



جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانه



كلية العلوم الإقتصادية

و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

**دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة BATICIC للبناءات المصنعة الحديدية و
النحاسية.**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

د. فؤاد سعي منصور

إعداد الطالبتين:

طبيبي فاطمة الزهراء

طبوش مريم

لجنة المناقشة

أ. بن حاج جيلالي مغراوة فتحية ... أستاذة محاضرة ب.....رئيسا

أ. سعدي فاطمة الزهراء.....أستاذة مساعدة أ.....ممتحنا

أ.د فؤاد سعيد منصورأستاذة محاضرة ب.....مشرفا و مقرا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

اهداء

إلى مورد الحب الصادق و نبع الحنان الدافق إلى معنى ابتسامتي و سر سعادتي إلى من غمرتني
بحنانها و تذكرتني بدعائها،إلى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة حبيبي أُمي .هي شمعة تذوب لتتير دروب
الآخرين، ،هي العطاء الذي يفيض بلا حدود ورمز يجسد الكفاح و الخلود أُمي الغالية.

إلى من تعب حتى انعم بالراحة مطمئنة النفس ،و سهر الليالي الحالكة، من كلت أنامله ليعلمني ،من سعى
لأمشي مرفوعة الرأس ،إلى من منحني الثقة و القوة لأثابر و أصل إلى هدفي الأسمى أبي العزيز،من تعلمت
منه كظم الغيظ ، وضبط النفس، بل تعلمت منك أدب الحوار،تعلمت منك الكثير و الكثير...و لن أنسى ذلك
أبدا أبي الغالي.

إلى منبع الحنان الثاني و صاحبة القلب الصافي جدتي العزيزة.

إلى سنفونية حياتي صغيرتي و حياتي و حبيبة قلبي أختي هاجر.

إلى أجمل ما منحني والدي من هدية إخوتي :لطفني ،سارة ،هاجر.

إلى الروح التي سكنت روحي (زوجي).

إلى عائلتي الثانية حفظهم الله.

إلى صديقتي التي رافقتاني في انجاز هذا العمل طبوش مريم.

إلى كل أحبائي و أصدقائي ،إلى جميع أقرائي ،ومن ساهم من بعيد أو من قريب في إتمام هذا العمل.

فاطمة الزهراء

اهداء

اهدي عملي المتواضع إلى من ألهمني طيفهما ورافقني طيلة حياتي

إلى من لهما الفضل في اكتساب كل حرف تعلمته

إلى أعلى ما املك في الوجود

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و قدرني على إرضائهما.

والى جدي و جدتي الغاليين.

إلى كل أخواتي: لويذة و توفيق و رياض و زوجته وأبناءه عبد الرحمان و زينب

إلى كل خالاتي وبناتهم و عماتي وخاصة عمتي خيرة شفاها الله.

إلى صديقة العزيزة حنيفة ربي يشفيها إن شاء الله .

إلى كل صديقاتي: رانية ، كريمة، حياة وفاطمة الزهراء.

إلى كل من ربطتني به ذكرى أو عبرة و ساعدي من قريب أو من بعيد.

و الى كل من اطلع على ثمرة علمي و انتفع بها من بعدي.

مريم

شكر و تقدير

الحمد لله و الشكر أولا الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع .

يسعدني بعد حمد الله عز و جل في إنهاء هذه المذكرة في شكلها النهائي أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير و بأخلص آيات الاحترام و العرفان بالجميل لأستاذي الفاضل سعيد منصور فؤاد، كان عوننا لنا بتوجيهاته السديدة و إرشاداته القيمة.

كما نتوجه بوافر التقدير و الامتنان للأستاذ بن عناية على مساعداته و توجيهاته المفيدة كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير والاحترام إلى كل من ساهم بفكرة في إثراء معلومات هذه المذكرة .

وأخيرا نتوجه بخالص الشكر العظيم تقديرا للوالدين العزيزين و الأسرة لكل ما قدموه حتى يكتمل هذا العمل.



قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي	
6	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب و الكفاءة الموارد البشرية
6	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي حول التدريب
17	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لكفاءة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: النتائج و التوصيات
26	المطلب الثاني: التعليقات و الملاحظات
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
31	المبحث الأول: لمحة عامة لمؤسسة BATICIC عين الدفلى
31	المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة و تعريفها
33	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
40	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة
40	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
58	الخاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	التدريب يرفع فعالية و كفاءة المؤسسة	1- 1
33	الهيكل التنظيمي للوحدة من وثائق الإدارة العامة لمؤسسة باتسيك	1 - 2
42	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	2 - 2
43	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر	3 - 2
43	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمؤهل العلمي	4 - 2
44	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الخبرة	5 - 2
44	التمثيل البياني بالدائرة النسبية المستوى الوظيفي	6 - 2
46	تمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(2)	7- 2
46	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال(3)	8 - 2
47	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(4)	9 - 2
47	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(5)	10 - 2
48	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(6)	11 - 2
49	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(8)	12 - 2
50	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(9)	13 - 2
51	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(10)	14- 2
51	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(11)	15 - 2
52	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(12)	16 - 2
52	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال(13)	17 - 2
53	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(14)	18 - 2
54	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال(16)	19 - 2

54	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(17)	20 - 2
55	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(18)	21- 2
55	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال(17)	22 - 2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	معامل الثبات بقياس ألفا كرونباخ	1 - 2
42	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس	2 - 2
43	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر	3 - 2
43	يوضح التوزيعات التكرارية للمؤهل العلمي	4 - 2
44	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة	5 - 2
44	يوضح التوزيعات التكرارية للمستوى الوظيفي	6 - 2
45	يبين احتمالات السؤال (1)	7 - 2
46	يبين احتمالات السؤال (2)	8 - 2
46	يبين احتمالات السؤال (3)	9 - 2
47	يبين احتمالات السؤال (4)	10 - 2
47	يبين احتمالات السؤال (5)	11-2
48	يبين احتمالات السؤال (6)	12-2
48	يبين احتمالات السؤال (7)	13-2
49	يبين احتمالات السؤال (8)	14 - 2
50	يبين احتمالات السؤال (9)	15 - 2
51	يبين احتمالات السؤال (10)	16 - 2
51	يبين احتمالات السؤال (11)	17 - 2
52	يبين احتمالات السؤال (12)	18 - 2
52	يبين احتمالات السؤال (13)	19 - 2
53	يبين احتمالات السؤال (14)	20 - 2
53	يبين احتمالات السؤال (15)	21 - 2

54	يبين احتمالات السؤال (16)	22 - 2
54	يبين احتمالات السؤال (17)	23 - 2
55	يبين احتمالات السؤال (18)	24-2
55	يبين احتمالات السؤال (19)	25-2

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب و كفاءة الموارد البشرية ، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع باتيميتال بولاية عين الدفلى خلال الفترة 2016-2017، حيث تم توزيع استبيان مكون من محورين و 24 سؤال على 50 عامل، واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي spss لتفريغ البيانات و تحليله . و أخيرا تم التوصل إلى أن كفاءة الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب من خلال دوره في تحسين كفاءة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: مقياس التدريب ،الموارد البشرية ، تنوع المادة التدريبية، الاحتياجات البشرية.

Résumé :

Cette recherche vise à assurer le suivi de la relation entre le concept de la formation et l'efficacité des ressources humaines, où nous avons fait une étude sur le terrain au niveau de l'institution publique BATESIC filiale de BATIMETAL pour la construction des bâtiments en fer et en cuivre située à la zone industrielle de la commune de Ain Defla au cours de la période 2016-2017. nous avons distribué des questionnaires composés de 24 questions portant sur deux axes (la formation et les compétences) à 50 travailleurs.

Cette étude a été vérifiée sur la programme d'analyse statistique « spss ».

Nous avons finalement conclu que l'efficacité des ressources humaines ne peut être atteinte que sous la présence de la **formation** qui améliore les compétences des ressources humaines .

أصبح العالم اليوم يتسم بالديناميكية و المنافسة و التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية لذا أصبح على المديرين صياغة إستراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، وهذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير للعنصر البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، و ذلك من خلال استغلال قدراته و طاقاته والعمل على تتميتها و صقلها، و هذا لا يتم إلا عن طريق التدريب.الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات و قدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضييق الفجوة بين قدرات و مهارات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، فأصبح الآن يركز على رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للفرد و زيادة قدراته وترقياته.

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتدريب و أدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة، و هذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير آلاتها.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهو دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماهو دور التدريب في المؤسسة ؟

✓ ما دور تنوع المادة التدريبية في تعزيز احتياجات الموظف من مهارات وقدرات جديدة؟

✓ إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على أداء المؤسسة ؟

فرضيات البحث:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن تصميم و صياغة الفرضيات التالية:

- للتدريب دور فعال و هام في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ،كما له خطوات يمر بها لتنفيذ العملية التدريبية بطريقة صحيحة و ملائمة .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز احتياجات الموظف من مهارات وقدرات جديدة .

–أن الاهتمام بتحقيق الأهداف التدريبية احد عوامل استمرار و نجاح المنظمة.

مبررات اختيار موضوع البحث:

لإيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة او فعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقاؤها و طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال والذي يولي اهتمام وفعالية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- إبراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالتالي على المؤسسة ككل.
- مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.
- تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال ومدى فعاليته.

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ومدى نجاعة و تنوع المادة التدريبية وقدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

حدود البحث:

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من

الحدود المكانيّة: تطبق الدراسة في مدينة عين الدفلى وبضبط في مؤسسة باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع باتيميتال.

منهج البحث:

من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، إما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فاتبعنا المنهج الاستقرائي أسلوب دراسة حالة، محاولين في ذلك إسقاط المعلومات والبيانات النظرية على المؤسسة الجزائرية، وارتأينا

أن تكون مؤسسة باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية فرع باتيميتال.

صعوبات البحث:

الصعوبات التي واجهناها عند انجاز هذا البحث نلخصها فيما يلي :

- ✓ صعوبة في نقص المراجع الخاصة بمؤلفين جزائريين، و هذا ما خلق لنا صعوبة تتمثل في عدم التطابق بين الجانب النظري و الجانب الميداني.
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية.

هيكلية البحث:

من اجل الإمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين حسب طريقة امراد، و تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي و النظري وتم تقسيمه إلى مبحثين أولاً أساسيات التدريب و الكفاءة ، ثانياً مبحث حول الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة بتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية

والنحاسية فرع باتيميتال.

تمهيد:

يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية و وسيلتها و أن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم و مسؤوليتهم و واجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، كما انه الأداة الذي إذا أحسن استثمارها و توظيفها تمكنت من تحقيق النجاح في الأداء و الإنتاج ، فالتدريب يقدم معرفة جديدة و معلومات متنوعة و يعطي مسارات و قدرات و يغير السلوك و يطور العادات و الأساليب.

للتدريب أهمية كبيرة من خلال الدور الذي يقوم به في تنمية و تطوير الموارد البشرية العاملة بكافة مستوياتها لذلك يجب تزويد تلك الأيدي العاملة بنظام تدريب مستمر لما لذلك من إسهامات في النتائج الموجودة من هذا التدريب و حسن العطاء و الكفاءة في الإنتاج .

لهذا سيتم التطرق لذلك من خلال هذا الفصل الذي نضمنه مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التدريب و كفاءة الموارد البشرية ،أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت التدريب و كفاءة الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى النتائج و التوصيات التي نتجت عن هذه الدراسات و قمنا بتحليلها وإعطاء مجموعة من الملاحظات و النتائج .

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب و الكفاءة الموارد البشرية

تلجأ المؤسسات إلى التدريب من أجل التأقلم مع التغير الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل باعتبار أنه يمثل استثمار في الموارد البشرية يكون له عائد مريح يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي حول التدريب

الفرع الأول: تعريف التدريب

تعددت تعريفات التدريب و من أهمها نجد:

" التدريب عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمرة " ¹.

" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات و معارف ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " ².

" عبارة عن قيمة مضافة، فالرأس المال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف و المهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فأنا نحقق استثمارا ، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتدريب بالمؤسسات الفرنسية: إن التدريب الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار " ³.

مما سبق يمكن القول أنه رغم تعدد التعاريف إلا أن جوهرها واحد و بالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل للتدريب: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

¹ عبد الرحمان الشيقاوي ، التدريب الإداري لتنمية ، معهد الإدارة العامة ، مصر ، 1985 ، ص 09.

² حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص15.

³ علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص255.

ويتجه الباحثون حالياً إلى التأكيد على ضرورة توافر معرفة تامة لعمل بأفضل أساليب أداء للعمل إلى جانب تنمية الجانب السلوكي له في العمل من حيث قدرته على العمل كعضو في فريق و إقامة علاقات عمل مع العملاء و تحليل و تطوير الأعمال.

و بإمكاننا تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم التدريب كالتالي:¹

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات و فاعلية العاملين.
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد بعمله في المؤسسة.
- يركز التدريب على صقل القدرات الفردية و على تحديث المعلومات و المعرفة بشكل مستمر.
- من خلال تدريب العاملين في المؤسسة و رفع كفايتهم و فاعليتهم، تستطيع المؤسسة رفع مستوى أدائها و كفاءتها و مستوى ربحيتها و تميزها في العمل .

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001، ص211 .

الفرع الثاني : مبادئ التدريب

من المبادئ الهامة للتدريب و التي يجب مراعاتها عند تخطيط برنامج التدريب ما يلي :¹

1 - التكرار: يساعد على تعليم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها و على شخصية المتعلم المستخدمة في التكوين.

2 - الإرشاد و التوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم و يختصر الجهد و الوقت، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة.

3 - الدافع و الحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المهارات المعرفة، كما تتوقف فعالية التدريب على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية كما يرتبط نظام التدريب بنظام الثواب و العقاب .

4 - الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتدرب أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الجزئية فهي تقسيم المادة إلى جزئيات ثم تعلمها على مراحل، فكلما كان تعقد العمل كان من الأفضل تعلمه على مراحل، أما إذا كان بسيطا فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة.

5 - مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح له أثر كبير على التدريب و عليه يجب مراعاة هذه الفروق و تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

1 كمال ططاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصاد و علوم التسيير، دفعة 2003-2002، ص 27.

الفرع الثالث: أهمية و أهداف التريب

أولاً: أهمية التريب

إن أهمية التريب تبرز ضرورة حصول الفرد على تريب لتطور قدراته، لسد الثغرة بين أدائه الفعلي و المستوى المطلوب منه فهو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل و من التكيف السريع مع عمله الجديد في حالة انتقال الفرد من عمل إلى آخر، و تتجلى أهمية التريب فيما يلي :¹

- النهوض بالإنتاج.
- تخفيض عدد الحوادث.
- التخفيض من حدة الإشراف.
- زيادة الاستقرار و المرونة في عمل المشروع.
- رفع الروح المعنوية.

ثانياً: أهداف التريب

يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة و هي :²

الأهداف الإدارية: و يعني هذا النوع لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب ان يحققها أي برنامج تربي بصفة عامة .

1) تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تريبهم مقارنة مع غير المكونين.

2) تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتريب وبرنامج معدة على أسس علمية.

¹ أحمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار غريب للطباعة، 1981، ص360-ص363 .

² كمال طاطاي ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتوج، و من أهمها نجد¹:

- 1) **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن بتدريب العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- 2) **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات .
- 3) **التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التدريب في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المدرب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- 4) **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التدريب في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى.

الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح في المؤسسة و ضمان البقاء في السوق و كذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين من خلال و شعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة، و يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط:²

- 1) **زيادة الكفاية الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .
- 2) **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- 3) **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- 4) **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

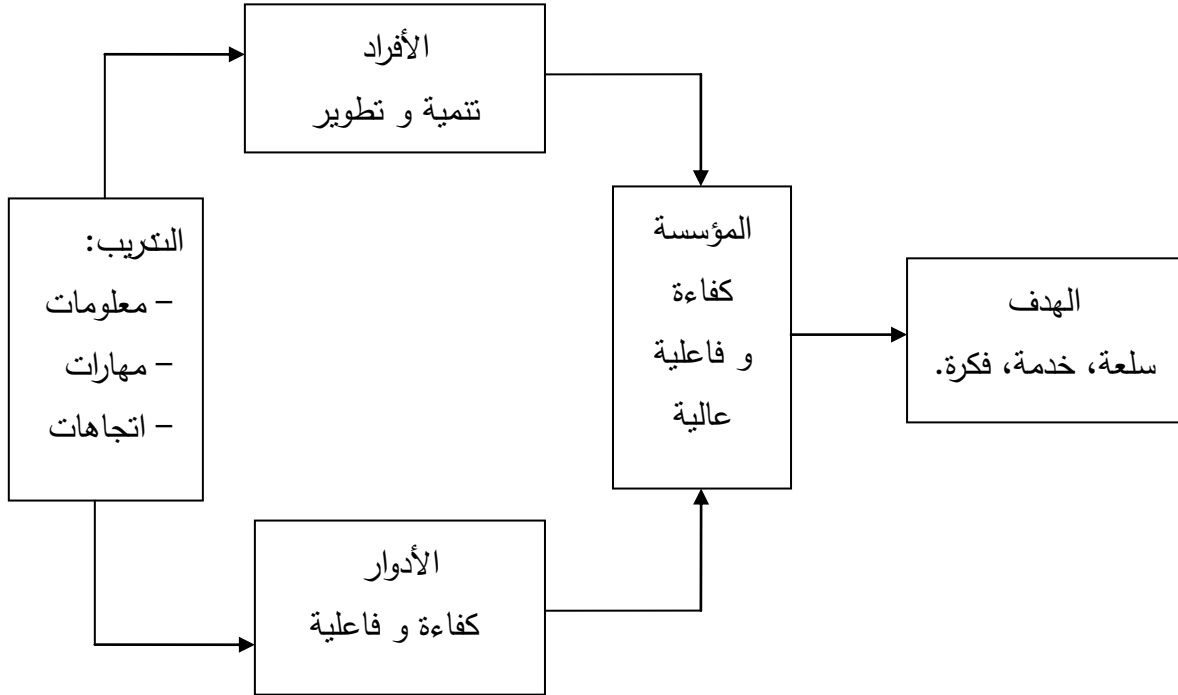
من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة

1 طاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج بالمسيلة، نيل شهادة الدكتوراة العلوم في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة 2009، ص50.

² -مزاوي سامية، مرسى فريدة، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة، جامعة الجزائر، ص9.

المؤسسة وذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات والمساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(1): التدريب يرفع فعالية و كفاءة المؤسسة



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

الفرع الرابع: إجراءات و أساليب

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل بتدريب أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التدريب.

أولاً: إجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات و هي :

- 1- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتدريب الأفراد.
- 2- إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتدريب والوسائل المناسبة ، وكذا تهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.
- 3- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التدريب فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة المتدرب، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتدريب هي العرض العملي.¹
- 4- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التدريب فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات .

¹ أحمد ماهر عيش ، مرجع سابق، ص 375.

ثانيا: أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد¹ :

1- التكريب العملي: حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا .

2- تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتدربين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها .

3- دراسة الحالات: تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المهنيين من خلال المحاولات التي يبذلونها، و تكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتدربين مع تلك التي قامت المؤسسة بالوصول إليها.

4- الوقائع الحرجة: تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التدريبي بالواقع والممارسة، كما يجب على المكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

5- المباريات الإدارية: إن محاولة مجموعة من الدارسين حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

6- المناقشة الجماعية: هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.

7- تكوين الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

¹محمد نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن 1996 ص240.

8- **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع .

9- **العصف الذهني:** ويعتمد على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، مما يشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.¹

10- **المدربون:** الصفات التي يفضل توافرها في المدرب الناجح وهي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة.
- القدرة على الاستماع للدارسين.
- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

¹-امين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكرالعربي، القاهرة، بدون تاريخ، ص164 .

الفرع الخامس: أنواع التدريب

إن التدريب يتخذ أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التدريبية المحددة، و فيما يلي أنواع التدريب حسب عدة معايير منها :

أولاً: حسب مرحلة التوظيف¹

- (1) **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و التي بدورها تؤثر على أدائه و توجيهاته النفسية لسنوات مقبلة.
- (2) **التدريب أثناء العمل:** تسعى المؤسسة على أن يقوم المشرفون بتقديم المعلومات التدريبية على المستوى الفردي للمدربين مباشرة، و يعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان انه سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مدرباً و مكوناً و ماهراً هو الآخر.
- (3) **التدريب بغرض تجديد المعرفة:** حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.
- (4) **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 سيرقى أو ينتقل إليها، و هذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف.²
- (5) **التدريب للتهيئة للمعاش:** يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش، وبدلاً إن يشعر الفرد انه تم الاستغناء عنه يتم تدريبه على طرق جديدة للاستمتاع بالحياة.

ثانياً: حسب نوع الوظيفة³

- (1) **التدريب المهني و الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها : أعمال الكهرباء، الصيانة، التشغيل... الخ.
- (2) **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، تشمل عادة الأعمال المحاسبية و الهندسات بمختلف أنواعها.
- (3) **التدريب الإداري:** يشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات.

ثالثاً: حسب المكان¹

¹- عمروصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن 1991، ص226.
²- صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، دار النشر اسبانيا، 1994، ص245-ص246.
³ العيشي بلعيد، دورة تكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002، ص 28.

- أ -التدريب داخل المؤسسة: ترغب المؤسسة بعقد برامجها التدريبية بداخلها سواء بمتدربين من داخل أو خارج المؤسسة حيث يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل.
- ب -التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة و ذلك إذا كانت الخبرة و الأدوات التدريبية بشكل أفضل خارجها.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 328، ص 327 .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لكفاءة الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف كفاءة الموارد البشرية

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا ومنه يتم التطرق إلى التعارف التالية:

أولاً: عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR

"الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"¹

ثانياً: ويعرف الباحثان Jean Marc RISS et Daniel HELD الكفاءة بأنها "القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين"²

وهذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد و كفاءتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب انجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي بغرض إدماجها فيما يسميه الباحثين بالقدرة على الأداء

ثالثاً: وعرفه P.Zarifian من خلال إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة³

"الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمل للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه "

"هي ذكاء عملي للأوضاع, ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".

"الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

¹-Cécile DEJOUX " les compétences au cœur de l'entreprise ";éd d'organisation, 2001, p.67

²-D.Held & J.M. Riss, "Le développement des compétences au service de l'organisation apprendate" revue Employeur suisse, N 13,1998

³- بن عبو الجيلالي، ثابت حبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية، سنة 2009، ص114.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص المتعلقة بالكفاءة نحدد بعضها فيما يلي:

-تتعلق الكفاءة بالأداء:

من المهم جدا تحديد بان استخدام عبارة الكفاءة في ميدان التربية مبني على نية التأكيد على قدرة الفرد على أداء نشاط و ليس على قدرتها على إظهار معارفه فالقضية أداء و ليست قضية معارف ، ما الفائدة من اكتشاف معارف إن لم توظف.

يتضمن هذا المبدأ التطبيقات البيداغوجية التالية:¹

ترتبط الكفاءة في ميدان التربية بضرورة تحديد الإطار الذي تمارس فيه الكفاءة ، يتمثل هذا الإطار من مجموعة من المواقف الحقيقية ، بحيث يسمح هذا الإطار بتحديد البعد الاجتماعي الواقعي الذي تتضمنه كل كفاءة.

الكفاءة نتاج سياق متكامل: فالكفاءة نتاج سياسة التعلم و ليس التعلم في حد ذاته، ذلك إن ليس ككل سياق تعلم يؤدي إلى اكتساب كفاءة ما ، و يتضمن سياق الإدماج أيضا استخدام المعارف و القدرات و المهارات لإظهار الكفاءة ، فالمعرفة لوحدها و حتى القدرة إن لم تولد أداء لا يمكن أن تستخدم لتعرف الكفاءة.

ترتبط الكفاءة بمعايير الأداء:

إذا لا يمكن الحكم بصدق عن قدرة فرد لإنجاز نشاط ما إذا ل نراع معايير الأداء و ان تكون هذه المعايير محددة و واضحة.

تحدد هذه الخاصية أهمية استخدام عبارة الكفاءة في مجال التربية و المتمثلة بضرورة في ربط كل نتيجة تعلم بمعايير المناسبة المحددة للأداء ، يكون الحكم على الأداء و مدى تحكم الفرد في هذا الأداء انطلاقا من هذه المعايير .

ترتبط الكفاءة بالمسؤولية:

يتطلب استخدام عبارة الكفاءة استحضار عبارة المسؤولية ذلك أن الميزة الأساسية للكفاءة انها تخول

¹-بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص9.

الحق في الحكم أو التقرير في ميدان معين.

بهذا المعنى فالكفاءة تتضمن الوعي بضرورة تحول مسؤولية من تمارس عليهم الكفاءة¹.

الفرع الثالث: أبعاد كفاءة المواد البشرية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي

1-المعارف النظرية:

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة، سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل 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 أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها²

2- المعارف العملية (المهارات):

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة. تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها³

¹- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديجان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 56.

² – Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances**, ED Dunod, Paris , 2002, p 17

³-مقراش فوزية، أظني جوهره، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة : دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23فيفري 2001.

وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وهي أنواع ثلاثة : الفكرية ومهارات التعامل، والفنية، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها¹.

أ-المهارات الفكرية (العقلية):

مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل. وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها².

ب-مهارات التعامل:

وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

ت-المهارات الفنية:

وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروف

3-المعارف السلوكية:

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية و ارادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع³.

وعليه، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

الفرع الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

¹ - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012، ص329، ص330.

² - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2011، ص40.

³ - Phillip L. Hunsaker، Stephen P. Robbins، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص33.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

1. الكفاءات الفردية:

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة. ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.¹

2. الكفاءة الجماعية:

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيداً في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:²

- هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع..) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.
- كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج. إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات. وعلى مستواها نميز بين:

أ. الكفاءة الخاصة أو النوعية:

¹ مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الوقع وأفاق التطور- تجارب الدولة- جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص7.

² -صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص21.

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

ب. الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة¹

3. الكفاءة التنظيمية: (الإستراتيجية)

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع محيطها. والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، مهارة ، سلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. وبعبارة أخرى : فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية².

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

¹ مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص6-ص8.

² طوهرية الشيخ، الاستثمار البشري وأدارت الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة: للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص5.

بعد الاطلاع على أهم ما كتب عن موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية و ما تناولته أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال للوقوف على مقدار تطور لموضوع المراد دراسته و الإثراء المعرفي للدراسة الحالية في مجال دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية .و يمكن الإشارة على مجموعة من الدراسات السابقة وهي

المطلب الأول: النتائج و التوصيات

الدراسة رقم 1: للطالب احمد دنيا تحت عنوان مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش - بسكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير 2014

أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة ما يلي:

تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات المعرفة النسبية العالية ,بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم , الخبرة التقنيات ,القدرة على الابتكار و الإبداع و توظيفهم للتقنيات من اجل حل مشكلات العمل وتحديثه , كما أن تنبئ نظام يعتمد على الكفاءات يمكن أن يحقق للمؤسسة جملة من الأهداف الجوهرية , من خلال خلق قيمة للعمل وتطوير المنتج وتحسين المركز التنافسي , هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء العام في كافة ميادين نشاط المؤسسة , سواء تسييرية أو الإنتاجية أو التسويقية أو غيرها , كما توصلت الدراسة كذلك إلى ان المؤسسة واعية لأهمية التشخيص الداخلي و الخارجي لبيئة المؤسسة لكن مزال اهتمامها مركزا على بعض جوانب التشخيص دون الأخرى وهذا نتيجة لغياب نظام المعلومات قوي يساهم في توفير المعلومات اللازمة ,إضافة إلى نقص الكفاءات القادرة على التشخيص , والخوف من ارتفاع تكلفة مراقبة البيئة

الدراسة رقم 2: للطالبة رحيل آسية تحت عنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء - لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير 2011

أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة ما يلي:

تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوفر لها الموارد المنفردة ذات القيمة العالية , بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد ,كما أن الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد, فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون نضمن إقامة الاعتمادية ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاوض التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده, وتقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية , وتهدف مؤسسة (ه.م.ب) من عملية تقييم الكفاءات إلى

إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها , حيث تسمح بالتأكيد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه .

أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة ما يلي:

تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته و مسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فهي تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح، كما أنها تعتمد بدرجة كبيرة على طريقة تحليل الوظيفة وبدرجة اقل طريقة تحليل التنظيم وطريقة تحليل الفرد، كما كشفت الدراسة الميدانية حسب العينة المأخوذة إن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتدريب مقارنة بالإبداع وهذا راجع إلى ضعف الإجراءات التي تدعم أنشطة الإبداع، ساهم مسار عملية التدريب على مستوى المديرية الجمهورية لنقل الكهرباء -سطيف- في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، في حين لم تحسن من موقعها التنافسي لافتقارها لسياسات تساعد على تطبيق الإبداع ، وكذلك لغياب الإدارة و القناعة لدى المسؤولين الكبار عن أهمية الإبداع كمصدر من مصادر التي تؤدي إلى تحسين مركز و قوة المؤسسة.

الدراسة رقم 4: للطالبة سلامي فتحة تحت عنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالبويرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير 2014.

أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة ما يلي:

الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها، كما يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد و الكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها، وهذه الشركة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه إذ سير بطريقة فعالة فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.

الدراسة رقم 5: للطالبة شداني ليلية بعنوان دور إدارة الكفاءات في رفع إدارة المورد البشري دراسة حالة المركز التجاري <uno> بالبويرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير 2014.

أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة ما يلي:

تعتبر الموارد و الكفاءات البشرية احد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة و تميزها عن باقي المنظمات، وكذا نجاحها في اختراق الاسواق العالمية، وان لإهمال هذا العنصر وعدم تنميته و تحفيزه وتهميشه وعدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر، كما قد يؤدي إلى ضعف أداء الكفاءات وفقدانها، كما أن مؤسسة UNO مؤسسة تجارية وتسويقية حديثة النشأة، تعمل على إشباع و تحقيق رغبات المستهلكين وحاجاتهم و اثبت التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية أن مؤسسة UNO تهتم بالكفاءات البشرية وتسعى إلى تطويرها وتنميتها، هذا ما يساهم في تطوير أداء العاملين وتحسين مستواهم، وهذا ما أكدته أيضا استجابات أفراد العينة من خلال المقابلات التي أجريت معهم و أيضا ما تم ملاحظته في فترة التريص.

المطلب الثاني: الملاحظات و النتائج

1-التعليق على الدراسة 1:

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى جملة من النتائج ومن خلالها إلى مجموعة من الاقتراحات التي تمحورت حول مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقت إلى أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة بشكل مفصل وهذا ما سوف يثري الدراسة الحالية من جانب كفاءة الموارد البشرية و الانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاد جديدة حول كفاءة الموارد البشرية .

2-التعليق على الدراسة 2:

تمثلت هذه الدراسة في جملة من النتائج التي قادت إلى مجموعة من الاقتراحات التي تمحورت حول دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث يجب تمكين أفراد المؤسسة من خلال تطوير كفاءاتهم و تحسين قدرتهم المهنية وهذا ما نعتقده صوابا، لكن يبقى المجال مفتوح وهذا ما يساعدنا على إتمام دراستنا الحالية.

3-التعليق على الدراسة 3:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات حيث تمحورت الدراسة حول دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث يرى الباحث أن حل الإشكالية المطروحة يكمن في تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية و الإبداعية التي تبقى كامنة ما لم يتم تحريكها و تنشيطها و استغلالها أحسن استغلال من خلال تفعيل النشاط التدريبي و لكن يبقى السؤال مطروح و هذا ما سنتطرق إليه في دراستنا الحالية.

4-التعليق على الدراسة 4:

تتفق هذه الدراسة التي تطرقت لها الباحثة و التي تمحورت حول دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مع الدراسة الحالية من حيث أهمية كفاءات المواد البشرية في المؤسسات وحسن استغلالها وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة و المساهمة في تفجير مواهبها و مهاراتها وسوف نتوسع في هذا الجانب في دراستنا الحالية .

5-التعليق على الدراسة 5:

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة توصلت إلى جملة من النتائج و التوصيات حول موضوع دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري حيث ركزت الباحثة في هذه الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية التي تلعب دورا بارزا في المنظمة وأداء المورد البشري الذي يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما سوف نحاول التطرق إليه في دراستنا بشكل مفصل من جانب واحد وهو الكفاءات البشرية .

خلاصة الفصل:

لا بد للمؤسسات من استعمال التدريب رغم الضغوطات التي تمنع استعمال المهارات الجديدة، و إذا كان التدريب قد حصل خلال أداء الوظيفة يكون استعمال هذا التدريب ممتزجا بها ، و لكن التدريب خارج أداء الوظيفة يتطلب المتابعة و المساندة ليكون ناجحا. تدريب مستمر لما لذلك من إسهامات في النتائج الموجودة من هذا التدريب و حسن العطاء و الكفاءة في الإنتاج . و التدريب المستمر يساهم في حسن العطاء و الكفاءة في الإنتاج .

لا بد من تقييم التدريب الذي خضع له العمال و يمكن تقييم فعالية هذا التدريب بواسطة استمارات أسئلة بعد الانتهاء من الدرس التدريبي و فعالية التدريب على المدى القصير و الطويل تدعوا إلى تقييم أكثر عمقا يستند على الأهداف الموضوعية للتدريب قبل الخضوع له.

تمهيد:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية و التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات لعملية التدريب و ذلك من اجل تنمية الموارد البشرية و كذلك تمكين المتدربين من اكتشاف المعارف و تفقيهم للمهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة و كنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب الذي من شأنه تحسين كفاءة الموارد البشرية اخترنا مؤسسة باتيسك لمناقشة ذلك من خلال هذا الفصل الذي يتم فيه دراسة هذا الموضوع من خلال استخدام المنهج التحليلي و الوصفي و مختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية و توزيع استمارة الاستبيان و يتم تحليل أهم النتائج إحصائيا بواسطة برنامج (SPSS) و استخلاص النتائج التي تحقق أهداف المؤسسة.

لهذا سيتم التطرق لكل هذا من خلال مبحثين حيث يمثل المبحث الأول لمحة عامة لمؤسسة باتيسك عين الدفلى و يمثل المبحث الثاني في الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول: لمحة عامة لمؤسسة BATICIC عين الدفلى

لقد تناولنا في هذا المبحث لمحة عامة للمؤسسة العمومية باتسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة و تعريفها

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور نسبة إلى الفرنسي ديرا فور ،حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة ،مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية ، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني ،ومن أهم القرارات تأميم المؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم (SN- METAL) المؤسسة الوطنية للحديد ، حيث بقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة (DERAFOUR) ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدويب ،حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983 .

تعريف مؤسسة BATICIC: نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية BATICIC عن إعادة هيكلة مؤسسة الأم

BATIMETAL وهي واحدة من فروعها الستة حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 190000000 دج

تختص في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار تأسست سنة 1997 وتضم حوالي 282 عاملا ينقسمون إلى :

- الإطارات: 20
- تحكم وإشراف 60
- أعوان التنفيذ 170 بحيث عدد الأنشطة داخل المؤسسة يقدر بـ 380 نشاطا

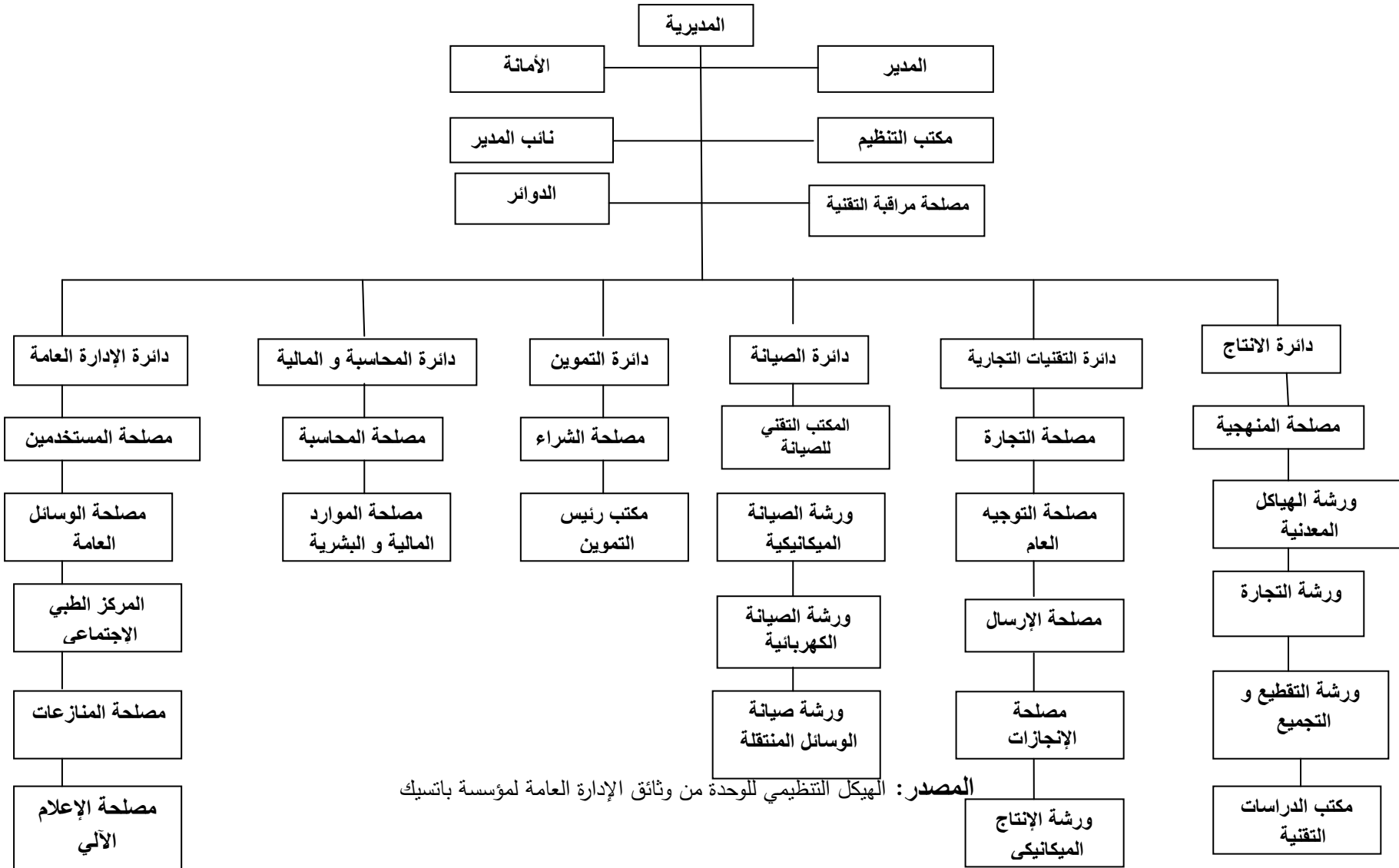
أنشطتها ومهامها:

من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى ، وضعت المؤسسة المهمات التي تتمثل في ما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم.
- ضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات الحديدية.
- تحقيق وتوفير أحسن الإنجازات.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي



المديرية: تعتبر بمثابة العقل المدبر والمسير وتتكون من:

1- مدير الوحدة : يعتبر المدير المشرف الأول على كل ما يحدث داخل الوحدة من عمليات مختلفة ، حيث أنه يقوم بالموافقة عليه أو بالإضافة إلى ذلك يكون هذا الأخير على اتصال وطيد مع مختلف المصالح ، جراء محاضرات مع ممثلي المصالح لدراسة مختلف المشاكل والنقائصإلخ .

2- نائب المدير : يقوم هذا الأخير بنفس العمل الذي يقوم به المدير ، حيث ينوب عنه في حالة غياب هذا الأخير.

3- مكتب التنظيم العام : تتمثل مهام هذا المكتب في:

• استقبال الوارد إلى الوحدة (مشاريع ، طلب خدمات ، إلخ) التي يقوم بمعاينتها . بعد ذلك وتوزيعها إلى المعنيين بها كما يقوم بنفس العمل للبريد والمتعلق ب الزبائن الموردين ، رجال الأعمال ، المقاولين ...إلخ

4- مصلحة المراقبة التقنية : تعمل على:

- مراقبة الإنتاج من حيث الجودة .
- مراقبة الأخطاء التقنية أثناء التلحيم ، القياس ، الحرص على التقليل من الرداءة ، كما تلعب دور المنسق للعمليات الداخلية كالتنقيب والتلحيم وتنظيف المواد الأوليةإلخ

5- دائرة التقنيات التجارية : تتكون هذه الدائرة من ستة مصالح نذكر منها:

المصلحة التجارية : تتمثل وظائفها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية .

مصلحة الفاتورات : تقوم بإنجاز الفاتورات لمختلف مصالح الوحدة (كراء آلات الرفع، الشراء ،بيع مختلف الهياكل المعدنيةإلخ) .

مصلحة التوجيه العام : تتمثل وظائف هذه المصلحة فيما يلي :

- متابعة ومراقبة المشروع في الورشات ، الإنجاز والتقنية بنسبة مئوية .
- إعلان مصلحة الإرسال والإنجازات بكافة المعلومات .
- تعيين رقم تسلسلي خاص لكل الملفات المختلفة للزبائن

مصلحة الإرسال : يكمن دور هذه المصلحة فيما يلي :

- استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة .
- إعادة مراقبة الإنتاج
- وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع .

مصلحة الإنجازات : تتكون من أشخاص مكلفين بإنجاز المشاريع المختلفة من بدايتها إلى نهايتها ، حيث تعتبر من المصالح الممثلة للوحدة مع الوسط الخارجي .

مكتب الدراسات التقنية : يقوم بدراسة المشاريع دراسة تقنية حيث يتكون من ثلاثة فروع :

- الفرع الأول : الهندسة المعمارية .
- الفرع الثاني : الرسم التخطيطي العام .
- الفرع الثالث : الملفات التقنية

وتتضافر جهود هذه الفروع للقيام بوضع رسم تخطيطي للمشروع المراد تحقيقه أو إنجازه

6-دائرة الصيانة : تتكون من :

- مكتب تقني للصيانة .
- ورشة الصيانة الصناعية.
- صيانة ميكانيكية.
- صيانة كهربائية.
- ورشة صيانة الوسائل المتقلة.
- ورشة الإنتاج الميكانيكي
- محطة الوسائل

مكتب تقني للصيانة : يقوم بضمان كل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج بالإضافة إلى الاتصالات لهذه المعلومات.

- متابعة البرامج اليومية .
- إعداد وتسجيل مذكرات العمل .
- إعداد مصلحة التكوين بكل المستحقات وإعداد الوثائق الرسمية للتموين .

أ-ورشة الصيانة والصناعة :

1) صيانة ميكانيكية : يقوم بالأعمال المبرمجة من طرف المكتب القني للصيانة حيث يساهم في إصلاح الآلات الصناعية للإنتاج .

2) صيانة كهربائية : تقوم بالإصلاح الكهربائي

ب- ورشة الصيانة للوسائل المتنقلة : صيانة ميكانيكية لكل السيارات بمختلف أنواعها .

ج-ورشة الإنتاج الميكانيكي : تنتج هذه الورشة قطع الغيار الميكانيكية المطلوبة من طرف الزبائن وكذا من طرف المصالح الداخلية للمؤسسة .

د-محطة السوائل: يضمن استغلال الطاقة المتمثلة في مختلف الغازات الكربونية مثل : الأكسجين بالإضافة إلى المياه على أكمل وجه، كما يسهر على صيانتها

7- دائرة الإنتاج : إن الهدف الرئيسي لدائرة الإنتاج هو تحويل المواد الأولية المشتريات (الصفائح الحديدية ، أو الفولاذ،القضبان الحديدية المسطح،...الخ)،إلى منتجات تامة الصنع و هذا بعد تلحيمها وتجميعها ومن أهم منتجاتها نذكر على سبيل المثال : الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية، أبواب، نوافذ، سلالم، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها، الهياكل النحاسية للحصول على هذه المنتجات لابد من تضافر جهود المصالح والورشات التالية:

أ-مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

_ تحضير المنهجية المتبعة في الإنتاج.

_ التخطيط التام للمراحل المتبعة في الإنتاج.

ب-مصلحة التنظيم والتوجيه:

_ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

_ تخطيط البرامج.

_ إصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج.

ج-الورشات:

تحتل الورشات مكانة هامة في دائرة الإنتاج، حيث أن مختلف مصالح الإنتاج تقوم بالتخطيط للإنتاج أما الورشات فتقوم بالتطبيق الفعلي لها للحصول على المنتجات التامة الصنع فعلى سبيل المثال : صناعة الهياكل المعدنية تمر بعدة مراحل هي كالتالي :

- المرحلة الأولى : يتم في هذه المرحلة تقاطع الحديد حسب الاحتياجات .

- المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة ثقب هذه القضبان الحديدية .

- المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة تجمع للقضبان الحديدية للحصول على هياكل معدنية

- المرحلة الرابعة : يتم في هذه المرحلة تلحيم هذه القضبان مع بعضها البعض .

- المرحلة الخامسة: دهن هذه الهياكل المعدنية وهذا لمقاومة الصدأ أو مختلف العوامل

وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة

8-دائرة المحاسبة والمالية : من البداية يتضح لنا أن هذا الدائرة تخص في معالجة ومتابعة كل العمليات

ونقس هذه الدوائر إلى ثلاث مصالح :

مصلحة المحاسبة: ويتمثل هذه المصلحة في:

• مراقبة الوسائل المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلبية الشراء) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.

• إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر (الحاسوب) وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.

مصلحة المالية: تتميز هذه المصلحة بارتباطها مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويتمثل دورها في:

• تحصيل المبالغ المالية من الزبائن ومن جهة أخرى دفع مستحقات الموردين ويكون هذا إما نقداً أو بواسطة الصكوك البريدية أو البنكية

• **مصلحة الموردين:** تقوم هذه المصلحة بما يلي:

• إحصاء جميع الممتلكات الاستثمارية للمؤسسات من عتاد ووسائل متقلّة، آلات إنتاجية... إلخ. تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية في مدونة هذا التصنيف حسب الحجم ، النوع ، أو مميزات خاصة ، بالإضافة إلى ذلك تعيين وجود هذه الممتلكات الاستثمارية.

9- دائرة الإدارة العامة: عملها الإداري يتعلق بالأمر القانونية، وينطبق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة مع تسيير النظام الداخلي لها وتحتوي هذه الإدارة على خمسة مصالح .

مصلحة المستخدمين: و تنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع.

فرع المستخدمين: المسؤول عن هذا الفرع يقوم ب:

- دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بملف الوحدة.
- تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
- متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط و العمل فيما يخص الحضور و الغياب.
- مراقبة عقود المدد المحددة للعمال المعنيين بها.

فرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع لدى المؤسسة و يعود ذلك لأسباب تخص العمال ، حيث كان العمال سابقا لهم علاقة بصندوق الضمان الاجتماعي و العمال.

فرع الأجرة: عمله متعلق بالراتب الشهري المستحق لكل عمال الوحدة كما له علاقة وطيدة بفرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي.

مصلحة الوسائل العامة: تتكون هذه المصلحة من فرعين.

فرع النقل: خاص بنقل عمال الوحدة.

فرع النظافة و الخدمات الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بدوائر الوحدة مع تقديم خدمات المؤسسة.

مصلحة الأمن: بها رئيس يشرف على أعوان الأمن الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة و المتمثل فيما يلي:

_ الحراسة طيلة اليوم.

_ مراقبة الورشات بما فيها من الإنتاج.

_ مراقبة العمال من حيث التزامهم بالقانون الداخلي للعمل بالوحدة.

مصلحة المنازعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة حول الأجور و اتخاذ القرارات و غيرها من المنازعات.

مصلحة الإعلام الآلي: و تهتم بالدرجة الأولى بالتمهين و المهنيين.

مركز الطب الاجتماعي: مهمته دراسة حالة العمال المرضى خلال مداومتهم في العمل مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، وبفضل هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة استوجب استخدام مختلف الإجراءات.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفرع الأول: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة.

فعينة الدراسة الحالية تتكون من 60 عاملا، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 50 استبانة من مجموع 60 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغاؤها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

الفرع الثاني: تقنيات جمع معطيات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

1- المقابلة: تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض العمال من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

2- الاستبيان : لتحقيق أهداف الدراسة، ولكشف العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يخص الأسئلة التي وظفناها في الاستبيان هي أسئلة مغلقة و هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، ولقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة و توضيح و إلغاء البعض الآخر، لتصاغ في النهاية على بناء الملاحظات السابقة بالدقة ولوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً : ثبات أداة الدراسة

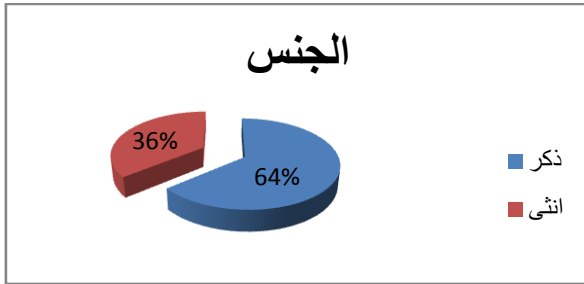
بعد تفريغ بيانات أداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات الأداة بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا.

عدد الأسئلة	الثبات
24	0.627

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الثبات الكلي للدراسة قد بلغت 62% وهي نسبة مقبولة أكبر من 60 وتدل على صدق و ثبات الاستبيان.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

الشكل(2): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس



الجدول(2): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس

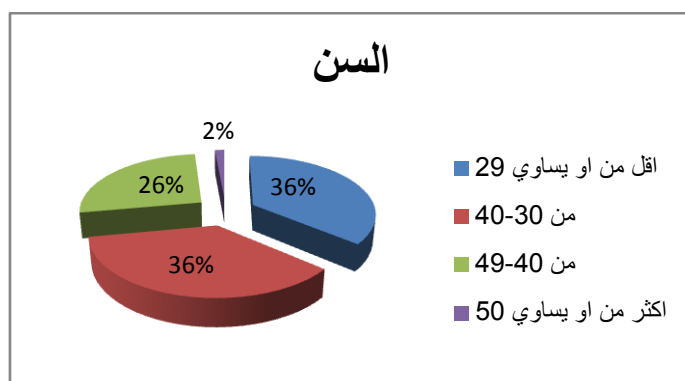
الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
ذكر	32	64%
أنثى	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

يمكن القول من خلال قراءة الجدول أن الغالبية العظمى من المستجوبين هم من فئة الذكور، أي 32 عامل تقابلها نسبة 64%، بينما تشكل فئة الإناث 18 عاملة بنسبة 36% و يمكن تفسير هذا الاختلاف إلى طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مجهودا شاقا و كبيرا لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور.

الشكل(3): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر

الجدول(3): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر



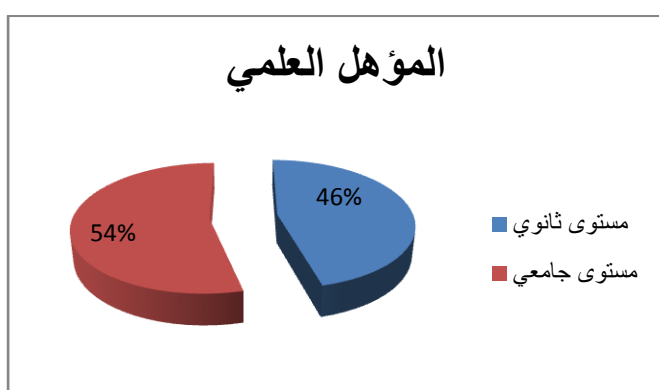
الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
أقل من أو يساوي 29	15	30%
30 - 49	15	30%
40 - 49	11	22%
أكثر أو يساوي 50	9	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

من خلال النسب المقدمة في الشكل و الجدول السابقين نلاحظ أن أكبر نسبة لعمال المؤسسة من حيث العمر هي الفئة أقل من أو يساوي 29 وقد بلغت نسبتها 30% و الفئة 30-49 حيث بلغت نسبتها أيضا 30% ثم تليها الفئة 40-49 وبلغت نسبتها 22% وكانت أقل نسبة للفئة أكثر أو يساوي 50 التي بلغت نسبتها 18% ومنه نستنتج أن أغلب العمال في بلتسيك من الشباب و الكهول

الشكل(4): يوضح التوزيعات التكرارية المؤهل العلمي

الجدول(4): يوضح التوزيعات التكرارية المؤهل العلمي



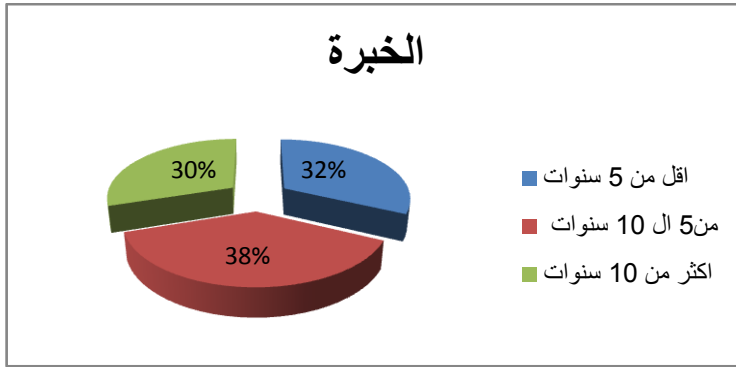
الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
مستوى ثانوي	23	46%
مستوى جامعي	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح إن فئة العاملين من ذوي المستوى الجامعي تشكل الغالبية العظمى وتقدر بحوالي 27 عاملا بنسبة 54% بينما نجد أن فئة العاملين من ذوي المستوى الثانوي تقدر ب 23 عاملا بنسبة 46%، ومن هذا المنطلق نجد أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين الشهادات الجامعية كأساس عند عملية التوظيف.

الشكل(5): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة

الجدول(5): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة



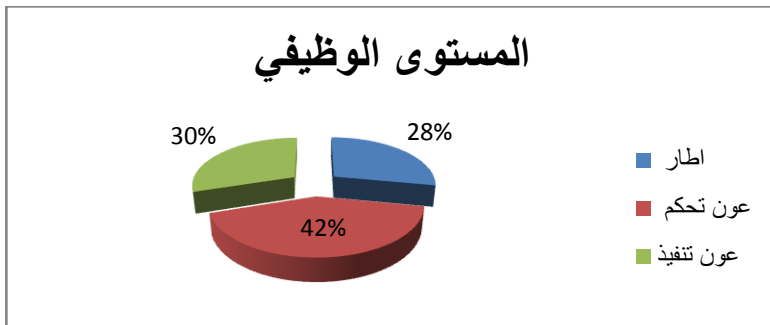
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	32%
من 5 إلى 10 س	19	38%
أكثر من 10 س	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة العمال ذو أقدميه (أقل من 5 سنوات) بلغت (32%) تدل على أن المؤسسة تهتم بالتوظيف، في حين بلغت نسبة الأقدمية (من 5 إلى 10 سنوات) (38%) وتمثل الفئة العظمى نظرا لأغلبية العمال أعمارهم تتراوح ما بين 29 و 49 ، و قدرت خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (30%)، و بالتالي نلاحظ أن نسبة كلا من الموظفين الشباب و الموظفين ذو خبرة هي الفئة الغالبة و بالتالي تبادل الأفكار و المعلومات.

الجدول(6): يوضح التوزيعات التكرارية للمستوى الوظيفي

الشكل(6): يوضح التوزيعات التكرارية للمستوى الوظيفي



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	14	28%
عون تحكم	21	42%
عون تنفيذ	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن فئة الإطارات التي شملتهم الدراسة يقدر عددهم 14 إطار بنسبة 28 % بينما أكبر فئة هي أعوان التحكم ب 21 عاملا أي بنسبة 42% و قدر عدد فئة أعوان التنفيذ ب 15 عاملا بنسبة 30% وهذا ما يدل على الموضوعية والكفاءة على نتائج هذا الاستبيان.

ثالثا: تحليل و مناقشة بيانات المحاور

المحور الأول: العملية التدريبية

الجدول(7): يبين احتمالات السؤال (1)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	%100
لا	0	%0
المجموع	50	%100

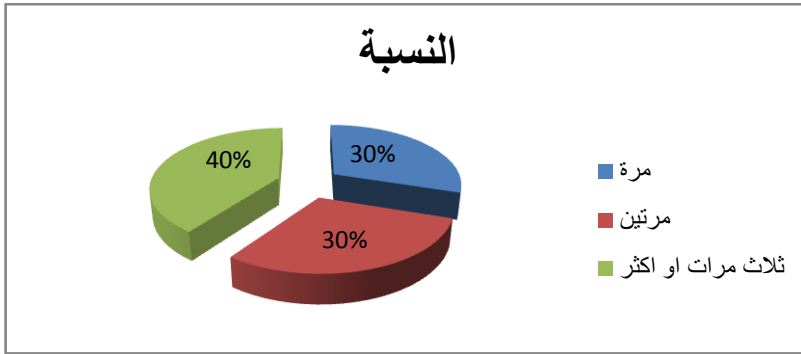
لمصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ أن المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها وذلك بنسبة كبيرة حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال ايجابية أي أنهم تحصلوا جميعا على التدريب بالمؤسسة، وهذا ما تبينه نسبة 100% من الإجابة بنم على السؤال المطروح ، وبناءا على هذه المعطيات و المعلومات المتحصل عليها سابقا من خلال التواجد في المؤسسة يتضح أن نظام التدريب المعتمد عليه يهدف إلى تلبية احتياجات العاملين و تعميم فرصة الحصول على التدريب لكافة الموظفين و مسايرة التحولات و التغيرات الحاصلة في الوظيفة.

الجدول(8): يبين احتمالات السؤال (2)

الشكل(7): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال (2)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------



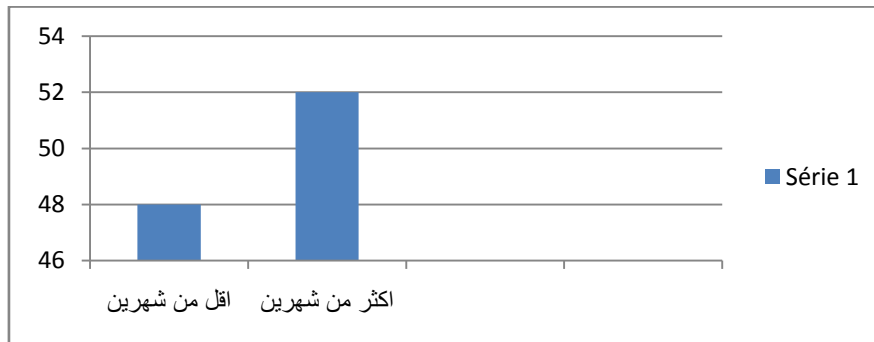
مرة	15	30%
مرتين	15	30%
ثلاث مرات أو أكثر	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 30% من العينة المستجوبة والتي تمثل 15 فرد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريبا كانت مرة واحدة، ونسبة 30% أيضا والتي تمثل 15 فرد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريبا كانت مرتين ، وكانت النسبة الأكبر والتي هي 40% و تمثل 20 فرد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريبا كانت ثلاث مرات أو أكثر ومنه نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما بمواردها البشرية حيث تقوم بتدريبهم حسب رد العمال الخاضعين للدراسة.

الشكل(8): التمثيل البياني بأعمدة لاحتمالات السؤال (3)

الجدول(9): يبين احتمالات السؤال (3)



الاحتمالات	التكرار	النسبة
اقل من شهرين	24	48%
اكثر من شهرين	26	52%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

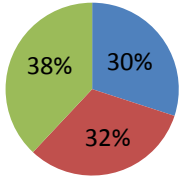
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 48% من العينة المستجوبة والتي تمثل 24 فرد أجابوا بان المدة التي تلقوا فيها تدريب كانت اقل من شهرين، أما نسبة 52% والتي تمثل 26 فرد أجابوا بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من شهرين وهي تمثل النسبة الأكبر ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تلقوا تدريبا في مدة أكثر من شهرين وهو ما يوحي بطول المدة نسبيا مما ينتظر منه الأثر الكبير للتدريب على الأداء.

الشكل(9): التمثيل البياني بللهائرة النسبية لاحتمالات السؤال (4)

الجدول(10): يبين احتمالات السؤال (4)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ثلاث سنوات	15	%30
أكثر من ثلاث سنوات	16	%32
لا أتذكر	19	%38
المجموع	50	%100

النسبة



■ ثلاث سنوات
■ أكثر من ثلاث سنوات
■ لا أتذكر

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

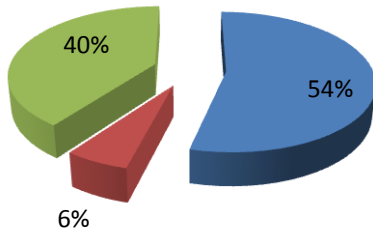
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين نسبة 30% من العينة المستجوبة و التي تمثل 15 فرد أجابوا بان آخر تدريب تلقوه كان خلال 03 سنوات أما نسبة 32% و التي تمثل 16 فرد أجابوا بان آخر تدريب تلقوه كان أكثر من 03 سنوات وان نسبة 38% والتي تمثل 19 فرد أجابوا بأنهم لا يتذكرون. ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة لا يتذكرون منذ متى تلقوا آخر تدريب، مما يعني أنهم بحاجة كبيرة نسبيا لدورات تدريبية أخرى.

الشكل(10): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال (5)

الجدول(11): يبين احتمالات السؤال (5)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	%54
لا	3	%6
لا املك إجابة محددة	20	%40
المجموع	50	%100

النسبة



■ نعم
■ لا
■ لا املك اجابة محددة

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على spss

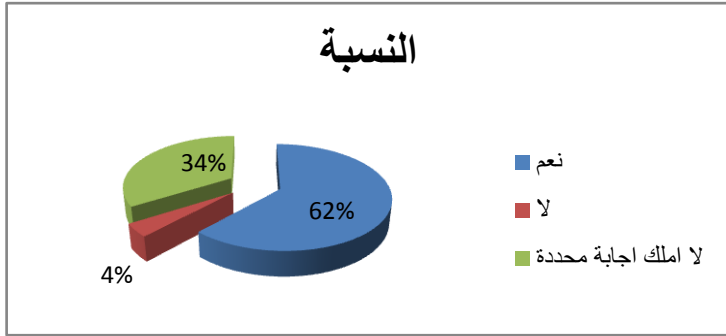
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 54% من العينة المستجوبة و التي تمثل 27 فرد أجابوا بأنهم بعد تلقيهم دورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق، أما نسبة 6% والتي تمثل 3 أفراد أجابوا بأنهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق، ونسبة 40% والتي تمثل 20 فرد لا يملكون إجابة محددة، ومنه نستنتج أن غالبية عمال المؤسسة و الذين خضعوا لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق مم يبرز اثر التدريب على أداء أنشطة الوظائف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

الجدول(12): يبين احتمالات السؤال(6)

الشكل(11): التمثيل البياني للبيانات النسبية لاحتمالات السؤال(6)

نعم	31	62%
لا	2	4%
لا املك اجابة محددة	17	34%
المجموع	50	100%



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 62% من العينة المستجوبة و التي تمثل 31 فرد أجابوا بان أدائهم لوظائفهم أصبح سهلا بعد تلقيهم دورات تدريبية ، في حين إن نسبة 4% والتي تمثل 2 أفراد أجابوا بان أدائهم لم يصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية، أما نسبة 34% والتي تمثل 17 فرد لا يملكون إجابة محددة، ومنه نستنتج أن غالبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبح أداءهم لوظائفهم سهلا و بصورة ملحوظة مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء.

الجدول(13): يبين احتمالات السؤال(7)

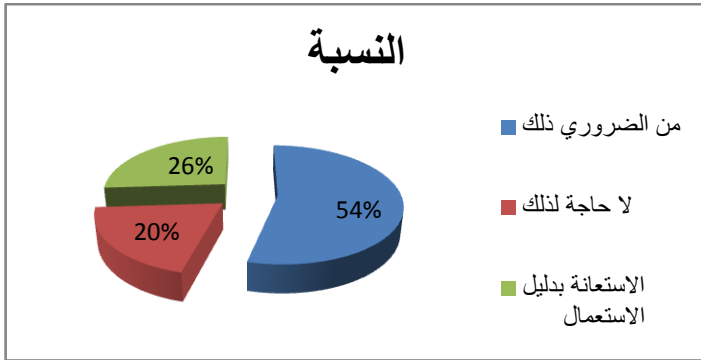
المجموع	عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
نعم	24%	12	40%	20	20%	10	
لا	6%	3	2%	1	8%	4	
المجموع	30%	15	42%	21	28%	14	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على spss

نلاحظ من خلال الجدول و أن نسبة 84% من العينة المستجوبة أجابوا أن مستوى أدائهم تحسن بعد التدريب، أما نسبة 16% أجابوا بان مستوى أدائهم لم يتحسن بعد التدريب ، حسب التصنيف الوظيفي 40% من فئة عون تحكم كانت إجاباتهم نعم، وتأتي فئة عون تنفيذ 24% ورتبة إطار 20% ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تحسن مستوى أدائهم بعد التدريب مما يظهر الدور البارز للتدريب.

الشكل(12): التمثيل البياني للبيانات النسبية لاحتمالات السؤال(8)

الجدول(14): يبين احتمالات السؤال(8)



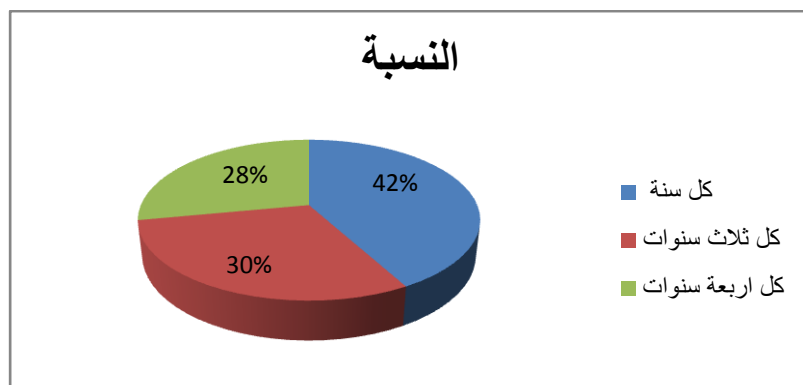
النسبة	التكرار	الاحتمالات
54	27	من الضروري ذلك
20	10	لا حاجة لذلك
26	13	الاستعانة بدليل الاستعمال
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54% من العينة المستجوبة والتي تمثل 27 فرد أجابوا بأنه في حالة قيام المؤسسة ب جلب تجهيزات جديدة يجب عليهم أن يقوم بدورات تدريبية عليها، أما نسبة 20% و التي تمثل 10 أفراد أجابوا بأنه في حالة قيام المؤسسة بتجهيزات جديدة فهم ليسوا بحاجة لقيامهم بدورات تدريبية لكي يستعملوا هذه التجهيزات، و نسبة 26% التي تمثل 13 فرد أجابوا بأنه يجب الاستعانة بدليل الاستعمال عند الق يام ب جلب تجهيزات جديدة ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة أجابوا بان التدريب مهم في حالة جلب مؤسستهم لتجهيزات جديدة، مما يوضح ضرورة مواكبة مستوى التدريبي للتطورات التكنولوجية لغرض تحسين الأداء.

الشكل(13): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(9)

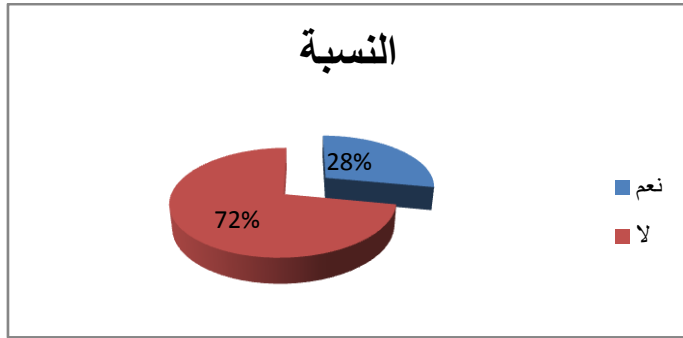
الجدول(15): يبين احتمالات السؤال(9)



النسبة	التكرار	الاحتمالات
42	21	كل سنة
30	15	كل ثلاث سنوات
28	14	كل اربع سنوات
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 42% من العينة المستجوبة التي تمثل 21 فرد أجابوا بان الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل سنة، أما نسبة 30% التي تمثل 15 فرد أجابوا بان الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل ثلاث سنوات، أما نسبة 28% و التي تمثل 14 فرد أجابوا بان الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل 4 سنوات ومنه نستنتج أن الفترة التي يراها أغلبية عمال المؤسسة بقيامهم بدورات تدريبية تكون كل سنة مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم و إبراز قدراتهم وفقا لما يتوافق و التقدم التقني.



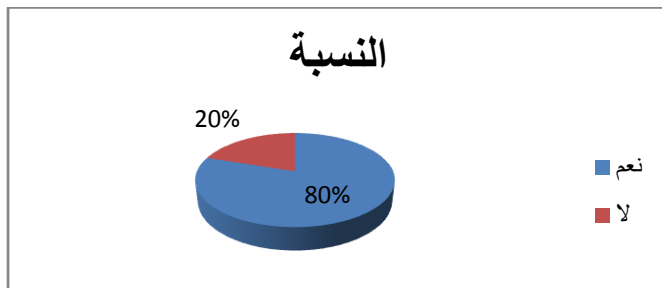
النسبة	التكرار	الاحتمالات
28%	14	نعم
72%	36	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72% من العينة المستجوبة و التي تمثل 36 فرد أجابوا أنهم غير مستعدين بان يتم خصم من مرتبهم ليصرف على التدريب، أما نسبة 28% والتي تمثل 14 فرد أجابوا بأنهم مستعدون بان يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب ومنه نستنتج أن اغلبيه عمال المؤسسة غير مستعدين بان يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب مما يدل ان التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم وعائد معنوي اذا كان على حساب المؤسسة.

الشكل(15): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(11)

الجدول(17): يبين احتمالات السؤال(11)



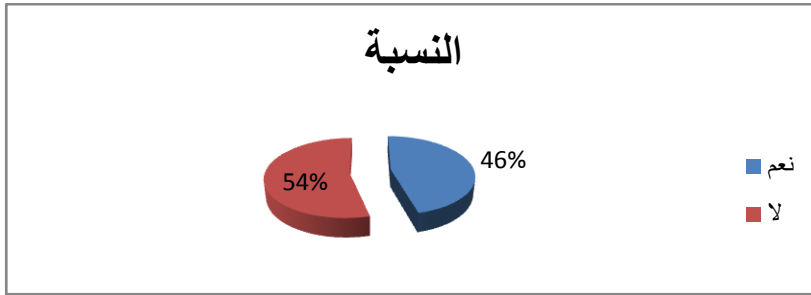
النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 80% من العينة المستجوبة و التي تمثل 40 فرد أجابوا بان هناك تحسن ملحوظ على مستوى المؤسسة وذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية مكثفة ، أما نسبة 20% والتي تمثل 10 أفراد أجابوا بان ليس هناك تحسن على مستوى المؤسسة و منه نستنتج إن الدورات التدريبية التي قام بها عمال المؤسسة أدت إلى تحسن ملحوظ على مستوى المؤسسة مما يبرهن و بإجمال على الدور البارز للتدريب على أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة ككل.

الشكل(16): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(12)

الجدول(18): يبين احتمالات السؤال(12)



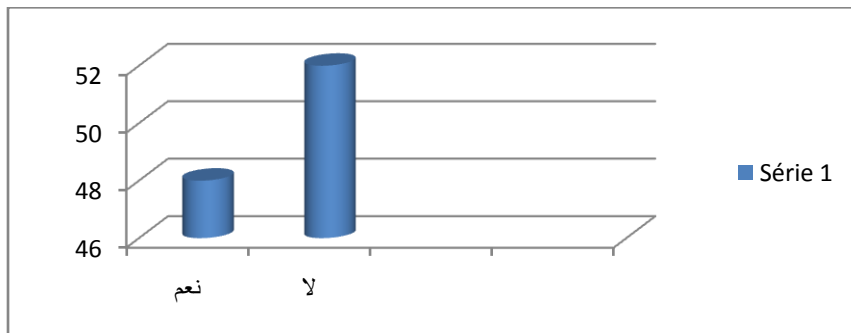
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 46% من العينة المستجوبة و التي تمثل 23 فردا أجابوا بان المؤسسة تبذل جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية ، أما نسبة 54% و التي تمثل 27 فردا أجابوا بعدم بذل المؤسسة لأي مجهود في مجال تطوير الموارد البشرية و منه نستنتج أن المؤسسة تبذل مجهود اقل من المستوى المطلوب الذي يمكن من خلاله تطوير هذه الكفاءات.

الشكل(17): تمثيل البياني بأعمدة لاحتمالات السؤال(13)

الجدول(19): يبين احتمالات السؤال(13)



الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

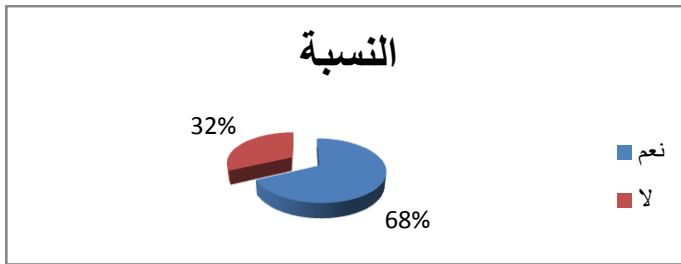
المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 48% من العينة المدروسة و التي 24 فردا أجابوا بان المؤسسة تتوفر على بيئة محفزة للتعلم ،أما نسبة 52% و التي تمثل 26 فردا أجابوا بعدم وجود هذه البيئة ومنه نلاحظ ان كلتا النسبتين متقاربتين و نستنتج أن المؤسسة تستنتج المؤسسة تحتوي على بيئة محفزة للتعلم و لكنها غير كافية لتشمل جميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسة محل الدراسة.

الشكل(18): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات السؤال(14)

الجدول(20): يبين احتمالات السؤال(14)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%



نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 68% من العينة المدروسة و التي يقابلها 34 فردا عاملا أجابوا بان القائمين على عملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءات ،أما نسبة 32% و التي تمثل 16 فرد أجابوا بان القائمين بعملية الاستقطاب ليسوا من ذوي الكفاءات ، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على ذوي الكفاءات و خريجي الجامعات.

الجدول(21): يبين احتمالات السؤال(15)

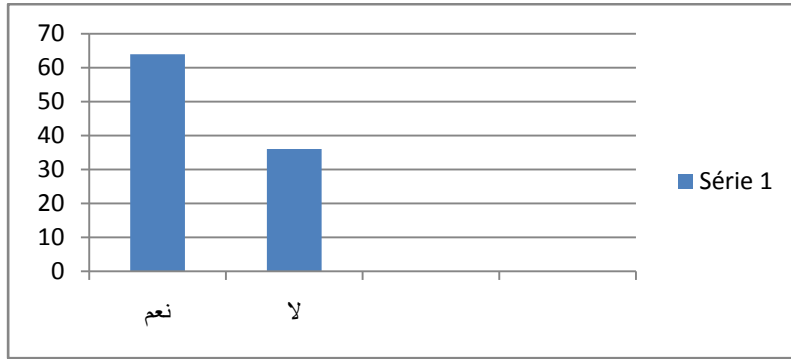
البيانات	مستوى ثانوي		مستوى الجامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	24%	18	36%	30	60%
لا	11	22%	9	18%	20	40%
المجموع	23	46%	27	54%	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و أن نسبة 60% من العينة المستجوبة أجابوا بان المؤسسة تهتم بالمواصفات الوظيفية عند شغل الوظائف الشاغرة ،في حين نسبة 40% أجابوا بان المؤسسة لا تهتم بهذه المواصفات عند شغل الوظائف الشاغرة ، وحسب المستوى التعليمي 36% من العمال ذوي المستوى الجامعي أجابوا بنعم ،وكذلك 24 % من المستوى الثانوي، و منه نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المواصفات الوظيفية عند شغل الوظائف الشاغرة بها قصد تحسين و تطوير هذه الوظائف و بهدف الحصول على مردودية اكبر .

الشكل(19): تمثيل بياني بأعمدة لاحتمالات السؤال(16)

الجدول(22): يبين احتمالات السؤال(16)



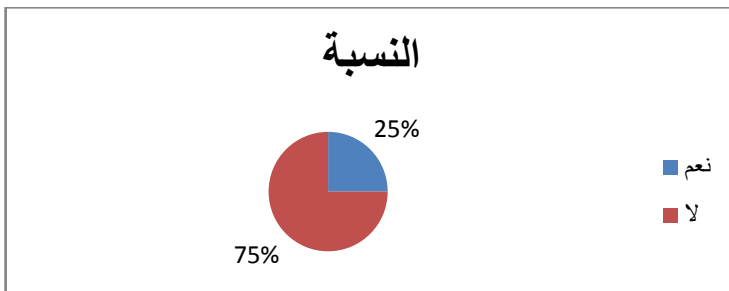
البيان	التكرار	النسبة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 64 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 32 فرد أجابوا بان المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية ،أما نسبة 36% التي تمثل 18 فرد أجابوا بعدم سعي المؤسسة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية ،ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى بشكل ملحوظ لاستقطاب هذه الكفاءات و ذلك قصد بلوغ غاياتها و تحقيق مبتغاها في التقدم العلمي و الصناعي .

الشكل(20): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال (17)

الجدول(23): يبين احتمالات السؤال (17)



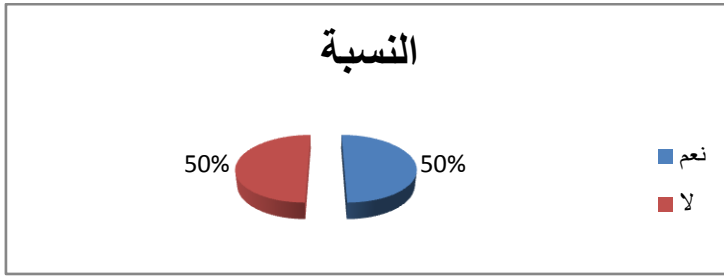
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	%40
لا	30	%60
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 40% و التي تمثل 20 فرد أجابوا بان المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية ، وأما نسبة 60% التي تمثل 30 فرد أجابوا بعدم اعتماد المؤسسة على هذه المصادر لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية ، و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية لكن بشكل قليل أي إنها لا تعتمد كلياً على هذه المصادر لسد هذه الاحتياجات و لذلك نستنتج أنها قد تعتمد على مصادر أخرى كذلك لتغطية هذا العجز .

الشكل(21): التمثيل البياني للدائرة النسبية لاحتمالات السؤال (18)

الجدول(24): يبين احتمالات السؤال (18)



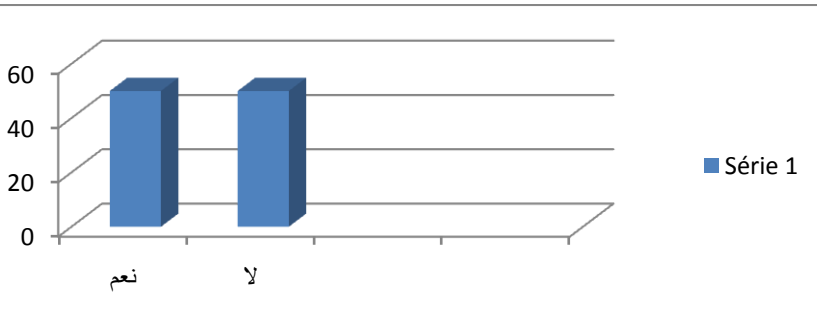
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	%50
لا	25	%50
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 50% و التي تمثل 25 فرد أجابوا بان المؤسسة تعتمد المصادر الخارجية بشكل كبير في استقطاب الكفاءات، و قابلتها نفس النسبة و نفس عدد الأفراد في الإجابة بعدم اهتمام المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير في استقطاب الكفاءات ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات ومنه نلاحظ اعتماد المؤسسة على كلا المصدرين أي المصادر الداخلية و الخارجية معا.

الشكل(22): التمثيل البياني بأعمدة لاحتمالات السؤال(19)

الجدول(25): يبين احتمالات السؤال(19)



الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	%50
لا	25	%50
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 50% و التي تمثل 25 فرد أجابوا بان المؤسسة تعتمد على الأساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الإبداعية من سوق العمل، و 50% والتي تمثل 25 فرد أجابوا بان المؤسسة لا تعتمد على الأساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الإبداعية من سوق العمل ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الإبداعية من سوق العمل ولكن ليس بصفة كلية.

خلاصة الفصل:

من خلال معاينتنا للمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج أن للتدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة و هو ما يظهر الأثر الواضح للتدريب و دوره البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات و تطلعات التكنولوجيا في تحسين الكفاءات الموارد البشرية ، إذ يظهر بان الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يقوم فيها العنصر البشري بلدور البارز كالإنتاج أو تقديم خدمة أو غيرها فالتدريب المنتظم و المنسق يمكن من تحسين الأداء على مستوى إدارة الموارد البشرية على المؤسسة ككل.

خاتمه:

من خلال دراستنا التي تمحورت حول التدريب استدرنا ، أن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية ، و المهمة للإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة و ضمانا لنجاحها، فأى مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق مبادئ و أساليب، و أنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية، و تحقيق أهدافها بنجاحة لإثبات تواجدتها الاقتصادي و الاجتماعي على الساحة السوقية و استمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات و قدرات من العاملين و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية و العلمية ، كما تعتبر هاته الأخيرة فضاء للتعلم و تحسين و صقل المهارات و القدرات و تنميتها ، و اكتساب الخبرات ، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

و للحصول على الإجابات المقنعة لكل التساؤلات المطروحة في موضوع دراستنا يبدأ باختبار الفرضيات .

بالنسبة للفرضية الأولى: بعد تطرقنا إلى الجانب التوثيقي و الاستبيان الذي قمنا به لدى مؤسسة باتيميتال تبين بوضوح أن هناك دور مهم يقوم به التدريب داخل المنظمة من خلال تحسنه لكفاءة المورد البشري في المؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الثانية: بعد تطرقنا إلى الجانب التوثيقي و الاستبيان الذي قمنا به لدى مؤسسة باتيمينال تبين أن هناك ارتباط وثيق بين تنوع المادة التدريبية احتياجات الموظف من مهارات و قدرات جديدة، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

بالنسبة للفرضية الثالثة : بعد تطرقنا إلى الجانب التوثيقي و الاستبيان الذي قمنا به لدى مؤسسة باتيمينال تبين أن هناك ارتباط وثيق بين التدريب و أداء المؤسسة في تحقيق نجاح و استمرار المنظمة. فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط الدراسة لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب. كما استخلصنا من دراستنا النتائج التالية:

النتائج :

- 1- استنتجنا أن عملية إعداد الخطة التدريبية مرت بأربع مراحل و هي تحديد الاحتياجات ، وضع الأهداف ، تنفيذ ، وتقييم. وهذه المراحل تكون متتابعة.
- 2- لوحظ أنه اعتمد في تنفيذ الخطة التدريبية على التوقيت المفروض مع المراعاة في التنفيذ نوعية التدريب ، و الطرق المتبعة في التنفيذ البرامج التدريبية .مع ضرورة توفير الأدوات اللازمة للتدريب.
- 3- لاحظنا أن المؤسسة قد اتبعت أنواع تدريبية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة خاصة التكنولوجية ، و لهذا وفرت المؤسسة بعض الوسائل الهادية تتمثل في مراكز و مدارس و غيرها.
- 4- لاحظنا أن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة كانت تتدرج ضمن الرغبات التي تصلها من عمالها مما يجعل التدريب يقتصر على العمال الراغبين فيه دون المحتاجين إليه فعلا.
- 5- لوحظ اقتنار المؤسسة إلى الوسائل و الأساليب لتقييم عمالها و هو ما يجعل قياس النتائج المتحصل عليها من طرف المتدربين أمر صعب التحقيق.

6- استنتجنا غياب ثقافة تدريبية بالمستويات المتعامل معها في المؤسسة ،وانطلاقا من هذه نقترح على المؤسسة بعض التوصيات و من أهمها:

التوصيات:

- 1- أن تولي أهمية لعملية تقييم البرامج.
- 2- تجديد التدريب أي تمكين العامل من شغل منصب عمل يختلف مهامه من مهام منصبه الأصلي إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه .
- 3-تحسين المستوى المهني بما يواكب التطور التقني و التكنولوجي و هذا بالعمل الدؤوب برفع مستوى معارف العامل و قدراته.
- 4- العمل على أن تشتمل العملية التدريبية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 5-توفير أساليب و وسائل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتدربين بحكم موضوعي و التخلص من السلبيات ، مثلا نماذج استطلاع الرأي ، الاختبارات، المقابلات الملاحظات ، سجلات الاداء.
- 6-إشراك الأفراد في تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها و تقييمها ، وخاصة أعوان التنفيذ لأنهم أدرى باحتياجاتهم و ما ينقص لإتمام العمل بكفاءة .

آفاق الدراسة :

و في نهاية بحثنا نأمل أن تولي رعاية و أهمية خاصة للتدريب من ناحية الأخذ بعين الاعتبار مرحلة خطوة بخطوة خاصة المرحلة الأخيرة منه " التقييم " التي تعتبر بمثابة المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل البرنامج التدريبي،و مع ذلك يبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين آخين في تراك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا مثلا : نتائج التقييم بعد التدريب مع تحديد انعكاساته و آثاره مزاياه المختلفة الزمنية و المكانية .

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار غريب للطباعة، 1981، ص360-363 .
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 327.328 .
- 3- امين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة ص164
بن عبو الجليلي، ثابت حبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية
الإسكندرية، سنة 2009، ص114
- 4- حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،
2007 ، ص15.
- 5- دكتور حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001، ص211 .
صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، دار النشر اسبانيا، 1994، ص245-246
- 6 - عبد الرحمان الشيقاوي ، التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة ، مصر ، 1985 ، ص 09.
- 7- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ،
ص255.
- 8- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة
الثالثة، عمان الأردن، 2012، ص330،329.
- 9- عمرو صفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن 1991 ،
ص226
- 10- عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديسان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
2010 ص 56
- 11- كمال ططاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم
الاقتصاد و علوم التسيير، دفعة 2003-2002، ص27
- 12- محمد نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن 1996 ص240
زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان،
الأردن 2011، ص40.

مذكرات:

- 1- العيشي بلعيد، دورة تكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002، ص 28.
- 2- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 9.
- 3- صالح مفتاح ،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات), مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, 2004, ص 21
- 4- طاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء،دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج بالمسيلة، نيل شهادة الدكتوراة العلوم في علم النفس،جامعة منتوري قسنطينة 2009، ص 50.
- 5- طهرية الشيخ،الاستثمار البشري وأدارت الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة مداخلة مقدمة : للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة,جامعة الشلف, 2011, ص 5
- 6-مصنوعة احمد , تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني ,مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية,الوقع وأفاق التطور-تجارب الدولة- جامعة حسيبة بن بوعلي ,الشلف,ص 7
- 7- مزاوي سامية، مرسى فريدة، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة،جامعة الجزائر، ص 9.
- 8-مقراش فوزية، أفطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة : دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات،جامعة بسكرة،23فيفري 2001.

كتب باللغة الفرنسية:

- 1- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances**, ED Dunod, Paris , 2002, p 17
- 2-Cécile DEJOUX " les compétences au cœur de l'entreprise ";éd d'organisation, 2001, p.67
- 3- D.Held & J.M. Riss, "Le développement des compétences au service de l'organisation apprendate" revue Employeur suisse, N 13,1998
- Phillip L. Hunsaker,Stephen P. Robbins ، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 33

قائمة الملاحق:

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
67	استمارة استبيان	1
70	نتائج spss	2

الملحق رقم 2

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	50	100,0
Excluded a	0,0	
Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,627	16

خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب او تكوين؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	50	100,0	100,0	100,0

إذا كانت الإجابة بنعم، ماهو عدد المرات التي تلقيتم فيها تدريب؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرة واحدة	15	30,0	30,0	30,0
مرتين	15	30,0	30,0	60,0
ثلاث مرات او اكثر	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

كم كانت المدة التي تلقيتم فيها تدريب؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من شهرين	24	48,0	48,0	48,0
اكتر من شهرين	25	50,0	50,0	98,0
2	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

منذ متى تلقيتم اخر تدريب؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثلاث سنوات	15	30,0	30,0	30,0
اكتر من ثلاث سنوات	16	32,0	32,0	62,0
لا اتذكر	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

بعد تلقىكم لدورات تدريبية هل ترون ان أداءكم لوظائفكم سيكون بوقت اقل من السابق؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	54,0	54,0	54,0
لا	3	6,0	6,0	60,0
لا املك اجابة محددة	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

بعد تلقىكم لدورات تدريبية هل ترون ان أداءكم لوظائفكم سيكون بسهولة اكثر من السابق؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	62,0	62,0	62,0
لا	2	4,0	4,0	66,0
لا املك اجابة محددة	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل ترون تحسين في مستوى ادائكم بعد التدريب؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	41	82,0	82,0	82,0
لا	8	16,0	16,0	98,0
2	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

اذا استعملت مؤسستكم تجهيزات جديدة وقررت القيام بدورات تدريبية عليها هل ترون انه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من الضروري ذلك	27	54,0	54,0	54,0
	لا حاجة لذلك	10	20,0	20,0	74,0
	الاستعانة بدليل الاستعمال	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ماهي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كل سنة	21	42,0	42,0	42,0
	كل ثلاث سنوات	15	30,0	30,0	72,0
	كل اربع سنوات	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

هل انت مستعد بان يتم خصم من مرتبك ليصرف على التدريب ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	28,0	28,0	28,0
	لا	35	70,0	70,0	98,0
	2	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

بعد تلقيكم لتدريب مكثف وبعد مدة من العمل في المؤسسة هل ترون تحسن ملحوظ على مستوى مؤسساتكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	40	80,0	80,0	80,0
لا	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	46,0	46,0	46,0
لا	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للتعلم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	48,0	48,0	48,0
لا	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءات ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	34	68,0	68,0	68,0
لا	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تهتم المؤسسة بموصفات الوظيفية عند شغل الوظائف الشاغرة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	30	60,0	60,0	60,0
لا	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات المؤهلات
المؤهلات العلمية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	32	64,0	64,0	64,0
لا	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	40,0	40,0	40,0
لا	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير لاستقطاب افضل الكفاءات ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	50,0	50,0	50,0
لا	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تعتمد المؤسسة على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات البداعية من سوق العمل؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	50,0	50,0	50,0
لا	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	64,0	64,0	64,0
انثى	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من او يساوي 29	15	30,0	30,0	30,0
من 30 الى 39	15	30,0	30,0	60,0
من 40 الى 49	11	22,0	22,0	82,0
اكثر من او يساوي 50	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مستوى ثانوي	23	46,0	46,0	46,0
مستوى جامعي	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	16	32,0	32,0	32,0
من 5 الى 10 سنوات	19	38,0	38,0	70,0
اكثر من 10 سنوات	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	14	28,0	28,0	28,0
عون تحكم	21	42,0	42,0	70,0
عون تنفيذ	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة: الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

قسم : علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأخ الكريم الأخت الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته..

الموضوع : تعبئة الاستبيان لبحث ماستر حول دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

نحن بصدد تطبيق استبيان للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لذلك ؛ فنرجو منكم التكرم بتعبئة

هذه الاستبانة آمليين منكم توخي الدقة و الموضوعية لما له من اثر ايجابي في إنجاز هذا البحث علما

بان المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط؛ شاكرين لكم حسن تعاونكم

معنا ؛ و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الطالبة : طبوش مريم

الطالبة : طيبي فاطمة الزهراء

1-محور البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: اقل من أو يساوي 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 أكثر من أو

يساوي 50

3-المؤهل العلمي: مستوى ثانوي مستوى جامعي

4-عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5-المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

2- المحور الأول: العملية التدريبية

1- خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب أو تكوين أولا : نعم لا

2- إذا كانت الإجابة بنعم؛ ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب ؟

مرة واحدة مرتين أكثر من ثلاث مرات

3- كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟ أقل من شهرين أكثر من شهرين

4- منذ متى تلقيتم آخر تكوين أو تدريب ؟ ثلاث سنوات أكثر من ثلاث سنوات

أذكر

5- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية هل ترون أن أداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل من السابق؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

6- بعد تلقيتكم لدورات تدريبية هل ترون إن أداءكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر السابق؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

7- هل ترون تحسین في مستوى أدائكم بعد التدريب ؟

نعم لا

8- إذا استعملت مؤسساتكم تجهيزات جديدة و قررت القيام بدورات تدريبية عليها هل ترون

انه:

من الضروري ذلك لا حاجة لذلك الاستعانة بدليل الاستعمال

9- ما هي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟

كل سنة كل ثلاث سنوات كل أربع سنوات

10- هل أنت مستعد بان يتم خصم من مرتبك ليصرف على التدريب ؟

نعم لا

12- بعد تلقيتكم للتدريب مكثف و بعد مدة من العمل في المؤسسة؛ هل ترون تحسن ملحوظ

على مستوى مؤسساتكم ككل؟

نعم لا

3-محور خاص بالكفاءات:

1-هل تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية ؟

نعم لا

2-هل تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للتعلم ؟

نعم لا

3-هل القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءات ؟

نعم لا

4-هل تهتم المؤسسة بمواصفات الوظائف الوظيفية (المؤهل العلمي؛الخبرة؛التدريب....) عند شغل

الوظائف الشاغرة ؟

نعم لا

5-هل تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات

العلمية؟

نعم لا

6-هل تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل و الترفيه) لسد احتياجاتها من الكفاءات

البشرية؟

نعم لا

7-هل تعتمد المؤسسة عن المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية ؛ مكاتب

العمل) لاستقطاب أفضل الكفاءات ؟

نعم لا

8-هل تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الإبداعية من سوق؟

العمل؟

نعم لا