

تدريب القائد الإداري في مؤسسة كوندور-الجزائر-

Formation du responsable administratif à la Fondation Condor Algérie

بلحاجي أمينة*

جامعة مستغانم، الجزائر، aminabelhadji480@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/20

تاريخ القبول: 2019/06/24

تاريخ الاستلام: 2019/04/07

ملخص:

تهدف الدراسة لمعرفة المستوى المعرفي للقيادة الإدارية في مؤسسة كوندور، والتي أضحت من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، حيث توصلت الدراسة الميدانية أن الدورات التدريبية إلزامية، وربطها بالترقيات بين المستويات القيادية بحيث لا يرتقي القائد الإداري إلى المستوى القيادي الأعلى إلا بعد إتمام جميع الدورات التدريبية.

كلمات مفتاحية: التدريب، برامج التدريب، القائد.

تصنيفات JEL : M39, M12, M1

Abstract:

The study aims to know the level of knowledge of the administrative leadership in the Condor Foundation, which became one of the most important sources of achieving competitive advantage, and the most urgent as the necessary process to mobilize and refine and develop human capabilities and competencies, where the field study concluded that training courses are mandatory, and linking them with promotions between leadership levels so that the leader does not rise Administrative to the top leadership level only after completing all training courses.

Keywords: Training, Training Program, Leader

Jel Classification Codes: M1, M12, M39.

يثير مفهوم تدريب القيادات الإدارية اهتمام الباحثين سواء الإداريين، الاقتصاديين، الماليين، مقرري السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي فهو أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات الإنتاجية وجودة الموارد البشرية الذي تتمتع به مؤسسة دون أخرى، في حجم الإنتاجية على الغرم من كونهما تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات والمعدات والمواد الخام. ولعل من أهم هذه الطرق التي تسمح بتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية والتميز هو الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله حتى يتسنى له التحكم والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة أي التأهيل على مستوى المؤسسة، لذا فإن رفع مستوى التدريب يعد مطلباً حيوياً من أجل البقاء في السوق من جهة وإمكانية زيادة الأرباح والإيرادات من جهة أخرى.

فالتدريب من الوظائف الأساسية المسندة إلى إدارة الأفراد، وتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءاً بالقيادة وانتهاء بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن (الغربي، 1995، الصفحات 163-164)، حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة و أهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فأصبح للتدريب المهني دور هام في إعداد القوى العاملة المدربة و الكفؤة من خلال (Zairi, 2002) : p. 241)

أ. تدريب القيادات الإدارية لرفع الكفاية الإنتاجية.

ب. تدريب القيادات الإدارية لرفع مستوى القوى العاملة.

ويساهم تدريب القيادات مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المؤسسة ومواردها البشرية، فهو يعود بالفائدة في تحسين من القدرة على

التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات (عاشور، 1979، صفحة 404).

كما يساهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فإن تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي والفني والمهني للقوى العاملة كما يهتم بتطوير كفاية وإنتاجية وروح المؤسسات.

إن أهم ما يفيد في إصلاح المواقف التدريبية للرؤساء هي طريقة المحاضرة على يد أساتذة إدارة علماء ومختصين لإعطاء البرامج سمعة أكاديمية وهي تدريب أكثر منها تعليم، وعطاء منها أكثر تبادل أخذ بين المدرب والمتدرب.

ونلاحظ مما سبق ذكره أن القيادة لا تنمو إلا عن طريق إدراك الذات أكثر فأكثر ولا يتأتى هذا إلا عن طريق إدراك طبيعة عملية التدريب ذاتها، وعن طريق إدراك أن دور الرئيس ليس هو الذي يقوم بالعمل، بل الذي يحفز المرؤوسين إلى حسن القيام به وتنمية إمكانياتهم.

فالقيادة الحديثة تحتاج إلى أسلوب الإعداد السابق، والتدريب اللاحق لتكاملهما، ولكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في برنامج التدريب، فإن التدريب القيادي يستهدف دائما محاولة استشارة جهود ونشاط القادة، وتوجيهها نحو تعلم المعارف والاتجاهات والمهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة (العجمي، 2008، الصفحات 137-140).

ما نلاحظه أن أهمية تدريب القادة الإداريين في الدول الحديثة له أثر كبير في تنميتهم وبناء شخصيتهم القيادية، ويعرفهم بذاتهم، ويعلمهم، ويكسبهم قدرة التأثير في الجهاز الاجتماعي وعليه فالقائد المدرب يعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

1-1- الإشكالية:

مشكلة البحث في الكشف عن دور تدريب القيادات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتطوير إدارة المؤسسات والارتقاء إلى الأفضل، لكن الظاهر أن هناك نقصاً في إدراك هذه المفاهيم وأهميتها وكيفية تطبيقها، وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تحول دون وصول الموارد البشرية إلى مستوى فكري ومعرفي وتكوين راقٍ ومتطور ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

كيف يتم تدريب القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور؟

2-1- فرضيات الدراسة:

- يعتمد تدريب القيادات الإدارية على منظومة متكاملة من الأسس الإنسانية والمادية والبيداغوجية، وحسن توظيفها يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- توجد علاقة ارتباطية بين تدريب القيادات الإدارية والتطوير على مستوى مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج.

3-1- منهجية الدراسة:

استعنا بمجموعة من أدوات البحث الميداني كالمقابلة والاستبيان والملاحظة غير المشاركة ومشاهدة المؤسسة، بحيث قمنا بسلسلة من المقابلات وقسمت استمارات على عينة الدراسة في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج، لأخذ المعلومات اللازمة التي تخدم الموضوع، إضافة إلى أسلوب الإحصاء مثل أسلوب تحليل البيانات، وكذا الأسلوب الإحصائي الاستدلالي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة للتدريب من خلال تقييم الأداء.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-2-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة المدروسة، فهو كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة. ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع مسؤولي وموظفي بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج الذين خضعوا للتدريب حيث قدر العدد الاجمالي للموظفين داخل هذا المركب بـ (400) مسؤول بمختلف المهام الادارية.

2-2-عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، يتم انتقاؤها بطريقة علمية محددة ونظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم وقد وقع اختيارنا على طريقة العشوائية الطبقية في الاختيار، وتمت دراستنا على مستوى القيادة الإدارية لمؤسسة كوندور فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 40% ما يمثل 100 قائد إداري، حيث تم توزيع 120 استبانة من أجل الحصول على نسبة 40 % المتفق عليها مع المشرف ، وتم استرجاع منها 100 إستمارة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (100) قائد إداري من موظفي شركة كوندور بولاية برج بوعرييج يمثلون العينة الكلية:

2-3-خصائص عينة الدراسة:

أ. توزيع العينة من حيث الجنس:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد عينة حسب الجنس.

الجنس	عدد الافراد	النسبة المئوية %
الذكور	72	72%
الإناث	28	28%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من خلال الجدول رقم (01) ان العينة المكونة للدراسة الاساسية والتي تقدر بـ (100) موظف وموظفة كانت غالبيتها ذكور حيث توزعت بشكل التالي بحيث قدر عدد الاناث فيها بـ (28) بنسبة مئوية تقدر بـ (28%) وهي أصغر من الذكور الذين قدر عددهم بـ (72) تمثل نسبة (42%)، ومنه نستنتج أن عدد الذكور أكبر من الإناث وهو راجع لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير.

ب. توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

العمر	عدد الافراد	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	34	34%
من 30 سنة الى 40 سنة	43	43%
من 40 سنة الى 50 سنة	16	16%
50 سنة فما فوق	07	07%
المجموع	100	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن العينة المكونة للدراسة الاساسية تختلف من حيث السن حيث تراوحت اعمار الموظفين ما بين اقل من 30 سنة و50 سنة وفق الفئات التالية حيث كانت غالبيتها في الفئة الثانية والتي تتراوح اعمارهم فيها ما بين (30 سنة و40 سنة اذ قدر عدد الموظفين فيها بـ (43) ونسبتهم (43%) ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) حيث قدر عددهم بـ (34) ونسبتهم (34%)، اما العمال الذي كانت اعمارهم تتراوح ما بين 40 سنة و 50 سنة فقدر عددهم بـ (16) موظف ونسبتهم (16%)، أي أكثر من 50 سنة فكان عددهم قليل حيث قدر بـ (07) ونسبتهم (07%)، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة المدروسة من الموظفين ينتمون إلى الفئتين (أقل من 30 سنة إلى غاية 40 سنة) وهذا ما يعكس طبيعة

المؤسسة والتي تعتمد على الطاقات ذات الخبرة في المجال ولكونها جديدة النشأة واعتمادها على الطاقات الشبابية من أجل مواكبة التكنولوجيا.

ج. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	عدد الافراد	النسبة المئوية %
ابتدائي	05	05%
متوسط	06	06%
ثانوي	13	13%
جامعي	76	76%
المجموع	100	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (03) يتبين ان العينة المكونة للدراسة تختلف من حيث المستوى الدراسي والتعليمي، حيث ظهرت تقريبا جميع المستويات من ثانوي وجامعي ودراسات عليا، حيث يتضح أن غالبية المفحوصين من المتعلمين أو المثقفين الذين تحصلوا على التعليم العالي، اذ قدر عدد الموظفين فيها بـ (76) ونسبتهم (76%)، فهي نسبة متوقعة في هذا العصر وخاصة أن أفراد عينة البحث كلهم من القيادات الإدارية لمؤسسة كوندور، حيث تحرص هذه الأخيرة على الترقى الأكاديمي، اما فيما يخص ذوي المستوى الثانوي حيث قدر عددهم بـ (13) تمثل نسبة (13%)، ونفس الشيء تقريبا بالنسبة للموظفين من ذوي مستوى الابتدائي والمستوى المتوسط، فكان عددهم قليل حيث قدر بـ (05) و(06) موظفين تمثل نسبة (05%) و (06%) على التوالي،

ومنه نستنتج أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي، كون أن مؤسسة كوندور تهتم بتوظيف الكفاءات المهنية العالية.

د. توزيع العينة حسب الاقدمية:

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	عدد الافراد	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنة	44	44%
من 05 سنة الى 10 سنة	37	37%
من 10 سنة الى 15 سنة	12	12%
أكثر من 15 سنة	07	07%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

يظهر من خلال الجدول رقم (04) ان العينة المكونة للدراسة الاساسية تختلف من حيث الخبرة حيث تراوحت خبرة الموظفين ما بين 05 سنة إلى أكثر من 15 سنة وفق الفئات التالية حيث كانت غالبيتها في الفئة الأولى والثانية والتي تتراوح مدة عملهم فيها ما بين (أقل من 05 سنة) وما بين (05 سنة إلى 10 سنة) اذ قدر عدد الموظفين فيها بـ (45) و(37) على التوالي ونسبتهم (45%) و (37%) ثم في المرتبة الثالثة ذوي الخبرة (من 10 سنة إلى 15 سنة) حيث قدر عددهم بـ (11) تمثل نسبة (11%)، اما العمال الذي كانت خبرتهم اكثر من 15 سنة فكان عددهم قليل حيث قدر بـ (07) تمثل نسبة (07%).

هـ. توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي:

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد عينة حسب التخصص الوظيفي

المستوى العلمي	التخصص	العدد	النسبة المئوية %
للجامعيين	تقني رياضي	10	% 12,20
	تسيير واقتصاد	13	% 15,85
	ادارة موارد بشرية	21	% 25,61
	ادارة اعمال	19	% 23,17
	اعلام الي	14	% 17,07
	علوم اجتماعية وعلم مكتبات	5	% 6,10
لغير الجامعيين	اعلام الي	09	% 50,00
	تسيير واقتصاد	06	% 33,33
	سيكريتارية	03	% 16,67
المجموع		100	%100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من خلال الجدول رقم (05) ان العينة المكونة للدراسة الاساسية والتي تقدر بـ (100) موظف وموظفة كانت غالبيتها تتمتع بشهادات جامعية، حيث توزعت بشكل التالي قدر عدد العمال الذين يحملون شهادات جامعية (82) بنسبة مئوية تقدر بـ (82%) وهي أكبر بكثير من العمال غير الجامعيين الذين قدر عددهم بـ (18) تمثل نسبة (18%)، فمؤسسة كوندور تسعى لتوظيف واستقطاب الإطارات وأصحاب الشهادات العليا لتحسين وتطوير المؤسسة.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة حسب منصب العمل.

النسبة المئوية %	عدد الافراد	منصب العمل
33%	33	مسؤول
25%	25	إطار سامي
11%	11	مدير تنفيذي
10%	10	نائب مدير
06%	06	مندوب
15%	15	رئيس مصلحة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

يظهر خلال الجدول رقم (06) ان العينة المكونة للدراسة الاساسية تختلف من حيث منصب العمل حيث توزعت وفق المناصب التالية: موظف مسؤول قدر عددهم بـ (33) بنسبة مئوية تقدر بـ (33%)، إطار سامي قدر عددهم بـ (25) بنسبة (25%). مدير تنفيذي عددهم (11) بنسبة (11%)، مندوب عددهم (06) بنسبة (06%)، رئيس مصلحة عددهم (15) بنسبة (15%).

3- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

عرض وتحليل نتائج المحور الأول: تقييم عملية التدريب في مؤسسة كوندور للقادة الاداريين.

السؤال الأول: هل يوجد بالمؤسسة خطط سنوية للتدريب والتطوير؟

جدول رقم(07): يبين إجابة عينة الدراسة على السؤال الأول.

الملاحظات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	86	86%
لا	14	14%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

يتضح من خلال الجدول رقم (07) ان العينة المكونة للدراسة الأساسية والتي تقدر بـ (100) موظف وموظفة كانت غالبيتها يؤكدون على وجود خطط سنوية للتدريب والتطوير داخل المؤسسة حيث قدر عدد الموظفين الذين اجابوا بـ "نعم" بـ (86) بنسبة (86%) وهي أكبر بكثير من الموظفين الذين يرون أنه لا يوجد وجود خطط سنوية للتدريب والتطوير داخل المؤسسة حيث قدر عددهم بـ (14) تمثل نسبة (14%).

السؤال الثاني: خلال عملكم بالمؤسسة، هل حضرت دورات تدريبية لتطوير مهاراتك وقدراتك بالمؤسسة؟

جدول رقم(08): يبين إجابة عينة الدراسة على السؤال الثاني.

الملاحظات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	89	89%
لا	11	11%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان قادة شركة كوندور والذين يقدر عددهم بـ (100) قائد اجابوا اغلبهم أنهم حضروا دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بالمؤسسة حيث قدر عدد الموظفين الذين اجابوا بـ "نعم" بـ (89) بنسبة مئوية تقدر بـ (89%) وهي أكبر بكثير من الموظفين الذين يرون أنهم لم يحضروا دورات تدريبية بالمؤسسة حيث قدر عددهم بـ (11) تمثل نسبة (11%).

- إذا كانت إجاباتكم بنعم، فما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب؟

جدول رقم (09): يبين إجابات عينة الدراسة حول عدد الدورات التدريبية التي تلقوها.

دورات التدريب	التكرار	النسبة المئوية
دورة تدريبية	44	44%
دورتان	24	24%
ثلاث دورات تدريبية	13	13%
أكثر من أربع دورات تدريبية	19	19%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (09) تظهر نتيجة اختيارات المستجوبين بخصوص عدد الدورات التدريبية التي تم تلقيها فكانت ذات الصلة بالوظيفة، فمنهم ما تلقى دورة تكوينية واحدة وقدر عدد المسؤولين فيها بـ (44) بنسبة (44%) وهي أكبر نسبة اما فيما يخص المسؤولين الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فقد عددهم بـ (24) وتمثل نسبة (24%)، أما بالنسبة للمسؤولين الذين تلقوا ثلاث دورات تدريبية فقد عددهم بـ (13) وتمثل نسبة (13%)، أما المسؤولين الذين يرون انهم تلقوا اكثر من اربع دورات فقد عددهم بـ (19) وتمثل نسبة (19%)، ومنه يمكن القول ان مؤسسة كوندور تعمل على تدريب مسؤوليها والحرص على تقديم دورات تدريبية عديدة.

السؤال الثالث: هل التدريب الذي تلقينه يتماشى وطبيعة احتياجاتك لطبيعة تخصصك المهني؟

جدول رقم (10): يبين إجابات عينة الدراسة حول السؤال الرابع.

الملاحظات	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	67	67%
متوسطة	30	30%
ضعيفة	03	03%
لا أدري	00	00%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن مسؤولي شركة كوندور والذين تلقوا الدورات التدريبية يرون أن التدريب الذي تلقوه يتماشى وطبيعة احتياجاتهم لطبيعة تخصصهم المهني حيث قدر عدد المسؤولين الذين ان التكوين يتماشى بصورة كبيرة مع التخصص والاحتياجات بـ (67) بنسبة (67%) أما المسؤولين الذين ان أجابوا أن التكوين يتماشى بصورة متوسطة مع التخصص والاحتياجات فقد عددهم بـ (30) بنسبة (30%). أما هناك من المسؤولين من يرون ان الذين ان التكوين يتماشى بصورة ضعيفة مع التخصص والاحتياجات فهم قليلون جدا فقد عددهم بـ (03) وتمثل نسبة (03%)، أما المسؤولين من اجابوا بإجابة لا أدري فهم غير موجودين ولا يوجد من المسؤولين من اجاب هذه الاجابة.

السؤال الرابع: من هم الموظفون الذين تشملهم عملية التدريب أو التكوين؟

جدول رقم (11): يبين إجابات عينة الدراسة حول السؤال الخامس.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
50%	50	الذين يكون لديهم نقص في الخبرة والمهارة
12%	12	التوجه لمنصب عمل
30%	30	من أجل الترقية
08%	08	تجديد المعلومات
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن القادة الذين يتلقون التدريب هم بالدرجة الأولى المسؤولين الذين يكون لديهم نقص في الخبرة والمهارة حيث قدر عددهم بـ (50) بنسبة مئوية تقدر بـ (50%) أما المسؤولين الذين يتلقون تدريب من أجل التوجه لمنصب عمل فقدر عددهم بـ (12) وتمثل نسبة (12%)، أما المسؤولين الذين يتلقون تدريب من أجل الترقية فقدر عددهم بـ (30) وتمثل نسبة (30%)، أما المسؤولين الذين يتلقون تدريب من أجل تجديد المعلومات فقدر عددهم بـ (08) وتمثل نسبة (08%)، وفي الأخير يمكن القول ان المؤسسة دائماً تبرمج برامج تدريبية لمسؤوليها بغرض الترقية او نقص في الأداء أو من خلال تجديد معلوماتهم حول المهام المنوطة لهم.

السؤال الخامس: ماهي أهداف برامج التدريب؟

جدول رقم (12): يبين إجابات عينة الدراسة حول السؤال الثامن.

أهداف التدريب	الرتبة	النسبة المئوية
رفع كفاءة القيادة وتمكينهم من أجل تحسين الأداء.	01	50%
تعديل سلوك المتدربين.	04	11%
نشر الثقافة.	05	05%
مواكبة التطور التكنولوجي.	03	12%
زيادة الإنتاج وتحسين نوعية المنتج من أجل المنافسة في الأسواق.	02	22%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قادة شركة كوندور والذين تلقوا الدورات التكوينية يرون ان الهدف من التدريب يكون في المرتبة الاولى من أجل رفع كفاءة القيادة وتمكينهم من أجل تحسين الأداء، حيث قدرت نسبتهم بـ (50%) وهي النسبة الغالبة أما في المرتبة الثانية فيكون من أجل زيادة الإنتاج وتحسين نوعية المنتج؟ المنتج من أجل المنافسة في الأسواق حيث قدرت نسبتهم بـ (22%) الغالبة أما في المرتبة الثالثة فيكون من أجل مواكبة التطور التكنولوجي، حيث قدرت نسبتهم بـ (12%) أما في المرتبة الرابعة فيكون من أجل تعديل سلوك المتدربين حيث قدرت بـ (11%) أما المرتبة الاخيرة والتي يراها العمال غير مهمة فهي نشر الثقافة، حيث قدرت نسبتهم فيها بـ (05%)، أي أن الهدف من برامج التدريب في مؤسسة كوندور هو تحسين الأداء من أجل زيادة في مجالات نشاط جديدة، التي تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وفي النهاية، والرفع من درجة التنوع .

السؤال السادس: ماهي طرق ووسائل التدريب المعتمدة في مؤسساتكم؟

جدول رقم (13): يبين إجابات عينة الدراسة حول السؤال التاسع.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
محاضرات وعرض الأفكار	01	25
حلقات النقاش	06	06
التعليم بالتدريب المبرمج	03	13
الزيارات الميدانية	05	08
الندوات والمؤتمرات	02	24
المواد التدريبية المطبوعة	04	11
أسلوب التنقل المؤقت بين الوظائف	08	00
عروض الفيديو والأفلام	07	02
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قادة مؤسسة كوندور والذين تلقوا الدورات التكوينية يرون ان محاضرات وعرض الأفكار في المرتبة الاولى، في ما يخص طرق ووسائل التدريب المعتمدة اخذت النسبة الاكبر بـ (25%) في المرتبة الثانية فكانت الندوات والمؤتمرات بنسبة (24%) أما في المرتبة الثالثة فكانت التعليم بالتدريب المبرمج بنسبة (13%) أما في المرتبة الرابعة فكانت المواد التدريبية المطبوعة بنسبة (11%) أما المرتبة الخامسة فكانت الزيارات الميدانية بنسبة (08%) أما المرتبة السادسة فكانت حلقات النقاش بنسبة (06%) أما المرتبة السابعة فكانت عروض الفيديو والأفلام بنسبة (02%) أما أسلوب التنقل المؤقت بين الوظائف فلم يكون لها وجود في عملية التدريب.

السؤال السابع: إلى أي مدى اكتسبت مهارات بعد عملية التدريب؟

جدول رقم (14): يبين إجابات عينة الدراسة حول السؤال الحادي عشر.

الملاحظات	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	66	66%
متوسطة	29	29%
ضعيفة	03	03%
لا أدري	02	02%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قادة شركة كوندور والذين تلقوا الدورات التدريبية، قدرت عدد المسؤولين الذين يرون انهم اكتسبوا درجة كبيرة من مهارات بعد عملية التدريب أن ب (66) بنسبة مئوية تقدر ب (66%) أما المسؤولين الذين يرون انهم اكتسبوا بدرجة متوسطة من مهارات بعد عملية التدريب أن فقد عدددهم ب (29) بنسبة مئوية تقدر ب (29%) اما المسؤولين الذين يرون انهم اكتسبوا بدرجة ضعيفة من مهارات بعد عملية التدريب فهم قليلون جدا حيث قدر عدددهم أن ب (03) بنسبة مئوية تقدر ب (03%) وهو نفس العدد تقريبا فيما يخص العمال الذين لم يستطيعوا تحديد مدى استفادتهم من التدريب حيث قدر عدددهم أن ب (02) بنسبة مئوية تقدر ب (02%)، ومنه يمكن القول ان المؤسسة تعمل بشدة على ان يستفيد المسؤولين من مهارات معينة اثناء اخضاعهم للتكوين والتدريب.

إن العملية التدريبية تمثل مصدرا أساسيا في عملية المتابعة والتقييم، كما أنه نشاط تعليمي منظم له القدرة على رفع جودة العنصر البشري الذي يعد العمود الفقري للمؤسسة، عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته، أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة لضمان بقائها نتيجة التغيرات الشديدة بين المنظمات ولمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

ومن خلال الملاحظة استنتجنا أن المورد البشري في مؤسسة كوندور يحتل مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار، حيث أن استراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من موظفيها، حيث تولي مؤسسة كوندور أهمية بالغة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. كما أنه تم التوصل إلى نتائج والتي من خلالها نقدم مجموعة من الاقتراحات وفق ما يلي:

1.4. نتائج الدراسة:

- توصلنا إلى أن الخطة المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة كوندور، هي التدريب، لكونها أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الأداء المطلوب وهذا من خلال تنمية الحصة السوقية بتوسيع أسواقها فضلا عن تخفيض التكاليف الناتج أساسا عن التكاملية التي يضمنها التنوع في موارد المؤسسة.
- وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية بما في ذلك عينة الدراسة هي القيادات الإدارية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية.
- أما بالنسبة للبرامج التدريبية فقد عبر عن ذلك عينة البحث بنسبة 86% أنه توجد خطط سنوية للتدريب بمؤسسة كوندور، بحيث أنه أصبح ضرورة ملحة كون أن تحقيق

التميز يرتبط بالكفاءات التي تحوزها المنظمات، ومنه فقد أصبح الأمر مرتبطا بمدى فعالية التدريب.

— كما أنه غالبية عينة البحث أجابت بالقبول عن حضور الدورات التدريبية بنسبة 89%، وبهذا تكون مؤسسة كوندور حققت مكاسب جد مقبولة من البرامج التدريبية، لكي تستطيع تنويع حافظة أنشطتها، متمثلة أساسا في منتجات الكهرومنزلية، وأجهزة الإعلام الآلي، والهواتف الذكية، وبقيت تمارس نشاطها لتغزو السوق بمنتجاتها المتميزة وتنافس المؤسسات الأخرى.

— إن هدف برامج التدريب هو رفع كفاءة القيادة وتمكينهم من أجل تحسين الأداء وهذا ما أجابت عنه عينة البحث بنسبة 50 %، فتدريب القيادات الإدارية من أهم مكونات الإدارة والقيادة، والتي تؤثر على أداء المنظمة إيجابا، وتشكل دافعا نحو الانجاز وتطوير والتميز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تمنح المؤسسة مركزا تنافسيا قويا وحصّة سوقية وربحية عالية.

— وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها فإن التدريب يزيد في الإنتاجية ويحقق التميز لمنتجات مؤسسة كوندور وقد كانت إجابة عينة البحث بنسبة 51%، كما أن مؤسسة كوندور تطمح إلى تحقيق المزيد من الجوائز القياسية العالمية.

— أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور التدريب القيادي في تحقيق مستوى أعلى من الميزة التنافسية.

2.4. اقتراحات الدراسة

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ومن خلال هذه الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:

- بات من الضروري إتباع خطط جديدة لتدريب القيادات الإدارية فالعملية التدريبية تمثل مصدرا أساسيا في عملية المتابعة والتقييم؛
- إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته، أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة لضمان بقائها نتيجة التغيرات الشديدة بين المنظمات ولمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية؛

5. المراجع:

1.5. المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور. (1979). *إدارة القوى العاملة*. بيروت : دار النهضة العربية.
- 2- كامل الغربي. (1995). *أساسيات في الإدارة*. بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 3- محمد حسنين العجمي. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

2.5. المراجع باللغة الأجنبية:

- 4- Zairi, A.-A.-A. a. (2002). training evaluatin :an empirical study in kuwait. journal of european vol.26,NO:05 , 241.