

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية



من إعداد الطالبين: بن منصور عثمان و ميدون محمد رشيد

بعنوان

أثر التكوين على اداء الموارد البشرية

(دراسة حالة حركة توزيع الحمرباء و الغاز بتلمسان)

(إحدى الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز)

نوقشت بتاريخ 2018/06/08 أمام لجنة المناقشة المكونة:

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	د. بوثلجة عبد الناصر
مشرفا	جامعة تلمسان	د. احمد بلبشير
ممتحنا	جامعة تلمسان	د. سعيداني محمد

السنة الجامعية: 2017 - 2018

الإهداء

بعد توفيق من الله تعالى في إتمام هذا العمل المتواضع، أهديه إلى
عائلتي كبريا و صغيرا وإلى عائلة درفوفه و بن قدور ولا ننسى استاذنا
المشرف.

بن منصور عثمان

الإهداء

ففي آخر المطاف و بعد إتمامنا لهذه المذكرة أتقدم بأحر الشكر إلى عائلتي
من صغيرهم إلى كبيرهم دون أن استثنى احد ، وفي الأخير شكري الخاص
إلى استاذي المشرف.

ميكون رشيد

مقدمة عامة

مقدمة عامة

في وقتنا الحالي تتعرض مختلف المؤسسات إلى تغيرات عديدة سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية أو اجتماعية، ومن ابرز هذه التغيرات هي حدة المنافسة بين المؤسسات مما يتوجب على هذه الأخيرة اتخاذ مختلف القرارات من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم إلى حد كبير في تحقيق أهداف و غايات المؤسسة فهي تعد الثروة الحقيقية بالنسبة للمؤسسات لامتلاكها لطاقت و كفاءات التي لا تتوفر في الموارد الأخرى، إن ما يشغل المسؤولين في الوقت الحالي و خاصة في الدول المتقدمة هو الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها أهم عناصر الإنتاج و التي بواسطتها يتم تحقيق أهداف و غايات المؤسسات، و من ابرز هذه الاهتمامات هي وظيفة التكوين التي تعتبر من أهم الوظائف لارتباطها بالموارد البشري، في وقتنا الحالي لقد زاد الاهتمام بالتكوين و أصبح وظيفة ضرورية من اجل تحسين معارف، قدرات و كفاءات الموظفين وبالتالي فالهدف من وظيفة التكوين هو مد و تزويد المتكويين بمختلف المعارف و الأساليب عن طبيعة عمل وظائفهم و تحسين قدراتهم ومهاراتهم وكل هذا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداءهم.

لتقييم مدى نجاح وظيفة التكوين بالنسبة للموظفين فعلى المؤسسة القيام بعملية تقييم الأداء للكشف على مختلف النقائص الموجودة سواء كان على مستوى الوظيفة أو الموظف وكذلك تحديد الفجوة بين أداء العاملين و الأداء الفعلي لهم، ومن هنا يبرز لنا دور و أهمية التكوين في تحسين و تطوير أداء المورد البشري و على ضوء كل هذا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما مدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز " فرع تلمسان"؟

يندرج ضمن هذا التساؤل ثلاثة أسئلة فرعية تتمثل في:

1. ماهي برامج التكوين المعتمدة من طرف شركة سونلغاز؟
2. كيف يؤثر التكوين في تطوير سلوك و مهارات العامل؟
3. هل يساهم التكوين في تحقيق أهداف العامل و المؤسسة؟

وذلك من خلال تقصينا لجملة من الفرضيات:

مقدمة عامة

- 1) يآثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2) التكوين يؤثر في تطوير سلوك و مهارات العامل.

أهداف الدراسة :

- التطرق إلى مفهوم تكوين الموارد البشرية و مراحلها و أهميته ذلك لضمان نجاح برامج التكوين .
- بيان أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى تعريف الأداء و كيفية تقييمه كذلك أهدافه و العوامل المؤثرة عليه.
- معرفة دور التكوين في تطوير مهارات وسلوك العامل بمؤسسة سونلغاز (شركة توزيع الكهرباء و الغاز تلمسلن).
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة سونلغاز لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء عمالها.
- معرفة مدى تأثير التكوين في تقليل من حدة الصراع ,وتقليل التوتر الناتج عن جهل العامل لطريقة أداء عمله.
- مدى إسهام التكوين في تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره وارتباطه بسلوك وسياسة المؤسسة.

الدوافع:

- وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها ,إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتتقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية ,وتتضمن هذه المبررات:
- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و رغبتي الشخصية في الإطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة شركة سونلغاز.
 - طبيعة الاختصاص والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية والعمل , وخاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

ملخص الدراسة:

تعتبر وظيفة التكوين غاية إستراتيجية في رفع و تحسين المؤهلات البشرية للمؤسسة، فهذه الوظيفة تساهم إلى حد كبير في تطوير و تحسين أداء الموظفين و هذا الأداء ينعكس إيجابا على تحسين إنتاجيتها وتحقيق أهدافها ،هذا ما تعتمد عليه شركة توزيع الكهرباء والغاز(فرع تلمسان) من اجل تحسين أداء عمالها و تحقيق أهدافها و غاياتها.

الكلمات المفتاحية : المؤسسة ،الموارد البشرية، التكوين، التقييم ،الأداء

Résumé de l'étude:

La fonction de formation est un objectif stratégique pour améliorer les qualifications humaines de l'entreprise, cette dernière contribue dans une large mesure dans le développement de la performance du personnel. elle se reflète positivement sur l'amélioration de la productivité et la réalisation de ses objectifs constatés au sein de la société de distribution de l'électricité et du gaz Tlemcen .l'entreprise sonelgaz s'appuie sur la formation pour améliorer la performance de ses travailleurs et atteindre ses objectifs

Les mots clés : entreprise, ressources humaine, formation, évaluation, performance.

الفصل الأول

التكوين و أثره على

أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول:

إن من أبرز الوظائف الإدارية هي إدارة الموارد البشرية لاعتمادها على العنصر البشري الذي يعتبر أغنى مورد بالنسبة للمؤسسة وهذا لتأثيره مباشرة في إنتاجية و مرودية المؤسسة.

في العصر الحديث لقد ركزت جل المؤسسات على إدارة الموارد البشرية لما لها من قدرات تنظيمية و تمكن المؤسسات من تأهيل و استقطاب الموارد البشرية اللازمة لمواكبة مختلف التحديات و الوصول إلى تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

و نظرا للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية فسوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

مفهوم إدارة الموارد البشرية ، أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية

الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد التي تمتلكها، فأهداف و غايات المؤسسة لا تتحقق إلا بواسطة هذه الموارد، فبدونها المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأصول الثابتة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك اختلاف في الآراء لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية فهي تلك الإدارة التي تستغل المورد البشري الاستغلال الأمثل و تزويده بكل المتطلبات من أجل تحقيق أهدافها و غاياتها فعرّفها فرانش :

" بأنها عملية اختبار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة "(1). كما يعرفها سيكالا بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختبار و التعيين و تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات العلاقات الصناعية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين و بحوث الأفراد "(2). وكتعريف آخر يمكننا القول بان إدارة الموارد البشرية هي تلك العملية التي تمكن من اختيار و تطوير و استبدال لمختلف الموارد البشرية بالمنظمة.

(1) Frenchw.the personnel management process human resource administration therd edition .houglotonmigglin co.boston1974.p3

(2) sikula.si.presonnel and administration. human resources management golin wiley.8 sons inc.new York 1976 p7

الفصل الأول التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول :أهمية إدارة الموارد البشرية:

نظرا للارتباط المباشر بين إدارة الموارد البشرية و المورد البشري فتتجلى أهميتها بالنسبة للمنظمات فيما يلي

-تساعد المسيرين و المديرين في إدارة مؤسستهم وتقوم بالسهر على حل مختلف المشاكل ذات الصلة بالموظفين.

-إمداد المسؤولين بكل ما يتعلق بالمورد البشري من أداء ،عيابات ،تاخرات و عطل مرضية و غيرهاو كذلك كل متطلبات الوظائف كالأجور ، تعويضات.....

-تقوم بوضع برامج تكوينية لتحسين أداء الموظفين الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين إنتاجية و مرد ودية المؤسسة.

-إن من أهم انشغالات إدارة الموارد البشرية هي زيادة و تحسين قدرات الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى تغيير نظرتهم للمستقبل عما كانوا عليه في الماضي.

المطلب الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية :

من اجل تحقيق أهداف و غايات كل مؤسسة فان الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف،و عليه يمكننا أن نبرز مختلف الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- استغلال كل ما يلزم من وسائل من اجل الحصول على إنتاجية و مرد ودية عالية.

- وضع كل اللوازم من سياسة عادلة للأجور و مختلف الحوافز للوصول إلى اكبر درجة من الانتماء و الولاء.

- العمل بشكل دوري لتقييم الأداء حتى تتحقق العدالة في توزيع المكافآت ، العلاوات و الامتيازات بين مختلف الموظفين.

- السهر على وضع المؤسسة في مكانة يتسنى لها منافسة الآخرين.

الفصل الأول التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية (مهامها):

تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من الوظائف نبرزها فيما يلي:

- وظيفة التخطيط:

إن وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها:

_ تبيين و تحدد مختلف الوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة.

_ العمل على توفير الموارد البشرية اللازمة لمختلف الوظائف و كذلك تحديد الفترة اللازمة لذلك.

_ إعطاء صورة شاملة عن مختلف الوظائف التي بها عجز أو فائض.

_ الحصول على موظفين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة اللازمة و ذلك عن طريق تحديد الوظائف التي يتوجب فيها عملية التكوين أو الترقية.

- وظيفة الاستقطاب للمورد البشري:

تسهل إدارة الموارد البشرية للحصول على أفضل الموارد البشرية عن طريق تحديد و تسطير مختلف الامتحانات و المقابلات و يمكن تمييز نوعان من الاستقطاب.

الاستقطاب الداخلي: عن طريق هذا النوع من الاستقطاب تقوم المؤسسة بتوفير الموارد البشرية اللازمة عن طريق الترقية في مختلف الوظائف.

الاستقطاب الخارجي: هذا النوع من الاستقطاب يحتم على المؤسسة اللجوء الى توظيف الموارد البشرية من خارج المؤسسة وهذا لأجل سد عجزها في مختلف الوظائف.

الفصل الأول التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية

- وظيفة التعيين والاختيار:

يتم بواسطة وظيفة الاختيار الحصول على الموارد البشرية و اللذين يمتلكون المهارات و القدرات ويكون ذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة سواء عن طريق الامتحانات أو المقابلات...و تلي هذه المرحلة مرحلة التعيين حيث يتعرف الموظف الجديد على مهامه الموكلة إليه.

- وظيفة تنمية الموارد البشرية:

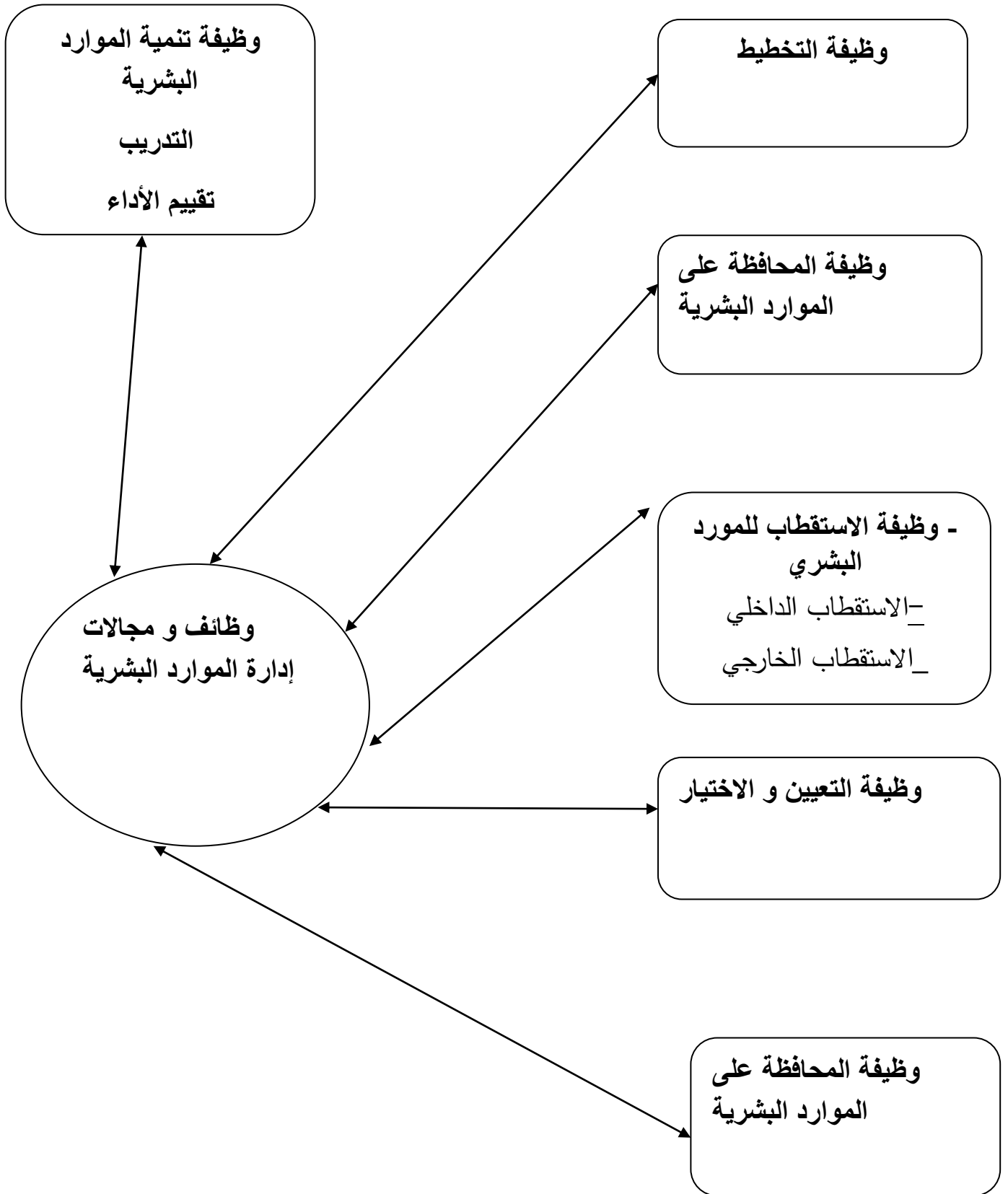
للحصول على تنمية فعلية للموارد البشرية فلا بد من توفر وظيفتين أساسيتين:

الوظيفة الأولى: التدريب وذلك من اجل رفع أداء الموظفين و زيادة ولائهم و انتمائهم اتجاه مؤسستهم.

الوظيفة الثانية: تقييم الأداء تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم دوري للأداء من اجل معرفة الأفراد اللذين يتوجب ترقيتهم أو منحهم امتيازات و علاوات و كذلك الذين يستحقون تكوين لتحسين مستوى أدائهم.

- وظيفة المحافظة على الموارد البشرية:

للمحافظة على الموارد البشرية تقوم المؤسسة بجملة من التحفيزات للحفاظ عليها سواء كانت هذه التحفيزات مادية أو معنوية ،فإذا ابتعدت المؤسسة عن هذه السياسة فحتما سوف يهجرونها عمالها و إن استغلتها الاستغلال الأمثل فسوف يؤدي هذا بالضرورة إلى تحسين إنتاجيتها و مرد وديتها.



مخطط م إعداد الطالبين يوضح وظائف و مجالات إدارة الموارد البشرية

خاتمة:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي عالمية التطبيق حيث توجب على كل المؤسسات العمل بها وهذا نظرا لأهميتها البالغة في تسيير المورد البشري فهي تعمل على مد المدراء و المسيرين على مختلف المستويات التنظيمية بمختلف المناهج لمواجهة مختلف المشاكل والتي لها علاقة مباشرة بالمورد البشري من اجل تنمية قدرات و مهارات الموظفين و تحقيق و أهداف المؤسسة.

إن جل ما تسعى إليه الإدارات الحديثة هو المحافظة و الإبقاء على قوة بشرية تتمتع بمهارات و كفاءات عالية و لها الرغبة في تنمية و تطوير المؤسسة.

المبحث الثاني : التكوين

مقدمة :

لقد تزايد الاهتمام في الوقت الحالي بوظيفة التكوين و هذا نظرا لارتباطها من جهة بالفرد و الذي يعتبر العنصر الأساسي لتنمية و تطوير اي مؤسسة و جهة أخرى فهو يرتبط بأداء الفرد فانخفاض هذا الأخير يحتم على كمال مؤسسة التدخل السريع من اجل مواجهة هذا الانخفاض.

إن وظيفة التكوين هي من الوظائف الحساسة التي توجب على المؤسسات الاهتمام بها و مسابقتها لما لها من انعكاسات على أداء الفرد و بالتالي على تنمية و تطوير المؤسسة. و نظرا للأهمية البالغة لوظيفة التكوين فقد ارتأينا إلى التطرق إلى كل ما يتعلق بوظيفة التكوين من مفهوم ، أهمية ، أهداف و انواعه.

المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته

أولاً: تعريف التكوين

يمكن تعريف التكوين على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما ". (1)

كذلك يعرف التكوين بـ " 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". (2)

منه نقول بأن التكوين عبارة عن إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل أو خارج المؤسسة من أجل تطوير معارفهم و مهاراتهم و تغيير سلوكهم كل ذلك بغية الرفع من أدائهم و تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين بالنسبة للفرد في مجموعة من العناصر أبرزها الآتي:

- التكوين ينمي مهارات الأفراد وقدراتهم و يساهم في تطوير الكفاءات.
- للتكوين أهمية كبيرة في استقرار العمال بالمؤسسة وتقليل دوران العمل .
- يساهم في تجديد المعلومات مما يساعد على التوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

(1) عمار بن عشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - ماجستير ، غير منشورة ،جامعة محمد . بوضياف، المسيلة ، ، 2006.2005 ص56

(2) عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 438

- يساعد التكوين على ترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم التكوين في تطوير أساليب و مهارات القيادة.
- يساهم التكوين في خفض تكاليف العمل ،ذلك بزيادة مهارات العمال و الحد من الأخطاء و خفض هدر المعدات و الموارد.

المطلب الثاني : أهداف التكوين و أنواعه

أولاً : أهداف التكوين

- يساعد التكوين في تطوير أداء عمال المؤسسة حيث يعمل على رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية للمؤسسة.
- يضمن التكوين أداء العمل بفعالية و سرعة و يعمل على سد الهوة التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها القادة و بين أداء العمال.
- التكوين ينمي العلاقة بين المؤسسة و العمال ما ينتج عنه توحيد المصلحة و تعزيز ولاء و انتماء العمال إلى المؤسسة .
- للتكوين دور كبير في خفض معدل دوران العمل و التقليل من حوادث العمل.
- يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.
- يعمل التكوين بتعريف العمال بالجديد في مجال عملهم و يساعد في التزويد بالخبرات ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال و كذلك تحسين مناخ العمل بالمؤسسة

ثانياً: أنواع التكوين

تسعى كل مؤسسة إلى اختيار النوع الأنسب إليها من التكوين و ذلك حسب طبيعة نشاطها و كذا الموظفين المستهدفين و المعنيين بها.

1- التكوين من حيث الزمان: وينقسم بدوره إلى قسمين

➤ التكوين قبل التوظيف: و هذا يكون قبل التحاق الفرد بالعمل.

➤ التكوين أثناء التوظيف: وهذا النوع يكون بعد التحاق الفرد بالعمل.

2- التكوين من حيث المكان: ويقسم إلى نوعين

➤ تكوين داخل المؤسسة: التكوين فيها تبعا لتخطيط الإدارة و يتم عقدها داخل المراكز المخصصة للتكوين داخل المؤسسة.

➤ تكوين خارج المؤسسة: يكون بإرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز متخصصة كالمعاهد التكوينية و الجامعات و يمتاز هذا النوع بتمكين العمال من الإحتكاك بآخرين مما يساعد على اكتساب تجارب و أفكار جديدة.

3- التكوين من حيث الهدف:

➤ التكوين من أجل تجديد المعلومات: وهذا تماشياً مع التغيرات و التطورات التكنولوجية.

➤ التكوين لتطوير المهارات: المقصود منه التدريب على أداء أعمال معينة و الرفع من الكفاءة المهنية.

➤ التكوين السلوكي: الهدف منه تنمية و تطوير العادات و السلوكيات .

خاتمة:

يعد التكوين وظيفة فعالة بالنسبة لكل مؤسسة و معيارا للارتقاء الإداري فهو وسيلة ضرورية لتنمية و تطوير الموارد البشرية و عليه فمكانة هذا الأخير بالنسبة للفرد تكمن في تنمية معارفه و تحسين سلوكه و أدائه و تقليل حوادث عمله، أما مكانته بالنسبة للمؤسسة تكمن في حل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة و تفعيل عملية التنظيم داخل المؤسسة و بالتالي المساهمة في تطورها و تنميتها.

لقد كثرت الاختلافات حول نظرة المؤسسات بالنسبة للتكوين فمنها من يراه مكلفا و لا جدوى منه و منها من يراه وظيفة ضرورية للمساهمة في تنمية المؤسسة و لكن في الوقت الحالي معظم المؤسسات أولت اهتمامها لوظيفة التكوين لما لها من انعكاسات ايجابية على أداء الفرد و تنمية المؤسسة.

تمهيد:

أصبح المورد البشري في الوقت الراهن من الشروط المهمة لبقاء أي مؤسسة، خاصة مع التطور التكنولوجي و العلمي، الشيء الذي فرض على أي إدارة للموارد البشرية النظر في تحسين و تطوير السياسات الموصلة للرفع و زيادة أداء أفرادها و العمل على تطوير مستواهم و ذلك من خلال تطبيق عدة برامج مثل (التحفيز ، الأجور ، التوظيف ، التكوين ...إلخ) و الذي يهتم في هذه الدراسة التكوين حيث يتصف بالحلقة الرابطة بين الفرد و الأداء في المؤسسة .

تعتبر سياسة تقييم أداء العاملين مهمة و ذلك من أجل تحديد النقائص و الأخطاء ومحاولة استدراكها و تصحيحها.ولهذا تطرقنا الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العامل

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

تعد طبيعة العنصر البشري المؤثر الكبير و الأول في أداء الموارد البشرية، ذلك لأن الفرد هو أحد أهم مواردها على الإطلاق فله أهمية كبيرة في تسيير كافة الموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية حيث تنعكس سلوكيات الأفراد بدرجة كبيرة عليه و من هذا المنطلق اهتم الكثير من الباحثين في شتى المجالات بالأداء و العوامل المحددة له. و منه سيتم دراسة موضوع أداء العاملين في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

سنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهوم أداء العاملين ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.

أولا: تعريف الأداء.

يعتبر الأداء البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه كذلك يمثل عنصر جوهري لجميع حقول المعرفة الإدارية.

لم يكن هناك اجماع حول مفهوم محدد للأداء رغم كل الدراسات التي مضت الأمر الذي جعله مجالا خصبا للبحث و ذلك لارتباطه بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية.

"ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة

الفرنسية (Performance) و كان يعرف آنذاك على أنه " :النتيجة المحصلة من قبل

حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء

للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا

رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج." (1).

يعرف حسن راوية الأداء بأنه " :يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،

وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و

(1) شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة 2008، ص / 79 ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007.

تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (1).

وحسب (Paul Pinto) "أن الأداء يعني أحسن نظاما لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تحتويه وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي فحسب، هذا الأخير فإن الأداء الدائم والتميز يرتكز: على أربع أعمدة أساسية وهي:

-القيم من أجل القدرة على البقاء؛

-السوق يفرض التنافسية؛

-الأفراد لتحقيق الإنتاجية؛

-التخصيص في المهن من أجل تحقيق المر دودية".(2).

ويرى (P. Druker) " أن الأداء هو قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال".

ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياس للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية والنمو، ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال (3).

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (4).

(1) حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

(2) (Paul Pinto, La performance durable, ed Dunod, Paeis, 2003, p01.)

(3) رجم خالد، " أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية 2012، ص - 03 العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011

(4) حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة . ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص150

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

ثانياً: تعريف أداء العاملين.

يمكن تقديم أهم التعريفات لمفهوم أداء العاملين كما يلي:

اصطلاحاً: عرف أداء العاملين في معجم المصطلحات الإدارية بأنه "القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات و واجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب⁽¹⁾. كذلك عرفه (Haynes) "بالنتائج الذي يحققه الموظف عند إنجازه عمل من الأعمال فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد".⁽²⁾.

ثالثاً: عناصر أداء العاملين.

للأداء عناصر أو مكونات أساسية من دونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وهي كما يلي⁽³⁾:

1. كفاءات الموظف:

وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات العمل (الوظيفة):

وهذه تشمل المهام والمؤسسات، أو الأدوار و المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

(1) خالد أحمد المرارة، " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها" ، مجلة . جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول والثاني، 2011 ، ص60 .

(2) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة تدرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف . العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2008 ، ص33 .

(3) توفيق عطية توفيق العجلة، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، . قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011 ، ص65

3. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

و يرى بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى لأداء العاملين تتمثل في ما يلي

4. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

ويشمل المعارف العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

5. نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

6. كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

7. المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

رابعاً: محددات أداء العاملين: تتمثل في ما يلي

1- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

3- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا⁽¹⁾.

(1) العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" ، مجلة الباحث، الجزائر، العدد10 2012 ، ص

1- تكليش فاطمة مذكّرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير أثر القيادة الادارية على أداء العاملين السنة الدراسية 2014-2015 ص 95

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

إن أداء العاملين يتأثر بجملة من العوامل كما يلي (1)

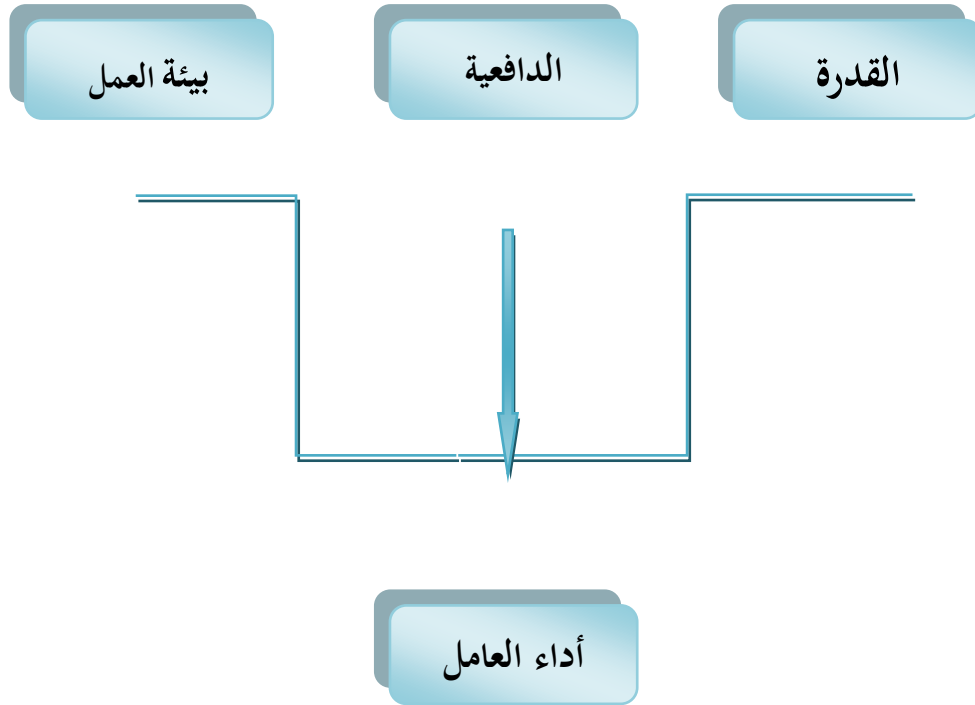
"أولا: العوامل الفنية:

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كما أن هذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

ثانيا: العوامل الإنسانية:

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة، زيادة إلى التدريب والمهارات والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد".

الشكل رقم: (12) يوضح العوامل المؤثرة على أداء العاملين:



لمصدر: نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 366
 من خلال الشكل يمكننا القول أن الرغبة في حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.

أما القدرة فهي تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي تتغير في فترة زمنية قصيرة، كما انها تشير إلى مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وهي تتألف بدورها من محصلة العناصر التالية: (1).

-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

-المهارة: أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

(1) نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

-مدى وضوح الدور: أي الأداء أو السلوك الذي يتوقعه الآخريين وأما بيئة العمل فتتمثل في الظروف والعوامل المادية في العمل مثل: الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية تتمثل في العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وبناء على ذلك يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية⁽¹⁾.

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة × بيئة أو مواقف بيئة العمال

القدرة = المعرفة × المهارة × مدى وضوح الدور

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

وهناك مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي :

- الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في المؤسسة.

وهذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على انجاز عمله بكفاءة

وفعالية وما يتطلعون على تحقيقه من خلال أداءهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء

(1) نبيل حامد مرسي، المرجع السابق، نفس الصفحة.

يطمعون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاتوها، شعروا بالنجاح والسرور والرضا أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل⁽¹⁾.

(1) محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص5.

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين.

تسعى كل منظمة جاهدة لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال العمليّات، التكنولوجيا والمعلومات)، ويشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية منظمة ، حيث تتوقف كفاءة وفعالية على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استنشاره والاستفادة المثلى منه وذلك من خلال التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه الضعف ومن ثم علاجها وحتى تحقق عملية تقييم أداء العاملين الأهداف المحددة لها.

لذا سنحاول في هذا المبحث تعريف تقييم أداء العاملين وبيان أهميته وخطواته ومختلف طرقه و سنتطرق إليهما.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

لتقييم الأداء العديد من التسميات، فقد سمي تارة تقييم الأداء كما يسمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم للكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء انتشار استعماله.

"لم ترد كلمة التقييم في اللغة العربية ولكن الأصل فيها كلمة **تقويم** وقد أجاز فقهاء اللغة للكلمة الجديدة **التقييم**.

فهي لغة: بالرجوع إلى التصريف اللغوي للكلمة وأصلها التقويم نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقامة وتقوم".

قيم أي أعطى قيمة الشيء أو الشخص " (1).

أما اصطلاحا: فإن "التقييم هو طريقة تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا. " (2).

(1) نوري منير، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص163.

(2) رايح يخلف، " نحو تقييم فعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير لمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة ب بومرداس، الجزائر، 2006. 2007، ص - 22 ا.

ويعرفه Yorfer على أنه " عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات التمويلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه"⁽¹⁾.

ويقصد به أيضا " العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية العاملين والحصول على المعلومات المرتدة منها واستخدامها لإبراز فقط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية"⁽²⁾.

يرى أيضا Marie Tresanini تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي يتم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"⁽³⁾.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموعة المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى أعلى وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة الوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية"⁽⁴⁾.

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ انه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال

(1) محمود أحمد فياض وآخرون، " مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 ، 2010، ص123.

(2) كمال بربر، " إدارة الموارد البشرية) اتجاهات وممارسات" (، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط 1 2008 ص173.

(3) Marie Tresanini, **Evaluer les compétences**, édition EMS Management et société colombelles, 2004, p18.

(4) عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص 02.

نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية أجور، تعويضات مكافآت... الخ يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبيرة وأهداف كثيرة تتمثل فيما يلي:

أولا: أهمية تقييم أداء العاملين.

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة

الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء تتمثل فيما يلي :

1- رفع روح المعنوية للعاملين:

عندما يشعرون أن جهدهم موضع التقدير واهتمام إدارة للمنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

لما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.

3- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة:

حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

4- الرقابة على المشرفين:

حيث أن تقييم الأداء يجعل القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تمارين الكفاءة المرفوعة من قبلهم.

5- استمرار الرقابة وإشراف:

فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

6-تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها⁽¹⁾.

ثانيا :أهداف تقييم أداء العاملين.

تكمّن أهداف تقييم أداء العاملين من وجهتين (2).

" 1-من وجهة نظر العامل :وتتمثل في النقاط التالية:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه

وإرشاده لتحسين أدائه.

- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

•شعور العامل بمسؤولياته وأن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له فرص في الترقى والحصول على المكافأة.

2-من وجهة نظر المنظمة :فتكمّن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعة العمل ووحداتهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا وما زالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب.
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التكوين.

•تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقديم كل فرد في العمل.

(1) عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص54.

(2) نوري منير، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

• إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهـم.

• إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو المطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما: (1)

"أولا: معايير موضوعية.

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

ثانيا: معايير سلوكية.

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب،

العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان، الانفعالي،... الخ.

إلا أنه مهما كان المعيار فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

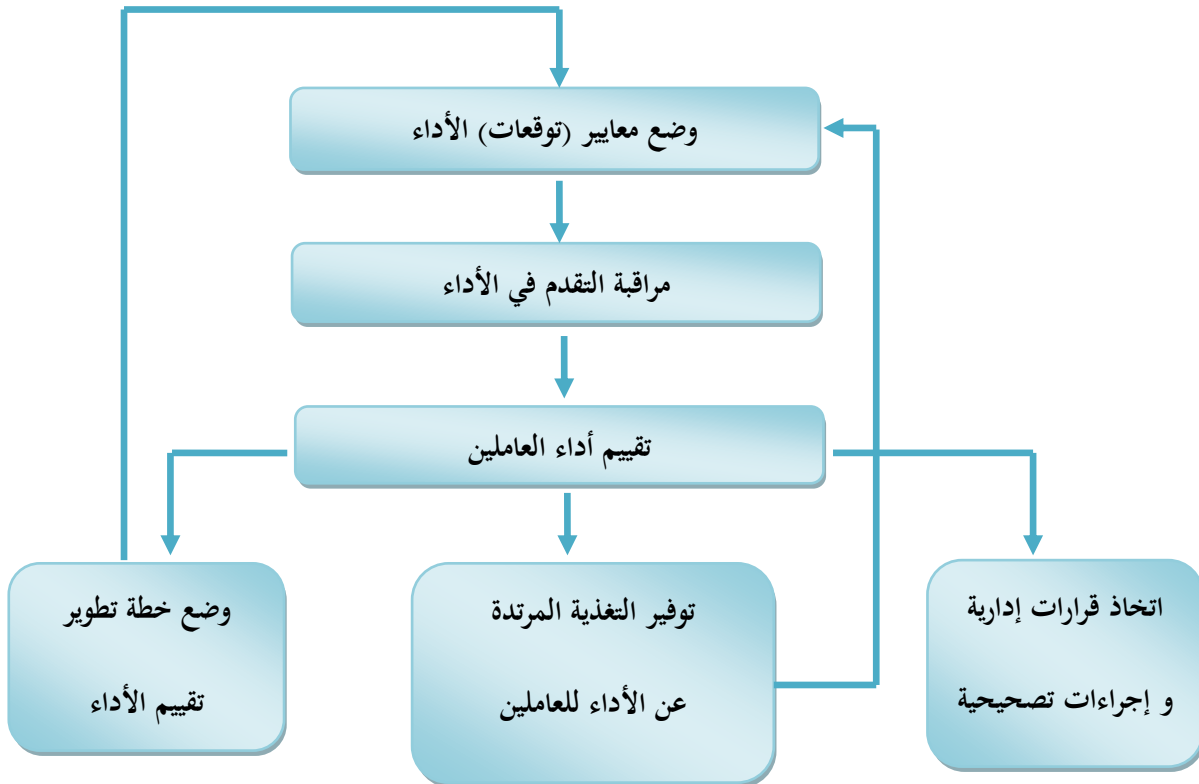
(1) آرثر بيل، " إدارة الأفراد " ، ترجمة خالد العامري وآخرون، دار الفاروق، القاهرة، 2001 ، ص180

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: خطوات.

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يتركز على أسس وخطوات متسلسلة منطقيا من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

شكل رقم: (14) خطوات عملية تقييم أداء العاملين.



المصدر: محمد احمد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية" ، دار المزن للنشر، الأردن، عمان، ط1 ، 2010 ص194.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

أولاً: وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين انجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

ثانياً: مراقبة التقدم في الأداء.

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

ثالثاً: تقييم الأداء

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

رابعاً: التغذية العكسية.

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

خامساً: اتخاذ القرارات الإدارية.

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ.

سادسا :وضع خطة تطوير تقييم الأداء.

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير ايجابي على تقييم الأداء، من خلال التعريف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

الفرع الثاني :طرق تقييم أداء العاملين.

نظرا لوجود العديد من طرق تقييم أداء العاملين بعضها معروفة وتقليدية وشائعة في الاستخدام، والبعض الآخر حديثة ومتطورة، وقد ارتأينا تلخيصها في الجدول التالي:

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أدائهم من الأحسن إلى الأسوء مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل. لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات :ممتازة(5)، جيد جدا(4)، جيد(3)، مقبول(2) ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.

<p>عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.</p>	<p>بسيطة وسهلة التطبيق</p>	<p>يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني، مثني، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.</p>	<p>المقارنة الثنائية</p>
<p>تحكمية (تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين. تناسب المنظمات الكبيرة.</p>	<p>تحد التحيز (منح العاملين أقل أو أعلى أداء). تقلل من التساهل و التشدد في الحكم على التقييم. سهلة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف) (منحى (Bareto)</p>	<p>التوزيع الإجباري</p>
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستثمارات (العبارات، الأوزان) تتطلب السرية (العبارات، الأوزان).</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف).</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم محرج على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار.</p>	<p>الاختيار الإجباري</p>
<p>-تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل</p>	<p>-موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) -تعتمد أحداث واقعية.</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت ايجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها يعطى لكل حادث وزن</p>	<p>الأحداث الحرجة</p>

<p>الأحداث.</p> <p>-تجعل دور المشرف رقابي:</p> <p>ضجر العمال، تمسكهم</p> <p>الحرفي بقواعد العمل</p>	<p>-توفر معلومات مرتدة</p> <p>تفيد العاملين.</p> <p>-تبرز نقاط قوة وضعف الأداء</p>	<p>حسب أهميتها</p>	
<p>-تتطلب الوقت والجهد</p> <p>والخبرة لإعدادها وتحليلها.</p> <p>-تتطلب معرفة دقيقة</p> <p>لانتقاء الأسئلة الدالة على</p> <p>الأداء.</p>	<p>-موضوعية (ترتكز على سلوك</p> <p>العامل).</p> <p>-قليلة الأخطاء (الإجابة</p> <p>بنعم - لا).</p> <p>-لا يوجد تحيز (المشرف</p> <p>لا يعلم الأوزان).</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك</p> <p>العامل تتطلب الإجابة بنعم أو</p> <p>لا، يملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>-إمكانية تحيز المشرفين.</p> <p>-الوقوع في الأخطاء</p> <p>(تعميم، تساهل).</p> <p>-قد تسبب استياء</p> <p>العاملين.</p> <p>-عيب المهالة.</p>	<p>-تمزج بين الصفات</p> <p>الكمية والكيفية.</p> <p>-الشفافية والدقة.</p> <p>-يمكن للعامل مناقشة</p> <p>نتائج التقييم (المشاركة)</p> <p>-تحسين العلاقة بين</p> <p>العاملين والمشرفين</p> <p>-ترتب العاملين على</p> <p>أساس درجات فعلية</p>	<p>- تضم معايير عن صفات وسلوك</p> <p>العامل المرتبطة بالأداء.</p> <p>- يتم جمع المعلومات عن أداء العامل</p> <p>الملاء الاستمارة.</p> <p>- تعطى للمعايير درجات.</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>-تتطلب خبرة ودراية عن</p> <p>العاملين والعمل.</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل</p> <p>لاختيار المعايير بفعل المشاركة</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة للأداء ثم</p> <p>يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه-</p>	<p>معايير العمل</p>

<p>-تتطلب أهداف محددة. -صعوبة المقارنة بين العاملين.</p>	<p>في إعدادها</p>	<p>بهذا المعيار.</p>	
<p>-صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة). -تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا -لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى. -تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة -تعطي الفرصة للعامل ليقوم نفسه. -يلعب المشرف دور مساعد وشريك -تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة). -تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينهما وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

المصدر: تكلش فاطمة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة- ص 99-100
يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها

وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على

معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

المطلب الثالث: مقومات فعالية تقييم أداء العاملين والعراقيل التي يمكن أن تواجهه.
الفرع الأول: مقومات فعالية تقييم أداء العاملين.

هناك مجموعة من الإرشادات والخطوط العريضة لتطوير عملية تقييم أداء العاملين تتمثل فيما يلي: (1)

- إجراء تحليل وصفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح.

- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة.

- استخدام أبعاد فردية محدد للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف.

- إجبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابيا.

- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية مثل: الأمانة والإخلاص.

- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية مثل: المقالات كأحد عناصر عملية التقييم الشامل.

- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح؛ وإعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير ومقاييس التقييم.

- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذي يتم تقييمهم.

الفرع الثاني: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين.

لما كان تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد (المورد البشري) فعادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء و أوجه الضعف و البعض منها شائعة في الطرق التقليدية، و من هذه المشاكل ما يلي:

- التمييز أو التفضيل الشخصي، قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو أكثر عن بقية العاملين فيعطيه

(1) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جورد، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 341

تقديرًا حسنًا، وقد لا يميل إلى عدد آخر فيعطيهم تقييمًا في غير صالحهم، وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة رؤوسيه.

-من الصعوبة بما كان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس.

-مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم.

-التأثر باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بالعملية إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبيًا للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب.

-قد يميل الرئيس المباشر إلى إعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين في حين أن رئيس آخر يعطي تقديرات منخفضة وهنا نجد اختلافًا كبيرًا في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة.

المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء العامل

المطلب الاول / مفهوم عملية تحسين أداء العامل: "عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ,وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع

الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

المطلب الثاني /خطوات تحسين أداء العامل:

الخطوة الأولى : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات :يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات..

الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ,لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة:

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ,ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة:

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ,نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام

بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة:

مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

المطلب الثالث / : دور التكوين في تحسن أداء العامل

إن التكوين هو النشاط التي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا ,حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل ,ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ,إذ إن طبيعة المؤسسات تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية ,هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قد رأت العمال مع ما يستتجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما دف إليه المؤسسات ,وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين ,كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين ,فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال وتعيينهم ,وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على اداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها مايلي

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

الفصل الأول التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية

- توعية العمال بأهمية التكوين و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل⁽¹⁾.

(1) مذكرة دور التكوين في تحسين أداء العاملين لنيل شهادة الماستر من إعداد الطالب بوشليف الامين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة

خاتمة:

لقد خضنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء، عناصره، محدداته و العوامل المؤثرة فيه كذلك مفهوم تقييم الأداء أهميته ، أهدافه ،معايره ،خطواته وأخيرا طرق تقييم أداء العاملين .
توصلنا إلى أن الأداء هو جوهر إدارة الأعمال و هو القاسم المشترك بين الجهود التي تبذلها الإدارة و العاملين ،و منه إذا أرادت المؤسسة أن تقيم و تعرف مدى تحقيقها لأهدافها قاست هذا الأداء لمعرفة مدى استخدام الموارد المتاحة و كذا كفاءة تحقيق النتائج المسطرة ومنه فإن نجاح و بقاء أي مؤسسة مرهون على أداء عمالها .
تسعى كل مؤسسة إلى تحسين أداء عمالها و الرفع من قدراتهم من خلال تقييم أدائهم و معرفة نقاط القوة و الضعف و منه تحسين الأداء من خلال اعتماد برامج تكوينية مما يعود بالنفع على مستوى العمال و أدائهم و كذا المؤسسة ككل .



الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

الدراسة قام بها الباحث العايب رابح و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس العمل و تنظيم, بجامعة منتوري قسنطينة 2002 " استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية, و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية".

دراسة تحليلية و تشخيصية لمؤسسة سيدار, و كانت دراسة هذه تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تقيم الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية, تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية الاقتصادية, و مالها من انعكاسات ايجابية على الكفاءة و الأداء في العمل, اقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال و هم في حالة خدمة, كما اقتصرت البيانات و الإحصائيات و العينات على المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب المتواجد في الحجار ولاية عنابة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, إما الأدوات فستعمل الملاحظة, المقابلة, و الاستبيان.

نتائج الدراسة :

1 إن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين وبالتالي فان النقص و ندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات التكوينية

2 عدم وجود علاقة بين محتويات البرامج و متطلبات نتائج ميدان و يرجع ذلك إلى إن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على محدودية المعرفية في تحديد محتويات, و هذا ما تجلى بوضوح في ذاك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية و الإنسانية, مما يسبب ثغرات معرفية عديدة وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له و إهمال الجانب البشري, و كذلك نقص الدراسات التقييمية الجامعية .

3 هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين و التوظيف و هذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات و العجز في اليد العاملة المكونة. لقد استفدت من هذه الدراسة من خلال : أهمية تناول مفهوم التكوين و أهمية في تنمية الموارد البشرية, كما ساعد في تحديد المفاهيم.

* و كذلك على مستوى المنهجي و اختيار الأدوات و استخدام الأساليب الإحصائية * و على مستوى النتائج التي تؤكد وجود علاقة حقيقية بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة و التكوين

الدراسة الثانية:

دراسة هشام بوكفوس و عنونت ب"أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة الماجستير, تخصص تنمية الموارد البشرية , بجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية السنة الجامعية 2005/2006

إشكالية الدراسة

تتمحور إشكالية الدراسة حول أساليب المطبقة في المؤسسة الاقتصادية للتنمية العنصر البشري بالمؤسسة و لقد كانت أسئلة الدراسة على النحو التالي السؤال المركزي :ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

و تندرج ضمنه الفرضيات الفرعية التالية:

1 يفرض نظام السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات و اتجاهات العمال

2 يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات و اتجاهات المديرين

المنهج الدراسة :

لقد استخدم المنهج الوصفي و هو منهج المسح الاجتماعي,و ذلك بوصف و توضيح و قياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر بمؤسسة.و لجمع البيانات تم الاستعانة بالاستمارة و الوثائق و السجلات .

عينة الدراسة :

قدرت عينة البحث و الذي شمل العمال الدائمين و الذي كان عددهم 123 عاملا, منهم 108 عاملا فنيا و 15 إطارا و مسيرا. بالمؤسسة سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة.

نتائج الدراسة:

إن المؤسسة سوناريك تقوم بعملية تدريب عمالها و زيادة مهاراتهم قد نوعت من طرق التدريب بين التدريب داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر أو العمال القدامى,غير إن تدريب العمال بقي مقتصر على تنمية المهارات التقنية و الفنية, فالمؤسسة أهملت ثقافة العمال في إطلاعهم على قانون المؤسسة و الاتفاقيات الجماعية و التي بقت حkra على بعض العمال .

لقد خالص مسيرو المؤسسة إلى إن عملية التعلم مستمرة و تزداد كلما زاد إشراك العمال فيهما فمن خلال تعليم الآخرين تكتشف جوانب الضعف و القوة.

الدراسة الثالثة:

الدراسة قام بها بوبرطخ عبد الكريم و هي مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية 2011-2012 دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية. تمثلت إشكالية البحث في ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته ؟

و من خلال هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

1- إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له و ذلك من أجل

رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.

2- وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية و قراراتها الإدارية.

3- يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة من تحقيق فعالية أكبر لأدائها.

نتائج الدراسة:

1- إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في البداية نابع عن مرسوم قانوني و ليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية.

2- إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة, ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية.

3- الهدف من التقييم يحدد بعد القيام به و في الغالب يكون من أجل صرف الحوافز و المكافآت.

4- إن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة و خاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجيتها و هذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجها و بلوغ المعدل المسطر و أيضا من أجل ضمان استمرار المؤسسة ، وهذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

الدراسة قامت زكلال يمينة سنة 2012-2013 و هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة .
تمثلت إشكالية البحث في السؤال التالي ما هو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

ومن خلال هذه الإشكالية تفرعت بعض التساؤلات أهمها:

1- كيف يتم تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في مؤسسة طهراوي ؟

2- كيف يتم تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية في مؤسسة طهراوي ؟

3- ما هو واقع التكوين في مؤسسة طهراوي ؟

أما بالنسبة لمعالجة هذه الإشكالية فوضعت الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين (العوامل المستقلة مجتمعة) و أداء الموارد البشرية ؟

ومنها تفرعت أربع فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية و أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار المكونين و أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.

بناء على الدراسة كانت النتائج التالية:

بناء على الدراسة كانت النتائج التالية:

- المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية حسب احتياجات العمل و ذلك من خلال معايير علمية مناسبة.

- الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة و الكفاءة و المؤهلة الأكاديمية المناسبة مما ينعكس إيجابيا على المتكونين و إكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

- الإدارة تحرص على القيام بدورات تكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل و كذلك تعمل على مواكبة الأساليب الحديثة و التطوير في أساليب العمل.

- المؤسسة توفر للعاملين الوسائل اللازمة من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة وفق معايير الجودة.

- امتلاك العاملين المهارات و القدرات الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة.

الدراسة الخامسة :

الدراسة قام بها بوقطف محمود و هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر بيسكرة قسم العلوم الاجتماعية للسنة الجامعية 2013-2014 تمثل البحث في التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

تمثلت إشكالية البحث في كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

و من خلال هذا السؤال تم وضع الفرضيات الآتية :

- يُساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

نتائج الدراسة:

1- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات و أفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على

التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية.

2- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية، أضف إلى ذلك زيادة روح انتمائه لمؤسسته والرفع من معنوياته.

- 3- للمكون دورٌ كبيرٌ في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح في تسيير مجريات الحصص التكوينية.
- 4- تمتع المكون بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتكولين و تمكنه من نقل وتوصيل المعلومات والمعارف للمتكولين بطريقة مناسبة وفعالة.
- 5- برامج التكوين لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين وبين الموظف وبقية الزملاء و بين الموظف والطلبة.
- 6- برامج التكوين تتيح الفرصة الكافية للموظف لكسب أساليب اتصال مرنة و سلسلة مبنية على الحوار والنقاش في مختلف القضايا المهنية.
- 7- التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية و ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة.
- 8- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و المحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع (البيئة الخارجية).

الدراسة السادسة:

الدراسة قام بها الباحث عمر بلخير جواد و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. السنة الجامعية 2014-2015 دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية بسعيدة - SCIS - دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته.

تمثلت إشكالية البحث في كيفية مساهمة التكوين للموارد البشرية في تطوير المؤسسات الاقتصادية و التي صيغت كالتالي:

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية؟
من خلال هذا السؤال كانت هناك فرضيتين

1- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة

2- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.

نتائج الدراسة:

- يوجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.
- يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين و الخطط التكوينية.
- إن أسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على فعالية العملية التكوينية.
- بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المكويين والقائمين على البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية.

الدراسة السابعة:

- الدراسة قامت بها الطالبتين طرشي سارة وطاهر ياسمينه و هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الموارد البشرية بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة فرع تخزين و توزيع الوقود بالرمشي) للسنة الجامعية 2014-2015.
- تمثلت إشكالية البحث في كيف ساهم التكوين في تحسين أداء العاملين؟
ومن خلال هذه الإشكالية تفرعت بعض التساؤلات أهمها:
- ماهو التكوين ؟ وما هي الطرق و الأساليب التي اعتمدها في تحسين أداء العاملين؟

- ما هو دور العنصر البشري في الترقية و الرفع من العملية الإنتاجية؟
أما بالنسبة لمعالجة هذه الإشكالية فوضعت الفرضيات التالية:
 - للتكوين دور كبير في تحسين أداء العاملين و رفع مستوى الإنتاجية.
 - إن تكوين الموارد البشرية و تطويرها يعمل على تحقيق النمو داخل المؤسسة و استمرارها.
- بناء على الدراسة كانت النتائج التالية:
- إن التكوين يساعد على تهيئة العمال للقيام بوظائف التي يشغلونها و إعدادهم من أجل ترقيةهم و انتقالهم إلى تهيئة العمال و انتقالهم إلى وظائف أخرى.
 - يساعد التكوين في التكيف العقلاني و الأمثل مع مناصب العمل ، و يساهم في خلق ذهنية جديدة تسمح بتغيير بعض السلوكيات المهنية.
 - التكوين يساعد العمال في التخفيف من حوادث العمل كما يساهم في مضاعفة الإنتاج مع الدفع بعجلة النمو الاقتصادي نحو الأمام.
 - التكوين يمثل وسيلة هامة في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة و تمثيل منصب عملهم أحسن تمثيل.

الدراسة الثامنة:

دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة
ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي :المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة :الأدوار،
التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة.

إعداد

بوديرة ، الطاهر :باحث دكتوراه ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة - 02 استاد قسم العلوم الإنسانية - جامعة تبسة.

حموي نور الهدى : باحثة دكتوراه ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة02

الفرضيات:

- 1 عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة راجع إلى نقص مهارات و ضعف مستوى موظفي المكتبة.
- 2 تساعد برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين داخل المكتبات الجزائرية.
- 3 تعمل الجامعة على تكوين عمال المكتبة على استخدام التكنولوجيات الحديثة.

المنهجية المتبعة

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاستكشاف الحقائق و الإجابة عن الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث . وعليه اعتمد المنهج الوصفي الذي يقوم على " رصد و متابعة دقيقة للظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة، من أجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره.

نتائج الدراسة:

- إن المكتبي هو موظف تشتمل فيه مجموعة من الخصائص الذي تميزه عن باقي الموظفين
- تعمل المكتبة على تطوير مهنة موظفيها من خلال جملة من الإجراءات
- تعاني المكتبات من جملة من النقائص التي من شأنها أن تعيق سير خططها المستقبلية التي تتعلق بموظفيها و مستوى أداء المكتبة.
- إن للموارد البشرية ادوار مهمة و فاعلة داخل المكتبة فهم يعتبرون محور دورانها.
- يجب أن تقوم المكتبة بجملة من البرامج التدريبية لموظفيها حسب تطلعا تهم و مهامهم حتى تلبي احتياجات المكتبة .
- من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان و الرقي بالمهنة يجب أن تعدل برامج التكوين حتى يتسنى للمكتبة تأهيل موظفيها و تدريبهم على استخدام مختلف التكنولوجيات و الاستثمار فيها.

الدراسة التاسعة:

الدراسة الذي قام بها الطالب شليل عبد اللطيف و هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة (دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان) للسنة الجامعية 2008-2009 تمثلت إشكالية البحث في كيف للتكوين أن يكون أداة تطوير للتأهيل أساسا؟ هل سيساهم في تطوير كفاءات المؤسسة؟ و هل يعتبر المرجع الوحيد و الممكن من اجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة؟

ومن خلال هذه الإشكالية تفرعت الفرضيات:

-الفرضية الأولى:ترتكز على فكرة ما إذا كان التكوين أداة ضرورية من اجل نقل معرفة ضرورية غير كافية لتطوير كفاءات، أنها فعلا غير قادرة على ضمان اكتساب "مهارة"و "سلوك" للذين يشكلان عنصرا أساسيا في كفاءة الفرد و أكثر من ذلك بكفاءات جماعية.

-الفرضية الثانية:نقوم على فكرة ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكنه أن يكتفي بطرائق تقليدية (التكوين و التمهين) ،تظهر الرجوع إلى طرائق اقل اتفاقا ضروريا ،بالخصوص le coaching –le E.learning و هذا راجع إلى كون الكفاءة ليست سوى "علبة أدوات" من سلوك اتجاه مشاكل من الواجب حلها.

-هدف الدراسة:

تنتفتح المؤسسة الجزائرية و بصورة متنامية على السوق العالمي.و الذي اعتبر منذ زمن طويل كالاقتصاد محثي ،لقد قام الاقتصاد الجزائري بخلق نوع من المؤسسات الأقل انفتاحا على المجازفة،مع العلم بان غياب الليات حقيقية للسوق لم تشجع بعد البحث عن الأداء الناجح.

إن النتيجة المباشرة لهذه الحالة ، هو إنتاج رأسمال بشري له اهتمام قليل باشكاليات الإنتاجية و الفعالية،لقد تحدد تسيير الموارد البشرية بتسيير إداري للطاقت العمالي ،و الذي من خلاله استجاب التأهيل الأكثر بساطة و بكفاية كحاجيات زبون ما المجر على الخضوع لاستبدال المؤسسات الوحيدة القطب.

إن توقيع الشراكة مع الاتحاد الأوروبي المشروع الساري الانجاز بالمنظمة العالمية للتجارة تسعى إلى تجاوز عقبات حماية غير مثبتة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية العاجزة عن مقاومة منافسة أجنبية ما مقدمة سلفا و التي تمضي إليه بإسهاب.

نعلم بان المورد البشري اليوم يشكل العامل الأساسي لنجاح المؤسسة كما انه الوسيلة الناجعة لضمان ديمومتها، إن نوعية هذا المورد البشري تعتبر التحدي الحقيقي لبداية القرن 21

في الواقع، إن الانفتاح على السوق العالمي و التحديات التي تفرضها، لا يمكنه أن يكتفي بمورد بشري محدد بالتأهيل، ما دام إن المعرفة بالنسبة له و لوحدها عاجزة عن الاستجابة لمقتضيات معقدة، متطورة و متعددة و التي تستمد من المؤسسة الجزائرية .

من الضروري خلق سلوكيات جديدة الأجراء، اي تطوير روح المسؤولية و المبادرة في الشغل لديهم، إعدادهم لمواجهة وضعيات طارئة و مطالب خاصة، ذلك هو و بالتدقيق ما يستند عليه مصطلح الكفاءة.

إن تطوير كفاءات الأفراد بين اليوم و أكثر منه في السابق، وضعية المؤسسة الجزائرية، و الأهمية التي أعطيناها لهذه المسألة بدراستنا هذه.و التي تتمثل في الأشكال غير ملائمة لتطوير هذه المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- عدم وجود إدارة مسئولة عن التكوين في أغلبية المؤسسات المتصل بها .
- لم يتم إعداد اي تعريف في مؤسسات، موضوع بحثنا،و هذا لان المعايير التي تحدده غير متحكم فيها من طرف اي مؤطر لهذه المؤسسات .
- لا ترى أغلبية المؤسسات أية ضرورة لجهاز مكون لتسيير الكفاءات.
- التكوين،التطور بالإضافة إلى تقييم الكفاءات هي مدرجة تحت المسؤولية المباشرة لمسير المؤسسة. الأمر الذي يقتضي المؤطرين الخاصين بالتكوين.
- نسجل ضعفا حقيقيا لمصاريف التكوين وهذا يفسر غياب اللجوء الى المكونين الخارجيين.
- إن نقص الثقافة الاعلامية تعتبر كعقبة في تطوير الكفاءات .

- le coaching و le E.learning لا يعتبران كوسائل عصرية للتكوين .وضعية غير مفهومة ،اذا ما علمنا بان اغلبية المؤسسات مجهزة بشبكة الانترنت .
-بالنتيجة فان التكوين الداخلي الوحيد المعترف كوسيلة لتطوير الكفاءات.
في الأخير نسجل اختلافا حتميا ما بين الحاجيات الخاصة بطاقم المؤسسات الجزائرية و المنتجات المزودة من طرف انظمة التعليم،الجامعات،و التكوين المهني ،ما يجعلنا سندرك فعلا بان هذا التكافؤ المتقدم ما بين (التكوين-العمل) ،يعجب الانشغالات الخاصة بتطوير الكفاءات.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري و نظرا للأهمية البالغة لموضوع الدراسة فكان لا بد من ربطه بالجانب التطبيقي (الميداني) وهذا من أجل التأكد من جميع الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري و التي تشير إلى دور التكوين في رفع أداء العاملين و هذا بضرورة تأكيد أو نفي النتائج المتوصل إليها.

انصب اختيارنا على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (فرع تلمسان)، بحيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دور التكوين في رفع أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء و

الغاز يتلمسان و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول:مقدمة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

المبحث الثاني:مقدمة عن المؤسسة موضوع الدراسة

المبحث الثالث:دور التكوين في رفع أداء العاملين

1- المبحث الأول: مقدمة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

تم إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بموجب المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية و المسماة باختصار SDC شركة ذات أسهم وهذا كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق،الوسط و الغرب،انشأت هذه الشركة بتاريخ 04-04-2017 برأسمال يفوق 64 مليار دينار جزائري ،مقرها يتواجد ب20 نهج محمد بوضياف البلدية ،تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية عبر كافة التراب الوطني كما تقوم الشركة بتنمية و تطوير الشبكات و التركيبات الكهربائية كما تقوم أيضا بتلبية كافة طلبات الربط سواء بالتوتر المتوسط ، المنخفض أو العالي ا والربط بالضغط المتوسط ، المنخفض أو العالي⁽¹⁾.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

"سنة 1929 هي سنة الإضاءة في الجزائر بمجموع حوالي 6000 كم بين المتوسط العالي، والمنخفض، مهامها الإنتاج والنقل والتوزيع للكهرباء و الغاز. لقد مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

-إنشاء (EGA) كهرباء و غاز الجزائر سنة : 1947 اختصاصها إنتاج الكهرباء و الغاز.

-تبني السلطات الجزائرية سنة 1962 و بعد الاستقلال لشركة كهرباء و غاز الجزائر EGA و لضمان السير الحسن لهذه الشركة كان من الضروري القيام بدورات تكوينية للموارد البشرية.

-إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 سنة بحيث 1969تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز.

-سنة 1975 تم الفصل فيها بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية و إنشاء الوحدات الكهربائية.

-سنة 1983في هذه السنة تم اعادة هيكلة سونلغازو اكتسابها لخمسة فروع اعمال و هي:

-كهريف(KAHRIF):الأشغال الكهربائية

(1) المصدر وثائق المؤسسة.

- كهرب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.
- كنا غاز (KANAGAZ): أشغال الهندسة المدنية.
- AMC:صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.
- سنة 1991 لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بموجب قرار تنفيذي رقم 975/9 المؤرخ في 14/12/1991 وركز هذا النظام على كيفية تسويق المنتجات.
- سنة : 1995 أصبحت هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995
- سنة 2002 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم توجب ا اكتساب أسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى .
- سنة 2004 أصبحت "سونلغاز" عبارة عن مجمع أو مجموعة مؤسسات حيث تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالانشطات الرئيسية بها .
 - سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).
 - مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
 - مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- سنة 2006: اعادة هيكلة وظيفة التوزيع بحيث تم تقسيمها الى اربعة فروع:
 - سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO) .
- سنة 2017 إلى يومنا هذا :إعادة هيكلة مجمع سونلغاز و توحيد فروعها إلى الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "SDC" (1).

(1) المصدر وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

أولا: الو وظائف:

- العمل على تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية مختلف حاجات الزبائن.

- السهر على تأمين الهياكل و البنيات الاساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك و با الأخص استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات و المحولات الرئيسية ،تأمين الخطوط من العوامل المناخية) هذا من جهة و من جهة اخرى التزايد المستمر في الإنتاج نتيجة لتزايد عدد السكان بالاضافة إلى الحوادث واسعة النطاق.

- تلبية مختلف طلبات الربط بالكهرباء أو الغاز و السهر على تجسيده في أحسن الظروف.

- المشاركة بشكل كبير في بناء السياسة الاجتماعية.

- مرافقة انجاز مشاريع التنمية في إطار برامج الدولة.

- تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتوزيع و تسويق الطاقة الكهربائية و الغازية و هذا من اطل خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 3 128 810 زبون في الكهرباء و 9 594 921 زبون في الغاز بالاضافة إلى 353 وكالة تجارية.

- تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها من أجل تحسين نوعية خدماتها التجارية و التقنية المقدمة لزبائنها و كل هذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية⁽¹⁾.

ثانيا :الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

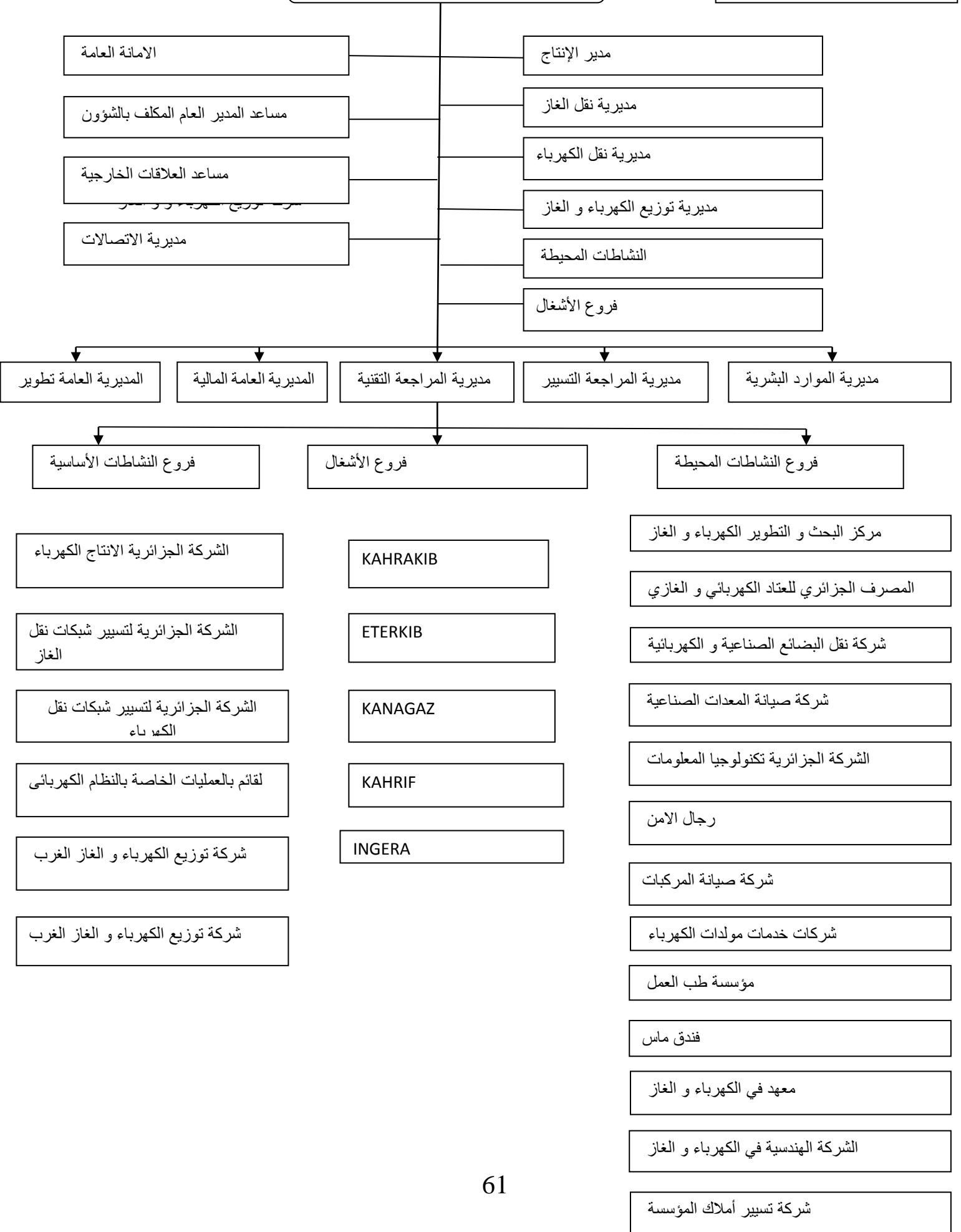
"إن الهيكل التنظيمي لكل منظمة هو الذي يبين مختلف نشاطها،فتنظيم الوظائف يؤدي إلى مساندة المحيط التي تنتمي إليه أي مؤسسة وهذا ما تسعى إليه الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من أجل الاهتمام بالتنظيم و إجراء التعديلات الضرورية حسب متطلبات كل نشاط"⁽²⁾.

(1) المصدر وثائق المؤسسة.

(2) المصدر وثائق المؤسسة.

رئاسة الميدانية

الرئيس و المدير التنفيذي



المبحث الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (فرع تلمسان)

"شركة توزيع الكهرباء و الغاز تلمسان هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي ينصب اختصاصها في توزيع الكهرباء و الغاز هذا من جهة و من جهة أخرى تعمل على تلبية مختلف حاجات زبائننا وضمان جودة خدماتها"⁽¹⁾.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (فرع تلمسان)

"يمكن تعريف شركة توزيع الكهرباء و الغاز موقع الدراسة (فرع تلمسان) من خلال المهام و الاختصاصات التي تقوم بها و نقوم بذكر من بينها ما يلي:

- العمل على تطوير الشبكات الكهربائية و الغازية و هذا تحسبا لزيادة زبائن جدد.
- السهر على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
- صيانة مختلف الشبكات الكهربائية و الغازية و هذا لتفادي اي انقطاع في الكهرباء و الغاز.

- حل مختلف مشاكل الزبائن.

_ العمل على تسويق الكهرباء و الغاز و عدم انقطاعه 24 /24 سا"⁽²⁾.

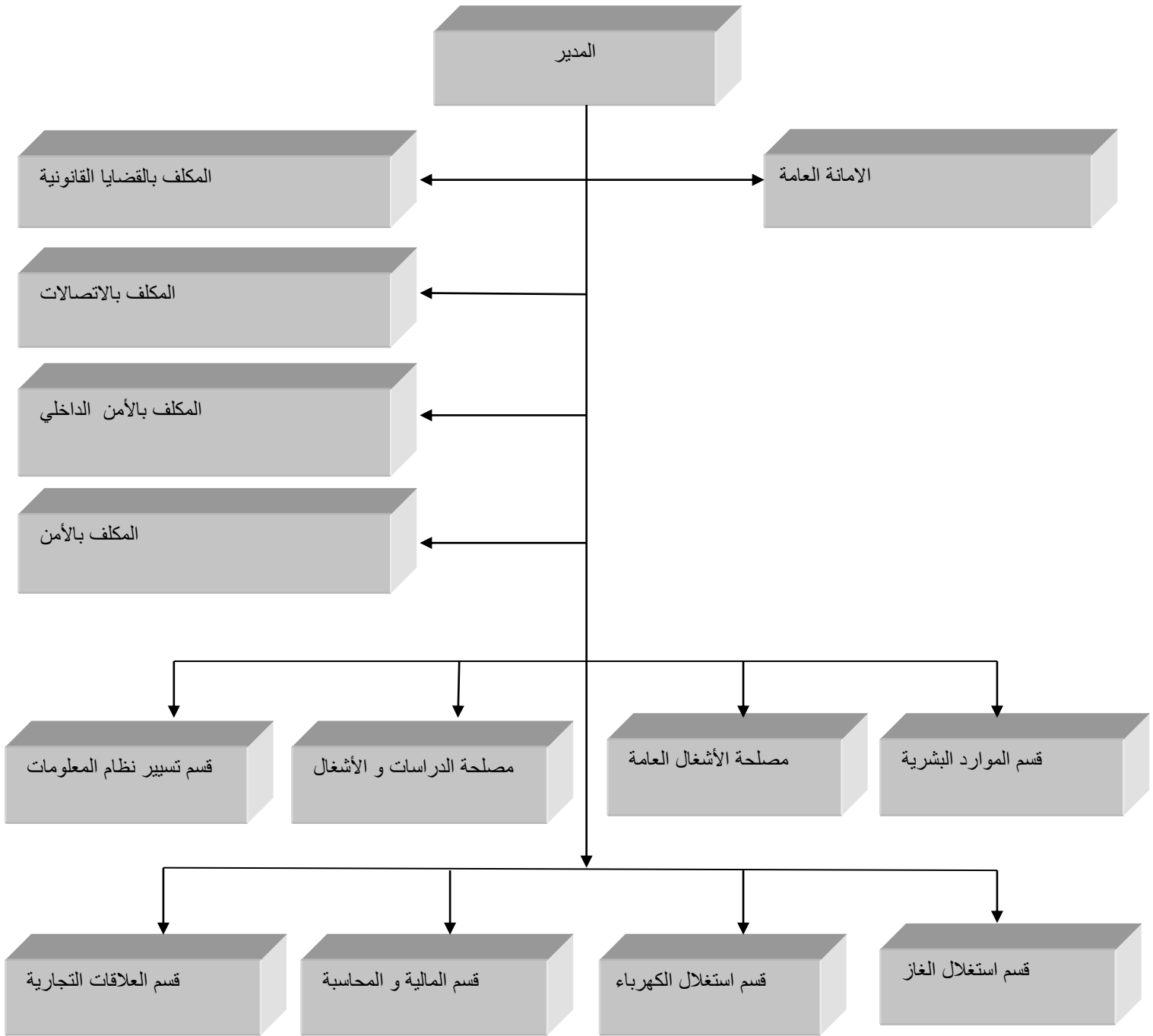
-المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز (فرع تلمسان).

لشركة توزيع الكهرباء و الغاز عدة نشاطات و مهام نجملها في المخطط التالي:

(1) المصدر وثائق المؤسسة.

(2) المصدر وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (02-03) الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز (تلمسان)



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أشكال التكوين و أنواعه في شركة توزيع الكهرباء فرع تلمسان.

1- أشكاله:

يكون التكوين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز في شكل دورات تكوينية و يكون هذه الأخير إما:

- على شكل دورات تكوينية ذات اجل قصيرا.

- على شكل دورات تكوينية ذات اجل متوسطا

على شكل دورات تكوينية ذات اجل طويلا

2- أنواعه

-**التكوين المتخصص:** يكون هذا النوع من التكوين للموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء عملهم و يكون هذا النوع من التكوين حسب نوع المنصب و يكون هذا الأخير سواء بار سال الموظف إلى مديرية توزيع أخرى لتلقي التكوين او إرساله إلى مركز التكوين التابع لسونلغاز المتواجد بالبلدية.

-**التكوين أثناء العمل:** يكون هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة و يمس فئتين

أ-**الموظفين الجدد:** حيث يتم شرح جميع متطلبات المنصب الجديد و كيفية تسييره و علاقته مع مختلف المصالح الأخرى.

ب-**الموظفين القدامى:** يكون من مزايا هذا النوع من التكوين لزيادة مختلف معارف و الخبرات في المنصب الذي يشغله.

-**التمهين:** يكون هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المكونين من خارج المؤسسة الغرض منه هو تحسين أداء العاملين.

-**الملتقيات:** و يتم بواسطتها تبادل الخبرات و المعارف و الذي يكون عموما بين مختلف شركات التوزيع.

-**التكوين خارج الوطن:** يكون هذا النوع من التكوين حسب اختيار المسؤولين للموظفين المراد تكوينهم وهذا من اجل اكتساب معارف جديدة تمكن من مواكبة التطور التكنولوجي الحديث⁽¹⁾.

(1) المصدر وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة .

-المطلب الأول: حدود الدراسة:

فرع 1 :الحدود الزمنية

لقد قمنا بتحديد فترة التربص لمدة شهرين ابتداء من شهر فيفري.

فرع 2 :الحدود المكانية

من اجل معرفة اثر التكوين في رفع أداء العاملين قمنا بهذه الدراسة في شركة توزيع الكهرباء فرع تلمسان.

-المطلب الثاني:مجتمع الدراسة

حسب موضوعنا محل الدراسة و اشكاليته ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة عمال لقسم العلاقات التجارية بشركة توزيع الكهرباء و الغازبتلمسان والبالغ عددهم 120 وارتأينا أن تكون العينة عشوائية متكونة من 30 عامل .

-المطلب الثالث:منهج الدراسة

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي للتوصل إلى مختلف الحقائق و المعارف وهو المنهج الذي يعتمد على العلم ووسيلة البحث العلمي وكان هذا عبر مرحلتان:

-المرحلة الأولى:هي عبارة عن مرحلة استطلاعية او استكشافية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بتلمسان من اجل جمع مختلف المعلومات و البيانات التي تخص الشركة ومختلف فروعها وسير عملية التكوين فيها.

-المرحلة الثانية:تتمثل في الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز و تجسد هذا عن طريق وضع استبيان و عرضه على رئيس مصلحة الموارد البشرية وهذا من اجل اختبار فرائض البحث و مشكلته.

-المطلب الرابع:أدوات الدراسة

أدوات الدراسة هي مختلف الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات و البيانات حول بحث ما وعليه لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الأدوات التالية:

فرع 1: المقابلة

"تعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول احد العمال و هو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث "(1). و في بحثنا هذا فقد ركزنا على مقابلتنا مع رئيس قسم الموارد البشرية.

فرع 2: الملاحظة

"هي أداة لجمع البيانات ،بما ينفذ المنهج الوصفي ،تعمل على توجيه الانتباه و الإدراك إلى ظاهر أو حادثة معينة أو لشيء ما بهدف الكشف عن الأساليب الظاهرة و قوانينها" (2). و لقد اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة بغرض إنشاء استبيان سليم.

فرع 3: الاستبيان

"وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوى على عدة أسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"(3). ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان لجمع المعلومات و التوصل إلى مختلف الاستنتاجات المطلوبة.

(1) فوزي غرابية و آخرون ،اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة 3، دار وائل ،عمان 2002،ص 61.

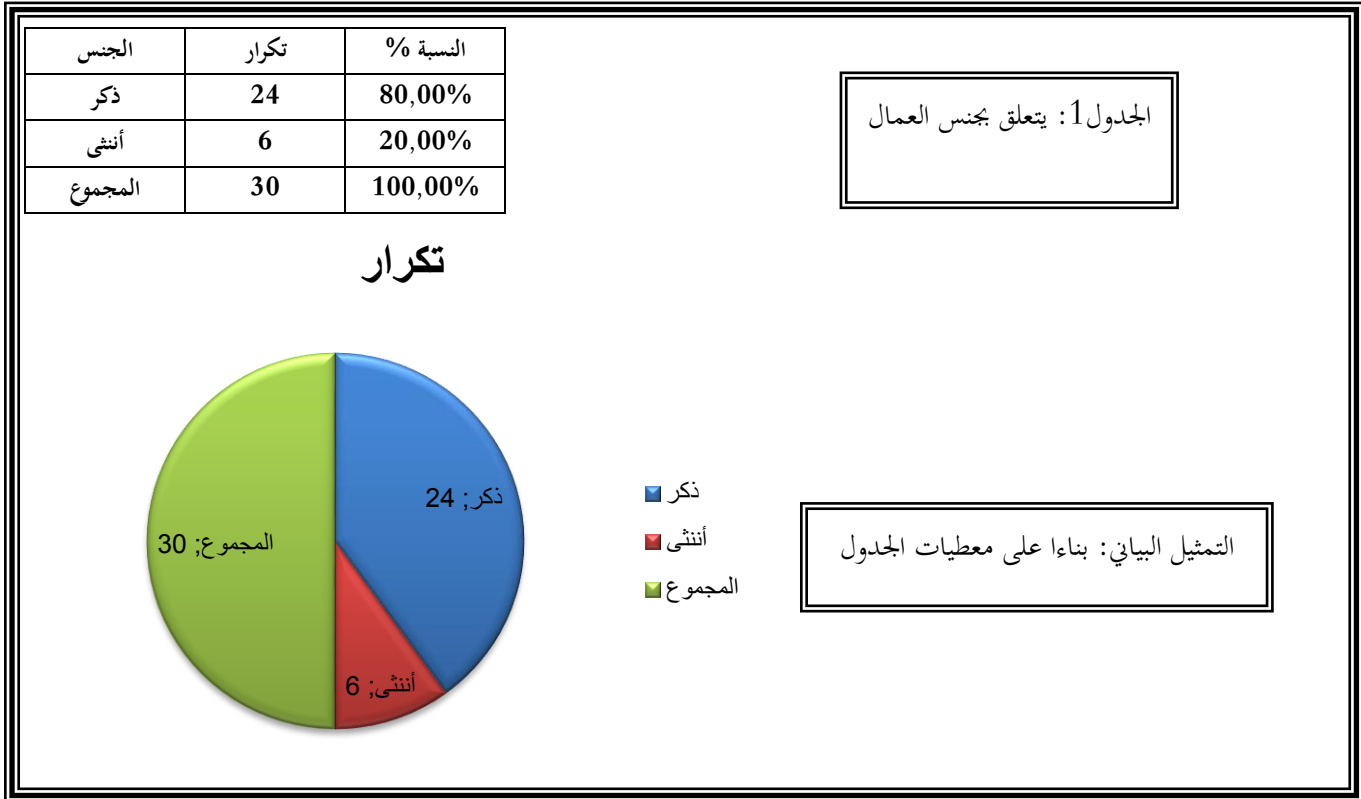
(2) سامي ملحم ،مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الاردن 2000،ص 226.

(3) فوزي غرابية نفس المرجع السابق.

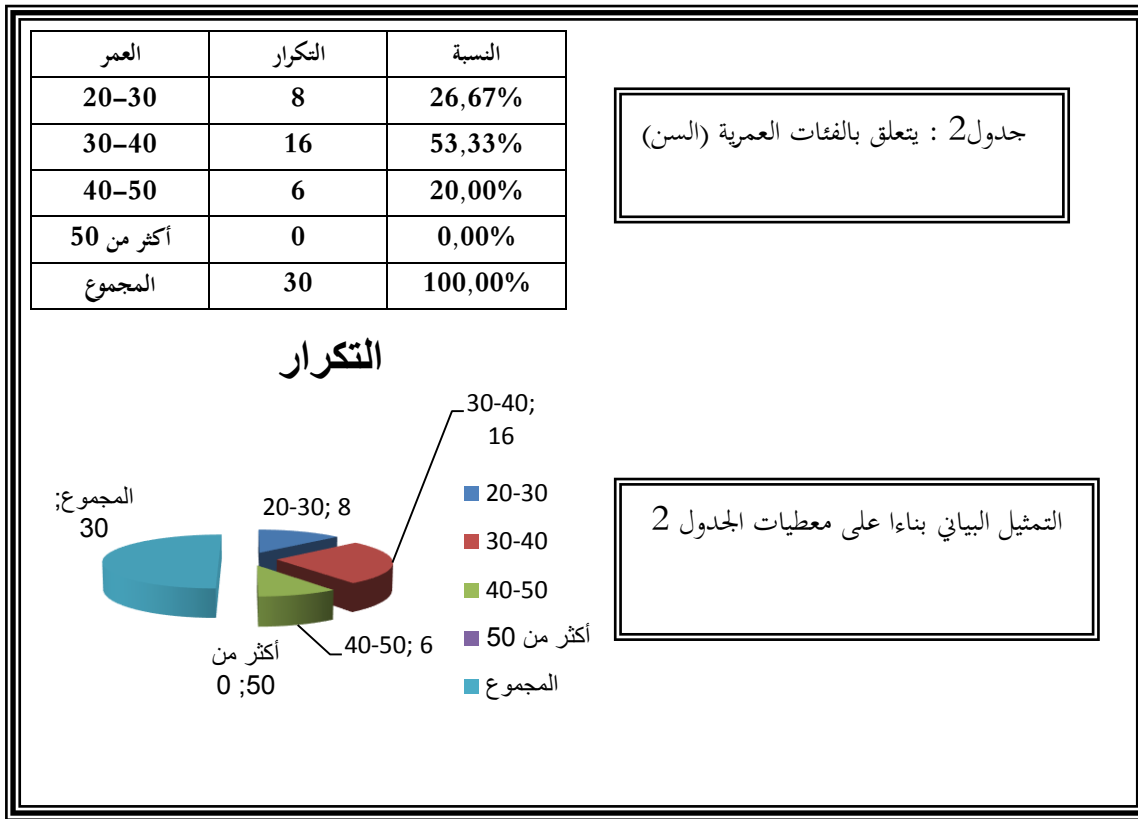
-المطلب الخامس:تحليل النتائج

تحليل الاستبيان للبحث :

المعلومات الشخصية:

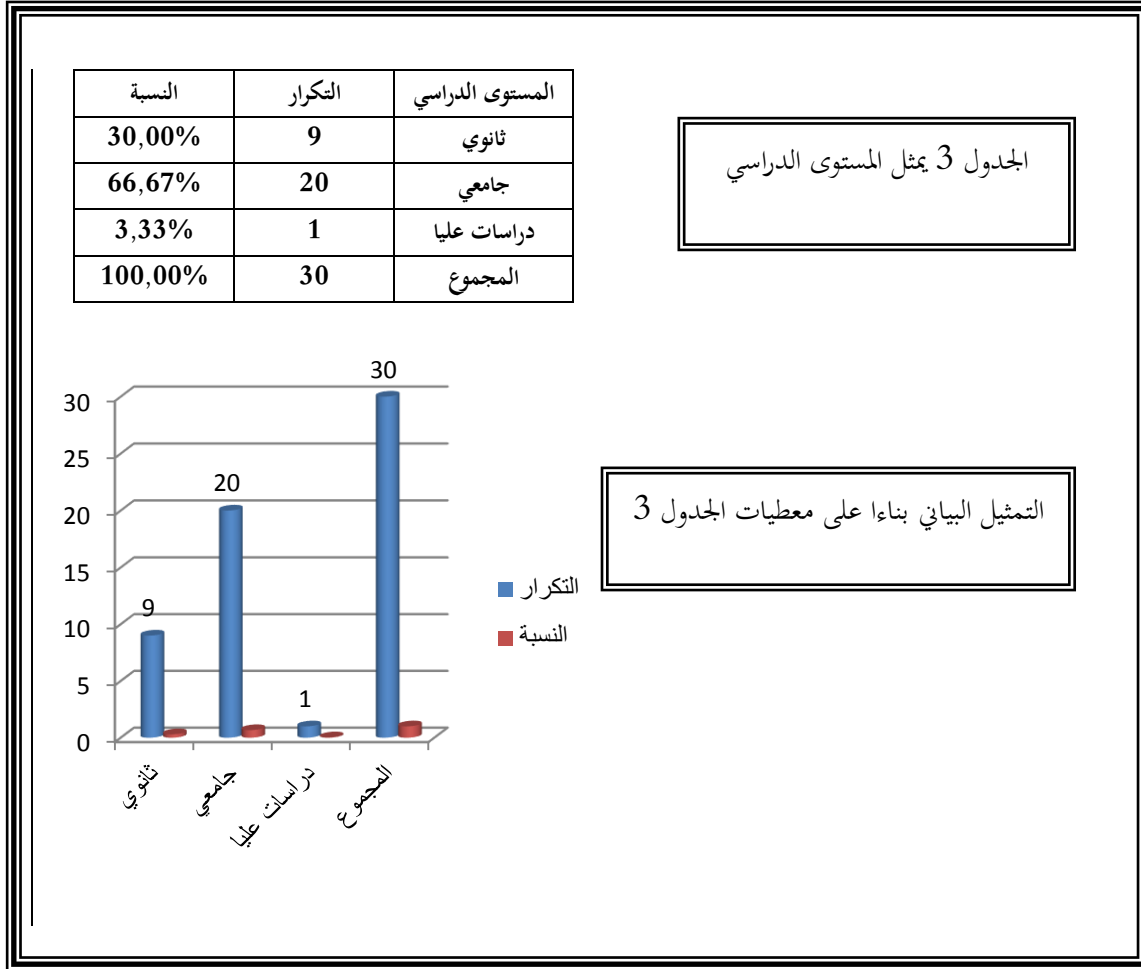


نلاحظ من خلال الاستبيان أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث حيث تقدر 80 % بالنسبة للذكور و 20% بالنسبة للإناث و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتمثل غالبية في أعمال ذات جهد بدني مثل تركيب و وصل الزبائن بشبكات الكهرباء و الغاز كذلك عملية تحصيل مؤشرات العدادات ...إلخ.



نلاحظ من الجدول أن 53.33% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة و 26.67% من العاملين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة و كذلك 20.00% منهم انحصرت أعمارهم بين 40-50 سنة .

هذا ما يفسر أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالفئات الشابة التي لها دور كبير في رفع أداء المؤسسة ، كذلك هذا المؤشر يبين أن المؤسسة في السنوات الأخيرة لم تعمل على الزيادة في التوظيف و استحداث مناصب عمل جديدة.

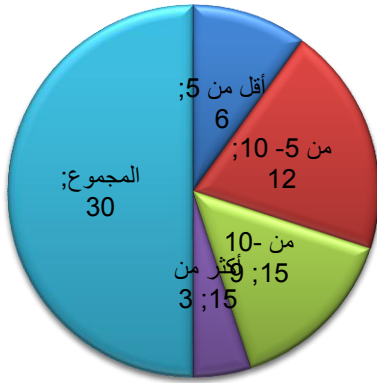


من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي عددهم 9 أي بنسبة 30%، كذلك الأفراد الذين لهم مستوى جامعي بلغ 20 فردا من عينة الدراسة أي بنسبة 66.67%، أما فيما يخص الأفراد الذين لهم دراسات عليا فتمثل العدد في 1 أي بنسبة 3.33%.

هذه النتائج تبين حرص المؤسسة من رفع مستوى أدائها و ذلك بتعزيز مواردها البشرية بأفراد ذوي مؤهلات عالية، أيضا التطور في التقنيات الحديثة فرض على المؤسسة الاعتماد على المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية بالسنة
20,00%	6	أقل من 5
40,00%	12	من 5-10
30,00%	9	من 10-15
10,00%	3	أكثر من 15
100,00%	30	المجموع

الجدول 4 يمثل الخبرة المهنية



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول

4

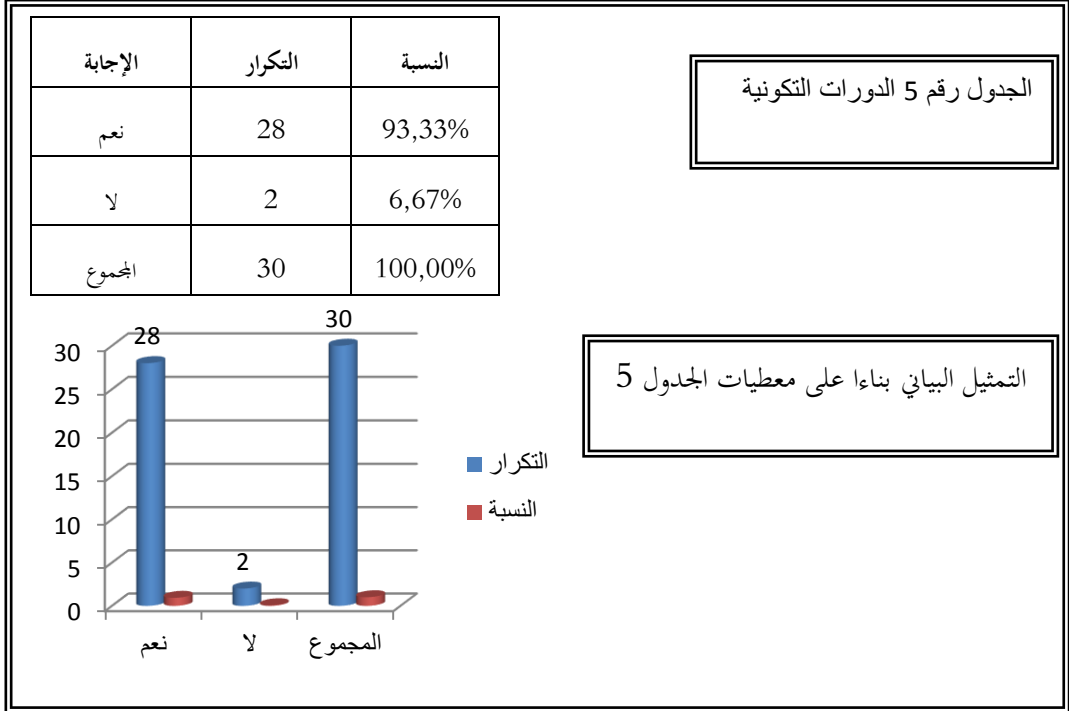
■ النسبة
■ التكرار

تشير نتائج الجدول رقم 4 أن و المتمثلة في مجتمع البحث حسب عدد سنوات خبرتهم المهنية بالمؤسسة حيث أن فئة المبحوثين التي لهم أقل من 5 سنوات هم 6 أفراد بنسبة 20% من إجمالي مجتمع البحث؛ أما الفئة التي من 5 إلى 10 سنوات هم 12 فردا بنسبة 40% و يليها الفئة التي من 10 إلى 15 سنة فعددهم 9 أفراد بنسبة 30% وأخيرا الفئة التي لهم أكثر من 15 سنة خبرة فقدر عددهم بثلاثة (3) أفراد أي بنسبة 10%.

نستنتج من الجدول أن الفئتين الأولى و الثانية لهم أكبر نسبة مما يدل على محافظة المؤسسة على مواردها البشرية.

دراسة واقع التكوين في المؤسسة:

الإجابة عن السؤال رقم 1 هل قمت بالمشاركة بدورات تكوينية؟



نلاحظ من خلال الجدول أن 28 فردا من العينة قالت أن المؤسسة تعتمد دورات تكوينية وذلك بنسبة 93.33% و فردين هما من قالا بعدمها أي بنسبة 6.67%.

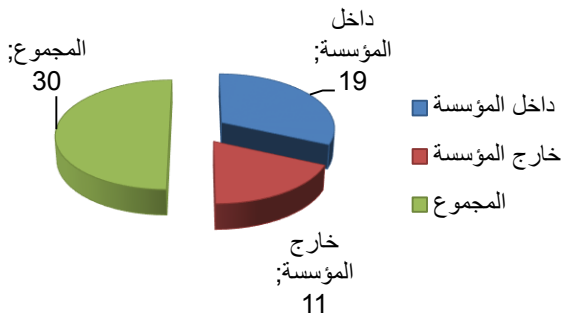
مما يدل علا أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بتكوين مواردها البشرية .

الإجابة عن السؤال رقم 2 ما نوع التكوين الذي قمت بالمشاركة به ؟

نوع التكوين	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	19	63,33%
خارج المؤسسة	11	36,67%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 6 نوع التكوين الذي قمت بالمشاركة به

التكرار



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول 6

نلاحظ من الجدول أن 63.33% من العينة تقول بأن التكوين المعتمد من المؤسسة هو تكوين داخلي و 36.67% قالوا بأنها تعتمد على التكوين الخارجي.

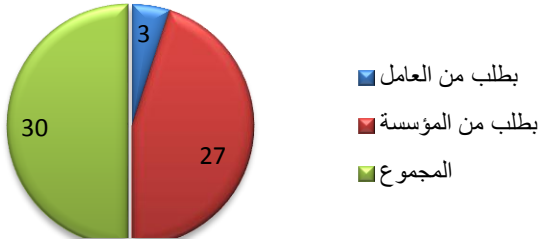
منه نقول ان المؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي في سياستها التكوينية بشكل كبير و ذلك راجع إلى نسبة ذوي الشهادات العليا المرتفع زيادة الى ذوي الخبرة المهنية بالمؤسسة الذين تستفيد منهم من أجل خططها التكوينية.

الإجابة عن السؤال رقم 3 كيف يتم انتقاء المتكويين في مؤسستكم؟

اساس التكوين	التكرار	النسبة
بطلب من العامل	3	10,00%
بطلب من المؤسسة	27	90,00%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 7 انتقاء المتكويين في مؤسستكم

التكرار



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 7

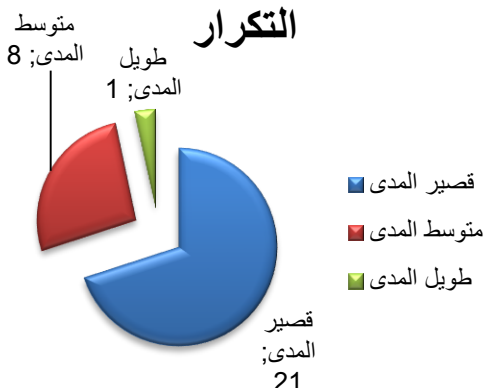
من الجدول يظهر أن غالب طلبات التكوين تكون من المؤسسة و ذلك متمثل في 90% من العينة المدروسة أي 27 عامل، و 3 عمال هم من قالوا أن طلب التكوين يكون من قبل العامل أي بنسبة 10%.

من هذا نقول أن المؤسسة تنتقي المتكويين نسبة لاحتياجات العمل و ظروفه .

الإجابة عن السؤال رقم 4 ما مدة التكوين الذي يتلقاها العامل ؟

مدى التكوين	التكرار	النسبة
قصير المدى	21	70,00%
متوسط المدى	8	26,67%
طويل المدى	1	3,33%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 8 مدة التكوين الذي يتلقاها العامل



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 8

نلاحظ من الجدول أن 21 عاملا كانت إجابتهم أن التكوين في المؤسسة هو قصير المدى وذلك بنسبة 70%، و 8 منهم قالوا أنه متوسط المدى بنسبة 26.67% و عامل واحد هو من قال أنه طويل المدى.

المؤسسة تقوم بتكوين قصير المدى نظرا لاحتياجاتها خاصة في مجال استعمال برامج الحاسوب التي تساعد على سرعة التنفيذ و الدقة فيه.

الإجابة عن السؤال رقم 5 كيف يتم برمجة الدورات التكوينية في المؤسسة؟

من خلال الاستبيان تم رصد الإجابات التالية:

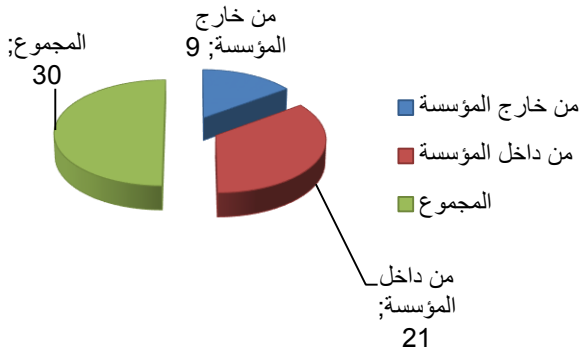
- ✓ عاملين فقط قالوا بأن برمجة الدورات التكوينية في المؤسسة تكون من خلال التقييم الدوري للأداء .
- ✓ 21 عامل قالوا بأن برمجة الدورات التكوينية في المؤسسة تكون من خلال ما تطلبه ظروف العمل.
- ✓ 14 عامل قالوا بأن برمجة الدورات التكوينية في المؤسسة تكون عند استحداث مناصب عمل جديدة.
- ✓ 9 عمال قالوا بأن برمجة الدورات التكوينية في المؤسسة تكون من أجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

الإجابة عن السؤال رقم 6 من هم المكونين الأفضل بالنسبة لك ؟

المكونين	التكرار	النسبة
من خارج المؤسسة	9	30,00%
من داخل المؤسسة	21	70,00%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 9 المكونين الأفضل للمؤسسة

التكرار



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 9

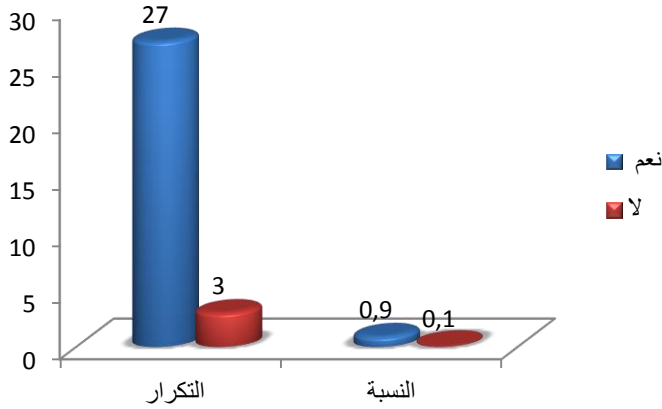
نلاحظ من الجدول أن 21 عامل قالوا بأن المكونين الأفضل للمؤسسة يكونون من داخل المؤسسة اي بنسبة 70% أما 9 الآخرين كان رأيهم أن الأفضل من المكونين يكون من خارج المؤسسة.

ذلك لأن المكونين الداخليين يعلمون بنقاط القوة و الضعف بالنسبة للمؤسسة وكذلك الفرد مما يساعد على تحقيق المرجو من البرامج التكوينية .

الإجابة عن السؤال رقم 8: هل يتم برمجة دورات تكوينية من أجل تحقيق أهداف معينة؟

الدورات التكوينية من أجل تحقيق الأهداف	التكرار	النسبة
نعم	27	%90
لا	3	%10
المجموع	30	1%00

الجدول رقم 10 إعداد دورات تكوينية من أجل تحقيق أهداف معينة



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 10

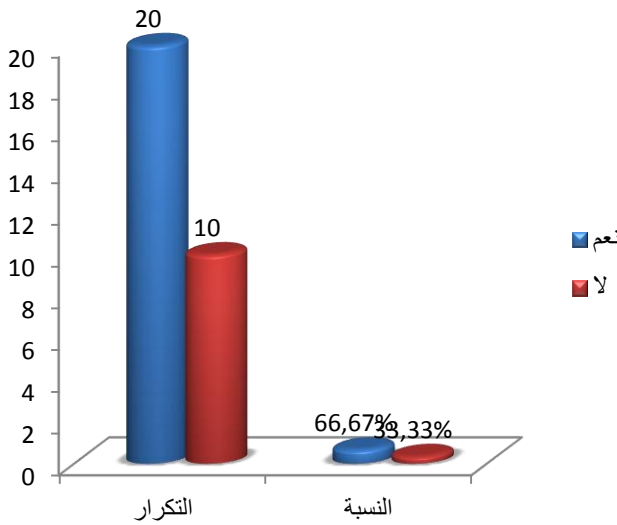
نلاحظ من الجدول 27 عامل قالوا بأنه يتم برمجة دورات تكوينية من أجل تحقيق أهداف معينة وذلك بنسبة 90% و 10% الآخرين قالوا بعدم برمجتها من أجل تحقيق الأهداف.

منه نستخلص أن المؤسسة تعتمد إستراتيجية تكوينية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

الإجابة عن السؤال رقم 9: هل برامج التكوين التي صممت أنت بأهدافها المسطرة ؟

أثر التكوين على الأهداف المسطرة	التكرار	النسبة
نعم	20	66,67%
لا	10	33,33%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 11: برامج التكوين التي صممت أنت بأهدافها المسطرة



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 11

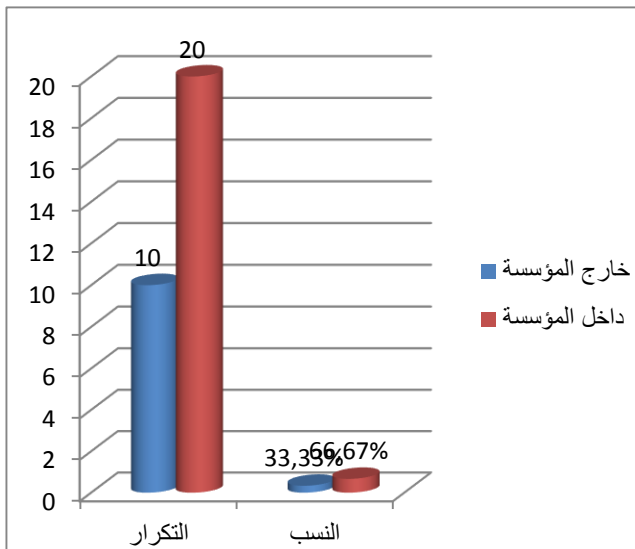
نلاحظ من الجدول أن البرامج التكوينية المعتمدة من المؤسسة أنت بأهدافها و ذلك بنسبة 66.67% من العينة قالوا نعم و 33.33% قالوا لا.

مما يدل على أن المؤسسة تعمل في إطار منظم و تعلم احتياجاتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الإجابة عن السؤال رقم 10: في رأيك ما هو النوع الأفضل من البرامج التكوينية بالنسبة لمؤسستكم؟

أفضل البرامج التكوينية	التكرار	النسبة
خارج المؤسسة	10	33.33%
داخل المؤسسة	20	66.66%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 12: النوع الأفضل من البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة.



التمثيل البياني بناءً على معطيات الجدول رقم 12

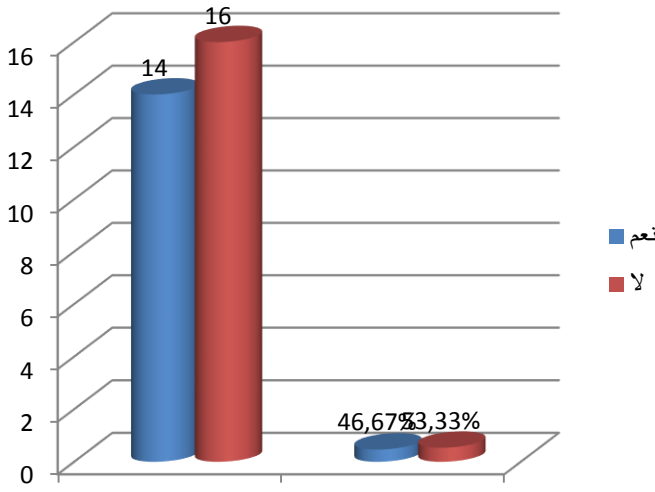
يبين الجدول أن 20 عامل رأيهم أن أفضل البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة تكون داخل المؤسسة و 10 عمال قالوا أن الأفضل تكون من خارجها.

دل هذا على أن العمال يفضلون البرامج التكوينية الداخلية وذلك لاكتساب الخبرة و المهارات من المكونين الداخليين

الإجابة عن السؤال رقم 11: هل التوقيت المخصص للدورات التكوينية يتعارض مع متطلبات و حاجيات العمل ؟

التوقيت المخصص للدورات يتعارض مع متطلبات و حاجيات العمل	التكرار	النسبة
نعم	14	46,67%
لا	16	53,33%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 13: حال التوقيت المخصص للدورات التكوينية ؟



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 13

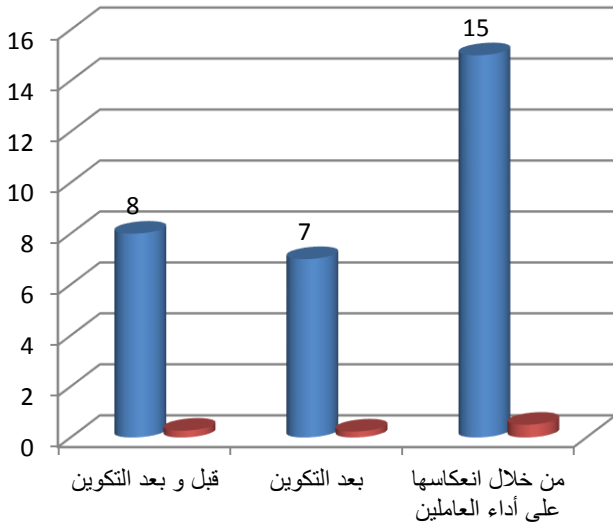
تبين من الجدول أن 16 عامل كان رأيهم بأن التوقيت المخصص للدورات التكوينية لا يتعارض مع متطلبات العمل و 14 عامل قالوا بأنه يتعارض .

هذا يدل على أن المؤسسة حريصة على عدم الإخلاء بحاجيات العمل ومتطلباته وذلك للمحافظة على مصالحها و مصالح زبائننا.

الإجابة عن السؤال رقم 13: ما هو الأسلوب المعتمد في مؤسستكم لتقييم فعالية ونجاح الدورات التكوينية؟

الأسلوب المعتمد لتقييم الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
قبل و بعد التكوين	8	26,67%
بعد التكوين	7	23,33%
من خلال انعكاسها على أداء العاملين	15	50,00%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 14: الأسلوب المعتمد لتقييم فعالية ونجاح الدورات التكوينية



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 14

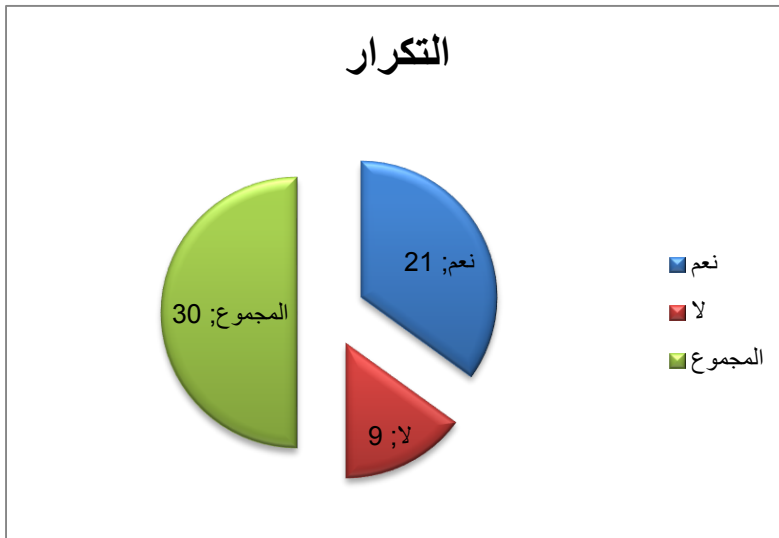
من خلال الجدول نلاحظ أن 15 عامل أي نصف العينة قالوا أن الأسلوب المعتمد لتقييم فعالية ونجاح الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء العاملين و 8 عمال قالوا بقبل و بعد التكوين و 7 عمال كان رأيهم في الأسلوب المعتمد يكون بعد التكوين .

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تقييم أداء العمال لمعرفة نقاط ضعف مواردها البشرية.

الإجابة عن السؤال رقم:14 هل يتم تقييم الدورات التكوينية بشكل دوري ؟

تقييم الدورات التكوينية بشكل دوري	التكرار	النسبة
نعم	21	70,00%
لا	9	30,00%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 15: تقييم الدورات التكوينية بشكل دوري.



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 15

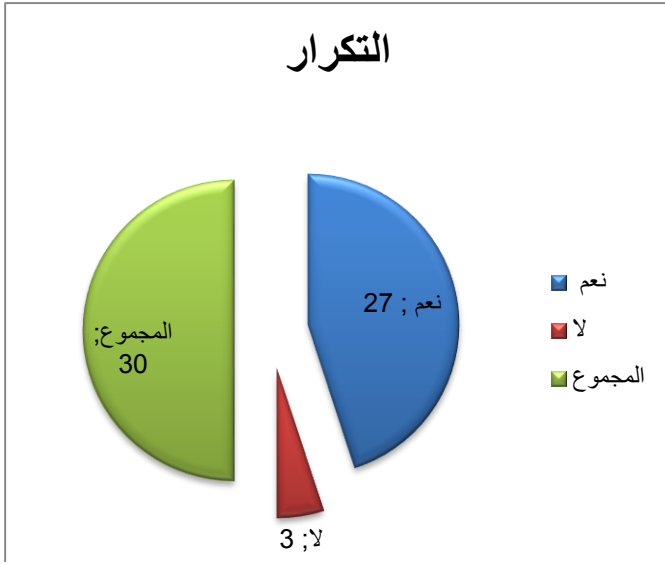
نلاحظ من الجدول أن 70% من العينة أي 21 عامل قالوا بأن تقييم الدورات التكوينية يكون بشكل دوري و 9 عمال قالوا بعدم تقييم الدورات التكوينية بشكل دوري.

مما يدل على حرص المؤسسة على متابعة الدورات التكوينية ذلك من أجل معرفة مدى تأثيرها على رفع أداء الموارد البشرية.

الإجابة عن السؤال رقم 15: هل ساهم التكوين في مؤسستكم برفع أداء العاملين؟

التكوين و أثره في رفع الأداء	التكرار	النسبة
نعم	27	90,00%
لا	3	10,00%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 16: مساهمة التكوين في رفع أداء



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 16

نلاحظ من الجدول أن 90% من أفراد العينة قالوا بأن التكوين يساهم برفع أداء العاملين في المؤسسة و 10% قالوا بعدم مساهمته في رفع أداء الأفراد.

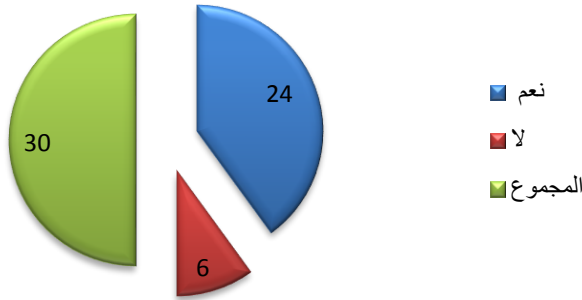
منه نستنتج الجواب على الإشكالية كان إيجابيا والذي يؤكد أن التكوين يؤثر في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الإجابة عن السؤال رقم 17: هل التكوين يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل و زيادة الانتماء للمؤسسة ؟

التكوين ومساهمته في رفع روح الإنتماء	التكرار	النسبة
نعم	24	80,00%
لا	6	20,00%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 17: مساهمة التكوين في رفع الروح المعنوية للعامل و زيادة الانتماء للمؤسسة

التكرار



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 17

24 عامل كانت إجابتهم بأن التكوين يساهم في رفع روح الإنتماء بالنسبة للعمال و 6 فقط قالوا بعدم مساهمته في رفعه.

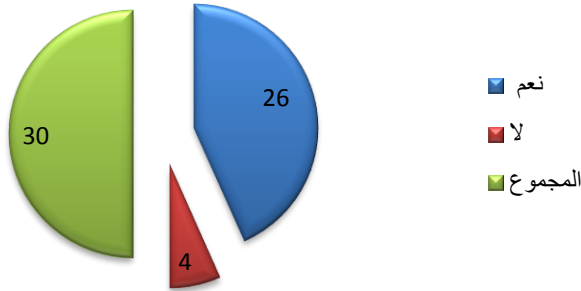
نستنتج أن ولاء العمال بالنسبة للمؤسسة كبير و كذلك معنوياتهم مرتفعة لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

الإجابة عن السؤال رقم 17: هل التكوين يزيد من مهارات و معارف العامل و يساهم في الترقية و التقدم الوظيفي؟

التكوين ومساهمته في الترقية و التقدم الوظيفي	التكرار	النسبة
نعم	26	86,67%
لا	4	13,33%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 18: التكوين وزيادته لمهارات العامل و مساهمته في الترقية

التكرار



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 18

نلاحظ أن 86.67% من العينة تقول بأن التكوين يساهم في الترقية و التقدم الوظيفي و 13.33% تقول بعدم مساهمته.

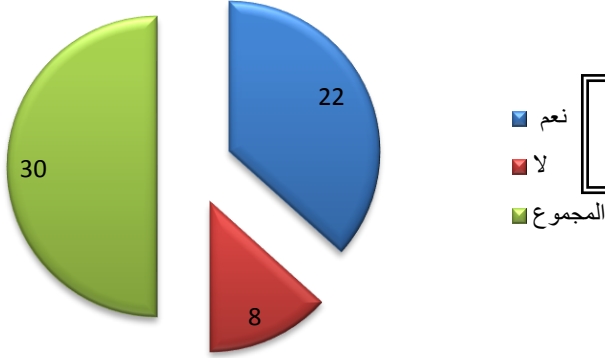
من خلال الجدول تم تأكيد الفرضية الثانية أن التكوين يساهم في تقدم مستوى و مهارات العمال و كذلك في التأثير على مساره الوظيفي .

الإجابة عن السؤال رقم 18: هل يؤدي التكوين إلى تغيير ثقافة المنظمة؟

التكوين و تغييره لثقافة المنظمة	التكرار	النسبة
نعم	22	73,33%
لا	8	26,67%
المجموع	30	100,00%

الجدول رقم 19 : التكوين و أثره في تغيير ثقافة المنظمة

التكرار



التمثيل البياني بناء على معطيات الجدول رقم 19

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 73,33% من العينة كانت إجابتهم أن التكوين يؤثر على تغيير ثقافة المنظمة مما يدل على محاولة المؤسسة التماسي مع مختلف التغيرات المحيطة بها

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد دراستنا و تعمقنا في الموضوع محل الدراسة اتضح لنا ان وظيفة التكوين للموارد البشرية داخل المؤسسة هي وظيفة أساسية من اجل تحسين مرد وديتها و تحقيق غاياتها وأهدافها ومن جهة أخرى فالتكوين له علاقة برفع مستوى العامل من حيث رتبته و أجره،و للتكوين دور كبير في تقييم الموارد البشرية فبواسطته تحدد الحاجيات من التكوين لكل عامل داخل المؤسسة ،فالنجاح بالنسبة لأي مؤسسة هو مرهون بوظيفة التكوين بالنسبة للعامل و اطلاعه على مختلف المتغيرات التي تحيط به و هذا الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بالتكوين من اجل مواكبة مختلف التطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي يعيشها العالم الحديث.

يعد التكوين وسيلة لتقييم الأداء داخل المؤسسة فمن نتائجه تحديد مختلف الاحتياجات التكوينية وكذلك عملية الاختيار، التعيين، الترقية ومختلف المكافآت. و استنادا على دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية: **التكوين له تاثير مباشر على أداء الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز تلمسان.**

التكوين له اثر في تطوير سلوك و مهارات العامل.
بواسطة التكوين يكون هناك تهيئ مسبق للعمال بالنسبة للوظائف الذين يشغلونها ،فهو يقوم بإعدادهم من اجل مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة فهو يمد الموظفين بمختلف المعارف و المهارات من اجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة .ومن جهة أخرى ترقيةهم في مختلف الوظائف الذين يشغلونها .

وظيفة التكوين تحد من حوادث العمل و تحسن مرودية و إنتاجية المؤسسة.

تعتبر وظيفة التكوين من الركائز الأساسية لتحسين أداء الموظفين.

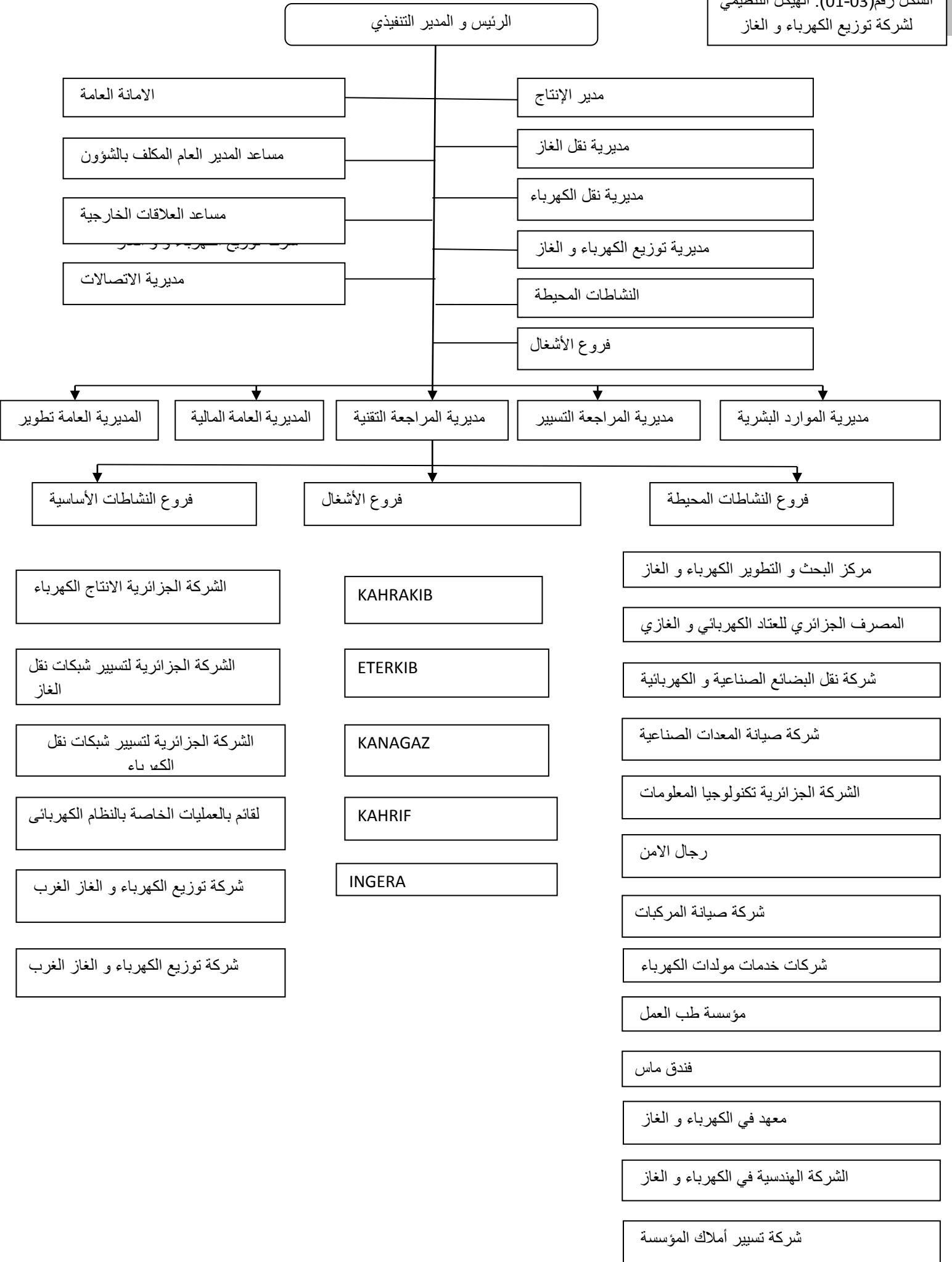
التوصيات:

هناك بعض التوصيات نراها مناسبة نذكر منها:

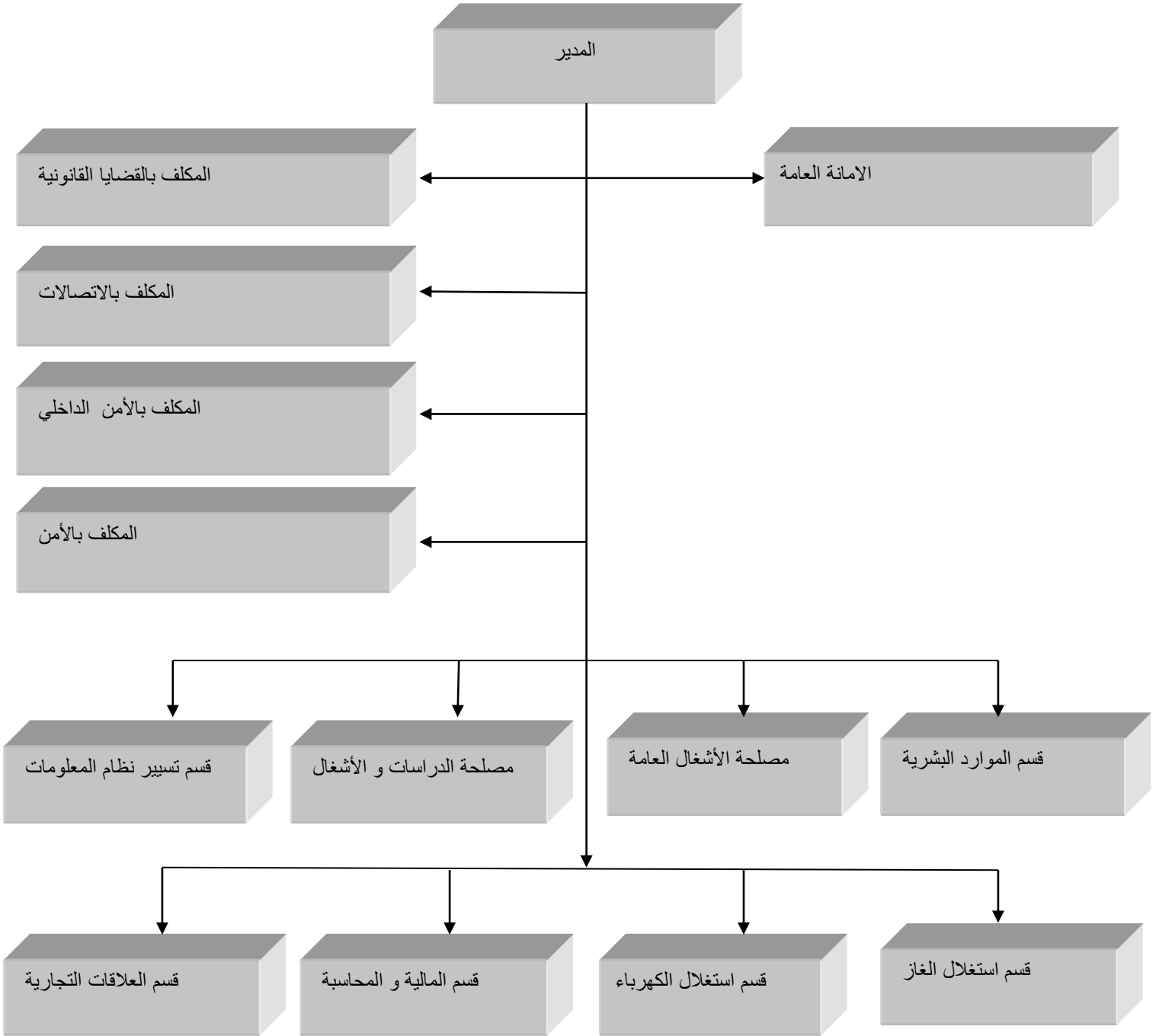
خاتمة عامة

- على شركة توزيع الكهرباء و الغاز تعميم عملية التكوين بالنسبة لكل الموظفين و ليس التركيز على وظيفة التكوين بالنسبة لفئات معينة من الموظفين.
- التكوين بالنسبة للكوادر الجدد أمر مهم من اجل تحسين و تطوير أدائهم.
- على شركة توزيع الكهرباء و الغاز تحديد مختلف الأسباب التي تعيق عملية التكوين و أسباب نجاحها.

الملاحق



الشكل رقم (02-03) الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز (تلمسان)



المصدر: وثائق المؤسسة

الاستبيان

-المعلومات الشخصية :

1- الجنس:

ذكر
أنثى

2- العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنة

-واقع التكوين في المؤسسة:

1- هل قمت بالمشاركة بدورات تكوينية ؟

نعم لا

2- ما نوع التكوين الذي قمت بالمشاركة به ؟

خارج المؤسسة داخل المؤسسة

3- كيف يتم انتقاء المتكويين في مؤسستكم ؟

-ما مدة التكوين الذي يتلقاها العامل ؟

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

5- كيف يتم برمجة الدورات التكوينية في مؤسستكم ؟

x من خلال التقييم الدوري للأداء

x من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي

x من خلال ما تتطلبه ظروف العمل

x من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة

x عند استحداث مناصب جديدة

6- من هم المكونين الأفضل بالنسبة لك و لما ذا ؟

من خارج المؤسسة من داخل المؤسسة

لماذا؟

.....
.....

- هل يتم برمجة دورات تكوينية من أجل تحقيق أهداف معينة ؟
لا
نعم
- 9- هل برامج التكوين التي صممت في مؤسستكم أتت بأهدافها المسطرة ؟
لا
نعم
- 10- : في رأيك ما هو النوع الأفضل من البرامج التكوينية بالنسبة لمؤسستكم ؟
من خارج المؤسسة
من داخل المؤسسة
- 11- هل التوقيت المخصص للدورات التكوينية يتعارض مع متطلبات و حاجيات العمل ؟
لا
نعم
- 12- هل يتم برمجة الدورات التكوينية من اجل حل بعض مشاكل العمل ؟
لا
نعم
- 13- ما هو الأسلوب المعتمد في مؤسستكم لتقييم فعالية و نجاح الدورات التكوينية ؟
- 14- في مؤسستكم هل يتم تقييم الدورات التكوينية بشكل دوري ؟
لا
نعم
- 15- هل ساهم التكوين في مؤسستكم في رفع أداء العاملين ؟
لا
نعم
- 16- هل التكوين يساهم في رفع الروح المعنوية للموظف و زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة ؟
لا
نعم
- 17- حسب رأيكم هل التكوين يزيد من مهارات و معارف الموظف و يساهم في الترقية و التقدم الوظيفي ؟
لا
نعم
- 18- هل يؤدي التكوين إلى تغيير ثقافة المؤسسة ؟
لا
نعم

الفهرس

الصفحة	الموضوعات
1	مقدمة عامة
3	ملخص الدراسة
4	الفصل الأول التكوين و أثره على أداء الموارد البشرية
4	مقدمة الفصل الأول:
5	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية
6	المبحث الثاني : أهمية و اهداف إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الأول :أهمية إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية (مهامها)
10	خاتمة:
11	مقدمة المبحث الثاني:
12	المبحث الثاني : ماهية التكوين
12	المطلب الأول: مفهوم التكوين
13	المطلب الثاني :أهمية و أهداف التكوين
14	المطلب الأول :أنواع التكوين
15	خاتمة :
16	تمهيد:
17	المبحث الأول :ماهية أداء العاملين.
19	المطلب الأول :مفهوم أداء العاملين.
25	المبحث الثاني :مدخل لتقييم أداء العاملين.
30	المطلب الثاني :خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.
36	المطلب الثالث :مقومات فعالية تقييم أداء العاملين والعراقيل التي يمكن أن تواجهه.
41	خاتمة:

42	المبحث الثالث :دور التكوين في تحسين أداء العامل
43	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
43	الدراسة 1
44	الدراسة 2
45	الدراسة 3
46	الدراسة 4
48	الدراسة 5
49	الدراسة 6
50	الدراسة 7
51	الدراسة 8
53	الدراسة 9
56	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
57	تمهيد
58	المبحث الأول:مقدمة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
58	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز
60	المطلب الثاني:وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي
62	المبحث الثاني:تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (فرع تلمسان)
62	المطلب الأول:تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (فرع تلمسان)
63	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز (فرع تلمسان).
64	المطلب الثالث :أشكال التكوين و أنواعه في شركة توزيع الكهرباء فرع تلمسان.
63	المبحث الثالث:الإجراءات المنهجية للدراسة .
65	المطلب الأول: حدود الدراسة:
65	المطلب الثاني:مجتمع الدراسة
65	المطلب الثالث:منهج الدراسة
66	المطلب الرابع:أدوات الدراسة

88	الخاتمة
	الملاحق
	إستبيان
	الفهرس

قائمة المراجع:

- عمار بن عشي , دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب , دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - ماجستير , غير منشورة , جامعة محمد . بوضياف، المسيلة 2005.2006
- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005

- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة 2008 .، ماجستير ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،2007 .

- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
- رجم خالد، " أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية 2012 .، ص - 03 العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2011

- حمداوي عمر، احمد بنخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة . ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة، العدد 08 ، جوان 2012

- خالد أحمد المرابرة، " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها" ، مجلة .جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول و الثاني، 2011 .

- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة تدرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف . العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2008
- توفيق عطية توفيق العجلة،" الإيداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، .قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011،

- العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية "، مجلة الباحث، الجزائر، العدد10 2012

- محمد بن عبد العزيز العميرة، " علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي " ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

- نوري منير، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .

- رابح يخلف، " نحو تقييم فعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير لمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة ب بومرداس، الجزائر، 2006. 2007. ا.
- محمود أحمد فياض وآخرون، " مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- كمال بربر، " إدارة الموارد البشرية) اتجاهات وممارسات" (، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط 1 2008.
- عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003 ، .
- عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013 .
- نوري منير، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
- آرثر بيل، " إدارة الأفراد" ، ترجمة خالد العامري وآخرون، دار الفاروق، القاهرة، 2001
- تكليش فاطمة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جورد، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،
- مذكرة دور التكوين في تحسين أداء العاملين لنيل شهادة الماستر من إعداد الطالب بوشليف الامين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة سنة 2014/2015

Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, 2004,

Paul Pinto, La performance durable, ed Dunod, Paris, 2003.

.