

فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS  
- وحدة مليانة "

نادية ياسين

جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-

nadiaeco15@yahoo.fr

فوزية غيدة

جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-

fouzia.ghida@univ-dbk.m.dz

على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها. وبذلك أصبح التدريب نظاما شاملا يشمل كل الأفراد وعلى كل المستويات.

**إشكالية الدراسة:** ما مدى حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى البرامج التدريبية، وما مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق الفعالية المطلوبة؟

**أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحيتين: الأكاديمية النظرية والتطبيقية العلمية، فأهمية الدراسة من الناحية النظرية تتجلى في التعرف على العلاقة التي تربط التدريب بالأهداف المنشودة وبالتالي إفادة الباحثين في مواضيع التطوير والكفاءة والفعالية. أما فيما يتعلق بالناحية التطبيقية فترجع أهمية الدراسة إلى مساعدة المسيرين في التعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حاليا والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

**أهداف الدراسة:** إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العملية التدريبية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة فيها، ودراسة فعالية هذه الأخيرة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة من جهة والعمال من جهة أخرى، وكذا اتخاذ ما يلزم من حلول وخطوات لمواكبة تغيرات المحيط الخارجي.

**منهج الدراسة:** اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده. كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أما فيما يخص الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS - وحدة مليانة -، فقد استخدمنا الاستبيان والمقابلة، وتحليل مختلف التقارير والإحصائيات التي تم التحصل عليها من مختلف المصالح الموجودة في الوحدة.

**Résumé :**

Cette étude vise à évaluer l'efficacité de la formation dans la société économique algérienne où nous prenons EIMS l'unité de Miliana terrain d'étude de cas pour améliorer le niveau de développement de la gestion des ressources humaines afin d'assurer la réalisation des objectifs.

**Mots clés :** formation, efficacité de la formation, la société économique algérienne.

**Abstract :**

This study aims to evaluate the effectiveness of training in the Algerian economic society where we take EIMS unit Miliana case study ground to improve the level of development of human resources management to ensure the achievement of objectives.

**Keywords :** training, efficiency training, the Algerian economic society

**مقدمة:**

إن الاستثمار في المورد البشري أصبح عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة تنافسية وسط محيط متقلب. فمع اشتداد المنافسة وظهور الثورة التكنولوجية والمتمثلة في الصناعات الإلكترونية، الاتصالات والمعلوماتية، والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف، ازداد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب وزاد يقينها بأن حصولها

مما سبق يمكن القول أن المقصود بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة.

## 2- أهمية التدريب:

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، وتبرز أهميته بالنسبة للمنظمة والفرد كالتالي:

### أ- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة<sup>4</sup>:

- تحسين ربحية المنظمة؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛
- تحسين معنوية العاملين؛
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية؛
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته؛
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛
- تنمية مناخ مناسب والاتصالات بين العاملين في المنظمة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

### ب- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين<sup>5</sup>:

- مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والتغلب على المعوقات؛
- تسهم عمليات التدريب والتنمية في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمنظمة؛
- المساعدة على تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد؛
- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط؛
- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف؛
- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد؛
- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية؛
- تنمية المدربين وتحقيق ذاتهم واثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية؛
- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي؛

يتألف مجتمع البحث من مستخدمي المؤسسة والذي يصل عددهم إلى 138 مستخدم. إلا أن عينة البحث شملت على 40 مستخدم الذين تلقوا تدريبا، على اختلاف مستوياتهم من إدارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

**هيكل الدراسة:** من خلال طرح مشكلة البحث وبغية التفصيل في موضوعنا، سيتم تقسي بحثنا إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

## المحور الأول: ماهية التدريب

### المحور الثاني: واقع التدريب في الوحدة

### المحور الثالث: تقييم فعالية العملية التدريبية في الوحدة

## المحور الأول: ماهية التدريب

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز أهمية التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

### 1- تعريف التدريب:

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص والأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه من بين هذه التعاريف نذكر:

\* «التدريب عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد»<sup>1</sup>.

\* «التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في أن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية»<sup>2</sup>.

\* «التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة»<sup>3</sup>.

1 علي الحمادي، «555 طريقة ووصية لتصبح مدربا ناجحا وخطيبا مؤثرا ومتكلما بارعا»، ط. دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999، ص 13.

2 SEKIOU. L, «Gestion du personnel », ed. D'organisation, paris, 1986, p. 153.

3 VATIER. R, «Développement de l'entreprise et promotion des hommes», ed. entreprise moderne, paris, 1984, p. 203.

4 سنان الموسوي، «إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها»، ط. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 190.

5 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، «الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية»، ط. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 192.

• مدفآت.

كل هذه المنتجات باختلاف أنواعها تباع بمقاييس معينة وألوان مختلفة، إضافة إلى كل القطع والإكسسوارات الملحقة، كما تقوم المؤسسة بعمل ثانوي حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الكهرومنزلية إلى نقطة البيع بعين الدفلى. إن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وكغيرها من المؤسسات تواجه منافسة داخلية وخارجية، ومن منافسيها نذكر مؤسسة ECO بمدينة تنس، EGT و EGC بمدينة ميله لصناعة المواد الصحية للخزف، مؤسسة BCR والتي تختص في إنتاج مادة وحيدة هي مطبخ INOX. ومن المؤسسات الخاصة نجد مؤسسة حداد لصناعة المواد الصحية بالإضافة إلى مؤسسة SONARI ببرج منايل، أما بالنسبة للمنافسة الخارجية نجد مؤسسة RICA البرتغالية، مؤسسة DELONGHI بألمانيا المختصة بإنتاج المدفآت ومؤسسة RACA الإسبانية الخاصة، كما نذكر الصين التي تقلد جميع المنتجات بأسعار منخفضة. أما فيما يخص زبائن المؤسسة فقد بلغ عددهم 22 مؤسسة عمومية، و180 مؤسسة خاصة بالإضافة إلى وحدات التوزيع لعشر (10) ولايات EDIMCO، بينما تقوم المؤسسة باستيراد المادة الأولية من إيطاليا وألمانيا، أما أدوات الصيانة وقطع الغيار يتم اقتناؤها من ألمانيا وفرنسا.

**2- طبيعة التدريب في الوحدة :**

إن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق، هذا ما جعل هذه الأخيرة تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها. كما تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض مستوى الأداء يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

**\* خطوات العملية التدريبية في الوحدة:**

إن قيام المؤسسة بالتحضير للعملية التدريبية نابع من الأهداف المسطرة التي تسعى لتحقيقها وإلى المخاطر المستقبلية التي تهدد مصالحها، ومن خلال مختلف الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية في أي مؤسسة- سوف نحاول تحليل خطوات العملية التدريبية في المؤسسة مستدلين في ذلك ببعض الوثائق التي قدمت لنا داخل مصالح الوحدة.

**أ- تحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة:**

يتولى رئيس مصلحة الموارد البشرية المسؤول الأول عن نشاط التدريب، القيام بتوجيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالتنسيق مع رؤساء المصالح المختلفة للمؤسسة وكذا المسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة، أخذين بالاعتبار الأهداف المحددة من طرف الإدارة وتقارير رؤساء المصالح، والطلبات الشخصية التي يقدمها العمال من أجل الاستفادة من دورات تدريبية في

- مساعدة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة؛  
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

**المحور الثاني: واقع التدريب في الوحدة**

**1- التعريف بالمؤسسة ومهامها:**

تقع المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS وحدة مليانة في مدخل المدينة على طريق عين التركي، مساحتها الإجمالية تقدر ب 11.000 م<sup>2</sup>، ذات رأس مال قدره 400.000.000.00 دج.

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات وتغيرات شملت أعمالها وأجهزتها الداخلية فقد كانت:

\* مؤسسة وطنية للمنتجات المعدنية المنفعية (SNMETAL)، حيث نشأت بموجب الأمر رقم 236/67 المؤرخ في 12 ديسمبر 1967، وتمحورت أعمالها في صناعة وتركيب المواد المعدنية الحرارية؛

\* إثر برنامج 1974-1977 قامت المؤسسة الأم (SNMETAL) بإطلاق عدة مشاريع تبعا لسياسة التوسع الانتاجي، فأطلقت مشروع وحدة مليانة (للمنتجات المعدنية المنفعية والمختصة في الطرق والظلي بالمينا) التابعة للشركة الصحية (EPE-SPA) وباشرت في الإنتاج عام 1978. بعدها جاءت مرحلة إعادة الهيكلة حيث تغيرت الشركة إلى مؤسسة نظرا لمتغيرات السوق الاقتصادي؛

\* بتطبيق قرار 83-425 المؤرخ في 16 جويلية 1983 تحولت الوحدة إلى (PROMETAL) المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية، وفي 31 أوت 1998 تمت تصفية هذه الأخيرة من طرف مجلس مساهمات الدولة لتتحول بعدها إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM (وحدة مليانة) التابعة للمؤسسة الأم الكائن مقرها بتيزي وزو؛

\* وفي 01 جانفي 2005 تم ترقية الوحدة إلى فرع EIMS وحدة مليانة فرع ENIEM.

**مهام المؤسسة :**

تتمثل مهام المؤسسة في إنتاج مجموعة من الأدوات الصحية المتمثلة في:

- حوض مغسل فردي 600 ملم × 48 ملم مصنوعة من الفولاذ، مطلي مرتين بالخزف متوفر بكل الألوان وحسب الطلب؛
- مغسل جماعي 1200 ملم × 48 ملم مصنوع من الفولاذ، مطلي مرتين ويوجه للمدارس والجامعات والمؤسسات العمومية؛
- مصرف مياه INOX 500 ملم × 1200 ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوعة من قطعة واحدة دون تلحيم؛
- مصرف مياه مطبخ 500 ملم × 100 ملم مصنوع من الفولاذ، مطلي بالخزف؛
- حوض مرش حمام؛

حيث يتبع القائمون على نشاط التدريب في المؤسسة ثلاث أنواع من التقييم توزع على فترات زمنية كالتالي:

**1- التقييم خلال التدريب:** يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بمتابعة دورية لتطور البرامج التدريبية والمتدربين أثناء فترة التدريب، حيث يطالب بإعداد تقارير توضح تطور أداء الأفراد اتجاه ما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية وكذا تقديم النتائج الدورية، بالإضافة إلى ملاحظة مدى استيعاب الأفراد للمعارف والمهارات اللازمة والسلوكيات المرغوب فيها.

**2- التقييم بعد الانتهاء من التدريب:** يتولى القائمون على نشاط التدريب تقديم شهادة تثبت انتهاء فترة التدريب وكشف النقاط الخاص بالمتدربين، حيث توضع هذه المستندات في ملف المتدرب. كما يتولى القائمون على نشاط التدريب في المؤسسة بتقديم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة، الهدف منها هو تقييم ردود أفعال المتدربين اتجاه برنامج التدريب (محتوى البرنامج، أساليب الشرح، البيئة التعليمية...)، وعادة ما يتم تقديم استبيان \* للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة، كما قد يوجه لهم بعد التدريب بأسبوع أو أكثر. وفي الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استبيان ردود أفعال المتدربين كإثبات لفعالية التدريب، لهذا يلجأ القائمون على التدريب إلى تقييم الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب بعد التحاق هؤلاء بأماكن عملهم.

**3- التقييم بعد التحاق الفرد بمكان عمله:** يتولى المسؤول المباشر تقييم جميع المستفيدين من برامج التدريب سواء كانوا أعوان تنفيذ، أعوان تحكم أو إطارات، وهذا بعد مرور شهر واحد من تواجد الفرد المستفيد في مكان عمله بالنسبة لأعوان التنفيذ، شهرين بالنسبة لأعوان التحكم وأكثر من ثلاثة أشهر بالنسبة للإطارات، وهذا من خلال التقرير الذي يوجه إلى مديرية الموارد البشرية. ويظهر من خلال التقرير:

- الانحرافات المسجلة (توضيح القصور المسجل)؛  
- اقتراح التصحيحات اللازمة.

#### \*تحليل العملية التدريبية في الوحدة :

يعتبر المورد البشري أصلاً من أصول المؤسسة الذي يجب الاستثمار فيه عن طريق توسيع نطاق التدريب لأكثر عدد من الأفراد العاملين.

#### أ- أنواع وأساليب التدريب في الوحدة:

من خلال المخططات المتحصل عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية يتبين أن المؤسسة تركز على التدريب داخل مكان العمل، إما عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق متخصصين في التدريب، وهو ما أشارت إليه نتائج الاستبيان حيث 56% من إجمالي المستجوبين يرون أن الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التدريب هي الاستعانة بخبراء من الخارج ثم يليها التدريب عن طريق المسؤول المباشر. ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الانتاج، ونظرا لطبيعة المجال الذي تنشط فيه المؤسسة تبين أن معظم أنواع التدريب المطبقة في الوحدة تشمل صيانة

المستقبل. حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 84 % من المستجوبين يرون أنه من الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء العمال قبل أن دمجهم في دورات تدريبية.

يقوم مسؤول التدريب بإرسال استبيان خاص بتحديد الحاجة إلى التدريب\*، يوجه إلى كل مسؤول من أجل التعبير على احتياجات رؤوسه التدريبية، وهذا في مدة تتراوح ما بين 10 الى 20 يوم من تاريخ الإرسال، ويتم الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على خبرة المسؤول ومعرفة الجيدة بمؤوسه. يتبع بعد ذلك استلام طلبات التدريب، وعملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يتم المصادقة عليها من طرف الرئيس المدير العام.

#### ب- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي بالوحدة:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتسجيل نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، تعمل إدارة المؤسسة على وضع مخطط تدريبي يتم من خلاله تحديد مجموعة من الأهداف تسعى إلى بلوغها من خلال عملية التدريب، والتي تشكل المنطلق لتصميم برامج التدريب.

تتضمن عملية تصميم برامج التدريب تحديد محتويات المواضيع التدريبية وكثافتها، بما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المحددة، ومن أجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مستلزمات تدريبية (إمكانات مالية، مدرسين ومؤطرين، مساحات لإجراء عملية التدريب، وكذا المعدات والأجهزة الضرورية) وفقا للميزانية المخصصة لذلك، هذا إلى جانب اختيار أنجع أساليب التدريب كونها تشكل أحد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية.

بعد المصادقة على مجموعة المواضيع التدريبية، والتي يتحدد بموجبها مجموع المهارات والمعارف المطلوب تنميتها في الموارد البشرية في المؤسسة، توكل الإدارة العامة للمؤسسة مسؤولية وضع خطة تنفيذ برامج التدريب إلى مديرية الإدارة والمستخدمين. وأهم ما تتضمن خطة التنفيذ ما يلي:

- تاريخ بداية التدريب ومدته؛

- تكاليف التدريب؛

- قائمة المتدربين ووظائفهم؛

- طبيعة التدريب والمواضيع المطروحة؛

- مكان التدريب والهيئة المختصة في ذلك.

#### ج- متابعة وتقييم البرنامج التدريبي بالوحدة:

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري تعطي له إدارة الموارد البشرية أهمية من حيث أنه يعكس لنا مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى. حيث يعتبر رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين المسؤول الأول عن متابعة السير الحسن للعملية التدريبية المخطط لها، عن طريق التحقق من توفر هيئة التدريب على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة من أجل إنجاح البرنامج التدريبي، والتحقق من مدى ملائمة المواضيع التدريبية مع مؤهلات الأفراد.

\* أنظر الملحق 02.

\* أنظر الملحق 01.

- عدم الانضباط الملاحظ على بعض المتدربين أثناء فترة التدريب، حيث يرى بعضهم أن التدريب فرصة للتخلص من أعباء العمل ووسيلة للهروب من الدوام والتزاماته. لذلك تفضل المؤسسة انتهاج سياسة التدريب داخل نطاق العمل من أجل تقليل النفقات واستغلال الوقت أحسن استغلال.

#### ب- تطور عدد المتدربين بالوحدة:

يعتبر عدد الأفراد الذين شاركوا في برامج التدريب أحد المؤشرات الدالة على مكانة هذه الوظيفة في المؤسسة، لذا سنقوم بعرض تطور عدد الأفراد المشاركين في البرامج التدريبية التي قامت بها الوحدة للفترة الممتدة ما بين 2008-2012.

معدات الانتاج من آلات وغيرها، نتيجة تقادم هذه الأخيرة ومحدودية الامكانيات المالية لاقتناء معدات جديدة. حيث تقوم المؤسسة بتدريب التقنيين في مجال الصيانة من أجل مواجهة الظروف الطارئة في أي وقت.

بينما في إطار المسعى الإرادي لحماية البيئة خصصت المؤسسة مجموعة من البرامج التدريبية التي تدور معظم مواضيعها حول حماية البيئة في الميدان الصناعي iso14001v2004، من خلال الاهتمام بتسيير المخاطر الصناعية التكنولوجية ومعرفة الآثار التي تنجر عنها. وبعض المواضيع الأخرى منها تسيير الجودة، iso9001v2008، تسيير عقود الاستيراد، تسيير المخزونات، قانون الصفقات العمومية، قانون المالية 2011 وأثره على المؤسسة، تقنيات استهلاك الطاقة والغاز... الخ.

ونظرا لطبيعة الأشغال داخل المؤسسة نجد أن هذه الأخيرة تركز على الجوانب التطبيقية في التدريب، حيث 65.62% من المستجوبين أكدوا تركيز التدريب على الجوانب التطبيقية دون إهمال الجانب النظري عن طريق الندوات والمحاضرات المقدمة كأساليب لتدعيم الجانب التطبيقي.

والملاحظ أن المؤسسة تعتمد على التدريب قصير الأجل الذي يتراوح ما بين 8 ساعات إلى 3 أيام، في حين التدريب طويل الأجل يكاد يندم والسبب راجع إلى كونه يكلف المؤسسة ويعيق سير العمل. حيث تواجد العامل في فترة التدريب لمدة طويلة يصعب تكليف شخص آخر للقيام بعمله خاصة إذا كان الفرد من ذوي الكفاءات والخبرات التي تعتمد عليها الوحدة اعتمادا كاملا.

كما يتم تدريب الأفراد في معظم الأحيان في مكائين مختلفين، يمثل المكان الأول للتدريب المؤسسة ذاتها، بحيث تتم العملية تحت إشراف المسؤول المباشر أو متخصصين في التدريب من خارج المؤسسة، أو بالمراكز التابعة للمؤسسة الأم المتواجدة في بجاية.

أما فيما يتعلق بالمكان الثاني للتدريب، فيكون خارج المؤسسة ويتعلق الأمر بمراكز متخصصة في التدريب\* منها معهد تقنيات التسيير (INTEGE) بالعاشور، مدرسة العلوم الإدارية والتجارية (ESAC) ببياتنة، المعهد الوطني المتخصص في التكوين (INSFP) بخميس مليانة، معهد التكوين وتحسين ظروف العمل (IFACT) بالروبية، مركز ما بين المؤسسات للتكوين الصناعي (CIFI) بوهران... الخ. كما أظهرت نتائج الاستبيان أن 71.87% من المستجوبين يفضلون تلقي التدريب خارج المؤسسة، وذلك باعتباره فرصة لتغيير الجو والالتقاء بوجوه جديدة. بينما المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح تؤكد ضعف التدريب خارج المؤسسة أو يكاد يندم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- تحمل المؤسسة تكاليف تفوق طاقتها المالية؛

\* انظر الملحق 03

## الجدول 06: تطور عدد المتدربين في الوحدة خلال الفترة 2008-2012

السنوات	2008		2009		2010		2011		2012	
	الفعلي	التقديري								
إطارات	/	/	02	06	03	04	10	06	05	07
أعوان تحكم	/	/	/	04	01	13	01	10	03	09
أعوان تنفيذ	/	/	/	/	/	/	/	01	/	01
المجموع	00	00	02	10	04	17	11	17	08	17

المصدر: مصلحة الموارد البشرية والإدارة العامة والشؤون القانونية.

والمنظمة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ويرتقي بمستوى كفاءتها.

### 1- مساهمة العملية التدريبية في تحقيق الفعالية المطلوبة :

من خلال المقابلة التي أجريت مع رؤساء المصالح وبالأخص رئيس مصلحة الموارد البشرية، أيقنت النتائج أن الوجود المستمر لنشاط التدريب وممارسته بطريقة منظمة وبضوابط معينة تجعل من نتيجة العمل التدريبي فعالة في الغالب، وهذا ما ساهم في إعداد طاقات بشرية قادرة على رفع التحدي ومجابهة التغيرات والتطورات وتحقيق الأهداف. من هذا المنطلق تحرص هذه الإدارة على الاهتمام أكثر بهذه العملية مستقبلا عن طريق توفير مصلحة خاصة بالتدريب في السنوات القادمة، مع العلم أن هذه الأخيرة تابعة حاليا لمصلحة الموارد البشرية وبذل جهود أكثر من أجل جعلها فعالة أكثر.

ومن خلال إجراء مقارنة بين العدد المتدرب التقديري والمتحقق فعلا بالنسبة للاحتياجات التدريبية المخطط لها للفترة 2008-2012 نلاحظ وجود انحرافات كبيرة، وذلك ناتج لعدم قدرة المؤسسة على توفير بعض المواضيع التدريبية المطلوبة من طرف مختلف المصالح، وهذا ما يدل على سوء تسيير العملية التدريبية داخل الوحدة. فواقع التدريب داخل الوحدة لا يعكس الجانب العلمي الذي تنص عليه نظريات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتي تحتم في محتواها التجديد وتحسين الأداء باستمرار.

ومن خلال تحليل آراء المستفيدين من البرامج التدريبية المتحققة فعلا خلال السنوات الخمس الأخيرة استنتجنا ردود أفعال إيجابية تؤكد أهمية العملية التدريبية وذلك من خلال ما يلي:

- 60% من المتدربين يرون أن الهدف من هذه العملية هو اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يسهل عملهم الحالي، حيث 80% أفادوا أنهم يعملون بناء على ما تعلموه في الفترات التدريبية السابقة، فتجديد المعلومات باستمرار يقلل من الأخطاء المهنية وينمي الشعور بالرضى في العمل، تليها نسبة 45% ترى أن الهدف هو زيادة وتحسين الانتاجية وكذا تخفيض تكاليف الانتاج؛
- 53% من المتدربين يرون أن الدورات التدريبية ساعدتهم على الدقة في أداء المهام، ثم تليها

يتبين من خلال الجدول ضعف عدد المتدربين في السنوات الثلاثة 2008، 2009، و2010 حيث نلاحظ غياب شبه تام للبرامج التدريبية، فلا وجود للعملية التدريبية أصلا في سنة 2008 بينما تم تدريب عاملين من أصل 123 سنة 2009 و04 عمال من أصل 122 عامل سنة 2010. والملاحظ أن العدد المدرب انحصر في فئة الاطارات وأعوان التحكم فقط بينما تم تهميش أعوان التنفيذ وهذا ما يدل على ضعف العملية التدريبية في الوحدة. أما في السنوات 2011 و2012 بدأ العدد في الارتفاع لكن بنسبة قليلة. في حين ما تم التخطيط له في سنة 2013 من احتياجات تدريبية تعكس تقطن المسؤولين لأهمية التدريب.

كما يتبين انطلاقا من الجدول المبين أعلاه أن هناك فرق بين التقديرات والأعداد المدربة فعلا، وعندما تحرينا عن السبب في ذلك لم نستطع أن نجد أي إجابة وذلك بسبب أن المكلف عن التدريب في هذه الفترة هو مسؤول موظف جديد، وقد أرجعنا السبب في الفارق السلبي بين الإنجازات والتقديرات إلى بعض الاعتبارات التي نذكرها على الشكل الآتي:

- تجد المؤسسة صعوبة في تمويل نفقات التدريب وذلك نظرا لانقطاع الدعم الذي كانت تعرفه تلك المؤسسات من طرف الدولة أدى إلى تقليص العدد المدرب عن المقدر؛

- العدد المحدود للأماكن في مراكز التدريب وبالتالي فإن المؤسسة مجبرة على تحديد العدد وتقليصه وذلك من أجل أن يتم التدريب على أحسن وجه ويحقق الأهداف المسطرة الذي وضع من أجلها؛

- التخصصات المفتوحة للتدريب لا تتناسب و طبيعة العمل لدى بعض المصالح الأخرى مما يؤدي إلى وجود تضخم في التقديرات الموضوعية للتدريب وهو ما يبين الفرق السالب.

### المحور الثالث: تقييم فعالية العملية التدريبية في الوحدة

إن العائد من عملية التدريب يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه بالنسبة للفرد وللمؤسسة والمجتمع سواء كان ذلك في الأجل القصير أم الأجل الطويل. وهكذا فإن فعالية التدريب تتجسد في قيام الفرد بعمله بكفاءة، نتيجة للمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل التي تزود بها، والمهارات الفنية والإدارية التي اكتسبها واللازمة لأداء مهام العمل، وكذلك نتيجة التأثير في اتجاهاته وسلوكياته نحو العمل

وبالتالي هم مطالبون بالعمل بالأساليب القديمة التي هي لديهم وهو ما يؤدي إلى ضياع الجهد الميزول والنفقات؛

- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة بأهمية هذه المرحلة، حيث أظهرت النتائج تركيز هذه الأخيرة على التدريب من أجل الترقية فقط؛  
- تركز المؤسسة على أسلوب الندوات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية كما تركز أيضاً على أسلوب المحاضرات والمناقشات، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة؛

- انخفاض مستوى الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة وإتاحة المجال للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه في الواقع العملي؛  
- تركيز العملية التدريبية على فئة الإطارات بدرجة كبيرة وإهمال المستويات التنفيذية الأخرى؛

- يفضل القائمون على التدريب والمتدربون استخدام اختبارات بعد التدريب لتقييم فعالية المجهودات التدريبية، يليها بعد ذلك استقصاء رأي الرؤساء المباشرين؛

- تركز المؤسسة على طريقة التدريب داخل نطاق العمل عن طريق الرئيس المباشر ومتخصصين في التدريب لما له من إيجابيات، حيث يحقق للمتدرب الممارسة والمعرفة في وقت واحد، والإحتكاك المباشر ببيئة العمل الفعلية، وتجنب الإغراق في الجوانب النظرية؛

- إن المتغيرات والعوامل التي تؤثر في أداء العاملين كثيرة ومتعددة، والتدريب ما هو إلا أحد هذه العوامل.

#### **التوصيات:**

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بعملية التدريب، وذلك من خلال ما يلي:  
- العمل على تغيير نظرة الإدارة والمؤسسة ككل اتجاه العملية التدريبية لتكون أكثر إيجابية، عن طريق إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، ووضع طاقم تدريب من ذوي التخصص والخبرة؛

- ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط على اعتباره من أهم محاور العملية التدريبية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف؛

- ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للنشاطات التدريبية ومركزة على قيمة الانجاز والكفاءة والفعالية التنظيمية، وكذلك إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التدريبية؛

- ضرورة استخدام التدريب كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في السوق بدلاً من مجرد تكلفة تتحملها المؤسسات؛

- العمل على زيادة دعم التدريب مادياً ومعنوياً بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، وذلك بحشد الطاقات وترشيد الإنفاق التدريبي من أجل مردود وعائد أعلى مما تم التخطيط له، حيث أن العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد المتدربون على تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التدريب؛

- تعميم الاستفادة من البرامج التدريبية لجميع المستويات الدنيا، الوسطى والعلوية، عن طريق بذل الجهود في تحديد الفئة

نسبة 31.25% يرون أنها ساعدتهم على التحكم في الوسائل التقنية والسرعة في إنجاز المهام ومن ثم انخفاض حوادث العمل؛

• ساهمت الدورات التدريبية في تثبيت بعض الأفكار كالحفاظ على سمعة المؤسسة واحترام الأجل المحددة للإنتاج وكذا احترام معايير الجودة المطلوبة؛

• يرى معظم المتدربين أن التدريب يفيد في تطوير الذات وتنمية المهارات ووسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، وكذا تبادل الخبرات مع الآخرين.

من نتائج تقييمنا للعملية التدريبية نلاحظ أن الرغبة في التحسين المستمر للبرامج التدريبية متوفرة من أجل بناء إستراتيجية فعالة للتدريب، إلا أن هناك بعض المعوقات تحول دون تحقيق الفعالية المطلوبة.

#### **2- معوقات التدريب بالوحدة:**

من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف إطارات المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - وحدة مليانة-، وبعد التمعن في إجاباتهم بدقة تمكنا من استنتاج مجموعة من التحديات التي تواجه أنشطة التدريب في الوحدة والتي تحد من فعالية هذه الأخيرة، نذكر من بينها:

- عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وفقاً لأسس علمية محددة؛

- عدم إعداد برامج مؤثرة وفعالة تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها؛

- ضعف وتذبذب مخصصات الإنفاق على التدريب؛  
- عدم توفر الوعي الكافي لدى المتدربين بأهمية برامج التدريب؛

- نقص الكوادر التدريبية المحترفة خاصة في الميدان التقني والتطبيقي؛

- ارتفاع تكاليف التدريب بالنظر لإمكانيات المؤسسة المحدودة؛

- عدم الاهتمام الكافي بتقييم نتائج العملية التدريبية؛  
- وجود فارق زمني شاسع بين الدورات التدريبية؛

- نقص عدد الدورات التدريبية المبرمجة.

#### **النتائج:**

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- غياب مصلحة خاصة بالتدريب؛

- ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بالتدريب؛

- غياب الاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط الإستراتيجي للتدريب واتخاذ القرارات الملائمة في هذا الشأن؛

- عدم الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية بشكل محكم؛  
- عدم وجود طريقة يمكن بواسطتها إثبات أن اكتساب

المعارف والمهارات والخبرات يعود إلى التدريب؛

- عدم تناسق مواضيع التدريب مع واقع الوحدة حيث استنتجنا عدم استفادة الأفراد المتدربين من بعض المواضيع المدرب عليها، ذلك لأن التقنيات التي دربوا عليها غير موجودة

عادوا به من معلومات وما اكتسبوه من مهارات ومعارف على أرض الواقع، واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء العامل

#### قائمة المراجع:

#### باللغة العربية:

1/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، «الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية»، ط. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

2/ علي الحمادي، «555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً ومتكلماً بارعاً»، ط. دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999

3/ سنان الموسوي، «إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها»، ط. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

#### باللغة الأجنبية:

, ed. «Gestion du personnel»L, . SEKIOU4/  
.1986 D'organisation, paris,  
Développement de l'entreprise « R, .VATIER5/  
, ed. entreprise»et promotion des homme  
.1984 moderne, paris,

المستهدفة للتدريب، وذلك بمراجعة تقارير الأداء وعمل مجموعات تتفق في حاجاتها التدريبية ومن ثم تحديد الأهداف وأسلوب التنفيذ بما يعظم فعالية التدريب. حيث أن نجاح التدريب مرتبط بمدى الدقة في تحديد الفئة المستهدفة؛

- أهمية إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم التخطيط الجيد لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فعالية التدريب؛

- الاستعانة بمتخصصين في التدريب لدراسة وتقييم الأداء الوظيفي بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية؛

- ضرورة التركيز على أسلوب التطبيق العملي نظراً لملائمته لطبيعة العمل داخل المؤسسة، وعدم الإسهاب في المواضيع ذات الطابع النظري؛

- ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، من أجل معرفة الناتج الفعلي من عملية التدريب في كل مرحله؛

- أن تقوم الجهة المشرفة على التدريب بالمتابعة اليومية للعملية التدريبية، لمعالجة أي خلل قد يحدث أثناء التدريب، وعدم الانتظار حتى نهاية التدريب لتقييم البرنامج التدريبي؛

- العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر وأخذ تغذية عكسية فيما يتعلق بأهداف التدريب وما تم تنفيذه وكيف نفذ، وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية؛

- التأكد من نقل اثر التدريب ( المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل بإتاحة الفرصة أمام المتدربين لتطبيق ما



**ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MATERIEL SANITAIRE**

SPA au capital social de 485 000 000.00 DA  
B.P 47 Route de HAMMAMA MILIANA 44 200  
Tél : 027 64 98 27 / 027 64 04 20  
Fax : 027 64 99 80

DIRECTION GENERALE  
DIRECTION ADM ET DES FINANCES  
SERVICE RH.ADM ET JURIDIQUE  
REF : N° \_\_\_\_ /ADM G/P/

MILIANA LE :

**Grille d'identification des besoins  
de formation d'un(e) employé (e)**

Nom de l'employé (e) : .....  
Service : ..... Date : .....

**I. Poste de travail**

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?

.....  
.....

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé (e) est le plus à l'aise ?

.....  
.....

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé (e) ne fournit pas un rendement suffisant? Pourquoi ?

.....  
.....

**II. Formation**

Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?

.....  
.....

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé (e) ?

.....  
.....

Idéalement, quel forma doit prendre la formation pour s'adapter aux l'employé (e)s et au contexte de travail ?

.....  
.....

الملحق 02

AF 1150



ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MATERIEL SANITAIRE  
**E.I.M.S. FILIALE ENIEM**  
 Société par Action au Capital Social de 400 000 000,00 DA  
 B.P 47 - MILIANA -

### QUESTIONNAIRE SUR SEMINAIRE

Thème :  
 .....

DATE + DUREE ) DU..... AU .....

Organisme formateur : .....

Nous vous demandons de répondre individuellement d'une manière précise, avec sincérité au questionnaire suivant :

NOM DU PARTICIPANT :  
 .....

STRUCTURE : (direction/Service/Atelier/Section) .....

POSTE OCCUPE :  
 .....

#### 1/ Programme du séminaire :

Que pensez vous des enseignements reçus sur :

- Les objectifs du séminaire ?
- Le contenu du programme ?

.....  
 .....

#### 2/ Temps accordé aux débats :

Les parts accordés aux débats et au travail vous ont elles parues suffisantes ?

Quelles sont vos suggestions ?

.....  
 .....

**3/ Durée du Séminaire :**

- Trop courte : .....
- Correcte : .....
- Trop longue : .....

**4/ Qualité de l'exposé :**

.....

.....

.....

**5/ Qualité de l'animation :**

.....

.....

.....

**6/ Documentation :**

Y a t- il eu de la documentation ?

Volume : .....

Qualité : .....

Délais de remise : .....

Suggestions : .....

**7/ Points forts du séminaire :**

Quels sont ont été les points forts des exposés du séminaire ?

.....

**8/ Points faibles du séminaire :**

Quels ont été les points faibles du séminaire ?

**9/ Suggestions :**

الملحق 03



**ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MATERIEL SANITAIRE  
EIM SANITAIRE MILIANA - FILIALE ENIEM**

**LISTING DES FOURNISSEURS DE FORMATION**

05 JAN. 2012

N° DOS.	RAISON SOCIALE	ADRESSE	N° TELEPHONE	NOM DU RESPONSABLE
1	Institut des techniques de gestion (I.N.T.E.G.E)	BP 116 OUED ROUMANE EL ACHOUR	021 30 00 99 021 30 03 01	MR. HASNAOUI
2	Institut de formation et d'amélioration des conditions de travail (IFACT)	Cité du 20 aout villa n° 1 Rouiba ALGER	021 85 50 85 (FAX) 021 85 50 65 070 20 55 37 (P)	MR. LAYADI
3	Institut national de la production et du développement individuel (INPED) BOMERDES	BOUMERDES 35000	024 81 15 00/51 55 024 81 59 14(FAX) 024 81 58 58 (FAX)	MME. KESSAL
4	Institut national du travail (INT)	Route de sidi LEKHAL SEBALA DRARIA	021 31 07 66 021 31 07 00	MME. BELHADJ
5	Organisme de prévention des risques professionnels (OPRP)	BT. E Porte 111 cité des 240 lgts. HAMMAMET - ALGER	021 24 28 08 021 95 80 73 (FAX)	MR. OUGHISSI HAMID
6	Centre inter entreprise de formation industrielle (CIFI)	BP 03 AKID ABBES AIN-TURK-ORAN	041 44 46 17 041 44 19 79 (FAX) 041 44 19 78 (FAX)	MR. HAKIKI MOUSSA
7	Centre de perfectionnement	71 Cheikh EL IBRAHIMMI EL BIAR	021 92 31 25 021 60 82 07 021 92 48 74 (FAX)	SENHADJ
8	Institut de formation professionnel de KHEMIS-MILIANA (INPED)	KHEMIS-MILIANA	027 66 47 10	MR. GHOUATI

9	Organisme professionnel algérien de prévention de bâtiment	10 Rue Med. BELOUZDAD -ALGER	021 66 54 62 021 66 94 78 021 66 68 83	MR. MELLOUAH
10	LEADER CONSULTANT	Cité SBAAT BP 29 A ROUIBA-ALGER	071 25 50 (MOB) 021 81 06 70 (FAX) 021 81 08 71 (FAX)	MR. ZIZI
12	QUALITY MANAGEMENT SERVICE (Q M S)	Cité GARIDI BT 91 KOUBA -ALGER	021 54 11 87 021 54 11 89	OUALI MOULOUD DIRECT. COMMERCIAL
13	INSTITUT FORMATION ET D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (IFACT)	Cité du 20 aout villa n° 1 Rouiba	021 85 50 85 021 85 50 65 070 20 55 37	W. EL AYADI
13	COMAF	Cité YAHIAOUI - SETIF	036 83 47 78 FAX 061 50 51 16 074 99 27 38	BENKARRI S.
14	FNAC	Route de BOUCHAOUI BP 72 -OULED FAYET - ALGER	021 38 72 56 021 38 72 55	
15	Ecole des sciences administratives et commerciale de BATNA ESAC	n° 10, chemin de l'olivage HYDRA - ALGER	0770 83 22 30 020 28 19 89 fax: 021 48 31 40	DJAMEL ABDENNASSEUR SALEM
16	Cabinet de comptabilite et de consulting 3C		021 21 65 24	H. SI KADDOUR
17	BECA Systemes	Cooperative EL Wafa villa N°02 texraïne, BIRKHADDEM	021 55 08 00 021 55 07 21 021 55 04 50 0771 73 36 70	
18	CESI-ALGERIE	17, chemin abdelkader gadouche HYDRA - ALGER	021 48 24 65 fax: 021 59 15 78	
19	Ecole supérieur de gestion ESG	15, rue saint charles vieux kouba ALGER	021 28 22 33 021 28 08 84 fax: 021 28 42 32	
20	Le groupe conseil PENTACLE	04, rue tounnani ALGER	021 63 89 29 fax: 021 64 48 62	M <sup>lle</sup> MAZOUZ
21	Prospecto - Conseil	Grand hotel MARCURE ALGER	021 72 74 89 fax: 021 42 65 80	

22	Elite formation	06, rue larbi alik HYDRA - ALGER	0771 78 19 18 0550 06 45 71 021 60 35 37 fax: 021 48 32 27	D. LAHRECHE
23	ECO-FAM	01, rue poiret (cote 60 bd Med V) ALGER	021 63 28 83 021 63 43 75 FAX/ 021 63 28 87	N. AROUANI
24	Synergia	880 logements CNEP. B 11 CASTORS - ORAN	041 46 72 68 fax: 041 28 31 00 0770 32 60 61	A. BENDEDOUCHE
25	Somentic systèmes	Cité des asphodèles. BP 387 Ben aknoun - ALGER	021 91 31 88 fax: 021 79 32 45 0661 40 43 24 0771 33 94 14	LOUANCHI RABAH

Mr. R. BENALEDI  
Chef service adm. G.E.  
et personnel

Service Administratif  
General & Personal  
E.L.M.S.

ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE METALLURGIE  
ALGER

**الملحق 04 الاستبيان****البيانات الشخصية:**

- أنثى  ذكر  الجنس: 1-
- 46 سنة فأكثر  26 - 35  36 - 45  25 سنة فأقل  2- العمر:
- إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  3- المستوى العلمي:
- أخرى  تنفيذ  تحكم  إطار  4- الوضعية المهنية:
- أكثر من 17  6  9  10 - 13  14 - 17  5 سنوات فأقل  5- سنوات الخدمة:
- 6- حدد مكان التدريب وعدد الدورات التدريبية التي تلقيتها خلال مسارك الوظيفي :  
داخل المنظمة .....   
خارج المنظمة .....
- لم أستفد من دورة تدريبية  
الرجاء وضع علامة ( × ) أمام الإجابة:
- 1- هل ترى أنه من الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء العمال قبل أن تدمجهم في دورة تدريبية؟  
نعم  لا
- 2- في إطار التدريب هل تم التركيز على :  
 الجوانب النظرية  الجوانب التطبيقية
- 3- هل تعتقد أن الهدف من تدريبك كان:  
 لزيادة وتحسين الإنتاجية  تخفيض تكاليف الإنتاج  
 لاكتساب مهارات جديدة  لتقليص الوقت الضائع في أداء المهام
- 4- هل ترى أن الدورات التدريبية ساعدتك على:  
 التحكم في الوسائل التقنية  السرعة في إنجاز العمل  
 انخفاض حوادث العمل  الدقة في أداء المهام
- 5- هل تعمل الآن بناء على ما تعلمته في الفترات التدريبية السابقة؟  
نعم  لا
- 6- بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الفترة التدريبية هل يبدو عملك الحالي:  
 صعب  سهل  لا علاقة له بالتدريب  لا أدري
- 7- هل ترغب في الاستفادة من دورة تدريبية جديدة:  
نعم  لا
- 8- ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التدريب:  
 زادت ثقتك بقدراتك المهنية  انخفضت نسبة أخطائك المهنية  
 زادت من درجة رضاك عن العمل  قلت من جهدك المبذول في أداء المهام
- 9- ما هو الأسلوب التدريبي الذي تفضله في عرض البرنامج التدريبي:  
 المحاضرات  المناقشات  الندوات  المؤتمرات  دراسة حالة  أخرى.....
- 10- ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التدريب:  
 التدريب عن طريق المشرفين المباشرين  التدريب عن طريق متخصصين داخل المؤسسة  
 تستعين بخبراء من خارج المؤسسة  التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة
- 11- هل تفضل أن تتلقى التدريب:  
 داخل المؤسسة  خارج المؤسسة
- 12- هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يقلل من أخطائك المهنية ويزيد من شعورك بالرضى في العمل :  
نعم  لا
- 13- هل ساهمت الدورات التدريبية في تثبيت الأفكار الآتية لديك:  
 احترام الأجال المحددة للإنتاج  
 احترام معايير الجودة المطلوبة  
 الحفاظ على سمعة المؤسسة  
 حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل