

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي

دور التدريب و التكوين وتحسين اداء العنصر البشري في
مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف

د. خليفة الحاج

مقدمة من طرف الطالبان:

بلقيوس ناصرية

بن خيرة فاطمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
			رئيساً
	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة مستغانم	مقرراً
			مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر والتقدير

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا

تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تتطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب

الجنة إلا برؤيتك ، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة والنور عليه

إلى الذين مهدولنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع اساتذتنا الكرام إلى كل من ساهم في

ارشادنا ولو بكلمة بسيطة

كما نتوجه بشكر الجزيل إلى الأستاذ "خليفة الحاج" الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث

ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة.

ونشكر كذلك عمال مؤسسة ميناء مستغانم وعلى رأسهم المؤطر "بن حمودة عبد الحلیم"

الذي أعطانا وأمدنا بالمعلومات والتوجيهات

ونشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من بعيد أو قريب

اهداء

الحمد لله خالق السماء ، نافخ الروح فالأحياء ، مخرج عباده من الظلمات الجهل برسالة الأنبياء ، وهدى منهم الى صراط المستقيم من يشاء ، وقد ارتضى لهم الجنة دار البقاء.

أما بعد أهدي ثمرة عملي وعناء أيامي الى اساس وجودي الى أطيب قلب في الوجود الى من أحبها بلا حدود ، مملكة الحب والأمان ، الى سلطاني في هذا الزمان أمي الحنوننة ، الى من طعم عقلي بالعلم والايمان ، ولي العزة والاباد أبي العزيز.

الى من تقاسموا معي حنان الأم وعطف الأب الى اخوتي : كمال ، سليمان ، خيرة و حفيدة العائلة "الهام " و ياسر حفظهما الله ، ورشيدة وخيرة و حياة و هواري وخالي نبيل والحبيب

الى من تقاسمت معهم لحظات حياتي من المحبة والصدافة فألفت معهم ذكريات حياتي : ياسمين ، حورية ، نجاة ، حنان ،

الى رفيقة دربي الى من قاسمتني عناء هذا الجهد صديقتي "فاطمة"

الى من يحبه قلبي ولم يذكره قلبي ، الى كل من أمدنا بيد العون سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

الى من قال فيهما الله عزوجل :

" وقضى ربك الا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا"

اهدي ثمرة جهدي الى نبع الحنان والعطاء امي الغالية اطال الله عمرها

الى من انار دربي بتوجيهاته وكان لي سنداً في الحياة ابي العزيز اطال الله عمره

الى قدوتي في الحياة وسندي اختي الغالية ادام الله عليها الصحة والعافية

الى شريك حياتي وسندي زوجي العزيز حفظه الله

الى اخوتي ونور العائلة ابن اختي " أنس " حفظه الله

الى صديقتي الغالية والوفية "ناصرية" والى كل اقاربي وصديقاتي.

بن خيرة فاطمة

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الاهداء
	فهرس
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الاول : المقاربة النظرية للتدريب والتكوين	
02	المبحث الاول :عموميات حول التدريب و التكوين
02	المطلب الاول : مفهوم التدريب و اهمية التدريب.....
06	المطلب الثاني : اهداف و فوائد التدريب.....
08	المطلب الثالث : خصائص التدريب.....
10	المطلب الرابع : خطوات اعداد برنامج تدريبي.....
19	المبحث الثاني : ماهية التكوين.....
20	المطلب الاول : مفهوم التكوين
21	المطلب الثاني : اهمية و اهداف التكوين.....
22	المطلب الثالث :انواع التكوين.....
24	المطلب الرابع : مراحل التكوين.....
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تقييم الأداء وطرق تحسينه	
29	المبحث الاول : الاداء.....
29	المطلب الاول : مفهوم و اهمية الاداء.....
30	المطلب الثاني : عناصر ومحددات الاداء.....
31	المطلب الثالث : تقييم الاداء.....
35	المطلب الرابع : معايير وطرق تقييم الاداء.....
36	المبحث الثاني : اثر التدريب والتكوين في تحسين اداء العنصر البشري.....
36	المطلب الاول : مفهوم عملية تحسين الاداء.....
37	المطلب الثاني : خطوات عملية تحسين الاداء.....
38	المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين الاداء.....
39	المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين الاداء
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : واقع التدريب والتكوين في مؤسسة ميناء مستغانم	

42	تمهيد.....
43	المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.....
43	المطلب الاول : تعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.....
44	المطلب الثاني : اهداف ومهام المؤسسة.....
47	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
48	المبحث الثاني : تدريب وتكوين موظفي مؤسسة ميناء مستغانم.....
48	المطلب الاول : خصائص التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم.....
49	المطلب الثاني : خصائص التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم.....
53	المطلب الثالث : دراسة عينة موظفين في مؤسسة ميناء مستغانم.....
74	خلاصة الفصل.....
75	خاتمة عامة.....
	قائمة المصادر والمراجع
	الاستبانة
	ملاحق
	ملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين التدريب و التطوير	3
2	الفرق بين التدريب والتعليم	4
3	معايير تقييم الاداء	35
4	ميزانية التكوين	51
5	توزيع العمال حسب الجنس	54
6	توزيع العمال حسب السن	55
7	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة	56
8	توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب والتكوين	57
9	توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين	58
10	توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتدريب والتكوين	59
11	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب والتكوين	60
12	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب و التكوين	61
13	توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب والتكوين قبل او بعد العمل بالمؤسسة	62
14	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم لأخر تدريب او تكوين	63
15	توزيع العمال حسب رأيهم للفترة مناسبة للقيام بدورات تدريبية وتكوينية	64
16	توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء مرتبهم للقيام بدورات تدريبية وتكوينية	65
17	توزيع العمال حسب آراءهم حول اهمية التدريب و التكوين	66
18	توزيع العمال حسب آراءهم حول فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين بسهولة اكثر	67
19	توزيع العمال حسب آراءهم فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين كان بوقت اقل من السابق	68
20	توزيع العمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب والتكوين	69
21	توزيع العمال حسب آراءهم حول فيما اذا كان لديهم الرغبة في تحسين كفاءتهم	70
22	توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب والتكوين	71
23	توزيع العمال حسب آراءهم حول تحقق اهداف المؤسسة من خلال التدريب و التكوين	72
24	توزيع العمال حسب آراءهم حول ضرورة تدريبهم وتكوينهم بالمؤسسة	73

قائمة الاشكال

20	دلالات ومعاني التكوين	1
31	محددات الاداء	2
34	اهمية تقييم الاداء	3
54	توزيع النسبي العمال حسب الجنس	4
55	توزيع التكراري العمال حسب السن	5
56	توزيع التكراري العمال حسب سنوات الخبرة	6
57	توزيع النسبي العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب والتكوين	7
58	توزيع النسبي العمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين	8
59	توزيع النسبي العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتدريب والتكوين	9
60	توزيع النسبي العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب والتكوين	10
61	توزيع النسبي العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب و التكوين	11
62	توزيع النسبي العمال حسب تلقيهم للتدريب والتكوين قبل او بعد العمل بالمؤسسة	12
63	توزيع النسبي العمال حسب مدة تلقيهم لأخر تدريب او تكوين	13
64	توزيع النسبي العمال حسب رأيهم للفترة مناسبة للقيام بدورات تدريبية وتكوينية	14
65	توزيع النسبي العمال حسب استعدادهم لخصم جزء مرتهم للقيام بدورات تدريبية وتكوينية	15
66	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول اهمية التدريب و التكوين	16
67	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين بسهولة اكثر	17
68	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين كان بوقت اقل من السابق	18
69	توزيع النسبي العمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب والتكوين	19
70	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول فيما اذا كان لديهم الرغبة في تحسين كفاءتهم	20
71	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب والتكوين	21
72	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول تحقق اهداف المؤسسة من خلال التدريب و التكوين	22
73	توزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول ضرورة تدريبهم وتكوينهم بالمؤسسة	23

مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية العنصر البشري الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات لذلك اصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات، خاصة مع ادراكهم ان استقطاب وتوظيف العقول البشرية ، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية في الوقت الحالي لا يمثل ضمانا كافيا من اجل تحقيق فاعلية الاداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات والمفاجآت بل لابد من تطويرها والرفع من ادائها باستمرار وهذا لن يأتي إلا من خلال ممارسة كل من التدريب والتكوين ممارسة علمية.

فالتدريب والتكوين يعتبران من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الاداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى اداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ، فهما احدي الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين الارتقاء به وبالتالي ازدهار ونمو المنظمة واستمراريتها .

فالمنظمات تهدف من خلال التدريب والتكوين الى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على ادائها وبالتالي يكونان ضروريان في حال تراجع مستوى اداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلات وملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك من خلال عملية تقييم الاداء التي تعتبر من العمليات المهمة والأدوات الاساسية التي يتوقف عليها نجاح اي تنظيم من التنظيمات الادارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية ، لذلك فان تقييم اداء العاملين في اي مؤسسة يمثل احد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى اداء العاملين لأعمالهم واتخاذ كافة الاجراءات اللازمة.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن دور التدريب والتكوين في تحسين اداء العنصر البشري بمؤسسة ميناء مستغانم.

الاشكالية الدراسة:

كيف يساهم كل من التدريب والتكوين في تحسين اداء العنصر البشري فالمؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

يتطلب تحقيق الاشكالية الاجابة عن التساؤلات التالية وهي:

- 1- ما اهمية التدريب والتكوين بالنسبة للمؤسسة؟
- 2- هل عند تحديد احتياجات التدريبية والتكوينية تساهم في تفعيل ورفع من اداء العاملين؟
- 3- ما هو اثر التدريب والتكوين على تحسين مستوى اداء الافراد والمؤسسة ككل؟

فرضيات البحث:

- 1- يمكن تحديد ذلك من خلال أهمية الأسس المتضمنة والخاصة بتكوين العمال وتدريبهم من أجل مستقبل تنموي وظيفي تنافسي؟
- 2- يعتمد الرفع من مستوى الأفراد وأدائهم تطبيق سياستي تدريب و التكوين نظرا لنجاحهما في رفع مردودية العامل والمؤسسة؟
- 3- لابد دائما من تحديد احتياجات تدريبية وتكوينية لتسهيل عملية تطبيق هذين أساسيين في المؤسسة؟

4- ان اهتمام بالتدريب من أبرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة؟

منهجية البحث:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي ، فقد قمنا بسرد المعلومات والحقائق والوقائع وهنا تحتم علينا استعمال المنهج الوصفي ، اما الجانب التطبيقي قمنا بدراسة الوقائع وتحليلها وتأكيد الجانب النظري وهنا استعملنا مزيج التحليلي والوصفي عند تعريف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

_ تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بالتركيز على وظيفتي التدريب والتكوين وعرضهما بصفة مبسطة وسهلة كمحدد اساسي لنجاح او فشل المؤسسات ولا سيم في الاجل الطويل.

_ الخروج بنتائج تساعد مسيري المؤسسة بتطبيق التدريب والتكوين على الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

_ توضيح مفهوم كل من التدريب والتكوين اهميتهما اهدافهما انواعهما ومراحلهما

_ تبيان الدور الهام لهما وأثره الايجابي على اداء العنصر البشري

أسباب اختيار الموضوع:

نظرا لتأثير الايجابي ولحدثة الموضوع ومواكبته لتغيرات داخلية وخارجية ومدى فاعلية عنصري التدريب والتكوين في العديد من القطاعات ، عملنا على اختيار هذا الموضوع بسبب اهمال العديد من المؤسسات توفير مصالغ مختصة بالتدريب والتكوين وغيابهما في مخطط المؤسسة.

صعوبات البحث:

من ابرز صعوبات التي واجهتنا لدينا

_ نقص المراجع فيما يخص الاشكالية بحيث ان معظم البحوث والكتابات تتحدث عن التدريب وتعتبر

التكوين رابط للتدريب ومزيج له اي انهما مرتبطان اي لهما تقريبا نفس الفعالية والهدف

_ صعوبة الحصول على معلومات حول التكوين في الميدان التطبيقي لان واقعه داخل المؤسسة ضئيل

مقارنة بالتدريب.

حدود الدراسة:

وللوصول الى نتائج الدراسة قمنا بمعالجة موضوع دور التدريب والتكوين في تحسين اداء العنصر

البشري وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم وتم ضبطه في اطارزمي ومكاني محدد كمايلي:

1- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

2- الحدود البشرية : وتكمن في عمال مؤسسة ميناء مستغانم والاداريين خاصة

3- الحدود الزمنية: وتمثل الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية لكافة التطبيقات الاعمال السارية

المفعول لتحقيق الاهداف النهائية للمؤسسة.

الفصل الأول

المقاربة النظرية للتدريب

والتكوين

المبحث الأول : عموميات حول التدريب.

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الاستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات ، فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التدريب

مفهوم التدريب:

بالرغم من تنوع المفاهيم الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة ، فالتدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بمهارات محددة والتي تساهم في تحسين الأداء ومن هنا يمكن تحديد الفروقات بين التدريب والتطوير والتعليم

أ- الفرق بين التدريب و التطوير:

تعريف التطوير: هو عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلا.

وبالتالي يمكن القول بان أهم الفروق بين التدريب والتطوير هي:

- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية للموظف أي التي يمكن إن يؤديها الموظف مستقبلا سواء من خلال النقل أو الترقية
- إن نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المنظمة ككلا.
- التدريب يكون معنيا بحل أخطاء ومعوقات الأداء الفعلي للوظيفة و حل مشكلاتها ، أما التطوير فيكون معنيا بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي انه متعدد الاستعمالات.
- كما يمكن القول بان التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمنظمة أي في الأجل القصير؛ أما التطوير فهو يهتم بحاجات المنظمة في الأجل الطويل.

إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع والواضح في الأداء العاملين ؛ بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الأثر الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة بصفة عامة.

ويمكن توضيح الفروق من خلال الجدول التالي:

عامل المقارنة	التدريب	التطوير
التأثير	الوظيفة الحالية	الوظيفة الحالية والمستقبلية
النطاق	الموظفين كأفراد	جماعات العمل أو المنظمة ككل
الوقت	في الوقت الحاضر	في الأجل الطويل
الهدف	علاج ضعف المهارات الحالية	الإعداد من اجل متطلبات العمل المستقبلي

جدول رقم 1 : الفرق بين التدريب و التطوير

ويجب أن تأخذ هذه الفروق الجوهرية بين التدريب والتطوير عند تصميم وتنفيذ وتقييم برنامج التدريب.¹

ب- الفرق بين التدريب والتعليم:

تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلم ، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة منخل التنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر ، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها:

- وجود المؤثرات
- الاستجابة لهذه المؤثرات
- التعزيز هو ما يؤدي إلى تكرار السلوك

¹ د. سيد محمد جاد الرب – إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية – جامعة قناة السويس – طبعة 2 – سنة 2015- ص 391 ، 392.

■ وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة منخل إلى الحوافز المادية و المعنوية.

أما عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة ، لان غايات التدريب بعكس التعليم ، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم . التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها ، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة ، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعلمون بها ورسائلها.

ويمكن توضيحا لفروق من خلال الجدول التالي:

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وإعمالهم
الزمن	غير محدد	ممکن أن يكون قصيرا
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

جدول رقم 2 : الفرق بين التدريب و التعليم

◆ مفهوم التدريب:

تعددت المفاهيم للتدريب بتعدد المؤلفات الصادرة و سنحاول استعراض البعض منها فيما يلي:
 "هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل ، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب."²

¹ نوري منير - تسيير الموارد البشرية - ديوان المطبوعات الجامعية - طبعة 2 - ص 240 ← 242.

² نوري منير - الوجيز في تسيير الموارد البشرية - ديوان مطبوعات الجامعية - سنة 2011 - ص 85.

"هو عملية تعلم ، تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء ، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن.¹

هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ووظائف يكلفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.²

هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة.³

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية

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

2. أهمية التدريب :

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى معايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي منظمة ومن ابرز مزايا التدريب:

■ تحسين أداء الموارد البشرية : حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى

أدائهم في أعمال المسندة إليهم

¹ أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – دار الجامعية – سنة 1999 – ص319.

² راوي شيخ – تحليل أثر التدريب و تحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية – مجلة الباحث – عدد 6 - جامعة الجزائر – سنة 2008 – ص 11.

³ نجم العزاوي – التدريب الإداري – دار اليازوري – عمان الأردن – ص14.

⁴ باري كشوري – إدارة الموارد البشرية – دار الفاروق للنشر و التوزيع – القاهرة – مصر – الطبعة 2 – سنة 2006 ص 117.

- تكوين الاتجاهات : إذ انه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة وتكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي اتجاهها
- توفير الاحتياجات من العمال : فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة. لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة فالأجل الطويل وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها .
- يسهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.
- تحقيق مزايا للعاملين : إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.¹

المطلب الثاني : أهداف وفوائد التدريب

1. أهداف التدريب:

- التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين بالمنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق أهداف الرئيسية التالية:
- 1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين
 - 2- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة رغبتهم للعمل
 - 3- مساعدة العاملين في المنظمة لتأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.

¹ موسى هلا و هبول وسيلة – دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة – مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة أوكلو – محند الحاج – البويرة – صفحة 8.

- 4- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع بالأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية ، وتقليل حوادث العمل ، والتي غالبا ما تحدث فالمشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- 5- توفير الدافع self-motivation الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا منخلا لتوعيتهم بأهداف المنظمة وسياستها وإستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 6- رفع الروح المعنوية moral للعاملين في المنظمة لان زيادة خبرة الموظف في عمل هو تنمية مهاراتهم ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساس داخليا بالأمن والأهمية.
- 7- زيادة المهارات والقدرات (skills and abilities) العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية إلا على مستوى في المنظمة.¹

2. فوائد التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف ، أو من اجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء أو البيع وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف ، للمحاسب أو المهندس داخل المنظمة أو خارجها ، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين لذا يمكن حصرها في نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة:

أ- فوائد التدريب للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة
- تحسين معارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- تحسين معنوية العاملين ويساعدهم في التعرف على الأهداف التنظيمية
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة

¹ عطا الله "محمد تيسير" الشرعة - غالب محمود سنجق - إدارة الموارد البشرية - دار المنهجية- طبعة 1 - عمان الأردن - سنة 2015 - صفحة 227 ، 228.

▪ تخفيض الحوادث والإصابات العمل.

ب- فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.¹

المطلب الثالث : خصائص التدريب

“تعرض عملية التدريب إلى مجموعة من الأسئلة العامة التي يجب أن يجيب عليها المدربين و

المسؤولين عن التدريب ومنها:

1. هل التدريب حلا للمشكلات السائدة؟

إن الهدف الأساسي من التدريب هو التخلص من مشكلات الأداء أو تحسين الأداء نفسه ، من ناحية أخرى فليس كل مشكلات الأداء تستدعي القيام بالتدريب لحلها حيث إن القصور في الأداء له مسببات عديدة فمثلا انخفاض حجم وفاعلية الرقابة على الأداء لا تحتاج إلى التدريب إلى علاجها ؛ كما أن انخفاض جودة المواد الخام لا يتم تحسينها من خلال التدريب ، وهناك أيضا مشكلات خاصة بالعملاء.

¹ عادل حرحوش صالح – إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – عالم الكتب الحديث – طبعة 3 – عمان – سنة 2009 – ص 133 ، 134.

وبالسوق الخارجي والظروف الخارجية... الخ ولذا يجب على المدربين قبل اختيار التدريب كحل للمشكلات السائدة ، أن يحلوا أو يشخصوا بوضوح تام الموقف المطروح لتحديد عما إن كان التدريب يعتبر مناسباً أم لا لحل هذا الموقف؟

2. هل الأهداف التدريبية واضحة و حقيقية ؟

لكي يكون التدريب ناجحاً فيجب التحديد الواضح والدقيق للأهداف المتوخاة منه ، فهذه الأهداف تحدد محتويات البرامج التدريبية وتحدد أيضاً المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة هذه البرامج ؛ فقد لا تستطيع الإدارة أن تتوقع بكفاءة أن إحدى دورات التدريب قد تجعل كل فرد خبيراً في الحاسب الآلي ومثل هذا التوقع قد يفشل نظراً لأن الهدف غير ملموس ؛ وما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة قبل وضع برامج التدريب فإن المنظمة قد تجد نفسها تدرّب موظفين من أجل أسباب خاطئة ونحو نتائج ونهايات خاطئة.

3. هل يعتبر التدريب استثماراً جيداً؟

يعتبر التدريب من الأنشطة المكلفة والتي تحتاج إلى ميزانية كبيرة للإنفاق على المكان والمساعدات التدريبية وإعداد وتنفيذ وتقييم البرامج ؛ وأيضاً للإنفاق على المدربين بالإضافة إلى المتدربين ؛ وتزداد تكلفة التدريب إذا ما أخذنا فترة توقف المتدربين عن العمل خلال فترة تنفيذ التدريب. وبالإضافة إلى نفقات الأساسية للتدريب ، فهنا كالتنفقات اللازمة التحليل وتقييم برامج التدريب ، وفي بعض الحالات يكون التدريب مناسباً إلا إن تكاليفه لا تكون فعالة، ولذا يجب على المدربين قبل التدريب أن يقدروا بدقة حجم التكاليف التي تسببها المشاكل الحالية ؛ وفي نفس الوقت يقدروا حجم التكاليف اللازمة للبرامج التدريبية لكي يتم التخلص من هذه المشكلات ؛ فإذا تبين أن العلاج التدريبي أكثر تكلفة من علاج الأداء. ففي هذه الحالة يجب البحث علاج آخر غير التدريب إذا كان ذلك ممكناً¹.

مصطفى يوسف كافي - إدارة الموارد البشرية-مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع- الطبعة 1 - عمان- سنة 2013-ص 240¹

"ولتحديد عما إذا كان الاستثمار في التدريب يعتبر جيدا أم لا فان هذا يتطلب العوائد الأساسية للتدريب في شكل نقدي ، فمثلا التدريب الذي يتم على الآلات والمعدات يمكن قياس عوائده ماليا بسهولة ، أما التدريب في الجوانب غير الملموسة مثل فرق العمل وتنوع العمالة فانه يمثل تحديا كبيرا في عملية التقييم.

4. كيف سيتم التدريب؟

يمكن استخدام عدد كبير من طرق وأنواع التدريب في الحياة العملية ؛ منها ما يعتمد على الحاسب الآلي أو المحاكاة أو ما يعتمد على الطرق التقليدية ؛ وبعض هذه الطرق قد تكون أكثر كفاءة وفعالية من الطرق الأخرى حسب الأغراض والمواقف التدريبية المطلوبة ولذا يمكن القول بان تقييم برامج التدريب التي يعتمد على الفن والعلم معا ؛ حيث لا توجد طريقة واحدة للتدريب تناسب كل الأغراض.

وفي إطار نوع التدريب وطرقه و محتوياته ؛ فان هناك قضايا أساسية يجب أخذها في الحسبان مثل كفاءة برنامج التدريب ؛ فعلى سبيل المثال فان الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير والتعلم والتحسين يمكن أن تكون أكثر أهمية في تحديد كفاءة البرامج التدريبية وبالتالي أكثر تأثيرا من أي جانب داخل البرنامج التدريبي ذاته وفي جميع الأحوال يجب أن تؤتي برامج التدريب ثمارها من خلال التأثير الايجابي على الإجراءات العمل وزيادة كفاءة الأداء. وأخيرا يمكن القول بان التدريب لا يكون ايجابيا من حيث تحسين الأداء .

ولا يكون فعالا إلا إذا كان مرتبطا بالأهداف التنظيمية وبالتالي فان الجيد لبرامج التدريب يتأتى من خلال ربطه بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؛ ولذا فان التصميم السيئ لبرامج التدريب سوف لا يمكن له علاقة بالأهداف التنظيمية وعلى ذلك فان مسؤولية المديرين هي ربط التدريب بالأهداف التنظيمية سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل. ¹

المطلب الرابع : خطوات إعداد برنامج تدريبي

1. "تدريب كمنظومة عمل:

تعتبر العملية التدريبية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظومة من العناصر التالية :

مصطفى يوسف كافي – ادارة الموارد البشرية- نفس المرجع السابق- ص 242¹

1.1. المدخلات وتشمل:

أ- مدخلات إنسانية وتتكون من:

- المتدربين
- المدربين
- إداريين
- فنيين
- أماكن التدريب
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية
- مستلزمات التدريب
- الميزانية التدريبية

2.1. العمليات: يتم من خلال انجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الأهداف التدريبية
- الموضوعات التي يشمل عليها البرنامج التدريبي
- تصميم البرامج التدريبية
- تنفيذ البرامج التدريبية
- متابعة البرامج التدريبية

3.1. المخرجات وتمثل بـ :

- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربين خلال التدريب
- صقل المهارات الحالية
- اكتساب الفرد مهارات جديدة
- إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الأفراد
- إن نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.

4.1. مخزون العمليات:

ويعتبر مركز التجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة فيوضع خطط المسار التدريبي الموازي الوظيفي للفرد.

2. تحديد احتياجات التدريبية :

مفهوم الاحتياجات التدريبية تتمثل بـ : الفرق في مستوى المعرفي أو المهاري المصوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد يؤدي هذا العمل

والسؤال المطروح الآن هي متى تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية؟

تحتاج إليها في الظروف التالية:

- تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها
- النقل و الترقية
- تخطيط المسار الوظيفي للفرد
- استحداث وظائف جديدة أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة
- إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل
- ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم
- تطوير المناخ التنظيمي بالمنظمة

3. مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مصادر أساسية هي:

1.3. تحليل التنظيم :إن الهدف الأساسي منه هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

- دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية
- دراسة وتحليل سياسات المنظمة
- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي ، بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تدريب وإدارة من الإدارات ، وما هو نوع التدريب المطلوب كما يهدف إلى تحليل ودراسة مؤشرات الجوانب التنظيمية وتمثل هذه المؤشرات التي تعبر عن النشاط العام ، كمعدلات الكفاءة الإنتاجية ، والربحية والتكلفة والجودة ومردود رأس المال... الخ، كما يشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تشير إلى مستوى استخدام الموارد البشرية كإنتاجية العمل ، وعبء العمل ودوران العمل... الخ.

2.3. تحليل العمل : إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء

ومستويات الوظيفية، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

- ا. توصيف الوظيفة الحالية
- ب. التغيرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل
- ج. أهداف الوظيفة
- د. الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشيا مع التطورات
- هـ. معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية
- و. أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه

3.3. تحليل الفرد: ويقصد به دراسة الفرد بالعمل من حيث:

- ا. مستوى المهارة
- ب. اتجاهاته
- ج. سلوكه
- د. المستوى المعرفي والفكري
- هـ. القدرات الإبداعية
- و. مؤهلاته_ خبراته
- ز. الخصائص الشخصية

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيضملمهم التدريب أما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو اكتساب الفرد أو إكساب الفرد مهارات جديدة .

4. مقومات التدريب الفعال:

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

1. ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التنظيم
2. تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين
3. التأكد من رغبة المتدربين في التعلم وإكساب الخبرة حتى تضمن الجدوية وتحقيق النتائج المرجوة
4. مراعاة التجانس في نوعية المتدربين
5. العناية باختيار المتدربين من ذوي الخبرات العملية والعلمية
6. الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين
7. ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب
8. توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب
9. اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته
10. الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب

1.4. إدارة البرامج التدريبية و تخطيطها:

إن مدراء الإدارات مطالبون بالإجابة على الأسئلة التالية لجعل البرنامج التدريبي بالمستوى الذي يحقق الأهداف المرجوة من هو كما يلي:

1.1.4. أين سيتم التدريب؟

يمكن أن يكون التدريب في المقر الرئيسي للمنظمة (مركزية التدريب) أو في الفروع (لا مركزية التدريب) وفي الحقيقة، أن لكل من الأسلوبين مزاياه و عيوبه. و عموما أن أهم المزايا المرتبطة بالتدريب المركزي هي كما يلي:

- توفر الخبرات والكفاءات والمؤهلات المتخصصة داخل المركز والتي يمكن الاستفادة منها بشكل اكبر
 - التدريب في المركز الرئيسي يوطد العلاقات بين الموظفين للشركة الواحدة.
 - كما أن التدريب المركزي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين لأنهم سوف يجتمعون مع رؤسائهم مباشرة.
- ورغم تلك الميزات، إلا أن التدريب المركزي يعاني من العيوب التالية:
- تتحمل الشركة كلفة عالية
 - مدة التدريب في المركز غالبا ما تكون قصيرة وبالتالي، فإنها لا تتيح فرص الكافية للموظفين لفهم المادة التدريبية لأنهم واقعون تحت ضغط الوقت
- أما التدريب اللامركزي فان له مزايا عدة منها:
- يحمل المنظمة كلفة اقل لان موظفين يبقون في الميدان وبهذا توفر الشركة مصروفات النقل والإقامة.
 - كما يتيح وقتا كافيا أمام الأفراد للاستفادة من التدريب النظري والعملي.
- وعلى الرغم من تلك الميزات ، إلا أن التدريب اللامركزي يعاني من:
- عدم توفر الوقت اللازم لمشرفي الميدان للتدريب، لان وقتهم غالبا ما يكون مركزيا على الرقابة على الأفراد لان هذا عملهم الأساسي.
 - وحتى لو تقرر الوقت، فقد لا يكون مشرف والميدان مؤهلين بخبرات وقدرات تدريبية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة.¹

¹ مصطفى يوسف كافي – إدارة الموارد البشرية – نفس المرجع السابق - ص 239 ← ص 246.

2.1.4. من يقوم بالتدريب؟

أ- الإدارة العليا:

إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري ، و لا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة ، لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

ب- إدارة الموارد البشرية:

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين

ت- المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر أن يشجع للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور لموظف إلى تلك البرامج الوقت والمكان المحدد. أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

ث- الموظف المتدرب:

كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها، قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات، أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.¹

3.1.4. متى نقوم بالتدريب؟

عملياً، هنالك وجهتي نظراً حول توقيت (TIMING) تنفيذ البرامج التدريبية وكما يلي:

أما وجهة النظر الأولى: فيحملها بعض مدير والأفراد التنفيذيين الذين يعتقدون أن وقت التدريب يجب أن يكون قبل دخول موظفين ميدان العمل الفعلي ، خاصة بالنسبة للجدد وحديثي التخرج منهم ، حيث أن

¹ عادل حرحوش - إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي - نفس المرجع السابق - ص147، 148.

موظفين الجدد يجب تدريبهم مسبقا لتأهيلهم للعمل في الميدان ، فهم لا يحتاجون فقط إلى التدريب وتعريفهم بطبيعة أهداف الشركة بل يحتاجون إلى أساليب فنية في الإدارة ، وقد يستغرق وقت تدريب هؤلاء الأفراد على الأقل بضعة أسابيع ولغاية سنة قبل توجيههم إلى ميدان العمل الفعلي.¹

2.4. طرق التدريب:

1.2.4. التدريب في مكان العمل ON_THE-JOB TRAINING:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعيا. ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد بأنه قليل التكلفة. وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورة أو أشكال مختلفة:

أ- التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

تلقى هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر _ المشرف أو رئيس العمال _ باعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية.

ب- التدريب عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة في التدريب كثيرا عن الطريقة السابقة. فقد يتولى التدريب احد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توافر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق. وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والتقاط الخبرة منه.

ت- التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف COACHING :

حين يحدد للمشرف دور ايجابي منظم في التدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم ، يشار إلى هذا التدريب عمل انه طريقة تدريب تحت توجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب. فمثلما يفعل (الكونش) CONCH أو مدرب فريق لكرة القدم عندما يقوم بملاحظة وتحليل وتطوير أداء لاعبيه في الملعب ، يقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لمرؤوسيه في المنظمة. وهو يقوم بذلك بطريقة منظمة ومستمرة ثم تدريجه و

¹ مصطفى يوسف كافي – ادارة الموارد البشرية – نفس المرجع السابق – ص 247 ، 248.

إعداده على استخدامها مسبقا. فالمشرف (ككونش) أو كمدرب يقوم بتوجيهه أنشطة وإعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته.

2.2.4. التدريب خارج مكان العمل OFF_THE_JOB TRAINING :

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية. وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إن وجد أو في مركز تدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

1. المحاضرة LECTURE :

يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدرب، قواعد، إجراءات طرق أداء أو غيرها ، ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، وأيضا مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المتدربين . وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تدريبي إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية (رسوم، صورة، خرائط، أفلام...الخ) أو غيرها مما يمكن معه استرعاء انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة.

2. التطبيقات العلمية DEMONSTRATION :

يقوم المدرب في هذا الأسلوب التدريبي بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات.

وتصلح هذه التطبيقات العملية بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية. وفي هذه تثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة اكبر من الطرق النظرية.

3. الحالات الدراسية CASESTUDIES :

نستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين وتتطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه. ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب بتوجيه من المدرب أن يكتف المبادئ و

لأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث. ولهذه الطريقة إذا أحسنت إدارتها فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً. ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه فالمستقبل .

4. الدراسة المبرمجة PROGRAMMED INSTRUCTION:

قد يأخذ هذا الأسلوب التدريبي شكل كتيبات أو مراجع تحوي مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية ومتسلسلة ، أو قد يأخذ شكل التدريب عن طريق أجهزة تعليمية Teaching Machines التي تستخدمها بعض المنظمات. وتصف كل برامج التدريب التي تستخدم أسلوب الدراسة المبرمجة بخاصية مشتركة وهي عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل على درجة عالية من التنظيم ومن التتابع المنطقي. والتي تتطلب بالتالي من المتدرب أن يستجيب بطريقة معينة ، والشكل المثالي لهذا الأسلوب التدريبي يعطي المتدرب معلومات مرتدة شبه فورية عن ما كانت استجابته صحيحة أم خاطئة.

5. تمارينات المحاكاة SIMULATION EXERCISES :

تعتبر أساليب المحاكاة من الطرق التدريبية الفعالة ولكن المكلفة أيضا .و المحاكاة هي عملية تقليد للواقع أو تمثيله (تمثيل الواقع). ولكن يمكن محاكاة العمل أو الوظيفة المراد التدريب عليها ، يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية . أي يتم وضع المتدرب في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل. ويقوم المتدرب والتالي يتعلم أداء العمل المطلوب منه من خلال قيامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته¹.

المبحث الثاني: ماهية حول التكوين.

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات ، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها ، والتكوين هو احد مداخلها والذي يمكن من خلاله المساهمة في هذه المهمة.

¹ د.راوية حسن - د.محمد سعيد سلطان - إدارة الموارد البشرية - دار التعليم الجامعي - الإسكندرية - ص 197 ← ص 202.

المطلب الأول : مفهوم التكوين.

1. مفهوم التكوين:

له عدة مفاهيم من بينها مايلي :

التكوين هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديدانكتيكية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية معارف من اجل ممارسة مهمة أو أعمال وتشمل مجموع المعارف النظرية (مفاهيم ، مبادئ) والمهارات والمواقف التي تجعل شخصا قادرا على ممارسة غلا أو مهنة أو وظيفة.¹

التكوين يعتبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أداءهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم.²

التكوين هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.³



الشكل رقم 1 : دلالات ومعاني التكوين

¹ أحمد صقر عاشور – إدارة الموارد البشرية – دار المعرفة الجامعية – سنة 1997 – ص 239.

² محمد سعيد سلطان – إدارة الموارد البشرية – دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية – سنة 2005 – ص 181.

³ حمداوي وسيلة – إدارة الموارد البشرية – جامعة قلمة – طبعة 1 – الجزائر – سنة 2004 – ص 99.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التكوين.

1. أهمية التكوين:¹

تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة
- تطوير أساليب القيادة والترشيد القرارات الإدارية
- زيادة فاعلية الاتصالات والاستثمارات الداخلية

ب- بالنسبة للعاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها
- يطور الواقعية للأداء
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

ت- بالنسبة للتطوير للعلاقات الإنسانية:

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

2. أهداف التكوين:²

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

أ- تنمية المعارف:

¹ مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير – إدارة الأعمال و إقتصاد المؤسسة – كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم – بلعربي فاطمة – ص 21 ، 22 .
² الطاهر مجاهدي – فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء – أطروحة دكتوراة – تخصص علم النفس- العمل و التنظيم- كلية علوم انسانية واجتماعية – جامعة قسنطينة 2008-2009 – ص 39 .

وترتكز على تنمية المعارف المتكويين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة ، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا لمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل ، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب و إجراءات العمل ، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل ويلاحظ إن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب ، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة ، وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات الخ.

ب- تنمية مهارات الأفراد:

ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل ، وذلك بجمع كالأنواع المهارات من مهارات فكرية ، وأخرى عملية ومهارات سلوكية ، هذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين ، أي إن التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل ، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة ، كالزبائن والموردين مثلا.

ت- تنمية الاتجاهات الايجابية:

إن تنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد ، حيث يسهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم ، المعتقدات ، المبادئ ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة ، والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد ايجابية تجاه العمل و تفعيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها ، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل ، وهكذا فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

المطلب الثالث: أنواع التكوين.

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات ، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتنقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل ، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية ، ويلاحظ أن هذه التصنيفات عامة ولا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك ستعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما:

1. أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

أ- التكوين المهني : وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى ، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة.

ب- التكوين الإداري : وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية العليا والوسطى ، ويركز على أساليب اتخاذ القرار على كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ت- التكوين الإشرافي : ويمثل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه.

ث- تكوين الحكوميين : وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ، ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكويين.

2. أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

أ- التكوين التوجيهي : يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد ، وهو عبارة عن التزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أداءهم.

ب- التكوين العلاجي : إن الأفراد الذين سبق وان اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي ليس فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أداءهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت.

ت- التكوين للترقية : يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.¹

المطلب الرابع : مراحل التكوين²

إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربعة مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي:

- أولا : مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية(مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف .

وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

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

¹ عبد الرحمن العسوي – الكفاءة الإدارية - دار الجامعية – مصر – سنة 1999- ص 30.

² بسيوني محمد البرادعي – تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية – اتراك للطباعة – القاهرة – سنة 2005- ص47.

- ثانيا : مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية لشرع بتنفيذها فعلا ، والتصميم يصم كلا من محتوى البرنامج التكويني ، اختيار الأساليب التكوينية ، اختيار المكونين ، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين...الخ.

- ثالثا : مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية ، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في مرحلتين السابقتين ، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات الغرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب ، نذكر منها :

- أسلوب العرض : عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية
- أسلوب المشاركة : تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم
- المناقشات وأسلوب المشاهدة: عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية. كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين وتسجيل غيابا تهم والحسم من الأجر حسب مدة الغياب(في حالة الغيابات الغير مبررة).

- رابعا : مرحلة تقييم التكوين:

تعتبر عملية البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا ، بل إنها احد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية.

ويعرف Mike illis تقييم التكوين بأنه : سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

- التقييم قبل التنفيذ : يتم التأكد من توفر المادة العلمية ، المكان المناسب للتكوين ، وجود المكون المتخصص وأيضا تحديد المتكونين.

- التقييم أثناء التكوين : يتم هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها ، ومعرفة مستوى الأساليب و الوسائل المستخدمة و ملاءمتها في عملية التكوين ، ومدى انتظام المتكويين في البرامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.
- التقييم بعد التنفيذ : في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون ، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلا.
- وباختصار تتم في مرحلة التقييم الإجابة عن الأسئلة التالية:
 - ✓ هل أحب المشاركون التكوين؟
 - ✓ هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟
 - ✓ وأخيرا هل كان للتكوين اثر ايجابي المنتظر بحيث حسن من أداء المتكون وبالتالي مرد ودية الإدارة و المنظمة؟¹

بسيوني محمد البرادعي- تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية -نفس المرجع السابق -ص 48¹

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما تقدم مسبقا نقول أن وظيفتي التدريب والتكوين يساهمان تطوير المنظمات فهما من آليات الواجبة توافرها و تفعيلها داخل المؤسسة فلا يعتبر العمل عملا دون تدريب ولا نستطيع تأدية عمل بالشكل الصحيح دون تكوين وكلاهما يشغلان نفس الأهمية ونفس المكانة سواء بالنسبة للعامل أو أداءه ، والمؤسسة ومرد وديتها.

الفصل الثاني

تقييم الأداء و طرق تحسينه

المبحث الأول : الأداء

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من اجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الأداء العنصر البشري

مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء ترجمة ملل يقوم به الفرد استجابة لانجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤساءه ، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة¹.

هو أيضا نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط ، بأي الأشكال ، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرصها عليه الآخرين أو قام بها ذاته.²

أهمية الأداء:

1. يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد فان الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني الكثير من القرارات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد ، مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة ، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه فالعمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي .

2. يجب على فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات ، شرط أن

تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء

¹ صالح بن نوار – فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية – مخبر علم الاجتماع و الإتصال و ترجمته – جامعة قسنطينة – طبعة 2- سنة 2010 – ص 57.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي – تكنولوجيا الأداء في تقييم و تحسين – مكتبة ابن سينا – مصر – ص 19.

3. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله ،
 واثبات ذاته.¹

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء

تتمثل عناصر الأداء في:

- (1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- (2) نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عملة الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
- (3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة الانجاز.
- (4) المثابرة و الوثوق : وتمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومد حاجة هذا الموظف إلى الإرشادات والتوجيه من قبل المسرفين وتقييم نتائج عمله.²

محددات الأداء:

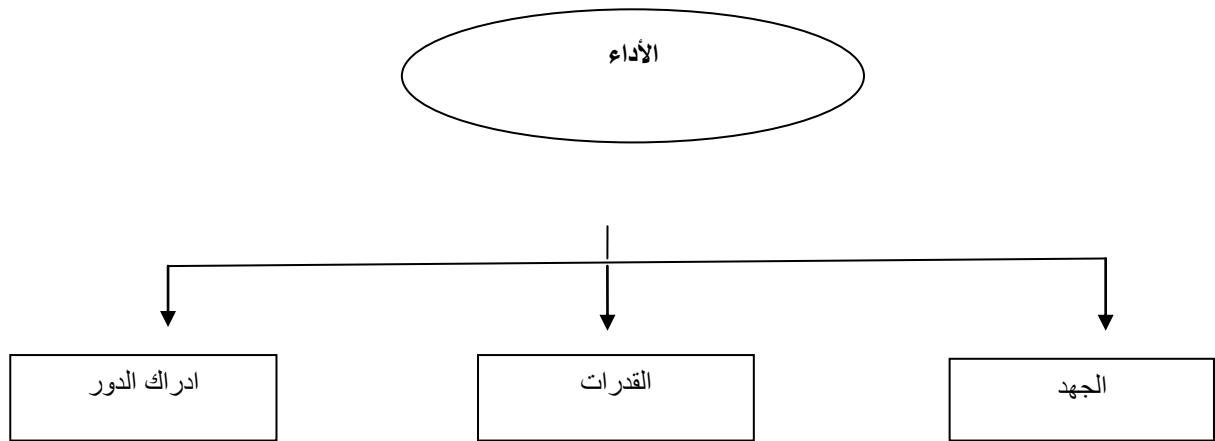
الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

- (1) الجهد
- (2) القدرات
- (3) إدراك الدور (المهام)

¹ عالي يونس ميا و آخرون - قياس اثر التدريب في اداء العاملين- مجلة جامعية تشرين للبحوث والدراسات العليا -جامعة تشرين مجلة 31- العدد1 - سوريا - سنة 2009- ص5.

²أسعد أحمد عكاشة - أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين - سنة 2008- ص34.

يسير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويسير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلال ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف الدور .



الشكل 02: محددات الأداء

المصدر: اسعد احمد عكاشة - اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي

المطلب الثالث : تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء:

تعريف 1 : "يعرف على انه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات النفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".¹

تعريف 2 : "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، ويترتب هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين".¹

¹ مجمد الصيرفي – قياس وتقويم اداء العاملين- مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع- الاسكندرية – سنة 2008- ص 27

أهمية تقييم الأداء:

"إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العاملين بصورة افضل ، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علوت التصعيد ، تنزيل ، فصل ، ساعد على تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء العامل ، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز ، وان نقدمهم في سلم الوظيفي مرهون بانجازاتهم أو معنى صلاحية قيمهم ونتائجهم ، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح وتبرزها فيما يلي:

1. إحساس العامل بالمسؤولية : عندما يشعر العامل بأداء موضع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج التقييم سياترب عليها ، اتخاذ القرارات تمس مستقبله الوظيفي ، بأنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل ، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذل رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من مزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية سارية المفعول.
2. اختيار العامل تحت التجربة : تلتزم القواعد القانونية في التوظيف على إن يخضع العامل الجديد إلى فترة التجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها ، لذلك يعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.
3. تطوير أداء العامل : تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال ، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل ، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين : أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، وثنهما هو تنمية العمال وتدريبهم.
4. زيادة مستوى رضا العامل : يعد رضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتماؤه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع

¹ مدحت ابو النصر – الاداء الاداري المتميز – المجموعة العربية للتدريب – سنة 2012- ص 65

بها حاجته والجهد الذي قدمه للمنظمة ، فكلما شعر العامل بان العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل و منصف ويحقق له اكبر قدر ممكن من الإشباع ، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤساءهم ومنظمتهم.

5. وهذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء و المشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

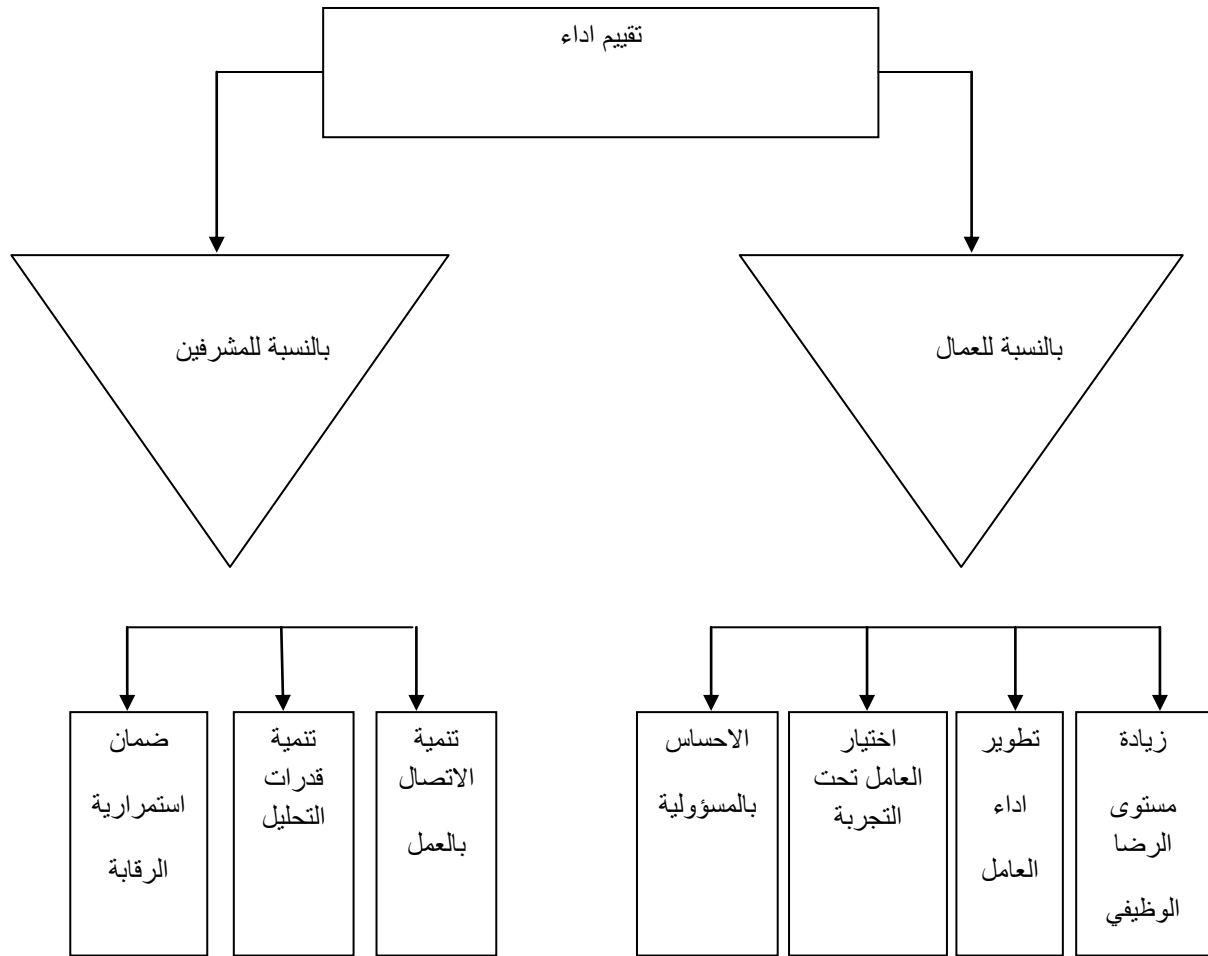
أ. ضمان استمرارية الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييم بمواعيده وبذلك يصمن استمرارية الرقابة والإشراف.

ب. تنمية القدرة على التحليل : تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار الحكم على مرؤوسهم من العمال ، فمن اليسر على أي رئيس إن يصدر حكمه على موظف ما ، بأنه ممتاز أو ضعيف دون إن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب الأداء ، فانه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه ، لماذا يعتبر موظف ما ممتاز أو ضعيف ؟ وهنا يجد نفسه مسوق إلى إجراء دراسة به في المنظمة ، وعلى ذلك فان تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة و الحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا ، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال ، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

ت. تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم البعض لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة. تغذية عكسية. التي تسمح للعامل من

معالجة نقاط صعوبة في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤساءه والإدارة ككل ، فان العلاقات الحسنة يسود فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤساءهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.¹

الشكل رقم 3: اهمية تقييم الاداء



المصدر: عبد المحسن عبد الجودة _ ادارة الموارد البشرية _ دارالنسر غير مسجلة_ القاهرة مصر_ سنة

2002

¹ احمد ماهر – ادارة الموارد البشرية- نفس المرجع السابق - ص35

المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء

"معايير تقييم أداء العاملين : ويقصد بالمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة

للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي ما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 : معايير تقييم الاداء

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

طرق تقييم الأداء:

- قائمة معايير التقييم : عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار وتوفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء ، وذلك طبقا للأداء العام وبعبدا عن ما يسمى بالمعايير ، وهي اكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- المقارنة الزوجية (بين عامين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ، ومن ثم جمع المقارنات ويتم ترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

- طريقة التوزيع الإجباري : أين يكون الرئيس مجبر على مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة ، بحث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

- طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد على إن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد إن يحققها ، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له ، وهي تمر بالخطوات التالية:

تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

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

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

المبحث الثاني : اثر التدريب و التكوين في تحسين الأداء

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في المجالات متعددة وقد اجمع المفكرين إن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطاءه العناية اللازمة يصل المؤسسة إلى أسعى أهدافها فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل امتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث يتوقف أداء أي منظمة ، وفي أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية.

المطلب الأول : مفهوم عملية تحسين الأداء

" عرف محمد كامل مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة تحتاج إلى حل وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها."²

"عرف محمد قدري حسن أداء الموارد البشرية كما يلي : " تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كسفت عنها عملية تقييم الأداء."³

¹ مصطفى يوسف كافي _ ادارة الموارد البشرية - نفس المرجع السابق - ص 230

² محمد كامل مصطفى - تحليل وقياس وتقييم الاداء البشري - مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة مصر - سنة 2014 - ص 125

³ محمد قدري حسن - ادارة الاداء المتميز - دار الجامعة الجديدة - مصر - سنة 2015 - ص 403

المطلب الثاني : خطوات عملية تحسين الأداء.

"تمر عملية تحسين الأداء بعدة مراحل نذكر منها :

1. تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل
الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا
2. البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي عادة ما يتم الفل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الاغراض الخارجية فقط لا المسببات.
3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، ويمكن أن تكون عدة طرق مع الملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان أولوية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.
4. تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية و نحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
5. مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب ،

وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.¹

المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين الأداء.

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

وتعد أجهزة التدريب مسؤولة عن متابعة المتدربين بعد التدريب ومن افضل وسائل هذه المتابعة قياس معدلات أداءهم في نفس العمليات قبل التدريب ، وتحليل نتائج واستخدامها في تحسين أساليب التدريب بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين.

_ هكذا استنتج إن التدريب و الأداء لهما علاقة وطيدة وتكاملية حيث إن التدريب أداة أساسية من الأدوات رفع كفاءة العاملين في مؤسسات ورفع من أداءهم وتسهيل تقييمهم كما أن الأداء وتقييمه يعتبر أداة أساسية من أدوات التدريب في جميع مراحلها²

"ونقول إن التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أداءهم ، ويحلل المدرب الأداء يقدم رؤية لكيفية التحسين³.

"وتقدم القيادة الدافع المتاح المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين⁴

¹ محمد مصطفى الخشروم_نبيل محمد مرسي_ادارة اعمال المبادئ والمهارات الوظائف_ مكتبة القسري_ الرياض_ الطبعة 3_ سنة 1999_ ص 348

² راوية حسن محمد سعيد سلطان_ادارة الموارد البشرية_ نفس المرجع السابق_ بتصرف_ ص 238-239

³ صلاح الدين حسن السبسي_ نظم المحاسبية والرقابة و التقييم الاداء في المصاريف والمؤسسات المالية_ دار الشارقة_ الطبعة 1_ الامارات_ سنة 1998_ ص 235

⁴ عامر سامح عبد المطلب_ التدريب على المهارات الشخصية معايير ادارة الافراد بالعمل_ دار الفكر_ عمان الاردن_ سنة 2009_ ص 226

المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين الأداء

"تلجأ المؤسسات في الغالب إلى تكوين مع بدء الالتحاق بالعمل لهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل و تأقلمه ويؤثر التكوين على أداء المؤسسة وأداء المؤسسة بالدرجة الأولى بحيث ندرس العلاقة بين الأداء والتكوين على النحو التالي:

_ على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح .
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترفيه من الداخل.

_ على مستوى الفرد:

- التمكين أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل وتحسين اداءه.
- يسبب التكوين يستطيع العامل تأدية عمله على أكمل وجه وبالتالي يكون تقييم المؤسسة لعملة فعال ويعود عليه بالنفع ويصبح العامل أكثر تحكما في تقنيات التسيير من حيث الكمية والنوعية
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

فعملية التكوين تولد لنا كفاءات وبالتالي أداء جيد ، تقييم نافع للفرد وللمؤسسة.¹

¹ إبراهيم عبد الله – حميدي مختار- دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية – مجلة العلوم الانسانية – جامعة محمد خيضر- بسكرة- بتصرف- سنة 2005

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من اجل استثمارها ، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أداءهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهاراتهم.

الفصل الثالث

واقع التدريب و التكوين في مؤسسة ميناء

مستغانم

تمهيد:

إن العنصر البشري في السنوات الماضية لم تعط له أهمية بالغة مقارنة مع الوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة إلا انه في السنوات الأخيرة و بعد أن وضعت له مصلحة مختصة تقوم بالاهتمام له و تسييره و تتمثل هذه الأخيرة في إدارة تسيير الموارد البشرية و ذلك نظرا لفعاليتها و مساهمته في رفع إنتاجية المؤسسة.

و من خلال التطور و الرقي الذي يساهم في تحريك عجلة المؤسسة ، تم إدخال على إدارة الموارد البشرية مصطلح علم التسيير ، و الذي من خلاله انتقل الفرد من مجرد مؤدي للأعمال و الوظائف إلى مورد تعول عليه كثيرا ، كما أصبح هذا الأخير يسيطر على أكثر و مختلف وظائف المؤسسة .

و لقد تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كمؤسسة لإجراء تطبيقنا و هذا نظرا لخصوصية هذه الأخيرة و ما تتميز به من الاهتمام الكبير بالموارد البشري ، بداية نقوم بالتعريف بالمؤسسة ، ثم التعرض إلى دراسة مفصلة لهيكلها التنظيمي حيث يتم التعمق في مصلحة إدارة الموارد البشرية و كخطوة ثانية يتم دراسة المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية تطبيقيا.

المبحث الأول : التقديم العام لمؤسسة

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة الميناء مستغانم و مهامها الأساسية

1. لمحة تاريخية لمؤسسة الميناء مستغانم:

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 287-82 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP وكذلك تلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما اسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN).

مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 500.000.000 دج.

تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازية.

منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

2. المهام الأساسية للمؤسسة:

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة ، نشاطات وعملية الشحن والقيادة وربط السفن.
- القيام بأعمال الصيانة ، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء .
- القيام بكل عملية تجارية مالية ، وصناعية منقولات عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.

المطلب الثاني : أهم مصالح المعتمدة من طرف المؤسسة EPM وهيكلها التنظيمي .

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام ويظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة.

1. الإدارة العامة:

يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير و المسؤول الأولى في المؤسسة بالمساعدة مع مساعدة المدير العام ، كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما : خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة و خلية الدراسات والحسابات. ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى خمسة مديريات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم ومتواصلة بين مختلف مديريات المؤسسة.

2. مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائل:

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

أ- دائرة المستخدمين والتكوين : التي يتفرع منها 3 مصالح وهي

- مصلحة المستخدمين والتكوين.
- المصلحة الاجتماعية.
- مصلحة الرواتب.

ب- دائرة الشؤون الاجتماعية و الثقافية : والتي تنقسم إلى مصليتين هي:

- مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.
- مصلحة المستندات الاجتماعية.

ت- دائرة الأعمال العامة:وتحتوي على 3 مصالح هي:

■ مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة والعون الإداري.

■ مصلحة تسيير المخازن تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة إلى أمين المخزن.

■ مصلحة التموين تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة ويشرف عليها رئيس المصلحة وعونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

3. مديرية الاستثمارات والتجارة:

وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

أ- دائرة التجارة : وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة الفواتير وعقارات البناء.
- مصلحة الإحصاء.

ب- دائرة الشحن والتفريغ : وتحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.
- مصلحة الشحن والتفريغ.

وتضم أيضا 3 خلايا وهي : خلية التسويق ، خلية الدراسات والتهيئة ، و خلية الدراسات القانونية.

4. مديرية الأشغال والصيانة:

وتحتوي على دائرتين هما:

أ- دائرة الصيانة : وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة الأدوات والعتاد.
- مصلحة الصيانة.

ب- دائرة الأشغال : وتحتوي على مصلحة واحدة هي:

- مصلحة الأشغال والنظافة.

5. مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم إلى دائرتين هما:

أ- دائرة الشرطة والأمن : وتشكل من فرقتين هما:

▪ فرقة حراسة الميناء والأمن.

▪ ضباط الميناء.

ب- دائرة الملاحة : وتحتوي على محطتين هما:

▪ محطة إدارة المركب والربط.

▪ محطة الجروالدفن التي تقوم بتقييد الباخرة.

6. مديرية المالية والمحاسبية:

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

أ- دائرة المحاسبة العامة : وتحتوي على مصلحتين هما:

▪ مصلحة المحاسبة العامة.

▪ مصلحة المحاسبة التحليلية.

ب- دائرة المالية : وتحتوي على مصلحتين هما:

▪ مصلحة المالية.

▪ مصلحة المقبوضات .

رئيس مدير عام

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مكتب التنظيم

مساعد رئيس عام

مساعد داخلي

خلية المستمع

مديرية الموارد
البشرية و التكوين
و الوسائل

مديرية المالية
و المحاسبة

مديرية الاستثمار
التجاري

مديرية
القباضة

مديرية الأشغال
و الصيانة

قسم المستخدمين
و التكوين

قسم الأعمال
الاجتماعية

قسم
الأعمال

قسم
المحاسبة

قسم
المالية

القسم
التجاري

قسم خدمات
الشحن

قسم
الملاحة

قسم
الشرطة

قسم
الأشغال

قسم
الصيانة

مصلحة الأشخاص و التكوين

المصلحة الاجتماعية

مصلحة الأجور و التكاليف

مصلحة التنشيط و الثقافة و الرياضة

مصلحة الشؤون الاجتماعية

مصلحة الامكانيات العامة

مصلحة تسيير المخزونات

مصلحة التكوين بالأشياء الضرورية

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة المحاسبة التحليلية

مصلحة المالية

مصلحة التغطية

مصلحة الفواتير و السجلات

مصلحة الإحصاء

مصلحة الشحن و التفريغ

مصلحة التخزين

مصلحة القيادة

موقف عربات الشحن

فرع الضباط

فرع حراس الميناء

مصلحة الأشغال و النظافة

مصلحة العقاد

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني : تدريب وتكوين موظفي مؤسسة ميناء مستغانم

يعتبر كل من التدريب والتكوين جزءا هاما داخل المؤسسة ، حيث يهدفان الى تنمية المؤسسات وتحسين اداء افرادها في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال الفرد خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على اداء عمله، لتحقيق الاهداف حاضرا ومستقبلا. سنقوم بالتعرض الى سيرورة هذا النشاط وتحديد اهدافه ومركزاته وذلك بهدف معرفة مدى اتباع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الى الاساليب العلمية.

المطلب الأول : خصائص التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم

1. مفهوم التدريب بالمؤسسة:

مجموعة من التوجيهات والأعمال والأنشطة التي تهدف الى تعليم عمال المؤسسة لجعلهم قادرين ومتمكنين لأداء اعمالهم بكفاءة عالية.

2. انواع التدريب:

تدريب داخل المؤسسة:

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

تدريب خارج اوقات العمل : تلجا اليه المؤسسة عندما يكون هناك نقص في الاداء.

تدريب خارج المؤسسة:

3. مراحل عملية التدريب :

_ جمع المعلومات الضرورية : جمع معلومات عن نقاط الضعف لدى العمال وتصنيفها الى فئات (قابلة

للتعلم)

_ تحديد الاحتياجات والمتطلبات التدريبية توفير الوسائل المادية والبشرية

_ اعداد برامج تدريب ومتابعتها

المطلب الثاني : خصائص التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم

نظرا لمكانة التكوين وأهميته تفرض الدولة الجزائرية على المؤسسات العمومية الاقتصادية اجبارية تكوين عمالها ومؤسسة ميناء مستغانم بصفتها مؤسسة ، عمومية اقتصادية مفروضة عليها عملية تكوين عمالها لتحسين مؤهلاتهم العلمية والعملية وزيادة تأهيل المورد البشري الذي يعد اهم استثمار للمؤسسة ، وفي هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم التكوين ومراحله.

1. مفهوم التكوين بالمؤسسة:

هو تعلم مهارات جديدة او تأهيل جديد ، وهو ذلك البرامج المعدة وفق احتياجات المؤسسة لتغيير سلوك العاملين واكتسابهم مهارات جديدة في العمل.

2. اهداف التكوين:

- _استدراك النقائص في الكفاءات اللازمة لممارسة مسؤولية ما
- _تكييف العامل منصب عمله وجعله متحكما في اقصى درجة ممكنة
- _تطوير الموارد البشرية عن طريق تنمية الافراد بالتكوين الفعال
- _مسايرة التطور التكنولوجي والتكيف مع التطورات المحيط
- _الزيادة في مردودية الافراد والجماعات وبالتالي الرفع من المردودية المؤسسة

3. مراحل عملية التكوين :

أ- اعداد احتياجات التكوين:

في نهاية السنة التجارية ووفقا لمخطط السنوي للمؤسسة ترسل مديرية الموارد البشرية الى كل مصلحة طلبات التكوين وفق نموذج تقوم به مصلحة التدقيق حسب المعايير الدولية لطلبات التكوين ISO /2015 9001 (الملحق رقم 1)

بعدها تقوم كل المديرية بتوزيع طلبات التكوين على جميع العمال بغرض ملئها ولتعبير عن احتياجاتهم التكوينية بمختلف انواعه

مع ذكر الهدف بعد ملئها تمضى من طرف المديرية وترسل الى مصلحة التكوين.

وهذا المخطط السنوي يحتوي على :

_ تحديد التخصصات المتوفرة في التكوين .

_ تحديد مكان التكوين .

_ تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الافراد العاملين الذين سيشاركون في الدورة التدريبية.

تصنيف الاحتياجات وترتيبها :

تصنف الطلبات وترتب حسب الاولويات وحسب المنصب المشغول وحسب الهدف ، في حالة عدم وجود

هدف من التدريب يلغى طلب العامل للتكوين.

ب- اعداد مخطط التكوين :

تقوم مصلحة التكوين على مستوى مديرية الموارد البشرية بإعداد برنامج التكوين الذي يتضمن عدد العمال

الذي سيتم تكوينهم ، نوعية التكوين ، مدة التكوين ، الهدف من التكوين ، مبلغ التكوين ، الذي يدرج ضمن

الميزانية العامة للمؤسسة . (الملحق رقم 2)

بعدها يعرض برنامج التكوين على مجلس الادارة من اجل دراسته والمصادقة عليه. ليصبح بذلك جاهز

للتطبيق ومن تم يحال الى مصلحة التكوين.

ت- انجاز مخطط التكوين :

بعد المصادقة على برامج التكوين ترسل مصلحة التكوين استثمارات الى مختلف المعاهد والمدارس على

المستوى الوطني من اجل الحصول على عروض تكوين مختلفة (الملحق رقم 3) التي تعدها وفق احتياجات

التكوين المعدة في مخطط التكوين.

بعدها تتلقى المؤسسة عروض تكوينية من مختلف المعاهد والمدارس (الملحق رقم 4) في شكل بطاقة تقنية

تحمل جميع تفاصيل المتعلقة بنوعية التكوين ، مبلغ التكوين ، السيرة الذاتية للمكونين ومدة التكوين (

الملحق رقم 5)

بعدها تجتمع لجنة الخاصة بدراسة عروض المؤسسة من اجل اختيار المعاهد التي ستقوم بعملية التكوين

على مدار السنة ، ومباشرة اجراءات العملية التكوينية بمراسلة مصلحة التكوين المديرية المعنية وثائق

التكوين (اعلام) بعد امضائهم اتفاقية وفاء بعد تحديد قائمة المتشاركين ، ثم تقوم بالإمضاء على قسيمة الطلبية والاتفاقية وإرسال المشاركين من اجل المباشرة في العملية التكوينية من اجل البقاء للعمل في المؤسسة contrat fidelité بعد تكوينهم تأتي المتابعة الميدانية للعملية التكوينية الى غاية نهايتها بحيث كل اسبوع يقوم المشترك بإرسال ficher بعدها تقوم المؤسسة بعلاقة دائمة مع المؤسسات التكوينية الى غاية صدور نتائج التقييم (الملحق رقم6)

في حالة نجاح المتكون يحول الى مرحلة التقييم وفي حالة بقاء المتكون بالفشل ، ما تمنح له فرصة اعادة التكوين او يتوجه الى منصب عمل يتوافق مع مؤهلاته المهنية.

ميزانية التكوين:

إن الإهتمام بالجانب المالي لعملية التكوين يعتبر ضرورة لا بد منها، ذلك لأن المال هو الكفيل الوحيد لإنجاح العملية التكوينية، من أجل أن يكون هناك استغلال عقلائي لتلك الأموال لابد أن يتم إظهارها في شكل منظم، و تعتبر الميزانية الشكل الأفضل الذي يجب أن تظهر فيه إذ من خلالها يتم معرفة مختلف مكونات النفقات التكوينية و مختلف الأموال التي تدعم العملية التكوينية.

وفي ما يلي جدول يبين ميزانية التكوين في الفترة الممتدة من 01 جانفي 2019 إلى 31 ديسمبر 2019.

Organisme Formateur	Intitulé de la Formation	Type de formation	Nombre	Montant de la Formation
E.N.S.M Bousmail	Stage S.T.C.W (Officier)	Revalidation / stage initial	35	400.000 D.A
E.T.F.I.M Mostaganem	Officier Mécanicien 2ème classe	Qualification	3	710.000 D.A
	Stage S.T.C.W (Subalterne - Officier)	Revalidation / stage initial	37	213.000 D.A
	Lieutenant Mécanicien 2ème classe	Qualification	5	/
E.T.F.I.M Béjaia	Lutte contre la pollution	Perfectionnement	11	105.000 D.A
	Formation "C.N.C"	Qualification	3	198.000 D.A

	Habilitation aux risques électrique	Perfectionnement	10	105.000 D.A
	Stage S.T.C.W (Subalterne)	Qualification	23	501.000 D.A
A.N.F - Alger	" R.O.C" initial	Perfectionnement	9	/
B.C.S School Oran	Master Pro GRH	Qualification	1	230.000 D.A
British Study Centers - Oran	Anglais général	Perfectionnement	6	201.600 D.A
Clear Consulting	Métier de Cariste	Perfectionnement	40	1.046.400 D.A
Chambre De Commerce	Anglais maritime	Qualification	18	990.000 D.A

عدد المشاركين في التكوين 201 مصنفين كما يلي: إطارات: 52 تقنيين: 31 منفذين: 118	التكلفة الإجمالية للتكوين 4.700.000 د.ج مقسمة كما يلي: - التكلفة المخصصة للتكوين المهني: 2.468.000 د.ج - التكلفة المخصصة للتكوين maritime: 2.232.000 د.ج
الجدول رقم 4 : ميزانية التكوين المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة	

تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في تقييم عملية التكوين (الملحق رقم 7) بعد نهايته حيث تلجا المؤسسة للاستعانة بإطارات ذات الخبرة في المؤسسة من اجل الوقوف على مستويات اداء في المؤسسة من اجل الوقوع على مستويات اداء العمال بعد العملية التكوينية.

_ تقييم على المدى القصير: يتمثل هذا التقييم في تقييم العامل لنفسه حيث ان العامل يعرف تفاصيل التكوين لديه مما يؤثر على مردوديته خلال فترة وجيزة تؤدي الى ظهور نتائج التكوين ظرفية.

_ تقييم على المدى البعيد: لا بد من لفت النظر الى المؤسسة تبحث عن النتائج العكسية للتقييم القصير المدى حيث انها تمنح فرصة للمتكون. لتحسين اداءه والمحافظة على الاداء خلال مدة معينة تحددتها المؤسسة لتأتي بعدها مرحلة تقييم على المدى البعيد لان هناك تكوينات لا تظهر نتائجها إلا على المدى البعيد.

المطلب الثالث : دراسة عينة موظفين في مؤسسة ميناء مستغانم

1. مجتمع ومنهج الدراسة:

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

باعتبار الدراسة دراسة حالة بمؤسسة ميناء مستغانم فان مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة والتي يقدر عمالها ب ، اما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تقدر ب عامل من مجموع عمال المؤسسة ، فقد تم توزيع استبانة فتم استرداد نسبة من الاستبانة اي استمارة من ال الموزعة وتم استبعاد استمارات غير كاملة الاجابة ليتبقى نسبة اي ما يعادل 33 استمارة كاملة الاجابة وهو ما تمت عليه الدراسة.

ب- منهج الدراسة:

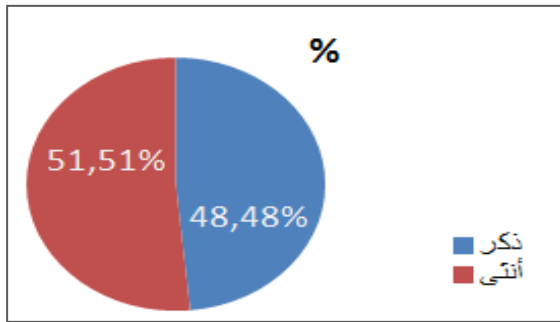
بعد التفريغ لإجابة كل المستجوبين على الاستمارات قمنا بالتحليل الاحصائي للبيانات حيث تم تفريغ البيانات في جداول وظيفية وهذه الجداول مقسمة الى ثلاث خانات بحيث تحتوي الخانة الاولى على الاجوبة المقترحة والخانة الثانية على عدد التكرارات والخانة الثالثة على النسب المئوية المتحصل عليه ، وبعد حساب النسبة المئوية قمنا بالتعليق على النتائج و محاولة وضع استنتاجات تفسير التعليق على تلك النتائج .

2. تحليل اسئلة الاستمارة الموزعة على العمال :

أ- الاسئلة الشخصية :

○ الجنس

الجدول رقم 5 : توزيع العمال حسب الجنس



الشكل 4 : التوزيع النسبي للجنس.
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول

التكرار	النسبة المئوية	
16	48,48	ذكر
17	51,51	انثى
33	100	المجموع

الجدول رقم 5 : توزيع العمال حسب الجنس
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على تفرغ الاستمارة

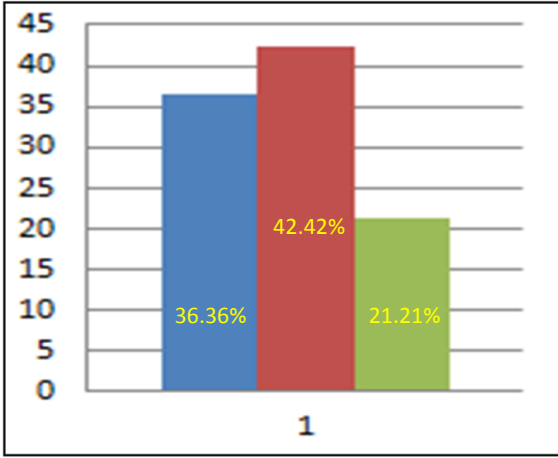
- التعليق:

نلاحظ من خلال اجابة العمال ان 51,51 من العمال الذين خضعوا للدراسة هن اناث و 48,48

منهم ذكور.

نستنتج ان معظم عمال مؤسسة ميناء مستغانم اناث

○ السن



■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة ■ أكثر من 40 سنة

النسبة المئوية	التكرار	
36,36	12	أقل من 30 سنة
42,42	14	من 30 إلى 40 سنة
21,21	7	أكثر من 40 سنة
100	33	المجموع

الشكل 5: التوزيع التكراري للعمر
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 6: توزيع العمال حسب السن.
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على تفرغ الاستمارة.

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 36,36 من العينة المستجوبة التي تمثل 12 عامل قد اجابوا ان

الفئة التي يقع ضمنها سنهم هي اقل من 30 سنة في حين نسبة 42,42 التي تمثل 14 عامل

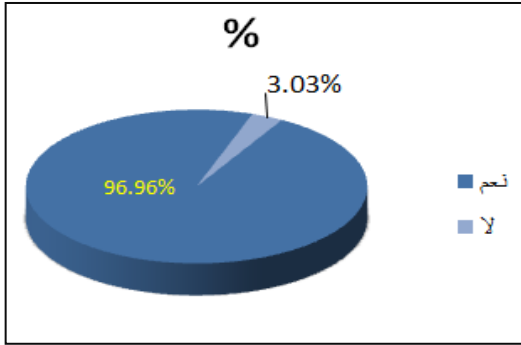
اجابوا ان الفئة التي تقع ضمنها سنهم من 30 إلى 40 سنة اما نسبة 21,21 من العمال المستجوبين

والتي يمثل عددهم 7 عمال اجابوا ان سنهم يقع ضمن فئة هي أكثر من 40 سنة.

نستنتج ان عمال المؤسسة يقع سنهم ضمن مجال اقل من 30 سنة إلى 40 سنة مما يعادل على ان

الموارد البشرية في المؤسسة عبارة عن طاقات بانية قابلة للتدريب.

○ الخبرة



النسبة المئوية	التكرار	
96.96	32	نعم
3.03	1	لا
100	33	المجموع

الشكل 6 : التوزيع التكراري للعمال حسب سنوات الخبرة
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 7 : توزيع العمال حسب سنوات الخبرة
المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

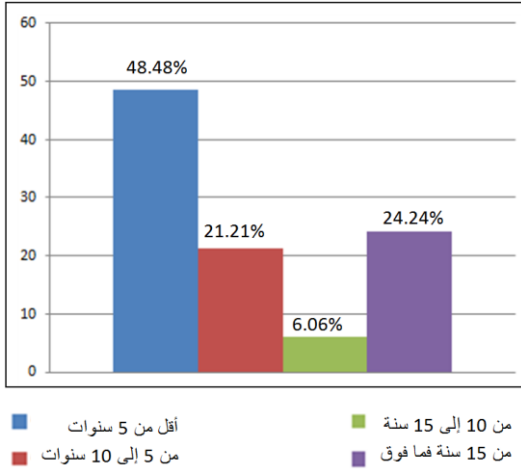
- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 48,48 من العينة المستجوبة والتي تمثل 16 فرد اجابوا عدد سنوات عملهم في المؤسسة اقل من 5 سنوات في حين ان نسبة 21,21 والتي تمثل 7 افراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 15 الى 10 سنوات ، ونسبة 6,06 والتي تمثل فردين اجابوا عن عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 10 الى 15 سنة . اما نسبة 24,24 تمثل 8 افراد اجابوا عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 15 سنة فأكثر.

نستنتج ان عدد سنوات عمل العمال في المؤسسة اقل من 5 سنوات مما يدل على ان عمال هذه المؤسسة يتمتعون بخبرة.

ب- اسئلة حول واقع تدريب وتكوين للأفراد في مؤسسة ميناء مستغانم

○ اهتمام المؤسسة بالتدريب و التكوين



الشكل 7: التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب والتكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

النسبة المئوية	التكرار	
48,48	16	اقل من 5 سنوات
21,21	7	من 5 الى 10 سنوات
6,06	2	من 10 الى 15 سنة
24,24	8	من 15 سنة فما فوق
100	33	المجموع

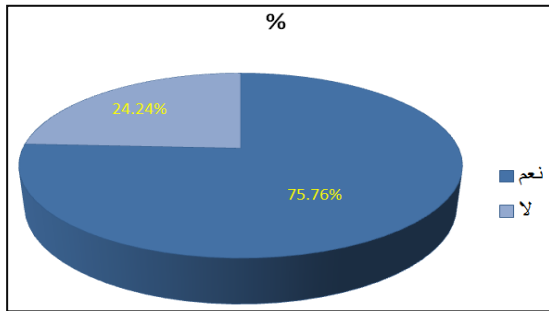
الجدول رقم 8: توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب و التكوين.
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة .

التعليق:

نلاحظ ان خلال الجدول ان نسبة 96,96 من العينة المستجوبة والذي يمثل عددهم 32 عامل اجابوا ان المؤسسة تهتم بالتدريب في حين ان نسبة 3,03 والذي يمثل عددهم عامل واحد اجابوا ان مؤسستهم لا تهتم بتدريب عمالها .

نستنتج ان المؤسسة تهتم بالتدريب عمالها هي تنشط في مجال تطراً عليه تغيرات وهي بحاجة للتدريب و التكوين من اجل تقديم خدمة جيدة .

○ تلقي عمال المؤسسة التدريب والتكوين



النسبة المئوية	التكرار	
75.76	25	نعم
24.24	8	لا
100	33	المجموع

الشكل 8: التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتدريب والتكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

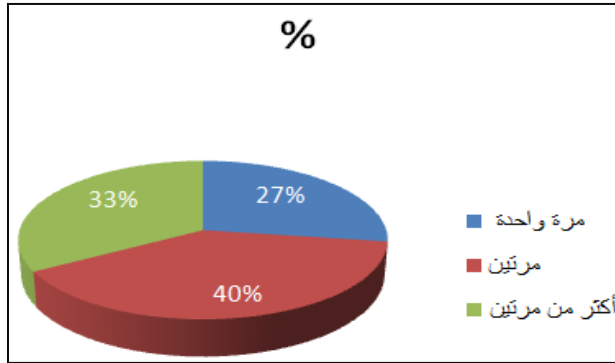
الجدول رقم 9: توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب والتكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفرغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 75,76 من العينة المستجوبة والتي تمثل 25 فرد اجابوا بأنهم قد تلقوا تدريباً بالمؤسسة في حين ان نسبة 24,24 من العينة المستجوبة والتي تمثل 8 افراد اجابوا بأنهم لم يتلقوا تدريباً .

نستنتج ان معظم عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً خلال فترة عملهم بالمؤسسة وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها كونه يقوم بتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم فالعمل.

○ عدد مرات تلقي عمال المؤسسة لتدريب و التكوين



التكرار	النسبة المئوية	
9	27,27	مرة واحدة
13	39,39	مرتين
11	33,33	أكثر من مرتين
33	100	المجموع

الشكل 9: التوزيع النسبي للعمال حسب عدد مرات تلقيهم للتدريب والتكوين
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول

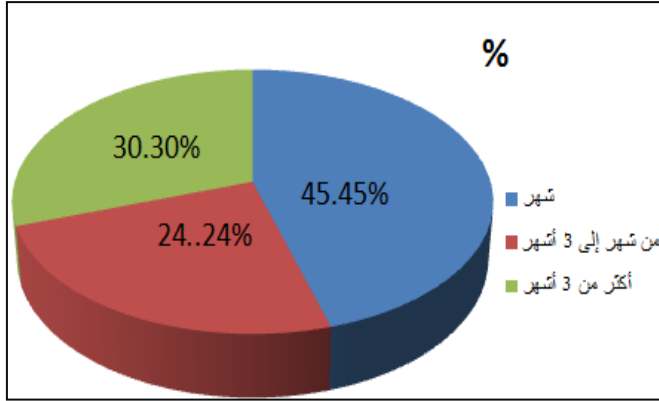
الجدول رقم 10: توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتدريب و التكوين.

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 27,27 من العينة المستجوبة والتي تمثل 9 افراد اجابوا ان عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرة واحدة ، اما نسبة 39,39 والتي تمثل 13 فرد اجابوا ان عدد مرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرتين وان نسبة 33,33 التي تمثل 11 فرد اجابوا ان عدد مرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت أكثر من مرتين.

نستنتج ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية اذا اغلبية العمال قاموا بأكثر من دورة تدريبية على حسب رأي عمال الخاضعين للدراسة .

○ مدة تلقي العمال للتدريب و التكوين



النسبة المئوية	التكرار	المدة
45,45%	15	شهر
24,24%	8	من شهر الى 3 اشهر
30,30%	10	اكثر من 3 اشهر
100%	33	المجموع

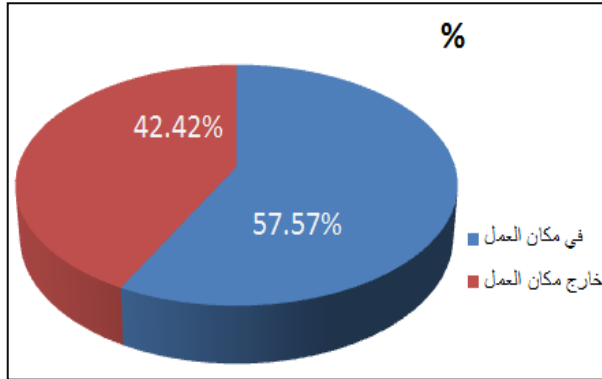
الشكل 10: التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم للتدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 11: توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفرغ الاستمارة

- لتعليق :

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 45,45 من العينة المستجوبة والتي تمثل 15 فرد بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت شهر اما نسبة 30,30 والتي تمثل 10 افراد اجابوا بان المدة التي تلقوا فيها تدريب كانت اكثر من 3 اشهر وان نسبة 24,24 التي تمثل 10 افراد اجابوا ان مدة التي تلقوا فيها تدريب كانت من شهر الى 3 اشهر نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة تلقوا تدريبا في مدة شهر وهو ما يوحي بقصر المدة نسبية وخذا ما يعود على العمال بتحسين في الكفاءة والاداء بسرعة.

○ تلقي عمال المؤسسة للتدريب والتكوين



الشكل 11: التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتدريب والتكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

النسبة المئوية	التكرار	
57,57	19	في مكان العمل
42,42	14	خارج مكان العمل
100	33	المجموع

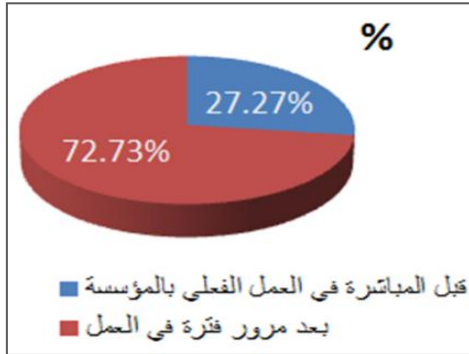
الجدول رقم 12: توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفرغ الامتارة

- التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 57,57 من العينة المستجوبة اجابوا انهم خضعوا لتدريب في مكان العمل والذي يمثل عددهم 19 عامل وان نسبة 42,42 من العينة المستجوبة اجابوا انهم لم يتلقوا تدريب في المؤسسة والذي يمثل عددهم 14 عامل.

نستنتج ان معظم عمال المؤسسة خضعوا للتدريب كان تدريبهم في مكان العمل .

○ تلقي عمال لتدريب و تكوين قبل او بعد العمل فالمؤسسة



النسبة المئوية	التكرار	الفئة
27,27	9	قبل المباشرة في العمل الفعلي بالمؤسسة
72,73	24	بعد مرور فترة في العمل
100	33	المجموع

الشكل 12 : التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتدريب والتكوين قبل او بعد العمل بالمؤسسة
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

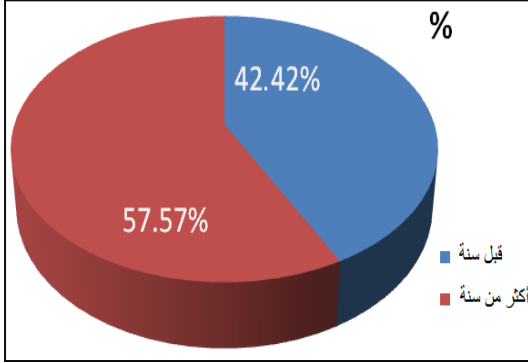
الجدول رقم 13 : توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب و التكوين قبل او بعد العمل بالمؤسسة
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 27,27 من العينة المستجوبة والتي تمثل 9 افراد الذين اجابوا بأنهم تلقوا تدريب قبل مباشرتهم في العمل بالمؤسسة اما نسبة 72,73 التي تمثل 24 فرد تلقوا تدريب بعد مرور فترة من العمل بالمؤسسة.

نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تدريبهم بعد عملهم بالمؤسسة مما يعني ان المؤسسة تلجا الى تطوير من مواردها البشرية .

○ مدة تلقي عمال المؤسسة لأخر تدريب و تكوين



النسبة المئوية	التكرار	
42,42	14	قبل سنة
57,57	19	أكثر من سنة
100	33	المجموع

الشكل 13 : التوزيع النسبي للعمال حسب تلقهم لأخر تدريب و تكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

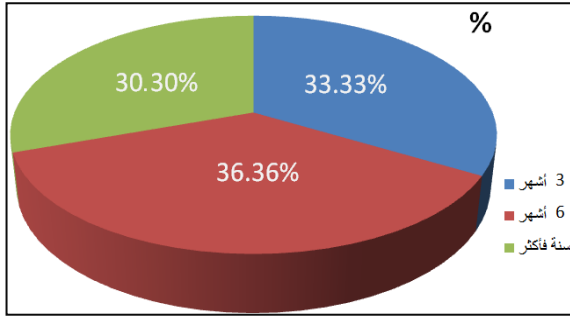
الجدول رقم 14 : توزيع العمال حسب مدة تلقهم لأخر تدريب و تكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفرغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 42,42 من العينة المستجوبة والتي تمثل 14 عامل اجابوا بان اخر تدريب تلقوه كان قبل سنة ، اما نسبة 57,57 التي تمثل 19 عامل اجابوا بان اخر تدريب تلقوه كان قبل اكثر من سنة

نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تدريبا قبل اكثر من سنة ، مما يعني انهم بحاجة نسبيا لدورات تدريبية اخرى .

○ الفترة التي يراها عمال المؤسسة مناسبة للقيام بدورات تدريبية وتكوينية



النسبة المئوية	التكرار	
33,33	11	3 اشهر
36,36	12	6 اشهر
30,30	10	سنة فأكثر
100	33	المجموع

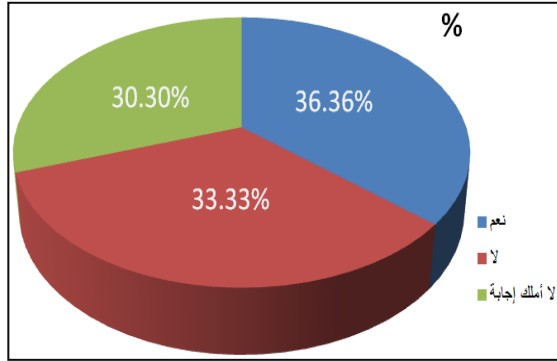
الشكل 14: التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم للفترة المناسبة للقيام بدورات تدريبية
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 15: توزيع العمال حسب رأيهم للفترة المناسبة للقيام بدورات تدريبية و تكوينية
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 33,33 من العينة المستجوبة التي تمثل 11 عامل اجابوا بان الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل 3 اشهر ، اما نسبة 36,36 والتي تمثل 12 عامل اجابوا بان الفترة يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون من سنة فأكثر .
نستنتج ان الفترة التي يراها اغلبية عمال المؤسسة لقيام بدورات تدريبية تكون كل ستة اشهر مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم و ابرز قدراتهم وفقا لما يتوافق مع التقدم التقني.

○ استعداد عمال المؤسسة لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية



النسبة المئوية	التكرار	
36.36	12	نعم
33.33	11	لا
30.30	10	لا املك اجابة
100	33	المجموع

الشكل 15: التوزيع النسبي للعمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تدريبية وتكوينية
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 16: توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تدريبية وتكوينية
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

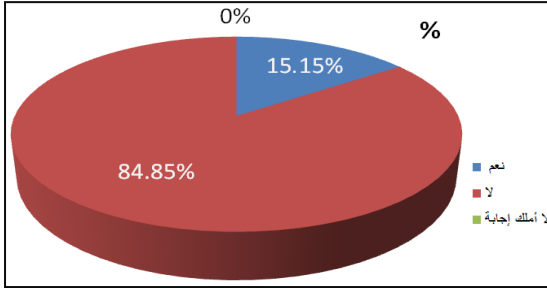
- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 36,36 من العينة المستجوبة التي تمثل 12 عامل اجابوا بأنهم مستعدين بان يتم خصم من مرتبهم ليصرف على التدريب اما نسبة 33,33 التي تمثل 11 عامل بأنهم غير مستعدين بان يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب ، اما نسبة 30,30 التي تمثل 10 عمال انهم لا يملكون اجابة.

نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة مستعدين بان يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب. مما يدل ان التدريب يعتبر في نظر العمال له اهمية في تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

ت- اسئلة حول اثر التدريب و التكوين على تحسين اداء الافراد

○ اهمية التدريب و التكوين في نظر عمال المؤسسة



النسبة المئوية	التكرار	
15,15	5	نعم
85,84	28	لا
0	00	لا املك اجابة
100	33	المجموع

الشكل 16: التوزيع النسبي للعمال حسب اراءهم حول اهمية التدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 17: توزيع العمال حسب اراءهم حول اهمية التدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

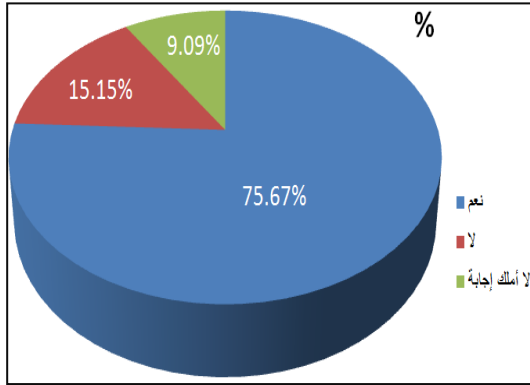
- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 84,85 من العينة المستجوبة التي تمثل 28 فرد اجابوا بان التدريب ليس بأمر روتيني ويمكن ان يزيد في مهارة العامل ، اما نسبة 15,15 والتي تمثل 5 افراد اجابوا بان التدريب امر روتيني ولا يمكن ان يزيد من مهارة العامل.

نستنتج ان اغلبية العمال اجابوا بان التدريب ليس امر روتيني ويمكن ان يزيد في مهاراتهم وقدراتهم لان له اثر

الواضح عليهم نظرا لقدرته على رفع كفاءة العمال وبالتالي تحسين الخدمة بهذه المؤسسة.

○ تحسين اداء عمال المؤسسة بعد التدريب و التكوين



النسبة المئوية	التكرار	
75.67	25	نعم
15.15	05	لا
9.09	03	لا املك اجابة
100	33	المجموع

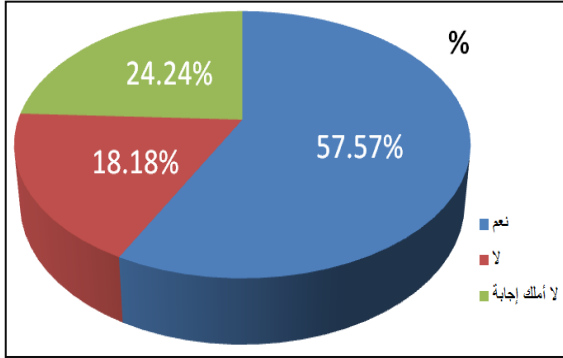
الشكل 17 : التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول فيما اذا كان اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين بسهولة اكثر
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 18 : توزيع العمال حسب آراءهم حول فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين بسهولة اكثر
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 75,67 من العينة المستجوبة والتي تمثل 25 فرد اجابوا بان اداءهم لوظائفهم اصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية في حين ان نسبة 15,15 التي تمثل 5 افراد اجابوا بان اداءهم لم يصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية اما نسبة 9,09 والتي تمثل 3 افراد لا يملكون اجابة. نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية اصبح اداؤهم لوظائفهم سهلا بصورة واضحة مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الاداء.

○ سرعة اداء عمال المؤسسة لوظائفهم بعد القيام بالدورات التدريبية والتكوينية



التكرار	النسبة المئوية	
19	57.57	نعم
06	18.18	لا
08	24.24	لا املك اجابة
33	100	المجموع

الشكل 18 : التوزيع النسبي لعمال حسب اراءهم فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين كان بوقت اقل من السابق
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

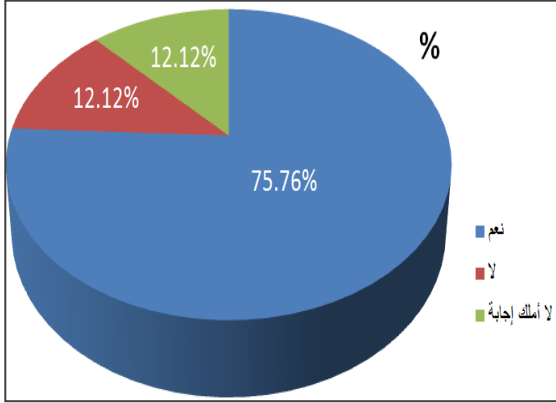
الجدول رقم 19: توزيع العمال حسب اراءهم فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب والتكوين كان بوقت اقل من السابق

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 57,57 من العينة المستجوبة التي تمثل 19 فرد أجابوا بأنهم بعد تلقيهم ادورات تدريبية اصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق اما نسبة 18,18 والتي تمثل 6 افراد اجابوا انهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية اصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق ونسبة 24,24 والتي تمثل 8 افراد لا يملكون اجابة.

نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة والذين خضعوا لدورات تدريبية اصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق مما يبرز اثر التدريب على تحسين اداء الانشطة والوظائف .

○ تحسين الكفاءة بعد التدريب و التكوين



النسبة المئوية	التكرار	الرد
75.76	25	نعم
12.12	04	لا
12.12	04	لا املك اجابة
100	33	المجموع

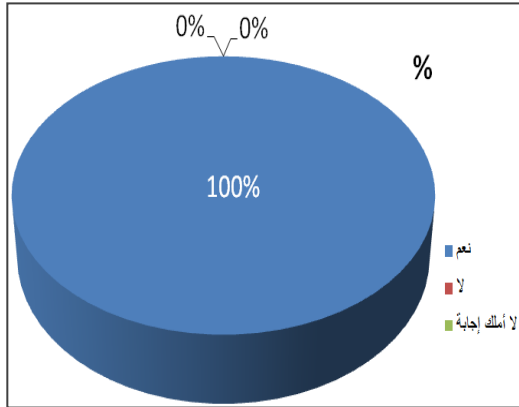
الشكل 19 : التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 20: توزيع العمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفرغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 75,76 من العينة المستجوبة التي تمثل 25 افراد اجابوا بان مستوى اداءهم تحسن بعد التدريب ونسبة 12,12 التي تمثل 4 افراد اجابوا بان مستوى اداءهم لم يتحسن بعد التدريب ، اما نسبة 12,12 والتي تمثل 4 افراد لا يملكون اجابة.
نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة يرو تحسن في مستوى كفاءتهم بعد التدريب مما يظهر الدور البارز للتدريب على العمال .

○ رغبة عمال المؤسسة في تحسين مستوى كفاءتكم



النسبة المئوية	التكرار	الرد
100	33	نعم
0	00	لا
0	00	لا املك اجابة
100	33	المجموع

الجدول رقم 21 : توزيع العمال حول في ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

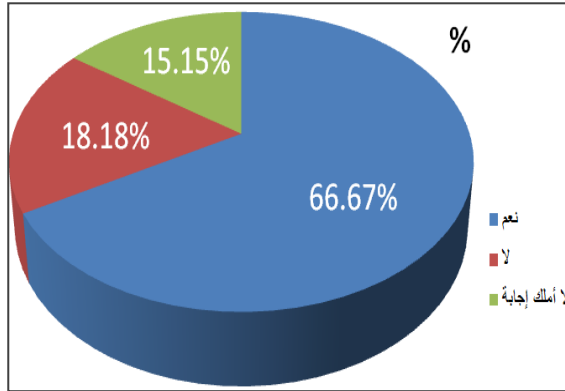
الشكل 20 : التوزيع النسبي للعمال حول في ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

- التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 100 من العينة المستجوبة التي تمثل 33 فرد اجابوا بان لديهم رغبة في تحسين مستوى كفاءتهم

نستنتج ان كل عمال المؤسسة لديهم رغبة في مستوى كفاءتهم ، مما يظهر اثر التدريب اذا تم تلاقيه بالتوقيت المناسب.

○ تحسن مستوى اداء المؤسسة ككل بعد التدريب و التكوين



النسبة المئوية	التكرار	الرد
66,67	22	نعم
18,18	06	لا
15,15	05	لا املك اجابة
100	33	المجموع

الشكل 21: التوزيع النسبي للعمال حسب اراءهم حول تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب و التكوين المصدر: ن اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

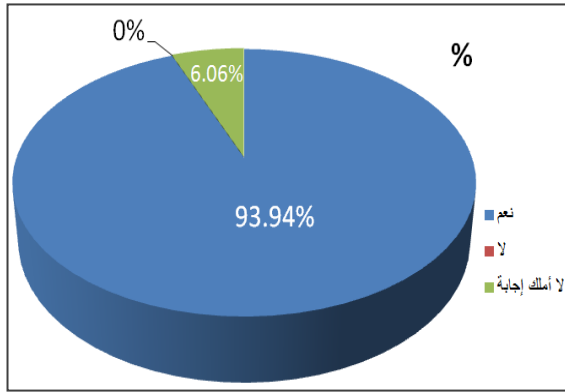
الجدول رقم 22 : توزيع العمال حسب اراءهم حول تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب و التكوين المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 66,67 من العينة المستجوبة التي تمثل 22 عامل اجابوا بان هناك تحسن على مستوى المؤسسة وذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية اما نسبة 18,18 التي تمثل 6 افراد اجابوا بان ليس هناك تحسن على مستوى المؤسسة بعد تلقيهم لدورات تدريبية ونسبة 15,15 التي تمثل 5 افراد لا يملكون اجابة .

نستنتج ان دورات تدريبية التي قام بها عمال المؤسسة ادت الى تحسن ملحوظ على مستوى اداء المؤسسة. مما يبرهن على دور بارز للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية وأداء المؤسسة ككل.

○ اهداف المؤسسة من خلال التدريب و التكوين



النسبة المئوية	التكرار	
93.94	31	نعم
0	00	لا
6.06	02	لا املك اجابة
100	33	المجموع

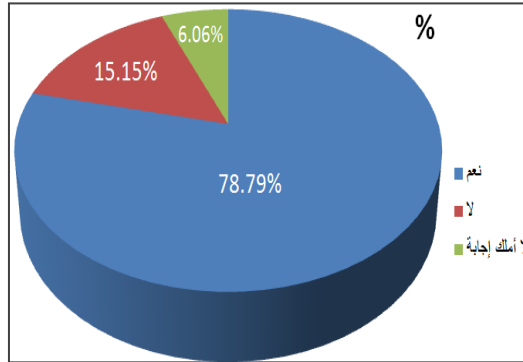
الشكل 22 : التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول تحقق اهداف المؤسسة من خلال تدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 23 : توزيع العمال حسب آراءهم حول تحقق اهداف المؤسسة من خلال تدريب و التكوين
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفرغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 93.94 من العينة المستجوبة التي تمثل 31 فرد اجابوا بان التدريب يخدم اهداف العامة للمؤسسة ونسبة 6.06 التي تمثل فردين لا يملكون اجابة. نستنتج ان معظم عمال المؤسسة يرو ان تدريبهم يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.

○ ضرورة التدريب و التكوين المؤسسة لعمالها



النسبة المئوية	التكرار	
78.79	26	نعم
15.15	05	لا
6.06	02	لا املك اجابة
100	33	المجموع

الشكل 23: التوزيع النسبي للعمال حسب اراءهم حول ضرورة تدريبهم وتكوينهم بالمؤسسة
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم 24: توزيع العمال حسب اراءهم حول ضرورة تدريبهم وتكوينهم بالمؤسسة
المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 79,78 من العينة المستجوبة التي تمثل 26 اجابوا بان المؤسسة بحاجة الى تدريب وتكوين عمالها اكثر اما نسبة 15,15 التي تمثل 5 افراد اجابوا ان المؤسسة ليست بحاجة الى تدريب وتكوين عمالها اما نسبة 6,06 التي تمثل فريدين لا يملكون اجابة .
نستنتج ان معظم عمال المؤسسة يرون ان المؤسسة بحاجة ماسة الى تدريب وتكوين عمالها اكثر بهدف البقاء واستمرارية المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 33 عامل و من خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بأن للتدريب و التكوين حيز مهم من الاهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح لهما أو الدور البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات و تطلعات التكنولوجيا إذ يظهر بأن الأداء المتناسق داخل المؤسسة في ما بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم الخدمة. فبالدريب المنتظم و المنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى إدارة الموارد البشرية و على المؤسسة ككل.

إن اهتمام مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الميناء مستغانم دليل على السعي إلى تحسين كفاءة العامل التي تساهم في تحسين نوعية الخدمة.

الخاتمة العامة.

من خلال بحثنا هذا تظهر الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة ، حيث أصبحت ضرورية لحياة المؤسسة من المؤسسات ، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل ، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها ، و بخاصة في المجالات التكنولوجية و الإدارية إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك. و ماهي إلا زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات بقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، و التي يتم انتقائها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

إن موضوع التدريب و التكوين أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة ، حيث أنه يمثل جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط و من محفظة كل الأنشطة. فهو يزيد من احتمال النجاح في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، فعملية التدريب و التكوين أصبحت تحتل مركزا هاما في المؤسسات الوطنية و الأجنبية ، حيث تعتبر من أهم السبل في تطوير خدماتها و تحقيق أهدافها و المحافظة لديمويتها و استمراريتها ، و كما يهدف تدريب و تكوين العمال إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات و المهارات و الأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل ايجابي و بالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية.

يعتبر التدريب و التكوين شرط ضروري من جهة لتحسين قدرات و مهارات الأفراد و من جهة أخرى لرفع أدائهم و تحفيزهم لتنفيذ نشاطاتهم. لكن الخيارات متعددة أمام المؤسسة لوضع سياسة للتدريب و التكوين أما بالاعتماد على التكوين الداخلي أو اللجوء للتكوين الخارجي من طرف المصالح المتخصصة و المهنية بالإضافة إلى إجراءات و آجال التكوين و الأساليب المعتمدة.

و نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تدريبه و تكوينه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة ، وهذا ما دفع

المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التدريب و التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل في الدول و إدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن وليس تكلفة يجب تبنيتها ، و أن التدريب و التكوين استثمار منتج و ليس جامد.

النتائج : استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع مايلي:

- 1- بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل.
- 2- يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها لأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
- 3- تخصيص مكتب يهتم بالتدريب و التكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بهم.
- 4- تعتمد المؤسسة على عمال دائمين
- 5- انخفاض عدد افراد الملتحقين بالدورات التدريبية .
- 6- يتم عملية التدريب وفق 3 خطوات اساسية : تحديد احتياجات تدريبية ، البرنامج التدريبي ، و تقييمه.
- 7- تدريب و تكوين عملية تستمر طول مسارههم المهني.
- 8- التدريب له اثار معنوية ايجابية في رفع مستوى اداء وكفاءات الأفراد وشعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه اثناء التدريب وهذا ما اثبتته الدراسة.
- 9- اظهرت الدراسة انه يوجد عملية تقييم التدريب و التكوين للعمليات التدريبية و التكوينية في المؤسسة ، اثناء تنفيذ البرنامج التدريبي و التكويني وما بعد الانتهاء منه.

التوصيات:

- 1- ضرورة وضع هدف مسبق وإعداد جيد للتدريب و التكوين مع ضرورة تقديم تقارير عنه بايجابيته وسلبياته.
- 2- ضرورة زيادة وعي الادارة العليا في معظم المنظمات بأهمية التدريب والتكوين وجدوى برامجهما .
- 3- حسن اختيار المدرب.
- 4- العناية باختيار الافراد الذين سيعملون في وحدة التدريب والتكوين بحيث تتوافر فيهم مطالب التأهيل العلمي والخبرة وحفز الكفاءات الادارية وذوي الخبرة في مجالات العامة.
- 5- ضرورة اتباع احداث اساليب وطرق ووسائل التدريب.
- 6- ان يتم بلورة سياسة تدريبية بحيث تتوافق وتتكامل مع استراتيجية المنظمة وأهدافها
- 7- يجب على المؤسسة ان تجعل استراتيجية التدريب و التكوين منسجمة وأكثر واقعية وذلك بالتعرف على فرص وتحديات التي تواجه المؤسسة
- 8- ضرورة اعتبار ان تنمية الموارد البشرية هي الخيار الاستراتيجي الواحد لخوض المنافسة مع باقي المؤسسات الاخرى
- 9- وضع عقود قانونية مع المتكويين كي يضمن بقاءهم فالمؤسسة واستغلال تلك المهارات المكتسبة لفائدة هذه المؤسسة
- 10- تقييم برامج التدريب والتكوين تقييما علميا وموضوعيا من اجل الوقوف عند موطن الخلل وتحديد الفوارق بين ما خطط له وما تم الوصول اليه من ثم اتخاذ اجراءات الصحيحة اللازمة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة عبد الحميد ابن باديس _ مستغانم.
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
قسم علوم التسيير.



استبانة البحث.

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله و بركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم لإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص التسيير الإستراتيجي" بعنوان دور التدريب و
التكوين لتحسين أداء العنصر البشري. و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب و التكوين في
تحسين أداء الموارد البشرية و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة
الإستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد لدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نتمنى أن تولوا هذه
الإستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
و نحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الأستاذ المشرف:

- خليفة الحاج

الطالبتين:

- بلقيوس ناصرية.

- بن خيرة فاطمة.

السنة الجامعية : 2020/2019

المحور الأول : هو البيانات الشخصية

_الجنس

ذكر انثى

_العمر

اقل من 30 سنة من 30 الى 40 أكثر من 40 سنة

_سنوات الخبرة

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

المحور الثاني : هو واقع التدريب والتكوين للأفراد في مؤسسة ميناء مستغانم

_المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتدريب وتكوين عمالها؟ نعم لا

_خلال عملكم فالمؤسسة هل تلقيتم تدريب أو تكوين؟ نعم لا

_إذا كانت إجابتك بنعم ماهو عدد المرات التي تلقيتم فيها تدريب أو تكوين؟

مرة واحدة مرتين أكثر من مرتين

_كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب/التكوين؟

اشهر من هر الى 3 اشهر أكثر من 3 اشهر

_هل تلقيتم التدريب/ التكوين في مكان العمل أو خارج مكان العمل؟

في مكان العمل خارج مكان العمل

_متى تلقيتم التدريب/ التكوين؟

قبل المباشرة في العمل الفعلي فالمؤسسة بعد مرور فترة في العمل

_منذ متى تلقيتم آخر تدريب/ تكوين؟

قبل سنة أكثر من سنة

_ماهي الفترة التي ترونها مناسبة للتدريب أو تكوين؟

3 اشهر 6 اشهر سنة فأكثر

_هل أنت مستعد بان يخصص جزء من مرتبك ليصرف على التدريب/التكوين؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

المحور الثالث : الاسئلة حول أكثر التدريب والتكوين على تحسين أداء الأفراد؟

_هل ترون أن التدريب أمر وظيفي لا يمكن أن يزيد من مهاراتكم شيء؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن ادائكم في تحسن ؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن ادائكم سيستغرق وقت اقل من السابق؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_هل ترون تحسن في كفاءتهم بعد تلقيكم للتدريب /تكوين؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_هل لديكم رغبة في تحسين مستوى كفاءتكم؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_هل هناك تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم ككل بعد تلقيكم للتدريب او تكوين؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_هل ترون أن التدريب يخدم الأهداف العامة للمؤسسة ؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

_هل ترون أن المؤسسة بحاجة إلى تدريب وتكوين عمالها أكثر؟

نعم لا لا املك إجابة محددة

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1_ احمد ماهر - ادارة الموارد البشرية - دارالجامعية - الطبعة 3 - اسكندرية - سنة 2014
- 2_ احمد ماهر - ادارة الموارد البشرية - دارالجامعية - سنة 1999
- 3_ احمد صقر عاشور - ادارة الموارد البشرية - دار المعرفة-الجامعية - سنة 1997
- 4_ اسعد احمد عكاشة - اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي - مذكرة ماجستير في ادارة اعمال - الجامعة اسلامية بغزة - فلسطين - سنة 2008
- 5_ باري كشواري - ادارة الموارد البشرية - دار الفاروق لنشر والتوزيع - الطبعة 2- القاهرة مصر-سنة 2006
- 6_ بسيوني محمد البرادعي - تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية - اترك للطباعة-القاهرة-سنة 2005
- 7_ حمداوي وسيلة - ادارة الموارد البشرية - جامعة قلمة - طبعة 1-الجزائر-سنة 2004
- 8_ سيد محمد جاد الرب - ادارة الموارد البشرية - مدخل الاستراتيجي للتعظيم القدرات التنافسية - الطبعة 2 - جامعة قناة السويس - سنة 2015
- 9_ راوية حسن-محمد سعيد سلطان - ادارة الموارد البشرية-دار التعليم الجامعي -الاسكندرية-
- 10_ عادل حرحوش صالح - ادارة الموارد البشرية - مدخل الاستراتيجي -عالم الكتب الحديث - الطبعة 3- عمان - سنة 2009
- 11_ عطا الله محمد تسير الشرعة غالب محمود سنجق - ادارة الموارد البشرية - دار المنهجية - طبعة 1-عمان أردن-سنة 2015
- 12_ عبد الرحمان العيسوي - الكفاءة الادارية-دارالجامعية -مصر -سنة 1999
- 13_ علي محمد ربابعة -ادارة موارد البشرية -تخصص النظم -المعلومات الادارية -دار الصفراء للنشر والتوزيع - طبعة 1-سنة 2003
- 14_ عامر سامح عبد المطلب -التدريب على المهارات الشخصية معايير ادارة الافراد في العمل -دار الفكر - عمان -الاردن سنة 2009
- 15_ عبد المحسن عبد الجودة -ادارة الموارد البشرية -دار النشر لغير المسجلة-القاهرة -مصر -سنة 2002
- 16_ صلاح الدين حسن السيبي -نظم المحاسبة والرقابة والتقييم الاداء في المصارف و المؤسسات المالية - دارالشارقة - الطبعة 2 - الامارات - سنة 1998

17_مصطفى يوسف كافي -ادارة الموارد البشرية مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع -طبعة 1- عمان الأردن - سنة 2014

18_محمد سعيد سلطان -ادارة الموارد البشرية دارالجامعية الجديدة-الاسكندرية -سنة 2005

19_محمد كمال مصطفى -تحليل وقياس وتقييم الاداء البشري المركز الخبرات المهنية للإدارة -القاهرة - مصر سنة 2014

20_محمد قدرى حسن -ادارة الاداء المتميز -دارالجامعة الجديد -مصر-سنة 2015

21_محمد مصطفى الخشروم -نبيل محمد مرسي -ادارة الاعمال المبادئ و المهارات الوظائف -مكتبة القسري -طبعة 3-الرياض 1999

22_محمد الصيرفي - قياس وتقويم اداء العاملين -مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع - الاسكندرية - سنة 2008

23_مدحت ابو النصر- الاداء الاداري المتميز - المجموعة العربية لتدريب للنشر - سنة 2012

24_نوري منير - تسيير الموارد البشرية- ديوان المطبوعات الجامعية - الطبعة 2 - سنة 2014

25_نوري منير - الوجيز في تسيير الموارد البشرية- ديوان المطبوعات الجامعية - الطبعة 3- سنة 2011

26 - نجم العزاوي - التدريب الاداري - دار اليازوري - الطبعة 1 - عمان اردن - سنة 2006

الاطروحات والرسائل الجامعية:

1_ الطاهر مجاهدي - فعالية التدريب المهني وأثره على الاداء - اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس - العمل والتنظيم - كلية علوم الانسانية والاجتماعية - جامعة قسنطينة 2008-2009

2_ بلعربي فاطمة - علاقة اليات تسيير الموارد البشرية بأداء العنصر البشري - مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير -تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية - كلية علوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير - جامعة اوكللي محند الحاج - البويرة

3_ موسى هالة هبول وسيلة - دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة - مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير - ادارة اعمال واقتصاد المؤسسة - كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

المجلات:

- 1_ ابراهيم عبد الله - حميدي مختار - دور التكوين في تنمية واثمين الموارد البشرية - مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2005
- 2_ داوي الشيخ - تحليل اثر التدريب وتحفيز على تنمية الموارد البشرية فالبلدان اسلامية - مجلة باحث - عدد 06 - جامعة الجزائر - سنة 2008
- 3_ علي يونس ميا و اخرون - قياس اثر التدريب في اداء العاملين-مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا - جامعة تشرين -مجلد 31 - العدد 1- سوريا - سنة 2009

ملخص:

كل من التدريب والتكوين يكلان عمليات ضرورية للاستثمار في الافراد و الشركات ، بدون شك فان العنصر المادي لا يمكن وحده تحقيق التقدم ، فلا بد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية وكذلك لأن تسيير الموارد البشرية اهم مكونات الثروة فالمجتمع واعلى مجهودات المؤسسة .

كما ان الاداء العنصر البشري اهمية كبيرة في دفع الى التنمية و التطوير وذلك من خلال التركيز على التدريب والتكوين للمهارات والتحفيز والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية :


التدريب _ التكوين _ العنصر البشري _ الاداء.

Resume

Both training and training are essential processes for investing in individuals and companies . Without a doubt, the material element alone cannot achieve progress, it is necessary to rely on the human element on the basis that it is the means and the end at the same time in the development process, as well as because the management of human resources is the most important component of wealth in society and the highest assets of the institution. The performance of the human element is also of great importance in pushing for development and development by focusing on training , skills training, motivation and job satisfaction.

key words : Training - training - the human factor - performance.

الملاحق

	DEMANDE DE FORMATION	FOR_GRH-2.1
		VERSION : 00
		N° :

Service demandeur :	Nom:
Date:	Visa:

STAGES OU SEMINAIRES					
Intitulé de la Formation	Date		Organisme formateur	But de la formation	Personnel désigné
	Du	Au			

Objectifs de la Formation:

Administration Avis : Date : Visa:	Direction Générale Décision : Date : Visa:
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Réf. 0018/sem/20

Oran, le 08/02/2020

A

L'attention de Messieurs :

- Le Président Directeur Général
- Le Directeur des Ressources Humaines
- Le Responsable de la formation

Planning prévisionnel de formation du 1^{er} trimestre 2020

N°	Désignation de la formation	Date	Lieu
Février 2020			
01	Les pratiques de la paie	09 - 11	EST BRIKCI
02	Initiation à la gestion des Ressources Humaines	23 - 25	ORAN
Mars 2020			
01	Gestion des carrières	01 - 03	EST BRIKCI ORAN
02	Code des Marchés Publics	08 - 10	
03	Techniques des Achats et Approvisionnements	15 - 17	
04	Les Incoterms	22 - 24	
05	Planification et ordonnancement de la production	29 - 31	

Cout de la formation / jour / Apprenant :

(Formation + Documentation + Attestation de Formation + Déjeuner + Pausés Cafés)

Montant de la Formation / Apprenant / jour en (HT)

(01) Candidat inscrit

(03) Candidats inscrit

(05) Candidats inscrits
et plus



11 500,00 DA

10 500,00 DA

7 500,00 DA

Agrément n° 2567 Ministère de la formation et de l'Enseignement Professionnels
Compte Bancaire RIB : 001.00965.0200.001.074/34 Agence BNA ES-SENIA
NIF : 171.31010.1625.122 NIS : 1971.3101.01.01625.40 AIF : 31053813521
lot n° 135 cité Marhaba - Face IGMO - Es.Senia - .d'Oran ALGERIE
Fax. 041.51.85.76 Mob. 05.53.33.36.95 e-mail : estbrikci@yahoo.fr

FAX (023) 21 01 74, SMS Mobile 0550 22 69 84 ou Email : d.a_salem@yahoo.fr

ESAC
AIN BENIAN

المعهد الدولي لتعليم إدارة المخاطر
INSTITUT INTERNATIONAL
DES SCIENCES DE LA GESTION DES RISQUES



Depuis
1985

Formation des secrétaires assistants (es) de direction SAD.

Les secrétaires assistants (es) de direction sont des personnes très autonomes, chargées de seconder et d'assister efficacement les cadres dirigeants dans la gestion et l'organisation administrative de l'organisme

Notre groupe propose le programme de formation suivant qui répond concrètement aux attentes du marché du travail.

Cette formation permet aux stagiaires d'occuper des rôles centraux dans leurs organismes.

Contenu de la formation :

1. L'entreprise et son environnement
2. L'accueil physique et téléphonique
3. La rédaction des mails, des courriers ou des comptes-rendus de réunions
4. La participation à la gestion financière et/ou comptable de l'organisme
5. La tenue de l'agenda du directeur et de ses employés
6. La préparation et l'organisation des réunions.
 - a. La gestion des fournisseurs : Analyse et contrôle des risques
7. La gestion administrative
8. La gestion des relations et des données clients
9. Informatique de gestion
 - a. Logiciels de soutien
 - b. Maîtrise des principaux logiciels :
 - i. WORD
 - ii. EXCEL
 - iii. ACCES
 - iv. POWERPOINT
10. Communication et accueil
 - a. L'accueil
 - i. Accueil téléphonique
 - ii. Accueil proactif
 - iii. les bonnes pratiques
 - b. Utilisation de WIX

Durée : Cinq jours plus formation en ligne à distance (DVD de connexion à l'Internet).

Coût : Formation sur site de notre école de 5 jours : 40.000 DA Formation Internet en ligne : 20.000 par an d'accès aux programmes et tutoriaux.

Dates : Du 09 au 13 février 2020 Du 16 au 20 février 2020 Du 23 au 27 février 2020
Du 15 au 19 mars 2020 Du 22 au 26 mars 2020 Du 05 au 09 avril 2020



Ecole de Formation Professionnelle – EL QUARIE
 Tél / Fax : 041 22 12 04 / 0555 70 26 65 / 0561 22 07 08 / 0781 26 90 71
 Adresse : 46 rue Kheirifa Ben Abdesslem – Ouzouf – ORAN
 E-mail : elquarie@gmail.com
 Agréé par l'état

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

A

Oran le 8 février 2020

Monsieur le Directeur des Ressources Humaines

N/Réf : DIR/MM/KN/ 29 /2020.

Objet : offre de Formation du mois de Février 2020.

Monsieur le Directeur ;

Nous avons le plaisir de vous informer que l'Ecole de formation professionnelle EL QUARIE organise pour le mois de février 2020 les formations suivantes:

N°	Thèmes	Date prévue
1	La gestion des magasins ;	16 au 18 /2/2020
2	La pratique de la gestion du parc ;	18 au 20/2/2020
3	La fonction MGX ;	18 au 20/2/2020
4	Analyse financière ;	23 au 25/2/2020
5	Les écrits professionnels ;	18 au 20/2/2020
6	Le recouvrement des créances ;	25 au 27/2/2020
7	La gestion administrative du personnel ;	25 au 27/2/2020
8	Habilitation aux risques électriques ;	27, 29 et 1 ^{er} mars 2020
9	Comptabilité générale tous les samedis (10 samedis) ; premier atelier.	29/2/2020

Les fiches techniques (programme détaillé) vous seront transmises à la demande.

L'Ecole EL- QUARIE porte à votre connaissance que ces thèmes peuvent se tenir sur votre site.

Les frais de participation en demi-pension (formation, pack document, documentation, déjeuner et pause-café) par personne et par jour s'élève à 10 000,00DA.

Nous restons à votre entière disposition pour toute information complémentaire et vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre parfaite considération.



FROM :

FAX NO. :

9 Feb. 2020 13:36



Ecole de Formation Professionnelle / Agréée par l'état

« EL QUARIE » -

Tél/Fax : 04122 12 04

E-mail : elquarie@gmail.com

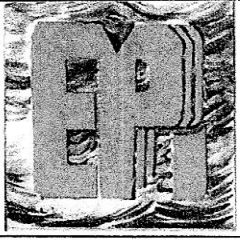
Mob : 0555 70 26 65 / 0561 22 07 08 / 0781 26 90 71

FICHE D'INSCRIPTION

Raison sociale			
Téléphone		Mobile	
FAX		Email	
THEME :			
DATE :			
LISTE DES CANDIDATS			
N°	Nom et prénom	Fonction	OBS

Ordonnateur		
Noms et prénoms	Fonction	VISA

6

	<p align="center">FICHE APPRECIATION</p>	<p>FOR _ GRH - 2.3 VERSION : 00 Page : 1/2</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

*soit
soit*

FORMATION

THEME :

PERIODE : du au

Fiche De Participant

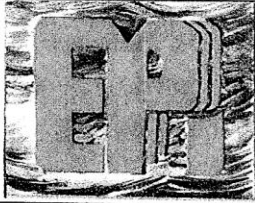
Non : Prénom :

Structure :

Fonction :

Date :

Signature



بطا
سوي

FORMATION

THEME :

PERIODE : du au

Fiche individuelle d'appréciation

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

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

A : Satisfaisant B : Moyen C : Insuffisant

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

Nom & Prénoms : Fonction :

Signature :