

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: تسيير استراتيجي دولي



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

أساليب تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات بالجزائر
دراسة حالة المجمع الصناعي GISB - مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتين:

-عبود نسرين

-عزوز بن سلوى أمينة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر ب	مستغانم
مشرفا مقرر	نعبي حكيمة	أستاذ مساعد ب	مستغانم
مناقشا	مزاجة تواتية	أستاذ مساعد ب	مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

إلى عائلي الحبيبة، مصدر الدعم والإلهام في كل الأوقات، هذه المذكرة لكم بكل الحب والامتنان. من خلال كل كلمة وكل صفحة، تجدون بصماتكم المشرقة التي ساهمت في بناء شخصيتي وتشكيل مساري الأكاديمي والمهني، شكرًا لكم على كل شيء، وأتمنى أن أكون دائمًا عند حسن ظنكم وأن أجعلكم فخورين بي. أنتم قلبي وروحي، وسأبذل كل جهدي لجعلكم سعداء وفخورين دائمًا.

وإهداء خاص بالذكر إلى زملاء وزميلات الدراسة الذين كانوا كعائلة لي، أتمنى لهم مشوارًا حافلًا بالنجاح ودون أن ننسى كل من ساهم من قريب وبعيد في تشجيعي وتحفيزي وتقديم النصائح والإرشادات لي.

في الأخير أرجو من الله أن يعينني في كل خطوة أقوم بها، وأن يوفقني لعطاء أفضل في مشوار الدراسة والعمل، وأن يكللي بالنجاح والتوفيق وخير الختام والسلام.

الطالبة عبود نسرين



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من حماني ومنحاني الحياة، وأحاطاني بحنانها وحرصوا على تعليمي بصبرهم وتضحياتهم إلى من كان دعائهما سر نجاحي " أمي وأبي " الغاليين حفظهما الله، أرجوا من المولى عز وجل أن يحفظهما لي وأن يمد في عمرهما، متمني لهم الخير ودوام الصحة والعافية.

إلى كل من أمد لي يد العون والمساعدة في طريقي نحو النجاح، أهدي هذه الكلمات بكل الامتنان والاعتراف. لقد كانت رحلتي مليئة بالتحديات، لكن بفضل دعمكم وتشجيعكم، استطعت أن أتجاوز كل عقبة وأحقق أهدافي.

وأخرا أدعوا هلا أن يعينني في كل عمل وخطوة أقوم بها وأن يوفقنا لعطاء في مشوار الدراسة والعمل.

الطالبة عزوز بن سلوى أمينة



التشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء مذكرة التخرج والخروج بها بهذه الصورة الممتازة،

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ...

أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذة " د. نعيبي حكيمة"، لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة. كما نتقدم بالشكر إلى من ساعدنا في هذا البحث،

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ "د. مقراد عبد الله" والاستاذة "د. مزاجة تواتية" الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا، فلهم منا كل الشكر والعرفان على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستنير مسارنا العلمي. كما أتقدم بالشكر إلى عمال المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي سيدي بن زهية)، على المساعدة المقدمة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث.

فشكرا إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا وجزاكم الله خير الجزاء..من لا يشكر الناس لا يشكر الله

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ب	الإهداء
ت	التشكرات
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الأشكال
خ	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات بالجزائر
08	المبحث الأول: مدخل عام حول الموارد البشرية في المؤسسات
08	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية في المؤسسات وإدارتها
10	المطلب الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسات
13	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للموارد البشرية في المؤسسات
17	المبحث الثاني: خصائص تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات بالجزائر
17	المطلب الأول: ماهية التدريب والتكوين
20	المطلب الثاني: مراحل تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات
24	المطلب الثالث: أهمية دور وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات
26	المبحث الثالث: أساليب التدريب والتكوين بالمؤسسات
26	المطلب الأول: أنواع تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات
29	المطلب الثاني: الأساليب المعتمدة في تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات
34	المطلب الثالث: علاقة التدريب والتكوين بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات

40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أساليب تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات بالجزائر
43	المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الصناعي GISB
45	المطلب الأول: لمحة حول المجمع الصناعي GISB
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل الجزائرية
53	المطلب الثالث: أهداف المجمع الصناعي GISB
54	المبحث الثاني: واقع التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB
55	المطلب الأول: نشاطات مصلحة الموارد البشرية
56	المطلب الثاني: مراحل تدريب وتكوين الموارد البشرية بالمجمع الصناعي GISB
66	المبحث الثالث: تقييم لواقع التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB
66	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB
79	المطلب الثالث: أساليب التدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB
85	المطلب الرابع: تقييم التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB
88	خلاصة الفصل
90	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	الموقع الجغرافي للمجمع الصناعي GISB	01
46	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل الجزائرية	02
56	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	03
57	خطوات تحديد الاحتياج إلى التدريب والتكوين	04
58	كيفية إعداد المخطط السنوي للدورات التكوينية	05
60	معايير اختيار المدرب المؤهل	06
69	الوظيفة التي يشغلها كل عامل	07
71	المؤهل العلمي للعمال	08
73	مدى استفادة الموظفين من برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة	09
75	مدى تحسن إنتاجية المؤسسة بسبب التدريب والتكوين	10
78	مدى رغبة العمال في الاستمرار في دورات تكوينية اخرى	11
80	الأسلوب التكويني المفضل لدى العمال	12
83	نوع الأسلوب المستخدم بكثرة في المجمع الصناعي	13

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	جنس العمال	01
69	الوظيفة التي يشغلها كل عامل	02
70	المؤهل العلمي للعمال	03
71	أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة	04
73	استفادة الموظفين من برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة	05
74	مدى تحسن مستوى عينة الدراسة من برامج التكوين والتدريب في المؤسسة	06
75	مدى تحسن إنتاجية المؤسسة بسبب التدريب والتكوين	07
76	مدى رغبة العمال من الاستفادة من دورة تكوينية جديدة	08
77	مدى رغبة العمال في دورات تكوينية خارج المؤسسة	09
77	مدى رغبة العمال في الاستمرار في دورات تكوينية اخرى	10
78	أثر الدورات التكوينية على تنمية مهارات العمال	11
79	الأسلوب التكويني المفضل لدى العمال	12
80	تفضيل العمال للتكوين داخل او خارج المؤسسة	13
81	نوع الأسلوب المستخدم بكثرة في المجمع الصناعي	14
82	أسلوب العرض الذي تستخدمه المؤسسة في دوراتها التكوينية	15
83	أسلوب المشاركة الذي تستعمله المؤسسة في دوراتها التدريبية والتكوينية	16

تمهيد

يعد التدريب و التكوين أحد المواضيع الهامة والحساسة تعرف اهتمام كبير، حيث يسعى المورد البشري من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون صعوبات ، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال ، فعملية التدريب المستمر تعد من أهم الوسائل الفعالة لتأثير وتكييف المورد البشري في العمل ، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة ، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء ، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مريحاً لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المنظمة.

يضاف بالذكري أن في عالم الأعمال المتسارع والمتغير، أصبح الاستثمار في التدريب والتكوين ضرورة حتمية للمؤسسات الراغبة في الحفاظ على تنافسيتها وتطوير مواردها البشرية.

تتنوع أساليب التدريب والتكوين لتشمل التدريب في الموقع، الدورات التعليمية، التدريب الإلكتروني، التوجيه والإرشاد، والمحاكاة. كل من هذه الأساليب يقدم مزايا فريدة تساهم في تحسين الأداء وتطوير المهارات وتلعب هذه البرامج دوراً أساسياً في تمكين الموظفين من التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية، وتساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تلبى احتياجات السوق المتغيرة. من خلال توفير بيئة تعليمية داعمة ومتكاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز روح الابتكار والإبداع بين موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء العام.

في المجمل، يمثل التدريب والتكوين استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، وهو عامل رئيسي لتحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

وعلى ضوء ما جاء في هذه التوطئة يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

ماهي الأساليب المتبعة في تدريب وتكوين الموارد البشرية بالمؤسسات في الجزائر؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:

- ما هو مفهوم التدريب والتكوين في المؤسسة؟ وهل هناك فرق بينهما؟
- ماهي الطرق الناجحة في تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات؟
- ما مدى مساهمة أساليب التدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB؟

➤ **فرضية الدراسة:** وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضية التالية:

يمكن أن تعتمد المؤسسات في الجزائر على طرق وأساليب تقليدية في تدريب وتكوين مواردها البشرية، وقليلًا ما تقوم بالاستثمار فيهما والاهتمام بهما.

➤ **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- السعي لتوضيح كل المفاهيم المتعلقة بتدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات؛
- التعرف على واقع التدريب والتكوين بالمؤسسات خاصة إذا كانت المؤسسات ذات ملكية خاصة؛
- إبراز المتطلبات لاختيار الأساليب التدريبية والتكوينية المثلى في المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- كما تهدف الى توضيح الأساليب المتبعة في المجمع الصناعي سيدي بن زهيب- فرع الكوابل الجزائرية.

➤ **أهمية الدراسة:** وتكمن أهمية هذه الدراسة في

- تعزيز فهم التدريب والتكوين والفرق بينهما؛
- زيادة الوعي بأهمية اختيار أساليب التدريب والتكوين المثلى؛
- أصبح التدريب والتكوين في الآونة الأخيرة كمؤشر إيجابي على قدرة المؤسسة في الكفاءة والنجاح في سوق العمل؛

- تعكس برامج التكوين والتدريب مدى أهمية وفعالية الموظفين والعمال داخل المؤسسة ومعرفة حاجاتهم العملية ونقائصهم فمعظم هذه البرامج تنمي مهارات الموارد البشرية في المؤسسات مهما كان نوعها.

➤ دوافع اختيار الموضوع:

- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية القصوى التي تكتسبها الموارد البشرية، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والمستدام، بالنظر إلى ما تحوزه من مهارات وقدرات وخبرة نادرة يصعب تقليدها.
- محاولة تقديم صورة واضحة حول أساليب التدريب والتكوين في المؤسسات؛
- ميولات شخصية للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية لأنها مرتبطة بتخصص الدراسة -إدارة اعمال.

➤ حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتم هذه الدراسة مستوى المؤسسات الجزائرية وتم اختيار دراسة الحالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية فرع- مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم.
- **الحدود الزمانية:** يتم من خلال الدراسة عرض مختلف الأساليب وطرق التكوين والتدريب للموظفين في السنوات الأخيرة عشر سنوات الأخيرة وقد تم التريص على مستوى المؤسسة محل الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 2024/02/05 إلى 2024/03/04 وبالتالي النتائج المتحصل عليها من دراستنا هذه تمثل الفترات الزمنية المذكورة.

➤ منهج الدراسة:

- للإجابة على إشكالية البحث المطروحة ولاختبار صحة الفرضيات المذكورة استخدمنا المنهج الاستقرائي الاستنباطي لكونه أنسب المناهج في هذا النوع من الدراسات حيث تم التطرق لمعلومات نظرية حول التدريب

والتكوين بشكل نظري وتم اسقاط الدراسة على مؤسسة الكوابل الجزائرية وقد تم استعمال استمارة الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده لأغراض جمع المعلومات لاختبار الفرضيات للتوصل لمدى صدقهم من عدمه.

➤ دراسات سابقة

لقد تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث حول تدريب وتكوين الموارد البشرية وأساليب التدريب والتكوين لهما واهم هذه الدراسات:

1/ أطروحة دكتورة للباحث جربي عبد الحكيم (2018) بعنوان " دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس"، تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات وانه يوجد دور فعال لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة الاقتصادي الاجتماعي والبيئي.

2/ دراسة للباحثة خرموش منى (2021) "أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة" جامعة محمد لمين دباغين سطيف/02الجزائر، تهدف الدراسة الى أن التدريب جد هام في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية خاصة وأنه يعمل على زيادة أداء الأفراد وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يخدم المنظمة وهو ما يجعله مؤشر إيجابي وعامل مهم في عملية التطوير إذا ما أحسنت المنظمة استخدام التدريب المناسب بالأساليب الفعالة لتحقيق أهداف التدريب.

3/ دراسة للباحثة مخلوفي كثر و الباحثة ثابتي الحبيب(2017) "الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين" دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، لخصت دراسة بأن رغم التطور الملحوظ في الأساليب التكوينية أن إلا واقع الاستفادة منها لازال محدود ، فمعظم البرامج التكوينية المعتمدة في الوطن العربي على وجه العموم والمؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص لازالت تعتمد بشكل

كبير على الأساليب التقليدية التي تركز على المحاضرات داخل القاعات التدريبية ، ولذلك يبقى موضوع الأساليب التكوينية الحديثة موضوعا حيويا وبحاجة إلى المزيد من البحث .

وقد جاءت هذه الدراسة لتستعرض ماهية أساليب التدريب وتكوين الموارد البشرية المتبعة في المؤسسات كغيرها من الدراسات لكن ركزت هذه الدراسة أكثر على التدريب والتكوين في المؤسسات الخاصة كما انها لم تربط هذا المصطلح بأداء الموظفين او الكفاءة.. الخ وانما هي دراسة عامة تكشف للباحث القارئ اهم الأساسيات في التدريب والتكوين بالمؤسسات بشكل عام.

➤ **صعوبات الدراسة:** عند قيامنا بهذا البحث واجهنا عدة صعوبات أهمها:

- صعوبة في جمع المعلومات؛
- البعد المكاني لمقر التريص؛
- نقص الدراسات التي تطرقت للبرامج التدريبية وتفاصيل التكوين ومراحله؛
- صعوبة التواصل مع موظفي المجمع الصناعي نظرا لانشغالهم بالعمل وعدم التفرغ الكافي لنا.

➤ **هيكل الدراسة:** ويمكن تلخيص الدراسة في الهيكل التالي:

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري للدراسة بعض المفاهيم الأساسية حول الموارد البشرية في المؤسسات، وأيضا ماهية التدريب والتكوين والأساليب المعتمدة في ذلك.

الفصل الثاني: تم تخصيصه لدراسة تطبيقية على المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية- فرع مؤسسة الكوابل الجزائرية – ماسرة – مستغانم – حيث قدمنا من خلاله تقديم عام للمؤسسة والتعرف على مصلحة الموارد البشرية ومعرفة أهم المراحل والأساليب المعتمدة وفي الختام تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لاختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا.

الفصل الأول

الإطار النظري لتدريب وتكوين الموارد

البشرية في المؤسسات

تمهيد

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأسس النظرية للتدريب والتكوين في المؤسسات، حيث يعتبر هذا الموضوع مهما بالنسبة لهذه الأخيرة، حيث تسعى إلى تحقيق غاياتها من خلال المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به من خلال التدريب والتكوين حيث يعتبران أكبر استثمار في المؤسسة، لذا تحرص على تطوير البرامج التدريبية والتكوينية والعمل عليهما. ومن هذا السياق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، جاء المبحث الأول للبحث في المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية من حيث المفهوم، بينما ركز المبحث الثاني على دراسة الإطار النظري للتدريب والتكوين من أنواع وأهمية ودوره في المؤسسات، اما المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل فتم تخصيصه للتعرف على الأساليب المعتمدة في التدريب والتكوين وعلاقة هذه الأخيرة بالموارد البشرية في المؤسسات بالجزائر وذلك من خلال:

المبحث الأول: مدخل عام حول الموارد البشرية بالمؤسسات

المبحث الثاني: خصائص تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات

المبحث الثالث: أساليب التدريب والتكوين بالمؤسسات

المبحث الأول: مدخل عام حول الموارد البشرية في المؤسسات

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح أي مؤسسة، حيث تشكل القوة الدافعة والمحركة لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية لها، وتعتبر المحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته ومواكبة التطورات المتسارعة لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات. إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لعدة من التطورات المتداخلة، والتي يرجع تاريخها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة.

سنركز في هذا المبحث عن مفهوم الموارد البشرية وإدارتها ومراحل تطورها والوظائف الأساسية لها في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسات

لقد تعددت مفاهيم الموارد البشرية بالمؤسسات في شتى المجالات نظرا لأهميتها ومكانتها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف مفاهيم الموارد البشرية وإدارتها.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية وفق الشريعة الإسلامية

إن أول اهتمام بالموارد البشرية كان من الله سبحانه وتعالى في قضية العلم كما فعل ذلك بآدم عليه السلام، أي أنه اهتم به وعلم أول عنصر بشري في الكون الذي كان أبو البشرية آدم عليه السلام، فالله سبحانه وتعالى اهتم بالإنسان بماديته فخلقه على أحسن هيئة وأفضل صورة. فالموارد البشرية في الإسلام هو ذلك الإنسان الذي خلقه الله ونفخ فيه من روحه وأسجد له ملائكته واهتم سبحانه وتعالى بتعليمه وتطويره وإعداد روحه وإيمانيا ليكون خليفته في الأرض وسخر المخلوقات الأخرى من أجله وسخر الكثير منها لخدمته وكرمه على سائر هذه المخلوقات.

قال تعالى: "ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على الكثير

ممن خلقنا تفضيل" ¹

¹ الآية 70 من سورة الإسراء.

انطلاقاً من الآية الكريمة نرى بأن الله سبحانه وتعالى كرم الإنسان على سائر مخلوقاته نظراً إلى أهميته في الحياة، والمكانة التي سيشغلها في هذا العالم المليء بالتطورات والتغيرات، ومنه سنرى دوره وأهميته كمورد بشري.

ثانياً: مفهوم الموارد البشرية في الاقتصاد

تعتبر الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في مجالها، لهذا عرفها الاقتصاد بعدة تعريفات نذكر منها:

التعريف الأول: يشير إليها البعض بـ "رأس المال البشري" أو "القوى العاملة" – تعني العنصر البشري أو الأفراد المتواجدين داخل منشأة العمل الخاصة، والذين يشكلون العنصر الأهم في القيام بالعمل داخل المنشأة وإدارة نشاطها.

ولذلك كان من الضروري تواجد ضوابط وقيم إدارية تنظم علاقة الموظفين بالمنشآت، من حيث الحقوق والواجبات بطريقة مهنية وسلسلة في نفس الوقت.

التعريف الثاني: تصف الموارد البشرية أيضاً القوى العاملة بأكملها داخل المؤسسة، يشرف قسم الموارد البشرية على إدارة الأمور المتعلقة بموظفي الشركة¹.

ومنه نستنتج بأن الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية².

ثالثاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحالي، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة. يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة

¹ <https://www.oracle.com/ae-ar/human-capital-management/hr/what-is-hr> 2024/03/03.

² قرعيني أحمد، إدارة الموارد البشرية -المفهوم، التطور والاستراتيجية-، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، المجلد رقم 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، ص2، بتصرف.

داخل المؤسسة ، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية".¹

وقد عرفت الجامعة الأمريكية بأنها: "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق اهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف "بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب".²

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار دقيق للموظفين وتعيينهم وفق أسس ومعايير وشروط تنفع المؤسسة بشكل مباشر في تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى تدريبهم وتكوينهم لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، من أجل تحفيزهم على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسات

يعود تاريخ الموارد البشرية إلى أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، عندما بدأت الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر في اتباع نهج أكثر علمية في إدارة موظفيها، وذلك بعد النزاعات المتكررة بين المسؤولين والموظفين وظروف العمل القاسية. كانت الموارد البشرية تعني في البداية إدارة الموظفين وتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، ولكن مع تطور الصناعة والاقتصاد في نهاية القرن التاسع عشر، ازدادت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. إليك تاريخ إدارة الموارد البشرية وتطوره على مر العصور بل هي من أقدم الإدارات في التاريخ ، فقد ازدادت الحاجة

¹ صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص15، بتصرف.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2، 2011، ص 14، بتصرف.

إليها مع انتشار المصانع وزيادة الصناعات التي وضعت العمال والموظفين في ظروف قاسية ، فقد كان أصحاب العمل قديماً ينظرون إلى العمال على أنهم آلات منتجة فقط وليسوا بشراً¹.
من خلال ما يلي سنتعرف على تاريخ الموارد البشرية ومراحل التطور لهذا المجال.

1- مرحلة الثورة الصناعية:

لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة.

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ظهور تحسين ظروف العاملين².

2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

كان ظهور حركة الإدارة العلمية عام 1890 م بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة وفرانك جلبرت وهنري فايول، كانت الموارد البشرية تتمحور حول العمال والموظفين في المؤسسات الصناعية، حيث كانت الحركة العلمية تهتم بتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

حاول فريدريك تايلور Frederick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجور وحوافز مشجعة.

3- نمو المنظمات العمالية: ظهور الحركات العمالية بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية. ثم إضرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم ، وتتفاوض باسمهم فيما الأجور ، وساعات العمل¹

¹ إدارة الموارد البشرية <https://bakkah.com/ar/knowledge-center> ، تاريخ الاطلاع: 2024-03-10

² صالح إبراهيم سليمان العواسا ، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، بدون ذكر دار النشر، بدون تاريخ النشر، ص224.

4- بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى 1914 قوة العمال. ويعتبر الكثيرون تشكيل النقابات العمالية نتيجة لحركة الإدارة العلمية التي بدأت في عام 1918 الحاجة إلى استخدام أساليب اختبار الموظفين قبل التعيين للتأكد من ملاءمتهم لوظائف معينة. طبقت هذه الطريقة على آلاف العمال قبل التعيين ، ونجحت فيتجنب أسباب الفشل بعد التعيين.²

وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المؤسسات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية. ومع تطور حركة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الأفراد بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الصحية. ويمكن اعتبار هذه الأمور طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث.³

5- التطور التاريخي بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ومستقبلا يمكن النظر إلى الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في

¹ صالح إبراهيم سليمان العواسا وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 230، بتصرف.

² فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، بدون ذكر الصفحة، بتصرف.

³ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

الاعتماد على الكمبيوتر والانترنت في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.1

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات

إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الأفراد في المؤسسات، تشمل وظائفها الأساسية مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأداء الأمثل للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

أولاً: من خلال القيام بالبحث عن اهم الوظائف للموارد البشرية استنتجنا ان: الوظائف الأساسية تتمثل في (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وإلى جانب هذه الوظائف هناك الوظائف المتخصصة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.

ويمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى وظائف أساسية وأخرى فنية، وحاولنا توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

1- **التخطيط:** يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة اللا مستقرة التي تخلقها المنافسة من اجل الحصول على مختلف الموارد. فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الاهداف المسطرة. وهو عمليات مراجعة لظروف السوق وحاجات المستهلك والقوة والضعف التنافسي والبيئات السياسية والاقتصادية و التشريعية والتطورات التكنولوجية ومدى توافر الموارد لمساعدة الشركة في التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات² وهو عمليات منتظمة بعدد من الخطوات

¹ هايل عبد المولى طشطو، مهارات تطوير الأداء والذات، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016، ص 24.

² لعربي احمد، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، جامعة ادرار، الجزائر – 2017-2018 ص 203.

تمكن من تحديد الوضع الحالي للمنظمة شاملة رسالتها ورؤيتها وقيم التشغيل وحاجتها) القوة والضعف والفرص (والتهديدات) والاهداف والتصرفات ذات الاولوية والاستراتيجيات وخطط المتابعة.

2- **التنظيم:** التنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها. ويعرفه الاستاذين ففنز وشيروود بانه " الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر أكبر من ان يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها".

أما دونالدد كلوفانه يعرف التنظيم بانه " ترتيب العمال او الانشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة"¹

3- **التوجيه:** التوجيه هو ثالث وظائف الإدارة وهو الوظيفة التي تقود أنشطة المنظمة، وتظل هذه الوظيفة هي القوة الدافعة وراء جميع الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة.

يقوم التوجيه على دفع العاملين في الشركة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال التحفيز والقيادة والإرشاد والعلاقات الإنسانية. عند توجيه العاملين للقيام بالمهام، يجب أن تكون الأوامر واضحة ومفهومة، ثم تحدد الجهة التي يتم الرجوع لها في حال وجود ليس أو استفسار. المدير الفعال هو الذي يستخدم نمط قيادة يناسب شخصيته وشخصية العاملين ومجال عمل الشركة، ولا يكتفي بتفويض المهام بل يتابع تنفيذها، ويلهم العاملين لتحقيق الأهداف ليس لأنه مطلوب منهم ذلك، بل لأنهم مندفعين لذلك، وبالتالي يجب أن يخلق بيئة عمل ودية مشجعة على العمل بعيداً عن أسلوب الخوف من العقاب. يفضي التوجيه الفعال للحصول على التقييمات التي تؤكد سلامة التنفيذ ومواطن الخلل التحديد المسؤول؛ كما يجب عدم تقديم توجيهات متضاربة، ويجب التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية²

¹ محاضرات التنظيم الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، 2018-2019
² المفاهيم الادارية التوجيه الإداري، <https://hbrarabic.com/%D8%A> ، 2024-03-09

4- الرقابة : تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة بغية التأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط لها وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة لإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف، وتكوين الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها وتبرز ضرورة الرقابة حين تتوفر أسباب تؤدي إليها ويمكن ذكر ما يلي :¹

- كبر حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإداري؛
- كونها تفيدي في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء؛
- كما تفيدي في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية؛
- وتفيدي في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاستراتيجيات.

ثانيا: تعبر هذه الوظائف المذكورة اعلاه من اهم الوظائف الادارية التي تتركز عليها هذه الاخيرة في المؤسسة فتعتبر ركائز واعمدة في الموارد البشرية يمكن ذكر بعض الوظائف الفنية (التوظيف-التدريب-التحفيز-تقييم الاداء)² التي لا يقل شأنها عن الاربعة المذكورة سابقا فنذكر ما يلي:

1- الاستقطاب التوظيف والاختيار: يتم ذلك من قبل قسم الموارد البشرية من خلال العملية التالية استقطاب المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، واختيار الأفضل تأهيلاً من خلال الفحص والمقابلة، حتى يتم تعيين العامل الجديد رسمياً في الوظيفة. النظر في مؤهلات العاملين الجدد للوظيفة واختيار الأفضل تأهيلاً من خلال الفحص والمقابلة الشخصية حتى يتم تعيين العامل الجديد رسمياً في الوظيفة. تكون عمليات التوظيف والاختيار والتعيين شفافة وعادلة وقائمة على الكفاءة.

¹ لعربي احمد، مرجع سابق، ص205، بتصرف.

² سعيود عزيز، علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل كلية علم الاجتماع، الجزائر، 2017-2018 ص 104.

2- **التدريب والتكوين:** تحرص المؤسسات الخاصة على وظيفة التدريب بالقيام بمبادئ صحيحة وأسس قويمية من البداية وإلا فسيذهب تعبها سدى ومن بين المبادئ التي يجب أن يبني عليها التدريب والتكوين نذكر ما يلي:

- **الشرعية:** أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة؛
- **المنطقية:** أي يجب أن تحدد الاحتياجات بكل واقعية ومنطقية؛
- **التحديد:** يجب أن تكون أهداف التدريب محددة تحديدا دقيقا؛
- **القياس:** بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها؛
- **الشمول:** أي يجب أن يشمل التدريب كل أقسام وأعضاء المؤسسة؛
- **التدرج:** يتم البدء بمعالجة الأمور البسيطة التي يقدر عليها العامل ثم الانتقال إلى الأمور الأكثر تعقيدا؛
- **المرونة:** أي تمتع برامج التدريب بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة المؤسسة؛
- **الاستمرارية:** التدريب لا يكون مرة واحدة فقط وإنما يستمر مع العامل حتى تقاعده لأن كل يوم هناك مستجدات في بيئة الأعمال؛
- **المشاركة:** من أجل نجاح العملية التدريبية يجب أن تبني على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة المدربين والمتدربين.¹

3- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعد هذه الوظيفة مهمة وحساسة لأنها متعلقة بأهم ما يدفع العمال للعمل وبذل الجهد، وهو العائد من العمل سواء كان ماديا أو معنويا، حيث تشكل الاجور والحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية، التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية، وأيضا لما لها من أثر في تحسين أداء العامل ووضع النفس والاجتماعي، وهو ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويكون بصفة فردية وجماعية.

4- **تقييم أداء العاملين:** يُعد تقييم أداء العاملين إحدى الوظائف الصعبة والمعقدة في إدارة الموارد البشرية. فمن خلال هذه الوظيفة يمكن للمنظمات تحديد مدى دقة السياسات والبرامج التي تتبناها، وقد تعكس عملية

¹ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر 2009، ص 68.

تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية داخل المنظمة. تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية داخل المنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية داخل المنظمة. وتتعلق العملية أيضا بتحديد مستويات إنجاز العاملين ودرجة التزامهم وانضباطهم في مكان العمل ومدى توافق ذلك مع ما هو متوقع منهم. تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية داخل المؤسسة. فهي عادلة وقائمة على الأخلاقيات المهنية.¹

المبحث الثاني: خصائص تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات

في ظل التحولات الاقتصادية أصبح التكوين والتدريب يخص كل الوظائف بما فيها إدارة الموارد البشرية بشكل كبير. التكوين والتدريب يعتبران جزءا أساسيا من استراتيجية نجاح أي مؤسسة في مجالها والتي تساهم في بناء جهاز قادر على مواجهة الصعوبات والضغوطات والمعوقات في المستقبل. وهما من أهم الوظائف التي تسمح لها بإعادة النظر في مؤهلات وقدرات الفرد حيث يهدفان إلى التطوير من كفاءة المورد البشري أي يعتبر كاستثمار كبير فيه يساهم في نجاحها وبلوغ أهدافها على المدى الطويل.

المطلب الأول: ماهية التدريب والتكوين

تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه سنحاول تحديد ماهية التدريب والتكوين، أهدافهما والفرق بينهما.

أولاً: مفهوم التكوين

لقد تعددت تعاريف "التكوين" بتعدد توجهات الباحثين وكذا تعدد مجالات تطبيقه، وهذا الصدد نقوم بتقديم بعض تعريفات "التكوين" كما يلي:

¹ سعيود عزيز، مرجع سابق، ص 96 بتصرف.

التعريف الأول: هو مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع محيطهم الاجتماعي والمهني من جهة وتحقيق أهداف وفعالية التنظيمات التي ينتمون إليها من جهة ثانية.¹

التعريف الثاني: هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات المواقف التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي داخلي أو خارجي دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.²

التعريف الثالث: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات والمهارات والمعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي معا.³

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن التكوين هو عملية إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة في المنظمة.

ثانيا: مفهوم التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمة حيث يضمن القيام بالأعمال بشكل إيجابي وقد تعددت مفاهيمه بتعدد المؤلفات الصادرة، وسنحاول عرض البعض منها فيما يلي:

التعريف الأول: هو عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن.⁴

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص23.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945قالملة، الجزائر، مديرية النشر الجامعي، 2004، ص99.

³ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعية، الجزائر، 1999، ص319.

التعريف الثاني: هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بحيث يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم ولا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات بل يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة والعمل على تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات وتنمية الاتجاهات¹.

التعريف الثالث: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة².

ومنه نستنتج بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو مهارة الفرد، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في مجاله. ويهدف إلى تطوير قدرات الفرد لتلبية حاجيات المؤسسة في الحين أو المستقبل.

ثالثا: الفرق بين التكوين والتدريب

يعتبر التدريب والتكوين عنصران متشابهين ومتقاربين جدا من حيث المفهوم والمعنى، حيث أن معظم التعاريف لا تفرق بينهما لأن لهما نفس المدلول ونفس الغاية والهدف والذي يتمثل في تطوير مهارات الأفراد وتزويدهم بالخبرات اللازمة لتأدية عملهم في أتم وجه.

لا يختلف مفهوم مصطلحين التدريب والتكوين في شيء ما عدا: "التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ولذلك من ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصفة عامة"³.

يهدف كلا من التدريب والتكوين إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد، من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى. إذن يمكننا القول بأن الاختلاف

¹ خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظم، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، المجلد 01، العدد 01، 2021، ص 107.

² بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء الرأسمال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، ص 146.

³ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

بينهما يتمثل في أن التكوين يشمل كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات ومعلومات عامة الخ... أما التدريب ينحصر في المجال المهني أي يزود الفرد بالمهارات والمعلومات في حدود مهنته التي يشغلها، وبالتالي نستنتج بأن نطاق التكوين أوسع من التدريب.¹ من خلال ما سبق نستنتج بأن كلا المفهومين متشابهان من حيث المعنى والغاية، إلا أنهما يختلفان في مدى الهدف، حيث أن التكوين له أهداف بعيدة المدى يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، أما التدريب تكون أهدافه على المدى القريب أي تطبق فوراً، وبالتالي كلاهما ينفعان المتدرب أو المتكون حيث يكتسب المعلومات اللازمة والخبرات السابقة مما يساعده على تأدية عمله وتحقيق أهداف المؤسسة، وتمكنه من الحصول على الترقية في منصب العمل، وكسب مؤهلات ومعارف جديدة.

المطلب الثاني: مراحل تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات

تمر عملية التدريب والتكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى، ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها، والترابط بينهما. نختصر مراحل التدريب والتكوين فيما يلي:

- **إحصاء وتعداد الحاجات:** يستند مفهوم تحديد الحاجات إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد وهي أول مرحلة يتم فيها تحديد وإحصاء في كل هيكل من هياكل المؤسسة حيث يقوم مسؤول كل هيكل أو مصلحة بتحديد نقائص كل فرد وذلك بمعرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب وبذلك تحديد احتياجات التدريب والتكوين وتحديد أساليب وتقنيات واضحة أن يتحكم فيها المسؤول عن التدريب والتكوين وتراقبها مصالحي الموارد البشرية بشكل خاص.²
- وكمفهوم آخر لهذه المرحلة، يتم جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة فعلية للتدريب والتكوين. يمكن أن تساعد هذه المرحلة في تحديد ما إذا كان ضعف الأداء في العمل يرجع إلى نقص في المعرفة والمهارات أو إلى أسباب أخرى، مثل تلك المتعلقة ببيئة العمل المهنية. وهناك عدة أساليب يمكن من خلالها الكشف على مدى احتياج المؤسسة للتدريب والتكوين:

¹ بلحاجي أمينة، مرجع سابق، ص 147.

² عبيدة سعاد، فوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، المجلد رقم 14، العدد 02، 2020، ص 493، بتصرف.

أ-تقييم الأداء: يعتبر الوسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل الأعمال المطلوبة منه، إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية كسلوك الفرد وإخلاصه في العمل.

ب-متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط...الخ.

ج-التحليل التنظيمي: يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

-تحليل المهام أو العمل: يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها.

-تحليل التنظيم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مدى وضوح أو غموض الأهداف، مدى كفاءة الموارد البشرية والمادية، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل، ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ.

-تحليل الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته مؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ

ت- الاختبارات: مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية... الخ.

ث- المقابلات والاستقصاءات: تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج

معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.¹

ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

¹ عقون شارف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 56.

المتكون: يمكن للمتعلمين تحديد ما إذا كانت لديهم احتياجات تدريبية ويمكنهم تحديد أوجه القصور في عملهم يمكن تحديدها من عدد المصادر.

المشرف المباشر: هو شخص يعمل في موقع العمل ويدير ويوجه العمليات اليومية للفريق أو الموظفين تحت إشرافه. وهو الشخص الذي يشرف على المتدرب.

أخصائي التدريب والتكوين: هو شخص مختص في تصميم وتطوير البرامج التدريبية وتقديمها للأفراد أو الفرق أو المؤسسات. يقوم أخصائي التدريب والتكوين بتحليل الاحتياجات، وتطوير المناهج، وتقديم الجلسات التدريبية بشكل ملائم.

الإدارة أو المنظمة: الإدارة أو المنظمة التي لديها سجلات تتعلق بالمتدرب (المتكون) أثناء عمله /عملها. في حالة يتم تحديد احتياجات التدريب والتكوين، فإن المعرفة والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء.

نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوى، الغياب، ضعف الإنتاج...إلخ.

● تصميم البرامج التكوينية:

وهو وثيقة يتم بناؤها من طرف مسؤول قسم التكوين لضمان تكوين العمال لمدة زمنية ويتوفر هذا المخطط على البرامج التكوينية لمختلف الهياكل حسب أولوية كل دورة تكوينية.

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التدريب والتكوين الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات

البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية. وتضمن الخطوات التالية:¹

1-تحديد أهداف البرنامج التكويني: هي ما يتم تحقيقه ما وراء التكوين.

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، داروائل للنشر، الأردن ط2، 2006، ص192، بتصرف.

2- تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض المواضيع، وينبغي فيه تحديد أولوية كل موضوع على حسب درجة الاستعجال.

3- اختيار أسلوب التكوين: أي اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع موضوع الدورة التكوينية والمتكويين لتسهيل عملية الاستيعاب.

4- الوسائل المنهجية: الوسائل المادية والإمكانيات البشرية مثل المنشطين والطرف البيداغوجية.

5- اختيار المتكويين: المتكون هو الفرد المستفيد من عملية التكوين، يتم اختياره على حسب حاجته للتكوين، ورغبته واستعداده لها، إضافة إلى مؤهله العلمي ومستواه الإداري ومدى تناسقه مع الأفراد. لا بد من تحضير المتكون للتكوين وذلك بالتوعية لمدى ضرورة تلقي التكوين، وإرسال دعوة مسبقا من أجل التهيئة له.

6- اختيار المتكويين: يتم اختيار المتكويين على حسب الأسلوب المعتمد في الدورة التكوينية، لأن كل أسلوب يتطلب مهارة يجب أن تتوفر في المتكون. إضافة إلى مضمون الدورة وقدرته على إتقان مهارة الاتصال والتواصل مع المتكويين.¹

7- تحديد مكان الدورة: إما داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة.

8- تحديد مدة الدورة: تختلف مدة التكوين على حسب الموضوع المتناول، والمنهج المتبع.

● تنفيذ البرنامج التكويني: بعد مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان داخل أو خارج المؤسسة مع الالتزام بالمكان والزمان المحددين سابقا.

● تقييم البرامج التدريبية: تعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم² تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه الاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم

¹ مخلوفي كنزة، د ثابتي الحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017، ص117، بتصرف.

² مخلوفي كنزة، د ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص117، بتصرف.

شروط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

نستنج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين.

المطلب الثالث: أهمية ودور تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع الزيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات. فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، وأصبحت عملية التغيير في مسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا.

أصبحت للتدريب والتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين...ولا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر البعض منها فيما يلي:

➤ بالنسبة للمؤسسات:

-إن نجاح المؤسسات مرتبط بضرورة تدريب مواردها البشرية، لأنه يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف، وعدم ملائمة الفرد لعمله؛

-جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل و التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل:¹

¹ عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2016، ص13.

-تطوير الإنتاج والنهوض به كما ونوعا، فالتكوين والتدريب يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات والرفع من كميتها؛

-المساعدة في تجديد وإثراء المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها في صياغة استراتيجياتها ورسم الأهداف المراد تحقيقها؛

-يعمل التدريب والتكوين على ربط الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها؛

-يساهم على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل لأن أغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد أو عن قصور أو عجز؛

-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع؛

-تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛

-تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

بالنسبة للأفراد العاملين:

-يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوى العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه، كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية، مما يحقق كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمة؛¹

-توفير الفرصة للعاملين لترقيتهم في العمل؛

-مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة ودورهم فيها؛

-تطوير مهارة الاتصال والتفاعلات مما يحقق الأداء الفعال؛

-تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

إن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نجاحها من خلال مواردها البشرية التي تقوم عليها، وعليه فإنها تخضع إلى تدريبهم في المجال المهني وجعلهم أكثر استعدادا لأداء المهام الموكلة إليهم بكل اتقان.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص44.

المبحث الثالث: أساليب التدريب والتكوين في المؤسسات

لغرض الإلمام بموضوعنا القاعدي والأساسي، ارتأينا في مبحثنا الثالث والأخير من الإطار النظري لدراستنا حول الأساليب التدريبية والتكوينية في الموارد البشرية بالمؤسسات، لذا قسمنا هذا المبحث لثلاثة مطالب، ففي المطلب الأول ذكرنا وشرحنا أهم أساليب التدريب والتكوين المتبعة في المؤسسات ثم تطرقنا في المطلب الثاني الى مراحل التدريب والتكوين وفي الأخير ذكرنا علاقة التدريب والتكوين في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع التدريب والتكوين

على أي مؤسسة أن تحدد استراتيجيتها العامة في التدريب والتكوين وهذا يعني تحديد أنواعها التي تفضل استخدامها والتركيز عليها، ويمكنها الاعتماد على معايير لتصنيفها.

أولاً: أنواع التدريب (البرامج التدريبية):

مفهوم البرامج التدريبية: هي سلسلة من الأنشطة المصممة لتعليم وتطوير المهارات والمعرفة في مجال معين. تتنوع البرامج التدريبية في المؤسسات الخاصة، وذلك بشكل يتناسب مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.¹

هناك عدة تصنيفات لأنواع البرامج التدريبية تستخدمها المؤسسات الخاصة وهي:

➤ تصنيف التدريب حسب مراحل التوظيف:

يعتبر التدريب والتكوين عملية أساسية وضرورية لجميع العاملين بالرغم من اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وذلك لأنه يعمل على إكسابهم قدرات ومهارات جديدة ليحققوا بذلك تطابقاً مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وبذلك ينقسمان إلى:²

1- البرنامج التدريبي قبل التوظيف: يوجه هذا النوع من التدريب إلى الموظفين الجدد فور دخولهم أو التحاقهم بمنصب العمل، فيهدف هذا البرنامج إلى تعريف العامل الجديد بالمؤسسة وبيئته العملية الجديدة، وكيفية أداء عمله بها على أحسن وجه، ومعرفة حقوقه وواجباته تجاه مؤسسته. أي تزويد العامل بالمعلومات الأساسية في المؤسسة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن. ص90، بتصرف.
² يوسف أحمد وردة، مهارات التدريس والتدريب، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر بلد النشر، 2023، ص120، بتصرف.

2- البرنامج التدريبي أثناء القيام بالعمل: في هذا النوع يخضع العامل لمدرّب غير رسمي، كأحد زملائه أو الرئيس المباشر أو خبير من المؤسسة، ويسعى هذا الأخير إلى اتباع الوسائل والتقنيات المتوفرة في العمل أثناء تأديته للعمل اليومي، كما يحوي المعلومات الجديدة وهذا من أجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة أو للترقية¹.

-تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:

ينقسم إلى نوعين:

1- البرنامج التدريبي في موقع العمل (داخل المؤسسة): تتولى المؤسسة الإشراف على هذا النوع من التدريب والتكوين حيث تقع المسؤولية هنا على عاتق أحد العاملين القدامى، فيكون مكلف بتدريب وتكوين العاملين من خلال إعطاء شروح حول طرق العمل بشكل مباشر في موقع العمل، وكذا تصحيح أخطاء العاملين، ولا يعطل هذا النوع عن العمل. فهذا النوع يسمح ببناء علاقة وطيدة مع العاملين ومع موقع العمل أي بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وكذا تكون تكاليفه محدودة. غير أن ما يعيبه هو محدودية الخبرات والمعارف التي تنقل للعاملين.

2- البرنامج التدريبي خارج موقع العمل وفي مراكز التدريب التابعة للمؤسسة (خارج المؤسسة): يرتبط هذا النوع من التدريب بالتدريب الحاصل في موقع العمل، حيث يكون مكملًا له، لهذا وجب توفير ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية، مما يسمح بزيادة معارف ومهارات المتدرب لتأدية عمله، حيث تقوم المؤسسات بنقل جزء من برامجها إلى المؤسسات التكوينية الخاصة أو البرامج الحكومية المخصصة للتدريب والتكوين.

3- التدريب والتكوين عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة: تسمح المؤسسة لبعض العاملين بالمشاركة في البرامج العملية والمتخصصة، التي تعقد بالمعاهد والجامعات، بحيث تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعداد نفقات الاشتراك، كما تحث العاملين على الاستفادة بأكبر قدر ممكن من أنشطة الهيئات المهنية².

➤ تصنيف التدريب حسب عدد المتدربين:

ينقسم التدريب والتكوين على حسب الأفراد المتدربين أو المتكونين إلى:

¹ ذهبية سيد علي، أهمية التدريب في المؤسسة، جامعة الجزائر-2، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، ص128.

² ذهبية سيد علي، مرجع سابق، ص127، بتصرف.

1- **التدريب الفردي:** وهذا عند التركيز على أفراد معينين أي تدريب كل فرد على حدة بغرض التركيز في تنمية مهاراته وتطوير قدراته.

2- **التدريب الجماعي:** يوجه هذا النوع من التدريب إلى مجموعة من العاملين في آن واحد، ويخص مجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة وذلك بإعفائهم من دوام العمل الرسمي خلال التدريب. إذ يسمح بتبادل الآراء والخبرات والمناقشة، أي القيام بالوظائف التدريبية التي لا تستطيع القيام بها بصفة فردية.¹

-تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها من يعتمد على الخبرة والمعرفة، ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية وتكوينية خاصة، تتماشى مع احتياجاتها وأهميتها، ويقسم التكوين حسب نوع الوظائف إلى:

1- **التدريب الإداري:** يوجه هذا النوع من التدريب إلى الإدارات، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والقيادية، وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بذلك أيضا المهارات الاتصالية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

2- **التدريب الإشرافي:** يسعى إلى زيادة رفع مستوى الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لتحقيق رضاهم الوظيفي.

3- **التدريب التخصصي:** يضمن هذا النوع معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات الخ...ولا تركز على الإجراءات الروتينية، بينما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.²

➤ تصنيف التدريب حسب المدة الزمنية:

1- **التدريب على المدى القصير:**

يكتسي هذا البرنامج طبع متميز، بحيث يعتمد على القهر الزمني فيجبر المكلف بالتدريب الإسراع به قصد تفادي مشكل تراكم المناصب الزائدة من جراء التطور التكنولوجي، وطابع التدريب هنا يركز على التدقيق،

¹ ذهيبية سيد علي، مرجع سابق ص129، بتصرف.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص327.

فهو عبارة عن مجموعة من التريصات الظرفية والزمنية القصيرة، تعتمد على التدريب السريع، والاندماج في نظام العمل الجديد، فمدة التريص هنا لا تتعدى يومين، وتكون غالباً في نهاية الأسبوع، ويوجه لفئة المنفذين.

2- التدريب على المدى المتوسط:

هو التدريب الذي يشمل على بعض المناصب الاستثنائية، ويتضمن التريصات الميدانية في بعض المعاهد المتخصصة، أو المنشآت المتطورة في ذلك الميدان، ويكون التدريب هنا في فترات منتظمة ومبرمجة. ففي هذا النوع من التدريب يكون المتدرب مجبر على الغياب عن المؤسسة لمدة أسبوع إلى أسبوعين، ومن ثلاثة إلى ستة أشهر، وغالباً ما يوجه هذا التدريب إلى فئة المتحكمين.

3- التدريب على المدى الطويل:

تكون هناك قطيعة عن العمل لمدة من (6 إلى 18) شهراً، وغالباً ما يخص الفئة المسيرة، أي الإطارات في حال خلق بعض الاختصاصات الجديدة التي لا تتوفر في المعاهد أو الجامعات مثل التسيير الحديث.¹

المطلب الثاني: الأساليب المعتمدة في تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات

للتدريب والتكوين عدة طرق وأساليب تحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التدريب ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التدريب والتكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التدريب والتكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال، واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة.

أولاً: مفهوم أساليب التدريب والتكوين

تعرف بأنها:

- **التعريف الأول:** هي الأدوات التي يستخدمها المدربون لمساعدة المتدربين على تحقيق أهداف

التدريب. ويجب اختيار أساليب التدريب المناسبة لضمان نجاح عملية التعلم.

¹ ذهيبية سيد علي، مرجع سابق، ص 128-130، بتصرف.

- **التعريف الثاني:** هي تلك الطرق المعتمدة في إيصال المعلومات، وإكساب المهارات أو تغيير الاتجاهات لدى المتدربين.¹

- **التعريف الثالث:** أساليب التدريب هي مجموعة من الطرق والوسائل التي تستخدم في عملية التدريب لمساعدة المتدربين على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال. وهناك بعض النصائح القائمة لاختيار الأسلوب التدريبي الأفضل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب ككل، إليك بعضها منها:

- تحديد الأهداف المرجوة من التدريب بوضوح؛

- وضع احتياجات المتدربين في الاعتبار كأولوية؛

- اختيار أساليب التدريب التي تتناسب مع محتوى التدريب؛

- نوع الأساليب التدريبية لجذب اهتمام المتدربين وتعزيز مشاركتهم.

باختصار الأساليب التدريبية هي الوسيلة التي من خلالها تنقل المعارف والخبرات من المدرب (المكون) إلى المتدرب (المكون).

من هذا المنطلق نذكر أهم الأساليب المتبعة في المؤسسات الخاصة لتطوير مواردها البشرية لتحقيق الأهداف والغايات طويلة الأجل. أصبحت تعتمد المؤسسات الخاصة على صور حديثة مواكبة للعصر من وسائل إلكترونية وعصرنة المنهج المتبع في المحاضرات والتطبيقات العلمية الحديثة. في هذا المطلب سنذكر أهم الأساليب التدريبية والتكوينية ونعرفها للتوصل لمدى فعاليتها على تحقيق الأهداف المرجوة من القيام بالتدريب والتكوين، نقسم هذا المطلب لثلاث فروع:

أولاً: أساليب العرض: تعتمد أساليب العرض على تقديم المعلومات للمتدربين من خلال المحاضرات، والعروض التقديمية، والأفلام التعليمية، والرسوم البيانية، والصور.

● **المحاضرات:** تعرف بأنها عرض شفهي أو كتابي حول موضوع معين، يعدّه ويقدمه فرد ذو كفاءة وإطلاع، وهي إحدى طرق التدريب المباشر وهي من الأساليب القديمة التي لا يستغنى عنها. يتم فيها عرض المحتوى بطريقة

¹ مخلوفي كثر، ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 118.

منسقة ومرتبطة على العديد من المتدربين، في نفس المكان والزمان. يستعمل هذا الأسلوب لسرعته في إيصال المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد وكذا لانخفاض تكلفته مقارنة مع الأساليب الأخرى. فهي عبارة فقط عن اللقاء من طرف واحد لمجموعة من المتلقين لكن حديثا أصبح يضاف لها أسلوب المناقشة والادوات والتقنيات التكنولوجية. ومن خلال ما سبق يمكن القول إن المحاضرة تعتمد على النقل المباشر للمعلومات، كما تعتبر فرصة للتعرف على معلومات قيمة من ذوي الخبرة، ومن ثم فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل الأساليب التدريب والتكوين تكلفة، وتتناسب مع مختلف أحجام مجموعات المتكويين أو المتدربين.

- **الندوات:** هي عبارة عن اجتماع رسمي يشترك فيه عدة أفراد لمعالجة ومناقشة موضوع معين في زمان ومكان محددين وقد تكون بدعوة محاضر معين لتنشيط ندوة حول موضوع معين ويكلف المتدربون بإعداد تقرير عن الموضوع أو في نشاط آخر توكل مواضيع معينة للمتدربين من أجل إعداد تقرير عنها وتقديمها في شكل ندوات¹
- **العروض التقديمية:** يستخدم برنامج العروض التقديمية Microsoft Power Point لتقديم البرامج العلمية والأفكار في صورة عروض Presentations تحتوي على شرائح Slids بها محتوى يراد توصيله إلى الحاضرين، وبناء عليه يترتب اتخاذ قرار من المعروض عليهم الأفكار فكلما تم إعداد العرض التقديمي بطريقة مناسبة كلما حقق الهدف من تقديم العرض التقدومي.
- **الأفلام التعليمية:** تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصناعية، تتركز أهمية الفيلم التعليمي في قدرته على إمداد المتعلم بخبرات حقيقية ويبين يسر العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين أجزائها ببعض، حيث يتميز الفيلم التعليمي عن أي من الوسائل التعليمية الأخرى في إثراء التخيل والإدراك عند المتعلم بما يتيح له من عرض المواقف النادرة أو تلك التي لا يمكن إدراكها أو التي مضى على حدوثها زمن بعيد.
- **الرسوم والبيانات والصور: Drawings** تمكنك من إنشاء رسوم جميلة سواء برسم خاص يستخدم في إنشائه أدوات سهلة ووفيرة أو من خلال مكتبة صور تحتوي على العديد من الصور التي تناسب مع كافة الأغراض والعروض وهذه الصور أيضا قابله للتغيير بواسطة أدوات يتيحها البرنامج. فبمجرد إدخال القيم

¹ صالح مساح، حاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص22.

الرقمية المطلوب تمثيلها بيانيا داخل ورقه العمل ستحصل على أنواع عديدة من التخطيطات وكل نوع له أشكال كثيرة كما يمكن إدخال تحسينات رسومية على هذا التخطيط أيضا.

ثانيا: أساليب المشاركة: تعتمد أساليب المشاركة على تفاعل المتدربين مع المدرب وبعضهم البعض لتعزيز عملية التعلم. وتشمل أساليب المشاركة ما يلي:

- **المناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة لأنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية ، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة ، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية اكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض والأساليب الديمقراطية في حل المشكلات¹.

عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكنه أن يسعى إلى تشكيل حلقات المناقشة التي تتضمن تبادل الآراء وأفكار المتدربين حول موضوع معين، وهذا الأسلوب يساعد على تنوع وجهات النظر وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول لمشكلة أو موضوع معين ومنه نستنتج بأن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشارك جميع المتكويين في النتائج على أن يكون المكون متحكماً في هذا الأسلوب.

- **التدريب العملي:** يتضمن التدريب العملي تطبيق المهارات والمعارف التي تم تعلمها في مواقف واقعية.
- **لعب الأدوار:** يعتبر هذا الأسلوب وصف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في العمل، ويتم فيه استحداث حالة أو موقف معين أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات، يتضمن لعب الأدوار ممارسة مواقف محددة للمساعدة على تطوير المهارات والقدرات، حيث يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة، ويطلب منه القيام بتمثيله، واتخاذ كل القرارات الخاصة به، وفي الوقت نفسه يعطي متدرب آخر دوراً تتطلب

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص94، بتصرف.

المشكلة وجوده. ومن خلال النقاش الذي يدور بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب (المكون).¹

● **دراسة الحالة:** هي صورة موجزة للتاريخ الإداري التي يصف بها الطريقة التي عالج بها موظف أو عدة موظفين مسألة إدارية معينة، وكيفية اتخاذ إحدى القرارات بشأنها وتنفيذ ذلك القرار. ودراسة الحالة تتضمن طرح مشكلة معينة واقعية أو افتراضية على المتدربين (المتكونين)، تجري مناقشتها بإشراف المدرب (المكون) لتدريبهم على تحديد المشكلات وأسبابها وتحديد الحلول الممكنة، وكذا تطوير مهاراتهم في المناقشة والعمل الجماعي، والهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو تمكين المتدربين من استخدام المعارف والمعلومات النظرية في حل المشكلات الواقعية وكيفية اتخاذ القرارات.²

● **العصف الذهني:** يتضمن العصف الذهني توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمشكلة معينة.

ثالثاً: أساليب التعلم الإلكتروني تعتمد أساليب التعلم الإلكتروني على استخدام التكنولوجيا في عملية التدريب. وتشمل أساليب التعلم الإلكتروني ما يلي:

● **الدورات التدريبية عبر الإنترنت:** تتضمن الدورات التدريبية عبر الإنترنت تقديم المواد التدريبية والتفاعل مع المدرب عبر الإنترنت.

● **التدريب الذاتي:** يتضمن التدريب الذاتي قيام المتدربين بتعلم المهارات والمعارف من خلال مصادر التعلم الذاتي، مثل الكتب الإلكترونية، والبرامج التعليمية، والتطبيقات.³

¹ خرموش منى، مرجع سابق، ص 117.

² خرموش منى، مرجع سابق، ص 116.

³ <https://www.meatddwarat.com/2023/10/concept-of-training-and-its-importance>.

المطلب الثالث: علاقة التدريب والتكوين بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات

نجزم بالذكر ان في منظمة أو شركة، لا يمكن فصل الموارد البشرية عن أنشطة التدريب. يعد تدريب الموارد البشرية ضرورة لكل منظمة أو مؤسسة لأن الجميع تقريبًا يدركون أن نجاح المنظمة أو الشركة يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التي تديرها. لذلك، يحتاج الموظفون إلى التدريب حتى يتمكنوا من تحسين قدراتهم ومهاراتهم المعرفية ودوافعهم وسلوكهم. في عصر التنمية الحديث اليوم، يعد تدريب الموارد البشرية أمرًا مهمًا للغاية، لأن التعليم الرسمي الذي خضع له الموظفون لا يكفي لتلبية متطلبات الوظائف والمناصب في المنظمات والشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإن وضع الموارد البشرية مباشرة في العمل لا يضمن فهمهم لواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل جيد. غالبًا ما يشعر الموارد البشرية الجديدة بقدر أقل من الثقة ويشعرون أنهم لا يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم في المنظمة أو الشركة التي يعملون فيها. لذلك، يجب أن يتلقى الموظفون الجدد تدريبًا على شكل تدريب يؤدي إلى التعريف بثقافة الشركة وقيمها ولوائحها وسياساتها، بالإضافة إلى مهامهم الرئيسية التي تدعم تحقيق رؤية ورسالة المنظمة أو الشركة. الموارد البشرية التي تفتقر إلى الثقة بالنفس من غير المرجح أن تقوم بواجباتها والتزاماتها على أكمل وجه، وخاصة في المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج أيضًا متخصصو الموارد البشرية الذين عملوا في المنظمات لفترة طويلة إلى تلقي تدريب لتحسين مهاراتهم ورؤيتهم ودوافعهم في دعم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها¹

➤ أولاً: علاقة التكوين والتدريب بأداء الموارد البشرية في المؤسسات

تتجلى علاقة التكوين والتدريب بأداء الموارد البشرية من خلال عدة جوانب رئيسية تسهم في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين نتائج العمل داخل المؤسسة. إليك التفاصيل:

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى

إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر؛

¹ A. Anwar, The importance of Human Resources training to improve organizational performance, jurnal Ilmu social, vol 3, - 2000 Management Source Power Man, Bandung

- الإنجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعة الكمية والنوعية

والزمنية؛

- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظتي على الأدوات والخدمات والاجهزة التي يستعملها

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في انجاز أعمال الفريق؛

- طرق التحسين والتطوير والتي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الاداء وكذلك طرق

التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج

التكوين، ومن ثم فرض التقدم والتقنية المفتوحة أمام جميع الموظفين؛

- توعية العاملين بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى

مجالات العمل؛

- من الواضح أن عملية تطوير الافراد هي صميم الافراد اختصاص التكوين، ومن تم يمكن إدراك

العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الإداء لذلك زاد الاهتمام واعتبرته الاساس لتطوير إداري شامل

وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الاداء " أو المنظمة الموجهة بالاداء وفي ضوء معطيات نظام

إدارة الاداء، ينطلق التعامل مع التكوين من منضور مختلف تماما يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التكوين آلية التطوير وتحسين الاداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الاداء

المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء؛

- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الاداء

ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الاليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول

إلى مستوى الأداء المرغوب؛

- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع

مجمل أطراف الاداء وليس مع المورد البشري فقط؛

- يتم اختيار وتكوين الافراد في الصناعة وفق أسس علمية.

➤ ثانياً: أثر التكوين والتدريب على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات

التدريب هو عنصر حيوي في إدارة الموارد البشرية، وله تأثيرات كبيرة على الأداء والإنتاجية والروح المعنوية للموظفين. يعد الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين استراتيجية ضرورية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو. يمكننا تقسيم تأثير التدريب على الموارد البشرية إلى عدة محاور رئيسية:

- زيادة الإنتاجية:

يساهم التدريب بشكل كبير في زيادة الإنتاجية داخل أي منظمة من خلال تحسين مهارات ومعارف الموظفين. عندما يتلقى الموظفون تدريباً مناسباً، يمكنهم أداء مهامهم بكفاءة أعلى وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز من حماسهم للعمل ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية. يعمل التدريب أيضاً على تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تزويد الموظفين بالأدوات والمعرفة اللازمة لتطوير حلول جديدة وتحسين العمليات. علاوة على ذلك، يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية بسرعة وفعالية، مما يضمن استمرارية الأداء العالي للمنظمة. في المجمل، يعد التدريب استثماراً استراتيجياً يعزز من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والنمو المستدام.

- تحسين الجودة:

يساهم التدريب في تحسين الجودة داخل المنظمات من خلال تطوير مهارات ومعارف الموظفين، مما يؤدي إلى تنفيذ المهام بدقة وكفاءة أعلى. عندما يتم تدريب الموظفين على أفضل الممارسات والمعايير المهنية، يتم تقليل الأخطاء والعيوب في العمل، مما ينعكس إيجابياً على جودة المنتجات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتدريب أن يعزز من قدرة الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بفعالية، مما يحسن من إجراءات العمل ويزيد من دقة النتائج. من خلال تعزيز ثقافة الجودة والالتزام بالمعايير، يساعد التدريب المستمر في خلق بيئة عمل تركز على التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز في الأداء.

- الابتكار والإبداع:

يساهم التدريب في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة للتفكير بطرق جديدة وإيجاد حلول مبتكرة. عندما يتلقى الموظفون تدريباً يشجع على التفكير النقدي والاستكشاف، يتمكنون من تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات القائمة. التدريب المستمر يعزز من مهارات التحليل وحل المشكلات، مما يمكن الموظفين من تقديم مقترحات إبداعية تسهم في تحسين المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التدريب بيئة تحفز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين. مما يخلق مناخاً إيجابياً للإبداع الجماعي. من خلال الاستثمار في برامج التدريب التي تركز على الابتكار، تستطيع المنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق نجاح مستدام. ويمكن أن يؤدي التدريب إلى تعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير أفكار جديدة

- تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي:

يساهم التدريب في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي من خلال تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، مما يجعلهم يشعرون بالتقدير والاستثمار في تطورهم المهني. عندما تقدم المنظمات فرصاً للتدريب والتطوير، يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تقدر إسهاماتهم وتسعى لتحسين قدراتهم. هذا الشعور بالتقدير يعزز من روحهم المعنوية ويزيد من التزامهم وأدائهم. بالإضافة إلى ذلك، التدريب يساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يرفع من مستوى رضاهم عن وظائفهم ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. من خلال الاستثمار في تدريب الموظفين، تخلق المنظمات بيئة عمل محفزة ومرضية، تعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم. وأيضاً تحقيق الرضا الوظيفي يشعر الموظفون بالتقدير عندما تستثمر المؤسسة في تطويرهم المهني، مما يزيد من رضاهم عن العمل ويحفزهم على الأداء الأفضل.

- الانتماء والولاء:

يساهم التدريب في تعزيز انتماء الموظفين للمؤسسة ويزيد من ولائهم، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحافظ على استقرار القوى العاملة.

- تطوير الكفاءات القيادية تطوير المهارات :

يساهم التدريب والتكوين بشكل كبير في تطوير الكفاءات القيادية والمهارات لدى الموظفين. من خلال برامج التدريب المخصصة، يمكن للموظفين اكتساب مهارات قيادية مثل اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الفرق بفعالية. التدريب يعزز من قدرة القادة على التواصل بوضوح وإلهام فرقهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التكوين فرصاً لتطوير المهارات التقنية والمهنية التي يحتاجها الموظفون للتفوق في أدوارهم الحالية والمستقبلية. بهذا الاستثمار في التدريب، تستطيع المنظمات بناء قادة مؤهلين وقادرين على قيادة التحولات الإيجابية وتحقيق نمو مستدام.

يساعد التكوين والتدريب الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير المهارات الحالية، مما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة أعلى.

تعزيز المعرفة: يتيح التدريب للموظفين الاطلاع على أحدث المعارف والمعلومات في مجالات عملهم، مما يساعدهم على تطبيق أفضل الممارسات في العمل.¹

- رفع أداء العاملين :

التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتمام كبيراً، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق استراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة و الشئ الثابت فيها هو التغيير، مما اجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه التغيير، المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاماً عليها أن e تم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقي تلك المهارات الجديدة، ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال :

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعاً.
- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق واستراتيجية المؤسسة؛
- تقوية الروح المعنوية للأفراد؛

¹ عبيدة سعاد، قوجيل سهام ، مرجع سابق، ص.ص 491 – 510.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجيهها؛
- تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- إكساب العمل طرق البحث والإبداع؛
- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة¹.

- تقلل من الأخطاء المرتكبة والنتيجة عن قلة الخبرة والكفاءة عند الموظفين:

حيث تقوم الدورات التدريبية بتدريب الموظفين لتفادي جميع أخطائهم المرتكبة في العمل، وتحسن وتحفز على العمل وتزيد من جودته والذي يؤثر إيجاباً على الأرباح والنوعية الأفكار التطويرية التي تساعد على تطوير قسم الموارد البشرية وتساعد على تحسين العمل وتحسين أداء الموظفين:

- أولاً: يجب ان يكون هناك سجل لكل موظف لمراقبة اداءه الوظيفي على مدى الربع الاول او النصف الاول.
- ثانياً: عمل تقييم الاداء لكل موظف لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والدورات التي يحتاجها الموظف.
- ثالثاً: وضع اهداف الإدارة الموارد البشرية لفترة زمنية محددة.
- رابعاً: اختيار أفضل الكفاءات.
- خامساً: اختيار الدورات الملائمة التي تتناسب مع كل شخص والتي منها تعالج نقاط الضعف ومنها تساعد على تدعيم نقاط القوة.
- سادساً: المتابعة المستمرة و feedback
- سابعاً: تطبيق السياسات والإجراءات المعمول بها داخل الشركة على ان تكون معلنة لدى الجميع.
- ثامناً: توفير بيئة عمل مناسبة تتناسب مع العاملين بالإدارة.
- تاسعاً: بناء روح المشاركة مع الجميع.

¹ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، سلطنة عمان، العدد 1، 2009، ص 09.

خلاصة الفصل:

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تدريب الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم المؤسسة، ومن أجل المحافظة على بقاءها وتطويرها خاصة مع التغيرات والتحولت التي تشهدها المؤسسة.

ولهذا يعد موضوع تدريب الموارد البشرية من المواضيع المهمة لأي مؤسسة، حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المؤسسة، وخاصة عندما يتمتع بمهارات وقدرات معرفية عالية تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، وللتدريب أثر فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، حيث يرفع من مستوى المهارات والمعارف والقدرات مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

ان الاهتمام بالموارد البشرية له دور كبير في تحقيق استمرارية ونجاح المؤسسة، اذ تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية الموارد البشرية، وأساسيات حول التدريب التكويني وأهميته. من خلال ابراز الدور الذي تلعبه وظائف هذه الإدارة وتدريب الموارد البشرية وتحسين أدائها لأن ادارة الموارد البشرية هي العنصر الأول والأخير الذي يمكن المؤسسات الصناعية من تحقيق أهدافها وتحقيق المزايا التنافسية وتحسين الإنتاجية والربحية. كما يغطي الفصل أهم الاساليب المتبعة في المؤسسات الذي يختلف مع اختلاف الاهداف القائمة من التدريب وفي الاخير استنتجنا ان للتدريب والتكوين اهمية بالغة في تحسين اداء الموارد البشرية بينهما علاقة طردية.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق الى الإطار النظري للتدريب والتكوين في المؤسسة وقد تعرفنا من خلال ذلك على مختلف الأساليب الفعالة في البرامج التدريبية التي تحسن من أداء الموارد البشرية في المؤسسة ونستنتج من خلال هذا الفصل ضرورة وجود برامج تكوينية وتدريبية للموظفين من اجل زيادة مهاراتهم وقدراتهم على أداء جيد وفعال داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة أساليب تدريب وتكوين الموارد البشرية

في المجمع الصناعي GISB - مستغانم-

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري المتعلق بالموارد البشرية وأهمية التدريب والتكوين فيه، قمنا بإسقاطها على الجانب التطبيقي، لذا قررنا توفير هذا التوازن في مجال العمل، وعملنا على ذلك بالتعاون مع المجمع الصناعي GISB - فرع الكوابل الجزائرية بماسرة- مستغانم. تم اختيار هذه المؤسسة بناءً على مكانتها كواحدة من أبرز المؤسسات الصناعية في الجزائر، وبناءً على دورها الهام في تعزيز الاقتصاد الوطني والتطور التكنولوجي. يتبنى المجمع الصناعي GISB نهجًا شاملاً في تطوير موارد العمال، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وأساليب تدريبية وتكوينية متخصصة تركز على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يعكس التزامها بالتميز والتطوير المستمر، ويبرز دورها الريادي في دعم قطاع الصناعة وتحفيز الابتكار والتقدم في الجزائر. ومن هذا المنطلق قسمنا الجانب التطبيقي لثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الصناعي GISB

المبحث الثاني: واقع التدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB

المبحث الثالث: تقييم لواقع التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB

المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الصناعي GISB

تمهيد:

المجمع الصناعي GISB بماسرة-مستغانم، يعتبر المؤسسة الصناعية الأولى في الجزائر، نظرا إلى أهميتها والدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني لعصرنته ومواكبته لكل ما هو جديد وكل ما يتعلق بتحسين الإنتاج والجودة. يعد المجمع الصناعي GISB من أهم المؤسسات الجزائرية التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني ودعمه، من خلال استثمارها في الموارد البشرية وتوفير الجو الملائم والمناسب للعمال حتى تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه وبمهارة عالية، ولهذا سنقوم في هذا المبحث بإعطاء لمحة حول المجمع الصناعي وشرح هيكله التنظيمي وذكر أهم أهدافه.

المطلب الأول: لمحة عن المجمع الصناعي GISB

أولا: نشأة المجمع

السيد "جيلالي كوبيبي" أسس الشركة في عام 1965، في ذلك الوقت كان واحدا من الأوائل الذين أسسوا شركات عائلية متخصصة في الأعمال الكهربائية، وفي سنة 1980 نمت الشركة العائلية وتخصصت في بيع معدات الكهرباء، كانت سنة 2007 نقطة التحول لتاريخ الشركة عندما قامت بأول استيراد لكابلات كهربائية، وبعد سنوات من البحث والتطوير قررت الشركة إنشاء CABLERIE SIDI BENDHIBA CSB المتخصصة في إنتاج الكابلات ذات الجهد المنخفض وتحويل المعادن غير الحديدية. بعد مرور 5 سنوات تحديدا في سنة 2012 زاد نمو حجم الشركة بتوسيع بنيتها التحتية والاستثمار في الأجهزة عالية التقنية التي ستزيد من قدرتها الإنتاجية للأسلاك والكابلات الكهربائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي. في سنة 2014 بهدف أن تكون دائما أكثر كفاءة و السيطرة على مجال الصناعة الكهربائية، تم إنشاء شركة إلمنت المتخصصة في تصنيع النحاس والألمنيوم، ومن أجل التميز والتفرد عن الآخرين في السوق، حصلت الشركة على شهادة ISO 9001 سنة 2015 وهي معيار معترف به دوليا يظهر التزام الشركة بالجودة والسلامة والكفاءة، وفي سنة 2016 تم تغيير الهوية من مؤسسة CSB إلى مؤسسة LA CABLERIE ALGERIENNE التي ستضع بصمتها في الجودة على السوق الوطنية والعالمية. في سنة 2017 توسعت المؤسسة

بإنشاء مصنع GISB ENERGY لإنتاج جميع أعوان المحولات و المعدات لمحطات تحويل و توزيع المتوسطة و المنخفضة، وفي سنة 2018 توسعت في قطاع المعادن في إنتاج قضبان الألمنيوم و البرونزو النحاس، في سنة 2019 سعي بعام الاعتراف لحصولها على جائزة أفضل مصدر جزائري للعام و شهادات الاتحاد الأوربي لتنظيم منتجات البناء RPC. في سنة 2021 تم إنشاء GISB GREEN POWER برؤية تطوير أنظمة الطاقة التي تزود المنازل والمصانع والمنشآت العامة وأنظمة الري للمزارع الزراعية بالطاقة من خلال اقتراح دراسة ميدانية قبل تصميم و تنفيذ المشروع ، وفي سنة 2024 أصبحت تملك خمسة فروع وهي :

- مؤسسة GISB المختصة في إنتاج و تسويق الكوابل الجزائرية " مؤسسة محل الدراسة "
- مؤسسة KAST المختصة في إنتاج و تسويق مواد الإنارة العمومية المنزلية والمعدات الكهربائية.
- مؤسسة ASTOR ENERGY ALGERIE المختصة في إنتاج و تسويق المحولات الكهربائية.
- مؤسسة GISB GREEN POWER المختصة في إنتاج تسويق منتجات الطاقة الخضراء.
- مؤسسة MAGHREB LAMPES المختصة في إنتاج و تسويق المصابيح .

ثانيا: تقديم المجمع الصناعي GISB

المجمع الصناعي GISB هو مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري، تأسست من طرف مؤسسها السيد "جيلالي كوبيبي عبد القادر بوستة"، "جيلالي كوبيبي حاج علي"، "جيلالي كوبيبي البشير"، و حسب التشريع الجزائري هي شركة ذات مسؤولية محدودة و تشغل أكثر من 500 عامل، ورأس مالها 500.000.000.00 دج مع إستفائها لمعيار الاستقلالية . كما تعتبر شركة GISB شركة رائدة في مجال الصناعات الكهربائية حي تعتبر من بين أهم الشركات الاقتصادية في الجزائر، حيث يتمثل نشاط المجمع في تصنيع و تسويق باقات متكاملة من المنتجات الكهربائية حيث يوفر بذلك حولا طاوقية كاملة ، بفضل تجهيزاتها المتقدمة للغاية و العمليات ذات التكنولوجيا العالية المثبتة في وحدات الإنتاج أو الاختبارات الروتينية الخاصة بالجودة و على مستوى جميع مراحل الإنتاج، حيث تمتلك الشركة أفضل الخصائص من حيث الجودة حيث يبرهن هذا بحصولها على شهادة ISO 9001 ، كما أنها تلتزم بالامتثال للمعايير

الوطنية والدولية، وتؤمن GISB ELECTRIC بأن قوتها تكمن في قدرات و مهارات موظفيها ، هذا ما يجعلها تلتزم بخلق بيئة عمل مثالية و متناغمة لموظفيها من خلال تطوير مهاراتهم و تعزيز روح الانتماء لديهم.

ثالثا: الموقع الجغرافي للمجمع الصناعي GISB

يكن مقر المؤسسة على مستوى الغرب الجزائري بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة - مستغانم، حيث تتميز بموقع استراتيجي جغرافي مساعد على بعد 20 دقيقة من ميناء مستغانم وساعة و 30 دقيقة من ميناء وهران، وهذا يمثل امتياز الوصول إلى السوق الإفريقية و الأوروبية.

الشكل رقم 01: الموقع الجغرافي للمجمع الصناعي GISB

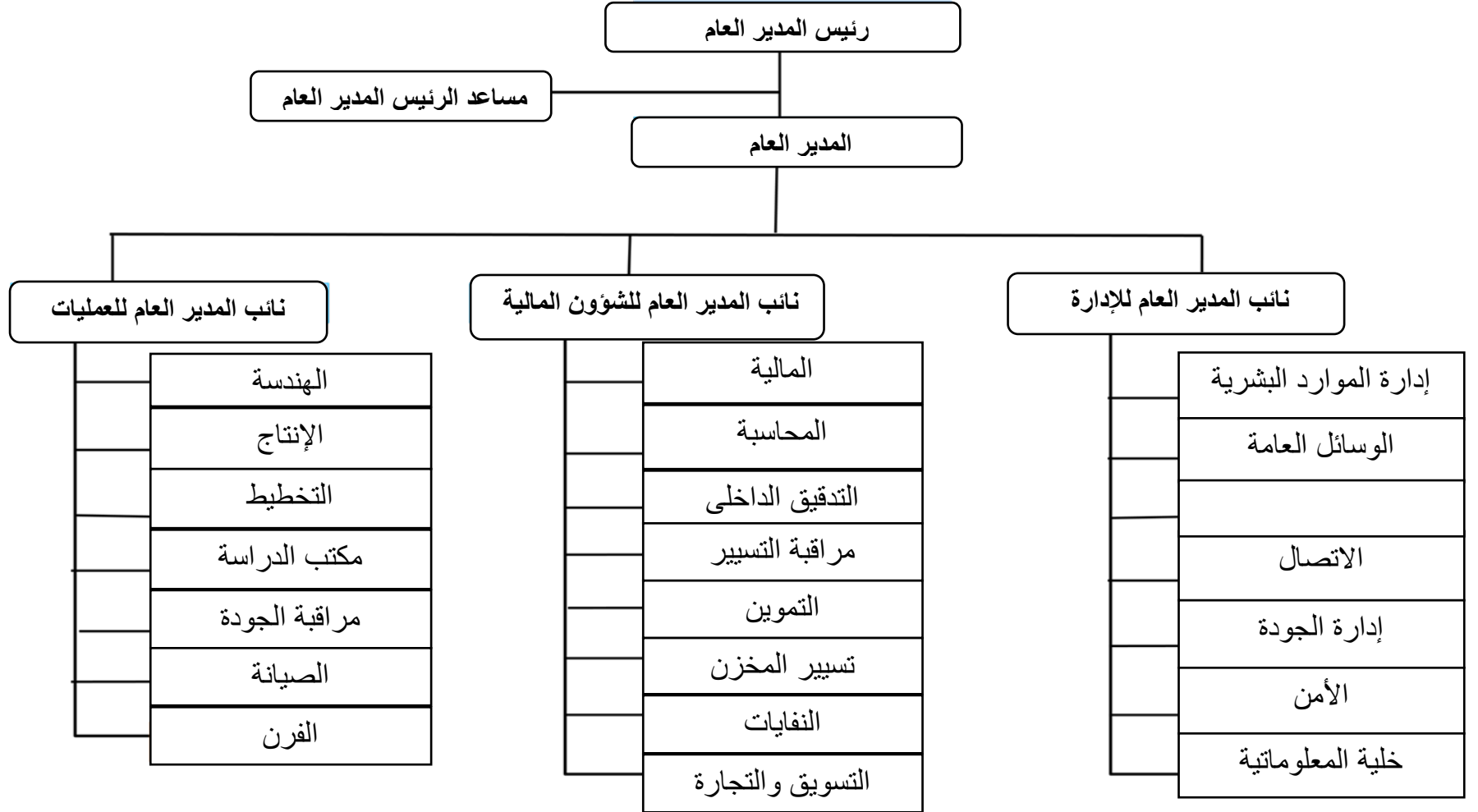


المصدر: اعتمادا على موقع google maps

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل الجزائرية

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل الجزائرية

انظر الملحق رقم 01



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي GISB

دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل:

- **الرئيس المدير العام:** هو الشخص الذي يتولى قيادة وإدارة العمليات اليومية للمؤسسة، يتولى المسؤولية الرئيسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنظيمية وهو الذي يدير وحدة كاملة من الموظفين ويوجههم ويضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.
- **مساعد(ة) الرئيس المدير العام:** هو الشخص الذي يقوم بالدعم المباشر للمدير من خلال تنظيم وتنسيق وتحريك ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالوظائف الإدارية والمالية والقانونية للمؤسسة، وإدارة الجداول الزمنية حسب احتياجات المؤسسة وتوجهات الإدارة.
- **المدير العام:** هو من يحدد الاستراتيجية العامة ويشرف على تنفيذها، يتميز بتولي مسؤولية مزدوجة استراتيجية وتشغيلية، يقسم المدير العام مهام 3 نواب من نائب مدير العمليات ونائب مدير المحاسبة اللوجستية ونائب المدير العام للإدارة.
- **أولاً: نائب مدير العمليات:** منصب إداري يشغله المسؤول عن إدارة عمليات التشغيل اليومية في عملية الإنتاج، وتكمن مهمته الأولى في الموازنة ما بين احتياجات المؤسسة من متطلبات وما تمتلكه من موارد، وما بين احتياجات العملاء وتلبيتها على مستوى عالي من الجودة والكفاءة. تنقسم هذه المصلحة الى:
- **الهندسة:** - الإشراف على تنفيذ المشاريع ومتابعة سير العمل والتأكد من التزام المقاولين بالموصفات والمخططات؛
- إجراء الحسابات والمعالجات الهندسية اللازمة كالتصميم الإنشائي وتصميم الكهرباء والميكانيك؛
- تقديم استشارات فنية في المجالات الهندسية المختلفة للعملاء من أفراد أو مؤسسات.
- **الإنتاج:** يقوم بإعطاء أوامر بإنتاج أو تصنيع منتج متوافق بالكمية المطلوبة وفقاً لأوامر العملاء وأوراق البناء لكل منتج يعتمد على عملية التخطيط ومختبر مراقبة الجودة لأن التخطيط يعطي الأمر ببدء الإنتاج ومن خلال مطابقة المختبر للمنتج المصمم كمنتج نهائي

- **التخطيط:** - يقوم بتحديد كيفية استخدام موارد الشركة لتحقيق النتائج المرجو؛
 - تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
 - تقييم الفجوة بين الوضع الحالي والهدف؛
 - تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- **مكتب الدراسة:** زيادة المشروع من الفكرة إلى الاكتمال النهائي؛
 - تنسيق جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق المشروع؛
 - ضمان إنجاز دراسة البرنامج؛
 - إيجاد حلول تقنية ملموسة؛
 - إنتاج الدعم؛
 - إدارة وتنسيق فرق التقنيين؛
 - ربط أقسام الشركة بالموردين والعملاء.
- **دراسة الجودة:** - المسؤول عن إدارة وحدة المختبر والرقابة والتأكد من:
 - مطابقة المنتجات أو الخدمات التي تبيعها الشركة المواصفات الجودة؛
 - أداء خدمات تكوين الخرسانة؛
 - خبرة الأعمال والهياكل في الخرسانة وأعمال الطرق والسكك الحديدية؛
 - تطور الوصف الفني الكامل ومنهجية تنفيذ خدمات المختبر وفق معايير التقنيات الحالية.
- **الصيانة:** ينشط ويدير عدة فرق مثبتة في الورشة أو متنقلة من أجل ضمان صيانتها وبأفضل تكلفة للألات المختلفة، الثقيلة أو الخفيفة، وضمان موثوقيتها ومطابقتها وتوفرها يوجه وينسق جميع عمليات الإصلاح واستكشاف الأخطاء وإصلاحها لمختلف معدات وأجهزة الإنتاج.

● الفرن: مهامه تكون محددة تتمثل في إذابة المواد الاولية الخام لجعلها مواد قابلة للاستعمال لإنتاج مادة تامة الصنع.

➤ ثانيا: نائب مدير العام للشؤون المالية واللوجستية: مهمته مسك حسابات الشركة وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة والتحقق من مطابقة المستندات المحاسبية مع التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المعمول بها وايضا استلام الفواتير والمستندات الداعمة الأخرى والتحقق منها، لديه عدة فروع نذكر منها:

- المحاسبة: عمل دراسات جدوى للمشروعات أو المنتجات أو الخدمات.
- خدمات مسك الدفاتر وتدقيق التقارير المحاسبية؛
- تحسين كفاءة وفعالية عمليات المحاسبة أو التسويق أو الإنتاج؛
- تقديم النصائح والتوصيات لتحقيق الأهداف المالية أو الاستراتيجية.
- المالية: وتحديد راس المال والاستثمار وإدارة الأموال النقدية.
- التدقيق الداخلي: القيام بأعمال التدقيق الداخلي وفقاً للأسس والقواعد والمعايير المتعارف عليها قانونياً ومالياً وإدارياً، للتحقق من مدى التزام الوحدات التنظيمية بتطبيق كافة النظم واللوائح المالية والإدارية المعمول بها في الوزارة.
- مراقبة التسيير: المتابعة المستمرة والدورية للنتائج المحققة في المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة ومن ثم استخراج الانحرافات وتحليلها. على هذا الأساس يمكن للمؤسسة معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي تقييم جدوى الخطة الاستراتيجية المرسومة
- التموين:
 - المسؤول عن التوريد ومتابعة عمليات الشراء وفقاً للوائح الحالية؛
 - يدير ويشرف على عملية الشراء ويضمن تحديث ملف المورد؛

- يضمن تنفيذ برنامج الشراء في الوقت المحدد وبأقل تكلفة.

● **تسيير المخزن:**

- مراقبة البضائع الواردة والصادرة؛

- التحقق من موثوقية الموردين ومراقبة أدائهم؛

- تقييم نوعية البضائع؛

- اقتراح حلول بديلة في حالة حدوث أعطال مع الموردين؛

- المبيعات والتوقعات.

● **النفائيات:** يمكن ان تكمن مهمة مكتب النفائيات بجعل هذه الاخيرة عبارة عن نفائيات قابلة للتدوير

● **التجارة والتسويق:** يشارك في تحديد الاستراتيجية التجارية وينسق تنفيذها ويتحكم في النتائج

يحدد ويوصي الإدارة العامة بالسياسة التجارية والمشاريع التسويقية إضافة إلى تحديد وتثبيت سياسة الاختراق من السوق.

- ينسق تنفيذ خطط العمل وتنفيذ التدابير الصحيحة إذا لزم الأمر مع إشرافه على فريقه الذي يقود وينظم ويحفز؛

- الاستجابة لاحتياجات العملاء.

➤ **ثالثا: نائب المدير العام للإدارة:** مساعدة المدير العام في تحديد رؤية واضحة لإدارة الشركة، وتخطيط

سياسة خاصة بالشركة بالإضافة لتحديد الأهداف الخاصة بكل مرحلة من المراحل التي يمر بها العمل

في الشركة. إدارة الاجتماعات التي يتم عقدها للإدارات التي تتبعه، إلى جانب الاجتماعات الخاصة

بمراجعة الإدارة.

● **إدارة الموارد البشرية:** - يقوم بتحديد استراتيجية تشغيل الشركة ومراقبة الأداء لأنه يشمل:

- إدارة التوظيف والتكليفات؛

- إدارة الأجور؛

- إدارة المهنة؛

- إدارة التكوين والتدريب.

● **الوسائل العامة:**

-توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للهيكل؛

-ضمان تسيير الأملاك العقارية والمنقولة وصيانتها؛

-مسك سجل الجرد؛

-متابعة تسيير المخزن العام وإعداد الحصيلة الدورية؛

-تسيير حضيرة السيارات؛

-السهر على تطبيق الإجراءات وتوفير الوسائل لحماية الممتلكات؛

-إبرام الصفقات العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بها.

● **قانون:** تدرج مهمته في حماية مصالح الشركة التي يزاول بها مهامه عن طريق تقديم الارشادات والنصائح

القانونية بما يوازي نشاط الشركة سواء تعلق الامر بحقوق الملكية الفكرية، أنظمة السلامة، قانون الشغل، براءة

الاختراع، القانون التجاري، اللوائح الجمركية.

● **الاتصال:** المسؤول عن أنشطة الاتصال المؤسسية والداخلية للمنظمة. وهو يضمن التجانس والاتساق

في نواتج المنظمة من الرسائل ومخرجات الاتصال، فضلا عن التمكين من تحقيق مردودية التكاليف في استخدام

الموارد ذات الصلة بالاتصال في كافة أنحاء المنظمة.

● **ادارة الجودة:** التأكد من تلبية متطلبات العملاء والأطراف الأخرى المهمة ومراقبة مدى تطابق مواصفات

المنتج المعايير الجودة الدولية والوطنية.

● **الامن:**

- توفير الأمن والاستقرار وبيئة مستقرة آمنة للموظفين؛
 - مراقبة الموقع؛
 - ملاحظة إشارات الجريمة والفوضى؛
 - التحقيق أثناء وجود الاضطرابات والمشاكل.
- **خلية المعلوماتية:** هو المسؤول عن التطوير ورقمنة نظام الكمبيوتر داخل جميع هياكل المؤسسة، كما يعتبر مسؤولاً عن نظام تكنولوجيا المعلومات أيضاً، ويقوم بعملية الصيانة والتحديث مع مواكبة التقنيات الجديدة، وإصلاح البرامج والأجهزة.

المطلب الثالث: أهداف المجمع الصناعي GISB

أصبح المجمع الصناعي GISB مؤسسة رائدة في صناعة الكوابل الكهربائية ومختلف منتجاتها كونها أحد أكبر الاستثمارات في إفريقيا وبذلك فهي تسعى اليوم لتحقيق العديد من الأهداف والعمل عليها على الصعيدين المحلي والدولي وتمثل هذه الأهداف في:

- تعظيم الربح وهو هدف أساسي لأي مؤسسة؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمقاييس العالمية؛
- تحقيق الميزة التنافسية في السوق؛
- الاستمرارية والديمومة؛
- تحقيق التنمية الاقتصادية والرفع من الاقتصاد القومي؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني؛
- العمل على زيادة الصادرات من منتجاتها في الأسواق الدولية؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية؛
- تلبية رغبات العملاء؛
- تحقيق الرضا الوظيفي والحفاظ على الكفاءات؛
- الحفاظ على الزبائن الحاليين والسعي لاستقطاب المزيد؛
- توفير مناصب الشغل ومكافحة البطالة؛
- تعزيز الموارد البشرية؛
- التنوع في المنتجات؛
- العمل مع أكبر الشركات المحلية والعالمية؛

- تحسين الجودة؛
 - الابتكار والتطوير؛
 - تحقيق الاستدامة؛
 - التوسع على المستوى المحلي والدولي؛
 - العمل على زيادة الصادرات؛
 - العمل على تطوير الموظفين وتحقيق رضا العملاء.
- لتحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود تخطيط سنوي استراتيجي وإدارة فعالة للموارد المتاحة، وموارد بشرية قادرة على تحقيق هذه الأهداف لذلك يجب على المؤسسة بتأهيل موردها البشري من خلال التدريب والتكوين.

المبحث الثاني: واقع التدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB

في العصر الحديث، أصبح التدريب والتكوين أمرًا حيويًا لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتطورة، فالمؤسسات تدرك أن تطوير وتحسين مهارات موظفيها يعزز الإنتاجية ويعزز تنافسيتها في السوق. ومن هنا، فإن الاستثمار في التدريب يُعد استثمارًا حيويًا ولا غنى عنه لتحقيق النجاح والاستمرارية.

ومع ذلك، يواجه الكثير من المؤسسات تحديات عدة في مجال التدريب والتكوين، من بينها قلة الموارد المالية والبشرية المخصصة لهذا الغرض، وصعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين وتوفير البرامج المناسبة لتلبيتها، فضلاً عن تحديات تقنية وتنظيمية أخرى.

على الرغم من هذه التحديات، تتجاوز العديد من المؤسسات بشكل إيجابي من خلال تطوير استراتيجيات وأساليب تدريبية مبتكرة ومتطورة، واستخدام التكنولوجيا لتوفير تجارب تعلم فعالة ومرنة. كما تسعى المؤسسات أيضًا إلى بناء ثقافة تعلم منظمة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر للموظفين.

في النهاية، يُعدّ التدريب والتكوين جزءًا أساسيًا من استراتيجية النجاح لأي مؤسسة، حيث يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين، وتعزيز رضاهم وولاءهم، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل عام. من هذا السياق وللتعريف أكثر عن ماهية بحثنا قسمنا هذا المبحث الى مطلبين:

المطلب الأول: نشاطات مصلحة الموارد البشرية

أولاً: تعريف مصلحة الموارد البشرية

يشير إليها البعض بـ "رأس المال البشري" أو "القوى العاملة" – تعني العنصر البشري أو الأفراد المتواجدين داخل منشأة العمل، والذين يشكلون العنصر الأهم في القيام بالعمل داخل المنشأة وإدارة نشاطها. ولذلك كان من الضروري تواجد ضوابط وقيم إدارية تنظم علاقة الموظفين بالمنشآت، من حيث الحقوق والواجبات بطريقة مهنية وسلسلة في نفس الوقت.

بالنسبة لمجمع الصناعي سيدي بن زهيب يقسم المدير العام لمصلحة الموارد البشرية الى قسمين: رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية ورئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

أولاً: رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية تنقسم الى ثلاث أقسام

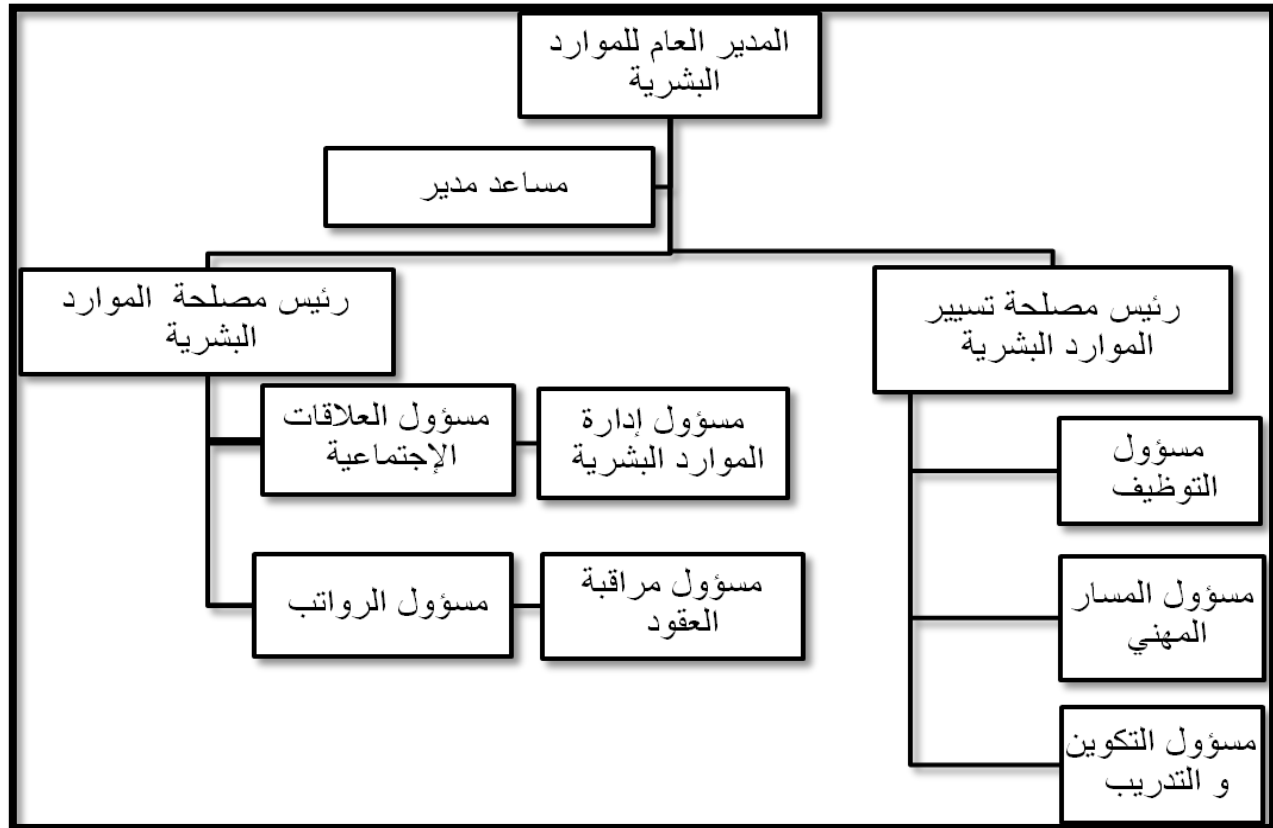
- مسؤول التكوين والتدريب؛
- مسؤول المسار المهني؛
- مسؤول التوظيف.

ثانياً: رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية

- مسؤول العلاقات الاجتماعية؛

- مسؤول ادارة الموارد البشرية؛
- مسؤول الرواتب؛
- مسؤول مراقبة العقود.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية -انظر الملحق رقم 02-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي GISB

المطلب الثاني: مراحل تكوين وتدريب الموارد البشرية بالمجمع الصناعي GISB

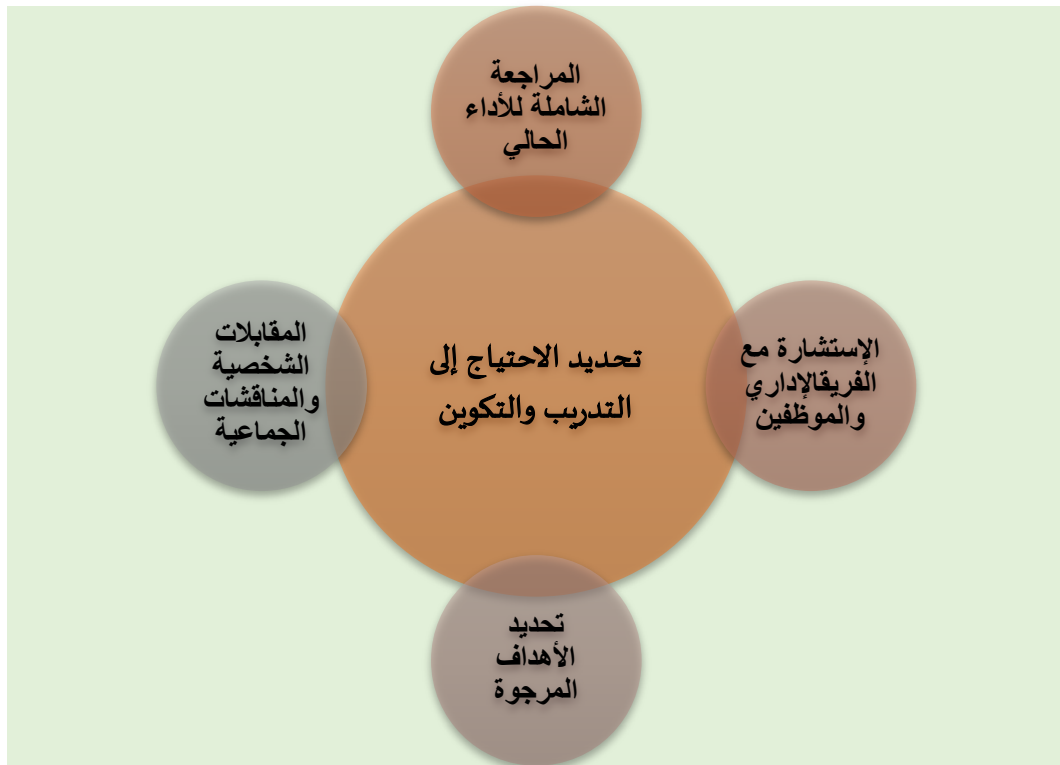
موضوع مراحل التدريب والتكوين يمثل جانباً أساسياً في عملية تطوير المهارات الفردية والاحترافية في مختلف المجالات. يعكس هذا الموضوع العملية التي يخضع لها الأفراد أو الفرق أو المؤسسات لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم من خلال توجيههم وتوفير الدعم والموارد الضرورية. إن التدريب يمر على مراحل عدة متسلسلة فيما بينها

وفق استراتيجيات وأساليب لتحقيق الهدف من القيام بالتدريب، في المجمع الصناعي سيدي بن زهيب يمر التدريب والتكوين على 7 مراحل مهمة لا يمكن تخطي أي منها نظرا لأهميتها البالغة لتحقيق الأهداف المرجوة نستخلصها فيما يلي:

➤ المرحلة الأولى: تحديد الاحتياج إلى التدريب والتكوين

تحديد الاحتياجات للتدريب يعتبر خطوة حاسمة لضمان فعالية البرنامج التدريبي وتحقيق الأهداف المرجوة. يكون ذلك غالبا قبل 3 أشهر قبل بداية السنة وهناك عدة طرق لتحديد هذه الاحتياجات، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: خطوات تحديد الاحتياج إلى التدريب والتكوين



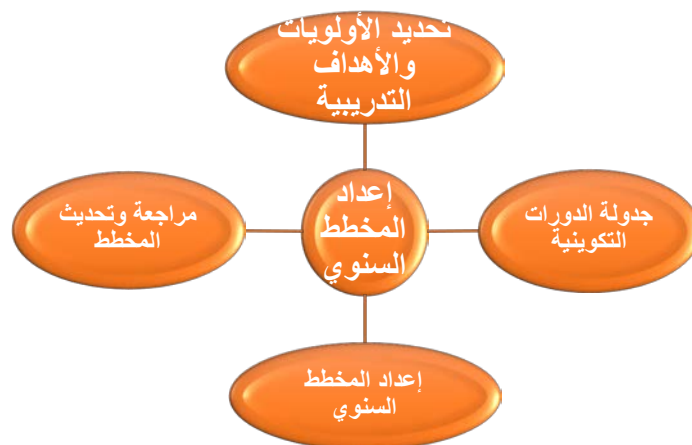
المصدر: من إعداد الطالبتين

- 1- المراجعة الشاملة للأداء الحالي: يتضمن هذا النهج تقييم أداء الفرد أو الفريق أو المؤسسة في المجالات ذات الصلة بالتدريب المطلوب. يمكن استخدام ذلك من خلال مراجعات الأداء الدورية، واستطلاعات الرضا عن العمل، وتحليل البيانات المتاحة لقياس الأداء.
- 2- الاستشارة مع الفريق الإداري والموظفين: يمكن الحصول على رؤى قيمة من القيادات الإدارية والموظفين المباشرين بخصوص المهارات والمعرفة التي يجب تطويرها من خلال جلسات استشارية أو استطلاعات.
- 3- تحديد الأهداف المرجوة: يكون تحديد الحاجة إلى التدريب والتكوين وفق الأهداف المبرمجة
- 4- المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية: تعتبر المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية فرصاً قيمة للتفاعل المباشر مع الموظفين وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وما يرونه من تحديات وفرص للتطوير. انظر الملحق رقم 03

➤ المرحلة الثانية: رسم المخطط السنوي للدورات التكوينية في المؤسسة

مخطط السنوي للدورات التكوينية في المؤسسة هو وثيقة استراتيجية تحدد البرامج التدريبية المقرر تنفيذها خلال العام القادم. يهدف هذا المخطط إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتنظيم الدورات التي تلي هذه الاحتياجات بشكل فعال. فيما يلي تمهيد حول كيفية إعداد مخطط السنوي للدورات التكوينية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: كيفية إعداد المخطط السنوي للدورات التكوينية



من إعداد الطالبتين

1- **تحديد الأولويات والأهداف التدريبية:** بعد تحليل الاحتياجات، يتم تحديد الأولويات والأهداف التدريبية الرئيسية التي يجب تحقيقها خلال العام القادم. يجب أن تتماشى هذه الأهداف مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها العامة. يمكن تحديد الدورات التكوينية بناءً على الاحتياجات التي تم تحديدها، اختر الدورات التدريبية المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات. يمكن أن تتضمن هذه الدورات التدريبية مواضيع مثل التطوير الشخصي، المهارات الفنية، وإدارة المشاريع.

2- **جدولة الدورات التكوينية:** قم بتحديد تواريخ وأوقات لكل دورة تدريبية على مدار السنة. يجب أن تكون هذه الجداول مرنة بما يكفل تلبية احتياجات الموظفين والمؤسسة.

3- **إعداد المخطط السنوي:** باستخدام برنامج الرسم أو جدول البيانات، قم بتصميم المخطط السنوي للدورات التكوينية. يمكنك تقسيمه إلى أشهر وعرض الدورات التكوينية المقررة لكل شهر مع تواريخها ومواضيعها.

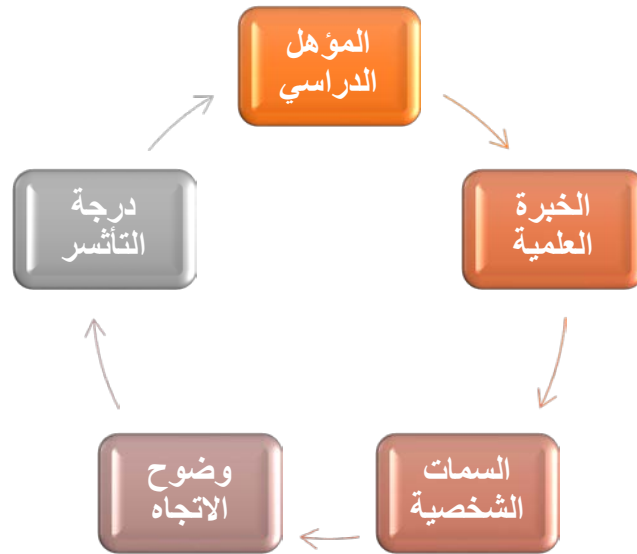
4- **مراجعة وتحديث المخطط:** يجب مراجعة المخطط بشكل دوري وتحديثه بناءً على التغييرات في احتياجات التدريب أو الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

هذه الخطوات توجز عملية إعداد مخطط سنوي للدورات التكوينية في المؤسسة. تأكد من تضمين جميع الأطراف المعنية مثل إدارة المؤسسة والموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ. انظر الملحق رقم 04 (المخطط السنوي للتكوين في المجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل الجزائرية).

➤ المرحلة الثالثة: اختيار المدرب المؤهل

إن التدريب من أهم أعمدة الموارد البشرية ومن أهم مصادر الاستثمار في رأس المال البشري، فإن لم يقدم خدمة التدريب أفراد متخصصين في مجالاتهم مبدعين فيما يطرحونه من معارف وأفكار واتجاهات سيكون التدريب عبارة عن استنزاف للأموال والوقت والجهد، وهناك خمسة معايير رئيسية لاختيار المدربين كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 06: معايير اختيار المدرب المؤهل



من إعداد الطالبتين

1-المؤهل الدراسي:

فكلما زادت الدرجة العلمية للمدرب كلما زاد تأثيرها في المعيار بشرط أن يكون هذا المؤهل حقيقي المصدر والفائدة.

2-الخبرة العملية:

ويقصد بها خبرة المدرب في ميدان التدريب من حيث عدد الدورات والبرامج والساعات التدريبية التي قدمها، بالإضافة إلى مجموع المهارات التي يبني عليها الموقف التدريبي مثل التخطيط للتدريب ومعرفة الأساليب التدريبية ومعرفة آلية بناء الحقائق التدريبية والقدرة على استخدام التقنية بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف ومعرفة واستخدام وسائل الاتصال الفعال مع الآخرين.

3-السمات الشخصية:

وهي الصفات التي يتصف بها المدرب مثل: اللباقة في التعامل، والإيجابية، والإبداع، وتحمل ضغوط العمل، والصبر، والالتزام، والإخلاص، والأمانة.

4-وضوح الاتجاه:

أن يكون للمدرب اتجاه ومسار واضح في مسيرته التدريبية من خلال تبني أحد المسارات التدريبية كتطوير الذات، أو التطوير المهني، أو التطوير التنظيمي، أو المجال التعليمي، أو المجال التقني، وكلما زادت الاتجاهات كلما قلت مصداقية واحترافية المدرب.

5-درجة التأثير:

ويقصد بها درجة تأثير المدرب في المتدربين والمجتمع بشكل عام، ويظهر ذلك واضحًا في مواقع التواصل الاجتماعي، وكلما زاد عدد المتابعين المهتمين بالمواد التدريبية والثقيفية التي ينشرها المدرب زاد معدل التأثير مما يؤدي إلى تحمل المدرب للمسؤولية بشكل أكبر والذي ينعكس بدوره على نجاح البرنامج التدريب

➤ المرحلة الرابعة: اختيار المكان والزمان

يجب أن يكون المكان والزمان مناسبين لتحقيق أهداف التدريب المحددة. على سبيل المثال، إذا كان التدريب يتطلب معدات خاصة أو بنية تحتية معينة، فيجب اختيار مكان يتوفر فيه هذا الدعم.

المشاركين: يجب أن يتم اختيار مكان وزمان يناسب جدول واحتياجات المشاركين في التدريب. يمكن أن يتطلب ذلك مراعاة الالتزامات الشخصية والمهنية للمشاركين، والتأكد من توفر وقت فعال لهم للمشاركة في التدريب.

الموارد المتاحة: يجب أن يتوفر المكان على الموارد اللازمة لتنظيم التدريب بنجاح، مثل الغرف والتجهيزات التقنية والمعدات.

الظروف البيئية: يجب مراعاة الظروف الجوية والبيئية في اختيار المكان والزمان، لضمان راحة وسلامة المشاركين خلال التدريب.

التكلفة: يجب أن تكون التكلفة معقولة ومتوافقة مع ميزانية التدريب المتاحة.

التواجد الجغرافي: يفضل اختيار مكان يكون مركزًا وسهل الوصول إليه للمشاركين، مما يسهل عليهم الوصول والمشاركة في التدريب بدون مشاكل في السفر.

الزمن المناسب: يجب اختيار الزمان الذي يتناسب مع جميع المشاركين، مع مراعاة الاحتياجات الخاصة بكل فرد والتوافق مع جداولهم الزمنية.

باختيار المكان والزمان المناسبين، يمكن تعزيز فعالية التدريب وزيادة استفادة المشاركين منه.

المرحلة الخامسة: إرسال طلب للمتدربين

إليك شرح لمحتوى رسالة للعمال لدعوتهم للمشاركة في التدريب:

التحضير للرسالة: قبل كتابة الرسالة، حدد تفاصيل التدريب بما في ذلك التواريخ والمواعيد والمواضيع المطروحة والفئة المستهدفة.

المقدمة: ابدأ بتحية العمال بشكل مهذب، مثل "أعزائي الزملاء"، ثم قم بتقديم الغرض من الرسالة وتوضيح أنها دعوة للمشاركة في دورة تدريبية.

وصف التدريب: أشرح بإيجاز ماهية التدريب ومحتواه، ولماذا هو مهم للمشاركين.

الفوائد: ذكر الفوائد المتوقعة من المشاركة في التدريب، مثل تطوير المهارات وتحسين الأداء في العمل.

الدعوة للمشاركة: بينما توضح أهمية المشاركة، قدم دعوة واضحة ومباشرة للعمال للانضمام إلى التدريب.

التواريخ والتوقيت: حدد تواريخ وأوقات التدريب، وحث العمال على تأكيد مشاركتهم والالتزام بالتواريخ المحددة.

معلومات الاتصال: ضع معلومات الاتصال الخاصة بالمسؤول عن التدريب، ليتمكن العمال من طرح أي استفسارات أو تأكيد مشاركتهم.

الختام: اختتم الرسالة بتحية شكر للعمال على اهتمامهم وتعاونهم، وأعرب عن التطلع لرؤيتهم في التدريب.

التوقيع: قم بتوقيع الرسالة بالاسم والوظيفة والتوقيع اليدوي إذا كان ذلك ممكناً.

مراجعة الرسالة: قبل إرسال الرسالة، تأكد من مراجعتها جيداً للتأكد من دقة المعلومات ووضوح اللغة.

من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكنك إعداد رسالة دعوة فعّالة ومحفزة للعمال للمشاركة في التدريب. انظر

الملحق رقم 05 (الدعوة)

➤ المرحلة السادسة: اختيار الأسلوب المناسب

اختيار الأسلوب التدريبي المناسب يتطلب فهمًا جيدًا للموضوع المراد تدريبه، واحتياجات وميزات المتدربين، والأهداف المرجوة من التدريب. هناك عدة أساليب تدريبية يمكن اعتمادها، ويمكن اختيار الأنسب منها استنادًا إلى العوامل التالية:

نوع الموضوع وطبيعته: بعض المواضيع تستفيد من الدروس التفاعلية والمشاركة الفعالة، في حين تحتاج مواضيع أخرى إلى محاضرات تقليدية.

أسلوب التعلم لدى المتدربين: يمكن أن يكون المتدربون يستفيدون أكثر من الأساليب المرئية، أو السمعية، أو العملية.

الأهداف التعليمية: إذا كانت الأهداف تتطلب تطبيقًا فعليًا، فقد يكون التدريب العملي هو الأفضل. أما إذا كانت الأهداف هي تزويد المعرفة والفهم، فقد يكون التدريس الجماعي مناسبًا.

الموارد المتاحة: يجب مراعاة الميزانية والوقت المتاح للتدريب عند اختيار الأسلوب المناسب.

تفضيلات المدرب والمتدربين: قد تكون هناك تفضيلات شخصية تجعل أسلوبًا معينًا مفضلًا للمدرب أو المتدربين. **تقييم النتائج المتوقعة:** يمكن للتقييم المسبق للمتوقعات أن يوجه اختيار الأسلوب التدريبي، فإذا كانت النتائج المرجوة تتطلب تطبيق عملي فإن ذلك يؤثر في الاختيار.

باختصار، الاختيار الأمثل للأسلوب التدريبي يعتمد على تحليل متعمق للاحتياجات والظروف الخاصة بالتدريب والمتدربين.

● بعض أساليب التدريب الشائعة:

التدريس الجماعي (المحاضرات): يتمثل في تقديم المعلومات من قبل المدرب بشكل منظم ومنطقي أمام مجموعة من المتدربين.

المناقشات والورش العمل: يشمل تبادل الآراء والخبرات بين المشاركين، مما يعزز التفاعل والتعلم من خلال تبادل الأفكار والتجارب.

التدريب التجريبي أو العملي: يتضمن القيام بأنشطة عملية أو تطبيقية تتيح للمتدربين التعلم عن طريق الخبرة العملية.

التدريب الذاتي (الدورات الذاتية): يشمل توفير المواد التعليمية للمتدربين للتعلم بشكل ذاتي دون وجود مدرب مباشر.

التدريب المهني (التدريب على العمل): يشمل التدريب الذي يتم في بيئة العمل الفعلية، مما يتيح للمتدربين تطبيق المهارات والمفاهيم المكتسبة على الواقع.

يمكن استخدام هذه الأساليب بمفردها أو بشكل متكامل ومتنوع حسب الاحتياجات والهدف من التدريب.

➤ المرحلة السابعة: التقييم الفوري *évaluation à chaud*

التقييم الفوري أثناء التدريب هو عملية تقييم تتم خلال جلسة التدريب نفسها أو مباشرة بعدها. يهدف هذا التقييم إلى تقديم ردود فعل فورية ومباشرة للمتدربين حول أدائهم وتقديمهم في التعلم، وبتيح لهم فرصة لتصحيح الأخطاء وتحسين أدائهم على الفور.

تعتمد عملية التقييم الفوري على مجموعة من الأساليب والأدوات، منها:

-الملاحظة المباشرة: يقوم المدرب بمراقبة أداء المتدربين خلال التدريب وتوثيق النقاط القوية والضعف والملاحظات الفورية.

-المراجعة العاطفية (الملاحظات الشفوية): يقوم المدرب بتقديم تغذية راجعة مباشرة للمتدربين بشأن أدائهم خلال التدريب.

التقييمات الخاصة بالمهام: يمكن تكليف المتدربين بإتمام مهام أو تمارين صغيرة خلال الجلسة التدريبية، ومن ثم تقديم تقييم فوري لأدائهم في تلك المهام.

التفاعلات الجماعية: يمكن أن يشمل التقييم الفوري التفاعل بين المتدربين وتبادل الآراء والملاحظات بينهم.

توفير التقييم الفوري يعزز تجربة التعلم ويساهم في تحسين الأداء بشكل فعال، حيث يسمح للمتدربين بفهم نقاط القوة والضعف في أدائهم ويمكنهم من إجراء التصحيحات اللازمة على الفور.

انظر الملحق رقم 06 (استمارة التقييم الفوري)

➤ المرحلة الثامنة: التقييم بعدة مدة (6 أشهر) évaluation à froid

يهدف إلى قياس الفعالية الطويلة الأجل للتدريب وتحديد مدى استفادة المتدربين منه في بيئة العمل الفعلية. هذا النوع من التقييم يسمح بتقييم النتائج الفعلية للتدريب ومدى تأثيره على أداء المتدربين وأدائهم في مواقف العمل اليومية.

يمكن تنفيذ التقييم بعد فترة من التدريب باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والطرق، منها:

-توزيع استمارات تقييمية تخص الدورة التكوينية: لمعرفة مدى فعالية التكوين بعد مرور مدة زمنية؛

انظر الملحق رقم 07 (استمارة التقييم بعد مدة (fiche d'évaluation à froid)

-استطلاعات رأي المتدربين: يمكن إرسال استطلاعات إلى المتدربين بعد انتهاء التدريب لقياس مدى استفادتهم من التدريب وتقييم رضاهم عنه؛

-مقابلات شخصية: يمكن إجراء مقابلات شخصية مع المتدربين أو مديريهم للحصول على تقييم مباشر لتأثير التدريب على أداء العمل؛

-مراجعات الأداء: يمكن استخدام مراجعات الأداء السنوية أو الربع سنوية لتقييم تطور أداء المتدربين وتحديد ما إذا كان التدريب قد أثر على أدائهم؛

-قياس الأداء العملي: يمكن قياس أداء المتدربين في مهامهم اليومية بعد انتهاء التدريب لتحديد مدى تطبيقهم للمهارات والمفاهيم التي اكتسبها خلال التدريب.

باستخدام هذه الأدوات والطرق، يمكن للمؤسسات تقييم تأثير التدريب على المدى البعيد وتحديد قيمته في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

المبحث الثالث: تقييم لواقع التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB

حاولنا من خلال هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على دراستنا الميدانية وتحليل النتائج المتوصل إليها وتقييم أساليب التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي بشكل عام.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان.

➤ أدوات جمع البيانات

- أولا: الملاحظة

الملاحظة هي من أهم الوسائل المستعملة في البحث العلمي، وهي عملية جمع البيانات والمعلومات اعتمادا على الرؤية والمشاهدة المباشرة للأحداث أو الظواهر أو السلوكيات دون التدخل فيها. وقد ساعدتنا كثيرا في عملية إنتاج الأسئلة التي تم طرحها في استمارة الاستبيان، ومعرفة جو العمل في المجمع الصناعي GISB

- ثانيا: استمارة الاستبيان

باعتبار الاستبيان وسيلة من وسائل المنهج العلمي، تستعمل لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على المعلومات والحقائق والبيانات، قمنا باختياره كأداة لجمع بياناتنا التي نحتاجها في هذه الدراسة وتتكون من أسئلة معينة تم تحضيرها انطلاقا من أهداف محددة من الجانب النظري لموضوعنا.

وبهذا قمنا بتصميم الاستبيان من خلال محورين المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما المحور الثاني يتضمن "التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB" وينقسم إلى جزئيين:

-الجزء الأول: استفادة الموظفين بالمؤسسة من برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة.

-الجزء الثاني: أساليب التدريب والتكوين في مجمع الصناعي GISB

وزعت هذه الاستمارة على أفراد العينة ثم تم إعادة جمعها. انظر الملحق رقم 08(استمارة الاستبيان)

- ثالثاً: مجتمع ومنهج الدراسة.

-عينة الدراسة:

بما أن دراسة الحالة كانت بالمجمع الصناعي GISB فإن مجتمع الدراسة هو عمال المجمع الصناعي والذي يقدر عماله بـ1200، ومنه اتخذنا عينة عشوائية قدرت بـ32 عامل من مجموع عمال المجمع، فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على العاملين من مختلف المستويات الدنيا والعليا وتم الإجابة عليها، وعليه تمت الدراسة.

-منهج الدراسة:

بعد تفرغ إجابات الاستمارات، قمنا بتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الإكسيل، وذلك بتفريغ المعلومات في جداول مقسمة إلى 3 أقسام بحيث يتضمن القسم الأول أجوبة الأسئلة، القسم الثاني مجموع التكرارات والقسم الثالث النسب المئوية لمجموع التكرارات. ثم قمنا بتحليل النتائج ومحاولة وضع استنتاجات حول ذلك.

-الإطار الزمني للدراسة:

تم توزيع 32 استمارة بتاريخ: 2024/02/21 وتم إعادة جمعها يوم: 2024/02/26.

ثم بدأت عملية التفرغ والإحصاء.

-تم قبول جميع الاستبيانات ولم يتم استرجاع أو رفض أي منها.

➤ تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

قمنا في هذا المبحث بعرض البيانات المتحصل عليها اعتماداً على أجوبة استمارة الاستبيان الموزعة على عمال المجمع الصناعي GISB، وتصنيفها في جدول يحتوي على تكرار الأجوبة ونسبها المئوية، كما قمنا بتحويل البيانات إلى دوائر نسبية لتسهيل قراءة البيانات.

تحليل الأسئلة الموزعة على العمال:

➤ المحور الأول: البيانات الشخصية.

في هذا المحور من أسئلة الاستبيان تم التطرق إلى البيانات الشخصية للعمال، لمعرفة الأسس التي تقوم عليها المؤسسة باختيار عمالها.

1. توزيع أفراد العينة حسب جنس العمال:

الجدول رقم 01: جنس العمال

النسبة	التكرار	الجنس
59,38%	19	ذكر
40,63%	13	أنثى
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

-من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عمال المجمع الصناعي معظمهم من جنس الذكور بنسبة 59.38% أكثر مقارنة بجنس الإناث بنسبة 40.63% ، لأن طبيعة العمل في المجمع تختلف حيث أن فئة النساء تتمركز في الإدارة بمختلف مصالحها نظرا لبساطة العمل، وتوافق ذلك مع تخصصهم، أما بالنسبة للرجال يتمركزون في المجمع التقني فهو يحتاج إلى تجهيزات وآلات ضخمة تتناسب مع طبيعة الرجال.

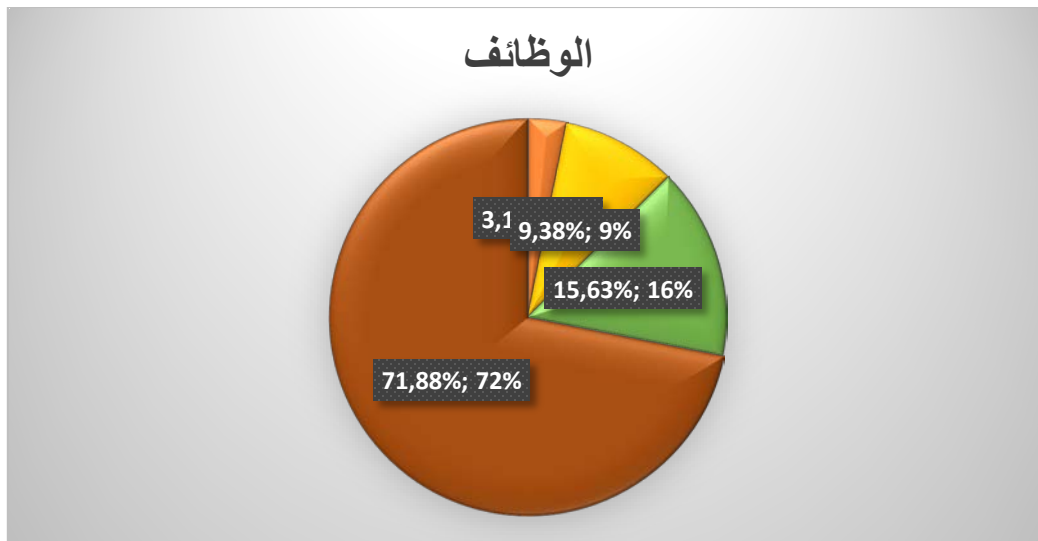
2. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها كل عامل: والجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم 02: الوظيفة التي يشغلها كل عامل

الوظيفة	التكرار	النسبة
نائب مدير	1	3,13%
رئيس قسم	3	9,38%
رئيس مصلحة	5	15,63%
وظائف أخرى	23	71,88%
المجموع	32	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

الشكل رقم 07: الوظائف التي يشغلها كل عامل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

يتضح لنا من خلال البيانات أن أغلبية عمال المجمع الصناعي هم من وظائف أخرى بنسبة 71.88% حيث تتمثل هذه الوظائف في المهندسين وأعوان تنفيذيين، عمال المخبر ومراقبة الجودة.. إلخ ونسبة 15.63% رئيس مصلحة مثل: مصلحة الإنتاج، مصلحة المبيعات وغير ذلك. ونسبة 9.38% رئيس قسم، و3.13% من نائب مدير.

3. توزيع مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي

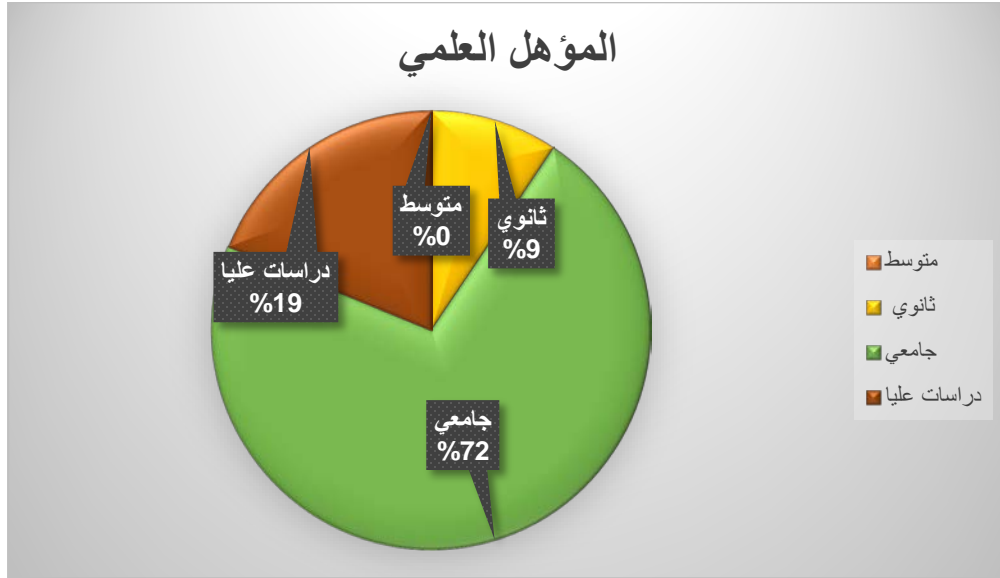
فيما يتبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: المؤهل العلمي للعمال

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
متوسط	0	0,00%
ثانوي	3	9,38%
جامعي	23	71,88%
دراسات عليا	6	18,75%
المجموع	32	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

الشكل رقم 08: المؤهل العلمي للعمال



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

يتبين من خلال الجدول والشكل أن أغلب عمال المؤسسة لهم مستوى جامعي وشهادات جامعية وذلك بنسبة 71.88% وبذلك لديهم دراسات نظرية حول الجودة والانتاج الخ، مراقبة التسيير حول الموارد البشرية حول الأداء الإنتاجي والمناجمنت وهم الأكثر قدرة على التعامل معها، يلهمها العمال من مستوى الدراسات العليا التي تتمثل في 9% أما النسبة المتبقية المقدرة ب 9.38% التي تتمثل في الأعوان من ذوي المستوى الثانوي 18.75%

4. توزيع أفراد العينة على أساس سنوات الخبرة

فيما يلي يتم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ونوضح ذلك فيما يلي:

الجدول رقم 04: أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة

عدد السنوات	التكرار	النسبة

أقل من 6 سنوات	15	46,88%
من 6-10 سنوات	10	31,25%
من 11-15 سنة	3	9,38%
من 16-20 سنة	1	3,13%
أكثر من 20 سنة	3	9,38%
المجموع	32	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

يتضح لنا من الجدول أن أغلب عمال المجمع الصناعي ذات أقدمية أقل من 06 سنوات بنسبة 46.88 % نظرا لأنه يتم توظيف الجامعيين المتخرجين الجدد، تلمها الفئة التي تتراوح من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 31.25 % التي تمثل على الأغلب رؤساء المصالح، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة قدرت ب 9.38 % و هذا عنصر مهم للشركة للاستفادة من المعارف المهنية والخبرات السابقة التي اكتسبها من منصب عملهم ، في حين نلاحظ أن فئتي من 16 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة يستويان من خلال نسبة منخفضة نوعا ما قدرت بمعدل 5% التي تتمثل في فئة المدراء ونائبي المدراء، ومن هذا نستنتج أن الشركة تتبع استراتيجية المزج بين عنصر الشباب و عنصر الخبرة المهنية.

المطلب الثاني: التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB

من خلال هذا المحور قمنا بطرح أسئلة متعلقة بالتدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB للوصول إلى الواقع الحالي للمجمع، وتوصلنا على البيانات التالية من خلال أجوبة الأسئلة.

السؤال الأول: هل المؤسسة تقوم بتدريب وتكوين الموظفين؟

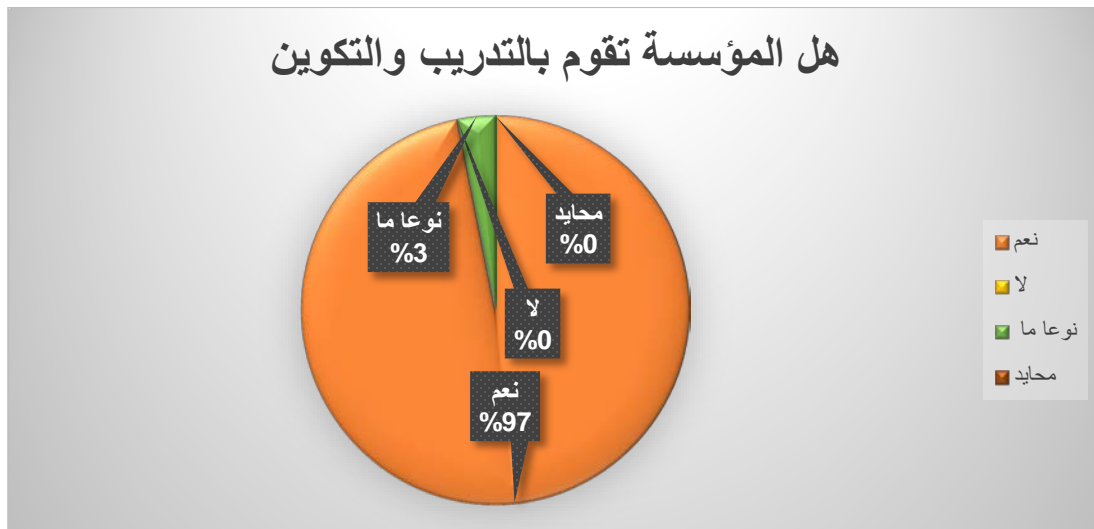
الجدول رقم 05: استفادة الموظفين من برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
96,88%	31	نعم
0,00%	0	لا
3,13%	1	نوعا ما
0,00%	0	محايد
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

والشكل التالي يوضح النسب المتحصل عليها من خلال الجدول والتي تمثل نسب الموظفين الذين استفادوا من برامج التدريب والتكوين في المجمع الصناعي:

الشكل رقم 09: مدى استفادة الموظفين من برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الشكل نلاحظ ان أغلبية العمال استفادوا من التدريب والتكوين بالمؤسسة بنسبة 96,88% غير أن نسبة قدرت ب 3,13% أجابت بنوع ما، مما يدل على أن المجمع الصناعي GISB يقوم بتدريب وتكوين عماله.

السؤال الثاني: هل تحسن مستواك في المؤسسة بسبب برامج التكوين والتدريب في مؤسستكم؟

الجدول رقم 06: مدى تحسن مستوى عينة الدراسة من برامج التكوين والتدريب في المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
53,13%	17	نعم
9,38%	3	لا
31,25%	10	نوعا ما
6,25%	2	محايد
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

نلاحظ ان أغلبية العمال تحسن مستواهم بسبب برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة بنسبة 53,13% أما أقل نسبة فقدرت ب 9,38% حيث أنهم يرون بأن لم يتحسن مستواهم بسبب برامج التكوين والتدريب. أما 31,25% منهم تحسن نوعا ما مستواهم وأخيرا 6,25% من العينة المدروسة كانوا محايدين.

السؤال الثالث: هل التدريب والتكوين أدى إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة؟

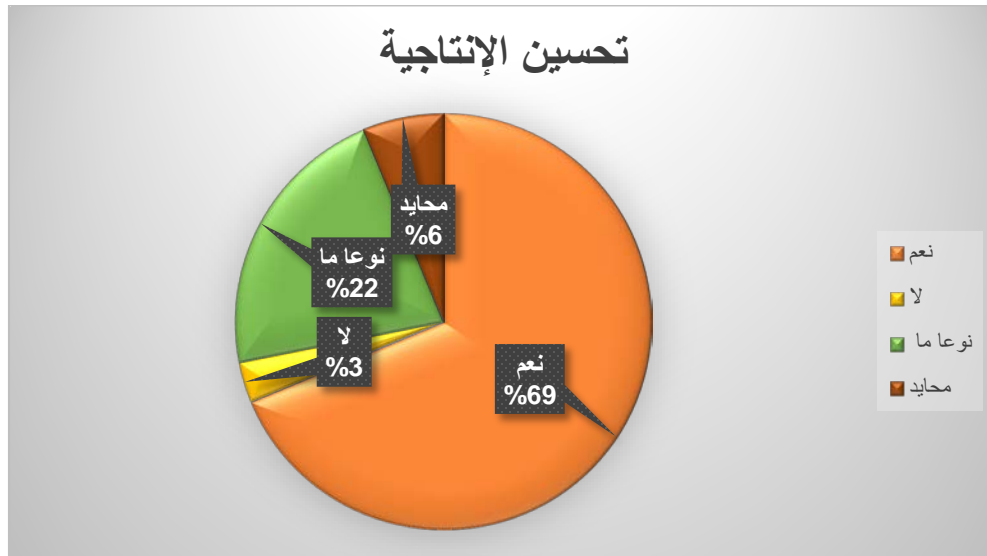
الجدول رقم 07: مدى تحسن إنتاجية المؤسسة بسبب التدريب والتكوين

النسبة	التكرار	الجواب
68,75%	22	نعم
3,13%	1	لا
21,88%	7	نوعا ما
6,25%	2	محايد
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

والشكل التالي يوضح نتائج المحصل عليهما في الجدول رقم 07:

الشكل رقم 10: مدى تحسن إنتاجية المؤسسة بسبب التدريب والتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الجدول والشكل رقم 10 نلاحظ بأن 68,75% من العمال يرون بأن التدريب والتكوين أدى إلى تحسين الإنتاجية بالمؤسسة و3,13% يرون بأن التدريب والتكوين لم يؤدي إلى تحسين الإنتاجية كأقل نسبة و21,88% يرون أن التدريب والتكوين أدى نوعا ما إلى تحسين الإنتاجية وأخيرا6,25% من العمال كانوا محايدين.

السؤال الرابع: هل ترغب بالاستفادة من دورة تكوينية جديدة؟

الجدول رقم 08: مدى رغبة العمال من الاستفادة من دورة تكوينية جديدة

النسبة	التكرار	الجواب
100,00%	32	نعم
0,00%	0	لا
0,00%	0	نوعا ما
0,00%	0	محايد
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نرى بأن كل عمال العينة المأخوذة يريدون الاستفادة من دورة تكوينية جديدة دون أي استثناء.

السؤال الخامس: هل تفكر في دورات تكوينية خارج مؤسستك؟

الجدول رقم 09: مدى رغبة العمال في دورات تكوينية خارج المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
71,88%	23	نعم
9,38%	3	لا
18,75%	6	نوعا ما
0,00%	0	محايد
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بأن أغلبية عمال المجمع يرغبون بالاستفادة من دورات تكوينية خارج المؤسسة بنسبة 71,88% وأقليتهم لا يفكرون بها بنسبة 9,38% غير أن هناك من يفكرون نوعا ما بتلقي دورات خارج المؤسسة بنسبة 18,75%.

السؤال السادس: هل ترغب في الاستمرار في دورات تكوينية أخرى؟

الجدول رقم 10: مدى رغبة العمال في الاستمرار في دورات تكوينية أخرى

النسبة	التكرار	الجواب
--------	---------	--------

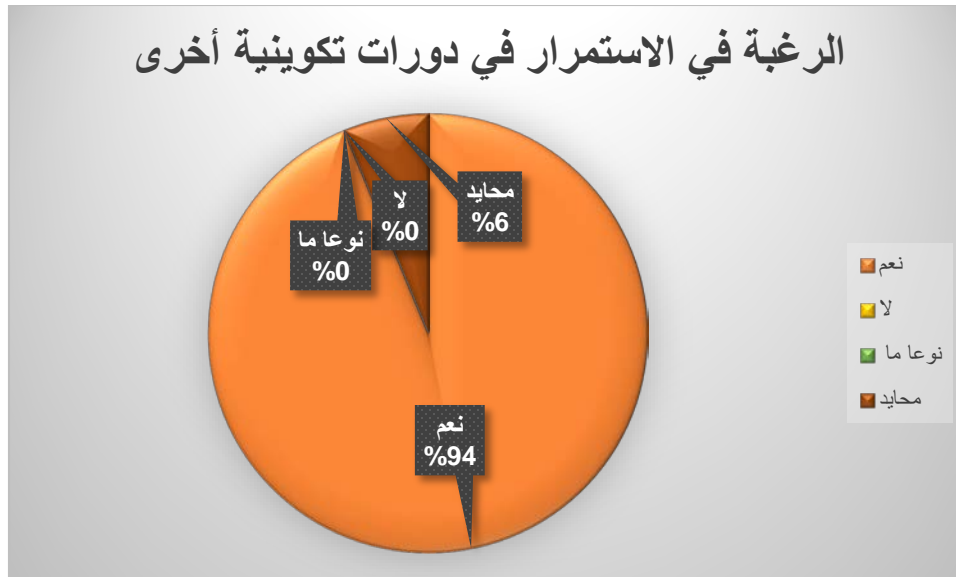
نعم	30	93,75%
لا	0	0,00%
نوعا ما	0	0,00%
محايد	2	6,25%
المجموع	32	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

ولتوضيح النسب أكثر الشكل التالي يبين مدى رغبة العمال في تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال دورات

وبرامج تكوينية جديدة ومتنوعة تختلف عن البرامج المعتادة

الشكل رقم 11: مدى رغبة العمال في الاستمرار في دورات تكوينية أخرى



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الجدول والشكل نرى بأن أغلبية العمال يريدون الاستمرار في تلقي دورات تكوينية أخرى وذلك

بنسبة 93,75% غير ذلك أقلية البعض منهم فضلوا البقاء محايدين بالإجابة بنسبة 6,25%

السؤال السابع: هل الدورات التكوينية التي تقدمها مؤسستك لها أثر في تنمية مهارات الموظفين؟

الجدول رقم 11: أثر الدورات التكوينية على تنمية مهارات العمال

النسبة	التكرار	الجواب
68,75%	22	نعم
0,00%	0	لا
31,25%	10	نوعا ما
0,00%	0	محايد
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نرى أن معظم العمال يرون أن الدورات التكوينية التي تقدمها لهم المؤسسة لها أثر في تنمية مهاراتهم وذلك من خلال تجربتهم الشخصية وأما الباقي يرون ذلك نوعا ما وقدرها بنسبة 31,25% غير أن لا أحد منهم أجاب ب لا.

المطلب الثالث: أساليب التدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB

من خلال هذا المحور قمنا باستعراض أجوبة الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان والتي تتعلق بأساليب التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB:

السؤال الأول: 1-هل يعتمد المجمع الصناعي على التكوين الخارجي بصفة كبيرة؟

وقد اتضح من خلال أجوبة افراد عينة الدراسة بأن نسبة 56,25% من العمال يرون بأن المؤسسة تعتمد على التكوين الخارجي بدرجة كبيرة أما نسبة 43,75% منهم لا يرون ذلك. وعند الاستفسار عن " إذا نعم فكيف يتم اختيار المتكويين؟" اتضح انه بأنه يتم اختيار المتكويين على أساس الاحتياجات بنسبة 76,19% كأعلى نسبة وعلى أساس الطلب بنسبة 19,05% وأما على أساس متطلبات أخرى بنسبة 4,76% كأدنى نسبة.

السؤال الثاني: ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله؟

الجدول رقم 12: الأسلوب التكويني المفضل لدى العمال

النسبة	التكرار	الجواب
12,12%	4	النظري
87,88%	29	التطبيقي-عملي
100,00%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

الشكل رقم 12: الأسلوب التكويني المفضل للعمال



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نرى بأن أغلبية العمال يفضلون الأسلوب التطبيقي-عملي بنسبة 87,88% ونسبة 12,12% منهم يفضلون الأسلوب النظري.

السؤال الثالث:1- هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بصفة مستمرة؟ وقد أجاب المبحوثون من عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال بصفة مستمرة بنسبة 90,63% ولا تقوم المؤسسة بذلك بنسبة 9,38% كأدنى قيمة. والذين أجابوا بنعم تم الاستفسار عن الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين هل:

-عن طريق المشرفين المباشرين؟

-عن طريق خبراء خارج المؤسسة؟

-عن طريق المراكز؟

فكانت الإجابة أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على خبراء خارج المؤسسة في دوراتها التكوينية بنسبة 67,57% وعلى المراكز بنسبة 18,92% وعلى المشرفين المباشرين بنسبة 13,51% كأدنى قيمة.

السؤال الرابع:1- هل تفضل أن تتلقى التكوين داخل أو خارج المؤسسة؟

الجدول رقم 13: تفضيل العمال للتكوين داخل او خارج المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
18,75%	6	داخل المؤسسة
81,25%	26	خارج المؤسسة
100,00%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نرى بأن أغلبية العمال يفضلون تلقي التكوين خارج المؤسسة بنسبة كبيرة قدرت ب 81,25% وأما باقي العمال يفضلون التلقي التكوين داخل المؤسسة بنسبة 18,75% كأدنى قيمة.

السؤال الخامس: هل ترى بأن المؤسسة تستخدم في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية؟ كانت إجابة عينة الدراسة بأن أغلب العمال يرون بأن المؤسسة تستخدم في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية بنسبة 90,63% وأما الباقي لا يرون ذلك وقدرت بنسبة 9,38%.

السؤال السادس: ما هو نوع الأسلوب المستخدم بكثرة في المجمع الصناعي؟

-أساليب العرض؟

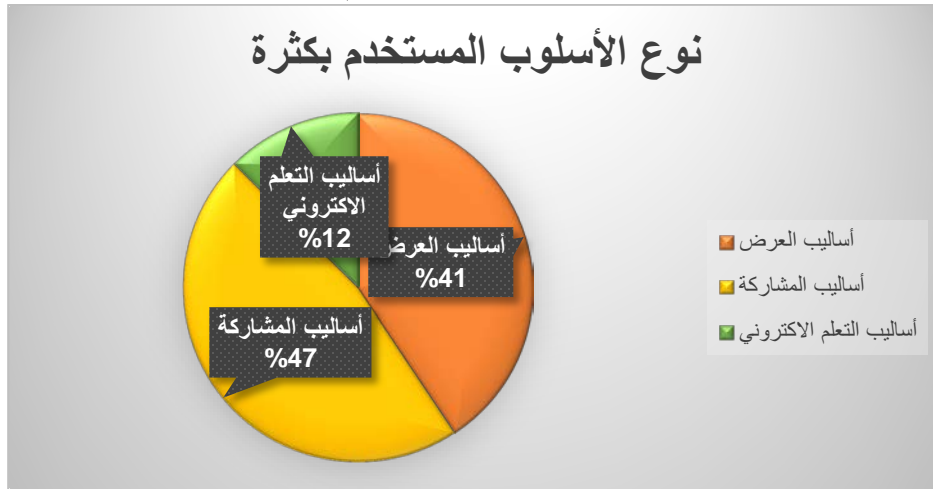
-أساليب المشاركة؟

-أساليب التعلم الإلكتروني؟

الجدول رقم 14: نوع الأسلوب المستخدم بكثرة في المجمع الصناعي

النسبة	التكرار	الجواب
40.63%	13	أساليب العرض
46.88%	15	أساليب المشاركة
12.5%	4	أساليب التعلم الإلكتروني
100%	32	المجموع

الشكل رقم 13: نوع الأسلوب المستخدم بكثرة في المجمع



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

هو أسلوب من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن الأسلوب الأكثر استعمالا في المجمع الصناعي المشاركة والعرض بحيث تقاربت نسبتهما (أسلوب المشاركة بما يقرب 47 بالمائة) و(أسلوب العرض بما يقارب 41 بالمائة)، إلا أنهم يستعملون أساليب التعلم الإلكتروني بنسبة ضئيلة قدرت بما يقارب 12 بالمائة.

السؤال السابع: ما هو أسلوب العرض الذي تستخدمه المؤسسة في دوراتها التكوينية؟

-المحاضرات؟

-العروض التقديمية؟

-الندوات؟

الجدول رقم 15: أسلوب العرض الذي تستخدمه المؤسسة في دوراتها التكوينية

الجواب	التكرار	النسبة
المحاضرات	12	37.5%
العروض التقديمية	18	56.25%
الندوات	2	6.25%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على العروض التقديمية بنسبة كبيرة والتي قدرت ب 56% ويلمها المحاضرات بنسبة 38% غير أنها قليلا ما تستخدم الندوات في برامجها التدريبية كما وضحته النسبة المتحصل عليها 6%.

السؤال الثامن: ما هو أسلوب المشاركة الذي تستعمله المؤسسة في دوراتها التدريبية والتكوينية؟

-المناقشات؟

-دراسة الحالة؟

-التدريب العملي؟

الجدول رقم 16: أسلوب المشاركة الذي تستعمله المؤسسة في دوراتها التدريبية والتكوينية

النسبة	التكرار	الجواب
50%	16	المناقشات
3.13%	1	دراسة الحالة
46.88%	15	التدريب العملي
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المجمع الصناعي سيدي بن زهيب يقوم باستعمال المناقشات والتدريب العملي في دوراته التدريبية والتكوينية حيث قدرت المناقشات بنسبة 50% والتدريب العملي بنسبة 47%، أما دراسة الحالة فهي شبه منعدمة بنسبة 3%.

المطلب الرابع: تقييم التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB

تعتبر هذه المرحلة مرحلة أساسية حيث يتم تحليل وفهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث والاستفادة القصوى من البيانات المجمعة، انطلاقاً من النتائج المستخلصة والمعلومات والتحليلات والاستنتاجات، سنقوم في هذا المبحث بتقييم النتائج ومناقشتها وتفسيرها وبيان أهميتها في سياق الدراسة النظرية من خلال تحليل المحاور الأساسية لاستبيان الدراسة.

انطلاقاً من أهداف الدراسة والتزاماً بحدودها توصلنا إلى النتائج التالية:

-النتائج المتعلقة بالمحور الأول "البيانات الشخصية":

تبين أنا من خلال دراستنا أن غالبية أفراد العينة المأخوذة من جنس الرجال بنسبة 59.38% أما فئة النساء بنسبة 40.63% وذلك لتلائم الرجال مع المجال التقني بدنياً أما النساء فمعظمهم يتمركزون في الجانب الإداري، تعتبر المؤسسة مؤسسة شابة وذلك لتمرکز عمر عمال العينة المأخوذة بين 20 إلى 39 سنة إضافة إلى مؤهلهم العلمي الذي كان أغلبيته مستوى جامعي بالدرجة الأولى يليه الدراسات العليا. بما أن عمال المؤسسة ذو عمر صغير يتوافق ذلك مع قلة الخبرة نوعاً ما، حيث كان أغلبهم لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يليهم ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، وبذلك تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتدريب وتكوين عمالها لإكسابهم المهارات اللازمة وزيادتهم الخبرة والمعرفة في مجال عملهم للتميز فيه وأداءه في أتم صورة.

النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "استفادة الموظفين من برامج التدريب والتكوين بالمجمع الصناعي GISB":**1-قيام المؤسسة بالتدريب والتكوين:**

انطلاقاً من البيانات المتحصل عليها من الأسئلة الموزعة في الاستبيان توضح بأن المجمع الصناعي GISB يحرص على تدريب وتكوين موارده البشرية بصفة كبيرة وذلك راجع إلى نقص الخبرة نوعاً ما ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحادثة، حيث تحصلنا على نسبة 96.88% من خلال طرح التساؤل التالي: "هل المؤسسة تقوم بتدريب وتكوين الموظفين"، ومنه نستنتج أن المؤسسة حريصة على ذلك بشكل كبير.

2-تحسن المستوى من خلال البرامج التدريبية وكذا الإنتاجية:

من خلال البيانات تبين بأن عمال المجمع أغلبيتهم تحسن مستواهم بسبب البرامج التدريبية والتكوينية المصممة خصيصا لهم أما البعض الآخر يرى ذلك نوعا ما، غير أن الإنتاجية تحسنت بسبب هذه البرامج وذلك راجع إلى الدقة في تصميم البرامج التكوينية والاهتمام بكل التفاصيل والاحتياجات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالأداء في المؤسسة، مما انعكست إيجابا على إنتاجية المؤسسة وبالتالي المروددية.

3- الحاجة إلى الدورات التكوينية والرغبة بالاستفادة منها:

يرى عمال المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية بأن عملهم يحتاج إلى تدريب وتكوين مستمر، وذلك راجع إلى الحصول على القدرة لمواجهة التطورات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتكيف مع المتغيرات، وتنمية مهاراتهم وتحسينها، وبالتالي الرفع من الإنتاجية والحصول على فرص للترقية الوظيفية كذلك، كما لاحظنا من الأجوبة التي تحصلنا عليها بأن كل عمال المجمع الصناعي بدون استثناء يرغبون بتلقي دورات تكوينية وذلك لتحسين الرضا الوظيفي.

4- برمجة الدورات التكوينية وإعطاء الاستحقاق:

يوافق العمال على تلقي عدة دورات تكوينية مختلفة، وذلك لتنوع مهاراتهم والبقاء محدثين بالتطورات التي تشمل أحدث الاتجاهات والتقنيات والممارسات، وتعزيز القدرة على تطبيق أفضل الأساليب في العمل. كما أن المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية يقوم ببرمجة عدة برامج تدريبية وتكوينية على مدار السنة، ويهتم بها كثيرا وذلك لملء النواقص الموجودة لدى العمال، كما أنه يقوم بإعطاء الاستحقاق بالتساوي لكل موظف ولكل عامل بالمجمع الصناعي دون تفضيل ودون أي تمييز.

ثانيا: أساليب التدريب والتكوين في المجمع الصناعي GISB

1- نوع التدريب والتكوين الذي تعتمده المؤسسة:

يعتمد المجمع الصناعي GISB على التكوين الداخلي والخارجي معا، كما رأينا في النتائج السابقة كانت النسب متقاربة، حيث أنها تعتمد على التدريب والتكوين الداخلي عندما تكون مواضيع الدورة بسيطة غير معقدة ولا تحتاج إلى خبراء مختصين، وأيضا للعمال الجدد يقوم المجمع الصناعي بتدريبهم داخل المؤسسة، غير ذلك لانخفاض تكلفته

مقارنة بالتدريب والتكوين الخارجي، يفضل المجمع الصناعي هذا النوع من التدريب والتكوين لسهولة تصميمه وفقا للجدول الزمني المتاح وكذا بعدم التنقل وتضييع الوقت، كما يساعد على الاستفادة من الخبرات الداخلية وتعزيز التعاون الداخلي.

أما التكوين الخارجي يعتمد المجمع الصناعي GISB في المواضيع المعقدة نوعا ما والصعبة التي تستدعي خبرات خارجية مختلفة ومؤهلة، وذلك لإعطاء الأفضل في دوراته التدريبية والتكوينية، لذا يقوم المجمع الصناعي بالاستعانة بخبراء خارج المؤسسة مؤهلين بالمعرفة العميقة بالموضوع، ومواكبون للعصرنة والتغيرات التكنولوجية، يمكن أن يتم التكوين خارج المؤسسة في المراكز التكوينية كما يمكن أن يتم داخل المجمع الصناعي GISB.

2- الأسلوب التكويني المفضل للعمال:

من خلال البيانات والنتائج المتوصل إليها لاحظنا بأن عمال المجمع الصناعي GISB يفضلون تلقي الدورات التدريبية والتكوينية خارج المؤسسة وذلك رغبة بتغيير جو العمل الروتيني، كما أنهم يفضلون الأسلوب التطبيقي العملي أكثر من الأسلوب النظري وذلك لتعزيز الفهم ولتطبيق المعارف والمعلومات المتلقاة في الدورة التكوينية والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن، أيضا تطوير المهارات العملية من خلال استخدام المعرف مباشرة في العمل وكذا زيادة التفاعل والمشاركة، وبالتالي يفضلون أسلوب المناقشة والمشاركة في الدورات النظرية وذلك لتبادل الأفكار والآراء والوصول إلى نتائج مشتركة.

3- الأساليب التدريبية والتكوينية المعتمدة في المجمع الصناعي GISB:

يعتمد المجمع الصناعي GISB في الدورات التكوينية والبرامج التدريبية على أحدث الوسائل الممكنة لتقديم محتوى متميز وفعال، ولإيصال المعلومات والمهارات المرغوب بها في أفضل صورة ممكنة، كما يهتم أيضا بمدى استفادة المتكويين من الدورة على المدى الفوري والمدى البعيد.

-يقوم المجمع الصناعي GISB بتدريب وتكوين الأفراد والحرص على فعل ذلك بصفة مستمرة وذلك لزيادة الخبرة في العمل والوصول إلى المستوى المطلوب، حيث أنه قام بإنشاء مركز جديد تابع بالقرب من المجمع مختص في الدورات التكوينية مما يدل على كثرة اهتمامه بها.

-يقوم المجمع الصناعي بتصميم البرامج التدريبية والتكوينية بدقة، حيث يقوم بعملية جمع البيانات اللازمة التي تشمل جميع النقاط الأساسية لرسم وتصميم دورة تكوينية تشمل كل النواحي المطلوبة وكذلك تكون ناجحة وكاملة، ولها نتائج ملحوظة على المستوى العملي. يعتمد المجمع الصناعي على أساليب العرض والمشاركة بكثرة، وتحديد المحاضرات، العروض التقديمية، التدريب العملي والمناقشات. تعتبر هذه الأساليب من أحدث الصور لإيصال المعلومات بشكل دقيق، حيث يمكن المشاركة في الآراء والوصول إلى رأي متفق عليه، وكذا معرفة تفكير الموظفين واحتياجاتهم وتحديدتها بسهولة.

في الأخير يعتبر المجمع الصناعي GISB من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية، ويأتي وراء نجاحها الجودة وكذلك قوة المورد البشري حيث يقف وراءه عنصر التدريب والتكوين. بما أن المؤسسة تعتبر مؤسسة شابة، فبالإضافة يجب التركيز على تدريب وتكوين الموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر لتحقيق الريادة في السوق. وللنجاح في الدورات التدريبية والتكوينية يجب اتباع أساليب خاصة تمكن من نقل المعلومات بشكل فعال وإكساب العمال والموظفين بالخبرة اللازمة للقيام بعملهم.

في هذا الفصل حاولنا إسقاط جزءا من الجانب النظري على دراستنا الميدانية في المجمع الصناعي GISB- فرع الكوابل الجزائرية- ماسرة ولاية مستغانم مستعنين بما تحصلنا عليه من معلومات، وباعتمادنا على أساليب إحصائية متمثلة في طرح أسئلة استبائية والملاحظة، قصد جمع معلومات هادفة في دراستنا والتي تمثلت في أساليب تدريب وتكوين الموارد البشرية بالمؤسسات في الجزائر، ومن خلال عرض وتحليل أسئلة الاستبيان حيث أردنا التعرف إلى مدى قيام المؤسسة بالتدريب والتكوين وماهي الأساليب المعتمدة في ذلك، وهل يتم القيام بها بصفة مستمرة وماهي انعكاساتها على العمال وعلى المؤسسة بشكل عام، وما مدى تميزها عن غيرها، ومنه استنتجنا بأن المجمع الصناعي GISB من المؤسسات الرائدة التي تهتم بموردها البشري بصفة كبيرة وتعمل على الاستثمار فيه عن طريق التدريب والتكوين، كما أنها تعمل على ذلك بصفة مستمرة حيث أنها قامت بتخصيص دورات تكوينية وبرامج تدريبية فريدة من نوعها اعتمادا على مدربين مختصين ومؤهلين حيث تقوم باختيارهم وفق معايير محددة. تحرص المؤسسة على إعطاء الاستحقاق لجميع عمالها بدون استثناء وتحرص على استفادة الجميع من خلال التقييم. فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التدريب والتكوين عنصرا مهما جدا بالنسبة للمؤسسة لذلك تقوم بالحرص على تطبيقهما.

إن التطورات الحديثة في علم الاقتصاد بيّنت نقطة تحوّل جديدة من الاعتماد على الإمكانيات المادية التي تولّد المشاريع الضخمة إلى الاعتماد على الإمكانيات البشرية التي تتميز بالمعرفة والمهارة والتي تنافس فيها أقوى المنظمات حدود السيطرة والبقاء في السوق، إن هذا المدخل الجديد في توازن القوى العالمية وضّح وبشدة قدرة العقل البشري في خلق ثروة حقيقية وقدرة عالية على التحكّم في شتى المجالات.

بعد تناولنا واستعراضنا لمختلف الجوانب النظرية لموضوع التدريب والتكوين، اتضح لنا أن المؤسسات الاقتصادية الرائدة تهتم بمواردها البشرية، وتسعى جاهدة للاستثمار فيها، حيث أيقنت أن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف البقاء، الربحية، النمو والاستمرارية.

إن التدريب و التكوين عنصرين هامين جدا في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية خاصة وأنه يعمل على زيادة أداء الأفراد وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يخدم المنظمة وهو ما يجعله مؤشر إيجابي وعامل مهم في عملية التطوير إذا ما أحسنت المنظمة استخدام التدريب المناسب بالأساليب الفعالة لتحقيق أهداف التدريب، ما يمكن تأكيده أن عملية تحديد أساليب التدريب هي مسؤولية تقع على عاتق القائمين على عملية التدريب لأن التحديد الجيد ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة والأفراد بشكل عام، ولعل اهتمام المنظمات بذلك يرجع بالأساس للأهمية التي يمكن أن يتم توقعها من خلال التدريب.

في الختام، يُظهر تطور أساليب التدريب تحوّلًا هامًا في مفهوم كيفية نقل المعرفة وتطوير المهارات في بيئة العمل. من خلال الابتكار واستخدام التكنولوجيا، نجد أن التدريب أصبح أكثر تفاعلية وشمولية من أي وقت مضى.

باختصار، تعد أساليب التدريب والتكوين وسيلة حيوية لتحسين الأداء وتطوير المهارات في بيئة العمل الحديثة. ومن خلال الاستفادة من أحدث التقنيات وتبني أساليب تدريبية مبتكرة، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءة فرق العمل وتحقيق النجاح في السوق المتنافسة.

وختاماً لهذه الدراسة العلمية بمختلف جوانبها تمكنا من الخروج بمجموعة من الاستنتاجات ونتائج خاصة باختبار صحة الفرضيات بالإضافة إلى جملة من التوصيات وآفاق أخرى وتتمثل فيما يلي:

➤ نتائج الدراسة:

- يشير الجانب النظري إلى أن تدريب وتكوين الموارد البشرية يساهمان في تحسين أداء الموظفين عن طريق تطوير مهاراتهم وزيادة مستوى معرفتهم؛
- يمكن لبرامج تدريب وتكوين الموارد البشرية المتميزة أن تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم من خلال تعزيز الشعور بالاستفادة الشخصية والمهنية؛
- يعتبر التدريب والتكوين أحد العوامل الرئيسية في بناء الالتزام والولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام من خلال الاستثمار في تطويرهم المهني؛
- يؤدي التركيز على التدريب إلى تعزيز فرص التطور المهني للموظفين، مما يساهم في بناء مسار مهني مستدام ومرضي للمؤسسة؛
- يمكن لبرامج التدريب وتكوين الموارد البشرية الفعالة أن تكون عاملاً محورياً في بناء قوة عمل متميزة ومؤهلة، مما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق؛
- يمكن أن تؤثر برامج التكوين بشكل إيجابي على مهارات القيادة والإدارة داخل المؤسسة، مما يعزز الفاعلية القيادية والإدارية للمديرين والمشرفين؛
- يعتبر التدريب وتكوين الموارد البشرية استثماراً يساعد في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة، مما ينتج عنه تحسين في الأداء العام للمؤسسة وتوفير التكاليف؛
- تسمح أساليب التدريب والتكوين بإيصال المعلومات والمهارات والخبرات للمتدربين؛
- تعزز أساليب التدريب والتكوين مبدأ التعلم الذاتي، وتقلل من نسبة الاعتماد على المدرب في العملية التكوينية دون إنقاص في الدقة التعليمية؛
- تسمح أساليب التدريب والتكوين بتحويل طرق التدريب من التلقين والحفظ إلى البحث وحل المشاكل؛
- تجلب أساليب التدريب والتكوين انتباه المشاركين وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب؛
- تسعى برامج التكوين إلى تنمية الروح التعاونية بين المتدربين؛
- تعمل على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية؛

- تساعد على التبادل الفعال للأفكار بين المتدربين عن طريق عرض مشاركتهم وإبداء وجهة نظرهم وتجاربهم الشخصية.
- تؤكد نتائج نظريات أساليب التدريب وتكوين الموارد البشرية على أهمية استثمار المؤسسات في هذا المجال كوسيلة حيوية لتحسين الأداء وزيادة التنافسية وتعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين.
- بعد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المجمع الصناعي GISB مستغانم- توصلنا إلى مجموعة من النتائج الميدانية يمكننا استعراضها على النحو التالي:
- اعتماد المجمع الصناعي GISB على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن؛
- تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء المؤسسة؛
- استخدام المؤسسة أساليب تدريبية عدة نظرية وتطبيقية عن طريق إلقاء محاضرات بالطريقة الحديثة أو التدريب المباشر بنقل العمال لعين المكان لإجراء تدريب تطبيقي عملي؛
- اعتماد مؤسسة الكوادر لمبادئ البرامج التدريبية في سبيل تحقيق الأهداف؛
- تخصيص نسبة من ميزانية المؤسسة للتدريب والتكوين تقدر ب 1 بالمائة؛
- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات، توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة.

➤ اختبار صحة الفرضية:

بناء على النتائج التي حصلنا عليها يمكن اختبار صحة الفرضية التي تفيد بأن من أهم الأساليب التدريبية التي يستخدمها المجمع الصناعي GISB لتحقيق أهدافها هي الاساليب التقليدية في التدريب؛ إنها وسيلة غير فعالة لنقل المعرفة والمعلومات إلى الموظفين بشكل موحد وسهل الفهم، مما لا يساهم في تحقيق أهداف

التدريب وتطوير المهارات في المؤسسات. ويمكننا ذكر بأن في المجمع الصناعي GISB هناك أساليب تدريبية من أسلوب المناقشة و إلقاء المحاضرات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لأن هذه الأخيرة تعتمد على تفاعل المشاركين مع بعضهم البعض ومع المدرب لتبادل الأفكار والآراء والخبرات. ويتميز هذا بالتفاعل والتبادل الحيوي للمعلومات.

يمكن أن تكون مساهمة المؤسسة في دراسة أساليب التدريب والتكوين بالطريقة الحديثة مفيدة لعدة جوانب منها تطوير السياسات والبرامج التدريبية وايضا زيادة الكفاءة والإنتاجية وتعزيز التنمية المهنية والمهارية، تعزيز التعلم المستمر، المساهمة في التطوير الاقتصادي. باختصار، تعتبر مساهمة المجمع الصناعي GISB في دراسة أساليب التدريب والتكوين بالطريقة الحديثة رائدة ومهمة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. وبالتالي تعتبر فرضية الدراسة خاطئة ولا تتوافق مع النتائج المتوصل إليها مما تم استنتاجه من دراستنا.

➤ التوصيات:

- بحسب ما تم توصل إليه من استنتاجات نتقدم بعدد من التوصيات التي نراها ضرورية في سبيل تحقيق الأهداف من برامج التدريب وتكوين الموارد البشرية؛
- ضرورة تركيز المؤسسات الإنتاجية على تدريب وتكوين الموارد البشرية بالاعتماد على عناصر متكاملة مع وظائف الموارد البشرية مثل التعليم والتحفيز؛
- قياس المؤسسة للنتائج المحققة بعد التدريب والتكوين لاستخلاص فوائده؛
- التوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس العائد من تدريب الموارد البشرية؛
- تطبيق أساليب متكاملة مثل أسلوب التطوير والتعليم لتحسين أداء الموارد البشرية، لأنها تشمل عدة أبعاد وتتجه بأداء المورد البشري نحو النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها؛
- الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة المتدربين ومستوياتهم التعليمية والتنظيمية لتطبيق أساليب التدريب.

➤ آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض العناوين في هذا المجال كما يلي:

- الأساليب المعتمدة في تكوين وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الخاصة؛
- أساليب التدريب والتكوين في مؤسسات دولية النشاط؛
- واقع استراتيجيات التدريب والتكوين بالمؤسسات الخاصة بالجزائر؛
- واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الكهربائية بالجزائر.

قائمة المراجع

المراجع

القرآن الكريم:

-الآية 70 من سورة الإسراء.

1.الكتب والمؤلفات:

1.1 كتب باللغة العربية:

-صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

-نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2، 2011.

-هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

-عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945قائمة، مديرية النشر الجامعي، الجزائر، 2004.

-حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الجزائر، 1999.

-عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2016.

-صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، بدون ذكر دار النشر، بدون تاريخ النشر.

-هايل عبد المولى طشطو، مهارات تطوير الأداء والذات، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016.

- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- يوسف أحمد وردة، مهارات التدريس والتدريب، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر بلد النشر، 2023.

2.1 كتب باللغة الأجنبية

- A. Anwar, The importance of Human Resources training to improve organizational performance, Management Source Power Man, Bandung jurnal Ilmu social ,vol 3, - 2000

2.المجلات:

- قرعيني أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، المجلد رقم01، العدد02، جامعة ابن خلدون تيارت.
- لعربي احمد، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، جامعة ادرار، الجزائر – 2017-2018.
- سعيد عزيز، علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، جامعة -محمد الصديق بن يحي جيجل كلية علم الاجتماع، الجزائر، 2017-2018.
- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2009.
- خرموش منى، "أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، المجلد01، العدد01، 2021.
- الأستاذة بلحاجي أمينة، مجلة التنمية البشرية "التكوين والتدريب كمدخل لبناء الرأسمال البشري، جامعة الجزائر، العدد 11، نوفمبر 2018.
- عقون شارف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

-ذهيبة سيد علي، "أهمية التدريب في المؤسسة"، جامعة الجزائر-2، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر.

-عبيدة سعاد، قوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، المجلد رقم 14، العدد 02، 2020.
-علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، جامعة تشرين، سلطنة عمان، العدد 1، 2009.

- يوسف أحمد وردة، مهارات التدريس والتدريب، 2023.

-مخلو في كنزة، د ثابتي الحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017.

-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، داروائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.

3.المحاضرات:

-فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر.

-بدون ذكر الاسم محاضرات التنظيم الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2018-2019.

-صالح مساح، حضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020.

4.المواقع الالكترونية:

<https://www.meatddwarat.com/2023/10/concept-of-training-and-its-importance>

-<https://www.oracle.com/ae-ar/human-capital-management/hr/what-is-hr/>

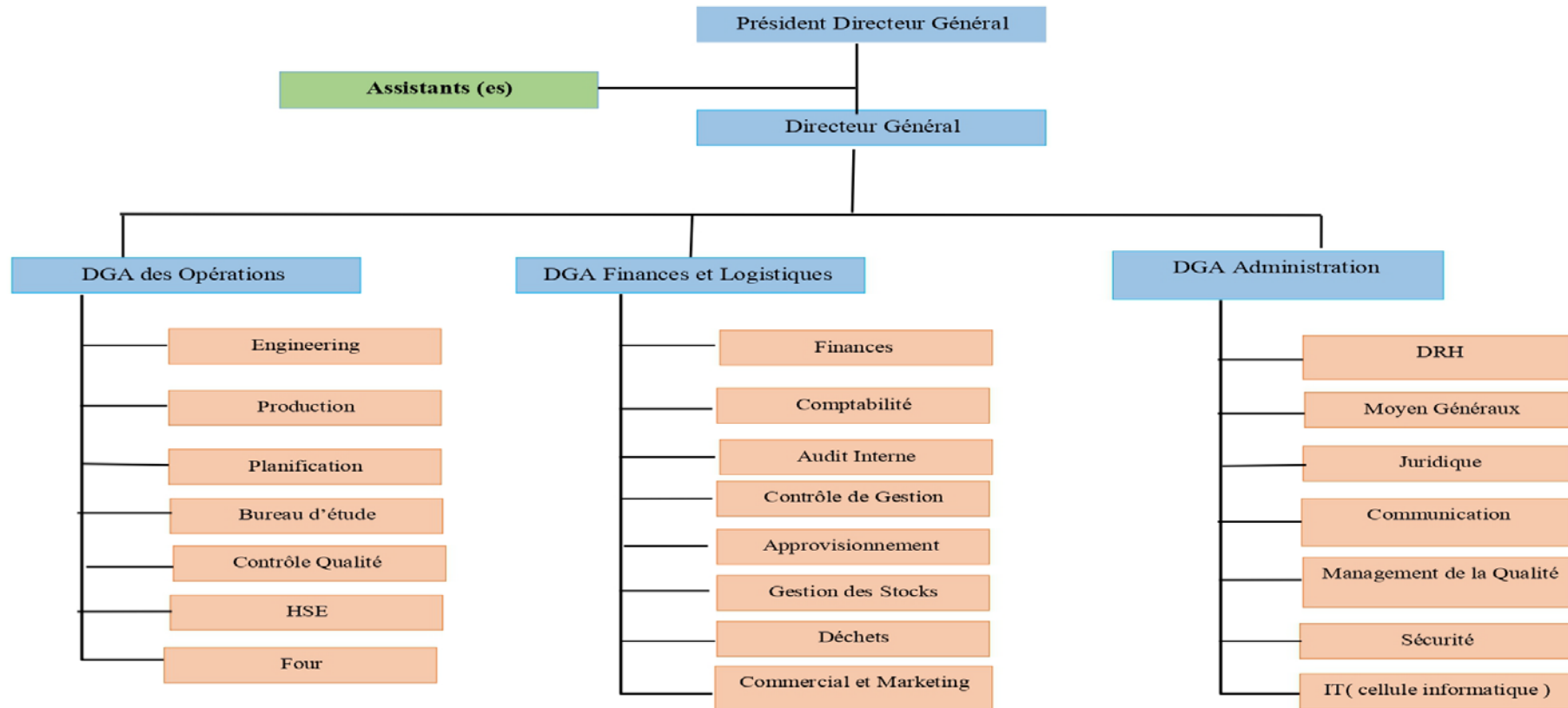
-<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>


- <https://hbrarabic.com/%D8%A> المفاهيم الادارية التوجيه الإداري،

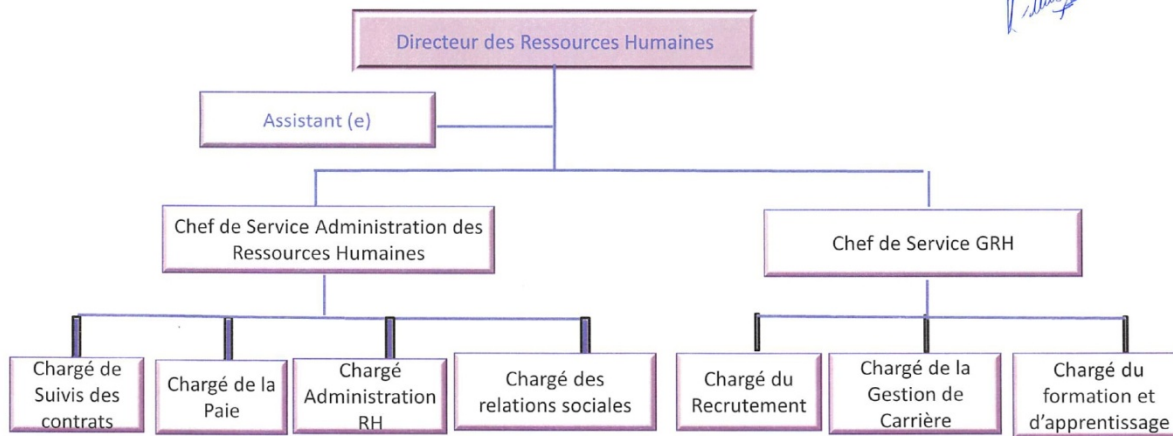
-<https://www.meatddwarat.com/2023/10/concept-of-training-and-its-importance>.

قائمة الملاحق

	DOCUMENT D'ORGANISATION	Edition du : 05.11.2023
	ORGANIGRAMME GENERAL GISB	Page : 1/1



	ORGANIGRAMME :	Réf : DG-3-M2
	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	Version : 04
		Page : 1 / 1



	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Réf :FO 01-PQ 04-S1
	BESOINS EN FORMATION	Version : 04
	ANNEE :.....	Page : 1/1

Madame, Monsieur,

Dans le cadre du lancement du plan de formation 20XX , nous avons l'honneur de vous inviter à exprimer les besoins de votre structure selon le canevas ci-après, qui doit être renseigné avec le plus grand soin.

Structure : Nom/Prénom du responsable : Date :

N°	Thème De La Formation	Objectif De La Formation	Nom Et Prénoms Du Participant	Degrés D'urgence (*) 1,2,3 Ou 4	Comportements Attendus	Organisme De Formation

(*) : 1- extrêmement urgent ; 2- très urgent ; 3- urgent ; 4- normal

Visa du Responsable :

Plan de formaion

Année :

N°	Période	Thème de la formation	Objectifs pédagogiques de la formation	Structures concernées	Population (CSP/poste)
1	semestre 01				
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11	semestre 02				
12					
13					
14					
15					
16					

17	sem				
18					
19					
20					

Elaboration	Vérification
Nom et prénom :	Nom et prénom :
Fonction :	Fonction :
Date et signature :	Date et signature :



المجمع الصناعي سيدي بن ذهيبية
GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA
رأس المال الإجمالي 500 000 000.00 DA

DIRECTION DES RESSOURCE HUMAINES
SERVICE FORMATION

Mesra, Le 15-03-2023

Monsieur

S/C de la voie hiérarchique.

OBJET/ Formation comprendre la norme ISO 9001 v 2015

Nous avons l'honneur de vous informer que vous avez été désigné par votre hiérarchie pour participer à la formation citée en objet et qui se déroulera du 27 au 29-03-2023 , au sein de l'Entreprise , aussi vous voudrez bien prendre vos disposition pour être présent .

ci-joint la norme ISO 9001V 2015 pour faire une première lecture avant la formation.

La Directrice des Ressources Humaines

Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des participants
« Evaluation à chaud »
 Pour nous permettre de nous améliorer continuellement

- Thème de session :
- Période : duAu
- Nom du formateur :

- Votre participation à cette formation s'est faite :
 - A votre demande :
 - A L'initiative de l'employeur

Cocher d'une croix le niveau d'évaluation qui correspond le mieux à votre degré de satisfaction
 1 : pas du tout satisfait 2 : Peu satisfait 3 : Satisfait 4 : Très satisfait

N°	ELEMENTS A EVALUER	Niveau d'évaluation			
		- ← +			
		1	2	3	4
Objectifs, contenu et méthodologie					
01	Les objectifs de la session de formation étaient clairs et précis				
02	Le contenu répondait bien à mes besoins				
03	Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
04	La documentation est de qualité et me sera utile				
05	Les méthodes et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage				
Le formateur					
06	Communiquait de façon claire				
07	A été attentif et a su s'adapter au groupe				
08	A favorisé les échanges et la participation du groupe				
09	A suscité mon intérêt à la session de la formation				
Organisation					
10	La durée de la formation était suffisante				
11	Le local pédagogique était approprié				
12	Les moyens pédagogiques utilisés étaient de qualité				
Acquis et transfert des apprentissages					
13	J'ai compris et intégré la majorité du contenu de la session				
14	Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
Appréciation générale					
15	De façon générale, je suis satisfait(e) de la formation reçue				
16	Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation				

Merci d'indiquer vos commentaires et suggestions relatifs aux aspects pédagogiques et à la logistique (restauration et hébergement) :

.....

.....

Quelles sont les compétences que vous souhaiteriez renforcer ou acquérir, dans le cadre d'autres sessions de formation ?.....

.....

.....

	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Réf : FO 05- PQ 04-S1
	FICHE D’EVALUATION DE L’EFFICACITE DE LA FORMATION -A FROID-	Version : 05
		Page : 1/1

Formation réalisée			
Intitulé de la formation	Date de la formation	Nom de l’organisme de formation / Formateur	Lieu de la formation
ISO 9001 V2015	Du ...-...-2024 Au ...-...-2024	Busines Leads Algeria	Interne/Externe

Date de l’entretien : 21-12-2023		
Nom du manager : OULD AMEUR Lamia		
Nom du formé :		
Matricule	Nom et prénom	Fonction
2423	Directeur Général Adjoint Chargé des Opération Technique

Evaluation					
Responsabilités objet de l’évaluation	Niveau de maitrise				Commentaires
	4	3	2	1	
La formation choisie a-t-elle répondu à votre besoin ?					
Combien de fois avez-vous utilisé les compétences acquis ?					
Avez-vous eu des difficultés à utiliser cette (ces) compétence(s)					
Efficacité à court terme pour l’équipe : Développement de compétences collectives (ex : cohésion, concertation, résolution de problèmes)					
Est-ce que la formation vous a-t-elle permis d’accroître votre valeur au niveau interne ou externe ?					
NOUVEAU BESOIN EN FORMATION, S’IL YA LIEU					

- **Niveau 1** : Compétence non maîtrisée
- **Niveau 2** : Compétence dont la mise en œuvre nécessite de l’aide
- **Niveau 3** : Compétence maîtrisée
- **Niveau 4** : Compétence maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d’autres personnes

Le Responsable : (Nom & prénom)

Signature & date

L’agent

Signature & date

**Ce questionnaire est à retourner au service formation
Avant le 08-02-2024**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر .
تخصص : تسيير استراتيجي دولي .

استبيان حول أساليب تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة بالجزائر
-دراسة حالة مجمع الصناعي سيدي بن ذهبية GISB ماسرة مستغانم

تحت إشراف
- د. نعيمة حكيمة

إعداد الطلبة:
- عبود نسرين
- عزوز بن سلوى امينة

السنة الجامعية: 2023 – 2024

تحية طيبة أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي صمم كأداة للبحث العلمي حيث نهدف من خلاله إلى دراسة " أساليب تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة بالجزائر – دراسة حالة مجمع الصناعي سيدي بن ذهبية GISB ماسرة مستغانم " وذلك استكمالاً لمتطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على أرائكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها هذا الاستبيان. لذا يرجى من سيادتكم التفضل علينا بالمساعدة من خلال الإجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة فالغرض منها هو خدمة البحث العلمي والمساهمة في ترشيد قرارات المؤسسة ولكم خالص الاحترام والتقدير.

الاستبيان يتضمن محاوران كل محور فيه مجموعة من الأسئلة
يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المستوى الوظيفي:

نائب مدير رئيس قسم رئيس مصلحة وظائف أخرى

3- السن:

من 20 – 29 سنة من 30 – 39

من 40 – 49 سنة أكثر من 50 سنة

4- المؤهل العلمي :

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 06 سنوات من 06 – 10 سنوات
من 11 – 15 سنة من 16 – 20 سنة
أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: التدريب والتكوين بمجمع سيدي بن زهية gisb

أولاً: استفادة الموظفين بالمؤسسة من برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة

محايد	نوعاً ما	لا	نعم	أسئلة الاستبيان
				هل المؤسسة تقوم بالتدريب والتكوين الموظفين
				هل تحسن مستواك في المؤسسة بسبب برامج التكوين والتدريب في مؤسستكم
				هل التدريب والتكوين ادى إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة
				هل ترى بأن عملك يحتاج الى تدريب و التكوين
				هل ترغب بالاستفادة من دورة تكوينية جديدة
				هل تفكر في دورات تكوينية خارج مؤسستك
				هل تقترح برامج تدريبية وتكوينية على رؤسائك في العمل للاستفادة منها .
				هل استفدت من دورات تكوينية سابقا من مؤسستك
				هل ترغب في الاستمرار في دورات تكوينية أخرى
				هل الدورات التكوينية التي تقدمها مؤسستك لها اثر في تنمية مهارات الموظفين
				هل توافق على برمجة اكثر من دورة تدريبية وتكوينية لكل موظف
				هل يتم إعطاء الاستحقاق في البرامج التكوينية والتدريبية لجميع الموظفين بالتساوي ام هناك فئة معينة فقط تستفيد

ثانيا أساليب التدريب والتكوين في مجمع الصناعي سيدي بن ذهبية GISB

1. هل تعتمد المؤسسة على التكوين الخارجي بدرجة كبيرة نعم لا

إذا نعم فكيف يتم اختيار المتكولين:

- على أساس الاحتياجات

- كلما طلبت الحصول على التكوين

- أو أخرى

2. ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله: النظري التطبيقي-عملي

3. هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بصفة مستمرة نعم لا

إذا نعم ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين:

- عن طريق المشرفين المباشرين

- خبراء خارج المؤسسة

- عن طريق المراكز

4. هل تفضل أن تتلقى التكوين: داخل المؤسسة - خارج المؤسسة

إذا خارج المؤسسة هل:

- لأنك تشعر بحاجة إلى تغيير جو العمل

- الظروف غير ملائمة

5. هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة

6. ما هو نوع الأسلوب المستخدم بكثرة في المجمع الصناعي؟

-أساليب العرض ؟ (العروض التقديمية، الأفلام التعليمية...)

-أساليب المشاركة؟ (المناقشات، لعب الأدوار..)

-أساليب التعلم الإلكتروني؟ (الدورات التكوينية عبر الأنترنت)

7. ما هو أسلوب العرض الذي تستخدمه المؤسسة في دوراتها التكوينية؟

-المحاضرات؟

-الندوات؟

-العروض التقديمية

8. ما هو أسلوب المشاركة الذي تستعمله المؤسسة في دوراتها التدريبية والتكوينية؟

-المناقشات؟

-دراسة الحالة؟

-التدريب العملي؟

6. هل ترى أن المؤسسة تستخدم في دورتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية نعم لا

7. هل يرضيك الاسلوب التكويني الذي تعتمده مؤسستك نعم لا

إذا كان لا هل:

- لأنك ترغب في اخذ رأيك مسبقا عن اختياراتك في نوعية التكوين
- لان مؤسستك تفرض عليك طريقة تكوينية لا تعجبك أساسا
- لأنك ترفض من الأساس فكرة التكوين

ملخص الدراسة

تبرز هذه الدراسة الاهتمام الكبير الذي توليه الجزائر الى تطوير قدرات مواردها البشرية، إيماناً منها بأهمية ذلك في تحقيق التقدم والازدهار. يُعدّ التدريب والتكوين من الاستثمارات المهمّة التي تُساهم في تطوير الموارد البشرية وتعزيز قدراتها، ممّا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها. ويجب على المؤسسات اختيار أساليب التدريب والتكوين المناسبة لاحتياجاتها وأهدافها وميزانيتها، مع مراعاة خصائص المتدربين، لضمان فعالية التدريب ونجاحه. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الاستنباطي وذلك بالاستعانة بما توفر من كتب ومقالات وغيرها، حيث سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالموضوع، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيان كأداة أساسية لاختبار صحة الفرضية وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتكوين، الموارد البشرية، أساليب التدريب، المؤسسات.

Abstract

This study stands out that Algeria takes over a great importance to developing the capabilities of its human resources, believing in the importance of this in achieving progress and prosperity. Training and formation are important investments that contribute to developing human resources and enhancing their capabilities, which reflects positively on the performance of institutions and to achieving their goals. Institutions must choose formation and training methods appropriate to their needs, goals and budget, and taking into account the characteristics of the trainees, to ensure the effectiveness and success of the training. To achieve this, we relied on the inductive-deductive approach, using available books, articles, etc..., which allowed us to review and analyze the concepts related to the topic. To achieve this goal, a questionnaire was prepared as a basic tool to test the validity of the hypothesis, relying on various statistical methods.

Key words: Training and formation, human resources, training methods, institutions.