

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير استراتيجي

دور عملية التكوين و التدريب في تحسين أداء

العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم

إعداد الطالبتان: أبركان إيمان تحت إشراف الأستاذ:

صحراوي خديجة بن حمودة يوسف

| الاسم و اللقب | الرتبة | المؤسسة الأصلية | الصفة |
|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| خليفة الحاج | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | رئيسا |
| بن حمودة يوسف | | جامعة مستغانم | مشرفا و مقررا |
| بكريتي بومدين | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | مناقشا(ممتحنا) |

السنة الجامعية : 2021/2022

الإهداء

إلى صاحب السيرة المعطرة، والفكر المستنير، إلى قدوتي ومن كان له الفضل في وصولي إلى هذا النجاح (والدي الحبيب) أدامه الله تاجا فوق رأسي.

إلى من وضع المولى-سبحانه وتعالى- الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز، إلى التي مهما أهديتها من كلمات لن أرد شبرا من تعبها أمي.

إلى منهم سندي وقوتي.. إخوتي

إلى أصدقائي ومعارفي وجميع من كان لهم الأثر في عبوري لهذا المشوار العلمي

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي،

أهدي إليكم بحثي هذا...

التشكرات

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه ملئ السماوات والأرض وملئ ما بينهما، وملئ ما شاء من شيء بعد والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

شكرا لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا المشرف بن حمودة يوسف على جهده ومتابعته الدائمة لإكمال هذا العمل على اتم وجه، فجزاه الله خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا في الحصول على المصادر والمراجع من أساتذة وأصدقاء وعمال المكتبة بالجامعة، وكذلك كل عمال مؤسسة ميناء مستغانم على المعلومات المقدمة لانجاز هذا العمل المتواضع.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع زميلاتنا،

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة

فنسأل العالي التقدير أن يتقبل منهم ويجعله في ميزان حسناتهم والحمد لله رب العالمين.

الفهرس

| الصفحة | المحتويات |
|---------|---|
| | الموضوع |
| III | الإهداء |
| III | التشكرات |
| III | الفهرس |
| VI- III | قائمة الجداول و الأشكال |
| 1 | المقدمة العامة |
| 4 | الفصل الأول : الإطار العام لعملية التكوين و التدريب |
| 5 | مقدمة |
| 5 | المبحث الأول : عموميات حول التكوين |
| 5 | المطلب الأول : مفهوم التكوين |
| 6 | المطلب الثاني : أنواع التكوين |
| 8 | المطلب الثالث : خطوات عملية التكوين |
| 10 | المطلب الرابع : أهمية وأهداف عملية التكوين |
| 12 | المبحث الثاني : عموميات حول التدريب |
| 12 | المطلب الأول : مفهوم التدريب |
| 13 | المطلب الثاني : أنواع و خصائص التدريب |
| 18 | المطلب الثالث : خطوات عملية التدريب |
| 23 | المطلب الرابع : أهداف و أهمية التدريب |
| 25 | خاتمة |
| 26 | الفصل الثاني : الأداء و اثر التكوين و التدريب في تحسينه |

| | |
|----|---|
| 27 | مقدمة |
| 27 | المبحث الأول : عموميات حول الأداء |
| 28 | المطلب الأول : مفهوم الأداء |
| 28 | المطلب الثاني : عناصر الأداء و محدداته |
| 30 | المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء |
| 30 | المطلب الرابع : معايير تقييم الأداء |
| 32 | المبحث الثاني : اثر التكوين و التدريب في تحسن الأداء |
| 32 | المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء |
| 32 | المطلب الثاني : مراحل تحسين الأداء |
| 33 | المطلب الثالث : اثر التكوين في تحسين الأداء |
| 35 | المطلب الرابع : اثر التدريب في تحسين الأداء |
| 37 | الخاتمة |
| 38 | الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم |
| 39 | مقدمة |
| 39 | المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم |
| 39 | المطلب الأول : تعريف و نشأة مؤسسة ميناء مستغانم |
| 40 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 49 | المطلب الثالث : أهداف و مهام مؤسسة ميناء مستغانم |
| 50 | المبحث الثاني : واقع عملية التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم |
| 51 | المطلب الأول : التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم |
| 53 | المطلب الثاني : التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم |
| 57 | المطلب الثالث : اثر التكوين و التدريب على أداء العاملين(دراسة عينة) |
| 78 | الخاتمة |
| 79 | الخاتمة العامة |
| 82 | الإستبانة |

| | |
|----|------------------|
| 85 | المراجع والمصادر |
| 88 | الملخص |
| 89 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-----------|
| 30 | معايير تقييم الأداء | الجدول 1 |
| 57-56 | ميزانية التدريب للأفراد المدربين خلال الفترات 2012-2013-2015 | الجدول 2 |
| 58 | توزيع العمال حسب الجنس | الجدول 3 |
| 59 | توزيع العمال حسب السن | الجدول 4 |
| 60 | توزيع العمال حسب سنوات الخبرة | الجدول 5 |
| 61 | : توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتكوين و التدريب | الجدول 6 |
| 62 | توزيع العمال حسب تلقيهم للتكوين و التدريب | الجدول 7 |
| 63 | : توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتكوين و التدريب | الجدول 8 |
| 64 | توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتكوين و التدريب | الجدول 9 |
| 65 | توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتكوين و التدريب | الجدول 10 |
| 66 | توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين قبل او بعد العمل في المؤسسة | الجدول 11 |
| 67 | : توزيع العمال حسب مدة تلقيهم لآخر تكوين و تدريب | الجدول 12 |
| 68 | توزيع العمال حسب رأيهم للفترة المناسبة للقيام بدورات التكوين و التدريب | الجدول 13 |
| 69 | توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تكوينية و تدريبية | الجدول 14 |
| 70 | توزيع العمال حسب آراءهم حول أهمية التكوين و التدريب | الجدول 15 |
| 71 | توزيع العمال حسب آراءهم حول فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التكوين و التدريب أصبح أكثر سهولة | الجدول 16 |
| 72 | توزيع العمال حسب آراءهم فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التكوين و التدريب كان بوقت اقل من السابق | الجدول 17 |
| 73 | توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التكوين و التدريب | الجدول 18 |
| 74 | توزيع العمال حول فيما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم | الجدول 19 |

| | | |
|----|---|-----------|
| 75 | توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسن مستوى أداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتكوين و التدريب | الجدول 20 |
| 76 | توزيع العمال حسب آراءهم حول تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكوين و التدريب | الجدول 21 |
| 77 | توزيع العمال حسب آراءهم حول ضرورة تكوينهم و تدريبهم بالمؤسسة | الجدول 22 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 29 | : محددات الأداء | 1 |
| 36 | تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب | 2 |
| 48 | الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم | 3 |
| 58 | التوزيع النسبي للجنس | 4 |
| 59 | التوزيع التكراري للعمر | 5 |
| 60 | التوزيع التكراري حسب الخبرة | 6 |
| 61 | التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسساتهم بالتدريب و التكوين | 7 |
| 62 | التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين | 8 |
| 63 | التوزيع النسبي للعمال حسب مرات تلقيهم للتكوين و التدريب | 9 |
| 64 | التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم للتكوين و التدريب تلقيهم | 10 |
| 65 | التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتكوين و التدريب تلقيهم | 11 |
| 66 | التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتدريب والتكوين قبل أو بعد العمل بالمؤسسة | 12 |

| | | |
|----|--|----|
| 67 | التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم لآخر تدريب وتكوين | 13 |
| 68 | التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم للفترة المناسبة للقيام بدورات تكوينية | 14 |
| 69 | التوزيع النسبي للعمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تدريبية وتكوينية | 15 |
| 70 | التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم حول أهمية التكوين و التدريب اهمية التدريب والتكوي | 16 |
| 71 | التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم حول فيما إذا كان أدائهم لوظائفهم بعد التكوين والتدريب بسهولة اصبح اكثر سهو | 17 |
| 72 | توزيع النسبي العمال حسب آراءهم فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التكوين و التدريب كان بوقت اقل من السا | 18 |
| 73 | التوزيع النسبي : توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التكوين و التدريب | 19 |
| 74 | توزيع نسبي للعمال حول فيما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم | 20 |
| 75 | توزيع النسبي العمال حسب آراءهم حول تحسين مؤسستهم ككل لعد تلقيهم للتكوين و التدريب | 21 |
| 76 | أهداف المؤسسة من خلال التكوين و التدريب | 22 |
| 77 | توزيع النسبي العمال حسب آراءهم حول ضرورة تكوينهم و تدريبهم بالمؤسسة | 23 |

المقدمة العامة

لم يعد كافي أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية وغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة، ويمكن القول أن هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك النجاح أولها العنصر البشري، فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الورد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات خاصة مع إدراكهم أن استقطاب وتوظيف العقول البشرية واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية في الوقت الحالي لا يمثل ضمنا كافيا من اجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات و المفاجآت، بل لابد من تطويرها و الرفع من أدائها باستمرار وهذا لن يأتي إلا من خلال ممارسة التكوين والتدريب ممارسة علمية.

ومن اجل ذلك أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبرى للتكوين والتدريب حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة والتزام أيضا لسد الثغرات المعرفية لديها وبالتالي يكونان ضروريان في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلات وملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فان تقييم

أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها لتحديد مدى أداء العاملين و اتحاد كافة الإجراءات اللازمة.

وعليه ركزت الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والتدريب والأداء من خلال معرفة دور التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم.

إشكالية الدراسة:

- كيف يساهم كل من التدريب و التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

تتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أهمية التدريب و التكوين بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هو اثر التدريب والتكوين على أداء الأفراد أو المؤسسة ككل؟
- ما هو واقع التكوين والتدريب في مؤسسة ميناء مستغانم؟

فرضيات البحث:

- يمكن تحديد تلك الأهمية من خلال أهمية المبادئ و الأسس التي من خلالها يتم تدريب و تكوين العمال وتأطيرهم من اجل مستقبل تنموي وظيفي تنافسي
- إن الاهتمام بالتدريب و التكوين من ابرز عوامل نجاح المؤسسة
- إن واقع تطبيق التكوين والتدريب في مؤسسة ميناء مستغانم يبين فعالية هذا النظام من خلال النتائج المحققة

أهمية الموضوع:

- تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بالتركيز على وظيفتي التدريب و التكوين و عرضهما بطريقة سهلة كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات.
- الخروج بنتائج تساعد المسيرين بتطبيق التدريب و التكوين على الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب و التكوين

- تبيان الدور الهام لهما و الأثر الايجابي لهما على المؤسسة و الفرد
- تقييم عمليتي التدريب و التكوين في المؤسسة

مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب و التكوين داخل المؤسسة المبحوثة.
- الرغبة و الميل للبحث في موضوع التدريب و التكوين نظرا لأهميته في منظمات الأعمال .
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسة بموضوعي التدريب و التكوين .
- قابلية الموضوع للدراسة و أهمية الموضوع المعرفية و غايته العملية .
- معرفة كيف تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية و التكوينية .

منهج البحث :

من اجل الوصول إلى نتائج و تقييم دور التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الوصفي في الجزء النظري و منهاجا تحليليا في الجزء التطبيقي.

صعوبات الدراسة:

- رفض بعض العاملين بالمؤسسة الإجابة على أسئلة الاستبيان .
- العمل التناوبي و التقليل في عدد العمال.
- عدم الحصول على وثائق تخص الموضوع محل الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار العام لعملية التكوين و التدريب

الفصل الأول : الإطار العام لعملية التكوين و التدريب

مقدمة

لقد أصبح التدريب و التكوين في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها، إلا إذا أدركت أهمية التدريب و التكوين وظيفتها الأساسية في ذلك، و يجب أن ينطبق ذلك أيضا على الفرد، و يجب عليه أن يتعامل مع التطورات و يستوعبها، وان يعمل على التجديد المستمر مع تجديدها و تغييراتها، و يمثل التدريب و التكوين المدخل الأساسي الذي يساعده على تحقيق ذلك .

المبحث الأول : عموميات حول عملية التكوين

المطلب الأول : ماهية التكوين

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع و لكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم

تعريف التكوين

إن كلمة التكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية Formation الانجليزية و كذا الكلمة training وقد اخذ مفهوم التكوين عدة أشكال منها :

التكوين انه العمل على زيادة قدرات الأفراد و مهاراتهم بغض رفع مستوى قيامهم بمهامهم و وظائفهم الحالية و كذلك لإكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات اكبر. أوهو تزويد الفرد بالمعلومات و الخبرات و المهارات التي تجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى¹.

¹ احمد عادل راشد -مذكرات في إدارة الأفراد -دار النهضة العربية الطبعة الأولى 1981- ص181

كما يعرف التكوين بأنه : عملية تعلم سلسلة من السلوكيات المبرمجة أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا .

عملية تستهدف إجراء دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹.

و يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف , المهارات , المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من أهداف الفعالية فيها . و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة² .

فالتكوين إذا هو تطبيق المعرفة و يمكن الأفراد من الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكه معتمدا على المهارات الحركية و مهارات التذكر و الحفظ و الأساليب الشرطية البسيطة التي ترفع قدرة العامل على أداء وظيفته .

المطلب الثاني : أنواع التكوين

للتكوين عدة أنواع و هي تختلف باختلاف نشاطاته و أهدافه و احتياجاته و ذلك حسب نوع الوظائف و الأمكنة و حسب مرحلة التوظيف و تتمثل أهم أنواع التكوين فيها يلي³:

1-التكوين حسب مرحلة التوظيف :

¹محمد سعيد سلطان, مذكرات في إدارة الأفراد , دار النهضة العربية , الطبعة الأولى,1981,ص 181

²الدكتورة حمداوي وسيلة -إدارة الموارد البشرية -جامعة 8ماي 1945 -مديرية النشر لجامعة قلمة- سنة2004-ص99

³- نفس المرجع-محمد مسلم-ص94

-توجيه الموظف الجديد : انه يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه و تقدمه بعمله و بالمؤسسة التي سيعمل فيها و تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة .
فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة .

-**التكوين أثناء العمل :** و هو تكوين العامل في نفس موقع العمل و ليس في مكان آخر يكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه يستوجب أن يلقي تكويننا مباشرة على الآلة نفسها و من المشرف عليها و من مزاياه هو محدودية كلفته

-**التكوين بعرض تجديد المعارف و المهارات :** عندما تتقدم المعارف و مهارات الأفراد خاصة إذ أدخلت أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يستوجب تقديم تكون مناسب .

-**التكوين بغض التكوين أو الترقية أو النقل على وظيفة أخرى :** و هو اللازم لإعادة الفرد و تكوينه على الطرقات و المهارات و المعارف الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها ، كترقية عامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية لأبد من تكوينه و تدريبه¹ .

ب-التكوين حسب الوظيفة :

1-التكوين المهني و الفني : هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية مثل : النجارة اللحام و البناء... الخ
و هناك نوع آخر من التكوين المهني و الفني و المتمثل في التلمذة الصناعية و فيه يقوم بعض الشركات و النقابات العمالة بتعليم هؤلاء الأفراد . يحصلون غالبا على سعادة فنية و كثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

¹محمد مسلم-مدخل إلى علم النفس-منشورات العمل-الطبعة الأولى-قرطبة-2007-ص94

2-التكوين التخصصي : و يشمل هذا النوع من التكوين على المعارف و الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنتها و عمل متخصص مثل وظائف المهندسين و الأطباء

3-التكوين الإداري القيادي : هذا النوع من التكوين يمكن العامل من اكتساب معارف و مهارات إدارية و إشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا و الوسطى أو العليا .

ج-التكوين حسب المكان :

1التكوين داخل الشركة : يقون المكونين سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة بتكوين الأفراد كما يساهمون في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها

2-التكوين خارج الشركة : بعضالشركاتتفضل أن تنقل برامجها التكوينية إلى الخارج و ذلك في حالة تقييم المؤسسات الأخرى برامج تكوينية جديدة و استخداماتها لأدواتأكثر و حداثة¹ .

المطلب الثالث : خطوات عملية التكوين

إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربعة خطوات منفصلة و لكن متداخلة هي على التوالي :

أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

و تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات و تحليلها ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين ,حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف و المهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث إن نقص الأدوات و نوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف .

1- مصر الإسكندرية-1999-ص328_325ماهر احمد-إدارة الموارد البشرية-الدار الإبراهيمية الجامعية للنشر-

و تحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر :

- **المتكون:** فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها و تحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله .
- **الرئيس المباشر :** الذي يشرف على المتكون
- **اختصاصي التكوين :** و هو المسؤول عن التكوين
- **الإدارة أو الهيئة :** و التي تكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها . و في حالة التيقن من الحاجة للتكوين , يتم تحديد المعارف و المهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء .

ثانيا : التصميم

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية لمشروع بتنفيذها فعلا , و التصميم يصم كلا من محتوى البرامج التكويني , اختيار الأساليب التكوينية , اختيار المكونين , و تحديد مدة البرامج و أماكن التكوين و ميزانية التكوين ...الخ

ثالثا : تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية, ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في مرحلتين السابقتين , و يحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات و معارف عدة منها مهارات الغرض و مهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب , نذكر منها :

- أسلوب العرض : عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية
- أسلوب المشاركة : تعبير المتكونين من جهات نظرهم و نقل خبراتهم
- المناقشات و أسلوب المشاهدة : عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية , غياباتهم و احسم من الأجر حسب مدة الغياب الغير مبررة .

رابعاً : مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية و أكثرها صعوبة و تعقيدا , بل إنها احد هموم خبراء التكوين و القائمين على تنمية الموارد البشرية .

و يعرف Mike ilis تقييم التكوين بأنه : سلسلة من الاختبارات و التقييمات و التحريات المصممة للتأكيد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المنظمة .

و تتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية :

- **التقييم قبل التنفيذ** : يتم التأكد من توفر المادة العلمية , المكان المناسب للتكوين , وجود المكون المتخصص و أيضا تحديد المتكويين ,
- **التقييم أثناء التكوين** : يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها , و معرفة مستوى الأساليب و الوسائل المستخدمة و ملاءمتها في عملية التكوين , و مدى انتظام المتكويين في البرامج و مدى حرصهم على الحضور و الاستفادة من التكوين .
- **التقييم بعد التنفيذ** : في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات و ايجابيات العملية التكوينية و منها المتكون و المادة العلمية المكون , و تحديد نقاط الضعف و القوة للاستفادة منها مستقبلا¹.

المطلب الرابع : أهمية و أهداف التكوين

1. أهمية التكوين :

تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية :

أ. بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي
- المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة

¹بسيوني محمد البرداعي-تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية -اتراك للطباعة-القاهرة-2005-ص47

- تطوير أساليب القيادة و الترشيد القرارات الإدارية
 - زيادة فاعلية الاتصالات و الاستثمارات الداخلية
- ب. بالنسبة للعاملين :**

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و استيعاب دورهم فيها
- يطور الواقعية للأداء
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

ت. بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكليف مع التغيرات الحاصلة
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين¹

2. أهداف التكوين :

يهدف التكوين إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيما يخص

أ. تنمية المعارف :

و تركز على تنمية المعارف المتكويين و معلوماتهم و تكريسهم لخدمة أهداف المنظمة , أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل , و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم , و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل , و معرفة الاختصاصات و المسؤوليات و الواجبات و علاقات العمل و يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي و التخصصي فحسب , و إنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة , و كل ما يتعلق بالقواعد و الإجراءات الخ

ب. تنمية مهارات الأفراد :

¹مذكرة ماستر في علوم التسيير-إدارة الأعمال واقتصاد المؤسسة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم_الطالبة بلعربي فاطمة-ص21_22

و يقصد بها المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء العمل , و ذلك بجميع أنواع المهارات من مهارات فكرية , و أخرى عملية و مهارات سلوكية , هذه الأخيرة تعني خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل و التعامل مع الآخرين , أي أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير و بناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط و المؤسسة ككل , بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة , كالمزبائن و الموردين مثلا .

ت. تنمية الاتجاهات الايجابية :

إن تنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد , حيث يساهم التكوين في تنمية مجموعة العمال الذهنية (القيم ,المعتقدات , المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة , و القصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد ايجابية تجاه العمل و تفعيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها , و تعزيز روح الانتماء و الإحساس بالولاء للمؤسسة و التنظيم ككل , و هكذا فان تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد .¹

المبحث الثاني: عموميات حول التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

التدريب هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة و المهارة و المعرفة والاتجاهات الايجابية ونبذ السلبية و زيادة الخبرة و الاطلاع بحيث يصل الموظف إلى مستويات أعلى من الكفاءة و إتقان العمل بالإنتاجية و الإبداع و التميز.

¹الظاهر مجاهدي-فعالية التدريب المهني واثره على الاداء-أطروحة دكتوراه-تخصص علم النفس-العمل والتنظيم-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة قسنطينة-2008_2009-ص39

وفي احدث تعريف للتدريب من قبل منظمة الأمم المتحدة (اليونسكو) بان التدريب هو " رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن اجل البشر"¹
كتعريف آخر " التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق و أساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب "².

كما يعرف أيضا " التدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية و رفع كفايته الإنتاجية و يعتبر علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه"³
و هناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية

"التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة و يتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل"⁴

المطلب الثاني: أنواع و خصائص التدريب

أولاً: الأنواع

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمدها منظمات الأعمال , و في مايلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلا وهي:

1-التدريب وفق المستوى التنظيمي:

¹ك-إدارة الموارد البشرية-عبد الله حسين جوهر-الناشر مؤسسة شباب الجامعة-2011-إسكندرية-ص99
²نوري منير-الوجيز في تسيير الموارد البشرية-ديوان مطبوعات الجامعة-سنة 2011-ص85
³أحمد الخطيب-رداح الخطيب-الاتجاهات الحديثة في التدريب-دار و مكتبة الكندي-عمان-الطبعة الأولى-2014-ص125

⁴باري كشوري-إدارة الموارد البشرية-دار الفاروق للنشر و التوزيع-القاهرة-مصر-الطبعة2-سنة2006-

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقا للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

أ-التدريب المهني:ويمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها, وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة, أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة, أوإعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث و تحديد المعلومات لديهم.

ب-التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية و التنظيمية ,وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد العاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري ,و أحيانا يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا, إن هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل و سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية والإنسانية, إذ يتركز بشكل أساسي على تطوير و تحسين المهارات الإنسانية و المعرفية للأفراد .

ج-التدريب الإشرافي: ويشمل تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد انجازها و غالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و الصراعات العمالية و أنماط القيادة و اتخاذ القرارات و غيرها من المعارف و المعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذي يتوخون تحسينها و تطويرها بغية انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فاعلية عالية.

د-التدريب التخصصي: و يمثل زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية و لذا فانه غالبا ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض المتخصصين و الباحثين, إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات و المعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات و متطلبات العمل في المنظمة.

ر-تدريب المدربين: و يتم تدريب المدربين بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية, إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات و المعارف المهنية أو التخصصية, إنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس و العلاقات الإنسانية و الأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً.

2-التدريب وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:
أ-التدريب قصير الأجل : غالبا ما يستغرق هذا التدريب فترة أسبوعاً إلى ستة أسابيع و في إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة , حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج, و لذا فان من عيوب هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية, كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة و شمولية.

ب- التدريب طويل الأجل: في هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر, زمن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة اكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل, كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب, ومن العيوب أوالمأخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية و التي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

3-التدريب وفق نوعية الأفراد:

هذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما :

أ-التدريب الفردي: يمثل تطوير المهارات و القدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيةهم لمراكز إدارية أو فنية عليا, ولذا فانه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

ب-التدريب الجماعي: هذا النمط يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب, إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أوالأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فان هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.¹

ثانيا: الخصائص

تتعرض عملية التدريب إلى مجموعة من الأسئلة العامة التي يجب ان يجيب عليها المدربين و المسؤولين عن التدريب و منها :

1- هل التدريب حلا للمشكلات السائدة ؟

إن الهدف الأساسي من التدريب هو التخلص من مشكلات الأداء او تحسين الأداء نفسه ، من ناحية أخرى فليس كل مشكلات الأداء تستدعي القيام بالتدريب لحلها حيث أن القصور في الأداء له مسببات عديدة فمثلا انخفاض حجم و فاعلية الرقابة على الأداء لا تحتاج إلى التدريب لعلاجها، كما أن انخفاض جودة المواد الخام لا يتم تحسينها من خلال التدريب ، و هناك أيضا مشكلات خاصة بالعملاء، وبالسوق الخارجي...الخ ولذا يجب على المدربين قبل اختيار التدريب كحل للمشكلات السائدة ، أن يحللوا أو يشخصوا بوضوح تام الموقف المطروح لتحديد عما إن كان التدريب يعتبر مناسبا أم لا لحل هذا الموقف ؟

2 هل الأهداف التدريبية واضحة و حقيقية ؟

لكي يكون التدريب ناجحا فيجب التحديد الواضح و الدقيق للأهداف المتوقعة منه ، فهذه الأهداف تحدد محتويات البرامج التدريبية و تحدد أيضا المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة هذه البرامج ، فقد لا تستطيع الإدارة. أن تتوقع بكفاءة إن

¹إدارة الموارد البشرية-كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة-دار المسيرة للنشر والتوزيع-الطبعة الخامسة-2013-

إحدى دورات التدريب قد تجعل كل فرد خبيراً في الحاسب الآلي و مثل هذا التوقع قد يفشل نظراً لأن الهدف غير ملموس، و ما لم تكن الأهداف واضحة و محددة قبل وضع برامج التدريب فإن المنظمة قد تجد نفسها تدرب موظفين من أجل أسباب خاطئة و نحو نتائج و نهايات خاطئة .

3 هل يعتبر التدريب استثماراً جيداً ؟

يعتبر التدريب من الأنشطة المكلفة و التي تحتاج إلى ميزانية كبيرة للإنفاق على المكان و المساعدات التدريبية و إعداد و تنفيذ و تقييم البرامج، و أيضاً للإنفاق على المدربين بالإضافة إلى المتدربين، و تزداد تكلفة التدريب إذا ما أخذنا فترة توقف المتدربين عن العمل خلال فترة تنفيذ التدريب، و بالإضافة إلى نفقات الأساسية للتدريب، فهنا كالتنفقات اللازمة التحليل و تقييم برامج التدريب، و في بعض الحالات يكون التدريب مناسباً إلى أن تكاليفه لا تكون فعالة، و لذا يجب على المدربين قبل التدريب أن يقدروا بدقة حجم التكاليف التي تسببها المشاكل الحالية ، و في نفس الوقت تقدير حجم التكاليف اللازمة للبرامج التدريبية لكي يتم التخلص من هذه المشكلات فإذا تبين أن العلاج التدريبي أكثر تكلفة من علاج الأداء ، ففي هذه الحالة يجب البحث عن علاج آخر غير التدريب وإذا كان ذلك ممكناً، و لتحديد عما إذا كان الاستثمار في التدريب يعتبر جيداً أم لا فإن هذا يتطلب العوائد الأساسية للتدريب في شكل نقدي ، فمثلاً التدريب الذي يتم على الآلات و المعدات يمكن قياس عوائده مالياً بسهولة، أما التدريب في الجوانب غير ملموسة مثل فرق العمل و تنوع العمالة فإنه يمثل تحدياً كبيراً في عملية التقييم.

4 كيف سيتم التدريب ؟

يمكن استخدام عدد كبير من طرق و أنواع التدريب في الحياة العملية ، منها ما يعتمد على الحاسب الآلي أو المحاكاة أو ما يعتمد على الطرق التقليدية ، و بعض هذه الطرق قد تكون أكثر كفاءة و فعالية من الطرق الأخرى حسب الأغراض و المواقف

التدريبية المطلوبة و لذا يمكن القول بان تقييم برامج التدريب التي تعتمد على الفن و العلم معا ، حيث لا توجد طريقة واحدة للتدريب تناسب كل الأغراض.

و في إطار نوع التدريب وطرقه و محتوياته فإن هناك قضايا أساسية يجب أخذها في الحسبان مثل كفاءة برنامج التدريب، فعلى سبيل المثال فإن الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير و التعلم والتحسين يمكن أن تكون أكثر أهمية في تحديد كفاءة البرامج التدريبية و بالتالي أكثر تأثيرا من أي جانب داخل البرنامج التدريبي ذاته و في جميع الأحوال يجب أن توتي برامج التدريب ثمارها من خلال التأثير الإيجابي على إجراءات العمل و زيادة كفاءة الأداء، و أخيرا يمكن القول بان التدريب لا يكون ايجابيا من حيث تحسين الأداء.

ولا يكون فعالا إلا إذا كان مرتبطا بالأهداف التنظيمية و بالتالي فإن الجيد لبرامج التدريب يتأتى من خلال ربطه بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ولذا فإن التصميم السيء لبرامج التدريب سوف لايمكن له علاقة بالأهداف التنظيمية و على ذلك فإن مسؤولية المديرين هي ربط التدريب بالأهداف التنظيمية سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل.¹

المطلب الثالث: خطوات عملية التدريب

يمكن إيراد المراحل الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي وفقا للخطوات التالية:

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة:

هي الخطوة الرئيسة في العملية التدريبية بعد جميع و تحليل البيانات و يعد نشاط تحديد الاحتياجات في المنظمة الخطوة الأساسية لترصين كفاءة و فاعلية البرنامج التدريبي، إذ أن التدريب ليس ترفا فكريا أو نشاط عفويا ، وإنما يخضع للجوانب المخططة في الفكر الإدارية الحديث، سيما و إن معالم التطوير الذي تشهده

¹مصطفى يوسف كافي-إدارة الموارد البشرية- مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع-الطبعة1- عمان-

المجتمعات الإنسانية حالياً يستدعي أن تتحقق المنظمة من العديد من الجوانب ذات الآفاق الهادفة و التي يتم من خلالها استقرار واقعها الإنتاجياً و التسويقي ثم السعي لوضع برنامجاً تدريبياً ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء لدى العاملين لديها.

وتعرف الاحتياجات التدريبية أنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب و معرفة طبيعة و محتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها و الآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي.

و يمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التحليلية التالية:

1- تحليل المنظمة و حاجاتها التدريبية على المديين الحالي و المستقبلي ، يمكن أن نعتمد في هذا المجال في تحديد الاحتياجات وفقاً للإطار الزمني المعتمد في هذا الخصوص بناء على :

أ- الاحتياجات الحالية: ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف، بعلاج بعض مشكلاته، بالرغبة في رفع معدلات الأداء، بتعلم طرق عمل جديدة.

ب- الاحتياجات المستقبلية: ترتبط بخطط التدرج الوظيفي و القوى العاملة، بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أو مالياً، و بخطط التنمية و التطوير.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تنطلق أساساً من العديد من التحديات التي تشهدها الظروف الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، لذا لا بد و أن تقوم بتقييم الواقع الحقيقي لأدائها و مقارنته بالمنظمات ذات الفاعلية العالية في الأداء و من ثم تسعى لردم الفجوة بينها و بين المنظمات المنافسة بغية التطوير و التحسين و هذا يتطلب أن تقوم بتحديد الحاجات التدريبية التي يتطلبها واقع التطوير و التحسين في الأداء المستهدف.

ثانياً: أهداف التدريب:

يمكن القول بان تحديد الحاجات التدريبية في المنظمة تعد القاعدة الأساسية لتحديد و معرفة الأهداف المتوقع بلوغها من خلال البرنامج، إذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهاري المراد بلوغه و هذا يساعد عند تحديده بوضوح المدرب و المتدرب في ما ينبغي أن يتعلمه و يعلمه المدرب و من ثم ما ينبغي بلوغه من مهارات أو معارف تدريبية بغية تحقيقها بشكل فعال وفقا لما يلي :

1- أن تكون أهدافا تعليمية لسد فجوة بين المعلومات و المهارات و الاتجاهات الحالية للمتدرب و بين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب، ما المعلومات التي يمتلكها المتدرب الآن؟ ما المهارات التي يتقنها المتدرب الآن؟ ما الاتجاهات التي تحكم سلوك المتدرب الآن؟

2- يجب أن تكون قابلة للملاحظة و التقويم و أن تكون واقعية و منسجمة مع سياسات المؤسسة و فلسفتها، وان تنعكس المهارات و المعارف المكتسبة أثناء التدريب على الواقع العملي للأداء المراد انجازه لاحقا في حقول الإنتاج الفعلي.

ثالثا: تحديد محتوى البرنامج:

يتضمن ما يهدفه البرنامج من تغيير أو تطوير في المهارات التخصصية أو العامة في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين أو مايتطلبه من إضافة معارف و مهارات جديدة يتطلبها التطوير و التحسين في الأداء الفني أو الإداري للعاملين.

و لذا فإن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة أخرى، إذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي، لذا ينبغي أن يتضمن المحتوى البرنامج التدريبي مايلي:

- الجمع بين الناحية النظرية و الناحية العملية التطبيقية
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة

- أن تراعي الدقة و الموضوعية و الحداثة
- أن تكون الأفكار و المفاهيم متماسكة وواضحة و أن تبتعد عن التكرار الممل
- أن تتناسب و الزمن المقرر للبرنامج التدريبي
- أن تتناسب مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج

رابعاً: أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب التي ينبغي اعتمادها في اكتساب المهارات و المعارف تلعب دوراً هادفاً في تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ إن أساليب التدريب يجب أن لا تقتصر على أسلوب المحاضرات النظرية و الفكرية، بل يجب أن تعتمد على الأساليب العملية و التطبيقية من عصف ذهني وتمثيل ادوار و تطبيقات عملية لحالات من شأنها أن تحقق لدى الأفراد العاملين قدرة عالية في إكسابهم المهارات و المعارف الشخصية و العامة في مجالات عملهم و يمكن القول بان الأساليب التدريبية التي يمكن اعتمادها تتضمن ما يأتي:

- التدريب على رأس العمل
- المحاضرات
- المحادثات ضمن المجموعات
- دراسة الحالة
- اللعبة الإدارية
- لعب الأدوار
- أعمال تطبيقية
- قراءات تحليلية
- العصف الذهني... الخ

خامساً : تقييم البرنامج التدريبي و متابعته

- ردود الفعل (Immediate Reaction or Feedback)

هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية و التنظيمية..الخ).و يتم الحصول على هذه المعلومات و البيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين و معرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.

• التعلم Learning

ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟ ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه و استيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس و المبادئ العلمية و الأساليب التدريبية و بشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

• السلوك Behavior

هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟ و يتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج و بعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

• النتائج Results

هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيرا ايجابيا في مكان العمل ؟ ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل و الروح المعنوية للعاملين و الغيابات و تكاليف الأداء...و غيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي البرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج و هكذا.¹

¹خضير كاظم و ياسين كاسب-إدارة الموارد البشرية-دار المسيرة للنشر و التوزيع-الطبعة الخامسة-2013-ص

المطلب الرابع: أهداف وأهمية التدريب

أولاً: الأهداف

التدريب كعملية ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات و الاتجاهات و السلوكيات المرغوبة و المطلوبة للعاملين فالمنظمة لزيادة أدائهم و كفاءتهم لتحقيق أهداف الرئيسية التالية:

- ضمان أداء العمل بفاعلية و يد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة و بين الأداء الفعلي للعاملين.
- تنمية و زيادة ولاء و انتماء العاملين المنظمة و زيادة رغبتهم للعمل.
- مساعدة العاملين في المنظمة لتأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق و بالكفاءة و الفاعلية المرغوبة.
- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، و تقليل حوادث العمل و التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين و انخفاض قدراتهم و مهاراتهم الفنية .
- توفير الدافع self-motivation الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجهم كما و نوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة و سياستها و إستراتيجيتها على المدى القصير و المتوسط و الطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لان زيادة خبرة الموظف في عمل هو تنمية مهاراتهم و معلوماتهم خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساس داخليا بالأمن و الأهمية.
- زيادة المهارات و القدرات العاملين و تسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية إلى أعلى مستوى في المنظمة.¹

¹ عطا الله و غالب محمود سنجق-إدارة الموارد البشرية-دار المنهجية-الطبعة الأولى-عمان الأردن-2015-

ثانيا: الأهمية

تتمثل أهمية و فوائد التدريب في مايلي :

أولا: أهمية التدريب للمنظمة من خلال:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الاطلاع و المعرفة و اكتساب مهارات و سلوكيات جديدة و حديثة متطورة.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة
- خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية للمنظمة
- تطوير برامج و إمكانيات المنظمة
- توضيح السياسات العامة للمنظمة
- تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية
- تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف و تنفيذ السياسات
- بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستفسارات

ثانيا: أهمية التدريب للأفراد العاملين

- تحقيق فهم الأفراد للمنظمة و دورها
- تحسين قرارات الأفراد و حل مشاكل العمل
- تنمية دوافع و عوامل و عناصر الأداء و العمل من أجل التطور و التميز و الترفيه
- تطوير مهارات الاتصالات
- تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي ينتج عنها ضعف الأداء

ثالثا: أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- قبول الأفراد للتكيف مع التغييرات
- ترسيخ و تمتين العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين
- تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة¹

الخاتمة:

يعتبر المورد البشري الرأسمال الحقيقي في المؤسسة، لذا تزايدت اهتمامات بعض المفكرين و الفلاسفة حول هذا العنصر مما تعددت آرائهم و اتجاهاتهم.

من اجل النهوض بالمورد البشري ازدادت الحاجة لعمليتي التدريب و التكوين، وأيضاً بهدف تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى المنظمة و الأفراد على حد سواء ، وأثبتت البحوث و الدراسات أن النجاح في هاتين العمليتين يرتكز على العديد من السياسات و المبادرة و المراحل التي يجب أن تتبناها المنظمات بشكل يسمح برفع أداء الفرد و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية .

¹ عبد الله حسين الجوهر-إدارة الموارد البشرية-مؤسسة شباب الجامعة للنشر-إسكندرية-2011-ص109-110

الفصل الثاني:

الأداء و اثر التكوين و التدريب في تحسينه

الفصل الثاني : الأداء و اثر التكوين و التدريب في تحسينه

مقدمة

إن نجاح المنظمات و نموها و بقاءها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء، فالمنظمة تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء حيث تمثل احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و هذا التقييم لا يكون إلا من خلال عمليتي التكوين و التدريب اللتان تلعبان دورا مهما في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية يعتبر تحسين الأداء أداة ضرورية للتحسين المستمر، وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية و كفاءة مواردها البشرية من ناحية أخرى.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فاعلية أداء مواردها البشرية ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لتعرف مكامن الضعف و القوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من اجل وضع إستراتيجية فعالة .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء ترجمة لما يقوم به الفرد استجابة لانجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته و رؤسائه , أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية و في كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة .¹

و هو أيضا نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط , بأبوالأشكال , فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها ذاته .²

المطلب الثاني : عناصر الأداء و محدداته

تتمثل عناصر الأداء في :

(1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة , و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها

(2) نوعية العمل : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

(3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل , و مقدار سرعة الانجاز .

(4) المثابرة و الوثوق : و تمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة , و مد حاجة هذا الموظف إلى الإرشادات و التوجيه من قبل المسرفين و تقييم نتائج عمله.³

¹صالح بن نوار-فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية-مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته-جامعة قسنطينة-طبعة 2-2010-ص57

²عبد الحكيم احمد الخزامي-تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين-مكتبة ابن سينا-مصر-ص19

³اسعد احمد عكاشة-اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-مذكرة ماجستر في إطار الأعمال-الجامعة الإسلامية-غزة فلسطين-2008-ص34

محددات الأداء :

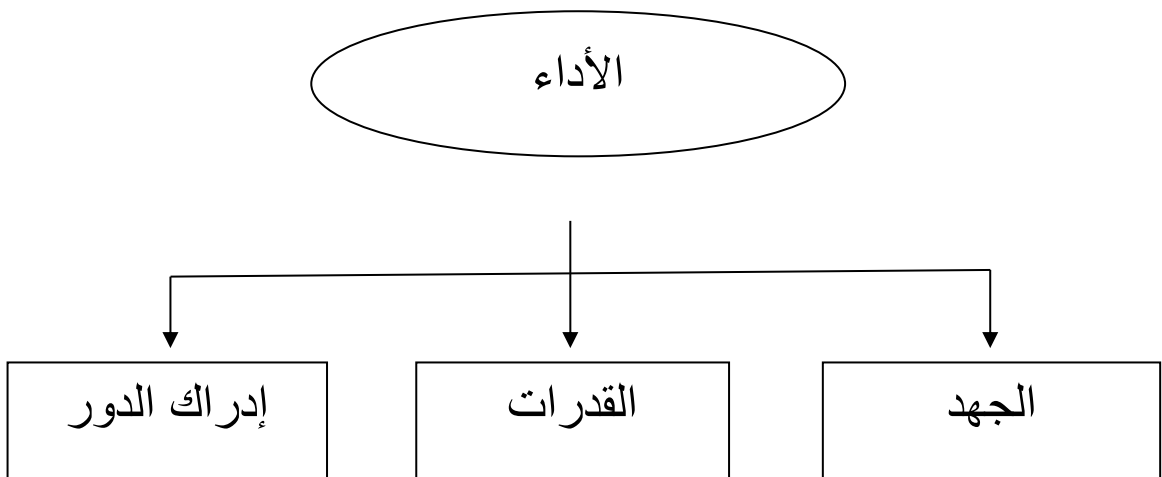
الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات , و إدراك الدور أو المهام , و يعني هذا أنالأداء يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

(1) الجهد

(2) القدرات

(3) إدراك الدور (المهام)

يسير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته , أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة , و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة , و يسير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلال , و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف الدور .¹



¹نفس المرجع-اسعد احمد عكاشة-اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

الشكل 01 : محددات الأداء

المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء

تعريف 1 : يعرف على انه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات النفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل .

تعريف 2 : هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي , و يترتب هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين ¹.

المطلب الرابع : معايير و طرق تقييم الأداء

معايير تقييم أداء العاملين : و يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و فيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء و هي ما تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم 1 : معايير تقييم الأداء

| معايير الصفات الشخصية | معايير سلوك الأداء | معايير نواتج الأداء |
|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| 1. المبادأة | 1. معالجة شكاوي العملاء | 1. كمية الأداء |
| 2. الانتباه | 2. إدارة الاجتماعات | 2. جودة الأداء |
| 3. دافعية العمل | 3. كتابة التقارير | |
| 4. الاتزان الانفعالي | 4. المواظبة على العمل | |
| | 5. التعاون مع الزملاء | |

¹محمد الصيرفي-قياس و تقويم أداء العاملين-مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع-الإسكندرية-2008-ص27

| | | |
|--|--------------------|--|
| | 6. قيادة المرؤوسين | |
|--|--------------------|--|

طرق تقييم الأداء :

- قائمة معايير التقييم : عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير و تحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد , و يتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد .
- طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء , و ذلك طبقا للأداء العام و بعيدا عن ما يسمى بالمعايير , و هي اكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة .
- المقارنة الزوجية (بين عامين) : حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي و ليس دفعة واحدة , و من ثم جمع المقارنات و يتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو , و يعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام و هذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد .
- طريقة التوزيع الإجباري : أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة , بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال و تأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة .
- طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها , بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له , و هي تمر بالخطوات التالية :

تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء .

خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة , حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس .

خلال مرحلة تقييم الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة .¹

المبحث الثاني: اثر التكوين و التدريب في تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

عرف محمد كامل مصطفى تحسين الأداء بأنه " وجود مشكلة تحتاج إلى حل وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها."

عرف محمد قدرى حسن أداء الموارد البشرية كما يلي: " تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات و القيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء."²

عرف تحسين أداء العاملين: بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما' وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.³

المطلب الثاني:مراحل تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بعدة مراحل نذكر منها:

1-تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل

¹مصطفى يوسف كافس _إدارة الموارد البشرية- مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع -الطبعة 1 - عمان - سنة 2013 ص 230

²مذكرة تخرج ماستر اكاديمي بعنوان"دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري" -بلقبيوس ناصرية و بن خيرة فاطمة-تخصص تسيير استراتيجي-جامعة مستغانم-2019-2020

³عمار عيشي-اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد-دار أسامة للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2012-ص70

الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفصل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات.

3-اختبار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع الملاحظة انه لايمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان أولوية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

4-تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5-مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب.

وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى¹.

¹محمد مصطفى الخرشوم ونبيل محمد مرسى-إدارة أعمال المبادئ والمهارات-مكتبة القسري-الرياض-الطبعة3-

المطلب الثالث: أثر التكوين في تحسين الأداء

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة و كفاية المنظمات, حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين, فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني و تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

أولاً: تأثيرات التكوين على أداء الموظفين: من أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
- توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.¹

ثانياً: تأثير التكوين على المؤسسة: من أهمها:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح
 - يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي
 - يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
 - يسهل تطوير العمال بالنسبة للترفيه من الداخل
- فعملية التكوين تولد لنا كفاءات و بالتالي أداء جيد تقييم نافع للفرد والمؤسسة.²

المطلب الرابع: أثر التدريب في تحسين الأداء

يعتبر التدريب وسيلة من وسائل رفع معدلات الأداء أي أن تطبيق مقاييس الأداء الجيد، والممتاز تبرز وساطة الاحتياجات التدريب الحقيقية، وتعطي الأجهزة المسرفة على التدريب بصورة صحيحة أن الاحتياجات المطلوب تغطيتها، وبالتالي يمكنها رسم مخططها والاستعداد لها وتنفيذها بأفضل الوسائل و أنسب الظروف.

وتعد أجهزة التدريب مسؤولة عن متابعة المتدربين بعد التدريب ومن أفضل وسائل هذه المتابعة قياس معدلات أدائهم في نفس العمليات قبل التدريب، وتحليل نتائج واستخدامها في تحسين أساليب التدريب بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين. هكذا استنتج أن التدريب والأداء لهما علاقة وطيدة وتكاملية حيث أن التدريب أداة أساسية من الأدوات رفع كفاءة العاملين في مؤسسات ورفع من أدائهم وتسهيل تقييمهم كما أن الأداء وتقييمه يعتبر أداة أساسية من أدوات التدريب في جميع مراحلها.³

¹بوقطف محمود-التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-رسالة ماجستير-علم

الاجتماع تنظيم وعمل-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة عباس لغرور-خنشلة-2014

²إبراهيم عبد الله-حميدي مختار-دور التكوين في تنمية وتنشيط الموارد البشرية-مجلة العلوم الإنسانية-جامعة

محمد خيضر-بسكرة-سنة 2005

³رواية حسن محمد سعيد سلطان-إدارة الموارد البشرية-ص238-239

ونقول أن التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم، ويحلل المدرب الأداء يقدم رؤية لكيفية التحسين.¹

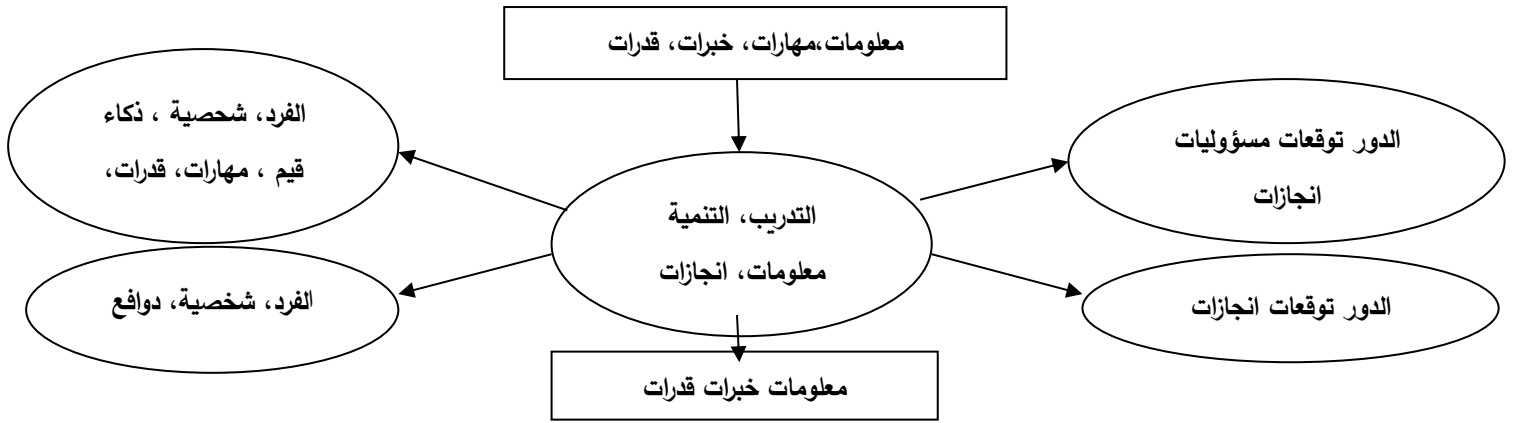
كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الوظيفة وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد عن طريق: تنمية قدراتهم على أداء الأعمال ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف.

تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم

كما أن للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها مايلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم، وتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل، توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

شكل رقم (02) يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب



¹صلاح الدين حسن السيسى-نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء -دار الشارقة-الطبعة1-الإمارات-

الخاتمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى العاملين من اجل استثمارها، ومعرفة مواطن القصور و الضعف و محاولة تحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية و التدريبية، ولقد تعددت أنواع الأداء حسب المعايير التي تأخذها المؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو سلوكية لتتوصل إلى مستوى عالي من أداء العامل و هكذا يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أدائهم ، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد:

لكل نظام فرعي في المؤسسة و قواعد و أسس يجب على المسير إدراكها و معرفتها لإدارتها بالشكل الملائم وهو ما قد حاولنا في الفصلين السابقين تقديمه كدراسة عامة حول دور التكوين و التدريب في تحسين الأداء في مؤسسة اقتصادية , و ارتأينا في هذا الفصل إلى إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات الاقتصادية للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من اجل معرفة دور التكوين و التدريب في تحسين أداء العاملين .

و لقد تم تحديد مؤسسة ميناء مستغانم و التي تم من خلالها إجراء تربص تطبيقي لموضوع هذه الدراسة , بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المؤسسة من خلال الوقوف على التعريف بها من مختلف الأهداف و المهام التي تتعلق بها , بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة و أهم مصالحه التي يضمها , كما تعرفنا أيضا على الإمكانيات البشرية و أهم التقسيمات المتعلقة بها و التطرق بشكل مختصر إلى بعض الإمكانيات التي تترجع عليها المؤسسة .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم¹

المطلب الأول :تعريف و نشأة مؤسسة ميناء مستغانم

¹بناءا على المعلومات المقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل, فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالتجارية و خدمات الصيد البحري

أولاً: التعريف :

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لسلامندر و الرأس البحري لخروبة, استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم إذ انه سمي في ما قبل 1833 (مرسى الغنائم) و من هنا كان منطلق اسم المدينة مستغانم .

في سنة 1848 أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 و بعد 3 سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة, تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و 1904 انتهت بميلاد أول حوض للميناء بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 , تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 و بداية 1959 .

ثانياً : نشأة مؤسسة ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري و خدمات النقل البحري, و تشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم و هي مؤسسة عمومية اقتصادية (شركة ذات أسهم) أنشئت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري, بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 .

في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية, حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية /شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 25000000 دينار جزائري تحت الحيازة الكاملة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

إن التقسيم الإداري و الوظيفي للمديريات و الدوائر و المصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها, و يؤدي أيضا إلى حسن سير العمل, فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط و التكامل بين الوظائف و الأقسام, و يظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم :

• المديرية العامة : وظيفتها السهر على التسيير, المراقبة و التنظيم الحسن للمؤسسة, بحيث ترتب و تراقب جميع مديريات المؤسسة و تفرض سلطتها عليهم و تتكون من :

-رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة و المسؤول الأول في الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء التنفيذيين و الذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة

-مساعد مدير عام: و يعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة و في كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة .

-مساعد الأمن الداخلي: و هو الشخص المخول قانونا يحفظ الأمن و السلامة داخل الحرم المؤسساتي و معاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية و البشرية و التصدي لكل الأخطار المحتملة .

-مكتب التنسيق العام: و هو الذي يتولى جميع الأعمال التي يسديها المدر العام إليه و المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات و الحفاظ على التسيير الحسن و السكينة للمديرية و منع دخول الأجانب

-خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة, و تتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير, و كذلك تدقيق و فحص العمليات و الأنشطة المختلفة للمؤسسة

- مديرية الموارد البشرية: تهتم بتنظيم و تنسيق و مراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين و التكوين و الوسائل العامة للمؤسسة , تتكون هذه المديرية من الفروع التالية :
 - 1- قسم المستخدمين و التكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف و مراقبة تطبيق سياسة لمؤسسة في إطار تسيير المستخدمين, كما يقوم بإعداد برامج التكوين و الحرص على تطبيقها, بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين, و يتكون من المصالح التالية:
 - أ. مصلحة المستخدمين و التكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين, كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف, و تصنيف المستخدمين, و تقوم بإعداد و تنظيم برامج التكوين و السهر على تطبيقها .
 - ب. مصلحة الأجور والتكاليف: و هي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين و تكاليف العمل من منح و مكافآت نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد و طوال مدة تواجده في المؤسسة, و الاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة .
 - ج. المصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل, التوقف عن العمل بسبب المرض, تعويضات المصاريف الطبية و طب العمل
 - 2- قسم الوسائل العامة: يهتم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من مصلحتين:
 - أ. مصلحة الوسائل العامة: و هي التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد و الآلات المساعدة على تنفيذ العمل و قطاع غيار مختلف المركبات و قطاع الغيار الخاصة بالقاطرات و مختلف العتاد, كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل و خارج الوطن.
 - ب. مصلحة تسيير المخزون: تقوم بتسيير المخزون, و تقوم بعملية جرد لهذه المخزونات .

3- قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم بتسيير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية في المؤسسة, و يتكون من مصلحتين:

ا. مصلحة الخدمات الاجتماعية: و هي المصلحة التي تشرف و تعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه و هو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أوأمراض مهنية, و استفادته من منح و تعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض و من جميع المنح الاجتماعية مثل المنح المدرسية, فترة الأمومة... الخ

ب. مصلحة النشاط الرياضي و الثقافي: هي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية و لترفيهية و التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح لعمال و أبناءهم كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة و تتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية و الموسم الصيفي, أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال المؤسسة و العمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.

ج. مديرية المالية والمحاسبة : و هي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة و ذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة و مدى مطابقتها للأهداف المسطرة و إحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة لواحدة, و إمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري

4- قسم المحاسبة: يشرف على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام

المحاسبي المالي و يتكون من مصلحتين :

أ. مصلحة المحاسبة العامة : تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها و ذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية و جدول حسابات النتائج.

ب. مصلحة المحاسبة التحليلية: و هي التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف .

5- قسم المالية: يشرف على التسيير المالي للمؤسسة و إعداد و متابعة الميزانية و يتكون من مصلحتين:

1. المصلحة المالية: هي التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة .

2. مصلحة التحصيلات: و تقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين و تتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات اتجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم .

● مديرية الاستثمار التجاري: و تقوم هذه المديرية ب:

-تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن,التفريغ, و التخزين).

-تسيير أملاك الدولة المينائية .

-تسيير الإنشاءات المتخصصة.

-متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي و البحث عن الوسائل المناسبة

لإدماجها بفاعلية داخل المؤسسة .

و تتفرع هذه المديرية إلى:

1-قسم الشحن و التفريغ: تقتصر مهامها على الشحن و التفريغ و التخزين, و

يتكون من ثلاثة مصالح:

أ. مصلحة الشحن و التفريغ : هي المصلحة المختصة و المشرفة على

جميع عمليات لشحن و التفريغ للسفن الراسية بمرافئ الميناء أو التي تنتظر

دورها للرسو,وتتطلب هذه العملية يد عاملة مؤهلة و غير مؤهلة, كما

تتطلب آلات و رافعات لتنفيذ العمل المنشود

ب. مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من لبواخر و كذلك تلك المعدة للتسليم, كما تسهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين و تراقب و ترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير

ت. مصلحة الحاويات: تقوم بالإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء و فرزها و معرفة محتوياتها .

2- القسم التجاري: ينظم هذا القسم مهام مصلحة الفواتير , الأملاك والإنشاءات المتخصصة و يسهر على ترجمة و تطبيق سلم الاثمان المعمول به, و ينقسم إلى مصلحتين:

أ. مصلحة الفوترة و أملاك الدولة: هي تلك الأملاك و الإنشاءات المتخصصة و المكلفة بمتابعة دخول السفن, إنشاء الفواتير و مراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

ب. مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية

3- خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم الخلايا التالية:

أ. خلية الدراسات و التخطيط: و هي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية و سنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراضية خلال شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه, كما توضح مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة و مقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إن وجد, و توضح المخططات وضعية السنة المقبلة و تحدد فيها الأهداف و الأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها و هذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية

ب. خلية التسويق: و هي التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء و دوره الجيوستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بينه و بين منطقة الوسط و الجنوب الجزائري, و ما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير و الاستيراد, إذ تتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي, التسهيلات الإدارية, التحفظات الجمركية, انخفاض نفقات الشحن و التفريغ, وسائل العمل المتطورة, أماكن تخزين واسعة.

ت. خلية المنازعات: و هي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل, فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء احد المتعاملين بالالتزامات مع المؤسسة أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات لمالية أو على أي إشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة و احد العمال و هو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل لخطا من الدرجة الثالثة استلزم فصله من العمل, لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه و الدخول مع المؤسسة في نزاع تتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية , كما يمكن أن يكون النزاع جماعي و هو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية, حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض المؤسسة تنفيذ الالتزام .

- مديرية قيادة الميناء: و تقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن و خروجها, تحويلها من مكان رسوها إلى مكان آخر) , و تأمين الحدود المينائية و تتكون من قسمين:

1- قسم الملاحة: و يشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها و الملزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين, و يلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة و درجة التصنيف, حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة ان يتولوا مهامهم في المؤسسة, و هي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة و التي هي:

أ. محطة القاطرة: و هو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنوطة بها أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام, حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه بشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سلمية.

ب. محطة سفينة الإرشاد: و هو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة الإرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها

من الميناء, باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال و إخراج السفن و بدونه يستحيل تنمة العملية.

2-قسم الأمن: و يختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديد مباشر على حياة العمال, و حفظ الصحة و ذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل, و تقادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل, و يتفرع هذا القسم إلى:

ا. قسم ضابط الميناء: و يشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة, طولها), لكي يمكنه تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

ب. قسم حراس الميناء: و تتمثل مهامه في حراسة الميناء.

• مديرية الأشغال و الصيانة: و هي المديرية المختصة بالأشغال و الصيانة

و يقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل و المتمثل في توفير الإنارة, تعبيد الطرق, بناء

الهيكل, النظافة, و إزالة الأخطار التي تهدد سلامة العمال

أما الصيانة يقصد بها عملية إصلاح العتاد و الآلات في حالة تعرضها لعطب,

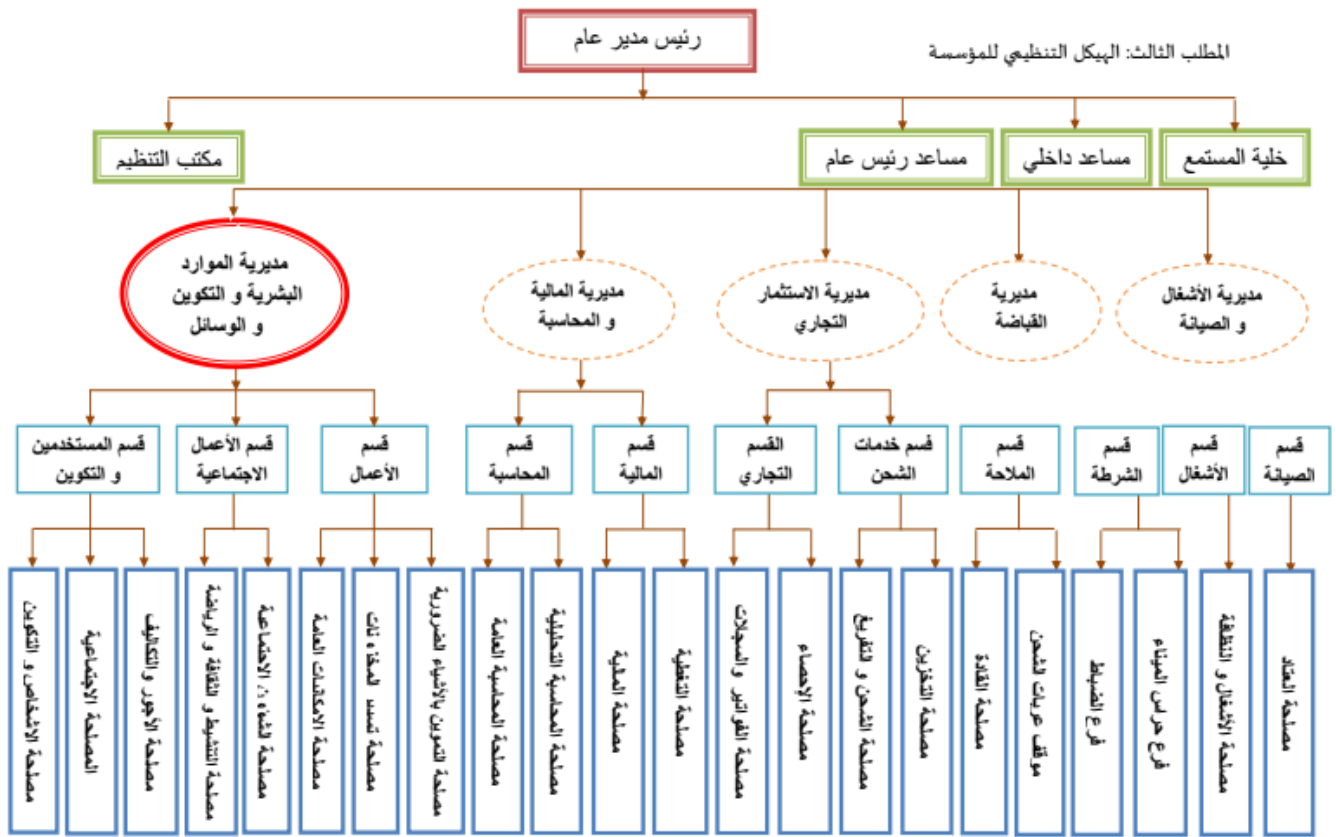
فيقوم عمال مؤهلون بهذه العملية لتلك الآلات, و تتكون هذه المديرية من:

1-قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق و تصميم و مراقبة جميع أنشطة حفظ و صيانة و إصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات و قطع الغيار, و يتكون من مصلحتين:

ا. مصلحة الصيانة: و هي المسؤولة عن صيانة و إصلاح معدات رفع و مناولة البضائع موقوف السيارات, و المعدات الميكانيكية.

ب. مصلحة العتاد: تهتم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات, و توفير و مراقبة معدات المناولة.

2- قسم الأشغال: يهتم قسم الأشغال بتنفيذ و مراقبة مشاريع تطوير و تهيئة الميناء و أعمال الصيانة, و يتكون من مصلحة الأشغال و الصيانة بحيث تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثالث : أهداف و مهام مؤسسة ميناء مستغانم

أولاً: الأهداف

- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
 - تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو..الخ.
 - تأمين أحسن ظروف عبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر .
 - تقديم تسهيلات حقيقية من خلال وسائل العبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية.
 - كونها آذان صاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
 - تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
 - تسيير أملاك الدولة.
 - تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة للبنايات الفوقية للميناء .
 - الاستغلال الأمثل للوسائل والتجهيزات المينائية.
 - تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.
- بذلك فان مؤسسة ميناء مستغانم حازت بتسطيرها لهذه الأهداف على شهادات ايزو التالية:

- شهادة ايزو "9001-2015" الذي يركز على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما يسمح للمؤسسة بموائمة توجهاتها الإستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء .
- شهادة ايزو"45001-2018" الخاصة بالنظام المعتمد لإدارة الصحة والسلامة المهنية الفعال الذي يعمل على تعزيز بيئة عمل آمنة وصحية، من خلال توفير إطار يسمح للمؤسسة بتحديد نظام إدارة الصحة والسلامة والتحكم فيه وتحسين الأداء العام.

- شهادة ايزو "14001-2015" وتختص بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال، وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها التجاري مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على البيئة.

ثانيا: المهام

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة نشاطات وعملية الشحن والقيادة وربط السفن.
- القيام بأعمال الصيانة التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء.
- القيام بكل عملية تجارية مالية وصناعية منقولات عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.
- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- انجاز أعمال الصيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع شركاء الآخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية المالية الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم .

المبحث الثاني : واقع عملية التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء

مستغانم

يهدف التكوين والتدريب بالمؤسسات إلى تنمية و تحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، سنقوم من خلل هذا البحث التطرق إلى مدى إتباع المؤسسة لهذا النشاط.

المطلب الأول: التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم

1- مفهوم التكوين بالمؤسسة:

هو تعلم مهارات جديدة أو تأهيل جديد ,وهو ذلك البرامج المعدة وفق احتياجات المؤسسة لتغيير سلوك العاملين و اكتسابهم مهارات جديدة في العمل.

2-أهداف التكوين:

- _استدراك النقائص في الكفاءات اللازمة لممارسة مسؤولية ما
- _تكييف العامل منصب عمله و جعله متحكما في أقصى درجة ممكنة
- _تطوير الموارد البشرية عن طريق تنمية الأفراد بالتكوين الفعال
- _مسايرة التطور التكنولوجي و التكيف مع تطورات المحيط
- _الزيادة في مردودية الأفراد و الجماعات و بالتالي الرفع من مردودية المؤسسة

3-مراحل عملية التكوين:

1.إعداد احتياجات التكوين:

في نهاية السنة التجارية و وفقا للمخطط السنوي للمؤسسة ترسل مديرية الموارد البشرية إلى كل مصلحة طلبات التكوين وفق نموذج تقوم به مصلحة التدقيق حسب المعايير الدولية لطلبات التكوين

بعدها تقوم كل المديریات بتوزيع طلبات التكوين على جميع العمال بغرض ملئها و للتعبير عن احتياجاتهم التكوينية بمختلف أنواعه

مع ذكر الهدف بعد ملئها تمضى من طرف المديریات و ترسل إلى مصلحة التكوين.

و هذا المخطط السنوي يحتوي على :

_تحديد التخصصات المتوفرة في التكوين .

_تحديد مكان التكوين .

_تحديد الشروط و المعايير الواجب توفرها في الأفراد العاملين الذين سيشاركون في الدورة التدريبية .

تصنيف الاحتياجات و ترتيبها:

تصنف الطلبات و ترتب حسب الأولويات و حسب المنصب المشغول و حسب الهدف ,في حالة عدم وجود هدف من التدريب يلغى طلب العامل للتكوين .

ب.إعداد مخطط التكوين:

تقوم مصلحة التكوين على مستوى مديرية الموارد البشرية بإعداد برنامج التكوين الذي يتضمن عدد العمال الذي سيتم تكوينهم ,نوعية التكوين ,مدة التكوين ,الهدف من التكوين ,مبلغ التكوين الذي يدرج ضمن الميزانية العامة للمؤسسة (الملحق 2) بعدها يعرض برنامج التكوين على مجلس الإدارة من اجل دراسته و المصادقة عليه ليصبح بذلك جاهز للتطبيق و من تم يحال إلى مصلحة التكوين .

ت-انجاز مخطط التكوين:

بعد المصادقة على برامج التكوين ترسل مصلحة التكوين استثمارات إلى مختلف المعاهد و المدارس على المستوى الوطني من اجل الحصول على عروض تكوينية مختلفة (ملحق 3) التي تعدها وفق احتياجات التكوين المعدة في مخطط التكوين . بعدها تتلقى المؤسسة عروض تكوينية من مختلف المعاهد و المدارس (ملحق 4) في شكل بطاقة تقنية تحمل جميع التفاصيل المتعلقة بنوعية التكوين , مبلغ التكوين , السيرة الذاتية للمكونين و مدة التكوين (ملحق 5)

بعدها تجتمع لجنة خاصة بدراسة عروض المؤسسة من اجل اختيار المعاهد التي تقوم بعملية التكوين على مدار السنة, و مباشرة إجراءات العملية التكوينية بمراسلة

مصلحة التكوين المعنية وثائق التكوين (إعلام) بعد إمضائهم اتفاقية وفاء بعد تحديد قائمة المشتركين, ثم تقوم بالإمضاء على قسيمة الطلبية و الاتفاقية و إرسال المشاركين من اجل المباشرة في العملية التكوينية من اجل البقاء للعمل في المؤسسة بعد تكوينهم تأتي المتابعة الميدانية للعملية التكوينية إلى غاية نهايتها بحيث كلاسبوع يقوم المشترك بإرسال فيشبي بعدها تقوم المؤسسة بعلاقة دائمة مع المؤسسات التكوينية إلى غاية صدور نتائج التقييم (ملحق 6)

في حالة نجاح المتكون يحول إلى مرحلة التقييم و في حالة باء المتكون بالفشل, ما تمنح له فرصة إعادة التكوين أو يتوجه إلى منصب عمل يتوافق مع مؤهلاته المهنية.

المطلب الثاني: التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم.

1- مفهوم التدريب بالمؤسسة:

مجموعة من التوجيهات والأعمال والأنشطة التي تهدف إلى تعليم عمال لمؤسسة لجعلهم قادرين و متمكنين لأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

2- أنواع التدريب:

تدريب داخل المؤسسة

تدريب أثناء العمل: غالبا ما يكون للعمال الجدد تدريب من خلال عمال قدامى

تدريب خارج أوقات العمل: تلجأ إليه المؤسسة عندما يكون هناك نقص في الأداء.

تدريب خارج المؤسسة

3- مراحل عملية التدريب:

- جمع المعلومات الضرورية: عن نقاط الضعف لدى العمال وتصنيفها إلى فئات قابلة للتعلم
- تحديد الاحتياجات والمتطلبات التدريبية توفير الوسائل المادية والبشرية
- إعداد برامج تدريب ومتابعتها

4- سياسة تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة:

اختارت المؤسسة أن يكون تدريب الموارد البشرية كأحد المحاور الإستراتيجية في سياستها للتنمية والتطور فعمدت إلأن يكون التدريب هو آفاق استمراريتها وتطوير كفاءتها من الموارد البشرية نحو التحديات المستقبلية الكبرى.

أولاً: نظام التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم

تقوم المؤسسة في كل مرة مرتين في السنة بالقيام بالتدريب لعمالها وإطاراتها والهدف من وراء ذلك هو تحسين مستواهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل مما يسمح لها بالبقاء في السوق وضمان ديمومتها.

ويهدف التدريب بالمؤسسة إلى تحقيق 3 أهداف رئيسية:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة
- التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من اجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال
- تنمية قدرات و مهارات الأفراد بشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.

ثانياً: خطوات العملية التدريبية بمؤسسة ميناء مستغانم.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إنأول شيء تقوم به مصلحة التدريب والتكوين هو تعداد مخطط سنوي ويتم فيه تحديد التخصصات المفتوحة للتدريب.

بعد ذلك يتم مراسلة المدراء الجهويين لمختلف الوحدات التابعة للمؤسسة، وذلك بهدف وضع قائمة للعمال المعنيين بالتدريب، وإعلامهم في هذا التقرير بالتخصصات المتوفرة للتدريب يتم بعد ذلك وضع القائمة النهائية و يتم إعادتها إلى المسؤول عن مصلحة التدريب و التكوين، تقوم بعد ذلك هذه الأخيرة بدراسة هذه القوائم وبعد ذلك يتم تقديمه لمدير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم.

وهذا المخطط السنوي يحتوي على:

- تحديد التخصصات المتوفرة في التدريب
- تحديد مكان التدريب
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد العاملين الذين سيشاركون في الدورة التدريبية.

2-تصميم البرنامج التدريبي:

بعد أن تحصل مديرية الموارد البشرية على المعلومات التي تخص العاملين المراد تدريبهم في المؤسسة، تقوم بمراسلة مراكز التدريب المتعاقدة معها أو التابعة لها، وهذه المراكز هي:

أ-وهران ACI ACADLMIE CECOS INTERNATIONAL

ELABLISSEMENT

EGIC IBN SINA ecol de gestion d'informatique et d commerce

ب-وهران IBS international busines school

ج-مستغانم غرفة التجارة والصناعة ministre du commerce chambre de

commerce et dindustrie du dahramostaganem

د-الجزائر أول مدرسة INPED institut national de la productivité et

du développement industriel

ر-بوسماعيل ENSM

ويتم إبلاغ هذه المراكز بالتخصصات المراد تدريب العمال فيها، ويتم الاتفاق على الجانب المالي وكل التكاليف الإضافية بالإضافة إلى الزمان والذي تحدده مديرية الموارد البشرية في شهر جانفي من كل سنة.

3-تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورته النهائية وتحديد عقد الاتفاق بين المؤسسة ومراكز التدريب وكذلك الاتفاق على الاتفاق على كافة الأمور الضرورية لسير العملية، تتم عملية التدريب وذلك بحضور المتدربين ويتم تسجيل غيابهم، ويتم تلقيهم المادة التدريبية من طرف المدربين.

أما متابعة وتقييم البرنامج التدريبي تكون عند الانتهاء من التدريب مباشرة وأخرى بعد مرور 6 أشهر عن التدريب.

• ميزانية التدريب:

إن الاهتمام بالجانب المالي لعملية التدريب يعتبر ضرورة لابد منها، ذلك لان المال هو الكفيل الوحيد بإنجاح العملية التدريبية، ومن اجل أن يكون هناك استغلال عقلائي لتلك الأموال لابد أن يتم إظهارها في شكل منظم، وتعتبر الميزانية الشكل الأفضل الذي يجب أن تظهر فيه اذ من خلالها يتم معرفة مختلف مكونات النفقات التدريبية و مختلف الأموال التي تدعم العمليات التدريبية.

و فيما يلي جدول يبين ميزانية التدريب خلال الفترات: 2012-2013-2015-
2016

الجدول رقم (02): ميزانية التدريب للأفراد المدربين خلال الفترات 2012-
2013-2015-2016

| 2016 | 2015 | 2013 | 2012 | البيان السنوات |
|----------|----------|----------|----------|-----------------------------------|
| 8940102 | 6647928 | 4045294 | 2347355 | التكلفة الإجمالية للتدريب (دج) |
| 187 | 144 | 137 | 186 | عدد المتدربين الإجمالي |
| 47808.03 | 46166.16 | 29527.69 | 12620.18 | نصيب الفرد الواحد من التكلفة (دج) |

المصدر: وثائق المؤسسة

التحليل:

من خلال الجدول يتبين أن ميزانية التدريب غير ثابتة فتارة ترتفع و تارة أخرى تنخفض و هذا من سنة إلى أخرى و بشكل ملحوظ و متفاوت, و يرجع سبب هذا التغيير نسبة إلى الاختلاف في عدد الأفراد المدربين في كل سنة .

أما فيها يخص الموارد المالية التي تخصص لعملية التدريب في المؤسسة يتم حسابها على الشكل التالي: الموارد المالية المخصصة للتدريب خلال سنة=الكتلة الاجرية الإجمالية للعمال خلال السنة $\times 0.01$

المطلب الثالث: اثر التدريب و التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم) دراسة عينة موظفين في المؤسسة (

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وركزنا في دراستنا هذه على الاستبيان لجمع البيانات والتعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 20 نسخة من الاستبيان.

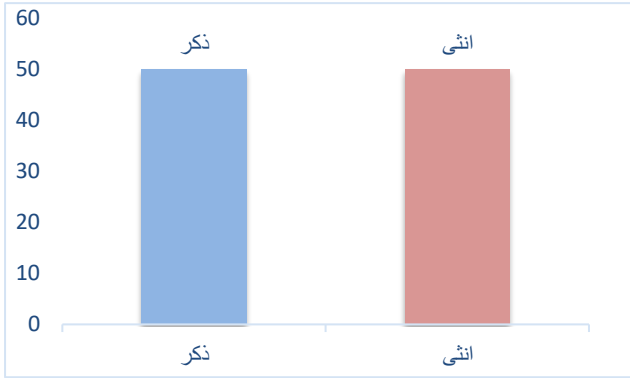
تحليل وتفسير البيانات (من اعداد الطالبين بناء على الاستثمارات المقدمة)

المحور الأول: البيانات الشخصية

❖ الجنس

الشكل رقم(04):التوزيع النسبي

للجنس



| النسبة المئوية % | التكرار | |
|------------------|---------|---------|
| 50 | 10 | ذكر |
| 50 | 10 | أنثى |
| 100 | 20 | المجموع |

الجدول رقم 03 : توزيع العمال حسب الجنس
الصدر: من اعداد الطالبين بناء على تفرغ الاستثمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال إجابة العمال أن 50% من العمال الذين خضعوا للدراسة إناث و 50% منهم ذكور.

نستنتج أن عمال مؤسسة ميناء مستغانم متساوين بين إناث و ذكور.

❖ السن



الشكل رقم (05): التوزيع التكراري

للعمر

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|------------------|
| 40 | 8 | أقل من 30 سنة |
| 30 | 6 | من 30 إلى 40 سنة |
| 30 | 6 | أكثر من 40 سنة |
| %100 | 20 | المجموع |

الجدول رقم 04 : توزيع العمال حسب السن

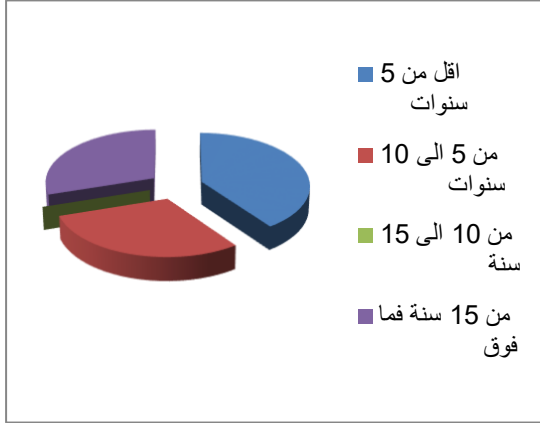
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 40 من العينة المستجوبة التي تمثل 8 عمال قد اجابوا ان الفئة التي يقع ضمنها سنهم ي اقل من 30 سنة، في حين ان نسبة 30 التي تمثل 6 عمال اجابوا ان الفئة التي تقع ضمنها سنهم من 30 الى 40 سنة، أما نسبة 30 الاخرى من العمال المستجوبين والتي يمثل عددهم 6 اجابوا ان سنهم يقع ضمن فئة اكثر من 40 سنة.

نستنتج ان عمال المؤسسة يقع سنهم ضمن مجال اقل من 30 سنة الى 40 سنة، مما يبين لنا ان عمال مؤسسة ميناء مستغانم طاقات شابة قابلة للتدريب.

❖ سنوات الخبرة



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-------------------|
| 40 | 8 | اقل من 5 سنوات |
| 30 | 6 | من 5 الى 10 سنوات |
| 0 | 0 | من 10 إلى 15 سنة |
| 30 | 6 | من 15 سنة فما فوق |
| %100 | 20 | المجموع |

الشكل رقم (06): التوزيع التكراري حسب الخبرة

الجدول رقم 05: توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

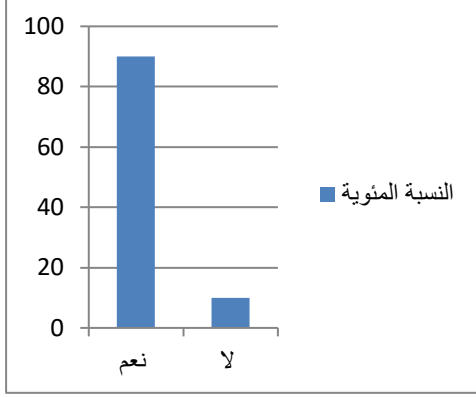
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على تفرغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 40 من العينة المستجوبة والتي تمثل 8 افراد اجابوا بان عدد سنوات عملهم في المؤسسة اقل من 5 سنوات، في حين ان نسبة 30 والتي تمثل 6 افراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 5 الى 10 سنوات، اما نسبة 30 تمثل 6 افراد اجابوا عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 15 سنة فما فوق. نستنتج ان عدد سنوات عمل العمال في المؤسسة اقل من 5 سنوات مما يدل على ان عمال هذه المؤسسة يتمتعون بخبرة.

المحور الثاني: واقع التدريب والتكوين للأفراد في مؤسسة ميناء مستغانم

❖ اهتمام المؤسسة بالتكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 90 | 18 | نعم |
| 10 | 2 | لا |
| %100 | 20 | المجموع |

الجدول رقم 06 : توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتكوين و التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

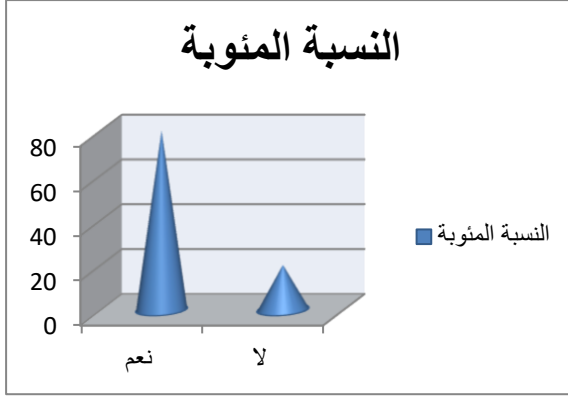
الشكل رقم(07):التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم

في اهتمام مؤسستهم بالتدريب و التكوين

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 90 من العينة المستجوبة والذي يمثل عددهم 18 عامل اجابوا ان المؤسسة تتم بالتدريب، في حين ان نسبة 10 والذي يمثل عددهم عاملين اجابوا ان مؤسستهم لا تهتم بتدريب عمالها. نستنتج ان المؤسسة تهتم بتدريب عمالها فهي تنشط في مجال تطرا عليه التغيرات و هي بحاجة للتدريب و التكوين من اجل تقديم خدمة جيدة.

❖ تلقي عمال المؤسسة التكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 80 | 16 | نعم |
| 20 | 4 | لا |
| %100 | 20 | المجموع |

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين

الجدول رقم 07 : توزيع العمال حسب تلقيهم للتكوين و التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 80 من العينة المستجوبة والتي تمثل 16 فردا اجابوا بانهم قد تلقوا تدريبا بالمؤسسة في حين ان نسبة 20 من العينة المستجوبة والتي تمثل 4 افراد اجابوا بانهم لم يتلقوا التدريب.

نستنتج ان معظم عمال المؤسسة قد تلقوا تدريبا خلال فترة عملهم بالمؤسسة وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها كون ذلك يساهم في تطوير مهاراتهم و رفع كفاءاتهم في العمل.

❖ عدد مرات تلقي عمال المؤسسة للتكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 31.25 | 5 | مرة واحدة |
| 18.75 | 3 | مرتين |
| 50 | 8 | أكثر من مرتين |
| %100 | 16 | المجموع |

الشكل (09): التوزيع النسبي للعمال حسب مرات تلقيهم

للتدريب والتكوين

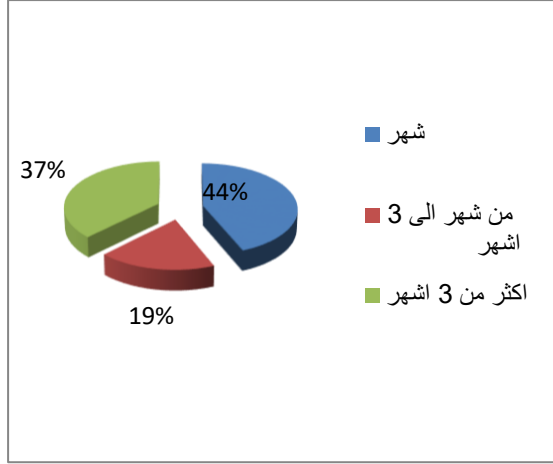
الجدول رقم 08 : توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتكوين و التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 31.25 من العينة المستجوبة والتي تمثل 5 افراد اجابوا ان عدد مرات تلقيهم للتدريب كانت مرة واحدة، اما نسبة 18.75 والتي تمثل 3 افراد اجابوا ان عدد المرات التي تلقوا فيها تدريبا كانت مرتين، وان نسبة 50 التي تمثل 8 افراد اجابوا ان عدد المرات التي تلقوا فيها تدريبا كانت اكثر من مرتين. نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية، اذ ان اغلبية العمال قاموا باكثر من دورة تدريبية على حسب راي العمال الخاضعين للدراسة.

❖ مدة تلقي العمال للتكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-------------------|
| %43.75 | 7 | شهر |
| %18.75 | 3 | من شهر إلى 3 أشهر |
| %37.5 | 6 | أكثر من 3 أشهر |
| %100 | 16 | المجموع |

الشكل (10): التوزيع النسبي للعمال حسب مدة

تلقينهم للتدريب و التكوين

الجدول رقم 09 : توزيع العمال حسب مدة تلقينهم للتكوين و التدريب

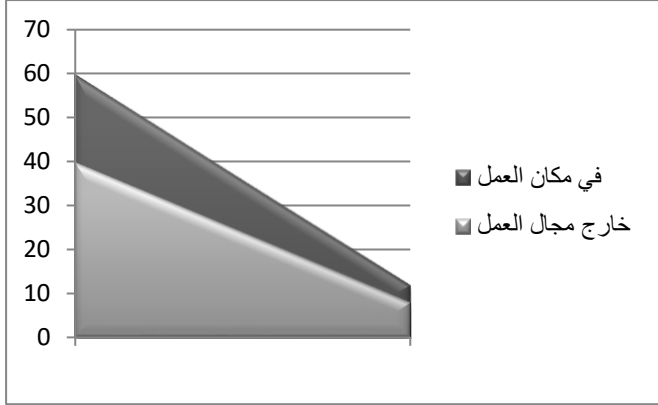
المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 43.75 من العينة المستجوبة والتي تمثل 7 افراد بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت شهر، اما نسبة 18.75 والتي تمثل 3 افراد اجابوا بان المدة التي تلقوا فيها التدريب من شهر الى 3 اشهر، وان نسبة 37.5 التي تمثل 6 افراد اجابوا ان مدة التي تلقوا فيها التدريب كانت اكثر من 3 اشهر.

نستنتج ان اغلبية العمال تلقوا تدريبا في مدة شهر، وهو ما يدل على ان المدة قصيرة وهذا ما يعود على العمال بتحسين في الكفاءة والاداء بسرعة.

❖ تلقي عمال المؤسسة للتكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-----------------|
| 60 | 12 | في مكان العمل |
| 40 | 8 | خارج مكان العمل |
| %100 | 20 | المجموع |

الشكل (11): التوزيع النسبي للعمال حسب مكان

تلقينهم للتكوين و التدريب

الجدول رقم 10 : توزيع العمال حسب مكان تلقينهم للتكوين و التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 60 من العينة المستجوبة اجابوا انهم خضعوا لتدريب في مكان العمل والذي يمثل عددهم 12 عامل، ونسبة 40 من العينة المستجوبة اجابوا انهم لم يتلقوا تدريب في المؤسسة والذي يمثل عددهم 8 عمال. نستنتج ان معظم عمال المؤسسة الذين خضعوا للتدريب كان تدريبهم في مكان العمل.

❖ تلقي العمال للتكوين و التدريب قبل أو بعد العمل في المؤسسة



| النسبة المئوية | التكرار | الفئة |
|----------------|---------|---------------------------------------|
| 27.78 | 5 | قبل المباشرة في العمل الفعلي بالمؤسسة |
| 72.22 | 13 | بعد مرور فترة في العمل |
| %100 | 18 | المجموع |

الشكل (12): التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم

للتدريب والتكوين قبل أو بعد العمل بالمؤسسة

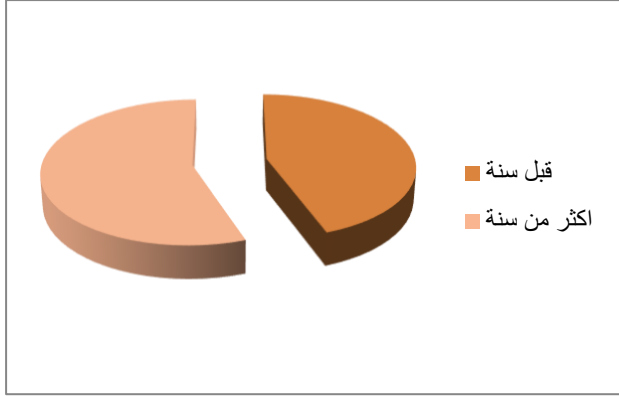
الجدول رقم 11 : توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين قبل أو بعد العمل في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 27.78 من العينة المستجوبة والتي تمثل 5 افراد الذين اجابوا بانهم تلقوا تدريب قبل مباشرتهم في العمل بالمؤسسة، اما نسبة 72.22 التي تمثل 13 فردا تلقوا تدريب بعد مرور فترة من العمل بالمؤسسة. نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تدريبهم بعد عملهم بالمؤسسة، مما يعني ان المؤسسة تلجأ الى تطوير كفاءاتها من الموارد البشرية.

❖ مدة تلقي عمال المؤسسة لآخر تكوين و تدريب



| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|-------------|
| 8 | 44.44 | قبل سنة |
| 10 | 55.56 | أكثر من سنة |
| 18 | %100 | المجموع |

الشكل (13): التوزيع النسبي للعمال حسب

تلقينهم لآخر تدريب وتكوين

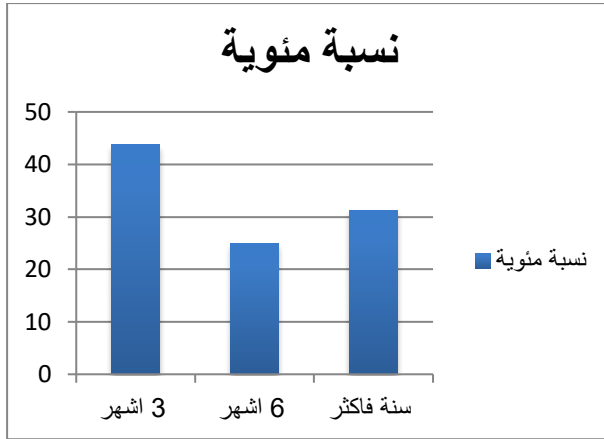
الجدول رقم 12 : توزيع العمال حسب مدة تلقينهم لآخر تكوين و تدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفرغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 44.44 من العينة المستجوبة والتي تمثل 8 افراد اجابوا بان المدة الاخيرة التي تلقوا فيها التدريب كانت قبل سنة، اما نسبة 55.56 التي تمثل 10 عمال اجابوا بان آخر تدريب تلقوه كان قبل اكثر من سنة. نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً قبل اكثر من سنة، وهذا ما يعني انه لابد لهم من دورات تدريبية جديدة لتطوير مهاراتهم اكثر.

❖ الفترة التي يراها عمال المؤسسة مناسبة للقيام بدورات التكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-----------|
| 43.75 | 7 | 3 أشهر |
| 25 | 4 | 6 أشهر |
| 31.25 | 5 | سنة فأكثر |
| %100 | 16 | المجموع |

الشكل (14): التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم

للفترة المناسبة للقيام بدورات تدريبية

الجدول رقم 13 : توزيع العمال حسب رأيهم للفترة المناسبة للقيام بدورات التكوين و التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستمارة

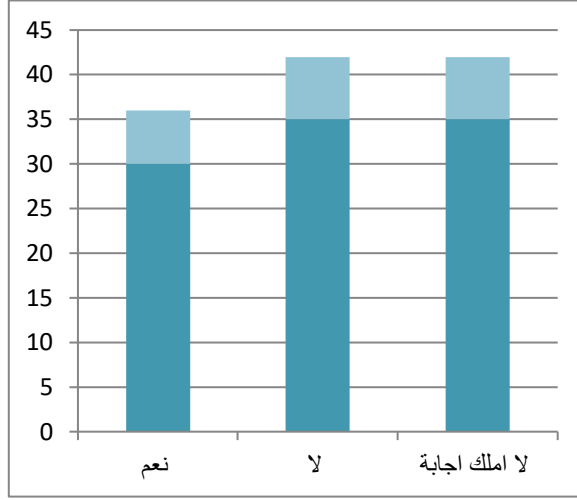
التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 43.75 من العينة المستجوبة التي تمثل 7 افراد اجابوا بان الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات التكوين والتدريب تكون كل 3 اشهر، اما نسبة 25 والتي تمثل 4 عمال اجابوا ان المدة المناسبة للقيام بالدورات التدريبية هي 6 اشهر، اما نسبة 31.25 والتي مثلت 5 افراد يرون ان المدة المناسبة للتدريب والتكوين هي من سنة فأكثر.

نستنج ان الفترة التي يراها اغلبية عمال المؤسسة انها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل 3 أشهر مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم وكفاءاتهم تماشياً و التقدم التكنولوجي.

❖ استعداد عمال المؤسسة لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على دورات

التكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 30 | 6 | نعم |
| 35 | 7 | لا |
| 35 | 7 | لا املك اجابة |
| 100% | 20 | المجموع |

الشكل (15): التوزيع النسبي للعمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تدريبية وتكوينية

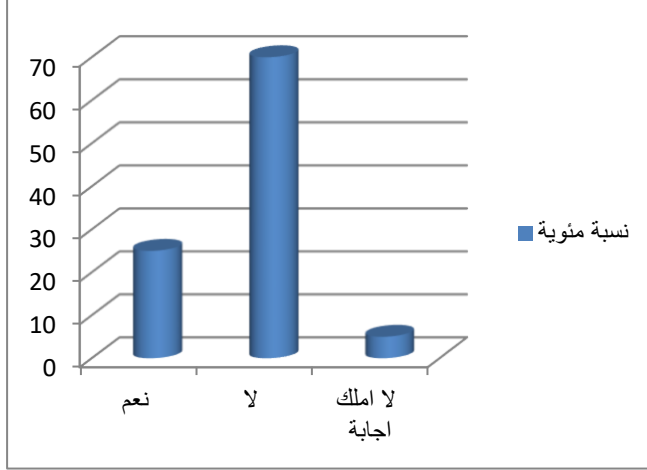
الجدول رقم 14 : توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تكوينية و تدريبية المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 30 من العينة المستجوبة التي تمثل 6 عمال اجابوا بانهم مستعدين بان يتم الخصم من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية، اما نسبة 35 التي تمثل 7 عمال اجابوا بانهم غير مستعدين بان يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، اما نسبة 35 التي تمثل 7 عمال لا يملكون اجابة. نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة لا يرون انفسهم مستعدين للخصم من اجل الدورات التدريبية وهذا ما يعني نقص معرفة العمال لأهمية هذه الدورات في تحسين قدراتهم.

المحور الثالث: أثر التدريب والتكوين على تحسين أداء الأفراد

❖ أهمية التكوين و التدريب في نظر عمال المؤسسة



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 25 | 5 | نعم |
| 70 | 14 | لا |
| 5 | 1 | لا املك إجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

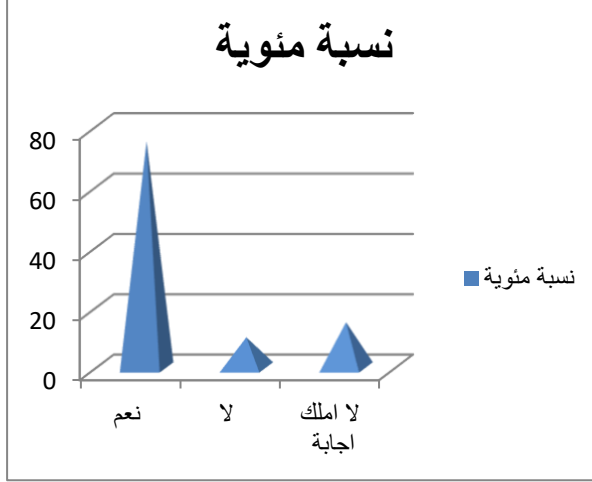
الشكل (16): التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم حول أهمية التكوين و التدريب

الجدول رقم 15 : توزيع العمال حسب آراءهم حول أهمية التكوين و التدريب
المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 25 من العينة المستجوبة التي تمثل 5 افراد اجابوا بان التدريب امر روتيني لا يمكن ان يزيد في مهارة العمال، اما نسبة 70 والتي تمثل 14 عاملا اجابوا بان التدريب والتكوين ليس روتيني ويمكن ان يزيد في مهارات العمال، اما نسبة 5 والتي تمثل فرد واحد لايملك اجابة. نستنتج ان اغلبية العمال اجابوا بان التدريب ليس امر روتيني ويمكن له الزيادة في مهارات العاملين، لما له من اثر واضح في رفع الكفاءة وبالتالي تحسين الخدمة بالمؤسسة.

❖ تحسين أداء عمال المؤسسة بعد التكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 75 | 15 | نعم |
| 10 | 2 | لا |
| 15 | 3 | لا املك اجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

الجدول رقم 16: توزيع العمال حسب آراءهم حول فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التكوين و التدريب اصبح اكثر سهولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (17): التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم حول

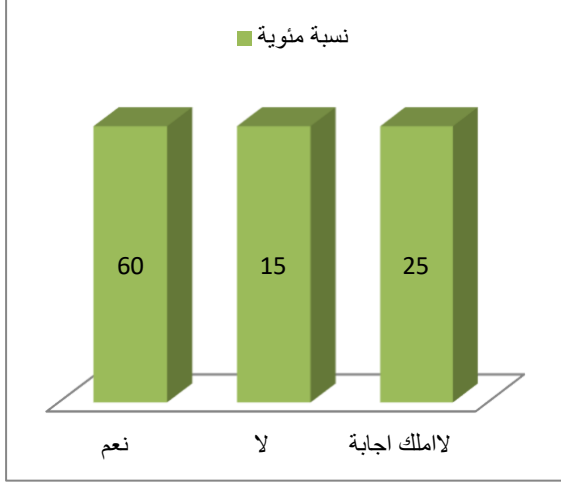
فيما اذا كان ادائهم لوظائفهم بعد التكوين والتدريب

اصبح اكثر سهولة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 75 من العينة المستجوبة والتي تمثل 15 فردا اجابوا بان ادائهم لوظائفهم اصبح اكثر سهولة بعد تلقي الدورات التدريبية، اما نسبة 10 والتي تمثل فردين اجابوا ان الدورات لم تغير في ادائهم لوظائفهم، ونسبة 15 والتي مثلت 3 افراد لا يملكون اجابة. نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية اصبح ادائهم لوظائفهم اكثر سهولة مما يوحي ذلك بالأثر الواضح للدورات على الاداء.

❖ سرعة أداء عمال المؤسسة لوظائفهم بعد القيام بالدورات التكوينية و
التدريبية



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 60 | 12 | نعم |
| 15 | 3 | لا |
| 25 | 5 | لا املك إجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

الجدول رقم 17 : توزيع العمال حسب آراءهم فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التكوين و التدريب كان بوقت اقل من السابق

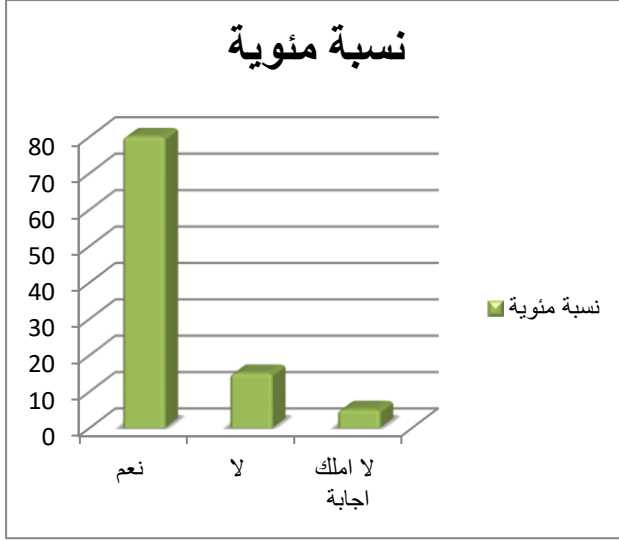
المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (18): توزيع النسبي العمال حسب آراءهم فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التكوين و التدريب كان بوقت اقل من السابق

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 60 من العينة المستجوبة التي تمثل 12 فردا اجابوا بانهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية اصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق، اما نسبة 15 والتي تمثل 3 افراد اجابوا بانه بعد الدورات اصبحوا يقومون بعملهم بنفس الوقت السابق، اما نسبة 25 والتي مثلت 5 افراد لايملكون اجابة. نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة والذين قاموا بدورات تدريبيو وتكوينية اصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق، وهذا ما يبين الأثر الذي يخلفه التدريب في تحسين اداء الانشطة والوظائف.

❖ تحسين الكفاءة بعد التكوين والتدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 80 | 16 | نعم |
| 15 | 3 | لا |
| 5 | 1 | لا املك اجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

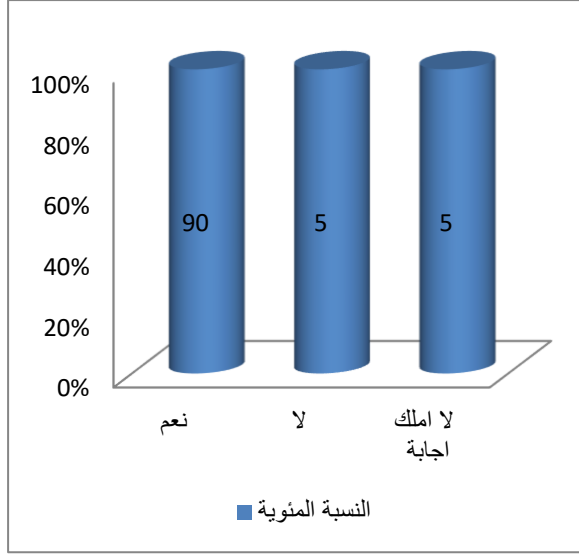
الشكل (19): التوزيع النسبي : توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان
رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم
بعد التكوين و التدريب

الجدول رقم 18 : توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان
تحسن في كفاءتهم بعد التكوين و التدريب
المصدر : من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 80 والتي تمثل 16 عاملا اجابوا بان مستوى
ادائهم تحسن بعد التدريب، ونسبة 15 والتي تمثل 3 افراد اجابوا بان مستوى ادائهم
لم يتحسن بعد التدريب، اما نسبة 5 والتي مثلت فردا واحدا لايمك اجابة.
نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة يرون ان الدورات التدريبية والتكوينية قد حسنت في
مستوى كفاءاتهم، مما يظهر ذلك ويؤكد على الدور المهم للتدريب و التكوين على
الأداء.

❖ رغبة عمال المؤسسة في تحسين مستوى كفاءتهم



| المسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 90 | 18 | نعم |
| 5 | 1 | لا |
| 5 | 1 | لا املك إجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

الجدول رقم 19: توزيع العمال حول فيما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم

المصدر: من إعداد لطلبتين بعد تفريغ الاستمارة

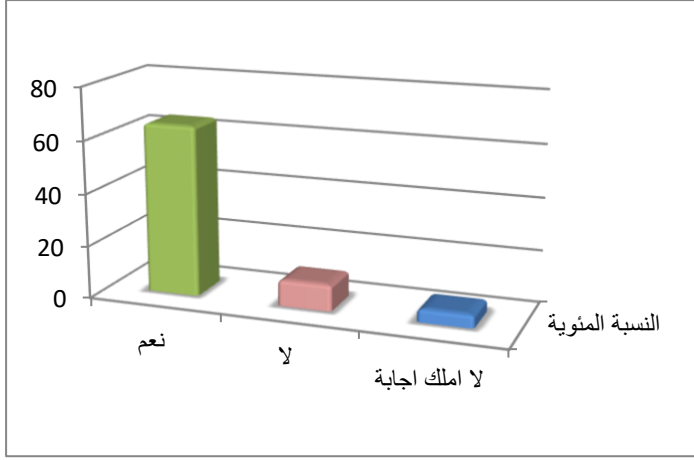
الشكل (20): توزيع نسبي للعمال حول فيما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 90 من العينة المستجوبة والتي تمثل 18 عامل اجابوا بان لديهم رغبة في تحسين كفاءاتهم، في حين ان نسبة 5 و التي تمثل عملا واحدا اجاب بانه لا يملك الرغبة في تحسين ادائه، اما نسبة 5 التي مثلت عملا واحدا لا يملك اجابة.

نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة لديهم رغبة في تحسين مستوى كفاءاتهم، مما يظهر أثر التدريب اذا تم تقيله بالشكل الجيد.

❖ تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل بعد التكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 65 | 13 | نعم |
| 10 | 2 | لا |
| 25 | 5 | لا املك اجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

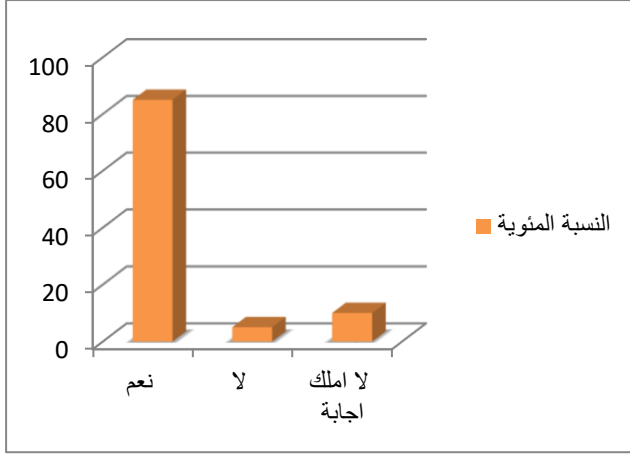
الجدول رقم 20 : توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسين مستوى أداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتكوين و التدريب
المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (21): توزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول تحسين مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتكوين و التدريب

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 65 من العينة المستجوبة و التي تمثل 13 عامل اجابوا بان هناك تحسن على مستوى المؤسسة بعد تلقيهم لدورات تدريبية، اما نسبة 10 والتي تمثل 2 فردين اجابا بانه لا يوجد تحسن على مستوى المؤسسة ككل بعد تلقيهم لدورات تدريبية، اما نسبة 25 والتي تمثل 5 عمال لا يملكون اجابة. نستنتج ان الدورات التدريبية التي قامت بها المؤسسة لعمالها ادت الى تحسن اداء المؤسسة ككل، مما يؤكد على فعالية التدريب و التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية وأداء المؤسسة ككل.

❖ أهداف المؤسسة من خلال التكوين و التدريب



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 85 | 17 | نعم |
| 5 | 1 | لا |
| 10 | 2 | لا املك إجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

الشكل (22) :

الشكل (22): توزيع النسبي العمال

حسب آراءهم حول تحقيق

أهداف المؤسسة من خلال التكوين و التدريب

الجدول رقم 21 : توزيع العمال حسب آراءهم حول تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكوين و التدريب المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 85 من العينة المستجوبة والتي تمثل 17 عامل اجابوا بان الدورات التدريبية تخدم اهداف المؤسسة العامة، اما نسبة 5 والتي تمثل عاملا اجاب ان التدريب لا يحقق اهداف المؤسسة، ونسبة 10 التي تمثل عاملين لا يملكون اجابة.

نستنتج ان معظم عمال المؤسسة يرون ان تدريبهم يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.

❖ ضرورة تكوين و تدريب المؤسسة لعمالها



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------------|
| 85 | 17 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 15 | 3 | لا املك اجابة |
| %100 | 20 | المجموع |

الشكل (23): توزيع النسبي العمال حسب آراءهم حول ضرورة

تكوينهم و تدريبهم بالمؤسسة

الجدول رقم 22 : توزيع العمال حسب آراءهم حول
ضرورة تكوينهم و تدريبهم بالمؤسسة
المصدر : من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان نسبة 85 من العينة المستجوبة والتي تمثل 17 عامل اجابوا ان المؤسسة بحاجة الى تدريب وتكوين عمالها اكثر، اما نسبة 15 والتي تمثل 3 عمال لا يملكون اجابة.

نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة يرون ان المؤسسة بحاجة ماسة الى تدريب وتكوين عمالها اكثر ذلك للوصول الى اداء اكثر كفاءة وبالتالي الوصول الى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة الا وهي البقاء و الاستمرارية.

الخاتمة:

من خلال التطرق إلى مؤسسة من المؤسسات التي تطبق عمليتي التكوين و التدريب، و عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 20 عامل، تم الوصول إلى بعض الحقائق و المعلومات التي تخص هذه المؤسسة و مكانة التدريب و التكوين فيها، الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات و تطلعات التكنولوجيا فبالتكوين و التدريب المنسقين يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى المؤسسة ككل.

الخاتمة العامة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و المحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر و متغيراته المتلاحقة و مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات و استمرارها مرهون بهذا العنصر لكن يجب الاهتمام بالعاملين و تحسين مستواهم عن طريق التكوين و التدريب.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير و تنمية معارف العاملين ومهاراتهم و قدراتهم و التغيير في سلوكياتهم و اتجاهاتهم و بالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار و تنمية الموارد البشرية.

أما التدريب أصبح من الوظائف الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فالمؤسسة التي تريد البقاء و الاستمرار و التميز لابد و أن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير و تحسين أداء و سلوكيات أفرادها و زيادة قدراتهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة، فأداء العاملين من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة على مختلف أنواعها، فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل تتوصل الى مستوى حقيقي بالمؤسسة و تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب و التكوين ونوعه ، بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين و سلوكهم بدل على نجاح البرامج التدريبية و الاستفادة منها.

و في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة و إشكاليات جديدة تفتح النقاش و البحث حول تحسين فعالية التكوين و التدريب من خلال مراجعة الموارد البشرية.

اختبار الفرضيات

- تعتبر الفرضية الاولى صحيحة لان اهمية التدريب والتكوين تكمن في التطبيق الجيد لهاذين العنصرين ويتاتي ذلك من خلال اعطاء الاهمية لاساليب و المبادئ و الأسس التي من خلالها يتم تدريب و تكوين العمال وتأطيرهم من اجل مستقبل تنموي وظيفي تنافسي.
- الفرضية الثانية صحيحة حيث ان عمليتي التكوين والتدريب من اهم العمليات التي تساهم في تحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها وتطورها.
- الفرضية الثالثة إن واقع تطبيق التكوين والتدريب في مؤسسة ميناء مستغانم يظهر من خلال تحقيق المؤسسة لتطورات كبيرة وهذا راجع الى العمل على تطوير موردها البشري من خلال الدورات التكوينية والتدريبية.

النتائج:

- نظرا لأهمية المورد البشري في أي منظمة اصبح من الضروري تكوين الفرد وتدريبه على أساليب متطورة تحسن من أدائه في العمل.
- الدورات التدريبية والتكوينية لها آثار معنوية ايجابية في رفع مستوى أداء و كفاءات الأفراد، و شعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب و هذا ما أثبتته الدراسة.
- تخصيص مكتب يهتم بالتكوين و التدريب و كذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بهم.
- تتم عملية التدريب وفق 3 خطوات أساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، البرنامج التدريبي، و تقييمه.
- بعد الدورات التكوينية من الضروري على كل مكون أن يعمل على تطبيق المهارات المكتسبة واستثمارها بشكل الجيد لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
- أظهرت الدراسة أنه يوجد عملية تقييم التكوين و التدريب للعملية التكوينية و التدريبية في المؤسسة، أثناء تنفيذ البرنامج التكويني و التدريبي و بعد الانتهاء منه.

الاقتراحات والتوصيات:

أن يستفيد كمال العاملين في المؤسسة من الدورات التدريبية كما يوصي أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للعاملين على حدا سواء.

برمجة الدورة بما يتناسب مع الأعمال والاحتياج وإقامة الدورة في الأماكن المناسبة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفاد منه.

لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين وطبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

تعميم فرص التكوين والتدريب على أن يشمل جميع العاملين وتعميم العملية على كافة المستويات في المؤسسة محل الدراسة.

ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتكوين و للتدريب والتنمية وتوفير مدربين أكفاء تشجيع العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل جعل عملية التدريب عملية مستمرة وإعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التدريبية بما يتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية.

إعطاء الحرية للموظف في ابداء الرأي وعدم التداخل في سلوكيات العاملين الا في حدود الإشراف والمراقبة وتنويع الأساليب وتكثيف الدورات التدريبية.

عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب مع تنويع المحتوى التدريبي ومراعاة الفروق في المستويات والعمال وجعل التدريب عملية متاحة ومستمرة لمواكبة التكنولوجيا الجديدة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

اخي الكريم/ اختي الكريمة

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير " التسيير الاستراتيجي " بعنوان " دور عملية التكوين والتدريب في تحسين اداء العاملين " دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم.

وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين والتدريب ودورها في تحسين اداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالاجابة على اسئلة الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة(*) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها لذلك نأمل أن تولوا إهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما ان اجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الاستاذ المشرف:

الطالبتين:

بن حمودة يوسف

• صحراوي خديجة- أبركان إيمان

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الاول:البيانات الشخصية

• الجنس

نكر انثى

• العمر

اقل من 30 سنة من 30 الى 40 اكثر من 40

• سنوات الخبرة

اقل من 5سنوات من 5الى 10سنوات من 10الى15سنة
من 15 فما فوق

المحور الثاني: واقع التدريب والتكوين الافراد في مؤسسة ميناء مستغانم

• المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتدريب وتكوين عمالها؟

نعم لا

• خلال عملكم في المؤسسة هل تلقيتم تدريب او تكوين ؟

نعم لا

• اذا كانت اجابتك بنعم ماهو عدد المرات التي تلقيتم فيا تدريب او تكوين؟

مرة واحدة مرتين اكثر من مرتين

• كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب/التكوين؟

شهر من شهر الى 3اشهر اكثر من 3اشهر

• في اي مكان تلقيتم التدريب/التكوين ؟

في مكان العمل خارج مكان العمل

• متى تلقيتم التدريب/ التكوين؟

قبل المباشرة في العمل الفعلي بالمؤسسة بعد مرور فترة في العمل

• منذ متى تلقيتم آخر تدريب/تكوين؟

قبل سنة قبل اكثر من سنة

• ماهي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بالتدريب و التكوين؟

3 اشهر 6 اشهر سنة فأكثر

- هل انت مستعد بان يخصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب/التكوين ؟
نعم لا لا املك اجابة محددة

المحور الثالث: أثر التدريب والتكوين على تحسين أداء الافراد

- هل ترون ان التدريب أمر روتيني لا يمكن ان يزيد من مهارتكم شيء؟
نعم لا لا املك اجابة محددة
- بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون ان ادائكم في تحسن؟
نعم لا لا املك اجابة محددة
- بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون ان ادائكم سيستغرق وقت اقل من السابق؟
نعم لا لا املك اجابة محددة

- هل ترون ان هناك تحسن في كفاءتكم بعد تلقيكم للتدريب/التكوين؟
نعم لا لا املك اجابة محددة
- هل لديكم رغبة في تحسين ميثوى كفاءتكم؟
نعم لا لا املك اجابة محددة
- هل هناك تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم ككل بعد تلقيكم

للتدريب/التكوين؟

- هل ترون ان التدريب/التكوين يخدم الاهداف العامة للمؤسسة؟
نعم لا لا املك اجابة محددة
- هل ترون ان المؤسسة بحاجة الى تدريب وتكوين عمالها أكثر؟
نعم لا لا املك اجابة محددة

قائمة المراجع والمصادر

الكتب

- إبراهيم عبد الله-حميدي مختار-دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية-مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر-بسكرة-سنة2005
- احمد الخطيب-رداح الخطيب-الاتجاهات الحديثة في التدريب-دار و مكتبة الكنيدي-عمان-الطبعة الأولى-2014
- احمد عادل راشد -مذكرات في إدارة الأفراد -دار النهضة العربية الطبعة الأولى 1981
- اسعد احمد عكاشة-اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-مذكرة ماجستير في إطار الأعمال-الجامعة الإسلامية-غزة فلسطين-2008
- -الدكتورة حمداوي وسيلة -إدارة الموارد البشرية -جامعة 8ماي 1945 -مديرية النشر لجامعة قالمة-سنة2004
- -الطاهر مجاهدي-فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء-أطروحة دكتوراه-تخصص علم النفس-العمل والتنظيم-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة قسنطينة-2008_2009-
- -باري كشواري-إدارة الموارد البشرية-دار الفاروق للنشر و التوزيع-القاهرة-مصر-الطبعة2-سنة2006
- -بسيوني محمد البرداعي-تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية -اتراك للطباعة-القاهرة-2005
- -بوقطف محمود-التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-رسالة ماجستير-علم الاجتماع تنظيم وعمل-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة عباس لغرور-خنشلة-2014
- -خضير كاظم و ياسين كاسب-إدارة الموارد البشرية-دار المسيرة للنشر و التوزيع-الطبعة الخامسة-2013
- راوية حسن محمد سعيد سلطان-إدارة الموارد البشرية
- -صالح بن نوار-فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية-مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته-جامعة قسنطينة-طبعة 2-2010

- -صلاح الدين حسن السيبي-نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء -دار الشارقة-
الطبعة 1-الإمارات-سنة 1998
- -عبد الحكيم احمد الخزامي-تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين-مكتبة ابن سينا-مصر
- -عبد الله حسين الجوهر-إدارة الموارد البشرية-مؤسسة شباب الجامعة للنشر-إسكندرية-
2011
- -عبد الله حسين جوهر-إدارة الموارد البشرية- الناشر مؤسسة شباب الجامعة-2011-
إسكندرية
- -عطا الله و غالب محمود سنق-إدارة الموارد البشرية-دار المنهجية-الطبعة الأولى-
عمان الأردن-2015
- -عمار عيشي-اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد-دار أسامة للنشر والتوزيع-عمان
الأردن-2012
- -كاظم حمود وياسين كاسب إدارة الموارد البشرية- الخرشة-دار المسيرة للنشر
والتوزيع-الطبعة الخامسة-2013
- -ماهر احمد-إدارة الموارد البشرية-الدار الإبراهيمية الجامعية للنشر- مصر الإسكندرية-
1999
- -محمد الصيرفي-قياس وتقييم أداء العاملين-مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع-
الإسكندرية-2008
- -محمد سعيد سلطان, مذكرات في إدارة الأفراد , دار النهضة العربية , الطبعة
الأولى, 1981
- -محمد مسلم-مدخل إلى علم النفس-منشورات العمل-الطبعة الأولى-قرطبة-2007
- -محمد مصطفى الخرشوم ونبيل محمد مرسي-إدارة أعمال المبادئ والمهارات-مكتبة
القصري-الرياض-الطبعة 3-سنة 1999
- -مصطفى يوسف كافس_إدارة الموارد البشرية- مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع
-الطبعة 1 - عمان - سنة 2013
- -مصطفى يوسف كافي-إدارة الموارد البشرية- مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع-
الطبعة 1-عمان-2013
- -نوري منير-الوجيز في تسيير الموارد البشرية-ديوان مطبوعات الجامعة-سنة 2011

المذكرات

- -مذكرة تخرج ماستر أكاديمي بعنوان "دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري" -بليوس ناصرية و بن خيرة فاطمة-تخصص تسيير استراتيجي-جامعة مستغانم-2019-2020
- -مذكرة ماستر في علوم التسيير-إدارة الأعمال واقتصاد المؤسسة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم_الطالبة بلعربي فاطمة
- بناءا على المعلومات المقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على مفهومهما وأهم أهدافهما، خطواتهما بالإضافة إلى العناصر والأساليب التي تحتويه وتأثيرهما على أداء العاملين، فهما يمثلان عنصران أساسيان للتقدم والاستمرارية، كما أن أداء العنصر البشري له أهمية كبيرة في دفع إلى التنمية و التطوير وذلك من خلال التركيز على التدريب والتكوين للمهارات والتحفيز و تحقيق الرضا الوظيفي.

في الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم التدريب والتكوين إسهاما حقيقيا وفعليا في تحسين أداء العاملين كما للتدريب آثار في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التكوين-التدريب-الأداء-تحسين أداء العاملين


Summary

This study aims to try to shed light on the role played by training and training in improving the performance of workers by identifying their concept, their most important objectives, their steps, in addition to the elements and methods they contain and their impact on the performance of workers, as they represent two essential elements for progress and continuity, and the performance of the human element has Great importance in pushing for development and development by focusing on training and training for skills, motivation and achieving job satisfaction.

In the news, the study reached the following results. Training and training make a real and actual contribution to improving the performance of workers. Training also has an effect in developing skills and gaining experience among workers.

Keywords: training, preparation, performance, employee performance improvement


الملاحق

| | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | PRO_ GRH-2 VERSION: 01 |
| | FORMATION | Page: 1/5 |

SOMMAIRE

1. OBJET
2. DOMAINE D'APPLICATION
3. DOCUMENTS DE REFERENCES
4. DEFINITIONS – ABREVIATIONS
5. RESPONSABILITES
6. DESCRIPTION
7. ANNEXES

| | Rédaction | Vérification | Validation |
|------------------|--|--|--------------------------|
| Fonction: | Chef Département Personnel | Directeur des Ressources Humaines | Directeur Général |
| Nom: | Mme AMEL MAZARI | M. Youcef BOULAARAS | Mr SEBBANE Nasreddine |
| Date: | 23.07.2020 | 23.07.2020 | |
| Visa: |  MAZARI AMEL Chef de Département du Personnel et de la Formation |  BOULAARAS Youcef Directeur de l'Administration Générale | |

| | | |
|---|--|-------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | PRO_ GRH-2 |
| | | VERSION: 01 |
| | FORMATION | Page: 2/5 |

1. OBJET

La présente procédure définit les dispositions relatives à la gestion, mise en œuvre et suivi des actions de formation.

2. DOMAINE D'APPLICATION

Elle s'applique à la formation de l'ensemble du personnel et concerne la structure gestion des ressources humaines de l'EPM.

3. DOCUMENTS DE REFERENCES

- Norme ISO 9001 :2015
- Norme ISO 45001 :2018
- Norme ISO 14001 :2015
- Convention collective.
- Règlement intérieur.

4. DEFINITIONS – ABREVIATIONS

- Appréciation : opération effectuée par le stagiaire sur le lieu de déroulement, portant sur la pédagogie, les conditions matérielles et immatérielles déployées.
- DAG : Direction d'Administration Générale

5. RESPONSABILITES

5.1 Chargé d'étude de la formation

Il est responsable de la gestion, du suivi et de la mise en œuvre de la présente procédure.

5.2 Le Directeur

Il assure la validation des demandes de formations émanant des structures, du plan de formation ainsi que du choix de l'organisme de formation.

| | | |
|---|--|--------------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | PRO_ GRH-2 |
| | | VERSION: 01 |
| | FORMATION | Page: 3/5 |


5.2 Le Responsable de la structure exprimant le besoin de formation

Il est chargé de la formulation des besoins formation du personnel relevant de sa structure et de l'évaluation des actions de formations mises en œuvre.

6. DESCRIPTION


La structure exprimant le besoin en formation pour son personnel renseigne la demande de formation et l'envoi par bordereau à la DAG.

La demande de formation est enregistrée par la DAG et la transmet au service formation après sa validation par le Directeur.

| | | |
|---|--|-------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | PRO_GRH-2 |
| | | VERSION: 01 |
| | FORMATION | Page: 4/5 |


Processus: FORMATION

| Données d'Entrée | Désignation | Données de Sortie | Responsable | Documents Opératoires |
|---|--|---|--|---|
| Demandes de formation | Réception des demandes de formation | Demandes de formation enregistrées | Gestionnaire des Ressources Humaines | Registre "courrier arrivée interne" |
| Demandes de formation enregistrées budget annuel | Validation des demandes de formation | Demandes validées | Gestionnaire des Ressources Humaines Directeur | |
| Demandes validées | Elaboration du plan de formation | Plan de formation validé | Gestionnaire des Ressources Humaines Directeur | |
| Plan de formation validé | Consultation des organismes formateurs | offres retenues d'organismes | Gestionnaire des Ressources Humaines Directeur | Registre "courrier arrivée interne" |
| offres retenues d'organismes Plan de formation validé | Elaboration des documents contractuels | Documents contractuels | Gestionnaire des Ressources Humaines | spécimen "Documents contractuels" |
| Plan de formation | Mise en œuvre du plan de formation | Fiches d'appréciation de formation Attestation | Gestionnaire des Ressources Humaines Stagiaire Organisme formateur | Formulaire "Fiche d'appréciation de formation" |
| Fiche d'appréciation de formation Attestation | Evaluation de la formation | Fiche d'évaluation | Supérieur hiérarchique | Formulaire "Fiche d'évaluation" |
| Plan de formation Fiche d'évaluation Fiches d'appréciation Attestation | Suivi du plan de formation | plan de formation MAJ | Gestionnaire des Ressources Humaines | |

| | | |
|---|--|--------------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | PRO_ GRH-2 |
| | FORMATION | VERSION: 01 |
| | | Page: 5/5 |

7. ANNEXES

- Demande de formation
- Plan de formation
- Fiche d'Appréciation de Formation
- Fiche d'Evaluation de la formation à Chaud
- Fiche d'Evaluation de la formation à Froid


| | | |
|---|--|--------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | FOR_GRH-2.1 |
| | DEMANDE DE FORMATION | VERSION : 01 |
| | | N° : |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| Service demandeur : | Nom:..... |
| Date: / / | Visa: |

| STAGES OU SEMINAIRES | | | | | |
|---------------------------|------|----|---------------------|------------------------|-------------------|
| Nature de la Formation | Date | | Organisme formateur | But de la formation | Personnel désigné |
| | du | au | | | |
| | | | | | |

| |
|---------------------------------|
| Administration |
| Avis : |
| Date : Visa: |

| |
|----------------------------------|
| Direction Générale |
| Décision : |
| Date : Visa: |

| | | |
|---|--|------------------------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | FOR_GRH-2.3 |
| | FICHE APPRECIATION | VERSION: 01 Page: 1/2 |

FORMATION

THEME :

PERIODE : du au

Fiche de Participant


Nom : Prénom :

Structure :

Fonction :

Date :

Signature

| | | |
|---|--|--------------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | FOR_GRH-2.3 |
| | FICHE APPRECIATION | VERSION: 01 |
| | | Page: 2/2 |

FORMATION

THEME :

PERIODE : du au

Fiche individuelle d'appréciation

Cette présente fiche est mise à votre disposition pour vous permettre d'exprimer vos suggestions, vis-à-vis de la Formation que vous suivez actuellement.


Prière de la retourner renseignée par vos soins à votre supérieur hiérarchique.

A : Satisfaisant B : Moyen C : Insuffisant

| | | A | B | C |
|----------|--------------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Contenu du programme de la formation | | | |
| 2 | Niveau des enseignements | | | |
| 3 | Qualité des animateurs | | | |
| 4 | Rythme des enseignements | | | |
| 5 | Supports documentaires | | | |

Nom & Prénom :Fonction :

Signature :

| | | |
|---|---|--------------|
|  | SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE | FOR_GRH-2.4 |
| | FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION | VERSION : 01 |
| | | |
| | | N° |

| | |
|---|---------------|
| JUSTIFICATIF DE FORMATION SENSIBILISATION SUR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE SELON LES NORMES ISO 9001-2015/ ISO 45001-2018/ ISO 14001-2015 | |
| Numéro de dossier : | |
| Nom du participant à la formation : | |
| Désignation de la formation : Stage, séminaire, instruction | |
| Date : du au | Lieu : |
| Evaluation du supérieur hiérarchique : | |
| VISA: | |
| OBSERVATIONS: | |
| Transmettre SVP ce formulaire une fois rempli au Gestionnaire des Ressources Humaines. | |

FICHE D'IDENTITE DE PROCESSUS

| NOM DU PROCESSUS | RECRUTEMENT |
|---------------------------------|---|
| RESPONSABLE DU PROCESSUS | DIRECTEUR D'ADMINISTRATION GENERALE |
| CLIENT DU PROCESSUS | <ul style="list-style-type: none"> • Ensemble des structures de la société |
| DEBUT DU PROCESSUS | <ul style="list-style-type: none"> • Demande en personnel dûment validée |
| FIN DU PROCESSUS | <ul style="list-style-type: none"> • PV d'installation |
| ACTIVITES | <ul style="list-style-type: none"> • Réception de la demande en personnel • Analyse de la demande en personnel • Validation de la demande en personnel • Consultation des candidatures • Choix du candidat • Elaboration du contrat de travail • Mise à disposition du personnel |
| DONNEES D'ENTREE | <ul style="list-style-type: none"> • Demande en personnel • Fiches de postes |
| DONNEES DE SORTIE | <ul style="list-style-type: none"> • Contrat de travail • PV d'Installation |
| PROCESSUS AMONT | <ul style="list-style-type: none"> • Ensemble des processus |
| PROCESSUS AVAL | <ul style="list-style-type: none"> • Ensemble des processus |
| CONTRAINTES | <ul style="list-style-type: none"> • Code du travail • Règlement intérieur • Convention collective • Régime spécifique • Loi 02-94 |