

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم تسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق البحري nashco ( مستغانم )

مقدمة من طرف الطالبة :

بناي مريم زوليخة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة
مقررا	بن نامة فاطمة الزهرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة
مناقشا	بن علي عائشة	أستاذة محاضرة ب	جامعة

2023/2022

# شُكْرٌ وَنَفَاذٌ

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل 19 .

فאלلهم لك الحمد أنت نور السماوات والأرض و من فيهن و لك الحمد أنت قيم

السماوات والأرض و من فيهن.....

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المؤطرة " بن نامة فاطمة زهرة "

وذلك من خلال مقدمته لي من نصائح وتوجيهات فبارك الله في جهودها

وجعلها الله ذخرا للطلبة والطالبات، فلها مني خالص الشكر والتقدير.

و الشكر للأستاذة المشرفة " بن كروية فاطمة " التي ساعدتني خطوة بخطوة في إعداد

مذكرتي بارك الله فيكي.

الشكر والعرفان للأستاذة الأفاضل الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، فلهم

مني الشكر والعرفان على جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستثير دربي العلمي؛

أشكر مدير مؤسسة nachco "الأطرش علي نبيل" وعماله.

كما أشكر كل من ساهم وقدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد

" صلى الله عليه وسلم "

# إِهْلَاء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي  
وذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل عليا التي مهما فعلت وقلت وكتبت  
لن أوفيها حقها لأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدى والدتي العزيزة- فاطمة – حفظها الله ورعاها....

إلى جدتي أطل الله في عمرها...

إلى جذي علي رحمه الله..

إلى خالتي وهيبه .

إلى خالي رشيد , حراق , محمد , حميدة, عمر حفيد الذين رحمه الله...

إلى بتول, محمد , عبد إله, منصور,سمية , نورية , زينب , علي , إسراء..

إلى صديقاتي هاجر , فاطمة الزهراء , شيماء , وفاء , إيمان ...

ولكل من ساهم في دعمي و تشجيعي لمواصلة هذا البحث.

# الفهرس

إهداء

شكر و تقدير

فهرس المحتويات

.....  
أ.....

قائمة الأشكال

.....  
أ.....

قائمة الجداول

.....  
ح.....

مقدمة

.....  
1.....

الفصل الأول : عموميات حول التدريب

تمهيد

6.....  
.....

المبحث الأول: ماهية التدريب

7.....  
.....

المطلب الأول : التطور التاريخي للتدريب

7.....  
.....

10.....	المطلب الثاني: مفهوم التدريب .....
11.....	المطلب الثالث: أهداف و أهمية التدريب .....
15.....	المبحث الثاني: خصائص التدريب .....
15.....	المطلب الأول: أنواع التدريب .....
18.....	المطلب الثاني: الأساليب التدريبية .....
20.....	المطلب الثالث: مميزات التدريب .....
22.....	المبحث الثالث: ماهية العملية التدريبية .....
22.....	المطلب الأول: مفهوم العملية التدريبية .....
23.....	المطلب الثاني: عناصر العملية التدريبية .....
24.....	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية .....

## خاتمة الفصل

34.....  
.....

## الفصل الثاني : تحسين أداء العاملين

### تمهيد

36.....  
.....

### المبحث الأول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين

37.....

#### المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته

37.....  
.....

#### المطلب الثاني: معايير الأداء و خصائصه

39.....  
.....

#### المطلب الثالث: أنواع الأداء

42.....  
.....

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

44.....

#### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

44.....  
.....

#### المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء

46.....  
.....

#### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء و معيقاته

48.....

### المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

51.....

المطلب الأول:العوامل المؤثرة في أداء العاملين

51.....

المطلب الثاني:خطوات تحسين أداء العاملين

53.....

المطلب الثالث: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين

55.....

**خاتمة الفصل**

57.....

.....

**الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لتسويق البحري NASHCO (مستغانم)**

**تمهيد**

59.....

.....

**المبحث الأول : معلومات خاصة ب NASHCO**

60.....

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق البحري

60.....

المطلب الثاني: أنشطة و مهام شركة ناكشو

69.....

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية 71**

.....

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

71.....

المطلب الثاني:تفسير و تحليل النتائج

73.....

.....

خلاصة الفصل

88.....  
.....

خاتمة عامة

90.....  
.....

قائمة المراجع

95.....  
.....

ملخص

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال

33	رسم تخطيطي يوضح مراحل العملية التدريبية	الشكل رقم ( 1_I )
40	خصائص معايير الأداء	الشكل رقم ( 1_II )
63	الهيكل التنظيمي لناشكو	الشكل رقم ( 1-III )
73	تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 2 )	الشكل رقم ( III - 2 )
74	تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 3 )	الشكل رقم ( III - 3 )
75	تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 4 )	الشكل رقم ( III - 4 )
76	تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 5 )	الشكل رقم ( III - 5 )

## 2- قائمة الجداول:

15	أنواع التدريب	الجدول رقم ( I_1 )
32-31	يوضح عملية تقييم العملية التدريبية.	الجدول رقم ( I_2 )
71	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	الجدول رقم ( III - 1 )

73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم ( III - 2 )
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم ( III - 3 )
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم ( III - 4 )
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم ( III - 5 )
77	الخاص بالسؤال الأول	الجدول رقم ( III - 6 )
78	الخاص بالسؤال الثاني	الجدول رقم ( III - 7 )
78	الخاص بالسؤال الثالث	الجدول رقم ( III - 8 )
79	الخاص بالسؤال الرابع	الجدول رقم ( III - 9 )
80	الخاص بالسؤال الخامس	الجدول رقم ( III - 10 )
80	الخاص بالسؤال السادس	الجدول رقم ( III - 11 )
81	الخاص بالسؤال السابع	الجدول رقم ( III - 12 )
82	الخاص بالسؤال الأول	الجدول رقم ( III - 13 )
83	الخاص بالسؤال الثاني	الجدول رقم ( III - 14 )
83	الخاص بالسؤال الثالث	الجدول رقم ( III - 15 )
84	الخاص بالسؤال الرابع	الجدول رقم ( III - 16 )
85	الخاص بالسؤال الخامس	الجدول رقم ( III - 17 )
86	الخاص بالسؤال السادس	الجدول رقم ( III - 18 )
87	الخاص بالسؤال السابع	الجدول رقم ( III - 19 )

# المقدمة العامة

تعتبر المؤسسات المحور الأساسي لجميع القطاعات، والتي ترتبط في وظائف مشتركة حيث تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يستحيل تحقيقها إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، حيث لم يحظى العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات فقد كان يعتبر كآلة إنتاج وتآزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية وحلت محل الإنسان، حيث ضاعت حقوقه وتم استغلاله أسوء استغلال، الى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية أين بدأ رسم مكان واضح لهذا العنصر، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة. ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد .

يعد التدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسنا استثمارها وتوظيفها مكنتنا من تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء والإنتاج ، و قد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دور أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة ، و تبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطور و تنمية للعنصر البشري و من ثم تقدم المجتمع وبنائه، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عدة عوامل كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة و كذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر و من حضارة إلى أخرى ، فهو يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على القيم و الاتجاهات و يغير السلوك و يطور عادات وأساليب العمل ، و كل هذا ينعكس على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية والخاصة ، فالتدريب يعتبر أحد أحسن العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء العاملين،

حيث أن وظيفة التدريب هي استثمار يكون عائد على فرد من خلال اكتسابه لمهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، ويمكنها من خلق الميزة التنافسية ومسايرة العصرنة و تحقيق الجودة الشاملة. وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

من خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

**ما هو دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للتسويق البحري nashco ؟**

من خلال الإشكالية الرئيسية و لتسهيل الإجابة عليها، قمت بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي:

– هل للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة ؟

- هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؟
- هل يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفاعلية في المؤسسة الوطنية للتسويق البحري NASHCO؟

### ❖ الفرضية العامة:

- . التدريب يحسن من أداء العاملين في الشركة الوطنية للتسويق البحري nashco .

من خلال الفرضية العامة، نستخلص الفرضيات التالية:

- للتدريب اثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة .
- لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .
- يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفاعلية في المؤسسة الوطنية للتسويق البحري.

### ❖ مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات دعنتي إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- ✓ رغبة الطالبة في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء العاملين؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة ويعد أهم مورد فيها ؛
- ✓ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بموضوعي التدريب وتحسين أداء العاملين.

### ❖ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- ✓ دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في شركة الوطنية لتسويق البحري (NASHCO)؛
- ✓ تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسن مستوى أداء العاملين؛
- ✓ تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها؛
- ✓ محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.

### ❖ أهمية الدراسة :

أهمية الموضوع المدروس وهو دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتسويق البحري لولاية مستغانم ,وتبرز أهميتها في :

- ✓ تسليط الضوء على التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين بما يخلق سير حسنا للمؤسسة.
- ✓ الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب.
- ✓ تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراته و سلوكياته وجعله أكثر حيوية في أداء مهامه.
- ✓ مدى ناجعة البرامج التدريبية في المؤسسات على أسس علمية ومنهجية، التأكيد على دور التدريب ومدى فهم وزيادة تطوير مهارات العاملين، وكذا الوقوف على احد أهم مجالات التدريب من خلال البرامج التدريبية إلقاء الضوء على أهم عنصر من العناصر في المؤسسة ألا وهو المورد البشري .

### ❖ حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي :

- الحدود الزمنية: لقد شرعت الدراسة ابتداء من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي سنة 2023؛
  - الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على شركة الوطنية لتسويق البحري (NASHCO).
- ### ❖ منهج وأدوات الدراسة:

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة و لإثبات مدى صحة و خطأ الفرضيات المقترحة ثم الاعتماد على استخدام المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول و الثاني ،أما الجانب التطبيقي أي في الفصل الثالث فاستخدمنا منهج دراسة الحالة الذي سوف يعتمد على عدة أدوات المتمثلة في الملاحظة و الاستبيان .

### ❖ صعوبات الدراسة :

نلخص الصعوبات التي واجهتني في هذا البحث:

- ✓ عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان في المؤسسات الاقتصادية ؛
- ✓ تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية ؛
- ✓ امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كبيرا .

### ❖ هيكل البحث:

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها و لكي أتحقق من الفرضيات ،قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول و هي كالتالي :

- **الفصل الأول: "عموميات حول التدريب"**: تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول التطور التاريخي للتدريب مفهومه و أهميته و الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها ، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى خصائص التدريب أي معرفة أنواع التدريب و أساليبه و مميزاته ، و في المبحث الثالث ذكرت مفهوم العملية التدريبية عناصرها و مراحلها.
- **الفصل الثاني: "تحسين أداء العاملين"**: تم تقسيم هذا الفصل أيضا لثلاث مباحث ليكون هناك تناسق في الفصول حيث تناول المبحث الأول مفاهيم حول تحسين أداء العاملين من تعريف الأداء و مكوناته ،معاييره و خصائصه و أنواعه . أما المبحث الثاني تطرقت من خلاله إلى ماهية تقييم الأداء من خلال تعريفه و مدى أهميته و أهدافه بإضافة إلى مراحل تقييم الأداء و معيقاته ،و في المبحث الثالث أنهينا الفصل الثاني بالحديث عن علاقة دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمعرفة العوامل المؤثرة فيه و خطواته .
- **الفصل الثالث: "دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتسويق البحري Nashco"**: في هذا الفصل انتقلنا من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي الذي هو لب موضوعنا لأنني قمت بإسقاط دراستي على المؤسسة " الوطنية للتسويق البحري" حيث حاولنا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الأول تطرقنا إلى كل ما يخص المؤسسة من تعريف شامل للمؤسسة، و هيكل المؤسسة و كذا مهام كل عضو فيها و أيضا أنشطتها أما المبحث الثاني قد خصص للدراسة الميدانية بتقديم استبيان و تحليل نتائجه و بالتالي تقديم استنتاج للدراسة .

# الفصل الأول

## عموميات حول التدريب

تمهيد :

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ، فهو الأداة التي تمكن المنظمة من تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر و يضمن القيام بأعمالهم ومهامهم بالشكل الإيجابي ،خصوصا في عالمنا المعاصر و الذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات ، و من هذا على المنظمة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة ، والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها المنظمات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك و كفاءة أفرادها حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول التدريب في المؤسسة، حيث تناولنا فيه مايلي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التدريب.
- ❖ المبحث الثاني: خصائص التدريب.
- ❖ المبحث الثالث: ماهية العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

إن المنظمات ومع التطورات السريعة لعمليات الإنتاج والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فإن المؤسسات بمختلف هيكلها قد بدأت تولي اهتمام كبير للتدريب بكونه يساهم في زيادة مرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل وكذا تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة وبين ومصالح أرباب العمل من جهة أخرى لدى وجب توفير الإمكانيات اللازمة التي من شأنها أن تزيد من قيمته والحفاظ على تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقصى تكاليف ممكنة. حيث من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على التطور التاريخي للتدريب مفهومه، أهدافه وأهميته.

**المطلب الأول: التطور التاريخي للتدريب**

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها . ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص نو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل. وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750 م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني<sup>1</sup>.

### أولاً: التدريب في الحضارات القديمة<sup>2</sup>:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث ينقل الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين. ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدهم إلى بعض المهن الأخرى كالتب والمحاماة والتعليم.

<sup>1</sup> لعرب عبد الحليم، "التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، مجلة جامعة الجزائر، بوزريعة، 2017، ص112.

<sup>2</sup> لعرب عبد الحليم، مرجع نفسه، ص113-114.

### ثانيا: التدريب في الإسلام<sup>1</sup>:

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، و كان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، و كان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات . و كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم . وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم و بالعدل و الرفق بالرعية.

### ثالثاً: التدريب في عصر النهضة الصناعية<sup>2</sup> :

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و 1785 م أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من امة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره . فقد كانت أول امة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي. وقد مر هذا التحول بعدة مراحل،

تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المترلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل. والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم. وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها . ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفنتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج . كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

<sup>1</sup> لعراب عبد الحلیم ، مرجع سبق ذكره ، ص115.  
<sup>2</sup> لعراب عبد الحلیم ، مرجع سبق ذكره ، ص116.

و أما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914\_ 1918) و الحرب العالمية الثانية (1939\_ 1945) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج. ففي حلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة. ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب.

وبشكل عام تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وبذلك اكتسبالتدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم. أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

## المطلب الثاني: مفهوم التدريب.

### – تعريف التدريب:

يساعد و يمكن التدريب العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وغايتها ، لهذا يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، فمنه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التدريب وأهميته.

- يعرف التدريب على أنه نشاط يتم التخطيط له بهدف تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.<sup>1</sup>
- يعرف أيضاً: التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العلمية وبمعنى آخر فالحياة العلمية هي عملية تعليم مستمرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208.

- وعرفه فليبو Filippo في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله هو " العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".<sup>2</sup>
- كما يعرفه جمال الدين مرسي بقوله " التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة".<sup>3</sup>
- ألفريد مارشال Marchal Alfrid يرى في كتابه مبادئ الاقتصاد " إن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق، يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة، ومصادرهما لصالحهم، ويهدف الارتقاء بمستوى المعيشة و توفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين يمكن إن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي كلا الحالتين يتم من خلال صورة منظمة يمكن من خلالها تطوير معارف و مهارات العاملين من أجل تنفيذ الأعمال بطريقة أفضل وذلك بهدف رفع من كفاءة و فعالية المؤسسة.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف التدريب

#### 1. أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء بالنسبة للفرد أم المؤسسة وتكمن هذه الأهمية على المستويين هما كالاتي<sup>5</sup> :

#### أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية الأداء التنظيمي (إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الضائع و الموارد المستخدمة في الإنتاج )
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .

<sup>1</sup> الشقاوي عبد الرحمان ، " التدريب الإداري والتنمية " . معهد الإدارة العامة ، مصر، 1985 ،ص09 .

<sup>2</sup> صالح فالح محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ،ص101 .

<sup>3</sup> المرسي جمال الدين ، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " ، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2003 ،ص27 .

<sup>4</sup> عباس أنس عبد الباسط ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى. الأردن ، 2011 ، ص 227.

<sup>5</sup> محمد عباس سهيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان ، 2003 ، ص 187-188.

أهميته بالنسبة للفرد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة.

2. مبادئ التدريب:

من أجل التعرف على أهداف التدريب يجب التطرق أولاً لمعرفة أهم المبادئ التي يقوم عليها التدريب. تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة ( التخطيط ، التنفيذ، المتابعة ، التقييم ) وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
  2. **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
  3. **الهادفة :** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة .
  4. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من اتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
  5. **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا .
  6. **الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
  7. **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- وهناك من حدد مبادئ التدريب في الآتي:

<sup>1</sup> حسن احمد الطماني ، " التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها " ، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 23 - 24 .

- الاستمرارية: بمعنى التدريب عملية مستمرة .
- الإمكانية: أي أن كل شيء قابل للتعليم .
- الذاتية: بمعنى التنمية عملية ذاتية عمومية.
- التفاعل : بين المدرب و المتدرب و قدرة كلا الطرفين على الإفادة و الاستفادة .
- التكامل : النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية و هذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية .
- العمومية : يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها و الإدارية والفنية والمالية وغيرها .
- الايجابية : التدريب نشاط ايجابي .
- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية .

### 1. أهداف التدريب:

- إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي<sup>1</sup>:
- زيادة معرف المتدربين ومعلوماتهم.
- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
- تنمية الاتجاهات للمتدربين للايجابية نحو العمل والعاملين معهم .
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق إما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ،ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى

### - أهداف تقليدية:

وتتضمن أهداف معرفية مثل : تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها ، تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات

<sup>1</sup> الصيرفي محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، مصر 2000 ، ص 168.

معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

### - أهداف حل مشكلات :

تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى

- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات .

- أهداف إبداعية : تمثل هذه الأهداف مستوى عالي من المهمات التدريبية وترمي إلى :

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

-يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها بحيث ترقى البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع .

### المبحث الثاني: خصائص التدريب

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية و وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب و تحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط و الإعداد الجيد له . حيث من خلال هذا المبحث سوف نتعرف أنواع التدريب ،أساليبه و مميزاته.

### المطلب الأول: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن اهم المعايير ما يلي

أولاً: التصنيف حسب مرحلة التوظيف

ثانياً: التصنيف حسب نوع الوظائف

ثالثاً: التصنيف حسب المكان

### الجدول رقم ( I \_ 1): أنواع التدريب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. التدريب في مكان العمل 2. التدريب خارج مكان العمل	1. التدريب المهني 2. التدريب التخصصي 3. التدريب الإداري	1. توجيه الموظفين الجدد 2. التدريب أثناء العمل 3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارات 4. التدريب بغرض الترقية والنقل

المصدر: ماهر أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية , مصر، الطبعة الثانية، 2011-2012 ، ص 323.

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>1</sup>:

#### 1. توجيه الموظف الجديد Orientation :

<sup>1</sup> ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص323.

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

## 2. التدريب أثناء العمل : On The Job Training :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

## 3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة Training Renewal Skill :

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند ادراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

## 4. التدريب بغرض الترقية والنقل Training Transfer Promotion :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

## 5. التدريب للتهيئة للمعاش Training Retirement :

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع لحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف<sup>1</sup> :

### 1. التدريب المهني والفني Training Vocational and Technical :

يهتم هذا النوع لمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

### 2. التدريب التخصصي Training Professional :

يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

<sup>1</sup> ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص324.

3. التدريب الإداري **Training Managerial** : يتضمن هذا النوع التدريب المعارف والمهارات الإدارية . والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

ثالثاً: أنواع التدريب حسب مكان :

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل وخارج الشركة. وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها<sup>1</sup>.

#### 1. التدريب داخل الشركة **Training Internal** :

هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى لتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشر للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

#### 2. التدريب خارج الشركة **Training External** :

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة.

المطلب الثاني: الأساليب التدريبية .

<sup>1</sup> ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص325.

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه ,ومن أهم هذا الأساليب ما يلي:<sup>1</sup>

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

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

-**تمثيل الأدوار** : يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث , مثلا إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل , ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراه المقابلة على هذا الأساس.

-**المحاكاة** : تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا وفعالية و أن كانت باهظة التكاليف , و تمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة , ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية.

**النقاش الموجه** :بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين , وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

**المؤتمرات** : تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب , وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

**التقنيات' السمع بصرية** : وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم , حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات , ثم تعرض للمتدربين , وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا.

**العصف الذهني** : يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدراسيين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدراسيين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم لتدريب.

<sup>1</sup> ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص343

وعليه فإن البرنامج التدريبي الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة , إذ نجد إن المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على المجالات عدة منها : حل المشكلات , اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة.

### المطلب الثالث: مميزات التدريب.

للتدريب مميزات عديدة وتنقسم إلى عدة فروع نذكر منها<sup>1</sup>:

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:
  - معرفة تنظيم المنشأة و سياساتها وأهدافها.
  - معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
  - معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
  - معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
  - المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.

<sup>1</sup> الأستاذ الدكتور لعراب عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص118.

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية.
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة.

### المبحث الثالث: ماهية العملية التدريبية .

تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية تولى مساهمة ايجابية في تحقيق الأهداف المخططة للنشاط التدريبي, وتساهم في تخطيط للنشاط التدريبي وكذا في اكتساب المهارات والإبداع وتطوير الذات وزيادة وعي المتدربين , كما تساعد عند تطبيقها في دعم وتنوع أساليب ووسائل التدريب . وبيان بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية العملية التدريبية, وقدرات المدربين العلمية ودورهم, كما إن الأساليب التي يمارس بها التدريب تساعد على فهم الموضوعات واستيعابها وتحقيق التفاعل اللازم والتغير المطلوب أو المنشود في سلوك المتدرب , وتحقيقه لأفعاله وأهدافه بفاعلية وكفاءة. حيث من خلال هذا المبحث سوف نتعرف مفهوم و عناصر ومراحل العملية التدريبية

### المطلب الأول : مفهوم العملية التدريبية.

هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنظمة خلال حياة الأفراد، وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لعراب عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص119.

### المطلب الثاني: عناصر العملية التدريبية .

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره . وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي<sup>1</sup>:

- 1-تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب .
- 2- تحديد أنواع التدريب .
- 3-تصميم البرامج التدريبية.
- 4-تحديد الأساليب التدريبية.
- 5-تقويم البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> لعراب عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص120.

### المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب للعاملين لديها وفق مناهج مدروسة، بغرض سير العملية التدريبية بشكل جيد ، وهذه المراحل سوف نقوم بشرحها كما يلي :

#### ■ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاط واقعي وهادف ، يوفر الكثير من الجهد والنفقات، ومما لا شك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين الأفراد الجدد يلزم تدريبهم ومواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم ، مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقادمي في جميع المستويات الإدارية.

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها " الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية، وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لابد من تحديدها والعمل على إشباعها<sup>2</sup>.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن استخدام الأسلوب التالي:

1. تحليل المنظمة: وذلك بتحديد أين سيتم التركيز.
2. تحليل العمليات: وذلك من أجل دراسة ما يجب تعلمه للفرد حتى يصبح باستطاعته تادية عمله بكفاءة.
3. تحليل الأفراد : وذلك من أجل تحديد ما يحتاج التدريب وهي المهارات والاتجاهات والمعارف التي يحتاج إليها أو يحتاج إلى تحسينها واكتسابها.

ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها<sup>3</sup>:

1. الخطط لتوعية المنظمة في المستقبل : وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
2. تحليل النتائج وتوصيف الوظائف : وما توصلت إليه من تحديد المهام لكل وظيفة ومتطلبات شاغلها.
3. نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف.
4. أساليب العمل الجديدة المراد إدخالها للمنظمة.
5. الوسائل والآلات والتقنيات الجديدة المراد إدخالها للمنظمة.

<sup>1</sup> أحمد نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية". دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 267.

<sup>2</sup> محيرق عمر مبروك، "أساليب التدريب الموارد البشرية". السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003، ص 164.

<sup>3</sup> شاويش نجيب مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 236 .

6. آراء العاملين.

7. إجراء الاختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية .

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة مهمة من مراحل العملية التدريبية لأنها تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي ، فهي الركيزة الأساسية لإنطلاق مراحل العملية التدريبية وعدم التعرف على الاحتياجات، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال ، وبالتالي فشل العملية التدريبية.

### ■ مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تتضمن عدة مواضيع أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي، تحديد أساليب التدريب، تحديد المدربين والمتدربين في البرامج وأيضا تحديد تكلفة وميزانية التدريب كمايلي:

#### 1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي :

تعد الخطوة الأولى في تحديد وتصميم البرنامج التدريبي ، وهناك طريقة لتحديد الأهداف تعرف بالطريقة الذكية لتحديد الأهداف smart تتكون من خمسة حروف كل حرف يرمز لكلمة وهي<sup>1</sup>:

- محدد specific : أن لا يكون الهدف الذي تطمح لبلوغه عاما بل يكون واضحا ومحددا.
- قابل للقياس measurable : يجب أن يكون كل هدف تريد تحقيقه مربوط بكمية ، مثلا لو كان هدفك قراءة كتاب من 100 صفحة حيث تصل إلى الصفحة 50 تعرف أنك قطعت نصف المشوار.
- يمكن تحقيقه Achievable : حيث تبدأ بالعمل على تحقيق الهدف تعلم بأن هدفك يمكن الوصول إليه، قد تبدو بعض الأهداف صعبة ولكن مع الجهد يمكن تحقيقها.
- ذات صلة : لتحديد الأهداف ذات الصلة والواقعية ، يجب عليك قياس نطاق إمكاناتك وأولئك المرتبطين بك في مؤسستك أو عملك. أحد الجوانب المهمة جداً في تحديد الأهداف ذات الصلة هو معرفة ما إذا كان لديك الموارد المناسبة لتحقيق ذلك.
- واقعي tenely : أن الهدف يجب أن يكون مربوط بزمن معين ومدة محددة لتحقيقه، أن تضع لنفسك وقتا محددا تبدأ فيه العمل على الهدف ووقتا تنهي عملك فيه.

#### 2. محتوى التدريب :

إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية ويتضمن مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> المصدر: ميساء علفا ، www.savemarketing.blogspot.com ، المقرر : قاعدة سمارت لتحقيق الأهداف ، اليوم:03/03/2023 التوقيت 18:34.

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل، وظروف المنظمة.
- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والاتجاهات المتوقع تنميتها.
- مراعاة الرغبة والدافعة والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- إن لمحتويات البرنامج التدريبي الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيعين أن تكون مادة التدريب، ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وأن يتناسب المحتوى مع القدرات العلمية للمتدربين.

### 3. تحديد أساليب التدريب :

هناك العديد من الأساليب التدريبية منها<sup>2</sup>:

- أسلوب قليل التكلفة والفعالية في نفس الوقت ، نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف على نوعية المحاضر أو المدرب بل على عدد المتدربين في القاعة ومدى قابليتهم للتدريب، كما يحتاج إلى توفير وسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع.
- المؤتمرات والندوات والحلقات: وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة عالية من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة، وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو الحلقة له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه.
- التطبيق العلمي : بموجب هذه الطريقة يقدم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سلمية أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

حيث تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية من أهم المراحل لأنها ترسم وتبين لنا الخطة المتبعة في التدريب بالإضافة إلى الأساليب وطرق التدريب .

#### ▪ مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطيب محمد رفيق، "مدخل للتسيير ووظائف التسيير وتقنيات التسيير" ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995 ، ص 105-106 .

<sup>2</sup> الطيب محمد رفيق ،مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> بوعريوة الربيع، "تأثير تدريب على إنتاجية المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2006/2007، ص37.

تعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، المرحلة الموالية لمرحلة تصميم البرامج التدريبية وهي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز التطبيق والوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة، ففي التنفيذ يتبين نجاح أو فشل هذه المرحلة والمراحل السابقة لها، وتتم هذه المرحلة من خلال:

- الإجراءات الفنية التي تسبق التنفيذ.
- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي .

#### أولا :الإجراءات الفنية التي تسبق التنفيذ :

تتضمن الإجراءات التالية.

1. **تجهيز المواد العلمية اللازمة :** يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، وتترتب حسب الجلسات التدريبية، ويفضل توزيعها بعد إنتهاء المدرب من جلسته التدريبية.
2. **تجهيز المناخ المخصص للتدريب:** وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاث عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب، الأساليب التدريبية المستخدمة.
3. **إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:** عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبدء و نهاية كل برنامج وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا

أو مساء مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي، وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي، حيث أنها تختلف من دورة تدريبية إلى أخرى واهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمن الدورة التدريبية مايلي:

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي تستهدف تعلم المنهج التدريبي.
- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب.
- أن لا تؤذي إلى الشعور بالملل لدى المتدربين.
- أن تسمح للمتدرب بعدم ترك عمله مدة طويلة.

#### 4. إعداد وتجهيز المعدات التدريبية :

يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل وتشمل مجمل الأدوات والوسائل<sup>1</sup>.

### 5. تجهيز مقاييس وأدوات التقييم :

على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج، وطبعا بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.

### 6. ترتيبات النقل والإقامة :

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العلمي.

### 7. النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب :

يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها بأعداد كافية.

### ثانياً: الإجراءات الفنية والإدارية لعملية التنفيذ الفعلي :

وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- افتتاح البرنامج التدريبي في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- تحديد فئة المتدربين.

أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها تتمثل في:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم.
- العمل على خلق جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب للارتباط محتوياته بعمل المتدرب، مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب وضمن إشراكهم في الرأي والمناقشة.
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له. كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة التي تعيق عملية التنفيذ.

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع ، مرجع سبق ذكره ،ص38.

<sup>2</sup> بوعريوة الربيع ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40.

- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين.
- تقويم وتقسيم المتدربين وإعداد تقرير و ملف لكل متدرب للتأكد من فعالية التدريب.

### ▪ مرحلة تقييم برنامج التدريب.

إن مرحلة تقييم برنامج التدريب، مرحلة مهمة فهي تبرز لنا مدى نجاح المراحل السابقة، فهي تبين لنا نتائج العملية التدريبية، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ومدى توافق أهداف المنظمة مع النتائج التي تحققها وللقيام بهذه المرحلة نتبع المعايير التالية<sup>1</sup>:

1. معيار تقييم رد الفعل : وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، طرق التدريب وأسلوبه.
2. معيار تقييم التعلم : يتم من خلال إجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي يتم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق النتائج الاختبارات .
3. معيار تقييم السلوك : قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديد تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك .
4. معيار تقييم النتائج : تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة ، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة، بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.

### أهداف تقييم التدريب : هناك العديد من أهداف تقييم التدريب منها<sup>2</sup>:

1. **التعلم:** يهتم التقييم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو للتحسين نتيجة العملية التدريبية.
2. **ترشيد العملية التدريبية :** حتى يكون التدريب الذي يقدم أكثر فعالية وكفاءة.
3. **الإثبات :** ينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
4. **التطوير:** يعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية.

<sup>1</sup> بن دريدي منير ، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائر التدريب والحوافز" . رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع والديموغرافيا ، 2010، ص 116.

<sup>2</sup> محمد مدحت أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية" ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 209

### 3- بعض النماذج عن تقييم التدريب<sup>1</sup>:

توجد العديد من النماذج التي تطرقت إلي تقييم التدريب في المؤسسة نذكر منها:

#### – نموذج كيرك باتريك patrik kirek:

من أكثر النماذج شيوعا واستعمالا، من قبل القائمين على العملية التدريبية ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب وهي:

#### 1. المستوى الأول : رد الفعل reaction:

حيث يتم قياس ردود الفعل وانطباعات المشاركين المتدربين و أفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

#### 2. المستوى الثاني : التعلم learning:

حيث يتم قياس المتغيرات التي تتمثل في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين

#### 3. المستوى الثالث : السلوك behaviour:

حيث يتم قياس المتغيرات التي حدثت في سلوك المشارك المتدرب وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

#### 4. المستوى الرابع : النتائج Results:

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج في تحقيق أهداف وخطط المنظمة ويحتاج هذا النموذج إلى جميع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات

الجدول التالي: يوضح هذه المستويات والأساليب والأدوات المقترحة.

#### جدول رقم ( 2\_I ) : يوضح عملية تقييم العملية التدريبية.

مستوى التقييم	الأساليب والأدوات المقترحة
ردود أفعال	<ul style="list-style-type: none"> <li>– مدخلات شفوية من المتدربين.</li> <li>– استمارة لقياس ردة فعل المتدربين توزع في نهاية البرنامج التدريبي ولا يتم ذكر أسماء المدربين على الاستمارة.</li> <li>– مقابلات مع عينة مع المتدربين خلال أيام التدريب.</li> <li>– تغذية راجعة من المشرفين على التدريب.</li> </ul>
التعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ملاحظة تطبيق المهام التي يؤذيها المتدربون</li> </ul>

<sup>1</sup> محمد مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ،ص 211.

<p>خلال فترة التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختبارات كتابية</li> <li>- نقاشات مستهدفة مع المتدربين حول محتوى التدريب.</li> <li>- اختبارات شفوية .</li> <li>- تقييم المتدربين الذاتي للتعلم .</li> <li>- تحليل واجبات ومنتجات المتدربين.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملاحظة أداء المتدربين في مكان العمل</li> <li>- اختبارات فورية.</li> <li>- مقابلات مع المتدربين بخصوص التقييم الذاتي</li> <li>- لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه.</li> <li>- تغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق</li> </ul>	<p>تغيير سلوكيات العمل (التطبيق)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة.</li> <li>- تغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء.</li> <li>- مقارنات الأداء ما قبل وما بعد التدريب.</li> <li>- تغذية راجعة من المدراء إذا كان ذا صلة.</li> <li>- تغذية راجعة تتعلق بالتحسن في سياق البيئة الخارجية بشكل عام</li> </ul>	<p>التأثير (النتائج النهائية)</p>

المصدر: نادية سعد، " دليل تقييم برامج التدريب " ، المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، 2012 ،ص 32.

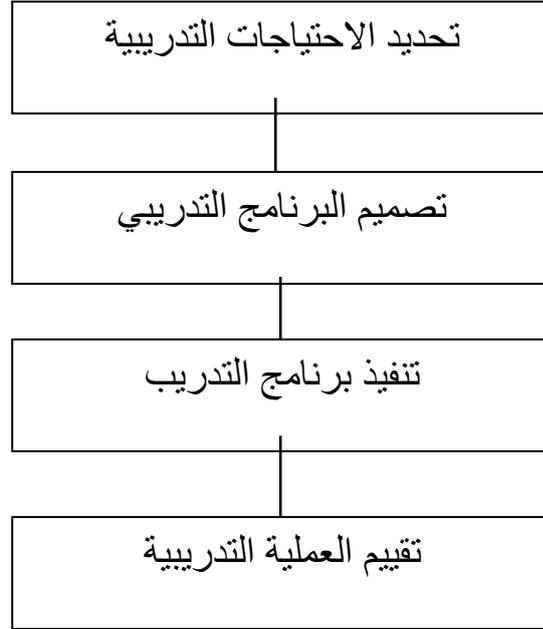
نموذج باركر Barker :حدد باركر كذلك أربع مستويات لتقييم العملية التدريبية مما يتطلب جمع المعلومات والبيانات عن هذه المستويات<sup>1</sup>

- رضا المتدرب : ردود فعل المتدرب اتجاه البرنامج التدريبي، ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة محددة لذلك.
- المعارف التي اكتسبها المتدرب : يتم التقييم في هذا المستوى من خلال مجموعة الاختبارات.
- أداء العمل : يقوم المدرب هنا في هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات.
- أداء المجموعة : يتم تقييم أداء جميع المتدربين كمجموعة وتقييم نتائج أداء هذه المجموعة .

<sup>1</sup> محمد مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 212.

مما سبق نستنتج أن العملية التدريبية تقوم وفق أربع مراحل، تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرامج التدريبية، وأخيرا تقييم العملية التدريبية، هذه المراحل الأساسية للتدريب حيث نجاح التدريب يتوقف على حسن إتباع هذه المراحل. والشكل التالي يوضح هذه المراحل متتالية :

الشكل رقم ( 1\_I ) : رسم تخطيطي يوضح مراحل العملية التدريبية.



المصدر: هالة موسى، "دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج-البويرة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 23.

## خاتمة الفصل:

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها وكفاءتهم ، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري و تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل ، و كافة المتطلبات الوظيفية التي يشغلها المتدرب ، لذلك قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب بشكل مفصل ، وقمنا بذكر أنواعه وكذلك مراحل العملية التدريبية من تحديد للاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي إلى عملية التنفيذ والتقييم، وذلك لأهميته البالغة على المنظمة خصوصا في عصرنا هذا، إذ يتطور العالم بشكل مستمر، إذ يعتبر التدريب السبيل لتحسين وتطوير المهارات والقدرات ومحاولة تغيير السلوك بشكل إيجابي ، وبالتالي تحسين أداء العاملين ، مما يضمن للمنظمة المنافسة و مسايرة الأوضاع وتحقيق الرضا لدى الزبائن أو المستفيدين من الخدمة .

# الفصل الثاني

## تحسين أداء العاملين

تمهيد :

إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها. ويعتبر تحسين الأداء أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة، وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة موردها البشرية من ناحية أخرى.

ينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لجميع أبعاد تقييم الأداء، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي :

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين .
- ❖ المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء .
- ❖ المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين.

يعتبر تحسين أداء العاملين عملية ضرورية في حياة المنظمة باعتباره مشروع استثماري يساعد على تطوير كفاءة العامل والرفع من مستوى الأداء للعاملين والمساهمة في التحريك ومواكبة

التطورات السريعة ، حيث أصبح يقاس التطور و نجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءة مواردها البشرية ، أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى ، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العنصر البشري. حيث من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على تعريف الأداء ومكوناته, معايير الأداء و خصائصه,أنواع الأداء

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

#### 1. تعريف الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل فكل واحد وجهة نظر الخاصة به .

**التعريف الأول :** الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها . ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** للأداء مفهوم واسع وينطوي على العديد من المهام المتعلقة بالنجاح والفشل ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال فهو "المرأة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبه الداخلية والخارجية".

-كما انه يعتبر" التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه المخرجات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات" ما هو" إلا انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهداف طويلة الأجل وذلك وفق المعايير المحددة في ضوء تفاعلها مع المتغيرات وبناء على ما تقدم يمثل الأداء مجموعة من السلوكيات والقدرات المعرفي و التوظيفية لتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** يعرف الأداء أحمد صقر عاشور أيضاً على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>3</sup>.

-كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة

4"

#### 2. مكونات الأداء:

<sup>1</sup> المصدر:المنتدى العربي ، <https://hrdiscussion.com/> ، المقرر:الإدارة الموارد البشرية ، اليوم 2023/03/03:التوقيت:18:34.

<sup>2</sup> رجاء حاسم وابتسام احمد، "أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين" دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئية، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون ، 2011 ، ص265.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، "سلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2005 ،ص25-26.

<sup>4</sup> Chevalier , gestion des ressources humaines, eddeback université québec P:333

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها<sup>1</sup>.

### 1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، و من ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

### 2. الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تلبية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها : الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر.

### 3. الإنتاجية:

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، و المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة مشروع كفي، و إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية و الكفاءة) فإن المشروع منتج.

### 4. الأهداف:

و هي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة .

## المطلب الثاني: معايير الأداء و خصائصه.

### 1. معايير الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة ، يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين، و يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و كذلك توجه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين مما يرفع من إخلاصهم و ولائهم للمنظمة و كذا أدائهم، و معايير الأداء تنقسم إلى المعايير الذاتية ( السلوكية ) و المعايير الموضوعية، و المعايير الشخصية وهي على النحو التالي<sup>2</sup> :

### -المعايير الذاتية ( السلوكية ) :

و تسمى بعناصر الأداء، و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في العامل و تختلف طبقا للفروق بين الوظائف، وهي: المهارة، إدراك توجيهات و نظم و أساليب العمل و الالتزام

<sup>1</sup> صالح علي عواده الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص26.

<sup>2</sup> صالح علي عواده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص27.

بها، و مدى الانضباط و الالتزام، توفر المعلومات، الاهتمام بسلامة و كفاءة المعدات و الأدوات، و الايجابية في الأداء، طرح أفكار و اقتراحات لتحسين الأداء كما و نوعا، التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و التعاملات، المهارات الاتصالية و القيادية، و القدرة على تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات، الأخطاء الفنية المرتكبة و مدى رجوعها لعدم الانضباط لنقص المهارات أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

#### -المعايير الموضوعية:

و تسمى بمعدلات الأداء، و تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل: كمية الإنتاج، النوعية و السرعة، جودة المنتج، كما أن المعايير الموضوعية تعبر عادة عن حجم المخرجات، و جودتها و الزمن المحدد لانجازها و يفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، و تجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية و الموضوعية معا إلى تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث أن هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها و العكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

#### -معايير الصفات الشخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفق هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل و ليس لإنتاجه أو سلوكه، و من هذه المعايير:

- المبادرة.
- الانتباه.
- الاتزان و الانفعال.
- الدافعية العالية.

## 2. خصائص معايير الأداء<sup>1</sup> :

يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 373 .

الشكل رقم ( II\_ 1 ) : خصائص معايير الأداء



المصدر : صالح علي عواده الهلالات ، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

1. الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.
2. الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
3. التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
4. سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى و هي<sup>1</sup>:

- الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء و دقة تمثيل الواقع.
- الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية و التحيز.
- الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
- الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت و الجهد و الأجهزة و الأفراد لتطبيقه.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية منخلا إستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص50.

## المطلب الثالث: أنواع الأداء.

سنقوم بتصنيف الأداء حسب المعايير التالية<sup>1</sup> :

## 1. حسب معيار الشمولية :

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.
- الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه"، مجلة جامعة بابل ، العراق ، المجلد :24 ، الإصدار : 4 ، 2015 ، ص 391.

## 2. حسب معيار المصدر :

- ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- **الأداء الداخلي**؛ وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:
  - **الأداء البشري**: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.
  - **الأداء التقني**: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.
  - **الأداء المالي**: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
  - **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارج للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.
- ## 3. حسب معيار الطبيعة:
- تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي وأداء إداري كما يلي:

- **الأداء الاقتصادي**: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- **الأداء الاجتماعي**: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها .
- **الأداء التكنولوجي**: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف والتكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجية.
- **الأداء الإداري**: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات .

## 4. حسب معيار الوظيفة:

- يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقاً لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد
- ... الخ وسنذكر الأهم:
- **أداء الوظيفة المالية**: تمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كت تحقيق التوازن المالي، لتوفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المر دودية.
  - **أداء الوظيفة الإنتاجية**: يتمثل في الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدنيت التكاليف.
  - **أداء وظيفة البحث والتطوير**: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وكذلك قدراتها على الاختراع والابتكار .
  - **أداء وظيفة الأفراد**: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه وأداء مهامه بنجاح.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

كما إن عملية التقييم تمثل احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية , وفي قياس أداء الأفراد العاملين وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الموظف وكفاية للمؤسسة، كما يساهم التقييم للعاملين في النظر لإعادة سياسات التوظيف والأجور و الحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة المنظمات. حيث من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على تعريف تقييم الأداء أهميته وأهدافه مراحلها ومعيقاته.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له و هي<sup>1</sup>:

#### 1. التقييم:

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون ، و وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون ، وما هو كائن في أي ميدان كان. و عرف مونا هان التقييم بأنه " إصدار حكم لغرض ما، و يتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فاعلية الأشياء . "

-كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا و ذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها إن تؤثر على العمل .

#### 2. الأداء:

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. "

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى "مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، رسالة الدكتوراه، جامعة عنابة، قسم العلوم الاقتصادية ، 2005، ص77.

كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه. "

كما يعرف أيضا على أنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة

### 3. الأ فراد:

و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، بحيث تتوقف كفاءة و فاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر <sup>1</sup> .

### 4. تقييم الأداء:

-هو تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع سلوكه للمهمات و الواجبات المطلوبة منه و نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و أعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقا، و ذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، و يعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين، و يعرف أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين<sup>2</sup>.

- تقييم الأداء هو "عملية اتخاذ القرارات، بناءا على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد، بما يحقق الأهداف المحددة من قبل "

-هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، و الحوافز و الترقيات، و النقل، و الجزاءات و التدريب<sup>3</sup> .

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- عملية التقييم هي تقييم أداء العمل الذي يقدم للعامل و يكون مكلف به وليس الفرد العامل ويكون ذلك وفق معايير موضوعية مسبقا.
- كما أن عملية تقييم الأداء تكون بصفة دورية يعني عملية التقييم عملية مستمرة ,وتكون مبنية على ضوء أهداف محددة..
- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، و ما لهذه السمات من علاقة بالشخصية و القدرات حتى يكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> راوية حسن ،"إدارة الموارد البشرية( رؤية مستقبلية)"، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2003 ،ص209.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف ،"إدارة الأداء" ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، عمان ، 2018،ص99 .

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي ،" ادارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007 ص 270-

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

### 1. أهمية تقييم الأداء:

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على الرؤساء و المرؤوسين والمشرفين و كذا المؤسسة ككل و سوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة<sup>1</sup>:

#### بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية بان أدائه موضع تقييم من قبل رؤساءه و أن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فانه سيشعر بالمسؤولية، بالتالي سيبدل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا و التعويضات.
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحياته لشغل الوظيفة و هذا لتجنب تبعات الاختيار غير سليم.
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها و هذا بهدف تطويره.
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى لها العامل. فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه للمهام و مهاراته و مستوى الجهد المبذول.

#### بالنسبة للرؤساء:

- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم تتبّع منجزات الأعمال و التقييم و إعداد التقرير حول كفاءتهم و الاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم و التقيد بمواضيعه.
- تنمية القدرة على التحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع قرارات دقيقة و حساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن و النقد.
- تنمية الاتصال بين المشرف و العمال حيث أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم و المناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال و المشرفين.

#### بالنسبة للمؤسسة:

- إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة تعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ، كما تتجلى الأهمية في الجوانب التالية:

<sup>1</sup> نظمي شحادة و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص76.

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل.
- وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء و تحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة للتحسين.

## 2. أهداف تقييم الأداء :

حيث أن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف أهمها<sup>1</sup>:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

## المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء و معيقاته.

يتم تقييم الأداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية والكفاءة الأدائية للعاملين ولا بد من وجود معايير الأداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي وذلك من خلال قياس

<sup>1</sup> نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 22.

الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية لمقياس نتائج الأداء بعيدا عن التساهل والتشدد والتفرقة بين المستويات المختلفة<sup>1</sup>.

### أولاً: مراحل تقييم الأداء:

- تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل<sup>2</sup>:
- وضع معايير الأداء: الاتفاق على تلك الأسس أو المعايير التي سوف ينسب إليها ويقارن بها العاملين عند الحكم عليهم أو تقييم أدائهم.
- قياس الأداء الفعلي: القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام طريقة ومقاييس التقييم الملائمة.
- مقارنة الأداء الفعلي: المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري وتحديد الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة.
- مناقشة الأداء مع العاملين.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال الخطوات التالية :

وذلك بوضع المعايير الأداء حيث المعايير تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الادارة من العاملين تحقيقها، وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:

- المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء العاملين في الأعمال المهنية:
  - ✓ كمية الإنتاج.
  - ✓ تقليل الفاقد .
  - ✓ طاعة الأوامر .
  - ✓ جودة الإنتاج .
  - ✓ التعاون مع الزملاء.
  - ✓ المواظبة.
- المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية :
  - ✓ القدرة على التنظيم .
  - ✓ القيادة.
  - ✓ القدرة على التدريب.
  - ✓ المعلومات الفنية.
  - ✓ القدرة على التوجيه .

ومن أمثلة المعايير غير كمية:

- إعداد التقارير الدورية وغير الدورية توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير. ،مثل مقارنة الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية معينة مثل- عدد ساعات العمل، مقدار التعاون مع الزملاء.

<sup>1</sup> الكرخي مجيد ، " التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 1436 هـ، ص10.

<sup>2</sup> الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ،ص13.

<sup>3</sup> الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ،ص14.

- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين. في هذه المرحلة يقوم المشرف أو المدير على عملية التقييم بمناقشة العاملين في تقرير الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليهم واقتناعهم بان ما حصلوا عليه من تقديرات تم وفق أسس موضوعية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية. اللازمة. وهي عملية التقييم الأخيرة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة بكافي أو يقترب من المعايير الموضوعية.

### ثانيا: مشاكل تقييم الأداء (عقبات):

- يوجد مشاكل كثيرة لتقييم الأداء نذكر منها<sup>1</sup> :
- ظاهرة التسهيل: حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أسس عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل.
- ظاهرة التحيز: إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبيا على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية.
- تقييم الوسط للعاملين: فإن هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين تقييم الوسط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال في النهاية.
- التشدد في التقييم: يؤثر سلبا على مستوى الأداء وعلى التقييم أيضا بحيث يكون المقوم شديد في إجراءات تقييمه للموظفين.
- عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والموضوعية.
- معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساس في التقييم وتفعيل عن خبراتهم.
- الميل نحو جوانب يريدها المقيم للأداء : مما يعطي اكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها ويريد تفعيلها.
- عدم القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفة، لهذا يجب أن يكون التقييم دقيق وبالتساوي.

<sup>1</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، "الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج" ، تخصص ادارة مكتبية ادارة الموارد البشرية(ط 4 ، المملكة العربية السعودية ، 335 دار ) ، 2020 ، ص93-94 .

### المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

في هذا المبحث سوف نتطرق لإسهام عملية التدريب في تحسين أداء العاملين بداية من إظهار أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين ومن ثم نتطرق لأهم الإجراءات والخطوات لتحسين أداء العاملين لنختم بحثنا كل هذا عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إن العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الفرد وتعزيزه على حسب درجة توفرها تتمثل في:<sup>1</sup>

##### 1. العوامل الخارجية :

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها :  
أولاً\_ الظروف المادية للعمل: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي .

ثانياً : العوامل التقنية ( الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف ؛

<sup>1</sup> كبريد عمار ، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط) ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم تسير ، 2022، ص 62.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن ،الو رشات،التجهيزات، والآلات ؛
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ؛
- الموقع الجغرافي المؤسسة.

**ثالثا\_العوامل الاجتماعية:** تمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص ،والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

### 2. العوامل الذاتية:

هذه العوامل المرتبطة بسلوك الفرد (أداءه الوظيفي)، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل، من بين أهم عواملها :<sup>1</sup>

**أولا\_القدرة:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فاعلية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة حسن الخلق وغيرها .
- **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية،ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة،لذا يطلق عليها مهارات إدراك دور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

**ثانيا \_ الدافعية:** مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوبة إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط و سلوك و اتجاهات مهينة و محددة.

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض،فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية الفرد للعمل، كما أن الدافعية والتحفيز تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته.

<sup>1</sup> كبرد عمار ، مرجع سبق ذكره، ص 63.

### المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين

هناك عدة خطوات لتحسين أداء العاملين وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### الخطوة الأولى:

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

**الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة ؛

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

#### الخطوة الثانية:

**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 لا مسببات 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 .

#### الخطوة الثالثة:

**اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق في 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 لتكلفة والمنافع المتوقعة.

#### الخطوة الرابعة:

**تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور

<sup>1</sup> فؤاد عبد السلام ، "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين" ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الادارة و الإقتصاد، العدد واحد وتسعون ، 2011، ص190.

المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### الخطوة الخامسة:

**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 التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

**المطلب الثالث: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين.**  
ومن خلال هذا المطلب سنحاول تبين علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين :

أولاً: علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين<sup>1</sup>:

إن الأداء الإنساني (البشري) لأي موظف هو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل، ودافعية الموظف للعمل هي نتائج لاتجاهاته في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته.

هذه هي المعادلات التي تحكم الأداء الإنساني ولكن الأداء الإنساني لا يعمل من فراغ، إنه يعمل في تنظيم له موارده ومحددات وقيوده ونستطيع الآن أن نضع ما سبق قوله في معادلات على الشكل التالي:

الأداء الإنساني (البشري) = الدافعية × القدرة

الدافعية = الاتجاهات × المواقف

القدرة = المعارف × المهارات

ومما سبق نستخلص ما يلي:

– إن للتدريب صلة مباشرة بأداء الموظف، فبالدريب نستطيع أن نزود الموظف بمعارف

معينة، ونستطيع أن ننمي مهاراته واتجاهاته فإذا ما استخدم ذلك الموظف وتلك الكفاءات

(المعارف والمهارات والاتجاهات) وظهر مستوى معين الإتقان في العمل نستطيع أن

نقول أن التدريب حقق أهدافه .

– إن الأداء في النهاية ليس محصلة التدريب وحده بل هناك متغيرات وعوامل أخرى،

ومنها متطلبات الوظيفة ومواصفاتها، وهناك كذلك البيئة العامة للتنظيم المتمثلة فيما لدى

التنظيم من موارد مادية وغير مادية وما هناك من قيود و محددات خاصة بالتنظيم

وخاصة بالمجتمع الكبير الذي يعمل فيه التنظيم.

تأسيساً على ما سبق لا يعتبر التدريب بلسماً شافياً لكل أنواع النقص والعجز في أداء العاملين في

المنظمات، فقد يكون مرده انخفاض الروح المعنوية أو انخفاض الإنتاجية أو تكرار أخطاء فنية

معينة، أي أسباب وعوامل لا يستطيع التدريب أن يعالجها، ومن هذه الأسباب ضعف نظام

الحوافز في المؤسسة، أو الأسلوب القيادي للمديرين بها، أو الهيكل التنظيمي لها.

ثانياً: إسهام التدريب في تحسين أداء العاملين<sup>2</sup>:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين

في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية

المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت

تكنولوجية أو تنظيمية أصبح لازم عليها ضرورة خلق توافق بين قدرات العاملين مع ما يستجد من

هذه التطورات بغيتها تحقيق ما تصبو عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في

مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا

يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد تنمية قدراتهم

على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف

وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص206-207.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص208.

- رفع مستوى الأداء تحسینه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العاملين بأهمية التدريب، واكتسابهم القدرة على البحث من جديد المستحدث في شتى مجالات العمل كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها .
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون متشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم يتم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

### خاصة الفصل :

بعد تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولت من خلاله الإلمام بالإطار المفاهيمي والمعرفي لأداء العاملين يمكن القول أن التدريب هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم بما يتناسب مع مستجدات أعمالهم، كما أن المؤسسات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنطلق من القصور في الأداء إلى معالجة وسد لهذا القصور من خلال انتقاء محتوى البرامج التدريبية، وكذا وقت هذه البرامج، والقائمين بها، ومن خلال كل مراحل العملية التدريبية من تصميم، تنفيذ وتقييم. كما نلخص إلى أن التدريب له اثر كبير من خلال رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تغيير سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم .



## الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسة  
الوطنية للتسويق البحري

**NASHCO**

بمستغانم

## تمهيد :

إن أي موضوع من البحث لا يكون كاملاً ولا شاملاً إلا إذا استوفت فيه دراسة الجانبين النظري والعملي ويعد القيام بدراسة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة نظرياً، أردت أن أكملها بزيادة ميدانية لمؤسسة تنشط في مجال النقل البحري للبضائع وذلك لقيام بدراسة عملية لهذا الموضوع، وقد وقع اختياري على المؤسسة الوطنية للشحن (مؤسسة NASHCO) التي تعد فرع من فروع مؤسسة ميناء مستغانم.

تعتبر الموانئ البحرية كغيرها من الموانئ التي تلعب دوراً هاماً في تنشيط حركة الاقتصاد الوطني انطلاقاً من كونها محطة استيراد وتصدير لمختلف البضائع والسلع والخدمات... الخ.

لقد قمت بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ❖ المبحث الأول: معلومات خاصة بمؤسسة الوطنية للتسويق البحري .
- ❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: معلومات خاصة بمؤسسة الوطنية للتسويق البحري.

المطلب الأول : تقديم مؤسسة NASHCO



عن المؤسسة الوطنية  
البحري.

سوق إرساليات السفن  
الشركات العاملة في

1. لمحة تاريخية  
للتسويق

قبل التسعينيات، كان  
يقدمه عدد قليل من  
هذا المجال، وهي :

- SNTM-CNAN : شركة النقل البحري الوطنية الشركة الوطنية للتسليح والملاحة.
- ENCATM : شركة إرسالية وطنية ملحقة بالنقل البحري.
- GEMA:البحرية العامة.
- MTA:النقل المغربي والمساعدين.

بعد لامركزية للشركات التي مرت بها الجزائر خلال الثمانيات وكذلك الخسائر المسجلة خاصة على مستوى CNAN كان لابد من إيجاد مخرج لتعويض العجز الذي عانت منه هذه الشركات بسبب توقف الشركات، كانت السفن في الموانئ الجزائرية طويلة جدا وأصبح اللجوء إلى تأجير السفن الأجنبية متكررا. وفي اللغة، يصبح هذا الوضع ضارا بـCNAN نفسها والاقتصاد الوطني، وبعد ذلك تقرر إنشاء شركة مساهمة تسمى nashco.

الشركة الوطنية للنقل البحري (ناكشو) هي شركة مساهمة تم إنشاؤها نيابة عن مالك السفينة الوطني (SNTM/CNAN) والشركة البحرية العامة (GEMA) في 10/11/1991 برأس مال 60 مليون دينار منها 60% من رأس CNAN والباقي 40% لشركة GEMA.

في 27/01/1992 تم إنشاء وكالة الجزائر وتتبعها الوكالات الأخرى والهوائيات عبر التراب الوطني، ثم في عام 1997 قامت CNAN بشراء 40% من أسهم GEMA وأصبحت المساهم الوحيد في شركة ناكشو الفرعية.

ناكشو متخصصة في إرساليات سفن الخط والترام للخطوط الملاحية الوطنية والأجنبية. مع السنوات والخبرة ولكن قبل كل شيء كفاءة الموظفين، مكنت الشركة الوطنية للملاحة من توسيع وتنويع أنشطتها.

2. التعريف بالمؤسسة "المؤسسة الوطنية للتسويق البحري NASHCO"

شركة epe " L' EPE NATIONAL SHIPPING COMPANY Spa باختصار " nashco spa ، إحدى الشركات التابعة للمجموعة الجزائرية للنقل البحري "G.A.T.M" ، التي يقع مقرها الرئيسي في 74 شارع محمد الخامس - الجزائر ، برأس مال قدره 236260000.00 دينار جزائري أنشئت منذ عام 1991 لتلبية متطلبات تنمية الاقتصاد الوطني واحتياجات مالك السفينة الوطنية الجزائرية.

أصبحت ناكشو في غضون سنوات قليلة واحدة من أكثر المنظمات ديناميكية التي تنشط في مجال الشحن البحري والخدمات اللوجستية من خلال تولي مسؤولية جميع أنواع السفن وأي نوع من البضائع وبالتالي ضمان بصفتها وكيلاً عامًا ووكيلاً للموانئ في جميع موانئ الجزائر التجارية ، حلقة وصل فعالة بين الجزائر وبقية العالم من خلال مجموعة واسعة من المنتجات اللوجستية في خدمة مختلف الفاعلين الاقتصاديين الوطنيين والأجانب ... الخ.

ناكشو شريك موثوق به قادر على دعمك في تحقيق مشاريعك، من خلال تزويدك بفريق متعدد التخصصات ومتخصصين يسمحون لك بإكمال جميع مشاريعك في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة. في هذا السياق يحتفظ EPE NASHCO Spa بصفته الوكيل العام ووكيل الميناء بعلاقات تعاقدية مع جميع شركات الموانئ وبالتالي يستفيد من أفضل التكاليف المتعلقة برسوم الموانئ (الإنزال والتخزين)، فضلا عن المزايا والتسهيلات المهمة جدا من حيث معاملة سفننا (أولوية الرسو) تسهيل الإجراءات الإدارية مع مختلف الخدمات، بما في ذلك الجمارك الجزائرية.

#### -البيئة التي تعمل فيها ناكشو-

هي شركة تجارية تعمل في القطاع البحري والتي تجمع جميع أصحاب المصلحة في سلسلة النقل لذلك فهو يسود في بيئة التجارة الدولية والتي تتمثل في إجراء اتصالات مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة بالإضافة إلى إتقان ومعرفة جميع إجراءات المنظمات التي تمارس في التجارة، والمضي قدما في تبادل السلع والخدمات هذا هو السبب في أن من حول شركة ناكشو يعرفون طبيعة نشاطها التجاري والمالي.

يجب أن تواجه الأنواع المختلفة من الأسواق الأساسية والتي تحدد فيها تدخلات كل مشغل في بيئته حتى يتمكن من تركيز عمله بشكل صحيح ، وهذا من خلال تطويره وخدماته المقدمة تجاه المنافسين وكذلك الانتظام والملاءة والسرعة تجاه هؤلاء العملاء والشركاء.

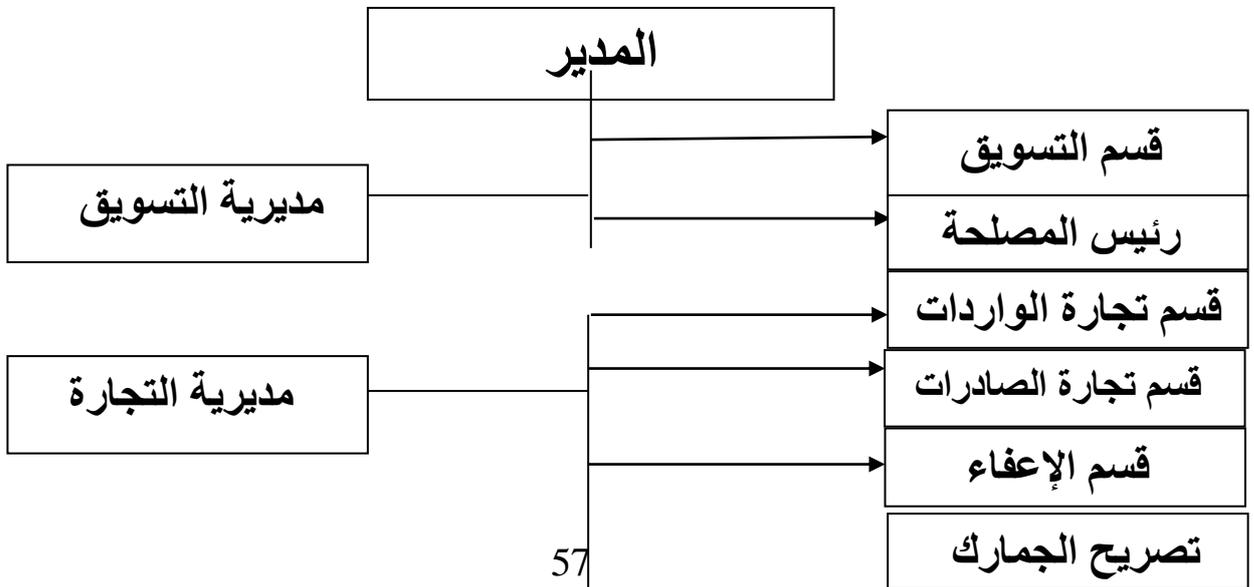
مع مزيج من الأسواق المختلفة المذكورة ، ستنتمتع ناكشو بحصة أفضل في السوق بالإضافة إلى صورة وسمعة تجارية مهمة للغاية. في الواقع ، فيما يتعلق بالسوق المالي ، كونها شركة تابعة لـ CNAN ، فهي مدعوة إلى أن يكون لديها تمويل ممتاز العلاقات من أجل التحكم بشكل أفضل في جميع المعاملات التي تم إنشاؤها ؛ الشيء نفسه بالنسبة لشركائها الماليين ( BEA ، CPA ) الذين يتعاونون بشكل وثيق مع الشركة NASHCO والذين يقدمون لها مرونة وسمعة للعمليات المالية (الخصم والائتمان من هؤلاء حسابات).

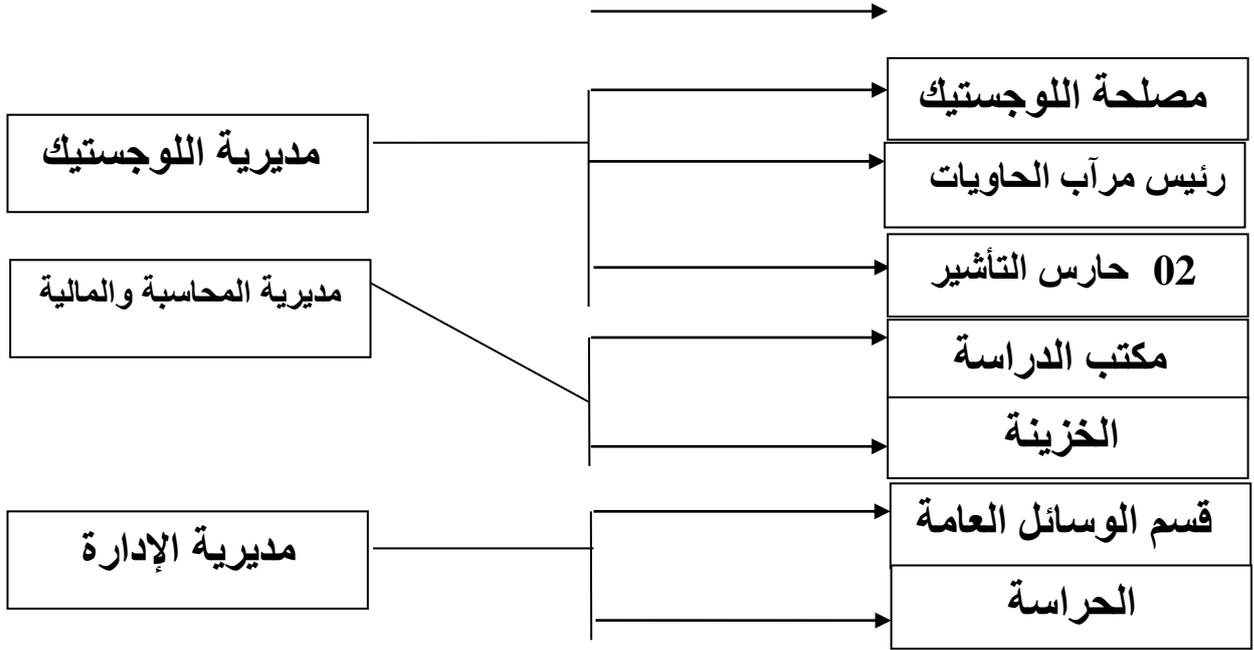
بالنسبة لسوق المصب ، فإن الشركة قادرة على التعامل مع عملاء مختلفين. يجب أن يكون على اتصال دائم مع الأخير من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة لهم وإرضائهم وتقديم المشورة لهم. فيما يتعلق بالوسطاء ، فإن هذا الأخير يسهل إلى حد كبير مهام الشركة ويجلب المرونة والتكامل وحتى بالنسبة للشركة أخيرًا ، يقدم أصحاب المصلحة أداءً أفضل للمرسل إليه. ولهذا السبب يجب على الأخير تحديد ومعرفة تدخلات ووظائف الشركة أصحاب المصلحة لتقديم خدمات عالية الجودة وخدماتها بالتعاون مع جميع المشغلين وفي أفضل الظروف. وبالمثل ، فإن ناكشو تتفق الأموال لتلبية احتياجاتها واحتياجات العملاء ، لذلك فهي موضوع العديد من المستلزمات الضرورية للشركة وهذا يتطلب الاختيار الصحيح لموردي المنتجات المختلفة من أجل خدمة العميل بشكل جيد مع توفير تكاليف إضافية إلى الشركة.

أخيرًا ، يركز سوق العمل بشكل أكبر على التواصل الجيد داخل الشركة بالإضافة إلى تكييف القواعد والضوابط الخاصة بالشركة للسماح بتنظيم جيد للموظفين مع في النهاية مساهمة من هذا الأخير في التطوير و تطور الشركة من خلال معارفهم ومهاراتهم وكذلك رعاية العملاء الجيدة.

### 3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي لناشكو (NASCHO)  
الشكل رقم ( III- 1 ) :الهيكل التنظيمي لناشكو





المصدر: وثائق من مؤسسة ناشكو NASCHO.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1- مدير

هو مدير الوكالة، وهو المسؤول عن إدارة الموازنة ، وقبل كل شيء مسألة وضع الموازنة السنوية وفقا لتوجيهات الإدارة العامة و أيضا تحديد المواقف الدورية ( شهريا وربع سنويا و سنوي) و مباشرة جميع هياكل الوكالة.

### 2- قسم الشحن

- نقل رسالة الوصول إلى المالك. ;
- تنسيق أعمال الهياكل التشغيلية;
- الإشراف على إعداد وإدارة حسابات التوقف;
- إنشاء تقرير التوقف بعد مغادرة السفينة;
- إرسال رسالة البدء لأصحاب السفن;
- يضمن تطبيق اللوائح في النقل البحري;
- فتح وإرسال ملف " ESCAL ACCOUNT " إلى القسم المختص;
- إنشاء إحصائيات شهرية;
- الاحتفاظ بصندوق منظم;
- جميع المهام الأخرى الكامنة في القسم.

تشمل هذه الخدمة :

- قسم الشحن
- رئيس مصلحة

### 3- الإدارة التجارية

- تنسيق وتنشيط الأنشطة التجارية.

- دراسة وتحليل الملفات.
- الإشراف على اللوائح من حيث النقل والتجارة الدولية .
- التحكم في سندات الشحن وبطاقات الوصفات مع القوائم تفويض ومتابعة المدفوعات للمنظمات (الرسوم، الرسوم الجمركية ، الخ).
- الحفاظ على علاقات العملاء والجمارك وخدمات المناولة وغيرها....
- إدارة ملف التقاضي المسبق (نشرة العجز التفاضلي والنشرة التفاضلية فائض ) .
- التوقيع على خطابات احتياطي للعملاء وإعداد بيان الأحداث .

#### تشمل هذه الخدمة :

- قسم الاستيراد التجاري
- القسم التجاري للتصدير
- مخلص جمركي.

#### 4-قسم اللوجستيات

- ضمان المراقبة الدائمة لتحركات الحاويات الكاملة وال فارغة وكذلك المافيا.
- إعادة تشغيل العملاء لإعادة الحاويات في حوزتهم في الوقت المحدد.
- ضمان احترام الفواتير المحددة.
- ضمان إنشاء وتسليم التقرير الشهري لأنشطة الهيكل.
- إنشاء وإرسال الجرد المادي الشهري القيمة لأصحاب السفن.
- ضمان نقل أو تسوية الحاويات وملفات ليتم تحميلها.
- إبلاغ وكيل ميناء المقصد بنسخة إلى مالك السفينة عن الحاويات وعربات المافيا الموجودة بالفعل على متنها.

#### تشمل هذه الخدمة:

- الخدمة اللوجستية
- رئيس الحراسة
- وكلاء التأشير
- سائقي رافعة شوكية

#### 5-العبور

- دفع مبلغ إشعار الوصول ( نقل البضائع ) .
- استرداد البضاعة المراد تسليمها والفاتورة.
- إعداد شبكة الدخول ( اسم المقالة ، الوزن ، بند التعريف ، ضريبة القيمة المضافة ، السعر ) .
- التحقق من صحة الإعلان على النظام الجمركي ( SIGAD ).
- تقديم ملف إلى مفتش الجمارك.
- القيام بالزيارة الجمركية مع مفتش ووكيل جمركي.
- تصفية الملف لمفتش التصفية.
- دفع الرسوم والضرائب في الدائرة الجمركية.
- استرداد القسيمة التي تم إزالتها من البضائع.
- رفع الملفات إلى لواء الجمارك التجاري.
- إيداع نسخة من الملف وطلب الوصول إلى مركز شرطة الميناء والبريد الجمركي.
- إعداد أوامر الشراء لعامل المؤشر ، وعامل الرافعة الشركية في EPB لتحميل البضائع.

- تسليم قسيمة الخروج إلى قسم شرطة الميناء واللواء الجمركي.
- إعداد الفاتورة لرسوم العبور.
- إعداد ملف ، وحفظه وزيارة وكيل DCP وكذلك الجمارك ( في حالة البضائع المصادرة من إدارة منع

الاحتيايل DCP . )

#### 6- قسم حسابات المحطة

- حساب عمولات الوكالة حسب المقياس المعمول بيه.
- ضمان المراقبة والتحكم في ملف حساب التوقف.
- إرسال حساب التوقف إلى مالك السفينة مع الوثائق الداعمة الأصلية بعد التحقق من صحة من قبل مدير الوكالة.
- رصد واستعادة ملاك السفن.
- التأكد من متابعة التحويلات حتى استرداد المشورة الائتمانية على مستوى البنك.
- تقديم حسابات التوقف لمالك السفن من الأطراف الثالثة إلى السلطات الجمركية لفحص الامتثال والتأشيرات لمدة 90 يوم .
- إنشاء حسابات مكالمات لطرف ثالث للتحويل إذا طلب مالك السفينة رصيده.
- وضع التقرير الشهري.
- تحديد وضع الإعادة إلى الوطن.
- حالة البيانات الموجزة للمنتجات.

#### 7- قسم المحاسبة والمالية

- الإشراف على خدمات المحاسبة والنقد.
- مسك الدفاتر اليومية.
- الفحوصات المنهجية للمحاسبة مع المحاسب.
- التحقق من الإدخال المحاسبي ومراقبته باستمارات التخصيص.
- تحقق مع الصراف وضباب تسجيل النقد و سجل النقدية الموقع حسب الأصول مع تقرير تسجيل النقدية .
- تحليل الحسابات كل ثلاثة شهور وتقديم الحسابات ربع السنوية للإدارة العامة.
- ضمان الإعلان الضريبي والاجتماعي.
- التحقق من بيان ضريبة القيمة المضافة والتحويل مع BIC إلى DCFC للدفع.
- التحقق من كشوف المرتبات.
- ضمان تحديث الاستثمارات وعمليات الاستحواذ الأخرى بالموارد العامة.
- المساهمة في الإحصائيات الشهرية بعد التحقق والمصالحة مع جميع الإيرادات.
- وضع الرسوم الشهرية وميزانية الدخل.
- يضمن إدارة النقد والعلاقة مع البنك.
- استلام جميع المستندات المحاسبية والتحقق من محتوياتها.
- التحقق الحسابي للمبالغ الواجب دفعها والتأكد من التزامها بالفاتورة.
- أهداف طلبات الدفع.
- توقيع فساتم الدفع.
- يقدم إيصالات الدفع للتوقيع المشترك.
- عند إرجاع المستندات: تصنيف جميع المستندات المحاسبية وطلب رقم الوثيقة وأرشفة المستندات المحاسبية.

- إعداد العمل في نهاية السنة ( إعداد البيانات المالية: الميزانية العمومية ، الرصيد ، حزمة الضرائب ، الخ) .
  - إدارة الشهرية لحسابات مالك السفينة.
  - تطوير سندات المدين لمالك السفينة.
  - إعداد البيانات المالية الشهرية لمالك السفينة.
  - إنشاء كشوف الحسابات وكشوف الحسابات وإرسالها مع الوثائق المرفقة بالبريد الإلكتروني.
  - المشاركة في القرارات مع المديرين والعمولات المتعلقة بالشركة.
- تشمل هذه الخدمة:**

- مدير المشروع.
- خزينة.

### 8-مديرية الإدارة

- التنظيم الإداري لموظفي الملفات والرصد الوظيفي.
  - إدارة الرواتب.
  - مراقبة الكتب القانونية.
  - حساب وتنفيذ البيان الضريبي الشهري والسنوي (G50 و 301 مكرر).
  - حساب وتنفيذ الإعلانات الشهرية والسنوية DAC و DA.
  - حساب وتنفيذ الإعلان المتبادل الشهري MGT.
  - رصد حالات الغياب والتأخير والتعافي.
  - مراقبة ملفات التأمين.
  - متابعة ملفات أصحاب المعاشات.
  - رصد وتخطيط الطب المنهي.
  - رصد برامج التدريب.
  - إنشاء التقرير الإداري الشهري والمجلس التنفيذي.
- تشمل هذه الخدمة:**
- قسم الوسائل العامة.
  - الحراسة.

### 9-إدارة حركة الحاويات:

1. -مراقبة حركة الحاويات في وكالة ناكشو.

حركة الحاويات على النحو التالي:

**إنزال الحاويات:** متابعة الحاوية المفرغة من الميناء حتى عودة الحاوية على النحو التالي:

**الحاوية بالميناء:** عندما يتم الإعلان عن السفينة ، تشارك شركة الميناء وكذلك BMT (محطة بجاية البحر الأبيض المتوسط) في مؤتمر تحديد موقع السفن ( CPN ) من أجل معرفة وسائل المناولة التي سيتم منحها لتنفيذ العمليات التجارية (النزول ، المغادرة) في أفضل الظروف. BMT هي المسؤولة عن الحاويات ، وهي مجهزة بأكثر الوسائل تعقيدا مما يسمح بالمعالجة الفعالة من حيث وضع الحاويات.

عند وصول سفينة الإرساء، يسلم القبطان: بيان الحمولة ورؤوس الشحن ( BL ) ( النسخة الأصلية)إلى المرسل إليه ، الذي يستخدمه لإثبات التصريح بالبضائع للجمارك للحصول على البيان الجمركي الجزائري، يتم إيداع هذا الأخير بنفس الطريقة من أصحاب الحقوق إلى BMT حتى يتمكنوا من سرد الحاويات من قبل NASHCO.

عندما يتم تفريغ الحاويات بواسطة BMT، يتم تسجيل تحديد الموقع حسب منطقة التخزين والقسم، مما يسهل على الخدمات الجمركية بالإضافة إلى أجهزة الاستقبال تحديد موقع الحاويات

### حاويات في مؤسسة ناكشو

عندما يتم الإعلان عن البيان الجمركي الجزائري للجمارك ، تشرع ناكشو في الاستيلاء على الكمبيوتر على البرامج ، المصممة خصيصًا لتتبع الحاويات ، وبهذه الطريقة يكون لدى قسم اللوجستيات قائمة

بالحاويات المسجلة في القسم المسمى "الحاوية في الميناء"

### الحاوية عند العميل

يقدم العميل ( المتلقي) للحاويات التي ترغب في حيازة بضاعته ، نفسه إلى ناكشو لتحصيل "البضائع المراد تسليمها" ، ويتم تقديم ذلك له بعد دفع التكاليف التي تتكبدها الشركة (الشحن + المدفوعات)

المدفوعات = رسوم المناولة + A.I.F (رسوم تدخل الوكالة) + مبلغ إشعار الوصول ( DA 1500 )

+ الرقم ( و فقا لتعرفة الميناء) + تكاليف الشوكة + الطابع (500DA) + ضريبة القيمة المضافة ( 09%

ملحوظة: تكلفة الشوكة ثابتة عند 4500دح لكل تحويل Tc، يتم حساب تكاليف الشوكة من قبل رئيس قسم اللوجستيات ويتم إصدار فاتورة للعملاء

في حالة حصول العميل على اتفاقية، يعفى من إيداع شيك إيداع محتفظ بيه بموجب اتفاقية يتمتع العميل بمزايا معينة ، وهي:

- خصم 21 أو 30 أو 45 يوم بدلا من 15 يوم.

- فترة سداد شهر من يوم نزول بضاعته.

في حالة العميل غير التقليدي: يكون الخصم للخصم 15 يوم من التاريخ .

### المطلب الثاني: أنشطة ومهام شركة الملاحة الوطنية:

#### • الفرع الأول: أنشطة مؤسسة الوطنية لتسويق البحري NASHCO .

تعمل على تقديم خدمة تهدف إلى المساهمة في التسليم السريع للبضائع لعملائها والمتلقين في الجزائر من خلال تقديم وأداء الخدمات التالية باحترافية:

\_\_إرساليات السفن ذات البطانة والسفن.

\_\_إرسالية الحاويات (تخزين، غسيل، إصلاح).

-استكمال إجراءات النقل أو العبور (التخليص الجمركي وما بعد التوجيه).

- استقدام شحنات لجميع الجهات.
- تمثيل ملاك السفن الوطنيين والأجانب.
- استشارات في النقل متعدد الوسائط .
- التزود بالوقود والتكديس .
- لوجستيات الحاويات (التتبع).

### الفرع الثاني : مهام مؤسسة الوطنية للتسويق البحري NASHCO

تتمثل المهمة الأساسية للشركة في شحن السفن وتوظيف الشحن وكذلك دعم السفينة طوال مدة إقامتها.

- ضمان حسن سير العمليات التجارية .
- دعم تسيير السفينة مع الدوائر الجمركية (سلوك إداري).
- دفع الرسوم الجمركية والشحن المستحقة بمناسبة التوقف. مساعدة القائد وطاقمه .
- يعتني بشحن الحاويات وعمليات عبور.

### – تنظيم الجغرافي لشركة ناكشو

- تتواجد ناكشو في ستة موانئ جزائرية مع ستة وكالات وهي:

1. -وكالة الجزائر للمالحة
2. - وكالة بجاية للمالحة
3. - وكالة وهران للمالحة
4. - وكالة سكيكدة للمالحة
5. - وكالة مستغانم للمالحة
6. - وكالة عنابة للمالحة

-ناكشو ممتثلة أيضا في الموانئ الجزائرية الأخرى بفروع و هي :

1. فرع جنح.
2. فرع الغزوات.
3. موانئ تينيس.
4. فرع دارزيو.
5. فرع دليس.

**المبحث الثاني : دراسة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية:**

اهتم هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ،و مختلف الأدوات المستعملة في التحليل، كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم إلى موظفي مؤسسة الوطنية للتسويق البحري NASHCO.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:**

تناول هذا المطلب تحديد مجتمع و عينة الدراسة و كذلك الأدوات المستعملة.

### **1. تحديد مجتمع الدراسة.**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال شركة nashco الشركة الوطنية لتسويق البحري كونهم هم المعنيون بالتدريب والذي بلغ عددهم الإجمالي 31 عامل.

### **2. تحديد عينة الدراسة.**

تتكون عينة الدراسة من 31 عامل ،حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في المؤسسة للإجابة عن الأسئلة و بعد جمع الاستبيانات قد قمنا باستبعاد واحدة و هذا لعدم اكتمالها و اعتمدنا 30 استبيانة للدراسة. و الجدول التالي يوضح كما يلي:

**الجدول رقم ( III - 1) : عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة**

الاستبيان	العدد	النسبة
الموزعة	31	100%
المستبعدة	01	2%
الصالحة للتحليل	30	98%

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان .

### 3. أدوات الدراسة .

لجأت إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة، و ذلك تماشياً مع نوعية الموضوع و تتمثل في :

#### الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتني في جمع المعلومات و هذا من خلال زيارتي لمؤسسة الوطنية للتسويق البحري مستغانم التي مكنتني من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب تصب في فكرة واحدة و هي معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية.

#### استبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

ولقد اعتمدت عليه في البحث، لأنه يتيح المبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية والوضوح؛ نظراً لكونه غير مرتبط تماماً بالعمل؛ بالإضافة لكونه سري، وهذا لعدم معرفه كل فرد لإجابات الآخرين، وهو ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصادقية تامة، وقد حاولت في هذا الاستبيان التقيد بموضوع البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي، وكان الهدف من الاستبيان في بحثي هو الوصول إلى معرفة ماهو دور التدريب في تحسين الأداء العاملين في مؤسسة ناكشو بولاية مستغانم، وقد احتوى الاستبيان على :

#### الجزء الأول من الاستبيان:

يتضمن البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمناً " الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية"؛

الجزء الثاني من الاستبيان : يتضمن محورين

المحور الأول : التدريب في المؤسسة .

المحور الثاني : دور التدريب في تحسين أداء العامل .

وقد تم إعداد الأسئلة حيث يتم الإجابة عليها بنعم و لا أو الإجابة عليها وفق مقياس "ليكاترت الخماسي" (غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة).

المطلب الثاني: تفسير و تحليل النتائج.

1. دراسة المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المعلومات الشخصية وتشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي ، السن ، سنوات الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة .

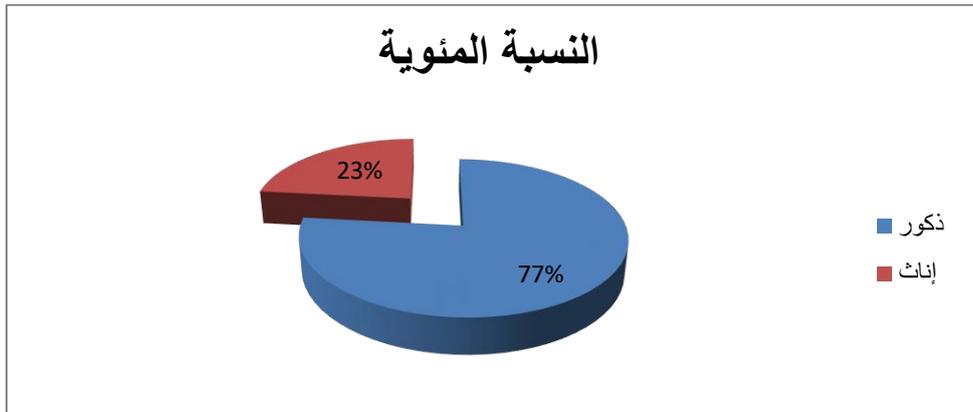
1 \_ الجنس : كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم ( III - 2 ) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
76.7%	23	ذكور
23.3%	07	إناث
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم ( III - 2 ) : تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 2 )



المصدر :بناءا على معطيات الجدول .

**التعليق:** تبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 23 من أصل 30 بنسبة مئوية تقدر بـ 76.7% بالمائة، و أما بالنسبة للإناث بلغ عددهم 07 بنسبة مئوية تقدر بـ 23.3 بالمائة، و بهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

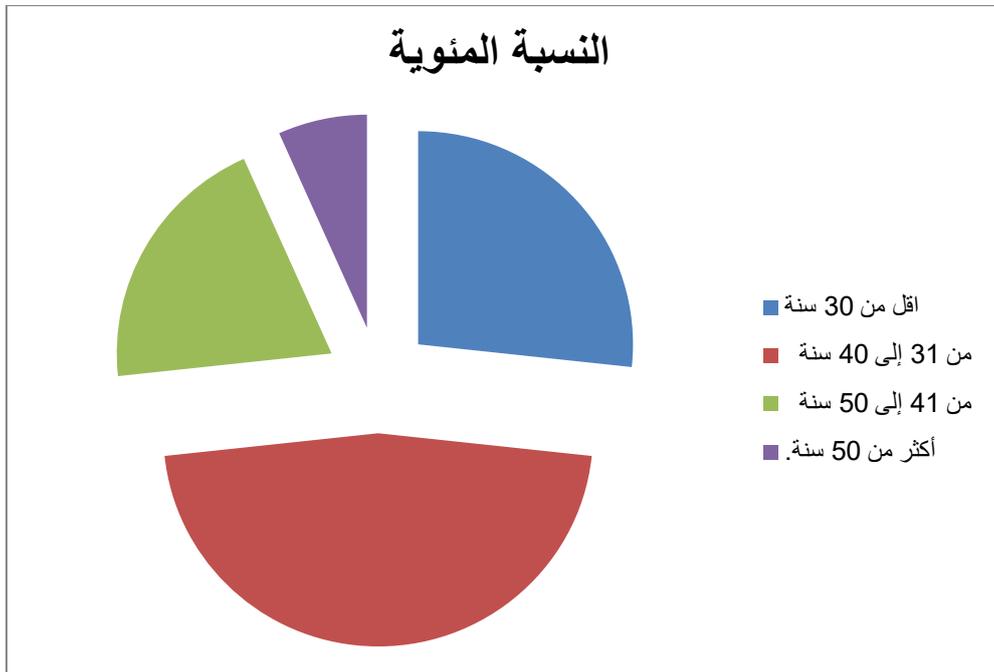
**ثانياً: من حيث العمر:**

**الجدول رقم ( III - 3 ) : توزيع أفراد العينة حسب العمر**

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	26.7%
من 31 إلى 40 سنة	14	46.6%
من 41 إلى 50 سنة	6	20%
أكثر من 50 سنة	2	6.7%
المجموع	30	100%

**المصدر :** من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**الشكل رقم ( III - 3 ) : تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 3 )**



**المصدر:** بناء على معطيات الجدول .

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة الوطنية لتسويق البحري تتعامل مع مختلف الفئات العمرية، بحيث سجلت الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 26.7 بالمائة، و بنسبة 46.6 بالمائة سجلت

للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة نسبة الفئة التي هي ما بين 41 إلى 50 سنة فكانت ب 20 بالمائة، أما نسبة الفئة التي كانت أكثر من 50 سنة قدره ب 6.7 بالمائة.

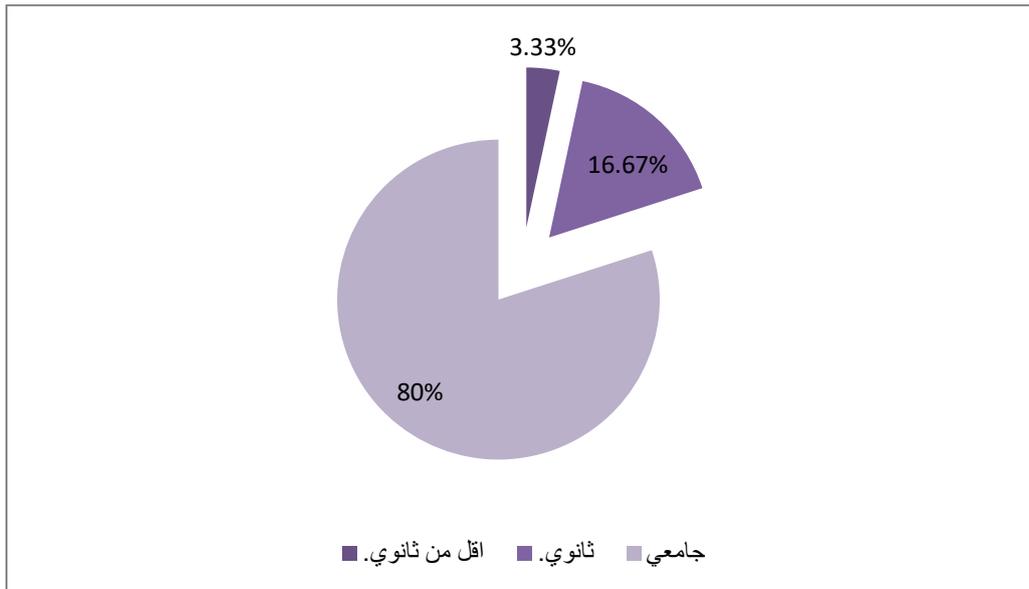
ثالثا: من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم ( III - 4 ) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3.33 %	01	اقل من ثانوي
16.67%	05	ثانوي
80%	24	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم ( III - 4 ) : تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 4 )



المصدر: بناء على معطيات الجدول .

التعليق : نلاحظ أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم إطارات ،حيث وجدنا أنه 24 موظف ذو مستوى جامعي و ذلك بنسبة 80 بالمائة . و 05 موظفين ذو مستوى ثانوي و التي قدرت بنسبة 16.67 بالمائة وتليها موظف واحد ذو مستوى أقل من ثانوي و التي قدرت نسبته ب 3.33 بالمائة.

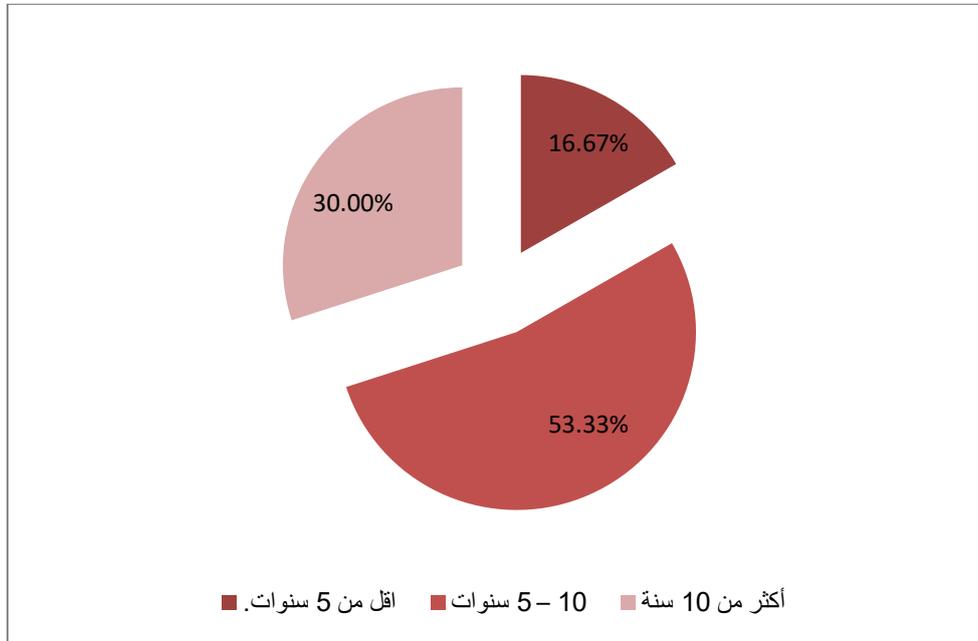
رابعاً: من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم ( III - 5 ) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
16.67%	05	أقل من 5 سنوات
53.33%	16	5 – 10 سنوات
30%	09	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم ( III - 5 ) : تمثيل بياني للجدول رقم ( III - 5 )



المصدر : بناء على معطيات الجدول .

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع عمال مؤسسة الوطنية للتسويق البحري حسب الخبرة المهنية ، بحيث سجلت الفئة من 5 إلى 10 سنوات أعلى نسبة تقدر ب 53.33 بالمائة و فئة أكثر من 10 سنوات سجلت بنسبة 30 بالمائة و يلي ذلك الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.67 بالمائة .

2. عرض نتائج الاستبيان.

أولاً: تحليل محور التدريب في المؤسسة.

- السؤال الأول : هل استفدت من التدريب عند إلتحاقك بالمؤسسة الاقتصادية؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم ( III - 6 ) : الخاص بالسؤال الأول

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
63.33%	19	نعم
36.67%	11	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 63.33 بالمائة قد استفادوا من الدورات التدريبية حين إلتحاقهم بالمؤسسة و هذا يعكس الاهتمام المؤسسة الكبير بتدريب عمالها مما يساهم في زيادة مهاراتهم و تعزيز قدراتهم و من شأنه أن يساهم في فاعلية أداء الموظفين و تدريب الموظفين تدريبا دقيقا على أعباء و وظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية، أما الفئة المتبقية المقدرة ب 36.67 بالمائة لم يستفيدوا من التدريب و هذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي يمارسونها و طبيعة الأنشطة الموكلة من طرف المؤسسة و عدم وجود فرص متكافئة لجميع الموظفين . ويمكن أن وقت توظيفهم تزامن مع ظهور فيروس كورونا.

- السؤال الثاني: هل يوجد تدريب مستمر داخل المؤسسة؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( III - 7 ) : الخاص بالسؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
43.33 %	13	نعم
56.67 %	17	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.67 بالمائة من المستجوبين ترى بأنه لا يوجد تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة بينما نسبة قدرت ب 43.33 بالمائة ترى بأنه يوجد تدريب مستمر للعاملين وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ونظرا للتخصص في الأعمال وتقسيم العمل وتنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة وتوضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد ومعلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته مع جملة من الشروط المحددة سلفا عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم والكفاءة وحسب إتباع الإجراءات التنظيمية القائمة .

**السؤال الثالث:** هل يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

**الجدول رقم ( III - 8 ) : الخاص بالسؤال الثالث**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
36.67%	11	نعم
63.33%	19	لا
100%	30	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول وضع المؤسسة بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال حيث نرى أن نسبة 63.33 بالمائة أجابوا بأنه لا يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال بينما نسبة من المبحوثين قدرت ب 36.67 بالمائة إجابة أنهم يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال.

نستخلص من ذلك أن التدريب لا يتم بناءه على طلبات العاملين إلا في حالة الضرورة لذلك نظرا إلى السياسات و الإجراءات و القواعد الجارية و كذا اختيار و تعيين الأفراد بطريقة واعية و رشيدة كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و المبالغة في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية و الرقابة المحكمة و إجراءاتها الدقيقة الأمر الذي يعيق إتاحة الفرص للمبادرة مما يؤدي إلى الجمود و الملل .

• **السؤال الرابع:** هل توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

**الجدول رقم ( III - 9 ) : الخاص بالسؤال الرابع**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
----------------	---------	----------

26.67%	08	نعم
73.33%	22	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين بنسبة تقدر 73.33 بالمائة يؤكدون أنه لا يوجد فرص متاحة لجميع الموظفين في المؤسسة بينما نجد أن نسبة 26.67 بالمائة تؤكد انه يوجد فرص تدريب متاحة للعاملين داخل المؤسسة وهذا ما يدفعنا إلى إن التدريب يكون وفق فرص متفاوتة وحسب الأولويات والأهمية بالنسبة للمؤسسة والنظام المعمول به في مؤسسة NASHCO كما إن إتاحة الفرص للموظفين أمام التدريب من شأنه أن يزيد من الولاء للمنظمة وكلما كان الموظف مهياً للتدريب كلما ارتفعت خبراته وكفاءته ويعهد إلى الشخص للقيام بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية وبذلك يزيد من كفاءة المؤسسة.

**السؤال الخامس:** هل يساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال المؤسسة ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

#### الجدول رقم ( III - 10 ) : الخاص بالسؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
00%	00	غير موافق بشدة
6.67%	02	غير موافق
00%	00	محايد
40%	12	موافق
53.33%	16	موافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق:** من خلال المعطيات أن أعلى نسبة قدرت ب 53.33 بالمائة للذين أجابوا أنهم موافقين بشدة و تليها الفئة التي أجابت أنهم موافقين بنسبة 40 بالمائة و هذا يوضح بأن التدريب يساهم في الاستقرار

الوظيفي للعمال بينما آخرون وبنسبة تقدر ب 6.67 بالمائة أجابوا أنهم غير موافقين يرون أن التدريب لا يساهم في الاستقرار الوظيفي وهذا يفسر طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تكون غالباً تحت إشراف المرؤوسين ولكن تبقى الحاجة للتدريب لأنه يمثل مصدر عطاء وتثمين للعنصر

البشري, كما أن الأغلبية التي أكدت على ضرورة التدريب في الاستقرار الوظيفي لأنه يعد من ابرز المكتسبات للعاملين في استقرارهم في مناصبهم مع إتاحة الفرص للترقية والعمل بجدية وإبراز قدرات العاملين الفنية والإدارية والولاء للمنظمة.

- السؤال السادس: هل تحدد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم ( III - 11 ) : الخاص بالسؤال السادس

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
10%	03	غير موافق بشدة
00%	00	غير موافق
00%	00	محايد
30%	09	موافق
60%	18	موافق بشدة
100%%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** يمكن تفسير النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 60 بالمائة أجابوا أنهم موافقين بشدة و تليها الفئة التي أجابت أنهم موافقين بنسبة تقدر ب 30 بالمائة على أنه يتم تحديد الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية والبعض الآخر يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحديد الأهداف المرجوة من عملية التدريب قدرت نسبتهم ب 10 بالمائة وهم من الفئة غير موافقة بشدة . وهذا ما يدفعنا أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتحديد أهداف التدريب كونه يساهم في رفع كفاءة المستهدفين من العملية التدريبية ويعمل على اكتساب الخبرات والمهارة ويساهم في تنمية العنصر البشري ويقلل من الصعوبات ويتيح فرص للعامل في الزيادة من المؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال بإتقان.

- السؤال السابع : هل توفر المؤسسة برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات اكتساب خبرات جديدة؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم ( III - 12 ) : الخاص بالسؤال السابع

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
00%	00	غير موافق بشدة
16.67%	05	غير موافق
00%	00	محايد
33.33%	10	موافق
50%	15	موافق بشدة

المجموع	30	100%%
---------	----	-------

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توفر برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة هي فئة موافقة بشدة حيث كانت أعلى نسبة قدرت ب 50 بالمائة و الفئة التي كانت موافقة بنسبة 33.33 بالمائة وتليهم نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا توفر برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة بنسبة قدرت ب 16.67 بالمائة نستنتج أن المؤسسة تقوم بتوفير برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة جيدة وذلك كونه يعمل على زيادة القدرات والتأقلم مع الأعمال وتعزيز القوى العاملة وتجديد للمعلومات وتمكين الموارد البشرية من تحقيق مختلف العوامل التي تساعد على تحمل المسؤولية والرضا عن الأداء وخلق الدافع لأداء الأعمال بكفاءة.

**ثانيا : تحليل محور دور التدريب في تحسين أداء العامل .**

**السؤال الأول :** هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر و تنفيذ الأعمال بشكل جيد ؟و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم ( III - 13 ) : الخاص بالسؤال الأول**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
76.67%	23	نعم
23.33%	07	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة قدرت ب 76.67 بالمائة توضح مساعدة برنامج التدريب على إتقان العمل أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد في حين أن نسبة من المبحوثين قدرت ب 23.33 بالمائة ترى بأن التدريب لا يساعد على إتقان العمل و منع لا تنفذ الأعمال بشكل جيد نظرا لعدم تلقي التدريب . ومنه نستنتج أن اغلب الموظفين في مؤسسة NASHCO يرون بأن البرامج التدريبية لها دور في إتقان الأعمال متى كانت الظروف متوفرة لأن التدريب يمكن الموظف من القدرة على زيادة المعلومات والدفع للعمل وبذل المزيد من الجهد والقيام بأعمال متميزة وتحمل المسؤولية والتقدير المعنوي والثقة والقوة وتحقيق التقدم الشخصي والقدرة على التعلم والإتقان وتحسين نوعية الأداء بالسرعة المطلوبة والتمكن من التنفيذ بسهولة.

**السؤال الثاني :** هل التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين و ذلك بمساعدة بعضهم البعض ؟و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم( III -14) : الخاص بالسؤال الثاني**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

**تعليق :** نرى من خلال الجدول أن جل المبحوثين يرون بأن التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين بمساعدة بعضهم البعض وقدرت نسبتهم ب 60 بالمائة في حين أن نسبة 40 بالمائة يرون بأن التدريب ليس له علاقة في حل المشكلات التي تواجه العاملين وذلك بمساعدة بعضهم البعض ومنه نستخلص أن التدريب يكتسب أهمية كبيرة في مواجهة المشاكل والتصدي لها وتخفيض حوادث العمل وقد يتطلب ذلك العمل الجماعي من خلال التواصل والمحافظة على العلاقات الاجتماعية واستغلال عملية التدريب في تقديم أهم الطرق لرفع من تحسين الأداء والقدرات الفنية والمواهب المبتكرة لكي تنسجم مع التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل في ضوء التدريب والتعامل الجماعي لما له من نجاعة في التفاعل مع مختلف الوظائف والإفراد وسد الفجوة بين العاملين.

**السؤال الثالث:** هل تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة ؟و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم( III -15) : الخاص بالسؤال الثالث.**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
53.33 %	16	نعم
46.67 %	14	لا
100%	30	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة من المبحوثين قدرت ب 53.33 بالمائة توضح قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة في حين أن نسبة قدرت ب 46.67 من المبحوثين توضح عدم قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة وذلك نظر لبعض التخصصات والافراد ببعض الأعمال الموكلة وبعض التي تحتاج العمل في بناء فرق عمل فعالة , كما إن العمل في بناء فرق عمل فعالة يشجع على العمل الجماعي و الفريقى وفتح المجال للموظفين لاختيار طريقة العمل وإتاحة فرص للأكفاء للقيادة والتعلم من التجارب الشخصية واستخدامها في معالجة الأخطاء والميل إلى الانتماء للجماعة والرغبة والمثابرة والنشاط واستشعار الموظفين بأهمية الجماعة والتمسك داخل الجماعة بما يخدم مصلحة المنظمة والأفراد كما إن العامل يزيد عطاؤه وترتفع مكانته إذا عمل في إطار فريق عمل متجانس ويزيد من كفاءته وطموحاته ورفع معنويات العامل وارتباطه واستقراره والتقليل من الغياب والإشراف والتطور والاستمرارية والوفاء للعمل والمنظمة.

**السؤال الرابع :** هل الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم ( III - 16 ) : الخاص بالسؤال الرابع**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
73.33 %	22	نعم
26.67 %	08	لا
100%	30	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لديها الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو يمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة بنسبة قدرت ب 73.33 بالمائة أن المؤسسة لديها الاهتمام بتنمية العارف لدى الموظفين وهو لا يمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة بنسبة 26.67 بالمائة. نلاحظ من النتائج المبين أعلاه أن المؤسسة تهتم بتنمية المعرفة وذلك من خلال تحسين أداء الموظفين والقيام بعملية التدريب والمساهمة في تنمية الكوادر البشرية وتهيئتها والنهوض والتطوير للمنظمة لتحقيق الأهداف العامة من خلال الارتقاء بمستوى أداء الموظفين والعمل المتواصل والتدريب المستمر لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة وجل فكرة التدريب المستمر ويقع في صلب أعمالها.

**السؤال الخامس :** هل يساعدك التدريب في زيادة المعلومات و الإخلاص و الرضا عن العمل؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم ( III - 17 ) : الخاص بالسؤال الخامس**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
6.66 %	02	غير موافق بشدة
10%	03	غير موافق
00%	00	محايد
26.67%	08	موافق
56.67%	17	موافق بشدة
100%%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العاملين بنسبة قدرت ب 56.67 بالمائة وهم من فئة الموافقين بشدة و الفئة الموافقين الذين أجابوا بنسبة قدرت ب 26.67 بالمائة و هناك فئة غير موافقة قدرت ب 10 بالمائة وتليها نسبة الذين أجابوا أنهم غير موافقين بشدة بنسبة تقدر ب 6.66 بالمائة الذين يرون إن التدريب لا يساعد في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العاملين أن التدريب كما يرى جل المبحوثين في المؤسسة بأن له القدرة على زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل وزيادة المعلومات ورفع الكفاية الإنتاجية التي تمكن من استغلال للمورد البشري واستثمارها في مواقع عمل مختلفة وفي اقل وقت ممكن مما يمكن العامل من زيادة الإخلاص والشعور بالرضا عن العمل والولاء للمنظمة.

**السؤال السادس :** هل تساهم الدورات التدريبية على التوجيه و الإرشاد العاملين لإنجاز الأعمال بسهولة ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم ( III - 18 ) : الخاص بالسؤال السادس.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
00 %	00	غير موافق بشدة
16.67 %	05	غير موافق

00 %	00	محايد
50 %	15	موافق
33.33 %	10	موافق بشدة
100%%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العاملين يرون في الدورات التدريبية مساهمة على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة وقدرت نسبتهم ب 50 بالمائة و هم من الفئة الموافقة و الفئة الموافقة بشدة بنسبة 33.33 بالمائة في حين أن 16.67 بالمائة يرون في الدورات التدريبية ليس لها مساهمة على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة ومنه نستخلص أن مساهمة التدريب في التوجيه تضمن تفاصيل أداء الوظائف تكسب القدرة على التوجيه والإرشاد وتنمي مهارات الأفراد الفنية وإظهار حاجاته للإرشاد والتوجيه وتحسين أدائه بالشكل المطلوب والذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل ويزيد من مهاراته من أمداد للمعلومات والمعرفة اللازمة من أساليب وطرق الأداء الضرورية التي تضمن تفاصيل أداء الوظائف والقدرة على التوجيه والإرشاد.

**السؤال السابع :** هل الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم ( III - 19 ) : الخاص بالسؤال السابع.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
00 %	00	غير موافق بشدة
13.33 %	04	غير موافق
00 %	00	محايد
00 %	00	موافق
86.67 %	26	موافق بشدة
100%%	30	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**تعليق :** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 86.67 بالمائة أجابوا أنهم موافقين بشدة على أن الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة أما نسبة 13.33 بالمائة أجابوا أنهم غير موافقين لا يرون في الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة ونستنتج أن الحوافز من شأنها أن تزيد من الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل يقلل من سلبيات العمل لان الحوافز من شأنها أن تنعكس على أهداف المنظمة وتتفاعل معها وتعمل على استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع ومثمر وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية وتعزيز المنافسة بين الموظفين وتوفير قواعد عمل سليمة وإزالة القواعد العمل غير ضرورية وعدم إخفاء المعلومات التي تهم الحوافز ووضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل من خلال المبادرات التي يقوم بها قد يحتاج الموظف في كثير من الحوافز المعنوي لأنه يزيد الولاء للمنظمة والشعور بالانتماء للمنظمة.

### خلاصة الفصل :

لنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها فانه يعتمد على مدى اهتمامها بالعملية التدريبية لتحسين مستوى أفرادها أو موظفيها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تحليلنا للبيانات والنتائج المتحصل عليها حيث أخذنا المؤسسة الوطنية للتسويق البحري بمستغانم كنموذج لقياس إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسن أداء العاملين.

حيث من خلال التحاليل الخاصة بالاستبيان المقدم للأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للتسويق

البحري بمستغانم، نستنتج أن أغلب عمالها من فئة الذكور، يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة، معظمهم لديهم خبرة من 5-10 سنوات، بحيث جهم متحصلين على مستوى تعليم جامعي، كان هذا فيما يخص المعلومات الشخصية لهم.

أما فيما يخص الأسئلة المطروحة لهم تحت عنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة

وطنية للتسويق البحري"، اكتشفنا أن التدريب له دور مهم في المؤسسة لأنه يساهم في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

كما توصلنا على أن المؤسسة تعمل على توفير الاستقرار الوظيفي للعمال مما يساعدهم على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن مؤسسة NASHCO تقدم الحوافز والترقية وهذا من أجل تشجيع عمالها على أداء الأعمال بجدية وكفاءة.

وفي الأخير أكد الموظفين أن مؤسسة تحدد الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية وهذا من أجل تطوير المؤسسة بقاءها واستمرارها.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

وفي ختامنا للبحث والدراسة حول موضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين ، يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المؤسسات و يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه لان المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء العاملين ، كونه يعتبر احد السبل المهمة لتدريب جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء المنظمة كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات و المهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة وتحسين وتطوير مهارتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة على مختلف أنواعها وجزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة لان العنصر البشري أهم مورد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الاداءات لأنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة بعوامل ذاتية وخارجية فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية أو حياته العملية والسلوكية فمنها المكتسبة ومنها الذاتية بالإضافة

إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع والإدراك للدور المطلوب من العامل وهي تختلف عن العناصر الخارجية والتي تعني بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين لان هذه العوامل تساعد على تحسين أداء العاملين فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل تتوصل إلى مستوى حقيقي.

بالمؤسسة ولعل من أهم الإجراءات الصحيحة لتحسين أداءهم وتحسين العمل والظروف المحيطة بذلك، كما إن عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على إنجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

#### • اختبار صحة الفرضيات :

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات و يتضح ذلك على النحو التالي:

#### اختبار الفرضية الأولى:

**للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.**

يتضح لي من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها وانطلاقا من تحليلاتي وتفسيراتي للمعطيات توصلت إلى أن للتدريب اثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين تبين أن التدريب له دور في تحسين المهارات واكتساب الخبرات إذ الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظفين

تساهم فعلياً في إعدادهم المهني وتحسين خبراتهم ومستواهم وكفاءتهم المهنية ذات الطابع التقني والإداري وذلك ما يظهر من خلال الجداول حيث كانت نسبة كبيرة من المبحوثين اقرروا بان التدريب يساهم فعلياً في اعدادهم المهني وتحسين أدائهم من خلال أمداد المؤهلين بأحدث المعارف والخبرات هذا من جهة ووجهة أخرى العمل على توعيتهم وتهيئتهم لأداء المهام بالمستوى المطلوب الذي يضمن الأداء المتميز ويساهم حقيقة في تطور وفعالية المؤسسة. مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

### اختبار الفرضية الثانية:

#### للأنشطة للتدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية

من خلال المعطيات والنتائج المتوصل إليها في الدراسة تبين أن التدريب بشكل عام وأنشطة التدريب بشكل خاص ضروري في تحسين المهارات الإنسانية إذ يساعد على اكتساب معارف وتجارب مباشرة وممارسة فعلية في الميدان وتغطية احتياجاتها بإقامة الدورة التدريبية. لأن التدريب هو نشاط أنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم، وما يزيد فعالية المنظمة هو حرص المنظمة على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة. مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### اختبار الفرضية الثالثة:

#### يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية

كما يمثل التدريب عامل مهم داخل المنظمة كونه وسيلة التي تحقق تكوين الموظفين والمحافظة عليه من أجل حماية مصالح المؤسسة وحماية موظفيها والاهتمام بأداء وظائفهم بشكل المطلوب باعتبار أن الوسيلة المنهجية في عملية التدريب لها دور فعال في تحديث المعلومات المكتسبة وحول المهام والموضوعات في العملية التدريبية واليات عملها بشكل مرضي يضمن التناسق والانسجام بين الموظفين وكل الأساليب المنتهجة في عملية التدريب تساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين أداء العمال من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم السلوكية والفنية . مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

#### • النتائج :

من خلال ما تم دراسته توصلنا إلى بعض النتائج نلخصها فيما يلي :

#### الجانب النظري:

✓ يتناول التدريب سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، تجعله يسلك طريقاً وأسلوباً مختلفاً في أداء عمله، وفي الحقيقة إنّ التدريب يشمل العامل، والموظف، والمدير، والمسؤول، فكلّ من هؤلاء يحتاج إلى تطوير، وتعديل مهاراته، وقدراته، وهذا التطوير والتعديل يستفيد منه الموظف نفسه كما تستفيد منه المؤسسة بشكل عام وينعكس على أدائها وإنتاجها.

- ✓ التدريب عملية مستمرة محورها الأساسي أداء العامل من خلال زيادة مهاراته ومعارفه وقدرته وتغيير سلوكه نحو الأفضل .
- ✓ التدريب نظام متكامل تقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
- ✓ التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان ، والمؤسسة تختار ما يناسبها
- ✓ يهدف التدريب إلى معالجة نقاط الضعف المسجلة في أداء العاملين سواء الأداء الحالي أو المتوقع مستقبلا.

### الجانب التطبيقي:

- ✓ إن الموظفين يؤكدون أن المؤسسة تهتم بالتدريب بشكل كبير مما يساهم في زيادة مهاراتهم و تعزيز قدراتهم و من شأنه أن يساهم في فاعلية أداء الموظفين و تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً على أعباء و وظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.
- ✓ كما أن الموظفين أكدوا على أن التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي لأنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين في استقرارهم في مناصبهم مع إتاحة الفرص للترقية والعمل بجدية وإبراز قدرات العاملين الفنية والإدارية والولاء للمنظمة.
- ✓ أن المؤسسة تقوم بتوفير برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة جيدة وذلك كونه يعمل على زيادة القدرات والتأقلم مع الأعمال وتعزيز القوى العاملة وتجديد للمعلومات وتمكين الموارد البشرية من تحقيق مختلف العوامل التي تساعد على تحمل المسؤولية والرضا عن الأداء وخلق الدافع لأداء الأعمال بكفاءة
- ✓ وجود قناعة كبيرة ان التدريب ليس امر روتيني في المؤسسة وان له عائد يعود على العمال بالنتج.
- ✓ أن التدريب يكتسب أهمية كبيرة في مواجهة المشاكل والتصدي لها وتخفيض حوادث العمل وقد يتطلب ذلك العمل الجماعي من خلال التواصل والمحافظة على العلاقات الاجتماعية
- ✓ غياب الوعي بأهمية التدريب لبعض العاملين وهذا راجع أن وقت توظيفهم تزامن مع ظهور فيروس كورونا.

### • الاقتراحات:

- ✓ أن تمنح المؤسسة فرصة المشاركة في الدورات التدريبية لجميع عمال المؤسسة .
- ✓ برمجة دورات تدريبية تتماشى مع رغبة العاملين من خلال إعطاء فرصة لإبداء رأيهم حول ما يفضلون من برامج تدريبية.
- ✓ أن تعمل المؤسسة على استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الدورات التدريبية.
- ✓ أن تبرمج المؤسسة دورات التدريبية في فترة زمنية مناسبة للعاملين.
- ✓ أن تعمل المؤسسة على تكييف البرامج التدريبية مع المستجدات والتطورات التكنولوجية .
- ✓ أن تعتمد المؤسسة على مدربين لهم كفاءة ومؤهلات تتماشى مع الفئة العمالية المستهدفة .
- ✓ أن تعمل المؤسسة على برمجة الدورات التدريبية في الأماكن المناسبة والملائمة.

✓ على المؤسسة برمجة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة، مع تقييم مستمر للبرامج التدريبية من أجل أن تكون فعالة.

### • آفاق البحث

من خلال بحثي عن دور التدريب في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، يمكن اقتراح الآفاق التالية لبحثي:

- دور التدريب في خلق الكفاءة في أداء العاملين .
- دراسة تقييميه لواقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب

- أحمد نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية". دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- أحمد صقر عاشور، "سلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2005 .
- الشقاوي عبد الرحمان ، " التدريب الإداري والتنمية ". معهد الإدارة العامة ، مصر، 1985 .
- الصيرفي محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، مصر 2000 .
- الطيب محمد رفيق، "مدخل للتسيير ووظائف التسيير وتقنيات التسيير" ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 .
- الكرخي مجيد ، " التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 1436 هـ.
- المرسي جمال الدين ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2003 .
- حسن احمد الطماني ، " التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها " ،دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى ،2002.
- راوية حسن ،"إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية)"،دار الجامعية ، الإسكندرية،مصر،2003 .
- سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية مذخلا إستراتيجية"،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان،2003.
- شوايش نجيب مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد "،الشروق للنشر والتوزيع، عمان2000.
- صالح الدين عبد الباقي، " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- صالح فالح محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- صالح علي عواده الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية" ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2016.
- عباس أنس عبد الباسط ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى. الأردن ، 2011 .
- عبد الباروي إبراهيم درة، " إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر، عمان ، 2008.

- محمد عباس سهيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان ، 2003 .
- ماهر أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية، الاسكندرية , مصر، الطبعة الثانية، 2011- 2012 .
- محيرق عمر مبروكة، "أساليب التدريب الموارد البشرية " . السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003.
- محمد مدحت أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية" ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
- مصطفى يوسف ،"إدارة الأداء" ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، عمان، 2018.
- محمد حافظ حجازي ،" ادارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر. الإسكندرية، 2007.
- نظمي شحادة و آخرون ،"إدارة الموارد البشرية" ،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2000.
- نادية سعد،" دليل تقييم برنامج التدريب" ، المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، 2012.
- هالة مويسي، " دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية،جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر ، 2014/2015.

## 2. مذكرات

- بوعريوة الربيع ،"تأثير تدريب على إنتاجية المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2006/2007.
- بن دريدي منير ، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائر التدريب والحوافز" . رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع والديموغرافيا ، 2010 .
- عبد الناصر موسى "مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، رسالة الدكتوراه،جامعة عنابة،قسم العلوم الاقتصادية ،2005.
- كبرد عمار ، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط ) ، مذكرة مقدمة استكمالا لمطلوبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم تسيير ، 2022.

- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 22.

### 3. مجلات

- أحمد محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه" ، مجلة جامعة بابل ، العراق ، المجلد :24 , الإصدار : 4 , 2015 .
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، "الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج" ، تخصص ادارة مكتبية ادارة الموارد البشرية(ط 4 ، المملكة العربية السعودية ، 335 دار ) ، 2020 .
- رجاء حاسم وابتسام احمد، "أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين" دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئية، مجلة كلية بغداد العلوم الإقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون ، 2011.
- فؤاد عبد السلام ، "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين" ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الادارة و الإقتصاد، العدد واحد وتسعون ، 2011.
- لعراب عبد الحليم ، "التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"،مجلة جامعة الجزائر، بوزريعة، 2017.

### 4. اللغة الأجنبية

- Chevalier ;gestion des ressources humaines eddeback université  
Québec , 2eme éd

### 5. المواقع

- المصدر:المنتدى العربي ، [/https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com) ، المقرر:الإدارة الموارد البشرية ، اليوم :2023/03/03التوقيت:18:34.
- المصدر: ميساء علفا ، [www.savemarketing.blogspot.com](http://www.savemarketing.blogspot.com) ، المقرر : قاعدة سمارت لتحقيق الأهداف ، اليوم:2023/03/03 التوقيت 18:34.

الملاحق



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم تسيير



استمارة استبيان حول موضوع:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية  
الشركة الوطنية للتسويق البحري nashco  
لولاية مستغانم

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة.....وبعد؛

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي المؤسسة الموسومة بالعنوان المدون أعلاه، يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتركم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة ضمنها، من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

أشركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهماتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، متمنين لكم دوام العافية والصحة.

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

❖ بناي مريم زوليخة  
الأستاذة بن نامة فاطمة زهرة

الجزء الأول:

❖ المحور الأول : البيانات الشخصية .

## الملاحق

الجنس :

ذكر  أنثى

العمر :

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي

ثانوي

جامعي

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

أكثر من 10 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

❖ المحور الأول: التدريب

01- هل استفدت من التدريب عند إتحاقك بالمؤسسة؟  نعم  لا

02- هل يوجد تدريب مستمر داخل المؤسسة؟  نعم  لا

03- هل يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال؟  نعم  لا

04- هل توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة؟  نعم  لا

الرقم	العبارة	درجة الموافقة
-------	---------	---------------

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال	05
					تحدد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية	06
					توفر المؤسسة برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات اكتساب خبرات جديدة	07

❖ المحور الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العامل

01- هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر و تنفيذ الأعمال بشكل جيد؟

لا  نعم

02- هل التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين و ذلك بمساعدة بعضهم البعض؟

لا  نعم

03- هل تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعال  عم

لا

04- هل الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة؟

لا  نعم

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يساعدك التدريب في زيادة المعلومات و الإخلاص و الرضا عن العمل	05
					تساهم الدورات التدريبية على التوجيه الإرشاد العاملين لإنجاز الأعمال بسهولة	06
					الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية و كفاءة	07



## الملخص

يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة ، لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية و تحسين الأداء للعاملين،حيث أصبح التدريب يحتل مكانة للصدارة في أولويات المؤسسة،و يعد من الوظائف الهامة فيها ،و لا يمكن الاستغناء عنه،فالمؤسسة التي تريد البقاء و الاستمرار و التميز ،لا بد أن تولي إهتماما كبيرا لمواردها البشرية، و أن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير و تحسين أداء و وسلوكيات أفرادها و زيادة قدراته و تنويع خبراتهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة .

و تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين ، حيث تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للتسويق البحري -مستغانم-و تم استخدام الملاحظة و الاستبيان.

و من أهم النتائج المتحصل عليها أن التدريب يساهم إسهاما حقيقيا و فعليا في تحسين أداء العاملين ، كما للتدريب أثر في تطوير المهارات و اكتساب الخبرات لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** تحسين -أداء العاملين-التدريب -المؤسسة الاقتصادية-الموارد البشرية .

## Summary

In our current era, training is considered an essential subject of management, because of its direct connection to productivity and improving the performance of workers, as training has become a priority in the organization's priorities, and it is considered one of the important functions in it, and it cannot be dispensed with. The organization that wants to survive and Continuity and excellence, it must pay great attention to its human resources, and to conduct training courses continuously in order to be able to develop and improve the performance and behavior of its members, increase their capabilities and diversify their experiences, and thus improve the performance of the institution.

The aim of this study is to try to shed light on the role that training plays in improving the performance of employees, as the field study was represented in the National Corporation for Maritime Marketing - Mostaganem - and observation and questionnaire were used.

And one of the most important results obtained is that training contributes to a real and effective contribution to improving the performance of

employees, and training has an impact on developing skills and gaining experience among employees.

**Keywords:** improvement - employee performance - training - economic institution - human resources.