

المدرسة العليا للدراسات التجارية

EHEC

الموضوع :

دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات البشرية

دراسة حالة : شركة السلام إلكترونيك

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص : إدارة أعمال و مقاولاتية

إشراف الأستاذة:

أ. شعباني و داد

إعداد الطالب:

مريوش سيف الدين

الدفعة السادسة

جوان 2019



المدرسة العليا للدراسات التجارية

EHEC

الموضوع :

دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات البشرية

دراسة حالة : شركة السلام إلكترونيك

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص : إدارة أعمال و مقاولاتية

إشراف الأستاذة:

أ. شعباني و داد

إعداد الطالب:

مريوش سيف الدين

الدفعة السادسة

جوان 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
"وقل رب أدخلني مدخل صدق  
وأخرجني مخرج صدق واجعل لي من  
لدنك سلطانا نصيرا"  
صدق الله العظيم

إلى الوالدين الكريمن حفصهما الله

اللذان سهرا من أجلي الليالي و بذلا النفيس و الغالي لأصبح ما أنا عليه اليوم.

إلى روح خالتي الغالية رحمها الله و جعلها من أهل جناته.

إلى أخواتي الثلاث و أخوي أيمن و الشريف .

إلى كل عائلتي و أصدقائي.

إلى كل نفس طيبة محبة للخير .

## كلمة شكر

أشكر الله عز و جل على كل ما أنعمه علي في حياتي، و على ما وهبني من الصبر و الشجاعة و العزيمة لأتم هذا العمل.

أشكر الأستاذة المشرفة شعباني و داد علي كل النصائح و الإرشادات خلال إنجاز هذا العمل .

شكر خاص إلى الأستاذ القدير شعباني سماعين علي نصائحه و إرشاداته طيلة السنة الدراسية ، و كذا كل التوجيهات المتعلقة بهذا العمل .

أشكر عائلتي و خاصة الوالدة والوالد الكريمين علي كل الدعم و التشجيع خلال فترة إنجاز هذه المذكرة.

أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل و كل من أمدني بيد العون و لو بكلمة طيبة و خاصة إلى أصدقائي سيد أحمد ، عبد النور و عبد الرشيد .

شكرا جزيلا لكم ...

# الفهرس العام

## الفهرس العام

الإهداء

كلمة الشكر

I الفهرس العام

III قائمة الجداول و الأشكال

أ المقدمة العامة

2 ..... الفصل الأول : العملية التدريبية في المؤسسة

3 ..... المبحث الأول : ماهية التدريب

3 ..... المطلب الأول : مفهوم التدريب و أهميته

6 ..... المطلب الثاني : مبادئ التدريب

7 ..... المطلب الثالث : أهداف التدريب

9 ..... المبحث الثاني : تنظيم عملية التدريب

9 ..... المطلب الأول : أنواع التدريب

13 ..... المطلب الثاني : أساليب التدريب

15 ..... المطلب الثالث : مسؤوليات التدريب

16 ..... المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

16 ..... المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

19 ..... المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية

22 ..... المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي

25 ..... خلاصة الفصل الأول

27 ..... الفصل الثاني : الكفاءات البشرية

28 ..... المبحث الأول : ماهية الكفاءات

28 ..... المطلب الأول : مفهوم الكفاءات

29 ..... المطلب الثاني : أبعاد و خصائص الكفاءة

31 ..... المطلب الثالث : أنواع الكفاءات

35	المبحث الثاني : تنمية و تطوير الكفاءات البشرية .....
35	المطلب الاول : تطوير الكفاءات .....
37	المطلب الثاني : أهمية تطوير الكفاءات .....
38	المطلب الثالث : أهداف تطوير الكفاءات .....
39	المبحث الثالث: علاقة التدريب و تطوير الكفاءات البشرية .....
39	المطلب الاول : التدريب كأداة لتطوير الكفاءات البشرية .....
40	المطلب الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للعاملين و للمنظومة .....
41	المطلب الثالث : أثر التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية .....
42	خلاصة الفصل الثاني .....
44	الفصل الثالث : دراسة حالة شركة السلام إلكترونيك .....
45	المبحث الأول: تقديم شركة السلام إلكترونيك .....
45	المطلب الاول: نشأة و تطور الشركة .....
48	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة .....
49	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في شركة السلام إلكترونيك .....
51	المبحث الثاني : واقع التدريب في شركة السلام إلكترونيك .....
51	المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التدريبية .....
52	المطلب الثاني : تنفيذ برنامج التدريب .....
53	المطلب الثالث : تقييم برنامج التدريب .....
54	المبحث الثالث: عرض و تحليل دور التدريب في تطوير الكفاءات البشرية لشركة السلام إلكترونيك
54	المطلب الاول : الإجراءات المنهجية .....
55	المطلب الثاني: تحليل البيانات و مناقشة النتائج.....
79	خلاصة الفصل الثالث .....
81	الخاتمة العامة .....
86	قائمة المراجع .....
90	قائمة الملاحق .....

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أنواع التدريب	01
52	توزيع العينة المدروسة حسب الجنس	02
53	توزيع العينة المدروسة حسب السن	03
54	توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	04
55	توزيع العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي	05
56	توزيع العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة	06
57	توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية بالمؤسسة	07
59	نتائج الاستبيان للسؤال الأول	08
59	نتائج الاستبيان للسؤال الثاني	09
60	نتائج الاستبيان للسؤال الثالث	10
62	نتائج الاستبيان للسؤال الرابع	11
63	نتائج الاستبيان للسؤال الخامس	12
64	نتائج الاستبيان للسؤال السادس	13
65	نتائج الاستبيان للسؤال السابع	14
66	نتائج الاستبيان للسؤال الثامن	15
67	نتائج الاستبيان للسؤال التاسع	16
68	نتائج الاستبيان للسؤال العاشر	17
69	نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر	18
70	نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر	19
71	نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر	20
71	نتائج الاستبيان للسؤال الرابع عشر	21
72	نتائج الاستبيان للسؤال الخامس عشر	22
73	نتائج الاستبيان للسؤال السادس عشر	23

73	نتائج الاستبيان للسؤال السابع عشر	24
74	نتائج الاستبيان للسؤال الثامن عشر	25
74	نتائج الاستبيان للسؤال التاسع عشر	26
75	نتائج الاستبيان للسؤال العشرون	27

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	أهمية التدريب	01
07	التدريب يزيد كفاءة و فعالية المؤسسة	02
16	فجوة الأداء	03
28	أبعاد الكفاءة	04
53	توزيع العينة المدروسة حسب الجنس	05
54	توزيع العينة المدروسة حسب السن	06
55	توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	07
56	توزيع العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي	08
57	توزيع العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة	09
58	توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية بالمؤسسة	10
60	تمثيل بياني بدوائر لنتائج السؤال الثاني	11
61	تمثيل بياني بأعمدة لنتائج السؤال الثالث	12
62	تمثيل بياني بالأعمدة لنتائج السؤال الرابع	13
63	تمثيل بياني بالأعمدة لنتائج السؤال الخامس	14
64	تمثيل بياني بالدائرة لنتائج السؤال السادس	15
65	تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال السابع	16
66	تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال الثامن	17
67	تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال التاسع	18
68	تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال العاشر	19
69	تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال الحادي عشر	20
70	تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال الثاني عشر	21
71	تمثيل بياني لنتائج السؤال الثالث عشر	22
71	تمثيل بياني لنتائج السؤال الرابع عشر	23

72	تمثيل بياني لنتائج السؤال الخامس عشر	24
73	تمثيل بياني لنتائج السؤال السادس عشر	25
73	تمثيل بياني لنتائج السؤال السابع عشر	26
74	تمثيل بياني لنتائج السؤال الثامن عشر	27
75	تمثيل بياني لنتائج السؤال العشرون	28

## المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب و كفاءة الأفراد ، حيث تمحورت إشكالية البحث حول ما مدى مساهمة برامج التدريب في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية مع ما يتماشى وأهداف المؤسسة ؟ لهذا الغرض قمنا بدراسة ميدانية على عينة من شركة السلام إلكترونيك للأجهزة الكهرومنزلية حيث اعتمدنا منهج دراسة حالة للإجابة عن هذه الإشكالية و التحقق من صحة الفرضيات .

من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن برامج التدريب تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد، من خلال تطوير مهاراتهم و تنمية معارفهم، أي أن التدريب يعمل على رفع كفاءة الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية : التدريب ، الكفاءات البشرية ، الإحتياجات التدريبية ، تطوير الكفاءات

## Résumé :

cette étude vise à déterminer la relation entre la formation et l'efficacité des individus , pour cela la problématique de cette recherche est **à quelle mesure les programmes de formation contribuent au développement des compétences humaines conformément aux objectifs de l'entreprise ?** , dans ce but, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon de l'entreprise El Salam Electronic, pour répondre à ce problématique et vérifier les hypothèses, Nous avons adopté une étude de cas.

Grâce à notre analyse des résultats, nous avons constaté que les programmes de formation améliorent la performance des individus en développant leurs compétences et leurs connaissances. En d'autres termes, la formation améliore l'efficacité des ressources humaines.

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

مما لا شك فيه أن وظيفة ادارة الموارد البشرية اصبحت اليوم تحظى بالاهتمام الكبير والمتزايد من قبل المؤسسات الحديثة و المعاصرة ، نظرا لأهميتها الكبيرة في قيادة هذه الاخيرة نحو الاستمرارية و التطور، و يعد العنصر البشري من أهم الموارد الاستراتيجية ان لم نقل الالهة و أحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسات الحديثة ، و هذا من خلال خلقه للميزة التنافسية التي تضمن للمؤسسة التفرد عن نظيراتها ، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها لاستراتيجية .

و مع الفلسفة المعاصرة و التطورات التي عرفتها أساليب التسيير والإدارة ، أصبح للعنصر البشري أهمية استراتيجية بالغة ، حيث أن المفهوم الجديد يرى بأن العنصر البشري ليس مجرد منفذ مهام محددة و تقليدية فقط بل هو صاحب قرار و مسؤولية أي أصبح ذو إنتاج فكري ، و هذا ما تبين و اتضح من خلال السياسات و الاستراتيجيات التي توضع من قبل المؤسسات لتنمية و تطوير العنصر البشري من ناحية الكفاءة و المهارة بالإضافة الي السلوكيات ، و من بين هذه السياسات التنموية سياسة التدريب .

و يعتبر التدريب من الركائز الاساسية في العملية الادارية داخل المؤسسة ، و من مفاتيح نجاحها و تحقيقها للأهداف المرسومة ، كما يعد من الادوات الفعالة التي تستخدم في تطوير العنصر البشري و تأهيله للقيام بالمهام و النشاطات المراد تحقيقها و انجازها داخل او خارج المؤسسة ، لكنه اليوم لم يعد يقتصر على ملأ الفجوة بين كفاءة الأفراد و متطلبات وظائفهم ، أي القصور في مستوى أدائهم ، بل أصبح يهدف إلى رفع مستوى كفاءة و مهارة الأفراد إلى أعلى المستويات ، و منه فإن التدريب اليوم أصبح ضرورة حتمية ، و لم يعد ظرفي كما كان قديما ، و هذا للتطور المستمر التي تعرفه بيئة المؤسسة من الناحية التكنولوجية ، الثقافية وحتى الاجتماعية .

و من خلال ما تم التطرق اليه اتضحت لنا حدود اشكالية بحثنا ، و التي سنحاول و من خلال دراسة وصفية تحليلية لمختلف متغيراته للإجابة عنها ، مع محاولة ابراز اثر العملية التدريبية على العنصر البشري داخل مؤسسة السلام الكترونيك .

و منه يمكننا صياغة اشكاليتنا على النحو الآتي : ما مدى مساهمة برامج التدريب في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية مع ما يتماشى وأهداف المؤسسة ؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ماذا نقصد بالبرنامج التدريبي و ما علاقته بالكفاءات البشرية ؟

✓ ما هو دور التدريب في المؤسسة ؟

✓ ما هو واقع نظام التدريب في شركة السلام الكترونيك و أثره على كفاءات عمالها ؟

### فرضيات البحث:

لإظهار دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات البشرية تم وضع و صياغة بعض الفرضيات التي ستعالج من خلال فصول المذكرة و هي:

✓ التدريب عبارة عن عملية ذات مراحل و خطوات تهدف لتنمية الكفاءات البشرية

✓ للتدريب دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية و تحسين أداء المؤسسة.

✓ تركز البرامج التدريبية على تطوير الجانب العلمي ، العملي ، الاجتماعي للعامل .

## أسباب إختيار الموضوع :

من بين أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع :

## أ- أسباب ذاتية:

✓ إيماني التام أن العنصر البشري هو أهم رقم في معادلة النهوض باقتصاد الأمة ، و أن السعي نحو اقتصاد قوي يبدأ بتطوير العنصر البشري و جعله ذو كفاءة و فاعلية من كل النواحي ، المهارية ، العلمية ، الثقافية ، الاجتماعية و السلوكية .

## ب- أسباب موضوعية:

✓ مجال دراستي و بحثي في إدارة الأعمال و المقاولاتية ، يتمحور حول العنصر البشري من كل الجوانب ، كيفية تسييره ، تطويره ، تحفيزه و توجيهه نحو الأهداف المرسومة .

✓ محاولة تسليط الضوء على أهمية التدريب و تطوير الكفاءات البشرية ، خاصة و أن المؤسسات الجزائرية تعطي الاهتمام الأكبر لتوفير الموارد المالية و التكنولوجية و تهمل العنصر البشري .

## أهمية البحث :

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير و فعالية التدريب على تطوير و تحسين الكفاءات البشرية، و كذا أثرها على المنظومة ككل.

✓ أخذ صورة مفصلة عن التدريب بمختلف مراحل و أنواعه ، إضافة الى مفهوم الكفاءات البشرية ، خصائصها و أبعادها .

✓ يساهم في زيادة الاهتمام بموضوع التدريب و دوره في تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة.

**أهداف البحث :**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف:

- ✓ إبراز دور برامج التدريب في تحسين و تطوير كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة و منه إبراز دوره على تحسين أداء المؤسسة ككل .
- ✓ تحديد مفهوم التدريب، و إبراز مراحل العملية التدريبية في المؤسسة.
- ✓ تسليط الضوء على أنواع و أساليب التدريب .
- ✓ استغلال نتائج هذه الدراسة من طرف المؤسسة و السعي نحو تحسين النقائص .

**منهج البحث :**

من أجل دراسة الموضوع ، و مناقشة إشكالياته ، و التحقق من فرضياته ، و السعي للوصول للأهداف المرجوة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعطيات و البيانات و المعلومات التي لها صلة بموضوع البحث و هذا من الجانب النظري .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي ، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة ، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة السلام الكترونيك ، حيث استخدمنا في ذلك ، كل من الاستبيان ، و الوثائق و التقارير التي تم الحصول عليها .

**صعوبات البحث :**

خلال إنجاز هذا البحث واجهنا عدة صعوبات، تتلخص في النقاط التالية:

- ✓ نقص المادة العلمية ، الخاصة بالمؤلفين الجزائريين ، ما جعل هناك بعض أوجه الاختلاف بين الجانب النظري و التطبيقي .
- ✓ البيروقراطية و الوساطة أذى إلى صعوبة إيجاد شركة مستقبلة .

## هيكلية البحث :

من أجل محاولة التحكم بالموضوع ، قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين ، قسم نظري و قسم آخر تطبيقي ، يحتوي القسم النظري على فصلين ، الفصل الأول تم التطرف فيه الى العملية التدريبية في المؤسسة ، حيث قسم إلى ثلاث مباحث ، الأول تم فيه التطرق إلى ماهية التدريب ، الثاني إلى تنظيم العملية التدريبية ، أما الثالث فتناولنا فيه مراحل العملية التدريبية .

في الفصل الثاني قمنا بالتطرق إلى الكفاءات البشرية ، و الذي بدوره قسم الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه الكفاءات ، من مفهوم و أنواع و أبعاد ، اما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن تنمية و تطوير الكفاءات ، من مفهوم التطوير ، إلى أساليب و أهداف و أهمية تطوير الكفاءات ، و أخيرا في المبحث الثالث أبرزنا العلاقة بين التدريب و تطوير الكفاءات مع أهمية التدريب بالنسبة للعاملين و المنظومة و كذا العلاقات الإنسانية .

أما القسم التطبيقي فتمثل في الفصل الثالث ، فتم فيه تناول دراسة حالة شركة السلام الكترونيك (34 منطقة الصناعات العالية باب الزوار- الجزائر ) من الفترة الممتدة بين 30 فيفري إلى 30 أبريل 2019 ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، مبحث أول لتقديم الشركة ، ومبحث ثاني لدراسة واقع التدريب في الشركة ، و أخيرا مبحث ثالث لعرض و تحليل دور التدريب في تطوير الكفاءات البشرية اعتمادا على الاستبيان الذي قمنا بإنجازه .

# الفصل الأول

## العملية التدريسية في المؤسسة

## الفصل الأول : العملية التدريبية في المؤسسة

إن النظرة و المفهوم الجديدين التي يحظى بهما العنصر البشري داخل المؤسسة ، جعلت منه مصدرا للاستثمار و التنمية ، و هذا عن طريق وضع برامج تدريبية ، تهدف أساسا للتنمية المستمرة للعاملين ، حيث تضمن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم و المسؤوليات المرتبطة بوظيفتهم بالشكل الجيد و الفعال ، بالإضافة على هذا فان التدريب يهدف كذلك الى جعل أداء العاملين ذو جودة و نوعية ، و هذا بتطوير معارفهم العلمية ، مهاراتهم ، و تغيير سلوكياتهم ، هذا ما يساهم في تحقيق الفعالية و يزيد من الإنتاجية .

إن أهمية التدريب تكمن أساسا في الدور الذي يقوم به من تطوير و تنمية للكفاءات البشرية على مستوى كل الجوانب و المستويات ، لهذا يجب على العملية التدريبية أن تكون ذات جودة و محتوى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ، على المستويين القريب و البعيد .

ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى معالجة موضوع التدريب بكل جوانبه، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : ماهية التدريب .
- المبحث الثاني : تنظيم العملية التدريبية .
- المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية .

## المبحث الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب بالنسبة للكثير من المؤسسات الخيار الأمثل لتحقيق التأقلم و مسايرة التغيرات الحاصلة على المستوى الاقتصادي و التكنولوجي ، و هذا من خلال رفع مستوى المعارف و المهارات لدى الافراد ، مما يعود على المؤسسة بزيادة الكفاءة و القدرة الإنتاجية الكلية .

### المطلب الأول : مفهوم التدريب و أهميته

إن المورد البشري بالنسبة للمؤسسة ، كالماء بالنسبة للنبات ، فلا يمكن للمؤسسة التطور و النمو بدون أفراد ذوي كفاءة و مهارة عالية ، هذا ما جعل كل المؤسسات تسعى جاهدة للاستثمار في العنصر البشري من خلال وضع برامج للتدريب المستمر ، و منه فإننا سنتطرق من خلال هذا المطلب لمعرفة مفهوم و أهمية التدريب

### الفرع الأول : مفهوم التدريب

تعددت التعاريف و المفاهيم بين باحث و كاتب حول المفهوم الحقيقي للتدريب ، من أهمها نجد :

"هو العملية المنظمة المستمرة ، التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الافكار و الآراء التي يقتضيها اداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد" <sup>1</sup>

"عرف التدريب بأنه نشاط منظم يهدف إلى تنمية معلومات و مهارات و اتجاهات الأفراد و تغيير السلوكيات و رفع كفاءات و قدرات تنفيذ الأعمال و تطوير أساليب العمل في منظمة معينة و بما يشبع حاجات الأفراد بتطوير الذات" <sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2007 ، ص125

<sup>2</sup> سالي زكي محمد حسين، فن التدريب الإبداعي ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2013 ، ص23.

كما يعرفه فيليبو (flippo) في كتابه مبادئ إدارة الأفراد بقوله " هو العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء و تنفيذ عمل معين " <sup>1</sup>

في ظل ما سبق ذكره يمكننا القول و بالرغم من تعدد التعاريف إلا انها تصب في اتجاه واحد و منه يمكننا وضع تعريف شامل للتدريب : حيث أنه عملية تعتمد أساسا على التنظيم ، التخطيط و الاستمرارية ، تهدف إلى إشباع الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية للفرد من خلال تطوير أدائه على المستوى المهاري ، الفكري و السلوكي بما يخدمه اولاً في منصبه ، ثم بما يخدم أهداف و مصالح المؤسسة التي يعمل فيها .

### الفرع الثاني: أهمية التدريب

يكتسي التدريب أهمية كبيرة على المستويين الفردي أي بالنسبة للفرد و كذلك بالنسبة للمؤسسة و تكمن أهميته في:

- يعمل التدريب على تطوير مهارات الأفراد و قدراتهم، و بناء الكفاءات
- زيادة الإنتاجية و تحسين الاداء<sup>2</sup>
- التقليل من حوادث العمل
- رفع نسبة الربحية للمؤسسة<sup>3</sup>
- فهم العاملين لمؤسستهم و استيعاب ادوارهم فيها .
- يعتبر التدريب وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز و الترقية في العمل. 4
- رفع الروح المعنوية

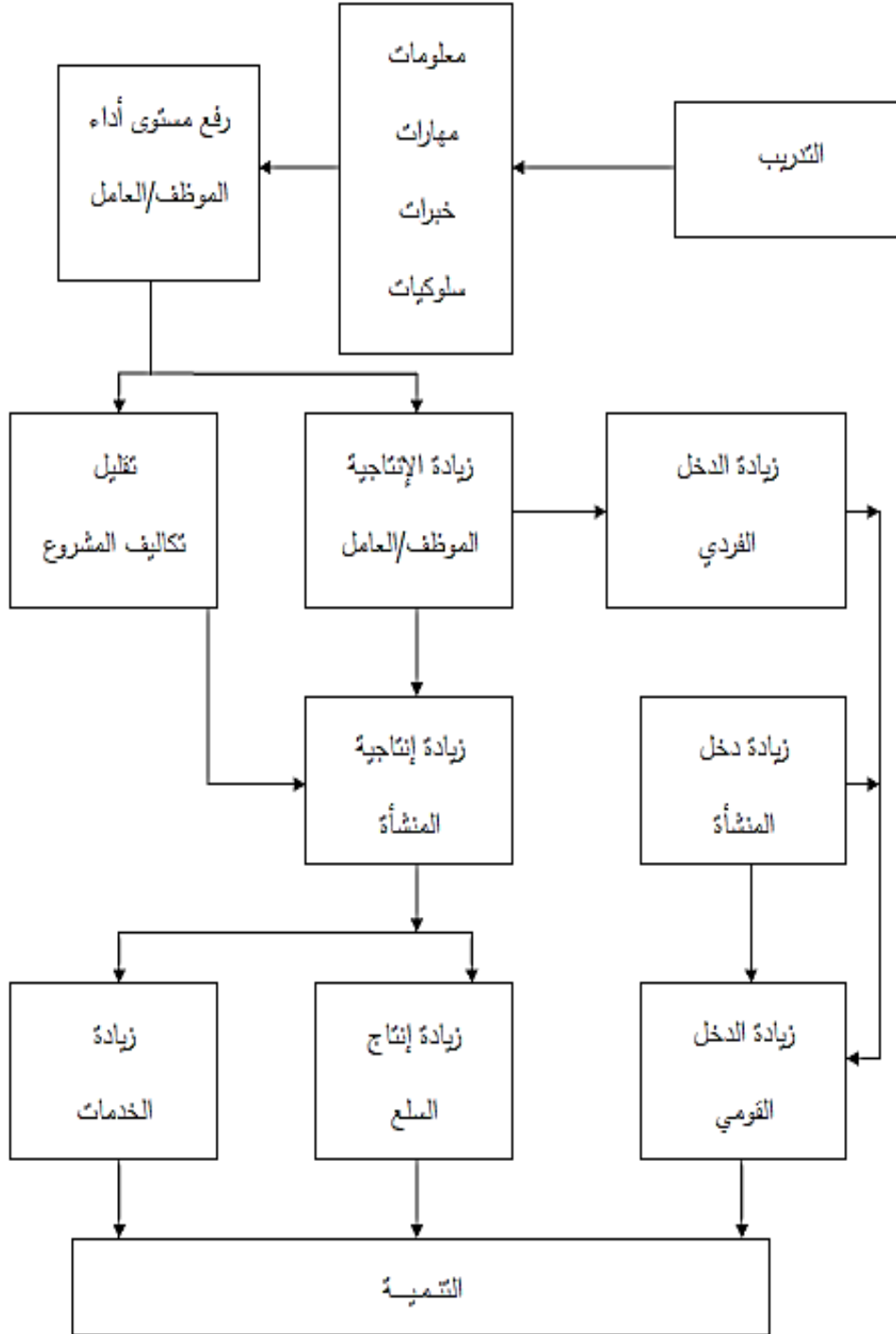
<sup>1</sup> Edwin B.Flipppo , **Principles of Personnel Management** , 4th edition McGraw-hill, New york , USA , 1976 , P3 .

<sup>2</sup> خيضر كاظم ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ص 128

<sup>3</sup> يوسف حجين الطائي و اخرون ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل" ، دار الورق ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 273

<sup>4</sup> Jacque soyer, **Fonction Formation**, 1<sup>er</sup> édition d'organisation, Paris 1998, P292

الشكل (1) : أهمية التدريب



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 60

## المطلب الثاني : مبادئ التدريب

يرتكز التدريب على مجموعة من المبادئ العامة ، ينبغي احترامها اثناء القيام بالعملية التدريبية للوصول للأهداف المرجوة بالنسبة للفرد و المؤسسة ، و تتلخص هذه المبادئ في النقاط التالية:

- **الشرعية** : أن يتم التدريب وفق القوانين و الانظمة و اللوائح المعمول بها في المؤسسة .
- **الهدف** : أن تكون أهداف التدريب محددة بشكل دقيق وفق الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ، و ان تكون واقعية أي قابلة للتحقيق .
- **الشمولية**: بمعنى أن يشمل النشاط التدريبي جميع الفئة العاملة في المؤسسة بجميع مستوياتها الوظيفية من أسفل الهرم إلى أعلاه
- **التدرج و الواقعية** : يبدأ التدريب أساسا في معالجة الأمور البسيطة ، و مع مرور الوقت يتدرج بوتيرة مخططة لها ليعالج قضايا أكثر تعقيدا<sup>1</sup>
- **المرونة** : يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل والادوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية .
- **المعلومة المرتدة**: هي تلك المعلومات التي تترد نتيجة لسلوك المتدرب، التي تمكنه من الوقوف على مدى فاعلية التدريب و هل أحدث تغييرا في سلوكه و هل هناك نقائص يجب معالجتها.<sup>2</sup>
- **توافق محتوى برامج التدريب** : يجب على كل جزء من التدريب ان يوافق الأجزاء الأخرى من البرنامج بل ان يكون كل جزء مكمل للآخر و الهدف من هذا المبدأ تحقيق التكامل والقضاء على الفجوات التي تتخلل البرنامج التدريبي و التي تؤدي الى خفض نسبة فاعلية العملية التعليمية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص54

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر ، ادارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 114 ،

<sup>3</sup> راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص177

- **الدافع و الحافز :** الدافع القوي يولد السرعة في التعلم ، فكلما كان للمتدرب رغبة قوية في تحسين مستواه أو زيادة دخله كان دافعه قويا للتعلم و اكتساب مهارات جديدة في وقت قصير .
- **الاستمرارية :** حيث أن التدريب يبدأ مع الفرد منذ اليوم الاول في المؤسسة الى غاية اخر يوم له ، هذا ما يجعله في تطور دائم على المستوى المهاري و المعرفي و السلوكي للتكيف مع كل المستجدات التي تطرأ على منصبه .

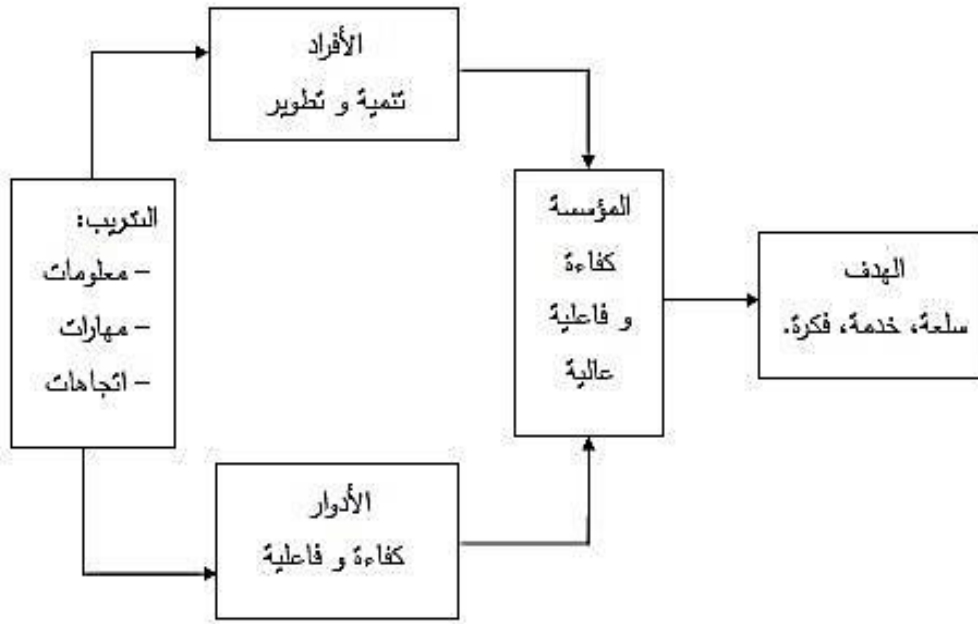
### المطلب الثالث : أهداف التدريب

- التدريب و كونه عملية ذات تخطيط مسبق، تعتمد في أساسها على الاستمرارية في تنمية الفرد و إكسابه المزيد من المهارات ، المعارف و السلوكيات لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية :<sup>1</sup>
- أ- تحقيق الفعالية في العمل و تصغير الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب .
  - ب- زيادة ولاء الفرد لمؤسسته .
  - ت- تحقيق التأقلم بين العمال و المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية ، ومنه تأدية أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة .
  - ث- ضمان سلامة العمال، و هذا بخفض نسبة الحوادث نتيجة التدريب الجيد و الفعال على استخدام الآلات و المعدات .
  - ج- خلق الدافع الذاتي لدى العاملين ما يدفعهم لتحسين أداءهم و زيادة كفاءتهم.
  - ح- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين و هذا من خلال شعورهم بالاهتمام و التقدير من طرف مؤسستهم ، نظير البرامج التدريبية الموجهة لهم ، هذا ما يدفعهم للعمل بشكل أكبر وفعال .
  - خ- خلق أفراد ذي كفاءة و مهارة ، تأهلهم للترقية و تولي مناصب أعلى داخل المؤسسة ، ذوي قابلية التأقلم مع كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي و العلمي ، و ما قد يترتب عليه من تطور في أساليب العمل .

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة ، إدارة العملية التدريبية ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن 2014 ، ص.ص.26،27.

من خلال كل ما تم ذكره من أهداف للتدريب يمكننا استنتاج الهدف الرئيسي للعملية التدريبية التدريبية ألا وهو السعي نحو تحقيق الفعالية و زيادة كفاءة المؤسسة ، و هذا من خلال زيادة فعالية العاملين و تنميتهم وفق الأهداف المرسومة (توفير سلعة أو خدمة ذات جودة) ، هذا ما يحقق فعالية المؤسسة . و هو ما يبينه الشكل (1)

الشكل (2): التدريب يزيد كفاءة و فعالية المؤسسة



المصدر : نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص228

## المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب

إن التدريب و كونه عملية تهدف الى تحقيق الفعالية و الكفاءة بالنسبة للفرد و المؤسسة ، يتصف بتنوعه و اختلافه حسب المعطيات فمثلا حسب المكان أو حتى نوع الوظيفة ، إضافة إلى تنوع أساليبه و تعدد مسؤولياته و هذا ما يجعله ذو أهمية كبيرة في كل المؤسسات .

### المطلب الأول : أنواع التدريب

للتدريب عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليه في التصنيف ، من أهمها :

- معيار 1: حسب مرحلة التوظيف
- معيار 2: حسب نوع الوظائف
- معيار 3: حسب المكان

و للتوضيح أكثر نعرض هذا الجدول لمختلف أنواع التدريب

جدول (1) : أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب :		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد	التدريب المهني و الفني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب التخصصي	خارج الشركة
تدريب لتجديد المهارة و المعرفة	التدريب الإداري	في الشركات الخاصة
تدريب بغرض الترقية و النقل		في برامج الحكومة
التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005 ، ص323

## الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>1</sup>

بالاعتماد على هذا المعيار في تحديد أنواع التدريب ، نجد أننا أمام خمسة أنواع من التدريب و هي كالاتي :

### أولا : توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، و التي تؤثر عليه في عمله و اتجاهاته لسنوات قادمة ، و لهذا فبرامج تقديم الموظفين الجدد تعمل على الترحيب و تهيئة الموظفين الجدد نفسيا و تدريبهم على كيفية أداء العمل .

### ثانيا : التدريب أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حيث تسعى المنظمات إلى ان يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على المستوى فردي للمبتدئين .

تكم أهمية هذا التدريب في التعقيد الكبير التي تعرفه الآلات اليوم ، فلا تكفي خبرة العامل الماضية بل عليه التدرج مباشرة على الآلة مع المشرف عليها مباشرة . ما يعاب أن هذا النوع من التدريب لا يضمن الفعالية ما لم يكن المشرف مذبيا ماهرا .

### ثالثا : التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة

و هذا حين تتقدم معارف و مهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة حديثة ، ما يلزم تقديم تدريب مناسب لها . و المثال هنا نظم المعلومات و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و المبيعات والحسابات .

### رابعا : التدريب بغرض الترقية و النقل

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو سينقل إليها .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005 ، ص.ص.323-325

و يمكن تصور الأمر حين ترغب الشركة في ترقية موظف الإنتاج إلى مشرف، أي من وظيفة فنية إلى إدارية ، ما يستدعي العامل للالتحاق ببرنامج تدريبي عن مهارات و أساليب الإدارة و الإشرافية .

#### خامسا : التدريب للتهيئة للمعاش

نجد هذا النوع في المنظمات الراقية، حيث يتم تهيئة كبار السن للخروج إلى التقاعد من خلال برامج تدريبية لكيفية الاستمتاع بالحياة.

#### الفرع الثاني : التدريب حسب نوع الوظائف<sup>1</sup>

حسب هذا المعيار ينقسم التدريب إلى ثلاث أنواع ، مهني فني ، تخصصي ، و إداري.

#### أولا : التدريب المهني و الفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ، و من أمثلتها أعمال الكهرباء ، النجارة ، الميكانيكا .... الخ

و تقوم بعض الشركات و النقابات بإنشاء مدارس ليتعلم بها العمال مهارة فنية تمكنهم من الحصول على وظيفة في الشركة ذاتها ، وهذا بعد نجاحهم و حصولهم على شهادة فنية .

#### ثانيا : التدريب التخصصي

ويكون هذا النوع من التدريب مخصص للوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، و يشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، و هندسة الإنتاج و الصناعة.

#### ثالثا : التدريب الإداري

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الاستشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية ، و هي معارف تشمل عمليات التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه ، القيادة والتحفيز.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص. ص. 326-328

### الفرع الثالث: التدريب حسب المكان

عند الاعتماد على الموقع الجغرافي كمعيار نجد أننا أمام نوعين فقط من التدريب، داخل أو خارج المؤسسة.

#### أولا : التدريب داخل المؤسسة

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة ، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج التدريبية ، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها .

#### ثانيا : التدريب خارج الشركة

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة .

### الفرع الرابع : التدريب وفق نوعية الأفراد<sup>1</sup>

هناك معيار آخر اعتمده البعض في تحديد أنواع التدريب ، و يعتمد أساسا على الأفراد المتدربين ، و يقوم على بعدين أساسيين هما :

**أولا - التدريب الفردي:** يتمثل في تطوير القدرات و المهارات الفردية، التي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز عليا ، أي يقتصر على فئة معينة .

**ثانيا - التدريب الجماعي:** يعتمد هذا الأسلوب على التدريب الجماعي حيث يعمل على تطوير مهارات جماعة من المتدربين في مراكز تدريبية متخصصة، كمجموعة من الفنيين مثلا على استخدام الآلات و الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام الأجهزة الحديثة .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 143

## المطلب الثاني : أساليب التدريب

يستخدم المدربون أثناء التدريب عدة أساليب تمكنهم من عرض أفكارهم و تثبيتها في أذهان المتدرب من ضمن هذه الأساليب:<sup>1</sup>

- 1- **التدريب العملي** : حيث يعرض المدرب طريقة الأداء و يقوم بشرح الإجراءات التفصيلية ثم يحث المتدرب على القيام بالأداء . و يتناسب هذا الأداء مع الأعمال اليدوية و الإنتاجية .
- 2- **تمثيل الأدوار** : حيث يقوم المدرب بعرض مشكلة معينة ، ثم يعطي مثالاً عملياً عنها ليقوم المتدربون بتنفيذه ، أي يتدربون على مواجهة مشكلة من الواقع ، فمثلاً يتدربون على مواجهة العملاء ، إدارة المقابلات الشخصية و التدريب على البيع .
- 3- **دراسة الحالات** : حيث يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ، فيقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها و يقترحون حلول بديلة للتي تم تقديمها للمؤسسة .
- 4- **البريد الوارد** : يتم إعطاؤه المتدرب ملف به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي ، ثم عليه أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد .
- 5- **الوقائع الحرجة** : حيث يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر أمثلة ذات أهمية (حرجة) و الخاصة بموضوع التدريب ثم يتم تحليل هذه الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد المتدربين في ربط المحتوى التدريبي بالواقع و الممارسة .
- 6- **المباريات الإدارية** : و يشبه هذا الأسلوب دراسة الحالة لكن المباراة هنا هي دراسة حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكل ، و يتوجب على المتدربين (مديرين غالباً) المشاركة في المباراة بالقيام بأدوار معينة و اتخاذ قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات . إن حل أو اتخاذ قرار من أحد الجوانب ينتج تأثير يمش الجوانب الأخرى و لذلك فإن المباريات الإدارية تساعد المديرين على اكتساب مهارات النظر بشمولية أكبر .
- 7- **المناقشة الجماعية** : عندما يريد المدرب إثارة روح التعاون و المشاركة بين الدارسين ، يقوم بتشكيل مجموعات لمناقشة مشاكل معينة ، هذا الأسلوب يساعد في تكوين حصيلة من الحلول و الاقتراحات و الأفكار الجديدة و خلق شخصيات قيادية داخل المجموعة الواحدة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص.342-344

8- **تدريب الحساسية** : تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، و يؤدي تدريب الحساسية الى التقارب بين الجماعة و فهم شعورهم و مشاكلهم و التوصل الى حلول تخدم الجماعة و تنهض بهم .

9- **نمذجة السلوك** : يعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة و التقليد ، حيث يتم عرض صورة نموذجيه لأداء و تنفيذ عملية معين ، و على الدارسين القيام بها في الواقع بنفس الأداء النموذجي الذي قام به المشرف ، و يصاحب هذا الاسلوب الاعتماد عي افلام و أشرطة فيديو في عرض الاداء و شرح خطوات القيام به . و ينتج عن هذا التقليد إكتساب الدارس لمهارات جديدة ثم نقلها نحو الممارسة الفعلية .

10- **العصف الذهني** : يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير ، مما يحررهم من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، فتزيد ثقتهم بالنفس ويزداد حماسهم للتدريب .

## المطلب الثالث : مسؤوليات التدريب<sup>1</sup>

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب على عاتق القيادات الإدارية ، التي تتمتع بمسؤولية ادارة الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في اطار أقسامها المتعددة ، و يمكن الإشارة أن تلك المسؤولية يمكن أن تتايط بما يلي :

1- ادارة الموارد البشرية : تعتبر ادارة الموارد البشرية المسؤول بشكل كامل عن عملية التدريب بالنسبة للعاملين الجدد القدامى في المجالات التي تحتاج التحسين و التطوير لمواكبة المستجدات العلمية و الفنية ، حيث تقوم بتحديد الحاجات التدريبية ، و تقييم المتدربين مع مدى تقدمهم في التدريب ، و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المرجوة في الزمن المعد مسبقا . إضافة إلى رفع التقارير الدورية إلى الادارة العليا فيما يخص البرنامج التدريبي .

2- مدراء الوحدات الادارية : حيث يعتبرون مسؤولين عن العاملين لديهم و تحديد الحاجة لتدريبهم و البرامج التطويرية و التدريبية التي يتطلبها العمل ، لذا فالمدراء يقدمون لإدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم و البرامج التي يتطلبها تحسين اداءهم ، و يقومون بتقييم التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق به ، إضافة الى التقارير الدورية التي يتطلبها العمل .

3- المشرفون : يكون المشرف مسؤولا مباشرا عن العاملين الذين يعملون معه ، لذى فهو يتابع تدريبهم و يقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين اداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ، و يكون كذلك مسؤولا عن اعداد تقارير دورية حول مدى تقدم البرنامج التدريبي والصعوبات التي تواجهه ، و هذا لاتخاذ الاجراءات اللازمة لإنجاز المهام التدريبية بنجاح .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص.139،140

## المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

إن اعداد برنامج تدريبي يتماشى و تطلعات المؤسسة ليس بالأمر السهل ، و هذا لوجود عدة عوامل و متغيرات تتعلق بظروف المؤسسة بحذ ذاتها ، و لهاذا سنقوم باستعراض مختلف مراحل اعداد و تنفيذ البرنامج التدريبي .

### المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد مرحلة جد مهمة في البرنامج التدريبي ، فهي المرحلة التي يتم خلالها ترجمة الاحتياجات التدريبية للموظفين إلى برامج و سياسات تدريبية ، و التقييم السليم لهذه للاحتياجات يضمن عدم تمويل برنامج غير منتج.

### أولاً : تعريف الاحتياجات التدريبية

وردت عدة تعريفات للاحتياجات التدريبية أهمها:

" إن الحاجة هي الفرق بين المعرفة و المهارة و الأداء الفعلي للمتدرب و بين ما يتوقع منه ، وبوسعنا قياس هذا الفرق عن طريق إجراء المقابلات و الملاحظة و الاستبيانات و الاختبارات . و يتطلب هذا القياس جمع المعلومات اللازمة بدقة و التحقق و التأكد منها ، ثم رفع الملائم منها إلى المسؤولين"<sup>1</sup>

هي المعارف و المهارات و الاتجاهات التي يتطلب اكتسابها لبلوغ مستويات الأداء المطلوب ، و هي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه و الأداء الفعلي المحقق من قبل العاملين ، لذلك ينبغي على برامج التدريب ان تسد هذه الفجوة بين ما هو متحقق و ما ينبغي تحقيقه في الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، فرجينيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 1995 ، ص284

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص129

ان الحاجة إلى التدريب هو الفجوة بين ما هو محقق كأداء على أرض الواقع و ما هو منتظر أي أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب قصور في الأداء ، و لتوضيح هدف الفكرة يمكن التعبير عنها بالعلاقة الآتية :<sup>1</sup>

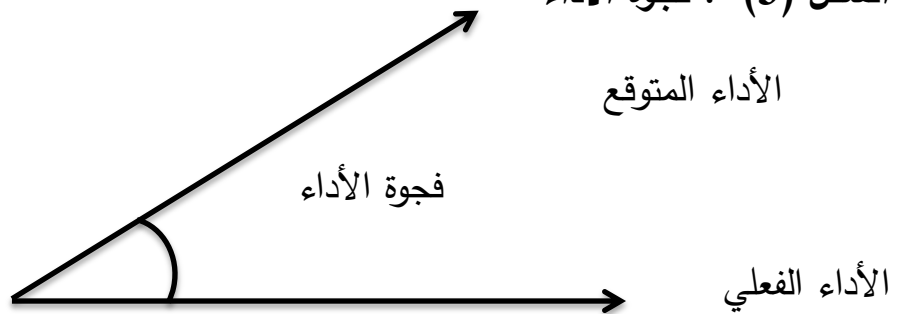
$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

و يرجع هذا القصور إلى سببين :

- 1- أن لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء، ويسمى قصور في المعلومات أو المهارات و المهارات، و هم في هذه الحالة بحاجة للتدريب.
- 2- أن هناك ما يعوق الأفراد ، بالرغم من معرفتهم لطريقة الأداء ، و يسمى هذا قصور في إمكانيات الأداء، و يرجع هذا الى أسباب منها :
  - سوء تصميم الوظائف
  - عدم توفر الإمكانيات
  - سوء ظروف العمل
  - عدم وجود حوافز

هذا القصور لا يعالج بالتدريب بل بالقضاء و السيطرة على الأسباب المؤدية إليه .<sup>2</sup>

الشكل (3) : فجوة الأداء



المصدر : بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2007 ، ص16

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص329

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص330

## ثانيا : الخطوات الأساسية لتحليل الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>

أ- **تحديد الأهداف** : و تشمل هذه الأهداف معرفة العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب ، و تحديد مواطن القصور و أسبابه الحقيقية ، و تقرير إذا ما كان التدريب الحل الأمثل للمشكلات.

ب- **تحديد البيانات اللازمة** : يجب التركيز في جمع البيانات على الحقائق و الأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين ، و كذلك تحديد أنواع البيانات اللازمة لاستخلاص النتائج .

ت- **اختيار طريقة جمع البيانات** : يجب أن تتناسب أساليب جمع البيانات ، نوع البيانات التي يتم جمعها ، ان تكون مقبولة طبقا لمعايير المنظمة ، و لا بد من الدقة و الموضوعية و تقادي التكرار و المبالغة .

ث- **جمع البيانات** : و هو لب عملية تحليل الاحتياجات . حيث أن إعداد الوقت الكافي لجمع البيانات هو ضمان للدقة و سلامة المعلومات و صحتها .

ج- **تحليل البيانات و التحقق منها** : تعتمد طريقة التحليل على طبيعة المعلومات و أسلوب جمعها ، فلا بد من اختبار صحة المعلومات و ذلك بمقارنتها بتلك المعلومات الواردة من مصادر أخرى و بأساليب أخرى .

ح- **إعداد تقرير نهائي** : يجب أن يحدد التقرير النهائي ماهية البرنامج التدريبي الذي يناسب الاحتياجات التي حددها التحليل . و قد يأتي التقرير على شكل عرض بياني للمعلومات و النتائج ، أو خلاصة مكتوبة ، أو مجرد عرض شفوي ، المهم أن يكون التقرير كاملا لكي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج تدريبي يفي بالاحتياجات التدريبية .

<sup>1</sup> هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص.284،285

## المطلب الثاني : تصميم البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق و فعال ، يأتي الدور على جعل البرنامج التدريبي على أرض الواقع ، و هذا من خلال عدة خطوات ، تبدأ بتحديد أهداف البرنامج التدريبي الى وضع إطار مفاهيمي للمادة التدريبية مع مراعات عامل الزمن و المكان ، دون إهمال ميزانية التدريب .

### 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

من الناحية العملية يتم التعبير عن الأهداف الموضوعية من خلال السلوك المتدرب ، بعد حضوره البرنامج التدريبي ، و يجب أن تتناسب هذه الأهداف أيضا، مع احتياجات العاملين ، أي أن تحقق رغباتهم الشخصية <sup>1</sup>.

### 2- تحديد المادة التدريبية:<sup>2</sup>

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي تشرح موضوعا معينا، حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي و العملي للمتدرب ، و يمكن الاستعانة بالرسوم و الأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك مع مراعات التدرج و التسلسل المنطقي في عرض الموضوعات .

أما عن حجم التفاصيل الواجبة في عرض موضوعات البرنامج التدريبي فان ذلك يتوقف على :

- المستوى الوظيفي
- المستوى العلمي
- درجة التخصص الوظيفي
- متطلبات الوظيفة الحالية
- نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبي

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، مصر 1994، ص309

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007 ، ص186

### 3-إختيار المدربين :<sup>1</sup>

يكون بالاستعانة بالمدرين أو الاستشاريين من خارج المؤسسة للقيام بالتدريب ، أو قد تلجأ المؤسسة للإستعانة ببعض العاملين المناسبين لأداء ذلك الدور .

و يتوقف ذلك على:

- توافر الوقت و الخبرة لدى إدارة التدريب أو الافراد الذين سيقومون بالتدريب .
  - المصادر المالية المتاحة.
- في حالة الاستعانة بمدرب خارجي يجب إعطاءه المعلومات الكافية حول: المؤسسة، الاحتياجات التدريبية، أهداف البرنامج التدريبي، خلفيات المتدربين و توقعاتهم.

### 4-المساعدات التدريبية :<sup>2</sup>

للمساعدات التدريبية دور أساسي في جعل التدريب مثيرا ، مرنا، متحركا ، و ممتعا .  
اذ أنها تمثل مجموعة الأدوات و الوسائل التكنولوجية ، التي تخدم المدرب في طريقة عرض المعلومات و إدارته للمناقشات ، و توصيله للمعارف و تدعيمه للمهارات . و نذكر منها:

- الأفلام و شرائط الفيديو
- الكمبيوتر
- العاكس الخلفي
- اللوحات الورقية
- السبورات

### 5-تحديد مكان التدريب:

يختلف باختلاف هدف و نوع و طبيعة البرنامج التدريبي ، و يكون إما داخل أو خارج المؤسسة ، و يشترط في مكان التدريب ان يتيح الجو المناسب لاستيعاب و فهم المادة العلمية،

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص312

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص346

إضافة الى توافر كافة الاحتياجات من مقاعد ، اضاءه ، تهوية ، سعة ، هدوء ، شاشات العرض<sup>1</sup>.

## 6- طرق التدريب<sup>2</sup>:

هناك عدة أساليب تستخدم في مجال التدريب و هي :

- المحاضرات
- المؤتمرات و الندوات
- أسلوب دراسة الحالات
- تمثيل الأدوار
- تدريب الحساسية
- العصف الذهني
- المحاكاة
- المناقشات

المهم في اختيار الأساليب هي أن تتناسب و تتماشى مع حاجات و رغبات المتدربين , طبقا للإمكانيات المتاحة .

## 7-ميزانية التدريب :

يستفيد المشرفون على برامج التدريب من ميزانية ، تمكنهم من تقدير تكاليف برامج التدريب ، لاتخاذ قرار بدء أو عدم البدء في التدريب ، أو تعديل البرنامج و محتواه ، مع ما يتماشى و الميزانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص189

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص315

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص348

### المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي

تعد آخر مرحلتين من العملية التدريبية ، و من خلالهما يعرف و يكتشف فعالية المراحل السابقة ، بداية من مرحلة التنفيذ و صولا الى مرحلة تقييم فعالية العملية التدريبية .

#### أولا : تنفيذ البرنامج التدريبي

بمعنى تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية و أهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي :<sup>1</sup>

#### 1- توقيت البرنامج : و يتضمن هذا الجانب ما يلي :

- موعد بدء و انتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

#### 2- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية ، و يتضمن ما يلي :

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

#### 3- تجهيز المطبوعات: وتتضمن ما يلي :

- استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب
- اجراءات الطباعة و التجليد.
- اجراءات التوزيع على المتدربين .

#### 4- الاتصال بالمتدربين .

#### 5- الاتصال بالمدرسين.

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

<sup>1</sup> كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1997 ، ص 167

المتابعة اليومية لبرنامج التدريب : حيث يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية و المشرفون على البرنامج التدريبي ، أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة ، و على مدار أيام البرنامج ، أي التأكد من تنفيذ البرنامج كما تم وضعه و أ، كل الأمور تسير في مجرياتها.1

### ثانيا : تقييم البرنامج التدريبي

يعتبر التقييم السبيل لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المرسومة، وقياس مدى فعالية و كفاءة الخطة التدريبية، إضافة إلى ابراز نواحي الضعف و القوة فيها .<sup>2</sup>

و من أجل تقييم البرنامج التدريبي هناك خطوات يجب إتباعها و هي :

1- **ردود الفعل** : أي قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي و تقديرهم للقيمة المستفادة منه ، لكن ما يعاب أن بعض المتدربين لا يمكنهم اجراء هذا النوع من القياس بطريقة موضوعية .<sup>3</sup>

2- **التعلم**: و يتم هذا من خلال معرفة ما تم استيعابه من البرنامج التدريبي، من أسس و مبادئ علمية، و بشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها، من خلال البرنامج التدريبي.<sup>4</sup>

3- **السلوك** : اي معرفة هل تغير سلوك المشاركين نتيجة البرنامج التدريبي ، و يتم ذلك من خلال تقييم الأداء من طرف المشرف على المتدرب قبل و بعد البرنامج ، وذلك لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج على المتدربين .<sup>5</sup>

4- **التنظيم(النتائج)** : و يتم قياسه عن طريق مستوى الإنتاجية ، الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات، معدلات الغياب و معدل دوران العمل ، كذلك اثرها على الأرباح و معدلات التوسع و النمو ، كل هذه المعايير ضرورية لمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي و هل أن الإنفاق على هذا النشاط يحقق عائداً منه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص354

<sup>2</sup> Donald J.Kirkpatric et.al , **Evaluation of training and development handbook** , N.Y, American Society for training development 1967, P87

<sup>3</sup> مصطفى مصطفى كمال ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص317

<sup>4</sup> خيضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص135

<sup>5</sup> نفس المرجع ، ص135

<sup>6</sup> مصطفى مصطفى كمال ، نفس المرجع، ص317

## أساليب و أدوات تقييم البرنامج التدريبي :<sup>1</sup>

أ-الإستبانة :توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ، و تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة او استفسارات يجيبون عنها معبرين عن رأيهم في المدربين و المادة العلمية و مكان التدريب ، حيث تسمح تلك الاجابات في التعرف على ثغرات و نقاط ضعف البرنامج التدريبي .

ب-الملاحظة الشخصية : ويتم مراقبة و ملاحظة ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج ، وذلك من خلال الانصات لما يدور بين المتدربين من أحداث ،أو الشكاوي الموجهة من قبلهم إلى المشرف على البرنامج .

ت- عقد حفل ختامي في نهاية البرنامج : حيث يكون هدفه معرفة آراء المدربين بشكل صريح ، فيما يخص البرنامج التدريبي .

أما في حالة أردنا تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب فهناك عدة أساليب منها:

أ-دراسة التطورات و التحسينات التي طرأت على العمل في الأماكن التي يعمل بها المتدربون.  
ب-المقارنة بين النتائج الحالية للأداء و أداء الكفاءات السابقة .  
ت-الاختبارات التي من خلالها يمكن معرفة مدى استفادة و استيعاب المتدربين من البرنامج التدريبي.

1 محمد الصرفي ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص.204،205

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل حاولنا استعراض اهم جوانب العملية التدريبية ، انطلاقا من تعريف التدريب باعتباره نشاط تهدف من خلاله المؤسسة الى تنمية مهارات الأفراد لسد احتياجاتها الحالية و المستقبلية ، إلى تبيان أهميته و أهدافه ، و أنواعه ، و أخيرا بينا مراحل تخطيط و تنظيم برنامج تدريبي انطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية وصولا الى تنفيذه و تقييمه .

ومنه يمكننا استخلاص ما يلي :

- التدريب أساس التنمية داخل المؤسسة .
- للتدريب عدة أنواع ، يتم تصنيفه اعتمادا على مجموعة من المبادئ و المعايير .
- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة بداية العملية التدريبية ، ولذلك فتحديدها بشكل جيد يسمح للعملية التدريبية بالسير على المسار الصحيح ، و تجاوز الانحراف بين الأداء الفعلي و المتوقع .
- تبدأ عملية تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يجب تحديد أهداف التدريب بصورة موضوعية و دقيقة باعتباره اولى خطوات تصميم البرنامج التدريبية .
- تقييم البرنامج التدريبي تسمح بمعرفة الثغرات التي يجب معالجتها لجعل البرنامج أكثر فعالية مستقبلا .

# الفصل الثاني

## الكفاءات البشرية

## الفصل الثاني: الكفاءات البشرية

إن المؤسسات الحالية و في ظل الاقتصاد الحديث ، المبني على الابداع و المعرفة ، وطرق التسيير الحديثة ، تجد نفسها أمام وضعية صعبة خاصة و أن المنافسة شديدة و المحيط يتميز بالتغير المستمر من كل جوانبه ، هذا ما جعل الاهتمام بالكفاءات البشرية و تطويرها الحل الأمثل لضمان مكانة و استمرارية في ساحة المنافسة المحلية و العالمية .

و قصد الإلمام بموضوع الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها ، تطويرها ، و دور التدريب في تطويرها ، و هذا قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث :

• المبحث الأول: ماهية الكفاءات

• المبحث الثاني : تنمية و تطوير الكفاءات البشرية

• المبحث الثالث: علاقة التدريب و تطوير الكفاءات البشرية

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد و مختلف الأوجه ، حيث أستعصى على الدارسين ، إيجاد تعريف شامل و جامع له ، و ذلك لعدة أسباب ، ابرزها تعدد دلالاته ، حيث قال عنه Guy le BOTERF أنه حרבاء فكرية ، إضافة الى تعدد مجالات تطبيقه و تعدد أنواعه . إلا أن أغلب تعاريف المؤلفين في مجال إدارة و تطوير الكفاءات ، تشترك في أن الكفاءة مزيج بين المعارف العلمية (savoir) ، المعارف العملية (savoir-faire) ، و المعارف السلوكية (savoir-être) .

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

الكفاءة هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، معارف عملية، معارف سلوكية، قابلة للتعبئة بحيث يستخدمها الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه بصفة جيدة.<sup>1</sup>

عرفتها جمعية أرباب العمل الفرنسية Le Medef :

" الكفاءات هي مزيج بين المعارف النظرية، و المعارف العملية و الخبرات السلوكية، الممارسة في إطار معين، تظهر في الحالات المهنية، تعين و تقيم و تطور من طرف المؤسسة التي توجد بها"<sup>2</sup>

كذلك اقترح P.Zarifian تعريف دمج به بين الأبعاد و الصياغات مختلفة :

" الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه " <sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الكفاءة هي مجموع المعارف ، المهارات ، و المعارف السلوكية ، ولا يكفي امتلاكها من طرف الفرد ، بل يجب التنسيق بينها ، و تعبئتها ، لاستغلالها أثناء تنفيذ مهام محددة ، في إطار مهني معين .

<sup>1</sup> Jean marie peretti , **dictionnaire de ressources Humaines** ,6ème éd , Vuibert, 2011, p.66

<sup>2</sup> Jean Brilman , **les meilleures pratique de management** ,4émé éd , edition d'organisation , Paris2003, p.411

<sup>3</sup> ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية

## مطلب الثاني : أبعاد و خصائص الكفاءة

### أولا : أبعاد الكفاءة

من خلال ما تم التطرق اليه سابقا في المطلب الأول ، فان الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية ، و هذا ما وصل إليه T. Durand من دراساته و بحوثه حيث أنها على النحو التالي :

### 1- المعرفة ( savoir ou connaissance )

تعلق بمجموع المعلومات المنظمة ، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها ، والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة ، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها ، القدرة على التنفيذ ، و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة و أهداف<sup>1</sup>.

### 2- المعرفة العملية (savoir-faire)

عرفها Jean-François Ballay هي التوازن بين المعرفة و الفعل ، بمعنى آخر هي مجموعة المعارف المستخدمة أثناء الفعل ، سواءا أثناء الإنتاج ، التصميم ، التصليح ، التواصل ، البيع ، التوجيه . أي أن كل الأعمال و المهام تحتاج الى المعرفة<sup>2</sup>.

### 3- المعرفة السلوكية (savoir-être)

قدرة الفرد على تنفيذ المهام، و ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد، وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرايبي ، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى

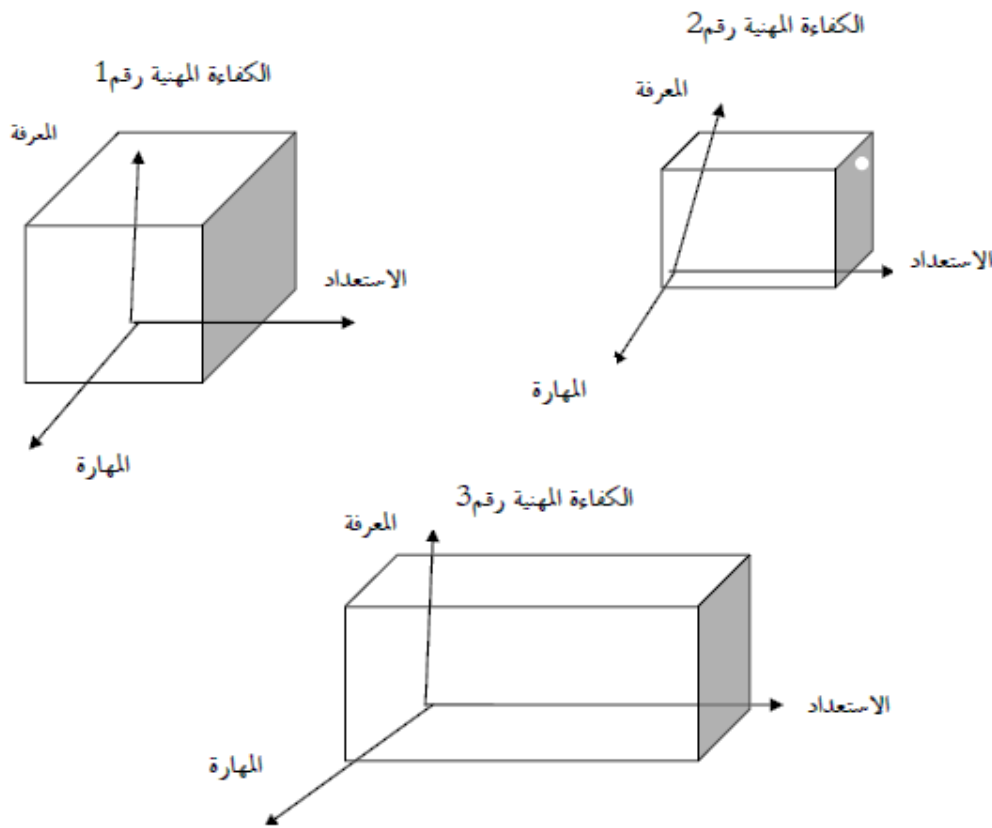
الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13-14

ديسمبر 2011، ص5

<sup>2</sup> Jean Brilman , op.cit, p.444

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة ، المعرفة ، و الاستعداد ، و تختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة ، كما يظهر الشكل البياني رقم (4) ، حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف عن رقم 1 فقط من حيث المهارة ، أما بالنسبة للكفاءة رقم 3 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة و المعرفة .<sup>1</sup>

الشكل (4) :أبعاد الكفاءة



**المصدر:** الحاج مداح عرايبي ، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011، ص6

<sup>1</sup> الحاج مداح عرايبي ، مرجع سبق ذكره ، ص5

## ثانيا : خصائص الكفاءة

- للكفاءة العديد من المميزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميزات ما يأتي:<sup>1</sup>
- ذات غاية : حيث إن الكفاءة تهدف إلى تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالفرد يكون كفؤا إذا استطاع توديه هذا النشاط بصفة كاملة .
  - مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
  - ذات تشغيل ديناميكي : أي أن تحصيلها يعتمد على التفاعل بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية و المعرفية ، وغيرها خلال الزمن.
  - مفهوم مجرد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
  - متقدمة : حيث إنّ عدم استخدام الكفاء يؤدي إلى تقادمها ، وعدم إظهارها يدفعها نحو التلاشي .

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

تعددت تصنيفات الكفاءة واختلفت حسب الباحثين، لكن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات حسب Cécile Dejoux ، و هي المستوى الفردي و يتعلق بالكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يتعلق بالكفاءات الجماعية ، و المستوى التنظيمي و يتعلق بالكفاءات التنظيمية ، أو ما يسميه بعض الباحثين الكفاءات الإستراتيجية ، أو الأساسية .

### أولا : الكفاءات الفردية (les compétences individuelles)<sup>2</sup>

هي مجموع المعارف، المهارات، و القدرات ، المرتبطة ببعضها البعض ، التي تضمن أثناء وضعية معينة ، تحقيق مستوى الأداء المنتظر.

<sup>1</sup> موساوي زهية ، خالدي خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005 ،

<sup>2</sup> Cécile Dejoux , *Gestion des compétences et GPEC* , 2<sup>ème</sup> éd , Dunod, Paris,2013, p10

كذلك عرفها Jean Marie Peretti على أنها المعارف العملية للفرد ، الفعالة أثناء نشاطه.<sup>1</sup>

و بغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية ، و التجارب الشخصية ، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.<sup>2</sup>

و يقترح بعض الباحثين و الاستشاريين ما يعرف بالكفاءات الفردية الأصلية، و التي يجب توافرها في الفرد، لأداء مهامه بصورة تحقق أهداف و تطلعات المؤسسة، على سبيل المثال نستعرض بعض الكفاءات التي تعترف بها مجموعة Hay:<sup>3</sup>

- كفاءات عمل و إنجاز: الاهتمام بالنظام والجودة ، و المبادرة و البحث عن المعلومات .
- كفاءات الإعانة و الخدمة : التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون.
- كفاءات التأثير : النفوذ و التأثير ، روح التنظيم و إقامة العلاقات .
- كفاءات إدارية : تطوير المعاونين ، التوجيه ، العمل الجماعي و التعاون ، إدارة الفريق .
- كفاءات معرفية : التفكير التحليلي ، القدرة على التصور و التصميم ، و الخبرة التقنية
- كفاءات الفعالية الشخصية : التحكم في الذات ، الثقة في النفس ، القابلية للتكيف ، و الانخراط في المنظمات .

### ثانيا : الكفاءات الجماعية (les compétences collectives) :

إن المؤسسة ما هي إلا تنظيم مكون من مجموعة أفراد، مهيكله لتحقيق أهداف معينة، تكتسي صفة الجماعية في نشاطها التنظيمي، هذا ما يجعلنا ملزمين بتجاوز الإطار الفردي للكفاءة و التطرق كذلك للكفاءات الجماعية .

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti , Op.cit, p66

<sup>2</sup> ثابتي لحبيب ، بن عبو الجليلي ، مصدر سبق ذكره ، ص127

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص.ص.127،128

إن الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، و يمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- أنها تمثل فريق العمل (مصلحة ، وحدة ، مجموعة ، مشروع ، ...) القادر على إدارة مهامه بشكل كفؤ ، و الوصول إلى أهداف و نتائج محددة .
- إن الكفاءة الجماعية ليست مجموع الكفاءات الفردية ، بل هي محصلة التعاون ، التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و التنظيم الجيد لفريق العمل ، ما يسمح بالوصول إلى النتائج بطريقة سهلة و سلسة .

و قد عرفها C.Dejoux بقوله : " الكفاءة الجماعية تمثل الكفاءة الذي يمتلكها فريق لعمل و تمتاز بستة خصائص: تمثيل مشترك، مرجع مشترك ، لغة مشتركة ، ذاكرة جماعية ، التزام هدف لتحقيقه" .<sup>2</sup>

كذلك قال عنها Le Boterf : هي قدرة مجموعة عاملة على تحقيق هدف مشترك، ويتعلق ذلك بجودة العلاقات التعاونية المبنية، بين أفراد هذه المجموعة.<sup>3</sup>

أخيرا يمكننا القول أن الكفاءات الجماعية ما هي إلا مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، و المتمثلة خصوصا في :<sup>4</sup>

- المهارات المشتركة لدى الجميع
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات
- الذاكرات الجماعية الي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة

<sup>1</sup> صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول

التممية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص20

<sup>2</sup> Cécile Dejoux , Op.cit, p.21

<sup>3</sup> Le Boterf ,Guy , **Construire les compétences collectives** , 3<sup>ème</sup> éd , Eyrolles, Paris,2018, p.35

<sup>4</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي ، مرجع سبق ذكره ، ص130

ثالثا : الكفاءات التنظيمية "الإستراتيجية" (les compétences Organisationnelles) :

من بين الإشكاليات التي ترتبط بتسيير الموارد البشرية ، مفهوم الكفاءات ، إذ يجب على المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ، و مقارنتها مع تلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي ، إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع محيطها .<sup>1</sup>

حيث عرفها C.Dejoux بقوله : الكفاءة التنظيمية تجمع بين الموارد المالية ، التقنية ، وغير المادية ، التي تستخدم في إنجاز مهام المنظمة .<sup>2</sup>

إن المنظمة تعتبر مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن ، و المتجذرة في بيئتها ، و تكنولوجياتها ، و عملياتها الروتينية ، و العلاقات ما بين الموارد البشرية ، و إيجاد توليفة مناسبة منها يعتبر بالنسبة للمؤسسة ، مصدرا من مصادر النجاح ، لذلك فتتمية هذه الكفاءات يعتبر من الضروريات للوصول للأهداف المنشودة . حيث يمكن تنمية هذا النوع من الكفاءات انطلاقا من ثلاث أنواع من الموارد :<sup>3</sup>

- الموارد المادية : المعدات ، التكنولوجيا ، المباني ....
- الموارد البشرية : كفاءات الأفراد
- الموارد التنظيمية : الهيكل ، الرقابة ، نظام التنسيق ...

<sup>1</sup> طواهرية الشيخ ، الإستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و إنماجها في إقتصاد المعرفة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011 ، ص5

<sup>2</sup> Cécile Dejoux, Op.cit, p.24

<sup>3</sup> طواهرية الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

## المبحث الثاني : تنمية و تطوير الكفاءات البشرية

في ظل التغيرات المستمرة التي تعرفها محيط المؤسسة، تعتبر الكفاءات البشرية الورقة الرابحة للتكيف و مسايرة هذا التغير الحاصل ، و لهذا يجب تنمية ، تطوير ، و صيانة هذه الكفاءات للوصول إلى الأهداف و ضمان الاستمرارية .

### المطلب الأول : تطوير الكفاءات

#### أولاً: مفهوم تطوير الكفاءات

إن تطوير الكفاءات مفهوم يحتمل معاني مختلفة:<sup>1</sup>

- أفضل تحكم في الكفاءات الحالية: من أجل الانتقال من مستوى كفاءة إلى مستوى آخر .
- توسيع مجال الكفاءات الحالية: من أجل تحقيق مهارات جديدة ضرورية لوظيفة أو مهنة جديدة.

و يذهب البعض للقول بأن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب ، الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات جديدة ، بل هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة (وضع برامج و خطط تعليمية ) من أجل زيادة كفاءتها ، واكتشاف إمكانات التطور.<sup>2</sup> وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية، من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة
- دور التكون في تطوير الكفاءات
- الكفاءة التنظيمية ( التكيف مع تغيرات المحيط)

إن الكفاءات تستمد معناها من التطور المستمر ، و عليه فإنه يجب العمل على تطويرها لكي تتأقلم مع تطور المحيط الداخلي ، و الخارجي للمؤسسة ، حيث أن هذه الأخيرة وخصوصاً

<sup>1</sup> Cécile Dejoux , Op.cit , p.85

<sup>2</sup> براق محمد ، رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص245

الكفاءات التنظيمية ( الإستراتيجية ) ، تمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، ومنه فإنه ينبغي صيانتها و تطويرها بالإعتماد على أساليب حديثة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أساليب تطوير الكفاءات

فيما يلي نستعرض بعض الأساليب التي تستخدم من طرف المنظمة ، لتطوير و تنمية الكفاءات ، و هي:<sup>2</sup>

#### 1-التكوين المرتكز على الكفاءات

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل ، والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ، ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلاً (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

#### 2-التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ، يقدم الدروس والتعليمات و كذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

<sup>1</sup> كمال منصور ، سماح صوالح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية ، العدد السابع ، جامعة بسكرة ، جوان 2010 ، ص.ص.62،63

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص63

## المطلب الثاني : أهمية تطوير الكفاءات

في ظل ما يعرفه العالم من تطورات و تغيرات مستمرة على المستوى الاقتصادي ، أصبح تطوير الكفاءات من أولويات المؤسسات لضمان بقاءها و المنافسة في السوق .

و تتلخص أهمية هذا التطوير في النقاط التالية :

- تضمن للمؤسسة القدرة على المنافسة ظل ازديادها.
  - مهمة للمؤسسة في ظل اقتصاد معولم يمتاز بسرعة التقدم التقني .<sup>1</sup>
- إذا ما أخذنا عملية تطوير الكفاءات بالمعنى العملي، نجد أنها تنحصر تحت إطار عمل إدارة الموارد البشرية ، ومنه فإن أهميتها تكمن :<sup>2</sup>

- زياد الإنتاجية من الناحية الكمية و النوعية من خلال تطور مهارات الأفراد و اكتساب معارف فكرية و تطبيقية .
- إعادة تأهيل قوى بشرية قادرة أن تشتغل في وظائف جديدة داخل المؤسسة .
- رفع الولاء للمنظمة و تحسين الروح المعنوية مما يؤدي إلى :
  1. زيادة الكفاءة ;
  2. زيادة روح المسؤولية مما يساهم في خفض المصروفات المرتبطة بالإشراف ;
  3. انخفاض نسبة التغيب.

كما تعد عملية تطوير الكفاءات أداة لتعزيز الميزة التنافسية ، من خلال توفيد يد عاملة ذات جودة وعالية ، تمكن المؤسسة من الحصول على وثيقة الجودة الدولية (ISO) ، لتصدير منتجاتها إلى الخارج .

<sup>1</sup> Caude Levy-leboyer , la gestion des compétence "une démarche essentielle pour la compétitive des entreprise", 2<sup>ème</sup> éd ,edition d'organisation,Paris.2009,p.132

<sup>2</sup> خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص128

### المطلب الثالث : أهداف تطوير الكفاءات

إن عملية تطوير و تنمية الكفاءات ، تستهدف مختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة ، من كفاءات فردية ، و جماعية ، و كذلك استراتيجية ، إذ انها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد .<sup>1</sup>
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد
- اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- تهيئة الأفراد لتولي مناصب مستقبلية ، لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية ، المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية ، التكنولوجيا ) و هو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.<sup>2</sup>
- توفير الدوافع الذاتية للعمل .
- تقليل حوادث العمل و تجنب الأخطاء المكلفة .
- تحقيق التعاون و التوافق بين الأفراد ، خاصة في مؤسسة ذات بيئة داخلية ، تمتاز بتنوع و تعدد ثقافي في مواردها البشرية .<sup>3</sup>
- دفع الأفراد نحو التعلم و التكيف مع كل الحالات و جميع الظروف .
- اكتشاف الكفاءات الخفية و الغير ظاهرة و محاولة استغلالها .
- تطوير مهارات التعامل و المفاوضات لتحقيق رضى العملاء .
- تطوير مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة لدى المدراء .

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ، ص128

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003/2004 ، ص58

<sup>3</sup> نفس المرجع .

### المبحث الثالث : علاقة التدريب و تطوير الكفاءات البشرية

إن العلاقة بين التدريب و تطوير الكفاءات البشرية علاقة تكاملية، حيث يعد التدريب الركيزة الأساسية في نظام تطوير الكفاءات، كما أن التدريب لا يمكن أن يكون إلا استجابة لنقص و ضعف بعض الجوانب من كفاءة الأفراد.

#### المطلب الأول: التدريب كأداة لتطوير الكفاءات البشرية

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية و التطوير التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل ، على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية ، التقنية و الادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان ، من جهة، و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج الأخرى ، و مما لا شك فيه أن كفاءة كافة هذه العناصر ، تتوقف على كفاءته و بالتالي فانخفاض أداء الافراد و الكفاءة الانتاجية يستدعى تدخل إدارة الموارد البشرية ، لوضع برنامج تدريبي يعمل على تنمية مهارة الأفراد و تطوير المعارف العلمية و السلوكية اللازمة لرفع الإنتاجية و تحقيق الفعالية المطلوبة .

و إذا أردنا أن نعرف التدريب فيمكن أن نقول أنه نشاط مخطط يهدف إلى احداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدات الأداء ، و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات ، مما يجعل هذا الفرد أو الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة و إنتاجية عالية .<sup>1</sup>

الآن يمكننا الحديث عن الأهمية البالغة للتدريب في تطوير الكفاءات ، حيث يعد مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ، و يساعد على رفع كفاءتهم ، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة ، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم ، أو الوظائف التي سيؤهلون لها ، بالإضافة إلى احداث تغييرات ايجابية في سلوكهم ، و اتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل و العاملين نحو الأفضل ، و إكسابهم المعرفة الجيدة و تنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصرفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 160

<sup>2</sup> يوسف حجيى الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 272

إن علاقة التدريب و تطوير الكفاءات ما هي إلا نتاج لتغير و تحول النظرة إلى الأفراد في المؤسسات ، من كونهم عنصر من عناصر التكلفة ، إلى أصل من أصول المؤسسة ، يمكن تطويرها و الاستثمار فيها ، لتحقيق ثروة و إيرادات من خلال رفع كفاءاتها و زيادة فعاليتها الإنتاجية داخل المؤسسة .

### المطلب الثاني : أهمية التدريب بالنسبة للعاملين و المنظومة

إن أهمية التدريب تكمن في أنه يمس بطريقة مباشرة الكفاءات ، أي العاملين ، و بطريقة غير مباشرة المنظومة ككل ، التي هي عبارة عن مجموع الكفاءات البشرية التي تتفاعل فيما بينها بطريقة منظمة لخدمة هدف موحد ، لهذا فالتدريب ذو أهمية بالغة على المستويين <sup>1</sup>:

#### أولا : أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

يمكن حصر أهميته في النقاط التالية :

- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة.
- يساهم في المعرفة الجيدة للأدوار .
- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يحفز و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين .
- يساهم في خلق و تحسين القدرات الذاتية في الإدارة، و الرفاهية لدى العاملين.
- يساعد العاملين على تخطي حالات القلق و التوتر و الصداغ داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد ، طلال زغبة ، التدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 21-22 فيفري 2012 ، ص 05

## ثانيا : أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

التدريب يعد استثمار للكفاءات البشرية يعود بالفائدة على المنظمة من خلال :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، و ذلك باكتساب العاملين للمهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم ، و تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكل كفاءة ، مع تقليص الوقت و الموارد المستخدمة في الإنتاج .
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و مهارات القيادة .
- يساعد التدريب على تحديد المعلومات ، و تحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

## المطلب الثالث : أثر التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية

يلعب التدريب دورا كبيرا في تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة ، حيث أنه لا يكتفي بتطوير مهاراتهم ، و معارفهم ، بل تعدى ليشمل العلاقات بين الأفراد ، ويمس الجانب النفسي و الإنساني ، و تتجلى هذه الفائدة في :<sup>1</sup>

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها .
- يلعب دور هام في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .

مما سبق يمكن أن نقول أن التدريب يدخل ضمن إطار تنمية و تطوير كل ما له علاقة بالموارد البشري ، سواءا كان ذلك ما يتعلق بالمعارف العلمية أو العملية و السلوكية أو حتى ما يخص الجانب النفسي و الإنساني .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص05

## خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا هذا الفصل الى الكفاءات البشرية بمختلف جوانبها ، انطلاقا من تعريفها باعتبارها مجموعة المعارف و المهارات و السلوكيات ، التي تضمن قيام الفرد بمهمة معينة في إطار محدد ، إلى تبيان أبعادها خصائصها و أنواعها ، ثم تحدثنا عن تطويرها و أهمية و أهداف ذلك ، و أخيرا أشرنا لدور التدريب و أثره عليها .

و منه يمكننا استخلاص ما يلي .

- الكفاءة مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكيات، المرتبطة بين بعضها البعض و المتناسقة فيما بينها ، تظهر في وضعية مهنية معينة .
- للكفاءة ثلاث أبعاد، المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية .
- الكفاءات ثلاث أنواع ، فردية ، جماعية ، استراتيجية .
- تطوير الكفاءات هو تنمية الكفاءة الحالية و ذلك باكتساب مهارات ، سلوكيات ، أساليب جديدة .
- لتطوير الكفاءات أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة الاستمرار .
- التدريب هو الركيزة الأساسية لتطوير الكفاءات
- التدريب مهم بالنسبة للكفاءات البشرية على المستوى الفردي الجماعي و حتى الإنساني .

# الفصل الثالث

دراسة حالة شركة السلام

إلكترونيك

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة السلام إلكترونيك

تسعى جل المؤسسات لمواكبة و مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها و محيطها ، و هذا لتحقيق مبدأ الاستمرارية و ضمان جزء من سوق العمل ، و هذا لا يكون إلى باكتساب ميزة تنافسية عن طريق أفراد ذوي كفاءات و مهارات عالية ، و هذا ما تسعى إليه شركة السلام إلكترونيك التي ستكون محل دراستنا الميدانية ، حيث سنتطرق إلى واقع التدريب في الشركة ، و نسلط الضوء على مدى مساهمة برامج التدريب في تطوير كفاءات الأفراد من خلال دراسة حالة ، مستخدمين فيها كلا من الاستبيان و المقابلة الشخصية و مختلف وثائق الشركة .

و قصد تقديم دراسة ميدانية ذات منهج علمي، تجيب وتعالج كل ما تطرقنا إليه في إشكالية بحثنا ، و تأكد على ما جاء في الجانب النظري للبحث ، تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : تقديم شركة السلام إلكترونيك

المبحث الثاني : واقع التدريب في شركة السلام إلكترونيك

المبحث الثالث : عرض و تحليل دور التدريب في تطوير الكفاءات البشرية لشركة السلام إلكترونيك

## المبحث الأول : تقديم شركة السلام إلكترونيك

تحتل مؤسسة السلام إلكترونيك مركز هام في مجال صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر؛ وهذا راجع لخبرتها في هذا المجال؛ و الحجم التي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع المؤسسات الوطنية الأخرى؛ بالإضافة إلى التطور التي تشهده في الآونة الأخيرة؛ ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم المؤسسة؛ والإطار التنظيمي لها؛ بالإضافة إلى تحليل نشاطها الإنتاجي والتجاري.

### المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة

تعتبر مؤسسة السلام إلكترونيك من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر؛ ومن خلال هذا المطلب سنتناول تعريف المؤسسة؛ ومراحل تطورها والأهداف التي تطمح إلى تحقيقها .

#### أولاً: تعريف المؤسسة

مؤسسة السلام الكترونيكس هي مؤسسة وطنية ذات مسؤولية محدودة؛ تحمل الاسم التجاري Starlight. تأسست مؤسسة السلام إلكترونيك سنة 1997 وهي مؤسسة رائدة في مجال صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، انطلقت مؤسسة السلام إلكترونيك في ممارسة نشاطاتها في جوان 1997؛ برأس مال 4.240.000 دج و 580 عامل في المقر الاجتماعي في دائرة باب الزوار، ولاية الجزائر؛ ويوجد المصنع في روكاد ولاية بتبسة .

تعمل المؤسسة على تطوير وترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساس في تركيب وتصنيع المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية؛ وخاصة في تركيب الأجهزة الكهرومنزلية بصيغة CKD بنسبة مشاركة تقدر ب 80% لبعض الأجهزة؛ وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 2000/74 المؤرخ في 2002/01/02، المحدد للصناعة و الإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب بصيغتي CKD و SKD .

تتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية مثل: أجهزة التلفزيون» أجهزة الاستقبال الرقمي؛ الثلاجات؛ الغسالات؛ المكيفات الهوائية... إلخ» وتحتل المؤسسة بتشكيلة المكيفات الهوائية مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني؛ بالإضافة إلى تشكيلة جديدة من منتجات مبتكرة وخدمات ذات جودة عالية معترف بها على المستوى الوطني وكذلك خارج الحدود الوطنية.

هذه المكانة التي تحظى بها مؤسسة السلام إلكترونيك نتيجة ثمره استراتيجية فعالة مدعمة بشراكتها النوعية في المجال التقني والتكنولوجي مع شركات دولية ذات سمعة عالمية؛ مكنها ذلك من فتح باب الحصول على المعارف وجلب التكنولوجيا الحديثة.

كما أن الرغبة و الإرادة في تطوير القطاع الصناعي الوطني دفعا المؤسسة إلى لاستثمار في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية عن طريق إنجاز العديد من وحدات الإنتاج والتركيب؛ معتمدة على الإرادة الصلبة لمسيريها واطاراتها وكل موظفيها الذين يعملون معا من أجل هدف واحد ألا وهو الحفاظ على المكانة المكتسبة للمؤسسة ثم العمل من أجل تطويرها تنظيميا وتنافسيا.

### ثانيا: المراحل التي بها المؤسسة

مرت مؤسسة السلام إلكترونيك بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه؛ وهذه المراحل هي :

**1-مرحلة الشراء للبيع:** بدأت هذه المرحلة من إنشاء المؤسسة سنة 1997؛ حيث كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية الجاهزة وتبيعتها كما هي في السوق الجزائرية؛ ونظرا لأن الطلب على هذه المنتجات كان كبيرا ، انتقلت المؤسسة إلى المرحلة أخرى.

**2-مرحلة الشراكة مع المؤسسة العالمية LG:** تم إنشاء هذه الشراكة بموجب قرار 69561 المؤرخ في 1999/10/06 ، وهي شراكة تقنية وتكنولوجية؛ وهذا ما مكنها من الحصول على المعارف وجلب التكنولوجيا الحديثة؛ ويتم من خلالها تكوين خبرات جزائرية ، وإدخال أحدث الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية إلى السوق الجزائرية.

**3-مرحلة شراء المنتج مفكك جزئيا (SKD (Semi Knock Down) :** حيث تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا؛ لتقوم بعد ذلك بتركيبها بدأت هذه المرحلة سنة 1999 بعد إنشاء مصنع للتركيب والحصول على الموافقة من وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار سنة 2000 ,حيث استفادت المؤسسة في هذه المرحلة من عدة مزايا أهمها :

-تخفيض تكلفة الشراء

-التعرف على المنتج وكيفية تركيبه

-الاستفادة من التربصات التطبيقية على التجهيزات والآلات المستوردة

**4-مرحلة شراء المنتج مفكك كليا (CKD (Compleat knock down) :** حيث تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة كليا لتقوم بعد ذلك بتركيبها؛ بدأت هذه المرحلة سنة 2001 مع الثلاجات وفي سنة 2003 مع التلفزيون الملون؛ وفي سنة 2006 مع الغسالات؛ وفي سنة 2008 تم إنشاء وحدة إنتاجية كبيرة خاصة بالثلاجات والمكيفات الهوائية؛ وقد استفادت المؤسسة في هذه المرحلة من عدة مزايا أهمها :

- تحديد المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا و بتكلفة أقل .

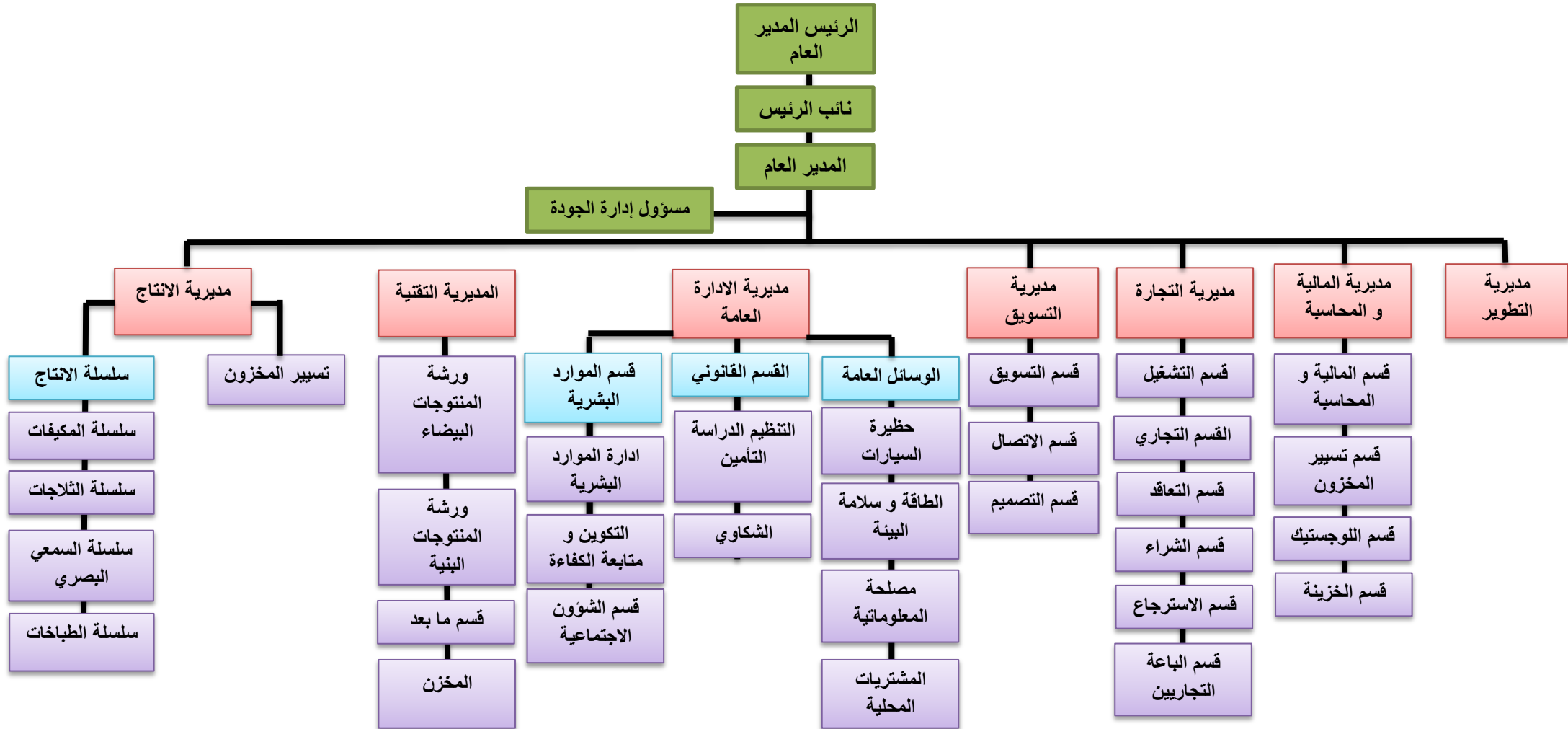
- توفير مناصب عمل جديدة .

-التعرف أكثر على المنتج وفهم تركيبته .

**5-مرحلة الإنتاج:** بعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم بتقنيات تركيب للأجهزة؛ وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراءها لم يبقى لها سرى أن تسجلها بعلامة تجارية خاصة بهاء وهذا عن طريق التراخيص ؛ وهوما قامت به فعلا.

بدأت هذه المرحلة سنة 2009 بالعلامة التجارية Starlight , إلى غاية يومنا هذاء وأصبح لدى المؤسسة منتجات مبتكرة وذات جودة عالية معترف بها على المستوى الوطني كما أنها تسعى لتطوير أنشطتها ووجودها عبر كامل التراب الوطني و الشعار الذي اختارته المؤسسة ، خلق عالم أفضل للمستهلك الجزائري .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة



من خلال الهيكل التنظيمي لشركة السلام الكترونيك يتبين لنا التسلسل الهرمي للسلطة والامتوزع على 7 مديريات ، التي بدورها تنقسم إلى عدة أقسام ، هذا يفرض على كل موظف نسبة معينة من المسؤولية ، تتطلب منه أن يتحلى بالكفاءة اللازمة ، هذا ما يجعل التدريب ضروري للتطوير المستمر لهذه الكفاءات للتعامل مع السلطة الممنوحة .

### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في شركة السلام الكترونيك

تتكون مديريةية الموارد البشرية من ثلاثة مصالح أساسية هي :

- مصلحة إدارة الموارد البشرية.
- مصلحة التكوين و متابعة الكفاءات.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

أولاً : مهام مديريةية الموارد البشرية : تتمثل مهامها الأساسية في :

- وضع، تحضير، ومتابعة إنجاز المخطط السنوي لسير الموارد البشرية
- العمل على توظيف أحسن بيد عاملة داخل المؤسسة و هذا في الإطار القانوني
- متابعة سياسة الموارد البشرية و السياسة العامة لمؤسسة (توظيف، تكوين... الخ) .
- تكييف مجمل الوسائل مع النشاطات الجديدة للمؤسسة .

ثانياً : مهام مصالح مديريةية الموارد البشرية

أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية:

- تسيير ملفات عمال البنك
- تسيير وضمان أجور العمال في المؤسسة
- حساب مصاريف العمال و ارسال كئشف الأجور لمختلف مصالح البنك
- التكفل بجميع العمليات المتعلقة بترقية العمل في المؤسسة
- استقبال طلبات العمل
- تنظيم ملفات التوظيف، وتنصيب الموظفين.
- تسيير إدارة عمال القسم ( غيابات، تأخر، عطل... الخ )

- تسيير الأرشيف والسهر على المحافظة عليه على أحسن وجه
- القيام بالدراسات والتحليل الإحصائية للعمل
- وضع سياسة التكوين في المؤسسة
- ب- مصلحة التكوين ومتابعة الكفاءات:
  - اقتراح مواضيع التكوين لبرمجتها والمشاركة في تصميم محتواها التي لها علاقة مع هياكل المؤسسة.
  - توجيه مشروع مخطط التكوين المتوسط المدى في إطار السياسة العامة للمؤسسة.
  - متابعة وتسيير الميزانية السنوية للتكوين.
  - الأخذ بالوسائل البيداغوجية للتكوين بمشاركة هياكل المؤسسة.
  - وضع برامج التكوين المتعلقة بهياكل المؤسسة المطابقة مع الاحتياجات
  - المشاركة في إقامة ملتقيات التكوين.
  - إنشاء تقارير عن كل تكوين للتقييم الشامل للتكوين.
- ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية :
  - جدولة إعلانات الموظفين الجدد و إرسالها إلى صندوق الضمان الاجتماعي.
  - متابعة الحالة الاجتماعية لعمال المؤسسة.
  - مراسلة صناديق التأمينات لوضع وتعويض المصاريف الطبية والعطلات المرضية.
  - معالجة شكاوي العمال المتعلقة مع صندوق الضمان الاجتماعي.
  - تكوين ملفات التقاعد والسهر على إنهاؤها.

## المبحث الثاني : واقع التدريب في شركة السلام إلكترونيك

نتطرق خلال هذا المبحث لتحليل و معاينة واقع التدريب داخل شركة السلام الكترونيك ، حيث تضع إدارة الشركة مبدأ عام للقيام بأي نشاط تدريبي وهو التكييف الدائم لكفاءات مواردها البشرية مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، أي السعي على تطوير و تحسين كفاءات الأفراد مع ما يتماشى و تطورات الوظائف التي يشغلونها ، وتخصص لذلك سنويا ما نسبته 1% إلى 2% من كتلة الأجور السنوية، وأي برنامج تدريبي لا بد أن يتبع المراحل الآتية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تنفيذ عملية التدريب.
- تقييم عملية التدريب.

### المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التدريبية

يتولى رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين والمسؤول الأول عن نشاط التدريب ، القيام بتوجيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالتنسيق مع رؤساء المصالح المختلفة للمؤسسة وكذا المسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة .

#### أ- إرسال الاستبيان الخاص بالاحتياجات التدريبية:

أخذا بالاعتبار الأهداف المحددة من طرف إجارة المؤسسة، يقوم مسؤول التكوين خلال شهر أكتوبر من كل سنة بإرسال استبيان خاص بتحديد الحاجة إلى التدريب يوجه إلى رئيس كل مصلحة ، يعبر فيه عن احتياجات مرؤوسيه التدريبية و هذا في مدة تتراوح ما بين 15 إلى 30 يوم من تاريخ الإرسال. (الملحق 01 )

ب- تحليل الاحتياجات التدريبية والمصادقة عليها : يعقد مسؤول التكوين جلسات عمل مع كل مسؤول مصلحة، وهذا بهدف الوقوف على دقة الاحتياجات التكوينية ومدى أهمية المواضيع التدريبية المقترحة، ثم تعمل إدارة المؤسسة مع مسؤول التكوين على القيام بتحليل شامل ونهائي لهذه الاحتياجات التدريبية لتتم المصادقة عليها من طرف المدير

العام للمؤسسة.

### المطلب الثاني : تنفيذ برنامج التدريب

بعد المصادقة على مواضيع التدريب والتي يتحدد بموجبها مجموع المهارات المراد تنميتها في الموارد البشرية يتم تقديمها إلى مسؤول التكوين (الملحق 02 ) ويتضمن الخطة ما يلي :

1-تاريخ بداية التدريب : يتم تحديد وقت بداية التدريب ، مع مراعات مدى الحاجة إلى أفراد مؤهلين بشكل جيد في تخصص معين ، في الوقت المحدد .

2-مضمون البرنامج التدريبي : يتم اختيار المواضيع و توفير الموارد و الامكانيات التي تعمل على انجاح النشاط التدريبي حسب الهداف الموضوعه .

3-الجهة المسؤولة عن التدريب : تتعامل مؤسسة السلام الكترونيك مع عدة مراكز تدريبية ، و هذا حسب الحاجة ، و البرامج المتوفرة في كل مركز ، بعد الاتفاق يتم توقيع عقد بين المركز و المؤسسة .

4- مدة التدريب : تقوم المؤسسة غالبا بدورات تدريبية قصيرة المدى لا تتجاوز مدتها 5 أيام .

5-ميزانية البرنامج التدريبي : تختلف باختلاف موضوع التكوين ، عدد المتكويين ، و الجهة المسؤولة عن التدريب .(ملحق 03 ) .

6-عدد المتدربين : يتم احتساب عدد المتدربين حسب الحاجة .

### المطلب الثالث : تقييم برنامج التدريب

بعد الانتهاء من الدورة التدريبية ، التي لا تتجاوز 5 أيام كحد أقصى ، يتولى القائمون على نشاط التدريب في مصلحة ادارة الموارد البشرية تقديم استبيان خاص ، يتم إعداده من طرف مسؤول مصلحة التكوين لتقييم البرنامج التدريبي ، و يتكون هذا الاستبيان من وثيقتين :

#### أ- الوثيقة الأولى : " Fiche d'évaluation formation à chaud " (ملحق 4)

هي عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة لتقييم ردود أفعال المتدربين تجاه برنامج التدريب ( محتوى البرنامج ، طرق التدريب ، البيئة التدريبية ) ، و يتم تقديم هذا الاستبيان إلى المتدربين فور انتهائهم من التدريب أو بعد أسبوع كحد أقصى ، لكن هذه الوثيقة لا تعكس الصورة الكاملة و الحقيقية عن مدى فعالية البرنامج التدريبي ، لهذا يتم اللجوء إلى وثيقة ثانية تخص تقييم الأفراد الذين خضعوا لبرنامج التدريب و هذا بعد التحاقهم بوظائفهم .

#### ب- الوثيقة الثانية : " Fiche d'évaluation formation à froid " (ملحق 05)

هي عبارة عن وثيقة تتمثل في استبيان ، تقوم مصلحة التكوين بإعداده و تقديمه إلى رئيس المصلحة و المسؤول المباشر عن الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي ، و هذا بعد مرور 60 إلى 90 يوم من عودة المتدرب إلى وظيفته أي مكان عمله الاعتيادي ، و من خلال هذا الاستبيان يتم تقييم الأفراد من ناحية تطور أدائهم و اكتسابهم لمعارف جديدة و أداءهم لوظائفهم بصورة أحسن ، و لا يقتصر هذا التقييم على أعوان التنفيذ و التحكم بل كذلك الإطارات أي كل من استفاد من برنامج للتدريب يتم تقييمه . (ملحق 05)

إن طريقة التقييم التي تستخدمها شركة السلام إلكترونيك ، تعتبر فعالة و عملية إلى حد كبير ، و هذا لان التقييم يكون شامل و يمس كل نواحي العملية التدريبية ، من بدايتها و حتى بعد انتهائها ، فتقييم المتدربين للبرنامج التدريبي يعطي الصورة الحقيقية عنه و يبرز نقاط ضعفه أي ما يجب تحسينه و تعديله مستقبلا ، كذلك تقييم المتدرب من طرف المسؤول المباشر عليه يعطي الصورة الحقيقة و يبرز أثر التدريب على كفاءات هذا الفرد ، و يبرز الى أي مدى يعد هذا البرنامج التدريبي الذي تم الخضوع اليه فعال .

**المبحث الثالث : عرض و تحليل دور التدريب في تطوير الكفاءات البشرية لشركة السلام إلكترونيك .**

نقوم من خلال هذا المبحث بدراسة واقع برامج التدريب و أثرها على الكفاءات البشرية في شركة السلام إلكترونيك، لكن قبل هذا سنقوم باستعراض المنهجية المتبعة خلال عملية دراسة الحالة .

### **المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة**

قمنا في هذه الدراسة التطبيقية باستهداف كل فئات المستوى الوظيفي من إطارات وموظفين، بالاعتماد على المقابلة المباشرة و الاستبيان للحصول على معلومات أكثر موضوعية.

#### **أولاً : تحديد عينة الدراسة**

العينة عبارة عن جزء من أفراد الشركة، يعبر و يمثل مجتمع الشركة ككل أفضل تمثيل، حيث تعبر نتائج هذه العينة على باقي عمال الشركة.

تتكون عينة دراستنا من 50 عنصر بشري، إطارات و موظفين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبعد تطبيق أدوات الدراسة تم استرجاع 36 استمارة استبيان من بين 50 التي تم توزيعها .

#### **ثانياً : أدوات الدراسة**

بغية إنجاز هذه الدراسة، تم الحصول على المعلومات و البيانات انطلاقاً من المقابلة، والاستبيان.

#### **1. المقابلة :**

المقابلة عبارة عن استبيان شفوي، هامة جدا في جمع البيانات، حيث تعتبر مكملة لاستبيان العادي .

قمنا بإجراء بعض المقابلات مع الإطارات في الشركة لتوضيح أهداف الاستبيان و ازالة أي شك و غموض حولة ، كما قمنا بمقابلة مع المسؤولة المباشرة عن التكوين في الشركة .

## 2-الإستبيان :

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات، لذلك قمنا بتصميم استبيان مكون من 26 سؤالاً ، قسم كالآتي :

-محور الأسئلة الشخصية ، يتعلق بالجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة .  
-محور خاص بالعملية التدريبية ، جاء فيه 12 سؤال حول واقع التدريب في الشركة ، وأثره على الموظفين ، و على الشركة .

-محو خاص بالكفاءات ، جاءت فيه 8 أسئلة ، تتعلق بواقع تنمية الكفاءات في الشركة ومدى اعتمادها على أفراد ذوي كفاءات ، و هل كفاءاتها الحالية بحاجة الى التنمية.

## 3-الوثائق و السجلات :

تمت الاستعانة بالوثائق و السجلات الخاصة بالعملية التدريبية المطبقة في المؤسسة ، وخلال فترة التبرص تم مناقشة و تحليل هذه الوثائق مع مسؤولة التكوين داخل المؤسسة ، هذا ما ساعد على الوصول إلى أهداف جد موضوعية و معبرة عن واقع و أثر التدريب داخل المؤسسة .

## المطلب الثاني : تحليل البيانات و مناقشة النتائج

### أ- تحليل محور البيانات الشخصية

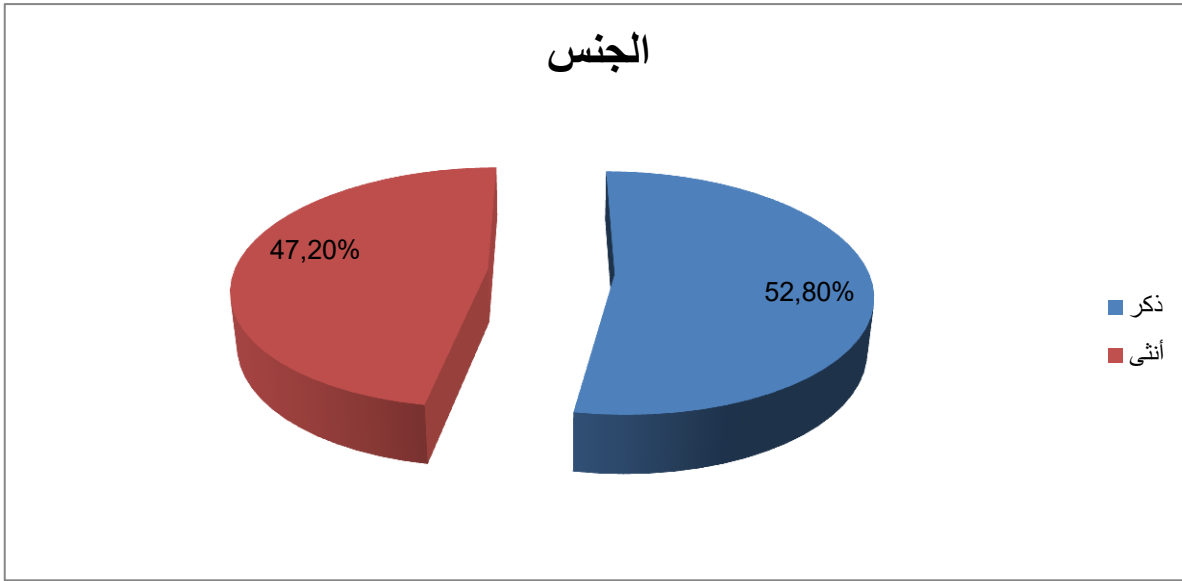
#### 1-الجنس

الجدول(2) : توزيع العينة المدروسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	52,8%
أنثى	17	47,2%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

الشكل (5) : توزيع العينة المدروسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تكافؤ بين فئة الذكور و الإناث ، حيث أن 19 عاملا من الذكور يمثلون نسبة 52,8% و 17 عاملة بنسبة 47,2% ، يعود هذا التكافؤ الى طبيعة الوظائف على مستوى المؤسسة كونها إدارية و خدماتية تحتاج إلى كلا الجنسين ، إضافة الى سعي الشركة الى جعل فرص التوظيف متساوية بين الجنسين .

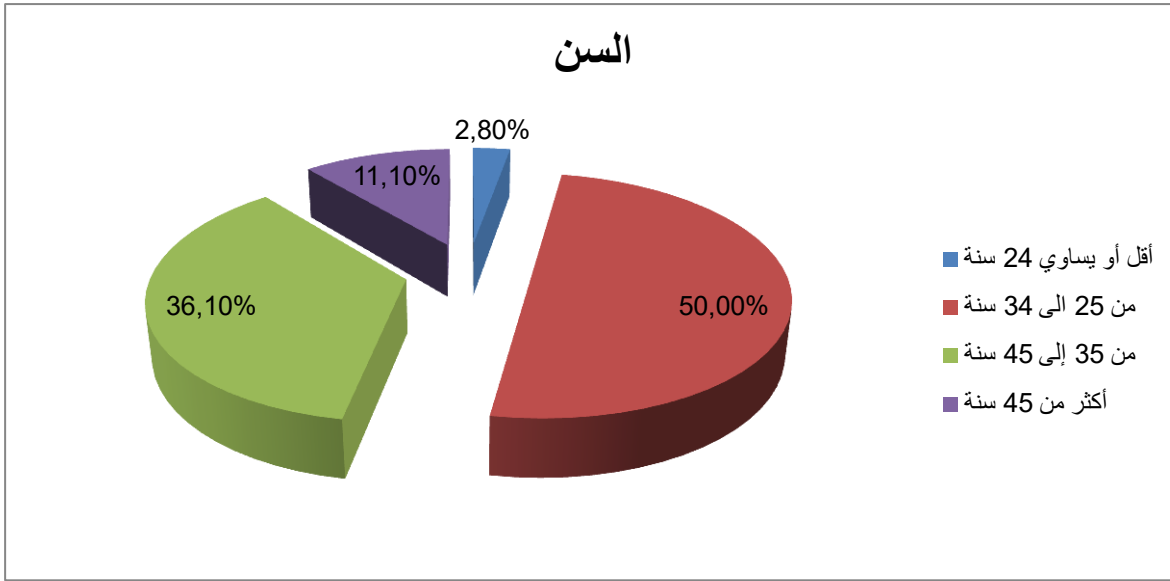
2- السن

الجدول (3) : توزيع العينة المدروسة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 24 سنة	1	2,8%
من 25 الى 34 سنة	18	50%
من 35 إلى 45 سنة	13	36,1%
أكثر من 45 سنة	4	11,1%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (6) : توزيع العينة المدروسة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

من خلال النسب المبينة في الشكل و الجدول ، نلاحظ أن النسبة الأكبر هي الفئة بين من 25 إلى 34 سنة ب 50% أي 18 فردا ثم نسبة 36,1% و التي تمثل الأفراد بين سن 35 إلى 45 سنة ثم تأتي فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 11,1% و أخيرا نسبة 2,8% لأقل من 24 سنة ، و منه نستنتج أن هناك تنوع في الأعمار بين موظفين الشركة إلا أن فئة الشباب هي التي تمثل النسبة الأكبر ،حيث تمتاز هذه الفئة بالأبداع و الابتكار و التطوير .

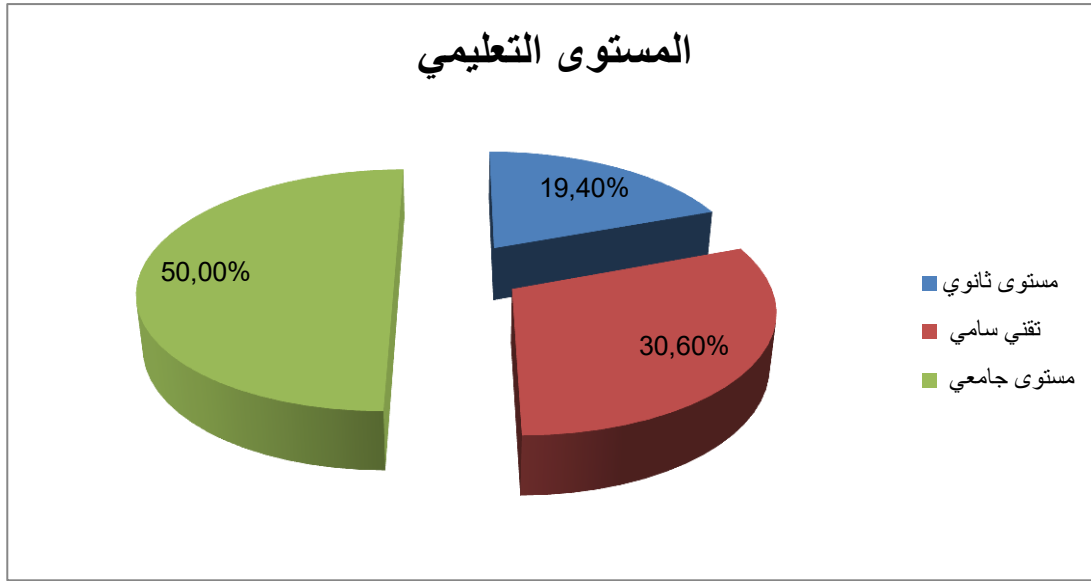
### 3-المستوى التعليمي

الجدول (4) : توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
19,4%	7	مستوى ثانوي
30,6%	11	تقني سامي
50%	18	مستوى جامعي
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (7) : توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

من خلال الجدول يتبين أن فئة العاملين من ذوي المستوى الجامعي تمثل الغالبية ب 18 موظف بنسبة 50% تليها فئة ذوي مستوى تقني سام ب 11 عاملا بنسبة 30,6% ، و أخيرا نسبة 19,4% من ذوي المستوى الثانوي ب 7 عمال ، و هذا التباين يعود الى أن المؤسسة تضع في عين الاعتبار المستوى العلمي خلال عملية التوظيف ، و تعطي الأولوية لحاملي الشهادات الجامعية و تقني سام وذلك لطبيعة الوظائف المتوفرة في مديريتها العامة .

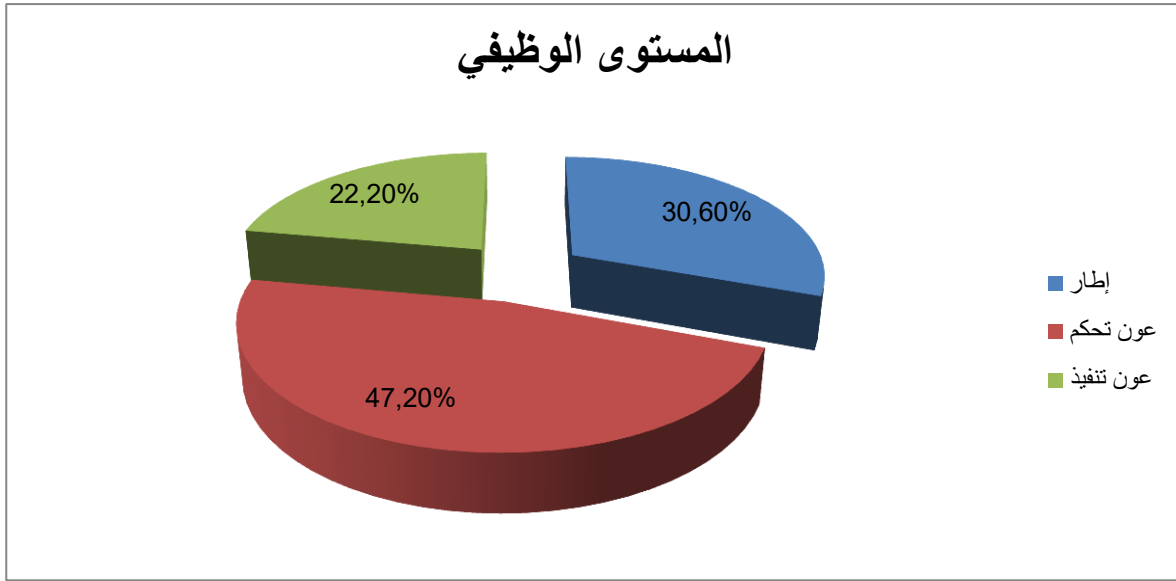
#### 4-المستوى الوظيفي

الجدول (5) : توزيع العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
30,6%	11	إطار
47,2%	17	عون تحكم
22,2%	8	عون تنفيذ
100%	36	مجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (8) : توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتبين لنا أن نسبة 30,6 % تمثل 11 إطار ، في حين أن النسبة الأكبر كانت من فئة أعوان التحكم ب 47,2% أي 17 عون ، أما نسبة 22,2% تمثلت في 8 أعوان تنفيذ ، هذا يبين مدى مصداقية و موضوعية الدراسة حيث شملت جميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة .

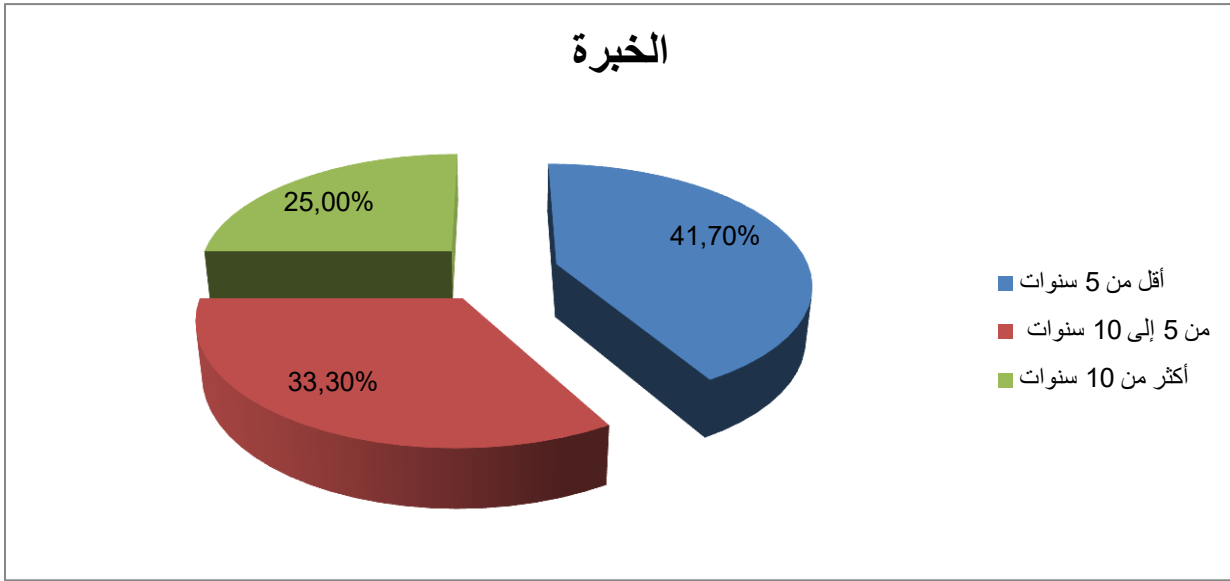
##### 5- الخبرة

الجدول (6) : توزيع العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	41,7%
من 5 إلى 10 سنوات	12	33,3%
أكثر من 10 سنوات	9	25%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (9): توزيع العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

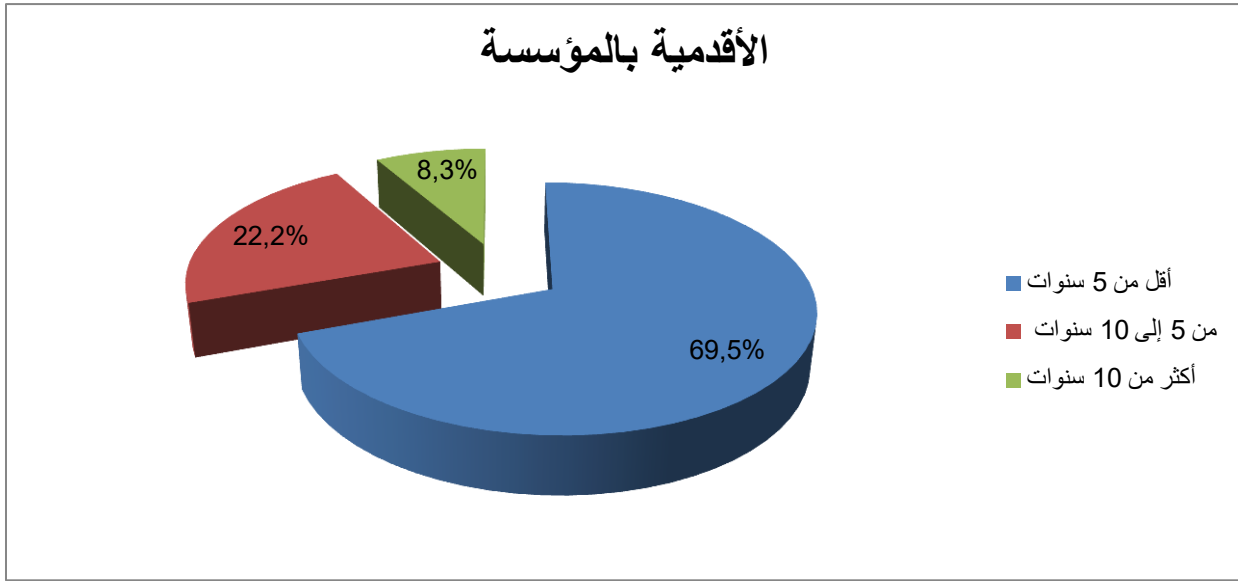
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن نسبة العمال ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات ) هم الأكثر ب 41,7 % ، ثم تليها نسبة 33,3% بالنسبة لفئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ، ثم أخيرا نسبة 25 % لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات ، و يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن أغلبية عمال الشركة شباب حيث أن 50 % تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 سنة ، و 36,1% بين 35 إلى 45 سنة ، أي أن الشركة تعتمد على الكفاءات الشبابية القابلة للتطوير و الابتكار

#### 6- الأقدمية بالمؤسسة

الجدول (7) : توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية بالمؤسسة

الأقدمية بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	69,5%
من 5 إلى 10 سنوات	8	22,2%
أكثر من 10 سنوات	3	8,3%
المجموع	36	100%

الشكل (10) : توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية بالمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن 69,5% من العمال لديهم أقل من 5 سنوات عمل على مستوى المؤسسة أي 25 عامل توزعت بين 15 عون تحكم و 7 أعوان تنفيذ و 3 إطارات ، في حين أن 22,2% لديهم أقدمية بين 5 إلى 10 سنوات و تمثلت في 8 عمال ، 5 اطارات و 2 أعوان تحكم و 1 عون تنفيذ ، في حين أن 8,3% لديهم أكثر من 10 سنوات عمل بالمؤسسة و هم عبارة عن 3 موظفين كلهم إطارات ، يمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة تعمل بشكل متواصل على التوظيف و تجديد الطاقات حيث أن 50% من العمال شباب بين 25 إلى 34 سنة ، لكنها في نفس الوقت تعطي قيمة كبيرة للخبرة حيث أن الأكثر أقدمية يمثلون الإطارات .

ب-تحليل و مناقشة محور العملية التدريبية

الجدول (8) : نتائج الاستبيان للسؤال الأول

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
100%	36	نعم
0	0	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على الاستبيان

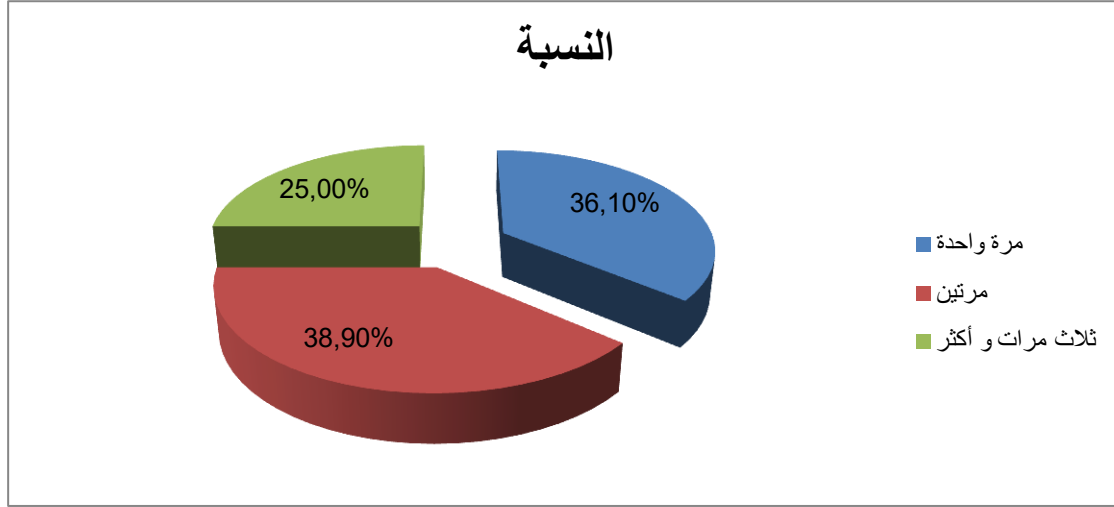
من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا بالتدريب حيث أن جميع أفراد العينة أجابوا بعم أي 100% أنهم تلقوا تدريبا ، من خلال هذه المعطيات و فترة تواجدي داخل المؤسسة ، تبين لي أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا للتدريب ، خاصة و أنها توفر برامج تدريبية لكل فئات المستوى الوظيفي ، أي أن هناك تساوي في الفرص للاستفادة من التدريب ، أي أنها تسعى لتلبية متطلبات الموظفين وحاجتهم إلى التدريب مع ما يخدم أهدافها و تطلعاتها.

الجدول (9) : نتائج الاستبيان للسؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36,1%	13	مرة واحدة
38,9%	14	مرتين
25%	9	ثلاث مرات و أكثر
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على الاستبيان

الشكل (11) : تمثيل بياني بدوائر لنتائج السؤال الثاني



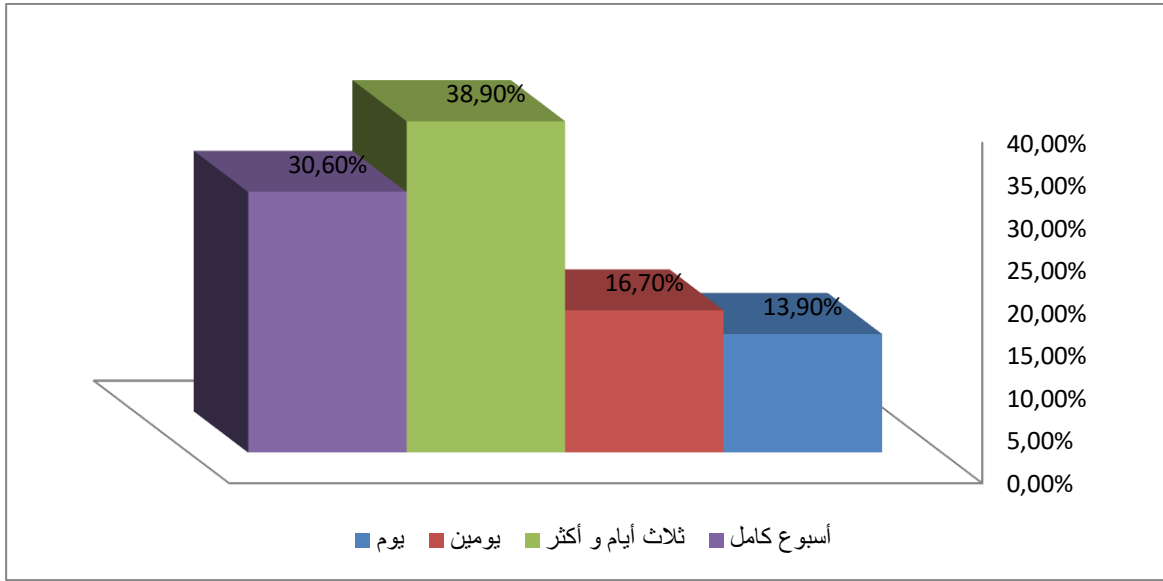
المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

من خلال الجدول و الشكل البياني يتضح لنا أن 38,9% من العمال أجابوا بأنهم خضعوا مرتين إلى التدريب في حين أن 36,1% خضعوا مرة واحدة للتدريب أي 13 موظف ، من بين 13 موظف 12 هم عبارة عن شباب لم يتعدوا 34 سنة ، أما نسبة 25 % المتبقية فأجابوا بأنهم خضعوا الى ثلاث مرات و أكثر إلى دورات تدريبية و هم 9 موظفين ، من هذه المعطيات يمكن أن نقول أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بموظفيها و إلى حاجتهم إلى الخضوع إلى دورات تدريبية ، هذا ما أكدته المسؤولة عن التكوين في الشركة السيدة تالمت كادي سعيدة حيث قالت " مع نهاية شهر أكتوبر من كل سنة تقوم مديرية الموارد البشرية بإرسال استبيان خاص بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى رئيس كل مصلحة ، ليقوم فيها بالتعبير عن حاجة موظفيه إلى التدريب في مدة تتراوح بين 15 إلى 30 يوم من تاريخ الإرسال " .

الجدول (10) : نتائج الاستبيان للسؤال الثالث

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
13,9%	5	يوم
16,7%	6	يومين
38,9%	14	ثلاث أيام و أكثر
30,6%	11	أسبوع كامل
100%	36	المجموع

الشكل (12) : تمثيل بياني بأعمدة لنتائج السؤال الثالث



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

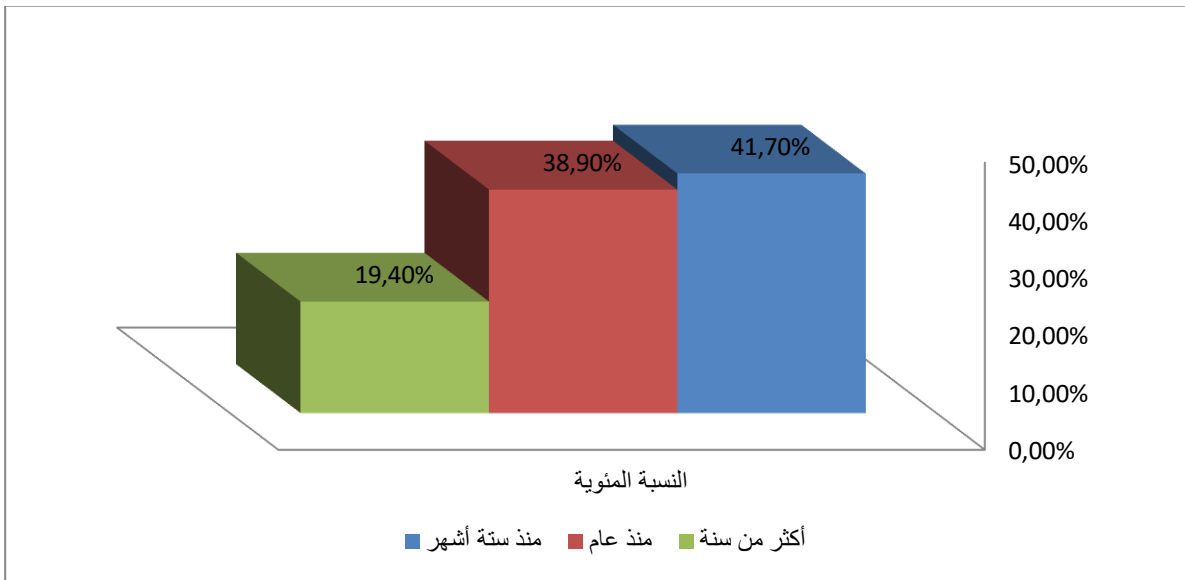
من خلال الجدول و الأعمدة البيانية، يتبين أن نسبة 38,9% و التي تمثل 14 موظف أجابوا أن فترت التدريب دامت ثلاث أيام و أكثر في حين أن 11 آخرين أي 30,6% أجابوا أن التدريب دام أسبوع كامل و هي أقصى مدة توفرها الشركة للموظفين ، أما نسبة 16,7% فدامت مدة تدريبهم يومين ، أما 13,9% الباقين أي 5 موظفين فأجابوا أن فترت تدريبهم دامت يوم واحد ، إذ ما قارنا هذه المعطيات و أقصى مدة ممكن أن توفرها الشركة لموظفيها ، يمكننا أن نستنتج أن الشركة تعمل و بشكل كبير على توفير كل ما يلزم من أجل إنجاح الدورات التدريبية و تسعى لتوفير المدة اللازمة لموظفيها من أجل إستيعاب و إكتساب المعارف و المهارات في كل دورة تدريبية مع ما يتماشى و سياستها ، و هذا ما أكدته مسؤولة التدريب السيدة ت.سعيدة حيث قالت " إن المؤسسة تنتهج سياسة التدريب قصير المدى ، بهدف التغلب على القصور في أداء الموظفين مع عدم ترك مناصب العمل شاغرة لوقت طويل " .

الجدول (11) : نتائج الاستبيان للسؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
41,7%	15	منذ ستة أشهر
38,9%	14	منذ عام
19,4%	7	أكثر من سنة
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (13) :تمثيل بياني بالأعمدة لنتائج السؤال الرابع



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

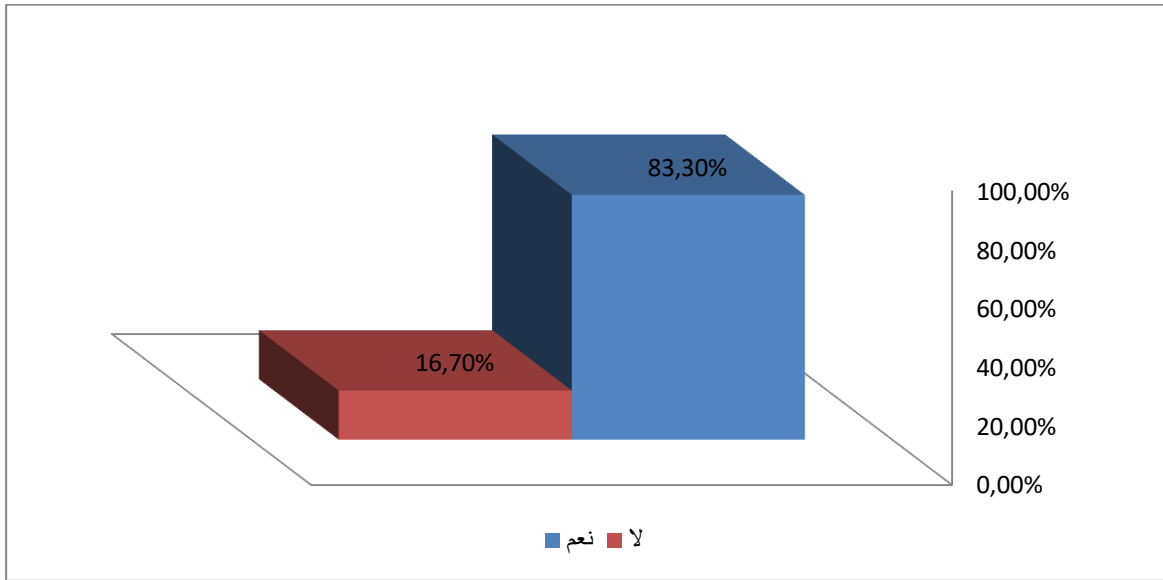
نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن 41,7% من العينة المدروسة التي تمثل 15 عاملا أجابوا أن آخر مرة تلقوا فيها تدريباً كانت منذ 6 اشهر ، و 38,9% التي تمثل 14 عاملا كانت آخر مرة منذ عام ، أما 19,4% المتمثلة في 7 عمال فأخروا مرة تلقوا تدريباً كانت منذ أكثر من سنة ، هذا يعود الى السياسة التي تنتهجها المؤسسة في التدريب قصير المدى الذي يخدم الأهداف و السياسة المرسومة خلال كل سنة و الذي يمس جميع الفئات الوظيفية في الشركة ، هذا ما أكدته مسؤولية التكوين في المؤسسة و تم التطرق إليه في تحليل نتائج السؤالين الأول و الثالث .

الجدول (12) : نتائج الاستبيان للسؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
83,3%	30	نعم
16,7%	6	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على الاستبيان

الشكل (14) : تمثيل بياني بالأعمدة لنتائج السؤال الخامس



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على الجدول

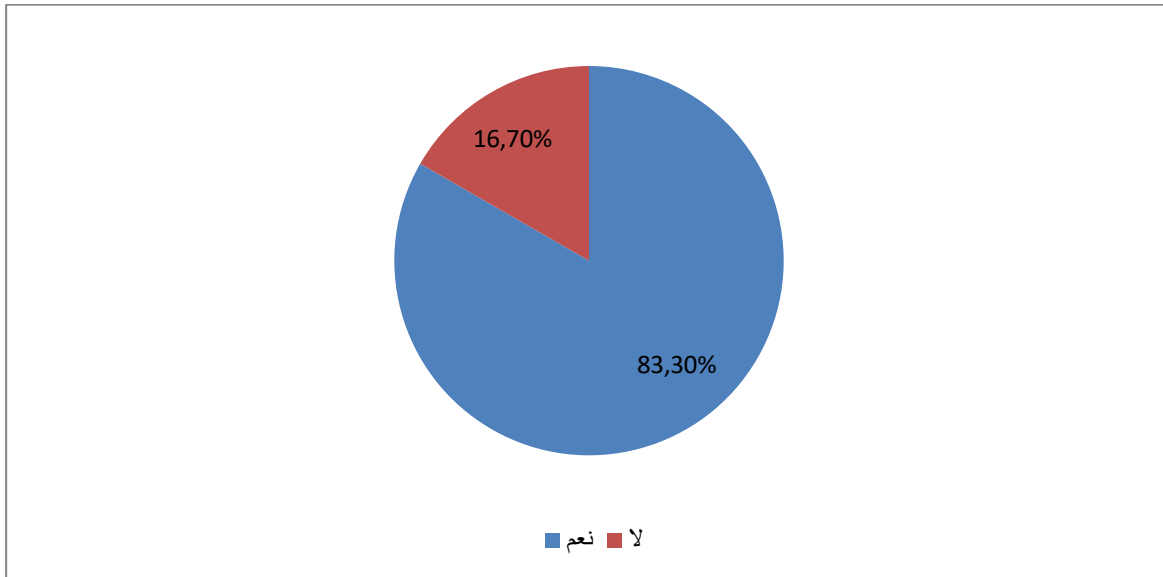
نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن نسبة 83,3% من العينة أي 30 عاملا أجابوا بأن أدائهم لوظائفهم أصبح أكثر سهولة ، أما 16,7% و الممثلة في 6 عمال أجابوا بأن أدائهم لعملم لم يصبح أكثر سهولة ، و منه نستنتج أن أغلبية العمال الذين خضعوا للتدريب أصبح أدائهم لعملم أكثر سهولة ، هذا ما يؤكد على أن للتدريب حقق هدفه بجعل أداء الوظائف أكثر سهولة ما يزيد من فعالية و إنتاجية الفرد ، أي أن البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة لموظفيها ذات جودة و نوعية .

الجدول (13) : نتائج الاستبيان للسؤال السادس

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
83,3%	30	نعم
16,7%	6	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (15) : تمثيل بياني بالدائرة لنتائج السؤال السادس



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

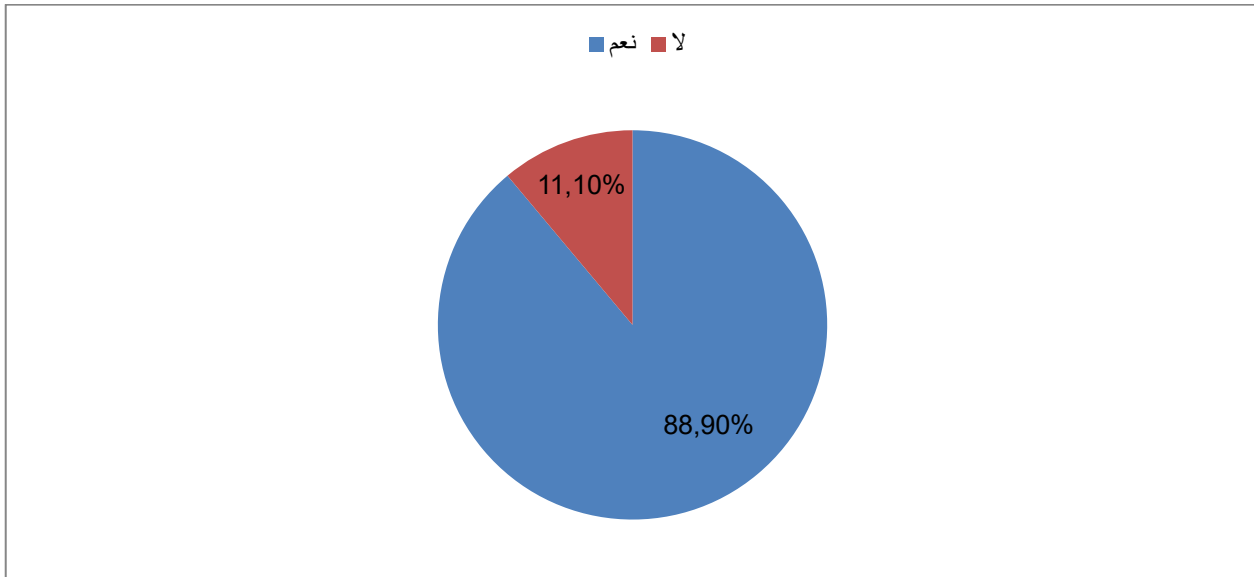
نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن نتائج السؤال السادس جاءت مطابقة لنتائج السؤال الخامس حيث أن 83,3% أي 30 عاملا أجابوا أنهم يقومون بعملهم بوقت أقل بعد خضوعهم للتدريب في حين أن 16,7% و الممثلة في 6 عمال اجابوا بأنهم لا يقومون بعملهم بوقت أقل ، منه يمكن أن نستنتج أن الأفراد الذين خضعوا للتدريب لم يصبح أدائهم لعملهم أكثر سهولة فقط بل إنهم كذلك أصبحوا يقومون بعملهم في وقت أقل ، هذا يؤكد على أن التدريب يعمل على تحسين أداء العمال و زيادة الإنتاجية و ذلك بربح الوقت أثناء اداء المهام .

الجدول (14) : نتائج الاستبيان للسؤال السابع

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
88,9%	32	نعم
11,1%	4	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على الاستبيان

الشكل (16) : تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال السابع



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على الجدول

من خلال الجدول و التمثيل البياني نلاحظ أن نسبة 88,9% من الفئة المدروسة المتمثلة في 32 عاملا أجابوا بأن مستوى أدائهم تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية أما 11,1% أي 4 عمال فأجابوا ب أن مستوى أدائهم لم يتحسن ، و منه نستنتج أن أغلبية العمال تحسن مستوى أدائهم بعد خضوعهم للتدريب أي أن التدريب يعمل على تطوير و تحسين الكفاءات البشرية و هذا ما يظهر من خلال تطور مستوى أدائهم و هو ما ينعكس إيجابا على مستوى أداء المؤسسة ككل و هذا ما أكدته مسؤولة التكوين السيدة ت.سعيدة بقولها " الشركة تقوم بالاستثمار في التدريب حيث تنفق أموالا كبيرة خاصة و أنها تعتمد كليا على التدريب الخارجي ، لكنها في نفس الوقت تجني ثماره من خلال تحسن مستوى أداءها و جودتها ما يزيد أرباحها و سمعتها و هذا ما

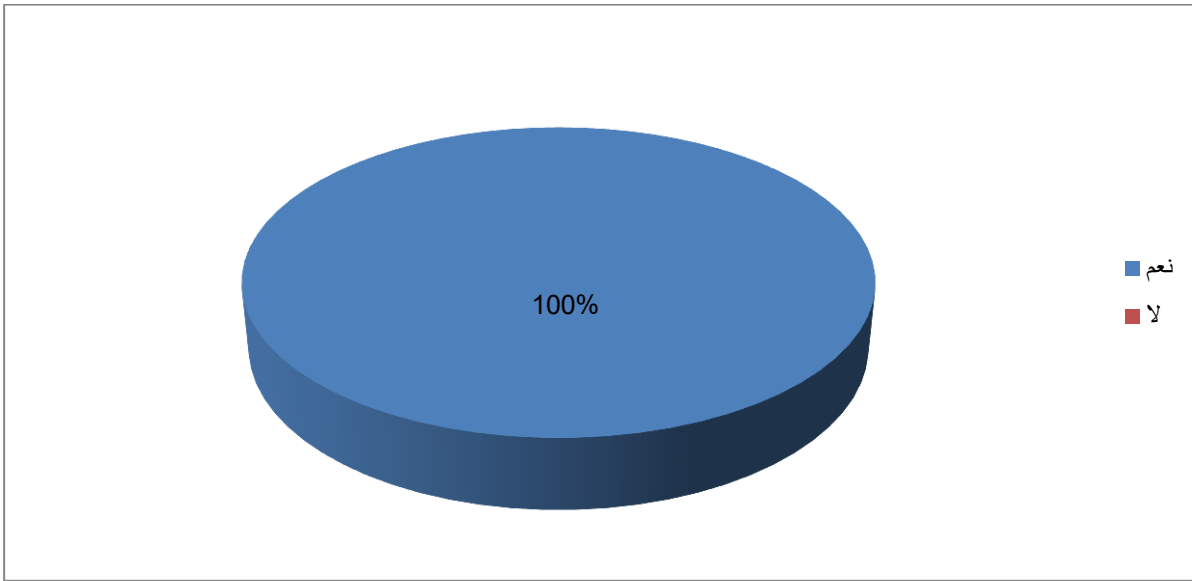
يظهر من خلال حيازتها على شهادة الجودة العالمية ISO9001 " ، ومنه يمكننا القول بأن الفرضية التي تقول بأن "للتدريب دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية و تحسين أداء المؤسسة " محققة .

الجدول (15) : نتائج الاستبيان للسؤال الثامن

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
100%	36	نعم
0%	0	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (17) : تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال الثامن



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

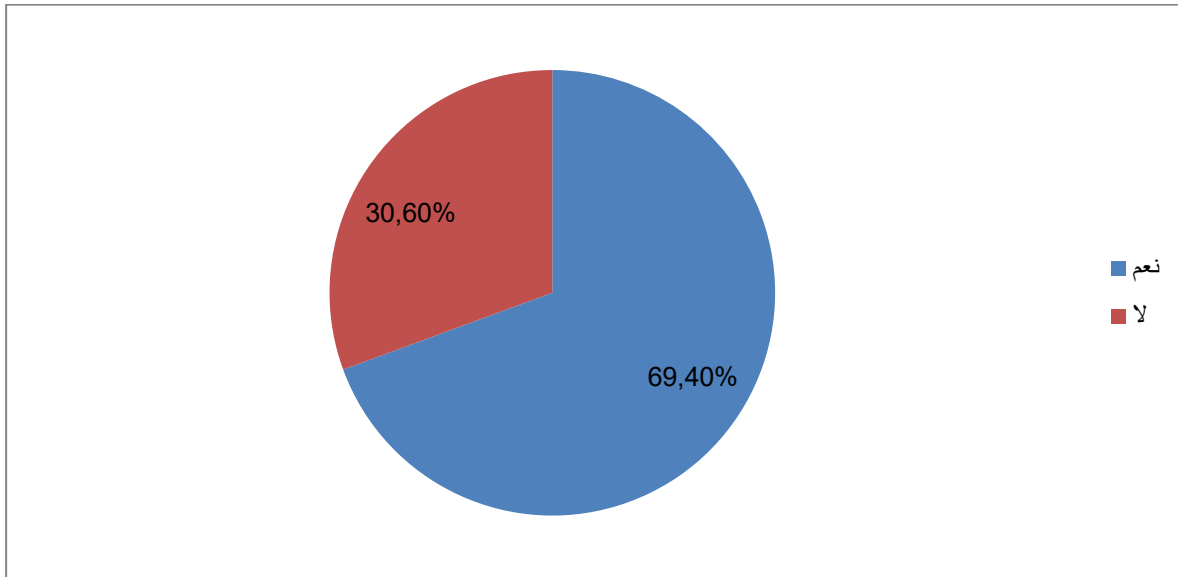
نلاحظ من خلال الجدول و اعتمادا على الشكل البياني أن نسبة 100% من العينة المدروسة أكدوا على أنهم اكتسبوا مهارات و معارف جديدة بعد تلقيهم لدورات تدريبية ، و منه يمكننا الاستنتاج بأن التدريب يعمل على تطوير الجانب المعرفي و المهاري للكفاءات البشرية

الجدول (16) : نتائج الاستبيان للسؤال التاسع

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
69,4%	25	نعم
30,6%	11	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (18) : تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال التاسع



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

من خلال الجدول و التمثيل البياني نلاحظ ان 69,4% من الفئة المدروسة المتمثلة في 25 عاملا أكدوا بأنهم أحسوا بتقدير و اهتمام الإدارة بعد استفادتهم من دورات تدريبية ، أما نسبة 30,6% منهم المتمثلة في 11 عاملا فأجابوا بأنهم لم يحسوا بتقدير و اهتمام الإدارة لهم ، و منه نستنتج أن أغلبية العمال أحسوا بالاهتمام و التقدير و منه يمكننا القول أن التدريب يعمل على تحسين الجانب المعنوي و تحسين العلاقة بين العامل و المؤسسة أي أن له جانب اجتماعي .

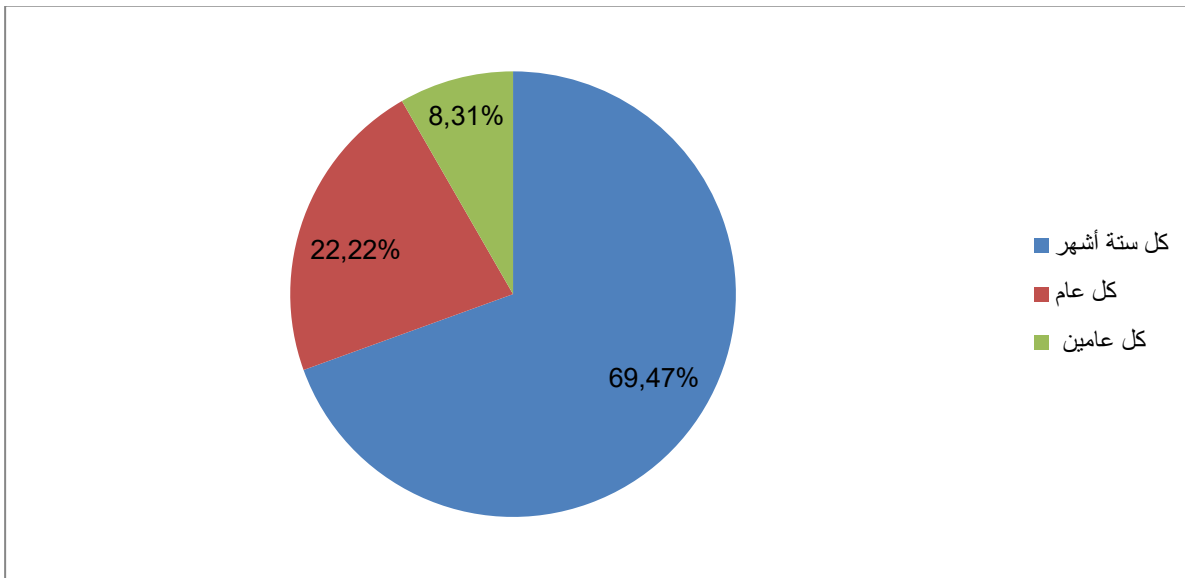
انطلاقا من نتائج تحليل معطيات السؤال السابع و الثامن و التاسع فإن الفرضية القائلة بأن " برامج التدريب تركز على تطوير الجانب العلمي ، العملي ، و الاجتماعي " محققة .

الجدول (17) : نتائج الاستبيان للسؤال العاشر

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
69,4%	25	كل ستة أشهر
22,2%	8	كل عام
8,3%	3	كل عامين
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (19) : تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال العاشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

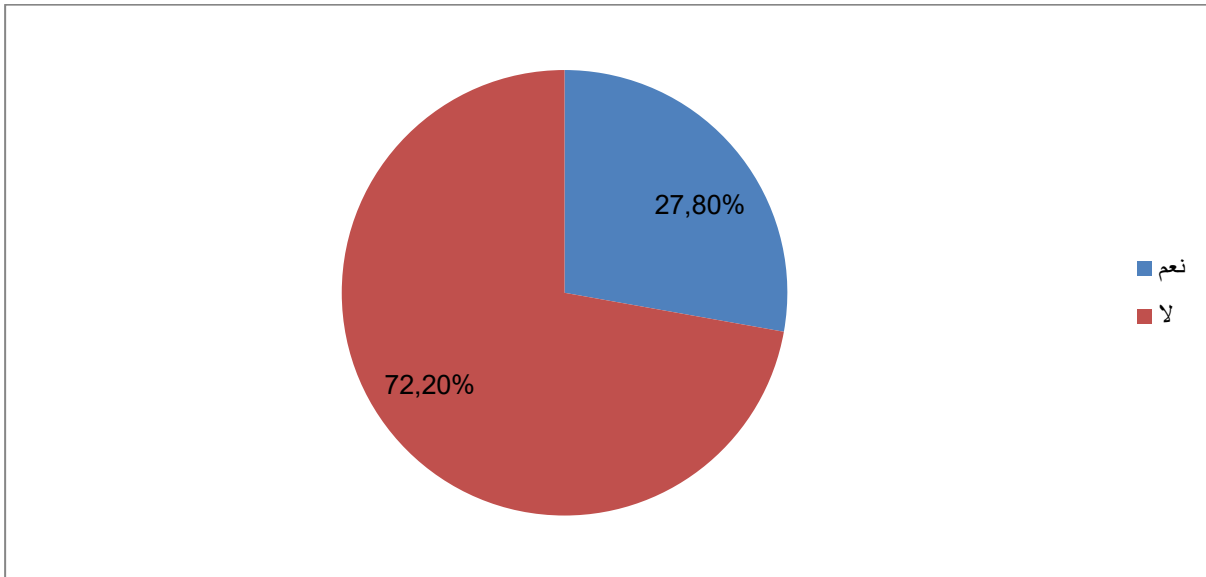
نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى البياني أن 69,47% من الفئة المدروسة أي 25 فردا يرون أن الوقت المناسب للقيام بدورات تدريبية جديدة هو كل 6 أشهر ، أما 22,22% أي 8 أفراد فأجابوا بأن الوقت المناسب هو كل عام ، في حين أن 8,3% أي 3 أفراد يرون أن الوقت المناسب لدورات تدريبية جديدة بعد كل عامين ، منه نستنتج أن الوقت الذي يراه أغلب العمال مناسب للقيام بدورات تدريبية جديدة هو 6 أشهر ، هذا ما يؤكد على أن العمال يرغبون في تطوير ذاتهم و تحسين مستوى أدائهم و هذا بالقيام بدورات تدريبية جديدة كل مرة .

الجدول (18) : نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
27,8%	10	نعم
72,2%	26	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (20) : تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال الحادي عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

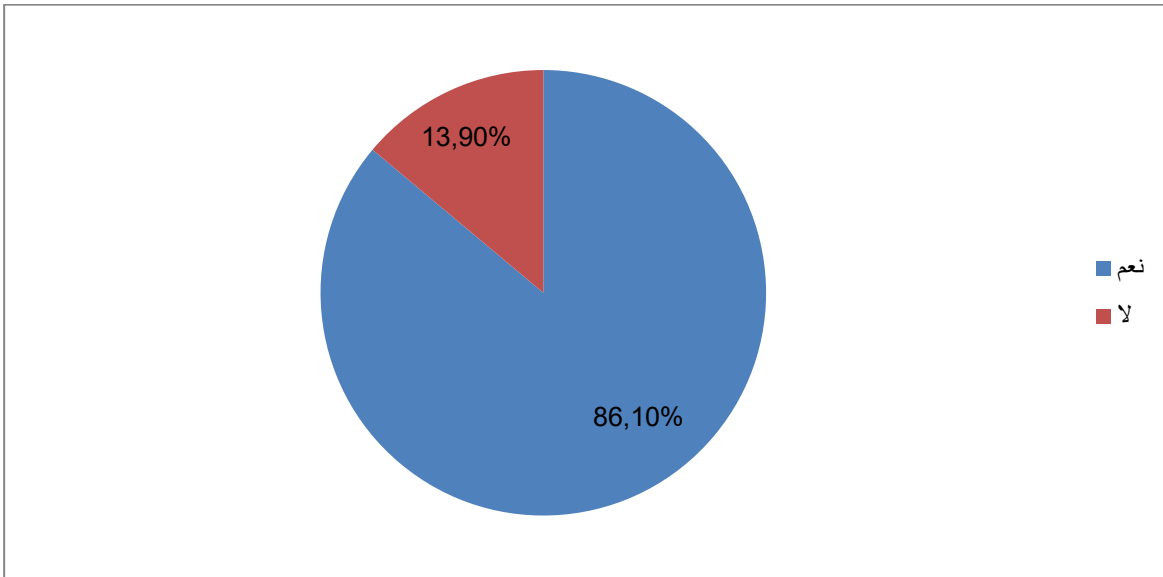
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72,2% من العينة المدروسة أي 26 فردا أجابوا بأنهم غير مستعدين ليخصم من راتبهم ليصرف على التدريب ، أما 27,8% منهم أي 10 افراد فأجابوا باستعدادهم ليخصم من راتبهم و يصرف على التدريب ، و منه نستنتج أن أغلبية الأفراد غير مستعدين ليصرف من راتبهم لأجل التدريب حيث يرون بأنه خصم إضافي من راتبهم إذا كان على حسابهم ، في حين يرون بأنه يعد تقديرا و اهتماما لهم إذا كان على حساب المؤسسة .

الجدول (19) : نتائج الاستبيان السؤال الثاني عشر

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
86,1%	31	نعم
13,9%	5	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (21) : تمثيل بياني بدائرة لنتائج السؤال الثاني عشر

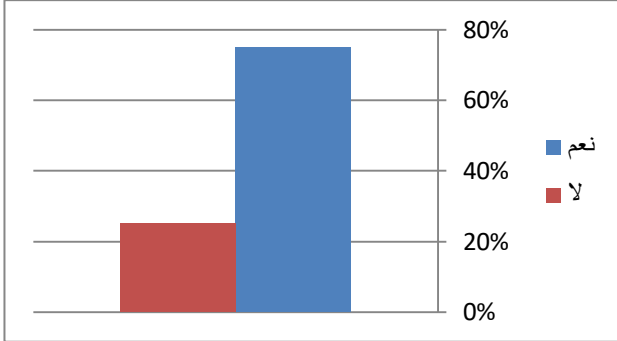


المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن 86,1% أي 31 فردا يرون بأنه بعد تلقيهم لدورات تدريبية و بعد مدة من العمل في المؤسسة لاحظوا تحسن في مستوى الأداء العام للشركة ككل ، أما 13,9% أي 5 افراد فأجابوا بأنهم لم يرو تحسنا في أداء مؤسستهم ، و منه يمكننا أن نستنتج بأن الأغلبية لاحظ تحسن مستوى أداء مؤسستهم بعد فترة من قيامهم بدورات تدريبية هذا ما يؤكد مرة أخرى أن الفرضية التي تقول بأن " للتدريب دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية و تحسين أداء المؤسسة " محققة .

ب-تحليل و مناقشة محور الكفاءات

الشكل (22) : تمثيل بياني لنتائج السؤال الثالث عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

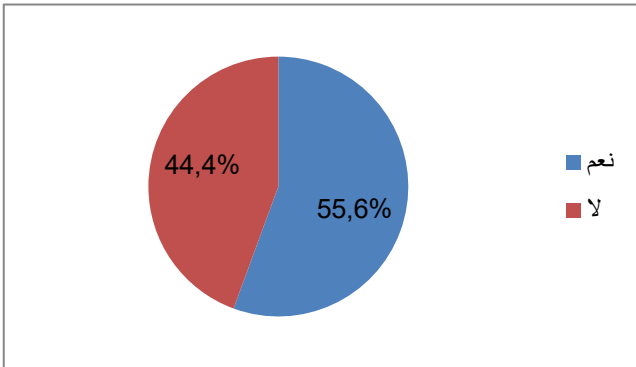
الجدول (20): نتائج السؤال الثالث عشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	75%
لا	9	25%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن نسبة 75% من العينة المدروسة أي 27 فردا أجابوا بأن المؤسسة تقوم ببذل جهود في سبيل تطوير الكفاءات البشرية ، أما 25% منهم أي 9 أفراد فأجابوا بأن المؤسسة لا تبذل جهود لتطوير كفاءاتها البشرية ، و منه نستنتج أن المؤسسة تبذل مجهود في سبيل تطوير كفاءاتها ، هذا ما أشارت إليه مسؤولة التكوين السيدة ت.سعيدة حيث قالت " تعمل شركة السلام إلكترونيك على تطوير كفاءاتها مع ما يتمشى و تغيرات محيطها ، و لهذا فإنها تعمل على توفير برامج تكوينية تتناسب و احتياجات موظفيها "

الشكل (23) : تمثيل بياني لنتائج السؤال الرابع عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

الجدول (21): نتائج السؤال الرابع عشر

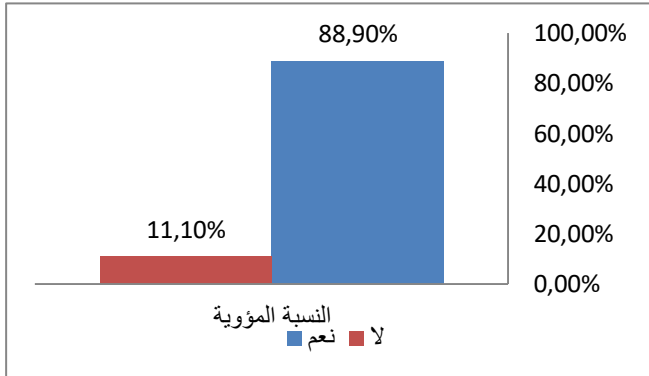
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	55,6%
لا	16	44,4%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن 20 من أفراد العينة أي 55,6% أجابوا بأن البيئة الداخلية للمؤسسة محفزة على التطور ، في حين أن 16 فردا من العينة أي 44,4% أجابوا بأن البيئة الداخلية للمؤسسة غير محفزة ، يمكننا ملاحظة مدى التقارب بين النسبتين ،

حيث يمكننا تفسير ذلك بأن المؤسسة تمتلك بيئة محفزة على التعلم و التطور لكن في نفس الوقت تعد محدودة فهي لا تشمل جميع العاملين في المؤسسة ، هذا ما جعل هناك تباين بين النسبتين .

الشكل (24): تمثيل بياني لنتائج السؤال الخامس عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

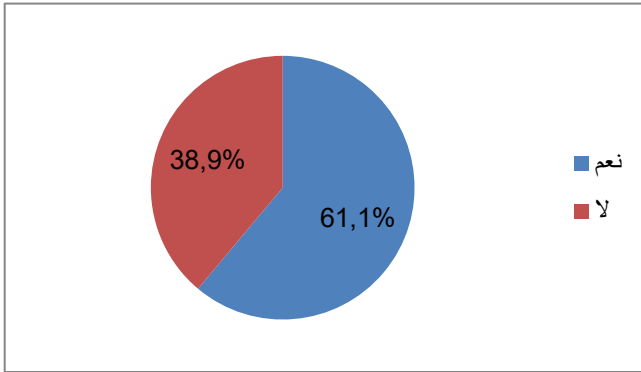
الجدول (22): نتائج السؤال الخامس عشر

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
88,9%	32	نعم
11,1%	4	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أن 32 فردا من العينة أي نسبة 88,9% أجابوا بان المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية ، أما 11,1% أي 4 افراد فأجابوا بعدم سعي المؤسسة لاستقطاب الكفاءات ذات المؤهلات العلمية ، و منه نستنتج أن المؤسسة تعمل و تسعى جاهدة لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية و ذلك سعيا منها لتحقيق أهدافها ، و ضمان مكانة دائمة في سوق الأجهزة الكهرو منزلية خاصة و أن هذا النوع من الأسواق يتسم بالتطور السريع و المستمر .

الشكل (25): تمثيل بياني لنتائج السؤال السادس عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

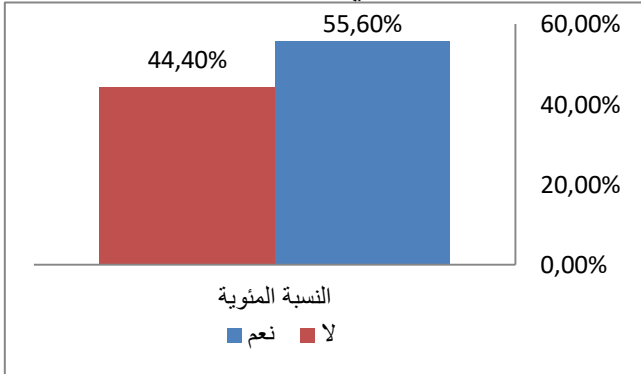
الجدول (23): نتائج السؤال السادس عشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	61,1%
لا	14	38,9%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن نسبة 61,1% التي تمثل 22 فردا من العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على كفاءاتها الداخلية لسد احتياجاتها عن طريق النقل و الترقية ، أما 38,9% ما يمثل 14 فردا من العينة فأجابوا بعدم اعتماد المؤسسة على كفاءاتها الداخلية لسد احتياجاتها ، و منه يمكننا الإستنتاج بأن المؤسسة تعتمد على كفاءاتها الداخلية لإحتياجاتها عن طريق النقل و الترقية و ذلك بعد تلقيهم دورات تدريبية لتحسين أدائهم و تطوير مستوياتهم ، لكنها في نفس الوقت لا تكتفي بذلك فتلجأ الى مصادر أخرى لسد هذا الإحتياج .

الشكل (26): تمثيل بياني لنتائج السؤال السابع عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

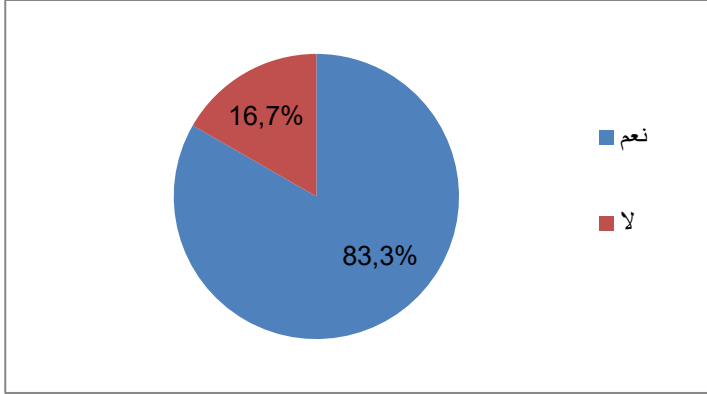
الجدول (24): نتائج السؤال السابع عشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	55,6%
لا	16	44,4%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن 20 فردا أي 55,6% أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الخارجية لسد احتياجاتها ، في حين أن 44,4% أي 16 فردا أجابوا بعدم إتمادها على الكفاءات الخارجية ، و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الخارجية عن طريق مكاتب التشغيل و مراكز التعليم و لكنها كذلك تعتمد على كفاءاتها الداخلية .

الشكل (27): تمثيل بياني لنتائج السؤال الثامن عشر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

الجدول (25): نتائج السؤال الثامن عشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	83,3%
لا	6	16,7%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن 83,3% من أفراد العينة أي 30 فردا أجابوا بأن القائمين على التوظيف في المؤسسة من ذوي الكفاءات ، أما 16,7% من العينة أي 6 أفراد فأجابوا بأن القائمين على التوظيف ليسوا من ذوي الكفاءات ، و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الكفاءات و الشهادات العليا أي أنها تضع معيار كفاءة أفرادها مبدأ أساسيا تبني عليه خارطة الطريق نحو أهدافها .

الجدول (26):نتائج الاستبيان للسؤال التاسع عشر

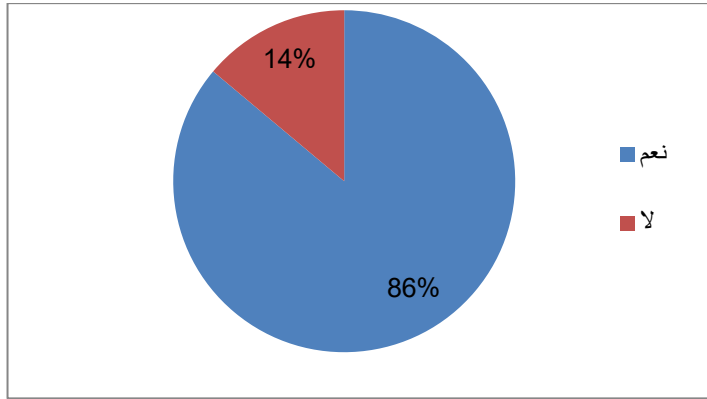
الاحتمالات	مستوى جامعي		تقني سامي		مستوى ثانوي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	18	50%	10	27,8%	6	16,7%	34	94,4%
لا	0	0%	1	2,8%	1	2,8%	2	5,6%
المجموع	18	50%	11	30,6%	7	19,4%	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 94,4% من العينة أي 34 فردا أجابوا أن المؤسسة تعتمد على المستوى العلمي ، الخبرة ، التدريب أثناء عملية التوظيف ، أما 5,6% أي 2 أفراد فأجابوا بعدم الاعتماد على هذه المعايير أثناء التوظيف ، إذا ما حللنا هذه النتائج اعتمادا على

المستوى التعليمي ، نجد أن نسبة 50% من 94,4% الذين أجابوا بنعم هم ذوي المستوى الجامعي ، و كذلك 27,8% من ذوي مستوى تقني سام و 16,7% من ذوي المستوى الثانوي ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي قيمة كبيرة لمعيار المستوى العلمي ، الخبرة ، ومدى خضوع الفرد لبرامج تدريبية أثناء إختيار موظف جديد أي تعطي قيمة كبيرة فيما يخص الكفاءة ، و هذا من أجل الحصول على أعلى مستوى من الأداء و الجودة أي تطوير و تحسين مستوى هذه الوظائف للحصول أكبر قدر من المردودية و الفعالية .

الشكل (28): تمثيل بياني لنتائج السؤال العشرون



المصدر : من اعداد الطالب بناء على الجدول

الجدول (27): نتائج السؤال العشرون

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	86,1%
لا	5	13,9%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن 86,1% من العينة أي 31 فردا أجابوا بأن الكفاءات الحالية في المؤسسة بحاجة إلى التنمية و التطوير ، في حين أن 13,9% أي 5 أفراد أجابوا بأن الكفاءات الحالية ليست بحاجة إلى التنمية و التطوير، و منه نستنتج أن الأغلبية ترى بأن الكفاءات الحالية بحاجة إلى التنمية و التطوير أي أن الكل يأمن بأنه بحاجة إلى تطوير كفاءته و تحسين ذاته مع ما يتطلبه واقعه ، و هذا يكون عن طريق وضع برامج تدريبية تهدف غلى تحسين أداء الفرد و المؤسسة ككل .

### خلاصة الفصل الثالث :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل ، يتبين مدى الإهتمام الكبير التي توليه شركة السلام الكترونيك لبرامج التدريب ، و هذا بغية تنمية و تطوير كفاءاتها البشرية ، وتحقيق أهدافها المسطرة ، و يتجلى هذا من خلال تبنيتها لسياسة التدريب قصير المدى الذي يخدم أهدافها و توجهاتها في سوق العمل .

كذلك قمنا بتحليل سياسة التدريب المتبعة من طرف الشركة ، حيث تبين أن سياستها التدريبية تطبق على عدة مراحل و خطوات ، متكاملة فيما بينها ، تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية ، ثم إلى تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي الموضوع ، و أخيرا مراقبة و تقييم فعالية البرنامج التدريبي .

و أخيرا و من خلال الإستقراء الشامل للإجابات التي تم طرحها عن طريق الإستبيان يمكننا القول أن الإهتمام بالتدريب ليس فقط من قبل المؤسسة ، بل إن الفئة العمالية تضع التدريب ضمن إهتماماتها ، و هذا للأثر الكبير و الواضح على أدائهم و مهاراتهم و معارفهم ، بل حتى على الجانب المعنوي لهم ، و كل هذا يعود على تطور و تحسن أداء الشركة ككل . كذلك يتبين لنا مدى سعى الإدارة لتوفير و ضمان كفاءات بشرية من أعلى مستوى ، و سعيها لخلق جو يسمح بالتطور و التحسن المستمر .

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

إن ما يؤكدُه أغلب الباحثين في مجال الاقتصاد و الإدارة ، و كذا رجال الأعمال هو أن السبيل نحو الاستمرارية و التطور و التكيف مع متغيرات الوسط لأي استثمار كان أو سيكون هو إعطاء القدر الأقصى من الإهتمام بالكفاءات البشرية ، حيث تعتبر مفتاح الباب المؤدي نحو تحقيق الميزة التنافسية و ضمان الجودة ، لذلك وجب السعي نحو تطوير هذه الكفاءات و تنميتها .

يعتبر التدريب من بين أهم و أبرز الوسائل المستخدمة في تطوير و تنمية الكفاءات البشرية و تحسين أداء المؤسسة ككل ، حيث أنه يعمل على تطوير مهارات الأفراد و زيادة معارفهم و تحسين مهاراتهم مما يؤدي إلى تحسن أداء العمال و منه زيادة الإنتاجية و المردودية هذا ما يرفع من الإنتاجية العامة للشركة و منه زيادة أرباحها ، و يتوقف نجاح العملية التدريبية على تحديد الإحتياجات التدريبية بطريقة فعالة ، أي تعبر و تترجم بشكل صحيح عن إحتياجات العمال من التدريب ، و هذا لا يكون إلا بتواجد مسؤولين و مسيرين ذوي كفاءة عالية ، لديهم القدرة على تصميم برامج تدريبية تتوافق مع إحتياجات العمال أولاً و المؤسسة ثانياً ، أما فيما يخص قياس أثر التدريب و أثره على أداء الأفراد و كذا أداء المؤسسة ككل ، فقد وضع المختصون عدة مقاييس و مؤشرات ، أهمها الإنتاجية و ذلك لأنها تعتبر معيار في تقييم كفاءة الأداء .

أما بالنسبة لكل التساؤلات التي تم طرحها في موضوع دراستنا فإن الإجابات عنها تبدأ أولاً بإختبار الفرضيات التي قمنا بوضعها .

بالنسبة للفرضية الأولى : بعد قيامنا بدراسة ميدانية و تطرقنا إلى الجانب التوثيقي و كذا الاستبيان الذي قمنا به على مستوى شركة السلام الكترونيك ، تبين لنا أن التدريب هو عبارة عن عملية ذات مراحل و خطوات ، تهدف أساساً إلى تنمية و تطوير الكفاءات البشرية ، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الثانية: و بعد التطرق للجانب التوثيقي و كذا الاستبيان الذي تم القيام به على مستوى شركة السلام الكترونيك ، فإنه تبين لنا أن للتدريب دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية و كذا تحسين أداء المؤسسة ، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

بالنسبة للفرضية الثالثة : و بعد تطرقنا للجانب التوثيقي و كذا تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به في شركة السلام الكترونيك ، تبين أن برامج التدريب تركز على تطوير الجانب العلمي ، العملي ، الاجتماعي ، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

بعد تحققنا من صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها، نختتم بحثنا هذا بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها على المستويين النظري و التطبيقي، ثم بعدها نستعرض بعض التوصيات.

## النتائج :

### أولا : نتائج الدراسة النظرية : و تتمثل في

- التدريب أساس التنمية داخل المؤسسة .
- للتدريب عدة أنواع ، يتم تصنيفه اعتمادا على مجموعة من المبادئ و المعايير .
- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة بداية العملية التدريبية ، ولذلك فتحديدها بشكل جيد يسمح للعملية التدريبية بالسير على المسار الصحيح ، و تجاوز الانحراف بين الأداء الفعلي و المتوقع .
- تبدأ عملية تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يجب تحديد أهداف التدريب بصورة موضوعية و دقيقة باعتباره اولى خطوات تصميم البرنامج التدريبية .
- تقييم البرنامج التدريبي تسمح بمعرفة الثغرات التي يجب معالجتها لجعل البرنامج أكثر فعالية مستقبلا .
- الكفاءة مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكيات ، المرتبطة بين بعضها البعض و المتناسقة فيما بينها ، تظهر في وضعية مهنية معينة .
- للكفاءة ثلاث أبعاد ، المعارف ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية .
- الكفاءات ثلاث أنواع ، فردية ، جماعية ، استراتيجية .

- تطوير الكفاءات هو تنمية الكفاءة الحالية و ذلك باكتساب مهارات ، سلوكيات ، أساليب جديدة .
- لتطوير الكفاءات أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة الاستمرار .
- التدريب هو الركيزة الأساسية لتطوير الكفاءات
- التدريب مهم بالنسبة للكفاءات البشرية على المستوى الفردي الجماعي و حتى الإنساني .

### ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية : تتمثل في

- تعمل الشركة من خلال سياسة التدريب قصير المدى على تحقيق أهداف فورية تخدم مخططها الاستراتيجي طويل المدى .
- تولي الشركة اهتماما كبيرا بالتدريب و الكفاءات، يظهر من خلال تخصيصها لمكتب خاص بالتكوين و متابعة الكفاءة .
- يتضمن مخطط التدريب عدة عناصر ، تخصصات التدريب ، التكاليف التقديرية ، وأهداف كل تخصص تدريبي .
- تقوم المؤسسة بالتعامل مباشرة مع مراكز تكوينية و لا تلجأ على التدريب الداخلي .
- لا تعتمد الشركة على التدريب خارج الوطن بل تقتصر على التدريب داخل الوطن.
- تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل و لا تمنح دورات تدريبية طويلة الأجل ، وهذا لأنها تسعى لعدم ترك مناصب الشغل شاغرة لفترات طويلة .
- لا حظنا عدم احترام المدة اللازمة لتقييم العمال بعد خضوعهم للتدريبية و عودتهم إلى مناصبهم .
- بعض الاحتياجات التدريبية في المؤسسة كانت تتدرج ضمن رغبات بعض العمال ، هذا ما يجعل التدريب للراغبين فيه و ليس المحتاجين إليه فعلا .
- لاحظنا غياب مدربين أو مكونين داخل الشركة .

## إقتراحات :

نقترح على المؤسسة بعض التوصيات:

- إعادة النظر في فترة تقييم العمال خاصة و أن مدة التدريب قصيرة.
- الإعتماد على دورات تدريبية طويلة المدى لرفع مستوى الكفاءات خاصة أنها بحاجة الى تنمية و تطوير.
- توفير بعض الدورات التدريبية خارج الوطن ، لنقل الخبرة الأجنبية إلى الشركة ، وكذا تحفيز العمال .
- توفير دورات تدريبية للأشخاص ذوي المستوى العلمي المحدود .
- السعي للقيام بالدورات التدريبية داخل الشركة ، خاصة و أن التعامل مع مراكز التكوين جد مكلف .

# المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005 .
- 2- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجبالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2011، ص 114
- 3- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2007 .
- 4- راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 .
- 5- سالي زكي محمد حسين، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2013 .
- 6- عبد المعطي عساف ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- 7- عطا الله محمد تيسير الشرعة ، إدارة العملية التدريبية ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن 2014 .
- 8- كمال بربير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1997 .
- 9- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007 .
- 10- مدحت محمد أبو النصر ، ادارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 11- مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، مصر 1994
- 12- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 13- هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، فرجينيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 1995 .
- 14- يوسف حجين الطائي و اخرون ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل" ، دار الورق ، عمان الأردن ، 2000 .

الكتب باللغة الأجنبية :

- 1- Caude Levy-leboyer , **la gestion des compétence "une démarche essentielle pour la compétitive des entreprise"**, 2<sup>ème</sup> éd ,edition d'organisation,Paris.2009
- 2- Cécile Dejoux , **Gestion des compétences et GPEC** , 2<sup>ème</sup> éd , Dunod, Paris .2013
- 3- Donald J.Kirkpatric et.al , **Evaluation of training and development handbook** , N.Y, american Society for training development 1967
- 4- Edwin B.Flippo , **Principles of Personnel Management** , 4th edition McGraw-hill, New york , USA , 1976
- 5- Jacque soyer, **Fonction Formation**, 1<sup>er</sup> édition d'organisation, Paris 1998
- 6- Jean Brilman , **les meilleures pratique de management** ,4<sup>ème</sup> éd , edition d'organisation , Paris.2003
- 7- Jean marie peretti , **dictionnaire de ressources Humaines** ,6<sup>ème</sup> éd , Vuibert, 2011
- 8- Le Boterf ,Guy , **Construire les compétences collectives** , 3<sup>ème</sup> éd , Eyrolles, Paris.2018

المذكرات و المقالات:

- 1- أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2003.
- 2- براق محمد ، رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .
- 3- برحومة عبد الحميد ، طلال زغبة ، التدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 21-22 فيفري 2012.
- 4- الحاج مداح عرايبي ، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011.
- 5- صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .
- 6- طواهرية الشيخ ، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011 .
- 7- كمال منصوري ، سماح صوالح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية ، العدد السابع ، جامعة بسكرة ، جوان 2010.
- 8- موساوي زهية ، خالد خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005 .

الملاحق

الملحق 01 : إستمبيان الإحتياجات التدريبية

الملحق 02 : إستمارة التسجيل

الملحق 03 : ميزانية دورة تدريبية

الملحق 04 : Fiche d'évaluation formation à chaud

الملحق 05 : Fiche d'évaluation formation à froid

الملحق 06 : الإستمبيان

## الملحق 01 : إستبيان الإحتياجات التدريبية

	SUPPORT D'EXPRESSION DES BESOIN EN FORMATION	FOR_GRH_027/Vc
		Page : 1 sur 1

Questionnaire d'identification des besoins de formation par la hiérarchie directe		
Intitule de la structure		
Nom du responsable hiérarchique directe :		
Nom et prénom de collaborateur		
Fonction occupée		
Action de formation pressentie	Finalité ou impacte attendu de la formation (Raison qui motive la formation)	Période de réalisation souhaité
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Responsable hiérarchique direct		
Date :		
Signature :		
Réservé A LA GRH		Visa

## الملحق 02 : إستمارة التسجيل



Etablissement de formation  
professionnelle agréé par le MEFP  
Agrément : N° 450 du 12/09/1994

## FORMULAIRE D'INSCRIPTION

Ce formulaire tient lieu de bon de commande

### ENTREPRISE :

Entreprise/Organisme : SARL ESSALEM ELECTRONICS  
Adresse : LOT N° 34 ZONE D'ACTIVITE EL ALIA BAB EZZOUAR

Formulaire dûment  
renseigné à faire  
parvenir à l'ESG par :

Tél : 023839803 Fax : 023839799 E-mail : rh@essalemelectronics.com

### RESPONSABLE DE LA FORMATION :

Fax : 021 28 42 32

E-mail :

educa@esg.dz

esg.group@hotmail.fr

Nom : TALMAT KADI Prénom : SAIDA

Tél : 0561648498 Mobile : ..... Email : .....

### FORMATION :

Intitulé de la formation : LA PRATIQUE DE LA PAIE

Dates : du 17/02/2019 au 19/02/2019

### Mode de règlement :

Par chèque, libellé à l'ordre  
d'EDUCAFORM-ESG  
remis le 1<sup>er</sup> jour de la  
formation

Ou

Par virement bancaire au  
compte  
N°03200003393510120837  
A la Gulf Bank Algéria

### PARTICIPANT(S) :

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Hébergement et transport		
			Date d'arrivée	Nbre nuitées	Transport*
	KEDADRIA DJAMEL	CADRE RESSOURCES HUMAINES			

\*Précisez si l'ESG devra procéder à la réservation de l'hébergement et du transport du participant

Hébergement : Une nuitée en chambre single + dîner + Petit déjeuner

- Grand Hôtel MERCURE \*\*\*\*\* Alger = 33.320,00 DA/TTC
- Hôtel Ibis\*\*\* Alger = 29.750,00 DA/TTC
- Hôtel A Z (vieux Kouba) \*\*\* Alger = 19.500,00 DA/TTC
- Hôtel El Dey, Hussein dey \*\*\* Alger = 13.090,00 DA/TTC

### Rappel des conditions d'inscription :

1. En cas d'absence, les frais engagés par l'ESG pour assurer l'hébergement et le transport des participants sont dus en totalité.
2. Les inscriptions non annulées 03 jours ouvrés avant le début de la formation sont dues en totalité.
3. Toute formation commencée est due en totalité.

Fait le .....  
Directeur Général Adjoint  
de l'Administration Générale

Cachet et signature de l'employeur

EDUCAFORM-ESG

15, rue Saint Charles - Vieux Kouba - Alger

Tél : +213 (0)21 28 22 33 / (0)21 28 08 84 Mob : 0550 93 95 14 Fax : +213 (0) 21 28 42 32

## الملحق 03: ميزانية دورة تدريبية



Etablissement Privé de Formation Professionnelle  
Agréé par le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels  
Agrément N°: 450 du 12/09/1994

Alger, le 19 Février 2019

Essalem Electronics  
Lotissement 34 Zone d'activité El Alia  
16312, Bab Ezzouar, Alger  
Tél : 023 83 98 16

## FACTURE N°028/2019

Désignation	Nombre de Participants	Nbr de jours	P.U HT / jour / participant	Montant HT
Participation au séminaire ayant pour thème: "La pratique de la paie", organisé à l'hôtel Mercure d'Alger, du 17 au 19 Février 2019, au profit d'un (1) participants:				
<b>Frais de formation :</b>	1	3	21 596,33 DA	64 788,99 DA
<b>Montant total HT</b>				<b>64 788,99DA</b>
<b>TVA 9% ( frais de formation )</b>				<b>5 831,01DA</b>
<b>Montant total TTC</b>				<b>70 620,00DA</b>

La présente facture est arrêtée à la somme de:  
**Soixante dix mille six cent vingt dinars TTC**

Certifiée sincère et véritable

Régulée par : .....

N° ..... du .....

Près de la banque : .....

**Important:** Le règlement de la présente facture, par virement ou chèque se fera à l'ordre de EDUCAFORM-ESG



**M.C. BELKESSAM**  
Directeur Général ESG

Sarl EDUCAFORM ESG  
Siège Social : 15, rue Saint Charles,  
Vieux Kouba-Alger  
Email : educa@esg.dz / esg.group@hotmail.fr  
Site Web : www.esg.dz

Tél : 213 (0) 21 28 22 33  
213 (0) 21 28 08 84  
Tél/Fax : 213 (0) 21 28 42 32  
Mob : 213 (0) 560 45 39 88

N° R.C : 00 B 0011338  
NIF : 000016001133869  
NIS : 0998 16180441229  
N° art. imposition : 161 85 030041  
MAT. Fiscal : 099316180017630  
RIB : 032-000033935101208 37 AGB (Agence les sources)

## Fiche d'évaluation formation à chaud : 04 الملحق

	<b>FICHE D'EVALUATION FORMATION A CHAUD</b>	FOR_GRI_034/Vc Page : 1 sur 2
---	---	----------------------------------

**Formation :**  
**Nom et prénom :**  
**Fonction :**

**DATE : LE**

### I- GRILLE D'APPRICIATION QUANTITATIVE

Très satisfaisant : 4                      Satisfaisant : 3                      Moyen : 2                      Faible : 1

**Évaluation de la pédagogie**

Critères	Classification des objectifs	Apport de la connaissance	Contenu pédagogiques	Qualité des suggestions
Notes				
Commentaires				


**Évaluation de l'animation**

Critères	Qualité de l'animation	Méthodes pédagogiques de l'intervenant	Disponibilité et l'écoute de l'intervenant	Qualité de la communication
Notes				
Commentaires				

**Évaluation logistique**

Critères	Salle pédagogique	Hygiène des lieux	Matériels pédagogique	Restauration
Notes				
Commentaires				

APPRICIATION GLOBALE SUR LA FORMATION    4     3     2     1

	<b>FICHE D'EVALUATION FORMATION A CHAUD</b>	FOR_GRH_034/Vc
		Page : 2 sur 2


**II- APPRECIATION QUALITATIVE**

(Vos commentaires, critiques, suggestions, sont d'une importante capitale pour nous. Pour mieux vous servir lors des prochaines sessions, nous vous prions de nous faire part de toutes vos remarques)

- ❖ La formation a-t-elle répondu à vos attentes?      Oui       Non   
 Si non, quelles sont vos suggestions?.....  
 .....  
 .....
  
- ❖ Quelle serait la valeur ajoutée de cette formation sur votre profession?  
 .
  
- ❖ Quels sont les facteurs clés de succès de cette formation?  
 .
  
- ❖ Quelles sont les pistes d'amélioration à préconiser?  
 .....  
 .....
  
- ❖ Suite à cette formation, quelles sont les autres formations qui vous semblent nécessaires à suivre?  
 .....  
 .....

**Autres commentaires :**

Fiche d'évaluation formation à froid: 05 الملحق

	<b>FICHE D'EVALUATION FORMATION</b>	FOR_GRH_034/Vc
		Page : 8 sur 11

**FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION  
Par la HIERARCHIE**

Population : .....Thème : .....  
 Objectifs : .....  
 Durée : .....Lieu de formation : .....

1. Sur les résultats attendus :

Avez-vous constaté une amélioration dans l'exécution du travail après cette formation ?

oui                       non

Avez-vous constaté une amélioration dans la disponibilité de l'équipement ?

oui                       non

Quel est le taux de la disponibilité ? .....

Y a-t-il une amélioration de la production et de la productivité ?

oui                       non

Si non, que proposez-vous pour améliorer la formation et atteindre l'objectif de résultats ?

.....  
 .....

2. Changement de comportement

Quelle est le nombre d'interventions sur les équipements (par jour ) ?

.....

Quelle est la qualité des rapports de visite ?

.....

Comment se fait la préparation des interventions sur les équipements ?

.....

Y a-t-il un suivi d'intervention sur les équipements ?

oui                       non

Si oui, lequel ? .....

## الملحق 06 : الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

المدرسة العليا للدراسات التجارية

تخصص: إدارة أعمال و مقاولتية

الأخ الكريم الأخت الكريمة السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

## الموضوع : استبيان في إطار بحث ماستر حول دور التدريب في تطوير الكفاءات البشرية

الغرض من هذا الاستبيان هو الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة التطبيقية للبحث ، فنرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة ، بكل دقة و موضوعية لإنجاح هذا البحث ، كما نتعهد من جهتنا بأن المعلومات الواردة في البحث ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين لكم حسن تعاونكم .

الطالب : مريوش سيف الدين

## أ-محور الأسئلة الشخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى 2-السن : أقل من أو يساوي 24  من 25 إلى 34  من 35 الى 45  أكثر من 45 3-المستوى التعليمي: مستوى متوسط  مستوى ثانوي تقني سامي  مستوى جامعي 4-المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ 5-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 6-الاقدمية بالمؤسسة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

## ب- المحور الأول : العملية التدريبية

1- منذ عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب؟ :

نعم  لا 

2- اذا كانت الإجابة نعم ، كم عدد هذه المرات؟

مرة واحدة  مرتين  ثلاثة مرات وأكثر

3- كم دامت مدة التدريب؟ :

يوم  يومين  ثلاث أيام و أكثر  أسبوع كامل

4- متى كانت آخر مرة تلقيتم فيها تدريب؟ :

منذ ستة أشهر  منذ عام  أكثر من سنة

5- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية ، هل ترون أن أداءكم لعملكم أصبح أكثر سهولة مما سبق ؟

نعم  لا

6- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية ، هل ترون أنكم تقومون بعملكم بوقت أقل من السابق ؟

نعم  لا

7- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية، هل تعتقدون أن مستوى أدائكم تحسن ؟

نعم  لا

8- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية ، هل ترون أنكم اكتسبتم مهارات ومعارف جديدة ؟

نعم  لا

9- هل استفادتكم من دورات تدريبية جعلتكم تحسون باهتمام و تقدير الإدارة لكم ؟

نعم  لا

10- بعد كم من الوقت تعتقدون أنه مناسب القيام بدورات تدريبية جديدة ؟

كل ستة أشهر  كل عام  كل عامين

11- هل أنتم مستعدون ليخضم من راتبكم و يصرف على التدريب ؟

نعم  لا

12- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية، و بعد مدة من العمل في المؤسسة هل ترون تحسن مستوى أداء مؤسستكم ؟

نعم  لا

## ب-المحور الثاني : الكفاءات

1-هل تقوم المؤسسة ببذل جهود في سبيل تطوير الكفاءات البشرية ؟

نعم  لا

2-هل البيئة الداخلية للمؤسسة محفز على التطور ؟

نعم  لا

3-هل تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية ؟

نعم  لا

4-هل تعتمد المؤسسة على كفاءاتها الداخلية لسد احتياجاتها عن طريق النقل و الترقية ؟

نعم  لا

5-هل تعتمد المؤسسة على الكفاءات الخارجية لسد احتياجاتها عن طريق مكاتب التشغيل و المراكز التعليمية

نعم  لا

6-هل القائمون على التوظيف في المؤسسة من ذوي الكفاءات ؟

نعم  لا

7-هل تعتمد المؤسسة على المعايير التالية (مستوى علمي، خبرة، تدريب..) عند اختيار موظف جديد ؟

نعم  لا

8-هل ترى بأن الكفاءات الحالية في المؤسسة تحتاج إلى التنمية و التطوير ؟

نعم  لا