



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمنت



مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة SDC بتيسمسيلت الفترة من 2018/03/01

إلى 2018/04/20

تحت إشراف :
الأستاذ : غريب دوادي

من إعداد الطالب:
لعاب سفيان

نوقشت بتاريخ..... من طرف اللجنة:

مناقش	جامعة ورقلة	بوعلي ليندة
رئيس	جامعة ورقلة	ولاد الحاج ابراهيم عائشة
مشرف	جامعة ورقلة	غريب دوادي

السنة الجامعية : 2017-2018

الاهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس
بصحبتى إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير
و تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت
وقلت و كتبت لن أوفيها حقها لأزلي و لن
أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة-كلتوم - حفظها الله و أطال في عمرها.
إلى الذي أحبني بلا مقابل و أنار لي الطريق و أغدق عليا
بالدعوات الصالحات و إلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل
ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي-عبد القادر -حفظه الله .
والى إخوتي فواد، وفتحي و إسلام وأخواتتي.
والى اصدقائي في مشوار الجامعي بن مصطفى شيخ 'يوسف فاف
ومحمد شويرف'وصادي عبد القادرالخ
و إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني.. إلى....



التشكرات

حمد الله عز وجل ونشكره عن القوة التي منحنا إياها لإتمام هذا العمل
المتواضع متقدمين بالشكر والعرفان إلى :
من لم يبخل علينا بعبائه وكان خير موجه الأستاذ الفاضل غريب داودي "مجازيا
إن شاء الله.

كما نتوجه بتشكراتنا الى كل الاساتذة تخصص المناجمنت وكل أسرائنة
معهد التكنولوجيا
كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى -حسان عديلة- و كل من ساهم من بعيد أو من
قريب في مساعدتنا
موظيفي شركة سونلغاز وإلى كل من لم تسعهم مذكرتي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين على أداء العاملين ، حيث التكوين احد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع تسميلت - ، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات. ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها الرفع من قدراتهم لما لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية.

Resume:

Cette étude vise à déterminer l'impact du processus de configuration sur les performances des employés, la configuration ou l'un des mécanismes les plus importants que l'institution suivie à cet effet, et sur cette base, nous avons mené une étude sur le terrain sur un échantillon d'utilisateurs de la distribution de la compagnie d'électricité et de gaz pour le centre - Distribution Direction Tsmcilt -, tel qu'adopté dans ces l'étude sur l'approche descriptive et analytique et la méthode des cas d'étude pour répondre à des problèmes et confirmer les hypothèses.

Grâce à notre analyse des résultats, nous avons déterminé que le processus de configuration est un moyen efficace utilisé par l'institution pour augmenter le niveau de performance de ses utilisateurs tirer parti de leurs capacités en raison de ses résultats tangibles après chaque processus de formation.

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	كلمة الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول :دراسة تقييميه للبرامج التكوينية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : أساسيات التكوين
03	المطلب الأول : مفهوم التكوين وأهميته وأهدافه
03	الفرع الأول : مفهوم التكوين
04	الفرع الثاني : أهمية التكوين
05	الفرع الثالث : أهداف التكوين
06	المطلب الثاني :قواعد التكوين وأنواعه ومحتوياته
06	الفرع الأول : قواعد التكوين
07	الفرع الثاني :أنواع التكوين
08	الفرع الثالث : محتويات التكوين
10	المبحث الثاني: ما هية الأداء
10	الفرع الأول : تعريف الأداء

11	الفرع الثاني :مكونات الأداء
12	الفرع الثالث :أهمية الأداء
12	المطلب الثاني :محددات الأداء وخطواته و دور التكوين في تحسين أداء العاملين
12	الفرع الأول: محددات الأداء
13	الفرع الثاني :خطوات تحسين أداء العاملين
15	الفرع الثالث :دور التكوين في تحسين أداء العاملين
17	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لمؤسسة
20	المبحث الأول : ماهية مؤسسة
20	المطلب الأول :تعريف المؤسسة
28	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي
30	المطلب الثالث : أنواع التكوين في المؤسسة
31	المبحث الثاني: دراسة نظام دورات التكوينية في المؤسسة
31	المطلب الأول: الأدوات والوسائل المستعملة في الدراسة
44	خلاصة الفصل الثاني
45	خاتمة
50	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	التوزيع التكراري حسب جنس العمال	1-2
33	التوزيع التكراري حسب سن العمال	2-2
34	التوزيع التكراري حسب الخبرة المهنية	3-2
35	نسبة مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين	4-2
36	كيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسة	5-2
37	كيفية تقييم البرامج التكوينية	6-2
38	مدى مساهمة البرامج التكوينية لتحضير للمهنة	7-2
39	علاقة البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين	8-2
40	نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة	9-2
41	أهمية التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة	10-2
42	اختلاف أنواع التكوين من وظيفة إلى وظيفة	11-2
43	التكوين قبل البدء في العمل	12-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نظام التكوين	1-1
28	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيات	1-2
32	دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس	2-2
33	الأعمدة البيانية للسن العمال في المؤسسة	3-2
34	أعمدة البيانية للخبرة المهنية للعمال المؤسسة	4-2
35	الدائرة النسبية التي تمثل مدى مساهمة التكوين في أداء العا	5-2
36	الدائرة النسبية كيفية تقييم الأداء	6-2
37	الدائرة النسبية لي تقييم البرامج التكوينية	7-2
38	الدائرة النسبية للمدى مساهمة الدورات التكوينية في تحضير للمهنة	8-2
39	علاقة البرامج في عملية التكوين	9-2
40	الدائرة النسبية لنظام تقييم أداء في المؤسسة	10-2
41	الدائرة النسبية لي أهمية التكوين في المؤسسة	11-2
42	الدائرة النسبية نوع التكوين حسب الوظيفة	12-2
43	دائرة نسبية حول التكوين قبل العمل في الوظيفة	13-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	هيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز	01

المقدمة

في ظل التطور التكنولوجي الذي مس جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما أدى بمعظم المؤسسات إلى الاهتمام بالجانب البشري، فأصبحت وظيفة التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية من لغرض تطوير مؤهلات ومكتسبات الفرد من اجل إنتاج ثروة و طاقة إنتاجية , وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميته, فأصبح احد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة في وسط محيط سريع ومتغير, وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يجب على المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى العاملين من خلال التكوين وترقيات, إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية وهذا كله على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية التكوين للعمال ومن هنا يتبادر للذهن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

"ما مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحسين أداء العاملين ؟"

للإجابة عن التساؤل السابق يجب الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي طرق التكوين وماهي دوافع التكوين ؟
- كيف تؤثر برامج التكوين في نجاح عملية التكوين ؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين ؟

فرضيات البحث :

- يحتل التكوين مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تحسين أداء العاملين و رفع كفاءاتهم.
- تؤثر البرامج التكوينية على تمكن العاملين من الاستيعاب المعلومات والمهارات و مما يؤدي إلى نجاح عملية التكوين.
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين و زيادة مهاراتهم وتحصيلهم العلمي والمعرفي.

أهداف البحث :

إن الغرض من هذا البحث لا يخرج عن حقيقة أمره من كونه محاولة تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة اثر النشاط التكويني في أداء العاملين في المؤسسة .
- إبراز أهمية الدورات التكوينية في المؤسسة.

أهمية البحث :

- معرفة أهمية البرامج التكوينية في المؤسسة .
- معرفة دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة .
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع :

✓ المبررات الذاتية :

- ميلي الطبيعي ورغبتني للبحث و الاستطلاع في موضوع التكوين وأثره في رفع أداء العاملين باعتباراه يشكل ركنا أساسيا في مساري المهني والوظيفي.

✓ المبررات الموضوعية :

- اعتبار التكوين احد استثمارات المؤسسة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة خصوصا مع توجه واهتمام المؤسسات بالموضوع.
- ✓ حدود الدراسة :

• الحدود الزمانية : وتتمثل الفترة التي أنجزت فيها الدراسة الميدانية والتي دامت

شهر من 2018/03/01 إلى 2018/04/01 بالاعتماد على تربص ميداني.

• الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في هذا الموضوع بمؤسسة توزيع الغاز

والكهرباء بتيسمسيلت.

منهجية الدراسة: للإجابة على السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية اتبعنا في دراستنا سلوك المنهج الوصفي في بالنسبة للفصل الأول، الإطار النظري لمساهمة الدورات التكوينية في تحسين أداء العاملين ثم المنهج التحليلي في الفصل الثاني المتعلق بالدراسة التطبيقية الميدانية لموضوع البحث.

تمهيد

يعتبر التكوين المحور الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية الذي يشكل أهم وظيفة من وظائف هذه الإدارة , والتكوين هي وظيفة قديمة التي تطورت مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و برامج من اجل تحسين الأداء العاملين الذي أصبح يلعب محور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ,وقد أصبح التكوين استثمارا مربحا للغاية ولذلك أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها مما جعلها تولي أهمية و عناية كبيرة لوظيفة التكوين من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على هذه الوظيفة و ما علاقتها بتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول : ماهية التكوين

المطلب الأول : مفهوم التكوين , أهميته وأهدافه .

الفرع الأول : مفهوم التكوين

يعرف التكوين على انه " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعل صالحا لمزاولة عمل"¹

وهناك تعريف آخر فالتكوين " هو ذلك الجهد المنظم والمخطط من قبل المؤسسة لتزويد الموظفين بمعارف معينة , وتحسين وتطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم واتجاهات بشكل ايجابي و بناء"¹

¹ وهناك تعريف آخر " هو مجمل النشاطات و الوسائل والطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز المستخدمين لتحسين معارفهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في إن واحد ولتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف الشخصية من جهة أخرى "¹

²التكوين هو " عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ,من خلال تطوير وتحسين أدائهم)".

ومن تعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن التكوين " هو عملية ترقية تعمل على زيادة المعارف و القدرات والمهارات للمستخدمين"²

الدورات التكوينية "هي مجموعة من النشاطات المنظمة و المخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة باتجاهات بشكل ايجابي بناء"²

مما سبق يتضح أن بالتكوين هو " عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة"²

¹ علي سلمى , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب , القاهرة , 2001,ص117
² ناصر دادي عدون ,اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية ,الجزائر , 1998,ص307

الفرع الثاني : أهمية التكوين

أولا : أهمية التكوين بالنسبة للأفراد :

تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها مايلي :

- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتكون

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد

- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار¹

ثانيا : أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية كفاءات العمل وزيادة مهاراتهم للعمال.

- زيادة الإنتاج.

- رفع معنويات.

- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة.

- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط المستخدمين بأهداف المؤسسة¹.

ثالثا : أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

-المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار المستخدمين أفرادا في المؤسسة والوقت.

- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه ،كالحوافز والترقية في العمل².

¹ عبد الغفار حنفي:"السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" ، الإسكندرية، مصر ،الدار الجامعية، 1997 ،ص259

² محمد قاسم القيروني:"إدارة الأفراد"، عمان -الأردن -،الطبعة الأولى، 1990 ،ص163

الفرع الثالث :أهداف التكوين

1-الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى.و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة :

- تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

- تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة³.

2- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج :

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها :تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة³.

-يساهم في معالجة مشاكل العمل إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها³.

³ راوية محمد حسن":أدارة الموارد البشرية"،مصر،الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث 1998،ص215

نستخلص مما سبق إن أهداف التكوين تتحصر عموماً فيما يلي :

- ✓ تنمية المعارف و تكريسها و تحديثها لخدمة أهداف المؤسسة.
- ✓ توفير الرغبة لدى الفرد بزيادة كفاءته و اكتسابه المهارات و معارف جديدة و معالجة جوانب الضعف الدية و محاربتها.
- ✓ زيادة مهارات و قدرات العمل و تزويده بمقاومات تأهيله إلى الترقية للمنصب الوظيفية العليا.
- ✓ يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية و المبادرة.
- ✓ يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد و المؤسسة³.

المطلب الثاني :قواعد التكوين وأنواعه ومحتوياته

الفرع الأول : قواعد التكوين

1 - تحديد الأهداف المرجوة من التكوين :

يجب أن يكون التكوين هادفاً ومصمماً لتحقيق نجاح معين لعلاج الضعف على مستوى الأداء.

2 - التركيز على الفرد:

متابعة التحسين في مستوى أدائه وليس بالتركيز على كمية المعارف التي يحصل عليها.

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد :

ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات جديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر.

4 - التكوين له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها :

وجود خطة للعمل محددة الأهداف والأنشطة ، توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والتوجيه المستمر أثناء العمل².

² محمود بوقطف،"التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة-ماجستير، غير منشورة جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر- 2013 -

الفرع الثاني: أنواع التكوين

هناك أنواع كثيرة لتكوين منها :

1 - التكوين من حيث المكان :

أ/ تكوين خارج المؤسسة.

ب/تكوين داخل المؤسسة.

2-التكوين من حيث الزمان:

أ / تكوين أثناء الخدمة : وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

ب/تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين¹.

3-التكوين من حيث الهدف :

أ / التكوين لتجديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب /التكوين السلوكي : وهذا تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

ج / تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة , ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية¹.

¹- بخة هدار ,دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة , ماستر ,غير منشورة , جامعة ورقلة 2012 /2011ص26
² نفس المرجع السابق

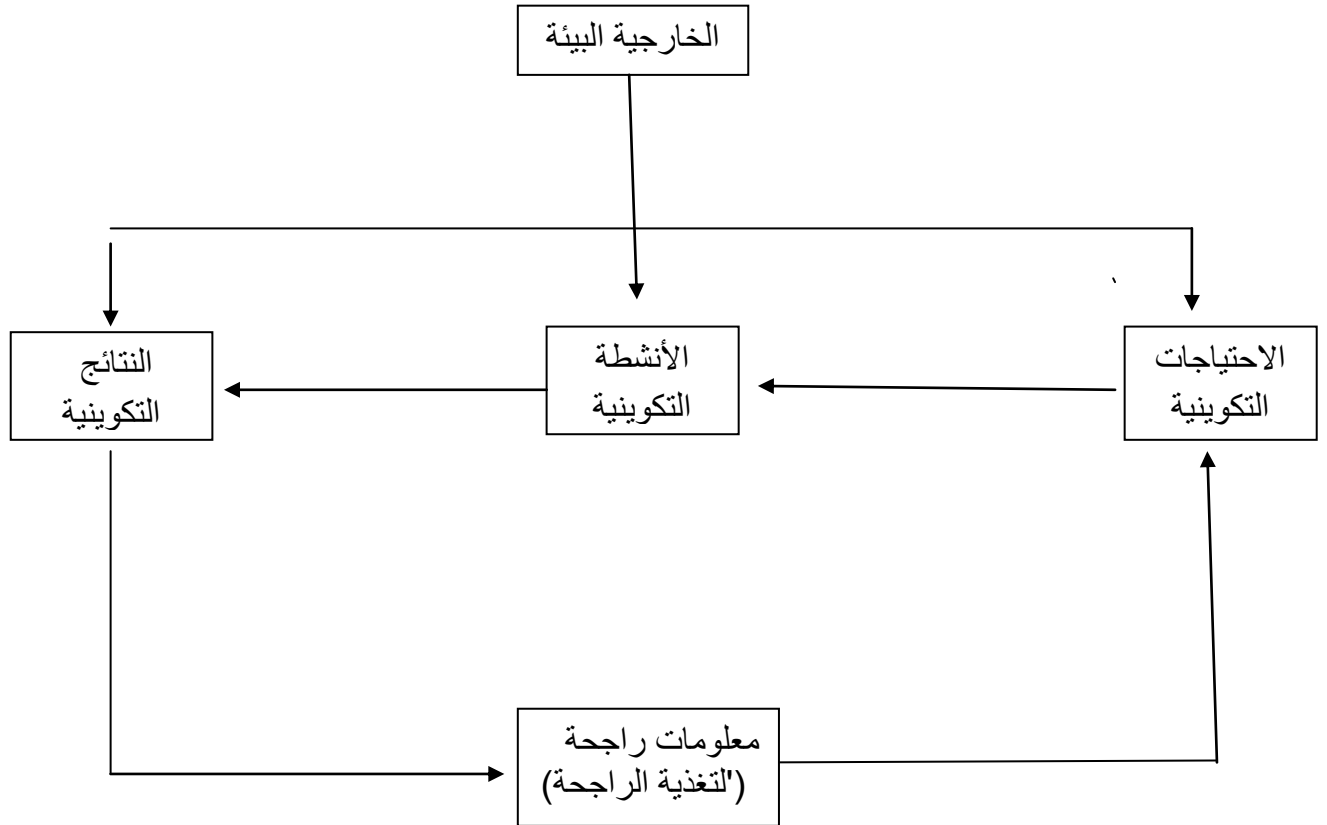
الفرع الثالث : محتويات التكوين

المدخلات : الاحتياجات التكوينية وهي المدخلات الأساسية النظام.

-المعالجة (العمليات): الأنشطة التكوينية جهود السد الحاجات التكوينية.

-المخرجات: لنتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء والمستويات الحدية والشكل الموالي يوضح صورة التكوين على أساس فكرة النظام¹.

-الشكل رقم (1-1) يمثل نظام التكوين:



-المصدر : مهدي حسن زوليف، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن- عمان، دار الفكر، 2001، ص103

104-

¹ مهدي حسن زوليف، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن- عمان، دار الفكر، 2001، ص103- 104

أولاً : المدخلات : وتشمل

- مدخلات بشرية
- مدخلات غير بشرية
- المعلومات والطرق والأساليب

ثانياً : العمليات : تشمل عمليات التكوين على من الوظائف أهمها:

- تحديد الاحتياجات التكوينية وحصرها
- وضع الأهداف يا لشكل الملائم للتعامل مع الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه

ثالثاً : المخرجات

- مخرجات بشرية.
- مخرجات مادية.
- مخرجات أخرى.
- التغذية الراجعة.

نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين ومكوناته وأهميته

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

تعريف الأداء "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹

الأداء هو "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها"¹

تعريف التقييم " هو عملية مقارنة بين ما يجب ان يكون و ما هو كائن في أي ميدان كان "

مفهوم الأداء العامل :

"يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب

ب

إنجازها، وعلى كلفنا لأداءه يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي تتمتع الفرد.²

تعريف أداء العاملين :

يمكن تعريف أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة.²

¹، محمد عاطف عبيد "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، ص 1994 القاهرة، مصر، دار النهضة العربية،
محمد سعيد أنور سلطان² - السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، بدون طبعة، مصر، 2003، ص 219

الفرع الثاني :مكونات أداء العاملين

كمية العمل :

تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. وهي :

1- الجهد النفسي :يعدمستوى الانفعال لتلغردأثناء أدائه لعمله،وقدينجمعنتقاعلا لفر دفيالمؤسسة.

2- الجهد العضلي : إنالجهدالعضلييعبر عنمقدار الطاقةالبدنية التييبدلها الفردأثناء عمله.

3- الجهد الذهني

:إنقوة الفردالحقيقيةفيذهنه،والاستمرار الأفضللطاقاتالإنسانالذهنية هوواجبالإدارةالحقيقي¹.

نوعية العمل :

تعني مستوى الدقة و الجودة،ومدى مطابقة الجهد

المبذولللمواصفاتفي بعضأوضاعالأعمالقد لايمكثراسرعة الأداءأوكميته،مايهمنوعية وجودةالجهـد المبذول،والكثير منالمقاييسالتدرجةالإبداعوالابتكارفيالأداء¹.

نمط إنجاز العمل :

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياس هب بعض الحركات والوسائل والطرق

التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه

الفردفيأداءحركات وأنشطة معينةومزيجهاالحركات أو الأنشطةإذا كانالعمل

جسمانياالدرجةالأولى¹.

¹ وانللمحمدإدريسخالدمحمدبنيجمدان،الاستراتيجيةوالتخطيطالاستراتيجي،منهجمعاصر، دارالبازوربالعلميةللنشر، بدونطبعة - . الاردن، 2009، ص 239

الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين

- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي كالترقية و النقل الخ
- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- تستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية .
- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروؤوسيهم.

المطلب الثاني: محددات الأداء وخطواته ودوره في تحسين أداء العاملين

الفرع الأول: محددات الأداء

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في:

- 1- الجهد: حتى يؤدي الموظف أي مهمة عليه أن يبذل جهدا هذا الجهد قد يكون جسدي كعمال المطافئ وقد يكون عقلي مثل المسوق.¹
- 2- القدرات: فالموظف حتى يؤدي مهامه لابد من أن تتوفر فيه صفات شخصية تساعد على أداء هذه المهام وتختلف هذه القدرات من وظيفة لأخرى مثل القدرة على التفاوض لمستولي المبيعات والقدرة على التعامل مع الأرقام للمحاسبين.¹
- 3- الفهم: والمقصود السلوك والتصرفات التي يتبعها الموظف أثناء أداء مهامه وتدل على طبيعة فهمه للطريقة السليمة التي يؤدي بها المهام فقد يتمتع بقدرات ويبذل جهدا ولكنه يتبع سلوكا مغايرا للمطلوب.¹

1، كما لمحمد عويضة "القدرات العقلية في علم النفس"، الأولى العلمية، الطبعة الكتب، دار بيروت، لبنان 1996 ص3

الفرع الثاني :خطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى

*تحليل الأداء:ويرتب عملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- الوضع المرغوب

:

ويصف الإمكانيات والقدرة المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي أو الفعلي** : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرة المتاحة كما هي موجودة فعلياً¹.

الخطوة الثانية

البحث عن جذور المسببات

:يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقع عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة

ترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط المسببات.

الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل

المسببات أمر مهم بين الفجوة في الأداء والإجراء الملائمة لتحسين وتطوير الأداء¹.

الخطوة الثالثة

اختيار وسيلة التدخل والمعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة في

الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق ملاحظة أنها لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب

¹ محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات الوظيفية، مكتبة القسري بالرياض، 1999، ط 3، ص 348

اختيار طريقة واحدة و التركيز عليهما معاً أخذ في الحسبان الأولوية
و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة و المنافع المتوقعة¹.

الخطوة الرابعة

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ,
نظم نظاماً للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية و نحاول الاهتمام
بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة
إلى تغيير لضمان تحقيقها عالية المؤسسة و تحقيقاً لها بكفاءة و فاعلية¹.

الخطوة الخامسة

مراقبة و تقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في
تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة
لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و تجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم
الرسمي للأداء الفعلي المرغوب, يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في
عمليات تقييم جديدة أخرى¹.

الفرع الثالث : دور التكوين في تحسين أداء العاملين

إن التكوين هو النشاط الذي تولى له المؤسسة الجامعية اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات

¹ محمد مصطفى الخشروم , نبيل محمد مرسي , إدارة الأعمال , المبادئ والمهارات الوظيفية , مكتبة القسري بالرياض , 1999 , ط 3 , ص 348

الموظفين في العمل، ومن خلال الهيزود الفردي بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ طبيعة التغيير التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرغ عليها ضرور ةتو افقدت االموظفين معمايست جدمنهذ هالتطور اتبعية تحقيقا تصبو إليها المؤسسات، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عنبر امجال التكوين المناسب ةلموظفين في مؤسسات التكوينو التدر يبا لمختلفة و المؤهلة، كما ينظر إلى وظيف ةالتكوينو التدر يبعلى أنها الو طيفة المكمل ةللتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين تعيينهم، إنما يجب اءاد هو لاء الأفر ادو تتم يةتقدر اهتم على أداء الأعمال المسند ةإليهمو مساعدهم في الحصول على الجديد من المعلوماتو المعار فو تزويد همبالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهار اتهم .

وللتكوين نتائج اتمتعد ةعلى أداء الموظفين من أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء و تحسينها الناحية الكمية و النوعية.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفر ادو تطوير اتجاهاتهم.

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.

- تخفيض معد لا تكلمنا الغيابو دور انالعمل¹.

- توعية الموظفين بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديدو المستحدث في شتى مجالات العمل.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفر اد في المؤسسة.

¹ بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدر يبعلى تطوير مهار اتالعاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم منظمة المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

-

المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم والاتصال بجميع المستويات¹.

-

للتكوير دور فبر بقاء أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساهم في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساهم في الأفراد في تحسين فهم المؤسسة واستيعابهم لدورها وفيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم¹.

خلاصة الفصل الأول

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 , يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى وفكرة وكسب أحسن أداء لعمالها .

المبحث الأول: ماهية مؤسسة

المقدمة:

إن الطاقة الكهربائية والغازية بالنظر إلى أهميتهما قد اكتسبتا عبارات النبل والاحترام، حيث فرضتا نفسيهما في جميع الميادين وصارتا مقياسا أساسيا في تطور البلدان بالإضافة إلى هذه الأهمية، التجربة الكبيرة والطويلة التي خاضتها شركة سونلغاز كمؤسسة عمومية، تعمل على إنتاج، نقل، توزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب المتمثلة في التحكم الجيد في هذه الخدمة العمومية وخلق فضاء اتصال مستمر مع الزبائن باختلاف أوضاعهم وامتدادهم عبر كامل التراب الوطني وعليه سنحاول التطرق إلى هذه المؤسسة من نوع من التفصيل .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تمتلك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية⁽¹⁾ فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذا بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائريا يعادل 600 مليون دولار أمريكي في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من 7 بلايين دج ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأسمال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل كما تعود نشأة المؤسسة إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا كان ذلك في 05-06-1947 وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي الكهرباء والغاز إلى غاية 28-06-1969 حيث شملت قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلقه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 691-59 تم حل مؤسسة كهرباء والغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز مع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

¹ مؤسسة سونلغاز، تقدم المؤسسة، 2011، ص 2، مصلحة الأرشيف.

التسعينات: في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي: 91-475 المؤرخ في 14-12-1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني و الدولة هي الشريك الرئيسي بالنظر إلى القانون رقم 02-01 المؤرخ في: 05-02-2002 المتعلق بالكهرباء والغاز⁽¹⁾، تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم بيه مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم بيه مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء و

الغاز

- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل بيه مديرية نقل الكهرباء و الغاز

✓ عملية تشييد سونلغاز كمجمع

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فان الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بمايلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE

¹ الجريدة الرسمية، المرسوم الرئاسي 02-195 المتعلق بالكهرباء والغاز، الجزائر، 2002.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

في سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي الشركة المدنية لطلب العمل SMT، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG، خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة، أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة صيانة وخدمات السيارات MPV. وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK، وهكذا اكتمل شكل القطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقة وهي التي أنشئت في 1993 شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية TRANSMEX والكهربائية التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع شركة الوقاية والعمل الأمني سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني، وهي شركة SPAS مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، جميع فروع مجمع سونلغاز أنشئت في 1997، أنشئت في 1998 شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SATInfo وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغاز يعبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني، في 2006 تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى فرعاً ولمسير منظومة الكهرباء OS مكلف بإدارة نظام إنتاج نقل الكهرباء، كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي:

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA.

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDC.

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE.

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDE.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من SPE و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، يتضمن هذا القسط الأخير كذلك: شركة

كهرباء ترفه SKT وشركة كهرباء كدية لدروش SKD وشركة كهرباء البرقية SKB وشركة كهرباء

سكيدة SKS هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك خلال

هذه السنة ذاتها 2006 وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام

للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي: شركة أشغال الكهرباء KAHRIF وشركة الأشغال

والتركيب الكهربائي KAHRAKIB وشركة انجاز القنوات KANAGHAZ وشركة انجاز المنشآت

الأساسية INERGA وشركة التركيب الصناعي ETTERKIB.

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل انجاز مندمجة

في المؤسسة تم رقية إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة هي

الشركة الجزائرية للطاقة AEC والشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC والطاقة الجديدة

للجزائر NEAL وشركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO والشركة الجزائرية الفرنسية

للهندسة والانجاز SAFIR وشركة كهرباء حجرة النورس SKH هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء) AEC وقد التحق فرع أخير مساهمة من خلال فرع بالمجمع في جوان 2009⁽¹⁾.

✓ : تقديم مديرية التوزيع

مديرية التوزيع هي مؤسسة عمومية اقتصادية شكلها القانوني شركة ذات أسهم، مقرها الرئيسي حي صديق بن يحيى المرجة، رأسمالها يقدر بـ : 25مليار دينار، إذا تضم المديرية ثلاث وكالات وهي وكالة تيسمسيلت، وكالة ثنية الحد و وكالة برج بونعامة وتحتوي المديرية على العديد من الأقسام التي تتكامل فيها بينماتتمثل فيمايلي:

مدير التوزيع: وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

(1) أمانة المديرية: وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوي الزبائن وتحويلها للمدير.

¹ نفسه.

2) **المكلف بالمصلحة القانونية:** التكفل بالمهام ذات الصيغة القانونية لمديرية التوزيع وتمثيل أمام المحاكم ومتابعة تنفيذ قرارات المحكمة.

3) **مهندس وقاية وأمن:** وضع مخطط للزيارات مع برمجة مهام التخصيص وإعداد الواجهات الخاصة بمستلزمات الأمن ووضع البرنامج السنوي للأمن.

4) **مساعد الأمن الداخلي:** السهر على الأمن الداخلي لمختلف مصالح المديرية والقيام بزيارات دورية لمختلف المصالح والتأكد من توافر شروط الأمن⁽¹⁾.

5) **قسمة تقنية الكهرباء:** إعداد برنامج صيانة المنشآت وضمان تسيير المحولات الكهربائية.

6) **قسمة توزيع الغاز:** إعداد وإرسال تقارير إعطاب الغز الهامة إعداد ومتابعة انجاز

البرنامج السنوي للصيانة والتأكد من تصليح جميع حالات ضياع الغاز المبلغ عنها وضمان تسيير مخزون قطاع الغاز.

7) **مصلحة الوسائل العامة:** ضمان تسيير الوسائل والمعدات وهي اكل المديرية والتعامل مع وسائل الإعلام لمختلف أنواعها.

8) **قسم العلاقات التجارية:** وتنقسم إلى مصلحة التقني تجاري ومصلحة الزبائن.

9) **قسم الموارد البشرية:** التكفل بأجور العمال وتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاويهم

في هيئة

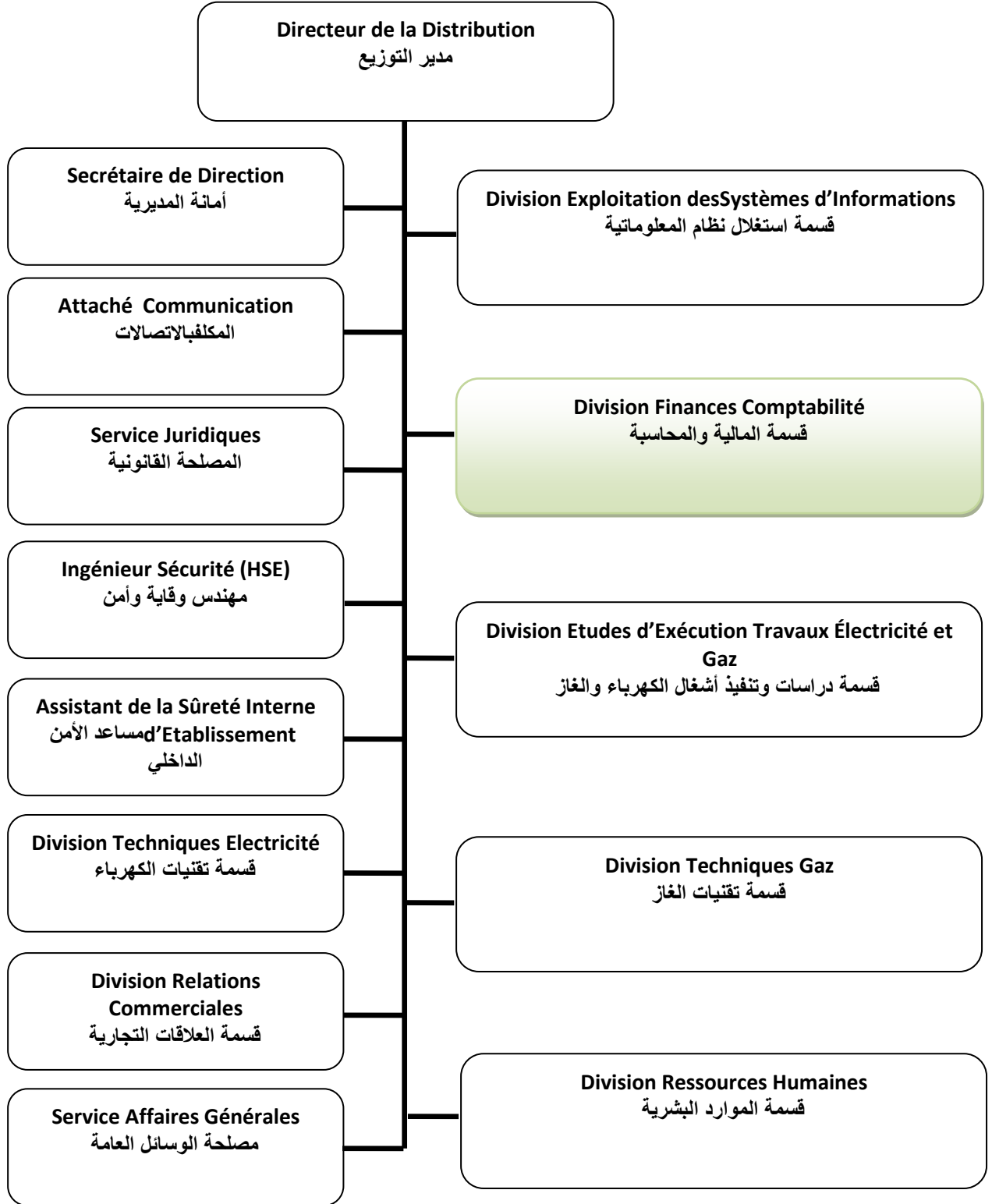
¹ لجنة تنسيق الموزعين، وهران، 2012.

قسم المالية والمحاسبة: وتتكون من مصلحة المالية التي تقوم بمتابعة العمليات البنكية واستقبال الشيكات من الزبائن وإنشاء الشيكات للموردين، وكذا مصلحة المحاسبة العامة التي تقوم بجمع الوثائق المحاسبية من مختلف المصالح وعلى دائرة المحاسبة والمالية العلم بـ: فواتير الزبائن، أوراق الدفع، حالات الدفع، الأجور الاستهلاك، المشتريات وحالات المبيعات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز

تيسمى



مراحل عملية التكوين في المؤسسة :

تعمل المؤسسة الوطنية توزيع الكهرباء والغاز إلى القيام بالتخطيط لعملية التكوين وذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة , ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات التي تتوفر عليها المؤسسات بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي :

1-تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التكوين ,ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:
- التخصصات المقترحة عن عملية التكوين.
- طبيعة التكوين وذلك من حيث التكوين في المراكز المخصصة للتكوين في المؤسسة .

2-تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقدير الإحتياجات التدريبية , ويتمحور موضوع الإحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:
- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
- عدد الأفراد المراد تكوينيهم؛
- الأهداف المرجوة من عملية التكوين؛
كما ينبغي الإشارة إلا أنه عند تحديد الإحتياجات التكوينية (مخططات التكوين على مستوى ال وحدات) في المؤسسة يراعي عدة جوانب منها:
- قدرة الإستيعاب لمراكز التكوين التابعة للمؤسسة؛
- المدة المخصصة للقيام بهذه العملية

3-بعد تحديد الإحتياجات التكوينية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المديرية العامة ,حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكله العام¹.

انواع التكوين في المؤسسة :

أولاً : تكوين حسب المدة :

- تكوين قصير المدى من (3أيام إلى 15 يوم)؛
- تكوين متوسط المدى (شهر)
- تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد من (6 أشهر إلى 24 شهر).

ثانياً : تكوين حسب المستوى:

- تكوين ابتدائي؛
- تكوين لرفع المستوى؛
- تكوين من أجل الترقية؛

ثالثاً : تكوين حسب المكان:

- تكوين داخلي : تتكفل به المؤسسة في مصلحة التكوين لديها؛
- تكوين خارجي : يكون عن طريق فتح مزاد واستقبال كل العروض المقدمة من طرف المعاهد المتخصصة في التكوين واختيار العقد الأحسن.

موظف من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة ²

المبحث الثاني: دراسة نظام دورات التكوينية في المؤسسة

المطلب الأول: الأدوات والوسائل المستعملة في الدراسة

أولاً: التعرف بمجتمع الدراسة

باعتبار أن موضوع البحث هو عملية التكوين وتأثيره على أداء العاملين دراسة حالة شركة التوزيع الكهربياء والغاز

بتيسمسيات , من أجل تطبيق هذا الدراسة تم تقسيم الاستبيان على العينة المعنية فقط/ حيث تمنا بتوزيع (30)

نسخة من الاستبيان.

ثانياً: أداة الدراسة

1. الاستبيان: يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية، كما يعرف بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع

دراسة لذلك فمنها بالاستعانة للكشف عن تقييم البرامجال التكوينية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث يتكون

من 12 سؤالاً.

الفرع الثاني: دراسة إحصائية لعينة الدراسة

القسم الأول: معلومات الشخصية والوظيفية

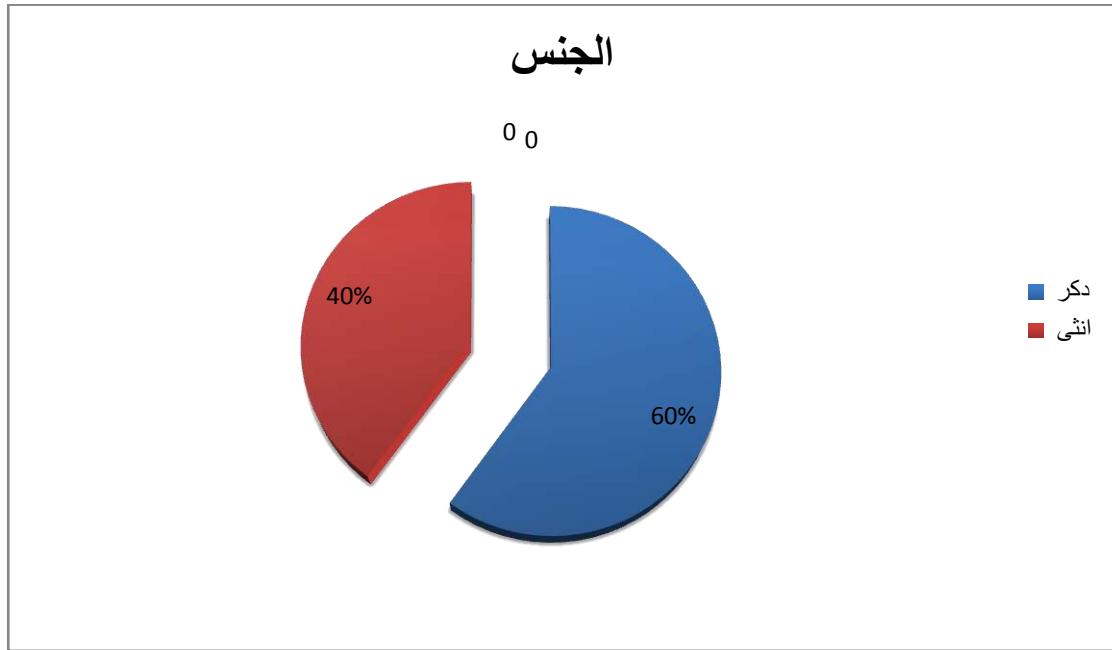
1 - جنس العمال في المؤسسة

الجدول (1-2) التوزيع التكراري التالي يمثل جنس الموظفين حسب اختلاف جنسهم

النسبة	عدد العمال	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (2-2) يمثل دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

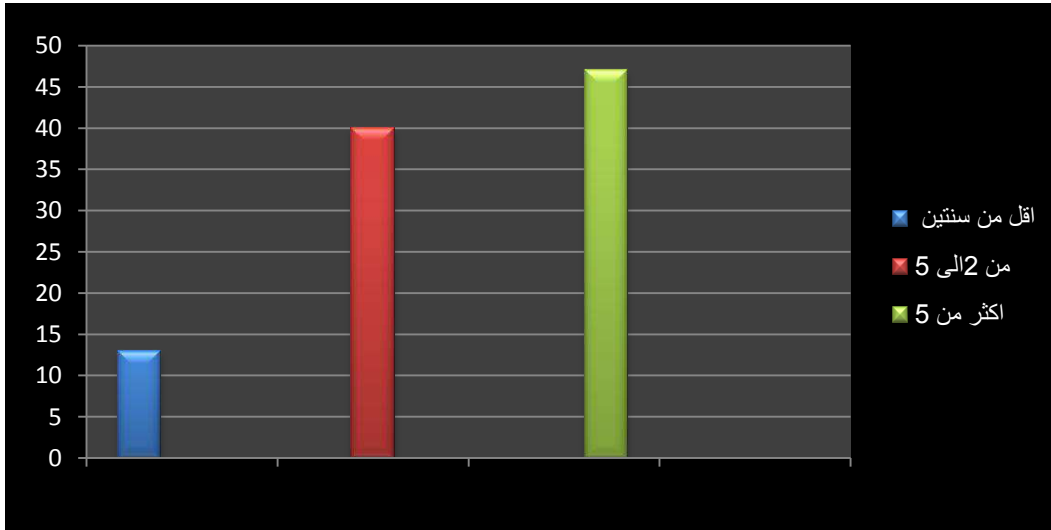
- من خلال الجدول و الدائرة نرى أن نسبة الذكور 60% ونسبة الإناث 40% أي تغلب على المؤسسة حسب الجنس الذكور أكثر من الإناث.

2 - توزيع العمال حسب السن
- الجدول (2-2) التالي يمثل سن العمال في المؤسسة

النسبة	عدد العمال	السن
%20	6	من 20 الى 25
%30	9	من 26 الى 30
%50	15	أكثر من 35
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

-الشكل (3-2) يمثل الأعمدة البيانية للسن العمال في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ من خلال الجدول و الأعمدة البيانية أن عينة الفئة التي أكثر من 35 سنة هي غالبية على المؤسسة و من خلال عينة التي سنها من 20 الى 25 سنة أنها لديها توظيف جديد وهذا راجع الفئة التي تقاعدت العام الماضي .

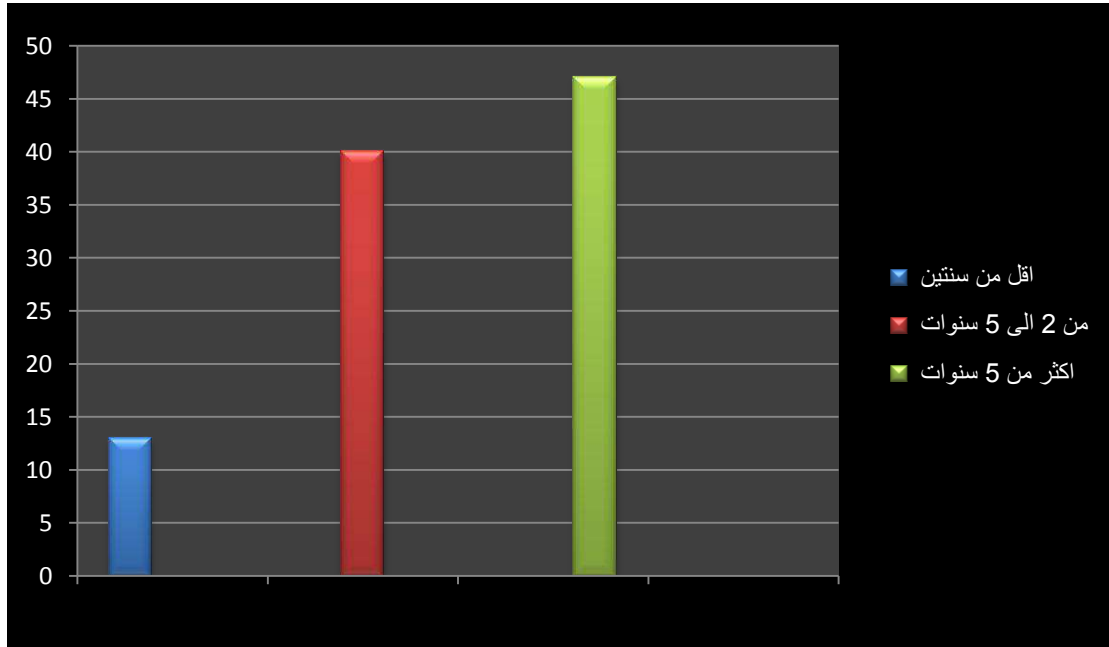
3 - الخبرة المهنية

الجدول (3-2) التالي يمثل الخبرة المهنية للعمال في المؤسسة :

النسبة	عدد العمال	الخبرة المهنية
%13	4	أقل من سنتين
%40	12	من 2 إلى 5 سنوات
%47	14	أكثر من 5 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

- الشكل رقم (4-2) يوضح أعمدة البيانات للخبرة المهنية للعمال المؤسسة :



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ من خلال الجدول والرسم أن المؤسسة لها خبرة مهنية عند عمالها خاصة عينة أكثر من 5 سنوات وهذا راجع إلى المهارات و القدرات الفرد في المؤسسة ,ونلاحظ ان نسبة الخبرة عند العمال التي تكون من 2 إلى 5 سنوات من خبرتهم جيدة بنسبة 40%, أما عينة العمال التي خبرتهم أقل من سنتين بنسبة 13% هي نسبة متوسطة

القسم الثاني: الأداء

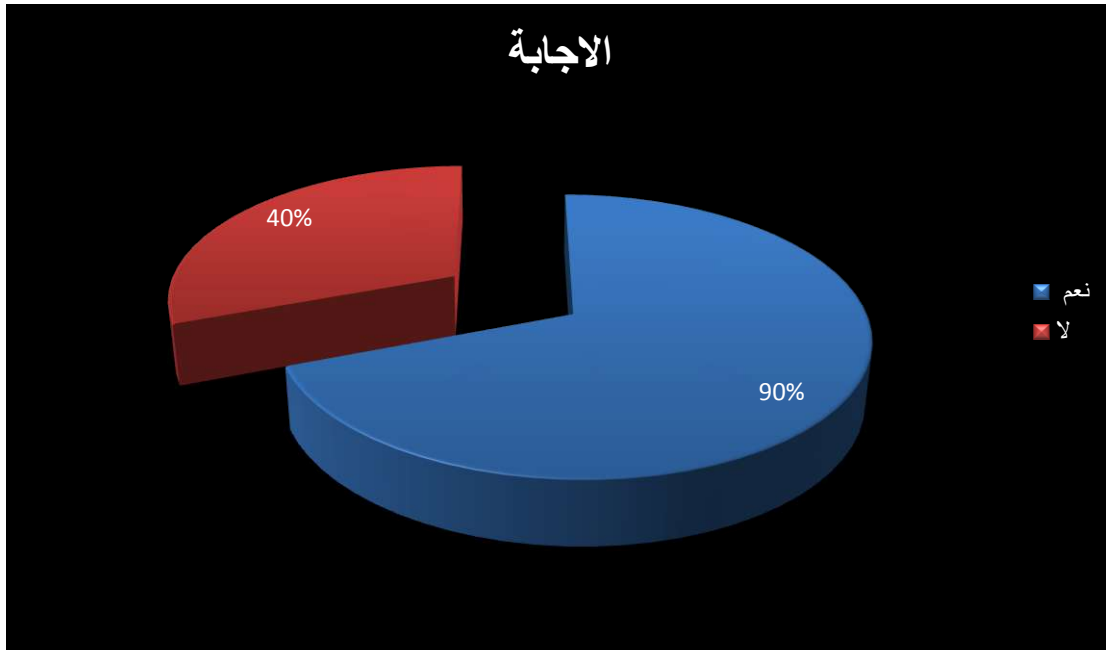
4 - مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء العاملين

الجدول رقم (2-4) يمثل تغير الأداء بعد التكوين

النسبة	عدد العمال	الإجابة
%90	27	نعم
%10	3	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (2-5) يمثل الدائرة النسبية التي تمثل مدى مساهمة التكوين في أداء العاملين



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم التي تعادل 90% من إجابات أن تغير أدائهم بعد القيام بالدورات التكوينية من أجل رفع الأداء واكتساب القدرات على البحث في كاف المجالات العمل, أما الإجابة بلا التي تقدر نسبتها 10% الذي يعود إلى معدل غياب العمال و دوران العمل .

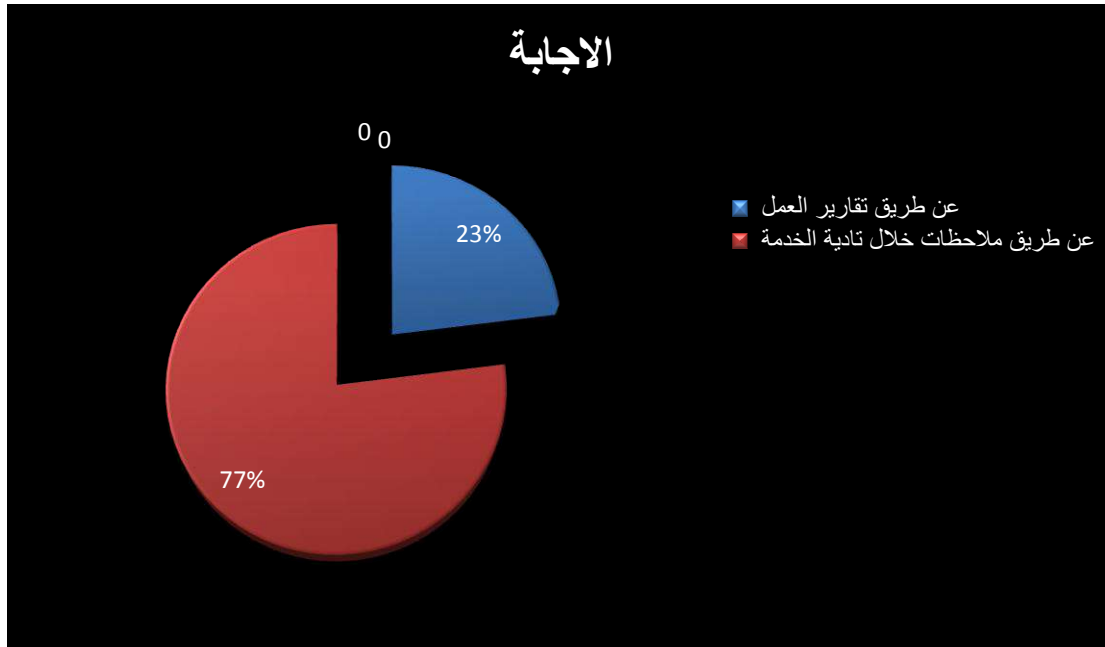
5 - كيفية تقييم الأداء

الجدول رقم (5-2) يمثل أساليب تقييم الأداء

النسبة	عدد العمال	الأساليب
%23	7	عن طريق تقارير العمل
%77	23	عن طريق ملاحظات خلال تأدية العمل
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (6-2) يمثل الدائرة النسبية كيفية تقييم الأداء



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ من خلال الشكل و الجدول أن أغلبية تقييم العمال من خلال ملاحظات أثناء تأدية الخدمة بنسبة 77% ونسبة 23% لتقييم الأداء من خلال تقارير العمل و هذا التقييم يرجع إلى سياسة كل مؤسسة .

القسم الثالث : احتياجات التكوين والاداء

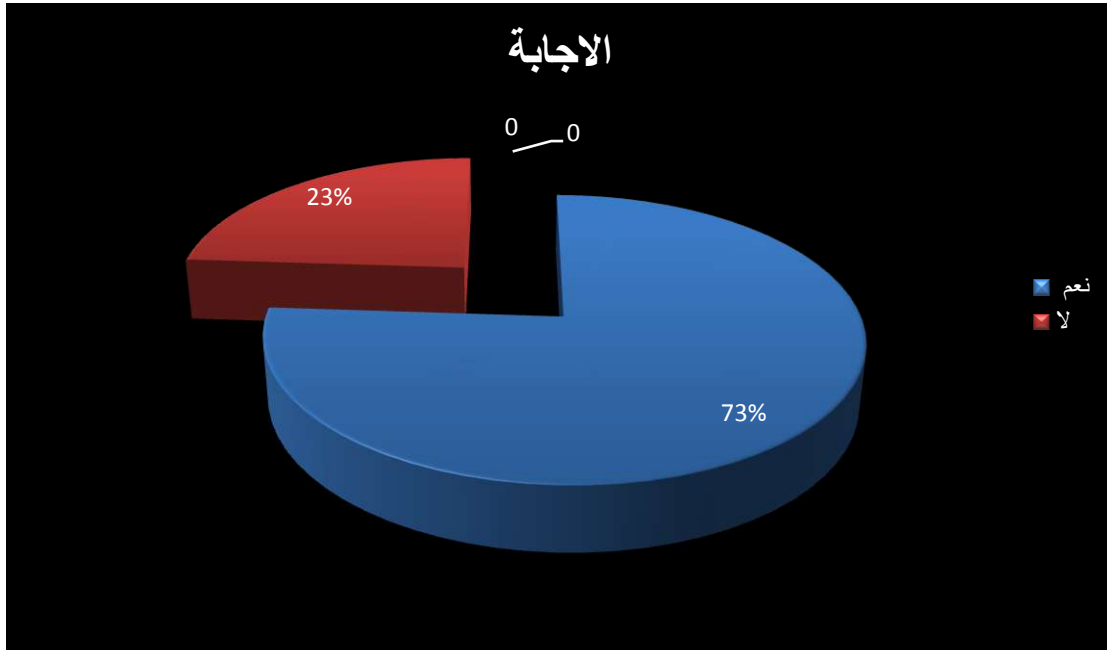
كيفية تقييم البرامج التكوينية

الجدول (6-2) يمثل العمال الخاضعين للتقييم

النسبة	عدد العمال	الإجابة
%73	22	نعم
%27	8	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (7-2) يمثل الدائرة النسبية لي تقييم البرامج التكوينية



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة 73% هي اهتمام العمال بتقييم البرامج التكوينية وذلك لمعرفة مدى الحقيقي المسطر لهذه العملية وتصحيح الأخطاء و نسبة 23% لا يقيموا.

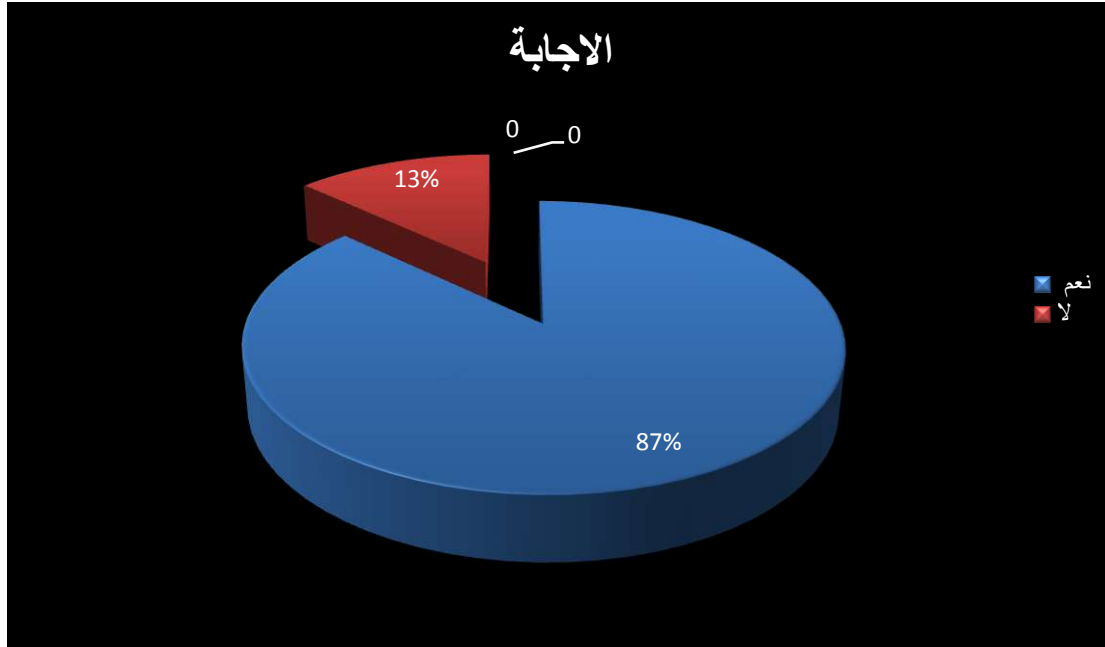
مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحضير للمهنة

الجدول (7-2) يمثل مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحضير للمهنة

النسبة	عدد العمال	الإجابة
%87	26	نعم
%13	4	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (8-2) يمثل الدائرة النسبية للمدى مساهمة الدورات التكوينية في تحضير للمهنة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ من خلال الشكل و الدائرة أن البرامج التكوينية تساعد في تحضير للمهنة العامل بنسبة %87 وهذا يعود إلي التخطيط الجيد للمؤسسة أما نسبة %13 هذا يعود إلى الأداء السيئ الذي يقدمونه بعد العملية .

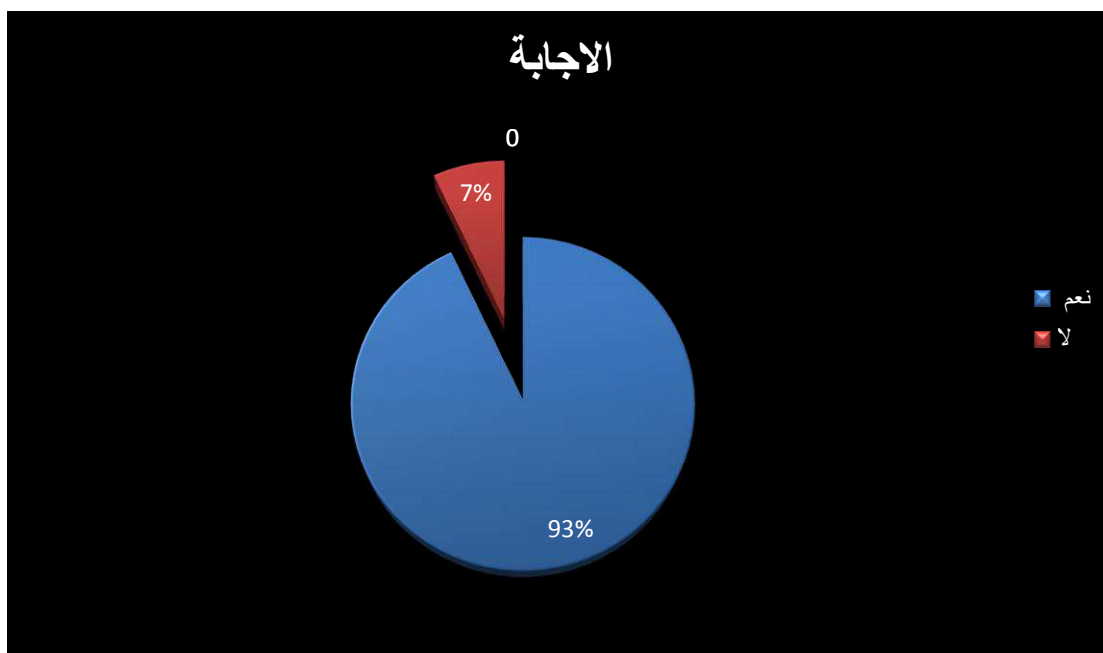
-علاقة البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين

الجدول (8-2) يمثل الإجابات عن مدى علاقة البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين

النسبة	عدد العمال	الإجابة
%93	28	نعم
%7	2	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (9-2) يمثل علاقة البرامج في عملية التكوين



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أنالبرامج التكوينية تلعب دور كبير في نجاح عملية التكوين بنسبة 93% وهذا يعود إلى أنواع البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة والتخطيط الجيد، و7% التي هي عبارة عن مساهمة البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين.

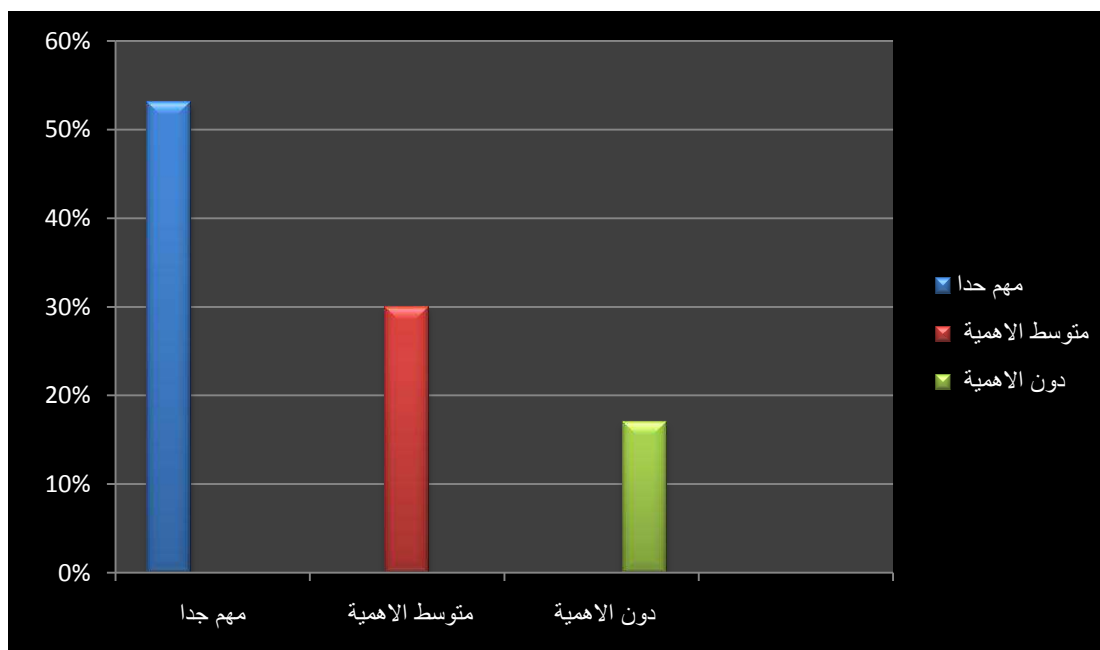
- النظر في نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الجدول رقم (2-9) يمثل توزيع التكراري على عمال المؤسسة لنظام تقييم أداء

النسبة	عدد العمال	الأسئلة
53%	16	مهم جدا
30%	9	متوسط الأهمية
17%	5	دون الأهمية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (2-10) يمثل الدائرة النسبية لنظام تقييم أداء في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

- نلاحظ من خلال الشكل و الجدول أن نصف العمال يصوتون بأن نظام التقييم يلعب دور مهم جدا في المؤسسة بنسبة 53% من أجل العدالة في تقديم الحوافز, 30% من العمال عبروا عن أن نظام متوسط الأهمية في تقييم أداء العمال, و 17% دون الأهمية من تقييم النظام للأداء العمال.

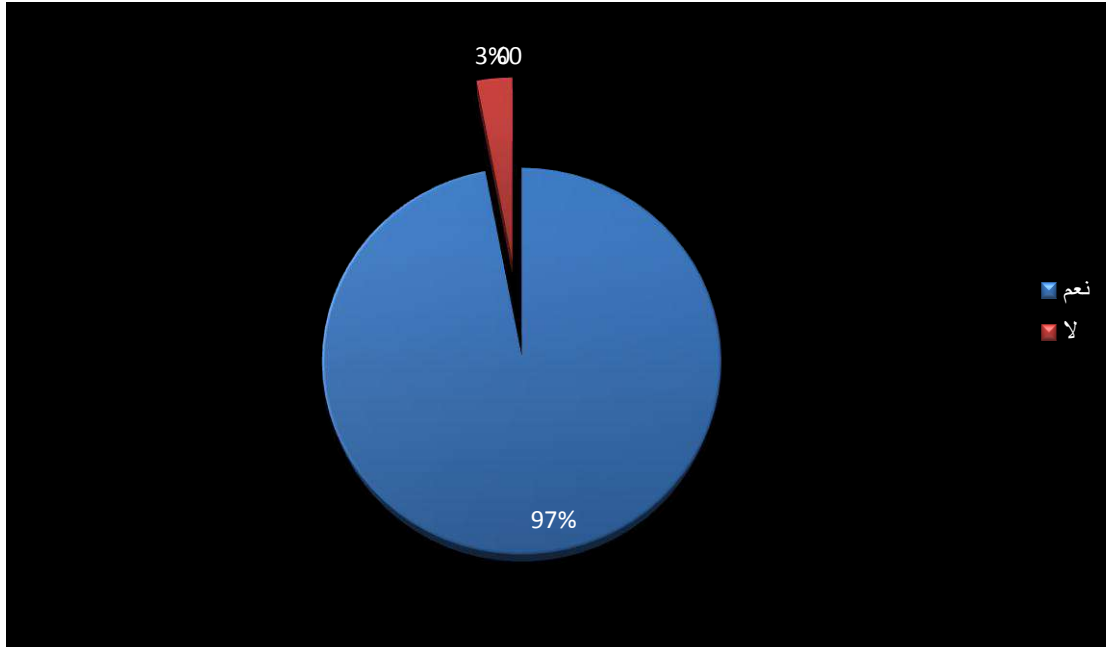
- أهمية التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم (2-10) يبين هل للتكوين أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة	عدد العمال	الاجابة
97%	29	نعم
3%	1	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (2-11) الدائرة النسبية لي أهمية التكوين في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن للتكوين أهمية كبيرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها بنسبة 97% لان التكوين يزيد في مهارات وقدرات وتحسين أداء العمال مما يرفع في إنتاجية المؤسسة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة لها، أما 3% هي توقعات بعض العمال.

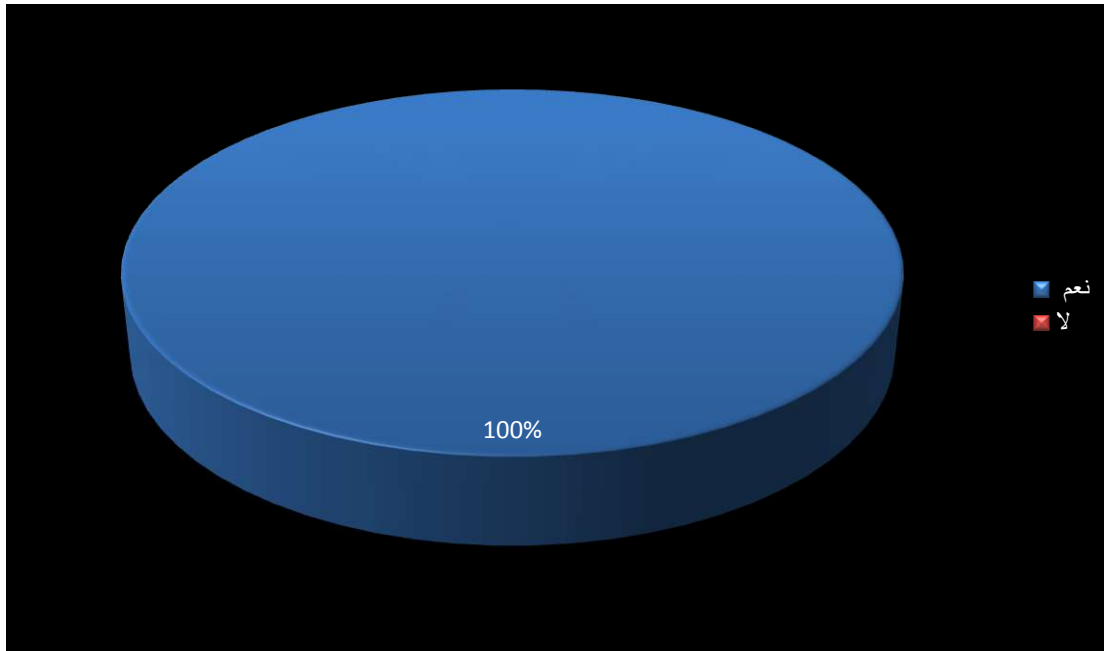
- اختلاف أنواع التكوين من وظيفة إلى وظيفة

الجدول رقم (2-11) يبين اختلاف نوع التكوين حسب الوظيفة

النسبة	عدد العمال	الاجابة
%100	30	نعم
%00	0	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-12) يمثل الدائرة النسبية نوع التكوين حسب الوظيفة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل إجماع العمال على أن نوع التكوين يختلف من وظيفة إلى وظيفة وبنسبة % 100, حيث أدا كانت وظيفة لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تستلزم برامج تكوينية عالية ومدة زمنية تكون محدودة مقارنة بوظائف الأخرى.

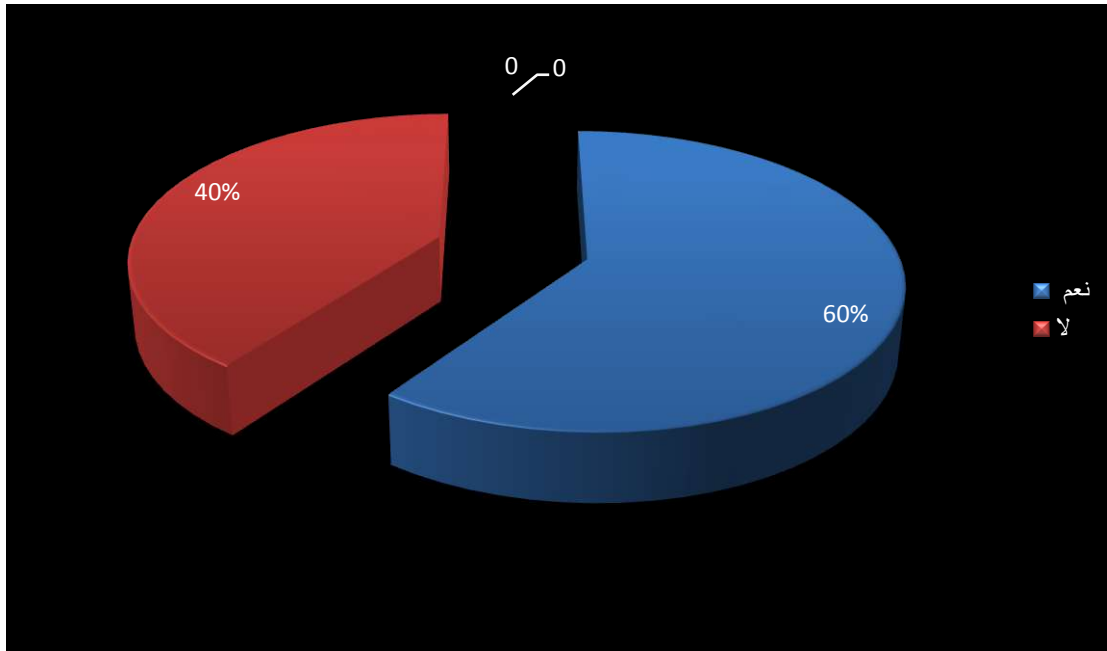
التكوين قبل البدء في العمل

الجدول رقم (2-12) يمثل توزيع عن التكوين في قبل الخدمة

النسبة	عدد العمال	الاجابة
%60	18	نعم
%40	12	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (2-13) عبارة عن دائرة نسبية حول التكوين قبل العمل في الوظيفة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل ان نصف العمال مع التكوين قبل الحصول على وظيفة أو قبل بدء ممارسة العمل بنسبة %60 من اجل معرفة الوظيفة أكثر أما نسبة %40 هي عمال الذي يفضلون العمل في الوظيفة وبعدها الحصول على التكوين من اجل تطوير مهارتهم.

خلاصة الفصل الثاني

كشفت هذا الفصل على نتائج التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة حيث تم التعرف على أنواع ومراحل تنفيذ برامج التكوين، وان هناك زيادة في الإنتاجية أي فعالية تكوين العاملين، كما كشفت هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كمكائنها واختصاصاتها ومجالها البشري، وأهمية هذا الميدان ومدى ملاءمته للبحث.

الخاتمة

من خلال النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التكوين في عمومته والسائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت يحظى بالاهتمام والمتابعة وهذا دليل على نجاح عملية التكوين في تحسين أداء العاملين، حيث تمكنا من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص التكوين وتأثيره على الأداء العاملين يمكننا القول على أن عملية تكوين العاملين اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له من أجل الاستثمار في العنصر البشري.

فقد اعتمدنا في هذا الدراسة على طريقة الاستبيان لإثبات أو نفي صحة فرضيات البحث من عدمها ، ومن خلال دراستنا للموضوع استخلصنا ما يلي:

أولاً: نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى: من خلال تربصنا تبين لنا أن التكوين هو مجموع البرامج والأنشطة الموجه للعمال من أجل تطوير معارفهم و مهارتهم والتحسين من مردوديته وهذا يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثانية: من خلال الاستبيان الذي وزعناه على عمال المؤسسة تبين لنا أن البرامج التكوينية تؤثر على نجاح عملية التكوين من خلال اكتساب المعلومات مما يبين صحة الفرضية .

الفرضية الثالثة : من خلال الاستبيان الذي وزعناه على عمال المؤسسة كان هناك إجماع من طرف العمال أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين الأداء من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية واكتساب خبرات جديدة وتطوير قدراتهم مما يؤكد صحة الفرضية.

ثانياً: النتائج

من خلال إسقاط دراستنا على المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- قيام المؤسسة بعدة دورات تكوينية من أجل تقييم أداء عمالها.
- إعطاء المؤسسة أهمية كبيرة للتكوين من خلال تكوين عدد كبير من عمال سنويا.
- شمل عملية التكوين كل المستويات في المؤسسة .

التوصيات البحث:

- بالرغم من أن المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تعد من كبرى المؤسسات في الجزائر , إلا أن هناك خلل في ذلك بحيث أن التكوين الداخلي لايعمل بالشكل المطلوب.
وعليه نقترح مايلي:
- يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي ,لأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب.
- إعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التكوين وأهميته ,ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي.
- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.
- توفير أساليب و وسائل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتدربين بحكم موضوعي و التخلص من السلبيات.

آفاق الدراسة:

- وفي ختام دراستنا هذه نقترح بعض المواضيع المتعلقة مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين و التي نراها مكملة لموضوع بحثنا هذا وهي كالآتي :
- دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة
 - اثر التكوين في تثمين الموارد البشرية
 - دور التكوين في إستراتيجية المؤسسة

قائمة المراجع

الكتب

- ✓ علي سلمى , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001، ص117
- ✓ ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998، ص307
- ✓ محمد قاسم القيروني: "إدارة الأفراد"، عمان - الأردن - ، الطبعة الأولى، 1990 ، ص163
- ✓ كامل محمد عويضة: "علم النفس الصناعي" بيروت، لبنان - ب، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى،
1996، ص4
- ✓ عبد الرحمن عبد الباقي عمر: إدارة الافراد، مكتبة عين الشمس 1975، لقاهرة،
ص205.
- ✓ بخة هدار ،
- دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
دراسة حالة ليندغاز وحدة ورقلة ، ماستر ، غير منشورة ، جامعة ورقلة 2012
/2011 ص26.
- ✓ محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية "
دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة- ماجستير ، غير منشورة جامعة محمد خيضر -
بسكرة، الجزائر - 2013 - ص35.
- ✓ مهدي حسن زوليف، "إدارة الموارد البشرية" ، الأردن - عمان، دار الفكر، 2001 ، ص103-104
- ✓ عبد الغفار حنفي: "السلوك والتنظيم في إدارة الأفراد"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1997
، ص259 .
- ✓ محمد مصطفى الخشروم ، نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال ، المبادئ والمهارات للوظائف ،
مكتبة القسري بالرياض ، 1999 ، ط 3، ص348 .

المذكرات

✓ بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم

نظام المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة،

2006، ص 31.

I.....	الاهداء
II.....	كلمة الشكر
III.....	الملخص
V.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول والأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول :دراسة تقييميه للبرامج التكوينية

02	تمهيد
03	المبحث الأول : أساسيات التكوين
03.....	المطلب الأول : مفهوم التكوين وأهميته وأهدافه
03.....	الفرع الأول : مفهوم التكوين
04.....	الفرع الثاني : أهمية التكوين
05.....	الفرع الثالث : أهداف التكوين
06.....	المطلب الثاني :قواعد التكوين وأنواعه ومحتوياته
06.....	الفرع الأول : قواعد التكوين
07.....	الفرع الثاني :أنواع التكوين

08.....	الفرع الثالث : محتويات التكوين.....
10.....	المبحث الثاني: ما هية الأداء.....
10.....	المطلب الأول :تعريف الأداء ومكوناته وأهميته.....
10.....	الفرع الأول : تعريف الأداء.....
11.....	الفرع الثاني :مكونات الأداء.....
12.....	الفرع الثالث :أهمية الأداء.....
12.....	المطلب الثاني :محددات الأداء وخطواته و دور التكوين في تحسين أداء العاملين
12.....	الفرع الأول: محددات الأداء.....
13.....	الفرع الثاني :خطوات تحسين أداء العاملين.....
15.....	الفرع الثالث :دور التكوين في تحسين أداء العاملين.....
17.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز
19.....	تمهيد
20.....	المبحث الأول : ماهية مؤسسة.....
20.....	المطلب الأول :تعريف المؤسسة.....
28.....	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي.....
30.....	المطلب الثالث : أنواع ومراحل التكوين في المؤسسة
31.....	المبحث الثاني: دراسة نظام دورات التكوينية في المؤسسة
31.....	المطلب الأول: الأدوات والوسائل المستعملة في الدراسة.....

44.....	خلاصة الفصل الثاني.
45.....	خاتمة
48.....	قائمة المراجع.
50.....	قائمة الملاحق.