

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم إقتصادية

التخصص : إقتصاد و تسيير بترولي

من إعداد الطالب: بورنان عمر

بعنوان:

أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين
أداء العاملين في المؤسسات الطاقوية
"دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة-" وحدة
تقرت"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/.....سعيدي سعيدي (أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة) - رئيسا.

الأستاذ/.....ديون عبد القادر (أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة) - مشرفا.

الأستاذة/.....قداش سمية (أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة) - مناقشا.

السنة الجامعية : 2017/2016

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من لا تحلو الحياة إلا بطاعته ولا يطيب العيش إلا برضاه ولا يبارك العمل إلا بشكره،

الهي ومولاي

إلى من ذكرهم القرآن وأوحى لهما الرحمن فقال " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى التي أحببتي بلا مقابل، وأنارت لي الطريق، وأغدقت علي بالدعوات الصالحات، وإلى الذي أعطاني عن حب، ولا يريد أن يأخذ مني شيء. إلى اللذين سعدت بصحبتهما وأوصلاني إلى بر الأمان، في دراستي وفي رحلتي في هذه الحياة...

إلى الوالدين الكريمين أُمي الغالية أطل الله عمرها وأبي أطل الله في عمره.

إلى من علمتني اتحدى الصعاب وأنال المراد إلى من علمتني أن النجاح من رحمة ربي وأن الفشل هو أول خطوة للفلاح وانه لا طعم للحياة إلا بالأمل والتفاؤل إلى نفسي الحبيبة إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني

إلى من قدرني ووقف بجنبي، أخي العزيز محمد سفيان وحسان...إلى...

أفراد أسرتي الغالية

إلى من قسمني الجهد في انجاز هذا العمل

إلى من أحبهم في الله إلى من افتقدهم وأتمنى يفتقدوني إلى طلاب ثانية ماستر تخصص اقتصاد بترولي

إلى كل جامعة قاصدي مرباح ورقلة من طلبة و أساتذة و عمال ومديرين الخ

إلى كل من علمني حرفا أو أشادني بكلمة أو أكرمني بدعوة

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم..... في عيون

بورنان عمر

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تعالى نحمده ونستعينه الذي قدرنا وفقنا في انجاز هذا العمل

المتواضع.

والصلاة والسلام على الرحمة المهدآت وحبیبنا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم واجمعنا معه في الفردوس الأعلى،

كما نحمده على الهام والصبر طيلة مشوارنا فقد اتخذناه سلاحا لنا في كل خطوة خطوتها،

فكان لنا العون منه فنعم المولى .

>>كن عالما أو متعلما... وإياك والثالثة، فإنها مهلكة العقد...ولا تكون عالما حتى تكون عاملا، ولا تكون مؤمنا حتى تكون تقيا<<.

ولا يسعنا إلا وان نضع بحثنا هذا و نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدنا في إعداد هذا العمل خاصة إلى أستاذ المشرف الفاضل >>ديون عبد القادر<<الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ومتابعة كل خطوة ولم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة .

ونخص بجزيل الشكر مؤطر في تربص"بوخلوة سمير" في شركة الكهرباء و طاقات متجددة

وكما نتوجه بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ،خاصة أساتذة وطلبة الاقتصاد والتسيير البترولي .

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وفي الأخير أسأل الله عز وجل إن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه ومقبولا عنده ورفعنا لإعمالنا ومزايا حسناتنا ويسد لنا في يوم لا يقبل فيه الشفعة إلا يرفع فيه مالا ولا بنوة إلا لمن له الرحمن وصلي الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحابه التابعين له إلى يوم الدين .

المخلص:

إن تقادم مهارات ومعارف العمال بسبب التطورات و التغيرات التقنية والتكنولوجية المتسارعة، أوجب على المؤسسات النظر في طرق فعالة تؤدي إلى تحديث هاته المعارف باستمرار، حيث أن من أهم و أنجع الوسائل المستعملة هو التدريب والذي أصبح من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، إن التدريب العمال في المؤسسات الطاقوية بات يحظى بأهمية بالغة لدى مسيري هاته المؤسسات بحكم أنه يسمح لهم باكتساب مفاهيم جديدة تمكنهم من التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتهم مما جعل ذلك يساهم في تحسين و تطور أدائهم.

وخلصت هاته الدراسة التي حاولنا من خلالها تسليط الضوء على واقع عملية التدريب في إحدى المؤسسات الطاقوية "شركة الكهرباء و الطاقات و المتجددة" "SKTM" على مكانة هاته الوظيفة التي تحظى بأهمية كبيرة لدى مسيري المؤسسة بسبب ارتباط هذه العملية في تحقيق نتائج المؤسسة حيث يتم التخطيط سنويا لتكوين جل عمال شركة تكويننا يسمح لهم بالرفع من مردودية أدائهم و يساهم في الوصول إلى النتائج المرجوة للشركة.

- تعتمد المؤسسة على التدريب قصيرة الأجل أكثر التدريب طويل الأجل وهذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل و خصوصا مع اعتماد المؤسسة على سياسة إعادة هيكلة سنة 2013.
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب في خارج الوطن، حيث أن نسبة التدريب داخل الوطن حوالي 95%، و يرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في خارج الوطن.
- يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية و التسييرية التي تعرفها البيئة ، ونتائج التدريب تبرز أداء العامل " صحة الفرضية الأولى" وهذا من خلال دوره في تغير السلوكيات الوظيفية و تحسين مهارات و قدرات العمال، و ترقيةهم لشغل مناصب مهنية.
- الإستثمار في التدريب و تطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة و ذلك من خلال تحسين الجودة و دعمه للاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تدريب، إدارة الموارد البشرية ، عمال ، شركات الطاقوية ، تقييم.

Résumé:

La prescription des habiletés et des connaissances des employeurs a exigé aux sociétés l'actualisation systématique de leurs connaissances par l'entraînement. Ce dernier joue un rôle primordial au sein des sociétés

énergétiques où il permet l'acquisition des nouveaux savoirs afin de perfectionner leurs rendements.

Cette étude, dans laquelle nous avons mis en lumière la réalité de l'opération de l'entraînement au sein des sociétés énergétiques telles « Sharikat al kahraba w Takat al Motajadida » (SKTM), s'est conclue sur l'importance de cette opération chez les gestionnaires de la société pour l'augmentation des rendements des employeurs afin d'atteindre les objectifs visés.

- La société base sur les entraînements à courte durée beaucoup plus que ceux de longue durée car ceux derniers sont embouteillants spécialement après l'adoption de la reconstitution de la part de la société en 2013 ;

- La société base sur les entraînements faits en Algérie beaucoup plus que ceux faits à l'étranger, sachant que ceux faits au pays forment environ 95% du taux général ;

- L'entraînement vise l'accompagnement du progrès technologique ce qui confirme la première hypothèse émise ;

- L'investissement en entraînement aide à la réalisation du développement des ressources humaines.

Mots-clés :

Entraînement – direction des ressources humaines – employeurs – sociétés énergétiques – évaluation.

قائمة المحتويات:

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة محتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال و رسومات البيانية
أ	المقدمة
02	الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب في تحسين أداء العاملين
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التدريب و الأداء في المؤسسة
16	المبحث الثاني: الدراسة السابقة.
26	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
27	المبحث الأول: أدوات و مجمع الدراسة و تعريف بالمؤسسة
32	المبحث الثاني: تحليل معطيات الخاصة بالتدريب في شركة الكهرباء و طاقات متجددة
49	الخاتمة
50	المراجع
51	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	أنواع التدريب	01-01
36	توزيع العمال أقسام و مصالح لشركة كهرباء و طاقات متجددة	01-02
38	عمليات التدريب و تكاليف في فترة ما بين 2013-2016	02-02
40	التدريب المتخصص المهني في فترة ما بين 2013-2016	03-02
41	التدريب الإتقان في فترة ما بين 2013-2016	04-02
42	احتياجات التدريبية المقدرة في فترة ما بين 2013-2016	05-02
43	حوادث العمال لشركة كهرباء و طاقات متجددة "وحدة تقرت"	06-02
45	عدد تدخلات من أجل الصيانة من سنة 2013-2016	07-02
46	تطور الإنتاج في شركة كهرباء و طاقات متجددة	08-02

قائمة الأشكال والرسومات البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	وظائف إدارة الموارد البشرية	01 - 01
27	مخطط يبين تقسيم عمال الشركة	01-02
31	شكل يوضح هيكل التنظيمي للشركة	02-02
33	مخطط يوضح مراحل عملية التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة	03-02
37	يوضح توزيع العمال حسب مصالح و الأقسام	04-02
39	رسم بياني يوضح عدد العمال المكونين حسب الفئات من سنة 2013 إلى 2014	05-02
39	تطور تكاليف التدريب من بين 2013 إلى 2014	06-02
44	رسم بياني يوضح الأيام الضائعة بسبب حوادث العمال من سنة 2013-2016	07-02
45	رسم بياني يوضح عدد تدخلات من أجل صيانة الأعطال 2013-2016	08-02
46	رسم بياني يوضح تطور الإنتاج في شركة كهرباء و طاقات متجددة	09-02

توطئة:

إن التغيرات الحاصلة و المتسارعة التي تواجهها المؤسسات في مختلف الميادين أستوجب على المؤسسات الطاقوية باعتبارها أهم المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد الوطني في الطرف الحالي هي الأخرى مطالبة بالتكيف مع التحولات المستمرة وبتابع نفس المنهج المؤسسات العالمية في هذا المجال ، ويتجسد هذا التكيف في السياسات الموضوعة من طرف المؤسسة كالسياسة الإنتاج و السياسات المالية، و سياسة التسويق، سياسة الموارد البشرية... الخ

وتعتبر وظيفة التدريب من الوظائف التنفيذية لسياسة الموارد البشرية في المؤسسة لذلك فهي تسعى جاهدة إلى تفعيل وظيفة التدريب كونها مرتبطة بالموارد البشري الذي يعد من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك كان لزاما على المؤسسات الطاقوية العاملة في الجزائر سواء وطنية أو الأجنبية الاهتمام بهذه الوظيفة التنفيذية لما لها من أثر بالغ على التحسين المستمر للأداء وهذا من خلال توفير المناخ أو الظروف المناسبة للعمل من خلال إرساء نظام تحفيز فعال و العمل على توفير و تحسين الكفاءات البشرية التي تقوم بالعملية التدريبية من خلال المتابعة (التقييم) و اتخاذ القرارات المناسبة.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين بالشركة الكهرباء و طاقات المتجددة (SKTM) ؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هي القوى الدافعة لعملية التدريب بالشركة الكهرباء و طاقات المتجددة (SKTM) ؟
- ✓ ما هو مستوى الأداء المحقق في شركة الكهرباء و طاقات المتجددة (SKTM)؟
- ✓ أين يتجسد أثر التدريب في تحسين الأداء العمال بالشركة الكهرباء و طاقات المتجددة (SKTM) ؟
- الفرضيات :

01/إن التدريب هو مجموعة البرامج و الأنشطة الموجهة للعمال من أجل تطوير معارفهم و مهاراتهم و التحسين من مردوداتهم، و محاولة مفاهيم جديد حول موضوع معين.

02/يحظى التدريب بأهمية بالغة لدى المؤسسات الطاقوية حيث يتجلى ذلك من خلال ما تكتسبه هذه الشركات من كفاءات عالية المستوى و من خلال ما يتم إنفاقه سنويا على العمليات التدريب.

03/إن نتائج التدريب العمال تظهر من خلال مؤشرات عديدة أهمها إنتاجية المؤسسة و انخفاض الأيام الضائعة جراء حوادث العمال حيث أن الانخفاض في تلك الأيام يظهر فعالية برامج التكوين المنفذة باعتبار أن تلك أيام تعتبر تكلفة يجب تحملها.

• المنهج الدراسة :

1/الوصفي:

في الجانب النظرية و ذلك باستعمال مجموعة من المراجع : كتب و المجلات الأبحاث و المذكرات التي تناولت الموضوع.

2/التحليلي:

وذلك من اجل تغير و تحليل المعطيات المستقاة من الدراسة الميدانية.

• مبررات اختيار الموضوع:

- نظر لما يكتسبه قطاع الطاقة من أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني.
- نظرا لأهمية وظيفة التدريب في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الطاقوية و ضمان استمراريتها نظرا للتنافس الكبير الذي يشهده القطاع.
- محاولة ربط الموضوع بمجال التخصص.

• أهداف الدراسة:

- ✓ إظهار أهمية التدريب ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسات الطاقوية.
- ✓ إظهار أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الطاقوية.
- ✓ إبراز واقع التكوين في الشركات الطاقوية.

• حدود الدراسة:

لكل دراسة ميدانية حدود زمانية و مكانية ، تمثلت حدود دراستنا في التالي:

- الحدود المكانية: تم إختيار مجتمع الدراسة تم إختيار مجتمع الدراسة في شركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقرت "
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة بالاستعانة ببعض الوثائق و السجلات من سنة 2013 إلى 2016.

- **مرجعية الدراسة:** تم إعتداد على مجموعة من الكتب في جمع المادة العلمية لتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، كما تم الإعتداد على المذاكرت بهدف إثراء موضوعنا وكذا المقارنة بينهما و بين دراستنا وهذا في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد إعمتدت في هذه الدراسة على الوثائق و سجلات الشركة كهرياء و طاقات متجددة " وحدة تقرت "

● هيكل الدراسة:

يمكن الاعتماد في تحليلنا للبحث ، كما هو معمول به في البحوث على جزئين:

- **الجزء النظري:** بحيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، المبحث الأول الإطار المفاهيمي لسياسة التدريب و الأداء في المؤسسة حيث سلطة الضوء فيه على التدريب و الأداء فمن ناحية التعريف و المكونات ، كما تطرقت في المبحث الثاني لدراسات السابقة في هذا المجال مقارنتها بدراستي و كذلك نقاط التشابه و الاختلاف بينهما.
- **الجزء تطبيقي:** تطرقت من خلاله للدراسة الميدانية و واقع التدريب في شركة كهرياء و طاقات متجددة SKTM "وحدة تقرت" ، وذلك بالاعتماد على تحليل تكاليف التدريب و دوره في زيادة إنتاجية شركة و مردودية العامل و فعالية أنواع التدريب في الشركة.

- **صعوبات الدراسة:** من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه للإتمام مشروعه، و بين صعوبات التي واجهتني في دراستي:

- عدم وجود وثائق و إحصائيات على سنوات 2011 و 2012 وكذلك تقرير المالي للمصلحة الموارد البشرية.
- عدم وجود ملاحق للسرية معلومات الشركة و عدم وجود أرشيف المنظم يسمح بالإعطاء و وثائق لتأكيد صحة المعلومات موجودة في

الدراسة الميدانية

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الطاقوية بالرغم من وجود إتفاقية مع الجامعة.

الفصل الأول: الإطار النظرية للتدريب في تحسين أداء العاملين

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تدريب العمال، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد ومدربون على أداؤها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لوظيفة التدريب والأداء في المؤسسة

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد و معارفهم و مهاراتهم و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، على المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب و إن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة وان تقين فعالية هذا التدريب و تعتبر و وظيفة التدريب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وهي التي تأتي عادة بعد وظيفة الاختيار و التعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة القوى العاملة باختيار العاملين و تعيينهم فقط إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم على إكساب الجديد من المعلومات و المعارف.

المطلب الأول: ماهية إدارة المورد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

1/ مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف فرانش **FRENCH** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"¹.

كما يعرفها **FLIPP-E** بأنها "تخطيط و تنظيم و توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

كذلك تعرف على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لها فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاح المصلحة العامة"².

كذلك تعرف على أنها "³ مجموعة من ممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة و وظائفها على أكمل وجه" من خلال ماسبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، و تقوم باختيار الموظفين و تعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى التدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم و تقييم أدائهم من خلال الانجازات المحققة، وتقديم الحوافز المادية و المعنوية مقابل هذه إنجازات من أجل حفزهم على العمل و زيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات و البرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها".

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، و تقوم باختيار الموظفين و تعيينهم ضمن الشروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم و تقييم أدائهم من خلال الانجازات

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر"الدار الجامعية، الإسكندرية، ص16.

² حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة، لبنان، 2012، ص18.

³ أكثم عبد المجيد و رويدة خلف الغريب " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد4، الأردن، 2010، ص502.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

المحققة، وتقديم الحوافز المادية و المعنوية مقابل هذه الانجازات من أجل حفزهم على العمل و زيادة الإنتاجية ، كما تقوم برسم السياسات و البرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

2: أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشرية وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفير و استخدامه و الحفاظ عليه و تطويره.

من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في¹

1/ كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفة في المؤسسة.

2/ أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3/ يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية.

4/ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.

5/ تمكن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية و الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل.

6/ النمو و التطور التعليمي و الثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم، و بالتالي فإن طبيعة رغباتهم و أمالهم للمستقبل و اختلفت عما عليه في السابق ، مما أدى على ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية الفعالة، و تطوير الأفراد بشكل يلي رغبات و احتياجات المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها في تحقيق عدة أهداف أهمها:

1/ الحصول الأفراد على الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل و البحث عن مصادر الموارد البشرية و تحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية و القيام بإجراءات الاختيار و التعيين.

2/ تنمية الأفراد و تحسين مهاراتهم و قدراتهم من اجل الاستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية و بشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار العمل.

¹ أكثم عبد المجيد الصرايرة و رويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص502.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

3/ كما تهدف إدارة المورد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة.

4/ توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنية¹

5/ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل جهود ممكنة.

6/ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع الأفراد المؤسسة.

7/ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

في سبيل تحقيق إدارة البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف متكاملة تتمثل في:

أولاً: وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

تعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:²

*أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

*إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع الوظائف المطلوبة.

*الفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية.

تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو تخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات.³

إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على:¹

¹ جمال الدين محمد مرسى " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين " الدار الجامعية، مصر، 2003، ص29.

² صالح عبد الفتاح، " إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات) "، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصادا المعرفة و الكفاءات البشري كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004 ص 14.

³ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص123.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

- تعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين و النقل و الترقية و التدريب.
- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا و بشكل مسبق، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالاختيار و التعيين و التدريب و التطوير...الخ.

ثانيا: وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

تتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب و ذلك ضمان وضع الفرد المناسب في مكان المناسب.

فجوة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف و المناصب المراد شغله في سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:

1/ الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد المحليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا و لكن هناك إجراءات اختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد.

الاستقطاب الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في السوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه أغناء الوظائف بخبرات جديدة و قد يلجأ هنا وسائل الاتصال و الإعلام المختلفة.

ثالثا: وظيفة الاختيار و التعيين: الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار "المقابلة، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية...الخ"

أما التعيين فهو العملية التي بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشرة و مسؤولياته أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

رابعا: وظيفة تنمية الموارد البشرية: هذا من خلال:²

¹ صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص14.

² صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص18-16.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

التدريب: يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل،

تقييم الأداء: هو عملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث لنا ب:

* معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.

* يبرر المنح و العلاوات

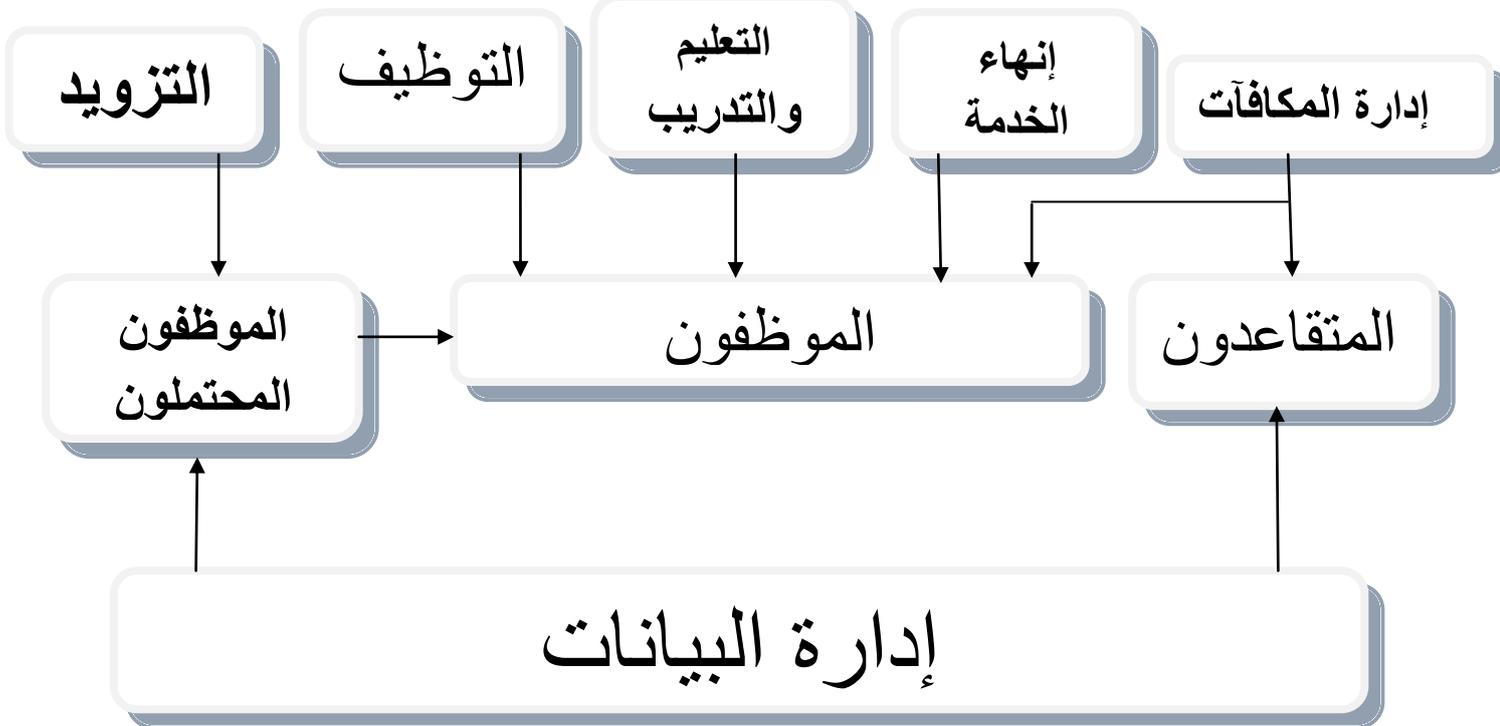
* يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغنى عنه.

* يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما انه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

خامسا: المحافظة على الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم ، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

الشكل التالي يوضح وظائف إدارة الموارد البشري الشكل رقم (1-1) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، " نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص341.

المطلب الثاني: ماهية التدريب

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأنواعه

1/ مفهوم التدريب

إذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب و الدراسات فإننا نجد أن الباحثين و المهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة و متنوعة إلا أنها كلها تسيير في خط واحد ومن أجل هدف واحد ومن هاته التعريفات نجد:

*عرفه (flppoo-e) على انه " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة و المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"¹

*أما من وجهة النظر (davidking) هو " العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"

*التكوين أو التدريب: هو نشاط إنساني هدفه العام يرتكز حول التحسين و التكوين، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي الحالتين قد يتم بصورة منظمة وقد يأتي عفويا أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محدد.²

* كما يعرف التدريب " بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات و معارف خبرات الأفراد أو لتعديل الإيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم"³

* كما يعرف كذلك " هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد واتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأول لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض أحيانا تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال القدامى وخبرة في المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف و أهم المعايير مايلي:

1/ التصنيف حسب مرحلة التوظيف.

¹ محمد الصيرفي "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص159.

² بن عتر عبد الرحمان "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص89.

³ عمار بن عيشي " دور تقييم أداء العاملين في تحديد حاجيات التدريب"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006/2005، ص56.

2/ التصنيف حسب نوع الوظائف.

3/ التصنيف حسب المكان.

1/ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف¹

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

أ/ توجيه الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف الجديد لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله ، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه و اتجاهاته النفسية لعدة سنوات القادمة.

ب/ التدريب أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى ، حيث تسعى المؤسسات و تشجع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على المستوى الفردي للمتدربين، يعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبا بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة في التكاليف.

ج/ التدريب بغرض تحديد و المهارة والمعرفة

ويكون ذلك عندما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة بالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات و الاتصالات الحديثة.

د/ التدريب بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أو يكون هناك احتمال كبير للاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف.

هـ/ التدريب للتهيئة للمعاش:

يُعد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج عن التقاعد، إذا يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

2/ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

¹ أمين ساعاتي " إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص 114-117.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

أ/ التدريب المهني و الفني¹

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، ومن أمثلها أعمالها الكهربائي و الميكانيك.....الخ.

ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذا تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، و يحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

ب/ التدريب التخصصي²

يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات و مهارات متخصصة و يشمل هذا النوع على العمال الجدد و حتى القدامى.

ج التدريب الإدارية

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب ، وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

3/ أنواع التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما:

أ/ التدريب دخل المؤسسة

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرسين من دخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدرسين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها ، كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي وهو يسمى في مكان العمل، وقد أخذ هذا النوع صور مختلفة منها:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر أو التدريب عن طريق العامل القديم.

2/التدريب خارج المؤسسة:

¹ بوعريوة الربيع " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007، ص10.

² أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص327.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.

الجدول رقم (01-01): أنواع التدريب

المرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1/ توجيه الموظف الجديد.	1/ التدريب المهني و الفني.	1/ داخل المؤسسة.
2/ التدريب أثناء العمل.		
3/ التدريب لتجديد و المعرفة و المهارة.	2/التدريب التخصصي.	2/ خارج المؤسسة.
4/التدريب بغرض الترقية.		
5/ التدريب للتهيئة للمعاش.	3/ التدريب الإدارية.	

المصدر: أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص323.

المطلب الثالث: الأسس النظرية للأداء و مؤشرات قياسه

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير و الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريف لتوضيح هذا المفهوم:

التعريف الأول: حسب (A-KHERAKHEM): هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹

التعريف الثاني: يعرف الأداء على أنه " هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته²

التعريف الثالث: يعرف أيضا على أنه : الناتج الفعلي المبدولة من قبل الفرد ، و يتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته و إمكاناته و في نفس الوقت بمقدار الرغبة في الأداء¹

¹HamadoucheAhmed. **Critères de mesure de performance deentreprisespubiquesindustriellesdamsles p-v-d.** thèses de doctoratdetat.institut de scièneséconomique – université d ALGER

² أنوار أبو موسى و يحي كلاب، "الاختراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين" رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

الفرع الثاني: عناصر الأداء:

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء العاملين في المؤسسات، تتمثل عناصر في:

1/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ² وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2/ نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3/ كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظرف العادي للعمل، و مقدار سرعة الإنجاز.

4/ المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

الفرع الثالث: مفهوم تقييم أداء وطرق تقييم:

1/ مفهوم التقييم الأداء:

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر من بينها: ³

التعريف الأول: يعرف (الكيسي) تقييم الأداء على أنه " العملية الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق ، بأدائهم أقرانهم أو المعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.

التعريف الثاني: تقييم بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص64.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص 34.

³ عبد الله حمد الله الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم " بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، عمان، 2010/2011، ص 108.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

2/ طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة و أداة التقييم أداء العاملين، سواء في الإدارة أو الواقع التطبيقي ، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليهم للوقوف على تقدمهم في الأداء و لكنها لا توفر مجموعة من البيانات لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد ، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشرية.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و استخدامها كمعايير مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية، تركز على الأداء الجماعي.

أ/ الطرق التقليدية¹:

* طرق الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءاتهم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

* طريقة المقارنة بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} [\text{عدد الأفراد} - 1]$$

* طريقة التوزيع الإجمالي: وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المروسين) المطلوب تقييمهم في مجموعة مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات التقييم بين ضعيف وأقل من متوسط ، ومتوسط ، ومتوسط و أعلى من المتوسط ، وجيد.

ب/ الطرق الحديثة:

¹ زكزال مينة " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجمع طهراوي بسكرة" رسالة الماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سنة 2013/2012. ص 56-57-58.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

1/ مقياس التدرج على أساس سلوكي: يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمن طريقتين: التدرج البياني و المواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعل و ليست صفات العامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

2/ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: يتم تحديد الأبعاد سلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن في المقياس هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة، كما تركز على السلوك ملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.

3/ طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و الصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم العلاقات الإنسانية بتحديد مقياس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا فقد تعهد من خلال مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو مواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

المطلب الرابع: أساليب وأسباب التدريب في المؤسسات الطاقوية

الفرع الأول: أساليب التدريب في المؤسسات الطاقوية

إن أساليب التدريب في المؤسسات الطاقوية لا تختلف عن غيرها من المؤسسات، حيث أنها تختلف حسب الاحتياجات، والإمكانيات، وعليه فليس هناك طريقة واحدة للتدريب التي يمكننا أن نقول بأنها صالحة في كل الظروف ولكن تختلف هذه الأساليب حسب المواقف، ومن هنا فاستخدام إحدى أو بعض أساليب التي تعتمد على الأهداف و قدرات الأفراد و القائمين على التدريب، وكذلك المشاركين فيه بالنظر إلى عددهم و مستواهم الوظيفي و الفترة الزمنية المتاحة للتدريب و النفقات التي يحتاجها كل أسلوب من أساليب التدريب، ومن بين الطرق المستعملة نجد¹:

1/ التدريب في مكان العمل و أثناء العمل.

2/ التدريب خارج العمل.

3/ أسلوب المحاضرات.

4/ أسلوب المناقشة.

¹ عبده عزالدين "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر" بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص22.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

1/ التدريب أثناء العمل : والذي يعد من بين أهم الطرق المستعملة في التدريب في المؤسسات الطاقوية، حيث أن ما يميز هذا الأسلوب هو تدريب الأفراد في موقع عملهم، ويكون ذلك إما بواسطة المشرفين أو زملائهم، حيث لوحظ أن هذا الأسلوب له فعاليته و خاصة إذا كان المشرف متمكنا من عمله و عارفا بتفاصيله، وكذا توفر القدرة لديه على التدريب أثناء العمل بأسلوبين و ينقسم هذا الأسلوب إلى نوعين رئيسيين هما:

1/1 التدريب في المكان العمل الفعلي: حيث يكون الفرد تحت إشراف المسئول عنه أثناء العمل، و يتلقى الإرشادات منه.

2/1 التدريب خارج موقع العمل: وهنا يستوجب تخصيص أماكن مزودة بكافة الإمكانيات التي تؤهلها، و أن تكون مشابهة لظروف عمل الفرد، و عند هذا الأثناء يكون الهدف من تدريب الفرد إكسابه المهارات اللازمة و ليس الإنتاج ، إذ يقوم المشرف بتوجيه أعماله، واكتشاف أخطائه، ومساعدته للتغلب عليها.

2/2 التدريب خارج العمل: الذي يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية و مما يلاحظ على هذا النوع من التدريب و المتمثل في التدريب خارج العمل فإنه يعتمد أساسا على المشاركة الفعلية التدريبية والتي تنظمها جهات أخرى متخصصة خارج المؤسسة ومن بين هذا النوع مثلا: الجامعات، والمراكز أو معاهد التدريب، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن أن يدرّب عددا كبيرا من الأفراد من برنامج في التدريب الواحد و بعدد قليل من القائمين على عملية التدريب.

3/أسلوب المحاضرات: هذا من أهم أساليب التدريب خارج العمل - هذا الأسلوب التقليدي في التعليم بشكل عام، وهو أكثر شيوعا في التدريب نظرا للسهولة في التنفيذ و يكون الهدف الأساسي من المحاضرات هو توضيح الحقائق ، وتقديم المعلومات، والنظريات، والإجراءات و العناصر العامة.

4/أسلوب المناقشة: اجتماع مجموعة صغيرة العدد يرشد فيها القائد الدارسين، كما يستخدم هذا الأسلوب في العمل المشترك وهذا يكون التجمع من وقت لآخر ليكون تبادل الأفكار والخبرات و مناقشة ما يصل إليه كل عضو من أعضائها من نتائج، هذا يتبين لنا بأن الدارس يكون قد شعر بأنه شارك بجهده و ليس مجرد موظف الذي يجب عليه أن يتقبل أي أمر بالرضي ولو لم يكن مقتنعا به.

الفرع الثالث: أسباب و دوافع التدريب:

إن الاحتياج التدريبي هو ظاهرة تعكس وجود أو توقع قصور في أداء العامل نتيجة نقص في المعارف والمهارات و الاتجاهات و الحاجة إلى التدريب في المؤسسات الطاقوية قد تنشأ نتيجة¹:

¹ سراج وهيب، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطياف "saniak Groupe BCR"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، 2011/2012، ص14.

- توظيف عمالة جديدة.
- التطور في التكنولوجيا.
- نتائج تقييم برامج التدريب السابق تنفيذها.
- تنقلات و ترقية العمال.
- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.

كما يمكن إن تتلخص دوافع التكوين في العديد من النقاط يكمن حصرها في ما يلي:¹

- 1/ زيادة الإنتاج: وهي الزيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- 2/ تحسين في نوعية الإنتاج: إذ إن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أداءه بنوعية عالية.
- 3/ اقتصاد في النفقات: تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقاتها حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات مردها سلامة الآلة و قلة في المخاطر و اقتصاد في المواد.
- 4/ قلة في معدل دوران العمل: إن التكوين العاملين و زيادة مقدرتهم و تلقينهم المعارف التميع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرار و قلة تركهم خدمة المؤسسة، وهذا يؤدي إلى قلة دوران العمل كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود خدمة معينة بعد التكوين وكل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل و قلة في دورانه.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثوقة في المجالات و الدوريات و الكتب تم الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية و التي تمت ضمن حقل الموارد البشرية ، و نذكر أهمها:

المطلب الأول: الأطروحات و المذكرات:

أولا: دراسة بوعريوة الربيع " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير ، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس-2006/2007.

1/أهداف الدراسة: هدفت هاته الدراسة إلى تحديد مفهوم التدريب و مختلف المراحل التدريبية التي تمر بها هذه العملية وهذا بعد تحليل الحاجيات التدريبية للمؤسسة و ساهمت كذلك في استيعاب كيفية تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة و تأثير على إنتاجية العمال و

¹ عبد القادر عيساوي " أثر التكوين على إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة شركة الكهرباء و الغاز للوسط(مديره التوزيع ورقلة-ريفي) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الميدان: علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2014، ص5.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

ذلك من خلال عرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب و تناولت أيضا طرق تخطيط و تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسات الاقتصادية.

2/النتائج الدراسة:

- تركز المؤسسة(سونلغاز)على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن،حيث نسبة التدريب داخل الوطن تقارب 95 %، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن.
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصية الأجل تظهر من خلال مخطط التدريب.

ج/ أدوات الدراسة:

استعان الباحث في الجانب النظرية بمجموعة من المراجع تتمثل في الكتب و المجالات و المقالات و التي لها عاقبة بموضوع دراسته، أما الجانب في التطبيقي ومن أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث استخدم الباحث الاستبيان، المقابلة ، التقارير ، و الإحصائيات التي تم الحصول عليها.

ثانيا: دراسة أحمد بن عيشاوي: " التدريب الفعال وواقعة في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية LIND GAZ وحدة ورقلة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.

أ/ أهداف الدراسة:

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

ب/ النتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مايلي:

- ضرورة الاهتمام بتضمين محتوى التدريبي للموضوعات و الجوانب التي تستجيب للاحتياجات التدريبية الأساسية للمتدربين.
- الحرص على إشراك المتدربين ورؤسائهم المباشرين و خاصة ممكن تتوفر فيهم الرغبة و القدرة على تخطيط البرامج التدريبية.
- يجب إدماج العمال المتدربين في منصب العمل موضوع التدريب.

ج/الأدوات المستعملة:

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

- اعتمد الباحث في الجانب النظرية على مراجع و مصادر عديدة و بالغتئين العربية و الأجنبية بالإضافة إلى العديد من المجالات و المقالات و الملتقيات.
 - أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات تمثلت في: الاستبيان من خلال اختيار عينات من العمال المتدربين بالوحدة.
- التقارير و الإحصائيات و البيانات التي تم الحصول عليها من طرف إدارة الوحدة المقابلة و الملاحظة.

ثالثا :دراسة سراج وهيبية " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين لكبير سطيف(SANIAK GROUPE BCR)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس، 2011/2012.

أ/ أهداف الدراسة:

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل تنمية الموارد البشرية بها و محاولة تحليل الأداء المستدام بها ، كما انه و تحكم التغيرات المعرفية والعلمية التي تشهده بيئة المؤسسات في الوقت الراهن ركزت الباحثة على موضوع التدريب لموارد البشرية لهاته المؤسسات من أجل مواكبة تلك التطورات ، كما هدفت الباحثة إلى الوصول إلى قيمة مضافة والتي تساعد على تحسيس مدراء و مسؤولي مؤسساتنا بأهمية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة بهدف تحسين الأداء المستدام لهده المؤسسات من خلال الجانب التطبيقي لهاته الدراسة.

ب/ نتائج الدراسة:

- 1- إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي المؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخير مستقبلا، في ظل التغيرات في شتى المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية و الثقافية و الإدارية، و بالتالي تحسين الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية.
- 2- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب و التعليم والتكوين، وكذلك تفعيل المديرين الماليين من أجل تحسين أدائهم ، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- 3- إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على قضية رفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الجيد.
- 4- إن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم و التدريب و الذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين أدائها فتتحسن الإنتاجية.

ج/ أدوات الدراسة:

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

بالنسبة للدراسة النظرية فقد اعتمدت الباحثة على الكتب باللغة العربية والأجنبية منها القلم والحديث، والذي يدخل في سياق الموضوع، إضافة إلى المجلات و الملتقيات و الدراسات السابقة و كذلك المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.

أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدت الباحثة على التقارير و الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى تعليمات العمل الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسة، و كذلك اعتمدت على المقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض المصالح و الموظفين بالمؤسسة.

رابعا: دراسة منير بن دريد " إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب و التحفيز - دراسة الميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرياء - سونلغاز - عنابة- 2010/2011.

1/ الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقف على وضع التدريب في المؤسسة.
- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.

2/ نتائج الدراسة:

- الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أجمع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد.
- لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التكوينية.

3/ أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهاج مبنيا على ما يلي:

- اختار منهاج وصفيا في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

خامسا: عمر بلخير جواد تحت عنوان " دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالرمشي CERAMIR - الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي تلمسان"، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية بجامعة أبو بكر بلقايد، 2008/ 2009.

1/ أهداف الدراسة:

- إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين؛
- رفع كفاءة الباحث من خلاله إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء؛
- تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

2/ نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسة:

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام, وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يقومون بها.
- تختلف احتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية.
- تختلف الطرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.
- 3/ أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:
 - اختار منهجا وصفيا في الجزء النظري, أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

الفرع ثاني: دراسات باللغة الأجنبية:

أولا: دراسة باللغة الفرنسية:

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كيبك في مونتريال، وبنفس طريقة عرض الدراسات في الفرع سابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

*ميلاني تشاربونيا

بعنوان:

"RESSOURCES HUMAINES : UNE ÉTUDE DANS LES PME

QUÉBÉCOISES"

جامعة كيبك في مونتريال سنة 2010 DÉCEMBR

1/ الهدف من الدراسة: كان هدف هذا البحث تحديد طبيعة العلاقة بين منظومة من الممارسات العالية ,للإدارة الفعالة للموارد البشرية والأداء التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة كيبك.

2/ نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

-تدعم هذا النموذج الجديد للإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المربع السياقي الحالي، تواجه الشركات اقتصاد عالم جديد حيث قواعد التغيير الإداري بمعدل مثير الإعجاب.

-تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق تغيير العمل في الذي يتسم انفتاح الأسواق ظاهرة العولمة.

- تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبك.

- الاهتمام بعنصر التوزيع يتحقق إلا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي.

ثانيا: دراسة باللغة الإنجليزية:

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال.

-أمير النجا. أمين عمران،

- بعنوان:

"The Effect of Training on Employee Performance"

- مجلة الإدارة والأعمال رقم 4، سنة 2013 ،

1-الهدف:

-التحقيق في معنى وأهمية التدريب؛

-التعرف على أهمية أداء الموظفين؛

-استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين؛

-التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين.

2-النتائج : توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في:

-أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين؛

-توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء؛

-أهمية أداء الموظفين وتحسينه.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة سابقة مع موضوع الدراسة:

الدراسة الأولى: دراسة بوعريوة الربيع " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس- 2007/2006.

*مقارنة: إن أهم قاسم مشترك يجمع دراستنا مع دراسة الباحث بوعريوة الربيع هو تناول دراسة الحالة لشركة سونلغاز التي تعتبر الشركة الأم لشركة الإنتاج الطاقة و الطاقات المتجددة،مكنت هاته الدراسة من الاطلاع على واقع التدريب في المؤسسة وأثر العملية التدريب على مردودية العمال، مبرزا أهمية و مساهمة التدريب في تحقيق بعض أهداف المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة أحمد بن عيشاوي: " التدريب الفعال وواقعة في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية LIND GAZ "وحدة ورقة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.

*مقارنة: إن تطرق الباحث لموضوع التدريب و فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة سمح بفهم الكثير من النظريات التي تساعد على الإلمام بمفهوم عملية التكوين خاصة مع تطرق الباحث في دراسته النظرية المؤسسة ناشطة في مجال الطاقة و هذا ما يتناسب مع و يطابق مع الموضوع الحالي.

الدراسة الثالثة: دراسة سراج وهيبية " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين لكبير سطيف(SANIAK GROUPE BCR)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس، 2012/2011.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

*المقارنة: ساعدت هاته الدراسة على معرفة الأهمية البالغة لعملية تنمية الموارد البشرية وأثر هاته التنمية على الأداء المستدام لهاته المؤسسات، فمن خلال ما تم تناوله في الدراسة نلاحظ إن ماهية تنمية الموارد البشرية نسبة 75% من الإطار النظري للمذكرة من خلال إبراز أهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، وهو ما يتطابق مع المرجو من دراستنا هاته.

*الدراسة الرابع: رابعا: دراسة منير بن دريد " إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب و التحفيز - دراسة الميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة- 2011/2010.
المقارنة:

لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، وكانت دراستنا في نفس مجال الطاقوي باختيار شركة كهرباء وطاقات متجددة أحد فروع سونلغاز ، وقد اعتمد في دارسته بالإستبان أما أنا فقد اعتمدت بدراسة إحصائية.

الدراسة الخامسة: : عمر بلخير جواد تحت عنوان "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالرمشي CERAMIR - الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي تلمسان"، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية بجامعة أبو بكر بلقايد، 2009/ 2008.

المقارنة: لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن دراستنا كانت في مجال الطاقة أما هو فاقصرت دارسته على صناعة الخزف الصحي، كذلك كانت دارسته في الفترة ما بين 2006 إلى 2008 أما دراستنا فكانت في الفترة ما بين 2013 إلى 2016.

دراسات باللغة الأجنبية:

أولا : دراسة باللغة الفرنسية:

"RESSOURCES HUMAINES : UNE ÉTUDE DANS LES PME

QUÉBÉCOISES"

جامعة كيبك في مونتريال سنة 2010 DÉCEMBR

المقارنة:

تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم العلاقة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وبالخصوص الجانب التطبيقي.

ثانيا : دراسة باللغة الإنجليزية:

-أمير النجا . أمين عمران،

- بعنوان:

"The Effect of Training on Employee Performance "

- مجلة الإدارة والأعمال رقم , 4 سنة 2013 ،

*المقارنة: تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم العلاقة بين الجانب النظري، وبالخصوص الجانب النظري حيث ذكر أهمية التكوين وعلاقته بتحسين الأداء.

المطلب الثالث: المقالات ذات صلة بالموضوع الدراسة:

أولاً: دراسة أ/ إبراهيم عبد الله و أ/ حميدة المختارة بعنوان: " دور التكوين في تامين و تنمية الموارد البشرية" مقال منشور بالمجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر - بسكرة-2005.

أ/ أهداف الدراسة: هدف هاته الدراسة إلى تركيز على وجوب مد المزيد من الرعاية و الاهتمام بالموارد البشرية و تطويره و الرفع من أدائه باستمرار ولن يكون هذا إلا بممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيطها الذي يتسم بالتقلب و التطور يوميا، كما بينت الدراسة أهمية و أثر وظيفة التكوين على كل من المؤسسة و الأفراد على حد سواء.

ب/ النتائج: و توصل الباحثان إلى أن التكوين يعتبر من عوامل ارتقاء المؤسسة، كون مكانة المؤسسة يترجمها بقدر كبير أداء مختلف موظفيها كل من منصبه كما توصلا إلى أن المؤسسة تحولت من مركز لاستقطاب اليد العاملة المكونة إلى مركز تكوين حقيقي لجميع مواردها البشرية بسبب التطور الهائل في العلوم البرمجيات و الميكانيك و التكنولوجيا .
في الأخير أوصى الباحثان من خلال هاته الدراسة إلى وجوب إعطاء نظرة جديدة على عملية التكوين وهذا نظرا للتغير في البيئة الخارجية للمؤسسة .

ج/ المقارنة: مكنت هاته الدراسة من معرفة أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية و مدى انعكاس هذا

الأثر في تحسين أداء العمال كما مكنتنا من معرفة دور التكوين، كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية، في تطوير مهارات المستخدمين و تنميتها، وهذا ما ينطبق مع دراستنا.

ثانيا: دراسة محمد محمود عبد الله يوسف و صلاح الدين عبد النبي بعنوان: " العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة و المنشأة" بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه كلية الاقتصاد و العلوم السياسية 2010.

أ/ الهدف الدراسة: حاولت هاته الدراسة توضيح أهمية التدريب لما له من مكاسب تعود على العمال المتدربين وكذلك على المنشأة الموظفة، كما استنتج الباحثان أن عملية التدريب تكون ضرورية للمنشآت التي أمنت بضرورة تغير الاتجاهات نحو التدريب بتحويله من وظيفة إدارية إلى عملية استثمارية ، و توصلوا إلى أن تحديد العائد من التدريب جزء من خطوات عديدة لعملية التقييم، ولا يمكن أن تتوفر الصورة الكاملة عن القيمة الحقيقية للتدريب دون أن تتكامل مع المراحل الأخرى للتقييم.

ولا يمكن أن تتوفر الصورة الكاملة عن القيمة الحقيقية للتدريب دون أن تتكامل مع المراحل الأخرى للتقييم.

ب/ النتائج: استخلص الباحثان في الأخير أن عملية قياس العائد من التدريب ليست عملية سهلة، بل هي عملية متشابكة و معقدة و نجاح تطبيقها يعتمد على إتباع خطوات محددة و متفق عليها.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

ج / المقارنة : أعاننا هذا المرجع في معرفة الدور الذي تلعبه عملية التكوين الموارد البشرية في زيادة عوائد المؤسسة و كيف لوظيفة التدريب ان تساهم في رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية.

ثالثا:دراسة خالد عبد الله المريني الغامدي بعنوان " دور التدريب في رفع كفاءة موظفي القطاع العام" بحث تكلمي لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية جامعة الباحه، المملكة العربية السعودية، 2013/2014.

أ/ الهدف الدراسة: تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام من منطلق أن مشكلة أغلب مؤسسات القطاعات الحكومية تواجه نقص الكبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين ، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، واستخدم الباحث لجمع البيانات المختلفة لدراسته المقابلات و الملاحظات و فحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحه بالمملكة العربية السعودية.

ب/ النتائج: وتمثلت أهم التوصيات التي توصل لها الباحث في وجوب الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب و متابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية و بأن تتكرر الدورات خلال العام وفي أوقات مختلفة لتناسب مع الظروف و الإمكانيات الخاصة بكل موظف و بضرورة ربط الترقيات و المهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز و المكافآت بالسجل التدريبي للموظفين.

ج/ المقارنة: ساعد هذا البحث في معرفة مدى استفادة العمال من الدورات التدريبية و بين أهم الأسباب و المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية بالفشل و قلة الاستفادة منها.

الخلاصة الفصل الأول:

حولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدءاً بالتعاريف التي رأيناها خاماً و مفيدة عن التدريب ، وخلصنا إلى أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و خبرات الأفراد أو تعديل ميولهم ز تصرفاتهم، بعدها تطرقنا للأهم الأنواع و الأساليب التدريب ، كما تم التطرق أيضاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تمت بصلة لدراستنا و التي ساهمت في إعطاء نظرة شاملة لموضوع الدراسة.

من خلال ما تم التطرق إليها أدركنا أن الركيزة الأساسية التي تركز عليها أي مؤسسة هو المورد البشري ، حيث أن الاهتمام به من خلال التحفيز و التدريب السليم يمكن للمؤسسة من التحقيق أهدافها في أحسن الظروف و بأقل تكلفة.

بعد أن تناولنا في الفصل مفهوم التدريب و الأنواعه و أهميته في تحسين أداء الموارد البشرية سنحاول إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي من أجل معرفة واقع التدريب في المؤسسات الطاقوية.

الفصل الثاني: دور التدريب في

تحسين أداء الموارد البشرية

في شركة الكهرباء و الطاقات

المتجددة "وحدة تقرت"

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب و الأداء و دور التدريب في تحسين الأداء، وذلك من خلال الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية البشرية والتي تقوم وتبنى على أساس عدة وسائل منها التدريب، و المؤثر على أداء الفرد و المؤسسة و من أهم الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بخوض غمار المنافسة، و تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما دفعني إلى تدعيم البحث بالدراسة تطبيقية في مؤسسة وطنية والذي وقع الاختيار على الشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة أحد فروع مؤسسة سونلغاز لعدة أسباب أبرزها المكانة المرموقة التي تتميز بها ، والاهتمام البالغ بالتمنية الموارد البشرية في الشركة ومن اجل ذلك سنستعرض في هذا الفصل العناصر التالية:

- المبحث الأول: أدوات و مجمع الدراسة و تعريف بالشركة،
- المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج.

المبحث الأول: أدوات و مجمع الدراسة و تعريف المؤسسة:

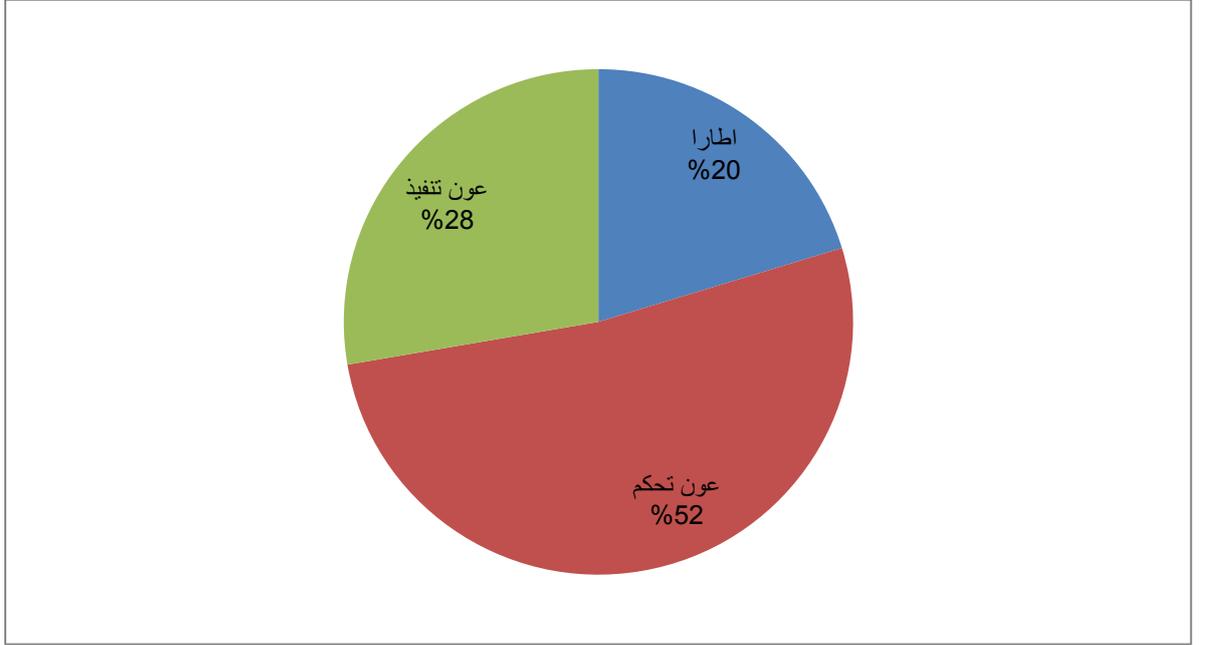
سنتناول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية معالجة الدراسة الميدانية لموضوع التدريب في المؤسسات الطاقوية ، من خلال كيفية اختيار مجتمع الدراسة و التعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها والتوصل للنتائج، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: اختيار المجمع الدراسة

الفرع الأول: مجتمتع الدراسة:

باعتبار أن الموضوع الدراسة هو عملية التدريب في المؤسسات الطاقوية فإن الدراسة كانت بإحدى هاتهما المؤسسات وهي شركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تفرقت " ، وهذا بهدف معرفة مدى مطابقة المفاهيم النظرية لموضوع التدريب في واقع هذه المؤسسة، كما أن الدراسة شملت جميع مستويات العمال والمقدر عددهم ب646 عامل موزع على 131 إطارا و 336 عون تحكم و179 عامل تنفيذ.

الشكل 02-01: مخطط يبين تقسيم عمال الوحدة حسب المستوى



مصدر " من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات المؤسسة "

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل: والذي يتمثل في عملية التدريب.

المتغير التابع: أداء العاملين في المؤسسات الطاقوية.

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

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

1/ **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات و المعلومات، وقد قمنا بإجراء العديد من المقابلات برؤساء الأقسام و المصالح من أجل معرفة واقع التدريب في الشركة، أين وقفنا عند أهمية التدريب بالنسبة للعمال وأثره في تحسين أدائهم.

2/ **التقارير الإحصائية:** إن معظم البيانات التي يعتمد عليها هذا النوع من الدراسات تكمن في التقارير الإحصائية السنوية للمؤسسة، مقدمة من مصلحة الموارد البشرية، وهذا من أجل استخلاص النتائج العامة،

ومن بين الأدوات الإحصائية المستعملة الجداول البيانات، النسب المئوية، الأشكال البيانية، وغيرها من أدوات.

المطلب الثالث: التعريف المؤسسة

الفرع الأول: التعريف بالشركة كهرباء و طاقات متجددة" وحدة تقرت"

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل تاريخ 19 أبريل 2013 ب : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأعتمد لها بعد هذا التاريخ اسم " الشركة كهرباء و طاقات المتجددة"، وتقع وسط المؤسسة وسط مدينة " تقرت" بجانب نادي المجاهدين يحدها الشمال مؤسسة سوناطراك و كهريف ، وجنوبا الشارع الرئيسي المسمى بشارع الكويت، وشرقا متوسطة محمد الأمين العمودي و مستشفى الأم و الطفل، وغربا محطة الوقود ، وترتبع المؤسسة على المساحة تقدر حوالي 950م، ولهذا المؤسسة فروع تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعة و يشمل من مقيدن ، و برج عمر إدريس.
- فرع إنتاج الكهرباء بجانت ، و يضم كل من برج الحواس ، أفراد ، تين الكوم، دابداب، جانت.
- فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست و يتمركز في كل من إيدلس، تين زواتين، عين قزام ، تمنراست.

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة: شركة الكهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقرت"

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المسؤولة و المكلفة أيضا بتسويته ، لها مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاثة جهات وهي : جانت ، تمنراست، المنيعة وهذه الأخيرة تتفرع منها مناطق فعلى سبيل المثال:

وللشركة متعاملين بالمواد الأولية هي : سونلغاز، نفضال، كهريف.

وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل "تنفذ" شركة كهرباء و طاقات متجددة برنامجا واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية و هذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج، وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية. كما إن للشركة آفاق مستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها و الوصول إليها تتمثل في:

*الإنتاج باستخدام الطاقة الشمسية.

*البحث و الوصول إلى مناطق أخرى لإنتاج الكهرباء حتى في الخارج.

أما المشاكل التي تعترض الشركة هي:-

-بعد المسافة بين مناطق التوزيع.

- نقص الإمكانيات المادية و البشرية.

هي أبرز المشاكل التي تحدث عنها أغلب العمال.

الفرع الثالث: أهداف الشركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقورت "

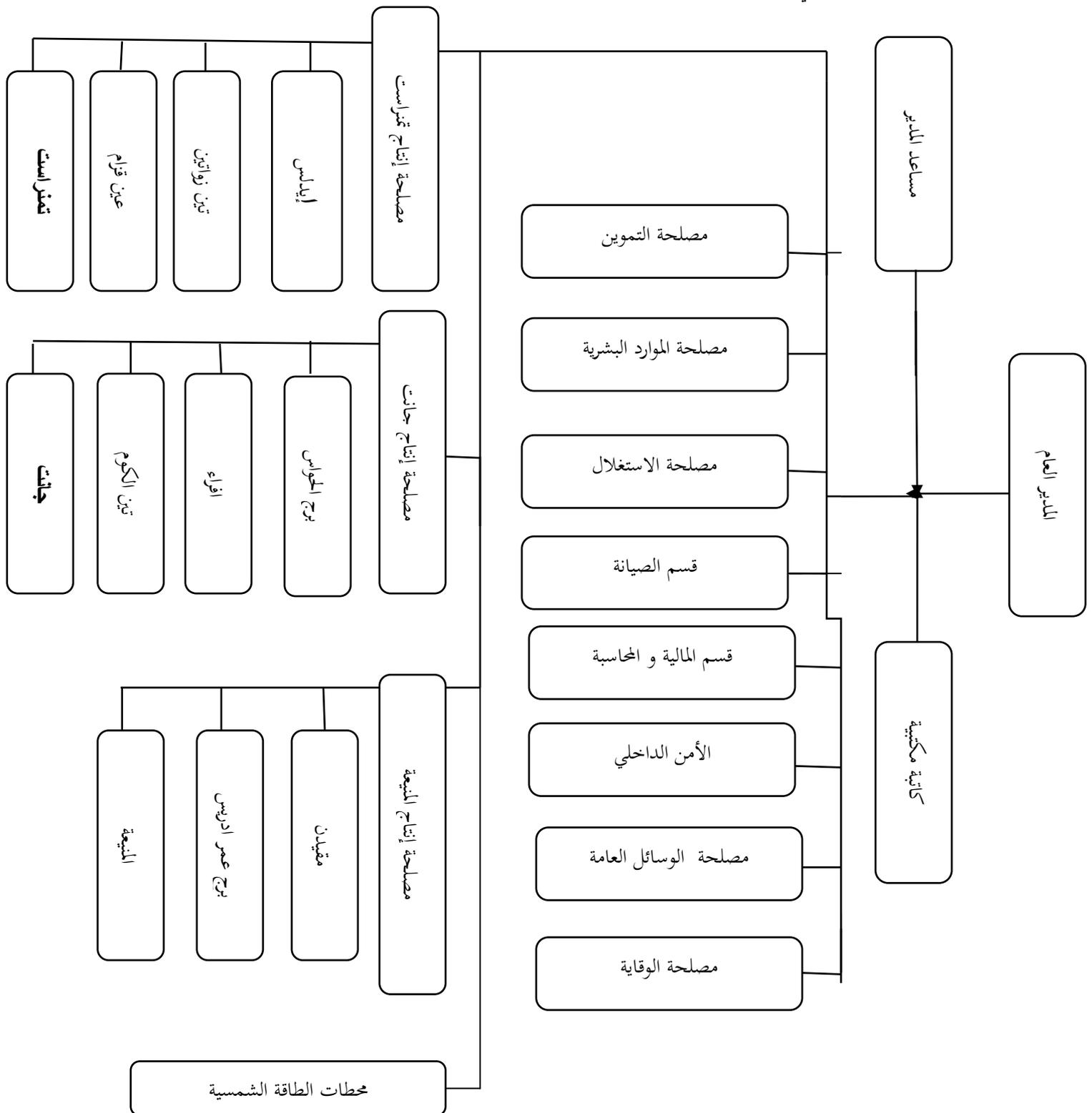
وتمثل فيما يلي:

- 1- خدمة الاقتصاد الوطني و تنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية.
- 2- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة، وتزويدها لشبكات التوزيع و المستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصادية.
- 3- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين و تطوير كفاءاتهم و قدراتهم.
- 4- استثمار كفاءات الشركة و خدماتها و قدراتها محليا و إقليميا و دوليا.
- 5- استثمار البنية التحتية للشركة و خدماتها و قدراتها محليا و إقليميا و دوليا.
- 6- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على إعماديته واستمراريته.
- 7- التحسين المستمر لأداء الشركة وفقا لمعايير قياس الأداء الدولية و الفنية و المالية و الإدارية.
- 8- المحافظة على البيئة و متطلبات السلامة العامة
- 9- تحقيق عائد مالي بمصلحة الشركة.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

الشكل 02-02: الهيكل التنظيمي للشركة (SKTM) "وحدة تقورت":



المهام الإدارية:

- 1/- المدير: وهو المسئول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر و النواهي وأيضا هو المسئول عن إصدار القرارات على الموظفين.
- 2/- كاتبة مكتبية: وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر و كذا الوارد، استقبال الفاكس، تصنيف و تنظيم الوثائق، استقبال الزوار و تسجيل المواعيد الخاصة بالمدير.
- 3/- مساعد التسيير: من مهامه التنسيق بين مصالح خلال العام و كذا تنظيم الاجتماعات.
- 4/ قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بالاهتمام بالشؤون العامة و الخاصة للمؤسسة، و الخاصة بالعمال و توفير كل مستلزمات المؤسسة وكذلك توفير نقل العمال عند تكليف بمهمة أو السفر في تكوينات و توفير الحراسة و الأمن.
- 5/- قسم المالية و المحاسبة: يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية ، واستغلال رؤوس أموال أحسن استغلال لذا يعتبر من أهم و أبرز الأقسام.
- 6/- قسم الموارد البشرية: يقوم القسم بتسيير جميع شؤون العمال و تحركاتهم ، و كذا باستقبال طلبات التوظيف و تنصيب الموظفين.

*المهام التقنية:

- 1/- قسم الوقاية و الأمن: وهو المكلف بتحسيس العمال بالخطر الكهربائي و الحرائق، كما يستطيع التدخل في حالة حدوث حريق و ذلك بتقديم الإسعافات الأولية، و إحصاء حوادث العمال و درجة العجز و الخطورة و تقديم الحلول البيئية ، كذلك إنجاز مخططات الوقاية للمؤسسة.
- 2/- الأمن الداخلي للمؤسسة: هو قسم المكلف بالسهر على امن المؤسسة و عمالها.
- 3/- قسم الصيانة: من المهام هذا القسم متابعة صيانة المحركات لكل مصلحة من مصالحها ، تقوم بالتدخل حسب التخصص الذي هي فيه سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء أو التكييف....الخ.
- 4/- قسم الاستغلال: يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية و توفير و متابعة الكمية المنتجة و المستهلكة و المباعه، و مراقبة وضعية المولدات.
- 5/- قسم التموين: هو القسم الذي يؤمن عملية تموين المؤسسة بجميع الاحتياجات الخاصة بكل قسم و مصلحة و من مهامه التموين بجميع مراحلها ، و توفير جميع المشتريات و كذا الأمر بدفع فواتير الممولين.
- 6/- مصلحة المنبعة: وهي مصلحة تعني بإنتاج الكهرباء و ترتكز على ثلاثة مراكز تابعة لها هي : برج عمر إدريس، مقيدن، المنبعة.
- 7/- مصلحة جانت: هي مصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء و تشمل على خمسة مناطق هي : افرا، تين الكوم، جانت ، دبداب، برج الحواس.
- 8/- مصلحة تمرناست: وهي مصلحة ترعى بإنتاج الكهرباء و تشمل على اربعة مناطق تابعة لها وهي: ايدلس، عين قزام، تين زواتين، تمرناست.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

حاولنا في هذا المبحث الإلمام بجميع ما يخص عملية التدريب في الشركة كهرباء و طاقات متجددة "وحدة تقرت" ، حيث يتناول هذا المبحث مراحل و أنواع عملية التدريب المتبعة في الشركة وكذا المعاهد المتخصصة في تدريب عمال المؤسسة ، كما حاولنا تحليل معطيات المؤسسة حول وظيفة التدريب ومن استخلاص النتائج التي تبين أهمية عملية التدريب في الرفع من أداء العاملين بالشركة.

المطلب الأول: التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة

الفرع الأول: معاهد التكوين التابعة لشركة كهرباء و طاقات متجددة

يلقى موضوع التدريب الموارد البشرية في شركة كهرباء و طاقات متجددة اهتماما كبيرا و هذا من أجل الاستعمال المستمرة للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على :

- التدريب من أجل تحسين و التأهيل العمال.
- التدريب الموجه للعمال الجدد في المجال الكهربائي و الغاز و يبرز هذا اهتمام من خلال التوفر على ثلاثة مراكز للتكوين:

أ/ مركز التكوين عين مليلة :

- للتكوين القاعدي في الميدان التقني و الأمن الصناعي ، طريق باتنة (عين مليلة) .
- القدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي .
- القدرة بالتكفل بالنظام الداخلي 200 سرير.

ب/ مركز التكوين بن عكنون(الجزائر) للإدارة و التسيير:

طريق دالي إبراهيم – الجزائر.

- القدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي .
- القدرة بالتكفل بالنظام الداخلي 100 سرير.

ج/ مركز التكوين بالبلدية للتكوين التقني :

طريق 143، البلدية.

- قدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي .
- قدرة بالتكفل بالنظام الداخلي: 400 سرير.

الفرع الثاني: التدريب في شركة الكهرباء و طاقات متجددة "وحدة تقرت"

أولاً: مراحل عملية التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة

لا تختلف مراحل عملية التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة "وحدة تقرت" عن مراحل في الشركات الأخرى حيث تمر بمجموعة من مراحل وهي :

1/1/ مرحلة تحديد الحاجات:

تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى شركة كهرباء و طاقات متجددة "وحدة تقرت" بتقدير الاحتياجات التدريبية و يتمحور موضوع الاحتياجات على الاحتياجات على مجالات مختلفة أهمها:

- المهارات و المؤهلات و المتوقع تحقيقها
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- الأهداف المرجوة من عملية التدريب.
- نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة أو مصلحة في المؤسسة تدريب عمالها.
- الميزانية تقديرية المخصصة لعملية التدريب .

2/1/ مرحلة تصميم المخطط التدريبي العام للمؤسسة:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى واحد و مصالح يتم إرسالها إلى مديرية العامة بغرداية ، حيث يتم توحيدها ، وعلى أساس تلك المعلومات و المعطيات ، حيث يتم توحيدها، و على أساس تلك معلومات و المعطيات يتم تصميم المخطط التدريبي للشركة، ثم يتم تقديمه إلى المدير المسئول على التدريب في المؤسسة حيث يقوم بدراسته و إدخال التعديلات أو تصحيح الأخطاء، ثم بعد ذلك يتم عرضه على المدير العام، وذلك من أجل إعطاء الموافقة النهائية لقبول تنفيذه، حيث تكلف مديرية الموارد البشرية بالسهر على تنفيذه و ذلك بالاعتماد على مراكز التكوين تابعة لها.

1/3/ تقييم و مراقبة تنفيذ المخطط التدريبي:

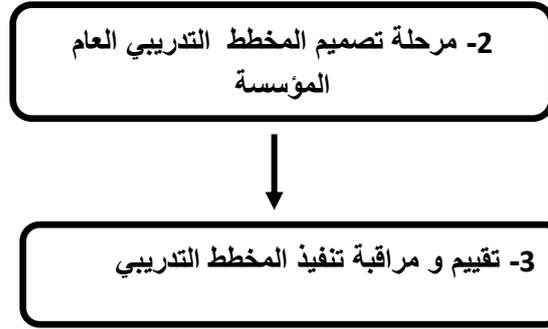
وذلك من خلال الاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التكوين للمؤسسة أو التي تتعامل معها حول سير عملية التدريب ، و التقارير التي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية من طرف واحد المؤسسة و مصالحها و التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التدريب لكل وحدة.

الشكل 02-03: مخطط يوضح مراحل عملية التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة:

1-مرحلة تحديد الحاجات



فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة



مصدر "من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة".

الثاني: أنواع التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة:

تقوم سياسة التدريب في الشركة كهرباء و طاقات متجددة على أنواع مختلفة، تختلف بسبب الأهداف المسطرة، ومدة التدريب و مكان إجراءه، فيما يلي عرض مختصر لأهم الأنواع:

2-2 التدريب المهني المتخصص:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتدرب ، ومواجهة التغيرات المهنية، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل المؤسسة، وهذا النوع من التدريب مدته محصورة ما بين 6 أشهر و 3 سنوات كحد أقصى، يتحصل المتدرب خلالها من أجرته الأساسية أو علاوة التدريب، ويلاحظ كذلك ارتباطه في أغلب الحالات بموضوع الترقية في منصب العمل.

ويشمل هذا النوع من التدريب على الفئات التالية: تدريب الإطارات، وأعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

2-2 التدريب الإتقان:

يكون هذا التدريب أثناء الوظيفة " التوظيف " يشتمل هذا النوع على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، وذلك من أجل تأهيل العمال و زيادة معارفهم و السيطرة على التقنيات الجديدة و التحكم في أساليب العمل ، وتتراوح مدته من أسبوع إلى 6 أشهر ، يتم إجراؤه في مراكز التكوين و التدريب المؤسسة ، وعلى مستوى وحداتها وذلك في حالة توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك.

2-3/ حسب المكان :

يمكن تمييز بين نوعين من التدريب في شركة كهرباء وطاقات متجددة

أ/ - تدريب داخل الوطن:

يشتمل هذا النوع على مايلي:

- تدريب على مستوى مراكز التكوين و التدريب التابعة لشركة و المتمثلة في:

1/مركز التكوين بن عكنون.

2/ مركز التكوين بالبيدة.

3/ مركز التكوين بعين ملية.

- تدريب على المستوى الوحدات المؤسسة:

تتوفر بعض الوحدات التابعة للمؤسسة على هياكل مخصصة لتدريب عمالها كالقاعات ، و التقنيات الحديثة ، لذلك تلجأ المؤسسة إلى التدريب العمال ، إلا انه لا أغلب يكون التدريب على مستوى واحدت المؤسسة قصير المدى و عدد الأعوان كبير.

ب تدريب خارج الوطن:

يتم التدريب خارج الوطن عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال التكوين و التدريب، أو الشركات التي تتعامل مع الشركة و يلاحظ إن هذا النوع لا تعتمد عليه المؤسسة كثيرا ، كما انه في أغلب أحيانا قصير المدى.

4/2 حسب مدة التدريب:

يمكن التمييز نوعين من التدريب:

- تدريب طويل المدى:

و الذي تكون مدته تتراوح ما بين 6 أشهر و 3 سنوات ويختص هذا النوع من تدريب الفرد من اجل اكتساب مؤهلات تسمح له بممارسة عمله بالإتقان.

- تدريب قصير المدى:

مدته تقل على 6 أشهر وما يلاحظ أن هذا النوع تركز عليه شركة كهرباء و طاقات متجددة و ذلك لاعتبارات عديدة منها أنه لا يعطل سير العمل، ويسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان.

المطلب الثاني: تحليل المعطيات الخاصة بالتدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة

الجدول 01-02: توزيع العمال أقسام لشركة كهرباء و طاقات متجددة "وحدة تقرت"

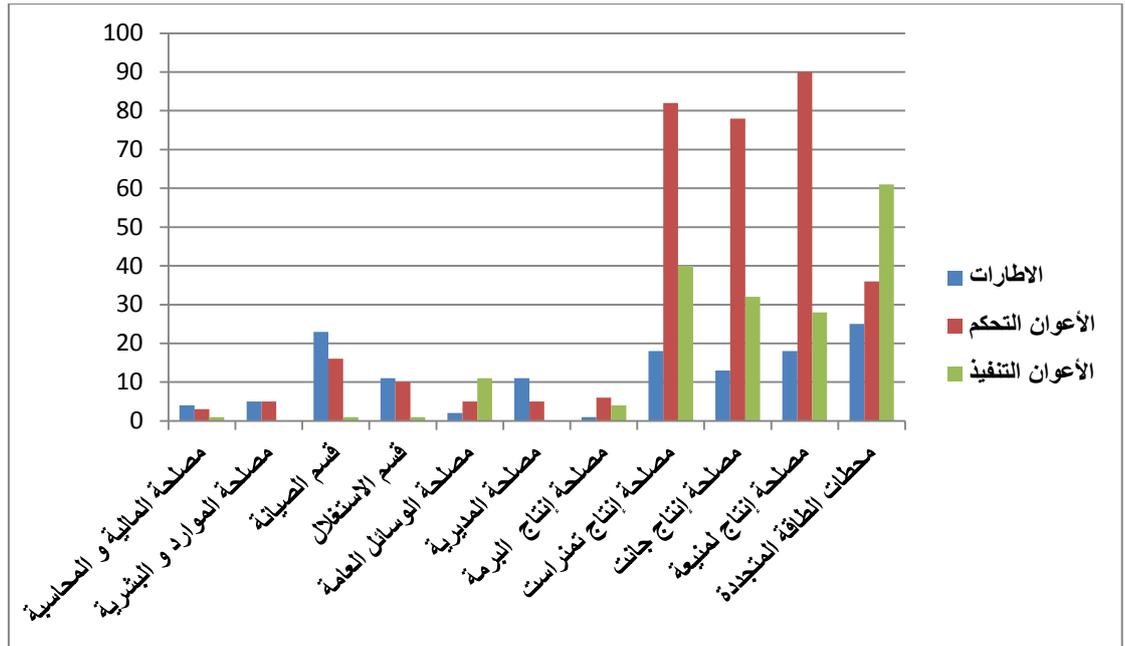
مجموع	الأعوان التنفيذي	عمال التحكم	الإطارات	العمال المتدربين الأقسام
08	01	3	4	مصلحة المالية و

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

				المحاسبة
10	0	5	5	مصلحة الموارد و البشرية
40	01	16	23	قسم الصيانة
22	01	10	11	قسم الاستغلال
19	11	05	02	مصلحة الوسائل العامة
16	00	05	11	مصلحة المديرية
11	04	06	01	مصلحة إنتاج البرمة
140	40	82	18	مصلحة إنتاج تمراس
123	32	78	13	مصلحة إنتاج جانت
136	28	90	18	مصلحة إنتاج لمنيعة
122	61	36	25	محطات الطاقة المتجددة
647	179	336	131	المجموع

مصدر " من إعداد الطالب باعتماد على المعلومات الشركة"

الشكل 02-04: رسم بياني يوضح توزيع العمال حسب مصالح و الأقسام



المصدر : "من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الشركة"

تحليل و تفسير الجدول و الشكل:

يلاحظ من خلال الجدول أن الأقسام التي يمتاز نشاطها بالخبرة التقنية تضم عدد كبير من العمال مقارنة نظيرتها من الأقسام ذات نشاط الإداري ، ونلاحظ هذا في محطات الإنتاج كهراء كمصلحة إنتاج بتمنراست و لمنبوعة التي يشكل مجموع عمالها من إطارات و عمال تنفيذ و الأعوان التحكم ب 276 عامل أي بالنسبة 43% من مجموع عمال الشركة، وهذا يعود لطبيعة نشاط الشركة في إنتاج كهراء عبر محطات ديزال أو عن طريق طاقة الشمسية.

الجدول 02-02: يبين عمليات التدريب و التكاليف للفترة الممتدة من 2013-2016

السنوات	2013	2014	2015	2016

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

113	110	104	98	عدد العمال	الإطارات
565	550	520	475	المدة (يوم)	
204	222	220	218	عدد العمال	الأعوان التحكم
1020	1110	1100	1090	المدة(يوم)	
40	42	44	45	عدد العمال	الأعوان تنفيذيين
200	210	220	225	المدة(يوم)	
357	374	368	361	عدد العمال	الإجمالي
1785	1870	1840	1790	المدة(يوم)	
136842000.00	168324700.00	102509800.00	72475000.00	التكلفة(دج)	

مصدر" من إعداد الطالب باعتماد على المعلومات الشركة"

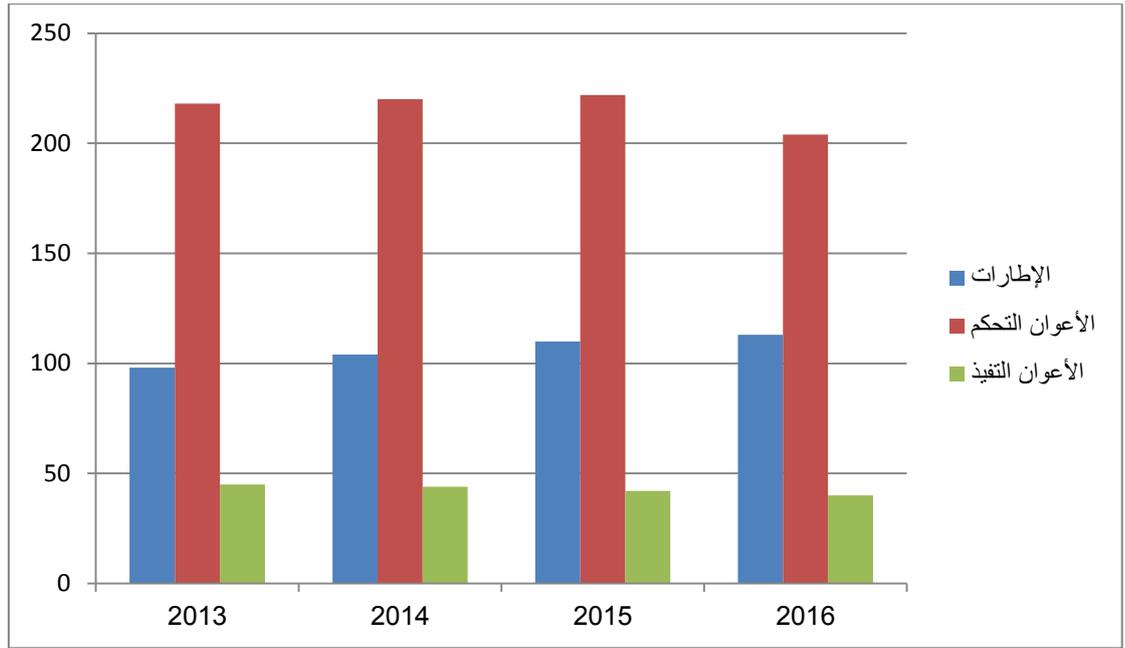
*مكونات تكاليف التدريب:

تكلفة التدريب = الأجر القاعدي للعامل + النفقات الاجتماعية + مصاريف النقل + مصاريف الإقامة + مصاريف بيداغوجية

كما يمكن التعبير عن العلاقة السابقة بمايلي

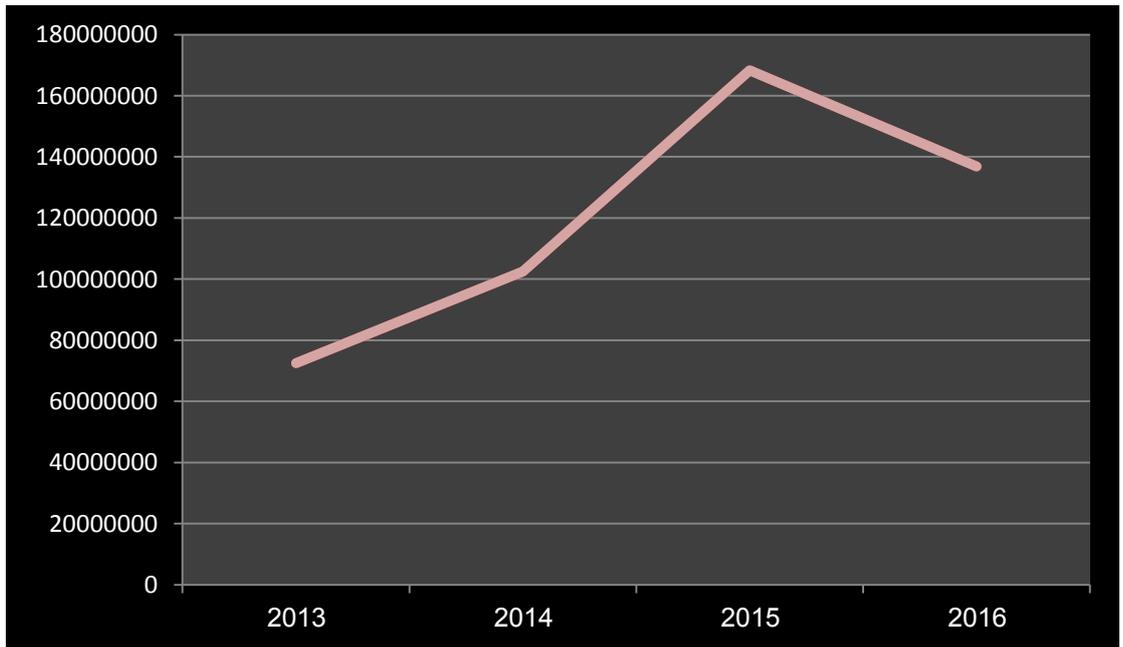
تكلفة التدريب = مصاريف الشخصية + نفقات التدريب

الشكل 02



المصدر: "من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الشركة"

الشكل 02-06: تطور تكاليف التدريب



المصدر: "من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الشركة"

تحليل و تفسير الجدول و الشكل:

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

نلاحظ من خلال الجدول تقارب أعداد الأفراد المتكونين ذوي المستوى الواحد خلال كل السنوات من 2013 إلى 2016 ، حيث هناك اختلاف بسيط بينها، كما يلاحظ أيضا هو ارتفاع في تكاليف التدريب العمال ، ففي سنة 2013 ارتفعت تكاليف من 72475000.00 دينار جزائري إلى 168324700.00 دينار الجزائري سنة 2015 و يعود هذا ارتفاع بسبب التدريب الإطارات و الأعوان التحكم خارج الوطن و لمدة الطويلة، بالإضافة إلى سياسة التدريب المعتمدة من طرف الشركة التي تهدف إلى تطوير معارف و مهارات درجة الإتقان العامل للتحقيق الأهداف المخطط بشكل سهل و بأقل تكلفة، لكن في سنة 2016 انخفضت تكاليف التدريب ذلك بسبب ناقص في عدد المتدربين وكذلك عدم توظيف عمال جدد.

2/ الأنواع التدريب المطبق في الشركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقرت " :

الجدول 02-03: يبين التدريب المتخصص المهني:

الأعوان التنفيذيين				الأعوان التحكم				الإطارات				
2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013	السنوات
12	18	12	15	72	68	69	75	25	15	20	15	التدريب في مراكز التكوين تابعة للمؤسسة
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	التدريب داخل الوطن
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	التدريب خارج الوطن

"بالنسبة للتدريب المهني المتخصص يكون إلا في مراكز التابعة للشركة" « من إعداد الطالب باعتماد على معلومات الشركة".

تحليل و تفسير الجدول:

يبرز الجدول أعلاه عدد الأعوان المتدربين من 2013 إلى 2016 حسب نوع التدريب المهني المتخصص حيث القدر العدد الكلي ب 417 عون، وقد تضمن هذا العدد 75 إطار ، 284 عون تحكم، 112 عون تنفيذ، ويلاحظ أن كل الأعوان المتدربين تم تدريبهم على مستوى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة و اشتمل التدريب المهني المتخصص: 63% من أفراد تم تدريبهم في المجال التقني، أما 37% في مجال تسيير و منه نقول أن المؤسسة تعتمد على نوع واحد من التدريب داخل المراكز التكوينية التابعة لها وتمحورات مواضيع التدريب على مجالات مختلفة أهمها:

- إنتاج الكهرباء - مراقبة وصيانة العتاد المركزي P-V - مراقبة التحكم الرقمي للمناسيب
- الأعمال الختامية لتدريبات المحاسبة - التأمين - مراقبة التسيير - لوحة المراقبة R-H

الجدول 4-2/ يبين التدريب الإتقان:

الأعوان التنفيذ				الأعوان التحكم				الإطارات				السنوات
2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013	
18	20	22	25	92	95	98	85	33	35	29	38	مراكز التكوين تابعة لشركة
07	00	04	03	23	32	25	30	22	25	23	17	التدريب على المستوى واحداث
03	04	06	02	05	09	03	08	11	07	12	10	التدريب خارج الشركة
00	00	00	00	12	18	25	20	22	28	20	18	التدريب خارج الوطن

المصدر "من إعداد الطالب باعتماد على معلومات الشركة"

*تحليل و تفسير الجدول:

يلاحظ أنه في سنوات من 2013 إلى 2014 تم تدريب 1042 عون، تركز أغلبها على مستوى مراكز التدريب تابعة لشركة و واحدتها أي بالنسبة 76% ، أما على مستوى خارج الوطن فقد ب 16% (163)، و يعود انخفاض عدد الأفراد المتدربين في الخارج الوطن و قصر مدة إلى ارتفاع تكاليفه، تم حصاره على فئات معينة (مثلا إطارات و أعوان التحكم) .

الجدول 05-02 : يبين احتياجات التدريب المقدرة في الشركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقرت"

السنوات	2013	2014	2015	2016	مجموع
---------	------	------	------	------	-------

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

1518	330	508	400	280	الاحتياجات المقدرة
1459	375	465	348	271	العدد المتدرب فعلا
59-	45	-43	-52	-09	الفرق

المصدر "من إعداد الطالب باعتماد على معلومات الشركة"

تحليل و تفسير الجدول:

حسب الجدول نلاحظ أن تحديد الاحتياجات التدريبية المقدرة غير محددة بدقة مطلقة ذلك بالمقارنة مع العدد المتدرب فعلا بحيث من (2013 الى 2015) كان عدد المتدرب فعلا أقل من الاحتياجات المقدرة، أما بالأخذ بمجموع الأفراد المتدربين خلال 4 سنوات و تقارنهما بالاحتياجات التدريبية المقدرة فنجد أنها تقارب 96% ، وتفسر الفروقات الملاحظة بالدرجة الأولى إلى إهمال المسؤولين عن العملية التدريبية على مستوى المصالح الشركة ، حيث أنه أغلب الحالات يتم تحديد احتياجات التدريبية بالاعتماد على احتياجات السنوات السابقة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: أهمية التدريب في تقليل من الأيام الضائعة جراء حوادث العمال:

مما لا شك فيه أنه يستوجب على أي المؤسسة على توفير معايير الصحة و السلامة لمستخدميها ، حيث أن ذلك ينعكس على مردودية العمال بالإيجاب كما أنه يمكنهم من مزاولة نشاطهم في أحسن الظروف ، وكغيرها من المؤسسات تولى المؤسسات الطاقوية أهمية بالغة لهذا المجال ، حيث أنها تبرامج العديد من الدورات التدريبية التي تهدف إلى التقليل من حوادث العمال ، هاته الأخيرة في بعض الأحيان تؤدي إلى توقف نشاط واحدا الإنتاج لفترات متباعدة و حسب طبيعة مما يسبب خسائر للشركة نظرا لتكاليف الإنتاج المرتفعة في مجال الطاقوي لهذا قامت الشركة بالعديد الدورات للعمال في مجال الأمن الصناعي .

الجدول 02-06: يبين حوادث العمال لشركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقرت":

السنوات	حوادث العمل التي نتج عنها توقف	حوادث العمل لم ينتج عنها توقف	الإجمالي	أيام الضائقة	معدل أيام الضائقة للعطل الواحد
2013	00	02	02	165	82.5
2014	00	01	01	15	15
2015	00	00	00	00	00
2016	00	00	00	00	00

"من إعداد الطالب اعتماد على معلومات الشركة"

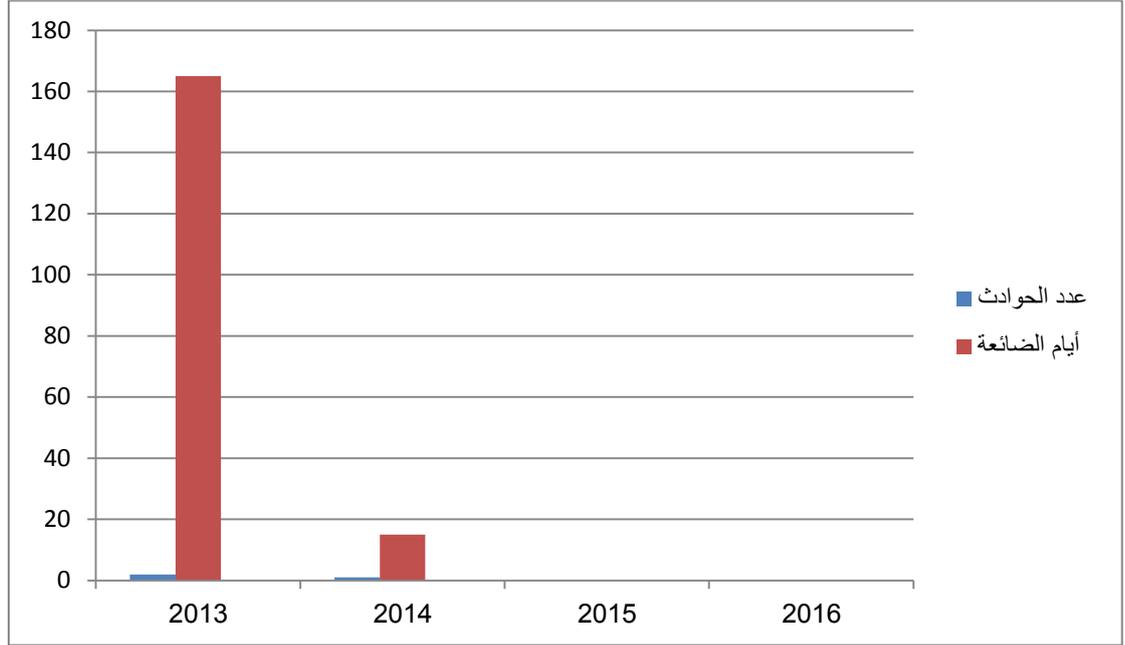
*تحليل معطيات الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول وجود نوعين من الحوادث العمل ، حوادث لم ينجر عنها توقف في الإنتاج ، وحوادث نتج عنها توقف في العمل ، هذا النوع الأخير يسمى بالأيام الضائقة بسبب حوادث العمل، كما يلاحظ انخفاض في عدد حوادث العمل ما بين جميع السنوات ، حيث انخفضت من 2 حدث سنة 2013 إلى 0 حدث سنة 2016، ويعود هذا الانخفاض من سنة إلى لأخرى للفعالية البرامج التدريبية كما يعود إلى مجموعة من أسباب نذكر من بينها: تقييد العمال بإرشادات السلامة، تقييد العمال بقوانين الأمن الداخلي، تطبيق ما تم دراسته في الدورات التكوينية.... الخ،

ومن كل ما سبق نستنتج أن برامج التكوين لها جزء كبير في تحسين أداء العمال و تقليل من حوادث العمل.

الشكل 02-07: رسم بياني يوضح الأيام الضائقة بسبب حوادث العمل من سنة 2013 إلى 2016:

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة



التحليل:

يلاحظ من خلال الشكل توقف نشاط لشركة كهرباء و طاقات متجددة 165 يوم بسبب 2 أعطال فقط سنة 2013 ، وفي سنة 2014 توقف عن العمل مدة 15 يوم بسبب عطل واحد، وهذا ما يفسر مساهمة العديد من العوامل في تخفيض المدة الضائعة، حيث أن العامل الأهم و الأكثر مساهمة في تخفيض الأيام هي البرامج التكوينية في مجال السلامة و الأمن الصناعي والتي أثبتت فعاليتها من خلال ما سبق، إن مساهمة برامج التكوين في تخفيض المدة الضائعة بسبب حوادث العمل ويعني مساهمة البرامج التدريبية في تقليل التكاليف باعتبار أن تكلفة تلك الأيام الضائعة هي عبء على الشركة و يستوجب عليها تحمله، فمن خلال ما سبق نستنتج عدم وجود علاقة طردية بين عدد حوادث العمل و الأيام الضائعة بسبها.

الفرع الثاني: أثر التدريب على عمليات الصيانة و تحسين الإنتاجية:

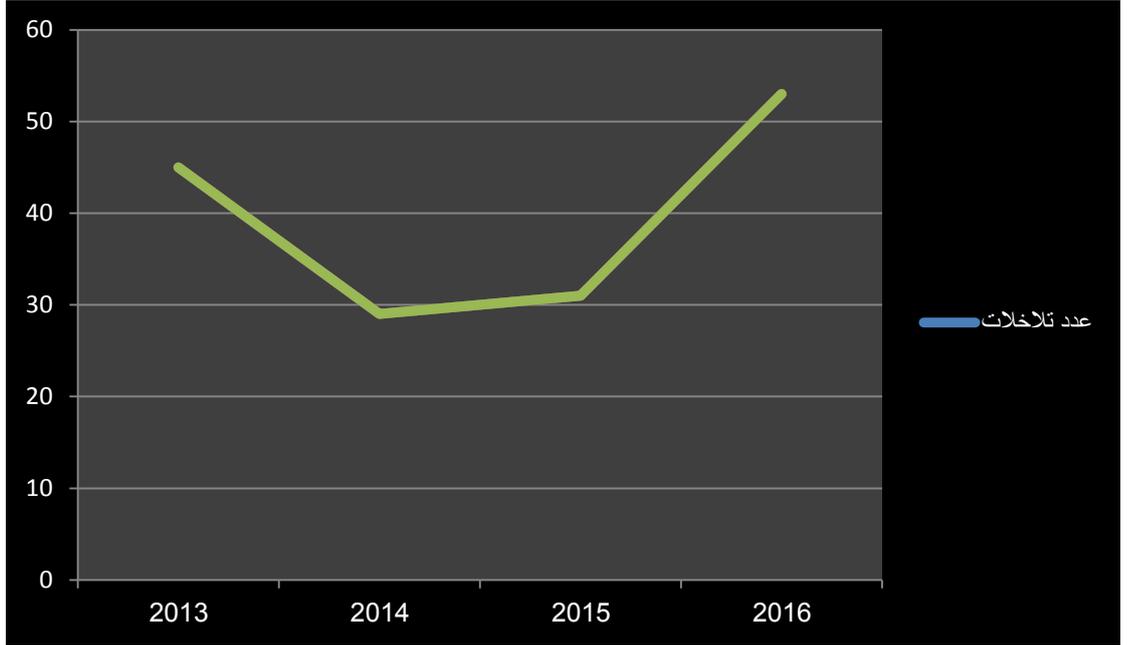
أ/ أثر التدريب على عمليات الصيانة:

الجدول 02-07: يوضح عدد تدخلات من أجل الصيانة من سنة 2013 إلى 2016:

السنوات	2013	2014	2015	2016	الإجمالي
عدد الأعطال	45	29	31	53	158

المصدر "من إعداد الطالب الإعتماد على معلومات الشركة"

الشكل 02-08: رسم بياني يوضح عدد تدخلات من أجل الصيانة الأعطال:



المصدر "من إعداد الطالب الإعتماد على معلومات الشركة"

*التحليل:

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

نلاحظ من خلال الجدول و رسم بياني ارتفعت في عدد تدخلات من أجل الصيانة حيث سجل 45 عطل سنة 2013 إلى 53 عطل سنة 2016، كما ارتفعت من 29 عطل سنة 2014 إلى 31 عطل سنة 2015 أي بفارق أي أن هناك تذبذب في الأعطال مرة ارتفاع مرة انخفاض ، إن السبب في هذا التذبذب ليس عدم فعالية برامج التدريبية و إنما لمجموعة من الأسباب نذكر منها: الاستخدام سيئة للآلات و معدات، تقادم الآلات و معدات، عدم تقييد العمال بالتوجيهات قس العملية تشغيل ، صعوبة استيعاب التكنولوجيا المستخدمة ، بالإضافة إلى الأسباب الأخرى خارجة عن نطاق العمال كالعوامل الطبيعية مثلاً.

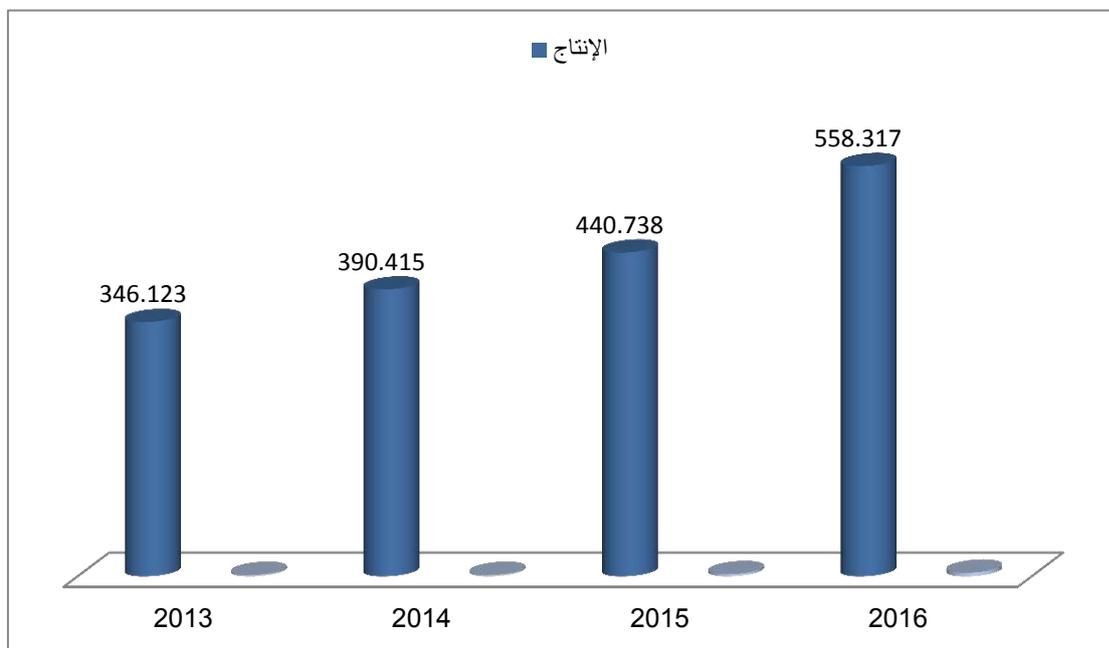
ب/ أهمية التدريب في تحسين الإنتاجية:

الجدول 02-08: يبين تطور الإنتاج في شركة الكهرباء و طاقات متجددة 2013 إلى 2016:

السنوات	2013	2014	2015	2016	الإجمالي
كمية الإنتاج	346.123	390.415	440.738	558.317	1735.593

الوحدة: (GWH) المصدر " معلومات من مصلحة الإنتاج" الشكل 02-08

رسم بياني يوضح تطور الإنتاج في شركة كهرباء و طاقات متجددة من 2013 إلى 2016:



● تحليل و تفسير

يلاحظ من خلال الجدول و رسم بياني أعلاه تطور إنتاج شركة كهرباء و طاقات متجددة من 2013 إلى 2016 أي بالنسبة 62% ، ويعود هذا تطور للفعالية برامج التدريبية واستيعاب الأعوان متدربين للبرامج التدريبية وهذا ما يساعد على تحسين القدرة الإنتاجية كما يساهم في تخفيض تكاليف إنتاج و تغطية العجز في الأداء السابق ، كما أن في المؤسسات الطاقوية يجب إلمام بأهم التطورات التكنولوجية المؤدية إلى إنتاج أكبر و هذا ما تحتويه البرامج التدريب من أجل تحسين الإنتاجية الشركة.

الفرع الثالث: عرض النتائج

إن تحليلنا لمعطيات المؤسسة سمح لنا باستخلاص العديد من النقاط يمكن إبرازها في:

1/تسمح برامج التدريب بالتحكم في الآلات العملية الإنتاجية والتي تساعد في رفع الطاقة الإنتاجية في شركة كهرباء و طاقات المتجددة.

2/تعمل برامج التدريبية على تحقيق الفعالية في أداء العاملين سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى وحدات الإنتاج، بالنسبة للتدريب بالإتقان.

3/تتمكن البرامج التدريبية من مواكبة التطورات التقنية و التكنولوجية في المجال الطاقة خاصة إذا كانت برامج التدريبية فعالة و دقيقة أو كان التكوين خارج الوطن هذا ما ينطبق على الإطار و الأعوان التحكم.

4/ فعالية البرامج التدريبية تساهم في تخفيض التكاليف الناتجة عن الأيام الضائعة جراء حوادث العمل.

5/ برامج التدريب ليست مسؤولة عن الازدياد في عدد تدخلات من أجل الصيانة.

فصل الثاني : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض الأدوات و طريقة الدراسة ، كما تم التطرق لواقع وظيفة التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة " وحدة تقرت" ، حيث تم التعرف على أنواع و مراحل تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة ، و تم عرض لمجموعة من المعطيات الخاصة بعملية التكوين للفترة الممتدة من 2013 إلى 2016، و حاولنا أيضا تحليل تلك المعطيات من أجل الوصول لمجموعة من النتائج التي تساعد في معرفة صحة الفرضية الدراسة من عدمها.

تأكد أغلب الكتاب و الباحثين بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ، وذلك لأنه يعتبر السبيل لأنجح في تحسين أداء و تحقيق الميزة التنافسية ، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتطويره و تنمية قدراته.

وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد و المؤسسة و ذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و تحسين ربحية المؤسسة فقد أدى بالمختصين في هذا المجال إلى محاولة قياس عوائد التدريب على المورد البشري و أداء المؤسسة، وهذا باللجوء إلى مقاييس و مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية و ذلك لما تمثله من بين أحد أبرز المعايير المستعملة في تقييم كفاءة الأداء. وفي سياق ذلك ، نختتم بحثنا بعرض النتائج تم التوصل إليها في الجانب النظري و التطبيقي و التي نراها ضرورية.

النتائج:

يمكن تمييز نوعين من النتائج :

النتائج الناجمة عن الدراسة النظرية فيما يلي:

- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي و المتوقع.
 - بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية و الخبرات العلمية للباحثين و المختصين، إلا أن جميعهم يتفقون أن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة.
 - تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.
 - يعتبر نظام التدريب قائم بحد ذاته يتشكل من مداخلات ومخرجات و عمليات.
 - إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بالتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
 - تتم عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل: تحديد الاحتياجات و تنفيذ البرنامج التدريبي و أخير تقييم التدريب.
 - تسمح مرحلة التقييم فعالية نظام التدريب من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
 - تتم عملية تقييم التدريب قبل و أثناء و بعد القيام بالتدريب.
- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي:
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي.
 - تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب في خارج الوطن، حيث أن نسبة التدريب داخل الوطن حوالي 95%، و يرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في خارج الوطن.
 - تعتمد المؤسسة على التدريب قصيرة الأجل أكثر التدريب طويل الأجل وهذا لأن التدريب طويل الأجل، وهذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل و خصوصا مع اعتماد المؤسسة على سياسة إعادة هيكلة سنة 2013.
 - تتأثر عملية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أهمها: نوع و مدة التدريب، سياسة التوظيف.
 - يهدف التدريب إلى مساندة التغيرات التكنولوجية و التسييرية التي تعرفها البيئة ، ونتائج التدريب تبرز أداء العامل " صحة الفرضية الأولى" وهذا من خلال دوره في تغير السلوكيات الوظيفية و تحسين مهارات و قدرات العمال، و ترقيةهم لشغل مناصب مهنية.

- يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة و زيادة الإنتاجية وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف.
- من خلال النتائج الدراسة الميدانية يتبين أن الشركة تولي الاهتمام كبير للوظيفة التدريب وهذا من خلال الأموال التي تنفقها الشركة على هذا الجانب من اجل رفع الأداء و كفاءات العاملين في الشركة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- تختلف مؤشرات قياس نتائج التدريب لدى مؤسسات الطاقوية حيث تقترن بالتحسن أداء العمال و انخفاض في حوادث العمال و زيادة إنتاجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالث.
- الإستثمار في التدريب و تطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة و ذلك من خلال تحسين الجودة و دعمه للاستقرار الوظيفي.

الاقتراحات و التوصيات: بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، نقترح جملة من التوصيات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها للتفعيل عملية التدريب حيث تمثل في:

- يجب على الشركة إتخاذ تدابير حازمة إذا تأكد عدم إستفادة العامل من برامج التدريبية كالخصم من الراتب و الحرمان من الترقية وغيرها من الأساليب التي تجعل العامل يولي أهمية أكبر لهاته الوظيفة و لتحسيسه بما يتم إنفاقه من أجل تدريبه
- يجب على الشركة التركيز على التدريب المتخصص لتفادي الأعطال المتكررة
- ضرورة مراجعة النتائج التدريب و تقيييمها من طرف الإدارة العليا
- ضرورة مواصلة المؤسسة في البرامج المتخذة حاليا في مجال التكوين و محاولة تكثيفها
- على شركة الكهرباء و طاقات المتجددة الاهتمام بالتكوين خارج الوطن أكثر مما هو عليه و يصبح يمس كل الفئات العمال
- يجب على الشركة الكهرباء و طاقات المتجددة ربط تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالمسار الوظيفي و تبني الدورات الإجبارية الحتمية للترقية من مستوى لأخر،
- توفير و تحسين ظروف العمل , للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.

آفاق الدراسة:

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية و تحضيرية لبحوث أخرى تكمله ,تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التكوين المؤسسة الطاقوية و يجعله في موقع قوة يؤهلها لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة. و يمكن لهذا البحث المتواضع أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال، نذكر منها:

- دور الاتصال في تفعيل التدريب.
- دور التدريب في تحقيق التميز.
- واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية " دراسة مقارنة"

- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.
- دور لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في تقييم تكوين العمال في المؤسسات الطاقوية.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- رواية حسن " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية ، الإسكندرية 2013/2011.
- 2- صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر" الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 3- حسن إبراهيم بلوط ، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة لبنان، 2012.
- 4- جمال الدين محمد مرسي " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين" الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 5- محمد الصبري " إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 6- بن عنتر عبد الرحمان " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2010.
- 7- أمين ساعاتي ، " إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار فكر العربي ، القاهرة ، 1998.
- 8- أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 9- خالد عبد الرحمن مطرھاتي، " إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر ، عمان ، الطبعة الأول، 1999.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات:

- 1- عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد حاجيات التدريب" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2006/2005.
- 2- بوعريوة الربيع، " تأثير التدريب الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2007/2006.
- 3- ناصر محمد السكران ، " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004.
- 4- توفيق عطية توفيق العجيلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 5- أسعد أحمد محمد عكاشة " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.
- 6- أنوار أبو موسى و يحيى كلاب، : الإختراق الوظيفي و تأثير على أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، غزة، فلسطين، 2012/2011.
- 7- عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011.

- 8- زكلال يمينة ، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " مجمع طهراوي" ، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سنة 2013/2012.
- 9- سراج وهيبية، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطيف "saniak Groupe BCR"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، 2012/2011، ص14.
- 10- عبد القادر عيساوي " أثر التكوين على إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة شركة الكهرباء و الغاز للوسط(مديره التوزيع ورقلة- ريفي) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الميدان: علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2014

ثالثا: مذكرات باللغة الأجنبية:

1- Hamadouche Ahmed. "Critères de mesure de performance de entreprises publiques industrielles dans les pays en développement". thèse de doctorat de l'institut de sciences économiques – université d'ALGER

رابعا: مجلات:

1- أكثم عبد المجيد و رويدة خل الغريب، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010.

خامسا: ملتقيات:

1- صالح عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات) "، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشري كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.

I.....	إهداء
II.....	شكر
III.....	ملخص
IV.....	قائمة المحتويات
V.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال بيانية

أ.....	المقدمة
02.....	الفصل الأول: الدراسة النظرية للتدريب في تحسين أداء العاملين
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التدريب و الأداء في المؤسسة
03.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية
03.....	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية
04.....	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
05.....	الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
08.....	المطلب الثاني: ماهية التدريب
08.....	الفرع الأول: مفهوم التدريب
08.....	الفرع الثاني: أنواع التدريب
11.....	المطلب الثالث: الأسس النظرية للأداء و طرق قياسه
11.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء
12.....	الفرع الثاني: عناصر الأداء

12.....	الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء و طرق تقييم.....
14.....	المطلب الرابع: أساليب و أسباب التدريب في المؤسسات الطاقوية.....
14.....	الفرع الأول: أساليب التدريب في المؤسسات الطاقوية.....
15.....	الفرع الثاني: أسباب و دوافع التدريب.....
16.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
16.....	المطلب الأول: الأطروحات و المذكرات.....
21.....	المطلب الثاني: المقارنة الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة.....
23.....	المطلب الثالث: مقالات ذات صلة بالموضوع الدراسة.....
25.....	الخلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية..
26.....	تمهيد.....
27.....	المبحث الأول: أدوات و مجمع الدراسة و تعريف بالمؤسسة.....
27.....	المطلب الأول: إختيار مجمع الدراسة.....
27.....	الفرع الأول: مجمع الدراسة.....
27.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
28.....	المطلب الثاني : أدوات الدراسة.....
28.....	المطلب الثالث : التعريف المؤسسة ..
28.....	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.....
28.....	الفرع الثاني: نشاط المؤسسة.....
29.....	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة.....
30.....	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
32.....	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....

32.....	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
32.....	الفرع الأول: معاهد التكوين التابعة لشركة كهرباء و طاقات متجددة.....
33.....	الفرع الثاني: التدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة.....
34.....	أولاً:مراحل عملية التدريب.....
35.....	ثانياً: أنواع التدريب.....
36.....	المطلب الثاني: تحليل معطيات الخاصة بالتدريب في شركة كهرباء و طاقات متجددة.....
42.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج.....
42.....	الفرع الأول: أهمية التدريب في تقليل الأيام الضائعة جراء حوادث العمل.....
45.....	الفرع الثاني: أثر التدريب على عمليات الصيانة و تحسين إنتاجية.....
47.....	الفرع الثالث: عرض النتائج.....
48.....	خلاصة الفصل الثاني.....
49	الخاتمة.....
50.....	المراجع.....
51.....	الفهرس.....