

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القطب الجامعي القليعة (تيازة)



مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: مناجنت الموارد البشرية

العنوان

تشخيص تجربة التدريب في الخارج من منظور العمال
دراسة حالة: مؤسسة كوندور إلكترونكس

تحت إشراف:
البروفيسور بن قرنة محمد
الدكتور لوناتسي عبد الحكيم

من إعداد الطالبة:
داود ابتسام

السنة الدراسية: 2020/2019

الملخص

يعد التدريب عاملاً أساسياً يسمح للشركة بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية، مما يعود بالفائدة على كل من العمال والشركة. يحلل هذا العمل تجربة التدريب في الخارج داخل شركة كوندور إلكترونيكس. للقيام بذلك، نتبنى نهجاً كمياً، من خلال استبيان. تم توزيع هذا الأخير على جميع موظفي الشركة الذين تلقوا التدريب في الخارج. هؤلاء هم بالتحديد 23 إطاراً يعملون في المديرية العامة للشركة. الهدف من هذا العمل هو إعطاء لمحة عامة عن مسار هذه التجربة، مع التركيز على تصور العمال الخاضعين لهذا التدريب لأهميته، ومساهمته من حيث المعرفة، الكفاءة وحدودها.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التدريب في الخارج، الموارد البشرية، كوندور إلكترونيكس.

Résumé

La formation constitue un facteur incontournable qui permet à l'entreprise de développer les capacités et les compétences de sa ressource humaine, ce qui profite à la fois aux employés ainsi qu'à l'entreprise. Le présent travail analyse l'expérience de formation à l'étranger au sein de l'entreprise Condor Electronics. Pour ce faire, nous adoptons une approche quantitative, à travers une enquête par questionnaire. Ce dernier a été distribué auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise ayant bénéficié d'une formation à l'étrangers. Il s'agit plus précisément de 23 cadres travaillant au sein de la Direction générale. L'objectif du présent travail est de donner un aperçu sur le déroulement de cette expérience, en mettant l'accent sur la perception des employés formés quant à l'importance de ce type de formations, son apport en termes de savoir faire et de compétence, ses limites.

Mots clés: la formation, la formation à l'étranger, ressource humaine, CONDOR Electronics.

Abstract

Training is an essential and important factor that allows the company to develop its human resources capabilities and skills, which is beneficial for both the employees and the company. This work analyzes the experience of training abroad at Condor Electronics. To do this, we take a quantitative approach, by a questionnaire, which was distributed to all company's employees who had received training abroad. The employees who have been questioned are precisely 23 frameworks working within the General Directorate of the company. The aim of this work is to give an overview of this experience, with an emphasis on the trained staff's perception of the importance of this type of training, and its contribution in terms of knowledge, competence, its limits.

Keywords: Training, training abroad, Human Resources, CONDOR Electronics.

التشكرات

أود أولاً وقبل كل شيء أن أشكر الله تعالى الذي أعطاني القوة والصبر للقيام بهذا العمل في ظل الظروف المؤسفة التي نمرر بها.

الشكر الجزيل لوالديا العزيزين وكل أفراد عائلتي على دعمهم وصبرهم.

أود أن أشكر المشرفين على هذا العمل البروفيسور بن قرنة محمد والدكتور لوناسي عبد الحكيم على مشورتهم وتوجيهاتهم الثمينة التي صاحبتني منذ البداية.

أشكر أيضاً السيدة شبيري أسماء المشرفة عني في شركة كوندور على كل المساعدات التي قدمتها لي وكل التسهيلات التي ساعدتني على إنجاز الدراسة الميدانية، هي وكل موظفي الشركة التي قدموا لي يد المساعدة، وجميع الأشخاص الذين تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذا البحث.

لا يمكنني أن أنسى شكر جميع أصدقائي ولكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق هذا العمل.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول 1-4	توزيع العينة حسب الجنس	33
الجدول 2-4	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	34
الجدول 3-4	توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية	35
الجدول 4-4	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	36
الجدول 5-4	توزيع العينة حسب التخصص الدراسي	37
الجدول 6-4	توزيع العينة حسب الأقدمية	38
الجدول 7-4	الخضوع للتدريب من قبل الشركة	39
الجدول 8-4	كيفية اختيار الموظفين للتدريب	40
الجدول 9-4	مدى الرضى عن المعرفة المكتسبة من التدريب	41
الجدول 10-4	تقييم الموظفين في الشركة	42
الجدول 11-4	الخضوع للتدريب في الخارج	43
الجدول 12-4	مدة التدريب في الخارج	44
الجدول 13-4	أساليب اختيار الموظفين للتدريب في الخارج	45
الجدول 14-4	الوسائل المعتمدة للاختيار	46
الجدول 15-4	تقييم الموظفين للتدريب في الخارج	47
الجدول 16-4	تحقيق التدريب في الخارج لاحتياجات الموظفين داخل الشركة	48
الجدول 17-4	فعالية التدريب في الخارج بالمقارنة مع أنواع التدريب الأخرى	49
الجدول 18-4	تماشي التدريب في الخارج مع سياسة التدريب في المؤسسة	50
الجدول 19-4	الأثر الأكبر للتدريب في الخارج على الموظفين	51

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل 1-2	هيكل الشركة التنظيمي 2019	22
الشكل 2-2	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية 2019	23
الشكل 3-2	إحصاءات تبين تطور عدد عمال شركة كوندور في السنوات الأخيرة	24
الشكل 4-2	إحصاءات تخص التدريب في كوندور حسب الفئة العمالية للسنوات الأخيرة	25
الشكل 1-4	توزيع العينة حسب الجنس	33
الشكل 2-4	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	34
الشكل 3-4	توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية	35
الشكل 4-4	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	36
الشكل 5-4	توزيع العينة حسب التخصص الدراسي	37
الشكل 6-4	توزيع العينة حسب الأقدمية	38
الشكل 7-4	الخضوع للتدريب من قبل الشركة	39
الشكل 8-4	كيفية اختيار الموظفين للتدريب	40
الشكل 9-4	مدى الرضى عن المعرفة المكتسبة من التدريب	41
الشكل 10-4	تقييم الموظفين في الشركة	42
الشكل 11-4	الخضوع للتدريب في الخارج	43
الشكل 12-4	مدة التدريب في الخارج	44
الشكل 13-4	أساليب اختيار الموظفين للتدريب في الخارج	45
الشكل 14-4	الوسائل المعتمدة للاختيار	46
الشكل 15-4	تقييم الموظفين للتدريب في الخارج	47
الشكل 16-4	تحقيق التدريب في الخارج لاحتياجات الموظفين داخل الشركة	48
الشكل 17-4	فعالية التدريب في الخارج بالمقارنة مع أنواع التدريب الأخرى	49

50	الشكل 4-18 تماشي التدريب في الخارج مع سياسة التدريب في المؤسسة
51	الشكل 4-19 الأثر الأكبر للتدريب في الخارج على الموظفين

قائمة الاختصارات

RH : Ressources humaines - الموارد البشرية

DEA : Diplôme d'études approfondies - شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية

ISO: Organisation internationale de normalisation - المنظمة الدولية للتوحيد القياسي

ENSM: l'école nationale supérieure du management - المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

INAPI : Institut National algérien de la propriété Industrielle - المعهد الوطني للملكية الصناعية

EHEC: Ecole des hautes études commerciales - مدرسة الدراسات التجارية العليا

SNDL: Système national du documentation en ligne - نظام التوثيق الوطني عبر الإنترنت

SPSS: Statistical package for the social sciences - الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPA : شركة ذات أسهم

الفهرس

I	ملخص
III	التشكرات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الاختصارات
VIII	الفهرس
1	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات والإطار المفاهيمي
6	I.مراجعة الأدبيات
7	II.الإطار المفاهيمي
7	1. عموميات حول التدريب
7	1.1. مفهوم التدريب
8	2.1. أهمية التدريب
9	3.1. أهداف التدريب
9	4.1. مبادئ التدريب
10	5.1. أنواع التدريب
12	6.1. خطوات التدريب
12	2. سياسة التدريب
12	1.2. تعريف سياسة التدريب
13	2.2. أهداف سياسة التدريب
13	3.2. عوامل تطوير سياسة التدريب
14	3. التدريب في الخارج
14	1.3. تعريف التدريب في الخارج
15	2.3. مزايا التدريب في الخارج

17	الفصل الثاني: السياق التنظيمي
18	1. نشأة الشركة
18	1.1. تاريخ الشركة
20	2.1. التعريف بالشركة
22	2. الهياكل التنظيمية للشركة
22	1.2. الهيكل التنظيمي للشركة
23	2.2. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
23	3. إدارة الموارد البشرية
23	1.3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
24	2.3. بعض الأرقام الخاصة بتطور عدد العمال في السنوات الأخيرة الماضية
25	3.3. بعض الأرقام التي تخص التدريب في السنوات الأخيرة الماضية
25	4.3. خطوات التدريب المتبعة من طرف الشركة
28	الفصل الثالث: الإطار المنهجي
29	1. تقنية البحث
29	2. الدراسة الاستطلاعية
30	3. وسائل جمع البيانات
30	1.3. المراجع المستعملة
30	2.3. الاستبيان
31	4. العينة
31	5. هيكل الاستبيان
31	6. تحليل البيانات
32	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
53	الخاتمة العامة
56	قائمة المراجع
59	قائمة الملاحق

المقدمة العامة

في ظل العولمة والتطور الحاصل في شتى المجالات، تهدف مختلف المؤسسات إلى تحسين قدراتها التنافسية والتركيز على خلق قيمة مضافة، وكذا إعادة التفكير في الإدارة وأساسات المؤسسة والعناصر الفاعلة بها. وقد صاحب هذا التطور اهتمام المؤسسة أو يمكن القول توجهها إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي كان يعاني نوعا من التهميش حيث أضحي يمثل أحد أهم أساساتها.

فقدرة الموارد البشرية على تحمل المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة تعد مكسبا هاما لها وذلك من خلال استخدام وإتقان المعارف، وتطوير المهارات والمكتسبات وحتى السلوكيات بما يفيد المؤسسة، وكذا مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال عمل كل مورد من هذه الموارد البشرية، ولهذا تهدف المؤسسات دوما إلى اكتساب موارد بشرية فعالة ومنتجة من خلال تطويرها والحفاظ عليها.

ومن أجل إثراء مكتسبات ومعارف جميع وظائف المؤسسة بالتقنيات وأساليب العمل الجديدة والحاجة إلى تطوير وتثمين الموارد البشرية كانت هنالك حاجة ماسة إلى التدريب الذي يعد من أركان إدارة الموارد البشرية والذي له دور مهم في داخل الشركة، وهو وسيلة مهمة للتكيف والتحكم في المتطلبات الحالية للعمل، يشير هذا بشكل أساسي إلى جميع أنشطة التعليم المخطط لها.

من بين أنواع التدريب المختلفة والمتعددة، هنالك التدريب في الخارج. وهومن الأنواع قليلة الانتشار خصوصا بين المؤسسات الجزائرية، ولكنه مفيد للغاية لكل من الموظفين والمؤسسة. يمكن لعدد قليل من المؤسسات تقديم هذا النوع من التدريب لأسباب عديدة، مثلا نذكر منها: التكلفة المالية الكبيرة لهذا النوع من التدريب فهو يعتبر استثمارا بحد ذاته، يتطلب تخطيط جيد ودراسة مفصلة لمنع أي إخفاقات تخص هذا التدريب، ...الخ.

من هذا النطلق، وفي إطار الإهتمام الحثيث الذي توليه شركة كوندور بالتدريب والتكوين، نظرا لحرصها على مواكبة التطور التكنولوجي وإكتساب القدرة التنافسية اللازمة للحصول على مكانة في السوق (التفوق على المتنافسين)، فان الشركة قد إعتمدت مرارا على التدريب في الخارج.

هذا الإختيار فرضه غياب المؤهلات المطلوبة (على المستوى الوطني) أو أن توفرها ليس بالجودة المطلوبة التي تصبوا إليها المؤسسة.

في إطار هاته المذكرة نستهم أساسا بدراسة تجربة شركة كوندور في التدريب في الخارج.

وعلى هذا الأساس، تتمحور مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

- كيف يمكن تشخيص تجربة التدريب في الخارج من منظور عمال شركة كوندور؟

للإجابة على هذا السؤال، سنقوم بتحليل تفصيلي لهذا الموضوع داخل الشركة، ومن أجل القيام بذلك: علينا الاطلاع على التقنيات والأدوات والوسائل المستخدمة من قبل إدارة التدريب سواء في تحديد الفئة التي ستخضع لهذا النوع من التدريب أو في اختيار المؤسسة التي ستحقق من خلالها هذا التدريب.

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسى تبرز لدينا التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يتم تحديد إلزامية القيام بتدريب في الخارج؟

2- هل كان للتدريب في الخارج تأثير جيد من ناحية اكتساب المعارف والفعالية على المتدربين؟

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والتي تمحورت أكثر حول التدريب في الخارج بالنسبة للطلاب وليس الموظفين، خلافا لذلك اردت تقييم التدريب في الخارج بالنسبة للمؤسسة والموظفين على حد سواء ، وللقيام بذلك سنطرح الفرضيات التالية:

في ما يخص الفرضية الأولى فهي كالآتي: **العوامل الخارجية هي المؤثر الأكبر للاحتياج للتدريب في الخارج مقارنة بالعوامل الداخلية للمؤسسة.**

أما الفرضية الثانية فتتناول: **التدريب في الخارج كان له فعالية أكبر مقارنة مع أنواع التدريب الأخرى المتبعة من طرف المؤسسة.**

الهدف الرئيسى من القيام بهذا العمل هو دراسة التدريب في الخارج في شركة كوندور من جميع الجوانب وإعطاء نظرة عامة وشاملة.

للإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا: اخترنا المنهج الكمي، وهذا عن طريق توزيع استبيان على عينة من موظفي المؤسسة الذين سبق لهم التدريب في الخارج الذي بلغ عددهم حوالي 23 موظف دون احتساب الموظفين الذين خضعوا لهذا النوع من التدريب بموجب اتفاقيات البيع والشراء وغيرها مع المتعاملين الأجانب للشركة.

يتكون هذا العمل من 4 فصول: حيث يخصص الفصل الأول لعرض عموميات حول التدريب والتدريب في الخارج، أما في الفصل الثاني يتناول تعريف المؤسسة وكل ما يخص التدريب في الخارج من مستندات وغيرها، أما الفصل الثالث سنعرض منهج البحث وأدواته و في الفصل الرابع والأخير تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، ونختم البحث باستنتاج عام يناقش النتائج الرئيسية لهذه الدراسة وفتح الأفق لدراسات مستقبلية.

الفصل الأول

مراجعة الأدبيات والإطار المفاهيمي

إن المطالب التنافسية للتحديث التكنولوجي تجبر الشركات على تطوير وتنمية مهارات مواردها البشرية للتكيف مع هذا التغيير التكنولوجي واحتياجات السوق الجديدة. حيث أصبحت اليوم وظيفة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في بناء وتنفيذ مشاريع الشركة، لذلك انتقلت من وظيفة إدارية إلى وظيفة استراتيجية حديثة وفعالة. لذلك، أصبح التدريب وسيلة أساسية لتنمية المهارات، وأداة استراتيجية في معظم المنظمات.

وعند حديثنا عن التدريب من مختلف جوانبه كالتعريف والأهمية والأنواع وغيرها، سنتجه للحديث عن سياسة التدريب التي تعتبر المرجع الذي يقوم عليه التدريب في المؤسسة، وبالحديث عن التدريب بصفة عامة سنتطرق أيضاً للحديث عن التدريب في الخارج بصفته موضوع البحث.

1. مراجعة الأدبيات

قبل إجراء دراستنا، من الضروري تحديد المفاهيم والنظريات المختلفة للأخيرة، هكذا تأتي مراجعة الأدبيات وتلعب دوراً مهماً.

من أجل تطوير مراجعة الأدبيات الخاصة بنا، قمنا بتحليل المجموعة من الكتب والمقالات التي تتناول بعضاً من الجوانب التي سنتناولها في هذا الموضوع. لذلك، بفضل هذه الأعمال، قمنا ببناء خطة عملنا وطورنا إطارنا المفاهيمي الذي تحدثنا فيه عن التدريب بصفة عامة ومن جوانب متعددة من تعريف وأهداف وأهمية وحتى الأنواع وغيرها، ثم سياسة التدريب كعنصر خاص وفي الأخير طرحنا موضوع التدريب في الخارج حيث حاولنا إعطاء تعريف شبه شامل للتدريب في الخارج مع ذكر بعض مميزاته.

فيما يخص الحديث عن التدريب وسياسة التدريب لقد قمنا بالإطلاع على مراجع عدة ومتنوعة من كتب ومقالات وحتى الأطروحات الأكاديمية وغيرها المتوفرة بلغات متعددة، لكونهما موضوع للدراسة للعديد من الباحثين والمفكرين. أما فيما يخص موضوع بحثنا ألا وهو التدريب في الخارج لقد كان هنالك شح في المراجع التي يمكن الإستناد عليها للحديث عن هذا الأخير، حيث أن المراجع القلة القليلة التي إختصت بالبحث في هذا الموضوع، إختصت بالحديث من التدريب في الخارج بالنسبة للطلبة وليس العمال والموظفين، والامر من ذلك انها كانت عبارة عن دراسات ميدانية وإحصاءات التي لا تخدم موضوعي بصفة شبه مطلقة، في بعض هذه الدراسات تم ذكر دراستين تمت فيهم مناقشة هذا الموضوع ألا وهما:

HARBI Abdelmajid, 1983 *La formation des cadres algériens à l'étranger, étude et analyse de l'expérience d'une entreprise nationale (SONATRAC I, division Engineering et développement)*, mémoire de DEA, Institut de Sociologie d'Alger

TOUATI Belkacem, 1989, *Dynamique de la formation à l'étranger : aspects économiques et aspects budgétaires*, Magister en sciences commerciales, Alger

ولكن للأسف لم أستطع الإطلاع عليهما لكونهما متوفران على شكل نسخ ورقية فقط، مع عدم إمكانية التنقل إلى غاية المكتبة المحفوظة فيها هذه النسخ.

لهذا حاولت أن أجمع كل تلك الأفكار التي اكتسبتها من خلال مراجعة هذه الدراسات ومحاولة تلخيصها وسياغتها على طريقتي الخاصة وبصفة منظمة.

II. الإطار المفاهيمي

سنتحدث في هذا القسم عن التدريب وسياسة التدريب وحتى عن التدريب في الخارج.

1. عموميات حول التدريب

نذكر بعض التعاريف المتداولة للتدريب وأهميته وأهدافه وأنواعه وغيرها .

1.1. مفهوم التدريب

تم التركيز على التدريب والتكوين المهني للموارد البشرية العامة من طرف مختلف المؤسسات مما جعله موضوعا قابل للدراسة وملفت بالنسبة للمفكرين والباحثين. حيث تعددت التعاريف والمفاهيم التدريب بتعدد الدراسات والابحاث المختصة بهذا المجال، نذكر البعض منها فيما يلي:

"التدريب هو تعليم حقيقي مدى الحياة، وأداة رئيسية لتعزيز الإمكانات البشرية للشركة. يدور التدريب حول إعداد الأشخاص باستمرار لمطالب الغد، دون تجاهل احتياجاتهم الخاصة، وللقيام بذلك، وجب التطوير والتخطيط المستقبلي الحقيقي." (PERETTI [2016] ص. 195).

"التدريب هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تنمية كفاءات الأفراد من خلال توسيع معارفهم وتغيير سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم في العمل، بما يتيح لهم التحكم في المتطلبات الحالية للعمل، ويساعدهم على تطوير مساراتهم المهنية، وتوسيع خياراتهم المستقبلية." (بوسوسة [2017] ص. 242).

ويعرف التدريب بأنه: "هو عملية منتظمة ومستقرة داخل المنظمة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وهو أيضا تلك العملية التي تهدف إلى الزيادة من استيعاب المورد البشري للمعارف والمهارات لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي اسند إليه، وهو إجراء من شأنه زيادة معارف وإمكانيات العاملين الجدد وكذا الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب ضروري لإكساب الأفراد المرونة والإمكانيات اللازمة سواء كانوا عمالا عاديين أو مسؤولين، لأن التغيرات المتسارعة تفرض ذلك. كذلك يتناول التدريب العمال الحاليين عندما تريد المنظمة التي يعملون بها زيادة كفاءاتهم الإنتاجية أو إلمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل." (يحياوي [2017] ص.100).

"حيث تزايد الاهتمام بالتدريب للحاجة الملحة للمختصين للقيام به، ويعد التدريب من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة." (فضلون [2018] ص.152).

التدريب المهني هو "عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنة معينة، وأيضا هو عملية التعليم والاتصالات التي تحسن قدرة الفرد على فهم واستخدام الأدوات والتقنيات لتنفيذ المهام المطلوبة، وهو تدريب تطبيقي لتدريب القوى العاملة وفق مستويات ومهارات محددة وفق متطلبات وخطط وبرامج تنموية، كما يقصد به أيضا إكساب المهارات المتجددة والمتطورة." (لؤي قسم [2016] ص.144).

عرف عبد الرحمان العيسوي التدريب ب: " نوع من التعلم واكتساب المهارات... المتعلقة بمهمة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب بل الرؤساء أيضا." (فضلون [2018] ص.152).

2.1. أهمية التدريب

تتجلى أهمية التدريب في الجوانب التالية (يحياوي [2017] ص.101):

- الأهمية بالنسبة للمنظمة وتشمل:
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
 - المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
 - في تكوين اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة و انفتاحها على المجتمع الخارجي.
 - توضيح السياسات العامة للمنظمة و تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- تجديد المعلومات و زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- الأهمية بالنسبة للعاملين وتشمل:
- مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية وتشمل:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

3.1. أهداف التدريب

يهدف التدريب بشكل أساسي إلى (ZEDIRA [2017] ص. 35):

- تسهيل ودعم قيادة التغيير إلى المستقبل من خلال تطوير قدرة الموظفين على التكيف ومنع مخاطر التكيف من أجل تحقيق حالة أفضل إلى حد ما.
- تكيف الموظفين مع المهام التشغيلية وتغيير الوظيفة غير المتوقع.
- تقوية العلاقات الشخصية.
- المساعدة في تطوير واكتساب مهارات جديدة مع استهداف التنمية الفردية والجماعية للموظفين بهدف تحسين الأداء.
- المساهمة في نجاح مشروع الأعمال.
- خلق شعور بالانتماء من خلال دمج الموارد البشرية في خطة العمل.
- تطوير جودة المنتجات.

4.1. مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي: (خلف السكارنة [2009] ص. 28)

- أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- الفهم المنطقي والواقعي والدقيق والواضح للاحتياجات التدريبية.

- الوضوح والموضوعية في أهداف التدريب و قابليتها للتطبيق و التحديد الدقيق للزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- شمولية التدريب لجميع أبعاد تنمية الموارد البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، وتوجهه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة و جميع فئات العاملين فيها.
- التدرج المخطط والمنظم في معالجة الموضوعات بدءا بالبسيطة وصولا إلى الأكثر تعقيدا، الاستمرارية على مدى فترة تواجد الفرد في المنظمة لمساعدته على التكيف والتطور المستمر.
- المرونة في نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

5.1. أنواع التدريب

للتدريب أنواع مختلفة نذكر منها ما يلي:

أ. التدريب على التكيف

تسعى أي شركة إلى تحسين نتائجها التشغيلية (معدل الدوران، وخفض أسعار التكلفة، وتحسين الإنتاجية، وما إلى ذلك)، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف المختلفة إلا من خلال إثراء معرفة الموظفين، أو تحسين قدراتهم، لحل المشاكل وجعلهم قادرين على استخدام الأساليب والتقنيات الجديدة.

يمكن القيام بذلك أيضاً للموظفين الرئيسيين الذين هم على اتصال إلى حد ما مع مختلف أصحاب المصلحة (الموظفون، المرووسون، الرؤساء، إلخ) من خلال تطوير سلوك ودراية أكثر ملاءمة.

يتم ملاحظة هذا النوع من التدريب إما عند دخول موظف جديد (التكيف الأولي)، أو على مستوى إعادة التدريب لتحديث الممارسات. يتم وضع هذا النوع من التدريب عموماً تحت المسؤولية المباشرة لمدير محلي يسمى أيضاً $n + 1$. (SOYER ، [2002]).

ب. التدريب لترقية الموظفين أو التنقل

في هذه الحالة سيكون هناك تغيير في أداء الوظيفة إما بمناسبة الترقية أو لتغيير الوظيفة بعد إلغاء الوظيفة الأولية.

يهدف هذا التدريب إلى الحفاظ على توظيف الأفراد من خلال التعلم الكامل لاستخدام الأدوات الجديدة أو زيادة الحافز من خلال الترقية الداخلية.

نظرًا لأن الاستثمارات أكبر، نظرًا لطول فترة التدريب، تتأكد الشركة مسبقًا من قياس المهارات المكتسبة من قبل الموظفين الذين سيستفيدون من هذا التدريب. غالبًا ما يتم إعداد اختبار وسيكون المدير هو المسؤول لأنه سيقوم المتدرب في نهاية التدريب المهني، أو حتى يقوم بالفرز من خلال العديد من الموظفين المدربين. (SOYER ، [2002])

ج. أداة فكرية أساسية (معرفة عامة)

هذا النوع من التدريب هو تعلم عام (لغة، رياضيات، تحليل الموقف المنطقي، اتخاذ القرار...) الذي يهدف إلى رفع مستوى الموظفين. غالبًا ما يتم استخدامه قبل إشراك الموظف في تدريب "التنقل". يمكن أن يسمى أيضًا تدريب ما قبل التدريب المهني.

يعمل هذا التدريب عمومًا على أساس تطوعي ويتم التسجيل من كتالوج. (SOYER ، [2002])

د. التدريب على ثقافة الشركات

يتم تحديد هذا النوع من التدريب من قبل إدارة الشركة، بطريقة مركزية إلى حد ما، يتم تقديمها لجميع الموظفين وتسجيلها على أساس تطوعي بهدف خلق ثقافة مشتركة للشركة.

ستكون قوة الرؤساء الهرمية أضعف، لأنهم بالكاد يستطيعون مقاومة طلب الموظفين الذين يرغبون في المشاركة في هذا التدريب الذي يسمح لهم بدمج أنفسهم في ثقافة الشركة. إن المتدرب هو الذي يتمتع بسلطة التسجيل. (SOYER ، [2002])

هـ. تدريب التعبئة على مشروع الشركة

يمكن إطلاق هذا النوع من التدريب من خلال مرافقة مشروع الشركة، ويمكن أن يكون تنفيذ ميثاق الشركة، أو إطلاق مشروع الجودة، أو تحقيق خطة تحسين.. .

الهدف هو تحقيق نوع من التأزر على جميع المستويات من أجل الحصول على أقصى قدر من الفعالية والكفاءة، وبهذه الروح، سيتعين علينا إيجاد خطة تدريبية تشمل أكبر عدد من الموظفين، أو على الأقل كل أولئك الذين يمكنهم المساهمة في نجاح المشروع. (SOYER ، [2002])

6.1. خطوات التدريب

تتلخص خطوات التدريب فيما يلي (MESSAOUDI [2012] ص ص. 24. 25).

أ. تحليل الطلب: تتكون هذه المرحلة من تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الطلب، وكذلك تحديد الموقف المبدئي الإشكالي وإجراء التحليلات الأولية المتعلقة بحالات العمل والموظفين المعنيين بمشروع التدريب.

ب. تصميم المشروع: وهو يتألف من تحديد الأهداف العامة والوسائل ومبادئ التدريس الملائمة للحالة والصعوبات المحددة. كما يفترض تحديد دور الجهات الفاعلة (أقسام التدريب، المدير المباشر) في مراعاة المواعيد النهائية، والتكاليف المتعلقة بإجراءات التدريب.

ت. تحقيق التدريب: وهو يتألف من إجراء عمليات تدريبية، من خلال بناء أنظمة هندسية تنسق سجلات اكتساب المهارات المختلفة.

ث. التقييم: تتعلق مرحلة التقييم بالتقييم العام لفعالية النظام وإدارته وتقييم نتائج التدريب.

2. سياسة التدريب

لكل وظيفة داخل الشركة سياسة تهدف من خلالها إلى تحقيق مهامها، كما أن التدريب ليس استثناءً من هذه القاعدة، الغرض من سياسة التدريب هو تطوير الموارد البشرية بحيث يكون لدى الشركة موظفين يستوفون معايير التأهيل التي يفرضها نشاطها وتطورها. يعتمد تنفيذ هذه السياسة على استخدام الموارد الداخلية والخارجية الضرورية وكذلك التنظيم المناسب لهذه الموارد لتحقيق الاستخدام الأمثل، لهذا سنتحدث عن سياسة التدريب من ناحية التعريف والأهداف.

1.2. تعريف سياسة التدريب

وفقاً لـ MEIGNANT ، تعد سياسة التدريب "عنصرًا من عناصر السياسة العامة للشركة، والتي تهدف إلى ضمان الربحية المستدامة، ورضا هؤلاء العملاء، وإشراك موظفيها، وعلاقة إيجابية مع بيئتها." (MEIGNANT [2003] ص 5.5).

2.2. أهداف سياسة التدريب

نذكر منها (THIERRY [2006] ص 35):

- ضمان كفاءة وتأهيل الموظفين: يشير هذا الهدف إلى جميع إجراءات التدريب التي تهدف إلى اكتساب المعرفة المهنية والتكيف مع التقنيات الجديدة، واكتساب خبرة مهنية أفضل وتطوير معرفة محددة.
- ضمان ترقية الموظفين ورفع المستوى العام للمعرفة: يسعى هذا الهدف إلى تطوير المستوى العام للأفراد أو دعم التطوير المهني.
- تحسين كفاءة الخدمات: يهدف إلى تعزيز التطوير والتكيف الأمثل للخدمات أو الإدارات مع المهام الممنوحة لها من خلال التفكير في تنظيم وتنفيذ أدوات جديدة أو مناهج جديدة.
- وضع أو تعزيز نهج الجودة: هذا هدف عالمي للشركة أو المنظمة، ويجب نقله من قبل الإدارات المختلفة ولكن أيضًا من قبل كل شخص.
- تطوير العمل الجماعي والاندماج في المنظمة: يهدف هذا الهدف إلى زيادة تحمل المسؤوليات الفردية وتحفيز أكبر في العمل من خلال تكامل أفضل.
- التعرف على المنظمة وتطور سياسة الاتصال: وهذا ينطوي على تعزيز معرفة أفضل للشركة، وتفضيل مختلف أشكال التبادل والتواصل بين الإدارات.
- تطوير بُعد معين: هذا الهدف جزء من توجه معين اعتمادًا على الشركة.
- ضمان التطور الشخصي والثقافي: هذا الهدف يعزز التنمية الشخصية ويستمتع إلى التنقل المهني.

3.2. عوامل تطوير سياسة التدريب

لا يتم تطوير سياسة التدريب بشكل مستقل، بل يقوم على الاعتبار التكراري للعوامل السبعة التالية (THIERRY [2003] ص 86):

- السوق، المنتج والمنافسة (البيئات الاجتماعية والاقتصادية): تفرض مبادئ وسياسات توجيهية (الأداء، أهداف الجودة...).
- التكنولوجيا: تطور وسائل الإنتاج (الاستثمار الجاري أو المتوسط الأجل).
- المنظمة: يجب أن يأخذ النظام الاجتماعي-التنظيمي في الاعتبار الوضع الحالي للهيكل، وتطور الهيكل التنظيمي وتطور الوظائف.

- الإدارة: أو "الحركة الهرمية": الإدارة التشاركية للأفراد للنهوض بالإنسان ضمن إطار راسخ (التنمية الاجتماعية).
- حالة الموارد البشرية:
- البيانات الواقعية: الهرم العمري ، هرم الأقدمية ، حالة المؤهلات وتوزيعها ، حالة الوظائف.
- البيانات المتعلقة بأساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث يظهر كل ما يتعلق بممارسات المقابلات التقييمية السنوية ومقابلات التطوير الوظيفي والمقابلات التدريبية.
- الوضع الاجتماعي من حيث المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية:
- العلاقات الاجتماعية: التشاور مع الشركاء الاجتماعيين: الالتزامات الرسمية ، تشكيل اللجان التنظيمية ، وضع الجداول الزمنية.
- المناخ الاجتماعي: وفيه المواقف العامة التي تجد الشركة نفسها فيها (إقالة ، خطط اجتماعية ، انتعاش اقتصادي).
- الثقافة والتاريخ: مرتبطة بالإدارة.
- ثقافة الشركة: البناء الاجتماعي للفاعلين ووجود اللاوعي الجماعي للمنظمة.
- البيئة التنظيمية والاجتماعية والجغرافية:
- أصبح هذا العامل أكثر أهمية، خاصة مع المعايير البيئية (ISO 14000) والجودة (ISO9000) ولكن أيضًا القوانين بشكل عام.

3. التدريب في الخارج

1.3. تعريف التدريب في الخارج

لا يقصد بالتدريب في الخارج التدريب في خارج المؤسسة وإنما يقصد به التدريب خارج البلاد، والذي تتحكم به العديد من العوامل والأسباب، كغياب الخبرات والمؤهلات المرجوة أو ندرتها، أو حتى وجودها ولكن بجودة أقل، صعوبة الحصول عليها في داخل البلاد ما يستلزم الذهاب للخارج لتحصيلها، التطور الملحوظ في شتى المجالات في بعض الدول الأجنبية، توفر الفرصة المناسبة لإجراء التدريب في ظروف جيدة من مختلف الجوانب، لكن ما يجعل هذا النوع من التدريب صعب نوعاً ما من حيث التكلفة المرتفعة بالمقارنة مع أنواع التدريب الأخرى، العدد المحدود للموظفين الذين يمكن للمؤسسة أن تخضعهم لتدريب في الخارج، صعوبات من حيث إمكانية إبقاء المتدربين في خدمة المؤسسة وخدمة مصالحها، عدم الاختيار الجيد للمؤسسة أو برنامج التدريب أو حتى للمدربين المسؤولين عن تدريب الموظفين المعنيين الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق التدريب للأهداف المسطرة.

2.3. مزايا التدريب في الخارج

هنالك العديد من المزايا التي يمكن للتدريب في الخارج أن يقدمها للفرد على الصعيدين المهني والشخصي، نذكر منها ما يلي:

أ. الحفاظ على قابلية التشغيل

حقيقة أن العالم المهني يتغير باستمرار، ويعد اكتساب مهارات جديدة ميزة إضافية في الحفاظ على قابلية التوظيف والبقاء في المنافسة.

ب. التنقل إلى مستوى مهني أعلى

الموظف الذي لا يتكيف مع ظروف العمل الجديدة محكوم عليه بالركود. والأسوأ من ذلك أنه يمكن أن يفقد وظيفته. من خلال متابعة الدورات التدريبية خلال حياته المهنية، ستتاح له الفرصة للتطور مهنيًا، إما داخل الشركة، أو في المؤسسة، أو في مجال مختلف تمامًا.

ت. الحصول على شهادة معبرة وذات قيمة

كثير من المهنيين ليس لديهم الشهادات المطلوبة لوظائفهم، المعرفة والخبرة ضروريان لشغل منصب عمل مهم. في بلد مثل بلدنا، لكن يعد الحصول على شهادة شيء مهم. لذلك من المفيد أخذ دورات تدريبية، حيث يؤدي بعضها إلى الحصول على دبلوم أو شهادة.

ث. تحسين لغة أجنبية

وهي بالفعل الميزة الرئيسية للمشاركة في التدريب في الخارج. أفضل طريقة للتحدث وإتقان لغة أجنبية هي السفر إلى بلد تُستخدم فيه يوميًا. لذلك فالفرد مجبر على استخدامها لتفهم بيئته الجديدة وتفهمها. على مر الأيام، سيجد أنه اعتاد على النطق ودقة اللغة. في نهاية التدريب، سيكون قد أحرز تقدمًا حقيقيًا فيما يتعلق بمهاراتك اللغوية. في كثير من الأحيان، تسمح هذه الدورات التدريبية بالخارج باجتياز الشهادات المهنية بلغات أجنبية.

ج. اكتشاف طرق عمل جديدة والتعرف على الثقافات المختلفة.

لكل فرد طريقته الخاصة في العمل. على سبيل المثال في بعض البلدان قيلولة بعد الظهر مقدسة، في البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية مثلاً، المشاركة أمر ضروري، وغيرها من الخصائص التي تمثل كل منطقة، ومن خلال التعرف على هذه الخصائص، يمكن للفرد تحقيق الديناميكية والكفاءة في أسلوب

العمل (التنظيم، وإدارة الوقت، والإنتاجية، وما إلى ذلك). من ناحية أخرى، يمكن للطرف الآخر الاستفادة من معرفة الفرد لتحسين طريقة عمله. لذلك يمثل التدريب في الخارج إضافة حقيقية للخبرة المهنية وثراء للمعرفة العامة.

ح. تغيير طرق تفكير الفرد

الانفتاح هو أحد المزايا الرئيسية للتدريب في الخارج. في الواقع، من خلال الاتصال بأشخاص من آفاق أخرى سيتعرف على الاختلاف والتسامح والتكيف والاحترام...، القيم التي ستساعد في بناء العلاقات الشخصية والمهنية في المستقبل.

خ. فتح فرص مهنية جديدة

من الواضح أن التدريب في الخارج يعد ميزة إضافية للحياة المهنية. سواء كان المتدرب يرغب في الحصول على وظيفة أفضل داخل شركته أو في مجال آخر، فإن التدريب سيعمل لصالحه وسيفيده.

د. تطوير الثقة بالنفس

يعد التدريب في الخارج تحديًا لكثير من الموظفين. "هل سأكون على مستوى ذلك؟"، "كيف سأتصرف فيما يتعلق بالمتدربين الآخرين؟"، هي الأسئلة التي تطرح في أغلب الأحيان. عندما يتعلق الأمر بالانتقال إلى الخارج، يُنظر إلى التدريب على أنه تحدٍ أكبر، لأنه يتعين على الأفراد التكيف مع عالم مختلف. من خلال المشاركة في مثل هذا الحدث، يتعلمون الاعتماد على مهاراتهم الاجتماعية وعلاقاتهم مع الآخرين من أجل إقامة ناجحة.

في الأخير يمكن القول بأن التدريب في الخارج هو موجود بالرغم من أنه نادر الحدوث في المؤسسات ونادر الدراسة أيضا، ولاكن هذا لا يعني بأنه نوع جديد حديث الظهور فأغلب الدراسات تمت تقريبا في الربع الأخير من القرن الماضي.

من خلال دراسة التدريب نظريا من مختلف جوانبه بالإضافة للسياسة التدريبية والتدريب في الخارج سيسهل علينا التقدم للدراسة التطبيقية في الفصول القادمة.

الفصل الثاني

السياق التنظيمي

بعد الاطلاع على التدريب في أطره النظرية ، من خلال المراجعات الأدبية والنظرية المختلفة، سنرى في هذا الفصل الجزء الثاني الذي سيخصص للتعريف بالشركة المستقبلية.

يهدف هذا الفصل إلى عرض نشأة الشركة، الأهداف والمهام المسطرة من طرف الشركة، الهيكل التنظيمي للشركة.

1. نشأة الشركة:

1.1. تاريخ الشركة

شركة كوندور في بداية تأسيسها كانت عبارة عن شركة صغيرة متخصصة في تجارة المواد الغذائية و التوزيع و نقل البضائع اسسها رب الأسرة الحاج محمد الطاهر بن حمادي و بفضل خبرته التجارية و قدرته على الابداع قام برسم مساره الذي ادى الى انشاء مجموعة بن حمادي.

واليوم أصبحت لهذه المجموعة مكانة بين الشركات التجارية الجزائرية وفي المجال الاقتصادي للبلاد و ذلك بسبب الاختلاف و التنوع في مجال نشاطاته، بحيث استطاعت مجموعة بن حمادي بكثافتها و كفاءتها التعامل مع عدد كبير من الاعمال و المشاريع في مجالات حيوية و مهمه للغاية و من اجل تحقيق الوصول الى هذه المكانة كانت بحاجة لإنشاء قواعد هيكليّة و اقتصادية متينة والتي تتوضح في شركات المجموعة التي تسمح بتطورها.

1.1.1. كوندور(شركة الإخوة التجارية):

تتابع مجموعة بن حمادي الرؤية التجارية والمسار الذي انتهجه الأب وأولى الشركات التي كانت الشركة المصنعة لمواد البناء. والمجموعة تتكون من العديد من الشركات المستقلة التي تعمل في صناعة المواد الغذائية، تحويل البلاستيك و صناعة الأجهزة الإلكترونية... .

واليوم المجموعة هي في قيادة الإخوة بن حمادي السبعة والذين جمعوا بين معارفهم وخبراتهم للدخول للسوق الوطنية والدولية بقوة وبمجموعة منتجات متنوعة.

كوندور الكترونكس: شركة تابعة لمجموعة بن حمادي وهي شركة متخصصة في تصنيع وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، أجهزة الاستقبال الرقمية، المكيفات الهوائية ومنتجات التبريد وغيرها، تحاول دوما عرض منتجات متطورة وذات جودة عالية ومزودة بأحدث التقنيات. من خلال إنشاء سياسة تتعلق بالسعر والدقة وخدمة ما بعد البيع، كما تحاول الشركة أن تخصص مكانة لها بين أفضل العلامات التجارية في الجزائر، ما تركها تنظم إلى منظمة التجارة الدولية.

2.1.1. تطور كوندور الكترونيكس:

من أجل تلبية متطلبات السوق الحالية، تقوم كوندور بالاستثمار في مجالات متعددة وإنشاء هياكل فعالة تلبي هذه المتطلبات والتوقعات الاقتصادية للسوق الجزائرية، حيث كانت في البداية شركة مختصة في الإستيراد وإعادة البيع ثم انتقلت إلى استيراد المواد نصف مصنعة وتركيبها في الجزائر ثم بيعها إلى أن انتقلت إلى الإنتاج الكلي للمنتج.

في 2003: ارتفاع الاستثمار في معدات الإنتاج لأكثر من 13 مليون دينار جزائري.

في 2005: الاستثمار المحقق تجاوز 280 دينار جزائري.

في 2009: وصول إجمالي القوة العاملة إلى 1600 موظف، حيث قامت بإنتاج ما يقارب 400000 جهاز التلفاز، و100000 جهاز تبريد (ثلاجة)، و 100000 مكيف هواء والمنتجات البيضاء، 90000 جهاز استقبال يعمل بالأقمار الصناعية، حجم المبيعات الإجمالي يتجاوز 6 مليار دينار، في حين بلغ حجم المبيعات في ليبيا والأردن خاصتا وصل إلى 50 مليون دينار.

في 2010: بلغت قيمة المعاملات التجارية 19.5 مليار دينار.

في 2012: تمكنت الشركة من بيع أكثر من 1.5 مليون وحدة من مختلف منتجاتها، وبلغت حجم مبيعاتها حوالي 40 مليار دينار.

في 2013: دخول الشركة في مجال الاتصالات عن طريق إنتاج الهواتف المحمولة والهواتف الذكية.

في 2014: الدخول في استثمار في مجال الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية) والدخول في الاستثمار في السودان.

في 2016: بلغ رقم أعمالها (قيمة معاملاتها) إلى 900 مليون دولار.

2.1. التعريف بالشركة

1.2.1. الملف التعريفي للشركة:

الاسم: كوندور الكترونكس.

الصيغة القضائية: شركة ذات أسهم.

تاريخ الإنشاء: 2002/02/09

تاريخ بدء الإنتاج: 2002/11/23

العلامة التجارية: كوندور (قدم إلى المعهد الوطني للملكية الصناعية 30 أبريل 2003 INAPI

رأس مال الشركة: 4277000000,00 دج.

رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمن.

المدير العام: بن حمادي عمر.

الأعضاء المساهمين: الإخوة السبعة بن حمادي.

عدد الموظفين الحالي: 4075 عامل

العنوان: منطقة النشاط طريق المسيلة القسم 161، برج بوعريريج 34000، الجزائر.

الموقع الإلكتروني: WWW.CONDOR.DZ

2.2.1. مهام المؤسسة

من أهم مهام مؤسسة كوندور والتي في معظمها مشتقة من المعاهدات والاتفاقيات التي صادقة عليها ما يلي (مستندات خاصة بالشركة [2019]) :

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات, وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- توفير مناصب شغل.
- تطوير الاقتصاد .

- توفير منتج وطني جزائري في السوق :وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق الوطنية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع، أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال:
- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين و كسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تدريب العمال.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

3.2.1. أهداف المؤسسة

تتمثل فيما يلي (مستندات خاصة بالشركة [2019]):

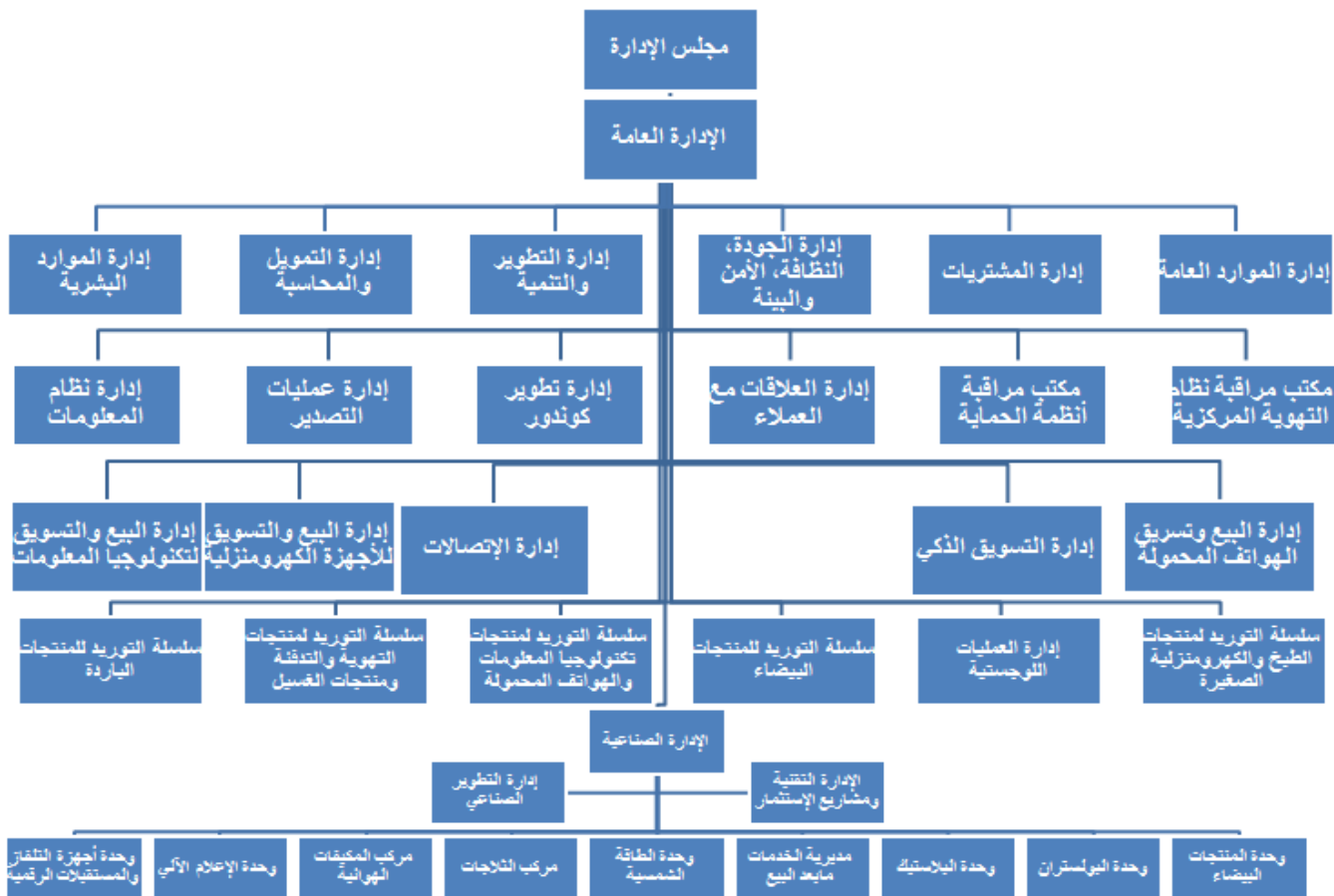
- تحقيق الربح : كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق هدف المؤسسة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية و بأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج : ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته و الحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات و المنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلام.
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل و التقاعد.

- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتوج.
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.

2. الهياكل التنظيمية للشركة

1.2. الهيكل التنظيمي للشركة

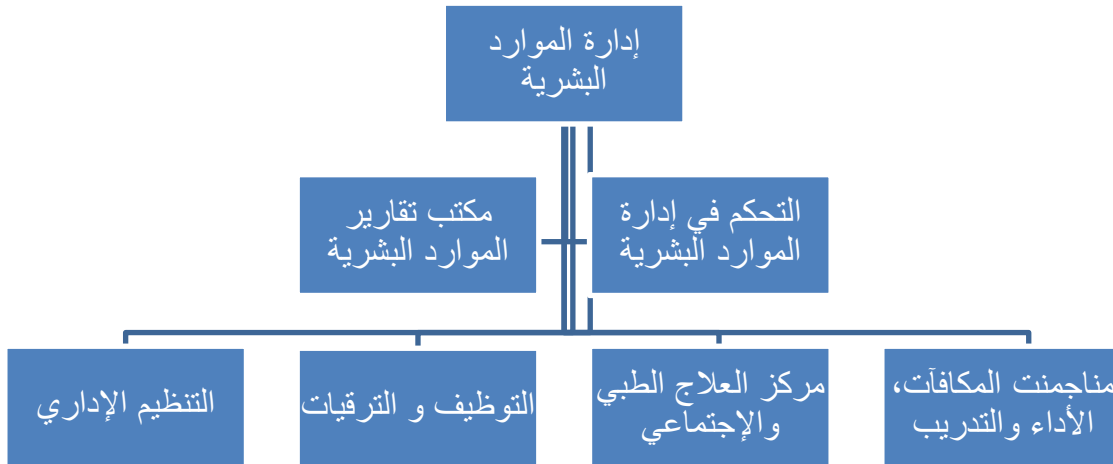
الشكل رقم 2-1: هيكل الشركة التنظيمي 2019.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2.2. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية 2019 .



المصدر: من إعداد الطالبة.

3. إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ نظام الإدارة الذي يمكّن الشركة من الحصول على الموارد البشرية اللازمة لعملها والتأكد باستمرار من ملاءمتها للاحتياجات واستراتيجية المؤسسة. ولها أهمية كبيرة تتجلى في كون أن هذه المديرية هي الأساس الذي تعتمد عليه الشركة من أجل التسيير الجيد.

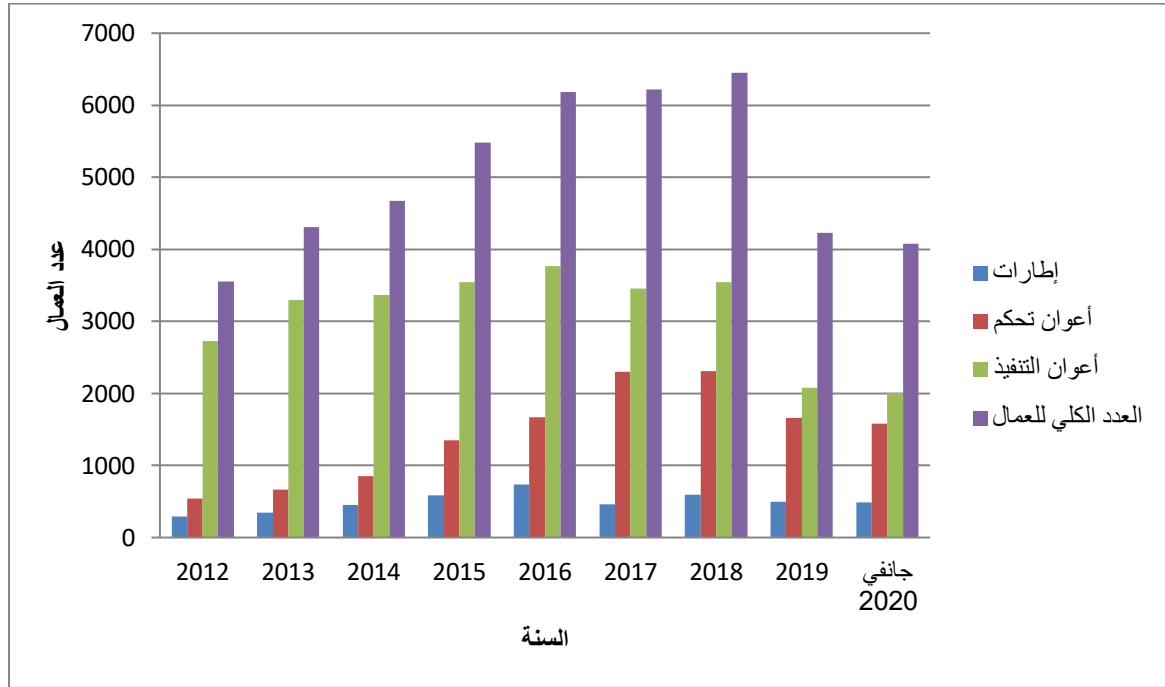
1.3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تهتم بتطبيق معظم الوظائف الموكلة إليها:

- السهر على حقوق العمال.
- توفير احتياجاتهم.
- متابعة الحضور و الغياب و متابعة العمال بكل أصنافها.
- الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، و تتبع حياتهم الوظيفية.
- الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، الحوافز، المكافآت و العلاوات.
- اعتماد عقود العمل و الأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها.
- إعداد النظام و ترتيب الملفات ترتيباً إدارياً وفق الشروط المعمول بها.
- استلام الشكاوى و الطلبات فيما يخص العمال.
- الحرص على تقييم العمال، وإخضاعهم للتدريب وفق برامج محددة.
- تتبع جميع خطوات التدريب المسطرة من طرف الشركة والعناصر الفاعلة فيها (الملحق ب)

2.3. بعض الأرقام الخاصة بتطور عدد العمال في السنوات الأخيرة الماضية

الشكل رقم 2-3: إحصاءات تبين تطور عدد عمال شركة كوندور في السنوات الأخيرة.



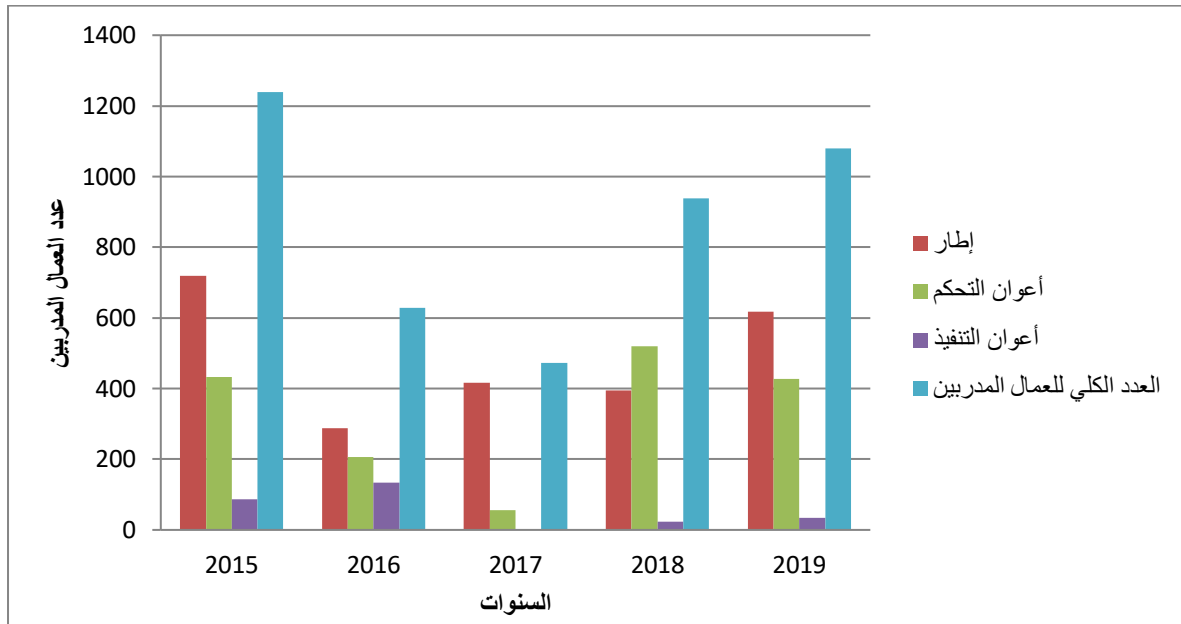
المصدر: من إعداد الطالبة.

من الشكل السابق نلاحظ أن الشركة توظف أو تحتوي على عدد معتبر من العمال الذي بلغ ذروته في سنة 2018 حيث بلغ 6454 عامل بعد أن كان يزداد تدريجياً منذ تأسيسها لكن نلاحظ انخفاض شديد في الآونة الأخيرة في سنة 2019 وبداية سنة 2020 والذي وصل عدد العمال بها إلى 4075 عامل وهذا الانخفاض راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- منع استيراد بعض المواد الأولية أو خفض الكمية المستوردة من طرف الدولة مما أدى إلى نقص في الإنتاج.
- الوضع السياسي في البلاد والذي طال الشركة.
- عزوف اليد العاملة من القيام بمهامهم أو البقاء في الشركة في مثل هذه الظروف خاصة الشباب منهم.

3.3. بعض الأرقام التي تخص التدريب في السنوات الأخيرة الماضية.

الشكل رقم 2-4: إحصاءات تخص التدريب في كوندور حسب الفئة العمالية للسنوات الأخيرة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

بالرغم من كون نسبة التدريب معتبرة ومهمة إلى أننا نلاحظ تباين في نسبة التدريب في كل فئة وهذا راجع إلى:

اهتمام الشركة الموجه للإدارة والتسيير والمناجمنت جعلها تولي اهتمام أكبر بتدريب الإطارات والإطارات السامية للتقدم بالشركة نحو الأمام.

وكون النشاط الأساسي للشركة هو الإنتاج فهي تعتمد في ذلك تدريب أعوان التحكم.

أما فيما يخص أعوان التنفيذ فنسبتهم منخفضة وذلك راجع للتغير المستمر لهذه الفئة وأغلبهم لا يقضون مدة طويلة في المؤسسة لهذا لا تتسنى للمؤسسة دراسة حاجتهم من التدريب وغيرها.

4.3. خطوات التدريب المتبعة من طرف الشركة

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية والجماعية مباشرة من خلال التسلسل الهرمي التشغيلي (الملحق ج)، على أساس:

- الملاحظات التي تعنى بالقصور في المؤهلات والمهارات.
- آفاق تطوير الوحدة أو الشركة.
- التطوير الوظيفي المرغوب...

تتوافق طرق تحديد الاحتياجات التدريبية مع العمليات المختلفة لتحليل نتائج مواقف العمل، بهدف تحديد الثغرات التي يمكن سدها من خلال إجراءات التدريب.

ب. تحليل احتياجات التدريب: بمجرد تحديدها وإبلاغها من طرف المديرين المعنيين، يتم تحديد طلبات التدريب (الفردية والجماعية) من قبل المسؤولين على هذه المرحلة مع الأخذ بعين الاعتبار كلا من:

- التوافر المالي للشركة.
- طبيعة طلب التدريب فيما يتعلق بالوظيفة التي تقلدها.
- توافر المنظمات التدريبية.
- ت. توحيد طلبات التدريب: يتم توحيد كليات التدريب في شكل خطة تدريب مبدئية بواسطة خدمات تنمية الموارد البشرية، بالاشتراك مع المديرين المركزيين ومديري الوحدات، على أساس التأكد من صحة الاحتياجات وتأكيدها.
- ث. التحقق من صحة خطة التدريب: وهي ترجمة للاحتياجات المؤكدة، من قبل إدارة الموارد البشرية التي يقدمها إلى الإدارة العامة للتحكيم والتحقق من الصحة (الملحق د). يمكن تحديث خطة التدريب خلال العام إذا لزم الأمر.
- ج. تنفيذ إجراءات التدريب: يقابل التنفيذ تولي مسؤولية الإجراءات المدرجة في خطة التدريب المصادق عليها، وتنفيذها. أي إجراء تدريبي يجب أن يكون مشمولاً بعقد أو اتفاقية تدريب باستثناء الندوات، يكون تطويرها من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، بالاشتراك مع الإدارة العامة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تراقب بشكل منهجي وصارم الإجراءات المخططة والمباشرة، بالتعاون مع المديرين المركزيين ومديري الوحدات.

- استشارة منظمات التدريب: من خطة التدريب المصادق عليها، واتصال جهات تنمية الموارد البشرية، بالمنظمات التي يحتمل أن تساهم في تحقيق خطة التدريب. لكل نوع من أنواع التدريب، يجب أن يطلب عروض محددة، إذا أمكن عن طريق وضع العديد من المنظمات التدريبية في المنافسة، باستثناء الندوات. يجب أن يأخذ الاختيار المسبق لمنظمات التدريب في الاعتبار أفضل قيمة مقابل المال لكل نوع من أنواع التدريب.

- اتفاقية التدريب: بمجرد إجراء الاختيار الأولي، يُطلب من المنظمات التدريبية المختارة تقديم عروض، وتحديد إن أمكن الشروط العامة. يجب أن يتم اختيار أفضل العروض بشكل ملموس من خلال إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقات التي تم الحصول عليها في اتفاقية.

- تحقيق خطة التدريب: يتم تنفيذ خطة التدريب وفقاً للجدول الزمني المعتمد أثناء التحقق من صحة خطة التدريب بين مديري كل مكان عمل وإدارة الموارد البشرية.
- ح. تقييم إجراءات التدريب: تتعلق أنشطة التقييم بتولي مسؤولية مراقبة آثار الإجراءات التدريبية المنفذة ، وفقاً لخطة التدريب المصدق عليها. يمكن إجراء التقييم في أوقات مختلفة من قبل مختلف أصحاب المصلحة في العملية.
- التقييم الفوري: يتعلق بإرضاء المتعلمين بالإضافة إلى المعرفة المكتسبة أثناء التدريب وفي نهايته. سيستخدم هذا التقييم الاستبيانات التي يتعين على المتدربين والمدرّب استكمالها (الملحق ٥).
- التقييم "البارد": يتعلق بنقل المعرفة و بآثار التدريب على السلوك المهني في مكان العمل. يعتمد ذلك على أهداف التدريب المنشودة، ولا يمكن أن يتم إلا في غضون مهلة زمنية لا يزال يتعين تحديدها وفقاً لنوع التدريب، ويتعلق بالتسلسل الهرمي للمتدرب الذي تم تدريبه حديثاً، من أجل السماح بتحليل الآثار المنتجة بين حالة التدريب وحالة العمل، سيتم إجراء هذا النوع من التقييم عن طريق استبيان تقييم للتسلسل الهرمي، فيما يتعلق بالوكيل المدرّب (الملحق و). في نهاية هذا النوع الثاني من التقييم، وإذا كانت النتائج غير مرضية، فسيتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي

يعرض هذا الفصل بالتفصيل إطار المنهجية المتبع خلال انجاز عملنا البحثي، حيث قمنا بإبراز المنهج البحثي المعتمد، أدوات جمع البيانات، هيكل الاستبيان، العينة المختارة، وأخيرًا أداة تحليل البيانات المستخدمة في البحث.

1- تقنية البحث

يشترط على الباحث عند شروعه في بحث ما أن يختار منهج معين في دراسته بهدف الوصول إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول الموضوع.

والمنهج الذي اعتمدنا عليه في دراستنا هو "المنهج الكمي" وهو منهج يعتمد على القياسات الموضوعية والتحليل العددي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستطلاعات أو الاستبيانات أو المسوحات، وتركز أبحاث المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية وتعميمها من خلال مجموعات من الناس (BENJAMIN [2017] ص.21).

2- الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في هذا العمل الذي نحن بصدد انجازه، قمنا بدراسة استطلاعية حول الموضوع و" التي تهدف إلى زيادة ألفة الباحث بالظاهرة الاجتماعية محل الدراسة، وذلك عن طريق معارف و أفكار جديدة تمكن في النهاية من تحديد مشكلة البحث بطريقة أكثر دقة وتطوير الفروض بصورة تسهل اختبارها على ضوء اكتشاف أولويات المشاكل الجديرة بالبحث من خلال المعلومات المتوفرة سواء عن المشكلات أو عن الإمكانيات العلمية، المادية والفنية المتاحة لبحثها ووضع الحلول المناسبة لها، وترتكز هذه البحوث أساساً على استثمار نتائج البحوث والدراسات السابقة ما يمكن الباحث ليس فقط من الاقتصاد في الوقت والمجهود والنفقات وإنما يمكنه من أن ينمي عمله البحثي على ما سبق من البحوث منطلق نحو دراسات أعمق وأدق" (الفوال [2017] ص.169).

وهذه الدراسة التي قمنا بها تنحصر في ثلاث خطوات هي:

الخطوة الأولى: البحث عن الشركات التي تعنى بهذه الدراسة، أي الشركات التي سبق وكانت لديها تجربة فيما يخص التدريب في الخارج، ووقوع الاختيار في نهاية المطاف على شركة كوندور.

الخطوة الثانية: القيام بجميع الإجراءات القانونية الخاصة بإجراء التربص في الشركة (الخاصة بالمدرسة، والخاصة بالشركة)، ثم إجراء التربص على شطرين بسبب الأوضاع الحالية لانتشار فيروس كورونا المستجد.

الخطوة الثالث: جمع البيانات اللازمة للقيام بالدراسة سواء من جانب البحث النظري بالاعتماد على المراجع المتوفرة أو من جانب البحث الاستطلاعي بالاعتماد على الملفات الخاصة بالشركة والاستثمارات الموزعة على الموظفين المعنيين.

3- وسائل جمع البيانات

بيانات كلا الجانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

3-1- المراجع المستعملة

من اجل جمع البيانات اللازمة لعملنا البحثي، استخدمنا العديد من الكتب والمقالات:

- تم استعارة أغلبية هذه الكتب من مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت، كما و تمكنا من الحصول على مراجع أخرى من خلال مكتبات مختلف مدارس القطب الجامعي للقليلة مثل المدرسة العليا للتجارة ومدرسة الدراسات العليا للتجارة وكذا العديد من الجامعات الأخرى.

- المقالات الإلكترونية الموجودة على المنصات والمواقع العلمية، نذكر منها على سبيل المثال: المنصة SNDL و SCHOLARVOX و GOOGLE SCHOLAR.

- اما بالنسبة لمنهجية العمل ، فقد اعتمدنا على الدليل المنهجي لمدرستنا كما واستخدمنا أيضاً مجموعة من الكتب الأخرى حول منهجية البحث في العلوم مثل كتاب " علم الاجتماع بين النظرية والتطبيق" للكاتب صلاح الفوال وغيره آخرون.

3-2- الاستبيان:

فضلنا اختيار تقنية "الاستبيان" كتقنية تخدم البحث و تساعدنا على جمع المعلومات و المعطيات اللازمة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات خاصة في الحالات التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الوقت و الجهد على الباحث (محمد عبيدات وآخرون [1999] ص. 46).

4- العينة

تم اختيار هذا النوع من العينة نظرا لما تقدمه من تسهيلات في جمع المعطيات والبيانات ونقصد بالعينة العمدية أو القصدية أن الباحث يعتمد أن تكون العينة من وحدات يعينها لتوفر خصوصيات في هذه الوحدات يجعلها تمثل تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، فقد يختار الباحث مناطق محددة يرى أنها تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع (خليل ابراش [2009] ص.269).

اشتملت عينتنا على الأشخاص الذين استفادوا من تدريب في الخارج وهي تتكون من 23 استمارة، مقتصرة على الجنسين ذكور وإناث معا.

5- هيكل الاستبيان

شكلت الاستمارة من 19 سؤال متنوع بين أسئلة مغلقة ومفتوحة، مقسمة إلى أربعة محاور وهي: المحور الأول أو الجزء التمهيدي: وهو مخصص لعرض موضوع بحثنا وأهدافنا كما أن هذا الأخير يؤكد على سرية المعلومات و هويته المبحوثين الذين تم استجوابهم.

المحور الثاني: يحتوي بيانات حول الحالة الاجتماعية للمبحوثين وعددها 6 اسئلة.

المحور الثالث: يحتوي على أسئلة حول التدريب وعددها 4 أسئلة.

المحور الرابع: يحتوي على أسئلة حول موضوع البحث وهو التدريب في الخارج عددها 9 اسئلة.

6- تحليل البيانات

يسمح لنا تحليل البيانات التي تم جمعها بتفسير النتائج التي تم الحصول عليها بعد توزيع الاستبيان. ويتم إجراء هذا التحليل باستخدام جداول ومخططات ورسوم بيانية لتسهيل فهم الظاهرة المدروسة و الإجابة على الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث.

ومن اجل هذا، قمنا باستخدام برنامج (SPSS 22) و هو برنامج إحصائي مصمم خصيصًا لمعالجة بيانات الاستبيان.

سنتناول في الفصل القادم نتائج دراستنا التي أجريت في شركة ' كوندور' حيث سنحاول من خلال هذه النتائج الإجابة على سؤالنا البحثي واثبات أو تفنيد الفرضيات الموضوعة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

تم تخصيص هذا الفصل الأخير لتحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها خلال دراستنا التي أجريت في شركة كوندور. من هذه النتائج نرغب في الإجابة على الأسئلة المطروحة مسبقاً وتأكيد فرضياتنا أو دحضها. باختصار، سيسمح لنا هذا الفصل بتكوين فكرة عن تجربة التدريب في الخارج في شركة كوندور وتأثيرها على تطوير مهارات الموارد البشرية ضمن هذا شركة.

1. عرض وتفسير النتائج

سنعرض نتائج الاستبيان وسنناقشها في هذا الجزء من أول سؤال إلى آخره بالتفصيل.

1.1. خصائص العينة المدروسة

الغرض من هذا القسم هو عرض الخصائص الرئيسية للعينة المدروسة (الجنس، الفئات الاجتماعية المهنية، الأقدمية، المستوى الدراسي...).

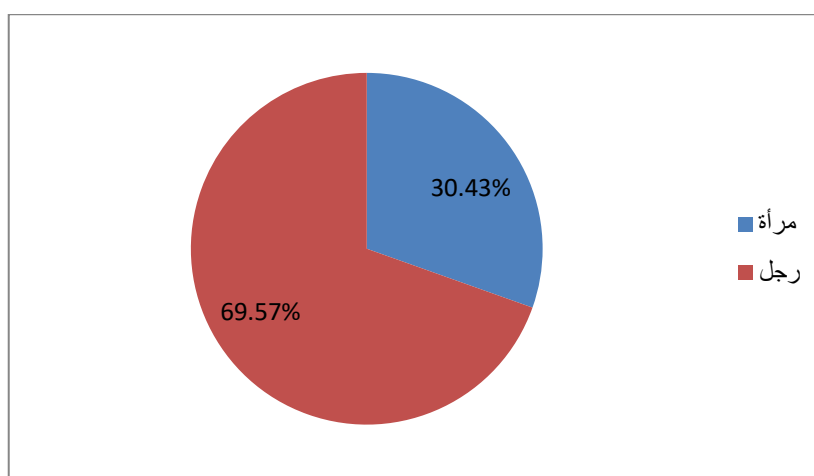
1.1.1. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم 4-1: توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
مرأة	7	30,43%
رجل	16	69,57%
المجموع	23	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-1: توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

عند قراءة النتائج، نرى أن غالبية الأفراد الذين شملهم الاستطلاع هم من الرجال بنسبة 69.57% والباقي من النساء مع حجم عينة 30.43%. وهذه النتيجة تعود إلى إمكانية الرجال للسفر خارج البلاد بدون أي إعاقات أفضل منها عند النساء خصوصا لفترات طويلة.

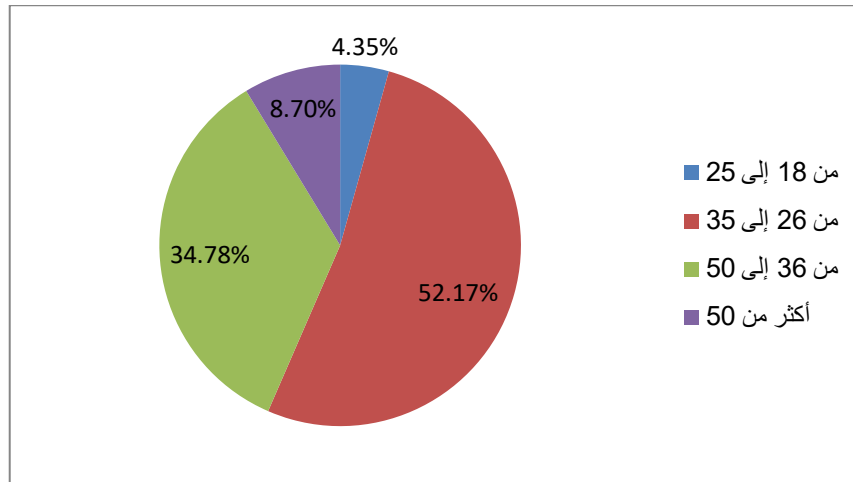
2.1.1. توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الجدول 2-4: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية (السنة)
4,35%	1	من 18 إلى 25
52,17%	12	من 26 إلى 35
34,78%	8	من 36 إلى 50
8,70%	2	أكثر من 50
100,00%	23	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل 2-4: توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من النتائج نجد، أغلبية الأفراد الذين شملهم الاستطلاع ينتمون إلى الفئة العمرية من 26 إلى 35 بنسبة تصل إلى 52.17 % أي يمثلون أكثر من نصف العينة المدروسة، ثم تليها الفئة العمرية من 36 إلى 50 بنسبة 34.78% وهي نسبة معتبرة، أما الأقلية القليلة التي شكلت في مجموعها 13.05% تعنى بالفئتين من 18 إلى 25 و الأكثر من 50، وهذه النتائج تثبت عزم الشركة على الاستثمار في الشباب

لتحقيق أهدافها، والمضي نحو الأمام بجيل جديد وحيوي له القابلية للتعلم والتدريب والنمو والتطور، مع إمكانية الحفاظ على هذا المورد لمدة أطول والاستفادة منه جيداً.

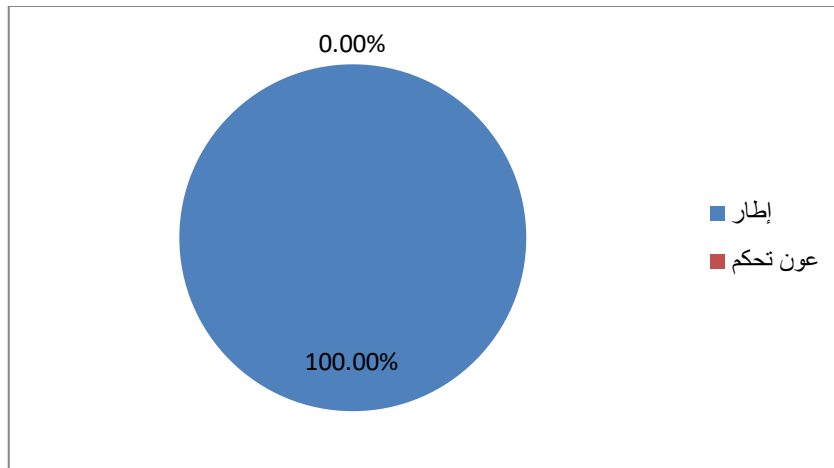
3.1.1. توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية

الجدول 3-4: توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاجتماعية المهنية
100%	23	إطار
0%	0	عون تحكم
100%	23	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل 3-4: توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يظهر تحليل النتائج أن الأفراد الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان هم من الإطارات بنسبة 100 % وهذا يبين أن الشركة اختصت الإطارات بهذا التدريب في الخارج، لكون أعوان التحكم يتم تدريبهم في الخارج من قبل الموردين الذين تتعامل معهم الشركة عبر اتفاقيات الشراء وغيرها، دون المرور على قسم التدريب للموارد البشرية.

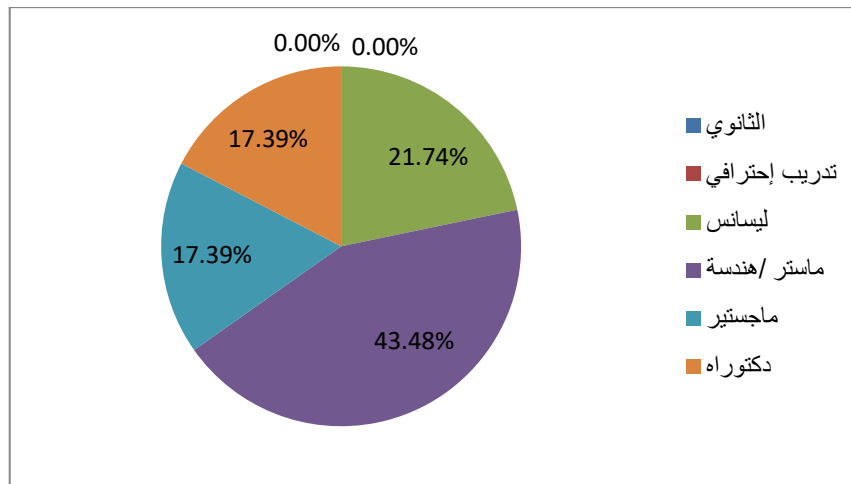
4.1.1. توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول 4-4: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
0%	0	الثانوي
0%	0	تدريب احترافي
21,74%	5	ليسانس
43,48%	10	ماستر /هندسة
17,39%	4	ماجستير
17,39%	4	دكتوراه
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل 4-4: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من الإجابات التي تم الحصول عليها، يمكننا الخروج بالنتائج التالية: الأشخاص الذين لديهم مستوى دراسي في الهندسة / الماستر يسيطرون بنسبة 43.48%، ثم يأتي الأشخاص الذين حصلوا على ليسانس بنسبة 21.74% و 17.39% كنسبة متساوية من العينة الذين شملهم الاستطلاع بين كلا من المتحصلين على شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه، كما تنعدم كليا كلا المستويين الدراسيين الثانوي والتدريب الاحترافي (المهني). قد يشير هذا إلى أن جميع الموظفين المشاركين في هذه الدراسة يتمتعون بمستوى جيد، وهذا من ضمن أهداف الشركة التي تصبوا للحصول على قوة عاملة ماهرة.

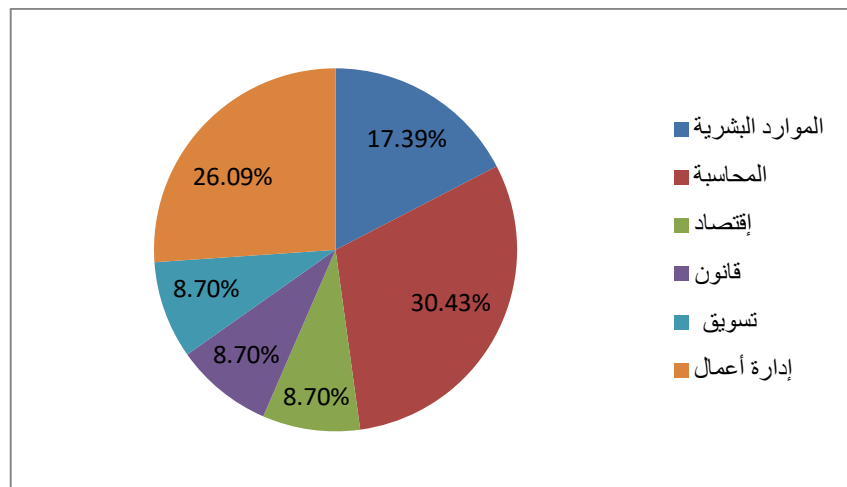
5.1.1. توزيع العينة حسب التخصص

الجدول رقم 4-5: توزيع العينة حسب التخصص الدراسي.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
الموارد البشرية	4	17,39%
المحاسبة	7	30,43%
اقتصاد	2	8,70%
قانون	2	8,70%
تسويق	2	8,70%
إدارة أعمال	6	26,09%
المجموع	23	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-5: توزيع العينة حسب التخصص الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من خلال هذه النتائج نلاحظ، التخصصات التي تعنى بالمحاسبة تحتل المركز الأول بنسبة 30.43%، تليها إدارة الأعمال بنسبة 26.09% ثم تخصصات الموارد البشرية بنسبة 17.39%، وفي الأخير وبنسب متساوية يأتي الاقتصاد والقانون والتسويق، لتشكل التخصصات الثلاثة الأولى الأغلبية. هذا لا يعني أن الشركة لا تستثمر في تدريب موظفيها في مجال اختصاصها من تصنيع وتركيب وحتى صيانة الآلات الحديثة وغيرها، لكن كما ذكرنا سابقاً، ذوي الاختصاص من الموظفين في معظمهم من

أعوان التحكم، ويتم تدريب أغلبهم في الخارج لكن بحسب اتفاقيات الشركة مع مورديها، لهذا اتجهت شركة كوندور إلى تدريب الإداريين في الخارج لكي لا تكون هنالك فجوة بينهم وبين موظفيهم من أعوان التحكم.

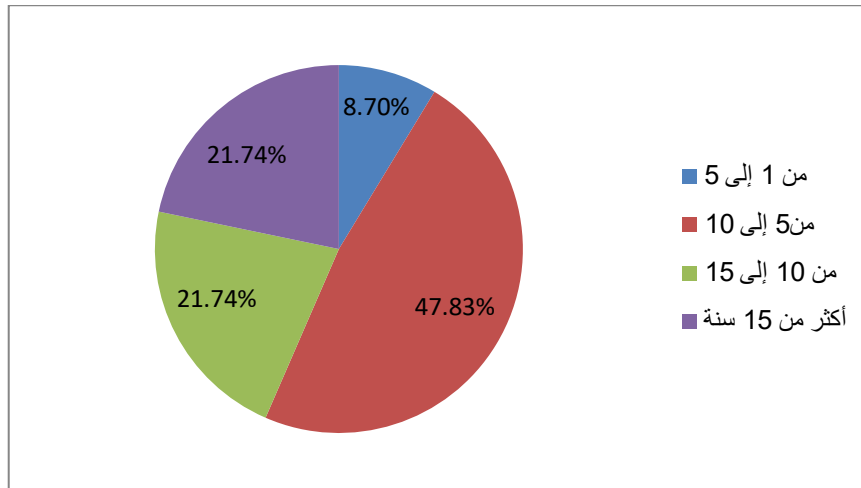
6.1.1. توزيع العينة حسب الأقدمية في الشركة

الجدول رقم 4-6: توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية (سنة)	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5	2	8,70%
من 5 إلى 10	11	47,83%
من 10 إلى 15	5	21,74%
أكثر من 15 سنة	5	21,74%
المجموع	23	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-6: توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من خلال الاطلاع على النتائج نجد، أكبر نسبة أقدمية للموظفين المعنيين هم من لديهم من 5 إلى 10 سنوات في الشركة، تليها بنسبة متساوية الفئتين من 10 إلى 15 سنة و الأكثر من 15 سنة، وفي الأخير نجد النسبة الأقل هي من 1 إلى 5 سنوات، ووفقاً لهذه النتائج ، تهدف "كوندور" إلى تكوين جيل جديد يتمتع بالكفاءة والشباب والقدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية للشركة.

نرى في هذا القسم أن غالبية الموظفين هم من الرجال، و المستجوبين هم جميعهم من الإطارات، وينتمي غالبية الموظفين إلى فئة الأقدمية التي تتراوح بين 5-10 سنوات، بالإضافة إلى أن حوالي نصف الموظفين المعنيين حاصلون على شهادة الماستر أو الهندسة، نلاحظ أن معظم الذين تم سؤالهم هم من جيل الشباب بمستوى جيد وأقدمية معتبرة مع تنوع ملحوظ في تخصصاتهم الدراسية بالرغم من كون أغلبها تخصصات إدارية وتسيير.

2.1. خصائص التدريب في الشركة

في هذا الجزء سنناقش البيانات المتحصل عليها من الأسئلة المتعلقة بقسم التدريب.

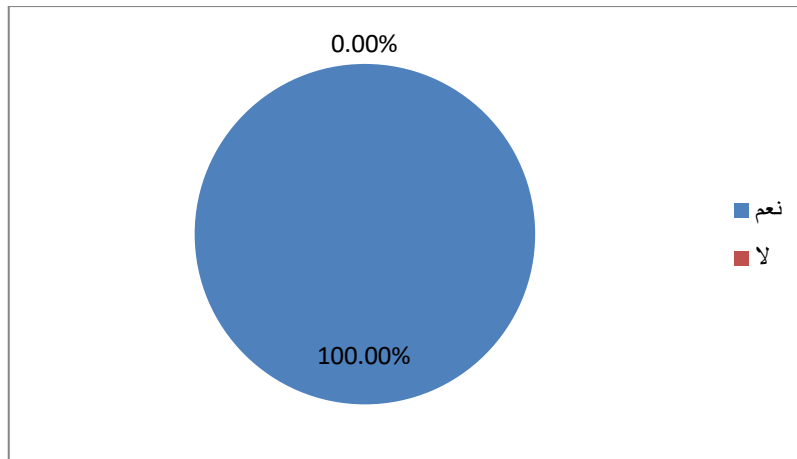
1.2.1. الخضوع للتدريب من قبل الشركة

الجدول رقم 4-7: الخضوع للتدريب من قبل الشركة.

النسبة المئوية	التكرار	التدريب
100%	23	نعم
0%	0	لا
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-7: الخضوع للتدريب من قبل الشركة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من النتائج والقراءة البيانية نجد بأن جميع العينة تم إخضاعها للتدريب من قبل الشركة، ولو لمرة واحدة على الأقل. من هنا يمكن القول أن الشركة مهتمة بتدريب موظفيها.

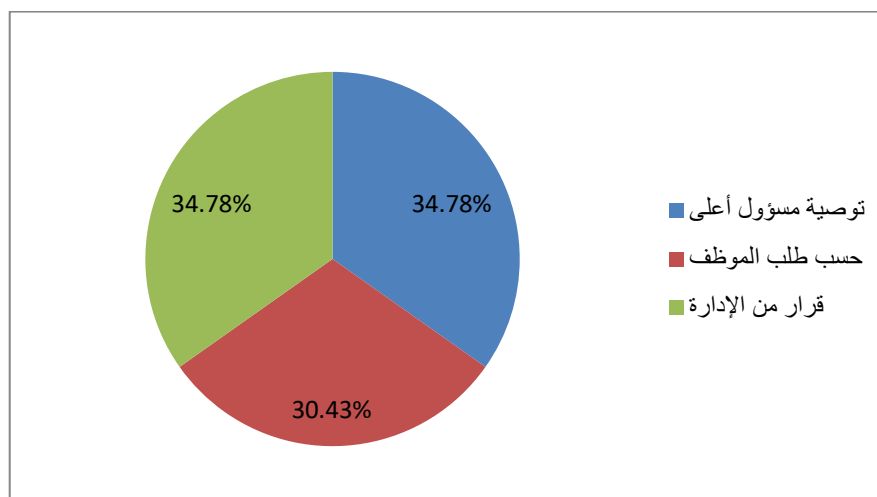
2.2.1. ما هي المبادرة التي تم اختيارها للتدريب؟

الجدول رقم 4-8: كيفية اختيار الموظفين للتدريب.

النسبة المئوية	التكرار	مبادرة الاختيار للتدريب
34,78%	8	توصية مسؤول أعلى
30,43%	7	حسب طلب الموظف
34,78%	8	قرار من الإدارة
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-8: كيفية اختيار الموظفين للتدريب.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من هذه النتائج نرى بأن جميع مبادرات الاختيار للتدريب توفرت وبنسب تقريبا متساوية، في الأول نجد تساوي النسب بين الاختيار للتدريب عن طريق توصية مسؤول أعلى و عن طريق قرار من الإدارة بـ 34.78%، تليهم النسبة 30.43% للذين تم اختيارهم حسب الطلب الموظف. ويعني هذا الأخذ بالمبادرات الثلاث في عين الاعتبار.

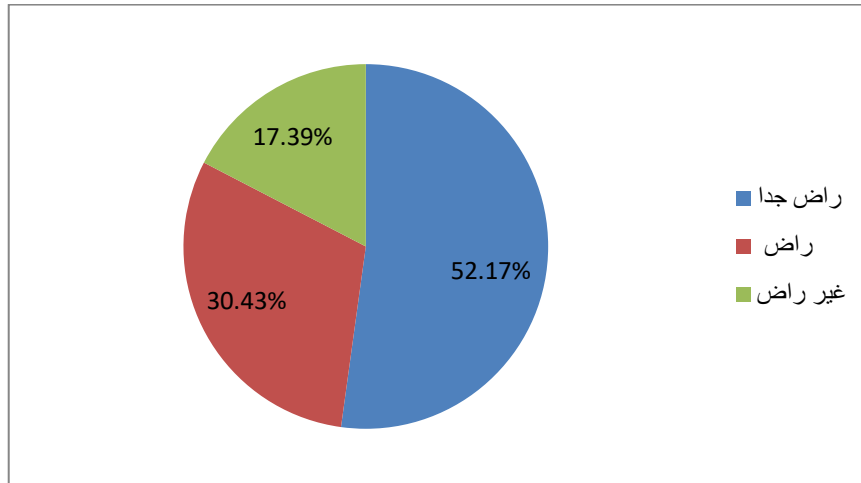
3.2.1. هل أنت راض عن المعرفة الجديدة التي اكتسبتها من التدريب؟

الجدول رقم 4-9: مدى الرضى عن المعرفة المكتسبة من التدريب.

النسبة المئوية	التكرار	درجة الرضى
52,17%	12	راض جدا
30,43%	7	راض
17,39%	4	غير راض
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-9: مدى الرضى عن المعرفة المكتسبة من التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

بالاعتماد على هذه النتائج، نرى أن النسبة الأكبر والتي تجاوزت نصف العينة اجابت ب راض جدا وقدرها 52.17%، لتليها الإجابة راض بنسبة 30.43%، ونجد نسبة 17.39% من العينة غير راضين عن المعرفة الجديدة المكتسبة وبالرغم من ذلك نرى أن أغلبية الموظفين راضين تماما عن المعارف المكتسبة من خلال التدريب.

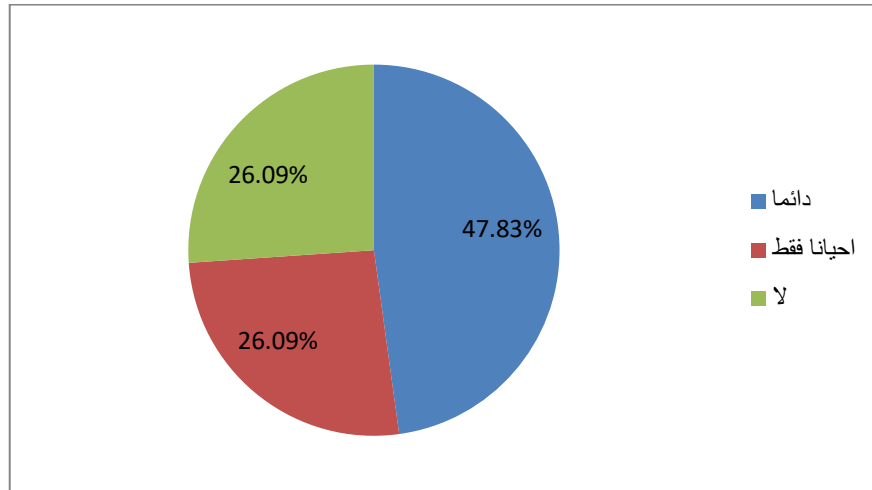
2.2.1. هل يتم تقييمكم بانتظام أثناء العمل في كوندور؟

الجدول رقم 4-10: تقييم الموظفين في الشركة.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم الموظفين
47,83%	11	دائما
26,09%	6	أحيانا فقط
26,09%	6	لا
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-10: تقييم الموظفين في الشركة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

النتائج الحالية تبين إذا كان الشركة نظام تقييم جيد ودائم أم لا، ونلاحظ أن نسبة 47.83% قالوا بأنهم يخضعون للتقييم بصفة دائمة، على غرار الذين وقع اختيارهم على لا أو أحيانا نسبة 26.09% لكل واحد منهم، ومن هذه النتائج نجد بأن الشركة تتبع نظام تقييم ما لكن هذا التقييم لا يطال جميع الموظفين في الشركة.

من قراءتي لنتائج هذا القسم تبين أن الشركة مهتمة بتدريب موظفيها أولا، وخضوعهم لتدريب جيد ثانيا المعبر عنه برضاهم عن التدريب وأخذها بعين الاعتبار للمبادرات الثلاث في الاختيار، وأخيرا الحرص على تقييمها لموظفيها بصفة شبه دائمة.

3.1. التدريب في الخارج

و هنا نناقش نتائج آخر قسم من الاستبيان الذي يحتوي على أسئلة متعلقة بالتدريب في الخارج.

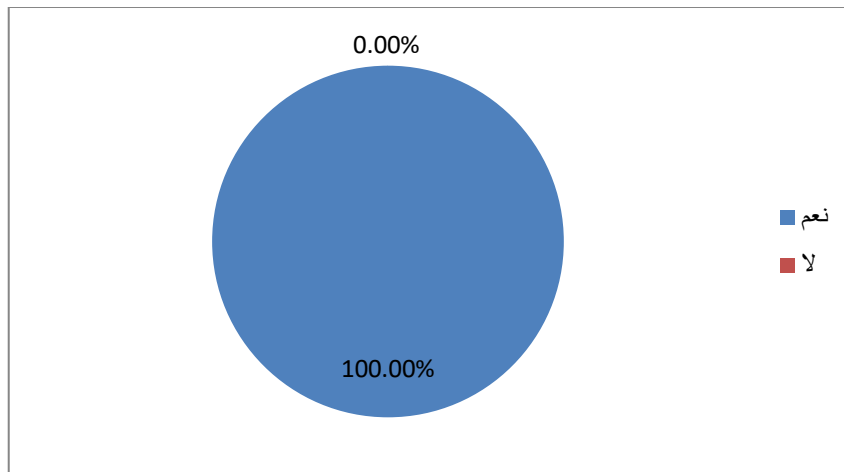
1.3.1. هل تلقيت أي تدريب في الخارج من طرف شركة كوندور؟

الجدول رقم 4-11: الخضوع للتدريب في الخارج.

النسبة المئوية	التكرار	التدريب في الخارج
100%	23	نعم
0%	0	لا
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-11: الخضوع للتدريب في الخارج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

هذه النتائج تبين خضوع العينة للتدريب في الخارج بنسبة 100% والتي تقدر بـ 23 موظفاً، وتبين اتجاه الشركة لهذا النوع من التدريب لتحقيق أهدافها التنموية، وبمشاركة معتبرة كون التدريب في الخارج قليل الانتشار بين المؤسسات الجزائرية.

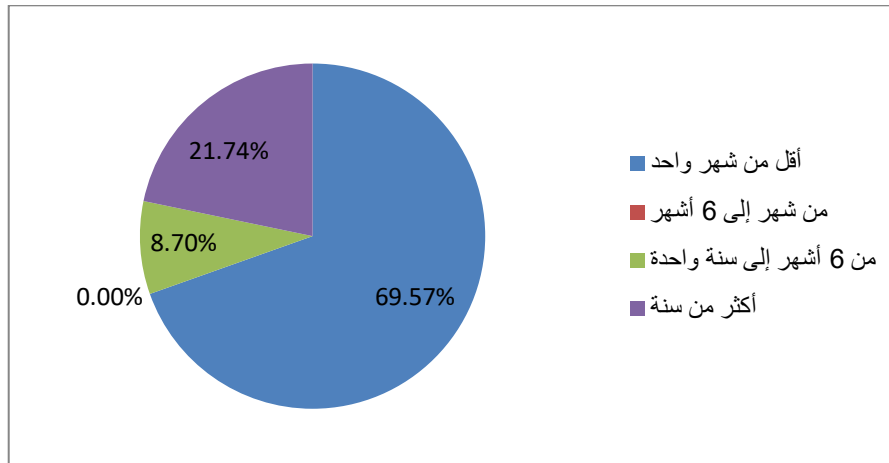
2.3.1. كم كانت مدة التدريب في الخارج؟

الجدول رقم 4-12: مدة التدريب في الخارج.

النسبة المئوية	التكرار	مدة التدريب في الخارج
69,57%	16	أقل من شهر واحد
0,00%	0	من شهر إلى 6 أشهر
8,70%	2	من 6 أشهر إلى سنة واحدة
21,74%	5	أكثر من سنة
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الجدول رقم 4-12: مدة التدريب في الخارج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

النتائج والتحليل البياني تبين، النسبة الأعلى للمشاركة في التدريب في الخارج كانت 69.57% لفترة أقل من شهر واحد، لتليها المشاركة لفترة أكثر من سنة بنسبة 21.74% وفي الأخير نسبة 8.70% للمشاركين في التدريب في الخارج لفترة بين 6 أشهر حتى سنة واحدة، مع انعدام تام للتدريب في الخارج لفترة من شهر إلى 6 أشهر، وهذا راجع للبرامج التدريبية التي اختارتها المؤسسة لتدريب موظفيها مع مراعات التكلفة والمؤسسة التدريبية وغيرها.

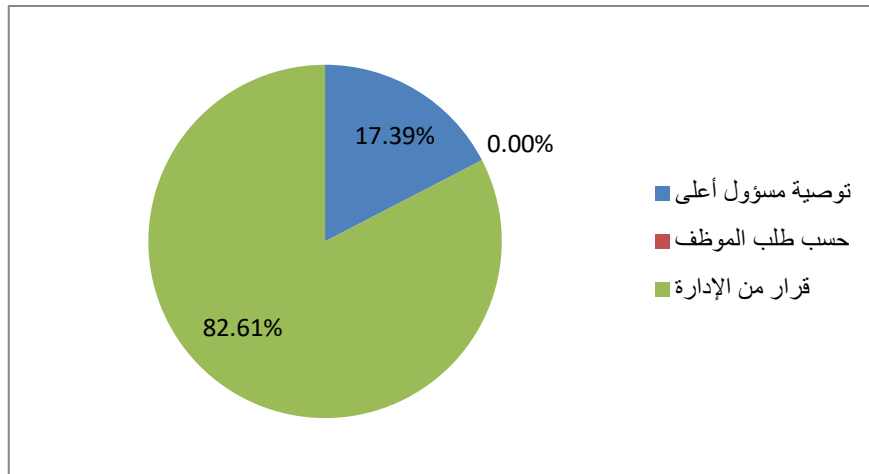
3.3.1. على أي أساس تم اختياركم للتدريب في الخارج؟

الجدول رقم 4-13: أساليب اختيار الموظفين للتدريب في الخارج.

أساليب إختيار الموظفين للتدريب في الخارج	التكرار	النسبة المئوية
توصية مسؤول أعلى	4	17,39%
حسب طلب الموظف	0	0,00%
قرار من الإدارة	19	82,61%
المجموع	23	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-13: أساليب اختيار الموظفين للتدريب في الخارج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

هذه النتائج المتحصل عليها تبين أن لم يكن لطلب الموظفين للتدريب أي دخل في الاختيار، حيث تنحصر أساليب الإختيار بين النسبة الغالبة بحوالي 82.61% لقرار الإدارة وبين توصية مسؤول أعلى بنسبة ضعيفة تقدر بـ 17.39%. أي أن الاختيار اتخذ طابع إداري بحت.

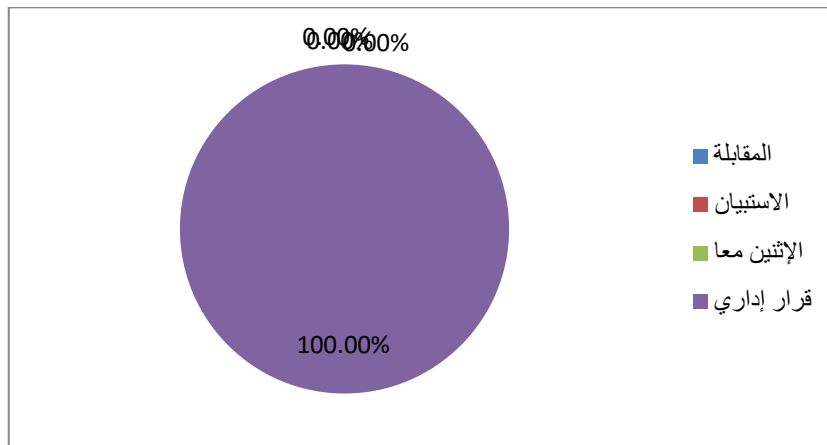
4.3.1. ماهي الوسائل المعتمدة في الاختيار للتدريب في الخارج؟

الجدول رقم 4-14: الوسائل المعتمدة للاختيار.

الوسائل المعتمدة	التكرار	النسبة المئوية
المقابلة	0	0%
الاستبيان	0	0%
الاثنين معا	0	0%
قرار إداري	23	100%
المجموع	23	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-14: الوسائل المعتمدة للاختيار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من النتائج المتحصل عليها يتبين لدينا انعدام جميع وسائل الاختيار المذكورة فيما عدا اختيار المتدربين عن طريق قرار إداري الذي يشكل نسبة 100%، أي انه لم تكن هنالك أي دراسة ميدانية لإختيار المتدربين.

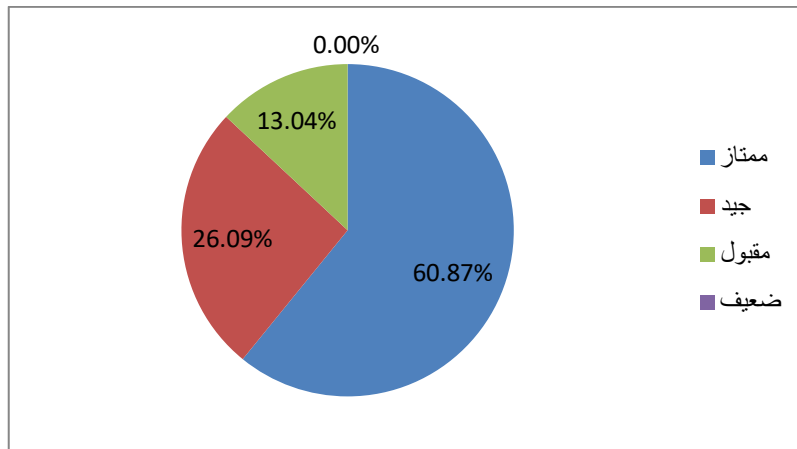
5.3.1. رأيكم الخاص اتجاه هذا التدريب في الخامس وتقييمكم له؟

الجدول رقم 4-15: تقييم الموظفين للتدريب في الخارج.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم الموظفين للتدريب في الخارج
60,87%	14	ممتاز
26,09%	6	جيد
13,04%	3	مقبول
0,00%	0	ضعيف
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-15: تقييم الموظفين للتدريب في الخارج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من النظر لهذه النتائج نجد، نسبة 60.87% من المتدربين قيموا التدريب في الخارج على أنه ممتاز، لتليها نسبة 26.09% ممن قالوا أنه جيد، ثم في الأخير نجد نسبة 13.04% لمن قالوا أنه مقبول، كما نلاحظ الانعدام التام لأحد الخيارات ألا وهو ضعيف.

ومنه نصل إلى القول بأن التدريب في الخارج كان جيد بدرجة كبيرة بحسب رأي المتدربين.

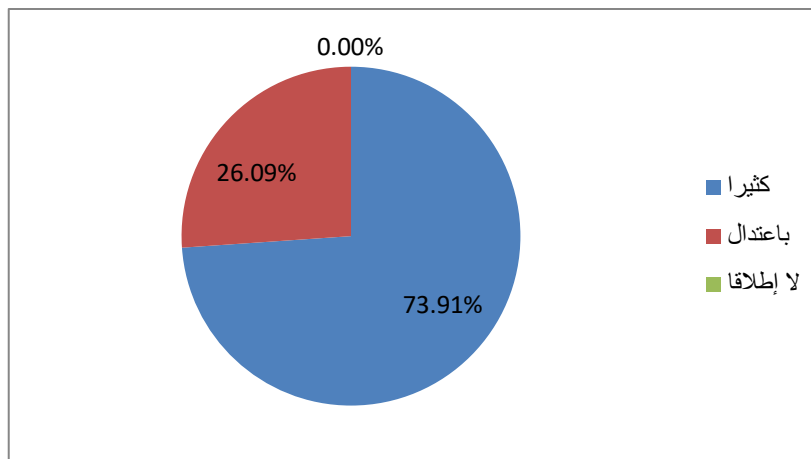
6.3.1. هل حقق هذا التدريب في الخارج احتياجاتكم داخل المؤسسة؟

الجدول رقم 4-16: تحقيق التدريب في الخارج لاحتياجات الموظفين داخل الشركة.

تحقيق التدريب لاحتياجات الموظفين في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	17	73,91%
باعتدال	6	26,09%
لا إطلاقا	0	0,00%
المجموع	23	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-16: تحقيق التدريب في الخارج لاحتياجات الموظفين داخل الشركة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

هذه النتائج المتحصل عليها تبين أن، التدريب في الخارج حقق احتياجات المتدربين داخل المؤسسة كثيرا بنسبة 73.91%، أما نسبة 26.09% من المتدربين حقق احتياجاتهم بصفة معتدلة. ومنه نرى بأن هذا التدريب استطاع تحقيق احتياجات المتدربين داخل المؤسسة ولو قليلا.

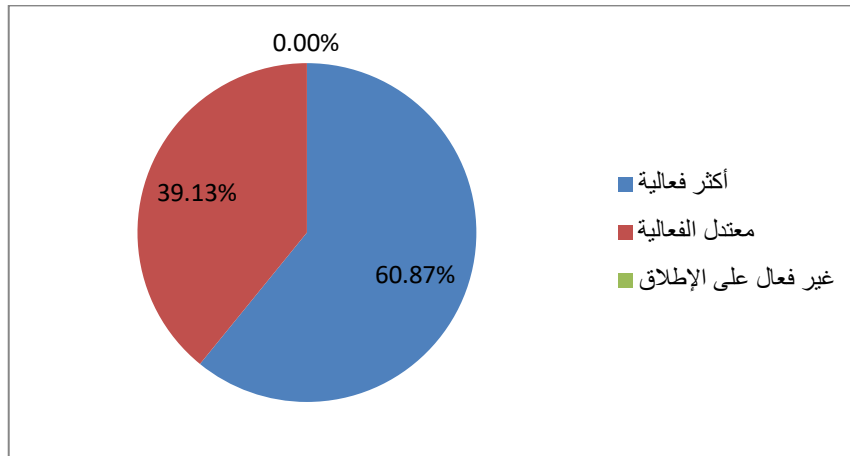
7.3.1. هل تجدون أن التدريب في الخارج كان ذا فعالية أكبر مقارنة بأنواع التدريب الأخرى المتبعة من طرف الشركة؟

الجدول رقم 4-17: فعالية التدريب في الخارج بالمقارنة مع أنواع التدريب الأخرى.

فعالية التدريب في الخارج بالمقارنة مع أنواع التدريب الأخرى	التكرار	النسبة المئوية
أكثر فعالية	14	60,87%
معتدل الفعالية	9	39,13%
غير فعال على الإطلاق	0	0,00%
المجموع	23	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-17: فعالية التدريب في الخارج بالمقارنة مع أنواع التدريب الأخرى.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من خلال لهذه النتائج نجد، نسبة 60.87% من العينة اختارت أن التدريب في الخارج كان أكثر فعالية من أنواع التدريب الأخرى، في المقابل هنالك من اختار أنه معتدل الفعالية، مع الغياب التام للخيار الثالث. ومنه يمكن القول بأن التدريب في الخارج كانت له فعاليته بالمقارنة مع الأنواع الأخرى على المتدربين مهما كانت نسبة هذه الفعالية.

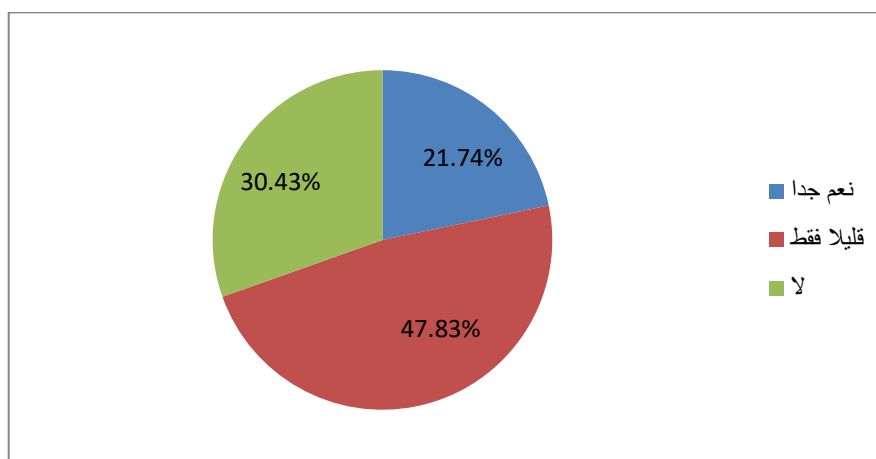
8.3.1. هل تعتقدون أن التدريب في الخارج وفعاليته تتماشى مع سياسة التدريب المتبعة من طرف الشركة؟

الجدول رقم 4-18: تماشي التدريب في الخارج مع سياسة التدريب في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تماشي التدريب في الخارج مع سياسة التدريب في المؤسسة
21,74%	5	نعم جدا
47,83%	11	قليلا فقط
30,43%	7	لا
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الجدول رقم 4-18: تماشي التدريب في الخارج مع سياسة التدريب في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

النتائج المتحصل عليها والقراءة البيانية تظهر أن غالبية العينة تقول بأن التدريب في الخارج يتماشى مع سياسة التدريب في المؤسسة قليلا فقط بنسبة 47.83%، لتليها نسبة 30.43% من العينة الذين اختاروا أن التدريب في الخارج لا يتماشى إطلاقا مع سياسة التدريب في المؤسسة، وفي الأخير القلة الذين اختاروا أنها تتماشى معها كثيرا معها. وهذه النتائج راجعة لاختلاف نظرة المتدربين بين من يقيمها على حساب تحقيق أهداف المؤسسة ومن ينظر إلى التكلفة الشبه مبالغ فيها لتحقيق هذا التدريب، وهناك حتى من يرى أنها لم تخضع للدراسة المسبقة مثل باقي أنواع التدريب الأخرى المتبعة من طرف الشركة ويبقى لكل نظرته ورأيه الخاص في الموضوع.

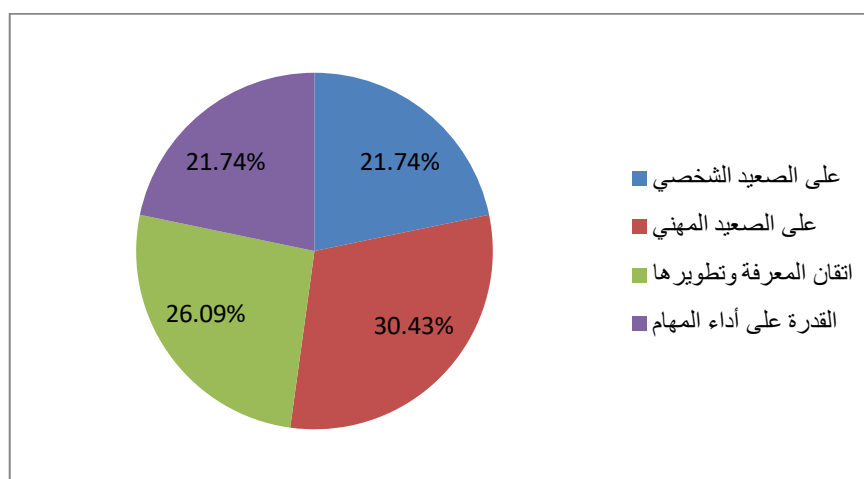
9.3.1. ما هو الأثر الأكبر الذي تركه عليكم التدريب في الخارج؟

الجدول رقم 4-19: الأثر الأكبر للتدريب في الخارج على الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	الأثر الأكبر للتدريب في الخارج على الموظفين
21,74%	5	على الصعيد الشخصي
30,43%	7	على الصعيد المهني
26,09%	6	إتقان المعرفة وتطويرها
21,74%	5	القدرة على أداء المهام
100,00%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم 4-19: الأثر الأكبر للتدريب في الخارج على الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

هذه النتائج المتحصل عليها تبين تقارب شديد في النسب حيث النسبة الأعلى كانت في تأثير التدريب في الخارج على الصعيد المهني للمتدربين بـ 30.43%، تليها نسبة 26.09% لتأثيره على إتقان المعرفة وتطويرها بنسبة 26.09%، ثم تأتي النسبتين المتساويتين لتأثيره على الصعيد الشخصي وتأثيره على القدرة على أداء المهام بـ 21.74%.

في الحديث عن النتائج و باختلاف تأثير التدريب في الخارج على المتدربين واختيارهم لأحد هذه الخيارات المذكورة لا يعني انعدام تأثيره على الفرد من ناحية الخيارات الأخرى بل نحن نتحدث عن الجانب الأكثر تأثراً بالتدريب في الخارج.

وهذا القسم يوضح لنا كيف كانت تجربة شركة كوندور في التدريب في الخارج، وجدنا أن آراء المتدربين كانت متباينة كلا حسب نظرته للتدريب، لكن التدريب في الخارج أظهر فعاليته داخل المؤسسة.

يوضح تحليل هذا الاستبيان أن جميع الموظفين الذين شملهم الاستطلاع قد استفادوا بالفعل من التدريب بصفة عامة في كوندور وبصفة خاصة التدريب في الخارج، لأن الشركة في السنوات الأخيرة باتت تبذل الكثير من الجهد من حيث تدريب موظفيها لأجل تطوير مهاراتهم وتحسين ربحيتهم، فختارة التدريب في الخارج كطريقة جديدة لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

النتائج أكدت أن الإدارة العامة للشركة هي من جاءت بالفكرة الأساسية للتدريب في الخارج وهي التي سيرت جميع خطوات التدريب من أولها إلى آخرها بحسب الدراسات التي تقوم بها كدراسة سوق العمل والتغيرات الحاصلة به وغيرها من المؤثرات التي تختص الإدارة العامة بمراقبتها، دون التدخل الموظفين أو إدارة الموارد البشرية به ودون تأثير النتائج والإحصاءات الداخلية للشركة، ما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي تقول بأن العوامل الخارجية هي المؤثر الأكبر للاحتياج للتدريب في الخارج مقارنة بالعوامل الداخلية للمؤسسة. بالإضافة إلى إثبات المتدربين لفعالية التدريب في الخارج ولذي يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول أن التدريب في الخارج كان له الفعالية الأكبر مقارنة مع أنواع التدريب الأخرى المتبعة من طرف الشركة.

الخاتمة العامة

أدت التحديات المتعلقة بالقدرة التنافسية إلى إعطاء الشركة أهمية أكبر للموارد البشرية من خلال التدريب المستمر لموظفيها. يرتبط هذا الأخير ارتباطاً وثيقاً بالعمل والوضع الاقتصادي وسوق العمل وتطوره. لتكون قادرًا على إنجاح الإجراء التدريبي، من الضروري الإعداد الجيد والتدقيق في جميع خطواته، لكي لا يكون هنالك فجوات بين مجموعة الأهداف المسطرة والنتائج التي تم الحصول عليها.

من خلال هذا العمل البحثي كنا مهتمين بالتدريب بصفة عامة والتدريب في الخارج بصفة خاصة في شركة كوندور، من خلال الرجوع إلى الإطار النظري للتدريب وتقييمه في بيئة تنظيمية، حددنا أولاً مفهوم التدريب وعرض أنواعه وأهدافه وتناولنا بعض مزايا التدريب في الخارج.

للقيام بذلك، اخترنا اعتماد نهج كمي من خلال استبيان، وزع على عينة من 23 موظفًا هم من الإطارات الذين خضعوا لتدريب في الخارج، سمح لنا هذا بجمع المعلومات اللازمة لإجراء تحليلنا.

يظهر تحليل نتائج الاستطلاع أن جميع من تمت مقابلتهم تلقوا على الأقل تدريباً واحداً من قبل الشركة مع تلقيهم التدريب في الخارج، معظمهم من الشباب وذوي مستوى دراسي جيد ابتداءً من شهادة ليسانس إلى شهادة الدكتوراه، وكان للرجال الحظ الأوفر من هذا التدريب بكون أغلبية المتدربين من الرجال، كما لم تأثر الأقدمية في الشركة كثيراً على اختيار المتدربين بل تم اختيارهم من طرف الإدارة، اختلفت فترة التدريب بين أقل من شهر وأكثر من 6 أشهر. طالما أن المشكلة التي نهتم بها في إطار هذا العمل هي كما يلي:

- كيف يمكن تشخيص تجربة التدريب في الخارج من منظور عمال شركة كوندور؟

وتم الرد على أن "كوندور" تبذل جهوداً من حيث تدريب عمالها من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين ربحيتهم. النتائج أكدت أن الإدارة العامة للشركة هي من جاءت بالفكرة الأساسية للتدريب في الخارج وهي التي سبرت جميع خطوات التدريب من أولها إلى آخرها بحسب الدراسات التي تقوم بها كدراسة سوق العمل والتغيرات الحاصلة به وغيرها من المؤثرات التي تختص الإدارة العامة بمراقبتها، دون تدخل العمال أو إدارة الموارد البشرية به ودون تأثير النتائج والإحصاءات الداخلية للشركة، ما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي تقول بأن العوامل الخارجية هي المؤثر الأكبر للاحتياج للتدريب في الخارج مقارنة بالعوامل الداخلية للمؤسسة.

بالإضافة إلى إثبات المتدربين لفعالية التدريب في الخارج والذي يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول أن التدريب في الخارج كان له الفعالية الأكبر مقارنة مع أنواع التدريب الأخرى المتبعة من طرف الشركة.

مثل أي عمل بحثي، فإن عملنا له بعض القيود. وذلك لأنه بالرغم من تناول جميع العمال المتدربين في الخارج الذي عددهم كان (23) وهم الذين أجابوا على الاستبيان المقدم لهم، عددهم المحدود والقليل نوعا ما بالمقارنة مع العدد الإجمالي للعمال، لا يسمح باستقراء وتعميم أفضل لنتائج تحليلنا.

ومع الوضع الصحي الحالي للبلاد بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) و صعوبة الحركة أثناء الحجر الصحي، هذا جعل التواصل بيننا وبين الشركة صعباً حقاً، كما وقف كحائل بيننا وبين العمال المتدربين في الخارج ما منع إجراء المقابلات معهم بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل: كون أغلبهم من الإداريين الفاعلين في المؤسسة وجب أخذ موعد مسبق معهم في حال قبول إجراء المقابلة ما استدعى إلى تغيير منهج البحث بدل إجراء المقابلات اخترت توزيع الاستبيان، والعمل المكثف الذي يقومون به في الوقت الحالي لإعادة بعث الشركة من جديد بعد الأزمة التي طالتها في السنة السابقة.

يفتح العمل الحالي بعض سبل البحث التي ستحتاج إلى استغلالها في العمل المستقبلي. وهذا يشمل على سبيل المثال، تعزيز التحليل الحالي بنهج نوعي. في الواقع، سيكون من المثير للاهتمام إجراء مقابلات من شأنها أن تساعد في تعزيز نتائج الدراسة التجريبية. سيسمح هذا باستقراء أفضل لنتائجنا، العمل على إجراء مقارنة بين شركات عدة التي تجري هذا النوع من التدريب لعمالها، التعمق في دراسة هذا الموضوع من جوانب عدة.

قائمة المراجع

الكتب

إبراهيم، خليل إبراهيم (2009). المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية. الطبعة الاولى.
 خلف السكارنة، بلال (2009)، التدريب الإداري، دار وائل، عمان.
 صلاح، الفوال (1996). علم الاجتماع بين النظرية و التطبيق. الطبعة الأولى، دار الفكر
 العربي، القاهرة.
 محمد، عبيدات محمد (1999)، أبو نصار. عقله، مبيضين. منهجية البحث العلمي: القواعد و
 المراحل والتطبيقات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الادارية الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية،
 دار وائل للطباعة و النشر.

BENJAMIN M. (2017). Le paradigme dialectique dans la méthodologie de recherche en science sociales. Paris : Edition Harmattan.

PERETTI J.M. (2016). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert.

THIERRY Ardouin (2003), Ingénierie de formation pour l'entreprise .
 édition Dunod, Paris.

THIERRY Ardouin (2006), Ingénierie de formation pour l'entreprise,
 2 éme édition Dunod, Paris.

المجلات

الزهراء، فضلون (2018)، "واقع التدريب المهني للموظف الإداري في الجامعة الجزائرية
 دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 11، مارس.
 السيد الخضر بخيت، لؤي قسم (2016). "مدى تحقق أهداف مشروع ولاية الخرطوم للتدريب
 المهني ومهارات الأعمال والمعوقات التي تواجهه"، مجلة العلوم التربوية، جامعة السودان للعلوم
 والتكنولوجيا، العدد 17.

نعيمة، بوسوسة (2017). " دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة سوناطراك"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 06.

الأبحاث والرسائل الجامعية

يحياوي، خديجة (2017). دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس.

MESSAOUDI N. (2012). Mémoire master, *essai d'évaluation de la politique de formation et son rôle dans le développement des compétences du personnel*, EHEC.

ZEDIRA A. (2017). Mémoire master, *L'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines*, EHEC.

مراجع أخرى

مستندات خاصة بشركة كوندور الكترونكس (مارس، 2020).

قائمة الملاحق

الملحق أ الاستبيان

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت القطب الجامعي القليعة

ماستر: مناجمت الموارد البشرية

عنوان البحث

تجربة التدريب في الخارج دراسة حالة كوندور الكترونيكس

الاستبيان

الهدف من القيام بهذا الاستبيان هو جمع المعلومات الضرورية لاستكمال مذكرة التخرج للسنة الثانية ماستر في مناجمت الموارد البشرية، تعنى هذه المذكرة بالتدريب في الخارج من حيث معرفة أسباب اختيار هذا النوع من التدريب، الفئة الاجتماعية المهنية للموظفين المعنيين بالتدريب في الخارج، كيف كانت فعاليته مقارنة بأنواع التدريب الأخرى التي تتبعها المؤسسة، بالأخذ بعين الاعتبار جنس المتدربين وأعمارهم وأقدميتهم داخل المؤسسة. للقيام بذلك، سوف نركز على حالة شركة كوندور.

سيتم التعامل مع جميع البيانات وتحليلها بسرية تامة ولأهداف علمية فقط، ولن يتم التعرف على المستجوبين أو الحكم عليهم على أساس إجاباتهم.

1. تحديد الهوية

1. ما هو جنسك؟

☐ رجل،

☐ امرأة.

2. إلى أي فئة عمرية تنتمي؟

☐ 25-18،

☐ 35-26،

☐ 50-36،

☐ أكثر من 50 سنة.

3. إلى أي فئة اجتماعية مهنية تنتمي؟

☐ إطار،

☐ عون تحكم.

4. المستوى الدراسي؟

☐ الثانوي

☐ تدريب احترافي

☐ ليسانس

☐ ماستر/ هندسة

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

5. في أي تخصص؟

.....

6. عدد السنوات المقضية في شركة كوندور؟

☐ 5-1

☐ 10-5

☐ 15-10

☐ أكثر من 15 سنة أقدمية.

التدريب

7. هل تلقيت أي تدريب في السنوات القليلة الماضية؟

☐ نعم

☐ لا

8. ما هي المبادرة التي تم اختيارها للتدريب؟

☐ بناء على توصية مسؤول أعلى.

☐ بناء على طلبك.

☐ بقرار من الإدارة.

☐

9. هل أنت راض عن المعرفة الجديدة التي اكتسبتها؟

☐ راضٍ جدًا.

☐ راضٍ.

☐ غير راضٍ.

10. هل يتم تقييمك بانتظام أثناء عملك في كوندور؟

☐ دائما

☐ احيانا فقط

☐ لا

التدريب في الخارج

11. هل تلقيت أي تدريب في الخارج؟

☐ نعم

☐ لا

12. كم كانت مدة هذا التدريب؟

☐ أقل من شهر واحد.

☐ من شهر إلى ستة أشهر.

☐ من ستة أشهر إلى سنة واحدة.

☐ أكثر من سنة.

13. على أي اساس تم اختياركم للتدريب في الخارج؟

☐ بناء على توصية مسؤول أعلى.

☐ بناء على طلبك.

☐ بقرار من الإدارة.

14. ما هي الوسائل المعتمدة في الاختيار؟

☐ مقابلات

☐ استبيان

☐ الاثنين معا

☐ قرار إداري.

15. رأيكم الخاص اتجاه هذا التدريب في الخارج وتقييمكم له؟

- ☐ ممتاز
- ☐ جيد
- ☐ مقبول
- ☐ ضعيف

16. هل حقق هذا التدريب احتياجاتكم داخل المؤسسة؟

- ☐ لا إطلاقاً
- ☐ باعتدال (متوسط)
- ☐ كثيراً

17. هل تجدون أن التدريب في الخارج كان ذا فعالية أكبر مقارنة بأنواع التدريب

الأخرى المتبعة من طرف الشركة؟

- ☐ غير فعال على الإطلاق
- ☐ معتدل الفعالية
- ☐ أكثر فعالية.

18. هل تعتقدون أن آثار التدريب في الخارج وفعاليتها تتماشى مع سياسة التدريب المتبعة

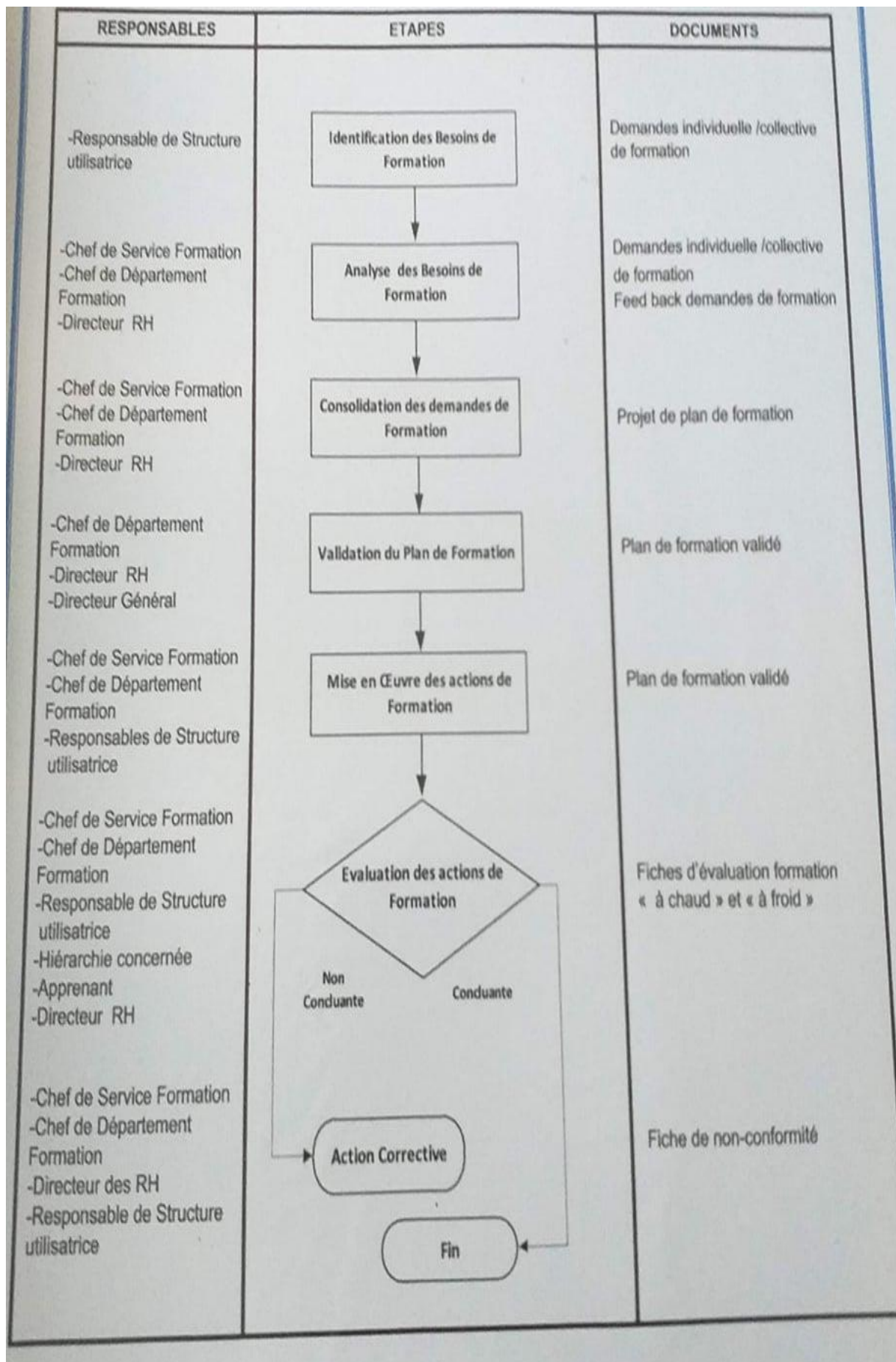
من طرف الشركة؟

- ☐ نعم جداً
- ☐ قليلاً فقط
- ☐ لا

19. ما هو الأثر الأكبر الذي تركه عليكم التدريب في الخارج؟

- ☐ على الصعيد الشخصي.
- ☐ على الصعيد المهني.
- ☐ اتقان المعرفة وتطورها.
- ☐ القدرة على أداء المهام.
- ☐ المعاملات والسلوكيات.

الملحق ب
خطوات التدريب في
شركة كوندور



الملحق ج
التعبير عن الاحتياجات
التدريبية



SPA CONDOR ELECTRONICS

DEMANDE COLLECTIVE
DE FORMATION

Version : 03

Direction Générale

Date : / /

Direction :

Réf. N° /

Nom et Prénom	Fonction	Formation envisagée	Objectifs attendus

Durée de la formation : jours

Formation interne



Formation externe



Le Directeur

الملحق د

خطة التدريب

	SPA CONDOR ELECTRONICS		Version : 05
	PLAN DE FORMATION		

ANNEE :

N°	Thème	Période	Formateur ou Organisme	Liste des participants	Structure
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

Le Responsable Management Rémunération, Performance & Formation Date et visa	Le Directeur des Ressources Humaines Date et visa

الملحق هـ

التقييم الفوري (الساخن)

	SPA CONDOR ELECTRONICS	Version : 04
	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A CHAUD »	

Intitulé de la formation :

Formateur :

Organisme :

Date :

Lieu de la formation :

Objectifs Pédagogiques de la formation :

Critères	Excellent	Bon	Moyen	Insuffisant
Outils pédagogiques utilisés				
Programme de formation				
Qualité de l'animation par le formateur				

La formation a - t-elle répondu à vos attentes ? Oui ☐ Non ☐

Commentaires :

.....

.....

.....

Nom & Prénom de l'Apprenant :

Fonction :

Direction/Structure :

Date et signature

الملحق و التقييم البارد

	SPA CONDOR ELECTRONICS	Version : 05
	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A FROID »	

Intitulé de la formation :

Formateur :

Organisme :

Date :

Lieu de la formation :

Objectifs Pédagogiques de la formation :

.....

Nom & Prénom de l'Apprenant :

Fonction :

Direction/Structure :

Critères	Appréciation
Les connaissances de l'Apprenant ont-elles évolué à l'issue de cette formation ?	
Cette formation a-t-elle apporté un « Plus » dans les activités de l'Apprenant ?	
Selon vous, y a-t-il nécessité d'une formation complémentaire ? si oui, veuillez donner les raisons.	

Les objectifs de cette formation ont-ils été globalement atteints ? Oui ☐ Non ☐

Commentaires :

.....

.....

.....

<u>Date et visa de la hiérarchie</u>	<u>Date et visa du Directeur</u>