

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

تخصص: تسيير وإقتصاد بترولي

من إعداد الطالب: شوالي ياسين

بعنون

تكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية المؤسسة

دراسة حالة مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز - ورقلة -

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ

امام اللجنة المكونة من السادة

الاستاذ.....رئيسا

الاستاذ لعمي أحمد.....مشرفا

الاستاذ.....مناقشا

السنة الدراسية 2016/2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

تخصص: تسيير وإقتصاد بترولي

من إعداد الطالب: شوالي ياسين

بعنون

تكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية المؤسسة

دراسة حالة مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز - ورقلة -

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ

امام اللجنة المكونة من السادة

الاستاذ..... رئيسا

الاستاذ لعمي أحمد..... مشرفا

الاستاذ..... مناقشا

السنة الدراسية 2016/2015

الإهداء

أشكر الله وأحمده الذي وفقني في إتمام هذا العمل
إلى قرة العين ... إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحجة
والعطاء...إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي أفنى
حياته من أجل تعليمي وتوسم في درجات العلم والسمو إلى
ذلك الرجل الكريم... **أبي العزيز**

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها ...إلى التي حرمت نفسها وأعطتني
ومن نبع حنانها سقنتني...إلى تلك المرأة العظيمة ...صديقتي وحبيبتي...

أمي الحنونة

إلى من جمعني معهم ظلمة الرحم...إخواني وأخواتي كل واحد باسمه
إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها... وإلى من أعتز بصديقتهم ...

أصدقائي بشير بوسماحة ،ومحمد محبوبي و عبدالقادر جليدو فارس الداوي

و السائح خندور... وإلى كل الأهل والأقارب من بعيد أو قريب...صغير أو كبير
كل واحد باسمه إلى كل من أحببناهم وبادلونا نفس الشعور...إلى كل من أحبني بإخلاص
وتمنى لي الخير ولم يجد اسمه في هذا الإهداء...إلى من جمعني بهم مشعل العلم...وإلى
كل من علمني أو كان له فضل عليّ خلال مساري الدراسي...إلى كل صادق في هذه الأمة
يسعى إلى بناء مجدها والرجوع بها إلى سابق عهدها... .

وإلى الأساتذ المشرفه الذي ساهم في مواصلة دربنا العلمي .

شكر وتقدير

قال تعالى "رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي
وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
-النمل 19-

الحمد لله و الشكر له أولا، الذي شرح لي صدري، و يسر أمري
و خفف عني وزري و أحل عقدة من لساني، و أفقه قولي، و ووفقني
في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت و عليه توكلت
فهو خير المتوكلين. الشكر إلى الوالدين الكريمين علي دعمهما لي.
كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى أساتذتي الذين ساهموا في دراستنا خاصة الأستاذ " لعمى أحمد"
على الجهد الذي بذله معي لإتمام هذا العمل و نتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة سونلغاز
على الترحيب و المساعدة

والمعاملة في إنجاز هذا العمل خاصة الأنسة جوهري نجاح.
نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل من نسيهم قلبي
و ضمهم قلبي. وشكرا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين على الإنتاجية بالمؤسسة ، باعتبار التكوين احد اهم الاليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الاساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شركة توزيع للكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع ورقلة حضري- ، كما إعتدنا في هته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات .

ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى ان عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى اداء مستخدميها الرفع من قدراتهم لما لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية

الكلمات المفتاحية: عملية التكوين ، تحسين الأداء ، الإنتاجية

Summary:

The aim of this study was to investigate the effect of the configuration process on the organization's productivity, Battabar configuration single most important mechanisms that ??

Followed by the institution for this purpose, and on this basis, we have conducted a field study on a sample of users of the distribution company for electricity and Gas central - Distribution Directorate Ouargla Houdra-, as adopted in the HTH study on descriptive analytical method and the case study method

To answer the dilemma and confirm hypotheses.

Through our analysis of the results we determined that the configuration process is an effective method used by the institution to raise the level of performance of its users

AD because of its tangible results after all-building of its composition. ?? Increase the amount

Key words: the configuration process, improve performance, productivity

قائمة المحتويات:

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول والرسومات البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الاول: الادبيات النظرية لتكوين العاملين و الانتاجية	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: ماهية عملية التكوين وتأثيرها على الانتاجية
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
20	تمهيد
21	المبحث الاول: ادوات ومجمع الدراسة وتعريف المؤسسة
29	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
44	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	يوضح عدد العمال لمدة 5 سنوات حسب المناصب	1-1
31	جدول يبين عمليات التكوينية للفترة الممتدة بين 2011 الى 2015	2-2
33	جدول يوضح إنتاجية ساعات للأعوان التحكم لمصلحة الكهرباء	3-2
35	جدول يوضح إنتاجية ساعات للأعوان التحكم لمصلحة الغاز	4-2
37	جدول يوضح إنتاجية العمل للأعوان التنفيذ لمصلحة الغاز	5-2
38	جدول يوضح مقارنة في حوادث العمل للمؤسسة من سنة 2011 الى 2015	6-2

قائمة الاشكال والرسومات البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	رسم بياني يوضح تقسيم العمال في المؤسسة	1-1
26	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بوزيع	2-2
28	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	3-2
30	رسم بياني يوضح عدد العمال لمدة 5سنوات حسب المناصب	4-2
34	رسم بياني يمثل معدل نمو الانتاجية الاطارات	6-2
36	رسم بياني يوضح إنتاجية أعوان التنفيذ لكل من مصلحة الكهرباء والغاز	7-2
37	رسم البياني يوضح إنتاجية العمل لعمال التنفيذ	8-2
38	رسم بياني يوضح عدد حوادث العمل حسب طبيعتها من 2011الى 2015	9-2
39	رسم بياني يوضح عدد ساعات العمل الضائعة بسبب حوادث العمل من 2011 الى 2015	10-2
40	رسم بياني يوضح معدل الساعات الضائعة للعطل الواحد	11-2

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	رقم الاعمال
(02)	عدد المستهلكين
(03)	شهادة نجاح
(04)	شهادة تربص

المقدمة

توطئة :

إن التغيرات الحاصلة والمتسارعة التي تواجهها المؤسسات في مختلف الميادين استوجب عليها، البحث عن طرق تمكنها من مواكبة مثل هذه التغيرات وكغيرها من المؤسسات الطاقوية تواجه نفس المشكل، بالنظر الى ان إقتصاد بعض الدول يقوم على هذه المؤسسات ، لذا يجب عليها هي الاخرى إتباع نفس منهج المؤسسات العالمية في هذا المجال ، ولعل من أهم ما يمكن الاعتماد عليه كإستراتيجية لتطوير العنصر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية بالمؤسسة هو القيام بالعملية التكوينية لهذا العنصر ، فهو من يحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها ، وبالتالي فهو نقاط القوة الحقيقية للمؤسسة .

ومن هذا المنطلق تعتبر عملية التكوينية الأكثر اهمية داخل المؤسسة بصفة عامة والمؤسسات الطاقوية بصفة خاصة وعلى وجه الخصوص

حيث أن من أهم الوظائف التي تركز عليها هذه الوظيفة في المؤسسات بعد إختيار العاملين بها هي وظيفة تدريبهم ، إذا يتعين على إدارة اي مؤسسة الاهتمام بمتابعة أثر هذا التكوين بصيغة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال دراسة أثره في تطوير الانتاج والنتائج المرجوة

الإشكالية :

مامدى تأثير تكوين العاملين على إنتاجية المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية

- 1- ماهو واقع التكوين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع ورقلة حضري ؟
- 2- ماهو مفهوم الانتاجية وانواعها ؟
- 3- ماهو أثر البرامج التكوينية في تحسين الانتاجية بالشركة ؟

ت - فرضيات البحث

- من خلال هته الدراسة نسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة وفق الفرضيات التالية:
- 1- إن التكوين هو مجموع البرامج والانشطة الموجهة للعمال من اجل تطوير معارفهم ومهارتهم والتحسين من مردوديتهم ومحاولة لتلقينهم مفاهيم جديدة حول موضوع معين .
 - 2- إن التكوين المستمر للعاملين على مستوى المؤسسة يساعدهم على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة وهذا يؤدي الى رفع إنتاجية المؤسسة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
 - 3- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للعاملين يسمح برفع مستوى أدائهم و يظهر هذا من خلال مؤشرات عديدة أهمها إنتاجية المؤسسة ومنه تخفيض معدل حوادث العمل.

ث - مبررات إختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجمالها فيما يلي:

- 1- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي في مرحلة التدرج وتخصص التخطيط والتنمية الذي زاولت فيه دراستي لما بعد التدرج.
- 2- ميلي الطبيعي ورغتي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره في رفع إنتاجية المؤسسات.
- 3- إحساسي بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- 4- شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والحلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات.
- 4- إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

ج - أهداف الدراسة و أهميتها :

- ✓ أهداف الدراسة : نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها :
- التعريف بعملية التكوين وإبراز اهدافها بالنسبة للمؤسسة؛
 - معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على عملية التكوين كأداة لتأثير على الانتاجية ؛
 - الخروج بنتائج واقتراحات حول أهمية عملية التكوين سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين؛

✓ أهمية الدراسة : تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية

- 1/إبراز أهمية العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة كوسيلة لتأثير الانتاجية
- 2-معرفة الانتاجية وأنواعها واحكم عليها

ح - حدود الدراسة : تمثلت حدود دراستنا في مايلي :

- المجال المكاني : تمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - ورقلة -
- المجال الزمني : وتمثل الفترة التي انجزت فيها الدراسة الميدانية والتي دامت اسبوعين 06//2016 الى 20/03/2016
- وشملت هذه الدراسة الفترة الممتدة من 2011 الى غاية 2015

- منهج الدراسة ولادوات المستخدمة:** تم إستعمال مجموعة من المناهج للإجابة على غشكاليتنا حيث تمثلت في :
- **المنهج الوصفي:** في الجانب النظري ، وذلك بأستعمال مجموعة من المراجع تمثلت في :الكتب والمجلات والابحاث والمذكرات التي تتناول هذا الموضوع
 - **المنهج دراسة الحالة:** في الجزء التطبيقي الدراسة الميدانية ، بغية تحليل وتحديد أثر عملية التكوينية وتأثيره على انتاجية ، قمنا بدراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط – مديرية التوزيع ورقلة حضري-،بالإضافة إلى المقابلات الحرة مع بعض إطارات هذه المؤسسة
- منهجية الدراسة :**
- من اجل إنجاز هذه الدراسة ومعرفة مدى اهمية التكوين في المؤسسة وتأثيره على الانتاجية ، تم إستعمال مجموعة من المصادر الثانوية المتمثلة في التقارير الاحصائية والمواقع الالكترونية الرسمية
- صعوبات الدراسة:** واجهتنا خلال إعداد هذه المذكورة مجموعة من الصعوبات تتمثل في
- قلة المراجع الملمة بموضوع التكوين في مؤسسة سونلغاز
 - سرية الوثائق وصعوبة الاطلاع عليها
 - قصر فترة التربص
 - صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة

ر-هيكل البحث

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين يتناول:

- الفصل الأول:** تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة حيث قمنا بالتطرق لعملية التكوين بشيء من التفصيل ، كما تناولنا جانب الاداء، ثم تعرضنا إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.
- الفصل الثاني:** في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط – مديرية التوزيع ورقلة حضري.

الفصل الأول

الادبيات النظرية لتكوين العاملين

وتأثيره على الانتاجية

تمهيد:

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل ويعزز استقرارية التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع إنتاجية هؤلاء وزيادة الإنتاج الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التكوين ومختلف مراحله، وكذا الاداء ومحدداته وفق المباحث التالية:

❖ المبحث الاول : ماهية عملية التكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الاول : ماهية عملية التكوين

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

المطلب الاول : مفهوم عملية التكوين

اولا :تعريف عملية التكوين

يعرف التكوين على أنه " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"¹ هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله."² كما يعرف بأنه " : مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيزالمستخدمين لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدرتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية ."³ من التعارف السابقة يمكن ان نقول بأن التكوين هو عملية ترقية تنموية تعمل على زيادة المعارف والقدرات و المهارات للمستخدمين داخل المؤسسة بما يخدم اهدافها.

ثانيا :أسباب التكوين :تلجأ المؤسسة لعملية التكوين وذلك لعدة اعتبارات متعدد تذكرونها مايلي :⁴

1 / الاسباب الداخلية : تلجأ المؤسسة في الغلب لعملية التكوين لأسباب داخلية منها:

- التحكم في التغييرات ومواكبة التغييرات التكنولوجية و الصناعية؛
- الاستخدام الامثل للعنصر البشري بعبارة عنصر من عناصر الانتاج ؛
- تحسن اداء المستخدمين؛
- تحسين نوعية الخدمة؛

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ،الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، مصر ،2003،ص،ص 2 - 3

² حسين حلي ، تدريب الموظف ،، منشورات كويدات ،لبنان ،ط 2 ، 1982 ، ص 25

³ Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris, 1986, p153

⁴ نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 11

2/التطورات الخارجية : تعد التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية سواء كانت اقتصادية او تكنولوجية او اجتماعية او غيرها من أهم العوامل التي تدفع المؤسسة إلى القيام بعملية التكوين لضمان بقائها ومواجهة هته التغيرات.

3 /ازدياد حجم المنافسة: تواجه مختلف المؤسسات منافسة كبيرة مما يجعلها تبحث على تحسين طرق انتاجها و خدماتها بتحسين اداء مستخدميها.

-تغير متطلبات العملاء يعد إرتباط العملاء وولائهم للمؤسسة جوهر بقائها، لذلك تسعى على تلبية رغباتهم وإحتياجاتهم التي تتسم بالتغير و التطلع للأفضل، وهذا ماتصوبوا إليه المؤسسة من خلال عملية التكوين.

ثالثا : اهمية التكوين و أهدافه

أ - أهمية التكوين :للتكوين أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها ويمكن ان نذكر هذه الاهمية في النقاط التالية⁵:

1 - بالنسبة للمؤسسة

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة؛
- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط المستخدمين بأهداف المؤسسة؛
- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة

2 بالنسبة للمستخدمين

- يساعد في تحسين فهمهم وإستعانهم في المؤسسة
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار؛
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

3 اهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين المستخدمين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية... باعتبار المستخدمين أفرادا في المؤسسة والوقت.

⁵ ، -2013مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، ماسترعلوم التسير ،ادارة الاعمال الاستراتيجية ،جامعة أكلي محمد اولحاج ،البويرة سنة

ب: اهداف التكوين للتكوين عدة اهداف نذكر منها ⁶:

-رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل؛

-يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة؛

-ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والمستخدمين؛

رابعا: انواع التكوين: هناك تصنيفات مختلفة للتكوين ، ويمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى انواع منها:

أ - حسب المضمون أو نوع الوظيفة:

1 - التكوين التخصصي : الهدف منه تعويض القصور في المعرف و المهارات لدى المستخدمين في مجال عملهم.

2 - التكوين الاداري :الهدف منه زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تخطيط وتسير وقيادة وتخاذ قرار.اية المدة على

المتكويين

3/التكوين المهني : يتم هذا النوع في اماكن متخصصة في هذا النوع تسلم شهادات في

ب - حسب مكان التكوين : نميز نوعين

1/ تكوين داخلي :يكون داخل المؤسسة 2/ تكوين خارجي :يكون خارج المؤسسة

ت - حسب الزمان : ويتنقسم إلى نوعين

1/تكوين قبل الخدمة : وهو قبل ان يلتحق الفرد بالعمل

2/تكوين بعد الخدمة: ويكون بعد إلتحاق الفرد بالعمل ويكون في الغالب على عاتق المؤسسة

ث - التكوين من حيث الهدف:

1/التكوين لتجديد المعلومات :وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

2/تكوين المهارات :ويقصد به زيادة قدرة المتكون على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

3/التكوين السلوكي :وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات وإستغلال السلطة

والترفة في المعاملة

⁶ Jean Marie Peretti , Gestion des ressources humaines,12emeedition, Vuibert paris 2004p88,

المطلب الثاني : مراحل عملية التكوين

أولا :مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطا منظما ومخططا، ولكي يحقق برنامج التكوين أهدافه لا بد ان يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهته العملية.

أ :التخطيط للبرنامج التكويني

تخطيط التكوين: هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية ويمكن ذكر أهمية تخطيط التكوين في النقاط التالية:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين، لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء .

ب: تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكننا أن نعرف الاحتياجات التكوينية بأ " الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير و تنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية، و أن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين و هو ما يطلق عليه القابلية للتكوين⁷ كما تعرف الحاجة إلى التكوين بأنها: فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية"⁸

تحدد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات:

1/تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم

المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ومعرفة القدرات والمهارات المطلوبة لممارستها ، تتمثل هته المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات الأساسية في شغل هته الوظيفة

2/تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد :يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين

ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وبين ما تتطلبه الوظيفة.

⁷حمود عبد الفتاح ياغي ، التدريب بين النظرية والتطبيق ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ص117

⁸ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية ،دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 1985 ، ص21

3/تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة : يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الاول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها

ثانيا : تصميم وتنفيذ البرامج

1- التصميم

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمتكويين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

محتوى البرنامج : يعد محتوى البرنامج التكويني اهم شي في العملية كونه المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في الاحتياجات التكوينية.

2- التنفيذ

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجهيزه ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية.)

ثالثا :مرحلة المتابعة والتقييم

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم عليه إن كان ناجحا أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية

ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

أ : تعريف تقييم عملية التكوين

تقييم عملية التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج، بالإضافة إلى قياس حجم التغير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم.⁹

ويعرف مايك ويلز (Mike wills) تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريرات المصممة للتأكد من التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة¹⁰

ب : طرق تقييم عملية التكوين

تختلف طرق تقييم برنامج او عملية التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم أجمع هذه الطرق نذكر ما يلي¹¹:

1- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في العملية : يتم ذلك بعد الانتهاء من عملية بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من العملية ، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها :

-تقارير المشرفين على العملية من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي تحتويها العملية.

-المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص عملية التكوين.

2- طريقة قياس التغير في السلوك:

حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

-أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون.

-ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

لاجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الافراد متشابهة في قابليتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل ،حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها بعد الانتهاء من التكوين ،يتم قياس أداء المجموعة

⁹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 475

¹⁰ سهيلة محمد عباس و علي حسين على ،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، ط 1999 - ، ص 122 .ص 123

¹¹ مدحت محمد ابو النصر ، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط 2008 ، ص 204

التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالاً والعكس صحيح

أهداف تقييم عملية التكوين

تساعدنا هذه العملية أيضاً في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل.

كما تساعد هذه العملية في معرفة مدى قدرات المتكويين على تنفيذ خطة التكوين بشكل جيد خاصة إذا كانوا تابعين للمؤسسة الأصلية أي أهم ليسوا مستقلين عنها، ومعرفة مدى استجابة المتكويين للعملية التكوينية أي هل حققت العملية التكوينية أهدافها أم لا.

المطلب الثالث : ماهية الإنتاجية

1) تعريف الإنتاجية:

فقد عرفها **ANDREA VINCENT** كما يلي: "الإنتاجية وقيل كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه"¹² ويقول كذلك: إن الإنتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الإنتاج الذي يعبر عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من عناصر الإنتاج كما يلي:

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

أما محمد توفيق ماضي فيرى أن "الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة."¹³

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"¹⁴

¹³ د. محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 50.
¹⁴ د. أحمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970، ص 104.

انواع الانتاجية

أ. مفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية):

وتحتوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية:¹⁵

- الإنتاجية الكلية لعوامل (عناصر) الإنتاج: وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. يعبر عنها كالآتي:

$$\text{أو} \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{رأس المال} * \text{المواد} + \text{العمل}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين مدخلين لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:¹⁶

- الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{الخدمات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات وهي مدخلات عنصر العمل وهي مرتبطة بالمواد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة ومدخلات عنصر رأس المال وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة ومدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة وأخيراً مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشرة.

¹⁵ ووجه عبد الرسول العلي: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص22.

- تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق قيمة مضافة للمواد المستخدمة وذلك كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات- المواد والخدمات المشتراة}}{\text{القيمة المضافة}} = \text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{العمل} + \text{رأس المال}}{\text{العمل} + \text{رأس المال}}$$

وفي هذه الحالة نستبعد المستلزمات (المواد والخدمات) المستخدمة خلال الفترة الزمنية من إجمالي المخرجات للتعبير عن قيمة المضافة التي حققتها باقي العناصر.

الإنتاجية الكلية للعمل: تمثل الإنتاجية الكلية للعمل العلاقة بين الإنتاج والعمل الكلي لمستخدم في إنتاجه والذي يشتم كلا من العمل الحي، والعمل الميت (المتحسد أو المندمج أو الماضي)، والذي يوجد في المعدات والخدمات.¹⁷

ويعبر عن الإنتاجية بهذا المفهوم بقسمة الإنتاج على العمل الكلي وذلك كما يلي:

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{العمل الحي} + \text{العمل الميت}} = \text{الإنتاجية}$$

إن العمل الكلي يقصد به العمل المبذول أو الواجب القيام به بالمؤسسة للإنتاج (العمل الحي) مضافا إليه العمل المبذول في الماضي والمتحسد في تجهيزات الإنتاج والمواد الأولية، والطاقة وغيرها (العمل الميت).

إن الإنتاجية العمل الكلي تقارب مفهوم الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج إلا أنه بدلا من التعبير عن مقام المعادلة بقيمة عناصر الإنتاج فإنه يعبر عنه بوحدات العمل المبذولة للحصول على العمل الكلي.

ب. الإنتاجية الجزئية:

ويقصد بها العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي:¹⁸

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وعلى أساس الكتابة السابقة، يمكن ان نميز عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية والتي هي كالاتي:

¹⁶ د. محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999، ص63

¹⁷ وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص23.

¹⁸ نفس المرجع السابق، ص20.

● **إنتاجية العمل:** يمثل مؤشر إنتاجية العمل من أهم المؤشرات الجزئية للإنتاجية وأكثرها شيوعا وبشكل خاص على المستوى القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي.

إن إنتاجية هذا العنصر تظهر أهميتها في الصناعات الكثيفة التي تعتمد على اليدوي أكثر من فأكثر من العناصر الأخرى، وبفضل استعمال هذا المؤشر في هاته الحالة وتعرض بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}}$$

● **إنتاجية المواد الأولية:** يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية بسلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية، والسرعة في التوريد، وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعتبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{المواد الأولية}}$$

● **إنتاجية رأس المال:** تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة رأس المال كصناعة السيارات والصناعة الإلكترونية والكيميائية،... إلخ. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{رأس المال}}$$

● **إنتاجية الخدمات:** ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثل الطاقة والصيانة، المخازن، النقل... إلخ. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الخدمات} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}}$$

- إنتاجية العمل ورأس المال: إن هذه الإنتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج والعمل ورأس المال معا كما هو مبين في العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاج} = \text{الإنتاجية} \times (\text{العمل} + \text{رأس المال})$$

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة

الدراسة الاولى : دراسة بوعريوة الربيع تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ؛ فرع تسيير المنظمات ؛ كلية العلوم الاقتصادية ؛ العلوم التجارية ؛ والتسيير ؛ جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس 2007/2006

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة الى تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل التدريب التي تمر بها العملية وهذا بعد تحليل الحاجيات التدريبية للمؤسسة وساهمت في إستيعاب كيفية تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة وتأثيره على غنتاجية العمل وذلك من خلال عرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب وتناولت أيضا طرق تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسات الاقتصادية

النتائج : بعد إتمام الباحث لهاته الدراسة توصل الى نوعين من النتائج :

1/ نتائج الدراسة النظرية يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- تقوم عملية التدريب على إستمرارية ؛ وهذه من أجل التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المتحدده
 - تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والافراد
- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل اساسية هي : تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبي من ثم تقييم عملية التدريب

2/ نتائج الدراسة الميدانية : وتتمثل في :

- تركز المؤسسة (سونلغاز) على تدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن ؛حيث نسبة التدريب داخل الوطن 95% ويرجع ذلك الى إتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن

تعمل المؤسسة من خلال التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الاجل تظهر في مخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الاجل تظهر من خلال مخطط التدريب

أدوات الدراسة : إستعان الباحث في الجانب النظري بمجموعة من المراجع تمثلت في الكتب والمجلات والمقالات والتي لها علاقة بموضوع دراسته.

أما في الجانب التطبيقي ومن أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز ، حيث إستخدم الباحث فيها كل من الاستبيان ، المقابلة ، التقارير ، والاحصائيات التي تم الحصول عليها

المقارنة :

الدراسة الثانية : كمال طااطلي دور تكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية مذكورة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصاد فرع : التخطيط و التنمية

اهداف الدراسة :

- 1- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- 2- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- 3- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعها على الأسس النظرية لهذا المصطلح(التكوين).
- 4- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- 5- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

خلصت الدراسة : الى أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، فكل الدراسات وكل النظريات التي قمت بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، حيث أثبت ذلك كل المفكرون

المقارنة : ساعدت هذه الدراسة من معرفة كيفية الاستثمار في المورد البشري على المدى البعيد وكيفية.

الدراسة الثالثة :دراسة احمد بن عيشاوي " التدريب الفعال ووقعه في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية lind Gaz وحدة ورقلة "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

أهداف الدراسة : ركزت هاته الدراسة على تحديد المبادئ والقواعد التي يبني عليها التكوين وإبرازه ، من خلال تأثيره المباشر على المؤسسة الاقتصادية في زيادة الانتاج

النتائج : توصل الباحث الى مايلي :

- ضرورة الاهتمام بمتضمن المحتوى التدريبي للموضوعات والجوانب التي تستجيب للإحتياجات التدريبية الاساسية للمتدربين

- الحرص على إشراك المتدربين ، ورؤسائهم المباشرين لأنهم هم المسؤولين الغير مباشرين عن زيادة الانتاج

- يجب إدماج العامل في مكانه الحقيقي الذي تكون من أجله

المقارنة : ساعدت هذه الدراسة من معرفة مبادئ التكوين وكيف يؤثر في الانتاج المؤسسة

الدراسة الرابعة: بوقطوف محمد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة

ماجستير علوم إجتماع - 2014تخصص :تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور خنشلة2013

اهداف الدراسة : سعت الدراسة لجملة من الاهداف نذكر منها:

-الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري

-الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر

-السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

خلصت الدراسة: إلى ان أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة

من اجل تحسين مستوى الموظفين من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة

الطاقات و تعميق خبرات الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

المقارنة مكنت الدراسة من معرفة مدى اهمية التكوين والعائد الذي يعود عليه العاملين وكيفية تحسين أدائهم من أجل الارتقاء

بالمؤسسة

المطلب الثاني : المقالات

ثانيا : مقالة باللغة العربية

اولا :دراسة إبراهيم عبدالله وآ /حميدة المختار بعنوان " دور التكوين في تثمين وتنمية المواردالبشرية "مقال منشور بمجلة العلوم الانسانية ،العدد السابع ،جامعة محمد خضيرة - بسكرة - 2005

اهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة الى التركيز وجب على مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشري وتطويره والرفع من ادائه باستمرار ولن يكون هذا الاجماسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية إحتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيات في ظل محيطها الذي يتسم بالتقلب والتطور يوميا ،كما بينت الدراسة أهمية واثر وظيفة التكوين على المؤسسة وخاصة عملية الانتاجية على حد سواء

النتائج : توصل الباحثان الى ان التكوين يعتبر من عوامل إرتقاء المؤسسة ، كون مكانة المؤسسة يترجمها بقدر كبير اداء مختلف موظفيها كم منصبه كما توصلوا الى ان المؤسسة تحولت من مركز لاستقطاب اليد العاملة الى موكز تكوين حقيقي لجميع مواردبها بسبب التطور الهائل في علوم البرمجيات والتكنولوجيا الحديثة

وفي الاخير اوصى الباحثان من خلال هاته الدراسة الى وجوب تكوين العاملين ،من الحصول تحسين اداء المؤسسة في وقت الذي اصبحت المنافسة هيا اكبر عائق للمؤسسات

المقارنة : مكنت هذه الدراسة من معرفة اثر التكوين في تنمية الموارد البشرية ومدى إنعكاساته هذا الاثر في تحسين الانتاجية

المقالات باللغة الاجنبية

دراسة Benoit Dostieand Marie – Pierre pelletier

"Lerendements de la formation en entreprise" مقال منشور بمجلة jstor المصدر البرنامج الوطني للتوثيق الالكتروني Snd12007

الهدف:

هدفت هذه الدراسة الى القياس اثر التدريب على الانتاجية من خلال تقدير كوب دوغلاس لوظيفة الانتاج حيث يتم معرفة كيفية التعامل بأستثمار في رأس المال البشري بإعتبارها مدخلات الانتاج ، وإعتمدت الدراسة على معطيات إحصائية ل(EMTE) حيث شملت الدراسة حوالي 5500 مؤسسة كندية بقطاعات مختلفة ومتنوعة أخذين بعين الاعتبار مجموع من المعايير كحجم المؤسسة ،تكوين اليد العاملة ،موقعها ، موقعها،طبيعة نشاطها ... الخ وكانت هذه الدراسة عن طريق أخذ عينة من العمال 4 الى 24 عامل مع التركيز على حصول هؤلاء العمال على التكوين ام لا.

الاستنتاجات :

وتوصل الباحثان الى وجود نوعين من التكوين تستطيع المؤسسة في كندا توفيرها لمستخدميها وهما التكوين الرسمي الممنهج والتكوين الغير الرسمي حيث وجد ان التكوين الرسمي الممنهج يعود بفائدة وتأثير أكبر على العمال في حال إستفادتهم من هذا النوع من التكوين

المقارنة : ساعدت هاته الدراسة في فهم العلاقة بين عملية التدريب الموارد البشرية والانتاجية من خلال دراسة إحصائية

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزود المستخدمون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم. ويتميز التكوين بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج التكويني، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج

وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من المستخدم والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه، كما تعد عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين من خلال معرفة على نقاط القوة في الأداء والعمل على تحسينها وتطويرها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

إن الدراسة الميدانية التي قمت بها ارتكزت أساسا على دراسة مدى فعالية التكوين على إنتاجية هذه المؤسسة، حيث من خلال العمل الميداني الذي قمت به التمسيت اهتمام مسؤولي المؤسسة بعملية التكوين، حيث يولي مسؤولو هذه المؤسسة اهتمام كبير بتكوين عمالها سواء كانوا إطارات أم عمال تحكم ، او اعوان تنفيذ ، فهدف المؤسسة وراء كل هذا هو محاولة منها لتحسين أداء الأفراد من أجل رفع المستوى الإنتاجي.

المبحث الاول : أدوات ومجمع الدراسة وتعريف المؤسسة

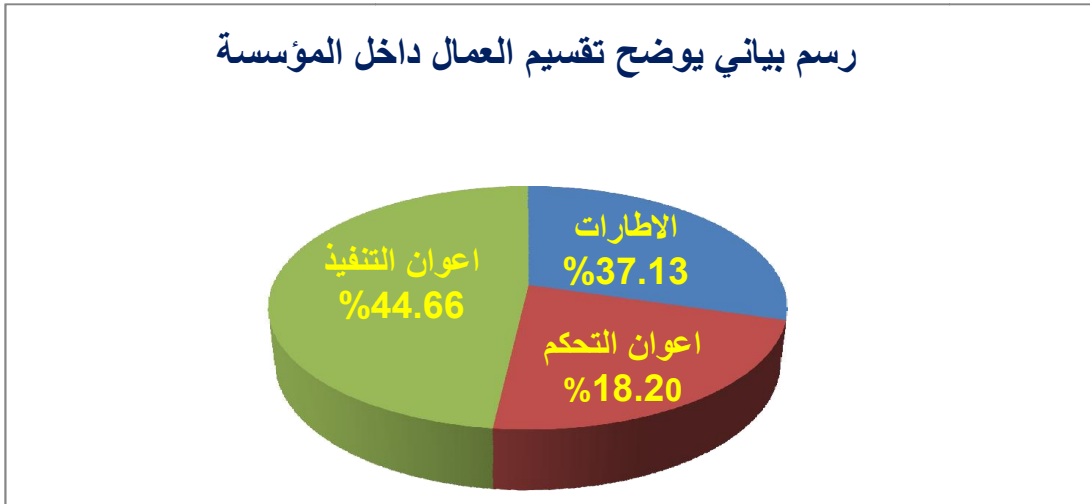
سنتناول في هذا المبحث التطرق الى كيفية معالجة الدراسة الميدانية لموضوع تكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية من خلال إختيار مجتمع الدراسة والتعريف الادوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها والتوصل للنتائج ، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول : إختيار مجتمع الدراسة

الفرع الاول :مجمع الدراسة

يُعتبر أن موضوع البحث هو عملية التكوين وتأثيره على الانتاجية دراسة حالة شركة التوزيع الكهرباء والغاز للوسط - ورقلة - ويهدف معرفة مدى مطابقة المفاهيم النظرية لموضوع التكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية في واقع هذه المؤسسة ، كما أن الدراسة شملت جميع مستويات العمال المقدر عددهم 412 عامل بمجموع 153 إطار و85 عون تحكّم 184 عون تنفيذ في سنة 2015.

الشكل 1-1 رسم بياني يوضح تقسيم العمال في المؤسسة



ن إعداد الطالب بإعتماد على معطيات المؤسسة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتضمن دراستنا متغيرين رئيسين هما :

المتغير المستقل :والذي يتمثل في تكوين العاملين

والمتغير التابع :والذي يتمثل في إنتاجية المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم خلال الدراسة الميدانية إتباع مجموعة من الادوات من أجل جمع البيانات التي تساعد في فهم موضع التكوين وتأثيره على الانتاجية ومن أجل إستخلاص النتائج التي تساعد في إيجاد أجوبة لاشكالية الموضوع ، حيث تم الاعتماد الادوات التالية :

1/المقابلة : تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات ،وقد قمنا بإجراء العديد من المقابلات برؤساء الاقسام

والمصالح من اجل معرفة واقع تكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية

2/التقارير الاحصائية : إن معظم البيانات التي تعتمد عليها هذا النوع من الدراسات تمكن في التقرير الاحصائية السنوية

للمؤسسة ، حيث مرت هذه الاداة اتباعها بمجموعة من الخطوات تكمن في :

1/جمع البيانات من مصلحة الاحصاء التابعة للمؤسسة ومن مصلحة الارشيف

2/ تحديد التقارير المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة ترتيبها بما يناسب خطة البحث

3/إدراج المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة في جداول والتعليق عليها

4/ترجمة هذه الجداول الى اشكال بيانية بالاستعانة EXCEL من أجل توضيح معطيات بشكل أكبر

5/محاولة تحليل هذه البيانات بما يتناسب مع ظروف وبيئة وخصوصية المؤسسة

6/إستخلاص نتائج الدراسة

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة

الفرع الاول : تعريف بالمؤسسة

تعريف بالمؤسسة :

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها وكذلك نقا الغاز و توزيعه عبر القنوات و تعد سونلغاز الشركة الوحيدة و المختكرة في هذا المجال و مرت بعدت مراحل و اليوم هي ذات قيمة عالية و تعد الثانية بعد شركة سونطراك، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة و لاسيما تسويق الكهرباء و الغاز خارج الوزن.

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية و تشغل 60000 عامل، لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا ناجحا في تنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، و مساهمتها في تجميد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي تسمحت برفع نسبة التغطية.¹⁹

من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% و نسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43 %، أن سونلغاز العزم على فعل المزيج و بشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية و بالنسبة إلى فترة 2005-2010.

فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء و تكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء و الغاز وجعلها اقوي و العمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك، و طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، و إن تكون في الأمد المتطورين بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض الأبيض المتوسط.

التطور التاريخي للمؤسسة:

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز الجزائر و المعروفة ب EGA و التي اسند لها احتكار إنتاج الكهرباء و توزيعها و توزيع الغاز؛

في سنة 1969 تحولت من EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969، وقد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA في عام 1983 تزودت المؤسسة بشركات الفرعية للأشغال المتخصصة في:

¹⁹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 04/01 المؤرخ في 20 اوت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها، الجريدة الرسمية الجزائرية .

KAHRIF الأعمال المولد للكهرباء.

KAHRAKIB تركيب الهياكل و المنشآت الكهربائية.

KANAGAZ إعداد قنوات النقل وتوزيع الكهرباء.

INERGA أعمال الهندسة المدنية.

ETTERKIB تركيب الصناعي.

AMC صنع العدادات وأدوات التقدير و المراقبة.

وفي سنة 1991 اصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفق المرسوم 475/94.²⁰

14 ديسمبر 1991 وفي سنة 1995 سونلغاز EPIC قرار رقم 280/95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري و تنص على:

أ. سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 02)

ب. سونلغاز تمنح شخصية معنوية وتمتع بالاستقلال المالي (المادة 04)

ج. سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقتها مع الدول (المادة 05)

و في نفس القرار تعرف (المادة 06) مهمات سونلغاز و هي:

أ. ضمان الإنتاج النقل التوزيع للطاقة الكهربائية؛

ب. ضمان التوزيع العمومي للغاز.

في 2002 أصبحت شركة مساهمة SONALGAZ SPA وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في 01 جوان

2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة، وهذا التعيين منح للمؤسسة إمكانية توسيع نشاطاتها ليشمل قطاعات أخرى تابعة لميدان الطاقة وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها امتلاك حافضة أسهم وقسم منقولة و امتلاك أسهم الشركات أخرى.

كانت المؤسسة و لا تزال تستند إلى ثلاثة مديريات أساسية (إنتاج، توزيع، نقل) الكهرباء و الغاز بحيث إنتاج الكهرباء في

مدينة حاسي مسعود أدي إلى تغيير طبيعة المؤسسة إلى زيادة مسؤوليتها أكبر كما أنها تسعى للمحافظة على سمعتها حيث

أصبحت مهمة سونلغاز نشر الكهرباء عبر كامل التراب الوطني وللسيطرة على هذا الأمر تم إنشاء ما يسمى بنظام المناطق لتقريب

²⁰ من وثائق المؤسسة

الخدمة للمواطنين و لتسهيل المهمة عدد المناطق تم حصرها في 9 مناطق عبر الوطن و من بينها منطقة ورقلة للتوزيع و تشمل ولايات الجنوب الشرقي.

الفرع الثاني : اهداف المؤسسة والتزاماتها

أهداف المؤسسة

حددتها المادة 06 من القانون الأساسي رقم 195/02 وتتلخص الأهداف فيما يلي:

1. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
2. التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء و الغاز يشتي الطرق في الجزائر و خارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية ؛
3. إنشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أو غيرها من القيم المنقولة شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو الخارج؛
4. تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات أجنبية أو جزائرية؛
5. تطوير نشاط له علاقة مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازات وكل نشاط يمكن إن يترتب عليه قائمة سونلغاز؛
6. دراسة كل شكل ومصدر للطاقة و ترقيته وتنميته؛
7. توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في خارج الجزائر وتسويقها؛
8. تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
9. توزيع الغاز لتلبه حاجات السوق الوطنية

(2) التزامات المؤسسة

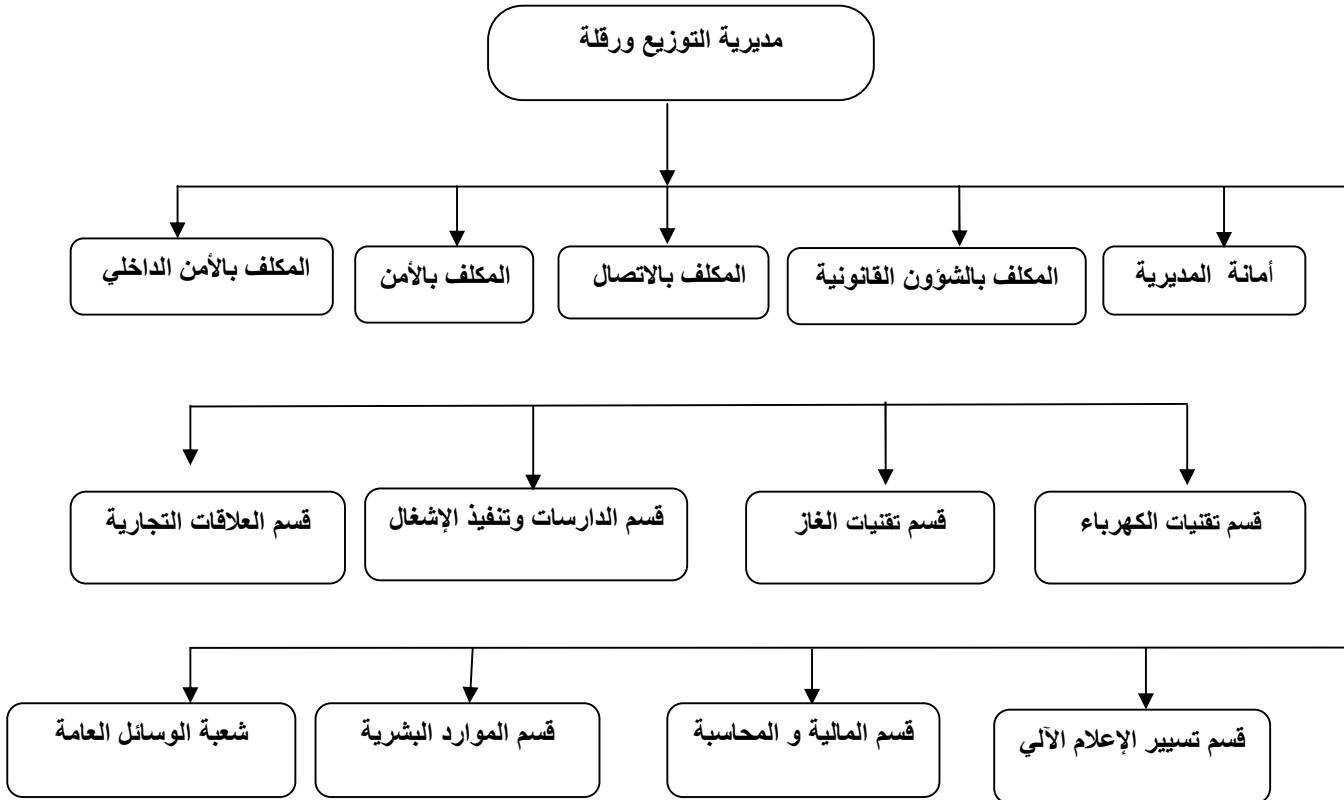
تمثل مهمة سونلغاز فيما يلي:

1. الاستجابة في الحدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة و مواصلة العمل و الأمان لكل طلبات التغذية الكهرباء و الغاز و توفير الشبكات؛
2. ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية و المنشآت الكهربائية و الغازية خصوص برنامج الكهرباء و الغاز العمومي للغاز
3. ضمان القيام ببرامج الهياكل القاعدية الكهربائية وخاصة برامج إيصال الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز
4. تطبيق المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون الخاصة؛
5. التسعيرة منصوص عليها في القانون
6. دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل و إنشاء الطاقة

7. استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء و الغاز
8. تطوير شبكات الكهرباء و الغاز بحث يسمح بربط زبائن جدد بها
9. تسويق الكهرباء و الغاز
10. ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة و بكلفة اقل
11. المشاركة في توجيه السياسة العامة لتوزيع العام من حيث الخدمات المقدمة للعملاء و التنمية المبيعات الديون
12. وضع و تنفيذ سياسة الشركة التجارية
13. تلبية أفضل الشروط من حيث التكلفة و الوقت ، و تقديم المشورة و المساعدة
14. تأكيد التسيير القيادة ، الاستغلال ، صيانة و تطوير الشبكات و ضم المرافق
15. إنشاء برامج العمل ذات الصلة ومهمتها ضمان إدارة المشاريع
16. إدارة و تنمية الموارد البشرية و المادية اللازمة لتشغيل المراكز
17. ضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات في إطار أنشطة التوزيع
18. ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 2-2 الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والنقل بورقلة



المصدر: من وثائق المؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أربعة مستويات تتمثل في:

1. المستوى الأول: المديرية العامة و تحرص على الأداء الجيد للمديرية و يرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية؛

2. المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أ. أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع ؛

ب. المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية و يمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل و مراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة ؛

ج. المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع في

تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون ز الصحافة المكتوبة و الإذاعة؛

د. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية و العمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛

هـ. المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية و إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3. المستوى الثالث: في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

أ. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية؛

ب. قسم استغلال الغاز: و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات؛

ج. قسم دراسات و تنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

د. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات ومصصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن.

4. المستوى الرابع:

ويضم الأقسام التالية:

أ. قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي: ويقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز؛

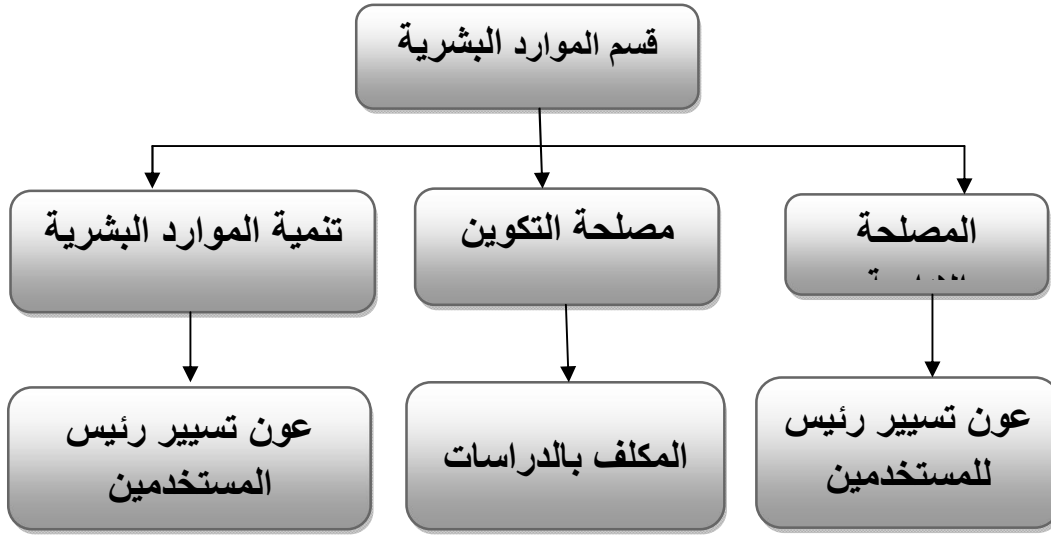
ب. قسم المالية و المحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية

الجارية ؛

ج. قسم الموارد البشرية؛

د. شعبة الإمكانيات العامة: و يتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية و القيام بنظافة مقر بالمديرية و إعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

الشكل 2-3 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من وثائق المؤسسة

إن قسم الموارد البشرية هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز، حيث أن له علاقة خاصة بالمسار المهني للموظف و مصلحة التكوين كما له علاقة بمصلحة الأجور.

أ. مصلحة المسار المهني: وهي المصلحة الخاصة بشؤون الموظف من تاريخ توظيفه إلى نهاية مشواره المهني
 ب. مصلحة التكوين: تقوم المؤسسة بتكوين العامل الراغب في تحسين مستواه الوظيفي أو بغية مواكبته التطور الحضري لما تشهده من استخدامات لتكنولوجيا الحديثة و تستخدم المؤسسة عدة أنواع من التكوين منها:

- تكوين طويل المدى؛
- تكوين قصير المدى؛
- التكوين بالوسائل المحلية؛
- التمهين و التربصات التطبيقية ؛
- التكوين بالمراسلة: و هناك عدة مراكز تكوينية تابعة للمؤسسة مثل مركز بن عكنون، مركز عين مليلة، و مركز البليدة؛

ج. مصلحة الأجور: تهتم بكل ما يخص بالشخص المتقدم للوظيفة وكذا تهتم بالعمال و إعادة رواتبهم الشهرية ،

ومن الشكل التالي يتضح لنا أن هيكل الموارد البشرية في المؤسسة هو مسطح و الذي يمكن من سهولة الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين كذلك بين العمال و الرؤساء المباشرين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: واقع التكوين في مؤسسة

الفرع الاول: مراحل العملية التكوينية

إن المراحل التدريب ترتبط بأنواعها من خلال المدة أي قصيرة أو طويلة المدى:²¹

التدريب الداخلي : حيث يحتوي على:

أ. دورة تكوينية أثناء الفترة التحريبية فبمجرد استلام المعين الجديد في منصب عملية يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق مع

مصلحة المختصة الموجهة إليه (للإطارات الجدد) و تكوين مباشر أثناء العمل؛

ب. وضع برنامج PIK الخاص بالإطارات الجدد؛

ج. تدريب قصير المدى من 03 أيام إلى 15 يوم أما التدريب الطويل المدى من 03 اشهر إلى عام مثل رئيس فريق؛

التدريب في التخصص من 06 اشهر إلى عام من خلال وضع امتحانات كتابية و شفوية ؛

الهدف من التدريب هو تحقيق الإنتاج، و تحسين الخدمات، الاستمرارية المؤسسة.

حيث أن كل عام تزيد نسبة الاستثمار حسب برنامج التنمية و مواكبة التطورات للوصول إلى أهداف المؤسسة.

التربصات و الملتقيات و تتم في المدارس تابعة لمؤسسة سونلغاز و متخصصة في التدريب؛

التدريب في المؤسسة سونلغاز يكون بالوسائل ذاتية خاصة بالوحدة و ذلك لتطوير كفاءات العمال من اجل إبراز ذاته؛

إن المستفيد من التدريب يلزم عليه أن يخضع لفترة تدريبية طويلة المدى من 03 اشهر إلى 12 شهر مثل رئيس فريق أنجاز الكهرباء،

رئيس فريق أنجاز الغاز ؛

أما بالنسبة للتدريب قصير المدى من 03 أيام إلى 15 يوم يستفيد منه جميع العاملين داخل المؤسسة ويتم بطريقتين هما:

أ- طريقة الأولى: من خلال تقييم المسؤولين لأداء عملهم يلاحظ أين يكمن النقص لدى العامل؛

ب- طريقة الثانية: إذا وجد نقص في جانب معين لدى العامل الذي يقوم به.

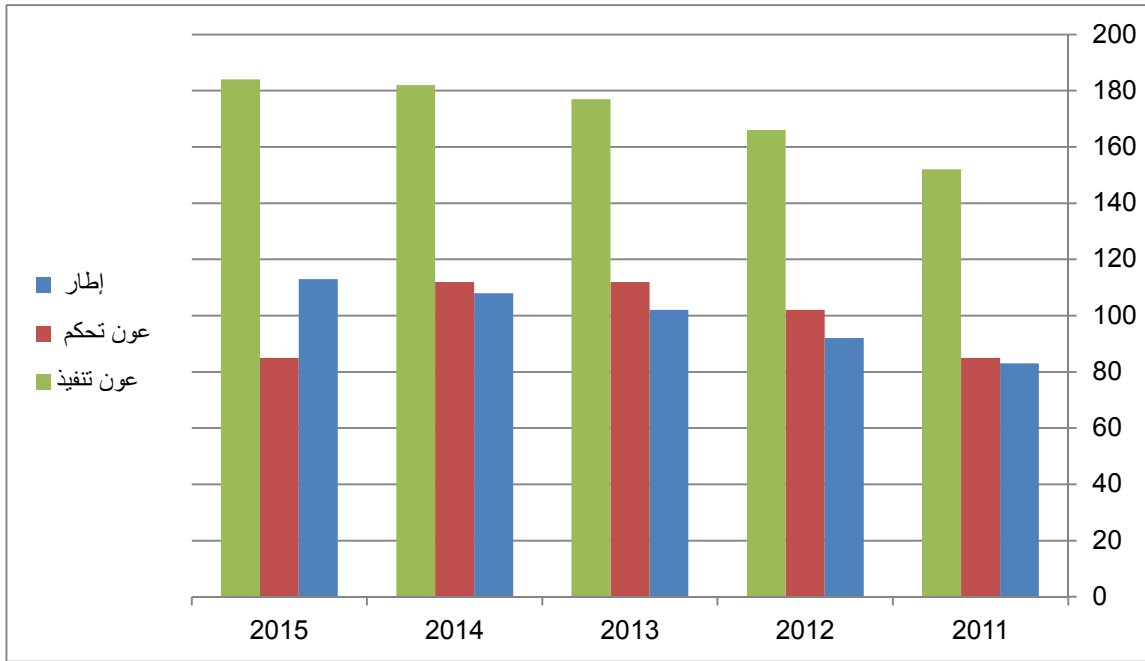
²¹مقابلة مع السيد خامرة محمد، قسم التكوين، تأثير التدريب على تسيير المؤسسة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري، 17 ديسمبر 2016

جدول 1-1 يوضح عدد العمال لمدة 5 سنوات حسب المناصب

المجموع	مجموع عدد العمال حسب المناصب			السنوات
	إطار	عون التنفيذ	عون تحكم	
320	83	152	85	2011
360	92	166	102	2012
390	102	177	112	2013
402	108	182	112	2014
412	113	184	85	2015

المصدر من وثائق المؤسسة

الشكل 2-4 رسم بياني يوضح عدد العمال لمدة 5 سنوات حسب المناصب



من عدد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ ان عدد العمال في تزايد مستمر وهذا في فترة دراسية اي من 2011 الى سنة 2015 واكبر نسبة عدد العمال تمثلها فئة الاعوان التنفيذيين حيث بلغت في سنة 2011 ، 48 % ولكن هذه النسبة تعتبر منخفضة بالمقارنة مع سنة 2012 ويرجع هذا السبب الى ترقية بعض العمال التنفيذيين الذين إكتسبوا مهارات وخبرات وهذا من اجل تحفيز العمال ورفع الكفاءة للمؤسسة وتقديم احسن منتج

جدول 2-2 يبين عمليات التكوينية للفترة الممتدة بين 2011 الى 2015

2015	2014	2013	2012	2011	
113	108	102	92	83	عدد العمال
260	220	192	174	98	عدد المشاركات
1020	900	780	633	549	المدة(يوم)
26044	17786	14884	6440	2847	التكلفة(ك دج)
115	112	112	102	85	عدد العمال
102	140	130	110	73	عدد المشاركات
1008	1030	810	760	620	المدة(يوم)
12365	14575	10290	8161	3560	التكلفة(ك دج)
184	182	177	166	152	عدد العمال
370	340	290	220	180	عدد المشاركات
1089	1075	1060	1025	980	المدة(يوم)
15669	14883	12789	10550	8070	التكلفة(ك دج)
412	402	391	360	320	عدد العمال
732	700	612	504	351	عدد المشاركات
3117	3005	2650	2418	2149	المدة (يوم)
54074	47244	37963	25151	14477	التكلفة بالكيلودينار

1(ك دج) = 1 كيلو دينار جزائري = 1000 دج من عداد الطالب بإعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق تقارب اعداد الافراد ذوي المستوى الواحد خلال كل السنوات من 2011 الى 2013، حيث هناك إختلاف بسيط إما في الزيادة او النقصان ، كما يلاحظ من الجدول كما يلاحظ أيضا تفاوت العمال في عدد مرات المشاركة في الدورات التكوينية حيث يرجع هذا الى البرمجة الموضوعية من قبل المؤسسة ،ومن بين اهم الملاحظات هذه المعطيات هو إتفاع تكاليف تكوين عمال التنفيذ وذلك يعودخطورة العمل خاصة في مصلحة الاستغلال الكهرباء وهذا يؤدي الى طول المدة التكوين التي تصل الى 9 اشهر.

المطلب الثاني: تحليل معطيات المؤسسة:

الفرع الاول : حساب إنتاجية العاملين

سيتم تقسيم العمال حسب مناصب العمل الى ثلاثة فئات :

✓ فئة الاطارات : ولقد تمت دراسة هذه الفئة في مصلحة الغاز

تعتبر نمو إنتاجية العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء الوحدة أو المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{إنتاجية العمل في الفترة الحالية}}{\text{إنتاجية العمل في فترة الأساس}} = \text{نمو إنتاجية العمل}$$

✓ فئة عمال التحكم : ولقد تمت دراسة هذه الفئة في مصلحة الكهرباء.

تعتبر إنتاجية ساعات العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء الوحدة أو المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعات العمل}$$

✓ فئة عمال التنفيذ : ولقد تمت دراسة هذه الفئة في مصلحة الغاز

✓ تعتبر إنتاجية ساعات العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء الوحدة أو المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

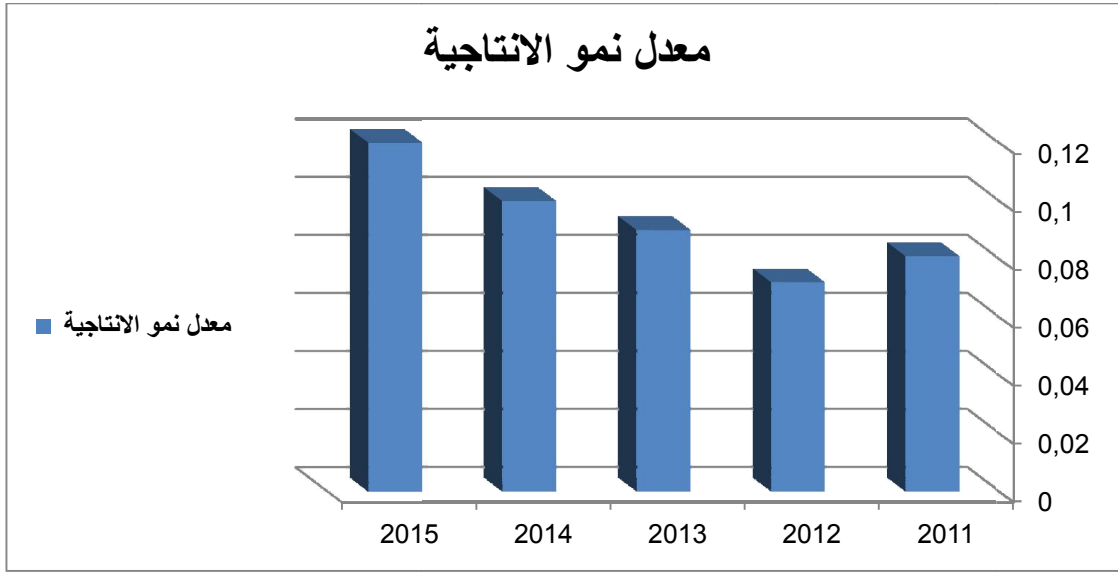
اولا : حساب الاطارات :

جدول رقم 2-3 يمثل معدل نمو إنتاجية الإطارات

معدل نمو الانتاجية	$\frac{\text{السنة الحالية - السنة الاساس}}{\text{السنة الاساس}}$	N ₁ - N ₀
0.081	$100 * \frac{767852366 - 781864678}{767852366}$	2011 . 2010
0.072	$100 * \frac{781864678 - 838356445}{781864678}$	2012 . 2011
0.090	$100 * \frac{838356445 - 914322679}{838356445}$	2013 . 2012
0.10	$100 * \frac{914322679 - 1009985053}{914322679}$	2014 . 2013
0.12	$100 * \frac{1009985053 - 1138090632}{1009985053}$	2015 . 2014

المصدر من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 2-5 رسم بياني يمثل معدل نمو الانتاجية الاطارات



من عدد الطالب بإعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل إرتفاع في معدل نمو الانتاجية وهذا يعود الى البرامج التكوينية التي كانت مسطرة من طرف الشركة ، في سنة 2011 كانت بنسبة 0.08 % ثم إنخفضت في سنة 2012 ثم واصلت الارتفاع في السنوات الباقية

ونلاحظ ان عائد التكوين لا يكون في السنة الحالية بل نلاحظ العائد بعد سنة فما فوق ، لان التكوين هو استثمار بعدي اي زيادة الإنتاجية يكون غير أنيا حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، ومن أجل الوصول إلى هذا لابد على إدارة الأفراد أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل التكوين (التدريب) لأفرادها، لأن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها هذه الإدارة، وهذا سعيها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم ، حيث أن تقييم الأداء من الوظائف المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجاحه، بل على العكس من ذلك لابد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءا بالمدير وانتهاء بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظرا لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن.

الثاني: حساب إنتاجية ساعات أعوان التحكم

جدول 2-3 يوضح إنتاجية ساعات للأعوان التحكم لمصلحة الكهرباء

كيلو واط ساعي

إنتاجية ساعات العمل	الانتاج الكلي	ساعات العمل	السنوات
4765.72	781864678	164060	2011
4897.90	918356445	187500	2012
4644.37	924322679	199020	2013
4424.72	967297588	218612	2014
4501.55	1063385053	236233	2015

المصدر من وثائق المؤسسة

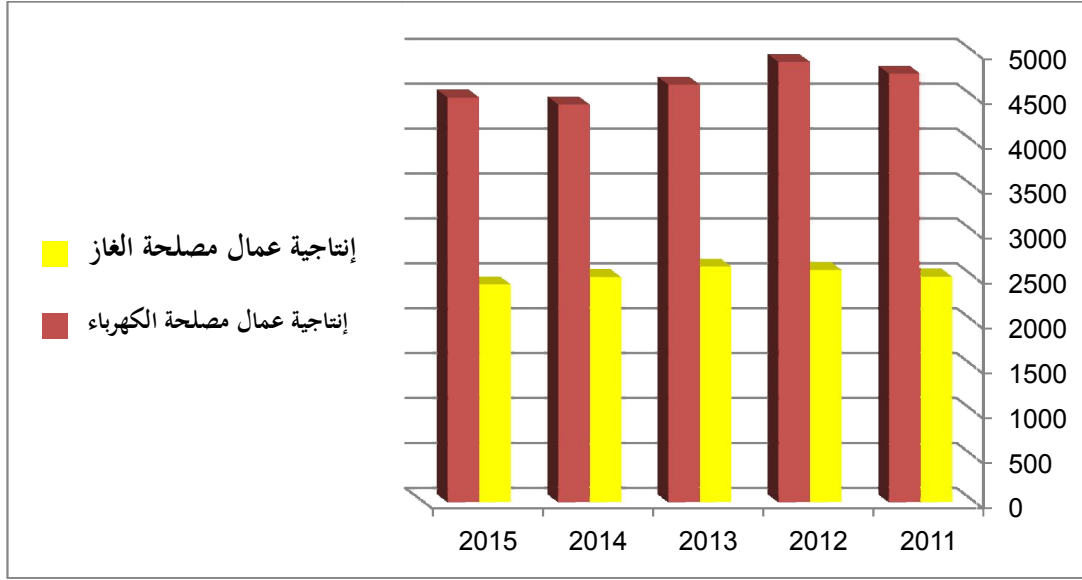
جدول 2-4 يوضح إنتاجية ساعات للأعوان التحكم لمصلحة الغاز

كيلو متر مكعب

إنتاجية ساعات العمل	الانتاج الكلي	ساعات العمل	السنوات
2510.85	348255099	138700	2011
2582.83	392952367	152140	2012
2619.27	423641843	161740	2013
2502.44	414654386	165700	2014
2421.12	426316605	176082	2015

المصدر من وثائق المؤسسة

الشكل 2-7 رسم بياني يوضح إنتاجية أعوان التنفيذ لكل من مصلحة الكهرباء والغاز



من عداد الطالب بإعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل التالي إنخفاض نسبي لساعات العمل لمصلحة الكهرباء ويعود هذا الانخفاض بسبب قلة الانقطاعات المتكررة للكهرباء خاصة في خطوط الضغط العالي، و في سنة 2011 تحصل أعوان التحكم على تقنية تكنولوجية جديدة لمراقبة الذاتية لجميع خطوط الغط العالي والمتوسط والمنخفض ، وسمحت هذه التقنية من التقليل من ساعات العمل خاصة الساعات الاضافية مقارنة مع السنوات الماضية

اما اعوان التحكم لمصلحة الغاز نلاحظ انه لا يوجد فرق كبير في إنتاجية ساعات العمل لمدة خمس سنوات وهذا يعود الى قلة الانقطاعات ، فعادة ما يعمل عمال التحكم لمصلحة الغاز 8 ساعات بإضافة الى فريق لا يتعدى 5 عمال في المناولة الليلية

ثلاثتا : حساب إنتاجية العمال للأعوان التنفيذ

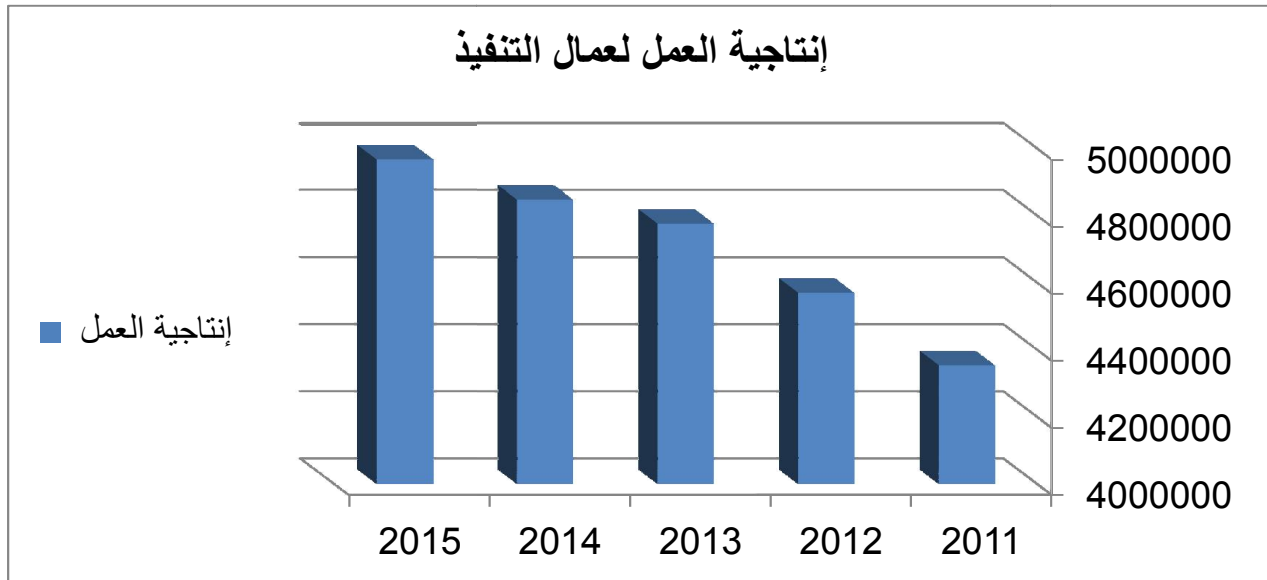
جدول 2-6 يوضح إنتاجية العمل للأعوان التنفيذ لمصلحة الغاز

وحدة القياس كيلومتر مكعب

السنوات	عدد أعوان التنفيذ مصلحة الغاز	الانتاج الكلي بالكيلو متر مكعب	إنتاجية العمل
2011	80	348255099	4353188.73
2012	86	392952367	4569213.56
2013	95	453641843	4775177.29
2014	100	484654386	4846543.86
2015	108	536316605	4965894.49

المصدر من وثائق المؤسسة

الشكل 2-8 رسم البياني يوضح إنتاجية العمل لعمال التنفيذ



من عدد الطالب بالإعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها من إنتاجية العمل لفئة العمال التنفيذين ، يمكن القول أن الإنتاجية في تزايد مستمر ، بافتراض بقاء العوامل الاخرة ثابتة ، فمردود دية تكون بعدية أي نقل

خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار التقدم التقني والتكنولوجي الحاصل اليوم في ظل حرية التنافس وجودة المنتوجات وأداء الأفراد. فإن تحسن إنتاجية العمل لا يعود إلى زيادة أو انخفاض في عدد العمال، وإنما يعود إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بعملية تكوين عمالها، وتأهيلهم حتى تتمكن من تحسين أدائهم وفعاليتهم ومنه رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

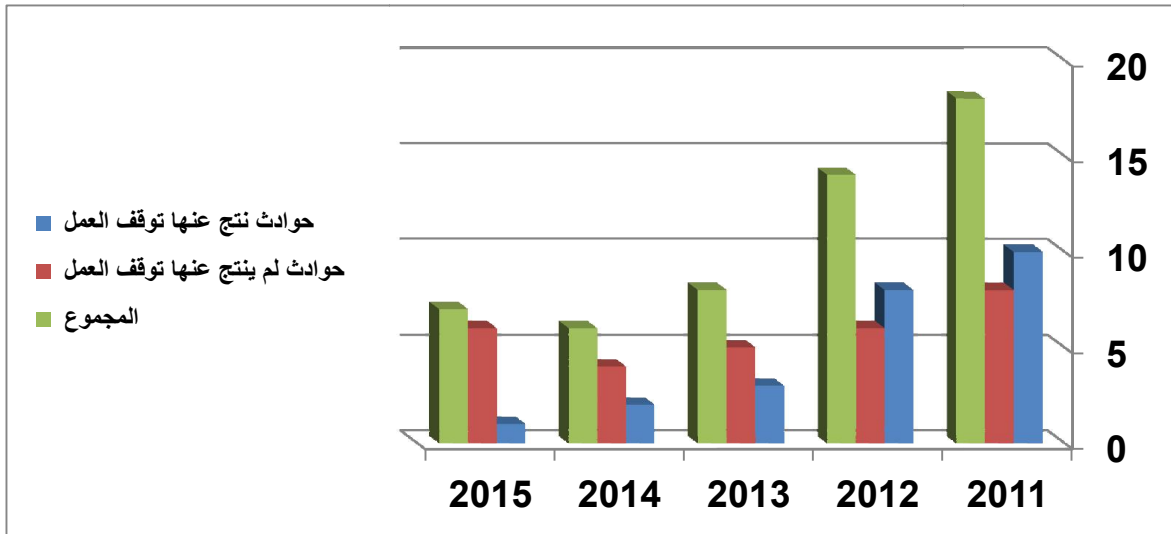
الفرع الثاني : حوادث العمل

جدول 2-6 يوضح مقارنة في حوادث العمل للمؤسسة من سنة 2011 الى 2015

السنة	حوادث نتج عنها توقف العمال	حوادث لم ينتج عنها توقف العمال	الاجمالي	الساعات الضائعة	معدل الساعات الضائعة للعلل الواحد معدل ساعات العمل الضائعة
2011	10	8	18	72 ساعة	4
2012	8	6	14	55 ساعة	3
2013	5	3	8	40 ساعة	5
2014	2	4	6	20 ساعة	6
2015	1	6	7	15 ساعة	2

من إعداد الطالب بناءً على المعطيات المؤسسة

الشكل 2-9: رسم بياني يوضح عدد حوادث العمل حسب طبيعتها من 2011 الى 2015



المصدر: من وثائق المؤسسة

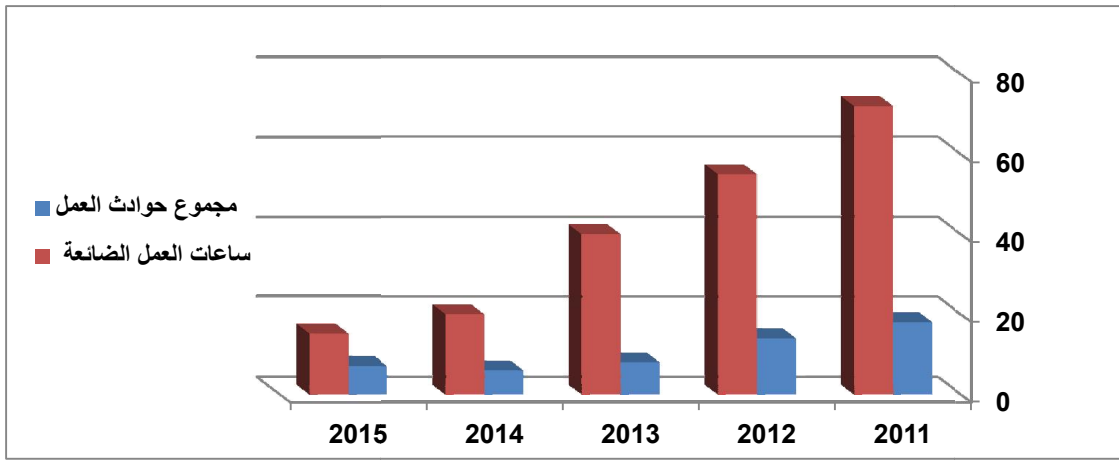
التحليل :

نلاحظ من خلال الشكل السابق وجود نوعين من حوادث العمل ، حوادث عمل لم ينجر عنها توقف العمل ، وحوادث نتج عنها توقف في العمل وهذا النوع الاخير هو المتسبب في الساعات الضائعة بسبب حوادث العمل ونلاحظ تباين في اعداد النوعين من الحوادث خلال جميع السنوات التي شملتها الدراسة ، ونلاحظ إنخفاض في مجموع حوادث العمل خاصة في الاربع سنوات الاولى 2011، 2012، 2013، 2014 ، حيث إنخفضت من 18 حادث في 2011 الى غاية 6 حوادث في سنة 2014 اي بنسبة إنخفاض 66 % كما إرتفعت بفارق طفيف سنة 2015 اي بمعدل حادث واحد فقط ، إن سبب إنخفاض هذه الحوادث من سنة الى لاخرى يعود الى فاعلية برامج التكوينية

ومن خلال دراستنا أستخلصت أن هناك نوعان من الحوادث العمال حوادث تكون للمؤسسة دخل فيها عدم تقيد العمال بإرشادات السلامة ومخالفة العمال في بعض الاحيان لقوانين الداخلي عدم تطبيق ماتم دراسته في الدورات التكوينية ...

وتوجد حوادث عمل خارجة عن نطاق المؤسسة مثل الحرارة المرتفعة في الصحراء مما الى الاستهلاك الكبير وهذا يؤدي الى إنقطاع خطوط الربط الكبيرة ، بإضافة الي الرياح القوية التي تؤدي الى سقوط الاعمدة والامطار

الشكل 2-10 رسم بياني يوضح عدد ساعات العمل الضائعة بسبب حوادث العمل من 2011 الى 2015



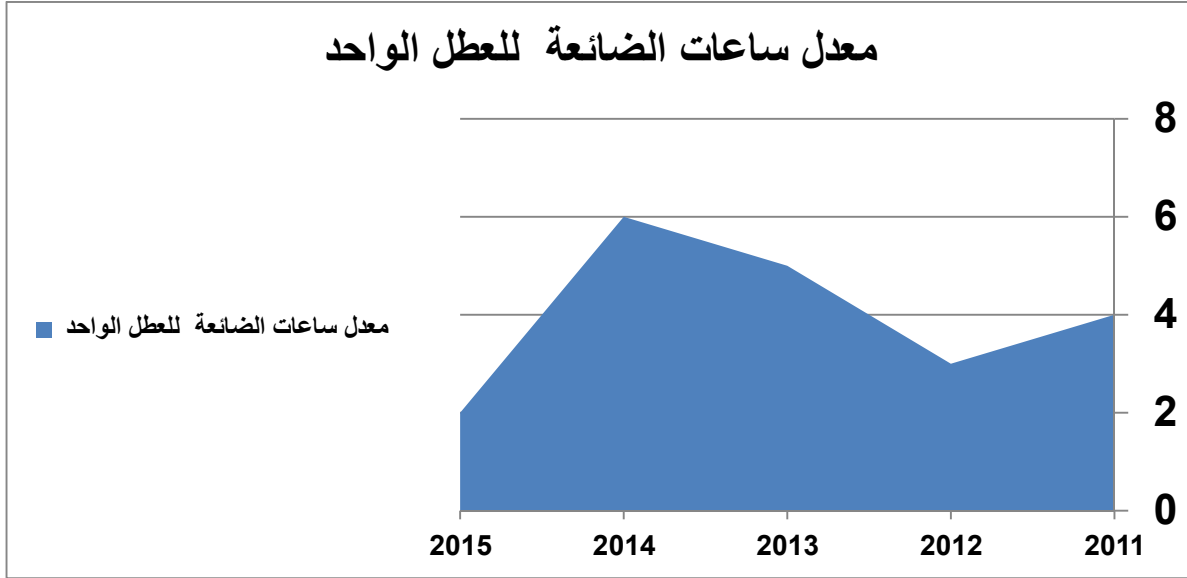
من عدد الطالب بالإعتماد على معطيات المؤسسة

التحليل

نلاحظ من خلال الشكل إنخفاض ساعات العمل الضائعة بإضافة الى مجموع الحوادث حيث ان العامل الاهم هو الاكثر مساهمة في تخفيض ساعات العمل الضائعة هيا البرامج التكوينية في مجال السلامة والامن والتي اثبتت فعاليتها من خلال ماسبق ، إن ساهمة برامج التكوين في تخفيض الساعات الضائعة بسبب حوادث العمل يعني مساهمة التكوين في التقليل التكاليف

باعتبار ان تكلفة تلك ساعات هي عبء على المؤسسة يستوجب عليها تحمله من خلال ما سبق نستنتج عدم وجود علاقة طردية بين حوادث العمل وساعات العمل الضائعة

الشكل 2-11 رسم بياني يوضح معدل الساعات الضائعة للعطل الواحد



من عداد الطالب بالإعتماد على معطيات المؤسسة

التحليل : من منطلق ان من بين اهم الاسباب المساهمة في انخفاض ساعات الضائعة بسبب حوادث العمل هي فعالية البرامج التدريبية ، فإن هاته الاخيرة ساهمت أيضا بانخفاض معدل المدة الضائعة بسبب حوادث العمل ، ففي سنة 2014 كان أكبر معدل لساعات العمل الضائعة وهذا بسبب العطل الكبير الذي الى توقف الانتاج لمدة أكثر من 6 ساعات.

المطلب الثالث: تحليل النتائج الدراسة

تولي مديرية التوزيع والنقل للكهرباء والغاز على غرار المؤسسات الطاقوية على اهمية التكوين حيث يتجسد هذا من خلال البرامج التي تطرس سنويا في هذا المجال ومن خلال هذه المبلغ الضخمة المرصودة له حيث أن الاهداف المتوخاة من هاته العملية "التكوين" تصب في جميع اهداف المؤسسة وهي الحفاظ على القدرة الانتاجية للمؤسسة وتحسينها ويتجلى ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها.

الفرع الاول: اهمية التكوين في تحسين الانتاجية

إن الفهم الجيد لاهمية التدريب على مستوى المؤسسات الاقتصادية عموما وفي المؤسسات الطاقوية خصوص لا استعاب دور التكوين في تطوير مردود العمال ، يستوجب ربط أثر برامج التكوين المسطرة والمنفذة في تحسين إنتاجية المؤسسة والرفع منها

سنويا ففي المؤسسات الطاقوية وعلى سبيل المثال لا تتجلى اهمية التكوين في تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال إلمام بعض البرامج التدريبية بل التعريف بأهمية التطورات التكنولوجية من اجل مسايرتها.

الفرع الثاني: أهمية التكوين العاملين في التقليل من ساعات العمل الضائعة جراء حوادث العمل

مما لا شك فيه انه يستوجب على اي مؤسسة توفير معايير الصحة والسلامة لمستخدميها، حيث أن ذلك ينعكس على مردودية هؤلاء العمال بالإيجاب كما انه يمكنهم من مواولة نشاطهم في أحسن الظروف، وكغيرها من المؤسسات تولي مؤسسة سونلغاز أهمية بالغة جدا لهذا المجال، حيث أنها ترمج العديد من الدورات التدريبية التي تهدف الى التقليل من حوادث العمال، هاته الاخيرة تؤدي في كثير من الاحيان الى توقف نشاط واحداث الانتاج لفترات متباعدة وحسب طبيعة مما يسبب خسائر مالية كبيرة للمؤسسة نظرا لتكاليف الانتاج المرتفعة وتضييع فرص الربح.

الفرع الثالث: عرض النتائج

1) إن تكوين الفعال العاملين والجيد لهم سوف يزيد من كفاءتهم مما يؤدي الى زيادة إنتاجية المؤسسة وهذا مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة

2) تسمح الدورات التكوينية للعاملين بتحكم أكثر في الالات العملية الانتاجية والتي تساعد على استغلال اقصى حد ممكن

3) أن تكاليف الضخمة الموجهة لعملية تكوين العاملين تعد استثمار بعيد المدى ونحصل على العائد بعد سنة فما فوق

4) فعالية البرامج التدريبية تساهم في تخفيض التكاليف الناتجة عن ساعات الضائعة جراء حوادث العمل

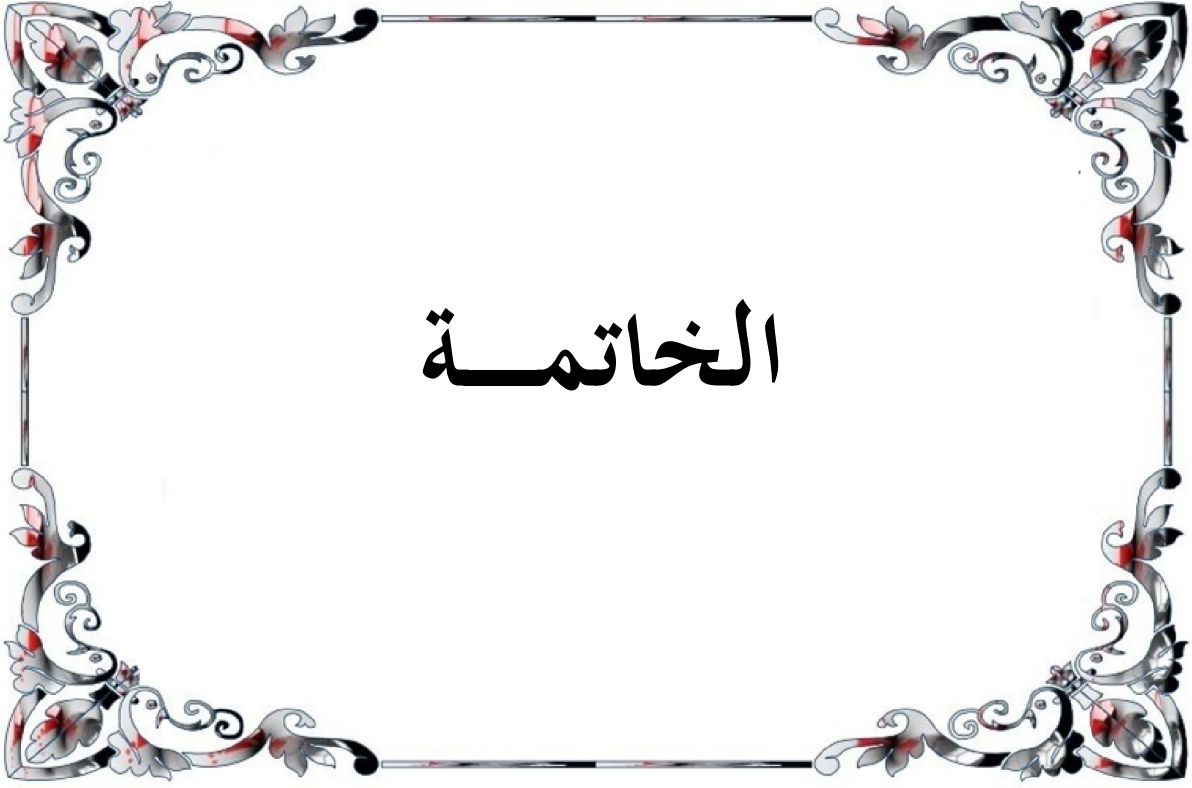
5) برامج التكوين ليست مسؤولة على الازدياد في حوادث العمل بل توجد عوامل اخرى تأثر في حوادث العمل

6) عدم وجود علاقة طردية بين عدد حوادث العمل ساعات الضائعة بسببها حيث ان تلك الايام تعتبر تكلفة يجب تحملها

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل عرض لأدوات وطريقة الدراسة ، كما تم التطرق لواقع عملية التكوين وكيف تأثير على الانتاجية في مؤسسة سونلغاز ، حيث تم التعرف على انواع ومراحل تنفيذ برامج التكوين ، وان هناك زيادة في الانتاجية اي فعالية تكوين العاملين مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة في الفترة الممتدة من 2011 الى 2015 ، وحاولنا أيضا تحليل تلك المعطيات من اجل الوصول لمجموعة من النتائج التي تساعد في معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

الخاتمة



الخاتمة :

إن ما تواجهه المؤسسات اليوم من تطورات وتغيرات تكنولوجية في جميع المجالات وفي مجال الطاقة على وجه الخصوص أوجب على هاته المؤسسات مواكبة تلك متغيرات، حيث تمكنا من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص التكوين وتأثيره على إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية تكوين العاملين اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، ، وأن على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج ، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم ، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية ، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم ، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

ففي الفصل حولنا إيجاد حل للإشكالية المطروحة من معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظري في المبحث الاول ، أما في المبحث الثاني فكان عن ماتناولته الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا حيث تم تحليلها من خلال الاطلاع على أهدافها ونتائجها ومحاولة مقارنتها بدراستنا هاته

اما الفصل الثاني فقد ألم بالدراسة الميدانية من خلال شرح المجمع وادوات الدراسة المستعملة وكذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المبحث الاول ، أما عرض وتفسير المعطيات التي حصلت عليها وكذا مع الوصول لنتائج الدراسة فقد تم تناوله في المبحث الثاني

أولا :نتائج الدراسة : من خلال هاته الدراسة تم إستنتاج العديد من النقاط المتمثلة :

- التكوين هو مجموع البرامج والانشطة الموجه للعمال من اجل تطوير معارفهم ومهارتهم والتحسين من مردوديته . وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى

يساهم التدريب في تطوير مهارات العمال ويعمل على إكتسابهم لمعارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم.

- إن تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة لا يمكن أن يتحقق دون رسكلة العمال وتكوينهم على التكنولوجيات الحديثة وهذا من

أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين أدائهم الإنتاجي . وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية

- إن نتائج التكوين العاملين تظهر من خلال مؤشرات عديدة أهمها إنتاجية المؤسسة وإنخفاض ساعات العمل الضائعة جراء

حوادث العمل حيث أن الانخفاض في تلك الساعات يظهر فعالية في البرامج المنفذة بإعتبار ان تلك الساعات تعتبر تكلفة يجب

تحملها . وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

ثانيا: الاقتراحات

- إن مؤسسة سونلغاز و بالنظر إلى الرهانات و التحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي إهمية كبيرة للعاملين وتجعل عملية التكوين مواردها البشرية تحتل مكانة إستراتيجية
- إن التطور التكنولوجي أصبح يفرض على المؤسسات الطاقوية ضرورة تكوين العاملين من أجل رفع مهارتهم وملائمة التطور الحاصل
- فتح مركز تكوين حديد في الجنوب خاصة في ولاية ورقلة وهذا يؤدي إلى زيادة الحصص التكوينية مما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين
- على مؤسسة سونلغاز الإهتمام بالتكوين الخارجي أكثر مما هو عليه، بسبب التفاوت الكبير في المستوى ونظرا لما تكتسبه المعاهد التكوينية من خبرة وتكنولوجيا عاليتين
- الإهتمام بتنظيم وبهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة و الحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم

ثالثا: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهت بذه الدراسة مايلي:
- نقص المراجع والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.
- الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض المسؤولين في المؤسسة واعتباره لا يشمل اختصاصا
- صعوبة إعطاء المعلومات على الموظفين وامتناع الكثير منهم عن الإجابة، نتيجة اشتغال لهم.
- امتناع بعض المستخدمين على الإجابة.

رابعا: أفاق الدراسة

- وفي ختام دراستنا هذه نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين العاملين و تأثيره على الإنتاجية و التي نراها مكتملة لموضوع بحثنا هذا وهي كالآتي :
- دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز.
 - أثر الحوافز في نيل رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز.

المراجع

قائمة المراجع

الكتب

- 1) أحمد رشاد موسى، "اقتصاديات المشروع الصناعي"، دار النهضة العربية، القاهرة 1970.
- 2) حسين حلي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، لبنان، ط 2، 1982
- 3) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، ط 1999
- 4) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر 2003،
- 5) محمود عبد الفتاح ياغي، "التدريب بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010،
- 6) محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 7) محمد توفيق ماضي "إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)"، الدار الجامعية، 1999
- 8) مدحت محمد ابو النصر، "إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)" دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2008،
- 9) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000
- 10) وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهوما، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982
- 11) يوسف حجيم الطائي و آخرون، "إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985،

المذكرات والاطروحات

- 1) احمد بن عيشاوي " التدريب الفعال ووقعه في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية lind Gaz وحدة ورقلة "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
- 2) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ماجستير علم إجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014
- 3) كمال طاظلي دور تكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI)
- 4) مرزوق نسيمه دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة ماستر علوم التسيير، إدارة الاعمال الاستراتيجية جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة سنة 2012 - 2013

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris, 1986,
- 2) Jean Marie Peretti , Gestion des ressources humaines, 12emeedition, Vuibert paris 2004

الملاحق



Ecole Technique de Blida
Service Technique et Pédagogique
Section Administration de la Formation
 N° 343 /SAF/STP/ETB/2009

0/7

ATTESTATION DE SUCCES

Je soussigné, le Chef du Service Technique et Pédagogique de l'Ecole Technique de Blida, atteste que :

Mme.Melle.M. :

Né(e) le **05/11/1981** à : **OUARGLA**

a suivi avec succès la formation de :

OUVRIER PROFESSIONNEL PETITE Int. Elec
(OPPIE /4/C)

Début de Formation : **20/12/2008**

Fin de Formation : **20/04/2009**

La présente attestation établie à la demande de son Unité est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Blida, le 22 افريل 2009



Le Chef Du Service
Technique et Pédagogique

مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
 Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A.
 Filiale du Groupe SONELGAZ SpA - الجزائر

ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA

Département Pédagogie et Formation
 Subdivision Administration de la Formation
 N° 1586 SAF/DPF/ETB/2014

Attestation de Stage

Je soussigné, le chef du Département Pédagogie et Formation de l'école Technique de Blida, atteste que:
 Mme, Mlle, M. :

Né(e) le : 06/04/1976 à : COLLO (W.SKIKDA)

A suivi le thème de perfectionnement :

PROTECTION DES DEPARTS HTA

Du : 25/05/2014 Au : 29/05/2014

La présente attestation établie à la demande de son Unité est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Responsable de l'Action

فوق تعليم الكورس

Fait à Blida, le 29/05/2014
Le Chef de Département Pédagogie et Formation

M. AÏOÛR SOFIANE



OUARGIA

سونلغاز



SONELGAZ

مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز

INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A.
شركة ذات أسهم رأسمالها 10.000.000,00 د.أ.
Filiale du Groupe SONELGAZ Spa - 1^{ère} شركة تابعة لمجموعة سونلغاز



Spa

Ecole Technique de Bida

Enregistrement : 1139 /2007/ETB/SAF

Service Technique & Pédagogique
Section Administration Formation

Attestation de Stage

Je soussigné, Chef du Service Technique et Pédagogique de l'école technique de la SONELGAZ de Bida atteste que :

Mme Mille M. :

Né (e) le : à OUARGIA

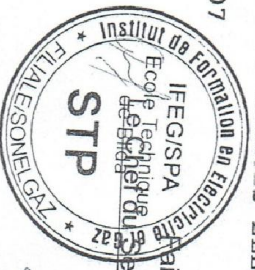
A suivi, le thème de perfectionnement :

INTEGRATION NOUVELLES RECRUES ELEC.

Du : 21/07/2007

Au : 25/07/2007

Fait à Bida le : 25/07/2007



Signature

SONELGAZ / Ecole Technique de Bida BP:146 09000 Bida

Fax N° : 025 41 66 30 Tél. N° : 025 41 66 26 à 27 & 025 40 46 42 à 43

I- Nombre d'abonnés

2016 déc-15	électricité						gaz					
	AO	FSM	BT	MT	BT+MT	AO	FSM	BP	MP	BP+MP		
Janvier	80396	2591	82987	1428	84415	46 684	790	47474	45	47519		
Février	80489	2598	83087	1430	84517	46854	789	47643	45	47688		
Mars	80750	2612	83362	1439	84801	47062	791	47853	47	47900		
Avril	81278	2612	83890	1444	85334	47261	790	48051	47	48098		
Mai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Juin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Juillet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Août	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Septembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Octobre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Novembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Décembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Ventes en KWH

2016	électricité						gaz					
	AO	FSM	BT	MT	MT+BT	AO	FSM	BP	MP	BP+MP		
Janvier	33 256 300	785 774	34 042 074	31 435 336	65 477 410	78 632 668	533 191	79 165 859	1 167 502	80 333 361		
Février	28 623 270	1 916 948	30 540 218	27 272 448	57 812 666	76 148 612	870 418	77 019 030	1 719 308	78 738 338		
Mars	13 363 081	6 909 785	20 272 866	27 736 274	48 009 140	35 461 131	5 042 224	40 503 355	1 340 023	41 843 378		
Avril	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Mai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Juin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Juillet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Août	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Septembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Octobre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Novembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Décembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total année	75 242 651	9 612 507	84 855 158	86 444 058	171 299 216	190 242 411	6 445 833	196 688 244	4 226 833	200 915 077		

En DA

Chiffres d'affaires HT en DA

2016	gaz										
	AO	FSM	BT	MT	MT+BT	AO	FSM	BP	MP	BP+MP	
Janvier	136 519 977,77	3 292 715,17	139 812 692,94	125 540 150,35	265 352 843,29	24 609 016,21	172 920,38	24 781 936,59	1 548 487,36	26 330 423,95	
Février	117 710 498,70	8 084 004,06	125 794 502,76	112 281 724,46	238 076 227,22	23 861 854,37	278 329,08	24 140 183,45	3 334 180,77	27 474 364,22	
Mars	53 668 782,14	27 305 507,38	80 974 289,52	114 244 597,47	195 218 886,99	10 922 945,88	1 647 744,70	12 570 690,58	1 925 123,03	14 495 813,61	
Avril	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mai	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Juin	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Juillet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Août	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Septembre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Octobre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Novembre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Décembre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total année	307 899 258,61	38 682 226,61	346 581 485,22	352 066 472,28	698 647 957,50	59 393 816,46	2 098 994,16	61 492 810,62	6 807 791,16	68 300 601,78	

Prix moyens de vente

2016	gaz										
	AO	FSM	BT	MT	MT+BT	AO	FSM	BP	MP	BP+MP	
Janvier	4,1051	4,1904	4,1071	3,9936	4,0526	0,3130	0,3243	0,3130	1,3263	0,3278	
Février	4,1124	4,2171	4,1190	4,1170	4,1181	0,3134	0,3198	0,3134	1,9393	0,3489	
Mars	4,0162	3,9517	3,9942	4,1190	4,0663	0,3080	0,3268	0,3104	1,4366	0,3464	
Avril											
Mai											
Juin											
Juillet											
Août											
Septembre											
Octobre											
Novembre											
Décembre											
Total année	4,0921	4,0242	4,0844	4,0728	4,0785	0,3122	0,3256	0,3126	1,6106	0,3399	

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

NOMS	
------	--

PRENOMS	
---------	--

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناوين
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال والرسومات
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الاول : الادبيات النظرية لتكوين العاملين و الانتاجية

02	تمهيد
03	المبحث الاول : ماهية عملية التكوين العاملين و الانتاجية
06	المطلب الاول : مفهوم تكوين العاملين
09	المطلب الثاني : مراحل التكوين
09	المطلب الثالث : ماهية الانتاجية وأنواعها
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
13	المطلب الاول : الاطروحات والمذكرات
16	المطلب الثاني المقالات

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

20	تمهيد
21	المبحث الاول : أدوات ومجمع الدراسة وتعريف المؤسسة
21	المطلب الاول : اختيار مجمع الدراسة
22	المطلب الثاني : ادوات الدراسة
23	المطلب الثالث : تعريف بالمؤسسة
23	الفرع الاول : التعريف بالمؤسسة
25	الفرع الثاني : أهداف والتزامات المؤسسة :
26	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي
29	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
29	المطلب الاول : واقع التكوين في المؤسسة
32	المطلب الثاني : تحليل معطيات المؤسسة
32	الفرع الاول : حساب إنتاجية العاملين بالمؤسسة
38	الفرع الثاني : تقييم حوادث العمل بالمؤسسة

40	المطلب الثالث: عرض النتائج
42	خلاصة الفصل
44		الخاتمة
		المراجع
		الملاحق
		الفهرس