



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ررجامعة وهران-02- محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

علم الاجتماع والانثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ما ستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم

عنوان المذكرة

دور مضامين التدريب في تحسين الأداء الموظفين دراسة ميدانية في
المؤسسة CAAT لتأمينات وهران

العقاق حفصة



من إعداد الطالبة: تحت إشراف

بن عيسى ميساء

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
مولاي الحاج	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
العقاق حفصة	أستاذ محاضرة - ب -	مقررا
لقرع ايمان.1	أستاذ محاضرة - ب -	مناقشا

2023/2022

إهداء

إلى أصحاب الفضل علي في الحياة الدنيا بعد الله عز وجل الوالدان الكريمان أسئله الله إن يبارك لهما في عمرهما وصحتهما وان يجزيهما خيرا ويوفقهما لما يحب ويرضى الله فالهم ألبسهما لباس الصحة والعافية.

إلى أخواتي وزوجاتهم وأبناءهم حفظهم الله جميعا والى إخوتي نورهان وراوية وفاتيحة أسئله الله أن يوفقهم ويحفظهم والى صغيرنا إسحاق شمعة بيتنا.

إلى كل أحبائي حفظهم الله جميعا.

الشكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل، وهدانا إلى طريق المعرفة، ووقفنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد و الشكر، والصلاة والسلام على محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر والتقدير للدكتورة المحترمة أستاذتي المشرفة "العقاق حفصة" على كل ما قدمته لي من وقتها الثمين وما قدمته من التوجيهات العلمية والمنهجية لإنجاز هذا البحث المتواضع ومتابعتها لي كل هذه الفترة.

ولا أنسى تقديم شكر جزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة، وكما أتقدم بجزيل شكر لكل الموظفين في المؤسسة الاقتصادية CAAT و إلى كل من ساهم في عملي هذا من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة القاء الضوء على دور مضامين التدريب في تحسين الأداء الموظفين من خلال التعرف على مفهومه وأنواعه وأهم أهدافه وأهميته سواء على مؤسسة أو الموظف ، بالإضافة الى التعرف على مبادئه الأساسية والطرق تنفيذها في المؤسسات وتأثيره على تطور الأداء الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل وذلك من خلال طرح تساؤل عام : مانوع التدريب الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة LA CAAT ؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المقابلة على 10 مبحوثين داخل المؤسسة LA CAAT لتأمينات وقد اعتمدنا في تحليلنا للمقابلة على الملاحظة المباشرة وادماج بعض من وثائق رسمية منحها لنا المؤسسة وفي الأخير توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية : التدريب له دور كبير في تحسين أداء الموظفين وتقوم الشركة كل سنة بإحصائيات ومراقبة تطور أداء الموظفين وتمنح ترقية ورفع الأجر للموظفين الذين اثبتوا مهاراتهم وتحسن أدائهم مما يولد فيهم المنافسة وحب العمل.

الكلمات المفتاحية : مضامين التدريب، تحسين الأداء الموظفين، المؤسسة.

Résumé de l'étude :

L'objectif de cette étude est d'essayer d'éclairer le rôle des contenus de formation dans L'amélioration La maladie des employés est inactive pour identifier ses concepts, ses types et les objectifs les plus importants et important de savoir si une organisation ou un employé, en plus d'identifier ses principes et méthodes de base dans les organisation et leurs employés a développer et a améliorer leurs

compétences au travail, et ainsi de suite Qui a pose une question générale : Quel type de formation contribue a améliorer les performances des employés dans? Pour atteindre cet objectif, 10 chercheurs de la Fondation LA CAAT ont été interviewes Pour l'assurance, nous nous sommes appuyés dans notre analyse de l'échange sur le moment LA CAAT au sein de l'organisation direct et l'intégration de certains des documents officiels qui nous ont été accordés par la fondation, et enfin ceci visant les résultats suivants : formation au rôle de care, c'est adire amélioration de la performance des employés et l'entreprise recherche toutes les statistiques et surveille l'évolution des performances des employés et accorde des mises a niveau et une traction de levage, pour les employés qui ont prouve leurs compétences et améliore leurs performances, ce qui leur donne l'engagement et l'amour du travail.

Mots- clés : contenu de la formation, amélioration de la performance des employés, organisation.

الفهرس

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
	إهداء
	الشكر وتقدير
	الفهرس
01	مقدمة عامة
03	إشكالية الدراسة
05	فرضيات الدراسة
05	أسباب اختيار الموضوع
05	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	المنهج المتبع والأدوات الدراسة
06	صعوبة الدراسة
07	حدود الدراسة
08	تحديد المفاهيم
	<u>الفصل الثاني : مضامين التدريب.</u>
11	تمهيد
12	مفهوم التدريب
14	أهمية التدريب وأهدافه
15	المبادئ الأساسية للتدريب الفعال
16	فوائد التدريب ومعوقات التدريب

17	أنواع التدريب
18	وسائل وأدوات التدريب
19	الطرق التدريب
21	مراحل العملية التدريبية
25	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الثالث: تحسين أداء الموظفين.</u>
27	تمهيد
28	مفهوم الأداء و أهميته
29	العوامل المؤثرة على الأداء
30	عناصر الأداء
30	معايير الأداء
31	مفهوم تقييم الأداء
32	أهمية تقييم الأداء
33	أهداف تقييم الأداء
33	طرق تقييم الأداء
35	طرق تحسين الأداء
36	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة CAAT</u>
38	تمهيد

39	تقديم المؤسسة CAAT
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة CAAT
43	التدريب في المؤسسة CAAT
44	أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة CAAT
46	إجراءات التدريب التي تمارسها المؤسسة على الموظفين
47	تلبية المؤسسة CAAT احتياجات موظفيها
48	مساهمة المؤسسة في تحسين أداء موظفيها
49	فاعلية التدريب في رفع كفاءة الموظفين
50	طرق تحسين وتقييم الأداء في المؤسسة CAAT
52	خلاصة
53	خاتمة
56	قائمة المراجع والمصادر
59	الملاحق

مقدمة:

يعتبر التدريب أحد الأدوات الرئيسية في تحسين أداء الموظفين ، ويمكن للتدريب أن يؤثر بشكل إيجابي على الأفراد والمؤسسات من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ مهامهم بفعالية أكبر .

حرصت معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر جاهدة تطبيق وممارسة العمليات التدريبية في برامجها لتحسين ورفع كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الخبرة والمهارات ، فالتدريب في عصرنا الحالي يعتبر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة ن ظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية ، لذا تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من اجل تحسين قدراتهم ومعارفهم.

ومن هذا المنطلق تكمن أهمية التدريب أنه يزود الموظفين بالمعلومات والأساليب المختلفة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي والرفع من مستواهم.

ولمحاولة معرفة أهمية التدريب ونوع التدريب الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة CAAT لتأمينات وهران جاءت دراستنا مبنية على أربعة فصول.

الفصل الأول: يضم الإطار المنهجي للدراسة الإشكالية فرضيات وأسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة وأهميته والمنهج المتبع والأدوات التي استخدمت لدراسة وصعوبات التي واجهتنا نظريا وميدانيا وأخيرا تحديد المفاهيم.

الفصل الثاني : تناول مجموعة من مفاهيم التي تخص التدريب وأهميته على مستوى المؤسسة والموظف وأنواعه التي تعتمد عليها معظم المؤسسات ومراحلها.

الفصل الثالث : تناول مجموعة من مفاهيم التي تخص أداء و الأهميته الكبيرة في تحسين من مستوى أداء الموظف وذكرنا والعوامل التي تأثر الوظيفي ومعايير وعناصره وطرق تقييمه وتحسينه.

أما الفصل الرابع : تطرقنا إلى إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة CAAT لتأمينات وهران، حيث قمنا بمقابلة مع الموظفين ومسؤول الموارد البشرية حول نوع التدريب الذي يطبق في هذه المؤسسة ويساهم في تحسين أداء الموظفين فاستعملنا في مقابلتنا هذه الملاحظة المباشرة لإعطاء نظرة شاملة.

إشكالية:

أصبحت المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحسين أداء الموظف واكتساب المعارف والمهارات اللازمة من خلال عمليات تدريبية مختلفة وبرامج تدريبية ، حيث اعتبرت التدريب وسيلة أساسية لرفع الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة وهذا عن طريق تحسين مستوى أداء الموظفين ورفع من قدراتهم التقنية والفنية حتى يستطيع العامل التأقلم مع جميع المتغيرات والتحولات الاقتصادية وخاصة التطور التكنولوجي.

“يعتبر التدريب أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيار لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافة المهنية الجديدة.”¹

أكدت العديد من الدراسات على ضرورة التدريب وبرامجه في المؤسسات ، حيث يزود المتدربين بالمعلومات والأساليب المختلفة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي ، ومن بين هذه الدراسات لدينا: دراسة حالة للاستثمار بالأردن. 2022 حيث “هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في تحسين الأداء العاملين الوقوف على مواطن القوة والضعف الموجودة في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسات للعاملين فيها والتعرف على أكثر أنواع البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسات الخاصة ، وقد تم التوصل إلى نتائج أهمها: إن هناك دلالة إحصائية بين التطبيق مراحل العملية التدريبية وبين تحسين مستوى أداء العاملين ، ودلالة إحصائية بين اختبار العلمي للمتدربين والمدربين وبين تحسين أداء العاملين.”²

لدينا أيضا دراسة **فريد خميلي** بعنوان “التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع سيدال فرع فرمال بعنابة 2020” فهدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمفهوم التدريب الموارد البشرية وأهميته ومراحلها التي يمر بها من أجل ضمان نجاح البرامج التدريبية، و من بين نتائج هذه دراسة أهمها: التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء

¹دكتور عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية موسوعة التكوين والموارد البشرية،المصدر مهدي حسن ويلف، إدارة الأفراد الأردن1998،صفحة 13.

²بحث تكميلي لنيل درجة ما ستر في إدارة الأعمال، اثر التدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات، من إعداد عبد الحكيم عثمان عبد الرحمن 2021/2022،بتصرف

الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغيير في الفرد والجماعة و من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل.³

ومن جهة لدينا دراسة **الطالبة فردوس بن عزة** لمذكرة ما ستر ، تمت هذه دراسة في عيادة طبية جراحية ضياء بورقلة 2021، ”هدفت إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمدت في هذه دراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث ، حيث كانت غايتها معرفة البرامج التدريبية التي تطبق في تلك العيادة محددة مواطن القصور والضعف الموجودة في تلك البرامج ومن بين نتائج هذه دراسة التي توصلوا إليها: إن التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.“⁴ كل هذه الدراسات السابقة عالجت موضوع واحد وهو التدريب ، حيث صبت اهتمامها على مفهوم التدريب وأهميته ودوره في تحسين أداء العاملين ، إلا إنه ا أغفلت إشكال مهم وهو ما نوع التدريب الذي يطبق في المؤسسات ، وهذا ما عالجاه في دراستنا الحالية، فيختلف نوع التدريب من مؤسسة إلى أخرى وذلك راجع إلى مقدرة المؤسسة على توفير برامج تكون فعالة وتتلائم مع تطلعات المؤسسة ومع أداء الموظفين ، وعلى ضوء هذا يمكننا طرح إشكالية التالية:

(1) التساؤل الرئيسي:

(2) ما نوع التدريب الذي يساهم في تحسين الأداء الموظفين في المؤسسة

CAAT لتأمينات ؟

(3) التساؤلات الفرعية:

✓ ما نوع التدريب الذي ينفذ على الموظفين في المؤسسة **CAAT** لتأمينات؟

✓ هل التدريب يؤثر في التطور المهارات واكتساب الخبرات لدى الموظفين؟

✓ ماهي شروط التدريب الفعال؟

³فريد خميلي ، مذكرة تخرج ما ستر ”التدريب كمدخل لتحسين أداء موارد البشرية “ دراسة حالة مجمع سيدال فرع فرمال بعبابه 2020 ص7.بتصرف

⁴طالبة بن عزة فردوس، مذكرة ما ستر بعنوان ” دور التدريب في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة“ دراسة ميدانية في عيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، 2021، ص8.بتصرف

1) فرضيات الدراسة: انطلاقاً من إشكالية البحث وطبيعة الموضوع نضع فرضيات التالية:

✓ تقوم المؤسسة بالتدريب الخارجي اعتماداً على برامج جاهزة لاتراعي فيها متطلبات الموظفين.

✓ تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي المؤسس على كفاءة ومهارات الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة وذلك لضمان تحسين أداء الموظفين.

4) أسباب اختيار الموضوع: توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

✓ الموضوع له علاقة بمكان ترصبي.

2. الأسباب الموضوعية:

✓ محاولة معرفة نوع التدريب الذي يطبق في المؤسسة وفيما تكمن أهميته.

✓ قابلية الموضوع للبحث ودراسة.

✓ كون التدريب هو وسيلة من وسائل الفعالة لرفع مستوى الفرد والمؤسسة.

5) أهداف الدراسة: إن النتائج التي نهدف للوصول إليها من خلال هذا البحث نختصرها فيما يلي:

✓ التعرف على مفهوم التدريب ومدى تأثيره على المؤسسة والموظف.

✓ التعرف على أنواع البرامج التدريبية التي تطبق في المؤسسة. CAAT

✓ معرفة أهمية التدريب في المؤسسة LA CAAT لتأمينات وهران.

✓ معرفة نوع التدريب الذي يطبق في المؤسسة CAAT لتأمينات وهران.

6) أهمية الدراسة:

- ✓ تمثلت أهمية الدراسة في أهمية الموضوع وهو "دور مضامين التدريب في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة CAAT لتأمينات بولاية وهران وبررت أهميته على النحو التالي:
- ✓ تسليط الضوء على التدريب وعرضه بصورة واضحة وسهلة الاستيعاب للشباب الراغبين في التدريب.
- ✓ حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى تدريب من أجل تحسين أداء الموظفين وزيادة الفعالية الإنتاجية.
- ✓ تغيير تفكير الموظف وتعديل سلوكهم لتحسين مستوى الإنتاج.

7) المنهج المتبع والأدوات الدراسية:

اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي حاولنا من خلاله وصف هذه ظاهرة من خلال مقارنة كيفية من أجل الكشف عن رأي الموظفين في هذه المؤسسة حول المضامين والبرامج التدريبية التي يرون انها فعالة في تحسين أدائهم الوظيفي وللوصول الى ذلك اعتمدنا أولاً على مجموعة من الكتب ومجلات والدراسات ومذكرات سابقة التي عالجت نفس الموضوع ، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد تم الاعتماد على المقابلة التي أجريت مع الموظفين في المؤسسة الاقتصادية CAAT للحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع،

صعوبة الدراسة:

- ✓ تعامل الكثير من الموظفين مع المقابلة بالاستهزاء وعدم الجدية.
- ✓ صعوبة الحصول على الملاحق من المؤسسة نظراً لسرية الوثائق.
- ✓ واجهت مشاكل عملية في مكان تربيصي مما أدى الى تعييري مؤسسة وتغيير موضوع دراستي.

(a) حدود الدراسة: لقد حددنا دراستنا كما يلي:

➤ الحدود الزمنية: لقد شرعت الدراسة ابتداء من 23/04/2023 إلى غاية

04/05/2023

➤ الحدود المكانية: القيام بدراسة استطلاعية على المؤسسة **CAAT** لتأمينات لولاية وهران .
عنوان شارع ولد قابلية زبانة وهران.

➤ الحدود البشرية: أنجزت الدراسة على موظفين الإداريين في المؤسسة
لتأمينات **CAAT**. لولاية وهران.

• **تحديد المفاهيم:**

مفهوم التدريب:

➤ التعريف اللغوي: "يقال درب فلانا بالشيء، ودربه على الشيء أي عوده ومرنه."⁵

➤ التعريف الاصطلاحي: "يعد نشاطا تنمويا يهدف إلى تحسين والتغيير والتطوير على

مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات."⁶

➤ التعريف الإجرائي: هو نشاط يزود الموظف أو المتدرب بالمعارف والمهارات التي

يطبقها في العمل ، وبحسن من مستواه العلمي والعملية وتغيير سلوكياتها داخل
المؤسسة.

⁵ بن دريد ري حسين احمد، إستراتيجية إدارة موارد بشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013 ص33.

⁶ د.د. عامر خضير حميد الكيسي. لتدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع الأردن - عمان - ص13.

مفهوم الفعالية الإنتاجية:

- التعريف اللغوي: "الأصل اللغوي للفعالية والفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و "فعال" والفعالية مصدر صناعي يدل على وصف الفعل بالنشاط والإتقان".⁷
- التعريف الاصطلاحي: "هي الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار".⁸
- التعريف الإجرائي: هي مقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة.

مفهوم الأداء الوظيفي:

- التعريف اللغوي: "يشير إلى فعل {أدى} إلى معنى الشيء مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به أداء هي قضاء الشيء أو القيام به".⁹
- التعريف الاصطلاحي: "هو الاستجابات سلوكية تعكس ما تم تعلمه أو تدرب عليه، وهو حصيلة ما تنتجه القدرات العقلية والنفسية والحركية، ويتم قياسه عادة بمؤشرات كمية أو نوعية ويكاد يكون تحسين أداء المهمة المباشرة والوسيلة لعمليات التدريب بوجه عام"¹⁰
- ونريد من خلال دراستنا قياسه نوعيا من خلال ربطه بمضمون التدريب ومحاولة فهم ماهي المهام الوظيفية التي يمكن أن تتحسن من خلال التدريب؟
- التعريف الإجرائي: هو تحقيق وإتمام المهام لوظيفية الفرد وهو يعكس كيفية تحقيق أو ما يشبع به الفرد متطلبات الوظيفة وهو مستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بالعمل من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

⁷ رشا احمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة التنظيم المجتمعي، دار الوفاء للطباعة والنشر-مصر 2007ص121.

⁸ مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، لعنوان الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج-العدد الأول، 2008ص56.

⁹ المنجد الأبجدي، الطبعة الخامسة، دار الشروق، بيروت، لبنان 1987ص451.

¹⁰ د.عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري(ط1-2014)دار جامد للنشر والتوزيع الأردن-عمان ص15

مفهوم العامل أو الموظف:

- التعريف اللغوي: "عامل اسم ، الجمع عمال ، اسم العامل ، الكثير العمل ، أو الذائب على العمل ، العامل من يعمل في مهنة أو وظيفة ، القوى العاملة ، العمال والموظفون في مشروع أو نشاط معين"¹¹.
- التعريف الاصطلاحي: هو "كل شخص طبيعي يعمل لقاء اجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه"¹²
- التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الموظفين يعملون في عديد من الوظائف ويتلقون برامج تدريبية في مؤسساتهم وغير مؤسساتهم بمقابل أجر مادي أو معنوي.

¹¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،دار الشروق للنشر والتوزيع.612.

¹² مادة1من قانون العمل رقم 12لسنة 2013.

مضامين التدريب وأنواعه

تمهيد:

تلعب وظيفة التدريب دور أساسي في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين المهارات وتطوير القدرات لدى الموظفين ، حيث تعتبره المؤسسة عنصر فعال في سير الموارد البشرية فتصب كل اهتمامها عليه ، ونرى إن مصطلح التدريب هو نفسه مصطلح التكوين ، فالتدريب يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي ، أما في الجزائر ودول المغرب يستعملون مصطلح التكوين ، وفي هذا السياق سنتعرف على مجموعة من المفاهيم التي قدمها المفكرون لتعريف التدريب ، ونتعرف أيضا على أهدافه وأنواعه التي تطبق بكثرة ، وكيف يتم إجراءه في هذه المؤسسات ، وفيما تكمن أهميته على مستوى المنظمة وعلى مستوى الموظف ، وما هي المراحل التي تمر بها عملية التدريبية عند فترة التدريب وطريقة تقييمه هذا ما سنراه في هذا الفصل.

ماهية التدريب:

مفهوم التدريب: هو مجموعة من الوسائل التي تقوم بإعادة تأهيل الأفراد ليصبحوا في حالة من الاستعداد أجل أداء وظائفهم الحالية ، وهو محاولة تغيير سلوكهم عن طريق زيادة المهارات والمعرفة وزيادة الوعي بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ، واتباع طرق الأساليب مختلفة في الأداء العمل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب .¹³ .¹⁴ .¹⁵

ومن خلال هذه تعاريف نستنتج بأن التدريب هو نشاط يمارس على الموظف من أجل تغيير سلوكه وتزويده بالمعلومات وتأهيله للعمل فينتج له الفرصة تعلم ضوابط ونظام المؤسسة وتعلم كل الوسائل الموجودة في المؤسسة لتجنب وقوعه في المخاطر والحوادث العمل والطرده من الشغل.

أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة على مستوى المنظمة والموظفين حيث انه يعالج ويصحح الخلل الموجود في أداء داخل المنظمة ، ويسعى إلى تقليل من تسرب الموظفين وترك العمل بسبب عدم التكيف ، فيساعدهم على توطيد العلاقات مع الموظفين الآخرين و يعطي للموظف فرصة الترقية الوظيفية سواء كانت مادية أو معنوية ، يساعد المنظمة على تقليل من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها الموظف بسبب عدم الكفاءة والخسائر المادية التي تواجه المنظمة من العطل المعدات والأجهزة ، فالتدريب يمكن المتدرب من التعامل حسن مع لألات ويدفعه إلي إبداع وابتكار ، كما يحقق التميز ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة¹⁶.

¹³ د-اكرم رضا ،برنامج تدريب المدربين ،الطبعة الأولى ، 2003دار التوزيع والنشر الإسلامية ،مصر القاهرة، صفحة 18 .

¹⁴ علي سلمي، التدريب الإداري ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، العدد 80-1970، ص 06.

¹⁵ محمد قاسم القريوتي ،إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون في قطاع الخاص والعام ، دار الشروق عمان الأردن ،1990ص50.

¹⁶ د.عامر خضير الكيسي، التدريب الإداري والأمني ،الطبعة الأولى 2010،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض-صفحة 17.18.19. بتصرف

نستنتج مما سبق ان التدريب يشغل حيز كبير في المؤسسة حيث يعتبر ركيزة الاساسية لها، ويعتبر التدريب أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري وخياراً أفضل لرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من رفع مردودها وتحقيق الأرباح والمحافظة على جودة خدماتها ، وحتى تمنح فرص للموظفين في ترقية ورفع المستوى وتحسين من مستواهم العلمي والمهني.

أهداف التدريب:

- يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف عديدة داخل المنظمة من بينها :
- ✓ تمكن الفرد من تعلم مهارات وخبرات جديدة وتحسين مهاراته في العمل.
 - ✓ إعطاء مناصب جديدة لمن يتوفر لديهم الاستعداد لترقي واثبتوا مهاراتهم في العمل.¹⁷
 - ✓ ضمان استمرارية المنظمة واستقرار العمل الإنتاجي فيها وزيادة الأرباح.
 - ✓ تطوير القدرات الذاتية عن طريق مشاركة الموظفين المجتهدين في حركة المعرفة.¹⁸
- وهكذا يتضح ان التدريب يهدف إلى رفع الروح المعنوية للموظف وهذا من خلال شعور الموظفين بتقدير أهميتهم وانتمائهم إلى المنظمة مما يدفعهم إلى العمل بكل أريحية ونشاط، ويهدف تدريب أيضا إلى زيادة الأرباح المنظمة وتقليل من الإسراف ، مما يتيح للموظف زيادة في الأجر أو يتم ترقيته لبدل مجهوده في العمل ولمساهمته في زيادة أرباح المنظمة.

المبادئ الأساسية وشروط التدريب الفعال:

يحقق التدريب الأهداف المنشودة منه حسب الكثير من الدراسات من خلال المبادئ التالية:

- أن تكون هناك رغبة في التعلم لدى الفرد.
- جعل عملية التدريب مرتبطة بالحوافز.
- تصميم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات التدريبية المطلوبة منه.
- ضرورة متابعة التدريب عند انتهاء البرنامج التدريبي.
- جعل البرنامج التدريبي مرتبط بسياسات الموارد البشرية ومكملا لسياسات الاختيار والتحويل والترقية¹⁹.

¹⁷ عبد الحكيم عثمان، بحث تكميلي لنيل شهادة ما ستر، اثر التدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات -2022م. ص 27بتصرف

¹⁸ عبد المعطي عساف ، التدريب والتنمية الموارد البشرية -دار زهران للنشر والتوزيع -عمان -الطبعة الأولى 1431/2010 ص 46

¹⁹ ذهبية سيد على،مقال عن أهمية التدريب في المؤسسة ، جامعة الجزائر -2- صفحة125

وفيما يخص شروط التدريب نذكر ما يلي:

- ✓ التعاون: لتحقيق تدريب فعال يجب أن يكون هناك تعاون مع الأفراد ، ونقصد به كل من المتدرب والمدرّب والإدارة ويكونوا على تواصل إيجابي بينهم ويقوم كل منهم بالتزاماته وأعماله الموكلة له.
- ✓ دور الإدارة: على الإدارة الالتزام بأهمية التدريب ويتجلى هذا الاقتناع من خلال التخطيط، التنظيم، توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، المتابعة والتقييم الموظفين.
- ✓ تناسب البرنامج مع متطلبات العمل: يجب أن يكون هناك توافق وتناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل فيهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون في حياتهم العملية.
- ✓ المرونة: تعني المرونة عدم إحداث تغييرات مفاجئة في طرق الأداء والتي تؤدي إلى مقاومته من قبل الأفراد ، حيث إن توفير هذه المرونة يجب أن يكون هناك تعاون الأفراد مع المتدربين والإدارة وان يكون هناك انسجام لتحقيق فرص اكبر للنجاح.
- ✓ دور المدرّب: يخلق المدرّب روح التعاون والتبادلية بين المتدربين ويساعد على تحقيق التناسق والانسجام فيما بينهم حيث المدرّب يكون له دور كبير في العملية التدريبية ونجاحها.
- ✓ فناعة المتدربين: على المتدربين الاقتناع بالضعف والنقائص الموجودة في معارفهم ومهاراتهم و قدراتهم والطرق المختلفة التي يبتعنها في أداء أعمالهم بمعنى الاقتناع بحاجتهم للتدريب وتطوير مهاراتهم أكثر.
- ✓ معرفة نتائج التدريب: إن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها من البرنامج التدريبي تولد له الرغبة أكثر للإقبال على التدريب و لرفع درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي لذلك يجب إن يخضع المتدربين إلى بعض الاختبارات وان يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس والاندفاع على التدريب²⁰.

²⁰ذهبية سيد على،مقال عن أهمية التدريب في المؤسسة ، جامعة الجزائر -2- صفحة125

فوائد ومعوقات التدريب:

1) فوائد التدريب

يهدف التدريب أيضا إلى:

- ✓ زيادة المردودية والأرباح في المؤسسة وتقليل من الإسراف والضياع في مواد العمل ونواتج الأداء.
- ✓ يحسن التدريب العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين.
- ✓ يتيح لنا التدريب استخدام أفضل الوسائل العمل وتدريب الموظفين على كيفية استخدام لألات والمعدات.
- ✓ انه وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى مشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات.²¹
- كانت مجمل فوائد التدريب ذا فائدة على أداء الموظفين ، يقوم التدريب بزيادة الاستقرار والمرونة والقدرة على التكيف وإكساب الفرد الثقة بنفسه وشعوره بالرضا حتى يستطيع تقديم قدراته أو بدل جهد كبير .

معوقات التدريب:

- ✓ طرق التدريب التقليدية لم تعد فعالة في تحقيق النتائج المرجوة فتعيق نمو وتقدم النظم التنظيمية.
- ✓ ينظر العديد من الموظفين إلى الدورات التدريبية على أنها انعكاس لعدم كفاءتهم مما يؤدي إلى عدم الاعتراف بقيمة هذه الدورات وكيف يمكنهم الاستفادة منها.
- ✓ غياب مسؤولية سياسة المؤسسة في تسيير شؤون العمل واتخاذ القرارات وحل مشكلات التي تعترض الموظفين²².
- ✓ عدم اهتمام بالقيام الدورات التدريبية مناسبة للعمل حيث يتم استهلاك الميزانية تدريب دون جدوى²³.

²¹د.محدث أبو النصر، كتاب مراحل عملية التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة 2 /2009م ص21. بتصرف
²²كافي مصطفى يوسف-الموارد البشرية من منظور الإداري تنموي تكنولوجي عولمي -دار الرواد للنشر والتوزيع عمان 2014ص239بتصرف
²³فضيلة نشاش، مذكرة تخرج ما ستر ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين صفحة 53.

أنواع التدريب:

- تقوم المنظمة باختيار نوع التدريب الملائم لها وهذا حسب نشاطاتها وإمكاناتها ومعداتها التدريبية وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى:
- **من حيث التطبيق: نظري وعملي:** يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات أما عملي يعتمد على تطبيقات بشكل أكبر من المعرفة والنظريات.
 - **من حيث المكان:** داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة : أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولدينا أيضا خارج المؤسسة أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات الخاصة.
 - **من حيث الوقت:** قبل بداية العمل : يتم تصميم برامج التحضير لتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لوظيفة ما، يمكن إن تكون هذه البرامج أما عامة أو خاصة ،ويمكن أن تتم في أماكن الدراسة أو في مؤسسات مخصصة، على عكس برامج التدريب أثناء الخدمة التي تتطلب برامج الأعداد فترة أطول لأعداد المتدربين بشكل مناسب لوظائفهم المستقبلية.
 - **التدريب المستمر:** لكل الموظفين يطلق هذا النوع من التدريب ، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض أداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه و مراجعة معلوماته²⁴.
 - **من حيث التفرغ:**
أثناء العمل وخارج العمل : هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون خلل في العمل أو

²⁴صالح صالح معمار-التدريب الأسس والمبادئ -ديب ونو للنشر والتوزيع الأردن -الطبعة الأولى 2010صفحة 23.بتصرف

قصور في أداء ،أما خارج العمل فيتم في الفترة المسائية ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.

- **من حيث الهدف:** وهذا أما يكون تدريب لتجديد المعلومات أو تدريب المهارات أي زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع الكفاءة المهنية ،ويمكن أن يكون أيضا تدريب سلوكي أي تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملة بين الموظفين²⁵.
- **التدريب من حيث مجال التدريب :**

التدريب المهني : وهو تأهيل المتدرب لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو الحدادة وغيرها.

التدريب التخصصي : وهو تدريب الفرد على تخصص معين ويتم تطوير أداءه في نفس مجال التخصص.

التدريب على طرق الأمن والسلامة : وتجنب الحوادث وإصابات العمل.

التدريب الإداري والإشرافي : بهدف إكساب الأفراد مهارات في مجال الإدارة والإشراف

التدريب من حيث الغرض :

✓ التدريب من أجل اكتساب المعارف الجديدة التي تتطلبها الوظيفة.

✓ التدريب من أجل تطوير أداء ومهارات الأفراد.

✓ التدريب من أجل الترقية أو النقل لمركز إداري جديد.

✓ التدريب من أجل مهارات خاصة كالقدرة على التفاوض وغيرها.²⁶

²⁵د.صالح صالح معمار،التدريب الأسس والمبادئ، نفس المرجع -الطبعة الأولى 2010صفحة 23.
²⁶مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية بعنوان دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030المجلد 6- العدد14-30مايو2022-ص99-116.

إجراءات التدريب:

وسائل وأدوات التدريب:

هناك الكثير من الوسائل التي تستخدم أثناء تدريب الموظفين لزيادة فعالية البرامج التدريبية هناك نوعين لدينا سمعية وبصرية ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي:

- 1) استعمال الكتب والأفلام والمسجلات لتوضيح الفكرة لموظفين.
- 2) استعمال الخرائط والرسوم البيانية والمخططات البيانية لتعريف بهيكل المؤسسة أو إعطاء لمحة عن لألات وتصميمها داخلي .
- 3) استعمال الرسوم التوضيحية والنماذج لتوضيح فكرة العمل واستيعابه.
- 4) استعمال الرسوم التوضيحية والنماذج والصور المتحركة.
- 5) استعمال لألات التصوير والنشرات المصورة.
- 6) استعمال الحاسوب وتدريب عليه.²⁷

طرق التدريب:

لتدريب مجموعة من طرق تساعد في تحسين الأداء الموظفين وتسهل لهم اكتساب المعارف والمعلومات عن نوع العمل الذي يمارس ، وهناك نوعين من تلك الطرق من بينها لدينا:

1) طرق التدريب الجماعية: لها عديد من طرق نلخصها كالتالي:

هناك طريقة المحاضرة العلمية والمناقشة الجماعية وذلك عن طريق إقامة محاضرة حول المواضيع التي يطرحها المتدرب ويريد استفسار فيها فيزود بمعلومات نظرية مبسطة وسهلة الاستيعاب حول ذلك الموضوع ، أما طريقة المناقشة الجماعية تقوم على إشراك رجال الأفراد المتدربين في المناقشة وإبداء الرأي في الموضوعات المطروحة، فيشترك فيها اكبر عدد ممكن من المتدربين فتكثر فيها كثير من التفاعل والفهم وتوليد أفكار بين المتدربين ، وهناك أيضا طريقة العرض وتمثيل الأدوار وتكون عن طريق عرض المدرب على مجموعة من المتدربين منتجا معين مع تبيان كيفية

²⁷كافي مصطفى، نفس المرجع السابق، صفحة254بتصرف

استخدامه وتشغيله ، ومن مزايا هذه الأساليب يسهل للمتدرب سهولة الفهم والاحتفاظ بالمعلومات وحل المشاكل المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً.²⁸

✚ طرق التدريب الفردية:

ومن أهم هذه الطرق هي:
أولا لدينا طريقة التدريب في العمل وتكون عن طريق تدريب الأفراد أثناء قيامهم بالعمل ، يتعلم الفرد أساليب وطرق المؤسسة ويطور مهاراته ويكسب المعرفة سريعا وهو في العمل ، ولدينا أيضا المقابلة الفردية ضمن المنظمة فتكون عن طريق مقابلة المدرب الموظف وطرح أسئلة عليه ومناقشة المشاكل التي تواجهه.²⁹
وهناك طرق فردية أخرى مثل طريقة الاستجواب أو طريقة المراسلة التي تتم عن طريق البريد إذا تلقي المنظمة استفسارات الموظفين ثم ترد عليها.

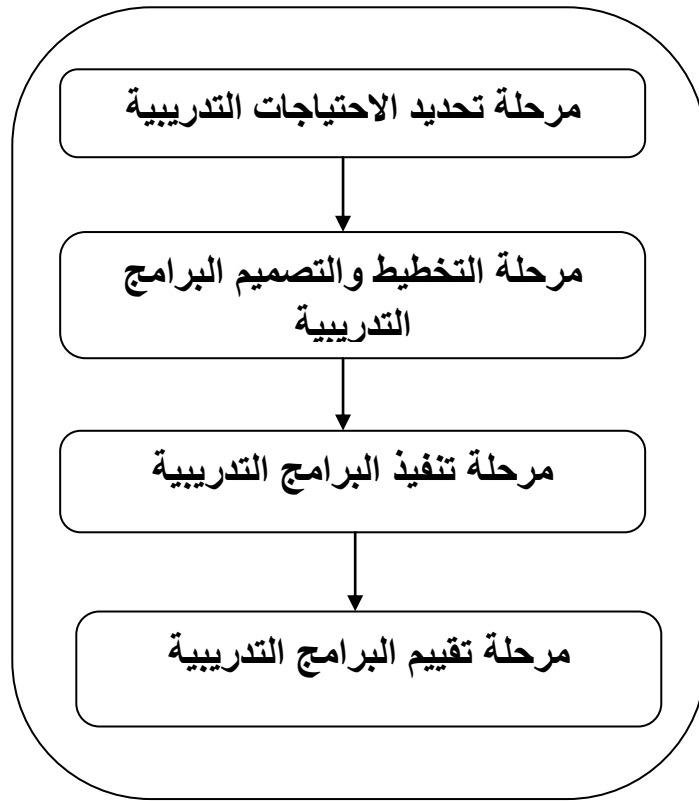
²⁸كافي مصطفى، نفس المرجع السابق ،صفحة251/250/249/248بتصرف

²⁹كافي مصطفى، نفس المرجع السابق ، صفحة253بتصرف

مراحل عملية التدريب:

مفهوم العملية التدريبية: هي تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر إن يقوم به في المستقبل.³⁰

فيمر التدريب بأربع مراحل مهمة في عملية التدريب سنوضحها في شكل التالي:
الشكل رقم {1} مراحل العملية التدريبية.



مصدر: نعيم إبراهيم الطاهر - تنمية الموارد البشرية ص 25

³⁰ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008/ص11.

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

هي " مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية³¹

نستنتج ان الاحتياجات التدريبية هي عملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

- أهمية الاحتياجات التدريبية:

تعالج بها المشاكل التي تواجههم في المؤسسة عن طريق وضع برامج تدريبية تلبية احتياجات المتدرب متجنباً الأخطاء الشائعة في التدريب وإضاعة الوقت ، وتستهدف تحسين من مستواهم العلمي والعملية نحو الأفضل وكذلك تحسين من مردودية المؤسسة

32

من خلال متطرقنا إليه في تعريف الاحتياجات التدريبية وأهميته، نستنتج إن الاحتياجات التدريبية لها دور فعال في تحسين من فعالية وكفاءة التدريب في المؤسسة وهذا راجع لإنها تحدد وتوفر المعلومات والوثائق التي تخص الموظفين

- أنواع الاحتياجات التدريبية:

من أنواع الاحتياجات التدريبية نذكر ما يلي:

1. احتياجات تدريبية طويلة الأجل: وتمثل الفرق بين مستوى المطلوب ومستوى الأداء المرغوب في المستقبل.

³¹ صالح صالح معمار ،التدريب الأسس والمبادئ، نفس المرجع السابق ص41.

³² صالح صالح معمار،التدريب الأسس والمبادئ، نفس المرجع السابق ص45.بتصرف

2. أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل: تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

3. احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية: احتياجات التدريب الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر ، أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج الموظفون التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط إجراؤها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة.³³

1. مرحلة التخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف المطلوبة من عملية التدريب ثم تحديد مستوى المهارات اللازمة للقيام بتلك عملية مع مراعاة استعداد الموظفين وتقبلهم للبرنامج التدريبي، فيتم هذا باستعمال التخطيط والتصميم البرامج التدريبية ومن بين هذه المراحل نذكر ما يلي:

أولا لدينا تخطيط القوى العاملة يعتمد التدريب على توفير معلومات كافية وواضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المؤسسة من حيث عددها ومستوياتها ومهاراتها الوظيفية ، ثانيا لدينا تحديد الاحتياجات التدريبية فان نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء الموظفين وزيادة فعالية المؤسسة ، ثالثا لدينا تحديد أنواع وأماكن التدريب يتم اختيار جودة التدريب بناء على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة نوع الموظفين المراد تدريبهم ، فيتم تدريبهم أما في مراكز التدريب الداخلية التي تم إنشائها داخل المؤسسة، أو عن طريق إرسال الموظفين إلى مراكز خارجية.³⁴

³³مدحت أبو نصر، نفس المرجع السابق، ص 83.بتصرف

³⁴مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 104/105.بتصرف

• خطوات تصميم البرامج التدريبية:

- ✓ وضع الخطوط العريضة للمحتوى التدريب.
- ✓ تفصيل الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي إلى جزئيات معرفية دقيقة.
- ✓ ارتباط المحتوى وما يشتمل عليه من مبادئ ومفاهيم ومهارات بمتطلبات الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف السلوكية.
- ✓ صياغة المحتوى التدريبي بأسلوب يساعد على التعلم والتحصيل.³⁵

4. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج التدريبي وتعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي أحداث الأثر التدريبي {التعلم، اكتساب، المهارات} عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها من خلال مدرب أو أكثر باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة من مساعدات وأهداف ومحتويات محددة.³⁶

5. مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

معنى التقييم: هو " الطريقة التي يمكن أن نتحقق من خلالها إن تدريب يقوم على أسس صحيحة، إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما على دقة التنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة" تعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم مشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوبة قياسا.
- عدم توفر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.³⁷

³⁵ صالح صالح معمار، نفس المرجع سابق، ص 66.

³⁶ فضيلة نشناش، مذكرة تخرج، نفس المرجع سابق، ص 58

³⁷ لعراب عبد الحليم، مقالة عن التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ص 133

خلاصة الفصل:

من خلال متطرقنا في هذا الفصل يمكن استخلاص إن التدريب هو الطريقة أو النشاط التي يتم من خلاله تزويد الموظفين بمزيد من المهارات والمعلومات من أجل تنفيذ العمل الموكل له ، أصبح تدريب الموظفين جزء أساسي لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة فصبت كل اهتمامها عليه ، وذلك لتحسين نوعية خدماتها والارتقاء إلى مستوى الأعلى يضمن لها فعالية المنافسة والتطور والاستمرار وتوعية موظفيها ، حيث تطبق المؤسسة نوعين من التدريب أما يكون تدريب داخلي أي يسمح للموظف اكتساب خبرات وتعلم داخل المؤسسة في مكان مخصص للتدريب على يد مختصين ، أو يتم تدريبه خارج المؤسسة في مراكز التدريب لتطوير مكتسباته ورفع من معنوياته يتميز التدريب بأنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط البرامج التدريبية التي يراد تطبيقها وتنفيذها داخل المنظمة ، وأخيرا يتم تقييم هذه البرامج التدريبية من خلال قياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة وذلك من أجل معالجة قصور والضعف وتدارك الأخطاء والسلبيات في العملية التدريبية أو البرامج المستخدمة.

تحسين أداء الموظفين

تمهيد:

تقييم الأداء هو اجراء منهجي رسمي تقوم به المؤسسة لقياس جودة انجاز الموظف لواجبات وظيفته، ويتم تقييم دقة النتائج بناء على الصلاحيات الممنوحة للموظف ومسؤوليات منصبه الوظيفي ، ومن معروف ان أداء هو وسيلة تقوم بتصحيح وتحسين كفاءة الموظفين ، وفي هذا السياق سنتعرف على مفهوم أداء وما هي العوامل المؤثرة فيه وما أهميته على مستوى المؤسسة والفرد وما هي طرق تقييمه وتحسينه التي تستخدمها المؤسسة.

مفهوم أداء:

يقصد بمفهوم أداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفين داخل تلك المنظمات.

ويعرف أداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على أداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل.³⁸

وكما عرفه بعض الباحثين أن أداء هو القدرة على تحويل المتدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد المصنعة ولألات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.³⁹ وفي دراستنا هذه فان المدخلات تتمثل في مضامين التدريب والتي تعتبر شيء معنوي والمخرجات هي عبارة عن تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة. LA CAAT.

ويقصد بأداء: على انه سلوك الوظيفي الهادف.

ويمكن أن ينقسم أداء بصفة عامة إلى قسمين:

لدينا أداء الظاهري: مثل الكلام و الحركة وهو ما يمكن أن يلاحظه المحيطون بالفرد.

ولدينا أيضا أداء الداخلي أو الباطني:مثل التفكير والتخيل والتصور وهو ما لا يمكن ملاحظته من المحيطين بالفرد.⁴⁰

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج إن مفهوم أداء هو مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات ومهام التي يمارسها الفرد في العمل ويقوم بها على وجه المطلوب وهذا إثبات على كفاءته وجهده في العمل.

³⁸ أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال، بمنظمات الأعمال مصر، نفس المرجع، ص 26.

³⁹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية دار الجامعية 2001، ص 202.

⁴⁰ د.محمد عبد الفني حسن، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى 2016، بالقاهرة ص 17.

أهمية الأداء:

لأداء أهمية كبيرة في المؤسسة يعتبر المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات ،
”يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع المستوى الجودة والفعالية الإنتاجية ، ويساعد
كذلك في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات
ومهارات ومعارف الموظفين ، ويؤدي إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات التي قد تصبح
عائق على المؤسسة“.⁴¹

وهكذا يتضح إن أداء يعد مقياسا لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال
أخرى في المستقبل ، فيؤدي أداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ابتكار
والإبداع في العمل.

العوامل المؤثرة على الأداء :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء لدينا غياب الأهداف المحددة ، المؤسسة لا تملك
معايير أو مؤشرات للإنتاج وأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو أداء الجيد مع
الموظف ذو أداء الضعيف لهذا لا تستطيع إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم
لعدم وجود معيار محدد ، لدينا أيضا عامل عدم المشاركة في الإدارة أي عدم سماح
للموظفين في المشاركة في المستويات الإدارية لمعالجة مشاكلهم وإعطاء حلول لها مما
سبب لهم ضعف الشعور بالمسؤولية وتدني مستوى الأداء لديهم ، وهناك أيضا اختلاف
مستويات وهو من العوامل المؤثرة على الأداء وسببها عدم نجاح الأساليب الإدارية التي
ترتبط بين معدلات أداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظفين فكلما كانت
هناك تحفيزات وترقيات كانت هناك تأثير إيجابي وأداء عالي من الموظف ، أما بنسبة
لرضا الوظيفي والتسيب الإداري فكلهما مرتبط بالأخر حيث يلعب رضا الوظيفي دور هاما
عند الموظف فإذا لم يكن هناك قبول الفرد عمله فقد يسبب انخفاض أداء وضعف
الإنتاجية، أما بالنسبة إلى التسيب يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة مما قد

⁴¹ خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ما ستر، جامعة بمراس ص 39.

تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف.⁴²

عناصر الأداء: يتكون أداء من ثلاثة عناصر رئيسية وهي كالتالي:

- 1) **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز
- 2) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بدون الوقوع في الأخطاء.
- 3) **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.⁴³

معايير الأداء:

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة و أحسن استخداما ، ويعد أداء أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب ويهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة أداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته وتتحصر أهم معايير أداء في:

- 1) **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
- 2) **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل.

⁴² أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مرجع سابق، مصر ص 13.12، بتصرف

⁴³ عبد الحكيم عثمان عبد رحمان ، اثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مذكرة تخرج في ما ستر 2021 ص 46.

3) **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ أداء مما يصيب الموظفين بالتراخي لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات أداء.⁴⁴

✚ **مفهوم تقييم الأداء وأهميته:** لقد وردت عدة مفاهيم لتقييم أداء انتقبت منها ما يلي:

- ✓ تقييم أداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظفين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال وكذلك الحكم على سلوك الموظفين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزانه أثناء عملهم.
 - ✓ و عرف أيضا تقييم أداء بأنه تقييم كل شخص من الموظفين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون.⁴⁵
 - ✓ تقييم أداء يعني "هو المقارنة أو الترتيب على معيار معين أو مؤشرات محددة لذلك فان تقييم أداء هو قياس لكفاءة وكتابة مخرجات أو العمل الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما والحكم على قدرته واستعداده لتقدم في هذه الوظيفة"⁴⁶.
 - ✓ و لقد حدد بعض الباحثين بان المقصود من تقييم أداء هو ما يلي:
 1. تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
 2. معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
 3. اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة.
 4. وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.⁴⁷
- نستنتج أنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات أداء.

⁴⁴خوادم عبد اللطيف ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ، نفس المرجع السابق ص66.

⁴⁵أحمد الكردي ، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص17.18

⁴⁶خوادم عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق ، ص70.

⁴⁷د.محمد عبد الفنى حسن، الجودة في إدارة وتقييم الأداء ، نفس المرجع السابق ، ص10

أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهميته على مستوى المنظمة بشكل عام و الموظفين بشكل خاص نذكر منها ما يلي :

1. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
 2. تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الموظفين ومشكلاتهم وينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال
 3. تمكين الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
 4. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.⁴⁸
 - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير التبعة ومدى صلاحيتها.
 5. يفيد في رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.⁴⁹
- نستنتج ان الأداء يشكل فرصة للموظفين لتدارك أخطاءهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزئة.

⁴⁸د.محمد عبد الفني حسن ،الجودة في إدارة وتقييم الأداء ،نفس المرجع السابق ، ص25.

⁴⁹عبد الحكيم عثمان عبد رحمان ،اثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات ، مذكرة تخرج في الماستر 2021،ص51

أهداف تقييم الأداء:

لتقييم أداء جملة من الأهداف تمثلت في " التأكد من سير خطة التدريب وفق مراحل المرسومة وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تمت بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة وتصميم البرامج وكفاءة المدربين ووسائل التدريب وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة، التأكد أيضا من أن التكلفة تعادل أو تبرر نتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية، الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التنفيذية و تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف، وإحداث التغيير في السلوك، وتحسين أداء الموظف، ورفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام.⁵⁰

أضاف كل من {جيل ولوشر} أهداف أخرى لتقييم أداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة والمساعدة في تحسين مستوى أداء الحالي.
- تقييم المستوى أداء القديم وتحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- تقديم تغذية عكسية للموظفين عن مستوى أدائهم والمساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.⁵¹

1) طرق تقييم الأداء: توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين منها:

➤ التقدير حسب مستويات الجدارة:

"تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم"⁵².

➤ قياس المتدرج:

تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء ويتطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من خمسة درجات.⁵³

⁵⁰مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، عنوان تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها المجلد 4 العدد8، ص 253. بتصرف

⁵¹أحمد الكردي ، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ، مرجع سابق مصر ص26

⁵²فضيلة نشاش، مذكرة دور التدريب في تحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص80

⁵³خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص53.

➤ المقارنة الزوجية:

هي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة الأداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات ،وتم ينتقل إلى الموظف الثاني ويتم مقارنته مع أداء أفراد المجموعة فردا.

➤ الترتيب التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنتا بالسوء أداء حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار الأفضل أداء ويوضع في المرتبة الأولى، ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة ،ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى⁵⁴

➤ التقييم حسب النتائج والأهداف:

و هي تطبيق في المنظمات التي تعني الإدارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المنظمة.

➤ التقدير النسبي:

ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل حيث يعتمد على أداء الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية. وقد استهدفنا هذه الطريقة نظر لانها تتلائم مع مجريات الدراسة الكيفية.

➤ الاختيار الإجباري:

”حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل ومن تم تحليل لقائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي لأداء للموظف“.⁵⁵

⁵⁴ أحمد الكردي ، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، نفس مرجع سابق ، مصر ، ص20.

⁵⁵ فضيلة نشاش، مذكرة دور التدريب في تحسين أداء العاملين ، نفس المرجع السابق،ص81.

طرق تحسين أداء :

للأداء عديد من طرق تمكنه من تحسين وضع موظفين في المؤسسة من سيئ إلى الأحسن حيث يجب على موظف تطبيق هذه الطرق بحد فيرها ليستطيع إنجاز العمل بالمهارة وبالكيفية المطلوبة ومن بين هذه الطرق لدينا ما يلي :

(1) التدريب المستمر: يشعر الموظف بالاستياء والضياع والإحباط عند عدم معرفة ما يجب القيام به أو فعله ولكن عند تدريبه المستمر ، أي أن يكون تحت تدريب ، وان يكون تدريب حاضرا في كل أوقات أو المرات سواء كان الموظف قديم أو جديد في العمل ، لأن ذلك يتيح له فهم ما هو متوقع منه فعله، ولكي يدرك عمله وان يكون أكثر إنتاجا وإنجازا لعمله⁵⁶.

(2) توفير المعدات والأدوات المناسبة: يجب التأكد اليومي من إن المعدات والأدوات الموجودة على مكتب تعمل بشكل صحيح فليس هنا أسوء من عدم قدرة الموظف على إكمال عمله ومهامه اليومية بسبب آلة معطلة مثل جهاز الكمبيوتر أو غيره، ويجب أن يكون الموظف متطلع على جميع لألات ويحسن استعمالها، ويجب على المؤسسة أن توفرها وتدريب الموظف على استعمالها سواء كان عن طريق دورة تدريبية أو توفير مدرب خاص⁵⁷.

(3) بيئة تحث على العمل: وذلك عن طريق إنشاء بيئة أو جو ملائم للعمل ويحفز على التفكير، وذلك بمشاركة الخبرات بين أعضاء الفريق بشكل يجعلهم أكثر انفتاحا لتعلم من بعضهم البعض ، وهذا من شأنه تشجيع الحوار المفتوح والإبداع ، بالإضافة إلى ذلك فان هذه البيئة تساعد على ابتكار حلول عالية الجودة للمشكلات التي تقع في المؤسسة بين الموظفين⁵⁸.

55بدون طبعة ص1965عمر وصفي عقيلي، إدارة أصول والأسس ومفاهيم ،مصر الإسكندرية، عمان الأردن دار الزهراء،⁵⁶

1984احمد صقر العاشور، إدارة القوى العاملة مصر الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 87ص⁵⁷

122ص1981احمد عامر رشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت⁵⁸

خلاصة:

تعد عملية تحسين أداء الموظفين من العمليات الأساسية والمهمة التي يتوقف عليها أي تنظيم إداري ناجح أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى كفاءة عالية من الإنتاجية، ومن المعروف إن أداء هو مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات ومهام التي يمارسها الفرد في العمل ويقوم بها على وجه المطلوب وهذا إثبات على كفاءته وجهده في العمل، فإذ بذلك يحقق الأهداف المطلوبة والمرجوة ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع المستوى الجودة والفعالية الإنتاجية ، ويساعد كذلك في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة ، وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف الموظفين ، وهناك عوامل تؤثر على أداء بشكل عام تمنع تطوره، لدينا غياب الأهداف المحددة، المؤسسة لا تملك معايير أو مؤشرات للإنتاج وأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو أداء الجيد مع الموظف ذو أداء الضعيف لهذا لا تستطيع إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد ، ولدينا أيضا عدم المشاركة الموظفين في مستويات الإدارة واختلاف المستويات هذا ما يؤدي إلى ضعف أداء بسبب فشل الأساليب الإدارية التي كان دورها تحسين مردودية أداء ومعالجة أداء الموظفين في المؤسسة، يمكن أن نستنتج بأن عملية تقييم أداء تنحصر بين المورد البشري والمنظمة داخل معايير موضوعية وسلوكية حسب طرق التي تختارها المؤسسة ، ومن بين أهداف تقييم أداء لدينا تحديد الاحتياجات الخاصة والمساعدة في تحسين مستوى أداء الحالي ، تقييم المستوى أداء القديم وتحديد الأهداف الخاصة للأداء.

دراسة ميدانية في مؤسسة

LA CAAT

لتأمينات وهران

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل إلى تقديم نظرة عامة حول التدريب ومضامينه ومختلف أنواعه المستخدمة في معظم المؤسسات ومراحله التي تمر بها العملية التدريبية وذلك لتحسين الأداء الموظف وطرق تقييم أداءه في المؤسسة ويأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على مؤسسة CAAT لتأمينات قسم التنظيم وقد تم اختيار المؤسسة من أجل دراستها ومقابلة موظفيها ومعرفة رأيهم عن التدريب.

يتضمن هذا الفصل المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية بدءاً من مرحلة جمع البيانات وصولاً لمرحلة استخلاص النتائج مستعملين المقابلة التي أجريناها على الموظفين المؤسسة CAAT بغرض الإجابة على الإشكالية البحث وقمنا أيضاً بالملاحظة المباشرة لمكان إجراء التريص.

تقديم شركة الجزائرية CAAT لتأمينات :

نشأة الشركة:

”ظهرت مؤسسة CAAT la عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات في أفريل 1985 أين كان قطاع التأمينات يتميز باحتكار من طرف الدولة وتخصص الشركات, وبالتالي تخصصت LA CAAT إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE وذات اسم SPA في أكتوبر 1989, وبهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في 1989/12/24 رفع التخصص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول LA CAAT المنافسة. {انظر إلى ملحق رقم 2/3/4} تظهر فيه بعض صور للمؤسسة LA CAAT لتأمينات فرع وهران. وشعار المؤسسة.

كان رقم أعمال مؤسسة LA CAAT في سنة 1986 أي بعد سنة من انطلاق نشاطها يقدر ب 399 مليون دينار, وفي سنة 1990 تضاعفت إلى 714 مليون دينار, وبعد عشرية من انطلاق نشاطها أي في سنة 1995 أين كان يتميز سوق التأمينات باحتكار القلة, حققت la CAAT رقم أعمال يقدر بأكثر من ثلاث ملايين دينار, وبهذا احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية 23% من سوق التأمينات.

1) مهمة ونشاطات La CAAT:

بصفة عامة تتمثل نشاطات هذه المؤسسة فيما يلي:

- ✓ التأمين ضد الأخطار المختلفة.
- ✓ تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر.
- ✓ تشغيل المدخرات اللازمة لتمويل التطور الاقتصادي الوطني.
- ✓ المساهمة في تطور النظام المالي بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.⁵⁹

الشركة الجزائرية لتأمينات LA CAAT. وهران ، قسم التنظيم⁵⁹

❖ لتحقيق هذه النشاطات يتطلب من المؤسسة الأخذ بالتوجيهات التالية:

- ✓ العرض يكون لتغطية المخاطر
 - ✓ التحسيس المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن ,خاصة الاستعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات وذلك لتسهيل المعلومات.
 - ✓ الكفاءة والفعالية في تسيير العقود.
 - ✓ إمكانية الرفع والتحكم في التوازن المالي.
- ومن هنا نستنتج إن مهمة مؤسسة la CAAT هي دعم النمو الاقتصادي وذلك بحماية المؤسسات والأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق تقديم خدمات ذات نوعية وبسعر جيد.

أهداف المؤسسة.

تتمثل أهدافها في:

- ✓ البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية.
- ✓ تنويع حافظة المنتجات وخدمات.
- ✓ حماية موقع القيادة لها في سوق التأمين ضد مخاطر النقل.
- ✓ تحسين الحصص السوقية.
- ✓ تحسين وتحديث تسيير وتطوير الموارد البشرية.
- ✓ خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية.

ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن وبسعر جيد.⁶⁰

الشركة الجزائرية لتأمينات LA CAAT. وهران ،قسم التنظيم⁶⁰

هيكـل المديرية العامة

يتوزع هيكل مؤسسة CAAT كما يلي:

المديرية العامة والتي تشمل الإدارات المركزية. الفروع. الشبكة التجارية المفتشات الجهوية. {انظر إلى ملحق رقم 12} بالنسبة للفروع المؤسسة هناك ستة فروع ثلاثة بالجزائر واحدة وهران واحدة بعنابة والأخيرة بقسنطينية.

دور الفروع يتمثل في تمثيل المؤسسة في قطاعات النشاط وتطبيق البرامج المقدمة لها.

أما الشبكة التجارية فهي تتكون من 66 وكالة إدارية.

المفتشيات الجهوية ثلاث وسط. شرق. غرب وهي تحت إشراف المفتش العام في المديرية العامة ولديها مفتش جهوي وهي هيكلية لامركزية للمراقبة تقوم بمهام التفتيش تحت سلطة المفتش العام.

هذه بعض من وكالات فرع وهران وولايات الأخرى.

وكالة 221 وهران. وكالة 222 وهران. وكالة 224 مستغانم.

وكالة 226 تيارت . وكالة 237 مازونة .

وكالة 238 واد الرهيو. وكالة 231 معسكر. وكالة 233 ارزيو.

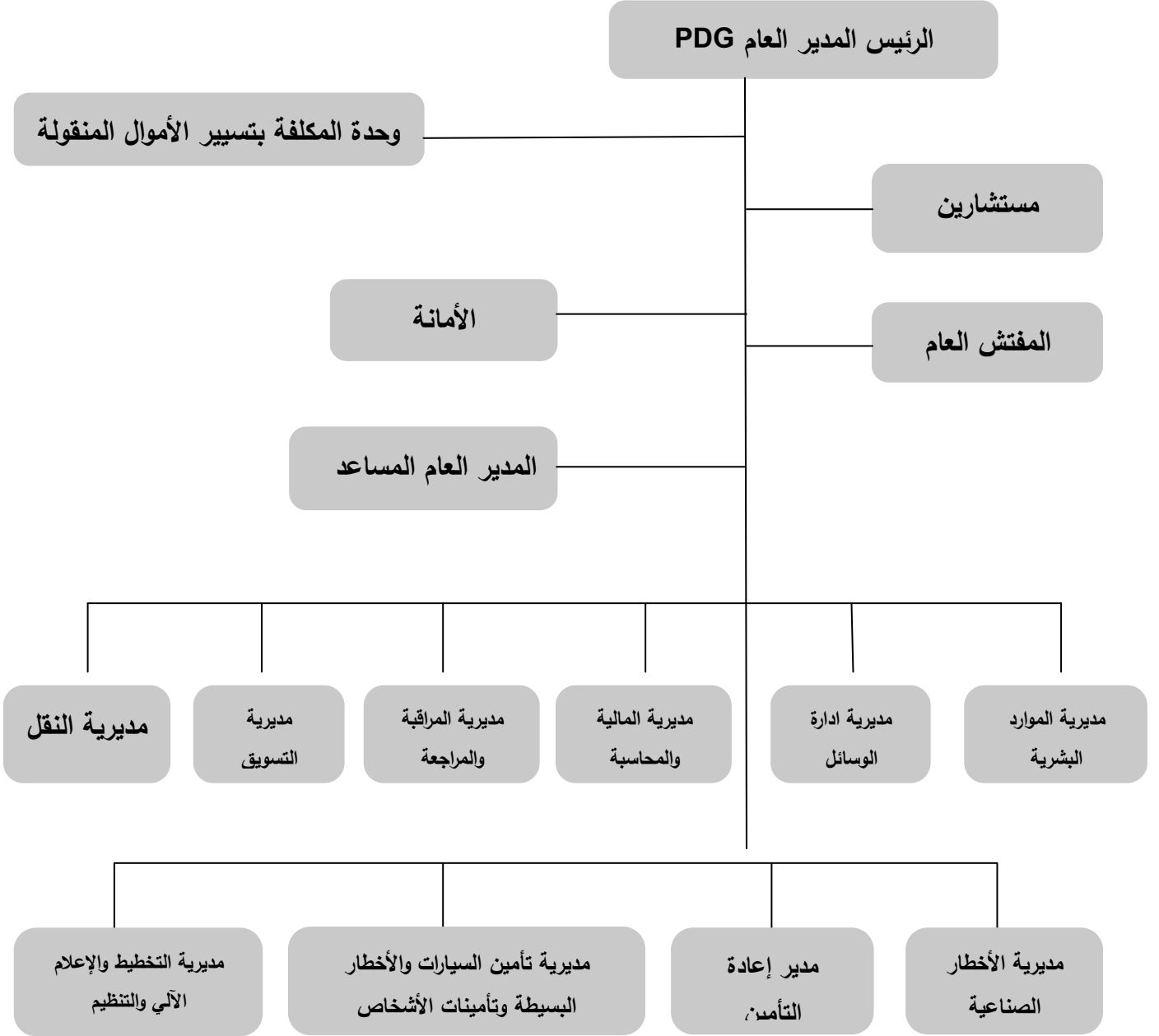
وكالة 244 تسمسيلت. وكالة 230 الشلف.

وكالة 349 بشار. وكالة 228 غليزان. وكالة 232 وهران. مكاتب التسجيل ميناء وهران

242. مكاتب التسجيل مطار وهران 239.⁶¹ { انظر إلى ملحق رقم 05 }

⁶¹ الشركة الجزائرية لتأمينات LA CAAT. قسم التنظيم

الشكل 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة CAAT



المصدر: الشركة الجزائرية للتأمينات, قسم التنظيم {انظر إلى ملحق رقم 06}

التدريب في مؤسسة CAAT:

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على البرنامج التدريبي للتدريب لتوعية موظفيها ومعرفة أدائهم في العمل حيث تسعى المؤسسة جاهدة تطبيق التدريب بأحسن مستوى يلاءم موظفيها من كل نواحي، ومن المعروف "إن التدريب هو وسيلة للتطوير وتنمية السلوك الفرد وهو نشاط يزود الموظف أو المتدرب بالمعارف والمهارات التي يطبقها في العمل" ⁶²، وفي هذا الصدد جاءت أغلبية إجابات الموظفين الشركة على أنهم استفادوا كثيرا من التدريب، وكان ذا فائدة في تغيير من أدائهم من سيئ إلى جيد واكتسابهم المعلومات وتعلمهم كثيرا من المهارات الإدارية، أما فيما يخص المعترضين لدينا المبحوث رقم 4 البالغ من العمر 38 سنة عبر عن وجهة نظره بالنفي وأنه لم يستفد من التدريب في المؤسسة قائل { كان لديه خبرة مسبقة في مجال وظيفته وأنه لم يحتاج إلى التدريب } وعبر عن رأيه أيضا حول التدريب قائلا { إن التدريب مفيدا للأشخاص التي تنقصهم الخبرة في العمل فهو ذا فائدة لهم } أخيرا نستنتج من خلال الأجوبة التي قدمها لنا الموظفين شركة CAAT لتأمينات وملاحظاتنا لهم إن معظم الموظفين يلجؤون إلى التدريب لتطوير مهاراتهم وتحسين من أدائهم فتمنح المؤسسة لهم تدريب مجاني مخصصة لهم من ميزانية الشركة لكل الموظفين وإعطاء فرصة لتغيير وتحسين أدائهم في العمل، تمنح المؤسسة استمارة التدريب لموظفيها مرفقة فيها كل من مهاراته التي اكتسبها من التدريب {انظر إلى الملحق رقم 07}، كما توافقت هذه الدراسة مع دراسة من إعداد " بلهاشمي زينب" بعنوان " دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" توصلوا من خلال هذه الدراسة إن الاعتماد على منظومة التكوين والتأهيل والتعليم والتدريب المستمر المنظم، تساهم في تفعيل أداء الموظفين ويزيد من فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة سواء كانت أهداف قريبة أو بعيدة المدى ومن بين نتائج هذه الدراسة نجد الاهتمام بالموارد البشرية وحسن إدارتها وذلك عن طريق وظيفة التكوين والتدريب التي تعتبر عاملا

⁶² عامر خطير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة لقرن الحادي العاشر، الطبعة الأولى دار جامد للنشر والتوزيع الأردن ص13

أساسيا ينبغي الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية لهذا القطاع على اعتباره استثمار حقيقيا على المدى المتوسط والبعيد.⁶³

أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة CAAT :

تقوم بعض المؤسسات بتدريب موظفيها أما داخل المؤسسة عن طريق توفير مكان مخصص للتدريب وتوفير مدربين مختصين في التدريب ، وتكون مدة التدريب ما بين شهر إلى 6 أشهر كحد أقصى لتغيير وتطوير سلوك وأداء الموظفين لديها ، أو أن يكون التدريب خارجي أي في مؤسسات خاصة للتدريب مع اختصاصيين في التدريب ، فتخصص المؤسسة ميزانية كبيرة لتوفير كل مرافق التي يحتاجها المتدرب في التدريب ، أما فيما يخص من حيث تطبيق فيكون التدريب نظري وعملي عن طريق القاء محاضرات نظرية يعتمد على معلومات واستفسارات المتدرب أما عملي يعتمدون على تطبيقات بشكل أكبر في التدريب.

أما من حيث الوقت فيكون التدريب قبل بداية العمل أي يتم تصميم برامج التدريب لتزويد المتدرب بالمهارات اللازمة لوظيفة دون إطالة الوقت وتكون قصيرة المدى تتم في أماكن مخصصة للدراسة أو مؤسسات خاصة ، وتستعمل المؤسسة بكثرة التدريب المستمر أو ما يطلق عليه التدريب أثناء الخدمة وتتم في حالة انخفاض الأداء الموظف أو ظهور علامات في تقييم تحتاج الى تغيير وتطوير نشاطه ومراجعة معلوماته ، ويشمل هذا العنصر أيضا التدريب من حيث الهدف اما أن يكون تدريب لتجديد المعلومات أو تدريب المهارت أي يتم توجيه الموظف الى تدريب لزيادة قدرة على الأداء ورفع الكفاءة المهنية لديه فيوجه الموظف على حسب مجاله او تخصصه أو مايسمى التدريب حسب مجال أما أن يكون تدريبا مهنيا أو تخصصي أو إداريا ، فيما يخص هذا العنصر جاءت أغلبية إجابات الموظفين مختلفة فكل موظف له رأيه الخاص ، أغلبية الموظفين أجابوا بتلقيهم تدريب في وكالات خاصة مدعمة من المؤسسة ، أي تلقوا تدريب خارج الشركة على يد مختصين ، تراوحت مدة تدريبهم ما بين شهرين إلى 6 أشهر وطبق عليهم التدريب الجماعي ، الأقلية كانت إجابتهم على نحو التالي: لدينا مبحثين رقم 2 و6 البالغين من العمر 26/27 عام قائلين لي { تدريب داخل

⁶³ بلهاشمي زينب. مذكرة تخرج بعنوان دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. 2021.

المؤسسة في أماكن مخصصة للتدريب على يد موظفين الذين يسبقوني خبرة. مدة لا تقل عن 3 أشهر. تدريباً جماعياً نظرياً}. أما المبحوث رقم 4 البالغ من العمر 38 سنة صرح أنه لم يتلقى أي تدريب في مؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً وهذا لأنه كان لديه خبرة مسبقاً في العمل، في الأخير نستنتج من خلال الأجوبة التي قدمها لنا الموظفون ومن خلال ملاحظتنا لهذه الشركة، نجد إن المؤسسة CAAT تقوم بالتدريب موظفيها أما داخل المؤسسة في أماكن مخصصة للتدريب تحت إشراف الموظفين الذين يملكون خبرة في التدريب وتوجيهه، أو يتم التدريب خارج المؤسسة في وكالات تابعة لها على يد مختصين في التدريب، فتخصص المؤسسة ميزانيات كبيرة للتدريب عملائها وتحسين من أدائهم أما الذين يملكون خبرة مسبقة فلا يتم توجيههم للتدريب، يتم التدريب في شركة CAAT عن طريق حصص تعليمية تطبيقية وتكون مدة التدريب من 3 أشهر أو أكثر وهذا راجع إلى تحسن أداء المتدرب.

التدريب المستمر في بعض الأحيان يكون لازم وذلك عند ملاحظة النقص في مستوى الإداريين أي يكون ضرورة حتمية لتحسين أداء وفي البعض الآخر يكون إجباري، يقوم المدرب بإشراف على المتدربين في مؤسسة CAAT عن طريق تعليمهم تطبيقياً عن كل الوسائل المستعملة في المؤسسة وإلقاء عديد من محاضرات عن العمل والمسؤولية كما يقوم المدرب في المؤسسة CAAT بمنح بطاقة تقدير {انظر إلى وثيقة رقم 11} للمتدربين إثبات عن تحسين أدائهم ومؤهلاتهم مرفقة بتاريخ التي تما فيه ترقية أي هذه الوثيقة تكون مع المتدرب من أول يوم دخوله للمؤسسة وتدريبه إلى يوم توظيفه فيها وترقيته مملوءة بمهاراته وإنجازه في العمل.

إجراءات التدريب التي تمارسها المؤسسة على الموظفين:

تقوم المؤسسة باستعمال أدوات ووسائل وطرق عديدة أثناء تدريب موظفيها لزيادة فعالية البرامج التدريبية ، ومساعدة في تحسين أداء موظفيها وتسهيل لهم اكتساب المعارف والمعلومات عن نوع العمل الذي يمارس في هذه المؤسسة ، ومن بين هذه الأدوات والوسائل المستعملة لدينا استعمال الرسوم التوضيحية والنماذج والصور المتحركة وهي من الأدوات البصرية السمعية التي تساعد الموظف في توضيح فكرة العمل الذي يمارسه وتعد هذه طريقة من أحسن طرق استخداما في المؤسسة والتي تأتي بنتيجة إيجابية ، تقوم أيضا بتدريب على استعمال الحاسوب لانه ضروري في عملهم ويحتاج اليه المتدرب بكثرة ، وكذلك استعمال الكتب والأفلام والمسجلات لتوضيح الفكرة لموظف حتى لا تختلط عليه الأمور ، أما بالنسبة للطرق التدريب التي تقوم بها الشركة فان الموظف عند دخوله للتدريب يقوم المشرف بالقاء عليها محاضرات العلمية حول المواضيع التي يطرحها المتدرب يريد ان يستفسر فيها ، فيزوده المشرف بالمعلومات نظرية تملئ رصيده الفكري وتعد هذه طريقة من طرق أكثر استعمال في المؤسسة حيث أنها لا تحتاج المال وسهلة ومبسطة الاستيعاب لمتدرب ومن طرق الجماعية التي تتيح لمتدرب شعور براحة مع المتدربين الاخرين ولدينا أيضا طريقة المناقشة الجماعية، وذلك عن طريق اشراك المتدربين في المناقشة وابداء رأيهم فتكثر فيها كثير من التفاعل والتفاهم ، أما الطرق الفردية تستخدم المؤسسة طريقة التدريب في العمل أي يتدرب المتدرب أثناء قيامه بالعمل وهذه طريقة تستعمل في أوقات التي تكون الإدارة مشغولة بمهام ولا تستطيع استعمال المناقشة أو المحاضرات فتقوم بهذه الطريقة البديلة فيتعلم المتدرب سريعا ويطور مهاراته وهو في العمل ، وهناك طريقة المقابلة الفردية ضمن المؤسسة فيكون مسؤول الموارد البشري مسؤول على المتدرب عن طريق مقابلته لوحده وطرح أسئلة عليه ومناقشة المشاكل التي تواجهه. وفيما يخص هذا العنصر جاءت أغلبية إجابات الموظفين انهم تلقوا تدريب جماعي عن طريق سمع محاضرات في المؤسسة أما أقلية فتلقوا تدريباً فردياً على يد موظفين اسبقهم خبرة وتم تدريبهم أثناء قيامهم بالعمل ، وقد لاحظت ان معظم الموظفين يتعاونوا فيما بينهم.

تلبية المؤسسة CAAT احتياجات موظفيها:

من أساسيات المؤسسة توفير احتياجات الموظفين وذلك لتجنب مغادرة موظفيها مكان العمل واستقالتهم فتحقق المؤسسة لهم مطالبهم والاستجابة لاحتياجاتهم الشخصية والأسرية، على سبيل مثال توفير النقل والاستفادة من ضمان الاجتماعي وإعطاء عطل ، ف جاءت كل إجابات الموظفين بالإجماع إنهم لا يواجهون مشكلة في النقل وال ضمان الاجتماعي كلهم مستفادون منه، وان الشركة لم تقصر في هذا الأمر ، أما فيما يخص أن التدريب قد يتناسب مع مؤهلات ومستوى التعليمي للموظف فأغلبيتهم صرحوا لي إن التدريب أتاح لي معرفة مؤهلاتي وغير من أدائي في العمل وبرغم من إن مستواي جيد إلا انه بالتدريب سارا أفضل.} أما الأقلية فكانت إجابتهم على نحو التالي لدينا مبحوث رقم 2 صرح إن التدريب الذي تلقاه لم يكن في مستواه قائلًا { التدريب الذي تلقينته في المؤسسة لم يكن في مستواي أبدا } وعند تدقيق في معطيات شخصية لهذا المبحوث نجد مستواه دراسي جامعي ، وان مستواه لم يتوافق مع برنامج التدريب التي قدمته المؤسسة ، أما المبحوث رقم 4 فصرح قائلًا لي {أنا مادريتش باش نعرف كان يناسبني و لا لا } . وفي الأخير نستنتج من خلال الأجوبة التي قدمها الموظفين لي إن المؤسسة تلبية احتياجات موظفيها، وترعى مطالبهم الشخصية وكذلك الأسرية بالتوفير لهم النقل لتأمين سلامتهم وكذلك الضمان الاجتماعي، ونستنتج أيضا إن مؤسسة نجحت في تطبيق عملية التدريبية على موظفيها، وقامت بعمل برامج تدريبية تناسب مستوى التعليمي ومؤهلات الموظفين ، ودليل على هذا ما جاء في الأقوال الموظفين، حيث جاءت إجابة الأغلبية بالإجماع على أن التدريب يتناسب مع مؤهلاتهم ومستواهم التعليمي ،أما فيما يخص توفير المؤسسة النقل و ضمان الاجتماعي الذي يعد من أولويات المؤسسة فجننا بوثيقة تثبت صحة ما قيل من الموظفين ، لدينا BULLETIN DE PAIE لأحد المبحوثين {انظر إلى ملحق رقم 09} تبين استفادة الموظف من ضمان الاجتماعي وراتب الذي يتلقاها موقعة من طرف مؤسسة . CAAT.

مساهمة مؤسسة في تحسين أداء موظفيها:

تلجئ المؤسسة إلى التدريب لتغيير أداء موظفيها، تقوم بعمل برامج تدريبية متنوعة تعالج بها أداء ضعيف للمتدربين، ومن المعروف "إن أداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على أداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل،⁶⁴ لأداء أهمية كبيرة في المؤسسة يعتبر المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع المستوى الجودة والفعالية الإنتاجية، وفي سدد هذا الموضوع فقد جاءت الأغلبية إجابة موظفين بالإجماع لقولهم {إن التدريب مكنهم من رفع أدائهم من أسوء إلي أحسن ومن خلاله قاموا بمعرفة مهامهم واستطاعتهم على صمود في العمل وزيادة الدقة في العمل والتنفيذ بسبب مداومة العمل بجدية.}، أما الأقلية فكانت إجابتهم على نحو التالي، لدينا مبحوث رقم 9 البالغ من العمر 30 سنة فأجابني قائلاً { لم يتح لي التدريب فرصة لزيادة دقتي في العمل لان وقت ومدة التدريب الذي تلقيته كان قليل وذيق ولم يفدني بأي شيء } أما المبحوث رقم 4 فأجابني قائلاً {أنا jamais جرت تدريب في حياتي أنا نتعلم ونعرف وحدي مكانش لي علمني } وفي الأخير نستنتج إن المؤسسة تعطي اهتمام وتعنتي بأداء موظفيها وتسهر لتطبيق العملية التدريبية الصحيحة لموظفيها، حيث كان رد موظفيها عن التدريب الذي طبق عليهم رد إيجابيا وقد لاحظت عند طرح سؤالي لهم كانت ردت فعلهم متفائلة وواثقين بكلامهم وبمؤسستهم، كما توافقت هذه الدراسة مع دراسة من إعداد باسمة علي حسن أبو سليمة بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الأنوار الإقليمي بغزة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي، ومن بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف وجود دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام، كما يعتبر التدريب وسيلة للتطوير الذات وتنمية

⁶⁴ احمد الكردي، إدارة الأداء الفعال، بمنظمات الأعمال مصر، نفس المرجع، ص 26.

المهارات وكافرة للتعامل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة⁶⁵.

✚ فاعلية التدريب في رفع كفاءة الموظفين:

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءة وتطوير أداء الموظفين بها مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في زيادة وتقوية أداء ومهارات ومعارف المتدربين ورفع كفاءة أداء الموظفين وتدريبهم على طرق عمل جديدة لتمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية ، ولدنيا أيضا خلق علاقة إيجابية بين المتدربين والمدربين من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات تجاه العمل ويساعد على تحمل المسؤولية العمل والتقليل من الأخطاء وتعلم على الوسائل والأدوات واكتشاف معوقات التي تعترض أدائه ويستخدم التدريب أيضا كوسيلة لتحفيز الموظفين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية المؤسسة ، وفي سدد هذا الموضوع جاءت الأغلبية إجابات الموظفين إيجابية لقولهم لي { لولا التدريب واستمراري في التعلم وتكرار العمل لما استطعت تحمل مسؤولية العمل } وهناك إجابة أخرى لمبحوث رقم 5 البالغ من العمر 32 عام مصرح لي {التدريب يعلمك الصبر وحب العمل وتحمل شقاء العمل المتعب} وهناك الأقلية من موظفين الذي عبروا عن رأيهم مصرحين إنهم { لم يحتاجوا إلى مساعدة التدريب على تحمل المسؤولية العمل} أما فيما يخص المبحوث رقم 9 البالغ من العمر 30 سنة فصرح لي {الحاجة الوحيدة لي تخلي الإنسان يتحمل مسؤولية العمل هو المشاكل التي تواجهه والحاجة إلى المال} كانت إجابته مبنية على الواقع الذي يعيشه وما يحس به هو نفسه، وفي الأخير نستنتج إن التدريب كان له ردة فعل إيجابية على المتدربين وغيرا من أداءهم في العمل برغم إن هناك أشخاص لم يحتاجوا إلى التدريب في عملهم ، أما السؤال الثاني كان حول كيف كان تواصلك مع المدربين وهل واجهت صعوبة في فهم طريقة شرحهم كانت الأغلبية الإجابات تقول إنهم لم يواجهوا أي مشاكل مع متدربين الخاص بهم وكان اتصالهم بهم مبني على ثقة وتفاهم وتعاون فيما بينهم. كما أكد لنا المبحوث رقم 7 مصرح لي {أجمل فترة فاتت عليا هي فترة التدريب

⁶⁵باسمة علي حسن أبو سليمة مذكرة تخرج بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الأنوار الإقليمي بغزة. 2020

قضينا أيام شابة مع معلمينا وتعلمنا بزاف صوالح { كما لاحظت إن معظم الموظفين الذين تلقوا التدريب سريعين في عملهم وتظهر على ملامحهم الجدية في العمل وبالتالي نستنتج إن علاقة المتدربين بمدربيهم كانت جيدة خالية من مشاكل مبنية على تفاهم وتعاون فيما بينهم ،حيث تكمن غاية المؤسسة في زرع تفاهم والمحبة وإتاحة جو ملائم للعمل يحفز المتدرب على إتمام عمله دون ضغط ومشاكل التي تحصل بين المتدربين والمدرسين.

طرق تحسين وتقييم الأداء في مؤسسة CAAT:

تلجئ المؤسسة CAAT إلى عديد من طرق لتحسين وتقييم موظفيها داخل الشركة تتبع نظام المنافسة بين الموظفين عن طريق ترقية التي تمنح لأكثر أشخاص عمل ومثابرة ، وفي الصدد هذا الموضوع جاءت الأغلبية الإجابات إيجابية بقولهم لي {تمنح مؤسستنا ترقية ومكافئات كل عام عن طريق تقييم عملنا ومستوى تحسن أداءنا } ومبحوث رقم 2 صرح لي {إن المؤسسة جعلتنا نتنافس فيما بيننا فهذا زادنا حبا للعمل} وبالتالي نستنتج إن مؤسسة CAAT تسعى إلى تحسين أداء موظفيها بطريقة جيدة تجعل الموظفين يتنافسون فيما بينهم ، وترقية تعد من أهم الطرق لتحسين أداء الموظف تجعله يرغب في العمل أكثر ويثابر للحصول على ترقية ، لدينا وثيقة تثبت ما قاله لنا المبحثن بان المؤسسة تمنح لهم ترقية كل عام {انظر إلى وثيقة رقم 10} هي مقرر يسمح بترقية الموظف من منصب إلى منصب آخر أعلى ، وذلك حسب تقييم أداءه في العمل وانجازه {انظر أيضا إلى وثيقة رقم 09} تبين أجر الموظف قبل ترقية وبعد ترقية واختلاف بين الأجر.

ومن بين طرق تحسين أداء الأكثر فعالية في المؤسسة CAAT ، لدينا طريقة التدريب المستمر أي إن يكون الموظف تحت التدريب وان يكون تدريب حاضرا في كل الأوقات سواء كان الموظف جديد أو قديم لكي لا يشعر بالاستياء والإحباط عند عدم معرفة ما يجب القيام به أو فعله في العمل ، أما طريقة ثانية لدينا توفير المؤسسة معدات وأدوات مناسبة تعمل بشكل صحيح ويجب على الموظف أن يكون متطلع على جميع هذه الآلات ويحسن استعمالها ، وتتيح المؤسسة على جو ملائم للعمل ويحفز الموظف على إتمام عمله دون ضغط وذلك بمشاركة الخبرات والمهارات بين الأفراد مما يجعلهم أكثر

انفتاحا لتعلم من بعضهم البعض لتشجيع الحوار المفتوح والإبداع بينهم فهذه البيئة تساعد على ابتكار حلول لحل المشكلات التي تقع في المؤسسة بين الموظفين.

أما طرق التقييم المتبع في المؤسسة CAAT فتتبع الشركة تقييم أفرادها عن طريق تصنيفهم على الفئات والدرجة {انظر إلى الملحق رقم 09} تبين هذه الوثيقة صنف الموظف التي تمت ترقيته ، يتغير منصب الموظف حسب التصنيف الذي تمنح له المؤسسة، فيتم تقييم هذا الموظف حسب طريقة التقييم اتبعتها الشركة {انظر إلى الملحق رقم 11} تبين وثيقة تقييم فيها الموظف من مهارات وأعمال موجزة ومواظبة في العمل ومن بين هذه الطرق لدينا " طريقة التقدير النسبي يتم فيها التقييم على نوعية عمل الموظف حيث يعتمد على أداءه ومدى قدرته على الجدية ومثابرة ، أما طريقة ثانية لدينا قياس المتدرج تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك وأداء ويتطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من خمسة درجات" ⁶⁶ {انظر إلى الملحق رقم 08} نسخة من جدول مقياس المتدرج الذي يستعمله معظم المؤسسات لتقييم موظفيها.

⁶⁶خوادم عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص53.

خلاصة

التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطوير لقدراتهم العلمية والعملية، وتوصلنا إلى إن التدريب هو عملية إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة تساعده على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرته الإنتاجية أو أداءه الوظيفي بصفة عامة في الحاضر والمستقبل بما يحقق أهداف المؤسسة ويعود عليه بفائدة تفيده من جهة وتفيد المؤسسة من جهة أخرى، وعند إسقاط موضوعنا على دراسة الميدانية التي أجريناها في الشركة الجزائرية لتأمينات CAAT توصلنا لعدد من نتائج من بينها:

1. تستخدم الشركة تدريب تطبيقي لتعليم متدربين ويتم تدريبهم وهم في مقاعد العمل أي يتدربوا ويعملوا في نفس الوقت وهذا النوع من التدريب اعتبره الموظفون فعالا أكثر بالنسبة اليهم .
2. هناك تدريب مستمر لكل الموظفين سواء كانوا قدامى أو جدد أو ما يسمى التدريب أثناء الخدمة.
3. يتم التدريب في شركة عن طريق منح فرصة للموظفين القدامى والذين لديهم خبرة في مجالهم بتعليم وتدريب المتدربين الجدد وتقييم أدائهم.
4. ويتم التدريب داخل المؤسسة في أماكن مخصصة للتدريب .
5. تقوم الشركة بتدريب المتدربين الجدد الذين يحتاجون للتدريب وتنقصهم المهارة والخبرة أما الأشخاص الذين لا يحتاجون عملية التدريب لا ندرهم وهذا من اجل تخفيض ميزانية وتكاليف التدريب في الشركة.
6. وتمنح الشركة ترقية للموظفين الذين أقدموا على التدريب المتدربين الجدد وذلك عن طريق رفع الأجر أو المنصب.
7. تقوم الشركة كل سنة بإحصائيات ومراقبة تطور أداء الموظفين وتمنح ترقية ورفع الأجر للموظفين الذين اثبتوا مهاراتهم وتحسن أدائهم مما يولد فيهم المنافسة وحب العمل.

خاتمة

وفي ختامنا لبحثنا ودراستنا حول موضوع دور مضامين التدريب في تحسين أداء الموظفين، نجد إن المؤسسة تعطي اهتمام كبير للعملية التدريبية لتحسين مستوى موظفيها ومتابعة أداءهم وتقييمه حيث تسهر لتطبيق الاحتياجات التدريبية لضمان نجاح التدريب في المؤسسة، و يعتبر التدريب من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تأهيل الموظفين وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات وكذلك لتأثير المباشر أو غير المباشر على كفاءة الفرد وأدائه في المؤسسة ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع بينت الدراسة ومقابلة التي أجريت في مؤسسة CAAT أن التدريب الذي يطبق على موظفيها هو التدريب الداخلي لأنه يعد من أفضل وأسهل في رفع من مستوى المهارات عند الموظفين، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة للتدريب وإعداد أماكن مخصصة داخلها للتدريب المتدربين على يد موظفيها الذين لهم خبرة في إشراف وتدريب، تركز المؤسسة على الأفراد اللذين تتقصرهم مهارات وخبرة في العمل فتوجههم إلى التدريب الداخلي أما الأشخاص ذو خبرة مسبقة ولا يحتاجون إلى تدريب توظفهم مباشرة، تلجأ المؤسسة إلى التدريب المستمر لموظفيها دون إهمال الاحتياجات التدريبية وتؤكد حاجتها للتدريب فهو من أسباب نجاح الإنتاجية المؤسسة بدرجة الأولى ورفع من مردوديتها ورفع من كفاءة الموظف في درجة الثانية، كما بينت الدراسة اتفاق الموظفين على إن التدريب مفيد حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة وإدراك الأخطاء، أما بالنسبة للمؤسسة حتى تحقق أهدافها تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية والمردودية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

تقوم المؤسسة بالتدريب الخارجي اعتماد على برامج مخصصة للموظفين ، وبرنامج التدريب هو أمر تقوم به كافة المؤسسات والشركات بهدف تعزيز قدرة والمهارات الموظفين بالإضافة لتوفير معلومات عن الموظفين حول مايقومون به من مهام ،

فالموظفون هم الأساس الذي تقوم عليه الشركة ، وتدريب وتطوير الموظفين أمر مهم لأي مؤسسة يهدف الى نجاحها وتطويرها ، كما يصنف البرنامج بناء على مكان تنفيذه سواء كان داخل مؤسسة أو خارجها ، فالتدريب الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بهدف تنمية مهارات الموظفين بينما التدريب الخارجي يتم خارج المؤسسة لأنه يكون متخصص في مجال معين ، وهذا ما يثبت ان هذه الفرضية ليس لها أساس من الصحة.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع :

- أحمد عبد اللطيف رشا، التنمية الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة التنظيم المجتمع ، دار الوفاء للطباعة والنشر-مصر 2007.
- باسمه علي حسن أبو سليمة ، مذكرة ماجستير تخرج بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الأنوار الإقليمي بغزة. 2020
- بلهاشمي زينب.مذكرة تخرج بعنوان دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 2021.
- بن دريدري حسين احمد، إستراتيجية إدارة موارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013.
- خميلي فريد، مذكرة تخرج ما ستر "التدريب كمدخل لتحسين أداء موارد البشرية" دراسة حالة مجمع سيدال فرع فرمال بعنابه 2020 .
- خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ما جيستر جامعة بمرداس.
- د. بن عيشي عمار، كتاب اتجاهات التدريب وتقييم الأداء الأفراد ، أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2012.
- د. خضير حميد الكبيسي عامر، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع الأردن -عمان.
- د. عبد الفني حسن محمد، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى 2016.بالقاهرة.
- د.صالح صالح معمار،التدريب الأسس والمبادئ ، ديب ونو للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الأولى 2010.
- د.عبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبية موسوعة التكوين والموارد البشرية ،المصدر مهدي حسن ويلف، إدارة الأفراد الأردن 1998.
- د.مدحت أبو النصر ، كتاب مراحل عملية التدريبية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة 2 / 2009

- د-اكرم رضا ،برنامج تدريب المدربين ،الطبعة الأولى ، 2003دار التوزيع والنشر الإسلامية مصر القاهرة.
- ذهبية سيد على، مقال عن أهمية التدريب في المؤسسة، جامعة الجزائر -2-
- الشركة الجزائرية لتأمينات LA CAAT وهران.
- صقر العاشور احمد، إدارة القوى العاملة مصر الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 1984 .
- الطالبة بن عزة فردوس ، مذكرة ما ستر بعنوان ” دور التدريب في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة“ دراسة ميدانية في عيادة طبية جراحية ضياء بور قلة 2020.
- الطالبة نشاش ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة نيل شهادة ماستر 2020.جامعة الجزائر.
- طاهر محمد ، تنمية الموارد البشرية ،دار عاصم الثقافة النشر والتوزيع ،الأردن- 2008.
- عامر رشد احمد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1981.
- عبد الحكيم عثمان عبد الرحمن . بحث تكميلي لنيل درجة ما ستر في إدارة الأعمال ، اثر التدريب الموارد البشرية في تحسين الأداءالعاملين في المؤسسات، 2020/2021
- عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، تاريخ النشر 1يناير 2008الطبعة الأولى.
- علي سلمي ، التدريب الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ،العدد 80- 1970 .
- قاسم القريوتي محمد ،إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون في قطاع الخاص والعام ، دار الشروق عمان الأردن ،1990.
- كافي مصطفى، الموارد البشرية من منظور الإداري تنموي تكنولوجي عولمي ، دار الرواد للنشر والتوزيع عمان 2014.

- لعراب عبد الحليم، مقالة عن التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.
- مادة 1من قانون العمل رقم 12لسنة 2013.
- مبروك إبراهيم سعيد ،تدريب والتنمية الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر،الطبعة الأولى ، الإسكندرية مصر 2006.
- مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ،لعنوان الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، العدد الأول ، 2008
- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، بعنوان دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 ، المجلد6-العدد14-30مايو2022.
- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، عنوان تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، المجلد 4العدد8، السنة 2012
- مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سوريا ، المجلد 31، العدد الأول 2009.
- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية الدار الجامعية 2001.
- ناتف برغوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية- دار وائل للنشر والتوزيع -2007.
- وصفي عقيلي عمر ، إدارة أصول والأسس ومفاهيم ، مصر الإسكندرية ، عمان الأردن دار الزهراء،1965بدون طبعة.

الملاحق

ملحق رقم 01

دليل المقابلة

أهلاً بكم وشكراً لحضوركم لهذه المقابلة هدفنا هو الحصول على معلومات أكثر حول إشكالية بحثنا "نوع التدريب الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين" سنطلب منكم الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بهذا الموضوع مع التركيز على الأسئلة الموجهة للجزء التطبيقي لمذكرة تخرجي، شكراً مرة أخرى على حضوركم ونتطلع إلى بدء المقابلة.

هذه الأسئلة موجهة للموظفين في الشركة CAAT لتأمينات:

المحور الأول: معطيات خاصة بالمبحوث.

الجنس ذكر أنثى

السن :

الحالة الزوجية: أعزب متزوج

المستوى التعليمي: جامعي متوسط ثانوي تكوين مهني

طبيعة الوظيفة: مؤقت محدود المدة دائم

المهنة:

المحور الثاني: التدريب في مؤسسة CAAT

سؤال 1: كيف استفدت من برنامج التدريب بالمؤسسة؟ هل كان مفيداً؟

سؤال 2: أين تم تدريبك وما نوع التدريب الذي تلقيتَه؟

سؤال 3: ما مدة التدريب الذي تحصلت عليه في المؤسسة؟ وهل كانت كافية لتدريبك؟

سؤال 4: هل توفر لك مؤسسة النقل والاستفادة من ضمان الاجتماعي؟

سؤال 5: القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي؟

المحور الثالث: مساهمة مؤسسة في تحسين أداء موظفيها :

سؤال 1: ما رأيك في تدريب هل أتاح لك الفرصة لزيادة الدقة في العمل وسرعة التنفيذ؟

سؤال 2: كيف كانت نتيجة تدريبك من قبل المؤسسة؟

سؤال3: كيف ساعدك برنامج التدريب على تحسين أداءك وإتقان عملك ومن أي ناحية ساعدك ؟

سؤال4 : هل ساعدك التدريب على تحمل المسؤولية في العمل؟ تم تدريبك على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة؟

سؤال5: كيف كان اتصالك مع المدربين وهل واجهت صعوبة في فهم طريقة شرحهم ؟

سؤال6: إذا تحسن أداءك في العمل هل تقوم الشركة بمكافئتك على مجهودك؟ وكيف ذلك؟

الملحق رقم 02



المصدر : الشركة الجزائرية LA CAAT للتأمينات وهران.

الملحق رقم 03



المصدر : الشركة الجزائرية LA CAAT للتأمينات وهران.

الملحق رقم 04



المصدر : الشركة الجزائرية LA CAAT للتأمينات وهران.

الملحق رقم 08

جدول رقم القياس المتدرج

الخصائص	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف جدا	ضعيف
المبادرة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
الإجمالي					

المصدر: خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ص53.

الملحق رقم { } جدول يبين بيانات المبحوثين.

رقم المقابلة	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى الدراسي	طبيعة الوظيفة	المهنة
01	انثى	31	متزوجة	جامعي	دائم	رئيسة مصلحة
02	انثى	26	عزباء	جامعي	محدود المدة	محررة رئيسي
03	انثى	35	متزوجة	تكوين مهني	دائم	مسؤول اداري
04	ذكر	42	متزوج	تكوين مهني	دائم	اطار تقني
05	ذكر	40	متزوج	تكوين مهني	دائم	رئيس قسم
06	ذكر	27	أعزب	جامعي	محدود المدة	مهندس اعلام الي
07	انثى	25	عزباء	جامعي	محدود المدة	محررة
08	ذكر	40	متزوج	ثانوي	دائم	مساعد رئيس مصلحة
09	انثى	30	متزوجة	جامعي	محدود المدة	أمينة ادارية
10	ذكر	41	متزوج	تكوين المهني	دائم	اطار تقني



ترخيص بإجراء بحث ميداني

يكلف الطالب (ة) : محمد عيسى ميساوي المسجل في: كلية العلوم الاجتماعية
المولودة (ة) : 1999 / 01 / 06
الحامل (ة) لبطالة التعريف الوطنية رقم : 11999 11 1 00 0 8 5 5 0 0 0 8
المسلمة من طرف : المسماة وجران
بتاريخ : 2017 / 09 / 07
باجراء بحث ميداني حول : نوع الترشيب الذي يساهم في تسهيلات أداء
المعاملات
ب : وجران لمدة :
تحت اشراف الاستاد (ة) : العواقب حنانة

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكريني فيما بهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه .

حرر بهران يوم : 2023/03/01



رئيس قسم علم الاجتماع

استاذ المشرف على البحث



Es-Seina le :

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise..... CAAT - Oran dont le siège social est

Sis..... représentée par

Monsieur.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie d'organisation et travail

Mr (Melle) : Ben Rissa Maissa.....

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e)

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlé conjointement de son exécution par le département et l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 23/04/23 au 04/05/23 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois elle doit lui permettre de bénéficier de la restauration (si cela est possible) selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagee de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr *Benaissa Maissa*

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE CHEF DE DEPARTEMENT

Director

M. FAHEM
Chef de Département



د. بن زيان خيرة
رئيس قسم علم الاجتماع
بالتفافية



II-1-1-1 تقديم مؤسسة: « la CAAT »

II-1-1-1-1 نشأتها و تطورها:

ظهرت مؤسسة « la CAAT » عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات في أفريل 1985 أين كان قطاع التأمينات يتميز باحتكار من طرف الدولة و تخصص الشركات و بالتالي تخصصت « la CAAT » إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE و ذات أسهم SPA في أكتوبر 1989, و بهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24/12/1989 رفع التخصص و تجسيد الانفتاح على الأسواق و دخول la CAAT المنافسة.

كان رقم أعمال مؤسسة « la CAAT » في سنة 1986 أي بعد سنة من انطلاق نشاطها يقدر بـ 399 مليون دينار, و في سنة 1990 تضاعفت إلى 714 مليون دينار, و بعد عشرية من انطلاق نشاطها, أي في سنة 1995 أين كان يتميز سوق التأمينات باحتكار القلة, حققت « la CAAT » رقم أعمال قدر بأكثر من ثلاث ملايين دينار, و بهذا احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية 23% من سوق التأمينات.

II-1-1-2 مهمة و نشاطات: « la CAAT »

بصفة عامة تتمثل نشاطات هذه المؤسسة فيما يلي:

-التأمين ضد الأخطار المختلفة؛

-تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر؛

-تشغيل المدخرات اللازمة لتمويل التطور الاقتصادي الوطني؛

-المساهمة في تطور النظام المالي بصفة خاصة و الاقتصاد بصفة عامة؛

تحقيق هذه النشاطات يتطلب من المؤسسة الأخذ بالتوجيهات التالية:

-العرض, يكون لتغطية المخاطر؛

-التحسيس المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن, خاصة الاستعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات

و ذلك لتسهيل المعلومات؛

-الكفاءة و الفعالية في تسيير العقود؛

-إمكانية الرفع و التحكم في التوازن المالي؛

و من هنا نستنتج أن مهمة مؤسسة « la CAAT » هي: " دعم النمو الاقتصادي و ذلك بحماية

المؤسسات و الأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق تقديم خدمات ذات نوعية و بسعر جيد."

II-1-1-3 أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة « la CAAT » في:

-البحث عن الربح و تحسين مستوى المردودية؛

-تنويع حافظة المنتجات (خدمات)؛

-حماية موقع القيادة لها في سوق التأمين ضد مخاطر النقل؛

-تحسين الحصص السوقية؛

-تحسين و تحديث تسيير و تطوير الموارد البشرية؛

-خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية؛

-ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن و بسعر جيد.

هيكل المديرية العامة:

يتوزع هيكل مؤسسة « la CAAT » كما يلي :
-المديرية العامة و التي تشمل الإدارات المركزية؛

-الفروع؛

-الشبكة التجارية؛

-المفتشيات الجهوية.

بالنسبة للفروع للمؤسسة ستة فروع: ثلاثة بالجزائر, واحدة بوهران, واحدة بعنابة, و الأخيرة بقسنطينة, و دور الفروع يتمثل في تمثيل المؤسسة في قطاعات النشاط و تطبيق البرامج المقدمة لها.

أما الشبكة التجارية فهي تتكون من 66 وكالة إدارية, 10 مكاتب للاكتتاب (المساهمة) المباشر و 44

(Agent généraux d'assurances) AGA.

المفتشيات الجهوية ثلاث: (وسط, شرق, غرب), و هي تحت إشراف المفتش العام في المديرية العامة, و لديها مفتش جهوي, و هي هيكلية لا مركزية للمراقبة تقوم بمهام التفتيش تحت سلطة المفتش العام.

II-2-التسويق في مؤسسة: « la CAAT »

II-2-1-الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق:

إدارة التسويق:

تنظيم هذه الإدارة مركزي أي تحت إشراف المديرية العامة, نشاطها يتمثل في مجموع المهام المتعلقة بتطور المؤسسة, متابعة الشبكة, الزبائن, منتجات التأمين, و السياسة التجارية بصفة عامة, مجزأة إلى ثلاث إدارات فرعية: الدراسات التجارية, الشبكة, الاتصال.

أ- إدارة الفرعية للدراسات التجارية: مكلفة بـ:

-وضع مراقبة استراتيجية التسويق؛

-وضع نظام معلومات تسويقي؛

-الحصول على المعلومات الخارجية و الداخلية المفيدة حول السوق, المنافسة, الشبكات, المنتجات,

الخدمات, و معلومات عامة حول المحيط.

-تحديد احتياجات الزبائن, دراسة السلوكيات و التصرفات و الحوافز وضعها في ملف الزبائن؛
-دراسة و تصميم المنتجات الجديدة, تحسين المنتجات الحالية بهدف الإخلاص للزبون؛
-دراسة مدى فعالية الإشهار؛

-سياسة التسعير؛

-المساهمة في مراقبة الشبكات و الأهداف الموجهة لها.

*مصلحة الدراسات التجارية:

-المشاركة في الوضع و المراقبة؛

-تحضير و تنفيذ دراسات التسويق؛

-تجميع و توزيع الوثائق و المعلومات المرتبطة بسوق التأمينات و محيط المؤسسة؛

-تحضير ملفات تصميم و انطلاق المنتجات الجديدة, تحسين المنتجات الحالية؛

-المشاركة في دراسة الأسعار و في وضع العقود؛

-متابعة تنفيذ و تحقيق الأهداف.

*مصلحة الزبائن:

-المشاركة في وضع و مراقبة استراتيجية التسويق؛

-تحديد احتياجات الزبائن؛ دراسة و بحث في سلوكيات و محفزات الزبائن؛

-وضع, تسيير و تجديد ملف الزبون؛

-التعامل في الهياكل الأخرى في المؤسسة التي لها عقد مع الزبائن؛

ب- الإدارة الفرعية للشبكة: مكلفة بما يلي:

-تصحيح و اختيار سياسة التوزيع؛

-اقتراح نظام للشبكة, سياسة التوظيف قوة البيع و سياسة المكافآت؛

-وضع نظام تحفيز, مراقبة و تقييم للشبكة مع متابعة و توجيهه؛

-الإشراف, النصح, المتابعة, التكوين, و التزويد بالمعلومات للشبكة؛

-تحسين النوعية و كمية الإنتاج؛

-مراقبة نشاط الشبكة و الأهداف المرفقة لها.

•مصلحة متابعة الحافظة:

-المشاركة في وضع و مراقبة استراتيجية التسويق؛

-المشاركة في وضع متابعة لوحة القيادة للمؤسسة؛

-المشاركة في وضع و متابعة سياسة الحافظة للمؤسسة؛

-متابعة مجموع النتائج المحققة من قبل الشبكة؛

-المشاركة في مراقبة نشاط الشبكة و الأهداف المسندة إليها.

•مصلحة الإشراف على قوة البيع:

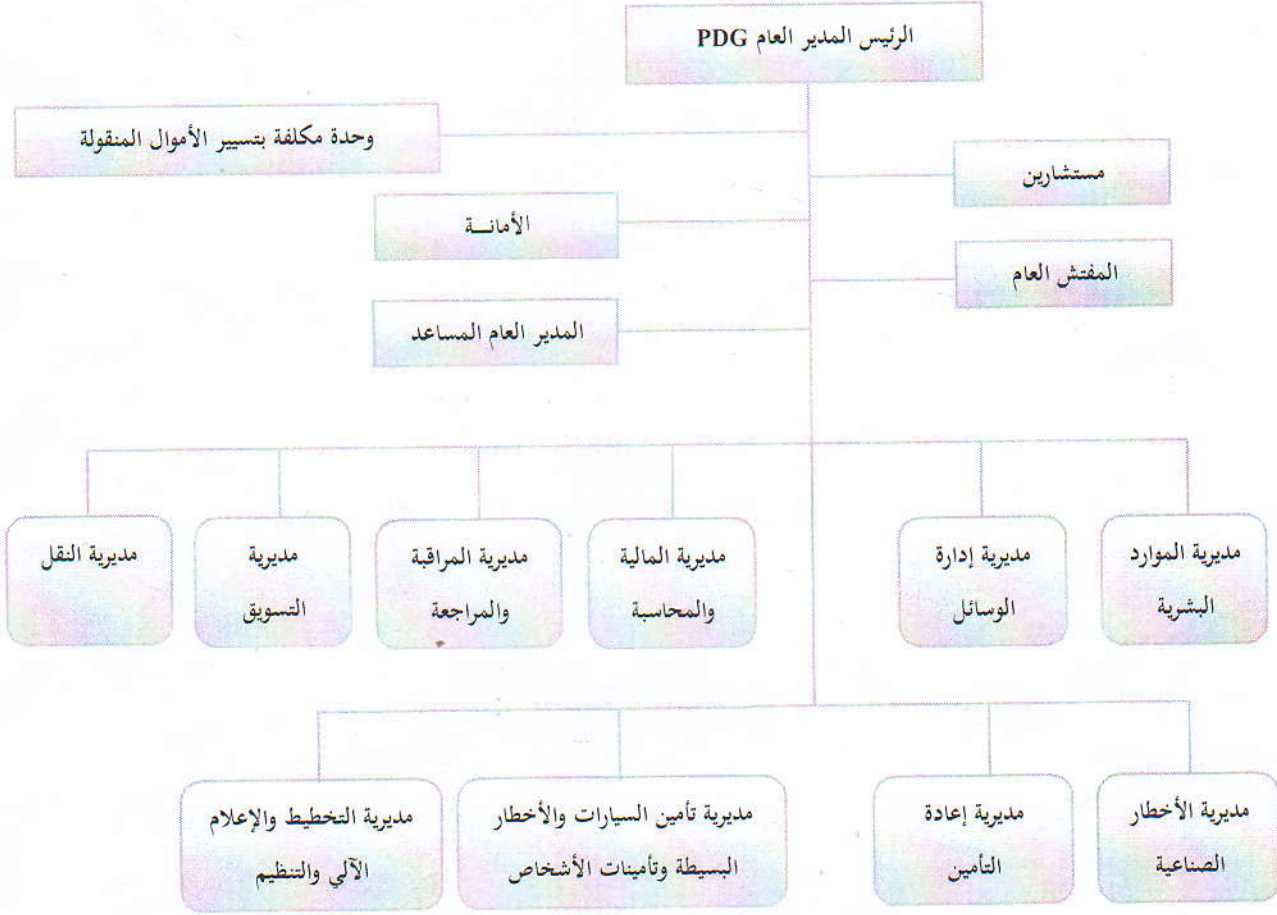
-المشاركة في وضع و مراقبة استراتيجية التسويق؛

-المشاركة في تصميم و اختيار سياسة التوزيع و تنظيم الشبكة؛

-المشاركة في تصميم سياسة توظيف قوة البيع و سياسة المكافآت؛

صحة رقم (6)

الشكل (6): الهيكل التنظيمي لشركة (CAAT)



المصدر: الشركة الجزائرية للتأمينات، قسم التنظيم.

الفرع الثاني: الهيكل اللامركزي للشركة: الهيكل اللامركزي لشركة (CAAT) يتمثل في الوحدات (الفروع) الجهوية والوكالات.

الفروع الجهوية: عبارة عن وحدات اقتصادية مستقلة نسبيا حيث يمكن تشبيهها بالمؤسسة؛ وهي وحدات جهوية منظمة إلى مديريات ودوائر يتمثل دورها في حماية، تسيير، ربط ومراقبة نشاط المؤسسة، فهي مسؤولة عن الموارد البشرية المادية والمالية الموجهة إليها من أجل تحقيق النشاطات والأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة، وبلغ عددها سبعة (07) وهي كالتالي: فرع الجزائر 1، الجزائر 2، الجزائر 3، وهران، عنابة، قسنطينة بالإضافة إلى فرع الجنوب بقرطاج، وكل فرع يترأسه مدير إضافة إلى مساعدان.

صحة رقم 07

Compagnie Algérienne des Assurances
« CAAT »

Succursale Constantine

Département des Ressources Humaines et de la Formation

Cité les Mimosas, route de Sétif Constantine

Fiche d'Appréciation

Nom et Prénom :	
Date et Lieu de naissance :	
Fonction :	
Date de recrutement :	
Affectation :	Agence
<u>Date de la dernière promotion :</u>	
<u>Diplômes ou qualification :</u>	
<u>Expérience CAAT :</u>	
<u>Expérience hors CAAT :</u>	
<u>Poste Proposé :</u>	

Appréciation du chef hiérarchique :

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

Appréciation du directeur d'agence :

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

Appréciation du directeur de succursale

.....

.....

.....

.....

صحة رقم (9)

شماره 105

Compagnie Algérienne des Assurances

CAAT

Nom et Prénoms

BULLETIN DE PAIE

Matricule

Mois de

~~KARIM MOHAMED EL KEDDINE~~

320424

janv-23

Poste de Travail

Date de Recrutement

Agence

N° de Compte

Centre de Fr

CHEF DE SECTION

27/09/2020

UNITE

Classification

Ind.

S.F.

N° SS

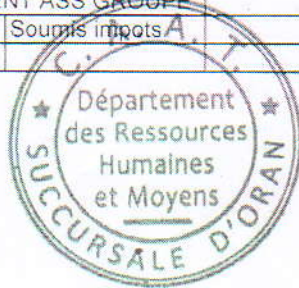
Nbre Enf.

Enfants + 10

13 02 02

C

Codes	Intitulés Rubriques	Nbre ou Base	Taux	Gains	Retenues
100	SALAIRE DE BASE	173,33		30 380,00	
304	I.E.P	30 380,00	4,47%	1 357,99	
326	PRIME DE CAISSE	173,33		2 000,00	
342	NUISANCE MICRO	30 380,00	6,00%	1 822,80	
500	SALAIRE DE POSTE	35 560,79			
510	SECURITE SOCIALE	35 560,79	9%		3 200,47
530	RETENUE MUTUELLE	30 380,00	2,0%		607,60
533	COMPLEMENT R MUTUELLE	1 357,99	2,0%		27,16
700	SALAIRE IMPOSABLE	48 672,22			
710	IMPOTS/REVENU GLOBAL	48 672,22			5 440,90
801	INDEMNITE DE PANIER	22,00	571,45	12 571,90	
810	INDEMNITE DE TRANSPORT	173,33	3 740,00	3 740,00	
809	REMBOURSEMENT ASS GROUPE			4 050,00	
	Net annuel	Soumis impôts A.	NET A PAYER	Total Gains	Total Retenues
			46 646,56	55 922,69	9 276,13



صحة رقم (15)

مقرر رقم: /

- إن مدير الشركة الجزائرية للتأمينات - فرع وهران نظرا للقانون رقم 90-11 الصادر في 21 أفريل 1990 المتضمن علاقات العمل الفردية المعدل و المتمم بالقانون رقم 91-29 الصادر في 21 ديسمبر 1991.
- بناء على المرسوم 85-82 المؤرخ في 30 أفريل 1985 المتضمن انشاء الشركة الجزائرية للتأمينات .
- بناء على العقد التوثيقي المؤرخ في 30 أكتوبر 1989 المتضمن قانون الشركة الجزائرية للتأمينات
- نظرا للاتفاقية الجماعية للشركة الجزائرية للتأمينات
- بناء على المقرر رقم 2015/1242 بتاريخ 23 ديسمبر 2015، المتضمن تعيين السيد نصر مدير لفرع وهران ، ابتداء من
- نظرا للرسالة رقم / الواردة من مديرية الموارد البشرية و التكوين بتاريخ
- نظرا لاحتياجات العمل

يقرر

المادة الأولى ترقى الأنسة من منصب محررة بوكالة إلى منصب محررة رئيسية .

الفئة: 11 القسم: 04 الدرجة: 01

المادة الثانية / يسرى مفعول هذا القرار، ابتداء من

المادة الثالثة / يكلف كل من رئيس دائرة الموارد البشرية و رئيس دائرة المحاسبة و المالية، كل من جهته، بتطبيق هذا المقرر.

وهران في

ملحق رقم (11)

Fiche de recrutement pour le poste [Titre du poste]

Équipe et manager :

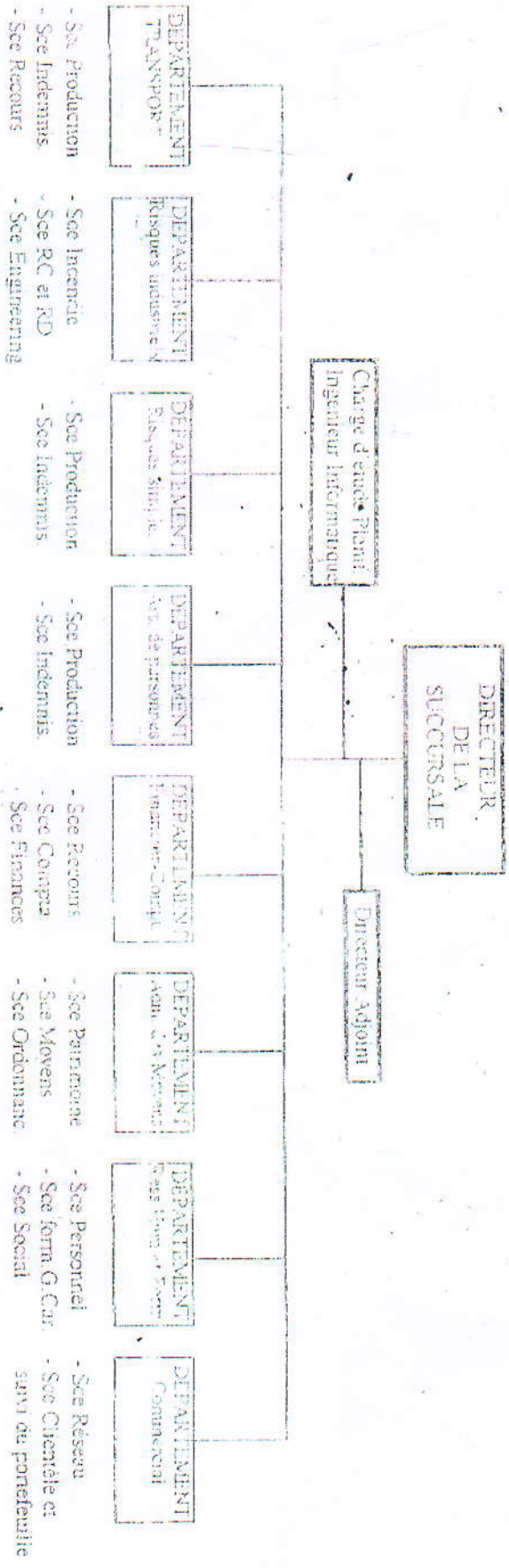
Type de contrat :

Durée du travail :

	Candidat-e 1	Candidat-e 2	Candidat-e 3
Informations personnelles des candidat-es			
Nom et Prénom			
Contact			
Informations pratiques liées à l'entretien			
Date			
Heure			
Personnes présentes			
Évaluation des compétences			
Diplômes			
Expériences précédentes + durées			
Outils maîtrisés			
Langues maîtrisées			
Connaissance secteur			
Évaluation du savoir-être			

12 03 2020
 Off. Paul's go to U.S.A

3 - SUCCURSALE :



Handwritten signature/initials