

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري
دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر RamSucre

من إعداد الطالب(ة):

كحيلية حنان

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	برواين شهرزاد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

الفهرس

الإهداء
الشكر والتقدير
المقدمة العامة
الفصل الأول : علاقة التدريب والتكوين في أداء العنصر البشري
مقدمة الفصل
المبحث الأول : عموميات حول التدريب والتكوين والأداء
المبحث الثاني : خطوات عملية التدريب والتكوين وعلاقتها في تحسين أداء العنصر البشري
خاتمة الفصل
الفصل التطبيقي : واقع التكوين والتدريب داخل مؤسسة تكرير السكر
مقدمة الفصل
المبحث الأول : التقديم العام للمؤسسة تكرير السكر
المبحث الثاني : واقع التدريب والتكوين وتأثيرهما على الأداء
خاتمة الفصل
الخاتمة العامة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
15	الشكل 01: يوضح كيف يرفع التكوين من كفاءة وفعالية المؤسسة
25	الشكل 02: يوضح طريقة استخدام التوزيع الإجباري
33	الشكل 03: يوضح خطوات عملية التدريب
43	الشكل 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	الشكل 05: مدى تطبيق عملية التدريب بالمؤسسة
58	الشكل 06: يوضح مدى تطبيق عملية التكوين
62	الشكل 07: يوضح طرق تقييم الأداء حسب فعالية التدريب والتكوين

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
22	الجدول 01: يوضح مقارنة بين أربع عاملين على أساس درجتهم في خمسة عوامل
23	الجدول 02: يوضح تقدير الصفات بحسب طريقة الميزان والدرجات
42	الجدول 03: لمراحل تطور مؤسسة تكرير السكر
53	الجدول 04: توقعات 2016 لتوظيف والتحقيق
56	الجدول 05: يوضح الفترة التكوينية للعامل
60	الجدول 06: يوضح معايير الأداء بالمؤسسة
62	الجدول 07: يوضح طرق تقييم الأداء حسب فعالية التدريب والتكوين

مقدمة عامة :

لقد أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات والقضايا الأساسية، والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية بمختلف أبعادها.

ومواجهة تحديات العصر الجديد المليء بالجو التنافسي والتغيير في المتطلبات النوعية للعملاء، وفي جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق الاستمرارية في الأسواق.

لذا تعمل المنظمات إلى تطوير وتفعيل هذا الموضوع من خلال وضع وظائف تساعد على تحقيق الإدارة المثلى لهذه الموارد ومن بين أهم هذه الوظائف التي تعمل على تأهيل الطاقات وتوجيهها لدينا التدريب والتكوين ودورها في تحسين أداء العنصر البشري ودفع عجلة التقدم في المنظمات وذلك بتخصيص جزء كبير من الاهتمام للأمر الضروري والمحتم من اجل تحقيق أهداف المنظمات خاصة الاقتصادية منها .

إشكالية الدراسة :

- فيما تكمن مساهمة كل من التدريب والتكوين على أداء العنصر البشري للمنظمات ؟
 - التساؤلات الفرعية :
- ويتطلب تحقق هذه الإشكالية الإجابة عن التساؤلات التالية وهي :

- 1- ما هي سياسة التدريب ؟
- 2- ما هي سياسة التكوين ؟
- 3- هل عند تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية تساهم في تفعيل ورفع من أداء العاملين ؟
- 4- ما هو واقع كلا من التدريب والتكوين في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

فرضيات البحث :

وللإجابة عن الإشكالية سنتطرق لإجابة على الفرضيات التالية :

- 1- يعتمد الرفع من مستوى الأفراد وأدائهم تطبيق سياسي التدريب والتكوين نظرا لنجاحهما في رفع مرد ودية العامل والمؤسسة .
- 2- لا بد دائما من تحديد احتياجات تدريبية وتكوينية لتسهيل عملية تطبيق هذين السياستين في المؤسسة .

هيكل البحث:

الجانب النظري :

لخصناه في فصل واحد فقط وتطرقنا فيه إلى دراسة معمقة حول التدريب والتكوين وأثرهما على أداء العنصر البشري وذلك بإعطاء التعارف وأهمية ومهام وأهداف وأنواع وخطوات وطرق كلا من التدريب والتكوين والأداء والعلاقة التي تربطهم.
وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين لكل مبحث ثلاث مطالب بثلاث فروع لكل مطلب .

الجانب التطبيقي :

تم دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE وذلك لمعرفة واقع التدريب والتكوين في المؤسسة ومدى تأثيرهما على أداء موظفيها وعلى المؤسسة ككل .
وقد قسمنا بحثنا هذا إلى مبحثين الأول خاص بالمؤسسة وهيكلها ، أما المبحث الثاني خاص بواقع كل من التدريب والتكوين داخل المؤسسة.

منهجية البحث :

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي ، فقد قمنا بسرد المعلومات والحقائق والوقائع وهنا تحتم علينا استعمال المنهج الوصفي ، أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة الوقائع وتحليل الوقائع وتأكيد الجانب النظري وهنا استعملنا المنهج التحليلي والوصفي عند التعريف بالمؤسسة .

حدود الدراسة :

-وللوصول إلى نتائج الدراسة قمنا بمعالجة موضوع دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE وتم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كمايلي :

1-الحدود المكانية :تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE بمستغانم

2-الحدود البشرية :وتمكن في عمال مؤسسة تكرير السكر والإداريين خاصة

3-الحدود الزمنية :وتمثل الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية لكافة التطبيقات الأعمال السارية المفعول لتحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة .

أهمية الدراسة :

للتدريب والتكوين أهمية كبيرة سواء على الفرد أو المؤسسة حيث يعملان على تنمية مهارات الأفراد وتحسين في أدائهم مما يكون له تأثير فعال على مردود المؤسسة ويؤدي بها لتحقيق الاستمرارية وغياهما يؤثر سلبيا على مردود المؤسسة .

3- أهداف الدراسة :

- 4- توضيح مفهوم كلا من التدريب والتكوين ، أنواعهما ، مراحلهما ، أهميتهما ، أهدافهما .
- 5- ولتبيان الدور الهام لهما وأثره الايجابي على أداء العنصر البشري .

أسباب اختيار الموضوع :

نظرا للتأثير الايجابي ولحدثة الموضوع ومواكبته التغيرات الداخلية والخارجية ومدى فاعلية عنصري التدريب والتكوين في العديد من القطاعات ، عملنا على اختيار هذا الموضوع بسبب إهمال العديد من المؤسسات توفير مصالح مختصة بالتدريب والتكوين وغياهما من مخطط المؤسسة .

- صعوبات البحث :

- من أبرز صعوبات التي واجهتنا لدينا
- 1- نقص المراجع فيما يخص الإشكالية بحيث أن معظم البحوث والكتابات تتحدث عن التدريب وتعتبر التكوين رابط للتدريب ومزيج له أي أنهما مرتبطان أي لهما تقريبا نفس الفعالية والهدف
- 2- صعوبة الحصول على معلومات حول التكوين في الميدان التطبيقي لأن واقعه داخل المؤسسة ضئيل مقارنة بالتدريب .

• مقدمة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية ، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها لذلك لابد من إدارة هذه الموارد البشرية ومن بين الآليات الفاعلة والمعتمدة لسير الحسن للموارد البشرية لدينا التدريب والتكوين ، بحيث يعتبران من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية بحيث بهما تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها كما أنها بحسن استغلالها لهذين العنصرين وتفعيلهما باستمرار يؤدي إلى تنظيم العاملين وتحسين أدائهم وبالتالي سمو وتطوير المنظمة ويجعل منها منظمة ناجحة لها قدرة تنافسية تجعل لها مكانة في الميدان الاقتصادي وفي الواقع الاجتماعي ككل.

ولإثراء هذا الموضوع وإعطاء نظرة عامة ومفصلة حول التدريب والتكوين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كل مبحث بثلاث مطالب في المبحث الأول سنتطرق لعموميات حول كل من التدريب والتكوين والأداء أما في المبحث الثاني سنتطرق لأهم الخطوات التي يقوم عليها التدريب والتكوين وعلاقتها بتحسين أداء العنصر البشري.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب التكوين والأداء

لقد أصبح لكل من التدريب والتكوين ضرورة ملحة لكي ينجح الأفراد والعاملين في أي منظمة أو مؤسسة ودورهما في تحسين أداء العمال كافة لجميع المستويات ، كما أن لهما تأثير على مردودية المؤسسة وعاملان فعالان في تحقيق أهدافها لذا سنتطرق لتحديد المفاهيم العامة حول التدريب و التكوين والأداء .

المطلب الأول : ماهية التدريب .

الفرع 01 : مفهوم التدريب وأهميته .

I. مفهوم التدريب :

- وتعددت المفاهيم للتدريب بتعدد المؤلفات الصادرة وسنحاول استعراض البعض منها فيما يلي :
- هو عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء باستمرار.¹
- هو عملية تعلم ، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد .²
- هو اكتساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ، بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و المتغيرات البيئية .³

¹حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة ،ادارة الموارد البشرية ،دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة 5 ،2013،ص125

²حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1 2001،ص163 .

³سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار عمان للنشر،الأردن، ط1 2006، ص187 .

هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية ، المهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي ، والأداء على المستوى المطلوب¹.

هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات و. اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة²

.II أهمية التدريب :

وتتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية أهمية بالنسبة للمنظمة وأهمية بالنسبة للعاملين .

1_بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، إذ أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج.
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف .
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب أسس ومهارات القيادة الإدارية .
- يساعد في تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة³.
- توفير البرامج التدريبية التي تمكن العامل من معرفة المنظمة وأهدافها وجوانبها الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها¹

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية ، ط 2006 ص 271 .

² نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار البازوري ،عمان الأردن ص 14 .

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي مرجع سبق ذكره ، ص 127.

2_ بالنسبة للعاملين :

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين .
- مساعدتهم في التقليل من التوتر الناتج عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرة الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.²
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.³

III. فوائد التدريب :⁴

هناك العديد من الفوائد نذكر منها وفق ثلاث مستويات وهي:

1_ تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب : ومن بينها

- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل .
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معرفة تنظيم المنشأة أهدافها وسياستها.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص188، 187.

² سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 189.

³ حضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 127.

⁴ هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، دار الراجحة للنشر، عمان، 2013، ص 27، 28.

- المعلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- المعلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- 2_ تنمية المهارات والقدرات للمتدربين ومن بينها
 - القدرة على اتخاذ القرارات .
 - القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت.
 - المهارات القيادية.
 - المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات و الاجتماعات.
 - القدرة على تحليل المشاكل.

3_ تنمية الاتجاهات للمتدرب : ومن بينها

- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الروح الجماعية للفرد.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع من المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الرغبة في الدافع الى العمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة.

ومن هذا نستنتج أن التدريب يساهم في اكتساب الأفراد خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر ، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم ل شغل مناصب قيادية ، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لمكتسباتهم من التدريب .

كما أن التدريب بالنسبة للمنظمة هو إعداد جيل من الأفراد لشغل وظائف قيادية على جميع المستويات في المنظمة ، وله أثر ايجابي على سلوك الفرد تزيد من قدراتهم ما يجعل المنظمة في تطور دائم ومستمر.

للحصول على تدريب فعال يحقق أهداف المؤسسة ويساهم في نجاحها لابد من معرفة أهم مبادئ التدريب وتمثل فيما يلي:

1_التدريب نشاط ضروري ومستمر ، وليس كماليا ولفترة معينة :

أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ له الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكن التدريب نشاط ضروري ، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة ، ثم تنظيم المقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية¹

2_التدريب نظام متكامل :

أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي ،فهو ليس نشاطا عشوائيا .

3_التدريب نشاط إداري وفني :

بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ، ومنها وضوح الأهداف والسياسات ، توازن الخطوط والبرامج ، توافر الموارد المادية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة .

4_التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية :

يستند التدريب على مقومات إدارية وتنظيمية وهي :

- يكمن التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يتحقق للتدريب الجدوية ويقبل عليه العاملين بقناعة وتحفز ، بمختلف أنواعه وطرقه.
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة ، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل .
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يرتبط بالتقدم الوظيفي .

¹عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة الأردن عمان ، الطبعة 01: 2012 ، ص 81.

- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر .
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين ، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد .
- توفر نظام مستمر لتقييم الأداء وكفاءة العاملين ، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية .

توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب.¹

I. أنواع التدريب :

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد على منظمات الأعمال ، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية ، فبعضها يعتمد على المستوى التنظيمي أي الوظيفي للبرامج وبعضها على أسس زمنية ، وبعضها يعتمد على عدد المدربين ، وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلاً وهي :

1_التدريب حسب الهيكل التنظيمي:

1_1 التدريب المهني والفني : Technical and Vocation Training

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء ، والنجارة ، و الميكانيكي ، والصيانة ، والتشغيل ، واللحام وغيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني وفيه تقوم الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال (العادة صغار السن) ، ويحصلون غالباً على شهادات فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2_1 التدريب التخصصي : Professional Training

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشترية ، والمبيعات ، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة ، والمعارف والمهارات هنا لا تركز على

¹هاشم حمدي رضا ، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، دار الراية ، الأردن عمان ، 2012 ، ص 22

الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة ، وتصميم الأنظمة ، والتخطيط لها ، ومتابعتها ، واتخاذ القرار فيها.

1_3 التدريب الإداري :

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.¹

1_4 التدريب الإشرافي:

ويشمل هذا النمط من التدريب ، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

1_5_ تدريب المدربين: ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية ، إذا أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية بل يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس و العلاقات الإنسانية والأساليب التربوية كما يستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال و أساليب التدريب و أنواعها و التقنيات المستخدمة في الاتصالات و غيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب.²

2_ التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

2_1 التدريب قصير الأجل:

¹ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة إسكندرية، الطبعة الثانية، 2014، ص 461، 462.

² حضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 141 ص 142 .

وغالبا ما تستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة ، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج ، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية

2_2 التدريب طويل الأجل : وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ، زمن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية و كافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل ، كما أن المتدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب ، و من العيوب هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية و التي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.¹

3_التدريب وفق نوعية الأفراد:

وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

3_1 التدريب الفردي:

ويتمثل في التطوير للقدرات والمهارات الفردية ، والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا ، ولذا فإنه تقتصر على الأفراد المعنيين بذلك .

3_2 التدريب الجماعي:

وهذا النمط من التدريب يعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب ، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة ، لغرض تطوير مهاراتهم كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات و الأجهزة الجديدة²

¹ حضير كاظم حمود ، ياسر كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط05،2013، ص 142،143.

² حضير كاظم حمود ، ياسر كاسب خرشنة ، مرجع سابق ذكره ، ص 143 .

أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل للجماعات وليس الأفراد.

الفرع 03 : أهداف التدريب و مجالاته

I. أهداف التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و من المؤسسة وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

1_الزيادة في الإنتاج : وهي زيادة في كميته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم

للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية

2_الاقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من

كلفتها ، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها و وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة الآلة و اقتصاد في الموارد .

3_التعليل في دوران العمل: إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدرتهم

على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم .

4_الرفع من معنويات العاملين : حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن

المؤسسة جادة في تقديم العمل له و راغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة التي يعمل فيها.

5_مساعدة العاملين : على أداء أعمالهم و وظائفهم بأحسن مستوى ممكن .

6_تخفيض حوادث العمل: أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أدائه ، يؤدي بلا

شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- 7_ استمرارية التنظيم و استقراره : استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فعاليته رغم فقدانه لأحد المدبرين الرئيسين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب ، أما المرونة فنعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات .¹
- 8_ يوفر التدريب للعاملين سبل مواكبة التطور التقني و الإداري الذي تنتهجه المنظمات الحديثة و بالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية التي تساعدهم على تأدية أعمالهم بكل أمانة ومهنية.
- 9_ يساهم في زيادة كفاءة العمال وتطوير وإبراز مواهبهم.
- 10_ مواكبة كافة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة ، وبالتالي تمكين هذه الأخيرة من منافسة المنظمات الأخرى، بقدرة عالية.²

II. مجالات التدريب:

يمكن تقسيم مجالات التدريب استنادا إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما:

1_التدريب أثناء العمل : On the job training .

2_التدريب خارج العمل : Off the job training .

ووفقا لهذا الأسلوب التدريب يكون داخل المنظمة المعينة التي يجري العمل فيها ، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء لعمل معين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة ، وفي كلا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهارات العمال من خلالها ، ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، وذلك بإعطاء المدرب كافة المعلومات وبالإجابة عن كافة التساؤلات التي

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية شلف، الطبعة 02، الجزائر، 2014، ص 143، ص 144.

² [Http://www.hrdiscussion. Com / hr13608 html.](http://www.hrdiscussion.Com/hr13608.html)

يطرحها المتدرب أثناء التدريب ويقوم المدرب بتكليف المتدرب للقيام بأداء عمل معين على سبيل المثال الاختيار أو التحريب للتأكد من مدى فهمه واستعبابه للمعلومات ثم تزويده بها وطريقة الأداء المناسبة. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لدى العديد من المنظمات إلا أن نجاحها يعتمد على درجة الإخلاص التي يتمتع بها المدرب ومدى تجاوب المتدربين أيضاً.¹

ومن بين الطرق الأكثر تجسيدا لهذا الأسلوب التلمذة الصناعية التدوير الوظيفي والتدريب الوظيفي المبرمج والتوسع الوظيفي.²

2_التدريب خارج العمل : Off the job training.

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء لديها. ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة ، ولكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة، كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان. ومن أشكاله أي يتحقق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، والندوات والمؤتمرات، والدراسة للحالة، وتمثيل الدور والمباريات الإدارية والوسائل السمعية البصرية.³

المطلب الثالث : ماهية التكوين.

يعتبر التكوين أحد اهتمامات المنظمة، وتخصص له مصلحة من مصالحها فلا يوجد عمل كامل بدون نشاط تكويني.

لذا سنتطرق لمعرفة مفهومه، أهميته وأهم ما يرتبط به.

¹حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، 135 ، 136.

²عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، دار عالم للنشر والتوزيع ، الطبعة 01 ، عمان الأردن ، 2003 ، ص 134

³عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

الفرع 01 : مفهوم التكوين وأهميته.

I. مفهوم التكوين:

له عدة مفاهيم من بينها مايلي:

- 1_التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.
- 2_التكوين هو أيضا عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.¹
- 3_عرفه الدكتور سعيد سلطان بأنه عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا فهو تطبيق للمعرفة ويمكن الأفراد من الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة له.²
- 4_هو أيضا تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة الأداء الجيد للعمل أو لتنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ، مما يزيد من كفاءات في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.³

ومنه نقول أن التكوين ليس مجرد تسجيل للمعلومات الجديدة ،أو مجرد تعليم للعادات والسلوكيات أو نقل للخبرات أو نقل للخبرات وتدريب مهني عابر ،بقدر ما هو فعل البناء المنهجي المنظم للخبرات والمعارف ،يستند على تحليل المواقف المعرفية والعلمية المختلفة للتطوير ما يناسبها من طرق تكوينية وتعليمية⁴

II. أهمية التكوين:

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة، الطبعة 01، الجزائر، 2004، ص 99.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة 01، 1943، ص 183.

³ حسن أجمد الملعبائي، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر، الطبعة 01، عمان الأردن، 2007، ص 15.

⁴ _العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 265.

تلجأ المؤسسات في الغالب للتكوين للأهمية البالغة ولتأثيره الإيجابي على المؤسسة و الفرد و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

- يعتبر عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية .
- الركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال للموارد البشرية.
- رفع وتحسين أداء العاملين وكفاءتهم .
- تحقيق الاستمرارية والحركية للمؤسسات.
- تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج نوعاً وكماً .
- مساعدة الأفراد والجماعات وتمكينهم من التكيف والاندماج في عالم العمل والشغل.
- ترقية قدرات العاملين وتعليمهم المهارات اللازمة لنشاط مهني محدد.
- تأهيل الأفراد للقيام لأدوارهم الوظيفية بنجاح.¹

الفرع 02 : مبادئ وأنواع التكوين.

I. مبادئ التكوين:

يعتبر التكوين نشاط تنظيمي وله أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

1_التكوين نشاط رئيسي مستمر:

ويقصد بذلك أن التكوين ليس كمالياً تلجأ إليه الإدارة في زمن معين وإنما يمثل نشاط مستمر لإحتواءه على كافة مسؤوليات الوظيفة للمؤسسة حسب السلم الوظيفي بدءاً بالوظائف القاعدية والوظائف الوسطى ، وانتهاء

¹ -العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص280_281، بتصرف.

بوظائف الإدارة العليا ، كما أنه نشاط يتكرر حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو نشاط ملازم للتطورات.¹

2_ مبدأ الشمولية:

أنه يشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم الجهود وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

3_ مبدأ الهدف:

الهدف من التكوين يكون محددًا وواضحًا، طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتكونين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس.²

4_ التكوين نشاط متغير ومتجدد:

بجاء أن التكوين يتميز بالتغيير والتجدد لتعامله مع متغيرات محيط المؤسسة، فالإنسان عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته، وأهم الوظائف التي تتغير لتواجه متطلبات التغيير للظروف الاقتصادية وأهم مستجداتها، والتطور في تقنيات العمل، كما هناك تغير في سياسات المؤسسة. ونتيجة له التغييرات يتطلب التكوين التجديد والتطوير على مستوى البرامج والأساليب التكوينية باستمرار حسب احتياجات المؤسسة الفنية والتقنية.

5_ التكوين مقومات إدارية وتنظيمية أساسية:

يستند التكوين على المقومات الإدارية والتنظيمية التي تجعل منه نشاط ذو عائد إيجابي على الفرد والمؤسسة.³

¹ عزاز كريم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة_دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012، ص17، 18.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2007، ص257.

³ عزاز كريم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مرجع سابق ص18.

II. أنواع التكوين :

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المراد تحقيقها وحسب المعايير المتخذة وذلك على النحو التالي :

1- من حيث المضمون والوظيفة : حسب هذا التصنيف هناك ثلاثة أنواع للتكوين :

1.1 التكوين التخصصي : Specialized Training هذا النوع هدفه تعويض القصور في المعارف

والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال .

2.1 التكوين الإداري : Management Training يشمل هذا النوع زيادة المهارات الإدارية لدى

الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الادارية وزيادة القدرة على التفكير (الخلاق) كما يشمل بالإضافة الى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم .

3.1 التكوين المهني : Vocational Training يتم هذا النوع في المراكز المتخصصة في هذا المجال

حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، وفي النهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات

على المتكويين ، الذين اجتازوا البرنامج¹

2- من حيث احتياجات الأفراد : وينقسم التكوين الى ثلاث أنواع :

1.2 التكوين الذاتي : وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته ، على أن تتوفر له

الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله ، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية .

2.2 التكوين الفردي : هو التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة الى توجيه وإرشاد الى

الطريق السليم والاتجاه الناجح ، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه ، أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 184-185.

3.2 التكوين الجماعي: هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا النوع تأثيرا ايجابيا على الأفراد المنظمين إليه، حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها¹

الفرع 03: أهداف التكوين ومجالاته.

أهداف التكوين :

تهدف المؤسسة من خلال عملية التكوين إلى تحقيق عدة نتائج نذكر منها .

1- تنمية المعارف ، الكفاءات والمهارات : أي بتطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم .

2- رفع مستوى الإنتاجية والمر دودية للمنظمة : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية المنظمة .

3- الاقتصاد في التكاليف والتقليل من المخاطر : فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

4- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة : حيث يؤثر على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة والى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .

5- تحسين فعالية أساليب العمل : ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة...² بالإضافة إلى الأهداف الأخرى :

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.

-تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات .

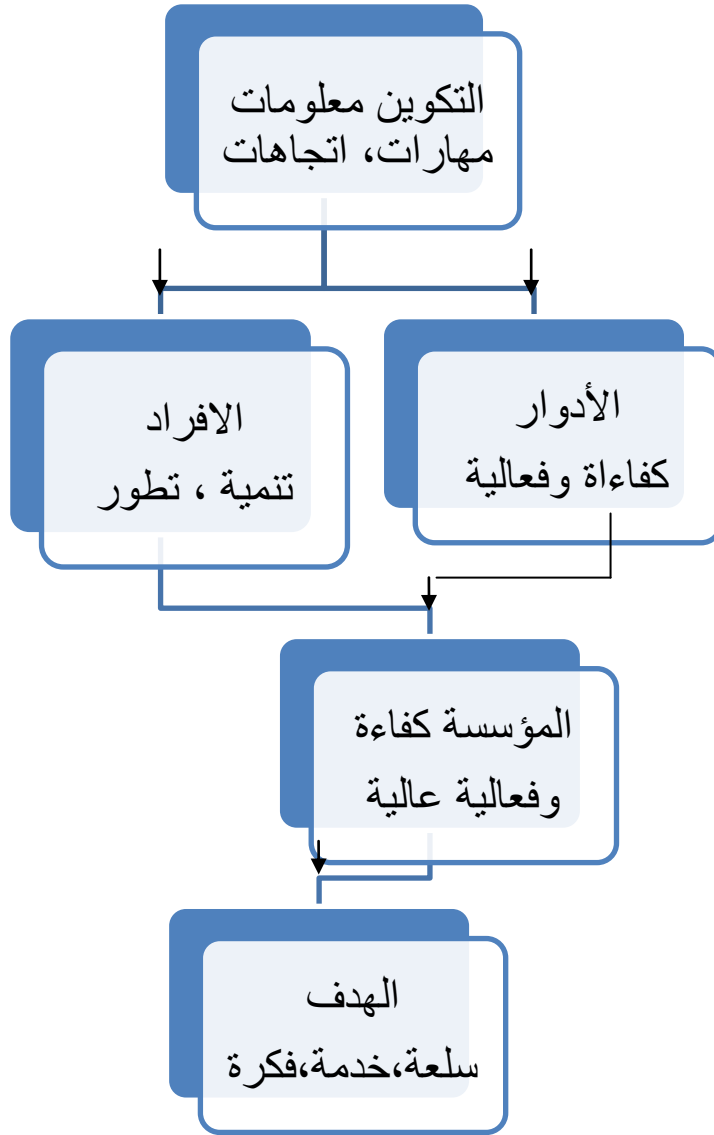
-رفع أداء العامل ورضاه واعترافه وامتنانه بالمنظمة .

-الشعور بالانتماء .

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع الأردن 2010 ص232

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، 2004 ص 100-101.

الشكل: يوضح التكوين يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.¹



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية
،الأردن، 2010، ص 228.

¹ _نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،اليازوري العملية للنشر والتوزيع،الأردن 2010 ص 228.

II. مجالات التكوين:

وتتمثل هذه المجالات فيما يلي حسب قسمين بالنسبة للعامل وبالنسبة للمؤسسة.

1. بالنسبة للعامل: حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال.

1.1 تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وذلك فيما يلي :

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها .
- اكتساب معلومات عن المنتجات والمعلومات الخاصة بتسويقها.
- اكتساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف .

2.1 تنمية المهارات والقدرات للمكون من حيث .

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط .
- القدرة على تحليل المشاكل .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات .

3.1 تنمية الاتجاهات للمتكون :

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة .
- الاتجاه لتأسيس سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل .
- تنمية الروح الجماعية للأفراد .
- تنمية الشعور بالمسؤولية.

- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل¹

4.1 اكتساب الخبرة: بحيث يكتسبها المتكون ويتعلمها من خلال الفترة الزمنية الطويلة في مجال التكوين وتكون نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعارف والمهارات ويتعدد المواقف واختلافها .

2. بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل المجالات الخاصة بها في :

- تفاني وتجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمتهم لهم .

- إعداد أفراد قادرين عن شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة .

التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه والتطور التكنولوجي وذلك من خلال مواكبته تطورات العصر ومسايرته النمو الاقتصادي.²

المطلب 03 : ماهية الأداء .

- سنتطرق في هذا المطلب لتحديد مفهوم وأهمية الأداء ، وأهم أهدافه .

الفرع 01 : مفهوم الأداء وتقييم الأداء .

يعتبر الأداء ترجمة لما يقوم به العامل لذا وجب تقييم هذا الأداء وقبل معرفة معنى الأداء لا بد من إعطاء مفهوم للأداء أولا "

I. مفهوم الأداء :

1- يعتبر كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لانجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه ، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة³ .

¹ صلاح عبد الباقي ، إمكانية المكتب ، ص 252-253.

² صلاح عبد الباقي ، نفس المرجع ، بتصرف.

³ صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مخبر علم اجتماع الاتصال وترجمته جامعة قسنطينة ط2 ، 2010، ص57.

- 2- هو أيضا نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط ، بأي الأشكال ، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها ذاته...¹
- 3- الأداء بعكس نتائج الأعمال السابقة وهو مفهوم يتصل بالمستقبل وليس بالماضي.²

II. مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء Performance Appraisal أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية ، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف ، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.

ويمكن تعريفه على أنه :

- 1- أن تقوم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا .
- 2- تقييم الأداء هو عملية مستمرة وان كانت يومية وليست موسمية ، وما النتائج النهائية إلا تعبيرا عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.
- وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي ،وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب...³
- 3- يعتبر تقييم الأداء أيضا قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما ،والحكم على قدرته واستعداده للتقدم...⁴
- 4- هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لاعملهم ، وتطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى منها نظام تقييم الكفاءة ، نظام تقارير الكفاءة ، او نظام تقييم العاملين.⁵

¹ عبد الحكيم احمد الخزامي ،تكنولوجيا الأداء في تقييم إلى تحسين المكتبة ابن سينا مصر بدون سنة ص 19

² JosephNoone ;article propos de la performance humaine en entreprise, paris ,1999 P3

³ عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عمان. الأردن 2006 ط2 ص 102

⁴ راوية حسن محمد سعيد سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،تنمية المديرين ، تقييم الأداء المتغيرات البيئية ، دار التعليم الجامعي،الإسكندرية 2011 ص238.

⁵ احمد ماهر،الاختيارات والاستخدامات في إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية ،2003،ص371.

الفرع 02 :أهمية تقييم الأداء وأسباب تقييم الأداء.

I. أهمية تقييم الأداء :

- تعريف العاملون ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبولاً أم لا .
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المسؤولين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة
- يمكن مستنداً رسمياً يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء.
- تخطيط التطوير المهني للموظف .
- يعكس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية .
- وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب .
- يحسب معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة.
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعظيم الإحساس بعدالة المنظمة..¹
- تعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات المؤسسة وبه يتم الحكم على:
- مدى نجاح سياسة الاختيار أي مدى مناسبة الشخص للوظيفة .
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين ومدى توفر خاصيتنا الصدق والثبات .
- كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة رؤوسهم وتوجيههم خصوصاً إذا انتظمت عملية التقييم ، وتتضمن هذه الأخيرة تقييماً متبادلاً مع المشرفين ومرؤوسيه² .
- يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ، أما تجريبياً تظهر أهميته من خلال استخدام اغلب الدراسات والبحوث لإدارة الأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات اعتماداً على نتائج الأداء³ .

¹ [http :ll www.hrdisaission.com/hr91960.html](http://www.hrdisaission.com/hr91960.html).

² ديسلرجي إدارة الموارد البشرية، دار رياض العربية السعودية ،2003،ص 325.

³ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،

II. أسس تقييم الأداء.

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تقييم الأداء الفعال للعاملين على النحو التالي :

- 1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذا تحديد مجالات تقييم الأداء .
- 2- وضع معايير موضوعية واضحة لعملية تقييم الأداء.
- 3- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة .
- 4- التوظيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء .
- 5- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا .
- 6- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم .
- 7- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل المواظبة ، الجودة ، الكمية) فان وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم .
- 8- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من تقييم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف الشخص واحد .
- 9- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءتهم وكيفية أن يتضمن تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية¹

أهداف الأداء .

- تتمثل أهداف تقييم الأداء في :

1- الأهداف الإستراتيجية: Stratégie Objectives

¹ زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى ،2001،ص 91.

تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقويم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة ، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي .

2- الأهداف التطويرية : développemental Objectives

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبضرورة خاصة ولتلك العاملين الفاعلين في وظائفهم ، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم .

3- الأهداف الإدارية : Managériat Objectives

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تجديد الحوافز...¹ .

بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجهم .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية لاختيار والتدريب والنقل والترقية .. وغيرها.²
- الوصول إلى العدالة بالمقياس والمعيار في كافة الفعاليات الوحدة الموارد البشرية(تعيين -اجر -ترقية- تدريب-نقل-مسار وظيفي).³

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص139.

²حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص139-138.

³محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص271-272.

وهناك أهداف أخرى هي :

- أداة رقابية : حيث يتبين في النهاية الفترة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها .
- أداة توجيه وتكوين : تحديد مواطن الضعف والقوة وتوجيه الموظف على هذا الأساس .¹

الفرع 03 : طرق عملية تقييم الأداء :

ستتناول فيما يلي الرق المختلفة للتقييم الأداء و مزايا و عيوب كل طريقة منها و التي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية .

❖ الطرق التقليدية :

- 1) طريقة الميزان او الدرجات : GRAPHIC RATING SCOLE
- 2) طريقة الترتيب العام : MAN –TO – MAN RANKING
- 3) طريقة مقارنة أزواج من العاملين : PAIR COMPARISON
- 4) طريقة القوائم : CHECK
- 5) طريقة التوزيع الإجباري : FORCED – DISTRUBUTION

❖ الطرق الحديثة :

- 1) طريقة الاختيار الإجباري : FORCED – CHOICE
- 2) طريقة الأحداث الحرجة : CRITICAL INCIDENTS
- 3) طريقة التقرير الحر المكتوب : FREE – FORM ESSAY
- الإدارة بالأهداف : MANAGEMENT BY OBJECTIVES (M.B.O)

❖ الطرق التقليدية :

- 01 – طريقة الميزان أو الدرجات : GRAPHIC RATING SCOLE

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها و أكثر شيوعا تتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسي المشرف ، و أمام هذه الصفة خطأ و ميزان يبدأ بعلامة الصفر و ينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى .

و تعد هذه الطريقة بسيطة ، و يمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة ، و هي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة

من بين عيوبها : رغم بساطة هذه الطريقة إلا أن لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي :

أ – أن كل صفة أو عامل من العوامل يحمل قيمة أو وزنا متساويا مع بقية العوامل بحيث هناك تفاوت في العوامل و الأهمية و الشكل يوضح المقارنة بين العمال المختلفين على أساس مجموع الدرجات :

ب – خطأ التحيز و التعليم و التساهل و التأثير بمركز الوظيفة و الخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين ، كلها نجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة¹.

الجدول : يوضح مقارنة بين أربع عاملين على أساس درجتهم في خمسة عوامل.²

الأفراد				الصفات
أحمد	محمد	مصطفى	طه	

¹راوية حسن ،محمد سعيد سلطان،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 252 ،253.

² راوية حسن ،محمد سعيد سلطان،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق،ص 253.

15	صفر	15	10	جودة العمل	
05	20	20	20	الحضور في المواعيد التعاون مع	
10	10	15	15	الزملاء	
10	05	20	20	حب العمل	
10	15	15	15	سرعة إنجاز العمل	
50	50	85	80	المجموع	

المصدر : رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي الإسكندرية 2011 ، ص 253 .

الشكل : يوضح تقدير الصفات تحسب طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير¹ .

20	15	10	05	0	التقدير المعايير
----	----	----	----	---	------------------

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة الجزائر 2011 ، ص 91 ، ص 92 .

جودة العمل	رديئة	أقل من المتوسط	متوسط	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يباي بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يجب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يجب التعاون و مستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل مطلقا	لا يباي	يجب العمل و يتقبل الإرشادات	يجب عمله و ييدي اهتمام بالأعمال الأخرى	يجب عمله و يعطي إرشادات شأنه للعمال معه
سرعة إنجاز العمل	بطيئ جدا ينتج عددا قليلا من الوحدات	بطيئ لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط و نتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد ينتج عودا يزيد قليلا عن المطلوب	سريع جدا ينتج عدد كبير من الوحدات
المجموع	/	/	/	/	/

المصدر: نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة الجزائر 2011 ، ص 91 ، ص 92... (01)

- عندما يكون المجموع من 76 – 100 فان الأداء مميز .
- عندما يكون المجموع من 51 – 75 فان الأداء جيد .
- عندما يكون المجموع من 41 – 51 فان الأداء مقبول .
- بينما يكون الأداء ضعيف إذا كان المجموع أقل من 40 .

و في الأخير تقول أن هذه الطريقة توفر الجهد و الوقت.¹

02 – طريقة الترتيب العام :

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد ، دار الأمة ، الجزائر، 2011 ، ص 91 ، ص 92.

تعتبر هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الأداء و بموجبها يقوم أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يوضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة و أقلهم في نهايتها أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي¹

عيوبها :

- إن هذه الطريقة لا يعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما أنها تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية رد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز و التأثير بمركز الوظيفة و لا يسمح هذه الطريقة بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة أحسن موظف في المجموعة الأولى متساويا في المجموعة الثانية و هنا تكمن صعوبة استخدامها و تكمن صعوبتها أيضا إذا كان العدد كبير²

03 - طريقة المقارنة الزوجية :

هذه الطريقة تتركز على الشئيات من الموظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب التنازلي للموظفين حسب أداءهم و للتحديد تستعمل المعادلة التالية :

ن (ن - 1) على 2 .

ن - تمثل عدد الأفراد (الموظفين) فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة أفراد فالمعادلة تصبح كما يلي : 5 (5-1) على 2 يساوي 10 ، أي عشر ثنائيات و نختار واحد من كل ثنائية و في الأخير نحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد و منها نحرف الحاصل على المرتبة الأولى و الثانية و الثالثة الخ

من عيوبها :

صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا³

¹صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 310.

²سعيد محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 310.

³نوردين حروش، إدارة الموارد، مرجع سابق الذكر، 93، 94.

04 - طريقة التوزيع الإجباري :

و تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسبة مئوية معنية للأفراد و
 فق مستويات الأداء المختلفة للتقييم ، فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي
 مثلاً : يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا
 التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي .

عيوبها :

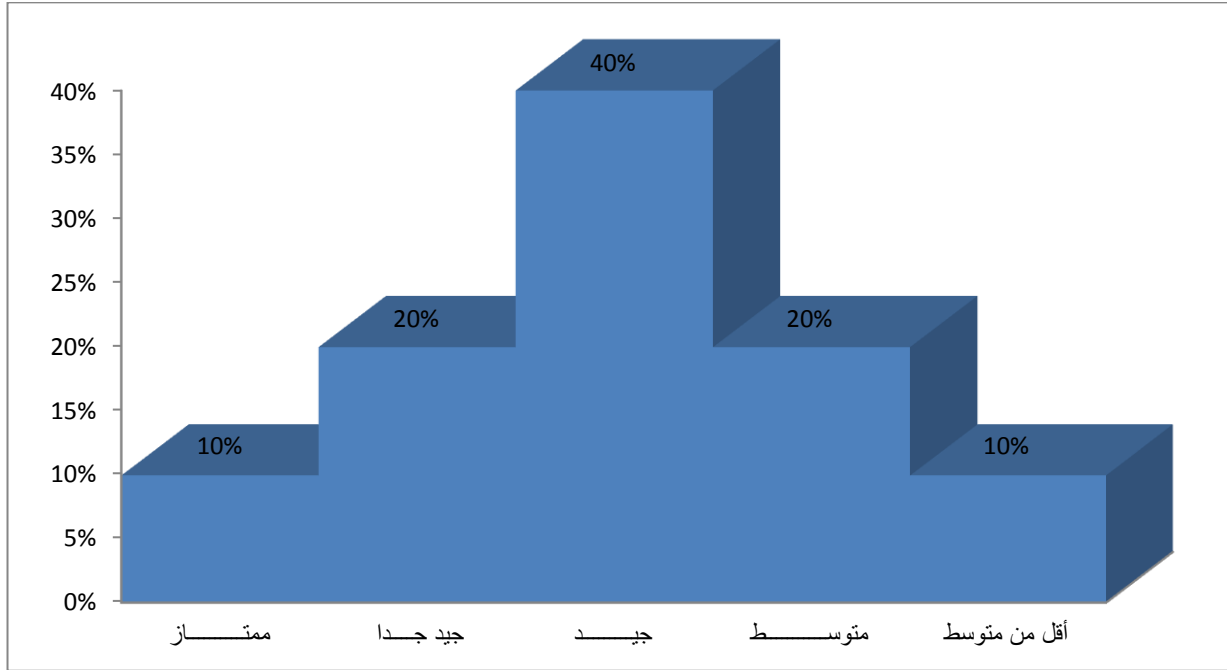
- عدم القدرة على استخدام هذه الطريقة في حالة الإعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً¹.
- و ما يعيبها أنها لا توضح نواحي القوة و الضعف لدى الفرد ، كما أنها غير دقيقة و تفتقد للمصداقية²

الشكل : يوضح طريقة استخدام التوزيع الإجباري³ :

¹ حضير كاضم حمود ياسين الخرشنة ،دارة الموارد البشرية المرجع السابق ،ص 160.

² حجازي محمد حافظ ،إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ،ص 287.

³ نور الدين حروش ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،95.



المصدر: نور الدين حروش ،إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة ،برج الكيفان الجزائر ،2011،ص 95.

الطرق الحديثة :

نتيجة النقد الذي واجهه التقييم التقليدي يسعى الكثير من الباحثين إلى اكتشاف طرق حديثة و أهمها :

01- طريقة قوائم المراجعة :

و يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة ، عدد كثيرا من العبارات التي تصف الأشكال و المستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين ، أم مجموعة متشابهة من الأعمال ، وعند تقدير كفاءة العامل يقوم المشرف الفرد و يليه أعداد كشف خاص بالتقدير بعد مراجعتها من قبل القائم بالتقدير¹

02 - طريقة الاختيار الإجباري :

حسب هذه الطريقة تضع استمارة التقييم ، تتكون من مجموعات عديدة من الجمل و تحتوي كل مجموعة على أربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة و اثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الموظفين .

مثال :

¹ محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،الإسكندرية ،2008 ،ص 767 .

أ. الصفات المرغوبة

- . يقال الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل
- . ينجز الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية أيضا

ب. الصفات الغير المرغوبة

- . لا يستطيع أن يحدد موقعه في المشاكل التي يصادفها
- . لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات

من عيوبها :

. أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يدبر عليه التقييم لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة

03 - طريقة الأحداث الحرجة :

المقصود بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الذي يعتبر مؤشرا لحسن أداء الموظف أو فشله بحيث التركيز على سلوك الفرد و كيفية التصرف لمواجهة و يقوم الرئيس بتسجيل الأحداث المهمة و بعد تقسيمها إلى قسمين :

- قسم يشير إلى الأحداث الإيجابية .

- قسم يشير إلى الأحداث السلبية .

و كل قسم يحتوي على فرد من العوامل التي يتم التركيز عليها كالدقة و المبادرة و جودة من العوامل ، و هذه الطريقة توفر للرئيس مقاييس موضوعية لأداء العامل مساعد على إبراز نقاط الضعف و الاستفادة من نقاط القوة.¹

عيوبها : وجود حاجز نفسي بين الرئيس و موظفيه

¹نوردين حروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 97 و 98 و 99 .

- تسجيل الأحداث بانتظام يمثل عبئا على الرئيس

04 - طريقة التقييم 360 درجة :

ويتم تقييم العاملين و فقها عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء و المديرين و التقارير المباشرة و العملاء ، و استخدام هذا الأسلوب في السنوات الماضية في الشركات الأمريكية في الأعوام العشر الماضية ، تكون نتائج هذا التقييم أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبينة على رأي المشرف فقط ، لأنها تعتمد على آراء الكثيرين من الزملاء مديرين ، عملاء... الخ أي من مصادر مختلفة و هنا يتم معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و محاولة إصلاحها ، و هذه الطريقة ناجحة أكثر في المنظمات البنية على روح الفريق .

و في الأخير نقول أن كل الطرق المعتمدة تكون حسب ما يناسب كل منظمة أي حسب ما تراه المنظمة أي تختار الطريقة المناسبة ، و حسب إمكانياتها و ظروفها¹.

المبحث الثاني: خطوات عملية التدريب و التكوين و علاقتها بتحسين أداء العنصر البشري

المطلب الأول : خطوات عملية التدريب

تعتبر عملية تصميم نظم التدريب كعملية متعددة الأوجه والمتماسكة و تكمل بعضها بعضا فتتمثل في الأوجه و المراحل تتمثل فيما يلي :

تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع الأهداف ، ثم مرحلة التصميم و التدريب ، و تقوم فاعلية البرنامج التدريبي و فيما يلي سيتم شرح كل مرحلة:

الفرع الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

و قبل معرفتنا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية سنتطرق لتعريف الاحتياجات التدريبية

1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية :

¹ نور الدين حروش ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، بتصرف، ص 102 و 103 و 104 .

هي مجموعة من المهارات و المعارف و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة ما أو لوظيفة معينة من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فعالية يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فعالية¹

تخطيط احتياجات التدريب:

في أطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات :

1 - تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة :

إن إستراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة و تساهم في تحقيق أهدافنا بكفاءة عالية ، لذلك لا بد من القيام بإدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلا لأهداف المنظمة و مواردها و خططها ، و المراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف و مدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية و المادية) في تحقيق تلك الأهداف ، و بإمكان الإدارة ، هي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدات الإنتاجية ، و تكلفة العمل ، و الغياب و التأخير ، و دوران العمل ، و الحوادث ، و المناخ التنظيمي و معنوية العاملين و هكذا حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءا على احتياجات التدريب . كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و اتجاهات و أسبقيات و مواقع التدريب²

2- تحليل العمليات أو الوظائف :

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2013 ، ص 13.
² عادل حروش صالح مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكر ، ص 136 و 137.

و ذلك بتحديد تحليل العمل و تحديد معايير العمل في وظيفة معينة و تحديد الحد الأدنى للصفات و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد .

و في هذه الخطوة يتم مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله ووصف الوظيفة و كذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله ، و ما إذا كانت نحتاج إلى تحسين ، و ما هي تفاصيل ذلك التحسين .

و من المستحسن أيضا اخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل و تقوم الإدارة بتحديد التدريب المطلوب للإمام بها .

ج. تحليل الفرد :

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي و لتقدير الاحتياجات¹ .

وتتضمن خطة التدريب العامة عادة جدول يتضمن مايلي :

- عناوين البرامج التدريبية
- أسماء المشاركين في لكل برنامج
- أسماء منسقي البرامج التدريبية
- تحديد مكان التدريب
- تحديد مكان التدريب
- تحديد وقت البرنامج التدريبي ومدته
- موازنة البرامج

الفرع 02 : تصميم البرامج التدريبية

¹ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 137.

تضمن هذه المرحلة ما يلي :

01 – تحديد الأهداف التدريبية¹ :

الأهداف التدريبية هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها و أقرارها مقدما . و ترتبط هذه الأهداف بالاحتياجات التدريبية التي تقيّمها و تحديدها مسبقا * يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى أربع مجموعات

1-1- أهداف تتعلق بالمعلومات المهارات : لأجل المحافظة على المعدلات الكفاءة و تحسين مستويات

الأداء عن طريق تزويد المتدرب بالمعارف و المهارات و القدرات الضرورية .

1-2- أهداف سلوكية : مرتبطة باتجاهات المتدرب و يجعلها ضرورية

1-3- أهداف إبداعها : تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء و لا بد أن تكون

الأهداف عملية أي يمكن الوصول إليها ، و تكون الأهداف قابلة للتقييم أي يمكن قياسها ، و أن

تنسجم مع سياسات المنظمة و النابعة .

02- محتويات البرامج : تعد ذات أهمية قصوى في التدريب عليها ، و مقصود بها المواضيع التي سيتم التدريب

عليها التي تحدد في الضوء الاحتياجات التدريبية و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع من المادة

المطبوعة بأسلوب إنشائي ، أو موضوعة على شرائح في برنامج POWER POINT أو على شكر

مقالات و بحوث .

03 – تحديد أساليب التدريب :

في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج أن البرامج التدريبية . و يعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه . فالبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 193 و 194 و 195.

الفنية تتطلب أساليب تدريب قد تختلف على الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهتف إلى تعديل الاتجاهات كما إن المستوى الوظيفي دورا في تحديد أسلوب التدريب المناسب .

04 . اختيار المدربين :

من أهم عوامل النجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخات من طرحه و المدرب الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها على الرغم من أهمية المدربين في نجاح البرامج .

و المدرب الكفاء لا بد إن تتوفر فيه صفات شخصية تميزه عن غيره كالذكاء الفطري و سرعة البديهة ، و القدرة على التعبير ، ووضوح مخارج الحروف ، و الثقة في النفس ، و القدرة على نقل المعلومات و التعامل و تقبل وجهة الآخرين.

تنفيذ البرامج التدريبية :

إعداد خطة الجلسة التدريبية:

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية ، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون وخطة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعد على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة

مكونات خطة الجلسة:

رقم الجلسة- عنوان الموضوع-الأهداف-النشاط-الزمن-أساليب التدريب-المعدات والأجهزة - البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات)- معلومات عن الموضوع¹

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr7181.html>.2016/04/19

02 - تقييم البرامج التدريبية

- متابعة التدريب

تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الأهداف و قد يكون التدخل أحيانا للتعديل و التطوير في الإجراءات التنفيذية .

- تقييم التدريب

هو مدى معرفة مدى تحقيق للبرامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها ، أو العمل على تفاديها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب و زيادة فاعليتها بصورة مستمرة .

- أهداف متابعة و تقييم التدريب

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ
- معرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين و يتطلب ذلك التحقيق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين و ملائمتها للهدف من التدريب
- التأكد باستمرار من إن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم و عرفانهم و قدراتهم على التدريب ، و اهتمامهم بتنمية معلوماتهم و قدراتهم الذاتية¹.

- لتمديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التدريب المعتمد ومدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات ، المناقشة ، تمثيل الدور ، حالات دراسية... الخ)¹

¹ رضوان محمود عبد الفتاح تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب ،مرجع سابق ،ص 43 و44.

• مراحل تقييم المتدربين

أ. لتقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

و الغرض من هذا التقييم التأكد من إن البرنامج سيقدم المتدربين المحتاجين إليه ، و أنهم تتوفر فيهم الشروط و العناصر المطلوبة في تصميم البرامج .

ب. متابعة تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي :

. ملاحظة المتدربين و سلوكهم ، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية و مدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء

. ملاحظة : تقدم المتدربين و المعلومات و الخبرات التي اكتسبوها ، و التحسن في مستواهم و التغيير الذي طرأ على سلوكهم

ج. متابعة المتدربين بعد التدريب :

. معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق

. معرفة المعارف و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب

طرق تقييم التدريب

➤ الامتحانات

➤ نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي

➤ استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب

➤ تقارير تقييم الأداء والتجربة²

¹ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، سبق ذكره ص 140.
² رضوان محمود عبد الفتاح، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التنفيذ، مرجع سابق، ص 43 و 44.

الشكل : التوضيحي لخطوات عملية التدريب .

مرحلة التقييم

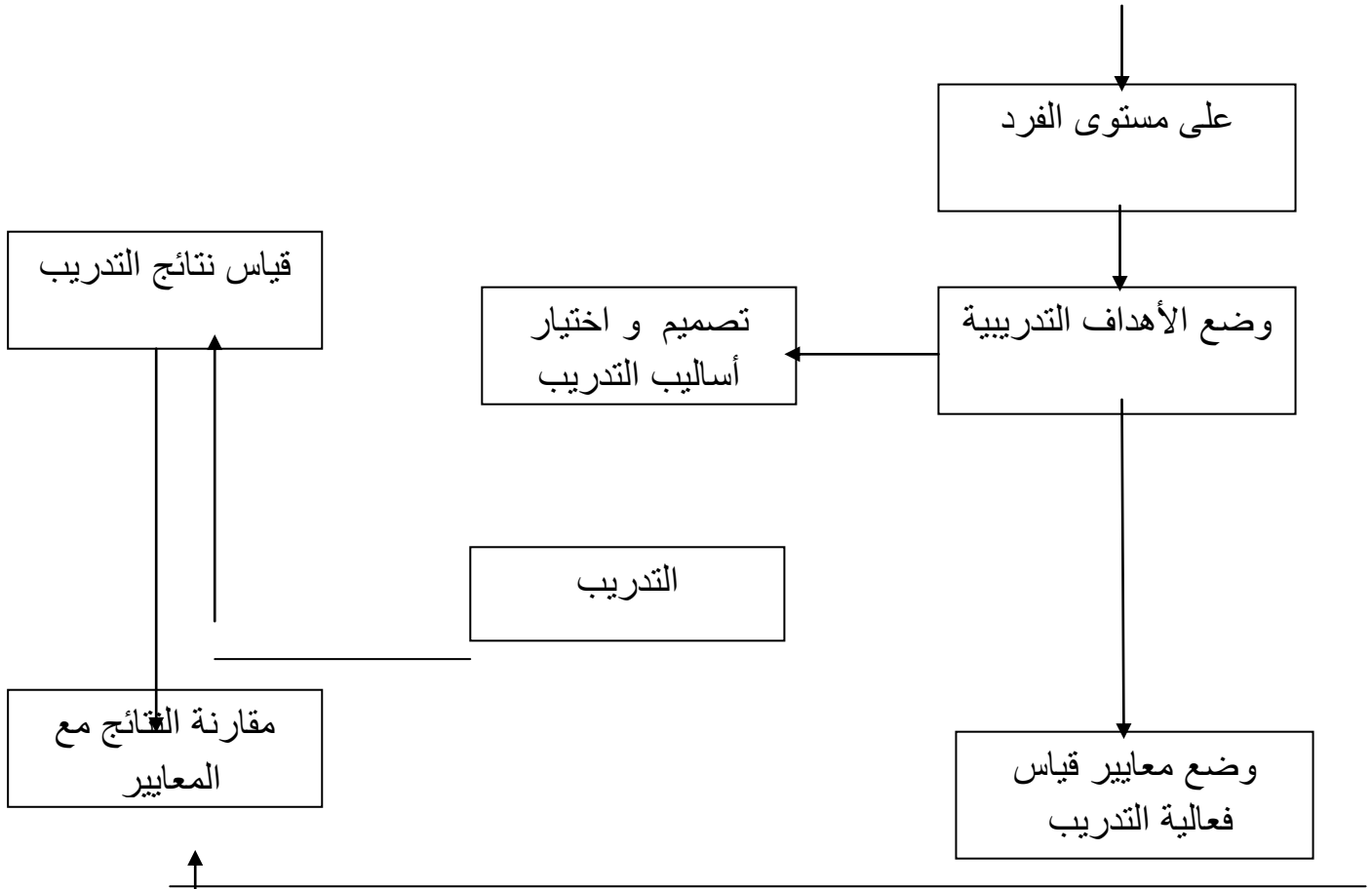
مرحلة التدريب

مرحلة تحديد الاحتياجات

التدريب

تحديد الاحتياجات على
مستوى المنظمة

على مستوى المنظمة



المصدر : عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار عالم عمان الأردن ط 02 : 2006

المطلب الثاني : خطوات عملية التكوين

الفرع الأول : تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية

1- تحديد الاحتياجات التكوينية

من الضروري إن تركز برامج التكوين على الاحتياجات التكوينية أي احتياجات المنظمة من التكوين و يتم ذلك عبر الدراسة المعمقة و المسبقة لاحتياجات مختلف المصالح الوحدات و المستويات ، و تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .

* ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات :

1- التحليل التنظيمي

يساهم هذا التحليل في تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة ، و المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية و يتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل : الربحية ، الفاعلية و النمو.... الخ

2- تحليل العمليات :

يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة (توصيف للعمل) مما يمكن من اكتشاف المشاكل و أسبابها و الإدارة العملية التي أدت إلى وقوعها .

1- التحليل الفردي :

وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالإفراد (الكفاءات و القدرات) و مقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية و من ثم تحديد الإفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين و يتم استخدام مختلف التقنيات للوصول و للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات ، ملفات تقييم النتائج و برامج تسيير المسار الوظيفي الخ

1- تصميم البرامج التكوينية

1_1 تحديد الأهداف التكوينية

يتطلب تصميم برامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة و تكون هذه الأهداف واضحة و محددة بدقة و تستعمل للتوجيه المشاركين في عملية التكوين و كمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين .

- ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرنامج التكوينية و كذلك مختلف المعارف ، المهارات ، المواقف ، السلوكيات و الأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية .

2- تحديد المشاركين في عملية التكوين و أماكن التكوين

- بالإضافة إلى تحديد المشاركين في عملية التكوين و تحديد أماكن التكوين و تحديد الأماكن التكوين .

2-1 تحديد المشاركين في عملية التكوين

وذلك بتحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين و ذلك على النحو التالي :

- تعريف العاملين الجدد بالمنتجات و الخدمات ، و الهياكل المنظمة ، أنظمتها ، مسؤولياتها
- لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة سواء لتحسين أداءهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل
- لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات
- لتهيئة المتخصصين في الوظائف المختلفة¹

2-2 تحديد أماكن التكوين:

- ويتم اختيار المكان حسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة فان كان هدف التكوين يخص الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه ، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات التكوين بصورة مستمرة و دون التأثير على سير العمل ، تختار مراكز تكوين خارجية
- بالإضافة إلى اختيار الأساليب المناسبة للتكوين

الفرع الثاني: تنفيذ البرامج التكوينية

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية مديرية ، مرجع سابق، ص 103 ، 104 .

تتم هذه الخطوة بعد تحديد كافة الاحتياجات التكوينية من أهداف و أشخاص و أماكن و أساليب ، أي نعتبر هذه المرحلة ترجمة للخطة السابقة إلى الواقع العملي وتعتبر مرحلة لتحقيق الأهداف و تتضمن هذه المرحلة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي :

1- الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين :

وتمثل فيما يلي :

- تجهيز المواد العلمية اللازمة التي توزع على المشاركين حسب عددهم
- تجهيز المكان المخصص للتكوين كتجهيز المقاعد و المناضد و مكان المكون
- إعداد و إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني ، يتضمن عدد أيام البرنامج و مدة نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل.... الخ
- المتابعة و ذلك بإرسال المسؤولين جميع التعليمات للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية¹

2- الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي²

وتضم هذه الإجراءات ما يلي :

الخطوة 01: استقبال المتكويين و تسجيلهم و ذلك بالترحيب بهم بأسلوب لائق و توزيع استمارات تسجيل

المتكويين

الخطوة 02: افتتاح البرنامج و التعارف أي تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين سارية المفعول و أهم الخدمات

الممنحة للاستفادة منها

الخطوة 03: طرح أهداف البرنامج و حصر توقعات المشاركين التي هي محور المناقشة ، مع استثناء استمارة

لحصر توقعات المشاركين اتفاقا مع الأهداف المدروسة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر،2009،ص 350.

² أحمد يحي ربيع، دور التدريب في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بومرداس، 2009، ص 70 بتصرف .

الفرع 03: تقييم البرنامج التكويني

رغم أهمية تقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلى أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي منهجي

- و من الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقا و يمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها¹

1- آراء المشاركين :

وهي طريقة شائعة في أغلبية المنضمت ، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين المحتوى ، المدة ، أهمية الموضوع ، المكون الخ. وهو أسلوب بسيط و سهل التنفيذ لكنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة لأن آراء المشاركين مختلفة و غير موضوعية

2- التغيير في السلوك:

ويتم التأكد في حالة تغيير سلوك المشاركة سواء باكتسابه مهارات محددة أو قيم و اتجاهات جديدة ، ويتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمهم سواء بتوجيه الأسئلة أو لرؤسائهم

3- التكوين المحقق فعلا:

يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة مقارنة بالأداء السابق و يستعمل هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف و مهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل

المطلب الثالث: علاقة التدريب و التكوين بالأداء

¹حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،ص 107.

الفرع 01 : علاقة الأداء بالعنصر البشري

وضع مصطلح تقييم أداء لارتباطه بشكل كبير بالعنصر البشري فالأداء وظيفته يقوم بها العنصر البشري و تقييم الأداء وظيفته تقام للعنصر البشري لقياس أداءه ومدى فعاليته

ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد لان التقييم يفصح عن ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله و تتفق مع قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه - يعمل الداء على تنمية المنافسة بين الأفراد ، و تشجيعهم على بذل الجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المفتوحة أمامها .

نستنتج أن لا وجود للأداء و لا لتقييمه إذا لم يكن هناك العنصر البشري ، و أن لا وجود لعنصر بشري فعال في المؤسسة دون تقييم لأدائه و معرفة مهاراته¹

الفرع 02 : علاقة الأداء بالتدريب

يعتبر التدريب و وسيلة من وسائل رفع المعدلات الأداء أي إن تطبيق مقاييس الأداء الجيد ، و الممتاز تبرز وساطة الاحتياجات التدريب الحقيقية ، و تعطي الأجهزة المشرفة على التدريب بصورة صحيحة أن الاحتياجات المطلوب تغطيتها ، و بالتالي يمكنها رسم خططها و الاستعداد لها و تنفيذها بأفضل الوسائل و أنسب الظروف .

- و تعد أجهزة التدريب مسؤولة عن متابعة المتدربين بعد التدريب و من أفضل وسائل هذه المتابعة قياس معدلات أدائهم في نفس العمليات قبل التدريب ، و تحليل النتائج و استخدامها في تحسين أساليب التدريب بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين .

¹ راوية حسن محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،بتصرف ،ص 238 و239.

← هكذا استنتج إن التدريب و الأداء لهما علاقة وطيدة و تكاملية حيث إن التدريب أداة أساسية من الأدوات رفع كفاءة العاملين في المؤسسات و رفع من أدائهم و تسهيل تقييمهم

كما أن الأداء و تقييمه يعتبر أداة أساسية من أدوات التدريب في جميع مراحله¹

ونقول إن التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم ، ويحلل المدرب الأداء يقدم رؤية لكيفية التحسين .

و تقدم القيادة الدافع المتاح المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف و التحسين²

الفرع 03:علاقة التكوين بالأداء:

تلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه،و يؤثر التكوين على أداء المؤسسة و أداء الفرد بالدرجة الأولى بحيث ندرس العلاقة بين الأداء و التكوين على النحو التالي:

-على مستوى المؤسسة:

يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.

-يحسن المناخ التنظيمي و الاجتماعي.

-يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل.

-يسهل تطوير العمال بالنسبة للترفيه من الداخل.

¹صلاح الدين حسن السبيسي،نظم المحاسبة والرقابة والتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية،دار الشارقة،الطبعة الأولى،الإمارات 1998 ، بتصرف ،ص235.

² عامر سامح عبد المطلب،التدريب على المهارات الشخصية "معايير إدارة الأفراد بالعمل،ط 2009 ،دار الفكر ،عمان،الأردن،226.

على مستوى الفرد:

- التمكين أكثر فأكثر من المهن و بالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل و تحسين أدائه.
- بسبب التكوين يستطيع العامل تأدية عمله على أكمل وجه و بالتالي يكون تقييم المؤسسة لعمله فعال و يعود عليه بالنفع و يصبح العامل أكثر تحكما في تقنيات التسيير من حيث الكمية و النوعية
- زيادة الوعي و الإدراك بالظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- فعملية التكوين تولد لنا كفاءات و بالتالي أداء جيد ،تقييم نافع للفرد و للمؤسسة¹.

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدي مختار، دور التكوين في تنمية و تميمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، بتصرف.

خاتمة الفصل

و كخلاصة لما تقدم مسبقا نقول أن وظيفتي التدريب و التكوين يساهمان في صعود السلم التطويري للمنظمات فهما من الآليات الواجبة توفرها و تفعيلها داخل المؤسسة فلا يعتبر العمل عملا دون تدريب و لا نستطيع تأدية عمل بالشكل الصحيح دون تكوين وكلاهما يشغلان نفس الأهمية و نفس المكانة سواء بالنسبة للعامل و أدائه والمؤسسة و مردوديتها و مالهما من دور في التأثير على ملوك المستهلك فالتدريب و التكوين الجيد للعامل يعطينا أداء فعال و الأداء بدوره يثمر بحصولنا على منتج ذو جودة عالية و بالتالي على زبائن راضية .

تمهيد:

في ظل التطورات الاقتصادية و التغيرات في مختلف الميادين ل المؤسسات الاقتصادية تأخذ بعن الاعتبار تفعيل عنصري التدريب و التكوين لما لهما من أهمية بالغة .

وقمنا بدراسة ميدانية لشركة تكرير السكر بمستغلم لمعرفة مدى تطبيق كل من التدريب و التكوين داخل الشركة و مدى فعاليته في تحسين أداء العنصر البشري و ذلك لحدائة و أهمية الموضوع وبسبب إهمال العديد من المنظمات لجعل هذا الجانب ضنا منها أن العامل بمجرد انخراطه و الميدان العملي يصبح مدرب و مكون دون وضع برامج تدريبية و تكوينية غافلة أن كل عامل و درجة إستعباه و مستوى تعليمه و تكوينه و كل عامل و قدرته وهذا ما سيتضح في فصلنا هذا.

المبحث الأول : التقديم العام لمؤسسة تكرير السكر SPA RAM SUCRE

لتجسيد معنى التدريب والتكوين داخل المؤسسات الاقتصادية ومعرفة مدى تأثيره على مردودية الفرد والمؤسسة سنتطرق لدراسة ميدانية لشركة تكرير السكر .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و لمحة تاريخية عنها .

الفرع 01:التعريف بالمؤسسة :

تعتبر شركة السكر الواقعة بولاية مستغانم فرع من فروع المؤسسة الوطنية للسكر محددة بنظام قانوني يبين و يوضح حسن سيرها و تسييرها ، و هذه الشركة تأخذ تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية و ذلك في السابق حيث أصبحت من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة و هي من نوع " شركة ذات أسهم " و هي مؤسسة إنتاجية تخضع للقيود في السجل التجاري و كافة المراسيم التي تخص الصفة التجارية و تستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري ، و يمكن تمديدها كما يمكن حلها مسبقا قبل انتهاء المدة القانونية طبقا لأحكام القانون التجاري و الأساسي حسب المادة 05 منه .

-يصل رأس مالها إلى 164.000.000.000 دج بمبلغ 100 دج للسهم الواحد ، أي ما يعادل 1640000 سهم ، حيث تقوم المؤسسة بمعالجة السكر الأحمر و إنتاج السكر الأبيض .

وقد تغيرت تسميتها من SOEA SUCRE إلى RAM SUCRE أي لأصبحت ملكية خاصة بعد ما كانت ملك للدولة (ذمة مالية مستقلة).

و تعني RAM SUCRE

RAM = RAFFINERIE MOSTAGANEM و تعني تبييض السكر .

الفرع 02: لمحة تاريخية عن المؤسسة :

وضع حجر الأساس لإنشاء شركة تكرير السكر بمستغانم سنة 1970 بموجب المرسوم الوزاري رقم ND/ DI / 335 /69 بتاريخ 1969/05/23 و تقع شركة تكرير السكر RAM SUCRE وحدة مستغانم غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين مدينتي مستغانم ووهران يتربع على 11 مساحة هكتار منها 08 هكتارات خاصة بالمباني الصناعية و الإدارية ، و لقد أسس لغرض التنمية الاقتصادية للجزائر ، حيث اتبعت سياسة تنمية متعلقة بالمواد المصنعة ، و انطلقت بالشركة أول عملية إنتاجية بتاريخ 1974/04 /18

-و ساهم في إنشاء هذه الشركة ، الشركة الإيطالية reneinne و الشركة الفرنسية call- bah- cocr- f.c.b- fives .

كان الهدف من إنشائها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج، لإنشاء و إنتاج السكر الموجه للاستهلاك .

الجدول 03: لمراحل تطور المؤسسة

السنة	1974	1987	2001	2008 إلى يومنا هذا
التدعيمات	الدعم المادي	التمويل الذاتي	أداء الخدمات	القطاع الخاص

الجدول (2)

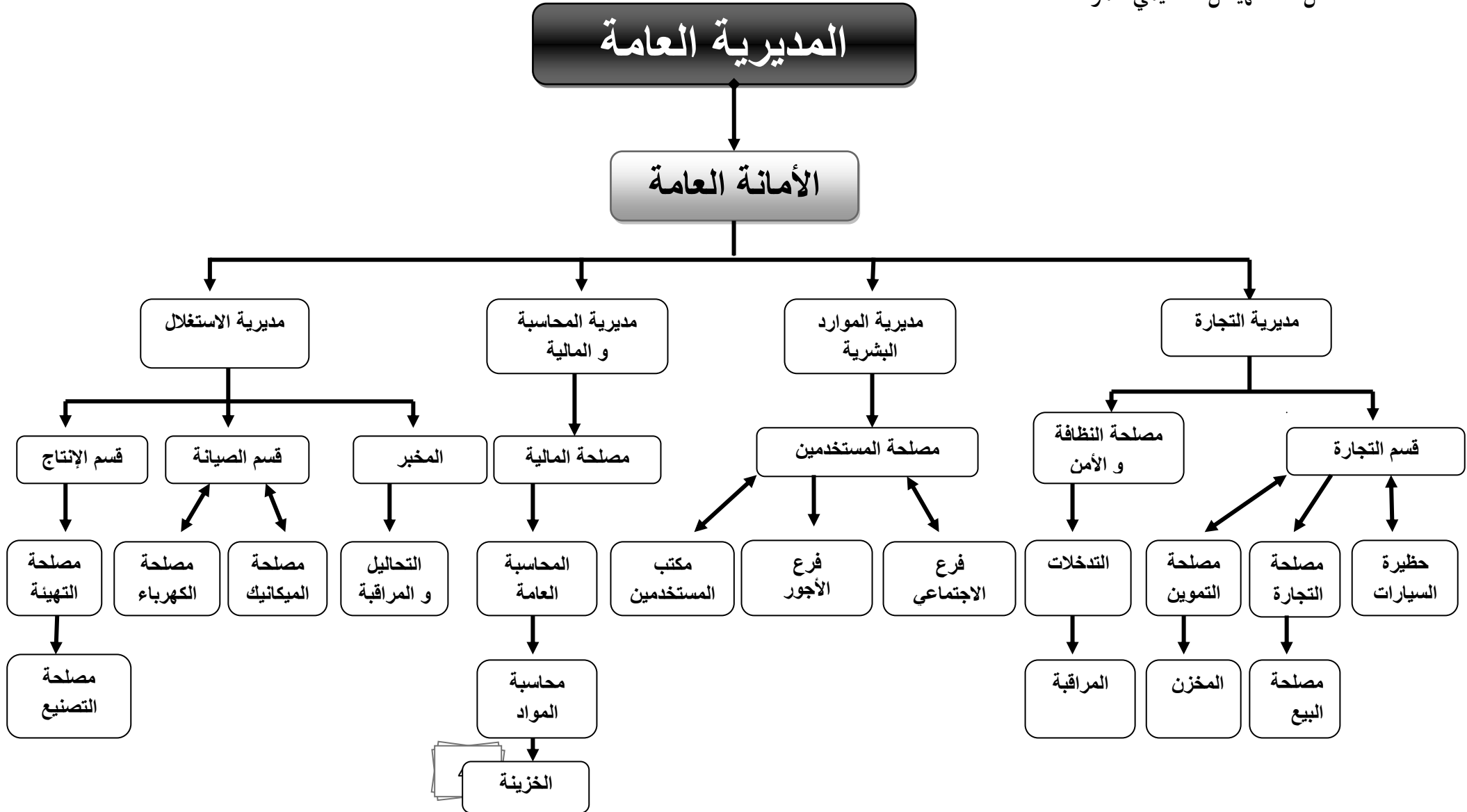
الفرع 03: خوصصة المؤسسة

منذ سنة 1974 كانت المؤسسة عبارة عن شركة عمومية تموين من طرف الديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ، الديوان الوطني للتجارة ، و كانت تستفيد من دعم ONAB الدولة سواء من ناحية التموين أو التمويل ، و في سنة 1987 و ذلك في ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي ، و أصبحت تمول نفسها بنفسها ، وكانت تعاني المؤسسة من فرض الدولة لأسعار منتجاتها .

. ابتداء من سنة 2001 اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية ، بدأت أول شراكة مع الشريك الجزائري CEVITAL الذي يقوم بتموين الشركة بالسكر الأحمر و منذ ذلك الحين تخلت عن شراء المادة الخام بنفسها ، ومنذ تاريخ 2008/11/19 أصبحت المؤسسة خاصة ملك لمجمع برحال متضمنة 250 عامل مع بقاءها في فترة تجريب حتى تاريخ 2013/11/19 أي مدة خمس سنوات بالضبط حتى تصبح مؤسسة رسمية في سنة 2012 تم تكوين مجمع برحال أي كم من شركة خاصة تمتلكها من بينها شركة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نظام العمل فيها

الشكل 04: للهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نظام العمل فيها

الفرع 01:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة RAM SUCRE على المديرية العامة يأتي على رأس الهيكل التنظيمي تبعا للمديرية العامة ، الأمانة العامة التي تتفرع إلى أربع مديريات رئيسة هامة و التي بدورها تتفرع إلى العديد من المصالح كل حسب الأولويات و على الترتيب و هي كالآتي :

1-مديرية التجارة : تتفرع إلى قسمين

1-1مصلحة قسم التجارة : و الذي يهتم بالتجارة و التمويل و المخزون أي هذا القسم يتكون بدوره من عدة مصالح :

• مصلحة البيع : و تختص بتسويق أو بيع المنتجات للزبائن

• مصلحة التمويل : خاصة بتمويل المؤسسة سواء تمويل مباشر أو غير مباشر أو الاثنين معا .

1- 2 مصلحة النظافة و الأمن : و هي تعتمد على الأمن الداخلي و تشمل مجموعة من الفرق المتناوبة

خاصة وان العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل و عليه هناك مسؤول واحد عن الأمن و نجد هنا التدخلات و المراقبة الشديدة .

2_مديرية الموارد البشرية : حيث تتكون من مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحياته في التنصيب ،

دسترة المواضيع الإدارية و الانجازات ، التكاليف المهمة و الانتقال ، الترقية و التقدم ، الساعات الإضافية و المكافآت .

. التكوين : حيث يهتم بتكوين العمال الجدد و تدريبهم على العمل

. مكتب المصالح و حضيرة السيارات .

حيث أن مكتب التكوين كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد ، و إرسال العمال إلى مراكز التدريب إذ توفر ذلك أما حاليا فهذا المكتب لا يقوم بهذه المهام التي أسندت إلى مكتب المستخدمين للإشراف عليها .

• مكتب الوسائل العام : الذي يضم بدوره حضيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل و سيارات

إدارية و يضم فرع اجتماعي و فرع الأجور الخاص بالعمال و حقوقهم المادية و مكتب المستخدمين يضم

رئيس أعوان النظافة و العمال .

- **حاضرة السيارات :** تضم رئيس الحاضرة ، سائقي سيارات الوزن الخفيف و الثقيل
- 3_ مديرية المحاسبة و المالية :** وتنقسم إلى المحاسبة و المالية تتم فيها عمليات المحاسبة بصفة عامة و تشمل مصلحة المالية و المحاسبة العامة و محاسبة المواد و المكتب الخاص بالخزينة المعمول بها في المؤسسة و الصندوق الخاص بها .
- **مصلحة المالية :** مكلفة بتسيير الشؤون المالية للمؤسسة بما فيها أجور المستخدمين ، و تضم مكتب المحاسبة .
- 4_ مديرية الاستغلال :** و التي تتكون و التي تتكون من
 - **قسم المخابر :** حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر و فرض رقابة دقيقة على و مثالية على هذه العينات و كما يقوم المخبريون بالمتابعة المستمرة و المتتالية للعينات لكافة مراحل تكرير السكر بصفة مستمرة و خاصة مراقبة و تحليل السكر .
 - **قسم الصيانة :** و هو القسم المسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات و صيانة قطع الغيار الضرورية للآلات ، ففي حالة تعطل أي آلة نجد المهندسين في الخدمة السريعة لمعرفة سبب العطل و محاولة معالجته في أسرع وقت ممكن و في هذا القسم هناك مسؤولين اثنين هما الميكانيكيين و المختصين في الكهرباء .
 - **قسم الإنتاج :** و يضم هذا القسم مصلحتين
 - **مصلحة التهيئة و مصلحة التصنيع :**
- * **مصلحة التهيئة :** تضم المنتج و تهيئته و تهيئة كافة الوسائل الانتاجه
- * **مصلحة التصنيع :** هي المنطقة التي يتم فيها مختلف عمليات الإنتاج و هي مكونة من الآلات و العمال و التقنيين و المهندسين و جميع العناصر الفاعلة للخروج بالمنتج النهائي القابل للبيع و الاستهلاك .

(2) أهم متعاملي المؤسسة RAM SUCRE

تعتبر الشركة شركة منتجة بالدرجة الأولى و منتوجاتها موجهة للبيع و الاستهلاك و ذلك عبر الزبائن و هم كما يلي :

1- الزبون الدائم للشركة : شركة غرب استيراد SPA OUEST IMPORTS توزع منتوجاتها على

الشركات الأخرى التي تعتمد على السكر كمادة أولية لصناعة منتوجاتها كشركة صنع الأدوية

والمشروبات الغازية الخاصة " شركة حمود بوعلام " فهي تعتبر كزبون وفي للشركة كذلك شركات لصنع المرابي و الحلويات و حتى أنها تتعامل مع شركة سوناطراك ولكن بكميات قليلة لأنها تحتاجها للعمال النصف داخلي في قسم الإطعام و المقهى داخل الشركة .

تقوم الشركة ببيع المنتج للتجار بالجملة .أي أنها تتعامل مع مؤسسات ناجحة تحقق الاستمرارية و لها وجود في المؤسسات و الأسواق التي تعتمد على السكر كمادة أساسية تكوينية في صناعة منتجاتها .

ففي السابق كانت تتعامل مع شركة لخلق التجارة LTC و بعد ذلك مؤسسة شرفاوي للتجارة و مؤسسة BLONY و شركة CIVITAL أما المتعامل الحالي لها QUEST IPOVT

بحيث قدم ملفا إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصية الشرطة .

• المؤسسة الأم :

تقوم بالتموين ، إنتاج تحويل و مراقبة و متابعة أعمال الفروع لها ، التسويق و التوزيع لكل المواد الصناعية الغذائية (إطار إستراتيجية المجمع).

وهي التي تقوم بتأسيس ووضع إستراتيجية التنمية الصناعية التكنولوجية التجارية و التقييمية لمواد الصناعات الغذائية بها وهي شركة تلزم الشركة الفرع بتطبيق إستراتيجيتها حسب أهدافها .

فهي تقوم بكافة الأعمال التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة و التي تساعدها على أغراضها و تسهيل تقدمها و تطورها . تتدخل الشركة الأم فقط في المشاريع الكبيرة

كما أنها هي التي تعتبر الزبون الوحيد للفرع بمستغانم و المسؤولة عن كافة أعمالهم و تتحمل كافة المسؤوليات الخاصة بها و بفروعها و تتميز بتنظيم عالي شامل و لها عدة مهام متعددة .

لا تتكفل بخسائر الشركة الفرع فالفرع هي المسؤولة عن عملية التحويل من سكر أحمر إلى سكر أبيض .

المطلب الثالث : نظام العمل بها و أهم أهدافها

الفرع 01: نظام العمل بمؤسسة RAM SUCRE

I- بالنسبة للمنتجات :

➤ **المنتجات الأساسية:** وهي عبارة عن سكر أحمر مستورد إلى ورشات التكييف و يستخلص منه سكر أبيض قابل للاستعمال من طرف المستهلك فقد تخلت عن إنتاج سكر القطعة و السكر المبلور .

➤ **المنتجات الثانوية:** تتمثل في مخلفات تحويل السكر الذي يباع و يستعمل في صناعة الخميرة الكيميائية MELLOSSE أغذية الأنعام مواد التجميل و توقفت عن بيعها للمؤسسات المصنعة للمشروبات الكحولية .

II- بالنسبة للعمال: حسب إحصائيات أبريل 2016 وظفت الشركة 250 عامل

➤ **عمال الإدارة:** و تتمثل في المسؤولين و المحاسبين و مدراء المصالح، مصلحة المستخدمين ،

مصلحة الموارد البشرية ، المصلحة المالية الخ

➤ **العمال التقنيين المهنيين:** هم عمال الإنتاج الميكانيكيين عمال النظافة الحرس عمال

الكهرباء الخ

و العمال يعملون بالتناوب منقسمين إلى أربعة فرق 24 ساعة على 24 ساعة .

● فريق يعمل يومين من الساعة السادسة صباحا إلى غاية الثانية زوالا .

● فريق يعمل من الثانية زوال إلى غاية الساعة العاشرة ليلا .

● فريق يعمل من العاشرة ليلا إلى غاية السادسة صباحا .

● يومين راحة و يبلغ العدد الإجمالي لهم 242 عاملا . منهم 10 إناث و الذكور 238 عاملا

في تغير و منه نستنتج أن المؤسسة تهتم لراحة العامل بنظام التناوب .

إلا أن الإداريين يعملون من الساعة الثامنة إلى الرابعة مساء و يبلغ عددهم 76 عاملا . أي لا يعملون

على التناوب .

و المؤسسة مسؤولة عن سلامة العامل منذ خروجه من منزله حتى رجوعه إليه أي أنها حتى خارج المؤسسة

و تتكفل بسلامته .

III- النسبة للتوظيف :

يتم التوظيف تبعا لنظام الاختيار و التعيين للموارد البشرية بحيث تكون عملية التوظيف بطريقة نظامية

حيث تقدم الشركة طلب للوكالة الوطنية للتشغيل و تدون فيه كافة المتطلبات التي يجب توفرها في العامل

و تقوم الوكالة بالرد على هذا الطلب ببعث قائمة لطالبي العمل في التخصص المطلوب و ذلك وفق مدة

محددة في ظرف 21 يوم .

ويتم الاختيار عامل حسب ما يتوافق مع متطلبات المنصب و كل الطالبين يخضعون للقاء مع المسؤولين أو المدراء المكلفين بتعيين العامل . و في حالة عدم الرد من قبل الوكالة تقوم الشركة هنا بتعيين العامل بطريقة مباشرة دون انتظار الوكالة الوطنية للتوظيف

كما يخضع طالب الوظيفة إلى فحص طبي لان قبل أن يقوم العامل بأي و وظيفة يجب أن يتوفر فيه صفات جسمانية و عقلية حيث تقوم به المؤسسة للتأكد من السلامة البدنية و العقلية للعامل .

IV- بالنسبة للأجور : و يتم تصميم نظام الأجور حسب العقد الجماعي الذي تم إبرامه بالتوافق مع نقابة العمال و المصادقة عليه من طرف مفتشيه العمل CONVENTIO COLLECTIVE يوجد شبكة مختصة بنظام الأجور و بأجر العامل حسب أدائه بحيث هناك تقييم شهري لأداء العامل . و تقدم المؤسسة تعويضات في حالة الإصابة في موقع العمل و تتكفل بالمصاريف العلاجية للعامل . و يكون الأجر وفق منح هي كالأتي :

أنواع المنح المنحة الفردية
● منحة المخاطرة درجة المخاطرة
● منحة الوجبة لان المؤسسة لاتقدم وجبات
● منحة الزوجة إذا كان العامل متزوجا المرأة الماكثة في البيت
● منحة الأولاد الذين يقل اعمارهم عن 18 سنة
● منحة النقل لان المؤسسة لاتقوم بنقل عمالها
● منحة الاقدمية و ذلك بتقديم الزيادة كل سنة

- منحة المخاطرة : مثلا العمال الاداريين أقل مخاطرة من العمال المنتجين الذين يعملون في الورشات بحيث تم عرضة للرائحة و عرضة للإصابة بحوادث العمل خصوصا العاملين في الآلات المتحركة و التي تتطلب جهد كبير .
- منحة الوجبة : تقدم المؤسسة هذه المنحة لكافة العمال لأنها لاتتوفر على مصلحة إطعام
- منحة الزوجة : و تمنح فقط للعمال المتزوجين بزوجات مآكثات في البيت غير عاملات .
- منحة الأولاد : تمنح المؤسسة للعامل الذي له أولاد الذين يقل عمرهم عن 18 سنة .
- منحة النقل : تمنح المؤسسة لعمالها هذه المنحة لعدم توفيرها لوسائل النقل للعمال .

- **منحة الاقدمية :** و تقدم كل عام هذه المنحة و تمثل 2.8% متفق عليها من طرف النقابة و الشركة مع مفتشية العمل و من قبل محكمة مستغنام .

ملاحظة :

تتغير هذه المنح حسب مكانة الشخص و منصبه و ساعات العمل و حالته العائلية وطبيعة عمله . كما أن العمال الإداريين لهم نصيبهم من الأجر وفق السلم الوظيفي حسب التدرج ، لكن هناك مبلغ يضاف للعمال الذين يعملون بالتناوب بحسب الأوقات الغير مناسبة و الغير مساعدة للعمال كالعامل في الليل و نجدها عند الحرس أما المسؤول العام على الحرس يعمل بدون تناوب و خاصة عمال الصيانة .

V- الحوافز :

تقدم الشركة حوافز مادية خاصة بالحوافز المعنوية شبه منعدمة ، و تتمثل في تقديم مكافئات زيادات في الراتب الشهري أو العلاوات في حالة تحقيق أرباح فوق العادة . و الحوافز المعنوية تتمثل في الترقيات و تقديم الدعم المعنوي و توفير مصلحة لسماع شكاوى العمال و تقديم التعاون داخل الشركة و المساندة و تقديم الدعم في حالة مرض أو حادث عمل .

VI- الضمان الاجتماعي : CNAS

تقوم الشركة بدفع 26% لصندوق الضمان الاجتماعي كما أنها تقوم بحذف 9% من الأجر للعمال و ذلك لجمع ما يعادل 35% المطلوبة و يتم دفعها مباشرة لصندوق الضمان الاجتماعي و نلاحظ أن المؤسسة تدفع الجزء الأكبر لراحة العامل و تشجيعه على العمل .

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة .

من المعلوم أن أي مؤسسة أنشأت لتحقيق مجموعة من الأهداف حسب ما سطرته مؤسسة تكرير السكر و تهدف إلى :

- تحقيق الاستمرارية و التطور الدائم .
- إنتاج منتجات بأعلى جودة و بنسب كبيرة .
- تحقيق الأرباح و الوصول إلى ما تصبو إليه .

- تنمية نشاطات انتاج السكر و العديد من النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي .
- الاستفادة من البرامج التدريبية و التكوينية لتنمية مهارات العمال الأهداف المسطرة .
- تحسين أداءالعنصر البشري و تطويره لتسهيل عملية الإنتاج .
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة و الأساليب الحديثة للعمل مايسهل و يزيد من مردودية المؤسسة .
- الاختيار في الوقت و الجهد .
- تحقيق ما يسمى بالإنتاجية بتنمية الكفاءات و القدرات و المهارات اليد العاملة .
- كسب رضا المستهلك من منتجاتها و كسب كم كبير من الزبائن .
- تحقيق القدرة و الميزة التنافسية في الأسواق . .

المبحث الثاني : واقع التدريب و الأداء و التكوين داخل المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مدى فعالية كلا كلى من التدريب و التكوين في مؤسسة تكرير السكر وما مدى تطبيق البرامج التدريبية و التكوينية داخل المؤسسة و ما مدى تأثيرها على أداء العاملين .

المطلب الاول : سياسة التدريب بالمؤسسة

الفرع الاول : مفهوم التدريب وأنواعه داخل المؤسسة

I-مفهوم التدريب بالمؤسسة :

هو عبارة عن مجموعة من التوجيهات و الأعمال و الأنشطة التي تهدف إلى تعليم عمال المؤسسة و جعلهم قادرين و متمكنين من العمل بأحسن أداء لهم و بكفاءات عالية و تصنع منهم عمال فاعلين في المؤسسة .

II.أنواع التدريب بالمؤسسة :

1-التدريب داخل المؤسسة

2-التدريب خارج المؤسسة

1-التدريب داخل المؤسسة : و ينقسم بدوره إلى نوعين تدريب أثناء العمل و تدريب خارج أوقات

العمل

1-1 تدريب أثناء العمل : أي يكون هذا النوع من التدريب عند توظيف عمال جدد بالمؤسسة خاصة المهندسين و التقنيين السامين و لا بد من تقديم برامج تدريبية للعامل نظرا لخصوصية نشاط الشركة الغير منتشر على المستوى الوطني و خصوصية نظامها و قوانينها .
ويتم تدريب العمال الجدد متقبل الأشخاص ذوي الخبرة و لهم أسبقية و أقدمية في المؤسسة و التي تجعل منهم بمثابة مدربين إضافة إلى أعمالهم الروتينية داخل المؤسسة ، و ذلك لأن المؤسسة لا توفر مدربين بل تعتبر الأشخاص الأكثر كفاءة و خبرة و أقدميه في الميدان مدربين للعمال الجدد و يكون التدريب هنا عملية تطبيقية أكثر من نظرية و عن طريق توجيه الرؤساء و الزملاء الأكثر خبرة .

2-1 تدريب خارج أوقات العمل : ويتم هذا النوع من التدريب اعتمادا على علاقة العامل بالعمال الآخرين ، فقد يضطر المدرب إلى مساعدة العامل بزيادة فترات تدريبية خارج العمل و قد تضطر إلى هذا النوع لعدم قدرة العامل على الاستيعاب السريع أو عدم تمكن المدربين من توصيل الفكرة و عدم فعاليتهم في التدريب و عدم استيعاب المتدرب لهم . أو لضيق الوقت و حاجة المؤسسة إلى موظفين جاهزين بالكامل للعمل و تلجأ له المؤسسة إذا لاحظت أن العامل لديه نقص في الأداء أولا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل و في حالة الغابات المتكررة و المتعددة للعامل ، و عدم شعوره بالمسؤولية فإنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب الإضافي .

2- التدريب خارج المؤسسة : تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم توفر مدربين مختصين بالنشاط المراد تدريبه للعمال أو لتوفر آلة جديدة بتقنيات جديدة أو عند إدخال تغيرات في نظام العمل ففي حالة وجود آلات جديدة تلجأ المؤسسة إلى الخارج متوجهة إلى المؤسسات التي سبق لها أن عملت بهذه التقنيات الجديدة أو التوجه إلى مدرسين و مهندسين تلك الآلات و تقنيات الجديدة لكن يظهر اعتماد هذا النوع من التدريب بكثرة في حالة الضرورة . لان نقص في المدربين و في حالة تقنيات جديدة تتكفل المؤسسة بإحضار مدربين و تتكفل بكافة المصاريف المتعلقة بالنقل .

الفرع 02: مراحل عملية التدريب و مدى تطبيقها

I- مراحل عملية التدريب : لتقدم التدريب الفعال لابد من مرور هذه العملية بعدة مراحل و هي على المستوى التطبيقي كما يلي :

1- جمع المعلومات الضرورية : و تتمثل هذه المعلومات في نقاط مراحل الضعف و القوة عند العمال كشكل مبدئي و معرفة مدى إمكانية في انجاز العمل ، مع معرفة مستواه كما يأخذ السن بعين الاعتبار و تقسم إلى فئات و هي :

20 الى 40 فئة شباب أكثر لياقة و أكثر قابلية للتعلم

40 الى 50 فئة أقل طاقة و لياقة من فئة الشباب لذا لابد من مراعاة سن المتدرب و معرفة إن كان يعاني من مرض مزمن مثلا و تحديد العمال اللذين يحتاجون إلى برامج تدريبية و تحديد عددهم .

1 - تحديد الاحتياجات و المتطلبات التدريبية : وذلك بتهيئة موضوع و مكان التدريب و الأشخاص المتدربين و توفير جميع الوسائل المادية و البشرية اللازمة لذلك .

2 - إعداد البرامج التدريبية و متابعتها : و ذلك بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تضع المؤسسة برامج تدريبية يتم تنفيذها و يتم متابعتها مدى فعاليتها و مدى نجاحها و ذلك من خلال أداء العامل المتدرب .

II. مدى تطبيق عملية التدريب :

1- حسب توقعات التوظيف

قبل معرفة نسبة تطبيق سياسة التدريب داخل المؤسسة لابد من معرفة عدد العمال داخل المؤسسة و حسب منصب العامل و المصلحة العامة فيها .

و ذلك حسب توقعات 2016 لتوظيف العاملين ندرج في الجدول التالي :

الجدول 04:توقعات 2016 للتوظيف والتحقيقات

التخصص	توقعات التوظيف القبلية	تحقيقات التوقع (بعديّة)
المديرية	0	4
مصلحة الموارد البشرية	20	15
مصلحة تجارية	10	13
المحاسبة و المالية	6	6
قسم الإنتاج	123	124
قسم الصيانة	80	68
قسم النظافة و الأمن	25	23
المجموع	264	253

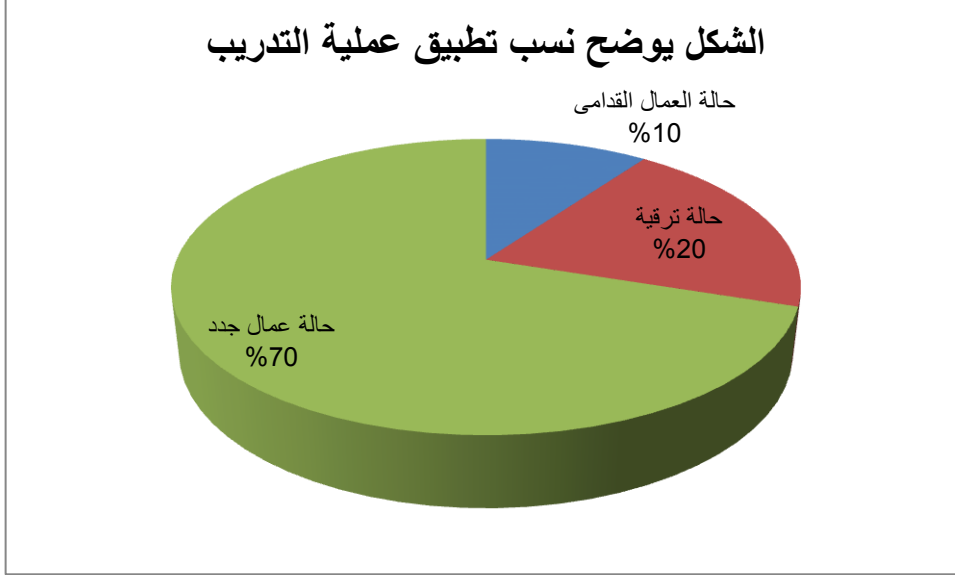
نلاحظ من خلال الجدول :

أن نسبة العمال مرتفعة في مصلحة الإنتاج تليها مصلحة الصيانة أي أن البرامج التدريبية تكون مطبقة أكثر في مصلحة الإنتاج و الصيانة بالإضافة إلى المصالح الأخرى الموضحة في الجدول .

وذلك وفق ثلاث حالات : حالة توظيف عامل جديد و حالة العمال القدامى - حالة الترقية و يمكن شرح

ذلك وفق الدائرة النسبية التالية الترقية

الشكل 05: يوضح نسبة تطبيق عملية التدريب



المصدر : مصلحة الموارد البشرية مع مصلحة المالية و المحاسبة

التحليل :

- 1_ حالة توظيف عمال جدد :** نلاحظ أن نسبة تطبيق سياسة التدريب في حالة توظيف عمال جدد يمثل الجزء الأكبر و يمثل النسبة الغالبة عن الحالات الأخرى تفوق النصف و ذلك للحاجة الكبيرة لبرامج التدريبية من قبل العمال الجدد و العامل الجديد يحتاج إلى إرشادات ، توجيهات ، و تدريبات بسبب جهله للنشاطات الخالصة بالمؤسسة فبمجرد طلبه للتوظيف يخضع للتدريب .
- 2_ حالة الترقية :** ونلاحظ إن توليها نسبة 20% فقط بحيث يتم تدريب العمال في حالة ترقيتهم و تقديم الحوافز المادية لهم و هكذا النسبة في تغير حسب عدد الترقيات و تعد الترقيات عملية قليلة الحدوث في المؤسسة و تكون إلا في حالات التقاعد أو الكفاءة العالية لبعض العاملين .
- 3_ حالة العمال القدامى :** و توفر لهم أقل نسبة و هي 10% وذلك لخبرتهم و أقدميتهم في المؤسسة و يعتبرون بمثابة مدربين في نفس الوقت إلا إن المؤسسة قد تلجأ لتدريبهم في حالة حدوث تغيرات و إدخال تقنيات جديدة أو عند حدوث تغيرات غير مرتقبة لا يعتادونها

ونستنتج أن المؤسسة توفر برامج تدريبية بنسب متفاوتة حسب حاجة كل عامل و حسب مكانته في المؤسسة و حسب تأثيره على مرد وديتها .

الفرع الثالث : الغرض من التدريب

وتكمن أهميته وسبب لجوء المؤسسة إلى دورات تدريبية و ذلك لتحقيق مايلي :

- . زيادة الإنتاج .

- . تقليل التلف في الإنتاج .

- . تحسين مستوى أداء العمال .

- . ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة .

المطلب الثاني : واقع التكوين بالمؤسسة

يعتبر التكوين داخل المؤسسة أمر ضروري يكون مرتبط بالتدريب أي عنصر مكمل لعملية التدريب . يهدف التغيير دائم نسبي في سلوك الفرد و يساعده على القيام بالأعمال الموكلة إليه

الفرع 01 : أنواع التكوين

ينقسم التكوين إلى نوعين من التكوين و هما :

. التكوين الداخلي للمؤسسة

تعتبره المؤسسة عملية مرتبطة مباشرة بتدريب العامل و يتجلى بروز التكوين في عملية الترقية حيث تقوم المؤسسة بتكوين العمال الداخليين كالمحاسبين من جميع الفئات و ذلك بتكوينه للرفع من منصبه بحيث أن العامل المراد تكوينه يخضع لفترة تجريبية تقدر بمدة زمنية محددة حسب رتبة المنصب حسب الجدول التالي

الفرع 02 : خطوات عملية التكوين و مدى تطبيقها

1-خطوات عملية التكوين : تمر عملية تكوين العامل بمراحل و هي

1-2 تحديد احتياجات تكوينية : وذلك بتحديد احتياجات المؤسسة

1-3 تحديد اهداف تكوينية : و تتمثل في أهداف المؤسسة من البرامج التكويني المقدم

1-4 تنفيذ البرامج التكوينية : من خلال تقديمها للعامل المتكون و مطالبته باستعمالها و العمل بها

1-5 تقييم البرامج التكوينية : من خلال ردة فعل المتكون التي تظهر مدى استيعابه من خلال أدائه

الجدول 05: يوضح الفترة التكوينية للعامل

الفترة	المنصب	التجديد
45 يوم	الأعوان التنفيذيين و التقنيين	مرة واحدة
3 أشهر	الإطارات المتوسطة	مرة واحدة

المصدر : مصلحة إدارة الموارد البشرية

من الجدول نقول أن للحصول على منصب تنفيذي أو تقني يخضع العامل لمدة تكوينية تقدر ب 45 يوم قابلة للتجديد مرة واحدة فقط وللحصول و الترقى من إطار متوسط إلى إطار أعلى ذلك لمدة 3 أشهر من التحريب قابلة للتجديد مرة واحدة فقط .

مثلا يكون التكوين الداخلي في غرفة التجارة الخاصة بالمؤسسة كتكوين المحاسبين في إطار استعمال نظام SCF ذلك في 2010 لما فرض القانون استعماله و ذلك بحضور بعض الإداريين في غرفة التجارة كل سنة لتكوينهم و تعليمهم كيفية استعمال النظام الجديد .

2. التكوين الخارجي:

و يكون عن طريق المدارس الخاصة بالتكوين، و قد تضطر له المؤسسة في حالة تغيير مفاجئ و لأمر جد هامة لا تستطيع معالجتها داخليا.

و ذلك عن طريق مثلا المحاضرات و الملتقيات أو مؤسسات أخرى لها علاقة

و على العموم هذا النوع محدود لان مفهوم المؤسسة لهذا النوع يقتصر على التكوين الخارجي للعامل أي مستواه التكويني في مراكز التكوينية وذلك قبل توظيفه و العامل المكون خارجيا له أسبقية للالتحاق بالمؤسسة التي تعتمد

مدى تطبيق البرامج التكوينية :

تقدم البرامج التكوينية وفق حالات وهي:

- حالة التكوين مرفق مع البرامج التدريبية
- حالة ترقية
- حالة تكوين قبل التوظيف

ويعتمد التكوين في نسبة تطبيقه على المستوى التعليمي للموظف بحيث تتمثل المستويات المقبولة في الشركة وذلك حسب الجدول التالي:

المستويات
الابتدائي
المتوسط
الثانوي
الجامعي
المكون مهني
بدون مستوى

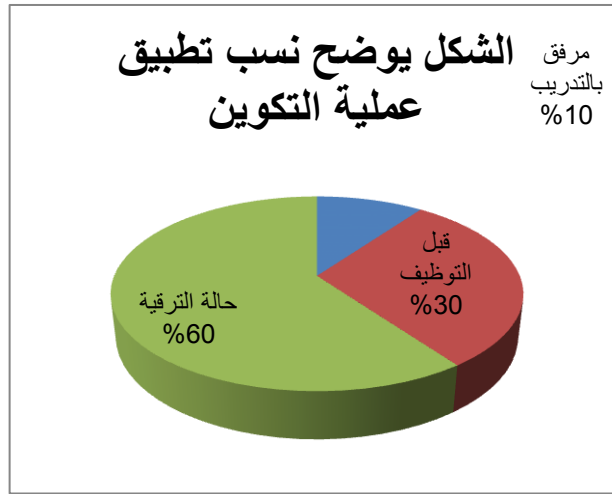
وهذا يبين حالة التكوين الخاص بطالب الوظيفة قبل التوظيف ومن خلال الجدول نقول أن كل من المستويات (الابتدائي،المتوسط ،الثانوي، بدون مستوى)تعتبرهم المؤسسة أقل تكوين وهذا بالنسبة للتكوين الخارجي للطالب الوظيفة .

أما المستويين (الجامعي ،التكوين المهني) يعتبران أفضل مثالين للتكوين الخارجي الفعال قبل التوظيف أما من قدرة الاستيعاب يقاس حسب مجال العمل وحسب الوظيفة والعمال الأقل استيعابا هم العمال دون المستوى، أما العمال الأكثر إستيعابا للبرامج التكوينية بعد التوظيف هم العمال الذين لهم تجربة وأصحاب المستويات العالية وتستقبل المؤسسة هذه المستويات وتوظفهم حسب المصالح مثلا :

- المصلحة الإدارية: تتطلب مستوى عالي (تكويني، جامعي، أو الاثنين معا).
- مصلحة الإنتاج: تتطلب جميع المستويات وقد يتم توظيف المستوى العالي للمدراء
- مصلحة النظافة والأمن لا تشترط المستوى بل تتطلب عامل قادر على العمل.

ومنه يمكن القول أن النسبة من التكوين تعتمد على التكوين قبل التوظيف بشكل واضح وعند الترقيات وهذا ما

سيوضحه الشكل التالي :



الشكل 06: يوضح مدى تطبيق عملية التكوين

التحليل:

1- حالة ترقيات: ونلاحظ أنها تحتل كبر نسبة من إمكانية حدوثه وتطبيق عملية التكوين داخل المؤسسة بحيث

توفر مكونين لترقية العامل أو إبقائه على حاله أي في منصبه.

2- قبل التوظيف: بحيث توليه المؤسسة اهتمام كبير وتراه المنطلق الأول لتقييم طالب الوظيفة قبل توظيفه وهذا ما

يسمى التكوين الخارجي.

3- حالة التكوين مرفق بالتدريب: بحيث عند تدريب العامل تعتبره المؤسسة على فرعين عند التوجيه النظري فهو

بصدد التكوين أما عند التطبيق العملي فهو بصدد التدريب.

ومن هذا نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على التكوين بشكل كبير مقارنة بالتدريب لأنها تعتبرها مفهومان متقاربان

وتعتبر التدريب المفهوم الشامل والأنسب لطريقة تعاملها مع متدبريها وعاملها.

الفرع 03: الغرض من التكوين

- ترقية وتحسين أداء العمال
 - ضمان حصول المؤسسة على عمال بكفاءة عالية.
 - تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الرفع من مردودية الفرد والمؤسسة.
 - تحقيق الربح بمعدلات كبيرة.
 - ثقة الزبون بكفاءة العمال والمؤسسة ككل.
- الاختصار في الوقت والجهد والحصول على العمل المنتظم المثمر.
- المطلب 03:** واقع الأداء بالمؤسسة وتأثير التدريب والتكوين عليه.

I- الفرع 01: الأداء وأنواعه.

II- مفهوم تقييم الأداء بالمؤسسة:

تعتبره الرابط والصلة بين العامل والمؤسسة بحيث تقييم أداء عمالها وبه تعلم مدى فعالية المردودية الفردية خلال فترة العمل بالاعتماد على عمليتي التدريب والتكوين وتعتبر عملية تقييم الأداء كاتفاقية موضوعية للعمال مع الأداء.

وتحسب وفق معايير وتمثل في حجم العمل والجهد المبذول ومدى استعاب العامل كما يعتبر إنضباطه وحضوره المنتظم الأمر الجد الهام في تقييمه وأهم أمر سلوكه داخل المؤسسة في تعامله مع العمال، وذلك وفق نسب التي تحدد نوع الأداء وحجم الأجر فكلما إرتفعت زاد الأجر والعكس صحيح.

النسب:

- من 0 – 50 – 0 %
- من 50 – 51 – 2 %
- من 61 – 70 – 4 %
- من 71 – 80 – 6 %
- من 81 – 90 – 10 %

	5	4	3	2	1	حجم العمل
						جودة العمل
						الكفاءة في العمل
						روح التحليل
						التنظيم في العمل
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

الجدول 06: يوضح معايير الأداء بالمؤسسة

I- أنواع تقييم الأداء: تعتمد المؤسسة على التقييم الدوري الذي بدوره إلى قسمين:

- التقييم الدوري: وهو تقييم يخضع له كافة العمال الدائمين في المؤسسة و هذا تقييم المردود الفردي و الجماعي، و ذلك لتحديد الأجر المستحق له حسب آدائه، أي هذا التقييم يؤثر بطريقة مباشرة إيجابا أو سلبا على الأجر الذي يتقاضاه العامل خلال كل شهر.

1-1 تقييم المردود الفردي: يقوم المشرف بتقييم الأداء أعماله مع مراعاة الغابات، نوعية العمل، مسؤولية

اتجاه العمل بهذا التقييم يتحصل العامل على أجر يتقاضاه كنسبة من الأجر القاعدي كل شهر.

1-2 تقييم المردود الجماعي: و هذا التقييم يكون جماعيا أي يخص مجموعة من العمال، و نقطة التقييم تكون واحدة جماعية، هذا حسب قيمة الزيادة في الإنتاج فكلما حصلت زيادة في حجم الإنتاج حصلت المجموعة على منحة و يتم التقييم بطريقة التدرج البياني، حيث يقوم المشرف أو المسئول المباشر بمأ استمارة التنقيط مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الخصائص المتعلقة بالعامل حسب الاستمارة و كل خاصية لها سلم التنقيط فمثلا حجم العمل لها:

- قريب من جيد:13

- جيد:19

- ممتاز:25

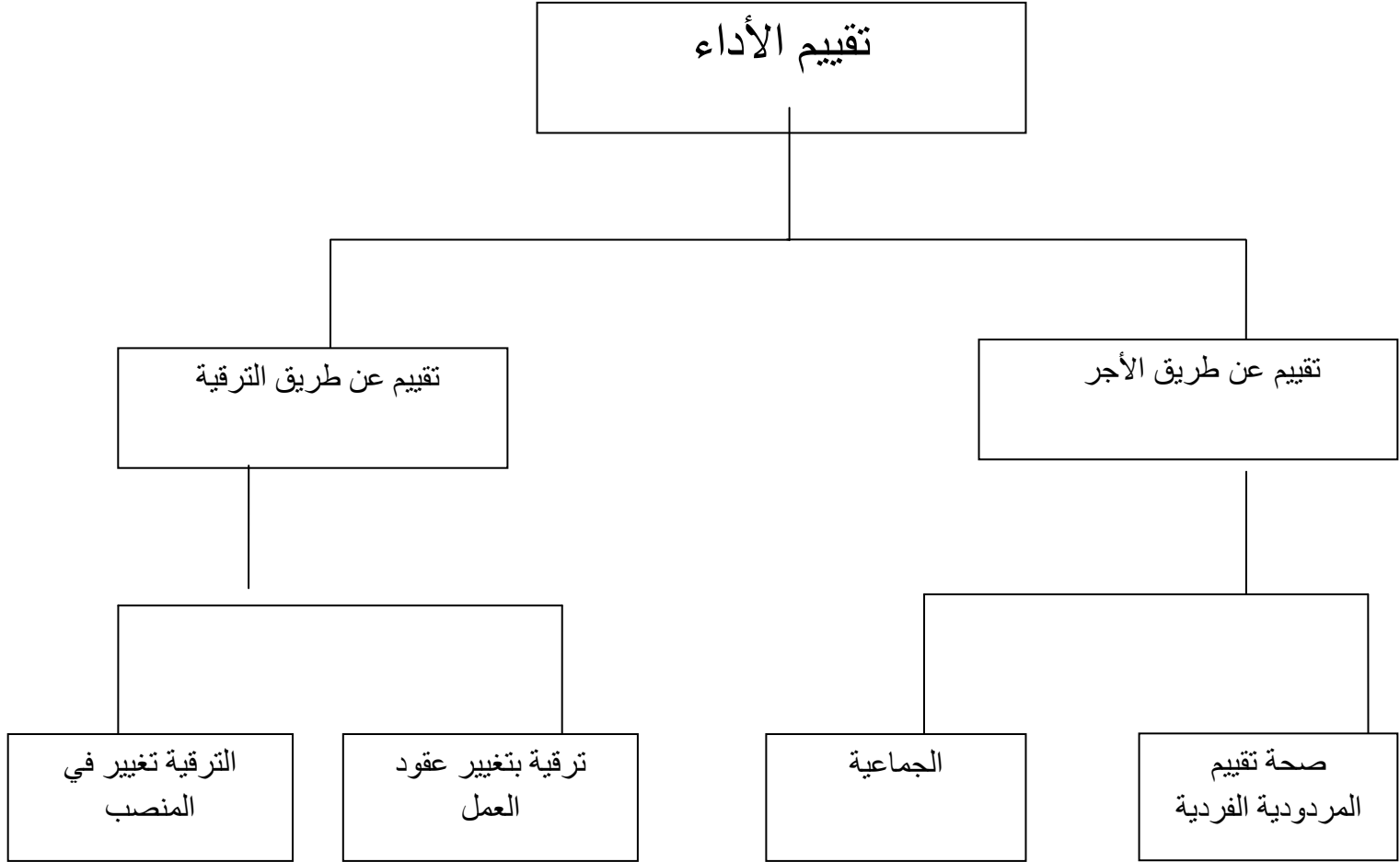
ثم يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتنقيط العامل مرة ثانية في نفس الاستمارة" بنسخة ملحققة" لتحسب في الأخير السنة المثوية، و المتحصل عليه يتم حسابه مع الأجر القاعدي للمعنى.

الفرع الثاني: تأثير التدريب والتكوين على تقييم الأداء.

تقييم الأداء ساعد على تقييم مدى فعالية و استفادة العمل بشركة تكرير السكر من البرامج التدريب و التكوين، و معرفة أن كانت ناجحة و ذات فعالية و معالجة الأخطاء إن كانت برامج غير فعالة و عدم الوقوع فيها مستقبلا"

و يظهر تأثير كل من التدريب و التكوين على الأداء و ذلك حسب نوع التقييم و ذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل 07 : يوضح طرق تقييم الأداء حسب فعالية التدريب و التكوين .



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

بحيث من خلال تقييم الأداء نقول أن هناك :

- تقييم للأداء يظهر عن طريق الأجر.
- و تقييم للأداء يظهر عن طريق الترقية.

I. تقييم عن طريق الأجر: ويتفرع بدوره إلى منحة لتقييم مردودية فردية و جماعية.

1-1 المردودية الفردية: و يتم ذلك من خلال قياس لحجم عمله حيث أن العامل المتقن لعمله و الذي

استفادة من البرامج التكوينية و التدريبية يكون له أجر كامل أي تكون له مردودية عالية.

1-2 المردودية الجماعية: و ذلك عند استعاب العمال من البرامج التكوينية و التدريبية و ذلك بفضل

المدرين الأكفاء و هذا يعطي عمال مدربون و مكونون بشكل كافي و فعال.

و يظهر ذلك من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة.

و حسب إحصائيات 20/5 حققت مؤسسة السكر إلى 10% من الأرباح، و هذا ما يعود بالنفع على

العمال بحيث تقدم للعمال بحيث تقدم للعمال علاوات و حوافز مادية خاصة.

II. تقييم عن طريق الترقية: وذلك أنه يمكن قياس مدى تأثير التكوين و التدريب من خلال الترقيات و

هناك نوعين من الترقيات.

1-2 ترقية بتغيير عقود العمل: و ذلك لدفع العامل للاجتهاد لتغيير عقده من محدد المدة إلى غير محدد

المدة، و ذلك من خلال استفادة العامل من البرامج التدريبية و التكوينية، المقدمة له مما يجعل العامل متمكن

من عمله و قادر عليه و هذا يجعل المؤسسة لا تستغني عنه و ذلك من خلال تقييم أداء و تغيير عقده.

1-2 تقييم لتغيير المنصب : و في هذا التقييم تعتمد المؤسسة أكثر على البرامج التكوينية و تعتمد أيضا

على التدريب لتغيير مناصب العمل من منصب منخفض إلى منصب أعلى، مثلا من تقني إلى تقني محكم و

من تقني محكم إلى إيطار.

الفرع 03: الغرض من تقييم الأداء

للمؤسسة أهداف تريد التوصل إليها من خلال تقييم أداء عمالها و هي كالاتي:

- المساعدة في ترقية الموظف و العامل.

- تحديد الأجور المهنية.

- تحديد منحة المساهمة في رفع المردودية.

- التحفيز المادي و المعنوي للعمال.

- تقديم المكافآت على أساس تقييم المردود الفردي و الجماعي.

خاتمة الفصل

من خلال بحثنا هذا نقول لا بد من لفت انتباه المنظمة إلى أهمية التدريب و التكوين و الاهتمام به و تطويره عن طريق تكيفه بتطبيق نظام المحاضرات و المناقشات ، و الاهتمام الأساسي يكون بتفعيل وظيفة التدريب و التكوين و محاولة إدخال احدث الأساليب المعتمدة في هذا المجال و تخصيص مصلحة تهتم بشكل مباشر بالتدريب و التكوين للحصول على نتائج أفضل و تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف ، جهد و بأقصر وقت ممكن و على الدولة فرض توفير مصلحة مختصة بالتدريب و التكوين و ذلك بتخصيص جزء من ميزانية المؤسسة بتدعيم هتينوظيفتين لما لهما من نفع على الفرد و مردودية المؤسسة .

● الخاتمة العامة

تشهد المنظمات اليوم تطوراً كبيراً ، و منافسة حادة تحتم عليها محاولة استعمال شتى الطرق و الأساليب المناسبة لتبقى على تقدمها و لتحافظ على مكانتها و استمراريتها ومن بين الآليات الحديثة المعتمدة ما تطرقنا اليه و هما وظيفتي التدريب و التكوين اللذان يعتبران جهداً مخططاً له و منظم تمارسه المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي ، و بهما تستطيع المنظمة مواكبة كافة التغيرات التكنولوجية و التقنيات الحديثة ما يساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة.

. ركزنا في بحثنا هذا على العلاقة بين التدريب و التكوين و الأداء و ترابطهم بحيث أن وظيفتي التكوين و التدريب عمليتين متتاليتين و مترابطتين و أشرنا إلى مختلف الطرق المعتمدة للتدريب و التكوين و طرق تقييم الأداء و أكثرها استخداماً في العديد من المؤسسات الناجحة لتحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل لزيادة الإدماج في محيط العمل والوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية .

كما أن بيئة العمل الفعلية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات والمنافسة الشرسة ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التدريب والتكوين لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة كافة المشاكل والمتغيرات.

وحاولنا ربط ما تقدم من نظري بالتطبيقي لدراسة حالة شركة تكرير السكر بمستغانم و بينا أهم الجوانب التي تخص هيكلها و تنظيمها و آلياتها.

ف تعمقنا أكثر في ما يخص موضوعنا و درسنا واقع التدريب و التكوين داخل المؤسسة و ما مدى فعاليته على أداء العنصر البشري، وذلك من خلال جمع المعلومات الهامة وتدعيمها والتأكد من مصداقيتها من خلال الإحصائيات المقدمة وتبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التدريب مقارنة بالتكوين وتظهر فعاليتها على العمال الجدد خاصة وللعمال القدامى في حالة تغيرات طارئة فهي تعتبر العمال القدامى بمثابة المدربين للعمال الجدد لخبرتهم وأسبقيتهم في المجال

كما أنها تهتم بهما وهذا ما يظهر من خلال أداء العمال وذلك من خلال الترقيات وتغيير العقود من محددة المدة إلى غير محددة المدة ومن خلال المكافآت الجماعية والفردية أي بتقديم الحوافز بأنواعها وخاصة المادية منها بالإضافة إلى الأجر المعتاد

• نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال بحثنا إلى نتائج التالية

- أن التدريب والتكوين عمليتين مترابطتين لتنمية المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد والمتكامل
- يركز التدريب والتكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرامج وتنفيذها وتقييم مدى فعاليتها.
- تظهر الآثار الإيجابية لهما من خلال مدى إستيعاب العامل وتأثره أي من خلال أداءه.
- التكوين و التدريب عملية دائمة ضرورة بالنسبة للعاملين و المنظمة.
- كلاهما يمكن المنظمة من مسايرة التغيرات و التطورات المستقلة.
- كلاهما يسهلان طريقة العمل داخل المؤسسة و بهما تزداد ثقة العامل بمؤسسة مما يجعله يعمل بأداء عالي و مثمر.
- للحصول على تدريب و تكوين فعال يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا بد من تصميم نظام تسيير عليه البرامج التدريبية وفق احتياجات الفرد و المنظمة ككل.
- لا بد أن تولي المؤسسات إهتمامها بتفعيل وظيفتي التكوين والتدريب، وأن تجعل لها مصلحة تجسدها وتشرف عليها وتمويلها سواء من ناحية بالمدرسين الأكفاء أو من ناحية بالمصاريف المتعلقة بها.
- **صعوبات البحث :**
- من أبرز صعوبات التي واجهتنا لدينا
- 1- نقص المراجع فيما يخص الإشكالية بحيث أن معظم البحوث والكتابات تتحدث عن التدريب وتعتبر التكوين رابط للتدريب ومزيج له أي أنهما مرتبطان أي لهما تقريبا نفس الفعالية والهدف
- 2- صعوبة الحصول على معلومات حول التكوين في الميدان التطبيقي لأن واقعه داخل المؤسسة ضئيل مقارنة بالتدريب .

قائمة المراجع:

مؤلفات:

- 1- عبد الحكيم احمد الخزامي ،تكنولوجيا الاداء في تقييم الى تحسين المكتبة ابن سينا مصر بدون
- 2- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الطبعة 01 ، 1943.
- 3- صالح عودة سعيد ،إدارة الأفراد ،منشورات الجامعة المفتوحة ،طرابلس ، 1994 .
- 4-صلاح الدين حسن السيسي ،نظم المحاسبة والرقابة والتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية،دار
الشارقة الطبعة الأولى ،الإمارات 1998 .
- 5- حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ط1 2001
- 6- زهير ثابت، كيف نقيم اداء الشركات والعاملين ،دار قباء للنشر والتوزيع القاهرة ،الطبعة الأولى ،2001.
- 7- ديسلرحري إدارة الموارد البشرية،دار رياض العربية السعودية ،2003،¹.
- 8- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، دار عالم للنشر والتوزيع ، الطبعة 01 ،
عمان الأردن ، 2003 .
- 9-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة، الطبعة 01، الجزائر، 2004.
- 10- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار عمان للنشر ،الأردن ، ط1 2006.
- 11- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الاسكندرية ، ط 2006.
- 12-عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عمان. الاردن 2006
ط2.
- 13- نجم العزاوي ، التدريب الاداري ، دار اليازوري ،عمان الأردن .الطبعة الأولى، 2006.
- 14- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، بدون طبعة، 2007.
- 15- حسن أجمد الملعبائي، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر،الطبعة 01، عمان الأردن، 2007.
- 16-العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية،دار أسامة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 17- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2007.
- 18- محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،الاسكندرية ،2008.

- 19- ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بومرداس ،2009.
- 20- عامر سامح عبد المطلب ،التدريب على المهارات الشخصية "معايير إدارة الأفراد بالعمل ،ط 2009 ،دار الفكر ،عمان،الأردن.
- 21- محفوظ أحمد جودة،ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2010 .
- 22- نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد ،الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ،دار البازوري العملية للنشر والتوزيع الأردن 2010 .
- 23- صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مخبر علم اجتماع الاتصال وترجمته جامعة قسنطينة ، الطبعة الثانية،2010.
- 24- راوية حسن محمد سعيد سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،تنمية المديرين ، تقييم الأداء المتغيرات البيئية ، دار التعليم الجامعي،الاسكندرية 2011.
- 25- العربي بلقاسم فرحاني ،تأهيل الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،عمان ،الطبعة الأولى 2012.
- 26- عزاز كريم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة_دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012.
- 27- عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة الأردن عمان ، الطبعة الأولى،2012.
- 28- هاشم حمدي رضا ، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، دار الراية ، الأردن عمان ، 2012.
- 29- محمود عبد الفتاح رضوان ،تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب ،دار الكتب المصرية ،الطبعة الأولى القاهرة 2013.
- 30- حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة ،ادارة الموارد البشرية ،دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة 5 2013.
- 31- حضير كاظم حمود ، ياسر كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى،2013.

32- هاشم حمدي، التدريب الاداري المفاهيم والأساليب ، دار الراية للنشر ،عمان ،2013 .
ج- حضير كاظم حمود ، ياسر كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،
الطبعة الخامسة، 2013.

33- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية إسكندرية الطبعة الثانية ، 2014.

34- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية شلف ، الطبعة 02، الجزائر 2014.

المجلات:

المذكرات:

1- أحمد يحي ربيع ، دور التدريب في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.

كتب بالفرنسية:

A-JosephNoone ;article propos de la performance humaine en
.entreprise, paris ,1999

مواقع إلكترونية:

Http://www.hrdiscussion. Com / hr13608 html.

http :ll www.hrdisaission.com/hr91960.html.

http :ll www.hrdisaission.com/hr91960.html.

<http://www.hrdiscussion.com/hr7181.html>

I.....التشكرات

II.....الإهداء

III.....مقدمة عامة.....

.....الفصل الأول :علاقة التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري

01.....مقدمة الفصل.....

.....المبحث الأول: عموميات حول التدريب التكوين والأداء.....

.....المطلب الأول : ماهية التدريب

02.....الفرع 01 : مفهوم التدريب وأهميته

02.....1_ مفهوم التدريب

03.....2_ أهمية التدريب

04.....3_ فوائد التدريب

05.....الفرع 01:مبادئ التدريب وأنواعه.....

05.....1_مبادئ التدريب :.....

06.....2_أنواع التدريب :.....

08.....الفرع 03 : أهداف التدريب و مجالاته.....

08.....1_أهداف التدريب:.....

09.....2_مجالات التدريب.....

10.....	المطلب الثالث : ماهية التكوين.
10.....	الفرع 01 : مفهوم التكوين وأهميته.
10.....	1_ مفهوم التكوين.
11.....	2_ أهمية التكوين.
12.....	الفرع 02 : مبادئ وأنواع التكوين.
12.....	1_ مبادئ التكوين:
13.....	2_ أنواع التكوين :
14.....	الفرع 03: أهداف التكوين ومجالاته.
14	1_ أهداف التكوين :
16.....	2_ مجالات التكوين:
17.....	المطلب الثالث: ماهية الأداء.
17.....	الفرع 01 : مفهوم الأداء وتقييم الأداء
17	1_ مفهوم الأداء :
18.....	2_ مفهوم تقييم الأداء.
18.....	الفرع 02 : أهمية تقييم الأداء وأسس تقييم الأداء.
18.....	1_ أهمية تقييم الأداء.
19.....	2_ أسس تقييم الأداء.
20.....	الفرع 03 : أهداف وطرق عملية تقييم الأداء :

- 1_ أهداف الأداء.....20.....
- 2_ طرق تقييم الأداء.....21.....
- المبحث الثاني: خطوات عملية التدريب و التكوين و علاقتها بتحسين أداء العنصر البشري28
- المطلب الأول : خطوات عملية التدريب28
- الفرع الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية.....28
- 1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية.....28
- 2_ تخطيط احتياجات التدريبية:.....29
- الفرع 02 : تصميم البرامج التدريبية.....29
- 1- تحديد الأهداف التدريبية30
- 2_ محتويات البرامج30
- 3- تحديد أساليب التدريب30
- 4 . اختيار المدربين :30
- الفرع 03: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية :.....31
- 1_ تنفيذ البرامج التدريبية:.....31

31	2ا- تقييم البرامج التدريبية
32	1_مراحل تقييم المتدربين
34	المطلب الثاني : خطوات عملية التكوين
34	الفرع 01 : تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوين
34	1-تحديد الاحتياجات التكوين.....
34	2- تصميم البرامج التكوينية
35	الفرع 02: تنفيذ البرامج التكوين
35	1- الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين.....
36	2- الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي
36	الفرع 03: تقييم البرنامج التكويني.....
37	المطلب الثالث: علاقة التدريب و التكوين بالأداء.....
37	الفرع 01 : علاقة الأداء بالعنصر البشري.....
37	الفرع 02 : علاقة الأداء بالتدريب
38	الفرع 03:علاقة التكوين بالأداء.....

الفصل التطبيقي : واقع التكوين والتدريب داخل مؤسسة تكرير السكر 40

مقدمة الفصل 40

المبحث الأول : التقديم العام للمؤسسة تكرير السكر 41

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و لمحة تاريخية عنها 41

الفرع 01: التعريف بالمؤسسة : 41

الفرع 02: لمحة تاريخية عن المؤسسة 41

الفرع 03: خصوصية المؤسسة 42

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نظام العمل فيها 44

الفرع 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة RAM SUCRE 45

الفرع 02: أهم متعاملي مؤسسة RAM SUCRE 45

المطلب الثالث : نظام العمل بها و أهم أهدافها 46

الفرع 01: نظام العمل بمؤسسة RAM SUCRE 46

الفرع 02: أهداف المؤسسة 49

المبحث الثاني: واقع التدريب و الأداء و التكوين داخل المؤسسة 50

المطلب الأول: سياسة التدريب بالمؤسسة 50

الفرع 01: مفهوم التدريب وأنواعه داخل المؤسسة 50

1_ مفهوم التدريب بالمؤسسة :	50
2_ أنواع التدريب بالمؤسسة :	51
الفرع 02: مراحل عملية التدريب و مدى تطبيقها	52
1_ مراحل عملية التدريب	52
2_ مدى تطبيق عملية التدريب :	52
الفرع 03 : الغرض من التدريب	55
المطلب الثاني : واقع التكوين بالمؤسسة	55
الفرع 01: أنواع التكوين	55
الفرع 02: خطوات عملية التكوين و مدى تطبيقها	55
1_ خطوات عملية التكوين	56
2_ مدى تطبيق عملية التكوين	56
المطلب 03: واقع الأداء بالمؤسسة وتأثير التدريب والتكوين عليه	59
الفرع 01: الأداء وأنواعه	59
I- مفهوم تقييم الأداء بالمؤسسة:	59
II- أنواع تقييم الأداء:	61
الفرع 02: تأثير التدريب و التكوين على تقييم الأداء	61
الفرع 03: الغرض من تقييم الأداء	63

64..... خاتمة الفصل

65..... الخاتمة العامة.

..... قائمة الجداول والأشكال

..... قائمة المراجع.

..... الفهرس.

ملخص:

كل من التكوين وتشكيل عمليات دائمة وضرورية للاستثمار من الأفراد والشركات، وليس حساب وهي وسيلة لتحقيق الأهداف وليس نهايته، وتعتمد على التنظيم والخطوات وإتباع اساليب معينة المؤسسات ذات الأهمية الخاصة لكل مكونات والراسية في التوقعات والمستقبلية وينبغي أن نولي الكثير من الاهتمام بسبب فعاليتها في التأثير على أداء العنصر البشرية.

Tant la configuration et la formation d'un processus permanent et nécessaire pour l'individu et l'investissement des entreprises et non une dépense et sont un moyen d'atteindre les objectifs et non une fin, et dépendent de l'organisation et les étapes Akunon et Vq suivre certaines techniques ainsi de suite institutions offrant un intérêt particulier des deux composants et ancrée dans les attentes avenir et devrait attacher trop d'intérêt en raison de leur efficacité pour influencer la performance de l'élément humain .