



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

معهد التكنولوجيا

قسم : المنجمنت

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس المهني

فرع علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "وحدة تقرت"

من إعداد الطالبة: حجاج حنان

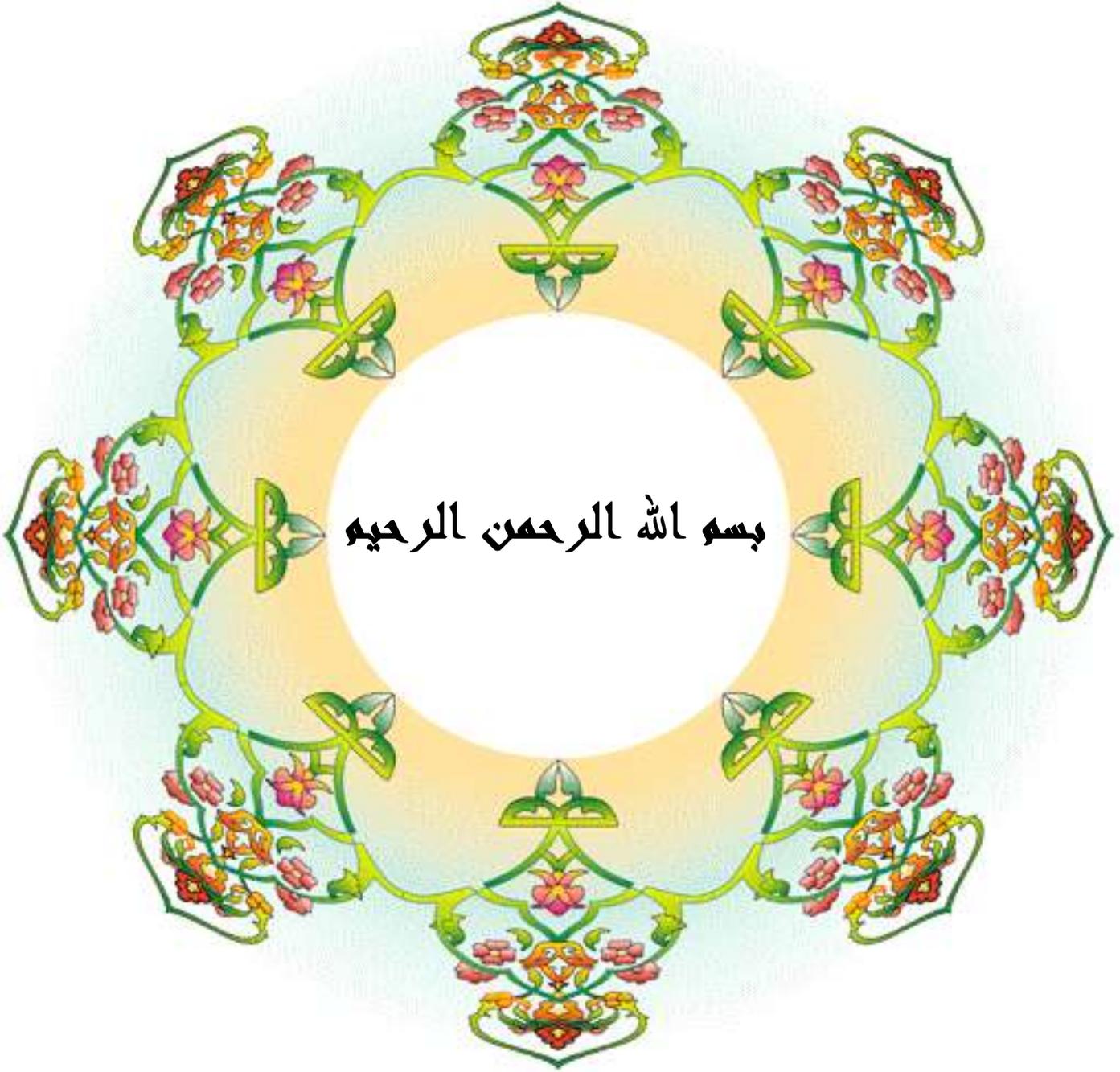
نوقشت بتاريخ 21 / 05 / 2017 من طرف اللجنة:

رئيسا	قاصدي مرباح ورقلة	أ/أولاد الحاج عائشة
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ أميناش ليندة
مناقشا	قاصدي مرباح ورقلة	أ/رجم خالد

ختم المؤسسة

محل الدراسة

الموسم الجامعي: 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

من ربني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة
إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي
إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها إخوتي " مصباح - عماد - عادل - نور الدين ، كما لا أنسى أختي العزيزة
"سميرة" رعاهم الله وأدام الفرح بيننا
إلى زوجات أخواتي العزيزات " مروة - رتيبة" وما قدموه من خدمة ونصائح و.... بارك الله فيهما
كما لا أنسى كتاكت الأسرة هديل، قيس، ساجد
إلى كل أصدقائي أحبابي " ميادة، مروة، عائشة، حفيضة، بثينة، ربيعة، أميرة، هناء، رندة، نادية، إلهام، شيماء،
هاجر.....

وإلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم

www.ward2u.com

مكتبات ورد للفنون
ward2u.com

شكر وتقدير

الحمد لله ذي الجلال والإكرام والصلاة والسلام على خير الأنام . وامثالاً لقول النبي محمد عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله رواه الترمذي، وبعد أن أنعم الله علي إذ أتممت هذه الدراسة، لا أجد من العبارات ما بقي أهل العطاء عطاءهم إلا دعاء في ظهر الغيب وكلمات من الشكر والتقدير. فكل الشكر للأستاذة " أميناش ليندة" التي تفضلت علي بالإشراف والتوجيه القيم فكانت خير موجه لي في رحلة البحث ، كما أتقدم بالشكر والامتنان لموظفي مؤسسة الكهرياء والطاقات المتجددة وحدثت تقرت ، على ما قدموه من جهد ومشاركة في تسهيل مهمتي في إعداد هذه المذكرة .
وكما أتوجه بجزيل الشكر لكل أسرة إدارة معهد التكنولوجيا المتخصص في تسيير المؤسسات والإدارات.
وأخيراً أقول كثيرون يستحقون الشكر والتقدير، فكل الشكر والعرفان لكل من قدم لي مساهمة في إثراء هذه الدراسة وجزاهم الله خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتهم والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

حنان

المخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في المؤسسة ، حيث تهدف هذه الدراسة الحالية إلى إبراز كيفية تأثير التدريب على المورد البشري في المؤسسة .لهذا الغرض تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، لتناسبه مع موضوع الدراسة، ولقد أجريت عدة مقابلات مع عينة متمثلة في موظفي مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "وحدة تقرت".

من خلال هذه المقابلات تم عرض ومناقشة النتائج على ضوء المعطيات النظرية والدراسة التطبيقية التي تعرضت فيها من خلال المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة ونشاطاتها وأهدافها وبعض مؤشرات الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني تطرقت إلى دراسة التدريب وأنواعه في المؤسسة والمراحل التي مر بها والتي تمثلت في تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم برنامج التدريب ، تنفيذ برنامج التدريب و في الأخير لتقييم برنامج التدريب، بالإضافة إلى إبراز أنشطة التدريب خلال الفترة 2012-2016 والتكاليف الإجمالية لها.

وفي الأخير توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى أن للتدريب تأثير كبير على تطوير مهارات المورد البشري ويعد نشاطا رئيسيا وهاما في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، فهو يؤثر بشكل إيجابي في تحسين من أداء العامل وقدراته وبالتالي رفع أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، المورد البشري، مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "وحدة تقرت".

Résumé

A travers cette étude on a essayé d'évaluer impact de la formation sur le développement des compétences des Ressources Humaines de l'entreprise. Pour ce faire nous avons utilisé l'approche descriptive et analytique qui est la mieux adaptée au sujet de l'étude, ainsi que plusieurs interviews avec les représentants dans Ressources Humaines de l'entreprise SKTM Touggourt. A travers les données de l'étude (identification de l'établissement, ses activités, les objectifs) et l'étude de certains indicateurs, on a pu de mettre en évidence les indicateurs des ressources humaines de l'entreprise et définir l'ensemble des étapes du processus de formation qui commence par une identification des besoins de formation, la réalisation d'un programme de formation, la mise en œuvre du programme et enfin son évaluation et ses coûts durant la période 2012-2016.

A la fin de cette étude on a pu constater l'importance des activités de formation pour l'entreprise vu son rôle capital dans l'amélioration des compétences et performances des salariés ce qui affecte de manière positive la performance de l'entreprise.

Mots clés : formation, performance, ressources humaines, entreprise SKTM.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	تطور كميات الإنتاج للشركة	الجدول 2-1
25	تطور رقم أعمال الشركة	الجدول 2-2
26	تطور عدد العمال	الجدول 2-3
27	توزيع العاملين حسب الفئات المهنية	الجدول 2-4
29	توزيع العاملين حسب الجنس	الجدول 2-5
30	توزيع العاملين حسب العمر	الجدول 2-6
31	حالات مغادرة العمال للشركة	الجدول 2-7
32	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	الجدول 2-8
32	توزيع العمال حسب الشهادة	الجدول 2-9
38	عدد المستفيدين من برامج التدريب	الجدول 2-10
39	الدورات التدريبية المهنية والتخصصية	الجدول 2-11
40	الدورات التدريبية التقنية	الجدول 2-12
40	التكاليف الإجمالية للتدريب	الجدول 2-13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مراحل العملية التدريبية	الشكل 1-1
09	تحديد الاحتياجات التدريبية	الشكل 1-2
25	زيادة رقم أعمال الشركة	الشكل 2-3
26	تطور عدد العمال	الشكل 2-4
28	توزيع العمال حسب الفئات المهنية	الشكل 2-5
29	توزيع العمال حسب الجنس	الشكل 2-6
30	نسبة تصنيف عمال المؤسسة حسب الأعمار	الشكل 2-7
35	مخطط التدريب للشركة	الشكل 2-8

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار / الرمز	الدلالة
SKTM	شركة الكهرباء والطاقت المتجددة
MPV	خدمات الصيانة والسيارات
PV	محطات الطاقة الشمسية
SAT	شركة المنشآت الطاوية
IFEG	مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز
CBA	مركز التكوين بن عكنون
ETB	المدرسة التقنية بالبليدة
CAM	مركز عين مليلة
CBE	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق رقم 01
51	طلب التسجيل	الملحق رقم 02
52	إجراءات طلب النقل	الملحق رقم 03
53	الترخيص بالغياب	الملحق رقم 04
54	التكليف بالمهمة	الملحق رقم 05



المقدمة

المقدمة:

لقد أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها ، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة ، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء. فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة على طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ويعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمات ، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية ، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة.

كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تفعيلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات و لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن يحدث له أثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير .

أولاً: طرح الإشكالية:

من خلال ما تقدم سنقوم في هذا العمل بدراسة أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري من خلال المحاولة على الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في مؤسسة SKTM ؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الجزئية التالية:

1- ماذا نقصد بالتدريب وما هي أنواعه؟

2- كيف يتم وضع مخطط التدريب وما هي عناصره في المؤسسة ؟

3- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة ؟

4- ما هي الخطوات التي يتضمنها برنامج تنفيذ التدريب؟

5- ما هي المعايير التي تقيم على أساسها نجاح برامج التدريب؟

6- ما واقع التدريب في مؤسسة SKTM ؟

ثالثا: أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة اثر التدريب علي تطوير مهارات المورد البشري في المؤسسة " مسألة ذات أهمية بالنظر إلى ما ينتج عن التدريب للرفع من كفاءة وقدرات المورد البشري , وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى توضيح جوانب عدة وذلك من خلال التعرف على:

- التدريب وأنواعه .
- كيفية وضع مخطط التدريب وعناصره في المؤسسة .
- كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الكشف عن الخطوات التي يتضمنها برنامج تنفيذ التدريب.
- المعايير التي يقيم على أساسها نجاح برامج التدريب .
- الكشف عن واقع التدريب في المؤسسة.

رابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

بعد التعرض إلى أهداف الدراسة نشير إلى أن اختيارنا للموضوع " أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري" لم يكن عفويا، وإنما يرجع أساسا إلى مدى اهتمام و تركيز المؤسسة على التدريب لأنه يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة المرجو، وضروري لمعالجة مشاكل الأداء ويكون ذلك بإنجاح برامجها التدريبية وتفعيل التغيير المطلوب - إضافة لإتباع الخطوات المنهجية لعملية التدريب - والتي تعد عوامل رئيسية لبلوغ أهداف أي نشاط تدريبي.

خامسا: حدود الدراسة

من المعروف أن لكل دراسة محدداتها الخاصة، والتي تعكس مدى الدقة والالتزام بمنهجية الدراسة بشكل عام، ويمكن بيان هذه الحدود من خلال المحاور التالية :

- 1- الحد الموضوعي : يقتصر على دراسة أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في المؤسسة.
- 2- الحد المكاني: شركة كهرباء والطاقات المتجددة.
- 3- الحد الزمني: انطلقت هذه الدراسة خلال الفترة 2017/2016

سادسا: منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الكشف عن أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في المؤسسة، فقد تم إجراء هذه الدراسة من خلال تحديد إطارين أساسيين هما:

- 1- الإطار النظري: والذي يهدف إلى تقديم مدخل عام عن التدريب والمراحل التي يمر بها ، والتي ستكون بمثابة إطار مرجعي عند عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.
- 2-الإطار الميداني: والذي يهدف إلى دراسة أثر التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في شركة كهرباء والطاقات المتجددة بتقترت.

سابعا: هيكل الدراسة :

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة . تمت هيكلية الدراسة على نحو تقسيمها إلى فصلين .

الفصل الأول يركز على الدراسة النظرية للموضوع ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين :

في المبحث الأول يتم التطرق فيه إلى مفهوم التدريب وأنواعه، وأهدافه، وأهميته في المؤسسة ، أما المبحث الثاني سوف نركز على مراحل العملية التدريبية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برنامج التدريب ثم تأتي عملية التنفيذ وأخيرا مرحلة تقييم البرنامج التدريبي .

أما الفصل الثاني يركز على واقع التدريب في شركة SKTM من خلال تقديم المؤسسة والإجراءات الميدانية للدراسة التي تبرز سيرورة عملية التدريب في شركة SKTM ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول حيث تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة ونشاطها وأهدافها، وإبراز بعض المؤشرات المتعلقة بالشركة (كميات الإنتاج ورقم الأعمال)، وتحليل خصائص الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتم فيه تطبيق سيرورة عملية التدريب في شركة SKTM من خلال إبراز مراحل العملية التدريبية و التي تم ذكرها سابقا، إحصائيات حول أنشطة التدريب للفترة 2012-2016 .



الفصل الأول

الإعداد

للتدريب في

المنظمة

تمهيد

تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية لها. أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، بحيث يعتبر هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال، بل هو وسيلة لجعل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير والتطور، وأنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط السلوك. فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم التدريب وأنواعه، مبادئه وأهدافه وكذلك مراحلته.

المبحث الأول: مدخل عام عن التدريب

إن التدريب يعد نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي الأنشطة حيث يعتبر نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية و لأنه يعد وسيلة وليس غاية، والغاية هي حسن الأداء وبالتالي تعد الكثير من المنظمات على استعداد لرعاية التدريب والوقوف على مدى تحقيق تلك البرامج لأهدافها المرسومة، وتحسين العملية التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية تلك البرامج ومن هذا المنطلق سيكون البحث حول مضمون والية عملية التدريب في إدارة الموارد.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

وضع الباحثون تعاريف متعددة للتدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، والأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية ، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه.

فيعرفه " جمال الدين محمد المرسي " بقوله : « التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ».¹

ويعرفه " عقيد محمد جمال برعي : " بأنه « النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما ».²

و ما نلاحظه على التعريفين السابقين ، هو تركيزهما على نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المنظمة تهدف إلى تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء.

أما صلاح عبد الباقي فقد عرف التدريب «على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل».³

كذلك عرف عبید عاطف التدريب بأنه « كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغير وجهات النظر أو المعتقدات لذا الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم ».⁴

¹ - قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص33.

² - المرجع السابق، 2005 ، ص34.

³ - هيثم عبد المجيد محمد، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية، بجامعة حائل، في عمادة الجودة والتطوير، ص25.

⁴ - المرجع السابق، ص25.

ويرى خالد عبد الرحيم بأن التدريب " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".¹

وتعرف وزارة الصحة والتربية الأمريكية التدريب بأنه برنامج من الأنشطة المؤسسة موجهة من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقة ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة العاملين أثناء خدمة عملهم بالنظام التعليمي . ونري أن التدريب هو عملية يؤثر من خلالها المدرب في قلب أو عقل أو أعصاب المتدرب باستخدام أسلوب التقديم، العرض، الأداء، الاستخلاص، حتى يستطيع المتدرب إتقان مهارات تؤهله للقيام بمهام وظيفية معروفة سلفا ويتحول من إنسان يعلم إلى إنسان يعمل بما يعلم.²

يهذا يتضح من التعريفات السابقة أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل ، كما أنه يدور حول كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الثاني: أهداف التدريب

تعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى لتحقيقها ، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب ، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف. بحيث يهدف التدريب إلى تحقيق ما يلي:

- 1- **تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:** حيث أن التدريب الجيد يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديه أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين ، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
- 2- **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها المهارات الفنية مثل مهارات كتابة التقرير والتحليل المالي وإعداد الوصف الوظيفي، والمهارات الذهنية المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات ، والمهارات الإنسانية المتمثلة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة .
- 3- **تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل :** من تأييد سياسة المؤسسة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء ، وتنمية روح العمل الجماعي .

¹ - هيثم عبد المجيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

² - المرجع السابق، ص 26.

4-تحسين مستويات الأداء: حيث تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب حيث أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة لذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المؤسسات أن يكون الهدف في التدريب زيادة فعالية الأداء التنظيمي، بحيث تكتمل كافة مراحل الخطة التنموية الإدارية في المؤسسات، وأن تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب إلى الممارسة العملية.¹

المطلب الثالث: مبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه؛ ومن أهم هذه الأسس ما يلي:²

1-التدريب نشاط ضروري ومستمر:

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمراً كاملياً تلجأ إليه الإدارة وتتصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطاً ضرورياً؛ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسؤوله المباشر أو أحد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة. كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة، لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

2- التدريب نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائياً، كما أنه نشاط هادف. ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي:

أ-التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني المنظمة ، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدرسين ومسؤولين آخرين .

ب- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية؛ فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالإستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول العماليين وكذا أخصائي تحليل العمل، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقاً للاحتياجات المطلوبة ، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.

ج- التدريب في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي:

¹ - فريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص59 - 60 .

² - المرجع السابق، ، ص43.

- النتائج الاقتصادية ؛ والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف... الخ.
- النتائج السلوكية؛ والمتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية، الإقبال على العمل... الخ.
- النتائج البشرية ؛ والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية لأداء عمليات وواجبات محددة.

3- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:

- تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها:¹
- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة؛
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب (إدارة ومسؤول تدريب)؛
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري؛
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة.

المطلب الرابع: أنواع التدريب

أولاً : التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- 1-التدريب أثناء العمل : يتم جزء كبير من التدريب للعمال في مكان العمل نفسه وذلك على يد رؤسائهم في العمل والمشرفين عليهم بإعطائهم التوجيهات المختلفة على حالات من العمل، ومثل هذا النوع من التدريب فوائد ومزايا كبيرة على مواقف العمل الفعلية.
- 2-توجيه الموظف الجديد: هنا يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- 3-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :حيث حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك ، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.
- 4-التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

ثانياً: التدريب حسب نوع الوظائف :

- 1-التدريب المهني والفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا ، وغيرها.

¹ - قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص44.

2-التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

3-التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا.

ثالثا: التدريب حسب المكان :

1-التدريب داخل الشركة : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة ، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج ، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

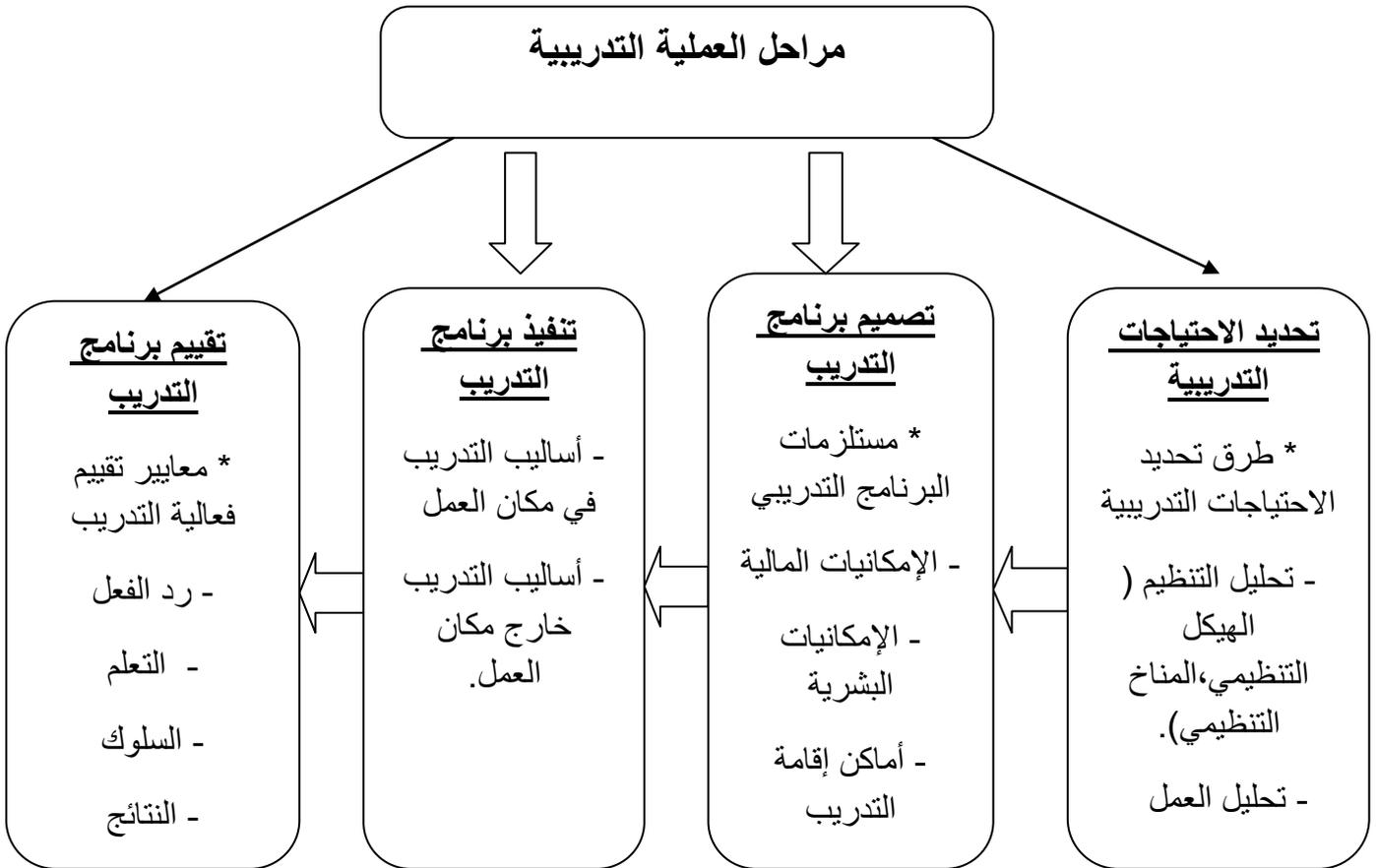
2-التدريب خارج الشركة : تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة ، وربما خارج الدولة ، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.¹

المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة وفيما يلي مخطط للعملية التدريبية :

¹ - عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص23، 24 .

الشكل رقم (01): يوضح مراحل العملية التدريبية

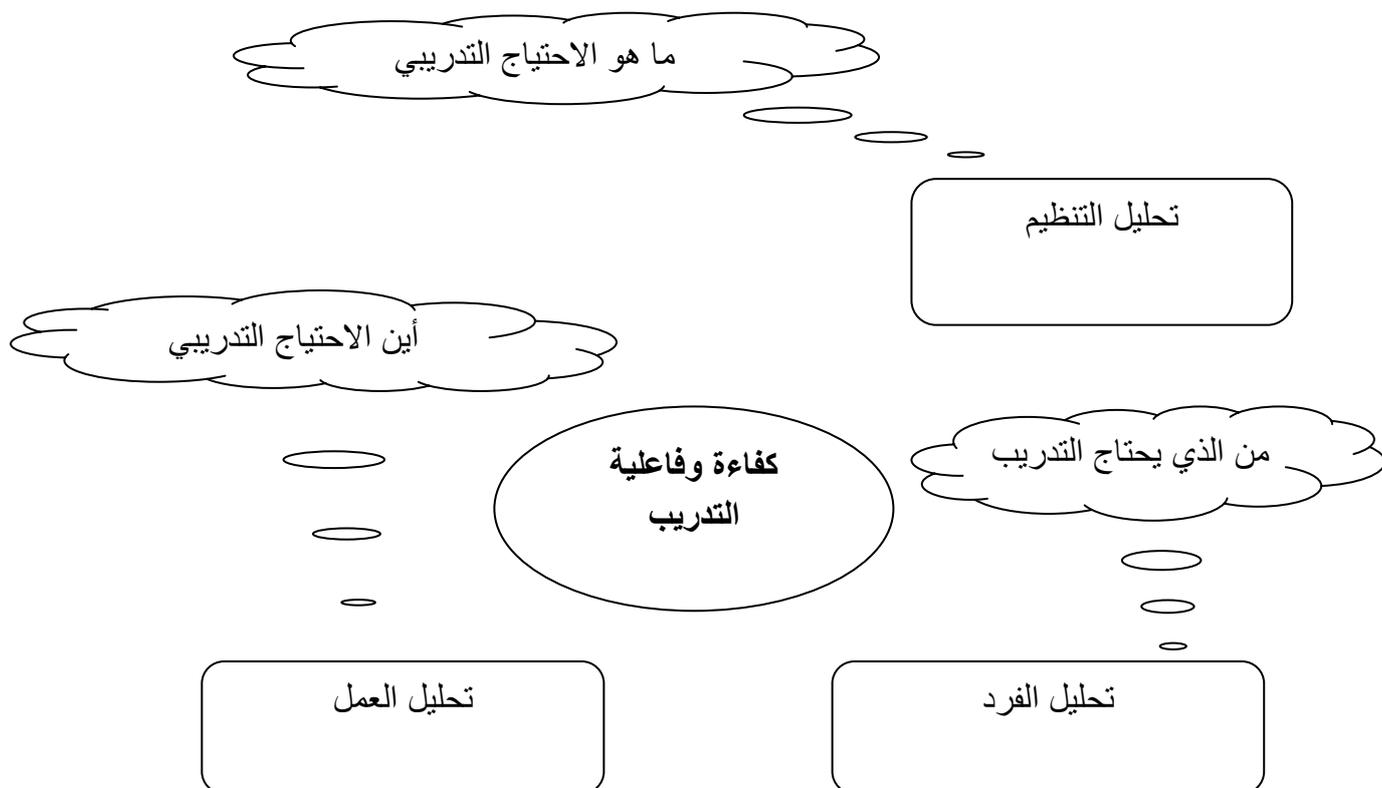


المصدر: عبد الرحمان توفيق، منهج مهارات التدريب (أساسي)، دار النشر، ط 3، 2004، ص 19.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل مرحلة التشخيص *Diagnostic Phase* بالنسبة للعملية التدريبية . فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب ، والتقييم الموضوعي لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. وفيما يلي مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم (02): يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التدريب (أساسي)، دار النشر، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الثالثة، 2004، ص 22

1- مفهوم الحاجة إلى التدريب: إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم نظرا للقصور المسجل في أدائهم .

وتعبر الحاجة إلى التدريب عن " الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة."

ويتعين على مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة ، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم ، ثم العمل على " ملأ هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة"¹.

2- مستويات تحديد الحاجة إلى التدريب: يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية:

¹ -قريشي محمد الصالح ، مرجع سبق ذكره، ص46.

2-1- تحليل التنظيم :

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان "القسم أو الإدارة أو الفرع" الذي يحتاج إليه تدريب " وماهية هذا التدريب " لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبيين رئيسيين هما: تحليل الهيكل التنظيمي ، وتحليل المناخ التنظيمي ، وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما:

أ- تحليل الهيكل التنظيمي: حيث يقوم الهيكل التنظيمي على المؤشرات التدريبية التالية :

- استحداث وظائف جديدة؛
- إلغاء وظائف قائمة؛
- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف ، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها؛
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة ، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض؛
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف؛
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها؛
- تركيز بعض الوظائف بدلا من لامركزيتها ؛
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.

ب- تحليل المناخ التنظيمي: ويقوم على المؤشرات التالية :

- ارتفاع شكاوي العاملين.؛
- ارتفاع معدل دوران العاملين ؛
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل؛
- ارتفاع معدل شكاوي العملاء ؛
- انخفاض المعنويات كما تظهره إستقصاءات اتجاهات العاملين.

2-2- تحليل العمل والمهام :

يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب ، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال معدات وآلات جديدة ثم المهارات المطلوبة لأداء العمل.

2-3- تحليل الأفراد:

يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية ، مؤهلاته ودوافعه واتجاهاته، وسلوكه الوظيفي ، قدرته على الاتصال ومدى انسجامه مع الآخرين وهذا للتأكد من كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلا ، وهذا يستوجب توافر وصف لكل وظيفة لدى المنظمة. من الضروري ذلك عند تحليل الفرد التعرف على أهدافه وعمّا إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة ، حيث أن التدريب يكون فعالا إذا ما اتفقت أهداف كل من الطرفين ، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية.¹

المطلب الثاني: تصميم برنامج التدريب

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب حيث يركز على ضرورة توفير المستلزمات التدريبية من أموال مدربين، أماكن للتدريب، معدات تدريبية ، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية والتي يجب أن تخدم أهداف التدريب وتساهم في إنجاحه.

2- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في مؤسسة ما لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمؤسسة من جهة.

ويبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة . وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات:²

أ- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية .

ب - تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات ، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات .

¹ - عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التدريب (أساسي) - تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار النشر، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الثالثة، 2004 ، ص 22، 23.

² - هيثم عبد المجيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

- ج- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد.
- د- إعداد مواد التدريب (للمدرسين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- هـ- استقطاب المدربين المناسبين .
- و- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- ز- تحديد مكان التدريب.
- ح- تحديد فترة برنامج التدريب.

2-1-1- مستلزمات البرنامج التدريبي:

إن تجسيد العملية التدريبية ووضع الأهداف المحددة حيز التنفيذ، يتطلب توافر مجموعة من العوامل، تعتبر جد ضرورية للسير الحسن لأي عملية تدريبية، وتعد عاملا مؤثرا في فعالية التدريب؛ تتمثل هذه العوامل في الإمكانيات المالية ، أماكن إقامة التدريب، الإمكانيات البشرية وكذا معدات التدريب، والتي تمثل في مجملها المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي ناجح.

2-1-1- الإمكانيات المالية

تتحلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الاطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها. كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة والتي يترتب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية. تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تنفيذي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة، إيماننا منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذ وفرت له الاعتمادات المالية اللازمة ؛ وقد أشارت بعض الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيرا على تدريب مواردها البشرية ، لا تتردد في تخصيص 3% إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب.¹

2-1-2- مكان تنفيذ برنامج التدريب:

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم. ويتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث اختيارات؛ في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة، كأن يكون في معهد للتدريب المتخصص.

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيما أو غير مقيم والذي يحكم نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها؛ فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة (بعيدا عن المؤثرات الخارجية)، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. إما البرنامج التدريبي غير فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة.

¹ - قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص65.

2-1-3 - الإمكانيات البشرية

إذا ما كان للتدريب أن يخطط وينفذ بأقصى فاعلية، فيجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة؛ ويشترط فيمن يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي الخبرة، المهارات الفنية، المعرفة والمهارة في طريق التدريب؛ وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين.

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، كما يوفرون الخبرة في مواد التدريب المقترحة؛ وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة.

- ويتم تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين عن طريق تحليل برنامج التدريب من زاويتين: محتوى مادة التدريب، وإستراتيجية التدريب، إذ يحدد نوع ومستوى وصعوبة مادة التدريب، نوع وكمية الخبرة الواجب توافرها في المدربين، وتحدد إستراتيجية التدريب المعرفة المهنية ومهارات التدريب المطلوبة في المدربين؛ وعليه فإن مصادر الشروط الواجب توافرها في المدرب هي أهداف التدريب، ومحتوى البرنامج التدريبي.

وأهم ما يجب أن يتوفر على المشرف على نشاط التدريب ما يلي:

الخبرة في التدريب، المعرفة بالمنظمة، المعرفة الوظيفية، المهارات الوظيفية، المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب، المعارف المهنية، المهارات المهنية، مهارات الاتصال، الصفات الشخصية.¹

المطلب الثالث: تنفيذ ومتابعة برنامج التدريب

تمثل مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية والتي يتم فيها التركيز على الأساليب التدريبية المناسبة لأي برنامج تدريبي.

1- تنفيذ برنامج التدريب

يلبي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، وتلافي الأخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة والتي توصل المعلومة بشكل أفضل إلى المتدرب.

يتم التركيز في هذه المرحلة على اختيار الأسلوب المناسب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه؛ إذ أن الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة يعد أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي، لاسيما وأن الأساليب التدريبية قد شهدت تنوعاً وتعدداً ملحوظاً، هذا إضافة إلى تنوع أهدافها وتباينها بهدف خدمة أغراض مختلفة للتعليم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية.

تتمثل الأساليب التدريبية لتنفيذ عملية التدريب في أساليب خارج مكان العمل، وأساليب داخل مكان العمل والتي تم ذكرها سالفاً في أنواع التدريب.²

¹ - فريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

² - هيثم عبد المجيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ثانياً: متابعة برنامج التدريب

يتم إعداد خطة لمتابعة التدريب على مستوى المنظمة، ويحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية أو المسؤول عن عملية التدريب القيام بمتابعة تنفيذ برنامج التدريب خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وهذا للتأكد من عملية المتابعة إلى الارتقاء بالتدريب والعمل على استمرار تطوره والوقوف على الثغرات التي تكتشف في جميع مراحل التنفيذ ثم المبادرة بمعالجتها؛ ويعمل القائمون على عملية المتابعة على الوقوف على تنفيذ الخطة الموضوعية للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها.

وتعرف متابعة التدريب بأنها تتبع تنفيذ نشاط تدريبي للتأكد من انه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد؛ وتتضمن متابعة التدريب، متابعة المدربين والمتدربين إضافة إلى البرامج التدريبية وأماكن التدريب أيضاً.

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، يعتبرها الكثير من أخصائيي التدريب كواحة من أهم حلقات سلسلة مهام المشرفين على العملية التدريبية، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التدريبي لأهدافه من خلال إبعاد ما يعوق السير للنشاط. وتسير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات:

أ- متابعة البرامج والمناهج التدريبية

ب- متابعة المربين والعاملين في مجال التدريب، ومتابعة الشؤون المالية والإدارية.

ج- متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم لكي يتم التعرف مبدئياً على مدى ملائمة مناهج التدريب لاحتياجات وإمكانيات الفرد.

إضافة إلى المتابعة لبرامج التدريب، والعمل على إصلاحها وكذا اكتشاف الضعف والقصور في أداء المتدربين، وقيام العاملين على التدريب بمحاولة معالجتها؛ فإن عملية المتابعة لبرامج التدريب تتضمن أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها تتمثل في:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب؛
- التأكد من توفير المساعدات التدريبية؛
- الحفاظ على الجدول الزمني والالتزام به؛
- توفير الراحة للمتدربين.¹

المطلب الرابع: تقييم برامج التدريب

مرحلة تقييم برامج التدريب

يمثل مرحلة مهمة جداً في نهاية البرنامج التدريبي ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب وأهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديه، مع قياس كفاءة المتدربين والتركيز على كلفة البرنامج.

¹ -قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص82.

تقييم برامج التدريب تمثل أحد المجالات الهامة لبحوث تدريب الموارد البشرية، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي؛ وعليه فبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يجب أن تخضع للتقييم.

وترتكز عملية التقييم بالأساس على:

- تحديد مستويات التقييم؛ وتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج؛
- أساليب جمع البيانات؛ وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين؛
- مقاييس التقييم؛ وفي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال أرقام ونسب، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات.

1- معايير التقييم:

- طور كركباتريك إطارا عمليا هاما لتقييم فعالية برامج التدريب، وحدد من خلال نموذج للتقييم أربعة معايير يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية، وتمثل هذه المعايير الأربعة في:¹

1-1- رد الفعل:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الموارد البشرية التي تلقت برنامج تدريبي كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استبيان تحتوي على أسئلة يدور محتواها رغم مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج (وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثرها سهولة، وأيها أكثر صعوبة... الخ) . وتعتبر استبيانات ردود الفعل الأكثر استخداما في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التدريبية ، وتشتمل بصفة عامة على أسئلة يحاول من خلالها القائم على تقييم ردود فعل المتدربين إلى قياس مستوى الرضا في جميع المجالات مثل البيئة، المدرب، مستوى التقديم.

1-2- التعلم:

ومن الجدير بالذكر أن رد الفعل الايجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، ويعرف كيركباتريك التعلم بأنه المبادئ والحقائق والمهارات التي فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج، وقياس التعلم يعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال. فلا بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل.

ويمكن قياس التعلم إلى:

أ- تعلم المعارف: ويقصد بها التعلم على المبادئ الحقائق، ويمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها: اختبارات الورقة والتعلم والاختبارات الشفوية والاختبارات النمطية القياسية.

ب- تعلم المهارات: ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت مثل المهارات القيادية ويقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء، ويرتبط بالقدرة والمهارة الاستعداد وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على إكتساب مهارة من المهارات.

¹ -قريشي محمد الصالح، المرجع السابق، ص88.

ج- تعلم الاتجاهات: ويقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي ويستنتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه، ويشمل اتجاه الفرد عادة من سلوكه، ويشمل اتجاه الفرد أفكاره ومبادئه وشعوره تجاه هدف من الأهداف.

1-3- السلوك: يهتم هذا المستوى التقييمي بمراقبة سلوك المتدربين خلال ممارستهم لوظائفهم، ثم تقييم التغيير في السلوك؛

ومثل هذا التقييم يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور أشهر من انتهاء برنامج التدريب، وتتم عملية التقييم باستخدام العديد من الطرق أهمها:¹

- الملاحظة، مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التدريب، التقييم والتقارير الذاتية، التقييم من قبل الرئيس المباشر. وينصح العديد من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام سلوك الفرد في العمل، وهذا لارتباطه بأداء الفرد من ناحية ولتقييمه أثر التدريب على سلوك الفرد في عمله من ناحية أخرى.

1-4- النتائج: (العائد)

يركز هذا المستوى التقييمي على نتائج التدريب، ومعرفة تأثيره على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف، وواضح أنه من خلال هذا المعيار أن المنظمة تسعى إلى تقييم عائد التدريب بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقاً؛ ويكون هذا اعتماداً على مجموعة من المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج، من بينها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، احترام آجال الإنتاج والتسليم للعملاء، كمية الإنتاج، مقاييس التكلفة... الخ.

¹ - هيثم عبد المجيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص46.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا لعملية التدريب وأثرها على المورد البشري والتي تعتبر من أهم العمليات المؤثرة عليه كونهما العنصر الأساسي والمهم لإكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات المرتبطة بالعمل، إذ تعمل من أجل تطوير مهارات المورد البشري في المؤسسة.

فمن خلال لما سبق استطعنا الوصول إلى أهمية التدريب إذ تكمن في تحسين مستوى أداء العمل لاجتيازهم للبرامج التدريبية المخططة لها والمستمرة والمهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة من خلال المراحل التي مررنا بها، وبالتالي للتدريب دور مهم على المورد البشري. ومن هنا سنحاول إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية للمؤسسة من خلال طرح التساؤل التالي: ما واقع التدريب في شركة كهرباء والطاقات المتجددة "وحدة تقرت"؟.



الفصل الثاني

واقف عملفة

الفررف فف

المؤسسة

تمهيد

بعد التطرق إلى موضوع التدريب ودراسة أثره على تطوير مهارات المورد البشري في الجزء النظري سنحاول في هذا الجانب من الدراسة إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي لمعرفة مدى تأثير التدريب على تطوير مهارات المورد البشري في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة " وحدة تقرت " سنتطرق في هذا الفصل في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة والتعريف بها وبأهدافها وبنشاطها وكذا التعريف بأهم مصالحها التقنية والإدارية بالإضافة إلى تحليل خصائص الموارد البشرية .

أما في المبحث الثاني والذي تمحور حول سيورة نشاط التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة سنركز على أهم مراحل العملية التدريبية، والخطة التدريبية للشركة، وتقديم إحصائيات حول الأنشطة التدريبية وتكاليف التدريب.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية التي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية المتجددة من حيث مجال نشاطها وأهدافها، إلى جانب التعريف بأهم مصالحها وبعد ذلك الإشارة إلى بعض مؤشراتنا، وعرض لخصائص مواردها البشرية.

المطلب الأول: تطور ونشأة المؤسسة وتعريفها (شركة كهرباء وطاقات متجددة)

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقاً للأمر رقم 69-59 المؤرخ في جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969، وإنشاء الشركة الجديدة المتضمن حل شركة كهرباء، وغاز الجزائر "المتتملة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"، ويندرج هذا الصنف بتدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جداً، ومن حدها على الخصوص احتكاراً كلياً لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلها وتوزيعها وإستردادها وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقاً حسب المادتان 7 و4 وتصديرها.

في 1966 كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون، وأصبحت تمول حوالي 700000 زبون ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية واستعمالات منزلية.

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فإن وجود الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب

تضاف هذه الشركات الأربعة لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية).¹

¹ - مقابلة مع سمير بوخلوة، بتاريخ 06/04/2016

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء أنشئت في جانفي 2004 تقع في الجنوب الشرقي لولاية ورقلة وهي ذات أسهم تتفرع إلى ثلاثة فروع وهي : تمنراست، المنيعه، جانت ولها حظيرة إنتاجية ذات قدر يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 ميغا واط من نقاط ومستويات مختلفة من حيث القوة، تستخدم إنتاج الكهرباء 3383 عامل مقسمة عبر فروعها الثلاثة وهدفها هو إنتاج الكهرباء في المناطق النائية.

ثانيا: التعريف بالشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي صناعي، وهي شركة مستقلة تابعة لمجمع سونلغاز تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل تاريخ 19 أبريل 2013 ب: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأعتد لها بعد هذا التاريخ إسم "شركة كهرباء وطاقات متجددة"، وتقع المؤسسة وسط مدينة (تقرت) بجانب نادي المجاهدين يحدها من الشمال مؤسسة سوناطراك والكهريف، وجنوبا الشارع الرئيسي المسمى بشوارع الكويت، وشرقا متوسطة محمد الأمين العمودي ومستشفى الأم والطفل، وغربا محطة الوقود، وتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 950 متر مربع، ولهذه المؤسسة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعه ويشمل كل من مقيدن، برج عمر إدريس؛
- فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويضم كل من برج الحواس ، أفراء، تين الكوم، دبداب، جانت؛
- فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست ويتمركز في كل من إيدلس، تين زواتين ، عين قزام ، تمنراست.¹

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

أ- نشاط مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المسؤولة أيضا بتسويته، لها مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاثة جهات وهي: جانت ، تمنراست ، المنيعه.

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

وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل، تنفذ شركة كهرباء وطاقات متجددة برنامجا واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج ، وتتطلع الشركة إلى الإستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية.

كما أن للشركة آفاق مستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها تتمثل في:

¹ - مقابلة مع بن السايح أمال، بتاريخ 2016/04/07

* الإنتاج باستعمال الطاقة الشمسية .

* البحث والوصول إلى مناطق أخرى لإنتاج الكهرباء حتى في الخارج.

أما المشاكل التي تعترض الشركة هي:

- بعد المسافة بين مناطق التوزيع .

- نقص الإمكانيات المادية والبشرية.

هي أبرز المشاكل التي تحدث عنها أغلب العمال.

ب- أهداف مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة (وحدة تقرت)

وتتمثل فيما يلي:

1- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية.

2- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة ، وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الإستمرارية والاقتصادية.

3- التحسين المستمر لأداء الشركة وفقا لمعايير قياس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية.

4- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم.

5- استثمار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا ودوليا.

6- استثمار كفاءات الشركة محليا وإقليميا ودوليا.

7- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على إعماديته وإستمراريته.

8- المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة.

9- تحقيق عائد مالي بمصلحة الشركة.¹

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا: شرح المهام الإدارية:

1- **المدير:** وهو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين.

2- **كاتبة مكتبية:** وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر وكذا

الوارد.

- استقبال الفاكس؛

¹ - مقابلة مع سمير بوخلوة، بتاريخ 2016/04/09

- تصنيف وتنظيم الوثائق؛
- استقبال الزوار وتسجيل المواعيد الخاصة بالمدير.
- 3- مساعد التسيير: من مهامه:**
 - التنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات.
- 4- قسم الوسائل العامة: من مهامه:**
 - الاهتمام بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة، والخاصة بالعمال؛
 - توفير كل مستلزمات المؤسسة وكذا توفير نقل العمال عند تكليف بمهمة أو السفر في تكوينات؛
 - توفير الحراسة والأمن.
- 5- قسم المالية والمحاسبة: من مهامه:**
 - يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية؛
 - استغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال لذا يعتبر من أهم وأبرز الأقسام.
- 6- قسم الموارد البشرية: من مهامه:**
 - يقوم بتسيير جميع شؤون العمال وتحركاتهم؛
 - وكذا استقبال طلبات التوظيف وتنصيب الموظفين.

ثانيا: شرح المهام التقنية:

- 1- قسم الوقاية والأمن: من مهامه:**
 - مكلف بتحسيس العمال بالخطر الكهربائي والحرائق. كما درجة العجز والخطورة.
 - تقديم الحلول البيئية، كذلك إنجاز مخططات الوقاية للمؤسسة.
- 2- الأمن الداخلي للمؤسسة: من مهامه:**
 - السهر على أمن المؤسسة وعمالها.
- 3- قسم الصيانة: من مهامه:**
 - 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: من مهامه:**
 - توفير المادة الأولية؛

- توفير ومتابعة الكمية المنتجة والمستهلكة والمباع؛.

- مراقبة وضعية المولدات.

5- قسم التموين: هو القسم الذي يؤمن عملية تموين المؤسسة بجميع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصصلحة ومن مهامه:

- التموين بجميع مراحلها ، وتوفير جميع المشتريات وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين.

6- مصصلحة المنبعة: وهي مصصلحة تعني بإنتاج الكهرباء وترتكز على ثلاثة كمراكز تابعة لها هي :

برج عمر إدريس ، مقيدن ، المنبعة.

7- مصصلحة جانت: هي مصصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء وتشتمل على خمسة مناطق هي :

أفرا ، تين ، الكوم ، جانت ، دبداب ، برج الحواس.

8- مصصلحة تمنراست: وهي مصصلحة ترعى بإنتاج الكهرباء وتشتمل على أربعة مناطق تابعة لها هي :

إيدلس ، عين قزام ، تين زواتين ، تمنراست . (كما هي موضحة في الملحق رقم 01).¹

بعض المؤشرات المتعلقة بالشركة

1- تطور كميات الإنتاج

جدول رقم (1) تطور كميات إنتاج الشركة بين 2011-2016

GWH	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL DIESEL	263,187	237,467	115,606	123,721	137,188	130,539
TOTAL TG	0,000	62,772	230,517	265,796	296,222	334,957
TOTAL PV	0,000	0,000	0,000	0,898	7,329	92,820
UNITE	263,187	300,239	346,123	390,415	440,738	558,317

الوحدة: جيقا واط

المصدر: وثائق المؤسسة (المصصلحة)

¹ - مقابلة مع سمير بوخلوة، بتاريخ 2016/04/12

2- تطور رقم الأعمال للشركة

نحاول التطرق إلى تطور رقم الأعمال السنوي للمؤسسة حسب الجدول التالي:

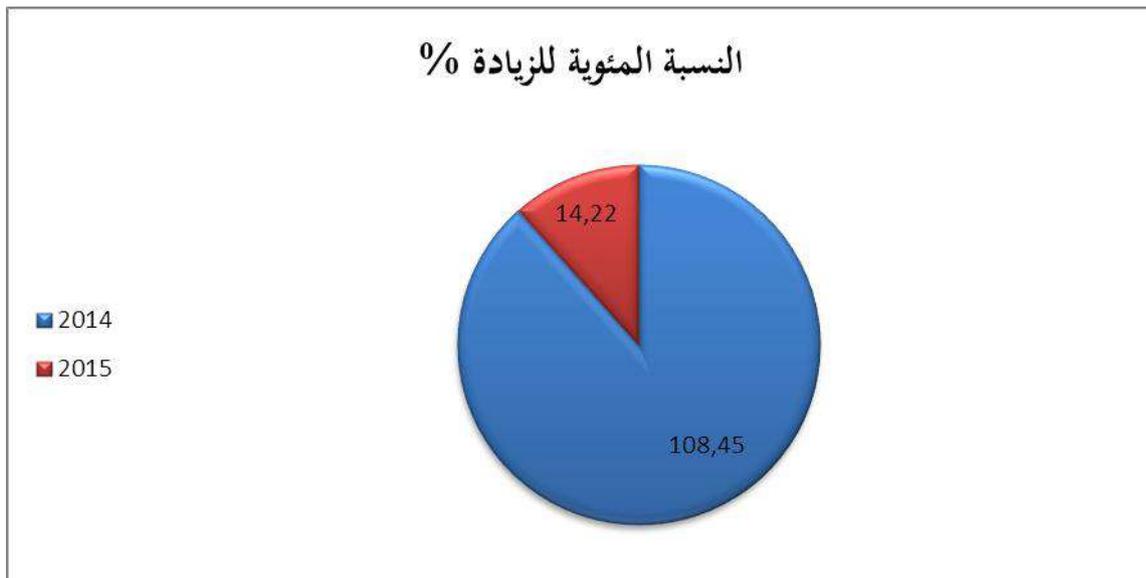
الجدول رقم (2) :تطور رقم أعمال الشركة من 2013-2015
الوحدة :مليون دينار جزائري

السنة	رقم الأعمال	الفرق	النسبة المئوية للزيادة %
2013	4317000601,49		
2014	8998911337,92	4681910736,43	108,45
2015	10278976786,51	1280065430,59	14,22

المصدر:مديرية المالية والمحاسبة

يبرز هذا الجدول أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر من سنة لأخرى حيث ارتفع بنسبة 108,45% سنة 2014 وارتفع بنسبة 14,22% سنة 2015 وهذا راجع إلى توسيع نشاط إنتاج المؤسسة.

الشكل رقم (03): نسبة زيادة رقم أعمال الشركة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج اكسل

المطلب الرابع: تحليل خصائص الموارد البشرية للشركة

لقد عمدت المديرية المركزية للموارد البشرية للشركة ترشيد تسيير أفرادها، و هذا بوضع جداول موحدة خاصة بمتابعة الموارد البشرية ، تضمن هذه الجداول للمسؤولين تتبع حركة العاملين وخصائصهم.

1- تطور عدد عمال الشركة خلال الفترة 2012-2016

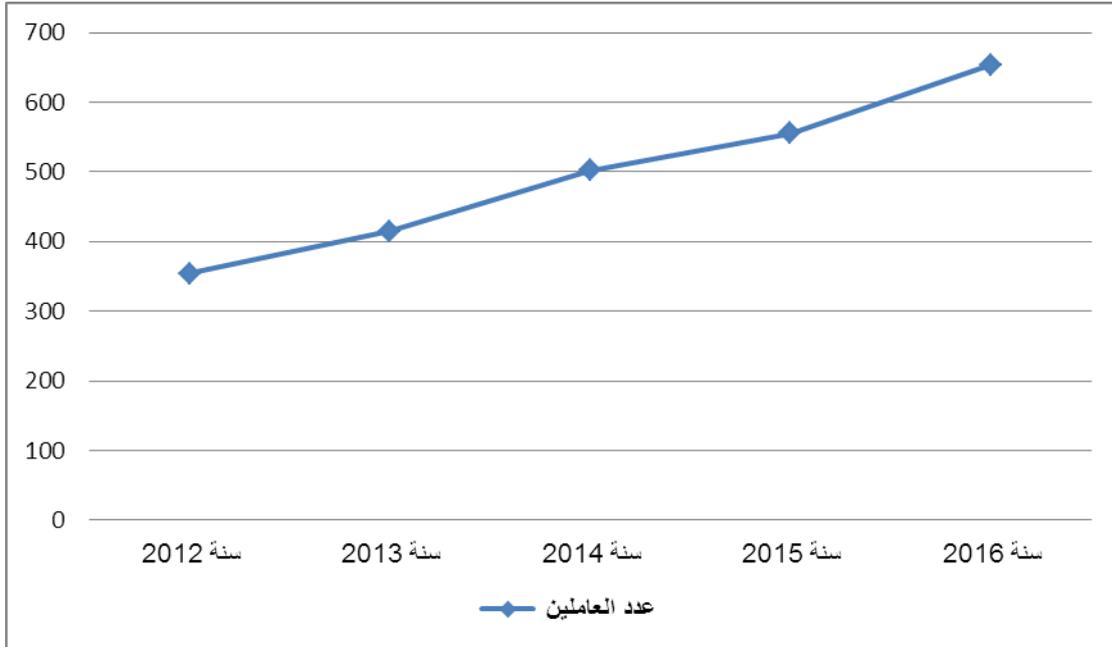
بما أن المؤسسة في تغيير مستمر وفي توسع دائم، فإن ذلك يتطلب يد عاملة ذات كفاءة عالية وفعالية دائمة، حيث بلغ عدد عمال شركة الكهرباء والطاقت المتجددة نهاية سنة 2016 ، 2480 عاملا ، والجداول التالي يبين لنا أهم المراحل:

جدول رقم (3) : تطور عدد العمال الشركة

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	354	415	502	555	654

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

الشكل رقم(04):تطور عدد العمال من سنة 2012 إلى سنة 2016



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج اكسل

التحليل : من خلال تحليلنا لتطور عدد العمال خلال الفترة 2012-2016، نلاحظ في سنة 2013 زيادة 61 عامل في حدود 30 عامل قدموا في إطار التحويل من فرع الصيانة وخدمات السيارات MPV إلى فرع شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM يمارسون مهنة سائق أما بقية العمال فتم توظيف أغلبهم في إطار " وحدة تقرت". أما في سنة 2014 فقد شهدت هذه المؤسسة زيادة عدد العاملين فكانت 87 عامل وقد خصص أغلبية العمال في توظيفهم في محطات الطاقة المتجددة .

وتليها سنة 2015 فقد كان هناك انخفاض في العمال والبالغ عددهم 53 عامل . وأخيرا تأتي سنة 2016 التي شهدت زيادة في العمال فكان عددهم 99 عامل أغلب الموظفين كانوا في حدود 60 عون متعدد المهام (عمال النظافة) تم توظيفهم في عقود محددة المدة والآخرين كلهم على مستوى إنتاج الكهرباء بصفة عامة.

3- تصنيف عمال الشركة :

يصنف العاملون في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة حسب الفئات المهنية ، حسب العمر، حسب الجنس.

3-1- تصنيف عمال الشركة حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2012-2016

تضم الشركة ثلاث أنواع من الفئات وتدخل كل فئة ضمن مجموعة محددة:

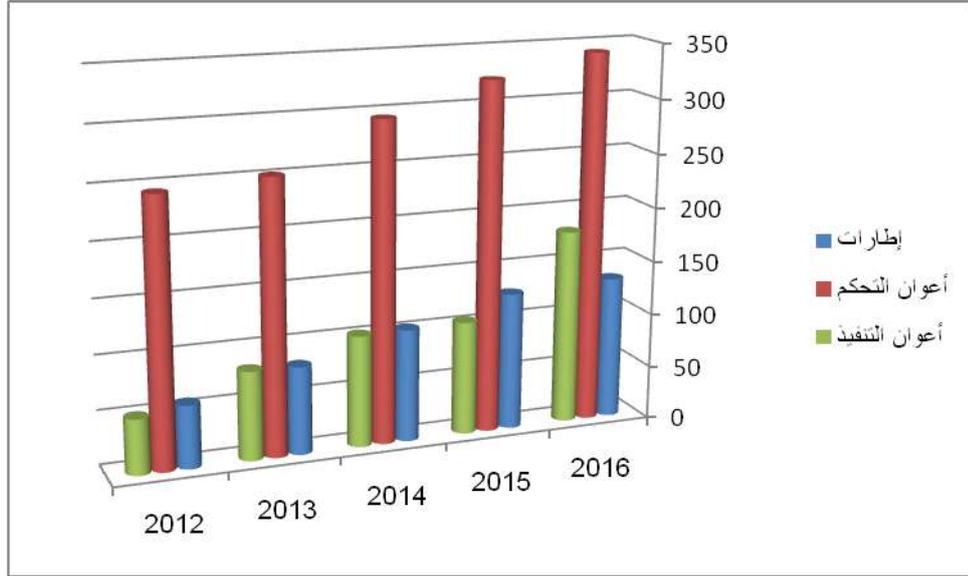
- المجموعة 03 تشمل فئة الإطارات .
- المجموعة 02 تشمل فئة أعوان التحكم .
- المجموعة 01 تشمل فئة أعوان التنفيذ .

جدول رقم (4) : تطور توزيع العاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2016

البيانات / السنة	2012	2013	2014	2015	2016
إطارات	58	81	104	127	132
أعوان التحكم	245	252	295	323	342
أعوان التنفيذ	51	82	103	105	180
المجموع	354	385	502	555	654

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

الشكل رقم (5): يوضح تصنيف عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج اكسل.

يبين الجدول رقم (5) في سنة 2012 كان عدد الإطارات 58 أي ما يقابله نسبة 11,55% تليها سنة 2013 قد شهدت زيادة بنسبة 16,14% بالنسبة ل 81 إطار ثم فيما بعد سنة 2014 فقدت نسبة عدد الإطارات ب 20,71% التي يقابلها 104 إطار ، أما في سنة 2015 كانت نسبة عدد الإطارات 25,30% ل 127 إطار و أخيرا تأتي سنة 2016 التي عرفت نسبة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة فقدت ب 26,30% ل 132 إطار.

أما فئة أعوان التحكم فقد شهدت إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ، حيث في سنة 2012 بلغت النسبة 16,81% أي ما يقابلها 245 عون أما في سنة 2013 قدرت نسبة أعوان التحكم ب 17,30% أي 252 عون وتأتي فيما بعد نسبة 20,25% لسنة 2014 التي تقابلها 295 عون، لتليها سنة 2015 التي بلغت النسبة 22,17% ل 323 عون، وأخيرا سنة 2016 والتي قدرت بأعلى نسبة مقارنة بالسنوات السابقة ب 23,47% أي ما يعادل عون 324 ، وهذا راجع إلا أن فئة أعوان التحكم تعتبر الفئة الأساسية والكبيرة للمؤسسة مقارنة بالإطارات.

أما فيما يخص فئة أعوان التنفيذ فقد عرفت زيادة مستمرة ومنتالية من سنة 2012 إلى سنة 2016 مثلها مثل فئة الإطارات وأعوان التحكم، فبالنسبة لسنة 2012 بلغت نسبة 9,78% أعوان التنفيذ عون ما يقابلها 51 عون، أما في سنة 2013 قدرت نسبة هذه الفئة 15,74% لتأتي سنة 2014 البالغة نسبة 35,05% ل 103 عون وبعدها سنة 2015 والتي عرفت نسبة 20,16% أخيرا سنة 2016 والتي قدرت نسبتها 34,55% ل 180 عون تنفيذ.

إضافة فيما يخص سنة 2013 سجلت زيادة في 31 عامل كانوا في إطار التحويل من فرع الصيانة وخدمات السيارات إلى فرع إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة .

أما فيما يتعلق بحجم العمال من النساء في المؤسسة لسنة 2016 فقد بلغت 28 امرأة توزعت على الفئات العمالية الثلاثة. ويظهر الجدول التالي:

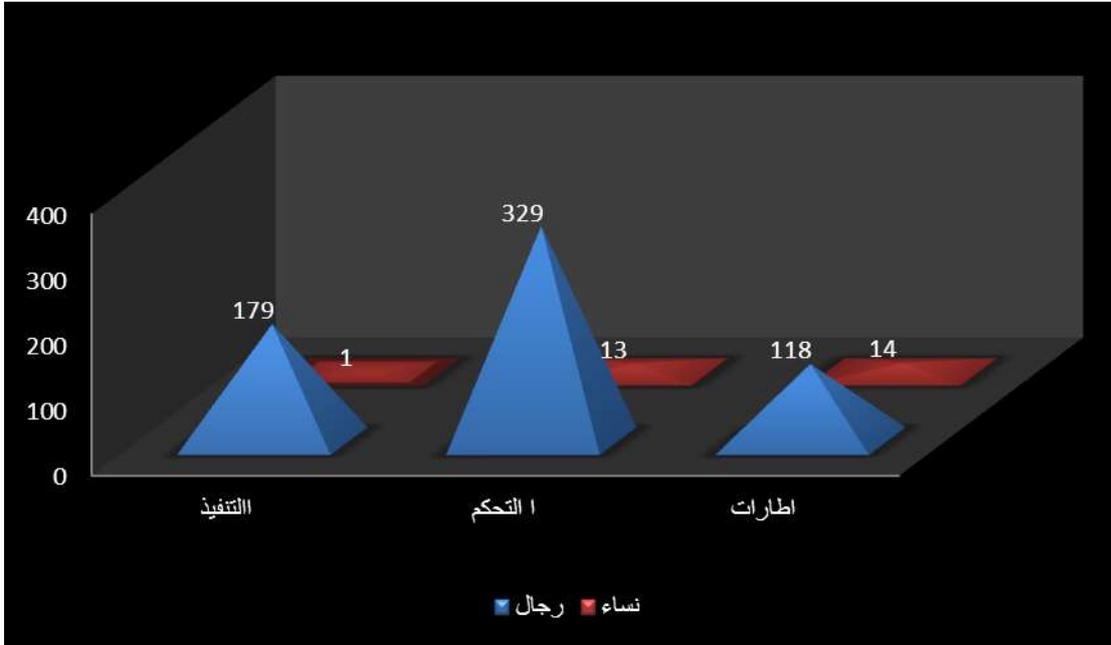
3-2- تصنيف عمال الشركة حسب الجنس لسنة 2016

جدول رقم(5): توزيع العاملين في الشركة حسب الجنس لسنة 2016

الجنس/ الفئات	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات
رجال	179	329	118
نساء	01	13	14
المجموع	180	342	132

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

الشكل رقم (06): توزيع العمال حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة باستخدام برنامج اكسل.

ما يمكن استخلاصه من الجدول أن مجمل عمال الشركة هم رجال حيث بلغ عدد الرجال 626 عاملاً، خصوصاً في فئة عمال التحكم التي تعتبر القوة الحقيقية للمؤسسة، والمحرك الأساسي لها .

أما بالنسبة للنساء عددهم قليل حيث تجاوز 28 عاملة غالبيتهم في حدود 23 يمارسون مهامهم في الإدارة ، و05 في محطات الطاقة المتجددة.

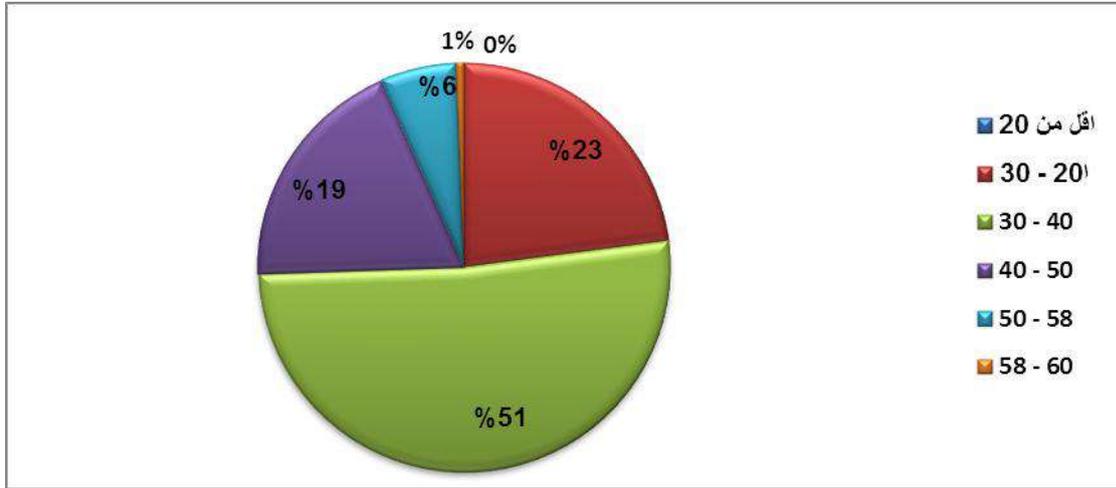
3-3- تصنيف عمال الشركة حسب العمر

الجدول رقم(6): توزيع العاملين في الشركة حسب العمر

السنوات	عدد العمال	النسبة
أقل من 20	00	0%
30-20	150	22,94%
40 - 30	337	51,53%
50 - 40	124	18,96%
58- 50	39	5.96%
60 - 58	04	0,61%
المجموع	654	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

الشكل رقم(7): يوضح نسبة توزيع عمال المؤسسة حسب الأعمار لسنة 2016



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج اكسل

التحليل : يتبين من خلال الجدول أن العاملين الذين تقل أعمارهم 30 سنة يمثلون فقط 22,94% من إجمالي العاملين ،ضمت 150 عاملا كانوا في إطار التوظيف، وتمثل فئة العاملين ما بين 30 و40 سنة حوالي 51,53% من إجمالي العاملين وهي الفئة الأولى من حيث تعداد المؤسسة والعدد الأكبر للعمال حيث بلغ 337 عاملا ، ثم تليها فئة من 40-50 بلغ عدد

العمال 124 بنسبة 18,96% في هذه الفترة بدأ يغادرون المؤسسة (تقاعد مسبق)، أما من 50 إلى 80 سنة حوالي 5,96% حيث بلغ عدد العمال 39 عامل حيث كلما تقدمنا في السن يتناقص عدد العمال وبالتالي يكون هناك تقاعد مسبق. بالنسبة لفئة (58-60) تمثل النسبة 0,61% وهذا ما يفسر بإحالة غالبية العمال إلى التقاعد المسبق. وقد كان من بين نتائج برنامج التقويم الداخلي في الجانب المتعلق بحجم العمالة حالات مغادرة العمال خلال الفترة 2012-2016 كالتالي:

الجدول رقم(7): حالات مغادرة العمال للشركة خلال الفترة 2013 – 2016

الحالات	2013	2014	2015	2016
استقالة	-	07	03	03
وفاة	-	01	02	-
تقاعد	01	02	05	06
إلغاء قرار الشئيت	01	03	03	-
التحويل من فرع إلى فرع	02	02	01	07
قطع علاقة العمل	-	-	-	01
المجموع	04	15	14	17

المصدر: من إعداد الطلبة لوحدة قيادة الموارد البشرية.

سجلت الشركة أكبر عدد من حالات المغادرة سنة 2016 حيث سجلت 17 حالة ، مقابل ذلك سجلت 14 حالة مغادرة سنة 2015، و 15 حالة مغادرة سنة 2014، و 04 حالات مغادرة سنة 2013 كما عرفت حالة التقاعد (المسبق+ العادي) و الاستقالة وحالة التحويل من فرع إلى فرع خلال السنوات الأربعة أكبر نسبة من حالات المغادرة حيث سجلت :

- في حالة الاستقالة بلغت النسبة 46,66% من إجمالي الحالات لسنة 2014 .
- في حالة التحويل من فرع إلى فرع بلغت النسبة 41,17% من إجمالي الحالات لسنة 2016 .
- في حالة التقاعد (المسبق+ العادي) بلغت النسبة 35,29% من إجمالي الحالات لسنة 2016 .

4-3- تصنيف العمال على أساس المستوى الدراسي

جدول رقم (8): تصنيف العمال حسب المستوى الدراسي

الدرجة	الفئات
من (5-10)	أعوان التنفيذ
من (11-14)	أعوان التحكم
15 فما فوق	الإطارات

المصدر: لوحة قيادة الموارد البشرية

يبين الجدول التالي الذي يوضح توزيع العمال حسب المستوى الدراسي من خلال الفئات العمالية الثلاث:

أن أعوان التنفيذ الدرجة من (5-10) تمثل الوظائف البسيطة كعون متعدد المهام , عون مخزن, سكريتريا ، أما أعوان التحكم

الدرجة من (11-14) يمارسون شهادات التوظيف حيث تعتبر القوة الفاعلة للمؤسسة و الأساسية لها.

أما الإطارات الدرجة من 15 ما فوق يشغلون مناصب عمل في وظيفة إطار وإطارات عليا وتوكل لهم مسؤوليات كرئيس مصلحة

ورئيس قسم وغالبا مهامهم تميز بالمسؤولية في الوظيفة.

3-5- تصنيف العمال حسب شهادة العمل

جدول رقم(9): تصنيف العمال حسب شهادة العمل

الدرجة	الشهادة
من (05-07)	دون المستوي
08	الكفاءة المهنية
11	تقني
13	تقني سامي
15	ليسانس
16	ماستر

المصدر: لوحة قيادة الموارد البشرية

يبين الجدول التالي الموضح توزيع العمال حسب شهادات العمل أن في الشهادات دون المستوى والكفاءة المهنية يوظفون بها فئة أعون التنفيذ، وشهادة تقني و تقني سامي يوظف بها أعوان التحكم، أما شهادة الليسانس والماستر يوظف بها الإطارات .

المبحث الثاني: سيرورة عملية التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

إن الوجود المستمر لنشاط التدريب في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من حيث ممارسته بطريقة منظمة وبضوابط معينة تجعل من نتيجة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير ما يلزم من طاقات بشرية قادرة على رفع التحدي والتحديات وتحقيق الأهداف؛ ومن هذا المنطلق تحرص إدارة الشركة على وضع خطط علمية لتدريب مواردها البشرية.

المطلب الأول: مكان ممارسة التدريب وأنواعه في المؤسسة

أولاً: مكان ممارسة التدريب في المؤسسة

يعتبر التدريب موضوع مؤثر ومخطط لجميع عمال المؤسسة سواء إناث أو ذكور حيث يمارس في المؤسسة كالتالي:

1- مؤسسة التدريب في مجال الكهرباء والغاز IFEG :

هي فرع من فروع سونلغاز يهتم بمجال التدريب لعمال سونلغاز وتحتوي على 03 مراكز للتكوين:

- **مركز التدريب بن عكنون CBA** يكون في مجال التدريب في الجانب الإداري في تخصصات قصيرة المدى أو طويلة المدى سواء في مجال الإعلام الآلي أو المحاسبة ، الأجور الخزينة...

- **المدرسة التقنية بالبلدية ETB** : يكون التدريب فيها سواء في تخصصات طويلة أو قصيرة المدى في الجانب التقني كالميكانيكا....

- **مركز عين مليلة CAM** : يكون هذا التدريب في المجال التقني وهذا الذي يكون فيه بنسبة كبيرة.

2- مؤسسات التدريب خارج قطاع سونلغاز : تنقسم إلى قسمين هي مؤسسات داخل الوطن وخارج الوطن .

- **مؤسسات داخل الوطن**: وهي مؤسسات معتمدة من طرف الدولة تقوم بمهام المؤسسات الخاصة ودور الشباب والمتعاملين (المعاهد) ، حيث يلجأ إليها في حالة عدم وجود إمكانيات ، أو في حالة عدم وجود التخصص (عبء المسافة ، التكاليف...).

- **مؤسسات خارج الوطن** : يكون مع المؤسسات الأجنبية حيث تلجأ المؤسسة إلى تدريب العمال خارج الوطن لمدة من أسبوعين إلى شهر أو شهر ونصف خصوصا في تركيب المحطات وتغيير المولدات... للشركة من قبل الموردين المتعاقدين...مقابل اتفاقية وذلك من أجل تدريب الإطارات خاصة المهندسين وتقديم خدمات لطبيعة التعاون معهم بحيث لا بد أن يجري تكوين سواء في الصين أو سويسرا..

ثانيا: أنواع التدريب في المؤسسة

يوجد نوعين من التدريب في المؤسسة تتمثل في تدريب قصير المدى وتدريب طويل المدى وهي كالتالي:

أ- التدريب قصير المدى :

يسمى بتدريب الإتقان يكون من أسبوع إلى أسبوعين حيث يقوم في (بن عكنون ، البليدة ، عين مليلة) أو حتى مؤسسات داخل وخارج الوطن.

ب- التدريب طويل المدى:

يسمى بالتدريب المهني المتخصص ، يكون من 03 أشهر إلى غاية عام أو عام ونصف.

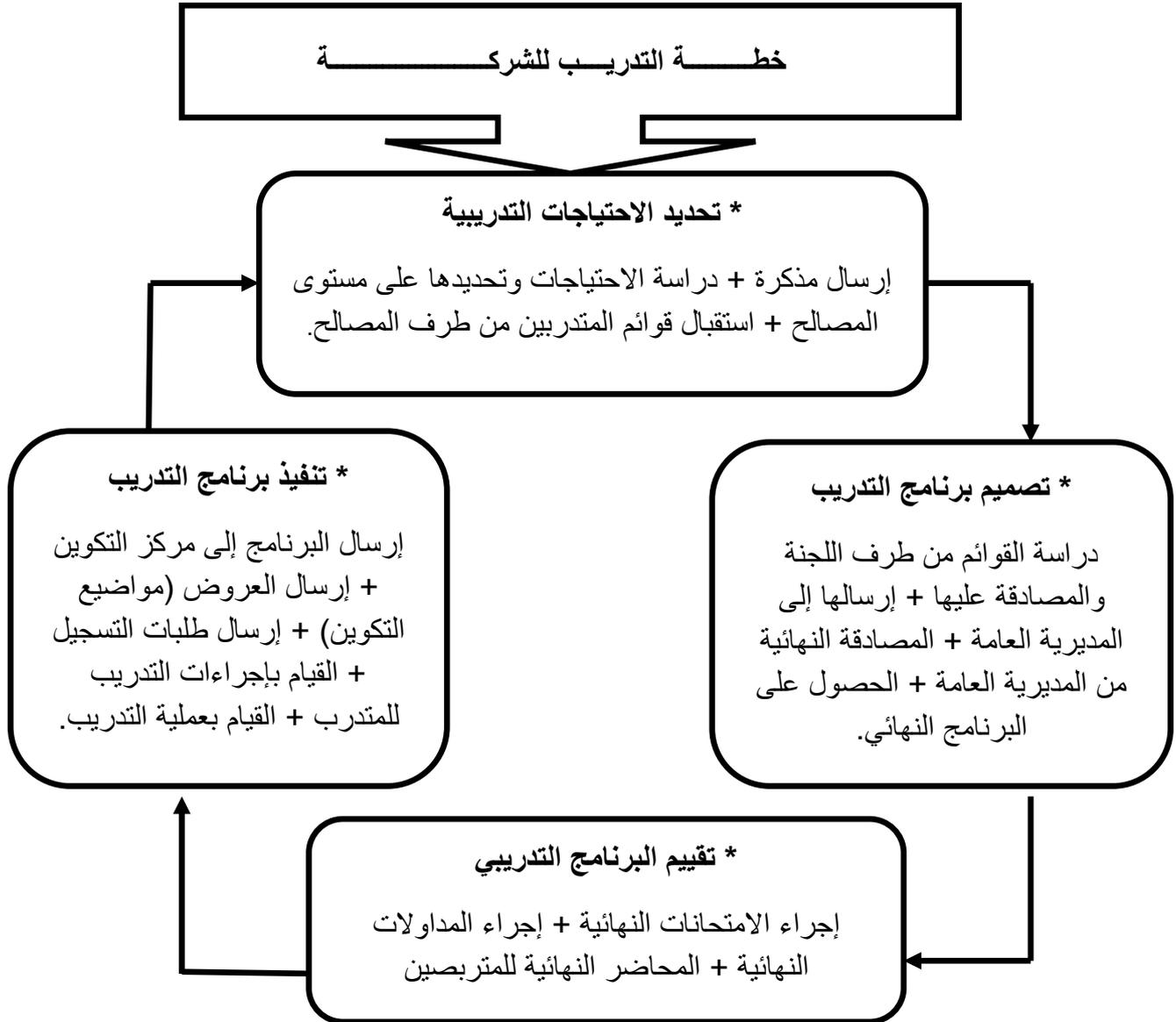
ملاحظة: بالنسبة للتخصص طويل المدى يجسد إلا بالنسبة لمؤسسات التكوين التابعة لسونلغاز IFEG.

المطلب الثاني : مراحل العملية التدريبية في شركة SKTM1-الإعداد لبرنامج التدريب بالشركة:

تضع مصلحة المستخدمين والإدارة هدفا عاما للقيام بأي نشاط تدريبي وهو التكييف الدائم والمستمر لقدرات الموارد البشرية مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهذا إلى جانب العمل على تأهيل الموارد البشرية في الشركة لمواجهة التغيرات وتحقيق الأهداف المختلفة.

ومهما كانت الأهداف المنتظرة من نشاط التدريب من طرف إدارة الشركة؛ فإن أي برنامج تدريبي لا بد أن يتبع المراحل الآتية الموضحة في المخطط التدريبي للشركة.

الشكل رقم (8): يوضح مخطط التدريب للشركة



المصدر: وثائق المؤسسة (المصلحة)

1-1- تحديد الاحتياجات التدريبية

تتم عملية تحليل الاحتياجات التدريبية سنويا خلال السداسي الثاني من السنة ، حيث يوجه طلب تحديد الاحتياجات التدريبية إلى جميع الهيئات في المؤسسة وفق المراحل التالية.

- في بداية السداسي الثاني من شهر جويلية تقوم المكلفة بالتكوين بإعداد مذكرة (إرسالية) موقعة من طرف المدير تطلب فيها تحليل الاحتياجات التدريبية.

- إرسال تلك الاحتياجات إلى جميع المصالح والأقسام لمدة 15 يوم حيث تقوم بإرسالها عن طريق الفاكس أو الهاتف أو البريد الإلكتروني..

- القيام بإعداد قائمة من طرف المصالح والأقسام والمحطات تسجل فيها تحديد الاحتياجات التدريبية.

- ثم عملية استقبال واستلام جدول الاحتياجات من المصالح.

1-2- تصميم برنامج التدريب

يتم وضع تصميم مخطط البرنامج التدريبي وهذا بعد استقبال احتياجات التدريب من جميع المصالح والأقسام والمحطات :

- تجتمع لجنة على مستوى المؤسسة مكونة من مدير الوحدة ، رئيس مصلحة الموارد البشرية المكلفة بمتابعة التكوين ، رئيس قسم الاستغلال وممثل العمال (النقابة).

- يقومون بطرح مجموعة من الآراء والملاحظات والاقتراحات؛

- ثم تأتي عملية الفرز والغريلة والتصفية والانتقاء بغرض تحديد القائمة النهائية؛

- ثم المصادقة على برنامج التدريب؛

- وضع المخطط النهائي؛

- عملية المصادقة على المخطط ؛

- المصادقة على المخطط النهائي من طرف الوحدة .

- ثم يرسل المخطط التدريبي إلى مديرية الموارد البشرية للمديرية العامة "غرداية"؛

- مناقشة المخطط على مستوى غرداية و المصادقة على المخطط التدريبي؛

- استقبال المخطط النهائي للتدريب بعد المصادقة عليه من غرداية ؛

- المصادقة النهائية على المخطط .

1-3- تنفيذ البرنامج التدريبي

أصبح بحوزة الموارد البشرية تجسيد البرنامج التدريبي كالاتي:

(مؤسسات التكوين سونلغاز) للسنة المقبلة من طرف CBA، CAM، ETB- إرسال المخطط النهائي إلى مراكز التكوين مراكز التكوين .

- استقبال عروض التكوين من مؤسسات التكوين بعد الإطلاع على البرنامج.

-إرسال طلبات التسجيل إلى المراكز المعنية حسب التواريخ المبرجة. كما هو موضح في * الملحق رقم 02*.

- إعلام المشاركين بالتربص المسجلين عن طريق المسؤولين المباشرين .

- القيام بالإجراءات اللازمة المتمثلة في حجز الإيواء ، النقل للمتربصين المعنيين عن طريق مصلحة الوسائل العامة (الملحق

رقم 03)

حيث تقوم بإجراء طلب لمصلحة الوسائل العامة المتمثلة في توفير المستلزمات في طلب إقامة تكديرات النقل، توفير الإيواء والإطعام وكل ما يلزم.

- إرسال المتربصين لمتابعة التربص إلى غاية النهاية مرفقين بوثائق معينة متمثلة في: الأمر بمهمة، الترخيص بالخروج لغرض التكوين الترخيص بالغياب بسبب التكوين و تذكرة الطائرة يبعثوهم عن طريق المسؤول عليهم من أجل التكفل بوثائق المتربص ، ليكون على لم بالعملية في عملية التنقل. كما هو موضح في الملحق 04 و05..
- ثم الانطلاق في التربص مرفقين بكل ما يلزمهم من الوسائل المستخدمة والمعدات التدريبية .

1-4- تقييم البرنامج التدريبي:

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري تعطي له مصلحة الإدارة والمستخدمين أهمية كبرى من حيث أنه يعكس مدى نجاعة

برامج التدريب المطبقة، هذا من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى.

حيث تتم عملية التقييم عن طريق مراكز التكوين في إجراء امتحان أو امتحانات جزئية في مركز التكوين:

أ- إجراء امتحان كتابي طويل المدى أو قصير المدى تجرى من فترة إلى فترة إلى فترة عن طريق الاعتماد على مقاييس تم دراستها، قد تكون في نهاية الأسبوع بالنسبة لقصير المدى، أما بالنسبة لطويل المدى قد يكون الامتحان أثناء المقياس أو في نهاية المقياس وفي نفس الوقت يقدموا استبيان يحتوي على معلومات عن التدريب (الاسم ، اللقب) والإيجابيات وكذلك إجراءات مثلا الأكل والشرب ملائمة أم لا والإقامة أي إجراءات تخص محيط الدراسة .

ب- عن طريق إجراء امتحانات تطبيقية في الميدان تكون غالبا في التكوينات طويلة المدى حيث تُخص محيط الدراسة ، حيث تجرى على مستوى محطات الطاقة المتجددة التي يتبع إليها المتربص، وذلك بإرسال أساتذة يقومون بإجراء الامتحان في محطات الطاقة المتجددة وكذلك من الممكن أن يكون ماطر يرشد المتربص يعلمه ويتابعه لمدة 45 يوم.

من المعايير المستعملة في عملية تقييم برنامج التدريب نجد:

في الامتحانات الكتابة يتم تقييم المتربص على أساس الأداء المعرفي ، إتقان اللغة قوة الفهم والاستيعاب.

أما في الامتحانات التطبيقية يقيمون على أساس الحضور والانضباط، السلوك ، الجودة في العمل كذلك :

- مدى الانسجام والاحتكاك مع العمال، الزاد المعرفي ؛

- مدى قدرة تطبيق المعارف النظرية على الجانب التطبيقي في العمل؛

- الرزانة ، المرونة ، الديناميكية ، التفاعل ، الثقة؛

العلاقة بين التدريب وتطوير مهارات المورد البشري

إن العلاقة بين التدريب وتطوير مهارات المورد البشري هي علاقة تكاملية وتكوينية حيث أن كل تكوين يحسن من أداء العامل وقدراته وبالتالي تطوير الإنتاجية والأداء المتميز و تحقيق الجودة وبالتالي يجب دراسة التدريب لتجنب الوقوع في الأخطاء وبالتالي يقلل الوقوع من حوادث العمل أو تعطلات على مستوى الآلات.

المطلب الثالث: إحصائيات التدريب للفترة 2013-2016**1- إحصائيات التدريب للفترة 2013-2016**

كل نشاط تدريبي في المؤسسة لا بد أن يخضع لعملية تسجيل ؛ حيث تقوم مصلحة الإدارة والمستخدمين بفتح ملف خاص بكل دورة تدريبية، يتم فيه توضيح وبشكل مفصل المؤشرات التالية:

- عدد الأفراد المستفيدين؛

- نوع التدريب؛

- مدة ومكان والجهة المكلفة بالتدريب.

بلغ عدد العمال المستفيدين من برامج التدريب بن سنة 2013-2016، 744 عاملا من الفئات الثلاث

جدول(10): عدد المستفيدين من برامج التدريب خلال فترة 2013-2016

السنة	2013	2014	2015	2016
عدد الأفراد المتدربين	124	143	274	203
نسبة عدد الأفراد المتدربين	%16,67	%19,25	%27,60	%27,29

المصدر: مخطط التدريب 2013-2016 للمؤسسة

يبين الجدول التالي تطور عدد الأفراد المتدربين في الفترة بين 2013-2016 لكلا النمطين طويل المدى وقصير المدى.

1-1- إحصائيات التدريب طويل المدى وقصير المدى

- دورات التدريب طويل المدى (التدريب المهني المتخصص): بلغ عدد الأفراد المستفيدين من دورات التدريب المهنية والتخصصية خلال الفترة 2013-2016، 264 فرد من كل الفئات العمالية.

جدول رقم (11): الدورات التدريبية المهنية والتخصصية للفترة 2013-2016

السنة	2013	2014	2015	2016	المجموع	الجهة المكلفة
عدد الأفراد المتدربين	36	58	94	76	264	
عدد الأيام	2700	4335	7708	5700	20458	IFEG

المصدر: مخطط التدريب 2013-2016 للمؤسسة

التحليل : يبين الجدول تطور عدد الأفراد المتدربين بالنسبة لنمط التكوين طويل المدى (المهني المتخصص) لسنة 2013 إلى 2016 والبالغ عددهم 264 ونلاحظ فيه تزايد من سنة إلى أخرى حيث نلاحظ في سنة 2014 زيادة معتبرة بنسبة 21,96 % مقارنة بسنة 2013 بلغت حوالي 13,63% وهذا تابع للعمال الجدد الذين وظفوا في تلك السنة الذين لا بد لهم من إجراء تكوين .

في سنة 2015 نلاحظ عدد كبير في عدد المتكويين بنسبة 35,61% مقارنة مع جميع السنوات السابقة وهذا راجع على أنه في سنة 2014 تم إنشاء العديد من محطات الطاقة المتجددة تبعه ذلك زيادة كبيرة في عملية التوظيف لهذه المحطات مما يتطلب الأمر القيام بتكوين عدد كبير من عمال هذه المحطات في سنة 2015.

1-2-1- دورات التدريب قصير المدى (تدريب الإتقان): بلغ عدد الأفراد المستفيدين من دورات التدريب التقنية

خلال الفترة 2013-2016، 480 فرد من كل الفئات العمالية.

جدول رقم(12): الدورات التدريبية التقنية للفترة 2013-2016

الجهة المكلفة	المجموع	2016	2015	2014	2013	السنة
IFEG	480	127	180	85	88	عدد الأفراد المتدربين
المؤسسات الخاصة خارج قطاع سونلغاز	2400	635	900	425	440	عدد الأيام

المصدر : مخطط التدريب 2013-2016 للمؤسسة

يبين الجدول تطور عدد الأفراد المتدربين بالنسبة لنمط التكوين قصير المدى (تدريب الإقتان) لسنة 2013 إلى 2016 والبالغ عددهم 480 حيث نجد تقارب في عدد الأفراد المتدربين من سنة إلى أخرى وهذا وفقا للبرنامج التدريبي المنفذ خلال كل سنة إلا أننا نلاحظ تطور كبير كالعادة في سنة 2015 وهذا راجع إلا أنه تم تكوين عدد كبير من الأفراد في هذه السنة (نفس الأسباب التي ذكرت سابقا في التدريب طويل المدى).

2-التكاليف الإجمالية لأنشطة للتدريب لسنة 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016

جدول رقم (13): التكاليف الإجمالية للتدريب للفترة 2013-2016 .

النسبة %	التكاليف الإجمالية (دج)	السنة
15,10%	72 475 000, 00	2013
21,35%	102 509 800,00	2014
35,05%	168 324 700,00	2015
28,50%	136842000,00	2016

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

التحليل : على الرغم من الدورات التدريبية نلاحظ أن أكبر تكلفة إجمالية سجلت سنة 2015 بنسبة 35,05% وهذا راجع لكون هذه السنة تم تدريب عدد كبير من العمال وتليها سنة 2016 حيث انخفضت التكلفة في هذه السنة بنسبة 28,50 % وهذا نظرا لعدم تنفيذ البرنامج بنسبة كبيرة لأسباب خاصة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إعدادها في البحث استطعنا من خلالها التعرف على أهمية تأثير التدريب على المورد البشري في المؤسسة لما له من أهمية في كسب الكفاءات والمهارات وزيادة في النشاط أكثر من أجل الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة، وتوصلت في الأخير من خلال المقابلات التي أجريتها إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لنشاط التدريب، وكان ذلك من خلال حرص مديرية المستخدمين والإدارة وكذا مسؤول التدريب على إتباع المراحل الأساسية لتحقيق أي عملية تدريبية، بداية من تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم ثم التنفيذ وأخيرا تقييم النشاط التدريبي، كما تبين الاهتمام بالتدريب من خلال تخصيص الإعتمادات المالية المعتبرة، وأنشطة التدريب خلال الفترة 2013-2016 والدورات التدريبية المهنية والتخصصية وكذا التقنية التي كانت نتيجة لاحتياجات العمالة المؤهلة في بعض مصالح المؤسسة، إلى جانب الحرص على أن تستفيد كل الشرائح العمالية من العملية التدريبية.



الخاتمة

حاولنا في هذه الدراسة أن نسقط ما تم دراسته في الجانب النظري معالجين الإشكالية المطروحة والتي تمثلت في تأثير التدريب على تطوير مهارات المورد البشري، فقد تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "وحدة تقرت".

ولقد تبين جليا أن التدريب يعتبر من أهم الأنشطة التي تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بالعمل، من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى درجة الكفاءة وتحقيق الجودة وبالتالي يجب دراسة التدريب لتجنب الوقوع في المشاكل .

حيث لجأت دراستنا إلى الوصول على النتائج التالية في :

- وضع مخطط التدريب لشركة SKTM وأهم عناصره من خلال إتباع المراحل المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ برنامج التدريب ثم عملية التقييم، حيث أن كل هذه الخطوات تعطي أهمية بالنسبة للمورد البشري من أجل أداء دوره في المؤسسة وحل مشاكلها.

- من أهم النتائج المتوصل إليها كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي كانت الخطوة الأولى والأساسية في بداية التدريب، إضافة إلى خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي التي تبرز أهمية في تطوير زيادة الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة.

- المعايير التي تقيم على أساسها برامج نجاح التدريب المتمثلة في (الأداء المعرفي ، السلوك ، الانضباط ، الجودة في العمل....الخ) التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء الشركة بوجه عام.

كذلك من خلال دراستنا أبرزنا إحصائيات التدريب المهنية والتخصصية وكذا التقنية وتكاليف التدريب الإجمالية للفترة 2013-2016، حيث تم تركيزها على الدورات طويلة المدى.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية على المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

- ضرورة إنشاء مراكز التكوين في ولاية ورقلة مما يسهل التنقل قصد تقريب المركز للعمال الذين يتواجدون في المناطق النائية .

- التدريب باللغة العربية خاصة لفئة عمال التنفيذ و أعوان التحكم.

وفي الأخير أتمنى أني قد وصلت ولو بجزء قليل من موضوع بحثي هذا لكل من يهتم بالتدريب والذي له تأثير كبير على المورد البشري في المؤسسة من حيث تحقيق الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الجودة في العمل.



المراجع

قائمة المراجع

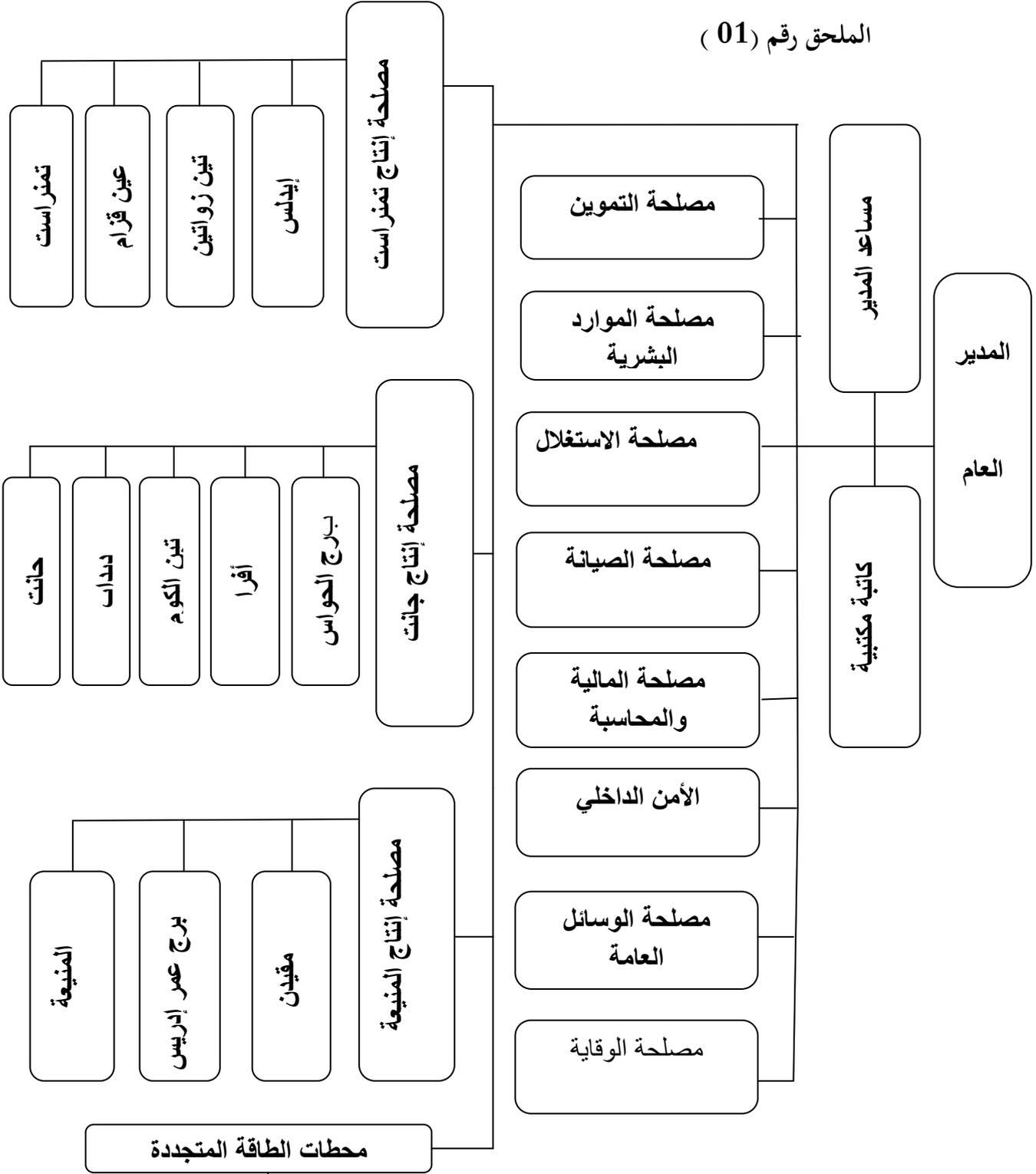
أولاً: الكتب
1. عثمان فريد رشدي ، التدريب المهني، دار الـراية للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.
2. عبد الرحمان توفيق، منهج مهارات التدريب(أساسي)-تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار النشر، مركز الخبرات المهنية، ط 3، 2004.
ثانياً: المذكرات
1. فريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، جامعة منتوري -قسنطينة- 2005.
2. هيثم عبد المجيد محمد، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية، بجامعة حائل، في عمادة الجودة والتطوير.
ثالثاً: المقالات
1. سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11 المركز الجامعي غرداية، 2011.

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	الاختصارات والرموز
أب-ج-د-هـ	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإعداد للتدريب في المنظمة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام للتدريب
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب
04	المطلب الثاني: أهداف التدريب
05	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
06	المطلب الرابع: أنواع التدريب
07	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية
08	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
11	المطلب الثاني : تصميم برامج التدريب
13	المطلب الثالث: تنفيذ برامج التدريب

14	المطلب الرابع : تقييم برامج التدريب
17	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني: واقع التدريب في المؤسسة	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: تقديم المؤسسة SKTM
20	المطلب الأول: تطور ونشأة المؤسسة وتعريفها
21	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها
22	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
26	المطلب الرابع: تحليل خصائص الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: سيرورة عملية التدريب في المؤسسة
33	المطلب الأول: مكان ممارسة عملية التدريب في المؤسسة
34	المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية
38	المطلب الثاني: إحصائيات التدريب للفترة 2013-2016
42	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
45	المراجع
47	الفهرس
54-49	الملاحق



الملحق رقم (01)



الحجيرة ، الأغواط ، الخلفة ، المنبوعة ، عين صالح ، تمراست ، جانت ، سوق أهراس ، ميلة باتنة ، سطيف ، مسيلة

الملحق رقم 02: طلب التسجيل

SOCIETE :

Tél. : Fax :

TOUGGOURT, le :

MESSAGE FAX

N. Réf. : /2017.

<u>Emetteur</u> :	<u>Destination</u> :
<u>Téléphone</u> :	<u>Téléphone</u> :
<u>Fax</u> :	<u>Fax</u> :
<u>Email</u> :	<u>Email</u> :

Objet : Demande D'inscription

Nous vous demandons de bien vouloir inscrire les agents ci-dessous à la formation « Magasiniers de centrales » qui se déroulera le .././2017 au niveau de

-
-
-
-
-

Meilleurs salutations

/LE DIRECTEUR D'UNITE

الملحق رقم 03: إجراءات طلب النقل

SOCIETE :

N°:/2017

Tél :

Fax :

Touggourt le:

Emetteur :
Téléphone : ..
Fax : ..
Email : ..

Destination :
Téléphone : ..
Fax : ..
Email : ..

Objet : Demande prestation de service

-Agents à transporter :

Nom et Prénom	Itinéraire	Date
.....	Aller : vers	LE :
.....	Retour : vers	LE :

- MOTIF : Formation

-IMPUTATION DES DEPENSES :

-DATE DE LA DEMANDE :

Le chef service ressources humaines

الملحق رقم 04: ترخيص بالغياب



شركة كهرباء و طاقات متجددة
Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida

UNITE DE PRODUCTION SUD EST

Service Ressources Humaines

N° /SKTM/UPSE.RH.17

AUTORISATION D'ABSENCE
POUR FORMATION

Madame : *****

Classement : *****

Fonction : *****

Est autorisée à participer à la formation «*****».

Se déroulant au niveau de :*****.

Du **/**/**** Au **/**/****

Fait à Touggourt le :

LE DIRECTEUR D'UNITE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



شركة كهرباء و طاقات متجددة
Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida

تكليف بمهمة

رقم:

الـ:

الوظيفة:

الرتبة: مديرية / مصلحة :

السكن:

(1) يتنقل إلى:

.....

سبب التنقل:

(2) مدة المهمة:

.....

(3) وسيلة النقل المستعملة:

.....

.....

حورب في 20

مدير

(1) أذكر الأماكن أو التنقلات المتوجه إليها.

(2) في حالة تجاوز المدة المقررة، لمنح شهادة مكملة تجهيز تعهد المهمة، وتقديم عند طلب تعويض نفقات المهمة.

(3) أ. في حالة السفر عن طريق السكن الجديدة يذكر ما إذا كان العون يمتلك بطاقة سفر خاصة.

ب. يذكر ما إذا كان العون مرخص له استثنائيا باستعمال سيارته الخاصة.