



كلية العلوم الاقتصادي و التجاري و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص ادارة الموارد البشرية

دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تلمسان

تحت إشراف الأستاذة:

بوكليخة لطيفة

من إعداد الطالبتين:

عزي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

عوفي حنان

أ/طالب دليلة.....رئيسة

أ/بوكليخة لطيفة.....مشرفة

أ/قراري أمينة.....ممتحنة

اهداء

بسم الله و الصلات و السلام على خير خلق الله

أما بعد

أهدي ثمرة هذا المجهود إلى من ذكرهم القرآن و أوحى لهم الرحمن فقال " و اخفض لهما

جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى التي أحبتي بلا مقابل , و أنارت لي الطريق و أغدقت علي بالدعوات الصالحات و إلى

الذي أعطاني عن حب و لا يريد أن يأخذ مني شيء, إلى الذين سعدت بصحبتهما و أوصلاني

إلى بر الأمان في دراستي في رحلتي في هذه الحياة....

إلى الوالدين الكريمين أُمي الغالية أطل الله في عمرها و أبي أطل الله في عمره.

إلى أخواتي, سهيلة ومريم و آخر العنقود أنفال, حفظهم الله.

إلى كل أفراد عائلة عزي و سعادي.

إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي و تأسى لما يصيني.

و إلى كل صديقاتي و أحبابي و من قسمني الجهد في انجاز هذا العمل.

فاطمة الزهراء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي عملي المتواضع هدا إلى أُمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي وأطال في
عمرهما

إلي أُمي التي ضحت ولا زالت تضحي من اجل أن تراني أحقق أحلامي

إلي زوجي رفيق دربي الذي سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة

والى ابنتي الغالية رهام

إلي من كانت لي أما ورفيقة والتي كانت سببا أساسيا في وصولي إلى هدا
المستوى جدتي صاحبة القلب الطيب المعطاء أطال الله في عمرها وأمدّها

بالصحة والعافية

إلى أخواتي رشيدة, نعيمة, شهرة زاد, و نهال حفظهم الله

إلى صهري محمد الذي ساعدني في انجاز البحث

إلى عائلة عوفي و انقادي صغيرا و كبيرا

إلى من عملت معي بكد لإتمام هدا العمل صديقتي فاطمة الزهراء

حنان

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

"و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين"

صدق الله العظيم

إن أول الشكر و الثناء و آخره لله سبحانه و تعالى الذي أنعم علينا من جزيل فضله و عظيم

عطائه و هदानا بمهدية إلى طريق العلم و المعرفة، و اعترافاً بالفضل لأهله نتقدم

بالشكر و التقدير

للأستاذة الموقرة "قراري أمينة"

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال و مسيري ديوان الترقية و التسيير العقاري

لتقديمهم كل الوثائق اللازمة لإثراء موضوع البحث.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية, حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على ديوان الترقية و التسيير العقاري بتلمسان, و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث, و لتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع استمارة الاستبيان داخل الديوان على عينة مقدار 70 عامل, و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج معالج الجداول Excel . وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة الاقتصادية إذ يمثل الركيزة الأساسية في رفع و تطوير أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية,التدريب, البرامج التدريبية, أداء العاملين.

Résumé

Cette étude vise à l'identification du rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des employés dans l'institution économique, le côté pratique a été appliqué sur (opji) de tlemcen , cette étude a adopté l'approche descriptive et analytique à la collecte des données sur le phénomène en question , et pour atteindre l'objectif nous avons utilisé le questionnaire comme un outil d'étude, et le questionnaire a été distribué au sein l'institution sur un échantillon de 70 travailleurs , et nous avons adopté l'analyse des données du questionnaire sur le programme de processeur de table Excel.

_ Enfin, l'étude a conclu que la formation est un élément efficace dans l'institution économique, car elle constitue le principal pilier de l'amélioration et de développement de la performance du personnel .

Les mots clés : Ressources humaines, formation, les programmes de formation , performance des employés.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ_ب	الإهداء
ت	التشكرات
ث	الملخص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
ذ	قائمة الاختصارات
1	المقدمة
5	الفصل الأول: برامج تدريب الموارد البشرية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية
32	المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
41	تمهيد
42	الدراسات السابقة
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث: التدريب و أداء العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتلمسان
66	تمهيد
66	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
81	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
91	خلاصة الفصل
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع
98	الملاحق
111	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
78	التدريب في ديوان الترقية و التسيير العقاري لسنة 2018	الجدول (1)
79	تكاليف التدريب في ديوان الترقية و التسيير العقاري لسنة 2017_2016	الجدول(2)
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول(3)
82	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول(4)
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول(5)
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول(6)
84	توزيع الأفراد المستفيدين من التدريب	الجدول(7)
85	توزيع الأفراد حسب عدد مرات التدريب	الجدول(8)
86	توزيع الأفراد حسب مكان التدريب	الجدول(9)
87	توزيع الأفراد حسب المعاهد	الجدول(10)
87	توزيع الأفراد حسب مدة التدريب	الجدول(11)
87	توزيع الأفراد حسب نوع التدريب	الجدول(12)
88	توزيع الأفراد حسب سبب التدريب	الجدول(13)
89	توزيع الأفراد حسب نتائج التدريب	الجدول(14)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
22	عملية التحديد للاحتياجات التدريبية	الشكل (1)
30	مراحل العملية التدريبية	الشكل (2)
37	أبعاد أداء العاملين	الشكل (3)
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (4)
82	توزيع أفراد العينة حسب العمل	الشكل (5)
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل (6)
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل (7)
84	توزيع الأفراد حسب المستفيدين من التدريب	الشكل (8)
85	توزيع الأفراد حسب عدد مرات التدريب	الشكل (9)
86	توزيع الأفراد حسب مكان التدريب	الشكل (10)
87	توزيع الأفراد حسب المعاهد	الشكل (11)
87	توزيع الأفراد حسب مدة التدريب	الشكل (12)
87	توزيع الأفراد حسب نوع التدريب	الشكل (13)
88	توزيع الأفراد حسب سبب التدريب	الشكل (15)
89	توزيع الأفراد حسب نتائج التدريب	الشكل (16)

قائمة الملاحق

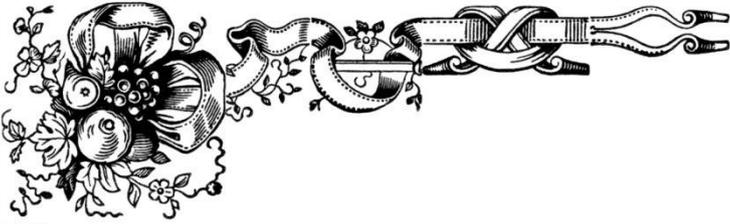
الصفحة	عنوان الملحق
99	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري
104_100	مخطط البرامج التدريبية لديوان الترقية و التسيير العقاري لسنة 2018
105	الاستبيان الخاص بالمدير
108	الاستبيان الخاص بالعمال

قائمة الاختصارات

المعنى	الاختصارات
centre national d'étude d'animation de l'entreprise du bâtiment ,des travaux publics et de hydraulique .	C.N.A.T
direction de la formation publique.	D.F.P
école aboura assistance pro.	E.A.F.P
chambre de commerce et industrie .	C.C.I
international business school.	I.B.S



المقدمة



لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغيرا و تعقيدا مما كانت عليه ,و أصبح من الواجب على المؤسسات التكيف مع المتغيرات خاصة التطورات التكنولوجية و المنافسة الشديدة و الأزمات الاقتصادية العديدة, و ذلك من خلال تحديد إطار نشاطها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها, و العمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها,و الاستثمار في مواردها المادية و البشرية,و ذلك بهدف تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة.

تمتلك المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء الصناعية,التجارية و حتى الخدماتية موارد متنوعة تمكنها من مواصلة نشاطها و القيام المسطرة,حيث تظهر الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق هذه الأهداف بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف,وذلك من خلال وسائل عديدة من أهمها التدريب, و الذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها المؤسسة نحو التطوير و التحديث فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي و الحاسم الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من تحديد مسؤولياتها و القيام بواجباتها.

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية, لذا تزايد الاهتمام به و أصبح حاجة ملحة لا بد للموظفين من القيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم ومن ثمة فالهدف من التدريب هو تزويد المتدربين بالمعلومات و الأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة و تطوير مهاراتهم و العمل على تحسين أداء العاملين في المؤسسة,وتأكيدا على الدور الذي يقوم به التدريب فقد حرصت المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب ووضع برامج تدريبية خاصة و تنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة و مختصين في مجال التدريب حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية و التطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء جهاز قادر في الحال و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات التقنية و الإدارية,وكذلك لتأثيره المباشر و الغير مباشر على أداء الفرد و الجماعة في المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير برامج تدريب الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في

المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

— ما هي إستراتيجية التدريب؟

— كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين أداء العاملين؟

مبررات الدراسة:

هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و أهمها:

— رغبتنا في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء المؤسسات.

— ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

— محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بموضوع التدريب وتحسين أداء العاملين.

صعوبات الموضوع:

— ضيق الوقت.

— صعوبة الحصول على المعلومات.

— صعوبة استرجاع بعض أوراق الاستبيان.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

— دراسة اثر البرنامج التدريبي في أداء العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.

تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.

محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.

أهمية الدراسة:

التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل بالمؤسسة.

زيادة الإنتاجية العاملين كما ونوعا، من خلال إكسابهما مهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.

يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

يؤدي التدريب إلى تحسين أداء العاملين.

التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.

حدود الدراسة:

البعد المكاني: أسقطنا الجانب التطبيقي على ديوان الترقية و التسيير العقاري بتلمسان.

البعد الزماني: من أواخر شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي

المنهج المتبع:

من أجل دراسة الموضوع، وتحليل أبعاده و مناقشة اشكاليته , تم الاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي في الجانب النظري وذلك من اجل فهم و تحليل أبعاده.

أما في الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة,وهذا من أجل اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية, حيث استخدمنا فيها كل من الاستبيان, و مختلف التقارير التي تم الحصول عليها.

هيكل البحث:

— بناء على طرح الإشكالية و أهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول الجانب النظري و الفصل الثاني الدراسات السابقة أما الفصل الثالث فتضمن الجانب التطبيقي.

حيث تناولنا في الفصل الأول ثلاثة مباحث في كل مبحث مطلبين و قد تطرقنا في هذه المطالب إلى مفاهيم حول الموارد البشرية و التدريب و مراحل العملية التدريسية ومفهوم الأداء كما تطرقنا إلى تقييم أداء العاملين و علاقته بعملية التدريب, أما الفصل الثاني فقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها مذكرات الدكتوراه و الماجستير و المقالات وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة من خلال ذكر أهم أهداف و نتائج هذه الدراسة.

أما الفصل الثالث (دراسة حالة) فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة كتاريخ نشأتها, مهامها الأساسية, و كذا مهام المصالح الموجودة بها , الهيكل التنظيمي, ومعلومات عن عمليتي التدريب و تقييم الأداء و في الأخير تحليل الاستبيان و أهم النتائج التي تم التوصل إليها.



الفصل الأول: برامج تدريب الموارد البشرية



تمهيد:

من المؤكد أن السمات الشخصية والعقلية والمعرفية التي يملكها ويكتسبها المورد البشري، قابلة للتعديل أو التغيير، خاصة فيما يرتبط بقدرته على تطوير ذكائه، ولاكتساب المزيد من القدرات والخبرات لأجل تحسين السلوك الأدائي في كافة الأنشطة، لا بد أن تكون لها صلة وثيقة بالتدريب المستمر، ذلك باعتبار أن التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل، و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل والاستغناء عنهم، وتحتل هذه العملية جزء المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم وفصلهم كبير من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولين الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بتقديم لمحة عن الموارد البشرية و التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين، ومعرفة العلاقة بينهما،

إذ قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية

المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية

أولاً: الموارد البشرية:

1. تعريف:

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة¹ المحافظة عليه لسببين:

- 1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.
- 2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة².

و بالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل و كامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ لهذا المدخل وهي :

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة

في شكل زيادة الإنتاجية.

2. السياسة و البرامج و الممارسات لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية للفرد.

3. بيئة العمل لابد أن تخلق، بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.

4. برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.

¹ - راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2002/2003)
² - د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.

ب: خصائص الموارد البشرية:³

بعدما تطرقنا إل أهمية الاستثمار في المورد البشري فإننا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد و بشري في الوقت نفسه ، و لهذا وجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله ، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير والتصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي ، و إن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل و الإنجاز ، و من بين هذه الخصائص نذكر:

1_التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه بالتحفيز لذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا.

2_قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:

ان المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم، و متى، و أين تعمل، و لماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها ، و نأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه وتقديراته.

3_الميول الاجتماعية للإنسان:

³ هشام بوكفوس،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الاخوة منتوري_قسنطينة،2005_2006

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ، ولذلك يجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتبره.

4_تطوير الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل ، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

6_طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

ج:أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

لقد زاد اهتمام الاقتصاديين و رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى: ⁴

1. أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات

البشرية المعدل نفسه على الأقل ، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين

نوعية رأس المال البشري و رفع كفاءته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية و تجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم

كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ،ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات

⁴كامل بكري:الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986، ص: 320.

و الكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية؛ و لا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد،

2. شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، و تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

و للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري ، فإن " شولتز " يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية و تحسين نوعية رأس المال البشري و من بين هذه الأنشطة نذكر:⁵

أ- الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا ؛ كما : عن طريق تخفيض الوفيات ، و نوعا: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري و من ثم كفاءته الإنتاجية.

ب- التعليم بصفة عامة و مراكز التدريب المهني و التعليم الفني بصفة خاصة : إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية و كفاية رأس المال البشري.

و بالإضافة إلى ذلك و يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور و تحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب و العرض على العمل.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية:

أ: تعريفها: ثانيا: إدارة الموارد البشرية:

أ: تعريفها:

يعرفها french بأنها: "عملية اختبار ، استخدام تنمية و تعريض الموارد البشرية العامة بالمنظمة"

⁵ كامل بكري: الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986، ص

كما يعرفها Sikala بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، عملية الاختيار و التعيين، تقييم أدلة، التدريب و التنمية، و تعويض المرتبات و العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، و أخيرا بحوث الأفراد".

و يعرفها J.Martin بأنها: "ذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم و تلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم".

من خلال التعارف السابقة نستنتج التعريفين التاليين:

1_ "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الخاصة باستقطاب، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة و إدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل و ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل و تحسين جودته و زيادة فاعلية و إنتاجية العاملين"

2_ "تمثل إدارة الموارد البشرية الوظائف العامة للمؤسسة، حيث تهتم بالعنصر البشري كعنصر أساسي لتأدية مهامها و لتحقيق السياسات الراشدة في المنظمة مهما كان نشاطها".

ب: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، حيث أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات

الحديثة و هناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية

و اهتمامها المتزايد بما كوظيفة إدارية متخصصة و أيضا كفرع من فروع الإدارة و من أهم هذه الأسباب نذكر مايلي⁶:

1_ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذا معناه أن الإنسان و ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

⁶ص 29_30 . حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"

2_ اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

3_ لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية في المنظمة و قد تأكدت أهمية هذه الإدارة في أدبيات الفكر الإدارية وخاصة في فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية اللتان تؤكدان على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فقط وإنما للفرد مجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وهذه الحاجات هي أساس دوافع الفرد في العمل وعلى الإدارة تحدد سياسات الأفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات.

و إضافة إلى هذا، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم تتجلى من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت هذه الإدارات و التي تتمثل في تحليل العمل الاختيار و التعيين تدريب الأفراد الترقية و النقل تصميم برامج الأجر و الحوافز الاتصالات و المعلومات، تحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية... الخ.

ج: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية ، تجارية ، تعليمية و حكومية ، ويتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات ، و ليس من المستغرب إذا قلنا انه يجب على الإدارة أن تعني مستمرة بالموارد البشرية و الطريقة التي تستغل و تنمي بها هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد و بالطرق و الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل ، انه من المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن ، و من هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة و نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و عموما يمكن إجمال بعض أهداف إدارة الموارد البشرية و تلخيصها فيما يلي⁷:

-تكوين قوة عمل مستقرة و ذات كفاءة.

⁷ مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص26 .

__ تنمية و تدريب القوة العاملة بالمؤسسة و المحافظة على مستوى معين من المهارات و القدرة على الأداء.

__ المحافظة على القوى العاملة و تأمين مساهماتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.

__ إعداد سجلات كاملة و منظمة للعاملين.

__ العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي و عن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.

__ التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقات بين الموارد البشرية و المهمة التي يقوم بها و الإنتاجية.

__ الوصول إلى الملائمة بين متطلبات منصب العمل و مؤهلات الأفراد ، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

غير أن هناك عدد من الدارسين لإدارة الموارد البشرية أضافوا أهداف أخرى ترتبط أساسا بأنشطة الموارد البشرية كإدارة ، و نجد

منها مايلي:

__ الاستقطاب: هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من الحصول على اليد العاملة من حيث الكم و النوع

لشغل و الوظائف الشاغرة.

__ الحفاظ على اليد العاملة: يتم ذلك من خلال عدم إدارة الحياة الوظيفية ، إعداد برامج الترقية الوظيفية.

__ تطوير الأفراد: أي تنمية العمالة و تحسين كفاءتها في الإنتاج عن طريق الاعتماد على التكوين و التدريب المستمر للعامل.

__ التحفيز و الإرضاء: حيث أن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال المؤسسة و من أكثر الأهداف التي يسعى الفرد في تحقيقها نجد

تحقيق الأمان الوظيفي و الفوز بالرضا عن العمل داخل المؤسسة.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية:

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها لا بد من تجنيد إمكانيات مادية و بشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية

والسيكولوجية والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى

درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل: قسم علاقات العمال وقسم التنمية للموارد البشرية.

لا يكفي لمديري مصالح الأفراد المتمتع بقدرات التسيير الإداري فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون، والإقناع وغيرها من الصفات التي ذكرها فايول في كتابه عن الإدارة.

ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتوزع هؤلاء على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أفقيا وعموديا، ويتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا المستعملة، مستعملة أكثر للآلات أو أكثر للأفراد. وبشكل عام فإنّ الموارد البشرية موزعة إلى ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا، وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثمّ المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطرة للنشاط، وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين، وترتبط بين هذه المستويات الثلاث علاقات معقدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها. فبقدر ما يتحكم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياساتها، فإنّ الإطار البشري السفلي ابتداء من رؤساء العمال والمؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملًا والتعامل موجودًا لأداء هدف المؤسسة⁸.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التدريب

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

أولاً: مفهوم التدريب:

⁸ ص 20_21_22_23 . ناصر داددي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002

لقد تعددت واختلقت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

التعريف الأول:⁹ التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

التعريف الثاني¹⁰: التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على توفير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداءهم وسلوكهم خلال العمل .

التعريف الثالث¹¹: بينما يعرفه فيليبو في كتابه " مبادئ ادارة الموارد البشرية": هو العملية من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة و المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

التعريف الرابع¹²: الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية تعرف التدريب: تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية(أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

التعريف الخامس¹³: كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللادارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق .

⁹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص 208
¹⁰خالد عبد الرحمن الذبيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان 2003 ص 8
¹¹3،6 السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006
¹² د عبد البارى إبراهيم درة، د زهير نعيم الصباغ ، "إدارة الموارد البشرية ، في القرن الواحد والعشرين " ، الطبعة الأولى، 2008، ص 302،303.

¹³محمد جمال المرعي ، " التدريب والتنمية " ، عالم الكتب ، القاهرة 1993، ص 36

التعريف السادس¹⁴: التدريب هو عملية منظمة يتم من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

وأخيراً يمكن القول أن التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

ثانياً: أهمية و أهداف التدريب:

1_ الأهمية¹⁵:

تكون هذه الأهمية على مستويين هما كالآتي:

أ_ أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء الوظيفي، إذ ان إكساب العاملين المهارات و المعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و بين الإدارة.

¹⁴ السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 130.

¹⁵ عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 187، 188.

ب_ أهميته بالنسبة للفرد:

_ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها.

_ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .

_ يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.

_ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

_ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين .

2_ الأهداف¹⁶ :

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة و فاعلية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها و تحقيق الأهداف المطلوبة، و لتحقيق

هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

_ المساعدة في تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم.

_ إكساب الفرد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .

_ إكساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.

_ زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسستهم ، وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.

_ تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.

ثالثا: أنواع التدريب:

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها ،وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية،نشاطاتها،الإمكانيات

والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها،وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب كالتالي¹⁷:

¹⁶أبو النصر مدحت أحمد، ادارة الموارد البشرية،الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007،ص248.

1_التدريب وفقا لعدد المتدربين: و نجد فيه :

أ_التدريب الفردي: أي هو تدريب كل فرد على إحدى،و قد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين الأداء ، و تستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة و تتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب ، و عادة ما تكون تكاليفه عالية.

ب_التدريب الجماعي: ومن خصائصه أنه:

__يتطلب استعدادات خاصة و مدربين أكفاء ، و إمكانية مادية مناسبة.

__يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، ومن أمثله تدريب العاملين على استخدام الآلات.

__يتم في مجموعات متفرعة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.

__يسمح بتبادل الخبرات و الآراء ، و تستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.

2_التدريب وفقا لمكان التدريب : و فيه ما يلي:

أ_التدريب في مواقع العمل: ومن أشكال هذا التدريب ، التدوير الوظيفي في وظائف مختلفة و المشاركة في اللجان و التنمية الذاتية و من خصائصه أنه:

__يعمل المدرب و المتدرب في بيئة العمل العادية .

__يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.

__لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.

__يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتفع بمهارته.

__لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة ، كما أنه يتيح المجال للمتدرب العمل في الوظيفة التي يشغلها ،لكنه يحتاج إلى وقت طويل و قد يعرقل الإنتاج .

¹⁷أبو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010 ،ص 394، 395.

ب_ التدريب خارج مواقع العمل: ومن خصائصه:

لا يعمل على تعطيل الإنتاج، و يراعي الفروق الفردية بين المتدربين.

لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المؤسسة.

تهيئة ظروف العمل المماثلة لظروف العمل الداخلية.

3_ التدريب وفقا لوقت التنفيذ: و نجد فيه:

أ_ التدريب قبل الخدمة: و يشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل شغل وظيفته، و يستهدف إعداد الفرد و تهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

ب_ التدريب بعد الخدمة: و يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات و مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله ، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد معلومات و مهارات لازمة لأداء واجبات و مسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها و سبق له التدريب عليها.

4_ التدريب وفقا للهدف :

أ_ التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب و اتجاهاته و محاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.

ب_ تدريب المهارات: و يهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

ج_ التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين: وهو تدريب من نوع إخباري ، أي إمداد المتدرب بكل ما هو جديد.

5_ التدريب حسب نوع الوظيفة¹⁸:

أ_ التدريب المهني و الفني :

¹⁸ ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر 1998 ، ص 326

يركز هذا النوع من التدريب على المهارات الميكانيكية و اليدوية ، ومن أمثلتها أعمال النجارة ، الكهرباء ، و السمكرة.

ومن الأمثلة الشائعة قيام بعض المنظمات بإنشاء معاهد أو مدارس تابعة لها تهتم بالتدريب الفني و المهني، تمنح المتدرب بعد

الانتهاء من دراسته شهادة نجاح تؤهله للعمل في المنظمة .

ب_التدريب التخصصي:

و يشمل هذا النوع من التدريب المعارف، و المهارات ، المرتبطة بوظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية،ويشتمل وظائف

الهندسة، المحاسبة ، و التسويق و التركيز في هذا النوع من التدريب يكون على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة ، و

التخطيط، وليس على الإجراءات الروتينية.

ج_التدريب الإداري:

و يركز هذا التدريب على المهارات الإدارية المختلفة في التخطيط، التنظيم، القيادة، الاتصال، التحفيز...الخ، و التي تحتاجها المناصب

الإدارية المباشرة (الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا.

6_وهناك من يقدم نوعا آخر من التدريب ،وهو التدريب وفق الزمن و يتكون من : التدريب طويا الأجل ،و التدريب قصير

الأجل

المبحث الثاني:مراحل العملية التدريبية:

العملية التدريبية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي

معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه ، وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية

التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها، والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات، ويمكن القول أن العملية التدريبية تشمل المراحل

التالية:

المطلب الأول: مراحل العملية التدريبية¹⁹:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

الحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً، كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي، ذو الخطوات الآتية:

أ- تحليل الفرد: وذلك لتحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

ب- تحديد العمليات: وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

ج- تحليل المنظمة: وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.

والشكل التالي رقم (01) يبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث تبدأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد

المؤشرات العامة التي تتمثل في ضعف الأداء، التغيير التكنولوجي، تقديم منتجات جديدة... الخ، ثم تحليل الفرد عن طريق

تحليل سلوكه، دوافعه واتجاهاته، علاقاته مع الآخرين، مهاراته وقدراته، ثم تليها مرحلة تحليل التنظيم حيث تحدد الأهداف،

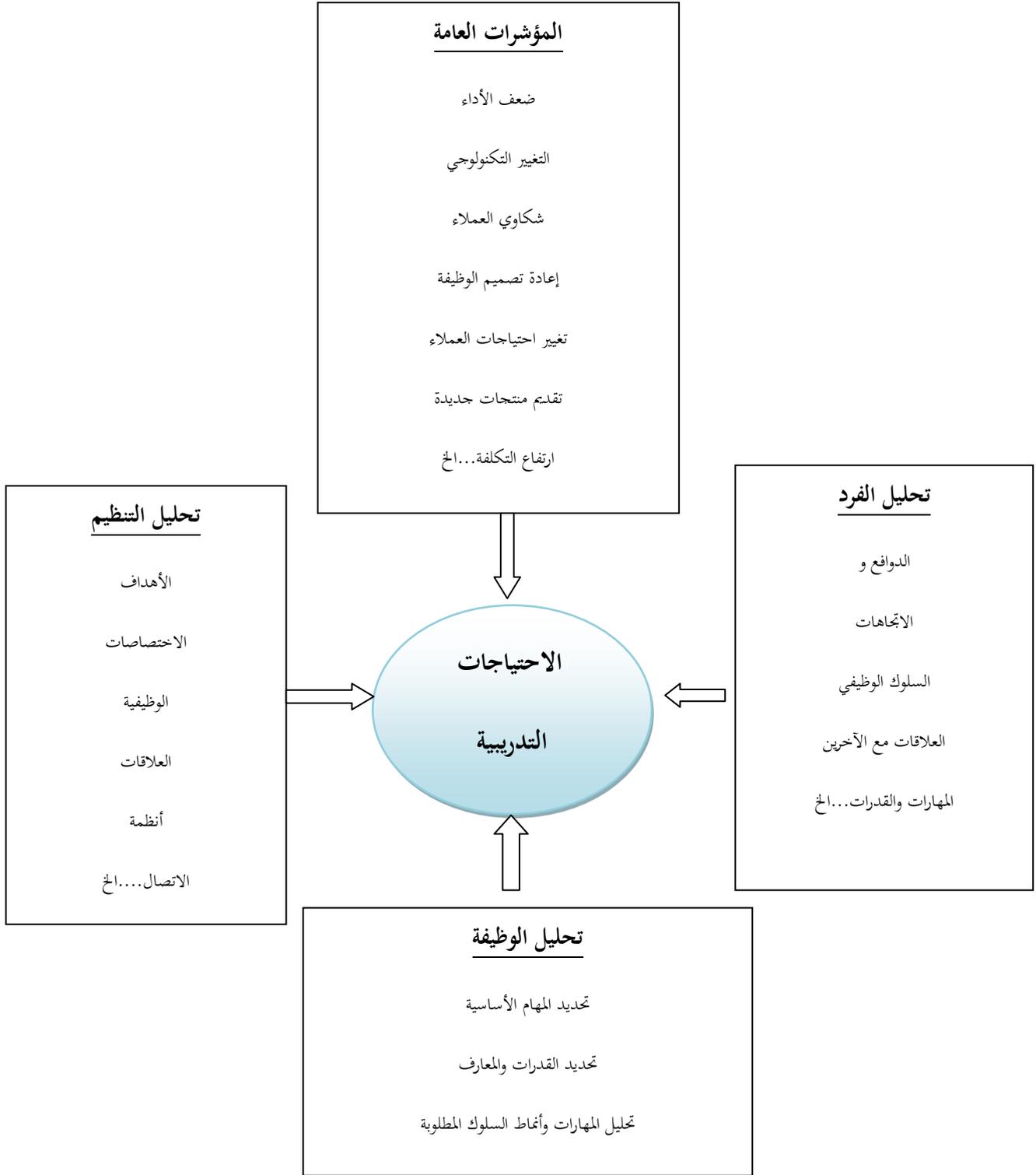
الاختصاصات الوظيفية، أنظمة الاتصال... الخ، ثم تأتي مرحلة تحليل الوظيفة التي تحدد المهام الأساسية، تحدد القدرات والمعارف،

وتحلل المهارات وأنماط السلوك المطلوبة.

الشكل (1)

منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء 2012، ص 259.¹⁹

عملية التحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي:

1_تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوء ذلك يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع الأهداف البرنامج التدريبي في ظل تحديد الاحتياجات التدريبية السابقة.

2_تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليه:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين مثل الاتصالات، القيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط، التنظيم، إعداد السياسات واتخاذ القرارات.

3_ وضع المناهج التدريبية:

يقصد بها الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهج التدريبي جيد ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، وأن يتسم بطابع المعقولة، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة.

4_ اختيار أسلوب التدريب:

بصفة عامة يمكن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها:

الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه: فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة

عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات.

__ المستوى الوظيفي: الأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

__ طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب: فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

__ فترة التدريب: حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج الطويلة المدة.

__ المادة التدريبية: فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.

__ المدربون المتاحون: وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

__ مستوى العمق والشمول: حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكثر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب.

__ التكاليف وعدد المتدربين: حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف.

5_ اختبار المدربين:

يعتبر اختيار المدربين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

__ المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

__ أسلوب التدريب المراد استخدامه.

__ نوعية المتدربين.

بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين²⁰ :

أ_ المدرب المحاضر: يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب_ المدرب النفسي: يقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

ج_ المدرب القائد: هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة، أو مناقشة.

د_ المدرب التطبيقي: يقصد به المدرب الذي لديه الخبرة العملية جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

6_ تحديد نوع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما: التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرّب فيه كل فرد على حدة.

7_ تحديد فترة التدريب:

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

_ الإمكانات المتاحة، كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب.

_ المنهج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.

_ المنهج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.

8_ توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

²⁰ص 245. د مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" ، دار الشروق للنشر ، الطبعة الثالثة،الأردن 2005،

قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي يجب توفير الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل هذا المكان المناسب، الأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان و المكان المحددين، و في العادة يكون له منسق أو مشرف هو الذي صمم هذا البرنامج، أو قد يتم تصميمه من قبل جهة أخرى و يطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجها إلى حيز الوجود و هي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها و هي مرحلة التقييم²¹.

إن على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج التي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

1_ تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها²²:

أ_ تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة: و يعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة و فرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات و المهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات و أفكار جديدة و متنوعة.

ب_ تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب متخصصة و هو ما يعرف بالتدريب الخارجي، و من مميزات هذا التدريب توافر الخبرة و القدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد

²¹درة عبد البارى إبراهيم و الصبغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص326.

²²الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2005، ص246.

من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد و هذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار و خبرات جديدة و نافعة.

2_ توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

_ موعداً بدء وانتهاء البرنامج.

3_ بالنسبة للمدربين: يتضمن :

_الاتصال بهم في الوقت المناسب.

- الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب.

4_ بالنسبة للمتدربين: و يتضمن :

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

- تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي.

- تهيئة أماكن الإقامة لهم.

6_ المتابعة اليومية لبرنامج التدريب:

وتتم المتابعة عادة من قبل المشرف على البرنامج (والذي قد يكون مدير التدريب أي أخصائي التدريب ، أو أي شخص يكلف بذلك)، و يقصد بالمتابعة التأكد المستمر من أن برنامج التدريب يتم تنفيذه كما هو ، و تتضمن المتابعة اليومية مجموعة من الأنشطة ، منها التأكد من سلامة و نظافة قاعات التدريب ، و حضور المتدربين، و حل المشاكل المرتبطة بالنقل و الإقامة ، و التأكد من توفر المادة العلمية و استلامها من قبل المتدربين ، و توفر المساعدات التدريبية، و توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.... الخ.

رابعاً: متابعة و تقييم برامج التدريب:

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية و الوقت و الميزانية المخصصة من أجلها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجمع المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي و بهذا فان عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة²³.

أما فيما يتعلق بتقييم التدريب أو البرنامج التدريبي فان هناك العديد من المفاهيم نذكر منها :

__تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه فيهم، و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي²⁴.

__يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف و المهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية و السلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل²⁵.

__يعد التقييم عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة و إبراز جوانب القوة و الضعف فيها، و هناك من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لحتوى التدريب و الاحتياجات التدريبية و الخطط و العمليات الناجمة عن التدريب²⁶.

²³الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 198.

²⁴الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 196.

²⁵الهيبي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

²⁶العاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف و النتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات المستخدمة، وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها و تطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها²⁷:

_تحديد مدى فعالية و ملائمة أساليب العمل المعتمدة.

_معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل.

_التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.

_معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين.

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين : الأولى داخلية تتعلق بمحتوى التدريب و أساليبه و العمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات. و الثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي و تتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب و التعاقد بالعمل ، و فيما يلي بعض من هذه الأساليب²⁸:

1_ استقصاء الآراء و رد الفعل (الاستبانة): و تشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب و مفرداته، المدربين و الوسائل المستخدمة في التدريب و بذلك من خلال استمارة توزع في نهاية كل برنامج تعد من أجل هذا الغرض.

2_ اختبارات مدى التعلم: وهي مجموعة من الأسئلة شفوية أو تحريرية الهدف منها هو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات و مهارات و معرفة ثم تحديدها كأهداف لبرامج التدريب.

3_ الظواهر السلوكية: و يتضمن هذا الأسلوب التعرف على المتغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنحائهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة، ومن الظواهر: دوران العمل، الغياب، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي و التذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية و غيرها.

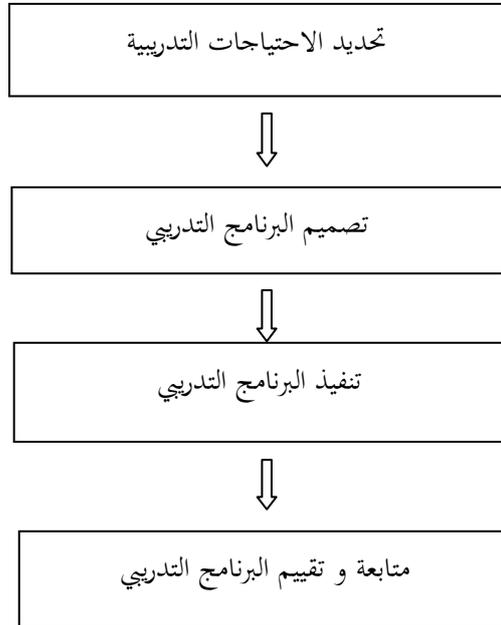
²⁷الموسوي سنان ، مرجع سبق ذكره،ص196.

²⁸الغزاوي نجم عبد الله جواد عباس حسن،مرجع سبق ذكره،ص270،271.

4_المقابلة: ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن رؤوسهم و تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء و مهارة المرؤوس.

الشكل 2

مراحل العملية التدريبية



المصدر: العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن 2010، ص272.

يتضح من خلال هذا الشكل أن العملية التدريبية تمر بعدة مراحل، و كل مرحلة تستغرق فترة زمنية معينة و تتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها.

المطلب الثاني: المشاكل التي يمكن معالجتها من خلال البرامج التدريبية:

أولاً: مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل²⁹:

فقد تعاني المؤسسة من مشاكل عديدة و يتبين أن سببها ليس ضعف و قدم المكائن أو نوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل أو توزيعه أو أي سبب آخر تكون معالجته بإزالة أسبابه الفنية، بل أن السبب هو العاملين و سلوكهم و مهاراتهم أو معارفهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض، و لهذا يجب تدريبهم.

ثانياً: مشاكل ارتفاع معدلات الدوران:

خاصة عندما تكون نتيجة عدم الرضا أو عدم اندماج أو أي سبب سلوكي يمكن تعديله، أي عندما لا تكون بسبب انخفاض مستوى الرواتب و الامتيازات أو بسبب سياسات المؤسسة في معاملة العاملين (فهذه تعالج بتغير الأنظمة و السياسات).

ثالثاً: مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة:

أي لسد حاجة المؤسسة لأشخاص بتأهيل ومهارات معينة، و هذا قد يحصل لأي من الأسباب منها: الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المؤسسة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجزتها و فينفس الوقت لا تريد الاستغناء عن خدماتهم ، أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية ن أعداد كبيرة متعاملين جدد يحتاجون إلى تأهيل قبل أن يتمكنوا من استلام مسؤولياتهم ، عاملين مرشحين للترقية إلى مناصب جديدة و يحتاجون إلى تأهيل حتى يتمكنوا من شغلها.

رابعاً: مشاكل عدم تمكن المشرفين من أداء مهامهم:

و هذا قد يكون لانشغالهم بتعليم و توجيه العاملين و الذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن معالجته بتدريب هؤلاء العاملين لتقليل حاجتهم لانشغال المشرفين بتوجيههم، كما قد يكون لكونهم يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم و الذي يمكن معالجته بتدريبهم لاكتساب هذه المهارة.

²⁹عباس محمد سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص443، 444.

خامسا: لمعالجة تحديات المستقبل (التدريب المستمر):

هذه مشكلة من نوع آخر، تعني بأنه من الضروري أن يصبح التدريب نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة للموارد البشرية تماما كما تمارس نشاط منح الإجازات أو النقل أو غيرها.

التدريب المستمر هو أن يشترك الفرد بدورات متتالية للتدريب، بحيث يشترك في دورة كل مرة، مثال: موظف الاستقبال سيحتاج أن يشترك في دورة تدريب كلما حصل تغير في التكنولوجيا أو المعارف و ذلك حتى يتمكن من الاحتفاظ بتأهيله.

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: ماهية الأداء

❖ مفهوم الأداء مكوناته، محدداته

من اجل الوصول إلى الناتج المرجوة والمنتظرة تسعى المؤسسات إلى بدل مجهودات وتأدية الأنشطة بشكل يسمح لها بتحقيق جميع أهدافها قد يكون هادا الأداء مشتركا بين الإنسان و الآلة أو إنسانيا بحثا أو بين الإنسان و المادة إلا ان أداء المورد البشري هو الأساس في توجيه سلوك المادة والآلة ولذلك قد تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالأداء نذكر منها

- عرف حسين الأداء كالتالي: " بشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " ³⁰
- كما عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه : " نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك." ³¹

³⁰. حسين ، عبد الفتاح دياب ، 1996م ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، ط1 ، مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر
³¹. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص. 15.

- كذلك يدل أداء الموارد البشرية على انه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة³²
- كما عرف الأداء على انه "النسبة بين الكمية المنتجة و العمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية"
- أما لفظة الإنتاجية أو الأداء فيمكن تعريفه على انه " المخرجات المقدرة بساعة عمل واحدة أو انه كمية الإنتاج للعامل الواحد في الوحدة الزمنية"³³
- و على ذلك يمكن وضع تعريف عام للأداء كالآتي: "أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل"
- ويعرف الأداء على انه "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال"³⁴

❖ أولا: مكونات الأداء و محدداته

✓ **مكونات الأداء:** للأداء ثلاث مكونات أساسية يمكن ان يقاس عليها و هي:³⁵

- أولا كمية الجهد أو العمل : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله في خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء ، أو كميته في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة
- ثانيا نوعية الجهد أو نوعية العمل : فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهتم نوعية وجود الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء

³² أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص147

³³ الظلماني ، أمين فؤاد ،قياس فاعلية المنظمات 'مجلة الإدارة، 1987، 65

³⁴ صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،

العدد 7. جوان 2010، ص. 7.

³⁵ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص220.

■ ثالثا نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

✓ محددات الأداء:

ان الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ، والتي تتمثل في:³⁶

- أولا :الجهد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية ,والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ,
- ثانيا:القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة, وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة,
- ثالثا : إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء , بمعنى ان الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد لا ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال

❖ ثانيا :أهمية الأداء ومستوياته

✓ أهمية الأداء

يعتبر أداء المورد البشري على مختلف مستويات الإدارة والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها المؤسسة، كما أن الموارد البشرية ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها , إلا أن الأمر لا يعتمد على ذلك فقط حيث أن اهتمام المورد البشري بمستوى أدائه ومدى إجادته له, له انعكاس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في :³⁷

أولا: يعتبر الأداء مقياسا لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى في المستقبل, و في حال ما تعلق ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموارد البشرية فإن الأداء الفردي يصبح أحد أهم العوامل التي تبنى عليها

³⁶ محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص. 222.

³⁷ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد1، 2009، ص5.

الكثير من القرارات الإدارية. والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل عامل، مثل النقل، والترقية والإعارة للعمل بالخارج، ومن لهذا يجب على كل عامل أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل وذلك لارتباطه بمستقبله المهني.

ثانيا: يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أحوار ومرتبوات مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوفر الشروط اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز وأداء الموارد البشرية.

ثالثا: تبرز أهمية الاداء من خلال ارتباطه بإحدى الحاجات الأساسية للفرد من خلال وجهة نظره، وهي الحاجة إلى الاستقرار في المهنة، وإثبات ذاته وبالتالي فإن عمل الفرد على رفع ادائه وتنميته والاهتمام به، سوف يمكنه من تحقيق مجموعة من الأهداف التي يريد الوصول إليها، وتتمثل في الأهداف والنفسية والاجتماعية والاقتصادية.

✓ مستويات الأداء

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال وتتمثل في³⁸:

أولا: مستوى المؤسسة أو مستوى وحدات العمل: و يعتبر هذا المستوى أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء المطلوب داخليا، ويمكن إبراز مستوى وحدات العمل في النقاط التالية:

1. إن مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل الداخلي و الخارجي.
2. المدير العام هو الذي يمتلك السلطة لتحديد هذا المستوى من الأداء و يديره و يتأكد من أن المستويات الأخرى للأداء تتطابق مع مستوى أداء وحدات العمل
3. يدل هذا المستوى على وجود الأعمال و التي تحتوي باقي مستويات الأداء، تعتبر الإطار العام للإعمال.
4. وشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط و التنظيم و وضع السياسات وتحديد العمليات..... الخ
5. يشكل هذا المستوى حلقة الربط بين العملاء وحاجاتهم، وبين الموظفين في المؤسسة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات
6. تركز جميع مفاهيم الأداء في المستويات الأخرى على مفاهيم الأداء في هذا المستوى، وبدون هذه المفاهيم ستكون هناك مشاكل تواجه مستويات الأداء الأخرى
7. تعتبر أهم متطلبات الأداء لهذا المستوى المخرجات من طرف المؤسسة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسة

للمؤسسة و التي يجب أن تصل إلى جميع للعملاء

³⁸فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، دون ذكر الجامعة والبلد، العدد، 91 2011، ص 191

ثانيا: مستوى العمليات: يعرف هذا المستوى "بجوهر العمليات"، الذي يساهم في تنفيذ حاجات و متطلبات الأعمال التي حددها مستوى المؤسسة، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل و المواصفات المحددة إن، هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال، و إنتاج المخرجات و الإطار العملي للأداء، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة و التكافل بين باقي مستويات الأداء و الأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة،

ثالثا: مستوى الوظيفة: المنفذ للعمل: ويتكون من مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد what و العمليات الذي يحدد how وكلا المستويين لم يتطرقا إلى: من. who؟

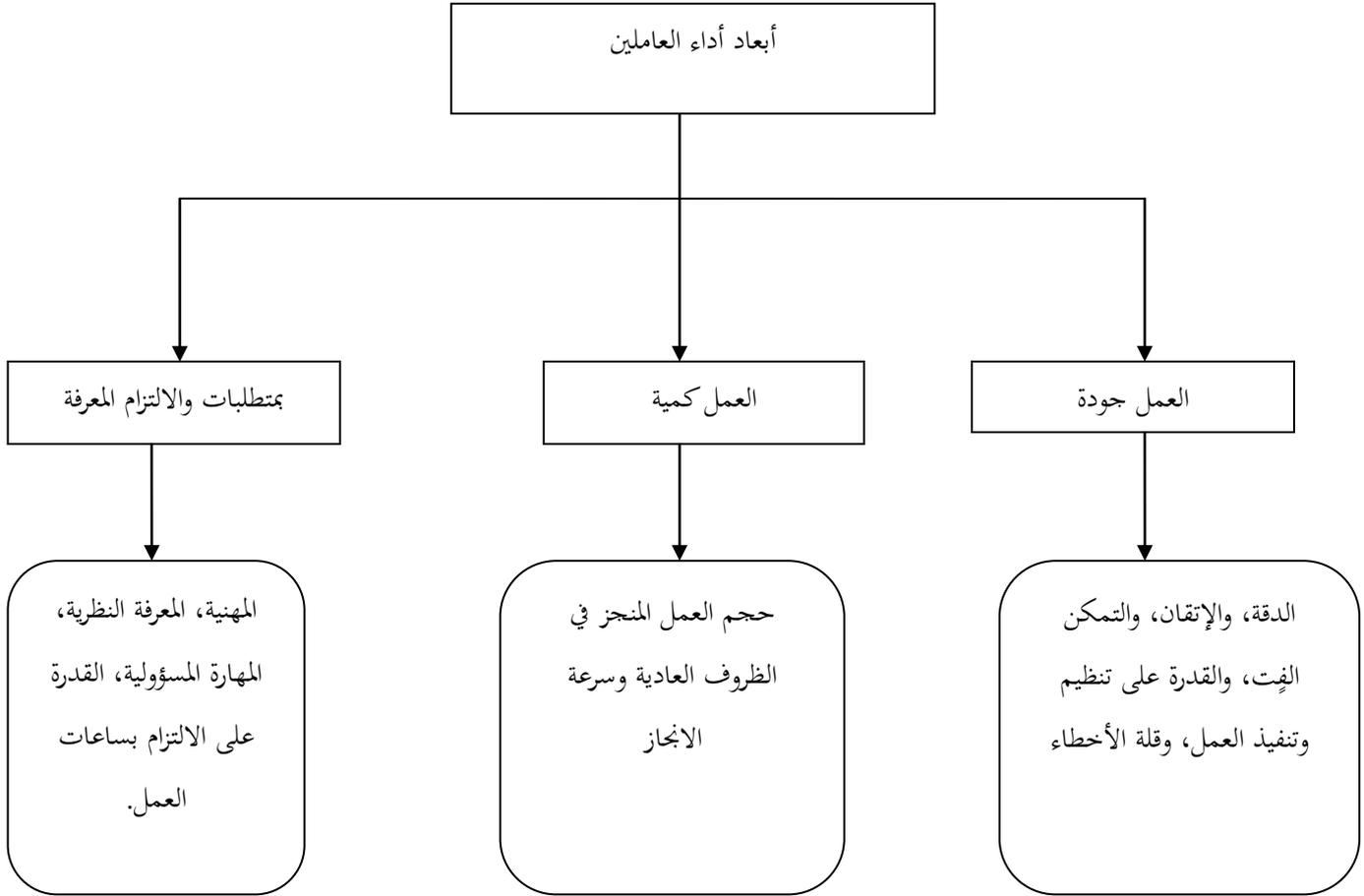
إن الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، و تنفيذها و إدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث، يشكل الفرد المنفذ / ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:

1. المنفذ
2. المدخلات : الأدوات ، النماذج ، آلة ، تعليم..... الخ
3. المخرجات : السلع ، معاملة جاهزة ، تصميم معين ، برنامج..... الخ
4. الحصيلة : أي أثر، أي فاعلية، أو نشاط ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا،
5. التغذية الراجعة لأثر و حصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف إلى الوصول لأداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة و مرجعية مستوى الأفراد ترتكز على العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة

✓ أبعاد أداء العاملين

الشكل رقم 3 : أبعاد أداء العاملين



المصدر: مروان زلمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، مجلة 20، العدد 2، 2012، ص 192

المطلب الثاني: علاقة برامج التدريب بتحسين أداء العاملين

❖ أولاً: علاقة التدريب بأداء العاملين

تستطيع أي منشأة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. وقد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب: لتحديد احتياجات المنشأة وأيضاً احتياجات الفرد و اختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب. إن التعرف على أهداف التدريب تدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية، ومن الطبيعي إثارة التساؤلات حول جدوى التدريب نظراً لما تخصص له من إمكانيات مادية و بشرية في المنظمات. و لكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة لما عملت المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية

✓ أهمية التدريب بالنسبة للفرد

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للفرد من خلال :

إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛

إكساب الفرد خبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولياتهم أكبر في العمل؛

زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية.

✓ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال :

-تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛

-مواجهة التغيرات التي يحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي

-إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛

❖ ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين

تعريف عملية تحسين الأداء: ³⁹

- 1) عرف تحسين أداء العاملين بأنه عبارة عن: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه و محاولة تحديد الفجوة في الأداء"
- 2) خطوات تحسين أداء العاملين ⁴⁰
 1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل ألامزة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة .

الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا
 2. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة المشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ,لذلك فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء
 3. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي تمكن من معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ,و يمكن أن تكون هناك عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الاخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة
 4. الخطوة الرابعة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ , يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية .
 5. الخطوة الخامسة: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة, لان بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطور الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير التغذية الراجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة .

❖ ثالثاً: تأثير التدريب على أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين يف العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما

³⁹ عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 126
⁴⁰ محمد مصطفى الخرشوم، النزيل 'محمد مرسى إدارة الاعمال، المبادئ والمهارات الوظائف، مكتبة القسري الريض' 1999، الطبعة الثالثة ص 348.

تصبوا إليه المؤسسات ، وأصبح لزاما عليها إن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي إن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما عليها إعداد هؤلاء الموارد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم ومواهبهم .وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي :

رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛

تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛

تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة؛

تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛

توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل للإطار المفاهيمي للتدريب وأداء العاملين و استنتجنا أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة و المسؤول عن تنمية معارف و مهارات المتدربين كم له دور كبير في تنمية القدرات الابداعية و الابتكارية للأفراد و ذلك من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك.

__ يمثل التدريب الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد أداء القوى العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

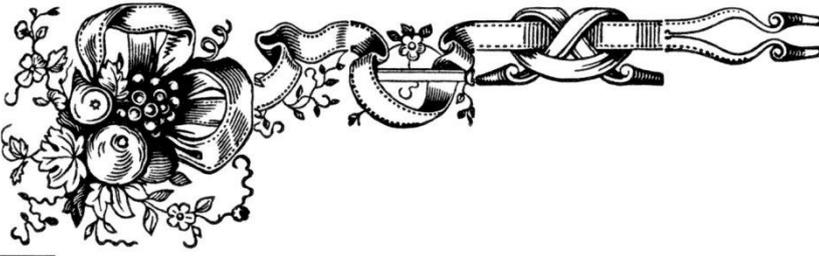
__ و للوصول لاستراتيجية تدريب فعالة يجب اختيار الطرق المناسبة و تحديد الاحتياجات التدريبية و تعيين الاشخاص المعنيين

بالتدريب و الى جانب ذلك على ادارة الموارد البشرية تحديد تكاليف وعوائد التدريب و ذلك للوصول الى الأهداف المرجوة من

العملية التدريبية.



الفصل الثاني: الدراسات السابقة



تمهيد

يحظى التدريب بالعديد من الدراسات و التي تتناوله باعتباره أحد الركائز المؤثرة في تنمية القوى البشرية, و تزويدها بالمعلومات و المهارات, و الاتجاهات التي تمكنها من تحسين أدائها و رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات و الأفراد, فأخذ المزيد من الاهتمام من قبل الاكاديمين و الممارسين و الموظفين في جميع أنحاء العالم, هذا الاهتمام يركز بصفة أساسية على دراسة العملية التدريبية في المؤسسات العاملة في القطاعين العام و الخاص و التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين, و كيفية النهوض بمستوياتهم, و تطوير مستوى أدائهم من خلال وضع برامج تدريبية مخططة للنهوض بمستوى العاملين, و مواكبة التطور التكنولوجي, و من خلال الدراسات السابقة وجد أن التدريب يحظى باهتمام كبير , و في هذا الفصل سيتم عرض بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر و العالم العربي.

الدراسات المحلية

1) بحث الطالب " عبده عز الدين" بعنوان " عملية تدريب الموظف العام في الجزائر " قدم البحث للحصول على شهادة الماجستير

في القانون، فرع الإدارة و المالية 2001-2002 بجامعة الجزائر كلية الحقوق

تمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي كيفية انتقاء الموظف الجيد من الموظف العادي، و معايير الترقية في غياب المسابقات والامتحانات، أو الحصول على شهادات علمية؟

كما تمثلت أهمية البحث في مجموعة من النقاط وهي كالتالي :

كيفية تكوين و تدريب العنصر القيادي المؤهل في الإدارة الجزائرية و التطرق إلى نظريات التدريب و كيفية تدريب الموظف العام في

الجزائر كذلك التعرف على السياسة التكوينية المتبعة في الوظيف العمومي كذلك خصائص التكوين الإداري بالجزائر

كما توصل الباحث إلى النتائج التالية

إتقان العمل لأنه نتيجة ما يتعلمه المتدرب وما تعمل به الدول المتقدمة وتسعى إليه , غير أن الهدف من التدريب هو ما تريد السلطة،

والمدرين تحقيقه، وذلك بكشف مما يمكن الموظف من الإبداع في وظيفته . إن النصوص التنظيمية متوفرة في الجزائر وما ينقصها عدم

احترام ما جاءت به خاصة في ميدان التطبيق , هناك عدت مشاكل معاشة في الواقع كالتكوين أثناء فترة العمل الذي يؤدي إلى

غياب الموظف لفترات خلال السنة

(2) دراسة "بلهي حسينة" تحت عنوان "علاقة التدريب باحتياجات المشرفين و انتظاراتهم" دراسة ميدانية "مركب مطال ستيل -عنابة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير " جامعة باجي مختار عنابة كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس , شعبة علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير 2005"

وتمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي إلى أي مدى يلي برنامج التدريب المعد لاحتياجات فئة رؤساء المناصب؟، و هل هناك علاقة بين محتوى برنامج التدريب و انتظار المشرفين؟

و كان الهدف من الدراسة كالتالي : الكشف عن الاحتياجات و الانتظار الحقيقي للموظفين من عملية التدريب، وكذلك الوقوف على حقيقة العملية التدريبية و مدى أهميتها في المنظمة الجزائرية من خلال آراء العينة المختارة

أما أهمية الدراسة فتمثلت في النقاط التالية: محاولة الكشف عن مدى تلبية البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين من فئة رؤساء المناصب في المنظمة الجزائرية و معرفة مدى تحقيق انتظاراتهم منه , أي إبراز العلاقة الموجودة بين برنامج التدريب و تحقيق انتظارات و توقعات الموظفين كما حاولت الباحثة الكشف عما اذا كانت هنالك علاقة بين توقعات العمال قبل بداية التدريب وما تم إشباعه بعد الانتهاء من التدريب

(3) دراسة "قريشي مجمد صالح" بعنوان: "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية" فرع مركب المجارف و الرافعات " مذكرة الماجستير ، لسنة 2005 .

الإشكالية التي تدور حولها هذه الدراسة هي :ما مدى فعالية برامج التدريب في المنظمة

أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

__تسجيل حالات من الرضا السبي لدى فئة أعوان التنفيذ تحض متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، و كذا متغير قدرة المتدربين عل تولي مهام إضافية، و على الرغم من ذلك فان التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية و تطبيقية.

__حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لانجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.

عدم الرضا عن مدو التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة و لا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.

4) دراسة "عمار بن عيشي"، بعنوان "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

إشكالية الدراسة: ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان البقاء في السوق، تمت الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عامل و بناء استبيان، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية لتقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية، وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم و نعتقد أن السبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية.

5) بحث "الياس سالم" بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة "الشركة الجزائرية للألمنيوم

ALGAL وحدة EARA بالمسيلة" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية

العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير "سنة 2006"

تطرق الباحث في دراسته إلى الإشكالية التالية كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية؟

تمت الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة " واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

أما أهمية البحث فتمثلت في النقاط التالية : تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المؤسسة في مرتبة إستراتيجيتها العامة فلديها تأثير على السلوك التنظيمي والأداء للقوى العاملة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأشخاص وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض له. تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي

تؤثر أولاً على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الأنماط و الوسائل و أساليب التحرك الفعالة ' اما بالنسبة لهذه الدراسة فالأهداف تمثلت في

التعرف على أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المؤسسة و أداء الموارد البشرية

دراسة تأثير القيم الثقافية على سلوك المبحوثين

دراسة المعوقات والعراقيل التي تقف في وجه الثقافة والتي بدورها تحد من تحقيق أداء جيد

نظرا للقيم الثقافية التي يحملها الأفراد تبين أن العديد من مشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية هي نتيجة لتفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة

(6) : دراسة "بوعريوة الربيع" بعنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة" دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز", مذكرة ماجستير من

جامعة "محمد بوقرة_بومرداس_2007 .

إشكالية البحث هي كالتالي: ماهي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟

تكمن أهمية هذا البحث في كونه مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة, وتأثيره على إنتاجية العمال, وذلك من خلال عرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب كم يوضح أهمية التدريب في تطوير و تحسين مهارات الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها و تحسين أداء عمالها, و يهدف هذا البحث إلى تحديد مفهوم التدريب ومختلف العملية التدريبية التي يمر بها بالمؤسسة من تحليل للاحتياجات التدريبية وتقييم فاعلية نظام التدريب بالإضافة إلى تحديد ماهية الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيها و التعرف على مفهوم و أنواع الرقابة على العملية الإنتاجية.

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة, وتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره من قبل الطالب للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة, و التي تعتبر المؤسسة المختصة في مجال الغاز و الكهرباء و تم توصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

_تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن, حيث نسبة التدريب داخل الوطن تتراوح بحوالي 95%,

ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج, فتقوم مراكز التكوين للمؤسسة بتدريب عدد كبير من الأفراد غير التابعين

للمؤسسة حيث تقوم مديريةية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مختلف الوحدات و المديريات عبر كامل الوطن و

هذا بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب ويتضمن هذا المخطط عناصر عديدة منها: أهداف التدريب ، التخصصات المقدمة ، الاحتياجات التدريبية و التكاليف التقديرية.

تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة و أهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

كما توصل البحث إلى أن التدريب يعمل على تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال و هذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، و زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف كما أن الاستثمار في تدريب و تطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة و ذلك من خلال تحسين الجودة و تخفيض معدلات حوادث العمل و دعمه للاستقرار الوظيفي.

7) دراسة "ساعد قرمش زهرة" بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة "المركب تكرير البترول

بسكيكدة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في اقتصاد تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2007

إشكالية البحث كالتالي: ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

هدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الاهتمام بالموارد البشرية دال المنظمة وإبراز دافع ومستوى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة ومعرفة حجم الإمكانيات المتوفرة لذلك، وكيفية تخصيص وتحديد الاحتياجات التدريبية للمركب، والمراحل المتبعة في ذلك وتحديد مدى انعكاس المحتوى التدريبي على مهارات ومعارف المستفيدين من دورات تدريبية ثم أثر ذلك على أدائهم بعد التحاقهم بأماكن عملهم.

اعتمدت الطالبة على المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة التي تمت في مركب تكرير البترول بسكيكدة.

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية والمتمثلة في زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها

القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق، ألزم منظمات الأعمال إلى جانب حصولها على التكنولوجيا

المتطورة، ويحتل نشاط التدريب في المنظمة مكانة هامة حساسة في إدارة الموارد البشرية، والهدف من وراء العملية التدريبية هو هدف

عام، وتعد برامج التدريب في المنظمة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل أو تحد من نتائجها، وعلى العموم فإنه لا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، كما أن المركب يولي اهتماما كبيرا لنشاط التدريب في تنمية موارد البشرية الذي يبرز من خلال أهم أولوياتها، ويظهر ذلك من خلال تشريع المركب والذي تؤكد المراسيم والقوانين التي حددت مكانة التدريب في المركب وكذلك تزايد عدد الدورات التدريبية خلال الفترة 2003 - 2005 في المركب.

8) دراسة "بعجي سعاد" دراسة بعنوان "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة "مؤسسة نافتال بمسيلة" مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "بجامعة محمد بوضياف بمسيلة"، سنة 2007

تمت الدراسة بمؤسسة "نافتال بمسيلة" و اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي في دراستها

وللبحث في الموضوع تم طرح الإشكالية التالية ما مدى تقييم نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من ابرز أهداف الدراسة التعرف على نقاط القوة و الضعف في نظام تقييم أداء العاملين وفهم مكوناته، تحليل تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التعرف على احدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء وإسقاطه على المؤسسات الجزائرية ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا للمنظمة بمتابعة وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة وحصر نتائجه في تحديد العلاوات فقط، عدم وجود توافق بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف نظام تقييم أداء العاملين

9) دراسة "هروم عزالدين" بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" مذكرة ماجستير تخصص "تسيير الموارد البشرية" "بجامعة منتوري بقسنطينة" سنة 2008.

إشكالية البحث كالتالي: ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن التدريب أمر ضروري وليس عملية اختيارية وبعد استثمار حقيقي في رأس المال البشري يجب تزويده باستمرار بالمعارف و المهارات، يحتل التدريب مكانة هامة و حساسة في المؤسسة ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، يهدف التدريب الى تنمية معارف الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و كذا تعديل

اتجاهاتهم , تعد برامج التدريب في المؤسسة بشكل قابل للتنفيذ و بدون مشاكل تعرقل تقدمها أو للحد من نتائجها,يشمل تقييم الأداء عدة جوانب هي رد فعل عند المتدربين و التعلم الذي حصلوه و السلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة

10) دراسة " زرقين عبود وجباري شوقي "تحت عنوان "التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية " , مجلة الواحات للبحوث والدراسات ' العدد السابع , كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية , جامعة العربي بن مهيدي , ام البواقي "2009"

تمثل أهمية الدراسة في إبراز أهمية التدريب الالكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم التقني و العلمي لطبيعة العصر الحالي .

كذلك إبراز أهمية الحاسوب التي يتميز بها و شبكة الانترنت من خلال تعزيز المعلوماتية والتكنولوجيا ونشر الوعي المعلوماتي للحد من الامية التكنولوجية و التخلف .

11)دراسة" نابتي سامي " بعنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة "دراسة حالة" بالمركز الاستشفائي الجامعي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 – 2009

تم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مراحل العملية التدريسية وكذا الأساليب المستخدمة في الإدارة ومحاولة تقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص، وذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب بإحدى الميادين والقطاعات الهامة، ألا وهو قطاع أو نظام الصحة بالجزائر، وقد اعتمدت في ذلك على محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي.

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة ، أما بالنسبة للمنهج فقد استعمل الطالب المنهج التحليلي الوصفي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد تطرق إلى مختلف برامج التدريب، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف العلمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وتعديل اتجاهات الأفراد، كما هدفت برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وللتدريب أهداف اقتصادية و إنتاجية تبرز الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية، غير أن التأكد من تحقيق هذه الأهداف يتطلب عملاً تقييماً مكلفاً نوعاً ما (الخبرات، الموارد المادية، الوقت)، وعادة لا يكون ذلك في متناول كل المؤسسات، أما بالنسبة لأهداف التدريب الاجتماعية يمكن القول أن التدريب إما أن يكون أداة لإدارة الموارد البشرية، وإما أداة لتحسين مناخ العمل، أو الاثنين معاً، ونظام التدريب يستدعي نظرة أكثر شمولية للعملية التدريبية، وبالتالي الاهتمام أكثر بالجانب

الاستراتيجي لهذا النشاط، كما يمكن أن تكون البرامج التدريبية الموجهة للأطباء كأداة لتحقيق الرضا وتحسين مناخ العمل، والاستمرار في تطوير الجوانب الإيجابية لتدريب الأطباء مع ضرورة الاهتمام بتنوع البرامج والدورات بما يخدم حاجات المرضى وحاجات الأطباء، وتوفير خدمة ذات فعالية وفاعلية يتطلب توفير التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الأطباء على استخدامها بطريقة جيدة.

12)دراسة "عمر بلخير جواد" بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالرمشي

CERAMIR - الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي تلمسان"، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية

بجامعة أبو بكر بلقايد، 2008 / 2009.

الإشكالية: كيف يؤثر التكوين على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

تهدف الدراسة إلى إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية في تطبيق وممارسة التكوين؛ و كذا رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء؛ كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين و

تأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة، و لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على اختار منهج وصفي في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

و تمت الدراسة في الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بتلمسان.

و توصلت الدراسة إلى أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يقومون بها.

تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية، كما تختلف الطرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

13) دراسة " حريق خديجة" بعنوان "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" دراسة

حالة "الشرطة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب_سعيدة، مذكرة ماجستير من جامعة أبو بكر

بلقايد_تلمسان، 2010

تناول البحث الإشكالية التالية: كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة،

من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟

تكمن أهمية الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأسمال بشري قد يكون سببا

في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه، و تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب،

أنواعه،مراحل، أهميته و أهدافه و كذا توضيح الفرق بين الجودة الشاملة و إدارة الجودة الشاملة كما تبين الدراسة الفرق بين المنافسة و

التنافسية و الميزة التنافسية بالإضافة إلى شرح مفصل لاستراتيجيات التنافس، و تبين العلاقة بين المنافسة و الجودة.

و استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على موقع التدريب في المؤسسة الجزائرية، و ان كان فعلا مهتم به.

و تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع سعيدة على عينة عشوائية بنسبة 20% من مجموع العمال. و في الأخير توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير و إنما أيضا العامل المتدرب نفسه وعلى إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد نقاط القوة و الضعف بدقة، و اختيار الأشخاص القابلين للتدريب، من أجل ايجابية كما يجب على المؤسسة أن تتوصل من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ضمان نتائج و يحقق الميزة التنافسية كما وضع البحث أن التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحث، يأخذ مسار للبرنامج المعد، مستقيم ، لا يحتمل التغير، و لا يربط مع أهداف المؤسسة وأن المورد البشري لا يعتبر مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لأن التدريب في هذه الأخيرة عادة و دائما

يحدث عند التوظيف أو الترقية.

دراسة " أحمد بن عيشاوي " بعنوان "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية" دراسة حالة "وحدة ورقلة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2011/2010,

إشكالية البحث كانت كالتالي: ما هو واقع التدريب في المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية في وحدة ورقلة؟

ركزت هذه الدراسة على تحديد المبادئ و القواعد التي يبنى عليها نظام التدريب و إبراز التكامل في عملية التدريب و ذلك من خلال التفاعل الايجابي لمكونات باعتبارها سلسلة متصلة مما يؤدي لإنجاحه و زيادة فعاليته كما هدفت هذه دراسة إلى تحليل فعالية نظام التدريب و تقييم آثاره على المؤسسة الاقتصادية ، وأيضاً محاولة بلورة أهم مقومات تقييم فعالية التدريب و مدى ارتباطها بأهداف الخطة التدريب و حاولت أيضاً إبراز أهمية عملية التخطيط و كذا الحرص على تنفيذه و تقييمه لإنجاح فعالية التدريب و كذلك تحديد الشروط و العوامل المؤدية لتحقيق أهداف العملية التدريبية.

تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية, وحدة ورقلة , و استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

و توصل الباحث إلى ضرورة الاهتمام بتضمين المحتوى التدريبي للموضوعات و الجوانب التي تستجيب للاحتياجات التدريبية الأساسية للمتدربين, و الحرص على إشراك المتدربين ورؤسائهم المباشرين و خاصة اللذين تتوفر فيهم الرغبة و القدرة على تخطيط البرامج التدريبية كما يجب إدماج العمال المتدربين في منصب العمل موضوع التدريب.

14) دراسة "منير بن دريد" بعنوان "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب و التحفيز - دراسة الميدانية "بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة-", مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير , "جامعة عنابة 2010/ 2011".

تم طرح الإشكالية التالية: ما هي إستراتيجية التدريب و التحفيز التي تعتمدها المؤسسة العمومية الجزائرية؟

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقف على وضع التدريب في المؤسسة الكشف عن الخطط والبرامج و المعتمدة من طرف المؤسسة في تدريب عمالها.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على اختار منهج وصفي في الجزء النظري , أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد.

لابد من وجود إستراتيجية في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساسيين لنجاح العملية التكوينية.

15) دراسة "سراج وهيبة" بعنوان " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة

الاقتصادية" دراسة الحالة "شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين لكبير سطيف" مذكرة مقدمة كجزء من

متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية

المستدامة

"جامعة فرحات عباس، 2012/2011".

تم طرح الإشكالية التالية: كيف تؤثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية؟

تهدف هذه الدراسة معرفة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل تنمية الموارد البشرية بها و محاولة تحليل الأداء

المستدام بها ، بحكم التغيرات المعرفية والعلمية التي تشهدها بيئة المؤسسات في الوقت الراهن, ركزت الباحثة على موضوع التدريب الموارد البشرية لهاته المؤسسات من أجل مواكبة تلك التطورات ، كما هدفت الباحثة إلى الوصول إلى قيمة مضافة والتي تساعد على تحسين أداء المؤسسة ومدراء و مسؤولي مؤسساتنا بأهمية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة بهدف تحسين الأداء المستدام لهذه المؤسسات من خلال الجانب التطبيقي لهاته الدراسة.

تمت الدراسة في شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبير في سطيف, و استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1_إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً، في ظل التغيرات في شتى المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية و الثقافية و الإدارية، و بالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

2_إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب و التعليم والتكوين، وكذلك تفعيل المديرين الماليين من أجل تحسين أدائهم ، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

3_ إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على قضية رفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الجيد.

4_ إن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم و التدريب و الذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين أدائها فتتحسن الإنتاجية.

16) مذكرة "بودوح غنية" تحت عنوان: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية " دراسة حالة " المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم لاجتماع " جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية 2011-2012"

تضمنت الأطروحة إشكالية البحث التالية : إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

وتمثلت أهمية الدراسة حسب الباحثة كالاتي : نظرا لأهمية التكوين المهني المتواصل, أردنا التعرف لهذه العملية في المؤسسة الصحية للكشف عن جوانبها وعلاقته بأداء الأفراد من أجل مردود فعال في المؤسسة والمجتمع. فمفهوم الفرد في المؤسسة نابع من طبيعة دوره في مساهمة المستجديات والتطورات في مختلف المجالات، ادن الموظف يحتاج إلى تكوين يدعمه من اجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينه و بين المؤسسة بسهولة ، لهذا فلتكوين العامل أهمية البالغة و مهمة .

الهدف من الدراسة : يعد موضوع التكوين المتواصل في المنظمات لاقتصادية الخدمائية أو الإنتاجية من مواضيع الساعة، ومنه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المنظمات الصحية وأداء الموارد البشرية, وكذلك الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للمشاكل التي تعاني منها, المؤسسة الصحية عامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة ومحاولة وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل التخفيف من هذه المشاكل .

تمت الدراسة التطبيقية في " المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة " و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

من اهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة كالتالي : يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية عنصر رئيسي وأساسي في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع ركائز العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيؤثر على الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين تم الاستنتاج كذلك على انه توجد مشاكل أخرى قد لا يفيد فيها التكوين .

17) بحث "بوبرطخ عبد الكريم" تحت عنوان, " فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة "مؤسسة الجمرات الفلاحية", "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير" "جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسنطينة " 2011-2012,

إشكالية البحث تمثلت في تساؤل أساسي التالي: : ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته ؟ كما بنيت الدراسة على فرضيتين هما : الفرضية الأولى: إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة لو ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها - .الفرضية الثانية: وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية و قراراتها الإدارية.

أما بالنسبة لأهداف:هدف الباحث من خلال بحثه إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المنظمة الجزائرية والعمل بهذا النظام والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و التعرف على مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم الأداء في المنظمات الجزائرية و كيفية الاستفادة من تطبيقه من أجل تعظيم إرباحه سواء بالنسبة للمؤسسة أو الموظفين و توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعمال ، و وضع نظرة إيجابية نحوه وإزالة تخوفهم منه ذلك لأنهم يظنون أن هذا النظام موجود لكشف أخطائهم و إنزال العقوبات بهم وليس لمساعدتهم ,

لخص الباحث نتائج الدراسة في مجموعة من النقاط نذكر منها إن المؤسسة لم تكن تطبق نظام تقييم أداء الموارد البشرية بسبب احتياجاتها و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية بل كان نابع عن مرسوم قانوني ، المؤسسة لحماية الدولة في و لكن بعد مرور الوقت ظهرت الحاجة لتطبيق نظام تقييم أداء الموارد البشرية لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة. المدير العام هو المسئول عن إعداد التقييم بالإشراك مع رؤساء مراكز المنفعة.و يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية

تمت الدراسة التطبيقية في "مؤسسة الجرارات الفلاحية" و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

18) بحث "خيرالدين جمعة" بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة

حالة " (EN.I.CA.B)" "مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

"جامعة محمد خيضر بيسكرة 2014-2015"

وفي هذا الخصوص تم طرح الإشكالية التالية من طرف الباحثة: هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

(B.CA.I.EN)؟

تمثلت أهمية البحث في محاولة التعرف على أهمية البعد الثقافي داخل منظمة (B.CA.I.EN) و دوره في البحث عن نقاط القوة

و الضعف داخل المنظمة الاقتصادية و هذا من خلال معرفة أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية : مثل العمل الجماعي و الإبداع و

المشاركة في اتخاذ القرارات كذلك معرفة السلوكيات و القواعد المتبعة داخل المؤسسة التي بدورها تسعى لترسيخ سلوك تنظيمي موحد

لدى مواردها البشرية , كما حاولت الباحثة من خلال دراستها التعرف على ما اذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء

الموارد البشرية وهل تأثر هذه الثقافة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (B.CA.I.EN) .

تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة (B.CA.I.EN) ومن خلال الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عنها, استخدمت الباحثة

المنهج الافتراضي الاستنباطي.

19) دراسة " الأستاذ المحاضر في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي "طالبى بدرالدين " والاساتذة" لعساس آسية"

تحت عنوان "أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية" دراسة حالة "المؤسسات العمومية

الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية"

تمثلت إشكالية البحث في الطرح الآتي : تواجه أغلب المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها،

وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة، حيث يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة، لذلك طرحت

لإشكالية التالية : ما هو أثر تدريب الموظفين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية على تحسين الأداء؟

أهمية الدراسة: إن استمرار وبقاء المنظمات الاقتصادية باختلاف أنواعها يتوقف على مدى اهتمامها واستثمارها في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، كما تتميز بكونها واحدة من الدراسات التي بحثت في أثر تدريب الموظفين في المؤسسات العمومية الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية على الأداء.

أهداف الدراسة: ترمي الدراسة إلى العمل على تحسين مسؤولية المنظمات الاقتصادية الجزائرية بأهمية تدريب العاملين الذي يعد أساس نجاحها.

الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة كالتالي: أهمية نوعية التدريب في المؤسسات العمومية الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية من وجهة العينة المنتقاة كان مرتفعا. أهمية فترة التدريب في المنظمات العمومية الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية من وجهة نظر العينة المنتقاة كان مرتفعا. أن مستوى أهمية الأداء للمورد البشري في المؤسسات العمومية الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان مرتفعا كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب مجتمعة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.050).

الدراسات العربية:

20) دراسة "أسامة محمود موسى" بعنوان "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين" دراسة حالة "بنك فلسطين في قطاع

غزة" مذكرة ماجستير من "الجامعة الإسلامية_غزة", 2007.

إشكالية الدراسة كالتالي: ما هو واقع عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين من وجهة نظر المتدربين؟

تكمن أهمية البحث في تحديد واقع تدريب العاملين في بنك فلسطين من خلال وجهة نظرهم لكونهم الفئة المستهدفة للتدريب و المساهمة في تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين، و الوقوف على مدى ملائمة العملية التدريبية لاحتياجات العاملين و رفع مستوى الأداء لديهم، مع إمكانية استخدام نتائج تقييم عملية تدريب الموظفين في تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع التطور المصرفي الكبير كما تكمن أهمية البحث في توجيه اهتمام إدارة بنك فلسطين بخلق رأس مال بشري قادر على فهم التطورات التكنولوجية من خلال توافر المهارات المتعددة وتقديم إطار قابل للتطبيق في مجال إدارة خطط التدريب المناسبة في القطاع المصرفي.

وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى وجود فروق في دراسة تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين وفقاً لاختلاف (سنوات الخبرة_المسمى الوظيفي_الجنس_المؤهل العلمي_العمر_عدد الدورات الداخلية و الخارجية)وتزويد صناع القرار لتحديد رؤية عميقة للفهم المهني بأهمية التدريب والتطوير بالنسبة للكادر البشري مع تقديم توصيات للمساهمة في الارتقاء بمستوى عملية تدريب العاملين .

اقتصرت الدراسة على قطاع غزة، باستثناء الضفة الغربية نظراً للظروف السائدة و الاغلاقات و صعوبة الاتصال, و تم استعمال المنهج التحليلي والوصفي.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: هناك تلبية للاحتياجات التدريبية للعاملين بدرجة جيدة, حيث أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين الأداء, و الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة و تتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية كما أن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بأهمية البرامج التدريبية, فهي تتبع سياسة تدريبية واضحة و تقييم العملية التدريبية بدرجة متوسطة ذلك لعدة أسباب كعدم اعتماد أسلوب الثواب و العقاب و عدم ربط عملية تقييم البرامج التدريبية بسلم الحوافز التشجيعية.

21)دراسة "باسمة علي حسن أبو سلمية" بعنوان "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية"دراسة حالة "مكتب الأونروا الإقليمي_غزة" مذكرة ماجستير " بالجامعة الإسلامية_غزة", 2007.

إشكالية الدراسة كانت كالتالي: ما مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المكتب الإقليمي لأونروا بغزة؟

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع التدريب هو عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف و مهارات و قدرات، وهذه المعارف و المهارات و القدرات تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات العمل و احتياجات الفرد نفسه، و لذا فإن التدريب المستمر للموارد البشرية، أيضاً تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مؤسسة كبيرة و مهمة جداً للمجتمع الفلسطيني، حيث أن الأونروا تلعب دوراً هاماً و حيويًا في حياة الشعب الفلسطيني عامة و اللاجئ الفلسطيني خاصة ، كما أن نتائج و توصيات هذه الدراسة ستضيف الكثير إلى عالم المعرفة و قد تساهم في تطوير العملية التدريبية تخطيطاً و تنفيذاً و تقويماً في مؤسسات الأونروا .

و تتمثل أهداف الدراسة في معرفة ماهية التدريب و ما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب و من ثم أهداف التدريب و أساليبه و الوقوف على واقع التدريب في مكتب الأونروا في غزة و محاولة الخروج بتوصيات

تعمل على تطوير برامج التدريب في المنظمة بالإضافة إلى التعرف على المعوقات و الصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي مكتب الاونروا بغزة و اقتراح الحلول والتوصيات للتغلب عليها من منطلق علمي و الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية الإدارية من خلال تخطيطها و تنفيذها و تقييمها, بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف في الأونروا و نوعية المؤسسة عامة و الأفراد خاصة بأهمية التدريب للموارد البشرية و ضرورة مباشرته و متابعته باستمرار.

ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية و بشكل مقبول, كما و يتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما, أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى ايجابية وكفاءة هذه المرحلة, وتبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الاونروا تتم بشكل مهني و في ضوء معايير محددة, كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الايجابي للعملية التدريبية, و خلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الاونروا على درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين, و يساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كما و نوعا, إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

22) دراسة "عائدة عبد العزيز علي نعمان" بعنوان "علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى" دراسة حالة "جامعة

عز_الجمهورية اليمنية" مذكرة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا", 2008.

إشكالية البحث هي كالتالي: ما علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى بجامعة تعز؟

تكمن أهمية البحث في إبراز علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة, و بالتالي ما تتطلبه من احتياجات و برامج تدريبية مناسبة كما أن هذه الدراسة تعد تطبيقا للواقع العملي لجامعة تعز بوجه خاص و الجامعات اليمنية بوجه عام, حيث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تقيس العلاقة بين التدريب و الأداء حسب علم الباحثة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية و الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى و أثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز و المتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) و ذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة, كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دورا مهما في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف للعاملين فيها.

و دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية وكذا ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد في الإدارة الوسطى و القيادات الإدارية في التدريب.

23) دراسة "ميثاق طاهر كاظم", , "تحت عنوان "أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية

الأردنية", "دراسة حالة "الخطوط الجوية الاردنية", "مذكرة ماجستير" "جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال قسم إدارة

الأعمال 2008"

مشكلة الدراسة كالتالي : ما هو أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية و إلى أي مدى يؤثر

التوجه السوقي (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية

الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية. 1 : تحديد أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية 2 .

تحديد أثر التوجه السوقي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. 3 . تحديد أثر التزام العاملين على أداء شركة

الخطوط الجوية الملكية الأردنية. 4 . تحدي د أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه السوقي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وبالتالي تحقيق مستويات أداء

عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع . وهذا ما يتطلب من المنظمات المنتجة للسلع / و الخدمات التعرف

على احتياجات زبائنهم وتحركات منافسيها في السوق . وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجه السوقي

بمتغيراته التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي في المنظمة الواحدة ، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي يلعبه التزام العاملين

في تحقيق مستويات أداء عالية من خلال تأثيره المباشر على الأداء، أو من خلال التأثير غير المباشر كوسيط في تعزيز أثر التوجه

السوقي على أداء المنظمة.

أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي ارتفاع مستوى التوجه بالزبائن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ارتفاع مستوى التوجه بالمنافسين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية إذ بلغت تقييمات العاملين للعبارات المتعلقة بالتوجه بالمنافسين (55.5) وهذا يعني قريب جدا من مستوى الطموح البالغ (7)، ارتفاع مستوى التكامل الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ارتفاع مستوى التكامل الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

24) بحث "الدكتور علي يونس _ الدكتور صلاح شيخ ديب _ الدكتور راشد الشامي" بعنوان "قياس أثر التدريب على أداء العاملين" دراسة ميدانية على "مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و

الدراسات العلمية، المجلد (31) العدد (1)، 2009.

إشكالية البحث كالتالي : ما مدى تأثير التدريب على أداء العمال؟

تكمن أهمية البحث في أن التدريب يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين كما و نوعا من خلال إكسابهم المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم و مساعدتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة كما يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين و يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية بالإضافة إلى أن التدريب يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية ويطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و كذا مساعدة العاملين في التقليل من التوتر الناجم عن نقص في المعرفة أو المهارة.

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل و قياس النشاط التدريبي في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي، و تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها وكذا تطوير النشاط التدريبي للعاملين و التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين المتخصصين في مجال العمل الإداري حيث يحقق الهدف من العملية التدريبية و في الأخير يقدم البحث مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة لتنفيذ و تحسين جودة البرامج التدريبية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم كما و نوعا.

في الأخير توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين مهارات و قدرات المتدرب و الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه كما أوضحت نسبة 76,7% من العاملين على أن التدريب يكسبهم مهارة في تطبيق ما تعلموه ، كما تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و تأثيرها على أداء العمال، و توصلت الدراسة إلى أن التدريب يشغل دورا مهما

في عملية تطوير أداء العاملين و زيادة كفاءتهم التي تسهم بدورها في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة المضافة , كما أن اهتمام الفرد بأدائه و العمل على رفعه و تنميته, سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به و تتمثل في الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.

25) دراسة "أحمد هشام السامرائي" بعنوان "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة

حالة "قطاع الكهرباء في العراق", مذكرة ماجستير من " الأكاديمية العربية في الدنمارك, كلية الإدارة و

الاقتصاد", 2010.

مشكلة الدراسة كالتالي: هل هناك أثر لاستراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق من وجهة نظر المتدربين؟

تكمن أهمية الدراسة في أنها تحتم بشكل مباشر بالفرد العامل و بكيفية مساعدته على تعزيز إنتاجيته من خلال إطلاق قدراته ومواهبه الكامنة, وكذا محاولة التعرف على إستراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية و أهم المشكلات التي تواجه المدربين و العوامل المساعدة على نجاح التدريب كما أن الدراسة تناولت مفهوما إداريا حديثا وهو التدريب الإداري و الذي يعتبر ضرورة حتمية للمنظمات العربية في ظل المنافسة الحالية وتحديات العولمة, و تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أثر التدريب الإداري على تطوير الموارد البشرية و تكمن أهميته التطبيقية فيما تقدمه من نتائج و توصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب الإداري وكذا التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية و التعرف على أثر العوامل الشخصية و الوظيفية على درجة نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية و أهم العوامل المنفعلة لنجاح التدريب في وزارة الكهرباء في العراق, كما تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات إلى المعنيين في وزارة الكهرباء في العراق فيما يتعلق بأثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب, المدربون, مناهج برامج التدريب, الخدمات الإدارية و الإشرافية و أثرها في نجاح البرنامج التدريبي) و تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة و ترجمتها للاحتياجات التدريبية, الدافعية, الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

(26) دراسة "محمد حنفي محمد نور تبيدي" تحت عنوان "دراسة حالة" قطاع الاتصالات السودانية " رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة الخرطوم قسم إدارة الأعمال - مدرسة العلوم الإدارية 2010"

تفرعت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات نذكر منها - 1 : هل لدي إدارة شركات الاتصالات معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ؟

هدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية, التعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين وكذلك من خلال تقييم وتقويم الهيئة القومية للاتصالات لأداء هذه الشركات , المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات السودانية من خلال نتائج هذا البحث, التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية, تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقطاع الاتصالات علي وجه التحديد, والاقتصاد السوداني بصفة عامة, وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية

تبع أهمية هذا البحث في عدة جوانب علي النحو التالي : إن علم الإدارة الإستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً، ولازال يصاحبه الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره إلي حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الممارسة

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : تبين أن الإدارة العليا تنظر لمستقبل نشاط شركات الاتصالات في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي قد تساهم في تطور نشاط قطاع الاتصالات السودانية، ويعد هذا التفاؤل مؤشراً جيداً سيساهم في رفع معنويات الإدارة العليا ويزيد من دافعيتهم لتطوير الأداء وتقديم خدمات متميزة أن شركات الاتصالات السودانية تتجه نحو تعيين الشباب والناضحين في الوظائف العليا والوسطى و اتضح من الدراسة أن لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية ورسالة محددة ومكتوبة وقد اطلع الباحث على ذلك.

27) دراسة "محمد محمود الاعرج" بعنوان "تطبيق المواصفة الدولية 18000 في شركات صناعة الادوية الاردنية البشرية واثرها على اداء الموارد البشرية" دراسة حالة "شركات صناعة الادوية الاردنية البشرية" رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ب "جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الاعمال قسم ادارة الاعمال 2010",

تناول الباحث مشكلة الدراسة التالية: قام الباحث بإظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤل التالي:

مامدى تطبيق معايير المواصفة الدولية OHSAs18000 (سياسة الصحة و السلامة المهنية , التخطيط الفحص و التصحيح 'مراجعة الإدارة التحسين المستمر) في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية ؟

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فتستمدتها من البحث في نظام الصحة و السلامة المهنية حيث يعتبر هذا المفهوم حديث العهد نسبيا في الدول النامية لذلك فان إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف و التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية المعاصرة والتي يجب على المنظمات بشقيها الصناعي وخدمي تبنى هذا النظام لمواكبة جميع التغيرات

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في كشف مدى استخدام نظام الصحة و السلامة المهنية في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية وأثرها على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة ,التعرف على مستوى تطبيق معايير نظام الصحة و السلامة المهنية ,توضيح مدى تأثير استخدام نظام الصحة و السلامة المهنية على أداء الموارد البشرية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أسهمت في حل مشكل الدراسة حيث بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق نظام الصحة و السلامة المهنية ومعايير العمليات و التطبيق و المواصفة الدولية في شركات صناعة الأدوية الأردنية كانت مرتفعة كذلك وجود اثر ذو دلالة معنوية ذو لتطبيق معايير المواصفة الدولية OHSAS 18000 أداء الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالموضوع لاعطاء لمحة عن النتائج السابقة التي توصل اليها الباحثون من قبل ,و لاعطاء نظرة شاملة لموضوع الدراسة.



الفصل التطبيقي: دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تلمسان



تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية إلى مختلف الممارسات المتعلقة بدور تدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية نتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على ديوان الترقية و التسيير العقاري بتلمسان، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى، المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة، و على بيانات الدراسة الميدانية ، وإلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة، والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، و المبحث الثاني تناولنا فيه نتائج الدراسة الميدانية.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة و التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل المناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة

سنتناول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية معالجة الدراسة الميدانية لموضوع التدريب في المؤسسات الاقتصادية، من خلال كيفية اختيار مجتمع الدراسة و التعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها والتوصل للنتائج، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة:

قدمنا في هذا المطلب طريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال مجتمع و عينة الدراسة وكذا أساليب جمع البيانات وتحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها.

أولاً: مجتمع و حجم العينة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على ديوان الترقية و التسيير العقاري بتلمسان، والتي توظف حوالي 305 عامل، تم توزيع استبيان على العاملين في المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع 70 نسخة من الاستبيان 2 فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 66 نسخة، والاستبيانات القابلة للتحليل 60 نسخة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: والذي يتمثل في عملية التدريب.

المتغير التابع: أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تم من خلال الدراسة الميدانية إتباع مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات التي تساعد في فهم موضع التدريب، ومن أجل استخلاص النتائج التي تساعد في إيجاد أجوبة لإشكالية الموضوع، حيث تم اعتماد على الأدوات التالية:

- 1) المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات و المعلومات، وقد قمنا بإجراء العديد من المقابلات برؤساء الأقسام و المصالح من أجل معرفة واقع التدريب في الشركة، أين وقفنا عند أهمية التدريب بالنسبة للعمال وأثره في تحسين أدائهم.
 - 2) الاستبيان: يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل لأشخاص معينين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.
- وقد اتبعنا عند إعداد هذا الاستبيان على القواعد التالية:
- __ أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة و كتبت بطريقة سهلة الفهم و مركزة.
- __ الاستبيان الذي تم إعداده لا يأخذ الكثير من الوقت عند ملأه من طرف المستجوب.
- __ نوعية الأسئلة كانت مغلقة.

3) العينة: نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة, و من أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف و النتائج ممثلة تمثيلا صحيحا, تم الاختيار العشوائي لعناصر العينة (الأفراد) بحيث اشتمل الاستبيان على 70 فرد من عدد العمال الإجمالي بالوحدة.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي, حيث تم ترميز و إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج معالجة الجداول Excel .

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة و المخطط التجريبي

أولا : تقديم المؤسسة

إن ديوان الترقية وتسيير العقاري الذي يرمز له بالحروف اللاتينية (opgi) هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تهتم بإنجاز السكنات الاجتماعية و المحلات التجارية إلى جانب إبرام الصفقات وهذا ما أعطاهما نجاحا كبيرا على المستوى الوطني .
أنشئت بموجب مرسوم 74/63 و صدر في 1974/06/10 و أدير بمرسوم رقم 147/91 لأعمالها وتنظيماتها و يمنحها ميزة صناعية وتجارية .

في هذا الإطار فإن ديوان الترقية والتسيير العقاري يعتبر تاجرا في علاقاته مع الغير و هو يخضع إلى القواعد القانونية التجارية.

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري هو شخصية اعتبارية يتمتع بالاستقلالية المالية , وهو مسير من طرف مجلس الإدارة و يتم تعيينه بواسطة مرسوم رئاسي, كما أن لديوان الترقية و التسيير العقاري ثلاث وحدات تابعة وهي على التوالي .

— وحدة تسيير تلمسان وتظم :

*وكالة تلمسان

* وكالة منصور

* وكالة سبدو

* وكالة مغنية

البطاقة التقنية :

الرقم الجبائي : 96813519085505

الرقم التجاري 0262626B00

الرقم الشبه الجبائي : 1301528461

الهاتف : 043/21/32/13

الفاكس: 043/21/36/40

❖ الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري شكل وفق القرار الوزاري SPM /203

المصادق عليه بتاريخ 1991 و يتضمن :

-الهيكل

-الهيكل الحالي يحتوي على (أنظر الشكل)

السند المنبثق عن قرار الوزاري المؤرخ بتاريخ 2006

❖ مصالح الديوان ومهامه

أ_ مصالح الديوان:

المديرية العامة:

● المدير العام : يسهر المدير على تحقيق الأهداف المسطرة للديوان ويشرف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة , و

يدير كل الدوائر , وله سلطة التعيين و تنحية العمال في إطار الشروط التشريعية و القانونية .

بصفة عامة يشرف على التخطيط و التنظيم و سير الديوان وكذا الاجتماعات و استقبال الشخصيات ومراقبة كل أعمال

المنحزة من طرف المصالح.

● الأمانة العامة :

تتم بتنظيم مكتب الإدارة , وترتيب جميع الوثائق المتعلقة بنشاط الديوان التي تقوم بتنظيم وجدولة برنامج العمل , وكذا استقبال زوار المدير , تحضير الاجتماعات و الاتصال كما نجد في المديرية العامة .

● مكتب العلاقات الإجتماعية و الاتصالات :

من المهام الموكلة إلي هذا المكتب هي كالتالي :

* معالجة الاحتجاجات أو المشاكل المطروحة من قبل المواطنين إلى المدير العام .

* استقبال المواطنين الجمعيات و الإدارة .

* نشر وتنظيم النصوص التشريعية و القانونية لشعب أو هيكل الديوان .

● مكتب مكلف بالمنازعات :

يسهر على تطبيق جميع القرارات واتخاذ التدابير و الإجراءات القانونية لأمن و حماية مصالح الديوان .

● مكتب المراقبة الداخلية والإعلام

مكلف بوضع المناهج و القواعد المتعلقة بعمل كل قسم و كذا تحليل وتقسيم النشاطات الإدارية و المالية و مراقبة النظام الداخلي لديوان .

✓ دائرة التحكم في إنجاز المشاريع

تقوم هذه الدائرة بضمان الإدارة و التحكم في إنجاز البرامج الإجتماعية و كذا متابعة تنفيذ جميع المشاريع الدراسة لبناء الترميم

الصيانة و الترقية وتطوير جميع الدراسات و البحوث المعمارية المتعلقة بمكاتب الدراسات و الخدمات المختصة في ذلك و تحتوي

هذه الدائرة على مصلحتين هما :

-مصلحة الدراسات و الصفقات

-مصلحة إنجاز البرامج الاجتماعية

1. مصلحة الدراسات و الصفاقات :

__مصلحة تقوم بدراسة وبرمجة المشاريع الديوان .

__تقييم ومفاوضة المناقصات و العروض المتلقاة و تحديد و تحليل القيم و الإحصاءات .

__التطرق إلى جدولة مجمل الوثائق و الملفات الإدارية و التقنية و ضمان المتابع القانونية .

*الخطوات المتبعة للدراسات :

أول خطوة لدراسة هي الاختيار الأرضي وذلك عن طريق اللجنة المختصة حيث تتم هناك دراسة جيوتقنية للأراضي من طرف المخبر الجهوي الغربي للأشغال العمومية , بعد الاختيار يتم الإعلان في الجرائد لاختيار مكتب للدراسات حيث يقوم هذا الأخير بتقديم دراسة أولية عن المشروع دراسة هندسية , تقنية مخططات السطحية أو ثانوية و القيم المالية للمشروع .

في الأخير يتم الإعلان ثانية في الجرائد لاختيار المقاول الذي قوم بإنجاز مثلا : إذا تقدم 10 مقاولين فتوضع 10 دفاتر شروط في الأظرف ثم عند فتح هذه الأخيرة يتم اختيار المقاول الذي قدم أحسن عرض ليستلم المشروع.

2. مصلحة إنجاز البرامج الإجتماعية : مكلفة بما يلي :

__ضمان تحقيق البرامج الإجتماعية .

__التجهيزات و الصيانة للديوان أو ملحقاته .

تنسيق عملية تنفيذ الأشغال بالتوافق مع المعطيات واحترام القواعد التقنية في هذه المصلحة يتم تنفيذ مشروع على الأرض الواقع

حيث يتم تنصيب المقاول عن طريق محضر و إنجاز المشروع يكون على مرحلتين :

-إنجاز الهيكل السفلي للبنية (حفر الأساسات و إنجازها)

-إنجاز الهيكل العلوي بعدا هذا تتم عملية الاستلام المؤقت عن طريق لجنة مكونة من عدة هيئات سلطات الدائرة سونا الغاز مختلف

الهيئات التقنية المخولة مدراء أقسام البناء و التعمير .

✓ دائرة التسيير وصيانة الممتلكات

ضمان تسيير واستغلال الممتلكات الديوان وتحتوي هذه الدائرة على ثلاث مصالح :

-مصلحة إستغلال الممتلكات .

-مصلحة تنازل الممتلكات .

-مصلحة الصيانة و الإصلاحات .

1) مصلحة استغلال الممتلكات :

تقوم هذه المصلحة بعمليات جرد الكراء بالنسبة لسكنات و المحلات و قبض المستحقات و التكاليف الكراء و الأماكن المؤجرة كما تقوم بمسك تنظيم الدفتر العام ملفات المستأجرين وإبرام عقود و صفقات الكراء .

2) مصلحة التنازل :

تقوم بما يلي :

__ تنفيذ مجمل عمليات البيع ممتلكات الديوان من مساكن ومحلات والسهر على احترام القوانين .

__ متابعة تحول المصالح الموقوفة الخاصة و التي تتعلق بمصلحة الأملاك و الدراسات التوثيقية .

__ استقبال ملفات التملك و تحرير الحالات الخطية و عقود الملكية ووضعها عامة مسجلة وتعتمد على فرعين :

الفرع الأول : فرع البيع :

مهمته تنفيذ مجموعة من عمليات البيع وتنازع ملفات الممتلكين .

__ استقبال واستغلال طلبات التملك لمساكن و المحلات وإقامة الاستحقاق الخاص بالدفع الأقساط الشهرية لدي الدفع

__ ضمان التحويل لفرع العقد كما عمل على تنسيق وتنازع الأعمال .

_تحليل كل مقدمه المالك أي المشتري من المبلغ .

الفرع الثاني: فرع العقد :

العقد هو الوثيقة الرسمية من البائع و المشتري و تتم هذه الوثيقة بعدما يشتري المالك السكن من البائع , وهذا العقد يكون من طرف المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري و مدير أملاك الدولة ثم يشهر بالمحافظة العقارية التابعة للولاية أو الدائرة .

وهناك ثلاث أنواع من العقود :

1-عقد بالتقسيط : المشتري لم يدفع المبلغ كاملا أي أنه دفعه بالتقسيط .

2-عقد فوري : أي أن المشتري دفع المبلغ دفعه واحدة .

3-عقد التنازل عن الرهن القانوني : معانات أن المشتري كان دفع ثمن سعر التنازل بالتقسيط ولما انتهى من دفعه كليا فهو يتحصل

على هذا النوع من العقود بالإضافة إلى شهادة إبرام الذمة

التي تتمثل في :

إذا أرادة المالك بيع مسكنه له كل الحق في ذلك كونه مالكا لمسكنه وذلك باتجاه نحو الموثق مع المشتري للقيام بالإجراءات القانونية باتجاه ذلك .

3) مصلحة صيانة الممتلكات : مكلف بعبء مهام :

-مسك وتنظيم ملفات المطابقة ودفاتر الحالة للملكية الديوان والمراقبة تنفيذ النشاطات المتعلقة بالنظافة , الصيانة و التصليحات الجارية بالنسبة للملكية الديوان و المتعلقة بالوحدات .

- البرمجة بالتنسيق مع الوحدات وجناح المدير للعمليات أهم عمليات التصليح و الصيانة .

-الحفاظ علي الملكية المستغلة أو المسيرة من أي نصب ودالك بوضع حارس مشرف عليها .

4) الأرشيف : هو فرع خاص يهتم بالتخزين والمحافظة علي الوثائق المستعملة في شتي المجالات .

إن وثائق الأرشيف مصدر المعلومات تلجأ إليه الإدارة كلما تطلب الأمر ذلك

أما في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية فقد لاحظنا أنه في كل مصلحة يوجد شبه أرشيف تخزن فيه وثائق خاصة بالنسبة لسنتين الماضيتين فقط وبعد ذلك تحول إلى المركز الرئيسي و هو الأرشيف يوجد خارج الديوان .

✓ دائرة التنمية الترقية العقارية والعقار : تقوم بما يلي:

-تطوير النشاطات المتعلقة بالترقية العقارية .

-تسيير الاتفاقيات حول الدراسات وتحقيق عملياتها .

-اتخاذ التدابير القانونية اللازمة و التي تسمح بدخول الملكيات العقارية .

وهي تحتوي علي مصلحتين هما :

* مصلحة الترقية القارية

* المصلحة التجارية

خامسا : دائرة المالية والمحاسبة :

وتحتوي علي :

1 مصلحة المالية والمحاسبة : وتشمل أربعة مصالح هي :

-مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتسجيل وتقد كل العمليات المحاسبة في دفتر اليومية ودفتر الأستاذ وذلك من أجل وضع

وإعطاء البيان الختام و جدول الحسابات لكل دورة .

-مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل الفواتير المتعلقة بالموردين و أداء الخدمات من أجل تسديد مستحقاتهم , كما تقوم

باستلام الصكوك البنكية المتعلقة و المرتبة على الزبائن وذلك من أجل تحصيلها .

زيادتا علي هذا تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل التعاملات البنكية وإنشاء الميزانية التقديرية .

-مصلحة الاستثمارات : تقوم مصلحة الاستثمارات بمراقبة الفواتير (وضعيات الأشغال) وتطبيقها مع التقدم الفعلي للأشغال وتم بعد ذلك إرسالها إلى مدرة الصندوق الوطني للسكن من أجل دفع المستحقات المقاولين .

-مصلحة التحصيل : تقوم هذه المصلحة بالتنسيق مع دائرة تسيير الممتلكات من خلال استلام عقود أجار الزبائن سواء كانوا عادين أو معنويين .

✓ دائرة الموارد البشرية : وتشمل:

_الوسائل العامة

_الموارد البشرية

1_ مصلحة الوسائل العامة

تشرف على الإعداد الدوري للمستلزمات الضرورية لوضعها تحت أقسام الديوان .

-مراقبة كل عمليات الشراء .

-ضمان التكفل بالأرشيف و الوثائق .

-ترتيب وإحصاء كل الوثائق المكتوبة .

2- مصلحة الموارد البشرية : تشرف على ما يلي :

-مراقبة العمليات المرتبة بأجور الأشخاص .

-مراقبة التوظيف وحركة الأشخاص ومراقبة العمليات

-تحديد سياسة العمل

-التهيئة للدراسة ترتيب الأجور .

ب_ مهام الديوان:

مهام الديوان الترقية و التسيير العقاري لتلمسان يعمل على ترقية الخدمة العمومية لسكن اجتماعي الإيجاري و التسيير العقاري .

-بناء المساكن والمخلات التجارية وترقيتها .

-القيام بدراسة المشاريع وإنجازها ومتابعتها .

-بيع السكنات و المخلات التجارية في كامل ولاية تلمسان .

-توفير شروط البحث وإنجاز عملية السكن الترقوي .

-السهر علي تطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية في مجال الإعلام الآلي كما له مهام أخرى ثانوية تعمل على التحكم في المشاريع

السيطرة لحساب كل عامل ترقية العقارية داخل المحيط العمراني يعمل بقيام بأداء خدمات من أجل ضمان وصيانة وتأهيل لأن كل

أو مهمة تدخل في إطار التسيير العقاري .

ج_نشطات الديوان :

الفرع الأول : السكن التساهمي اجتماعي :

السكن التساهمي الإجتماعي هو عبارة عن سكنات موجهة للعائلات التي لها الدخل متوسط أي طبقة المتوسطة ومع منح إعانة من

الدول بمبلغ 700000 00 دج وذلك يقدم دفعات أولية هي التي تحدد ديوان الترقية والتسيير العقاري و يكون من طرف

المستخدمين وذلك يتم بالقسيم كما تقدم في الأشغال .

الفرع الثاني : السكن الترقوي :

السكن الترقوي هو عبارة عن سكنات موجهة للعائلات التي لها الدخل العالي أي الطبقة العالية لهذا عدم وجود إعانة مالية من

طرف الدولة الذي له عدة منازل أو أراضى و تكون المدفوعات الأولية من طرف المستخدمين فتمن الدفعة الأولى يقوم بتحديد

الديوان و الدفع بالقسيم حسب التقدم في الأشغال .

الفرع الثالث : السكنات الإجتماعية الإيجارية :

يهتم الديوان بإعداد مساحات المخصصة لإنجاز المشاريع السكنية الإيجارية مع تحسينها خلال تطبيق البرامج السنوية المسجلة من طرف الدولة و تصنف كالتالي :

*برامج السكنية العقارية .

*برامج السكنية مسجلة لامتناس البيوت الهشة .

*برامج سكنية مسجلة لتطوير الهضاب العليا

ويتم التمويل من طرف الدولة عن طريق الصندوق الوطني لسكن .

ثانيا: المخطط التدريبي لديوان الترقية و التسيير العقاري:

يعتبر التدريب من الوظائف الأساسية لديوان الترقية و التسيير العقاري, و يعتمد عليه في تحقيق التغيير اللازم لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية, حيث خصص له فرع يهتم بكل ما يتعلق بتنظيم برامج, و يهتم الديوان بنوعين من التدريب هما التدريب الداخلي و التدريب الخارجي.

أ_ التدريب الداخلي: يتم هذا النوع داخل الديوان تحت إشراف الرؤساء و يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كالتالي:

يقوم رئيس خلية التدريب بإعداد قوائم الاستبيانات الكاشفة للاحتياجات كما يعقد لقاءات مع رؤساء الدوائر المباشرين للعمال في المصالح المختلفة و من خلال التشاور يمكن تحديد هذه الاحتياجات , و يقدم ديوان الترقية والتسيير العقاري تدريبا لكل من :

_العمال الجدد مهما كانت مدة و طبيعة عملهم.

_العمال الذين يتطلب نشاطهم تعديلا ناتجا عن إدخال تكنولوجيا جديدة أو يتطلب استعمال آلات جديدة.

_العمال الذين غيروا مناصب عملهم.

بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي حيث يتم اختيار المدربين من طرف المدير و مساعديه و اختيار أسلوب التدريب المناسب , و

كذا إعداد ميزانية للتدريب حيث تقوم خلية التدريب بإعداد الميزانية حيث تخصص لها موارد مالية و توجيهها و توزيعها حسب

التخصصات الموجودة, فبذلك تحدد بدقة تكاليف البرنامج التكويني.

ب_ التدريب الخارجي:

إنشاء علاقات مع المراكز التدريبية:

يقوم الديوان بالتسجيل في مختلف المراكز الهامة بموجب عقد أو اتفاق و التي تعرض عليه المواضيع التي يحتاجها الموظفون, و هناك

مراكز هي التي ترسل للديوان كل جديد عندها لكي يتعاقد معها, و من بين هذه المراكز نجد : IBS(international

business school) بوهران, ومركز التدريب ABOURA بوهران وهما مركزين غير حكوميين و معترف بهم دوليا كما

يقوم الديوان بدورات تدريبية إجبارية كل سنة تفرضها وزارة السكن و العمران و المدينة و تتم في CNAT(centre

national d'étude d'animation de l'entreprise) بالجزائر, إلى غير ذلك من المراكز.

رسالة الموافقة:

عادة ما يتم إرسال رسالة من قبل المدير العام لمدير المركز و ذلك من أجل اطلاعه على الرغبة في تسجيل عماله للتدريب في الموضوع

الذي سبق اقتراحه من طرف المركز.

وضع خطة التدريب:

بعد التعرف على المواضيع المعروضة من طرف المراكز و مقارنتها مع المواضيع المقترحة من طرف الديوان و تحديد عدد العمال الذين

يحتاجون للتدريب و المدة المحصنة لكل متدرب و تخصيص المبالغ اللازمة لكل متدرب على حدى, و تقوم خلية التدريب بوضع

هذه المعلومات في خطة و يتم إعدادها و ذلك لضمان استمرارية التدريب دون صعوبات داخلية أو خارجية.

الجدول(1) : التدريب في ديوان الترقية و التسيير العقاري لسنة 2018

مكان تنفيذ التدريب	الفئات المهنية			مدة التدريب	الموضوعات المطلوبة للتدريب
	أعوان تنفيذيين	أعوان التحكم	الاطارات		
C.N.A.T_alger				المدى المتوسط	39
D.F.P_tlemcen					موضوع مفتوح
E.A.F.P_aboura	63	24	158	المدى القصير	
C.C.I_tafna					
I.B.S_oran					

المصدر: ديوان الترقية و التسيير العقاري 2018

مجموع المواضيع: 39 موضوع (4= المدى المتوسط , 35= المدى القصير)

التدريب مدفوع التكاليف = 153

التدريب المجاني = 92

مجموع المتدربين=254 (158 إطارات , 24 أعوان التحكم, 63 أعوان تنفيذيين)

الجدول(2): تكاليف التدريب في ديوان الترقية لسنة 2016_2017

التكاليف	مكان التدريب	مدة التدريب	التاريخ	عدد الأشخاص	المصلحة	موضوع التدريب
260 000.00	IBS	3 أيام	/09/08 2016	6 أشخاص	_دائرة المالية و المحاسبة(DFC)	Les subvention les plus values sur cession d'actifs immobilises et les immobilisation en concession
				شخص واحد	_دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامةDRHMG	
				شخص واحد	_خلية التدقيق	
120 000.00	IBS	3 أيام	/02/16_14 2017	5 أشخاص	_دائرة المالية و المحاسبة	Lois de finances_ la pratique des amortissements
				شخصان	_دائرة التحكم في انجاز المشاريع	
350000.00	E.A.F.P. aboura	5 أيام	/05/11_07 2017	5 أشخاص	خلية الاعلام و الاتصال OSIC	La java pour anderoid
350 000.00	E.A.F.P. aboura	5 أيام	/05/18_14 2017	6 أشخاص	خلية الإعلام و الاتصال	La oracle
429401.68	C.N.A.T	10 أيام	/05/22	3 أشخاص	_دائرة التحكم في انجاز المشاريع	Management des marches

			2017	5 أشخاص	دائرة الترقية و التسيير العقاري	public
205920.00	C.N.A.T	4 أسابيع	/05/27 2017	شخص واحد	خلية الإعلام و الاتصال	Web master

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري 2016_2017

المبحث الثاني : تحليل استمارة و تقييم النتائج

المطلب الأول: تحليل الاستمارة

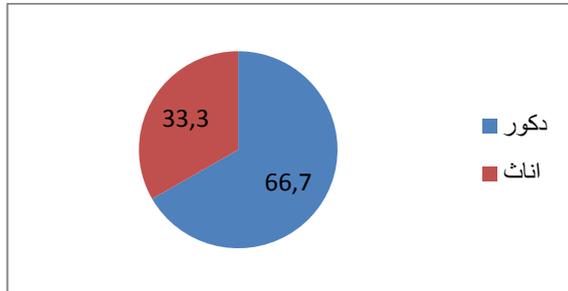
سيتمن خلال هذا المطلب تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة و المعلومات الشخصية التي تم

إدراجها و ذلك كالتالي:

أولاً: المعلومات الشخصية

1_ الجنس:

الشكل(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول(3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

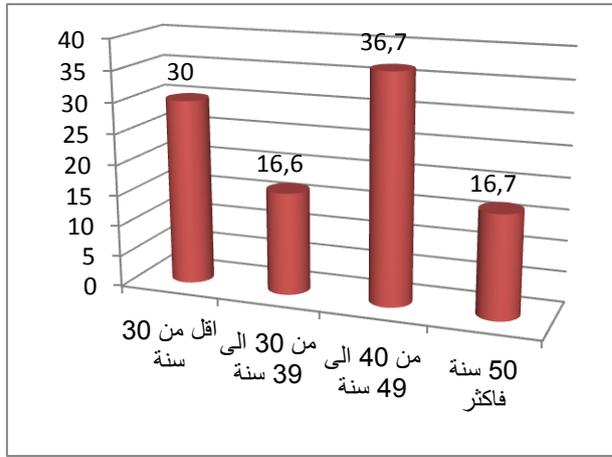
الجنس	العدد	النسبة
ذكور	40	66.7%
إناث	20	33.3%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 66.7% من أفراد العينة يمثل الذكور، و ما نسبته 33,3% ، من الإناث أي أن نسبة الذكور ضعف نسبة الإناث و هذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة عمل الديوان من بناء و تشييد للسكنات و الذي يتطلب مجهود عضلي كبير.

2_العمر:

الشكل(5): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

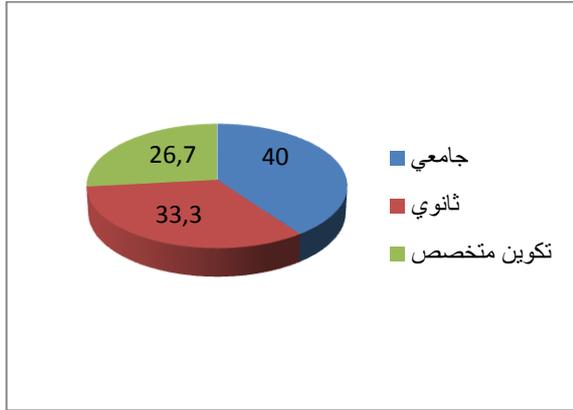
العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	18	30%
من 30 إلى 39 سنة	10	16.6%
من 40 إلى 49 سنة	22	36.7%
50 سنة فأكثر	10	16.7%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن ما نسبته 36.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة و هم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد العينة، وما نسبته 30% أعمارهم تقل عن 30 سنة ، أما الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فنسبتهم 16,7% ، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة فنسبتهم 16.6% و هذا يدل على أن أغلب الموظفين في ديوان الترقية و التسيير العقاري هم شباب و كهول.

3_المؤهل العلمي:

الشكل (6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

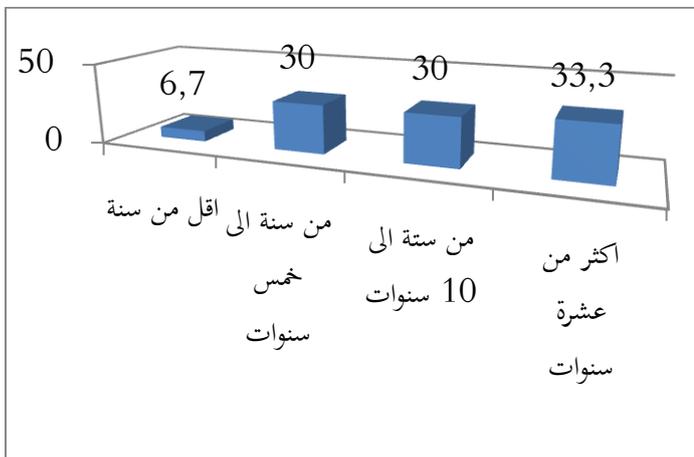
المؤهل العلمي	العدد	النسبة
جامعي	24	40%
ثانوي	20	33,3%
تكوين متخصص	16	26,7%

المصدر: من معطيات الاستبيان.

نلاحظ أن المستوى العلمي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي و ذلك بنسبة 40% و هذا ما يناسب طبيعة المؤسسة و التغيرات التي تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه، لذا تعتمد على موظفين مؤهلين أما ما نسبته 26.7% تمثل أصحاب تكوين متخصص و هي نسبة جيدة مقابل صعوبة توظيف هذه الفئة، أما المستوى الثانوي فيمثل 33.3%، و هذا باعتبار المؤسسة بحاجة إلى مساعدين و كذا كون المستوى الثانوي في مراحل تأسيس المؤسسة معادل للجامعي، و بالتالي هذا يعكس المستوى الثقافي و العلمي العالي الذي يتميز به أفراد العينة.

4_الخبرة:

الشكل (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
اقل من سنة	4	6,7%
من سنة إلى خمس سنوات	18	30%
من ستة إلى عشرة سنوات	18	30%
أكثر من عشرة سنوات	20	33.3%

المصدر: من معطيات الاستبيان.

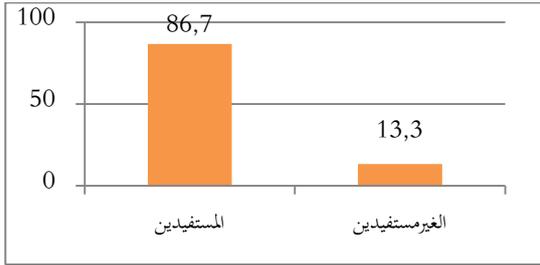
نلاحظ أن نسبة 33.3% من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات, و الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فيمثلون 30% و من سنة إلى 5 سنوات نسبة 30%, ونسبة 6.7% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن سنة, و هذا يدل على وجود كفاءة و خبرة عالية لدى نسبة كبيرة من عمال الديوان.

ثانيا: التدريب:

1_ المستفيدين من التدريب

الشكل (8): توزيع الأفراد المستفيدين من التدريب

الجدول (7): توزيع الأفراد المستفيدين من التدريب



الاستفادة من التدريب	العدد	النسبة
المستفيدين	52	86.7%
غير المستفيدين	8	13,3%

المصدر: من معطيات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 86.7% من أفراد العينة قد استفادوا من التدريب, و تمثل نسبة 13.3% الأفراد الغير المستفيدين و هي نسبة صغيرة, و هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالتدريب و تحرص على خضوع جميع العمال له.

2_ عدد مرات الاستفادة من التدريب

الجدول(8): توزيع الأفراد حسب عدد مرات التدريب الشكـل(9): توزيع الأفراد حسب عدد مرات التدريب



عدد مرات التدريب	العدد	النسبة
مرة	6	10%
مرتين	6	10%
أكثر من مرة	40	66.7%
ولا مرة	8	13,3%

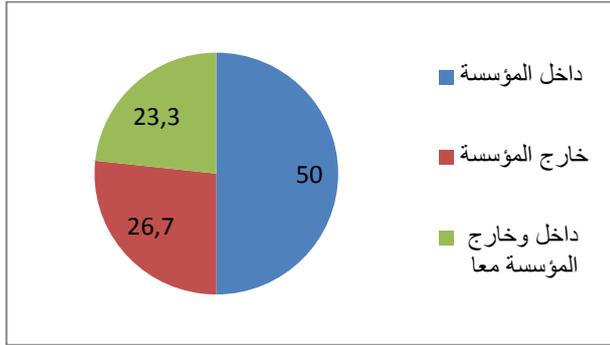
المصدر: من معطيات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 66,7% من أفراد العينة قد استفادوا من التدريب أكثر من مرة، و نسبة 10% استفادوا من التدريب مرتين، و نسبة 10% استفادوا مرة واحدة و تبقى فئة صغيرة نسبتها 13,3% لم تستفد من التدريب و هذا يوضح أن الديوان يضع برامج تدريبية بصفة دورية للعمال و يحرص على تكافؤ الفرص في الحصول على التدريب .

3_مكان التدريب

نوضح من خلال الجدول و الشكل الموائين توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب و الذي يكون إما داخل المؤسسة أو خارجها أو في الحالتين معا:

الجدول(9): توزيع الأفراد حسب مكان التدريب الشكل(10): توزيع الأفراد حسب مكان التدريب

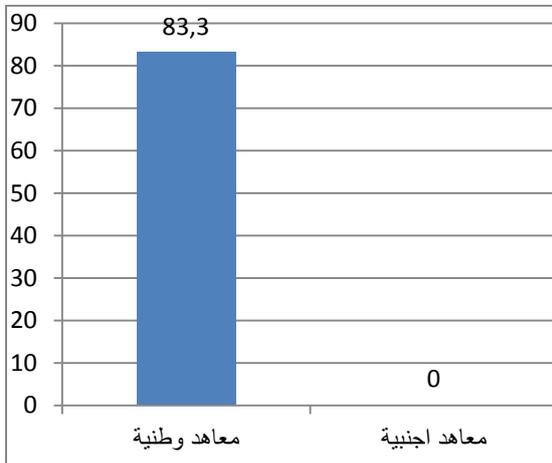


مكان التدريب	العدد	النسبة
داخل المؤسسة	30	50%
خارج المؤسسة	16	26,7%
داخل وخارج المؤسسة معا	14	23,3%

المصدر: من معطيات الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة و نسبة 26.7% تلقوه خارج المؤسسة, أما الذين تلقوا تدريبهم داخل و خارج المؤسسة فنسبتهم 23.3% , و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على التدريب الداخلي أكثر من التدريب الخارجي الذي يتم فقط في المعاهد الوطنية كما يوضحه الجدول و الشكل التالي:

الجدول(10): توزيع الأفراد حسب المعاهد الشكل(11): توزيع الأفراد حسب المعاهد



نوع المعاهد	العدد	النسبة
معاهد وطنية	50	83.3%
معاهد اجنبية	0	0%

المصدر: من معطيات الاستبيان.

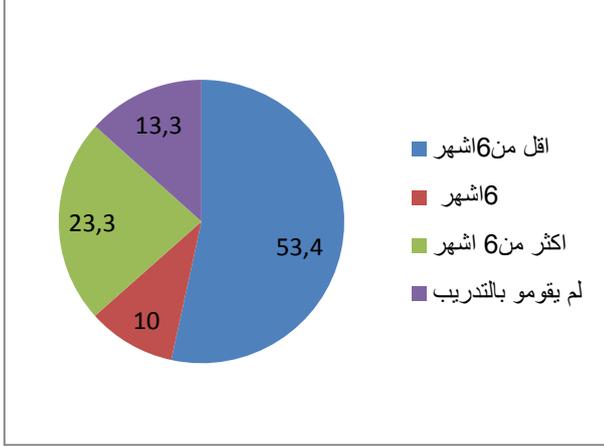
يستند الديوان في التدريب على هيئات ومراكز وطنية بنسبة 83,3%.

4_ مدة التدريب:

الجدول(11): توزيع الأفراد حسب مدة التدريب

مدة التدريب	العدد	النسبة
اقل من 6 اشهر	32	%53,4
6 اشهر	6	%10
أكثر من 6 أشهر	14	%23,3
لم يقوموا بالتدريب	8	%13,3

الشكل(12): توزيع الأفراد حسب مدة التدريب



المصدر: من معطيات الاستبيان.

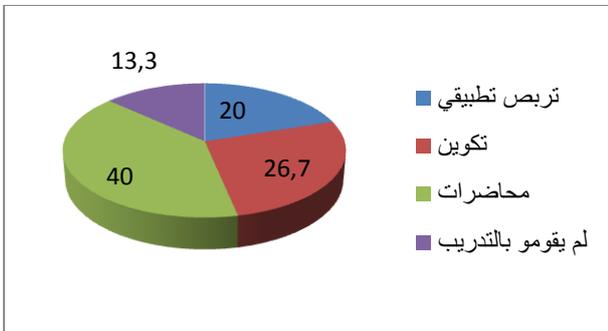
حسب معطيات الجدول فان مدة التدريب في معظم الأحيان تقل عن 6 أشهر أو تكون أكثر و أحيانا أخرى تكون في حدود 6 أشهر.

5_ نوع التدريب:

الجدول(12): توزيع الأفراد حسب نوع التدريب

نوع التدريب	العدد	النسبة
تربص تطبيقي	12	%20
تكوين	16	%26, 67
محاضرات	24	%40
لم يقوموا بالتدريب	8	%13,3

الشكل(13): توزيع الأفراد حسب نوع التدريب

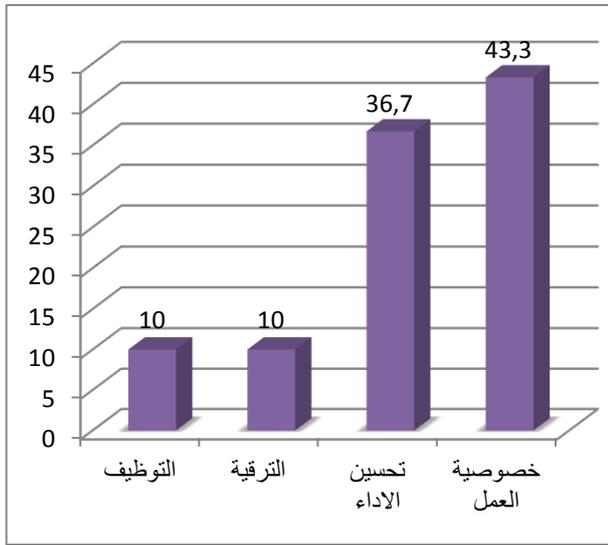


المصدر: من معطيات الاستبيان.

من خلال التبرص الذي أجريناه في الديوان ومن خلال المعطيات المقدمة إلينا، توصلنا إلى أن المؤسسة تستعمل الأنواع التالية: تبرص تطبيقي، تكوين، وأكثرها المحاضرات حسب نتائج الاستبيان، وهذا يدل على أن الديوان يقوم بتنوع التدريب ولا يستعمل نوع واحد، وذلك راجع إلى اختلاف المهام من جهة وتنوع الأقسام من جهة أخرى، حيث أن كل قسم من الأقسام أو فرع من الفروع يتطلب نوع محدد من التدريب.

6_ سبب التدريب

الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب سبب التدريب



الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب سبب التدريب

سبب التدريب	العدد	النسبة (%)
التوظيف	6	10%
الترقية	6	10%
تحسين الأداء	22	36,7%
خصوصية العمل	26	43,3%

المصدر: من معطيات الاستبيان.

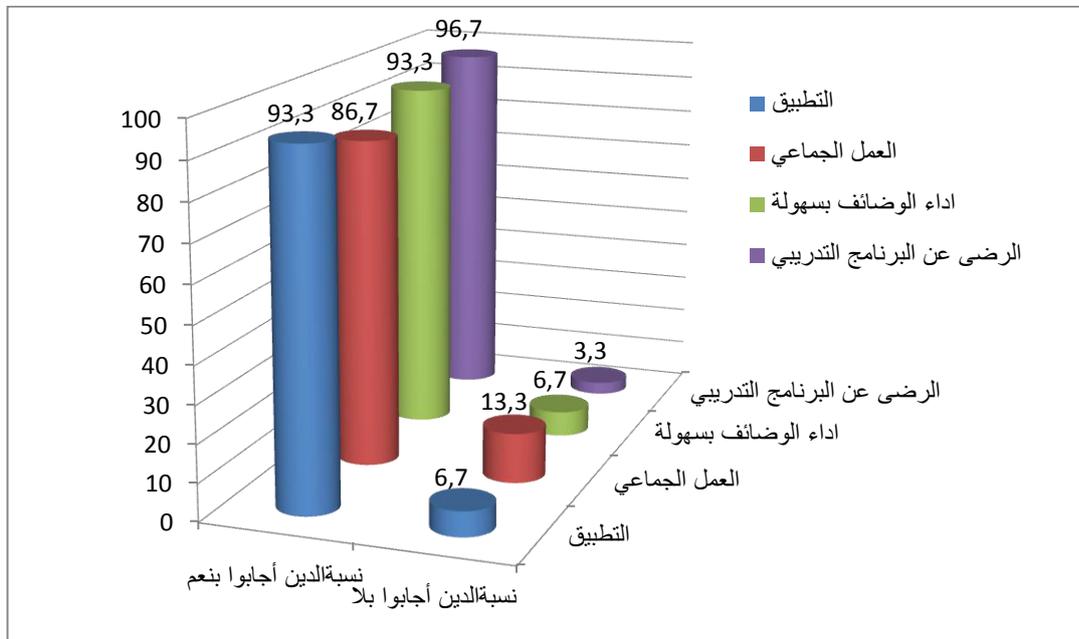
في أغلب الأحيان يتم التدريب لأربعة أسباب رئيسية هي: عند التوظيف، الترقية، خصوصية العمل، تحسين الأداء، إلا أننا من خلال التحليل وجدنا أن الديوان يقوم بالتدريب حسب خصوصية العمل، حيث تمثل نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريبهم بسبب خصوصية منصب العمل الذي يشغلونه نسبة 43.3%، بينما تليها نسبة تحسين الأداء بـ 36.7%، بينما التوظيف و الترقية يمثلان نسبتين ضعيفتين

ثالثا: نتائج التدريب

الجدول(14): توزيع الأفراد حسب نتائج التدريب

التطبيق	العمل الجماعي	أداء الوظائف بسهولة	الرضا عن البرنامج التدريبي	نتائج البرنامج التدريبي
56	52	56	58	عدد الذين أجابوا بنعم
4	8	4	2	عدد الذين أجابوا بلا
%93,3	%86,7	%93,3	%96,7	نسبة الذين أجابوا بنعم
%6,7	%13,3	%6,7	%3,3	نسبة الذين أجابوا بلا

الشكل(15): توزيع الأفراد حسب نتائج التدريب



المصدر: من معطيات الاستبيان.

قمنا بتقسيم نتائج التدريب من خلال طرح أربع أسئلة خاصة ب: الرضا عن البرنامج التدريبي, أداء الوظائف بسهولة, العمل الجماعي, التطبيق, ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج النقاط التالية:

__ العمال راضون عن البرنامج التدريبي كما تبينه النسبة (96.6%).

__ سهولة أداء الوظائف أحسن من السابق و بأقل وقت ممكن بعد الخضوع للتدريب و هذا ما وضحته النسب (93.3%).

__ أدى التدريب بالعمال إلى العمل الجماعي و هذا رغم أن معظم المتدربين هم الإطارات و المتحكمين.

__ و المهم في الأمر أنهم يطبقون ما تعلموه من التدريب في عملهم.

المطلب الثاني: تقييم النتائج

__ يعمل الديوان من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للديوان و أهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

__ يتضمن مخطط التدريب عناصر عديدة منها: التخصصات المقدمة, الاحتياجات التدريبية, و التكاليف التقديرية.

__ يعتمد الديوان على التدريب داخل الوطن فقط, و يرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج.

__ يعتمد الديوان على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل و هذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل .

__ يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية و التسييرية التي تعرفها البيئة, و نتائج التدريب تبرز في أداء العامل و هذا من

خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية و تحسين مهارات و قدرات العمال, و ترقيةهم لشغل مناصب مهنية.

__ يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال و هذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق.

ومن خلال تحليل الاستمارة الموجهة للمدير تحصلنا على النتائج التالية:

__ جميع الفئات في الديوان معنية بعملية التدريب و على الجميع الخضوع له دون استثناء.

__ يعتمد على التدريب في الديوان من اجل تطوير كفاءات العمال.

__لاحظوا تغير في سلوك الأفراد, حيث أنهم يستعملون الملاحظة المباشرة و تقييم لورشات العمال لتقييم نتائج التدريب.

__يؤثر التدريب على المؤسسة حسب المدير بما يلي: زيادة الإنتاجية, تحقيق رضا العميل, تحسين جودة المنتج هذا من جهة, ومن

جهة ثانية, التحكم في الموارد البشرية و تحفيز العمال.

__لاحظوا قابلية لبرنامج التدريب من قبل العمال.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن ديوان الترقية و التسيير العقاري هو مؤسسة كبيرة و غنية عن التعريف و موقعها و حجمها يحتم

عليها تبني التدريب و تطوير الأساليب التدريبية المعتمدة, ومن خلال هذا الفصل قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة وذلك من

خلال استمارة تشمل استبيان مقسم على ثلاثة أقسام حيث احتوى القسم الأول على المعلومات الشخصية و الثاني فقد اشتمل

على التدريب و القسم الثالث تضمن نتائج التدريب وتم توزيعها في الأخير على أفراد العينة , و ذلك للإجابة على إشكالية الدراسة

, و قد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان باعتماد برنامج معالج الجداول Excel.



الخاتمة



توصلنا من خلال دراستنا لموضوع " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين " أنه من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هو بناء إستراتيجية تدريبية فعالة تتوافق مع أهداف و احتياجات المؤسسة , حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية و اختيار الأساليب المناسبة للتدريب , و من أجل ضمان نتائج التدريب لا بد من تقييم البرنامج التدريبي المنفذ , كالملاحظة المباشرة و الاختبارات , و بما أن التدريب يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين و تحفيزهم على العمل و الرفع من معنوياتهم , لا بد أن تتوفر كل متطلبات التدريب لكي تعود بالفائدة على الفرد و المنظمة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على اشكالتنا وتوصلنا إلى النتائج التالية:

1_ النتائج النظرية:

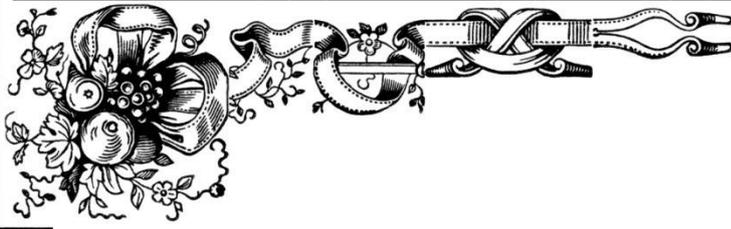
- _ بالرغم من اختلاف الخبرات العلمية للباحثين , إلا أن جميعهم يتفقون على أن التدريب نشاط استراتيجي مخطط تقوم به المؤسسة.
- _ التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء.
- _ تتم عملية التدريب عبر أربعة مراحل, تحديد الاحتياجات التدريبية, تصميم البرنامج التدريبي, تنفيذ البرنامج التدريبي, و في الأخير متابعة و تقييم هذا البرنامج.
- _ ان تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة تسمح بتوجه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- _ تسمح مرحلة تقييم البرنامج التدريبي بالتأكد بأن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
- _ يقوم التدريب بتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع.
- _ الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء الأفراد و سلوكهم الناتج عن عدم مقدرتهم على الأداء وفق المستوى المطلوب.
- _ و أظهرت الدراسة أن التدريب يساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة جدا.

2_ النتائج التطبيقية:

- __ يولي الديوان اهتماما كبيرا بالتدريب ويجعله من ضمن أولوياته سعيا منه لتحسين أداء موارده البشرية.
- __ يقوم الديوان بالتدريب سنويا و بصفة دورية ويكون ذلك إما داخل أو خارج الديوان.
- __ تأخذ العملية التدريبية في ديوان الترفية و التسيير العقاري أشكال متنوعة منها التدريب المتخصص و التكوين و المحاضرات.
- __ يتبع الديوان الخطوات اللازمة لإعداد البرامج التدريبية كما يقوم بعملية تقييم التدريب بعد انتهائه.
- __ يكون التدريب بهدف زيادة المعارف و بغرض تحسين أداء العاملين و يكون في الغالب داخل الديوان.
- __ خضع جميع العمال للتدريب هذا ما حسن من أدائهم و قد كان تدريبهم باقتراح من المسؤول هذا ما يجعله إجباريا.
- __ يقر العاملون بالديوان بأهمية التدريب مما يجعلهم راضين عن البرامج التدريبية التي يخضعون لها.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

1 قائمة الكتب باللغة العربية :

أ) الكتب:

- 1) أبو النصر مدحت أحمد، ادارة الموارد البشرية،الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007،
- 2) أبو شيخه نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010
- 3) خالد عبد الرحمان الذبيقي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان 2003
- 4) دره عبد الباري إبراهيم و الصبغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحدي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 5) راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002)
- 6) السالم مؤيد سعيدو حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
- 7) السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006
- 8) شحادة نظمي ادارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والطباعة والتوزيع عمان 2000
- 9) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 10) الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص
- 11) الظمراي , أمين فؤاد , قياس فاعلية المنظمات 'مجلة الإدارة', 1987, 65
- 12) عادل صالح ادارة الموارد البشرية , مطبعة الاقتصادالعراق 1991,
- 13) عباس محمد سهيلة ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006،
- 14) عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، "إدارة الموارد البشرية ، في القرن الواحد والعشرين " ، الطبعة الأول 2008،
- 15) العربية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010،
- 16) العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة
- 17) علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31 ، العدد 1، 2009 ،
- 18) فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، دون ذكر الجامعة والبلد، العدد ، 91 2011 ، 192
- 19) كامل بكري:الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986، ص: 320.
- 20) ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر 1998
- 21) محمد جمال المرعي ، " التدريب والتنمية " ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ،
- 22) محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية الجديدة, مصر, 2003 ، .

- 23) محمد مصطفى الخرشوم ' النيل ' محمد مرسي ادارة الاعمال, المبادئ والمهارات الوظائف , مكتبة القسري الرياض '1999, الطبعة الثالثة
- 24) مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" ، دار الشروق للنشر ، الطبعة الثالثة،الأردن 2005،
- 25) منصور محمد إسماعيل العريقي, إدارة الموارد البشرية, جامعة العلوم و التكنولوجيا, الطبعة الثانية, صنعاء 2012,
- 26) الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2006،
- 27) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002
- 28) الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن،2005،
- 29) نصر الله حنا , ادارة الموارد البشرية , الطبعة 1, زهران للنشر , جامعة زيتونة , الاردن

ب) المجالات

- 1) صورية زاوي، ميلود تومي, دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة , العدد 7 . جوان 2010
- 2) مروان زلد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلة 20 ، العدد 2

ج) مواقع الانترنت

<https://www.univ-tlemcendz/maras2018>

<https://faclettre.univ-tlemcen.dz/maras2018>

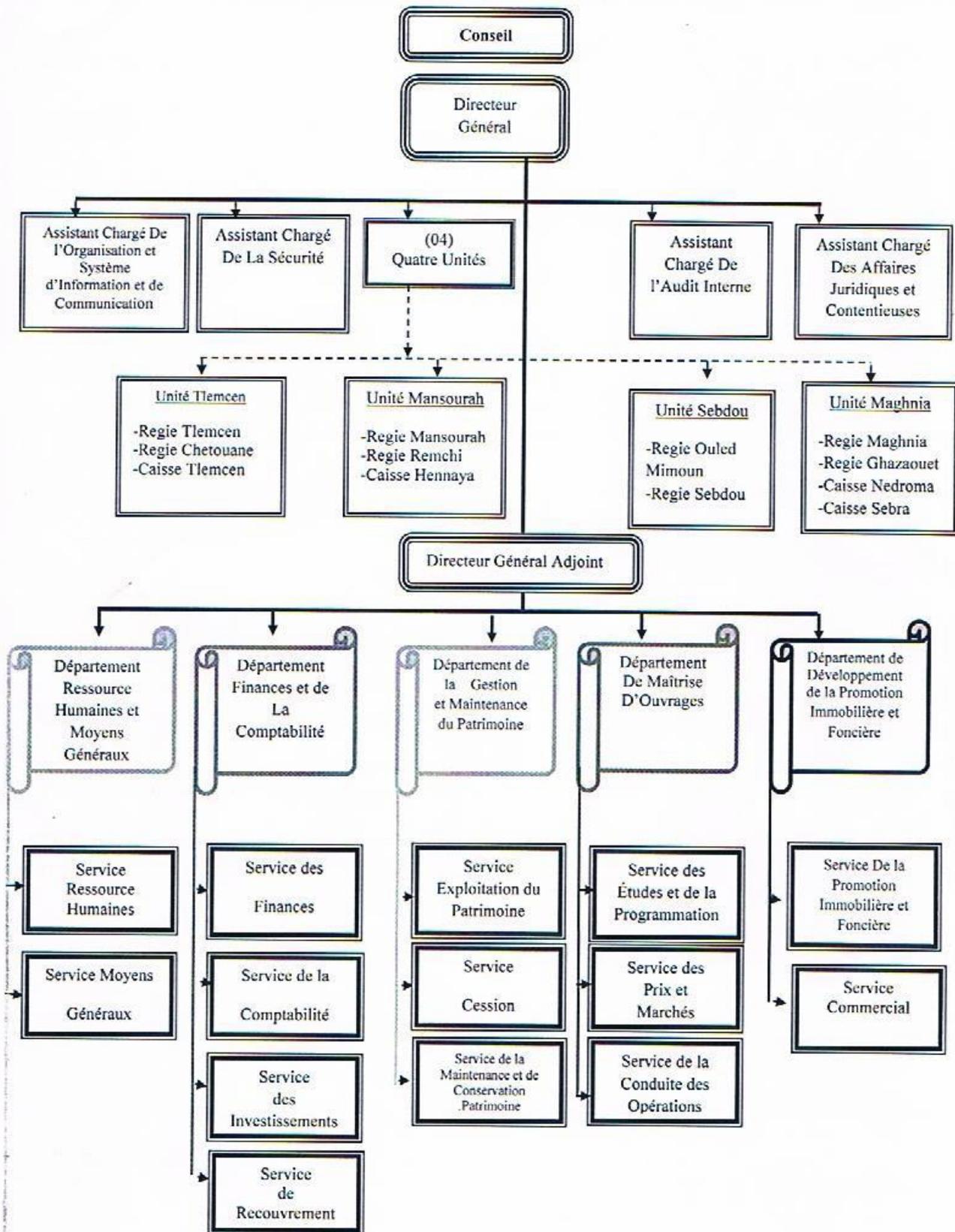
<https://www.univ-tlemcendz/fr/maras2018>

[/http://dspace.UNIV-tlemcen.dz](http://dspace.UNIV-tlemcen.dz)



الملاحق





DEPARTEMENT : DEVELOPPEMENT PROMOTION IMMOBILIERE ET FONCIER

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
S/TOTAL				
x	y		Le diagnostic financier des comptes sociaux	55 000
S/TOTAL				55 000,00
S/TOTAL				-
TOTAL GENERAL				55 000,00

DEPARTEMENT : GESTION ET MAINTENANCE DU PATRIMOINE

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
S/TOTAL				
x	y		Gestion des Archives	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
x	y		Gestion du Patrimoine	33 000,00
S/TOTAL				297 000,00
x	y		Le tableau de bord du manager	55 000,00
x	y		Le tableau de bord du manager	55 000,00
x	y		La responsabilité civile et pénale	33 000,00
S/TOTAL				143 000,00
TOTAL GENERAL				440 000,00

DEPARTEMENT : FINANCES ET COMPTABILITE

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
S/TOTAL				
x	y		Les états financiers	33 000,00

x	y		Le diagnostic financier des comptes sociaux	55 000,00
x	y		Le diagnostic financier des comptes sociaux	55 000,00
x	y		Comment établir les différents budgets de l'entreprise	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
			S/TOTAL	539 000,00
x	y		recouvrement des créances	33 000,00
x	y		Le remboursement de la TVA	33 000,00
x	y		Le remboursement de la TVA	33 000,00
x	y		Techniques d'élaboration des cahiers de charges	33 000,00
x	y		L'étude de prix dans le BTPH	55 000,00
x	y		L'étude de prix dans le BTPH	55 000,00
			S/TOTAL	242 000,00
			TOTAL GENERAL	781 000,00

DEPARTEMENT : RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS GENERAUX

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00
x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00
x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00
x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00

x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00
x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00
x	y		Certificat professionnel en management des ressources humaines	320 000,00
S/TOTAL				2 240 000,00
x	y		Gestion de la paie	33 000,00
x	y		Gestion des carrières	33 000,00
x	y		Fonction Achat et approvisionnement	55 000,00
x	y		Fonction Achat et approvisionnement	55 000,00
x	y		Les assurances	33 000,00
x	y		La taxe de la formation professionnelle	33 000,00
S/TOTAL				242 000,00
x	y		Recouvrement des Créances	33 000,00
S/TOTAL				33 000,00
TOTAL GENERAL				2 515 000,00

CELLULE : CONTENTIEUX

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
S/TOTAL				-
x	y		Le règlement du contentieux juridique dans les marchés publics	33 000,00
x	y		Le règlement du contentieux juridique dans les marchés publics	33 000,00
x	y		Le règlement du contentieux juridique dans les marchés publics	33 000,00
x	y		La responsabilité civile et pénale	33 000,00
x	y		La responsabilité civile et pénale	33 000,00
x	y		La responsabilité civile et pénale	33 000,00
x	y		La responsabilité civile et pénale	33 000,00
S/TOTAL				231 000,00
S/TOTAL				
TOTAL GENERAL				231 000,00

CELLULE : SECURITE

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
S/TOTAL				
x	y		Fonction hygiène et sécurité	55 000,00
x	y		Fonction hygiène et sécurité	55 000,00
x	y		Hygiène sécurité: Sécurité Intervention	55 000,00
x	y		Hygiène sécurité: Sécurité Intervention	55 000,00
x	y		Santé et sécurité au travail: La prévention en entreprise	33 000,00
x	y		Santé et sécurité au travail: La prévention en entreprise	33 000,00
S/TOTAL				286 000,00
S/TOTAL				
TOTAL GENERAL				286 000,00

CELLULE : AUDIT

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
x	y		Certification de Qualification Professionnelle en Audit Interne	GRATUIT
x	y		Certification de Qualification Professionnelle en Audit Interne	462 000,00
S/TOTAL				462 000,00
S/TOTAL				
S/TOTAL				
TOTAL GENERAL				462 000,00

ŒUVRES SOCIALES "CP"

NOM	PRENOM	FONCTION	INTITULE DU THEME	PRIX UNITAIRE
S/TOTAL				
x	y		Gestion des œuvres sociales	33 000,00
x	y		Gestion des œuvres sociales	33 000,00
S/TOTAL				66 000,00
S/TOTAL				

TOTAL GENERAL

66 000,00

Total IBS Oran

الاستبيان الخاص بالمدير

في إطار انجاز مذكرة الماستر بموضوع "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"، لا بد لنا من طرح هذه الاستمارة لعل الإجابة تساعدنا في مناقشة الإشكالية.

I. تقديم المؤسسة:

__ اسم المؤسسة:

__ مقر المؤسسة:

__ تاريخ بدء النشاط:

__ أين تصنف مؤسستكم:

__ صغيرة من 10 الى 49 عامل

__ متوسطة من 50 الى 250 عامل

__ كبيرة أكثر من 250 عامل

II. الموارد البشرية:

يعتبر التدريب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

1. هل تعتمدون مثل هذا المفهوم في مؤسستكم؟

لا نعم

2. أي فئة في رأيك لها حق الأولوية في التدريب؟

المدرء الإطارات المستخدمين كلهم

3. على أي أساس تعتمدون التدريب في مؤسستكم؟

خصوصية المنصب تطوير كفاءات العمال أخرى.....

.....
4. حسب رأيكم يمكن للتدريب أن يرفع من جودة الموارد البشرية في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كان نعم, كيف ذلك؟ و إذا كان لا, لماذا؟

.....
.....
.....
.....
.III نتائج التدريب:

1) هل يساعد التدريب في تحسين أداء العمال؟

نعم لا

2) كيف يحدد أداء العامل داخل المؤسسة؟

الجهد المبذول القدرات و المهارات

إدراك المهام

أخرى.....
.....

3) ما هو أثر التدريب على المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
4) هل هناك رضا من قبل المشاركين في التدريب على البرنامج التدريبي؟

لا

نعم

5) كيف يمكنكم التعرف على نتائج التدريب؟

طرح استمارة أسئلة على العمال

الملاحظة المباشرة

الاختبارات

..... أخرى

.....

.....

6) هل يمكن الاستغناء عن التدريب؟

لا

نعم

شكرا

الاستبيان الخاص بالعمال

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين" نتقدم لكم بهذه الاستمارة قصد مساعدتنا في إتمام هذه المذكرة، نرجو منكم الإجابة عليها.

I. المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

جامعي ثانوي تكوين متخصص

4. سنوات الخبرة:

أقل من سنة من 1_5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

II. التدريب:

1) هل تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة؟

نعم لا

2) هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة؟

نعم لا

● إذا كان نعم:

كم عدد المرات التي تدرتكم فيها؟

مرة مرتين أكثر من مرتين

كان ذلك :

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

• إذا كان داخل المؤسسة, هل يقوم به أشخاص متخصصين و ذوي خبرة؟

لا نعم

• إذا كان خارج المؤسسة, هل كان في معاهد وطنية أو أجنبية؟

وطنية أجنبية

3) ما هي مدة التدريب؟

أقل من 6 أشهر 6 أشهر أكثر من 6 أشهر مع توضيح المدة

4) ما نوع التدريب؟

تربص تطبيقي تكوين محاضرات

أخرى.....

5) ما سبب تلقيكم التدريب؟

موظف جديد الترقية تحسين الأداء خصوصية العمل

.III نتائج التدريب:

1. هل أنتم راضون على البرنامج التدريبي الذي خضعتم له؟

نعم لا

2. هل تقومون بأداء وظائفكم بسهولة و بأقل وقت ممكن من السابق بعد التدريب؟

نعم لا

3. هل أدى بكم التدريب إلى العمل الجماعي؟

نعم لا

4. هل تطبقون ما تعلمتموه من التدريب في عملكم؟

نعم لا

إضافات أخرى

.....

.....

.....

شكرا



الفهرس



الفهرس

الصفحة	العنوان
أ_ب	الاهداء
ت	التشكرات
ث	الملخص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
ذ	قائمة الاختصارات
4_1	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: برامج تدريب الموارد البشرية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية
7	أولاً: الموارد البشرية:
10	ثانياً: إدارة الموارد البشرية:
13	ثالثاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية:
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التدريب:
15	أولاً: مفهوم التدريب:
16	ثانياً: أهمية و أهداف التدريب:
17	ثالثاً: أنواع التدريب:
20	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية:
21	المطلب الأول: مراحل العملية التدريبية:
21	أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:
23	ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:
26	ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية:
28	رابعاً: متابعة و تقييم برامج التدريب
31	المطلب الثاني: المشاكل التي يمكن معالجتها من خلال البرامج التدريبية:

32	المبحث الثالث:تحسين أداء العاملين
32	المطلب الأول :ماهية الأداء
34_32	أولاً: مفهوم الأداء مكوناته ,محدداته
36_34	ثانياً :أهمية الأداء و مستوياته
36	: ثالثاً : أبعاد أداء العاملين
37	لمطلب الثاني: علاقة برامج التدريب بتحسين أداء العاملين
38	أولاً:علاقة التدريب بأداء العاملين
39	ثانياً:خطوات تحسين أداء العاملين
39	ثالثاً: تأثير التدريب على أداء العاملين
40	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
42	تمهيد
42	الدراسات المحلية
57	الدراسات العربية
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث :دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تلمسان
66	تمهيد
66	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
66	المطلب الأول:اختيار مجتمع الدراسة
67	أولاً: مجتمع و حجم العينة
67	ثانياً: متغيرات الدراسة:
67	ثالثاً: أدوات جمع البيانات:
68	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
81_68	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة و المخطط التجريبي
81	المبحث الثاني: تحليل الاستمارة و تقييم النتائج
89_81	المطلب الأول : تحليل الاستمارة
90	المطلب الثاني: تقييم النتائج

91	خلاصة الفصل
92	الخاتمة العامة
95	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق
111	الفهرس