الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم تجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة متعددت الجنسيات

- دراسة ميدانية لشركة إسمنت لافارج المسيلة-

من إعداد:

-حروز خلـــيفة

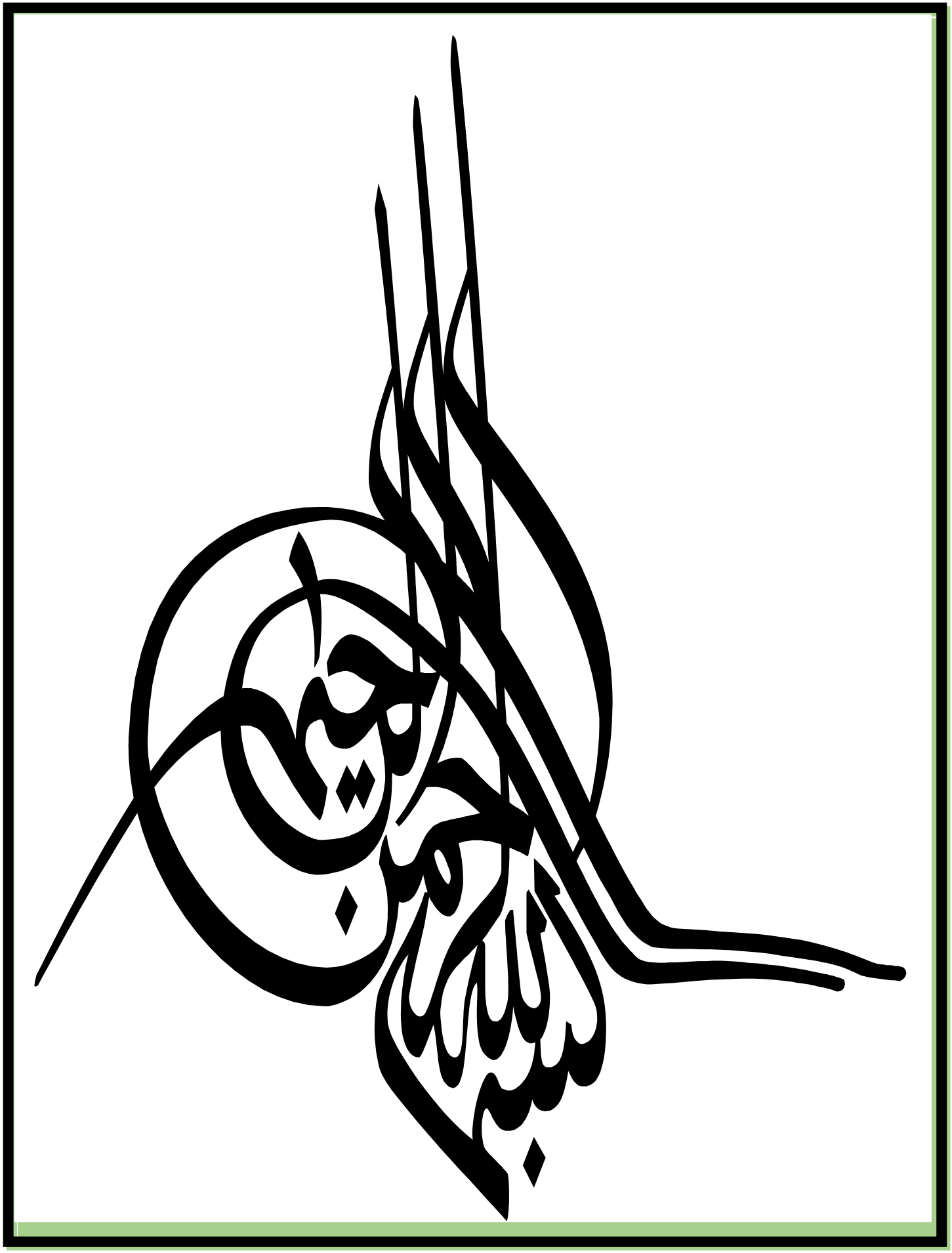
تحت إشراف:

- ختيم محمد العيد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوبعاية حسان	أ محاضر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
ختيم محمد العيد	أ محاضر MCA	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
عيشاوي علي	أ محاضر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي به تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله القائل (**من لا يشكر الناس لا يشكر الله**)

بداية أشكر الله على الز وجل أن وفقني وأعانني على إتمام و إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

الدكتور ختيم محمد العيد الذي ساعدني على إتمام هذا البحث وقدم لي العون والتسهيلات وزودني بالأفكار والمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل جزآك الله عنا كل الخير.

دون أن ننسي تقديم الشكر الجزيل الي أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر الاستاذة جعيجع نبيلة على تقديم المساعدة والنصائح القيمة.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع إطارات لافارج هولسيم على تعاونهم من أجل إخراج هذا العمل واخص بالذكر كل من ز ابي الصالح ومكي مصطفي سالم سليمان وكل زملائي في العمل بالأخص رقيق عزالدين

خليـــفة ح-روز

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للّذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم، فله الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه حتى يرضى

عندما نكتب عن حبنا لها لا نستطيع التعبير عنة مهما كتبنا كل كلام فالأم هي نبع الحنان ومصدر القوة يكفي الدعاء لها اللهم أنى اسالك الفردوس الأعلى نزلا لها امي رحمة الله عليك وأبي أطال الله في عمره

وإلى زوجتي وأولادي وقرة عيني: نهاد، محمد علي، يونس.

إلى كل الاهل والاقارب

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وكانوا لي بوصلة في حياتي أساتذتي الكرام كل باسمه وصفته حفظهم الله،

إلى جميع الأصدقاء

إلى جميع الزملاء والزميلات تخصص مالية وتجارة دولية دفعة 2020/2019

خليـــــــــــفة حـــروز

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	**I**
إهداء	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
فهرس الأشكال	**VI**
فهرس الجداول	**VII**
قائمة الملاحق	**VIII**
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري لدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	
تمهيد	**8**
المبحث الأول: التدريب	**9**
المطلب الأول: ماهية التدريب.	**9**
الفرع الاول: مفهوم التدريب	9
الفرع الثاني: أهمية التدريب	10
المطلب الثاني :أهداف التدريب ومزاياه	12
الفرع الاول: أهداف ومزايا التدريب.	12
المطلب الثالث: نظام التدريب وأنواعه.	13
الفرع الاول: نظام التدريب	13
الفرع الثاني: أنواع التدريب	15
المطلب الرابع: مراحل وشروط نجاح التدريب ومعوقاته	17
الفرع الاول: مراحل التدريب	17
الفرع الثاني: شروط نجاح التدريب ومعوقاته	21

المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية للعامل	24
المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعامل ومميزاتها	24
الفرع الاول: تعريف الكفاءة	24
الفرع الثاني: مميزاتها الكفاءة	26
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للعاملين	27
المطلب الثالث: اهمية وأنواع الكفاءة	27
الفرع الاول: اهمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين	27
الفرع الثاني: أنواع الكفاءة	28
المبحث الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتقييم بالتدريب	30
المطلب الأول :تقييم الكفاءات العاملين ومؤشرات قياسها	30
الفرع الاول: تقييم الكفاءات العاملين	30
الفرع الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة	32
المطلب الثاني: مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل وصعوباتها	33
الفرع الاول: مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل	33
الفرع الثاني: صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل	35
المطلب الثالث: تقييم التدريب	36
الفرع الاول: أهداف وأنواع تقييم التدريب واسسه العامة	36
الفرع الثاني: عواقب عدم تقييم التدريب وعناصره	37
خلاصة الفصل	38
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة لافارج هولسيم المسيلة	
تمهيد	40
المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة لافارج بالمسيلة	41
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة	41
الفرع الأول: لافارج هولسيم	41
الفرع الثاني: لافارج الجزائر	42
الفرع الثالث: مؤسسة لافارج للإسمنت بالمسيلة	42
الفرع الرابع: هيكل المصنع	43
الفرع الخامس: القيم الأساسية للمؤسسة واهدافها	43
المطلب الثاني: نشاط المؤسسة، اهم انجازاتها وآفاقها	44
الفرع الأول: النشاط الرئيسي للمؤسسة	44

الفرع الثاني: تشكيلة المنتجات	44
الفرع الثالث: عملية أنتاج الاسمنت والنشاط الرئيسي	45
الفرع الرابع: إنجازات لافارج للإسمنت	46
الفرع الخامس: آفاق ورؤية المصنع 2022	47
المطلب الثالث: أهم مقومات الصناعة لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة	47
الفرع الأول: المادة الأولوية	47
الفرع الثاني: العمالة	48
الفرع الثالث: الأسواق التسويق	49
الفرع الرابع: خطوط النقل والمواصلات	49
الفرع الخامس: القوى الداعمة والمحركة	49
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	50
المطلب الأول: المنهج المستخدم	50
الفرع الاول: منهج الدراسة	50
الفرع الثاني: ادوات جمع البيانات	50
المطلب الثاني: تفريغ بيانات الاستمارة ومعالجتها احصائيا	51
الفرع الاول: صياغة وثبات الاستبيان	51
الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة	52
المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة	53
الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس	53
الفرع الثاني: توزيع العينة حسب السن	54
الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المستوي التعليمي	54

الفرع الرابع: توزيع العينة حسب المستوي الوظيفي	55
الفرع الخامس: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	56
الفرع السادس: توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية	57
المطلب الرابع :عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة	58
الفرع الأول: تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الأول" تحديد الاحتياجات التدريبية"	58
الفرع الثاني: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد الثاني "تصميم البرامج التدريبية"	58
الفرع الثالث: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد الثالث" تنفيذ البرامج التدريبية"	60
الفرع الرابع: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد الرابع "تقييم البرامج التدريبية"	60
الفرع الخامس: تحليل إجابات العينة بخصوص محور الكفاءة الانتاجية للعاملين	61
المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج	62
المطلب الاول :اختبار الفرضيات	62
الفرع الأول :اختبار الفرضية الرئيسية	62
الفرع الثاني: اختبار الفرضية البعد الأولى	63
الفرع الثالث: اختبار الفرضية البعد الثاني	64
الفرع الرابع: اختبار الفرضية البعد الثالث	64
الفرع الخامس: اختبار الفرضية البعد الرابع	65
الفرع السادس: نموذج الدراسة النهائي	66
المطلب الثاني: عرض وتحليل المقابلة	67
الفرع الاول: عرض المقابلة	67
الفرع الثاني: تحليل المقابلة	68

خاتمة عامة	70
قائمة الملاحق	72
قائمة المراجع	79

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية –عدد الموظفين وصافي المبيعات–	49
02	اهم إنجازات ووحدات لافارج هولسيم في الجزائر	50
03	خصائص وتركيبة المنتج ومجالات استخدامه	52
04	المواد الأولية الداخلة في عملية أنتاج الاسمنت	56
05	برامج التكوين لمختلف الفئات المستهدفة	57
06	أسماء أساتذة المحكمين	60
07	توزيع عبارات المحاور لمقاس ليكارت الخماسي	61
08	نتائج اختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	61
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	62
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	63
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوي التعليمي	64
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوي الوظيفي	64
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	65
14	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	66
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الاول	67
16	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمختلف إجابات لبعد الثاني	68
17	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمختلف إجابات لبعد الثالث	69

18	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمختلف إجابات لبعد الرابع	69
19	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمختلف إجابات محور الكفاءة الانتاجية للعاملين	70
20	تحليل التباين للانحدار الاختبار صلاحية النموذج	71
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	71
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الأول تحديد الاحتياجات التدريبية	72
23	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الثاني تصميم البرامج التدريبية	73
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الثالث تنفيذ البرامج التدريبية	73
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الرابع تقييم البرامج التدريبية	74

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات نظام التدريب	19
02	مراحل عملية التدريب	22
03	مراحل عملية أنتاج الاسمنت في مصنع لافارج للإسمنت بالمسيلة	54
04	تمثيل مجتمع الدراسة حسب الجنس	63
05	تمثيل مجتمع الدراسة حسب السن	63
06	تمثيل مجتمع الدراسة حسب المستوي التعليمي	64
07	تمثيل مجتمع الدراسة حسب المستوي الوظيفي	65
08	تمثيل مجتمع الدراسة حسب الخبرة	66
09	تمثيل مجتمع الدراسة حسب عدد دورات التدريبية	66
10	نموذج الدراسة النهائي	75

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان	79
02	نموذج تقييم العمال بشركة لافارج هولسيم المسيلة	82

مقدمة

مقدمة

أصبح العالم اليوم يتسم بالديناميكية والمنافسة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لذا أصبح على المديرين صياغة استراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الجديد، وهذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير لتدريب العاملين، الذي يعد الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال القدرات والعمل على تنميتها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب. الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة، حيث يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضييق الفجوة بين قدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، فأصبح ألان يرتكز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية لفرد وزيادة قدراته، لهذا كان موضوع دراستي على دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

1-إشكالية الدراسة

ما هو الدور الذي التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1.هل يوجد دور لتحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة؟

2. هل يوجد دور لتصميم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة؟

3. هل يوجد دور لتنفيذ البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة؟

4. هل يوجد دور لتقييم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم (LCM) بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية البحثية والاسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

2-1-الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية للتدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة.

2-2-الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة.

2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتصميم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة.

3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتنفيذ البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة.

4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتقييم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة.

3-أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1.دراسة وتحليل دور التدريب على الكفاءة الانتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم(LCM) بالمسيلة.

2.تحديد اهم النقائص والقصور في العملية لمعالجتها مد في زيادة فعالية أداء العاملين.

3.محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.

4.إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات ذات الصلة.

4-أهداف الدراسة

تمثلت أهدافي هذه الدراسة فيما يلي:

1-التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب وكفاءة العاملين.

2-إبراز دور التدريب في عملية زيادة وتحسين كفاءة الانتاجية للعاملين.

3-تقديم توصيات واقتراحات من خلال ما لاحظناه من دراستنا ميدانية على مستوي الشركة وتعميمها على المؤسسات الأخرى.

5-أسباب اختيار الموضوع

في الحقيقة يرجع اختياري لهذا الموضوع بالذات لأسباب شخصية وموضوعية.

أسباب شخصية وتتمثل فيما يلي

1- الفضول والتساؤل عن سبب تميز شركة لافارج هولسيم الجزائر عن باقي الشركات الوطنية معها في نفس الميدان، وهذا ما لاحظه الباحث بصفته موظف في الشركة محل الدراسة.

2- رغبة الباحث في إضافة شيء جديد للمكتبة، باعتبار الدراسات نادرة في هذا الميدان خصوصا في موضوع كفاءة إنتاجية العامل.

3-تواجد الباحث داخل الشركة مما يعني قرب الباحث من ميدان الدراسة.

4-استفادي من عدة دورات تدريبية بالشركة.

أسباب موضوعية: طبيعة ومضوع الدراسة وتعلقه بمجال الموارد البشرية، وكذا أهمية التدريب وإسهامه في زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين.

6-منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحا مكتبيا وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة.

وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائية للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

7-حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1-7-الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في شركة لافارج هولسيم(LCM) المسيلة بحمام الضلعة، وهي إحدى أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر، كما تعتبر شركة ذات طابع اقتصادي وتجاري متخصصة في انتاج وتسويق الإسمنت عبر كامل التراب الوطني بالإضافة الى إنتاج مادة الكلنكر وتصديره إلى الخارج خصوصا الدول الافريقية.

7-2-الحدود الزمانية: أما الحدود الزمانية للدراسة فكانت من بداية شهر فيفري بعد نهاية فترة الامتحانات وامتدت إلى غاية منتصف شهر أفريل2020، في حين استمر جمع وتحليل البيانات حتى نهاية شهر ماي.

7-3-الحدود الموضوعية: تم تناول المفاهيم المرتبطة بالتدريب المتمثلة في مراحلها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) والكفاءة الانتاجية للعاملين.

8-الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه هذا البحث، وتحديد موقع مساهمته العلمية بالمقارنة مع ما قدمه الغير، تمت الاستعانة ببعض الدراسات منها:

الدراسة الاولي:

تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسية: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز، من إعداد الطالب بوعريوة الربيع، جامعة محمد بوقرة بومرداس سنة 2006 / 2007 م.

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في معرفة وتحليل فعالية نظام التدريب داخل مؤسسة سونلغاز حيث تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحله، إضافة إلى دراسة تأثيره على إنتاجية العامل داخل المؤسسة.

فرضيات الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث فرضيات وهي:

– يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.

– للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال

–الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من التأكيد على الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعاملين وتحسين مهاراته، وكذلك تأثيره المباشر على الفرد والمؤسسة من خلال الاستدلال على مستوياته انطلاقا من مؤشرات عديدة أهمها الإنتاجية.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

– تعتمد مؤسسة سونلغاز على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل باعتبار أن هذا الأخير معرقل لمسار العمل.

– تتأثر عملية التدريب في هذه المؤسسة بعوامل أهمها نوع ومدة التدريب، سياسة التوظيف، سياسة إعادة الهيكلة.

– أن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة للغاية. يعمل التدريب في مؤسسة سونلغاز على تحسين أداء العمال وزيادة إنتاجية المؤسسة.

الدراسة الثانية:

تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية:

دراسة د.غلس وآخرون، جامعة النجاح الوطنية، 2010.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة التفسيرية إلى التعرف على أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس، كما تهدف إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية على موضوع الدراسة.

العينة: تكونت عينت الدراسة من 17 موظفا من العاملين في مصنع الزيوت النباتية حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدم الباحثون أداة الاستبانة لقياس أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية بعد أن قاموا بتطويره لتشمل 21 فقرة وتشمل التحليل الإحصائي للبيانات، استخدام اختبارات، بالإضافة الى اختبار معامل التباين الأحادي لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.

نتائج الدراسة:

بناء على ما توصل إليه الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي كان من أهم استنتاجاتهم ما يلي:

- هناك أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد في المصنع.
- التدريب يشمل جوانب فنية ومعرفية بحيث ينمى للمدرب هذه الجوانب (الفنية، المعرفية الضرورية للعمل
- هناك علاقة بين التدريب والمهارات في العمل، حيث أن المهارات في العمل تزداد بوجود التدريب.
- يتم دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين في المصنع قبل البدء بالدورة التدريبية.
- أن التدريب يؤدي الى تحسين جودة المنتج لأنه يساعد في صقل مهارات الموظفين وبالتالي يحسن من الكفاء الإنتاجية.

الدراسة الثالثة:

اليات التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة"، جامعة محمد بوضياف المسيلة من إعداد الطالبين فؤاد بوقرة وهشام بخوش، سنة 2018 –2019.

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة فيما مدى مساهمة آلية التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بالمسيلة؟

اعتمدت هذه الدراسة على الفرضية الأساسية: والمتمثلة في يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0,05) لآلية التدريب في تحسنٌ أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من دراسة وتحليل أثر آلية التدريب على أداء العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى

- التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بالية التدريب وأداء العاملين.
- تقديم توصيات واقتراحات من خلال ما لاحظناه من دراستنا ميدانية

9-هيكل الدراسة:

تناولت الدراسة هذا الموضوع من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وفصلين وخاتمة، تم التطرق في الفصل الأول الإطار النظري لدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، بحيث تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول: التدريب بحيث تم التطرف إلى التطور التاريخي للتدريب وتعريفه، في المطلب الأول وفي المطلب الثاني إلى وأهميته وأهدافه ومميزاته اما المطلب الثالث فتم التطرق الى نظام التدريب وانواعه وفي المطلب الرابع والأخير تطرقت الى مراحل، شروط نجاح ومعوقات التدريب. أما في المبحث الثاني فتناولنا للكفاءة الإنتاجية للعامل فتناولت في المطلب الأول مفهوم الكفاءة ومميزاتها. أما المطلب الثاني ابعاد الكفاءة الإنتاجية للعاملين والعوامل المؤثرة فيها وفي المطلب الثالث اهمية وأنواع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. كما تطرقنا في المبحث الثالث قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتقييم التدريب من خلال التركيز على تقييم الكفاءات العاملين ومؤشرات قياسها وكذا مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل وصعوباتها واختتمتها بأهمية تقييم التدريب لدي المؤسسات والافراد.

أما الفصل الثاني تم تخصيصه للدراسة الميدانية بشركة لافارج هولسيم بالمسيلة وتضمن ثلاث مباحث، فالمبحث الأول كان يتضمن عرض وتقديم مؤسسة لافارج بالمسيلة من نشأتها وهياكلها بالإضافة الى نشاطها، واهم انجازاتها وآفاقها

وكذا أهم مقومات، أما المبحث الثاني كان يحتوي منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ليتم اختتام البحث بالخاتمة.

الفصل الاول

الإطار النظري للدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين

تمهيد

يلاحظ الجميع الاهتمام الكبير بالتدريب سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، وهذا الاهتمام بدء ملحوظا في السنوات الخمس الأخيرة خاصة في الوطن العربي، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين من أجل تطوير كفاءة العاملين وتنميتها، وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، في الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من أجل الإلمام بجميع الجوانب والأطر والمفاهيم حول التدريب وأداء العاملين، على النحو التالي:

المبحث الأول: التدريب

المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية للعامل

المبحث الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتقييم بالتدريب

المبحث الأول: التدريب

يتطلب العمل داخل المؤسسات مهما كان نشاطها وحجمها أن تكون القوى العاملة على درجة كبيرة من الكفاءة لذا يعد التدريب من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات من أجل تطوير وتنمية قدرات وسلوكيات العاملين ما يؤدي إلى نمو المؤسسة ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. فالتدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد.

نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه التدريب في تطوير التنظيمات والأساليب وزيادة القدرات وتطوير الكفاءات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ماهية، أهمية وأهداف التدريب، كما أتطرق إلى أنواع وأساليب التدريب، وفي الأخير سنحاول توضيح مراحل شروط نجاح ومعوقات التدريب.

المطلب الأول: ماهية التدريب

الفرع الأول: مفهوم التدريب

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك احداث تغيرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.

المفهوم الأول: "التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الافراد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".[1]

المفهوم الثاني: "هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبرا تم واتجاها تهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاءة ادائهم".[2]

المفهوم الثالث: "عملية دف الى اكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون اليها لأداء اعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف اعلى، أو لتحسين قدرا م على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها".

---

[1] محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تعليب، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2009، ص531

[2] حسن احمد الطعاني، **التدريب الاداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص51

ومن التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج ما يؤدي الى زيادة كفاءته وكفاءة الجهة التي يعمل بها".

المفهوم الرابع: التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف ان التدريب "هو نشاط أو عملية مستمرة ومخططة دف الى إكساب الفرد معارف، وتطوير مهاراته وقدراته، وتغيير سلوكياته واتجاهاته والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

المفهوم الخامس: التدريب وعملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.[1]

الفرع الثاني: أهمية التدريب

يكتسي التدريب أهمية بالغة استجابة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحاصلة في بيئة المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسات تتنافس بما لديها من رأسمال بشري أو عقول عارفة لأفراد تم تدريبهم وتطوير قدراتهم فيساهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛ ويمكن إبراز أهمية التدريب بالإشارة إلى الفوائد التي يمكن أن يحققها للمؤسسة، للعاملين وللمجتمع.

1-أهمية التدريب للمؤسسة:

يحقق التدريب للمؤسسة فوائد متعددة من بينها:[2]

- ✓ إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة هذه النقاط يمكن تحسين الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ويسهم في تطويرها واستمرارها.
- ✓ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- ✓ تمكين المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قرارتها بفاعلية أكثر.
- ✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ يساعدهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ✓ يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- ✓ التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والادارة.[3]

---

[1] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر،2006، ص118.

[2] يوسف حجيم الطائي واخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006، ص 273.

[3] Vukovic Goran et al. « **La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène**. **Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations** », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008/4 Vol. 74, pp. 695-721.

- ✓ يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- ✓ يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- ✓ يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

2-أهمية التدريب للإفراد العاملين:

إن الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل فيما يلي:[1]

- ✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزود من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- ✓ يساعد العاملين على التغلب على ساعات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة.
- ✓ يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- ✓ يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- ✓ يتيح للأفراد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل، قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة، وبالتالي يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- ✓ زيادة الرغبة في العمل والقدرة عل الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.[2]
- ✓ تكوين الشعور بالرضا النفسي بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله، وكذلك إحساسه بأهميته فالمؤسسة وأمنه فيها، مما يؤثر في تناقص الغيابات، والاستمرار والثبات في العمل.
- ✓ فتح الباب أمام العامل من أجل الترقية مستقبلا، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والعمل على البقاء فيها.
- ✓ كل العاملين يحتاجون للتدريب فهو غير مرتبط بفئة دون اخرى.[3]

3-أهمية التدريب للمجتمع:

يحقق التدريب على مستوى المجتمع ما يلي:[4]

---

[1] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004، ص149.

[2] ناصر دادي عدون، المرجع نفسه ص 149-150.

[3] Thibault dénis et Hulin Annabelle, « **embaucher et former le personnel au sein de grappes ou de pôles d'entreprises** », gestion, 2011/3 vol 36, p : 45

[4] حازم عبيد بن حازم القثامي، **مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2004، ص 12.

- ✓ يسهم في توفير الوظائف، وذلك بإحلال المواطنين محل العاملين الأجانب، وخاصة الوظائف الحساسة ذات الصلة بالمعلوماتية والملفات الساخنة.
- ✓ يؤدي إلى تنمية الطاقات البشرية، وحسن استثمار الرأس المال البشري، ويزيد من إمكانية التحول بين القطاعات المختلفة وذلك عن طريق إعادة التأهيل.
- ✓ يخفف من نسب البطالة المقنعة والبطالة الحقيقية وما يترتب عليها من آثار.
- ✓ يلبي التدريب احتياج القطاعات التنموية المختلفة من الطاقات البشرية المؤهلة، ويسهم في تنفيذ خطط التنمية المستقبلية، ويسهم في تقوية الاتصالات والعلاقات مع الجمعيات والقطاع الخاص.

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومزاياه

الفرع الاول: أهداف ومزايا التدريب

1. **أهداف التدريب**

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبر ات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحسين الانتاجية للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة؛[1]
- ✓ تعريف كل الموظفين بسياسة المؤسسة وأخلاقها وقيمها ومبادئها وأولويات العمل بها.[2]
- ✓ مساعدة العاملين على إمكانية الترقية إلى وظائف أحسن بالمؤسسة.[3]
- ✓ العمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر فيمكن كذلك للتدريب أن يحقق الأهداف التالية:[4]

- ✓ رفع الروح المعنوية حيث آن امتلاك المهارات العالية يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.
- ✓ الاقتصاد في الإنفاق لأن مردود التدريب أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بأصول مناسبة، وبوسائل سليمة، يقلل النفقات كما يقلل من حوادث العمل.

---

[1] *Boudabbous Sami, « **L'entreprise à l'heure de la formation » Approches théoriques et pratiques réelles**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/4 n°226-227, p.* 004.

[2] مايك ويلز، إدارة **عملي ة التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ**، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض ،2005، ص 83.

[3] علي غربي وآخرون، تنمية **الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 110.

[4] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة **الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،2006، ص 278-279.

2. مزايا التدريب:

هناك العديد من المزايا التي يمكن الحصول عليها من وراء التدريب وعلى سبيل المثال:

- ✓ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- ✓ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- ✓ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.
- ✓ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: نظام التدريب وانواعه

الفرع الأول: نظام التدريب

بتطبيق مفهوم النظم على عملية التدريب نستنتج أن نظام التدريب ما هو إلا مجموعة من المدخلات التي تخضع لعمليات وأنشطة مختلفة تستهدف تحقيق جملة من الأهداف المحددة، وأن مكونات هذا النظام تتألف من العناصر التالية:

معنوية: وتتمثل في جميع المعلومات المتاحة عن الأوضاع الإداري ة والتنظيمية السائدة في المؤسسة، الأنظمة

1) **مدخلات نظام التدريب:**

- ✓ مدخلات بشرية : وتتمثل في المتدربين، المدربين، المساعدين والإداريين، وكلمن لهم علاقة بالمؤسسة ويساهمون في العملية التدريبية.
- ✓ مدخلات مادية: وتتمثل في الأموال، المعدات، المعينات التدريبية والأجهزة، المباني أي المكان الذي يتم فيه التدريب والتركيبات وغيرها من المستلزمات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في هذه العملية.
- ✓ مدخلات واللوائح وطرق العمل والنظم الفنية والإنتاجية.[1]

2) **عمليات نظام التدريب:**

يمكن حصر العمليات التدريبية حسب تتابعها المنطقي كما يلي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تصميم البرامج التدريبية.

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع نفسه، ص 277.

- ✓ تنفيذ البرامج.
- ✓ متابعة وتقييم عملية التدريب.

3) **المخرجات في نظام التدريب:**

تضم مخرجات هذا النظام ثلاثة مجموعات هي:[1]

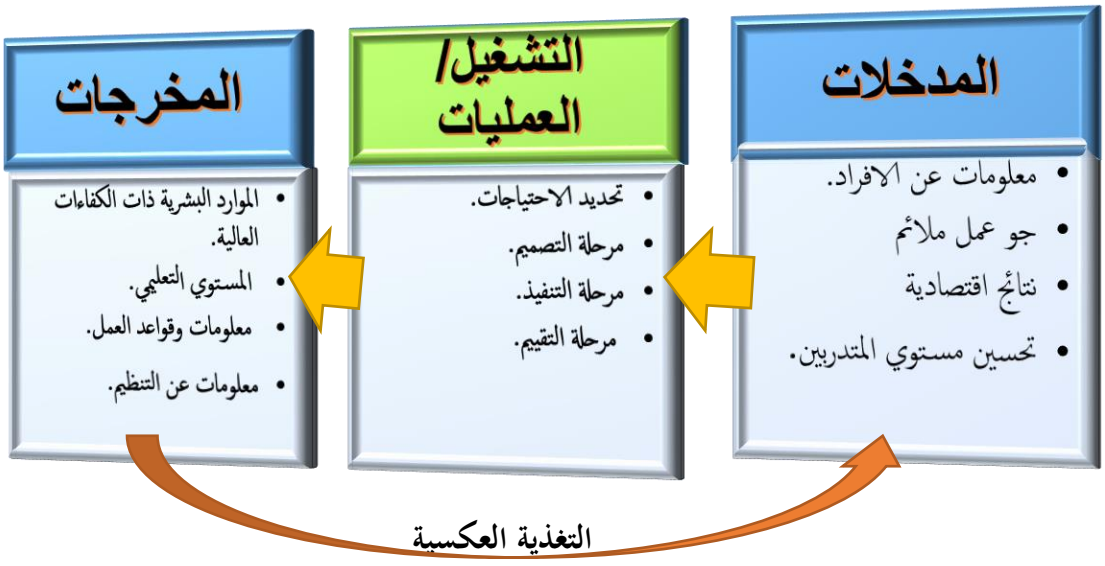
- ✓ مخرجات بشرية: متدربون ذوو خصائص ومهارات وقيم واتجاهات ومعارف جديدة.
- ✓ مخرجات مادية: زيادة في الأداء وتحسين طريقة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الأرباح بالمؤسسة.
- ✓ مخرجات معنوية: تتلخص في زيادة المعارف لدى الأفراد مع تحسين وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات للمتدربين.

4) **التغذية العكسية:**

تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشرا يساعد المؤسسة في تعديل وتطوير برامجها التدريبية باستمرار، لزيادة فاعليتها وتحسينها.[2]

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات نظام التدريب.



المصدر من اعداد الباحث

[1] حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 05.

[2] حنا نصر الله، **متطلبات التدريب والتنمية البشرية**، أعمال مؤتمر آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإداري ة، القاهرة، مصر، 2007، ص105.

الفرع الثاني: أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات كما يلي

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف الى نوعين هما: التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف والتدريب في مراحل متقدمة من التوظيف

✓ التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة .وهو بمثابة تهيئة الافراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي اصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه واعلامه أيضا بأنظمة المنشاة واهافها وسياستها وبالمهام و المسؤوليات التي عين فيها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الاخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من اجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

✓ التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: يقصد به تدريب العاملين القدامى من المنشأة ويهدف هذا النوع من التدريب الى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلب لها التقدم في العلوم الإدارية التكنولوجيا فيساعدهم على تحسين قدراتهم في انجاز العمل، وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبها من قبل، مما يؤدي الى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائفالتدريب

✓ التدريب المهني والفني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

✓ التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب وظائف اعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.

✓ التدريب الإداري: يشمل فئات الإداريين في المستويات الاشراقية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الادارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية.

✓ تدريب المتدربين: ويتم تدريب المتدربين بغرض اعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.[1]

[1]-محمود احمد رضوان، **نظرية التدريب**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،2013، ص41

3- أنواع التدريب حسب مكانتها: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين الى نوعين فأما ان يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

✓ التدريب داخل المؤسسة: يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي. وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طرق المدربين ينتمون اليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لأجراء برامج تدريبية والاشراف على تنفيذها. ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أوفي موقع العمل.

✓ التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان: تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج. وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب أويتم عن طريق برامج حكومية.

4- أنواع التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه الى الأنواع التالية:

✓ برامج التوجيه والتدريب:

يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الاخرى، واعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وادائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

✓ التدريب العلاجي:

يحتاج الفرد الى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء العمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة. ولهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرض والاستفادة من البرامج التدريبية.

✓ التدريب على الامن:

يهدف هذا النوع الى تنبيه العمل بأهمية الامن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومباني ومخزونات وغيرها.

وبالتالي مراقبة للإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب افرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.

✓ التدريب بغرض الترقية:

يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة الى وظيفة اعلى منه مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهدا يعني ان الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب[1]

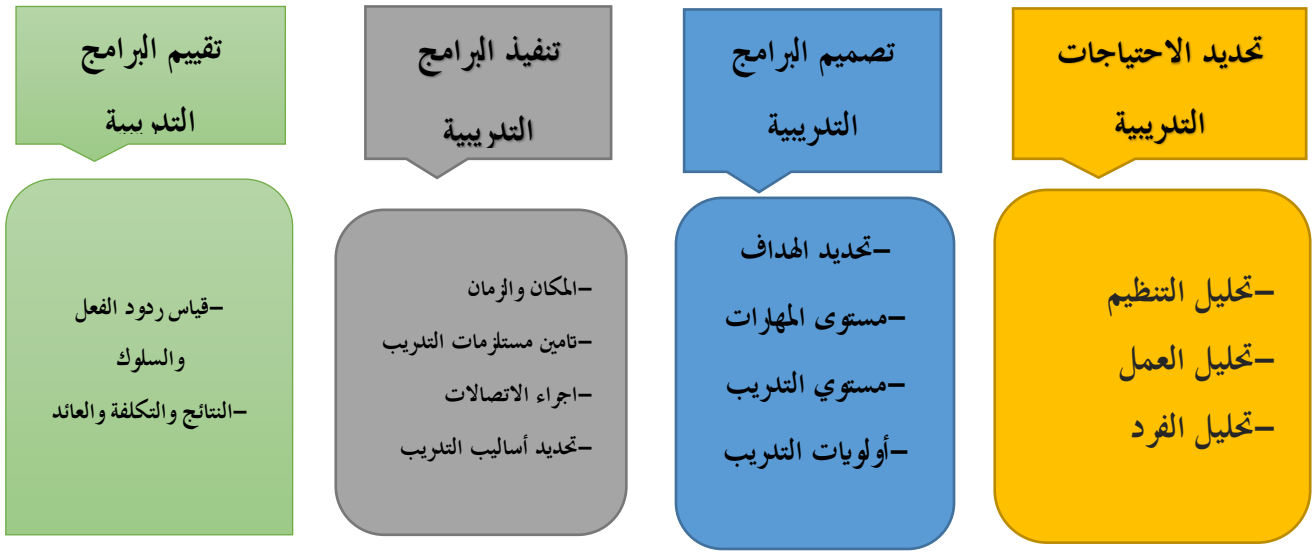
المطلب الرابع: مراحل وشروط نجاح التدريب ومعوقاته

الفرع الأول: مراحل التدريب

لكي يكون التدريب فاعلا ومحققا للأهداف، لابد ان يكون مبنيا على دراسة دقيقة وفعلية للاحتياجات التدريبية والتي يتم ترجمتها أي تصميمها والعمل على تنفيذها وتقييم مدى نجاحها. وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها، والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات.

وفيما يلي عرض لهذه المراحل: يمكن نجسدها في الشكل التالي.

شكل رقم (02): مراحل عملية التدريب



من اعداد الباحث

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية مالم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الاساس في العملية التدريبية ككل، وهذه الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظرا لكون

[1] محمود احمد رضوان، مرجع نفسه، ص 43

التدريب في الواقع العملي نشاط مستمر في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الافراد الجدد الى تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية، فإن الافراد العاملين داخل المنظمة يحتاجون الى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أوفي اطار مجمل الفعاليات والانشطة الانتاجية المختلفة، لذا فان التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الاداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الاساس لنجاح التدريب وتحقيق افاق استخدامه بالمنظمة.

1-1-تعريف تحديد احتياجات التدريب: يمكن تعريفها "بانها هي حصر عدد ونوعية الافراد العاملين الذين يحتاجون الى التدريب وتحديد البرامج التدريبي الملائم لهم "[1]

كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية أنها تعبر عن الافراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشَير المؤشرات السابقة الى احتمال حدوثها أو أيضا حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية

- ✓ احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير، أو تغيير المعلومات لدى بعض الافراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل، أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.
- ✓ احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الافراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الاداء فيي عدد محدد من الوظائف.
- ✓ احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الافراد أو الجماعات.

1-2-مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثالث مصادر أساسية هي:[2]

- ✓ تحليل التنظيم: ان الهدف الاساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

- دراسة وتحليلا هداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

- ✓ تحليل العمل: ان الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوب للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

- توصيف الوظيفة الحالي.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 55

[2] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014 ص، 242، 243

- التغييرات اليت ستطرأ على الوظيفة المستقبل.
- اهداف الوظيفة.
- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشيا مع التطورات.
- معدلات الأداء الحالية مقارنة المعادلات النمطية،
- أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.

✓ تحليل الفرد: ويقصد بها دراسة الفرد بالعمل من حيث:

مستوى المهارة–اتجاهاته–سلوكه–المستوى المعرفي والفكري–القدرات الإبداعية–مؤهلاته خرباته–الخصائص الشخصية.

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو اكتساب الفرد مهارات جديدة.

2. تصميم برنامج التدريب

عملية تصميم البرامج التدريبية تعتبر ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري لتحقيقها وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية:[1]

- ✓ تحديد الهدف من البرنامج التدريبي في إطار الفروق التنظيمية والبيئة المحيطة بالوحدة.
- ✓ حصر موضوعات محتوى البرامج التدريبي.
- ✓ تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يجب ان يتلاءم مع هدف المادة التدريبية ومستوى.
- ✓ تحديد مدة البرنامج وعدد الساعات التدريبية.
- ✓ اختيار المدربين للبرنامج التدريبي حيث يمثل اختيار المدرب عنصرا هاما من عناصر النجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.
- ✓ تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي وكذا تحديد الجدول الزمِت لتنفيذ البرنامج.

3. تنفيذ البرامج التدريب

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وذلك بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته وحساب التكاليف والفوائد المحتملة .

[1] زكية رانجة، **دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقويم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعالقات الدولية جامعة الجزائر،2010، ص 109-108

بمعنى تحديد الإطار العامل لإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي:[1]

3-1-توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ✓ موعد بدأ وانتهاء البرنامج.
- ✓ توزيع العمل التدريبي خلال فَترة البرنامج.

3-2-تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية: ويتضمن ما يلي

- ✓ اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
- ✓ تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- ✓ تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3-3-تجهيز المطبوعات: وتتضمن ما يلي

- ✓ استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب.
- ✓ إجراءات الطباعة والتجليد.
- ✓ إجراءات التوزيع على التدربين.

3-4-الاتصال بالمتدربين.

3-5-الاتصال بالمدربين.

ومن نتائج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية.

4. تقييم البرنامج التدريب

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها أحد هموم مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية،

تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشر اللاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية فالهدف الرئيسي للنشاط ألتقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها ويعتمد تقييم نتائج العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية:[2]

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الناشر بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الاولي،1997، ص 167

[2] عائدة عبد العزيز علي نعمان، **عالقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى** دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال الكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،2008، ص 37

- ✓ تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي حيث غالب يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات وأراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.
- ✓ تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية.
- ✓ تقييم المنظمة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فَتة زمنية معينة بعد عودة لمتدربين للعمل ولذلك يتم قياس نتائج التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم يحتاج الى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة واستقصاء التدريب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث الجوانب الإيجابية والسلبية.

وهكذا يتضح أن عملية تقويم التدريب تعتبر عملية أساسية في جميع مراحل ، بمعنى أن كل خطوة ينبغي إخضاعها للتقويم قبل الانتقال إلى الخطوة التي تليها، وتحقيق هذا المبدأ في التخطيط للبرامج التدريبية يحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية كلها، من هنا يجدر بنا أن نركز على ضرورة أن تكون عملية تقييم جزءا من التخطيط حتى يضمن لخططنا الكفاءة، فالتقويم يمكن من عملية التغذية الرجعية للمعلومات، هذه الأخيرة تمكن من تصحيح مرحل العملية التدريبية(مثل إعادة تحديد الأهداف، إعادة توزيع الموارد)، وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة، وقياس التقدم سعيا نحوى تحقيق الهدف النهائي مما يعني أن العملية التدريبية تبقى دائما خاضعة لتصحيح والتطور في كل مراحلها.

الفرع الثاني: شروط نجاح التدريب ومعوقاته

1-شروط نجاح التدريب: هناك شروط لابد من توافرها حتى يتم تحقيق النجاح للعملية التدريبية وحصاد نتائجها والاستفادة منها وهي كالتالي:[1]

- ✓ مدى اعتراف المنشأة بالعمليات التدريبية:

كثير من المنشأة لا تعترف بمثل هذه العمليات التدريبية حيث ترى انها مجرد عمليات ليس لها قيمة فعلية أو جدوى مادية كما انها تعد تكاليف وأعباء مالية على المنشأة من أجل اجراء أنواع التدريب اللازمة وتوفير كافة الأدوات المستخدمة أثناء التدريب ولكن هذه النظرة خاطئة بالفعل لأن المنشأة هنا تنظر الى المدى القريب ولا تجلب في اعتبارها أن الاقتصاد في تكاليف اعداد البرامج التدريبية للعمالة الفنية والادارية لا يعتبر توفير ولكن يعد أحد المسببات الرئيسية التي قد تعرض المنشأة الى تحمل الخسائر المادية والغير مادية وذلك يعود الى عدم اكتساب العمالة بأنواعها وتخصصاتها ما يزيد من كفاءتها

1-قمر السنوسي، **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية**، تاريخ الدخول 2020/02/22الوقت، رابط الموقع https://hrdiscussion.com/hr75988.html

ويمنحها المعرفة والمهارة حول طبيعة عمل هذه العمالة حيث أن هذه المنشأة تعمل بمبدأ ترك العامل ليحتك بالحياة المهنية بطريقة مباشرة ويعمل على المحاولة لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها واكتشاف الأخطاء المهنية ومعالجتها.

- ✓ مدى الامكانية المالية للمنشأة للقدرة على تغطية تكاليف برامج التدريب:

ان توافر التلائمي بين كل من تكاليف اجراء عمليات التدريب وبين الميزانية المالية المسموح بها على نطاق الادارة المسئولة عن تدريب وتنمية العاملين يعد أمر هام ويجب اجراء الدراسة الأولية للقدرة المالية للمنشأة والتأكد من وجود نسبة وتناسب بين كل من هذه الجوانب بحيث ألا تتحمل المنشأة تكاليف مادية تفوق قدراتها وامكانياتها المالية.

- ✓ مدى توافر الوقت:

ان عامل الوقت له تأثير ودور فعال في نجاح أداء عمليات التدريب حيث أن تقدير الوقت الكافي والذي يتلاءم مع طبيعة البرنامج التدريبي فان هذا يمد عملية التدريب بالمساحة الزمنية الكافية للقدرة على اجراء التدريب اللازم بشكل صحيح وناجح دون تواجد أي من القصور والاختصارات الناتجة بشكل مباشر عن ضيق الوقت المحدد لبدأ وانتهاء عملية التدريب كما أن طول الوقت فيما لا يتناسب مع طبيعة التدريب يؤدى الى شعور العامل المتدرب بنوع من الملل وعدم القدرة على المواظبة في حضور البرامج التدريبية.

- ✓ مدى مهارة طاقم التدريب:

قد يكون هناك بعض من الأفراد القائمين على العمليات التدريبية مختلفة المجالات لديهم الخبرة الكافية في ممارسات وطبيعة الوظيفة ولكن هذا لا يعتبر كافي ولا يؤخذ بشكل منفرد حيث أن هناك أيضا عناصر أخرى لها دور فعال في زيادة مستوى نجاح البرنامج التدريبي والقدرة على توصيل المعلومات الى المتدربين بشكل سهل وعلى درجة كبيرة من الوضوح وهذه العوامل تتمثل في توافر المهارة التعليمية لدى المدرب واللباقة والقدرة على استقبال والرد على الاستفسارات المتنوعة من قبل المتدرب وتوافر الصبر للعمل الدائم على معالجة الأخطاء التي تتعلق بسير منهج البرنامج التدريبي.

- ✓ مدى صحة نوع التدريب:

هناك العديد من الأنواع المختلفة والطرق الخاصة بعمليات التدريب لذلك فان اتخاذ القرار بإحالة العمالة المطلوب تدريبها للخضوع الى برنامج تدريبي مناسب يمثل أحد العوامل التي تزيد من احتمال نجاح العملية التدريبية.

- ✓ مدى استعداد العاملين للخضوع الى عملية التدريب:

على الرغم من أن قد يكون هناك استعداد تام من قبل المنشأة بتصميم وتفعيل برامج تدريبية مع تحمل كافة النفقات الخاصة بهذه التدريبات فهناك العديد من العمالة التي لا تفضل الخضوع أو الاشتراك لدى أحد البرامج التدريبية والتي يتم اليها من جانب هذه العمالة على انها عمليات ليس لها ضرورة أو أهمية وايمان هذه العمالة بأن الطريقة الأفضل لتمكين الفرد العامل

بمختلف الوظائف من اكتساب المهارة والمعارف حول هذه الوظائف يتم من خلال الاحتكاك المباشر بمناخ العمل ولذلك فانه يجب عمل المنشأة على مراعاة أن يتم خضوع كافة العمالة التي يستلزم تدريبها الى هذه البرامج التدريبية دون قبول الأعذار التي تمنع العامل من الاشتراك بهذا البرامج التدريبية.

- ✓ مدى قدرة العاملين للاستفادة من عملية التدريب:

بناء على المشكلة السابقة وهي عدم رغبة بعض من العمالة في الخضوع الى مثل هذه البرامج التدريبية ومن خلال ارغام المنشأة لهذه العمالة على حضور تلك التدريبات فهذا لا يعتبر حل نهائي لهذه المشكلة إذا كان هناك انعدام الرغبة في الاستفادة من منهج العملية التدريبية ولذلك فانه يجب دائما وبصفة دورية العمل على قياس مدى مستوى تلقى العمالة المتدربة للمعلومات التي تتضمنها برامج التدريب من خلال تصميم وتفعيل الاختبارات التي تتناسب مع طبيعة التدريب حتى يتم وضع اليد على كافة القصور والعمل على معالج

2_ معوقات التدريب

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفي على القاري العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. ان هدف الدوارة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يقيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان عدو قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فان الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كما يلي:[1]

- ✓ الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب علي دراية الخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عمليه في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية لمهارات العلمية البي يحتاجها المتدربون.
- ✓ المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكيد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المدربين لن يغير اساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن ان نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- ✓ المدرب غير قادر علي توصيل لمعلومات أو تنميه المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- ✓ المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب ان يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- ✓ بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه افة واي افة حيث يكتسب المتدربين مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض ان يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- ✓ عدم وعي إدارة التدريب أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

[1] مدونة عماد كوكا، **أهمية التدريب والدورات التدريبية في المؤسسات**، تاريخ الدخول https://www.linkedin.com 2020/02/22

المبحث الثاني: مدخل للكفاءة الإنتاجية للعامل

برزت أهمية دراسة الكفاءة الإنتاجية وتحسينها في كافة الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص لعلاقتها الوثيقة، حسن استغلال الموارد الاقتصادية للحصول على أكبر عائد أو أفضل خدمة، ونستطيع أن نلمس أهمية الكفاءة الإنتاجية على عدة مستويات: الفرد، والمؤسسة، والاقتصاد الوطني، والمجتمع بكامله. فأما بالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانات على أحسن نتيجة ممكنة. ومن جهة الاقتصاد الوطني فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة، أوهي متوسط أداء هذه الأجهزة. وأما فيما يتعلق بالمجتمع كله، فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات ومدى جودتها والتي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعامل ومميزاتها

إن مفهوم الكفاءة معترف به ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة، وبالتالي تعتبر ضرورة لمواجهة شدة المنافسة، ولكن في الواقع التطبيقي تجهل هذه الكفاءات على اختلاف أشكالها الفردية منها والجماعية والتنظيمية في الكثير من المؤسسات التي لم تشهد التدريب[1].

الفرع الأول: تعريف الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعامل معقد جدا حيث نجد أكثر من مائة تعريف لها يرجع سبب هذا الغموض الى السياق الذي تستعمل فيه حيث أن أغلب التعريفات تتفق على أن، العناصر الاساسية التي تحدد الكفاءة هي:

- ✓ على الكفاءة أن تدمج عدة مهارات.
- ✓ تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة.
- ✓ تطبق الكفاءة في سياقات مختلفة سواء كان السياق شخصيا أو اجتماعيا أو مهنيا

باستعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني معين

فالكفاءة تعني التنظيم، التخطيط للعمل، تعني التجديد، التحول، التطور، والقدرة على التكيف الايجابي مع نشاطات مستجدة.

فالكفاءة مفهوم أكثر شمولية، إذا مقارناه بمفهوم القدرة أو المهارة أو الاستعداد

[1] هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم الكفاءات بالمؤسسات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه "ادارة الافراد وحوكمت الشريكات"، جامعة الجزائر03، 2010، ص47

لان هذه المفاهيم الأخيرة وسائل لتحقيق الكفاءة، فمفهوم الكفاءة يعني نهاية الغاية وتكون قابلة لتقويم.

هناك بعض التعاريف وردت الأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي :

– تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعي(**AFNOR**) : الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

–تعريف (**Zarifian.P**) : الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

–تعريف (**Shoemaker et Amit**) : الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد .ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ترتكز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشاة.

وهناك عدة تعاريف اخرى نذكر منها

التعريف الأول: يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الأخرين.

التعريف الثاني: تعرف الكفاءة بأنها سمة (أساسية) ضمنية في المدير ترتبط سببيا بالأداء المرتفع في الوظيفة .

التعريف الثالث: ويأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة، وهو كما يلي:

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل وحسب " **Caird**" يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.[1]

استخلاص تعريفا لها، أخدا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات العالية الأداء والمتميزة.

فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق. كذلك تعرف الكفاءات البشرية على انها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها[2].

[1] نذيرة بوزيد، "**دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** «، مذكرة مقدمة الاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012، ص 48

[2] نذيرة بوزيد، "**دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، المرجع نفسه، ص49.

الفرع الثاني: مميزاتها الكفاءة

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددها في الآتي:

الكفاءة ذات غاية (هادف):حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة[1].

- ✓ الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- ✓ الكفاءة المكتسبة فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ✓ الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن[2].
- ✓ الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى أخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط[3].
- ✓ الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

---

[1] موساوي زهية، خالدي خديجة: **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات–الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09مارس ،2005ص،117

[2] احمد بلالي :**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، ،2007ص96 .

[3] اسماعيل حجازي :**مصفوفه الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ،2005ص150 .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للعاملين

1_ العوامل الإنسانية

إن الكفاءة تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، وهذا ما يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسين قائمين بالعمل هما:

- ✓ القدرة على العمل: إن القدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين هما:
  - جزء مكتسب من التعلم والتدريب والخبرة العلمية (المعرفة).
  - جزء يتعلق بقدرات الشخص الطبيعية(المهارات).

وهذا يعني أن عامل القدرة يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات فضلا عن القدرات الطبيعية الموروثة.

- ✓ الرغبة في العمل: تتأثر بالظروف المادية (الحرارة، الإضاءة، التهوية)، بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية واحتياجات الفرد ورغباته. [1]

2_ العوامل الفنية:

ضمن هذه العوامل نذكر: نوعية الآلات والمعدات المستخدمة، تصميم العمليات الإنتاجية، جودة المواد الأولية، طرق وأساليب العمل.

فلا شك أن لمجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على مستوي ومعدل تغير الكفاءة الإنتاجية، فكمية نوعية معدات الإنتاج المستخدمة، جودة المواد الأولية، مواقع الآلات والمعدات، تصميم جودة المنتجات، حجم الوحدة الإنتاجية كلها عوامل تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية على مستوي الإنتاجية.[2]

فقد أمكن في بعض الصناعات توفير 90%، من الوقت اللازم للإنتاج باستخدام الإنسان المعدات الالكترونية بدلا من الوسائل التقليدية وبذلك قل عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية، وارتفعت نتيجة ذلك معدلات الإنتاجية[3].

المطلب الثالث: أهمية وأنواع الكفاءة

الفرع الأول: أهمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين

- ✓ إنتاج كمية أكبر من السلع والخدمات بتكلفة اقل وبأسعار منخفضة.
- ✓ زيادة الأرباح والدخل الحقيقي للمؤسسة، نتيجة ارتفاع الطلب على المنتوج وارتفاع معدل الإنتاج.

---

[1] ماهر الخزاعي، **دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية**، رسالة ماجستير في ادرأه الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.2009 ص10

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية، الدار الجامعية ،2004، ص224

[3] وجيه عبد الرسول العلي، **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الاولي، بيروت ،1983، ص 104

- ✓ تحسين الأجور وبقية الحوافز المادية المقدمة للعمال.
- ✓ تحسين ظروف العمل مع إمكانية تخفيض ساعات العمل.
- ✓ زيادة الدخل والناتج الوطني مع إمكانية زيادة معدلات الاستثمار، كتوظيف الموارد المتاحة وبصفة عامة تقوية الأساس الاقتصادي للمجتمع.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءة

يوجد انواع مختلفة للكفاءة نذكر منها:

1-الكفاءة الفردية: Orth et Atheyيعرفان الكفاءة الفردية على انها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة .

كما يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسبDejoux Celile فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة، وفي هذا إلا طار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها :

- ✓ الكفاءة هي أساس العمل.
- ✓ الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر قدرات ظاهرة وآخر مخفي .

2-الكفاءات الجماعية : نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضا وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من اختياراهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين:

- ✓ الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

- ✓ الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الاصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات
- ✓ عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.[1]

3- الكفاءة الاستراتيجية: ان مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي مالم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارب تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendances فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

يرى Barton –Leonard ان الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- ✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التأثير العملي والتكنولوجي للمنظمة.
- ✓ الأنظمة التقنية والمعارف.
- ✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.
- ✓ ان المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها[2].

وعملياتها الروتينية، والعالقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاق امن ثلاثة أنواع للموارد هي :

- ✓ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،...).
- ✓ الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).
- ✓ الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق والرقابة،..).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والاصول الخاصة والقواعد التنظيمية والذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظم.

[1] مصنوعة احمد، مداخلة بعنوان "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**"، الملتقى الدولي السابع حول" :الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول "، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 3-4ديسمبر2012

[2] بن جدو محمد الامين، "**دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**"، مرجع سبق ذكره، ص10

المبحث الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتقييم التدريب

تقييم الكفاءة العاملين هو فرعها ممن الدراسات يتضمن خليط من علوم الاقتصاد والإحصاء والرياضيات والإدارة، ومن ثم فهو حقل خصب مستمر للدراسة والبحث، ويعتبر تقييم كفاءة العاملين ذو أهمية كبيرة في تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج واكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها، فنتناول في هذا المبحث تقييم الكفاءات ومؤشرات قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

المطلب الأول: تقييم الكفاءات العاملين ومؤشرات قياسها

الفرع الأول: تقييم الكفاءات العاملين

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافئات والعلاوات...، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

1_ مقاربات تقييم الكفاءات

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي[1] :

1-1-مقاربة المعارف :وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

1-2مقاربة المعارف العملية(المهارات):وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لتحديدها.

1-3مقاربة المعارف السلوكية :حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد ووفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

1-4المقاربة الإدراكية:تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة

[1] Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**. Ed D'organisation, Paris, 1999, PP.20-23.

2-أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات لصد ما يلي:

2-1مقابلة النشاط السنوية: تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات[1].

2-2المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم.

2-3مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات.

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني :تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها" تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية."

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضا نذكر أهدافها :

-تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة.

[1]كمال منصوري، سماح صولح :**تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ،07جوان، 2010ص.62

-تطوير الكفاءات في ميادين متعددة.

-تمكين الأفراد من المساهمة في:

- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتوج وحاجات الزبائن. .
- تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغيرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج .
- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريتان لتشكيل فريق العمل المستقل .
- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد .

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى ببطاقة مرجعية الكفاءات. وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

-معلومات عن العمل(نوعيته، تحديده،.)

-معلومات متعلقة بالكفاءات(وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).

-معلومات عن الحركية(مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،.)...

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

2-4طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة،...

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

-تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة،

-ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة

هناك عدة مؤشرات لقياس كفاءة المنظمة نذكر مؤشرين:

1_ المؤشرات المباشرة[1]

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل:

- ✓ المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتوج، باستخدام الموارد ذاتها).

2_ المؤشرات غير المباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- ✓ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- ✓ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة اجرائها بين الوحدات والاقسام المختلفة في المنظمة.

المطلب الثاني: مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل وصعوباتها.

الفرع الأول: مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

لنجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، يشترط توفر مجموعة من المقومات تسمح لعملية القياس أن تعطي نتائج صحيحة ودقيقة، ومن أهم هذه المقومات توفر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة ومتناسقة وكذا ضرورة توفر خبرة إدارية وتنظيمية تمكن المؤسسة من إدارة أفرادها العاملين بطريقة كقوة وفعالة كما يستوجب الأمر السعي الدائم نحو تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في موارد المؤسسة.

- ✓ تصميم هيكل تنظيمي فعال: حسب عدد من الدراسين في ميدان الإنتاج يعتبر تصميم وهيكل تنظيمي فعال أول خطوة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. ويعرف الهيكل التنظيمي الفعال على أنه:

ذلك الهيكل الذي يحدد بدقة ووضوح الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية التي تتضمنها الأنشطة الرئيسية المؤسسة بحيث تخلق بين هذه الوظائف تدرجا وتسلسلا منطقيا ومتناسقا مع ضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.[2]

[1] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص331-332.

[2] أحمد محمد المصري، **الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص33.

كما يعمل الهيكل التنظيمي الفعال على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد وتوضيح العلاقات التنظيمية وطرق اتصالها، ويؤمن الهيكل التنظيمي تدفق العمل والمعلومات بين الأقسام وبين الأفراد، الأمر الذي يسمح بتهيئة الأجواء للقيام بعملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعملية في أحسن الظروف.[1]

✓ خبرات إدارية وتنظيمية: من مقومات نجاح عملية القياس أيضا ضرورة توافر خبرة إدارية وإدارية تتميز بالكفاءة والفعالية، وبالاقتناع التام بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبثقتها في فعالية معايير القياس المطبقة. ونشير منا إلى أن إدارة الموارد البشرية والمادية تحتاج لمن يقوم بالتنسيق فيما بينها لضمان حسن الاختيار بين البدائل الصناعة للمؤسسة وللسير الحسن لمختلف الأنشطة والوظائف والعمليات.[2]

ويستدعي هذا توافر قيادة إدارية فعالة تهتم بالعنصر البشري مع التركيز على ربط أهدافه بأهداف المؤسسة للحصول على أعلى مستويات الكفاءة في الإدارة سيما وأن الدراسات تشير إلى ضرورة الحفاظ على الفرد العامل من خلال برامج صيانة مستمرة، حيث أثبتت وجود علاقة طردية بين الكفاءة الإنتاجية للعامل وبين الصيانة البشرية"، فكلما طبقت المؤسسة برامج صيانة للعنصر البشري كلما تحسن أداء الأفراد وتحققت
كفاءة إنتاجية عالية.

تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في الموارد: يمثل العمل من وجهة نظر التكاليف ذلك الجهد المادي أو العقلي الذي يبذله الأفراد لصناعة منتوج معين.

تمثل تكلفة للعمل الثمن أو التعويض المدفعة مقابل استخدام العنصر البشري.[3]

وتعتبر تكاليف العمل وسيلة لتحقيق أهداف الإنتاج.

لذا يجب على الإرادة أن تقوم بمراقبتها من خلال نظم محاسبة التكاليف التي تقوم بالآتي:

-تحليل التكاليف الفعلية للعمل وتوضيح أسبابها ومكوناتها واتجاهاتها بالنسبة لمستويات الإنتاج وإيجاد العلاقة بين التكلفة والكمية. قياس ومقارنة التكاليف الفعلية لعنصر العمل بالتكاليف المعيارية التي توضع مسبقا وتحديد الانحرافات عن معايير التكلفة ودراسة أسبابها.

-البحث عن طرق لضبط التكلفة، أي إبقائها بالتناسب مع مستويات الإنتاج.[4]

عندما يقوم محاسب التكاليف بقياس ومقارنة ما حققته تكلفة العمل من إنجازات مقارنة بالأداء والتكاليف المخطط لها، وتحديد الانحرافات لمعالجتها، يتعين عليه عندئذ أن يقوم بتحديد المقدار الكلي لتكاليف العمل الذي يحمل على

---

[1] أحمد محمد المصري، **الإدارة والمدير المعاصر**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص106.

[2] سعيد يس عامر وخالد يوسف الخلف، **إدارة الافراد**، سلسلة التميز الاداري، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص88. .

[3] أحمد محمد المصري، **الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية**، مرجع سابق، ص 36

[4] كمال أبوزيد خليفة، **الرقابة على عناصر التكاليف**. الدار الجامعية، الإسكندرية،1998، ص157

تكاليف الإنتاج ومن ضمن تكاليف عنصر العمل يوجد التكاليف المتعلقة بهدر الموارد، حيث تسعى المؤسسة لتقلصها عن طريق ضبط الجودة. إلا أنها تتحمل بالمقابل مجموعة من التكاليف مثل تكاليف الوقاية لتجنب الأخطاء ومراقبة العمليات وتكاليف المنتجات المعيبة وغيرها. وكل هذه التكاليف تتحملها المؤسسة. لذلك كلما استطاعت لإدارة المؤسسة التحكم فيها كلما تمكنت

من تحسين الكفاءة الإنتاجية لأفرادها.[1]

وبقيام الجهة المختصة بالرقابة على الجودة تضمن الإدارة عدم هدر العمال للموارد حيث تحثهم على أداء مهامهم على أكمل ويه، ولا بد للمؤسسة بهذا الصدد من تعبئة عمالها وتحسيسهم بأهمية تكاليف الإنتاج، فزيادة التكاليف لا تقدم مصلحة العمال والإدارة، وبالتالي كلما انخفضت التكاليف ارتفعت الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وارتفعت معها معدلات الأرباح، لهذا فإن المحافظة على موارد المؤسسة هو ضمان لبقاء ونمو المؤسسة في المستقبل.[2]

الفرع الثاني: صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، أبرزها:

- ✓ صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفصل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
- ✓ صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل/ساعة، عامل/شهر، عامل/يوم والمقياس الأكثر استعملا هو مقياس عامل/ساعة نظرا لدقته.
- ✓ صعوبة جمع أزمنة العمل: نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.
- ✓ صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة: وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.
- ✓ صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.

من هنا يبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية.[3]

---

[1] علي السلمي، **الإدارة الإنتاجية**، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985، ص 136.

[2] مأمون الدراركة وطارق الشلبي، **إدارة الجودة الشاملة**. دار صفاء، عمان،2001، ص81.

[3] عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سابق، ص38.

المطلب الثالث: تقييم التدريب

تقييم التدريب عبارة عن مرحلة يجري من خلالها الوقوف علي مدي فاعلية التدريب في تحقيق اهدافه وهي مرحلة مستمرة في حياة التدريب حتى بعد نهايته.

الفرع الأول: أهداف وأنواع تقييم التدريب واسسه العامة

1_ أهداف تقييم التدريب

بصفة عامة تمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي[1] :

- ✓ التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية
- ✓ **الإثبات**: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- ✓ **التطوير**: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

2_ أنواع تقييم التدريب:[2]

هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب نذكر منها على سبيل المثال :-

- ✓ تقييم جزئ وتقييم كلي أو شامل .
- ✓ تقييم مستمر وتقييم نهائي
- ✓ تقييم قبلي وتقييم بعدي

3_ الأسس العامة لتقييم التدريب:

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية، فلابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها: –

- ✓ أن يتم التقييم بشكل موضوعي..
- ✓ أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- ✓ أن يتم التقييم بشكل جماعي.
- ✓ أن يكون التقييم شاملاً.

[1] مدحت أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعةالاولى 2009، ص 156 -157

[2] مدحت أبو النصر، مرجع نفسه، ص158 -159

الفرع الثاني: عواقب عدم تقييم التدريب وعناصره

1-عواقب عدم تقييم التدريب

- ✓ المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
- ✓ مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه.
- ✓ لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.
- ✓ فقد فرص تحريك المتدربين.

2-عناصر تقييم التدريب:

- ✓ البرنامج التدريبي.
- ✓ المتدرب.
- ✓ المدرب .
- ✓ القائمون على التدريب.
- ✓ نتائج التدريب.

2-1-كيف تقاس نتائج التدريب؟

هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي كالتالي:

- ✓ رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.
- ✓ **التعلم**: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن تعلموها.
- ✓ **السلوك**: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟
- ✓ **النتائج**: هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟

(هل انخفضت نسبة شكاوى العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟).

2-2-عناصر التقويم وفعالية التدريب:[1] تتمثل عناصر التقويم وفعالية التدريب في عدة نقاط نذكر منها:

- ✓ الاختبارات في نهاية برنامج التدريب والتطبيقات والتدريبات على ما يهدف إليه البرنامج التدريبي.
- ✓ تقييم المدربين والمشرفين للمتدربين.
- ✓ نسبة المستفيدين من البرنامج التدريبي.
- ✓ درجة التقدم في أداء المتدربين بالمنظمة.
- ✓ قياس وقت تحقيق أهداف المنظمة بعد التدريب مقارنة بالوقت قبل التدريب.
- ✓ قياس الخبرات والمهارات والمعلومات بعد التدريب.

[21] الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، القاهرة–مصر، ص66.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل "**التدريب والكفاءة الإنتاجية للعامل** "مكننا القول إنها هدف أساسي من الأهداف التي تسعى إلى تحققها المؤسسة من خلال تحددها لمجموعة من العوامل داخلة تتمثل في عوامل وموارد طبيعية ولوائح وقواني من أهم محدداتها: الكفاءة الإنتاجية للعاملين بمفهومها وأهمتها وأنواعها وكذا كيفية تقييمها ومن جانب أخر نجد شروط نجاح التدريب ومراحله بالإضافة الى ذلك كيفية تقييم التدريب وعواقبه.

من جانب أخر عالجنا في هذا الموضوع –العلاقة التي تربط بين عملية التدرب والكفاءة الإنتاجية وذلك من حث البرامج المتبعة في عملة التدرب ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أوسع وأشمل دور مراكز التدريب في تحسن الإنتاجية ورفع كفاءتها لدى المؤسسة وهذا كخلاصة لأهم الجوانب التي تطرقنا إليها في هذا الفصل وسنحاول تطبيق كل هذا في الفصل الثاني أي تطبيقها في الميدان.

الفصل الثاني

لدراسة الميدانية لدور التدريب في زيادة

الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة لافارج

هولسيم المسيلة

تمهيد:

سنحاول إسقاط كل ما تم رؤيته في الفصل السابق المتعلق بالجانب النظري على مؤسسة صناعة الإسمنت لافارج هولسيم بحمام الضلعة بالمسيلة، وذلك من خلال تمكين الدارسين من اكتشاف المعارف وتلقيهم للمهارات التي تطلبها أعمالهم الجديدة وكنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعمقة بالتدريب الذي من شأنه زيادة وتحسين كفاءة العاملين.

حيث قمنا في أطار هذه الدراسة التطبيقية باتباع خطوات منهجية انطلاقا من جمع المعلومات المهمة والضرورية ثم الإجابة على تساؤلاتنا واختبار صحة فرضياتنا الأربعة في موضوعنا هذا.

ولتحيق ذلك قسمنا هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة لافارج بالمسيلة حمام الضلعة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة لافارج بالمسيلة

عرضنا في هذا المبحث عرض أهم العناصر المتعلقة بالشركة محل دراستنا لافارج اسمنت مسيلة **(LCM)** وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية تبين كيفية النشأة والتحول من الجزائرية للإسمنت إلى لافارج، ومن خلال سياستها العامة، أفاقها وأهدافها وأولوياتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

قبل التطرق لتعريف مؤسسة لافارج المسيلة بحمام الضلعة لابد من المرور على مجموعة لافارج هولسيم وكذا مجموعة لافارج الجزائر.

الفرع الأول: لافارج هولسيم

هي شركة تأسست نتيجة اندماج بين شركة لافارج الفرنسية وشركة هولسيم السويسرية في **10**جويلية **2015**، [1]

يقع مقرها في مدينة رابرسفيل يونا السويسرية وفرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، وتعتبر الشركة الرائدة عالميا في مجال مواد البناء والحلول للبنائين والمهندسين المعماريين والمهندسين في جميع أنحاء العالم على شكل سلسلة متاجر كاملة لمواد البناء، الركام، الإسمنت، الخرسانات، اللصقات، الحقائب، اللوجستيات والتوزيع.

تتميز بالتزام قوي بالتنمية المستدامة يعمل بها حوالي **80.000** موظف موزعين على أكثر من **80** دولة ولديها حضور جغرافي متوازن بين الأسواق عبر مختلف دول العالم كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (01): التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية

(عدد الموظفين وصافي المبيعات الوحدة ب مليون اورو)

المنطقة الجغرافية	عدد الموظفين	صافي البيع€
أمريكا الشمالية	**11735**	**5625**
أوروبا	**24657**	**8053**
أسيا والمحيط الهادي	**10048**	**44102**
أمريكا اللاتينية	**12039**	**3863**
إفريقيا والشرق الأوسط	**21570**	**5772**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المقدمة من الشركة، سنة **2020**.

[1] www.lafarge_france.fr/04/05/2020

الفرع الثاني: لافارج الجزائر

لافارج الجزائر هي عضو من مجمع لافارج هولسيم، متواجدة في الجزائر حاليا من خلال مختلف نشاطاتها المتمثلة في الإسمنت، الغرأنيلا، إسمنت مسلح، جبس، توزيع.

كما تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر من خلال توظيف حوالي **4000** عامل بين يد عاملة مباشرة وغير مباشرة كما تساهم لافارج بقيمة إنتاجية إجمالية تقدر ب: **11.5**مليون طن[1] في السنة من خلال مصانعها ووحداتها وشراكتها.

والجدول التالي يبين أهم الوحدات وإنجازات شركة لافارج في الجزائر:

الجدول رقم (02): أهم إنجازات ووحدات لافارج هولسيم في الجزائر

السنة	الإنجازات	المنطقة	التعريف
2002	مصنع لإنجاز الجبس **(COLPA)**	البويرة	شراكة مع مؤسسة كوسيدار
2003	ملكية مصنع اسمنت**(LCM)**	المسيلة	الأكثر أهمية في الجزائر
2007	مصنع اسمنت**(OGGAZ)**	معسكر	الاسمنت الأبيض والمسلح والغرا نيلا
2008	مصنع اسمنت بالشراكة **(SCMI)**	مفتاح	شراكة مع مجمع **(Gica)**
2010	مصنع الورق	برج بوعريريج	لإنتاج أكياس التعبئة
2013	مخبر تطوير أنظمة البناء **(CDL)**	رويبة	أول مخبر في إفريقيا
2013	سوبر ماركت **(Batistore)**	مختلف ولايات الوطن	الأول في **2013** وبعدها **6** جديدة
2014	مصنع اسمنت **(CILAS)**	بسكرة	شراكة مع مؤسسة سواكري
2015	مصنع الغرانيلا **(Granulat)**	كاف ارزيو	انطلاق أنتاج الغرانيلا بوهران
2016	مصنع للإسمنت اللاصق **(Mortier)**	مفتاح	اللاصق الأبيض والمتعدد الخدمات
2016	شركة الخرسانة الجاهزة	مختلف ولايات الوطن	والتي تعمل في **19** مركز أنتاج.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة، سنة **2020**

الفرع الثالث: مؤسسة لافارج للإسمنت بالمسيلة (LCM)

1-تعريف: هي أكبر مصنع اسمنت في الجزائر يغطي حوالي **25%** من السوق الوطني برأس مال اجتماعي قدره **450** مليون دولار وبقدرة أنتاج تصل إلى **5.2** مليون طن/السنة، يوظف حاليا حوالي **1440** عامل منها **440** موظف مباشر وأكثر من **1000** موظف عن طريق المناولة، والمصنع أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تنقص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط.

2-النشأة والتسمية: أنشأ المصنع من طرف شركة أوراسكوم المصرية وشركة **(Ocia A Flsmidth)** الدانماركية حيث كأن يسمى أنداك بالشركة الجزائرية للإسمنت **(Algerian Ciment Company)** ابتدأ من **03** مارس **2009** واختصارا ب **(ACC)**.

[1] البطاقة الفنية لمؤسسة لافارج هولسيم.

ومنذ **03** مارس **2008** [1]تم شراء حصة **100%** بالكامل من طرف مؤسسة لافارج الفرنسية بما يزيد عن **12** مليار دولار حيث أصبح يسمى المصنع لافارج للإسمنت **(Lafarge Ciment).**

وفي سنة **2015** وبعدما تم دمج مجمعي لافارج الفرنسية وهولسيم السويسرية أصبح اسم المصنع لافارج اسمنت المسيلة **(Lafarge Ciment Msila)** واختصارا ب **(LCM)**.

3–الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة لافارج للإسمنت–مسيلة–بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة متصلا غربا بالطريق الوطني رقم **60** الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا متصل بالطريق الوطني رقم **45** الرابط بين مسيلة وبرج بوعريريج وعلى بعد حوالي **260** كلم من العاصمة و**120** كلم من ولاية بجاية. وهذا المتوقع اعطي لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة واها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بالإضافة الي إدارة فرعية على مستوي الشركة.

أنشئ المصنع بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تنقص من التلوث البيئي.

الفرع الرابع: هيكل المصنع

يتربع مصنع الاسمنت على مساحة قدرها **100** هكتار **1/4**منها عبارة عن بنايات وهياكل إدارية، مطعم، عيادة، فندق ومساحات خضراء، و**4/3**منها للصناعة حيث تحتوي على طاحونتين كبيرتين عموديتين لطحن المواد وثلاث أفقية لطحن الإسمنت، خمس محاجر إحداهما رئيسية، فرنين دواريين مرتبطين مع ورشة الطهي، كسارتين، ثمانية شيالات لتعبئة الإسمنت، أربعة مطمورات وخمس ميزانيات لوزن الاسمنت والمواد الخام.

الفرع الخامس: القيم الأساسية للمؤسسة واهدافها

1_القيم الأساسية لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة: هناك مجموعة من القيم الأساسية والثابتة المرشدة والملزمة لكل أعضاء الشركة وبشكل يومي والتي تتمثل في:

- ✓ الصحة والسلامة: أهم قيمة في الشركة حيث أنها جزء لا يتجزأ من كل ما تقوم الشركة من أعمال وممارسات حيث أن أمن الموظفين قيمة قبل الإنتاج.
- ✓ الزبائن: تعمل مؤسسة لافارج مسيلة على بناء منظمة وثقافة ترتكز على الأسواق والزبائن.
- ✓ النتائج: تقوم الشركة بتحديد نتائجها على تحقيق أهدافها في إطار التنفيذ الصارم وسياسة تحقيق صفر حادث.
- ✓ المتانة والريادة: تحاول مؤسسة لافارج إظهار الريادة في التسيير وفي محيطها لتكون مثالا في التنمية المستدامة وممارسة مسؤولياتها تجاه الأجيال القادمة.
- ✓ الانفتاح والاحتواء: وذلك من خلال احتواء الجميع دون استثناء واحترام كل فرد من الأفراد.

2_أهداف مؤسسة لافارج هولسيم:

- ✓ توفير الإسمنت في السوق بشكل منتظم بالكمية والنوعية وبإبداع.
- ✓ البحث عن الأداء الصناعي الأفضل وكذلك البيئي باستهداف أفضل المجمع.

[1]البطاقة الفنية لمؤسسة لافارج هولسيم.

المطلب الثاني: نشاط الشركة، اهم إنجازاتها وآفاقها

الفرع الأول: النشاط الرئيسي للمؤسسة

يتمثل نشاط الشركة الرئيسي في أنتاج وبيع الإسمنت في شكله السائل **Vrac** والمعبأ **Sac** وكذا الموضب **sac2.2** حيث يتم أنتاج أربعة أنواع من الإسمنت تتمثل في الشامل، المتين، المقاوم والسريع

الفرع الثاني: تشكيلة المنتجات

تقوم الشركة بإنتاج تشكيلة منوعة من الاسمنت تتمثل في:**1**

- ✓ الشامل: اسمنت رمادي من اجل صنع الخرسانة العادية أو الإنشائية موجه لبناء المنازل.
- ✓ المتين: اسمنت رمادي لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي، موجه لبناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنايات؛
- ✓ المقاوم: سمنت رمادي للخرسانة مخصص للبناء في الأوساط المشبعة بالعناصر الكيميائية؛
- ✓ السريع: الاسمنت الرمادي الأكثر مقاومة في سوق الجزائر.

يتم أنتاج هذه التشكيلة وفقا للمعايير الوطنية والدولية ولكل نوع تسميته، خصائصه، تركيبته الكيميائية والفيزيائية ومجالات استخدامه كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم(03): خصائص وتركيبة المنتج ومجالات استخدامه

النوع	الخصائص الفيزيائية والكيميائي	مطابق المعايير الجزائرية	مطابق المعايير الأوروبية	فوائد ومزايا المنتج	مجال الاستخدام
شامل	**NA442 CEMII/B-L32.5N**	**NA442-2013**	**EN 197-1**	*فعال جدا، زمن تماسك مدروس للاستعمال المريح. *مكون مثالي لتشكيل خليط المبلط المستخدم في التشطيب.	*بناء المنازل لإنجاز كافة مراحل التشييد. *أعمال البناء التسوية، التمليس.
متين	**NA442 CEMII/B-L42.5N**	**NA442-2013**	**EN 197-1**	*مقاومة مبدئية عالية وزيادة مطواعيه الخرسانة والحفاظ على انسيابية. *جودة حقيقية تقدم ادعاءات عاليا للخرسانة دعومة أكبر للخرسانة.	*أنجاز الهياكل الثقيلة مسبقة الصنع. *بناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنايات.
مقاوم	**NA442 CEMI42.5N-SR3**	**NA442-2013**	**EN 197-1**	*اسمنت يتميز بأداء عالي يحمي البناء من المؤثرات الكيميائية للبنية الخارجية. *يضمن استمرارية الطول للمنشاة الخرسانية.	*الأوساط المشبعة بالعناصر الكيميائية.
سريع	**NA442 CEMII/A-L 52.5N**	**NA442-2013**	**EN 197-1**	*نوعية عالية وانكماش ضعيف. *مقاومة ميكانيكية مبكرة عالية. *توافق أكبر مع مختلف المواد المساعدة –تماسك سريع. *انخفاض نسبة الكسر. *يتميز بأكبر مقاومة أثناء فترة الجليد والذوبان بالمقارنة مع الاسمنت العادي.	*صنع عناصر الاسمنت الثقيلة والخفيفة. *البنى التحتية (الأسس). *البنى الفوقية التي تحتاج الى صب سريع للخرسانة. *صب الخرسانة في المناخ البارد. *كل الأشغال التقنية التي تحتاج لمقاومة ميكانيكية مبكرة عالية لخرسانة عالية الأداء.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات التقنية لمنتجات الشركة

[1] بناءا على الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة.

الفرع الثالث: عملية أنتاج الاسمنت والنشاط الرئيسي

لإنتاج مختلف أنواع الإسمنت لابد من المرور بعدة مراحل متسلسلة ومدروسة تتمثل فيما يلي:

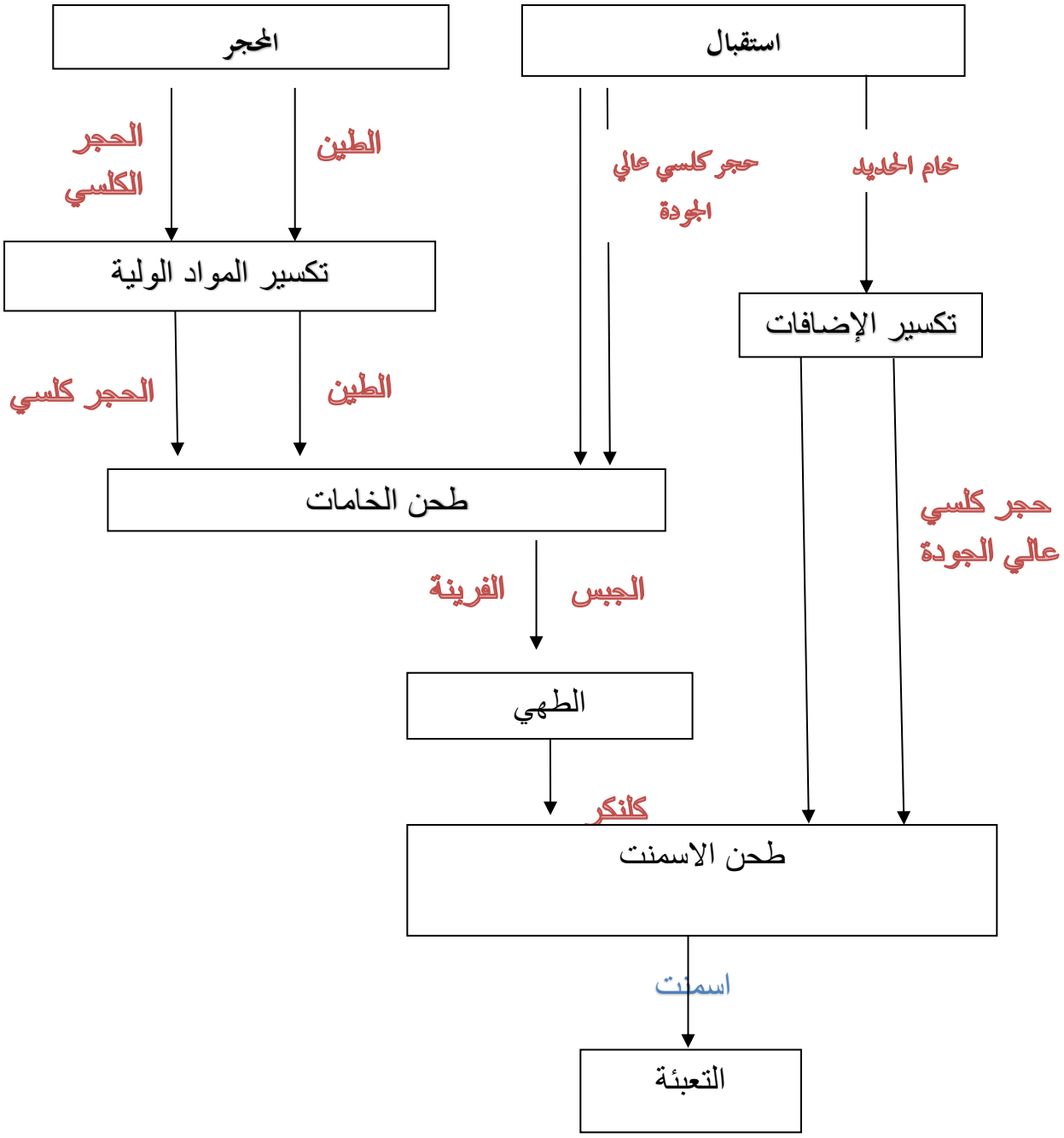
1. توفير المواد الأولية:

في هذه المرحلة يتم توفير مختلف المواد الداخلة في أنتاج الإسمنت من حجر كلسي وطين ورمل وخام الحديد والجبس عن طريق استخراجها من محاجر الشركة أو عن طريق شرائها من مصادر أخرى.

2. تحضير الخليط: يتم تحضير الخليط من خلال خلط مادة الحجر الكلسي التي تعتبر المادة الأساسية الأولى في أنتاج الإسمنت والمستخرجة من محجر المصنع مع مادة الطين.
3. تكسير المواد الأولية: حيث يتم في هذه المرحلة:
   - ✓ تكسير الخليط بعدما كأن أحجارا بحجم كبير إلى أحجام صغيرة.
   - ✓ بالموازاة مع تكسير الخليط يتم تكسير الإضافات المتمثلة في الجبس وخام الحديد والحجر الكلسي العالي الجودة في منطقة التكسير(الكسارة).
   - ✓ تخزين المواد الأولية قبل الخلط.
4. طحن الخامات: يتم طحن الخليط بإضافة الرمل والحجر الكلسي عالي الجودة من خلال طاحونتين كبيرتين للحصول على القرينة ثم تخزن في صومعة كبيرة قطبية متجانسة.
   - ✓ تحضير الكلنكر: الكلنكر هو أهم عنصر في أنتاج الإسمنت حيث يمر تحضيره بعدة خطوات:
   - ✓ إضافة بعض المواد للخليط (حجر كلسي وطين) والمتمثلة في الحجر الكلسي عالي الجودة وخام الحديد والرمل.
   - ✓ طهي هذه العناصر في فرنين دوارين مرتبطين مع ورشة الطهي في درجة حرارة **1500** والتي تتكون من طابق في شكل حلزوني مقسم إلى **5** طوابق مع برج تكليس حيث تتم التدفئة في درجات حرارة مختلفة للتخلص من نسبة الكربون.
   - ✓ تتم عملية التصلب واسترداد الحرارة من خلال التبريد.
5. طحن الكلنكر: تتم عملية الطحن من خلال أربعة مطاحن كروية وذلك بطحن المواد السالفة الذكر (الخليط والحديد والرمل) بإضافة الجبس وبجرعات متفاوتة وبإضافة بعض المواد الحديد والحجر الكلسي نحصل على أنواع الاسمنت المختلفة حيث تتم مراقبة الجودة باستمرار من قبل مختبر المصنع.
6. الشحن **Expédition**: يتم تخزين الاسمنت في **4** مطمورات وتتم تعبئته وشحنه ليباع بالجملة إما في أكياس **50**كغ أو في شكله السائل في صهاريج.

حيث يمكن تمثيل مختلف هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): مراحل عملية أنتاج الاسمنت في مصنع لافارج للإسمنت بالمسيلة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة،**2020**.

الفرع الرابع: إنجازات لافارج للإسمنت

- ✓ المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع الإسمنت بما قيمته **5** ملايين طن في السنة حاليا.
- ✓ توفير العملة الصعبة من خلال عملية التصدير والتي تصدر حاليا إلى غرب أفريقيا.
- ✓ تشغل حاليا ما يفوق **1250** شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة.

- ✓ تقدم احتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساسا على الإنتاج، الصيانة، النوعية، والأمن بالتعاقد مع مختلف المعاهد والجامعات.
- ✓ التكوين في التركيبة الشخصية للعامل من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات، تنفيذ البرامج التدريبية، التكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي.
- ✓ المساعدة في التنمية المحلية والاجتماعية للمناطق المجاورة للمصنع خاصة منطقة الدبيل والفج واستحداث منصب خاص يتكفل بالعلاقات الاجتماعية.
- ✓ المساهمة في مختلف النشاطات الرياضية والاجتماعية والترفيهية المختلفة.

الفرع الخامس: آفاق ورؤية المصنع 2022

تهدف الشركة لأن تكون شريكا محليا معترف له بالتميز في الأداء والخدمات، تنمية المواهب والابتكار البيئي من خلال مجموعة من الأولويات التالية:

الأولوية الأولى: التعهد بالقيام وتحقيق كل الأعمال المتعلقة بالصحة، السلامة والبيئة المذكورة في مخطط العمل من اجل الوصول إلى الهدف الأسمى وهو صفر**(0)** حادث.

الأولوية الثانية: القيام بتطبيق المعايير التشغيلية الجديدة بصرامة لزيادة أداء المعدات وساعات التشغيل للأفران والطواحين وتحسين تجانس جودة الكلنكر لتحقيق هدف ضمان كمية إضافية من الإسمنت لاغتنام فرص البيع.

الأولوية الثالثة: التأكد من القرارات اليومية بهدف إرضاء طلبات الزبائن (الزبون أولا) وتتحقق هدف **320** كيلو طن من الكلنكر للتصدير.

الأولوية الرابعة: رفع التحدي للمساهمة في خفض التكاليف الثابتة في قطاع الذي العمل لتحقيق هدف خفض التكاليف بنسبة **7%** لتحقيق الهدف المسطر.

أن تحقيق هذه الأولويات سيضمن مصنعا مستداما ورائدا في مواجهة المنافسة.

المطلب الثالث: أهم مقومات الصناعة لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة

الفرع الأول: المادة الأولوية

هناك مجموعة مهمة من المواد الأولية منها ما هو رئيسي ومنها ما يدخل شكل إضافات والجدول التالي يبين مختلف هذه المواد الأولية، نسبتها ومنطقة توريدها1:

[1] بناءا على الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة.

الجدول رقم(04): المواد الأولية الداخلة في عملية أنتاج الاسمنت

المادة الأولية	المادة الأولية	النسبة	منطقة التوريد	البيان
الخليط Mix	الحجر الكلسي Calcaire	**% 85**	شوف عمار حمام الضلعة	محجر المصنع
	الطين Argile	**% 15**	بئر ماضي حمام الضلعة	تبعد حوالي 25كم المصنع
الكلنكر Clinker	الخليط Mix	**%80**	من المخازن محضر مسبقا	
	حجر كلسي عالي الجودةHG	**%16**	شوف عمار	محجر تابع المصنع
			قطاية	محجر تابع المصنع
	خام الحديد	**%0.9**	العقلة–خنشلة–	الحديد في شكله الخام
	الرمل	**%3.1**	بوسعادة–المسيلة	من أقرب مناطق الرمل
مختلف أنواع الاسمنت	الكلنكر	بنسب مختلفة حسب كل نوع اسمنت	مخزون المصنع	في كل مرحلة تخضع للرقابة المخبرية ويتم إضافتها حسب أنواع الاسمنت المختلفة
	الجبس		بسكرة وسعيدة	
	خبث الحديد		بقايا الحديد من الفرن	
	حجر الكلسي عالي الجودة		شوف عمار	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة،**2020**.

الفرع الثاني: العمالة

تهتم الشركة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري حيث تسعى لتوفير كل الظروف الاجتماعية لأفرادها أما من ناحية التكوين فقد خصصت له الشركة ميزانية تمثل ما نسبته **3.5%** من كتلة الأجور ويتم التكوين داخليا وخارجيا على مستوى:

- ✓ مدرسة الأمن والسلامة **(safety school)** داخل المصنع.
- ✓ مركز التكوين **(centre de formation)** داخل المصنع تم أنجازه سنة **2016**.
- ✓ التعاقد مع معاهد ومراكز التكوين المتخصصة وطنيا ودوليا حسب الضرورة.

والجدول التالي يبين أهم برامج التكوين والفئة المستهدفة، المدة، والجهة المسؤولة عن التكوين:

الجدول رقم(05): برامج التكوين لمختلف الفئات المستهدفة

جهة التكوين	التكوين	مكان التكوين	الجهة المستهدفة	المدة
KAFAAT technique ciment	دورات الشهادة مسار التأهيل المهني	داخل الوطن وخارج الوطن	المناصب المفتاحية في المصنع	**18-24شهر**
sécurité santé et Programme	برامج مدرسة الصحة والسلامة	مصادر داخلية	رؤساء الورشات وكل زائري المصنع	**ساعة-4 أشهر**
Programme Let D	تطوير المهارات الأساسية تطوير المهارات العرضية	بالشراكة مع منظمات معتمدة	كل وظائف الدعم والتقنية	**2-10ايام**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة، **2020**.

الفرع الثالث: الأسواق التسويق

تصل منتجات مؤسسة لافارج هولسيم مسيلة لمختلف الأسواق الوطنية من الشرق للغرب ومن الشمال للجنوب من خلال العدد الكبير المتزايد والمتجدد للزبائن موزعين بين بائعي الجملة، بائعي التجزئة، الشركات، المقاولين والمرقين العقاريين وغيرهم كما تصل منتجات الشركة إلى الأسواق العالمية عن طريق التصدير مواد بشكل خام كالكلنكر.

الفرع الرابع: خطوط النقل والمواصلات

1_**النقل والمواصلات:** تقوم الشركة بتوفير مختلف المركبات الضرورية عن طريق التعاقد مع الناقلين ومؤسسات ووسطاء النقل لنقل عمالها وموادها الأولية وتوزيع منتجاتها لبعض الزبائن المتعاقد معهم، حيث أن كل هذه المركبات مزودة بنظام **GPS**ليسهل مراقبة تحركاتهم وتجاوزاتهم وهذا لضمان أمنهم وسلامتهم كما تقوم الشركة باستئجار البواخر من اجل عملية التصدير.

2 _شبكة الطرقات: تتعامل الشركة مع مختلف شبكات الطرق عبر الوطن حيث يقوم المكلف باللوجستيك **LLA** بعدة خطوات لرسم خطة الطريق سواء لنقل العمال أو المنتجات او المواد من خلال زيارة ميدانية للموقع (زبون أو محجر أو مصنع....) كما يلي:

- ✓ تحليل أهم المخاطر والصعوبات والمسالك.
- ✓ مراعاة توفر شبكات الهاتف والمرافق الضرورية كمحطات التزود بالوقود ومحطات الشحن والغسيل بالإضافة المطاعم، المقاهي وتوفير نادي للسائقين الاستراحة.
- ✓ تحديد مختلف المسارات المؤدية لذلك الموقع واختيار أمثلها.
- ✓ المصادقة على المسار وإخراجه على شكل خارطة طريق ملزمة للسائقين التابعين للمؤسسة أو المؤسسات وسطاء النقل والشحن المتعاقد معهم من طرف الشركة.
- ✓ منع المسارات الطرق الخطيرة كالطريق الذي يربط المصنع بالسلاطنة.

الفرع الخامس: القوى الداعمة والمحركة

1. **الوقود:** يحتاج المصنع إلى المازوت المتوفر في المنطقة وهذا لتشغيل آلاته وتزويد معداته حيث يتم التزود داخليا من خزان المصنع.
2. **مصادر الطاقة:** يحتوي المصنع على

- ✓ محول كهرباء ذات الضغط العالي: بطاقة قدرها **220** كيلو فولط حيث يتم التزود من منطقة ذراع الحاجة التي تبعد مسافة 25 كم عن المصنع وتقدر احتياجات المصنع ب (**KV**) **60** تم أنشاؤها عن طريق مناقصة تتولى مؤسسة سونلغاز أشغال الصيانة والتدخلات المتفق عليها حيث كلفها **218.859.570.00دج.**
- ✓ محطة غاز: يتم التزود عبر خط طوله **41 كم** من منطقة المنصورة ولاية برج بوعريريج، وتقدر احتياجات الشركة منه ب **40000** م^3، تم أنشاؤها داخل المصنع عن طريق المناقصة كذلك لإمداد المصنع بالطاقة الضرورية من الغاز خاصة للأفران حيث كلفها أنداك **374.071.515.00دج.**

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة وتحليل البيانات

تطرقنا في هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة التي اختيرت بناء على ملازمتها مع الموضوع، والجزء محل الدراسة والمتمثلة في العينة، بالإضافة إلى.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد على اختبار صحة فرضيات الدراسة من أجل استخلاص النتائج، كما تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والدوريات في بناء الإطار النظري.

الفرع الاول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي أسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي فهو لا يهدف فقط الى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل كذلك على تحميل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول إلى استنتاجات.

أين تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، وذلك من أجل تحديد دور التدريب في وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة لافارج هولسيم المسيلة.

قمنا بإرسال **63** استمارة الكترونيا نظرا لجائحة الكورونا "كوفيد **19**" لان معظم العمال في عطلة، فتم الرد من طرف **58** عامل وبعد الدراسة وجدناه صالحة للتحليل كلها، لاعتمادنا على أن المجيب لا يمكنه أن يترك سؤال دون أن يجيب عليه.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

من خلال تواجدي بصفتي عامل ومتربص بشركة لافارج هولسيم المسيلة بحمام الضلعة، ودراستي لموضوع دور التدريب على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، اعتمدنا على أدوات علمية ميدانية اشتملت على:

1: الاستبيان:

تعد الاستبيان من الادوات التي تساعدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك من أجل معرفة وجهة نظر العاملين حول دور التدريب في زيادة كفاءاتهم.

كما تعرف الاستبيان بالنموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"

2- المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين والتدريب بالشركة، وذلك من أجل معرفة مدى تبنيهم لمفهوم التدريب ودوره على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يساعد علي نجاح الشركة وتعرف المقابلة بأنها "أداة من أدوات جمع البيانات"، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستبيان، وهي تفاعل لفظي، يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعة.

المطلب الثاني: تفريغ بيانات الاستمارة ومعالجتها إحصائيا

الفرع الاول: صياغة وثبات الاستبيان

1_ صياغة أسئلة الاستبيان

تم إعداد قائمة بأسئلة الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب والدراسات السابقة اين تم إرسالها وتحكيمها من طرف ثلاث أساتذة وبالتشاور مع الأستاذ المشرف مباشرة كانت كما يلي:

الجدول رقم (06): أسماء أساتذة المحكمين

الأستاذ	الوظيفة	الجامعة	الكلية
جعيجع نبيلة	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبان بعيطيش	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بن سالم امال	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أين تم تقسيمها الى قسمين:

القسم الأول: معلومات شخصية للعاملينشركة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة والتي ركزت فيها على الجنس، السن، المستوي العلمي والوظيفي وكذا سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتضمن محورين

المحور الاول: يتضمن أسئلة حول التدريب وتمثلت في احتياجات البرامج التدريبية، تصمم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية، يتمثل البعد الأول في العبارات **من01 -06** والبعد الثاني من **07 -12** والبعد الثالث من **13 - 19** والبعد الرابع من **20 -24.**

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتمثلت بالعبارات من **24 -30.**

وللإجابة على الأسئلة اعتمدت على مقياس خماسي بسمي سلم ليكارت مقسم إلى خمسة درجات بحيث كل مستوي يأخذ درجة وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع عبارات المحاور لمقاس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
الفئة	[1.80-1]	[2.6-1.80]	[3.40-2.6]	[4.2-3.40]	[5-4.2]

المصدر: من اعداد الطالب.

2_ثبات الاستبيان

قمت بدراسة ثبات الاستبيان ومن بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك" ألفا كرونباخ "الذي يأخذ القيمة من **0** إلى **1** تعبيرا عن نسبة الثبات الذي يبين نسبة العمال من العينة الذين يعيدون نفس الإجابة إذا تم استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

الجدول رقم(08): نتائج اختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور والبعد	المجال	معامل الثبات ألفاكرونباخ
التدريب	**23عبارة**	**0.891**
الاحتياجات التدريبية تحديد	**6 عبارة**	**0.771**
تصميم البرامج التدريبية	**7 عبارة**	**0.758**
تنفيذ البرامج التدريبية	**6 عبارة**	**0.685**
تنفيذ البرامج التدريبية	**4 عبارة**	**0.614**
الكفاءة الإنتاجية للعاملين	**7 عبارة**	**0.924**
جميع أسئلة الاستبيان	**30 عبارة**	**0.935**

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفاكرونباخ الكلي للاستبيان تساوي **0.935** كون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة **0.60**، فإن معامل الثبات مرتفع وجيد ويمكن القول إنه تقريبا نسبة **93 %**من العينة يعيدون نفس الإجابة في حال تم إعادة استجوابهم من جديد، وهي نسبة مقبولة تعبر عن مدى مصداقية النتائج التي يمكن تحصيلها عن هذا الاستبيان.

كما تعد معاملات ألفاكرونباخ لكل محور جيدة جدا تراوحت بين **0.614** كأدنى قيمة له و**0.771** كأعلى قيمة وجميعها معاملات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة، أما بالنسبة للمحور العام للتدريب فبلغت قيمة معامل ألفاكرونباخ له **0.891** وهي قيمة جيدة، وبهذا تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لقد قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي**SPSS** الإصدار **26** لإجراء التحميل الإحصائي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وقد قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

-اختبار ألفا كرونباخ: استخدمناه لتأكد من ثبات المقياس المستخدم.

-التكرارات والنسب المئوية : لبيان وصف خصائص مفردات العينة.

-المتوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.

-الانحراف المعياري: استخدمناه لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطيا الحسابي.

- معامل الاختلاف: لإجراء المقارنة بين عبارات كل محور من محاور وترتيبيا حسب أهميتها.

معامل الارتباط :استخدمنا هذا المعامل لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة.

-معادلة الانحدار :لدراسة مدى إسهام دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

في هذا المطلب سيتم جدولة الاستمارة وتحليل قسم البيانات الشخصية.

الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس

تم عرض نتائج الاستبيان على شكل جداول تكرارية تربط بين السؤال ونسبة الإجابات المتحصل عليها، وسنقوم بعرضها كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها من مجتمع الدراسة والتي بلغت **92%** تم توزيعها فكأنت النتائج كما هو مبين

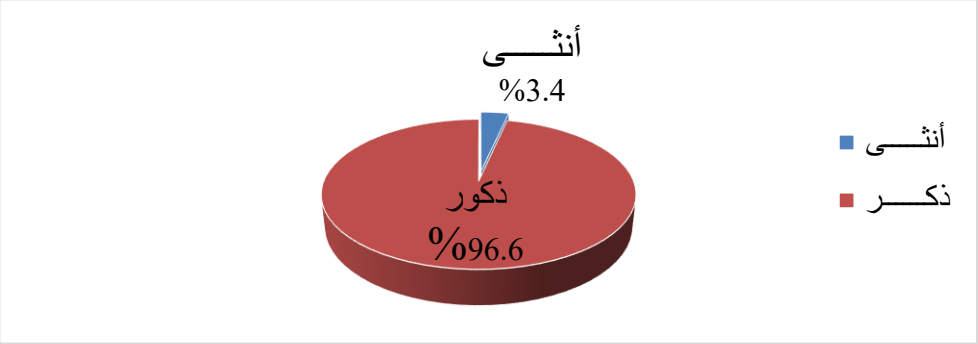
الجدول رقم(09): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	56	%6.69
أناث	2	%3.4
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (**spss v26**)

التحليل: نلاحظ أن العنصر الرجالي كبير في هذه الشركة حيث نجد أن نسبة الذكور تمثل**96.6%** نظرا لطبيعة العمل في الشركة وخصوصا العمل التناوبي الليلي اما الإناث فكأنت بنسبة **3.4%**. ويمكن تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم(04): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب السن

فيما يخص السن وجدنا أن أغلب المستفيدين من التدريب من منحصر بين **30** سنة وأقل من **50** سنة أي عنصر الشباب وهو ما يبينه الجدول التالي:

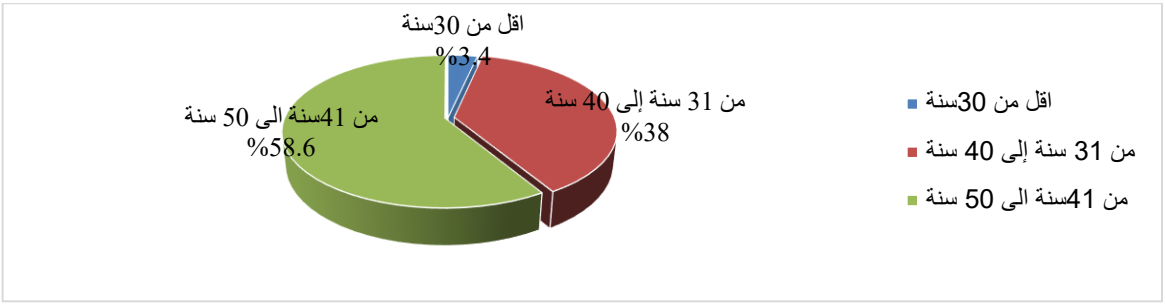
الجدول رقم(10): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من30 سنة	02	%3.4
من 31سنة الى 40سنة	22	%38
من 41 الى 50 سنة	34	%58.6
50سنة فأكثر	00	%00
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (spss v26)

التحليل: نلاحظ أن العنصر الشبابي يغلب في هذه الشركة حيث نجد أن نسبة من سن **41** سنة الى **50** سنة تمثل**58.6%** ومنعدمة تماما في سن أكثر من **50** سنة نظرا لطبيعة العمل في الشركة وخصوصا بعد العمل بالتسريح الإداري ويمكن تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي

الشكل رقم(05): تمثيل مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المستوي التعليمي

فيما يخص المستوي التعليمي وجدنا أن أغلب المستفيدين من التدريب من محصلي الشهادات الجامعية وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوي التعليمي

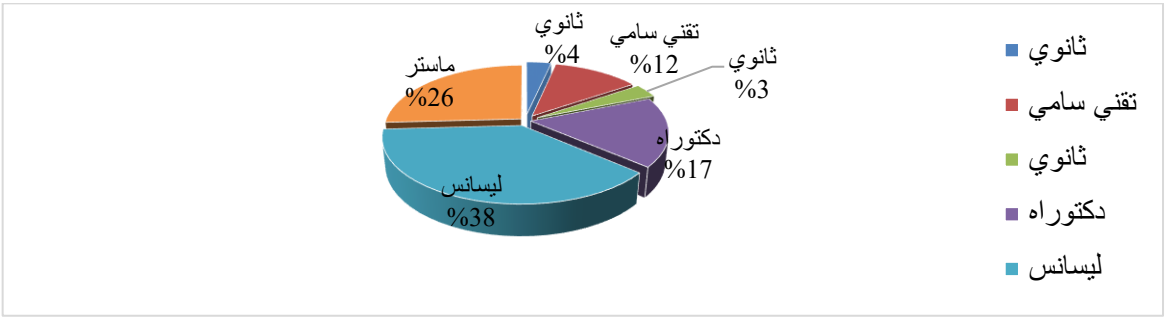
المستوي التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	4	%6.9
تقني سامي	7	%12.1
ماستر	15	%25.9
لسانس	22	%37.9
دكتوراه	10	%17.2
المجموع	85	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (spss v26)

التحليل: فيما يخص المستوي التعليمي وجدنا أن أغلب المستفيدين من التدريب من محصلي الشهادات الجامعية نظرا لاهتمام الشركة بالمؤهلات العلمية وحاجاتها الماسة لهذه الفئة من اجل المنافسة.

وتمثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(06): تمثيل مجتمع الدراسة حسب المستوي التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على جدول اكسال كروازي ديناميك

الفرع الرابع: توزيع العينة حسب المستوي الوظيفي

فيما يخص المؤهل الوظيفي وجدنا أن اغلب المستفيدين من التدريب من إطارات الشركة بنسبة **69%** وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(12): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوي الوظيفي

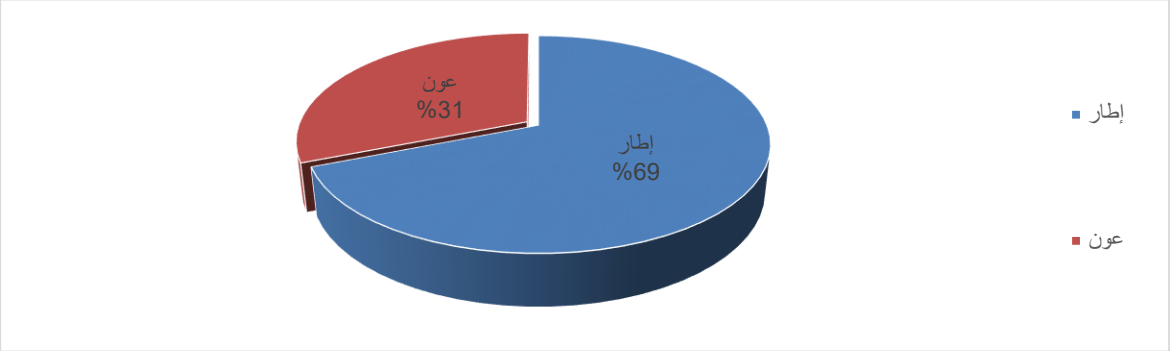
المستوي الوظيفي	التكرار	النسبة
عون	18	%31
إطار	40	%69
المجموع	85	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (spss v26)

التحليل: فيما يخص المستوي الوظيفي وجدنا أن اغلب المستفيدين من التدريب من اطارات بنسبة **69%** نظرا لاهتمام الشركة وحاجاتها الماسة لتدريب هذه الفئة من أجل المنافسة ودوام الاستمرارية.

وتمثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(07): تمثيل مجتمع الدراسة حسب المستوي الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول اكسال كروازي ديناميك

الفرع الخامس: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

تعتبر الخبرة عامل مهم بالنسبة للمؤسسة لذا نلاحظ أن ذوي الخبرة أكثر من **11** سنة تمثل**60.4%** تليه العمال ذوي الخبرة من سنة الى **6** سنوات الى **10**سنوات بنسبة **32.8%** من مجموع المستفيدين من التدريب وهو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

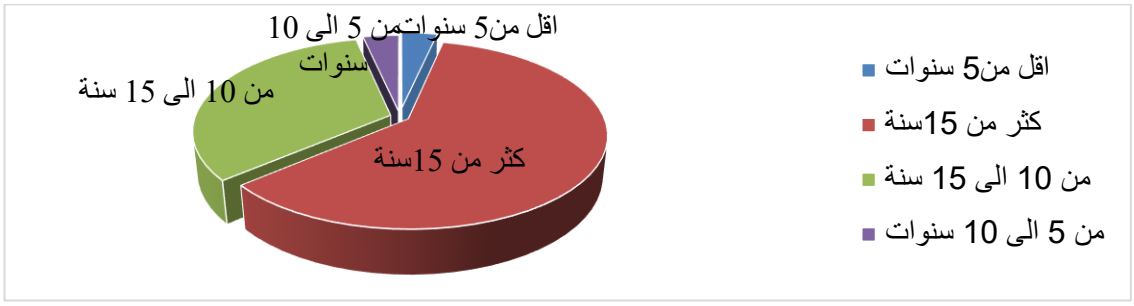
سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	2	%3.4
من 6 الى 10 سنوات	2	%3.4
من 11 الى 15 سنوات	19	%32.8
أكثر من 15 سنوات	53	%60.4
المجموع	85	100%

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على (**spss v26**)

التحليل: فيما يخص الخبرة المهنية وجدنا أن أغلب المستفيدين من التدريب هم ذو خبرة ويرجع ذلك لأن الشركة لم تستغني عن موظفيها منذ توظيفهم في البداية إلى غاية يومنا هذا، من أجل دوام الاستمرارية.

وتمثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(08): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على جدول اكسال كروازي ديناميك

الفرع السادس: توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية

نلاحظ من إجابات العمال، أن الشركة تحرص على تدريب العاملين أكثر من ثلاث دورات، حيث أن نسبتها كأنت **75.9%**، ثم تاليها نسبة **17.2%** فيما يخص التدريب ثلاث مرات، أما دورتين فنجدها بنسبة **6.9 %** وهذا حسب حاجات الشركة للتدريب العاملين، وكل هذه النسب موضح في الجدول والشكل أدناه :

الجدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

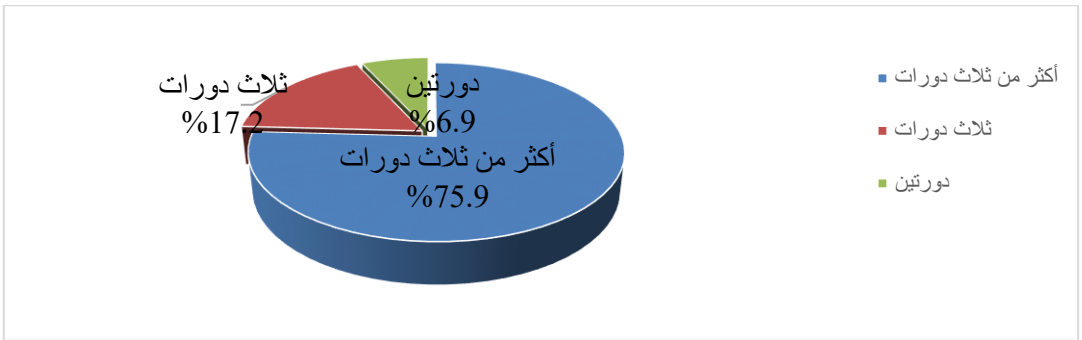
عدد مرات الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورتين	4	%6.9
ثلاث دورات	10	%17.2
أكثر من ثلاث دورات	44	%75.9
المجموع	8	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على **(spss v26)**

التحليل: فيما يخص عدد الدورات وجدنا أن أغلب العمال تحصلوا على أكثر من ثلاث دورات، ويرجع ذلك لأن الشركة مهتم فعلا بالتدريب وذلك لاحتوائها على مركز للتدريب في داخل الشركة.

وتمثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(09): تمثيل مجتمع الدراسة حسب عدد دورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول اكسال كروازي ديناميك

المطلب الرابع :عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان والتي تضم مجالات الدراسة، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي لكل محور.

الفرع الأول: تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الأول" تحديد الاحتياجات التدريبية"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول البعد الأول "تحديد الاحتياجات التدريبية".

الجدول رقم(15) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الاول

العبارة	المؤشرات الإحصائية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1-تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل	**4,17**	**0,752**	مرتفع
2-تم تحديد احتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل	**3,87**	**0,702**	مرتفع
3-تحديد احتياجات التدريبية بما يتناسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب	**3,89**	**0,612**	مرتفع
4-تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين.	**3,56**	**0,938**	مرتفع
5-تحدد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة.	**3,68**	**0,842**	مرتفع
6-تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات.	**184,**	**0.709**	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الاحتياجات التدريبية	**3,89**	**0,523**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

التحليل: يتضح من الجدول **(15)** أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي قدره **(3.89)**، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارث **[4.2-3.40]** الدالة على درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره **(0.523)** وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة **(تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات)** بمتوسط حسابي قدره **(4.18)** في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الرابعة **(تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين)** بمتوسط حسابي قدره **(3.56)**، لذا يجب على الشركة التركيز على الأخذ في تقييم أداء العاملين.

الفرع الثاني: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد الثاني "تصميم البرامج التدريبية"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول بعد" تصميم البرامج التدريبية".

الجدول رقم(16) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات بعد" تصميم البرامج التدريبية"

العبارة	المؤشرات الإحصائية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
7-يصمم برنامج تدريب بناءا على تقييم أداء العاملين	**3,75**	**,8230**	مرتفع
8-برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي	**4,10**	**,4840**	مرتفع
9-برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي	**3,72**	**,8740**	مرتفع
10-الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسب للعاملين	**4,17**	**,9200**	مرتفع
11-لوقت المخصص للتدريب كافي لاستيفاء المهارات المرجوة من البرامج	**3,65**	**,8890**	مرتفع
12-المدربون الذين يتم اختيارهم للتدريب يعتبرون أكفاء	**4,24**	**,5710**	مرتفع
13-تعمل الشركة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب.	**4,17**	**,7520**	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد تصميم البرامج التدريبية	**3,97**	**0,494**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

التحليل: يتضح من الجدول**(16)** أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما حول الموافقة على بعد تصميم البرامج التدريبية بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي عام لبعد "تصميم البرامج التدريبية" قدره**(3.97)**، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من فئات سلم ليكارت **[4.2-3.40]** الدالة على درجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره **(0.494)**

وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية

(المدربون الذين يتم اختيارهم للتدريب يعتبرون أكفاء) بمتوسط حسابي قدره **(4.24)** في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة الخامسة (**الوقت المخصص للتدريب كافي لاستيفاء المهارات المرجوة من البرامج)** بمتوسط حسابي قدره **(3.65)**، لذا يجب على الشركة توفير الوقت الكافي الذي يستوفي المهارات المرجوة.

الفرع الثالث: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد الثالث" تنفيذ البرامج التدريبية"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول البعد الثالث.

الجدول رقم(17) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات لبعد الثالث

العبارة	المؤشرات الإحصائية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
14-يتم اجراء حوار بين المكون والمتكون قبل بدأ عملية التكوين.	**3,41**	**,7440**	مرتفع
15-يتم اخذ رأيك في تحسين الدورات التكوينية.	**3,79**	**,8110**	مرتفع
16-تتوفر لكل وظيفة دورة تكوينية خاصة بها.	**3,79**	**,8530**	مرتفع
17-يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين للأعداد لدورات	**4,06**	**,6970**	مرتفع
18-توفر الشركة الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.	**4,03**	**,6200**	مرتفع
19-تعمل الشركة على توفير أفضل المدربين لتدريب العاملين	**4,34**	**,6080**	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد " تنفيذ البرامج التدريبية	**3,95**	**0,453**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

التحليل :يتضح من الجدول **(17)** أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد" تنفيذ البرامج التدريبية" بدرجة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره **(3.95)** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت **[4.2-3.40]** الدالة على درجة موافقة عالية ، وبانحراف معياري قدره **(0.453)** وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة(**عمل الشركة على توفير أفضل المدربين لتدريب العاملين**) بمتوسط حسابي قدره **(4.34)** في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة الاولى (**يتم اجراء حوار بين المكون والمتكون قبل بدأ عملية التكوين**) بمتوسط حسابي قدره**(3.41)**، لذا يجب على الشركة السعي دائما لتشجيع العمال على اجراء حوار مع المدربين قبل بدا التكوين.

الفرع الرابع: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد الرابع "تقييم البرامج التدريبية"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول بعد الرابع.

الجدول رقم(18) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات لبعد الرابع

العبارة	المؤشرات الإحصائية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
20-تقيم فعالية البرنامج التدريبية بالتركيز على كفاءة العاملين.	**3,65**	**,7140**	مرتفع
21-يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب.	**4,10**	**,6670**	مرتفع
22-يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية.	**3,31**	**,9210**	متوسط
23-هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية.	**3,20**	**1,104**	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد " تقييم البرامج التدريبية"	**3,56**	**0,591**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

التحليل: يتضح من الجدول **(18)** أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما حول الموافقة على بعد "تقييم البرامج التدريبية " بدرجة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره **(3.56)** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت **[3.40-4.2]** الدالة على درجة موافقة عالية ، وبانحراف معياري قدره **(0.591)** وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (**يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب**) بمتوسط حسابي قدره **(4.10)** في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة الرابعة (**هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية**) بمتوسط حسابي قدره**(3.20)**، لذا يجب على الشركة السعي دائما لتشجيع العمال على اكتساب المعلومات التدريبية بعد التكوين.

الفرع الخامس: تحليل إجابات العينة بخصوص محور الكفاءة الانتاجية للعاملين

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول محور الكفاءة الانتاجية للعاملين.

الجدول رقم(19) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات محور الكفاءة الانتاجية للعاملين

العبارة	المؤشرات الإحصائية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
24-تستخدم الشركة اساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين	**3,31**	**,8820**	متوسط
25-تعمل الشركة باستمرار على تقييم كفاءة العاملين الإنتاجية	**3,48**	**,8210**	مرتفع
26-تحدد الشركة مواطن الضعف في اداء العاملين	**3,27**	**987.0**	متوسط
27-تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم	**93,4**	**,9410**	مرتفع
28-تمنح الشركة المكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة انتاجية عالية	**2,89**	**1,103**	متوسط
29-تهيئ الشركة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية	**3,17**	**1,028**	متوسط
30-تعتبر الشركة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد اهم عناصر الترقية في العمل	**3,37**	**,9700**	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	**3,28**	**0,801**	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

التحليل: يتضح من الجدول **(19)** أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما حول محور الكفاءة الانتاجية للعاملين بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره**(3.28)** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت **[2.6-3.40]** الدالة على درجة موافقة متوسطة ، وبانحراف معياري قدره **(0.937)** وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (**تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم**) بمتوسط حسابي قدره **(3.49)** في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الخامسة (**تمنح الشركة المكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة انتاجية عالية**) بمتوسط حسابي قدره**(2.89)**، مما يشير الشركة تمنح مكافئات للعمال.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

في هذا المبحث سأتطرق إلى اختبار الفرضيات وتحليلها كما سأعرج على عرض وتحليل المقابلة التي اجريتها مع رئيس مركز التدريب والتكوين بالشركة لافارج هولسيم المسيلة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

الفرع الأول :اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسة في:

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى **(α = 0,05)** دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

H_1: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى **(α = 0,05)** دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

أولا_ اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار **(Analysais of variance)** للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار بهذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(20): تحليل التباين للانحدار الاختبار صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	09,724	4	177,6		
الخطأ	268,11	53	2240,	27.599	0,000
المجموع الكلي	571,36	75			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **(spss v26)**

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت **27.599**عند مستوى دلالة **0.000 (sig)** وهي أقل من **0.05** مما يؤكد إمكانية الاعتماد عمى النموذج المقترح.

ثانيا _نتائج معامل الارتباط بين المغيرين

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم تحليل نتائج الارتباط بين المتغيرين باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0,526-	0.276		0,850-	0,398
تأثير التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0.255	0.65	3.887	5.319	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **(spss v26)**

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت **0.255** وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد**R2** فقد بلغت **0.65** أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته **65 %** في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما **35%** فإنها ترجع لعوامل خارجية، وبما أن قيمة **sig** أقل من **0.05** فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها **"يوجد دور لتدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة"**.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي **y=a+bx** حيث أن

Y : قيمة المتغير التابع **x** : قيمة المتغير المستقل **b** : معامل الانحدار: **a** ثابت المعادلة

Y= - 0, 52+0.85 X

كما يلي:

والتي تساوي **الكفاءة الإنتاجية للعاملين = −0,52 + 0.85(التدريب)**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية البعد الأولى

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** لتحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

H_1: يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** لتحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الأول تحديد الاحتياجات التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	**0,821**	**0,675635**	**27,59**	**4,50-**	**0.000**
تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	**0.639**	**0.408**	**38.632**	**6.215**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **(spss v26)**

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت **0.639**وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد**R2** فقد بلغت **0.408**أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته **40,8 %**في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما **,59%** **2**فإنها ترجع لعوامل خارجية،بما أن قيمة **sig** أقل من **0.05** فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها" **يوجد دور تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة"**.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية البعد الثاني

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** تصميم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

H_1: يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** تصميم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الثاني تصميم البرامج التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	**0,821**	**0,675635**	**27,59**	**4,50-**	**0.000**
تأثير تصميم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	**0,679**	**0,461**	**47,929**	**6,923**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **(spss v26)**

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت **0,679** وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تصميم البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد**R2** فقد بلغت **0,461**أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته **46,1 %** في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما **53.6%** فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة **(sig)** أقل من **0.05** فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها **"يوجد دور لتصميم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة"**.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية البعد الثالث

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** تنفيذ البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

H_1: يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** تنفيذ البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الثالث تنفيذ البرامج التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	**0,821**	**0,675635**	**27,59**	**4,50-**	**0.000**
تأثير تنفيذ البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	**0,641**	**0,411**	**39,097**	**6,252**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **(spss v26)**

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت **0,641**وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديدR2 فقد بلغت **0,411** أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته **41,1 %** في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما **58,9%** فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة **sig** أقل من **0.05** فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها **"يوجد دور لتنفيذ البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة"**.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية البعد الرابع

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** لتقييم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

H_1: يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى **(α = 0,05)** لتقييم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الرابع تقييم البرامج التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	**0,821**	**0,675635**	**27,59**	**4,50-**	**0.000**
تأثير لتقييم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	**0,673**	**0,454**	**46,595**	**6,826**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **(spss v26)**

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت **0,673**وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديدR2 فقد بلغت **0,454**أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته **45,4 %**في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما **54, 6%** فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة **sig** أقل من **0.05** فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها **"يوجد دور لتقييم البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم المسيلة"**.

وكتابة المعادلة للانحدار الخطي المتعدد تكون كالآتي:

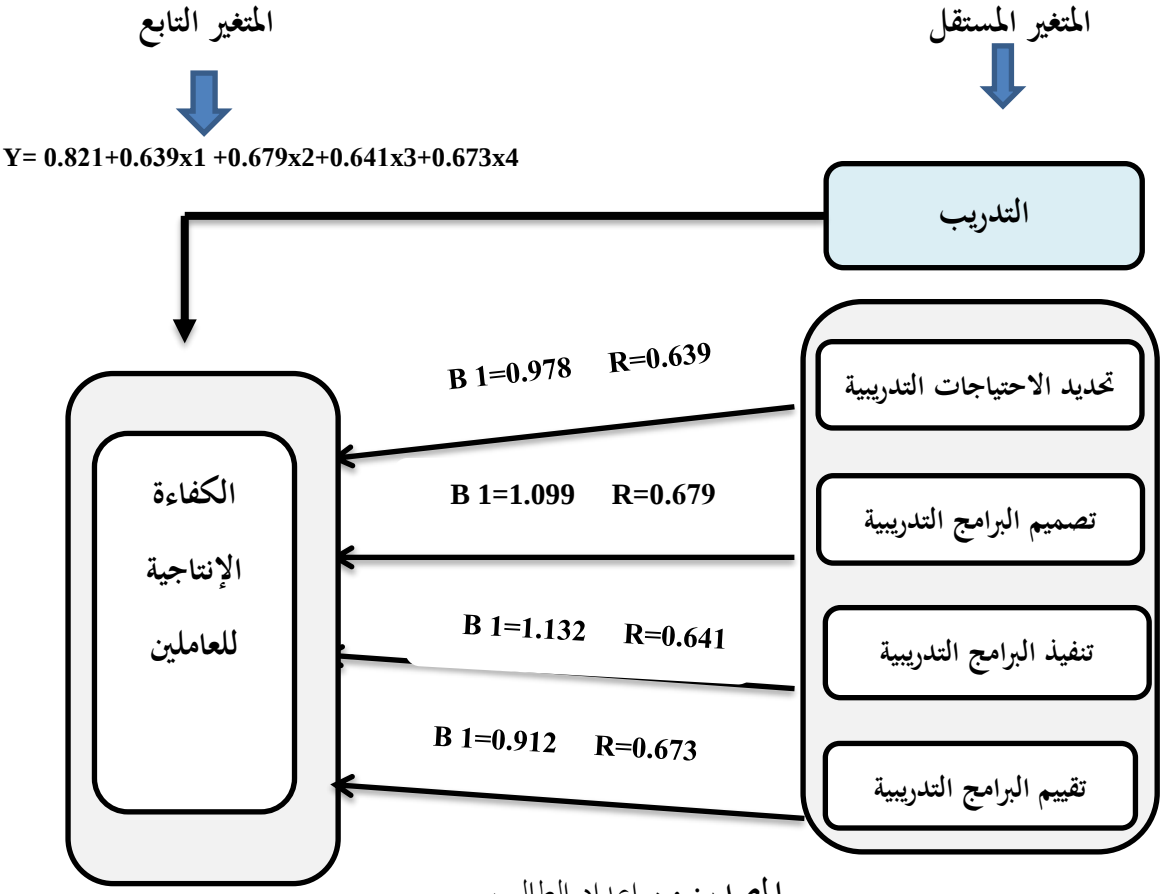
$$Y=0.821+0.639X_1+0.679X_2+0.641X_3+0.673X_4$$

الكفاءة الانتاجية للعاملين = 0.821+0.639 (الاحتياجات التدريبية) +0.679 (تصميم البرامج التدريبية) +0.641(تنفيذ البرامج التدريبية) + 0.673(تقييم البرامج التدريبية)

وبالتالي يمكن القول إن للتدريب دور في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وذلك بالأخص من خلال الاعتماد على عناصر التدريب "احتياجات البرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية" في الشركات اتجاه تدريب العاملين.

الفرع السادس: نموذج الدراسة النهائي

الشكل رقم(10): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب بأبعاده المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الشركة، حيث كان دور التدريب واضح من خلال قيمة معامل الارتباط والتحديد الموضحين في النموذج، وكان تأثير كل بعد منفردا في المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية للعاملين تواليا" احتياجات البرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية" من خلال قيمة معامل الارتباط والتحديد الموضحين في النموذج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المقابلة

في هذا المطلب سأقوم بعرض لاهم الأسئلة التي اجريتها مع رئيس مركز التكوين والتدريب بالشركة لافارج هولسيم المسيلة.

الفرع الأول: عرض المقابلة

أولا_معلومات عن التدريب في الشركة:

س1: يعتبر التدريب أهم وظائف الموارد البشرية، هل تعتمدون هذا المفهوم في شركتكم؟

ج1: نعم نعتمد هذا المفهوم في مؤسستنا باعتبار أن التدريب من الأساسيات التي يعتمد عليها في تطوير الكفاءة والمردودية البشرية وتحسين صورة الشركة لدى الزبائن عن طريق خدمة محسنة أو ما بعد الخدمة، لذا لا يمكن الغاء هذا المفهوم من قاموس أي مؤسسة.

س2: برأيكم أي فئة أولى بالتدريب؟

ج2: تكون الاولوية حسب حاجات واستراتيجية الشركة، وبصفة عامة كل الفئات الموجودة بالشركة تخضع للتدريب.

س3: حسب رأيكم هل يمكن للتدريب أن يرفع من إنتاجية العامل؟

ج3: نعم، لكن إذا لم يؤدي التدريب إلى رفع إنتاجية العامل فالمشكلة حتما أما في البرنامج التدريبي أو في نفسية تقبل العامل للبرامج التدريبية.

ثانيا_نتائج عن التدريب:

س1: هل لاحظتم تغيير في سلوك العمال الذين خضعوا للتدريب؟

ج1: قطعا لاحظنا تغيير جذري في سلوكيات العمال الذين خضعوا للتدرب، لأن نوعية التدريب كأنت ممتازة يقوم بها أشخاص متخصصون هذا ما يجعل تأثيره سريع وايجابي.

س2: ما هو أثر التدريب على الشركة؟

ج2: الشركة هدفها البقاء والاستمرارية والتدريب هو أداة إيجابية تساعد الشركة على تحقيق ذلك في ظل جودة مواردها البشرية التي كأن التدريب سببا فيها.

س3: كيف يتم تقييم الموظفين المستفيد من التدريب؟

ج3: يتم تقييم الموظفين من الملاحظة المباشرة موقع العمل.

س4: هل يمكنكم الاستغناء عن التدريب؟

ج4: لا يمكن الاستغناء عن التدريب.

الفرع الثاني: تحليل المقابلة

قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التدريب والتكوين بالشركة ومن خلال تحليلها سنعرف مدى أهمية التدريب وأثره على الشركة.

أولا_ فيما يخص معلومات عن التدريب في الشركة:

س1: نلاحظ من إجابة هذا السؤال أن رئيس مصلحة التدريب والتكوين بالشركة مدرك لأهمية التدريب ويعتبره ركيزة أساسية لتطوير أداء الأفراد العاملين وزيادة قدرتهم على العطاء وكذا تحسين صورة الشركة وسمعتها.

س2: يمكن القول من خلال إجابة رئيس مصلحة التدريب والتكوين بالشركة أنه لا توجد أفضلية في اختيار الفئة الأولى في التدريب كما نستنتج أنه لا يتم التمييز

س3: نلاحظ من خلال إجابة هذا السؤال أن التدريب هو الطريقة المناسبة لرفع كفاءة إنتاجية العامل كما أنه لابد أن يكون فعال إلا إذا كأن هناك خطأ في تقدير الاحتياجات التدريبية.

ثانيا_ فيما يخص نتائج التدريب

س1: نستنتج أن التدريب ساهم في تغيير سلوك العمال وتحسين ادائهم

س2: نستنتج من خلال إجابة هذا السؤال أن التدريب ساهم في نجاح الشركة وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

س3: إجابة هذا السؤال تبين أن الشركة تعتمد الملاحظة المباشرة وتعتبرها الأسلوب الأمثل لتقييم الأفراد المدربين ومدى تحسن أداءهم والتغييرات على سلوكهم.

س4: إجابة هذا السؤال تبين أن التدريب من المستحيل الاستغناء عنه وأنه ضرورة حتمية لاستمرار الشركة وبقائها.

ثالثا_ ملخص المقابلة

من خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة التدريب والتكوين بالشركة، ومن خلال الاجابات التي تحصلنا عليها والتي تتضمن نوعا من الصدق والشفافية توصلنا إلى أن الشركة تعتبر التدريب من العمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها وهو ضمن مخططات الشركة، فهو يخدم العمال والشركة معا.

كما أن أي مؤسسة تسعى الى النجاح وتحقيق البقاء في ظل المنافسة يجب أن تضع التدريب ضمن استراتيجيا الاولي لها.

خاتمة

الخاتمة العامة

إن التدريب عملية أساسية في أي مؤسسة ومن خلال بحثنا هذا حاولنا معرفة أهم المفاهيم المتعلقة به، ومختلف الأساليب والوسائل المستخدمة في ذلك، كما حاولنا الربط بين التدريب ونجاح المؤسسة من الجانب النظري، فكما أنني حاولنا إسقاط هذا على الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في شركة لافارج هولسيم المسيلة، وخرجت منها بنتائج جد مرضية مما مكنني من تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وكذا آفاق الدراسة من أجل استمرار في البحث وتطويره.

1 _أهم النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، التي قمنا بها في شركة لافارج هولسيم بالمسيلة تأكدنا من صحة الفرضيات المطروحة سابقا، وبعد المقابلة التي أجريت مع رئيس مركز التكوين بالشركة محل الدراسة، أكد لي أن المؤسسة تعتمد على التدريب وتعتبره سلاح نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة، كما أكد هذا الأخير أن التدريب هو سبب نجاح المؤسسة استراتيجيا، وسببا في بقاءها واستمرارها في ظل المنافسة داخل الأسواق المحلية من طرف الشركات الأخرى التي تشتغل في نفس المجال "الإسمنت".

ويمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها كالتالي:

- ✓ يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- ✓ توجد علاقة مباشرة إيجابية بين كل من الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية مع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- ✓ ضرورة اشراك العمال عي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من أراءهم وإشعارهم بأهمية التدريب.
- ✓ مشاركة العاملين في عملية التقييم للبرامج التدريبية يعزز الثقة بالشركة.
- ✓ جميع عمال الشركة مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة.
- ✓ لا يمكن أن تكون المؤسسة ناجحة وذات فاعلية مالم تكن مواردها البشرية ذات كفاءة وهذا ما يتحقق بالتدريب.
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- ✓ يساهم نتنوع البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الشركة لافارج هولسيم المسيلة.
- ✓ تحرص الشركة لافارج هولسيم بالمسيلة على تنوع المؤهلات العلمية للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء هذه الشركة .

✓ اتضح من النتائج أن إدارة الشركة لافارج هولسيم بالمسيلة تهتم بشكل كبير في تدريب العاملين وبما يحقق الافضلية للعاملين.

2 _الاقتراحات

من خلال النتائج المقدمة سابقا نقدم بعض التوصيات:

✓ على المؤسسة أن تقدر جيدا الاحتياجات التدريبية من أجل الحصول على النتائج المرجوة من التدريب.

✓ على المؤسسة برمجة وصميم برامج تدريبية تتوافق مع متطلبات العامل وتتماشي مع أهداف المؤسسة.

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

✓ على المؤسسة الاهتمام بالخبرة والعمل على تدريب العمال دون تمييز.

✓ على المؤسسة ألا تعتمد فقط على التدريب في مراكزها الداخلية والوطنية، وإنما محاولة التدريب في مراكز اجنبية وذلك من أجل تبادل الخبرات.

✓ تخصيص جوائز للعمال المميزين.

✓ المحافظة على هذا المستوى من الاهتمام بالتدريب مع زيادة فرص التدريب للعاملين.

✓ أن تكون البرامج التدريبية في متخصصة ووفق احتياجات العاملين ومتطلبات العمل داخل الشركة.

3_ افاق الدراسة:

بعد انتهاء الدراسة وبغية مواصلة البحث والتوسع في موضوع التدريب تم اقتراح بعض المواضيع:

✓ دور التدريب الالكتروني على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

✓ أثر التدريب على الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ دور التدريب الإلكتروني في نجاح التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

الملاحق

استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

استمارة استبيان خاصة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر حتت عنوان

دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين

اعداد الطالب:

✓ خليفة حروز

إشراف الأستاذ:

ختيم محمد العيد

السيد(ة) الفاضل (ة)، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهذا بوضع علامة(X)في الخانة التي ترونها مناسبة، حيث أن إجاباتكم ستساهم وبشكل كبير في نجاح هذا البحث العلمي، ونحيطكم علما أنها ستعالج بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الاول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

- ذكـر ☐ -أنثـى ☐

2-العمـر:

- اقل من 30سنة ☐ - من 31سنة الى 40سنة ☐

- من 41سنة الى 50 سنة ☐ -من 51سنة وأكثر ☐

3-المستوى التعليمي:

- اقل من الثانوي ☐ - تقين سامي ☐
- ليسانس ☐ - مهندس دولة ☐
- دكتوراه-دراسة عليا اخرى (أذكرها)..... ☐

4-المستوي الوظيفي

- اطار ☐ -عون ☐

5-الخبرة المهنية:

- اقل من5 سنوات ☐ -من 5 الى 10 سنوات ☐
- من 10الى 15سنة ☐ -أكثر من 15سنة ☐

5-عدد الدورات التدريبية :

- دورة واحدة -دورتين ☐
- ثالث دورات ☐ -أكثر من ثالث دورات ☐

القسم الثاني:

المحور الأول: التدريب

الرقم	العـــــــبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1-تحديد احتياجات التدريب					
01	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل					
02	تم تحديد احتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل					
03	تحديد احتياجات التدريبية بما يتناسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب					
04	تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين					
05	تحدد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة					
06	تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات.					

	2-تصميم البرامج التدريبية					
07	يصمم برنامج تدريب بناءا على تقييم أداء العاملين					
08	محتوى البرامج التدريبية التي تلقيتها يتناسب مع طبيعة ومتطلبات عملك					
09	برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي					
10	الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسب للعاملين					
11	الوقت المخصص للتدريب كافي لاستيفاء المهارات المرجوة من البرامج					
12	المدربون الذين يتم اختيارهم للتدريب يعتبرون أكفاء					
13	تعمل الشركة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب.					
	3-تنفيذ البرامج التدريبية					
14	يتم اجراء حوار بين المكون والمتكون قبل بدأ عملية التكوين.					
15	يتم اخذ رأيك في تحسين الدورات التكوينية.					
16	تتوفر لكل وظيفة دورة تكوينية خاصة بها.					
17	يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين للأعداد لدورات					
18	توفر الشركة الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.					
19	تعمل الشركة على توفير أفضل المدربين لتدريب العاملين					
	4-تقييم البرامج التدريبية					
20	تقيم فعالية البرنامج التدريبية بالتركيز على كفاءة العاملين					
21	يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب					
22	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية.					
23	هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية					

المحور الثاني: الكفاءة الإنتاجية للعاملين

الرقم	***العـــــــبارة***	***غير موافق بشدة***	***غير موافق***	***محايد***	***موافق***	***موافق بشدة***
	5-الكفاءة الإنتاجية للعاملين					
24	تستخدم الشركة اساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين					
25	تعمل الشركة باستمرار على تقييم كفاءة العاملين الإنتاجية					
26	تحدد الشركة مواطن الضعف في اداء العاملين					
27	تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم					
28	تمنح الشركة المكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة انتاجية عالية					
29	تهيئ الشركة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية					
30	تعتبر الشركة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد اهم عناصر الترقية في العمل					

شكرا على حسن تعاونكم

Fiche d'évaluation

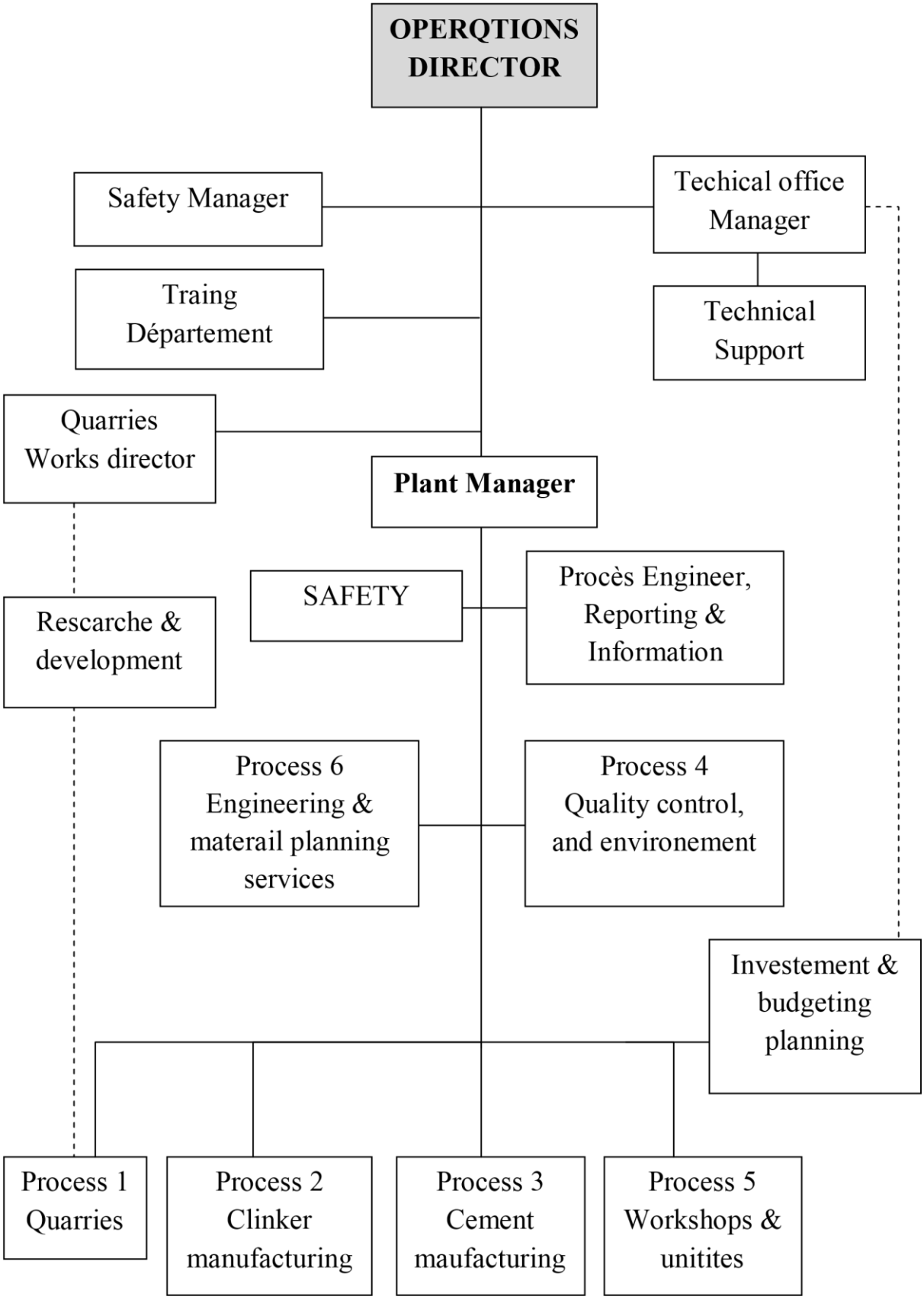
Réf.	**1**		Entité	**LCM**
Nom			Mat	
Prénom			Grade	**G**
Fonction	**Superviseur Dispatch**		Date dernier échelon acquis	**/**
Structure :	**Commercial & Logistique**		Exercice	**2018 S1**
Direction	**Support Client - Dispatch M'sila**		Nb jours d'absence	**0**

		Niveau D	Niveau C	Niveau B	Niveau A			
		1 point	2 points	3 points	4 points	Niveau	Not	Commentaire
1	**Santé & Sécurité**	Sanction du 1er degré liée à la Sécurité	2 Recadrages Formalisés	1 Recadrage Formalisé	Conduite exemplaire		**0**	
2	**Qualité de travail**	Travaille avec retour négatif des clients internes & externes	Travaille avec accompagnement	Travaille avec Autonomie	Travaille avec prise d'initiative		**0**	

3	**Quantité de travail**	Réalise son travail hors délais avec incidences sur l'activité	Réalise son travail hors délais sans incidences sur l'activité	Réalise son travail dans les délais	Réalise son travail avant les délais		**0**	
4	**Disponibilité**	Jamais disponible aux sollicitations du responsable	Rarement Disponible aux sollicitations du responsable	Souvent disponible aux sollicitations du responsable	Répond toujours présent aux besoins du service avec engagement & souplesse		**0**	
5	**Comportement**	Sanction du 1er degré liée aux comportements	2 Recadrages Formalisé	1 Recadrage Formalisé	Conduite exemplaire		**0**	
							0	

Commentaire général:

الهيكل التنظيمي لشركة لافارج هولسيم المسيلة



بطاقة تعريفية خاصة بالوحدات الإنتاجية

معلومات خاصة بالمتعامل الإقتصادي	معلومات خاصة بالوحدة الإنتاجية
التسمية الإجماعية **LAFARGE Holcim**	**المساحة الإجمالية :** **المساحة المغطاة:** **طاقة التخزين:** المصنع:900م X2000م / حجر جيري + طين :50000 طن 000.800.1م2 رمل 2000 ،جبس2500،خام الحديد2500 ،الحجر المكسر8400×2، الكلينكر50000طن×2 الاسمنت:60000
	وسائل التخزين: 04 خلايا للإسمنت + مخزن مغطى + صومعة مواد مطحونة
المقر الإداري: باب الزوار **مقر الوحدة الإنتاجية:** المصنع الجزائر حمام الضلعة الدبيل 03 مارس 2003 **طبيعة النشاط الممارس:** النتاج الصناعي للإسمنت (مصنع اسمنت): استراد التجهيزات المواد والمعدات المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية:	**الطاقة الإنتاجية النظرية** **الطاقة الإنتاجية الحقيقية** **عدد المستخدمين** 5 مليون طن اسمنت /السنة 12000 طن /اليوم 550 (00012 طن/اليوم) في الوقت الحالي **إطارات** **أعوان تحكم** **أعوان تنفيذ** **50** **100** **400**
معلومات خاصة بالمواد المنتجة	**معلومات اخرى**
المواد المنتجة **المواد الاولية المستعملة:** مواد محلية الكلس ،الطين ،الرمل ،خامات الحديد الالسمنت	**العلامة التجارية** **القيام بعمليات التصدير** /
المراقبة الذاتية **طبيعة التحاليل المجراة** **دورية التحاليل** مخبر المصنع كيميائية + فيزيائية كل ساعة/ساعتين CETIM يوم/يومين/7ايام/28يوم.	**البلدان المستهدفة بعمليات التصدير:** /
المواد المجراة عليها التحاليل **وسم المنتوج** **قواعد النظافة**	/

كل المواد الأولية،المواد النصف مصنعة و المواد المصنعة **موجودة** **Mtin / Chamil Mokaouem / Malaki**	**ملاحظات:** الإنتاج الحالي يقدر بنسبة 90 % و المصنع ينتج الاسمنت بمادة الكلينكر المنتجة بلمصنع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، بمؤسسة لافارج هولسيم – المسيلة- الجزائر.

المراجع

المراجع بالعربية

أولا___الكتب

- أحمد محمد المصري، **الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية،** مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية،** دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر،2006.
- وجيه عبد الرسول العلي، **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الاولي، بيروت ،1983،
- حسن احمد الطعاني، **التدريب الاداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
- حنا نصر الله، **متطلبات التدريب والتنمية البشرية**، أعمال مؤتمر آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة **الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،2006.
- كمال أبوزيد خليفة، **الرقابة على عناصر التكاليف.** الدار الجامعية، الإسكندرية،1998،
- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الناشر ببيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الاولي،1997.
- محمد عبد الفتاح ياغي، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن،2010.
- محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تعيلب، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2009.
- محمود احمد رضوان، **نظرية التدريب**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،2013.
- محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية،** مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014 .
- ماهر الخزاعي، **دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية**، رسالة ماجستير في ادرأه الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.2009
- مايك ويلز، إدارة **عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ**، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض ،2005.
- مأمون الدراركة وطارق الشلبي، **إدارة الجودة الشاملة.** دار صفاء، عمان،2001.
- مدحت أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعةالاولى -2009.
- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر
- سعيد يس عامر وخالد يوسف الخلف، **إدارة الافراد**، سلسلة التميز الاداري، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999
- علي غربي وآخرون، تنمية **الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- علي السلمي، **الإدارة الإنتاجية**، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية، الدار الجامعية ،2004
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الرابعة، 2009،

ثانيا_مذكرات ورسائل

- أحمد بلالي :**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر،2007.
- الطاهر مجاهدي ". **فعالية التدريب المهني وأثره على الاداء**. "أطروحة لنيل شهادة دكتوراهالعلوم في علم النفس العمل والتنظيم، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة منثوري قسنطينة، 2009.
- بن جدو محمد الامين،" دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز «، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2013/2012 .
- هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم الكفاءات بالمؤسسات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه "ادارة الافراد وحوكمت الشريكات"، جامعة الجزائر03، 2010.

- زكية رانجة، **دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقويم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعالقات الدولية جامعة الجزائر،2010.
- حازم عبيد بن حازم القثامي، **مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2004.
- طالب دنيا احمد، **مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة لاقتصادية** مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة ،2012/2013
- نذيرة بوزيد، "**دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** «، مذكرة مقدمة الاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012
- عائدة عبد العزيز علي نعمان، **عالقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى** دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال الكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،2008.

ثالثا _ملتقيات

- اسماعيل حجازي :**مصفوفه الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات،** مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ،2005.
- كمال منصوري، سماح صولح :**تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى،** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ،07جوان، 2010.
- موساوي زهية، خالدي خديجة: **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات–الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز،** مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس.
- مصنوعة احمد، مداخلة بعنوان "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**"، الملتقى الدولي السابع حول" :الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول "، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 3-4ديسمبر2012

رابعا_المواقع والمنتديات

- مدونة عماد كوكا، أهمية التدريب والدورات التدريبية في المؤسسات، تاريخ الدخول 2020/02/22 https://www.linkedin.com
- قمر السنوسي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الدخول 2020/02/22الوقت، رابط الموقع https://hrdiscussion.com/hr75988.html

المراجع باللغة الاجنبية

- Vukovic Goran et al., « La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008/4 Vol. 74.
- Thibault dénis et Hulin Annabelle, « embaucher et former le personnel au sein de grappes ou de pôles d'entreprises », gestion, 2011/3 vol 36.
- Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation » Approches théoriques et pratiques réelles, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/4 n°226-227.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم بالمسيلة، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدت في الدراسة علي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمت بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكاليات الدراسة، ولتحيق ذلك قمت بتوزيع الاستبيان الذي صمم وفق سلم ليكارت، ووزع الكترونيا بطريقة عشوائية على مجموعة من العاملين مقدر ب 58 عامل، وبعد ذلك قمت بتفريغ قائمة الاستبيان في برنامج (spss26)، الذي ساعدني في إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية التي لها علاقة بهدف الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وكذا المقابلة التي اجريتها مع رئيس مركز التكوين والتدريب بشركة لافارج هولسيم المسيلة، توصلت إلى وجود علاقة قوية وطردية بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة لافارج هولسيم المسيلة، وكذا وجود دور لكل من تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبة في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما ادى الى تحسين الخدمات المقدمة من طرف الشركة وتحقيق رضا الزبون واستمرارها في الريادة والتحكم في السوق.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الكفاءة، العامل، شركة لافارج هولسيم بالمسيلة.

Study summary

This study aims to highlight the role of training in increasing the productivity of employees in Lafarge Holcim M'sila, where the study sought through the analysis of a 's questionnaire To highlight the role of training in increasing the productive efficiency of workers in The institution Under study, have been adopted in the study on the descriptive and analytical approach and methodology, as You statistical needed to answer the tests for the problème of the study, and the plague That You distribue the questionnaire , which was designed according to the ladder Eckart , and distributed electronically random Al way Z group of estimated workers by 5 8 workers , and after That You empty the List of the questionnaire in the program (26 spss) , Which Help me in Agra E Many From the exams The E STATISTICAL Which For him a Relationship With a goal Study .

From During Show And analysis Results Own Study The m patch on smth And test Hypothèses, As well as my interview with the Head of training and training center company Lafarge , Holcim gas, reached t to me Existence A strong and immédiate Relationship between Training And the productivity of workers Of the Lafarge Holcim M'sila Company, Such and such Role For each of defining training needs, designing training programs, implementing training programs and evaluating training programs in increasing the productive efficiency of workers, which led to improving services provided by the company and achieving customer satisfaction and continued leadership and control in the marker.

Key words : training, compétence, employée, Lafarge Holcim company, M'sila.

تم بحمد الله