



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد ابن باديس

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة إستراتيجية

دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية سونلغاز-

مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

ولد سعيد محمد

من إعداد الطالبة :

طوارية أصالة سامية

لجنة المناقشة

الرتبة	الجامعة	الصفة	الإسم واللقب
رئيسا	مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	أ.ولد حمو عبد الله
مشرفاً ومقرراً	مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	أ.ولد سعيد محمد
مناقشا	مستغانم	أستاذ محاضر	أ.مادوري نور الدين

السنة الدراسية : 2023/2022

شكر و تقدير

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة يُوجد أناس يستحقون منّا الشُّكر وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

وها أنا ذا أختتم بحث تخرُّجي بكل همّة ونشاط، وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير، الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين.

وفي بداية كلمتي لا بدّ لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير، وأشكر على وجه الخصوص أستاذي الفاضل (محمد ولد سعيد) على مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع،

إهداء

إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية

إلى من ساندوا خطاي المتعثرة ففد كنتما على الدوام ملهبيّ، فعلى خطاكم أسير، وبعلمكما أقتدي،
وقدّمتما لي ما لا يمكن أن يرد، ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذا البحث أبي و أمي .

إلى أصدقاء الطرق جميعاً، الوعة والسهلة، والمظلمة والمشرقة، صديقة دربي إكرام ، إلى إخوتي و
أبناء أختي ترتيل و خليل إلى خالاتي الحبيبات و خوالي وعماتي وأعمامي إلى أجدادي الأعزاء حفظهم الله
ورعاهم و شافي جدي الحبيب إلى فقيدتي جدتي العزيزة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه أهدي هذا
البحث إليكم إذ أقدم هذا الإهداء تعبيراً عن امتناني لوجودكم في حياتي.

أصالة

الفهرس العام

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
7	مقدمة عامة
12	الفصل الأول : التكوين والتكوين المستمر
13	المبحث الأول : عموميات حول التكوين
15	المطلب الأول : ماهية التكوين
16	المطلب الثاني : أنواع التكوين
19	المطلب الثالث : أهداف وأهمية التكوين
21	المطلب الرابع :مراحل التكوين
24	المبحث الثاني :عموميات حول التكوين المستمر
24	المطلب الأول :تعريف التكوين المستمر
25	المطلب الثاني : أهداف وأهمية التكوين المستمر
26	المطلب الثالث :أنواع التكوين المستمر
28	المطلب الرابع :أسس التكوين المستمر
29	خلاصة الفصل الأول
30	الفصل الثاني :دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين
32	المبحث الأول :عموميات حول أداء الموارد البشرية وتقييم الأداء
32	المطلب الأول :مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية
34	المطلب الثاني : عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية

37	المطلب الثالث : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الموارد البشرية
43	المطلب الرابع:مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية
44	المبحث الثاني دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين
44	المطلب الأول : مفهوم عملية تحسين الأداء
45	المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء
46	المطلب الثالث : دور التكوين المستمر في تحسين أداء العامل
47	المطلب الرابع : معوقات ومشاكل التكوين المستمر
48	خلاصة الفصل الثاني
49	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مستغانم
51	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الإقتصادية سونلغاز
51	المطلب الأول:نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز
53	المطلب الثاني : تعريف المديرية الجهوية بمستغانم
55	المطلب الثالث : أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز
59	المطلب الرابع : نشاطات مؤسسة سونلغاز
61	المبحث الثاني : التكوين في الموارد البشرية
62	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز
63	المطلب الثاني : مصالح وأقسام مؤسسة سونلغاز مستغانم
67	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للموارد البشرية وتحليله
72	المطلب الرابع : مدارس تكوين عمال سونلغاز
73	خلاصة الفصل الثالث
75	خاتمة

76	نتائج الدراسة
77	الملخص
78	قائمة المراجع

معلمة علمة

تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات فهي تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة لها ،كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى ،فالاهتمام به أو رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد السواء ،ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات. وبالنظر لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال ،فلقد أصبحت المؤسسات تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر من أجل الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة ،من خلال العمل على تطويرها وهو ما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل ،بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والنمو و الإستمرار.

ويأتي إهتمام المؤسسات بالموارد البشري عن طريق إتباعها لجملة من الوسائل والأساليب التي تساهم في تنميته،نذكر منها التكوين الذي يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية،فالتكوين يعتبر استثمارا يكون عائده على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة ، و يعود كذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة ولكن الفائدة يكون مربحا لها،وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية. ولعل أفضل السبل لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد لعمالها ،وذلك من خلال تحسين مهاراتهم والرفع من مستواهم المهني من أجل التحكم ومسايرة التقدم التكنولوجي ،وكذلك من أجل كسب الخبرات التي تساعد على أداء مهامهم بسهولة.

1. إشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية :

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية بالتساؤل التالي:

كيف يمكن للتكوين المستمر التحسين من أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز مستغانم ؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :

كيف تؤثر البرامج التكوينية و المكونون على نجاح التكوين المستمر في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

بمستغانم؟

هل للتكوين المستمر دور في تطوير مهارات العمال داخل سونلغاز؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

سونلغاز "بمستغانم

و تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1- تحديد احتياجات التكوين له دور هام على تحسين أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية

سونلغاز بمستغانم

2- يساهم المكونون في رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

بمستغانم

3- يساهم التصميم الجيد للدورات التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية سونلغاز "بمستغانم

4- يؤثر تقييم العملية التكوينية بالإيجاب على أداء العامل

الفرضية الثانية: يؤدي التكوين المستمر إلى تطوير المهارات لدى العامل

3. أهمية وأهداف الدراسة :

*تكمّن أهمية الدراسة في :

- التكوين المستمر هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و التطورات التكنولوجية، فهذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها الفرد.
- التكوين المستمر من أهم أسباب نجاح المؤسسات و سر نموها وازدهارها و أداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استغلاله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على أداء المورد البشري و المؤسسة معا
- التعرف على دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية وكذا التعرف على مضمون العملية التكوينية.

في حين تهدف الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على موضوع التكوين المستمر وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
- التأكيد على إبراز الدور الكبير للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة والعاملين .
- دراسة و تحليل التكوين المستمر في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.

4. أسباب اختيار الموضوع :

إن أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع :

- إيماننا بأهمية العنصر البشري في تنمية و تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- أهمية التكوين المستمر و أثره في تحسين أداء الموارد البشرية .
- القيمة العلمية التي تضيفها هاته الدراسة باعتبار أن الدراسات التي تناولت التكوين المستمر في مجال المؤسسات الاقتصادية قليلة جدا.

- القيمة العلمية التي ستمنحها الدراسة إلى مسؤولية مسيري المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بإعطاء الأهمية البالغة لتكوين المورد البشري.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص
- أردت معرفة العلاقة بين التكوين وأداء العاملين كوني طالبة بالإضافة إلى الميول الشخصي.

5. منهج الدراسة :

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة دون السير وفق منهج واضح يتم من خلال دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة، بالإضافة إلى ذلك يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثقة ومن أجل رصد أبعاد التكوين وأثارها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاستناد إلى المصادر والكتب لتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على مذكرات بهدف إثراء موضوعنا والتي من شأنها أن توسع حيز الدراسة من الناحية النظرية.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على الوثائق والسجلات للمؤسسة الاقتصادية سواء بما يخص المؤسسة أو ما يخص مصلحة التكوين وقد اعتمدنا في هذا الصدد على منهج دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مستغانم.

6. هيكل البحث :

من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تم تخصيص الفصلين الأولين للجانب النظري والفصل الثالث للجانب التطبيقي.

تضمن الفصل الأول عموميات حول التكوين المستمر أين تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التكوين في حين أن المبحث الثاني تضمن عموميات حول التكوين المستمر.

أما في الفصل الثاني فقد ركزت على إبراز دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين .

7. حدود الدراسة :

المجال المكاني فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكانت المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم وسيتم التعرف عليها أكثر في الجانب التطبيقي .

الجانب الزمني فقد قمنا بدراسة ميدانية لمدة شهر من 02 أبريل 2023 إلى 02 ماي 2023

8. صعوبات البحث :

الصعوبات التي تلقيتها كانت أغلبها في الجانب التطبيقي أهمها :

1. صعوبة الحصول على المعطيات والوثائق خاصة في الجانب التطبيقي
2. صعوبة الإلتحاق بمكان التريض
3. نقص المراجع التي تناولت التكوين المستمر

9. الدراسات السابقة :

- مذكرة تخرج ماستر بعنوان دور التكوين في تحسين إنتاجية العاملين (حالة سونلغاز بأدرار)
- مذكرة تخرج ماستر بعنوان واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية بسونلغاز

الفصل الأول :

التكوين والتكوين المستمر

تمهيد

يلعب التكوين والتكوين المستمر دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها .

حيث أصبح التكوين المستمر للموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم , ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها و سنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بموضوع التكوين والتكوين المستمر .

المبحث الأول : عموميات حول التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساندة التطورات التقنية والتكنولوجية و اكتساب مهارات في مختلف المجالات و التخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية و تطويرها، و التكوين هو أحد مداخلها .

المطلب الأول : ماهية التكوين

يعرف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يتبعون سلوك مختلف عما كانوا المؤسسة". ويعرفه برعي " بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات

في حين يرى معظم المختصين أن التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف"¹

ويلاحظ في هذا التعريف أن التكوين هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها .

ويعرف التكوين أيضاً بأنه يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم فيتبعونه قبل التكوين².

والتكوين هو عبارة عن " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة

¹ ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب ا لتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 2004 ، ص15
² أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 ، ص. 239 ،

والمهارات والمعارف و الإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" وقد عرف العلماء التكوين على أنه " عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة و إكساب العامل مهارات جديدة³

والتكوين كما يراه آخرون هو " نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"⁴

ويعرف حنفي سليمان التكوين بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المهام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد لصقل مهاراته، فهذا التعريف يوحي بأن التكوين هو في الأساس عملية تعلم

كما يعرفه Raymond VATIER بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، أو التي قد يكلفون بها مستقبلا، بمهارة، من أجل السير الحسن للمؤسسة"⁵

في حين أن المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و 105 ، من القانون الأساسي للتوظيف العمومي المؤرخ في 15/07/2006 على أنه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.

6

³ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة، 2005 ص 81

⁴ محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة،، سنة، 1790 ص 27.

⁵ Raymond. Vatieer, Développement de l'entreprise et promotion, d'édition, Paris, France, 1984, P.50.

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006

وعليه فمن خلال ما سبق يمكننا تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة .

المطلب الثاني : أنواع التكوين

أولا : التكوين من حيث الزمان .وينقسم إلى نوعين:

أ - التكوين قبل الخدمة :

وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين؛ ففي الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها.

ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولا حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية ، وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفية معينة.

وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى "بالتكوين أثناء فترة التربص تتراوح مدتها من ثلاثة أشهر إلى إثني عشر شهرا بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب . التكوين أثناء الخدمة :

و يكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل. ويتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني

إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي أو لموظفين آخرين وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في تخصصات أخرى بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية. وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 45⁷ حيث يخضع الموظفون بموجها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط، ويتعلق الأمر ب :

➤ الترقية على أساس الاختبار: عن طريق اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة...

➤ الترقية على أساس الاختيار : وذلك بعد عشر سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي شغلها الموظف.

⁷ التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 ، و التي تحدد كليات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة

وفي كلتا الحالتين تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية مع المؤسسة المعنية أو في مؤسسات التكوين التابعة للهيئة المستخدمة إن وجدت.

ثانيا: التكوين من حيث المكان : وينقسم الى نوعين

أ*التكوين داخل المؤسسة:

هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم

الإشرافية وعلاقتهم الاتصالية مع مرؤوسهم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات. وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويننا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة،⁸

هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقتهم الاتصالية مع مرؤوسهم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.

⁸ بن سالمة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد 10 البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2007 ص8

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكوين التحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة.

ب . التكوين خارج المؤسسة: حيث يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية) حيث يتم إبرام اتفاقيات ويمكن كذلك أن تجري دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني , حيث يمكن للمؤسسة أن تبرم اتفاقية تربص مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة

ثالثا التكوين من حيث الهدف والذي يشتمل على :

- أ التكوين لتجديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات أو التطورات التكنولوجية
- ب تكوين المهارات : ويقصد به زيادة قدرة التكوين على أداء أعمال معينة , ورفع كفاءة العامل المهنية خاصة أثناء الترقية
- ج التكوين السلوكي: وهذا يهدف تنمية الإنجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات وإستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة⁹

المطلب الثالث : أهداف و أهمية التكوين
يهدف التكوين إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد و سد النقص فيما يخص :

1_ تنمية المعارف : و تركز على تنمية معارف المتكويين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب و إجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات

⁹ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ،

وعلاقات العمل¹⁰ ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات .

2 تنمية مهارات الأفراد: ويقصد بها المهارات و الإستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية ومهارات سلوكية، هذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين أي أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة، كالزبائن والموردين مثلا.

3 تنمية الاتجاهات الإيجابية: إن تنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يسهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم المعقدات المبادئ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة ، والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وهكذا فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

وللوقوف على أهمية التكوين لابد من استعراض الدوافع التي تحتم العملية التكوينية، وهي:

➤ الاستجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل (التأقلم مع القوانين والتشريعات الجديدة).

➤ (تطور الفن الإنتاجي) ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة.

➤ التكيف مع حاجات الزبائن¹¹

وتبرز أهمية التكوين في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل أو وسائل العمل فضلا عن أن التكوين هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف،

¹⁰ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء

¹¹ د . الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد، 6 ، 2008ص 12

و يمكننا أن نحدد أهميته من خلال الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها وهي بدورها الأسباب والدوافع التي تحتمه،

ومن أبرز مزايا التكوين:

- ❖ تحسين أداء الموارد البشرية: يساعد التكوين المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أداءهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
- ❖ تكوين الاتجاهات : فالتكوين يهدف إلى تكوين اتجاه معين لدى العاملين عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على ولاء حقيقي تجاهها.
- ❖ المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل : فالتكوين سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل الغياب عدم الرضا عن العمل الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التكوين في حلها هي انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل ...
- ❖ توفير الاحتياجات من العمل : فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التكوين خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تكوين مهني خاص بها.
- ❖ زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل : ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التكوين من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.
- ❖ تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم : إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم . فاكتساب مثل هذه المهارة

الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، وبهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التكوين أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.¹²

المطلب الرابع : مراحل التكوين

إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربع مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي¹³:

أولا . مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كان هنالك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف.

وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

المتكون : فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.

الرئيس المباشر : الذي يشرف على المتكون.

إختصاصي التكوين و هو المسؤول عن التكوين.

الإدارة أو الهيئة : و التي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها. و في حالة التيقن من

الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء.

ثانيا . مرحلة التصميم:

¹² جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص334 ، ص 33

¹³ محمد البرادعي : تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة 2005، ب بسبوني ص 4

كلا من في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع بتنفيذها فعلا، والتصميم يضم. محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المكونين، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين.

ثالثاً. مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب، نذكر منها:

أسلوب العرض : عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.

أسلوب المشاركة : تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم.

المناقشات وأسلوب المشاهدة : عرض المادة ب شكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية.

كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم والحسم من الأجر حسب مدة الغياب (في حالة الغيابات الغيرمبررة)

رابعاً: مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها أحد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية.

ويعرف Mike Wills تقييم التكوين "بأنه سلسلة من الاختبارات والتقييمات والتحريات المصممة للتأكد من

أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة."

وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

1. التقييم قبل التنفيذ: يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجودالمكون المتخصص وأيضا تحديد المتكويين
2. التقييم أثناء التكوين: يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سيرالعملية التكوينية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمةملاءمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكويين في البرنامج ومدى حرصهم علماالحضور والاستفادة من التكوين
3. التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلا.

وباختصار تتم في مرحلة التقييم الإجابة على الأسئلة التالية: هل أحب المشاركون التكوين؟، هل تعلم المشاركون؟، هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟، وأخيرا هل كان للتكوين الأثر الإيجابي المنتظر بحيث حسن من أداء المتكون وبالتالي مردودية الإدارة والمنظمة.

المبحث الثاني : عموميات حول التكوين المستمر

ازدادت أهمية التكوين المستمر بالنسبة للعاملين بمختلف التخصصات، خاصة وأنه تبث ميدانيا أن الخريج تفوته الكثير من المعلومات ، وتقنيات العمل المتصل بمهنته بعد التحاقه بمنصب عمله، في ظل تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية أصبح التكوين المستمر امتدادا منطقيا للتكوين القاعدي أو المنظم، الذي يتلقاه الموظف في مختلف مراحل حياته الدراسية...

المطلب الأول : تعريف التكوين المستمر

التكوين المستمر هو " ذلك التكوين الذي يستفيد منه العمال الذين يدرسون في قطاعات أو مجالات تستدعي تحديث معارفهم وتحسين مؤهلاتهم وفقا للتطورات الحاصلة في الميدان الذي ينشطون فيه، فيصبح بذلك

التكوين المستمر بمختلف أنواعه ومستوياته، وسيلة للتنمية المهنية تساعد على تحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق مردودية أفضل..."

كما يعرف التكوين المستمر بأنه " تكوين إضافي يستفيد منه العامل، ليتمكن من التأقلم مع التطور الصناعي والعلمي في التكاليف و التقليل من المخاطر، فالتكوين المستمر يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء¹⁴.

ومن خلال ما سبق من التعريفات يمكننا أن نقول أن التكوين المستمر هو مواصلة للتكوين الأولي بهدف تجديد المعارف واكتساب قدرات مهنية عالية، ومسايرة التطورات السريعة في المعلومات، قصد التطوير من أجل التميز في كل ما هو جديد في الميدان المهني.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين المستمر

أولاً: الأهداف نجد:

- ✓ أن يجعل المهنيين مسافرين للمفاهيم أو المعارف والمهارات الجديدة، سواء في المجال الخاص بهم أو في المجالات المناسبة أو المرتبطة معاً.
- ✓ إعدادهم للتغيرات التي تحدث في مستقبلهم المهني.
- ✓ تحديث تعليمهم الأساسي تجديد نشاطهم في مختلف النواحي المتعلقة بتعليمهم الأساسي.
- ✓ رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته.
- ✓ تسهيل التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة وخاصة التكنولوجية وتحسين بيئة العمل.¹⁵

¹⁴ كريم، مراد . مجتمع المعلومات وتأثيراته على المهنة المكتبية : الحالة الجزائرية نموذجاً، قسنطينة : دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص.19

- ✓ الرفع من المنافسة وذلك بتقوية القدرات التقنية والمعارف ومهارات المتكون، فهذا الهدف عام بهم جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة ويسمح بمواكبة مناصب العمل للدور المهني العالي
- ✓ الرفع من طموحات العامل أو المتكون المستمر نحو المستقبل¹⁶
- ✓ تحقيق الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة من النواحي الفنية والإقتصادية.
- ✓ تطوير قدرات المتكون والمبادئ العلمية و الأسس النظرية في مجال تخصصه، مما يستدعي توثيق العلاقة بين المهارات الأدائية و التطبيقية من ناحية، ومن المفاهيم والمعارف والمعلومات العلمية من ناحية أخرى.
- ✓ الحصول على قاعدة عريضة من المهارات في مجال المهنة.

ثانيا : أهمية التكوين المستمر

يمكن إبراز أهمية التكوين المستمر في النقاط التالية:

- ✓ حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات للترقي الوظيفي، وما يترتب عليه من تبعات ومسؤوليات إدارية من نوعية خاصة¹⁷
- ✓ منح المتكون القدرة على مسايرة كل التطورات الحاصلة في المجتمع .
- ✓ إكساب المتكون مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال توضيح النقاط الغامضة وتبسيط كل العمليات المعقدة المتعلقة باستعمالها.
- ✓ تطوير المعارف والخبرات والقدرات بما يتناسب مع النظم الجديدة .
- ✓ رفع درجة الرضا الشخصي لدي المتكون لما يتلقاه من تدريب.

¹⁵ عباسة صليحة، معمري زينة . التكوين المستمر لعمال المكتبات الجامعية : دراسة حالة عمال مكتبة جامعية منتوري بقسنطينة. مذكرة . ليسانس : علم المكتبات ا. قسنطينة :جامعة منتوري سنة2001 ،ص46.

¹⁶ بلعطار يمينه، بودبزة عبلة : تكوين المكتبيين بالمكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الطبية . وفروعها بقسنطينة. مذكرة ماستر ، تخصص :علم المكتبات، جامعة منتوري ،قسنطينة ، سنة 2012 . ص3

¹⁷ مزيش مصطفى.الجامعة والمكتبة و دورهما في تدريب المستفيدين ، :مجلة المكتبات والمعلومات .قسنطينة: جامعة منتوري سنة الجامعية 2007-2006،ص1

✓ يساعد التكوين المستمر على الإبقاء على المهارات الموجودة من ناحية وإضافة تشجيع مراكز المعلومات للتعامل فيما بينها للقيام بدورات تدريبية، بهدف رفع كفاءة العمل مهارات ومعرفة جديدة

18

المطلب الثالث : أنواع التكوين المستمر

يمكن تقسيم التكوين المستمر إلى :

1- التكوين المستمر الذاتي : يعد الموظف مسئولا، وله دور كبير في تعليم نفسه ذاتيا وتحسين مستواه،

ولإرادته الشخصية دور كبير في تنمية كفاءته ومهارته الذهنية .

و انطلاقا من قاعدة أن التعليم عملية حياتية متواصلة، فإن الموظف معني بتطوير معارفه وتحسين أدائه الوظيفي والقراءة من أهم وسائل التطوير المهني الذاتي، لأنها أهم وسيلة تمكن من الإطلاع على كل جديد، بل هي القاعدة الأولى لكل عملية تعلم، فقبل أن نفهم ما ندرسه ميدانيا يجب أن نقرأه لذلك يجب على الموظف أن لا

ينقطع عن القراءة ويلتزم بها العنصر الآخر في تنمية المهنية، يتمثل في الوقت الذي يجب على الموظف حسن

استغلاله في التعليم المستمر، والذي يستدعي التفرغ للمطالعة أو للتدريب على وسائل عمل جديدة أو التنقل إلى مؤسسات أخرى للإطلاع أو التريص .

2- التكوين المستمر في المؤسسات التعليمية المتخصصة مبدئيا فإن الجامعات المدارس و مراكز

التكوين تقوم في المقام الأول بالتكوين، و بالإعتماد على القرارات و البرامج الرسمية لتمنح لهم عند التخرج شهادات ودرجات علمية تمكنهم من الإلتحاق بوظائفهم في مختلف التخصصات، ولم يعد يقتصر نشاطها على تكوين الطلبة من مختلف التخصصات فقط بل أصبحت تساهم في إجراء

18 عبد الهادي، لزمد فتحي، لزمود أسامة، السيد، دراسات في تعليم المكتبات والمعلومات. القاهرة ، المكتبة الأكاديمية. 1995. ص.3

دورات تكوينية تدخل ضمن التكوين المستمر للعاملين من خلال إبرام اتفاقية بينها وبين المؤسسات
الراغبة في تكوين موظفيها (التكوين خارج المؤسسة).

المطلب الرابع : أسس التكوين المستمر

للتكوين المستمر أساسين هما :

1- الأسس العامة :

- الحاجة الحالية والمستقبلية للتكوين المستمر.
- الشروط القانونية و المادية .
- تحديد المجموعات وأماكن التكوين و ارتباطها بسوق العمل
- أهداف التكوين و محتوياته

2- الأسس الخاصة : فيجب أن تشمل العناصر التالية :

- الأهداف الخاصة للتدريب
- المحتويات الفردية لموضوعات التكوين المستمر.
- الطرق و المناهج التعليمية.
- الوسائل و التجهيزات الملائمة.
- تطوير التكوين المستمر و نتائجه¹⁹

خلاصة الفصل:

¹⁹ صوفي عبد اللطيف التكوين العالي في علوم المكتبات و المعلومات: أهدافه، أنواعه، واتجاهاته الحديثة، مخبر تكنولوجيا المعلومات و دورها في التنمية الوطنية، جامعة منتوري 2002، ص85

تشير جميع الدلائل إلى الإهتمام الكبير بالتكوين و إلى الحاجة إلى متخصصين في تشير جميع الدلائل إلى الإهتمام الكبير بالتكوين و القيام به، ذلك أن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتهم، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث، ولذا يعد التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فمن فوائده زيادة الإنتاجية، الرفع من معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل . ومما لاشك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة نفسها، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، وعليه يستوجب على كل منظمة تصحيح مسار وسلوكيات الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، ومن ثم نقلها على مستوى المؤسسة، بغية رفع مستوى مردودية المؤسسة وحسن أدائها.

الفصل الثاني :

الأداء والموارد البشرية

تمهيد

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك إهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمنظمات تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول : عموميات حول أداء الموارد البشرية و تقييم الأداء

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة و قد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل المؤسسة إلى أسى أهدافها فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كومه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف أداء أي منظمة، و في أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، و رغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط و محدد، و من بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر :

. عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه : نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك . مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك .²⁰

كما يعتبر أداء الموارد البشرية أنه : " انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل ."²¹

و يعرف أداء الموارد البشرية أيضا بأنه : " النتائج العلمية أو الإنجازات أم ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال ."²²

كما ينظر للأداء البشري على أنه : " القدرة على تحقيق النتائج، و الذي يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية : أولها المهارات التي تعد مصدر للأداء البشري و أحد مكوناته الأساسية حيث يساهم إكتسابها و

²⁰ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15

²¹ علي بونس ميا و آخرون ، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا، جامعة 35 تشرين، سوريا، المجلد، 31 العدد، 1 2009 ، ص 5.

²² صورية زاوي، ميلود تومي، " دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب و 36 العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد ، 7 جوان ، 2010 ص16

تطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات إضافة إلى التحفيز وأخيرا تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام و مختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية. " ²³

كما يشير أداء الموارد البشرية إلى : " درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة و التكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة". ²⁴

و تتمثل أهمية أداء الموارد البشرية في: ²⁵

1- يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني الكثير من القرارات الإدارية، و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، و الترقية و الترشيح للدراسة و الإعارة للعمل بالخارج، و من خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

2- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور مرتبات شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، و إثبات ذاته.

²³ ياس عقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى وطني حول "تطور المهن و الكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر 14 /15 ماي 2012، ص 5،
²⁴ حمد سيد مصطفى، المدير و مهارته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص14
²⁵ علي يونس ميا و آخرون، سنة، 2009 مرجع سابق، ص5

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه

أولاً; عناصر أداء الموارد البشرية

تتمثل عناصر الأداء في:²⁶

(1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

(2) نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

(3) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

(4) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك ثلاثة عناصر للأداء تتمثل في:

(1) كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف.

(2) متطلبات الوظيفة: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من أعمال أو وظيفة من الوظائف.

²⁶ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية 40 بغزة، فلسطين، سنة 2008، ص 34

(3) بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم و هيكله وأهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية والقانونية)

ثانيا: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و يعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من

1. الجهد

2. القدرات

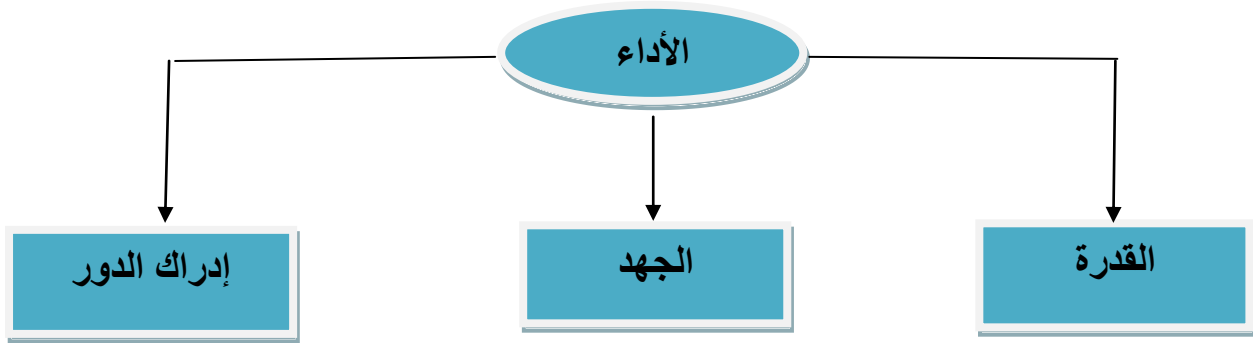
3. إدراك الدور (المهام)

1. الجهد: هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية

2. قدرة الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة .

3. إدراك الدور: ويشمل التصورات و الإنطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل و ، الكيفية التي يمارسها في دوره المؤسسة .

الشكل رقم (أ) محددات الأداء الوظيفي



ثالثا : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء .

ولعل أهم هذه العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :²⁷

العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج من نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيض أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة .

²⁷ مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012-01، للأستاذ و الدكتور السعيد بريش و الدكتورة نعيمة يحيوي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، س2

العوامل الداخلية المؤثرة في الاداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات والآلات نوعية المنتج شكله والغلاف مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة نوعية المعلومات) ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ول يمكن تحديده واضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها موارد²⁸.

المطلب الثالث : مفهوم وأهمية و أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

- تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر

²⁸ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، للأستاذ و الدكتور السعيد بريش و الدكتورة نعيمة يحيوي بكلية العلوم الاقتصادية مرجع سابق

تداولاً لمفهوم تقييم الأداء: ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية

- يعرف الكيسي تقييم الأداء على أنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".²⁹
- كما عرف علاقي تقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم".²⁹
- و يعرف أيضاً على أنه "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، و أحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة. فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية³⁰.. فتقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً

31 "

ثانياً : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد

²⁹ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع سابق،

³⁰ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 208

³¹ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003/2004، ص، 328

بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي :³²

أولاً : تخطيط الموارد البشرية.

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لا سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ثانياً : تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً : تحديد الاحتياجات التدريبية.

³² خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة و النشر، سلطنة عمان ،سنة 2015 ،ص153-152

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

رابعاً : وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

خامساً : إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات و إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

سادساً : معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

ثالثا : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي³³:

أولا : على مستوى المنظمة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاته بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

ثانيا : على مستوى المديرين

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير

³³ مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي،إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن، سنة 2003 ،ص 239

عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي
- ✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً : على مستوى المرؤوسين.

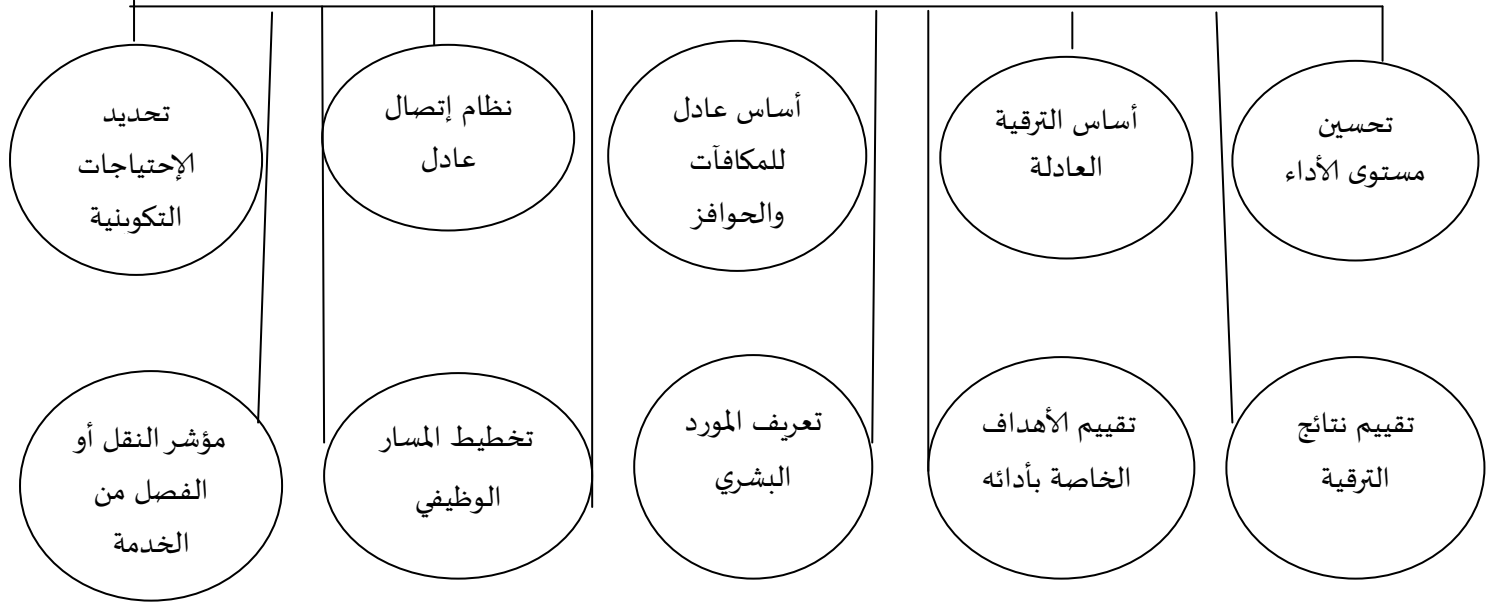
أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات

تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة , و يلخص الشكل التالي أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

شكل رقم (ب) يمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

أهداف تقييم الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية, الميزة التنافسية, الدار الجامعية, مصر 2008

المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنية على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وهي كالتالي:

1. وضع توقعات الأداء

تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، وبالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع والموجه لانجاز العاملين، و أساس تقييم أدائهم وكفاءتهم³⁴.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء و محاولة معالجتها، من

³⁴ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب للنشر، مصر، سنة 2004، ص13

خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل ، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3. تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4. 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 و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترفيه و المكافآت و التدريب.

5. وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات و المعارف و حتى القيم التي يحملها العامل، و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم و الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني : دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية
المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء

✓ 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".

✓ عرف محمد كامل مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة تحتاج إلى حل و هذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها³⁵.

✓ عرف محمد قدرى حسن تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي : " تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء"³⁶.

✓ يرى محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج عملية تحسن أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءتها تحت إشراف و توجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية³⁷.

المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية

تمر عملية تحسين الأداء بعدة مراحل نذكر منها:

1 - تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل

الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.

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

³⁵ محمد كمال مصطفى ، تحليل و قياس و تقييم الأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر، سنة، 2014، ص 125

³⁶ محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة، 2015، ص 403

³⁷ يرى محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار 51 الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة، 2014 ، ص 260

2- البحث عن جذور المسببات يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الأخذ في الحسبان أولوية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة و المنافع المتوقعة.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ. نظم نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية . نحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركّز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى³⁸.

المطلب الثالث: دور التكوين المستمر في تحسين أداء العامل

إن التكوين المستمر هو النشاط الذي توليه المؤسسات الصحية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل، و من خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق خدمة صحية ذات جودة عالية، إذ أن طبيعة المؤسسة الصحية تمسها تغيرات كثيرة سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية لذلك أصبحت تفرض على المؤسسة الصحية توافق قدرات العمال مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تهدف إليه المؤسسات، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز تكوين متخصصة.

³⁸ محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ و المهارات الوظائف، مكتبة القسري الرياض، 1999

كما ينظر إلى التكوين المستمر على أنه مكمل للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار العمال وتعيينهم و إنما يجب إعداد هذه الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و صقل مهاراتهم، و للتكوين المستمر تأثيرات متعددة على أداء العمال و من أهمها ما يلي :

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية³⁹
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم
- ✓ تنمية شعور العمال للانتماء و الولاء للمؤسسة
- ✓ توعية العمال بأهمية التكوين و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل
- ✓ للتكوين المستمر دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أداءهم.
- ✓ المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة .

✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.

المطلب الرابع : معوقات و مشاكل التكوين المستمر

على الرغم من أهمية التكوين المستمر و دوره في تنمية العاملين عامة و موظفي الصحة خاصة، يرى بعض الخبراء و المختصين أن هذا النشاط مازال يعاني في عالمنا العربي من بعض المظاهر السلبية التي تحول دون بلوغ الأهداف المنشودة و تتجلى تلك المظاهر فيما يلي :

³⁹ محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس 53 لغرور، خنشلة"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2003-2004، ص 94

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يلعبه التكوين المستمر.
- ✓ اعتقاد العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله، أي افتقارهم للفهم السليم لأهمية التكوين المستمر.
- ✓ عدم توفير المكونين الأكفاء فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني
- ✓ عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين التكوين وسياسات النقل ، الترقية وتخطيط العمالة.
- ✓ غياب التقييم لبرامج التكوين المستمر والنتائج المتحققة منه.
- ✓ اختلاف كبير ومتنوع في سلوكيات المدربين .
- ✓ انعدام التحسيس عند الهيئات الوصية فيما يخص أهمية التكوين المستمر.
- ✓ نقص الإمكانيات المادية والمالية وإضافة على ضيق الوقت.
- ✓ صعوبة تحديد حاجات المشاركين.
- ✓ صعوبة الاستجابة إلى كل حاجيات المشاركين.
- ✓ الاهتمام ب الكم دون الكيف في البرامج التكوينية، أي التركيز على عدد المشاركين في النشاطات التدريبية وليس نوع المهارات أو السلوك التي يكتسبونها من تلك النشاطات
- ✓ التركيز على المنهج الأكاديمي النظري كأسلوب للتدريب الأمر الذي ينتهي عادة بضجر واستياء المشاركين .
- وبالتالي زيادة قناعاتهم بعدم جدوى التدريب، والافتقار إلى المنهجية والاستمرارية في البرامج التدريبية⁴⁰

⁴⁰ صوفي عبد اللطيف. المرجع السابق، ص 56

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق يعتبر التكوين المستمر عنصر مهم في العملية التربوية وهناك عدة وسائل وأساليب لتحقيق التكوين المستمر للأستاذ وله عدة أهداف يسعى لتحقيقها منها التعمق في القضايا التربوية التوسع في

المعلومات تبادل الخبرات والمعارف وغيرها فالتكوين المستمر يعتني بجميع جوانب الفرد في تحسين وتنمية اتجاهاته وسلوكياته أثناء عمله ويكون هذا الاهتمام مستمر معه

الفصل الثالث :

دراسة حالة شركة سونلغاز

لتوزيع الكهرباء والغاز بمستعانم

تمهيد

إن المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وأحجامها الظاهرة إنسانية هادفة، وهي وسيلة فعالية لإنتاج المواد والسلع وتقديم الخدمات. كما تسعى لتحقيق رغبات الجمهور وتحقيق التنمية بهدف التقدم والتطور

والازدهار مستخدمة الموارد البشرية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي لمؤسسة إقتصادية، إذ تمثل أهمية بالغة في تحفيز العمل أداء عملي بالشكل المطلوب للمؤسسة ومن هذا المنبر لا بد من التعرض إلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم والتطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى دور التكوين في مؤسسة سونلغاز.

المبحث الأول : الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الأول : نبذة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947 وذلك تكملة للمنشات النفطية البترولية بعد اكتشاف آبار البترول تحمل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية وبعد الإستقلال مباشرة الحكومة الجزائرية ولت إهتمامها للتأميم الاقتصاد

الوطني، ففي سنة 1966م أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم إنتهت في سنة 1741م بالتأميم الكلي لقطاع النفط وكان التاريخ 24 فيفري أهم تاريخ، حيث تم تأميم كل الأنابيب والمتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، فهي عبارة عن مؤسسة إقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج.⁴¹

❖ تطوير المؤسسة عبر مختلف المحطات التاريخية:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت في مايلي:

من كهرباء وغاز الجزائر (ega) إلى (sonelgaz) في سنة 1947م تم تأسيس مؤسسة غاز وكهرباء الجزائر (ega) والتي احتكرت توزيع وإنتاج الكهرباء والغاز بامتلاكها على كل المؤسسات الناشطة في هذا المجال في تلك الفترة على غرار (lebancie) والمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (sea) تحت إطار التشريع الفرنسي لسنة 1947م.

◆ **بعد الإستقلال 1962:** بعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بالإشراف على مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر (ega) خاصة في مجال تكوين الإطارات من أجل التكفل بتسيير هذه المؤسسة ومسايرة تطورات العصر.

◆ **سنة 1969:** تحولت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (ega) إلى (sonelgaz) المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أين كان عدد العمال آنذاك حوالي 6000 عامل، وكان هذا التحول يهدف إلى تسخير الإمكانيات التنظيمية والبشرية من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد ولتحقيق العديد من

⁴¹ - المرسوم رقم 59-69 (المؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية) 01 أوت 1969 والمتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

المشاريع الكبرى للسلطات العمومية مثل كهربية الأرياف سنة 1983م⁴²، وهي المرحلة التي تم فيها الانتقال من فروع الأشغال إلى شركات الأسهم (spa) ذات الخدمة العمومية والتجارية.

◆ وفي سنة 1983م تم إنشاء العديد من الفروع الخاصة:

- ✓ كهريف (Kahrif) من أجل الكهربية
- ✓ كهركيب (kahrakib) منشآت وتركيب الكهرباء
- ✓ كانا غاز (kana gaz) إنجاز شبكات الغاز
- ✓ أناقرا (ana gra) أشغال المدينة
- ✓ التركيب (ettarkib) التركيب الصناعي
- ✓ أمس (amc) تصنيع العدادات وأجهزة القياسات والمراقبة بفضل هذه الفروع الضخمة أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تمتلك من الإمكانيات المادية ما يمكنها من تنبؤية وتغطية الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية لتنمية البلد.
- سنة 1991 في سنة 1991م أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (epic) مهمتها الأساسية الخدمة العمومية والتسيير التجاري⁴³.
- في سنة 2002م أصبحت المؤسسة ذات أسهم حيث مكنتها هذه الهيكلة من توسيع مجال نشاطها داخل وخارج الوطن عن طريق الشراكة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط.

➤ في سنة 2004م أصبحت مجتمع اقتصادي وصناعي للعديد من المؤسسات وفروع النشاطات القاعدية:

✓ سونلغاز لإنتاج الكهرباء (spe)

⁴² حجاج حسان، الاتصال الحديثي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمكانة الاتصال الحديثي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة 02 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، اشراف د: بن لطرش ليلي 2009-2010، ص.1

⁴³ مرجع سابق، ص 136.

✓ تسيير شبكات نقل الغاز (grte)

✓ تسيير شبكات الغاز (grtg)

➤ سنة 2006 : في هذه السنة تم إعادة هيكلتها إلى أربع فروع كبرى

منطقة الجزائر، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب.

على غرار هذه التحولات يبقى تأمين الخدمة العمومية المهمة الأساسية لسونلغاز بالإضافة إلى توسيع النشاطات وتحسن السير التجاري.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية مستغانم :

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية مستغانم حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كلم غرب الجزائر العاصمة يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية شلف ومن الجنوب ولايتي معسكر، وغيليزان تتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها 830000 نسمة، وتغطي 10 دوائر و 32 بلدية. تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية والتي ستندمج مستقبلا مع مناطق أخرى ضمن مشروع الوسط، تأسست المديرية سنة 1977م وكانت تابعة لمركز المدينة لتستقل سنة 1980م حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية وتحتل موقعا إستراتيجيا كونها تربط بين الشمال والجنوب .

◆ بطاقة تعريفية عن المؤسسة:

شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (kahrakib) تقسم بدورها مقر الولاية إلى:

ثمان وكالات تجارية للتوزيع: وهي

🇩🇪 وكالة مستغانم شرق / مستغانم غرب

🇩🇪 وكالة عين تادلس

🇩🇪 وكالة حاسي مماش

🇩🇪 وكالة سيدي علي

🇩🇪 وكالة ماسرى

🇩🇪 وكالة عشعاشة

🇩🇪 وكالة بوقيراط

أربع نقاط إستقبال : بوقيراط ، خير الدين ,سيدي لخضر، تجديت

أربع مقاطعات كهربائية : مستغانم ,عين تادلس, حاسي مماش، سيدي علي

أربع مقاطعات غازية : مستغانم , حاسي مماش ,عين تادلس ,سيدي علي.

. ويبلغ عدد زبائن المديرية 227025 زبون كهرباء و 103060 زبون غاز، ويسهر على خدمة زبائن مديرية توزيع

مستغانم 523 عامل موزعين على مختلف الوكالات.

رقم الزبائن 3303 للتبليغ عن أي عطب تقني خاص بالكهرباء والغاز الموعد اليومي .

المطلب الثالث: الوظائف والأهداف الأساسية لشركة سونلغاز مديرية التوزيع⁴⁴:

تزويد الزبائن بالكهرباء والغاز وضمان إستمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية

تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية و تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

ولكن للمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما: التموين بالكهرباء والغاز

الوظيفة الأولى: التموين بالكهرباء:

يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضح فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدها تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع.

توكل الشركة الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل وتبقى المصالح تراقب الأعمال وبعد الانتهاء تقوم بالتأكد من العمل ثم تقوم بعملية الوصل

الوظيفة الثانية التموين بالغاز :

ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين.

الأعمال يقوم بها مقاولون حيث تعرض الشركة المشروع في شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم وتقوم الشركة بإختيار أفضل عرض .

السهر على سيرهاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتهما وعملية تجديدها.

بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين، تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد البشرية، حيث تقوم الشركة في كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات تقوم الشركة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة.

⁴⁴ تقرير تربص ليسانس في إدارة الأعمال بسونلغاز

تحتكر مؤسسة سونلغاز " كل من إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء والغاز وهي مكلفة الطاقة الكهربائية التي تنتجها بنفسها . بتوفير ما يلي إلى زبائنها:

وقود الغاز الذي تشتريه من مؤسسة " سوناطراك " التي تحتكر إنتاج الفحم الهيدروجينية.

- 1الكهرباء:

تتواجد مناطق إنتاج الكهرباء عبر النقاط مختلفة من الوطن ، وأنواع هذه المراكز كثيرة منها:

- محطة توليد الكهرباء بالطاقة الحرارية .
 - محطة توليد الكهرباء بمحركات " ديازل." " Diazelle "
 - محطة توليد الكهرباء بعامل هيدروكهربائية.
- ترسل مؤسسة سونلغاز الكهرباء المنتجة من مستوى معمل من العامل المذكورة أعلاه إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية (خطوات ، محطات إرسال) تحول هذه الطاقة أما لأن تكون:
- موضوعة تحت تصرف بعض الزبائن الصناعيين
 - ترسل محطات تحويل التي تتحكم في خفض توتر الكهرباء ، الذي يلائم شبكات منخفضة التوتر (220 فولط 380 فولط ليتم وصل بعض المشاركين بها كالعائلات.

- 2الغاز:

يعتبر الغاز ثاني منتج تتكفل مؤسسة سونلغاز بتوفيره للزبائن ، بعد أن يتم شراءه من مؤسسة سونطراك ، عكس الكهرباء التي تنتجها بنفسها .

ترسل المؤسسة ما إشتهرته من غاز إلى زبائنها، عن طريق أنابيب موصلة بقنوات الغاز المثبتة لمؤسسة سونطراك

هذه الطاقة تحول أما لأن تكون :

- موضوعة تحت تصرف بعض الزبائن الصناعيين .
- ترسل إلى محطات لتخفيض الضغط لكي تلائم توتر شبكات توزيع الغاز.

مع :

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.⁴⁵
- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون .

⁴⁵ مذكرة دور التكوين في تحسين أداء العاملين

تناول الجدول الآتي عدد زبائن الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز مستغانم

عدد زبائن الكهرباء :

نوع الزبائن	2018	2019	2020	2021	2022	(avr)2023
جهد منخفض	190017	198564	207869	217475	224679	227025
جهد متوسط	709	741	791	790	805	827
جهد عالي	3	3	3	3	4	4
المجموع						227856

عدد زبائن الغاز :

نوع الزبائن	2018	2019	2020	2021	2022	2023(avr)
ضغط منخفض	72802	79998	83347	94559	100871	103060
ضغط متوسط	68	70	73	78	82	83
ضغط عالي	2	2	2	1	1	1
المجموع						103144

المصدر: مؤسسة سونلغاز مستغانم (قسم العلاقات التجارية)

المطلب الرابع: نشاطات مؤسسة سونلغاز⁴⁶

إن مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تتمثل في شرح سياستها العامة واختيار ما تقدمه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم من خدمات الكهرباء والغاز مما يؤدي إلى إحتفاظ المؤسسة بمكانتها وإحترام جمهورها لها ومن هنا نستنتج أن النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تساعد على ربط علاقات مع الزبائن، وهنا كانت المبادرة لإعطاء فكرة عن نوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة فوجدتها تنحصر بين القيام ب: الزيارات الميدانية: تعتبر الزيارات الميدانية إحدى أكثر الوسائل الإتصالية التي تهدف إلى التواصل وخلق العلاقات الطيبة و الإنطباعات الحسنة لدى العديد من الجماهير التي يستهدفها الحدث والتي تريد المؤسسة من خلالها تحقيق أهداف معينة، كأن تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتنظيم زيارة ميدانية إلى إحدى فروعها بمعينة الصحافيين للتعرف بمختلف نشاطاته، أو دعوة المتعاملين إلى زيارة وحدات الإنتاج لإظهار الطريقة التي يصنع بها المنتج أو نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة للزبائن، وتكمن أهمية العملية في كون مقدم الخدمة هو المجيب على أسئلة الصحافيين ليس ممثل المؤسسة بل متدخل حيادي يفترض فيه أن يكون ناقدا ومن ثم مصداقية أعلى.

حلقات النقاش: تتميز حلقات النقاش بأنها تستهدف تناول بعض الموضوعات بشكل تحليلي وبطريقة النقاش الجماعي التفاعلي تتيح للجميع المداخلة في أي وقت من النقاش من أجل تبادل الموضوعات وتطوير الأفكار وبلورة المشاريع والبرامج.

المؤتمرات والندوات : المؤتمر هو لقاء ذو طابع علمي بحثي يشترك فيه عدد من المتخصصين في علم أو حقل معرفي بحيث تعد فيه بعض الأبحاث العلمية المحكمة (ذات طابع أكاديمي) بالإضافة إلى أوراق عمل ذات طابع مهني غالبا، ويتم تنظيم المؤتمرات من قبل الجامعات، مراكز التكوين ومراكز البحث كما يمكن للوزارات والجهات المختصة والمؤسسات أن تقوم بتنظيمها بالتنسيق مع مؤسسة علمية بحثية، أم الندوة تغلب عليها أوراق العمل التي قد لا تخضع لتحكيم علمي دقيق كما تتضمن الندوة حسابات يشترك فيها بعض

⁴⁶ مقابلة: بن زيدان محمد، مكلف بالإعلام

الأكاديميين أو المهنيين لتناول قضية معينة مع إتسام الطرح بالبساطة، وعدم التعقيد لمراعاة بعض المشاركين الذين قد لا يكونون مختصين في ذلك المجال، وتتميز الندوة التي يشترك فيها أكثر من شخص بالتنوع في الطرح ومعالجة العديد من المسائل من خلال التخصصات والخبرات المختلفة للمشاركين .

الحملات التحسيسية : القيام بتجمعات وتنظيم حملات تحسيسية من طرف المؤسسة خاصة في فصلين الشتاء (مخاطر الغاز والصيف من مخاطر) (الإحترق) والإقتصاد في الطاقة.

المطبوعات: يهدف هذا الشكل من الإتصال إلى إعطاء المزيد من المعلومات عن المؤسسة أو الموضوع المستهدف إيصاله، وتأخذ أشكالاً مختلفة كالكتيبات والملفات المتكاملة والمتضمنة معلومات عن الموضوع المستهدف في مجال مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي غير دورية تتزامن مع أحداث معينة أي أنها مؤقتة لدينا كذلك الملصقات واللافتات.

مجلة المؤسسة الخارجية: تستقبل المجلة الموجهة للجمهور الخارجي في العديد من النشاطات والميادين وخاصة التي يكون الهدف منها ربط وتقوية العلاقات مع الجماهير الخارجية وتوزع هذه المجلات توزيعاً واسعاً لدعم سمعة الشركة وصورتها الذهنية.

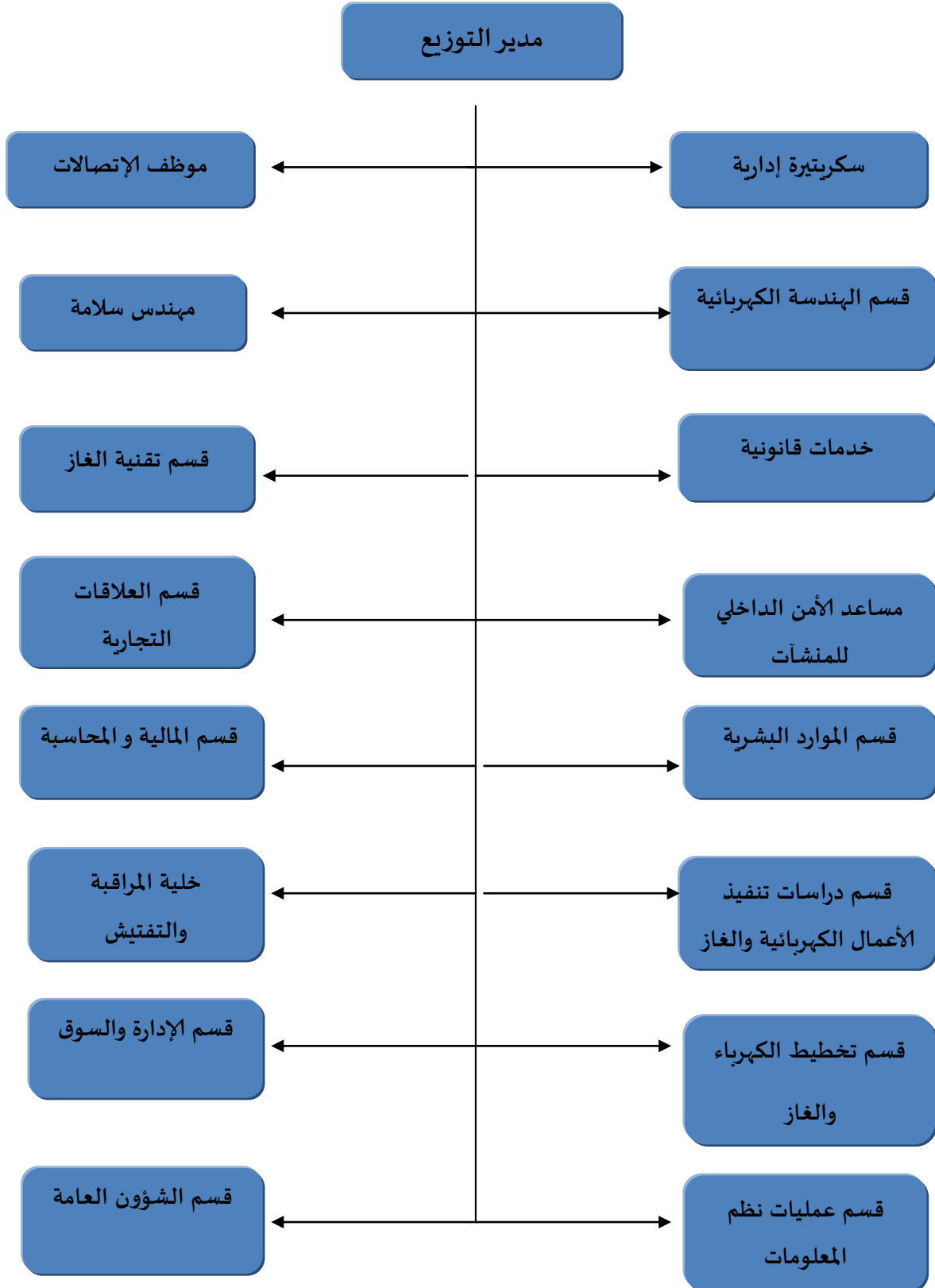
المشاركة في المعارض : تعتبر المعارض إحدى طرق ونشاطات المؤسسة وهي إحدى وسائل العلاقات العامة المباشرة تستخدم لأسباب إعلامية وترويجية للسلع والخدمات لإبراز إنتاج المؤسسة وتحسين صورتها العمومية أو لمعرفة إتجاه

الجمهور، لذلك فلا بد من إقامة المعارض العامة للإلتقاء بأطراف مختلفة مشتركة بالمعرض أو لإقامة حوارات وحسابات العمل لتبادل الأفكار والأراء أو لتوسيع المشاركة المتبادلة ما بين الأطراف المشتركة في المعرض، وميزة هذه الوسيلة أنها تحقق اللقاء مع أطراف مختلفة (موزعون، مجهزون، وسطاء، جمهور) ... إلخ قد لا يمكن الإلتقاء بهم في مناسبات أو أوقات أخرى.

المشاركة في الأبواب المفتوحة : القيام بأيام دراسية داخل مؤسسات تربية أو زيارات ميدانية لمختلف القطاعات سواء بمستشفيات مراكز التكوين المهني، وحتى الإذاعة من خلال تقديم بعض النصائح التوعوية للحد من مخاطر الغاز والكهرباء وذلك عن طريق تقديم بعض المطويات والملصقات للتلاميذ وأولياء التلاميذ.

قيام المؤسسة بحفلات تكريمية للعمال: تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتكريم العمال مثلا: تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة 8 مارس وهذا تحفيزا لهم, وكذلك لتحسين صورة المؤسسة من طرف جمهورها الداخلي بالإضافة إلى قيام المؤسسة برحلات ونزهات لعمال المؤسسة, وهذا لإعطاء إنطباع حسن عن نشاط المؤسسة وبالتالي خلق علاقة طيبة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي وهذا راجع إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز مستغانم :



المصدر: مؤسسة سونلغاز مستغانم (مصلحة الموارد البشرية)

المطلب الأول: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمستغانم :

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بالتنظيم الوظيفي و الإستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها المدير، إذ يكون مسؤول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الإستراتيجية الكلية كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفير نظام معلومات جد منظمة. تكمن مهمة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بوضع البرامج والمخططات ومتابعة تنفيذها وستقوم فيما يلي بعرض عام للأقسام والمصالح المشكلة للهيكل التنظيمي لهذه المديرية .

المطلب الثاني: مصالح و أقسام مؤسسة سونلغاز

تحتوي مديرية التوزيع بمستغانم على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها وتتمثل فيما يلي :

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

سكرتيرة إدارية: وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية:

- الاهتمام بانشغالات المدير وتنظيم مواعيده
- استقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير
- تتكفل بتسجيل كل المراسلات الداخلية والخارجية من المؤسسة

مكلف بالشؤون القانونية : تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة أمام الهيئات القضائية عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد .

التعامل مع شركة التامين المتفقة معها (LA CAAT) لتغطية الأضرار المسؤولة عنها المؤسسة

مهندس الأمن أو السلامة: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم مع فحوصات العمال و الورشات والمراقبة والتحذير من الأخطار .

المكلف بالأمن الداخلي للمنشآت :ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة وهو مسؤول عن أي حادث داخل المؤسسة

قسم العلاقات التجارية : لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى

و يقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

مصلحة تقني تجاري :و يوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

* فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد .

* فوج ترقية المبيعات .

مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

* فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) والإدارات.

* فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

* فوج تغطية الديون .

- قسم الدراسات وتنفيذ الأعمال الكهربائية والغاز : تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقييم اللازم للعملية

*قسم تسيير الاستثمارات : تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ،

ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدية ، وتحتفظ المديرية بنسبة 05% من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

- قسم عمليات نظم المعلومات: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

قسم تقنية الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

* استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

* فرع الخرائطية .

* تسيير المنشآت.

- قسم الشؤون العامة : S . A . G مهام هذا القسم تتلخص في تأييد المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين .

* فريق حظيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود .

* فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

قسم الإدارة والسوق :

تتكلف بالصفقات ومتابعتها التي تعرضها على الشركات المتعاملة معها والتي سبقت وتعاملت معها في الأجل المطلوب (- 10 ans) وتقوم بإنذارها أو تقوم بفرض ضريبة 7% من المبلغ المتفق عليه وتقوم أيضا بالمصادقة على ملفات الزبائن لتزويدهم بالغاز والكهرباء .

خلية المراقبة والتفتيش :

يجمع ويراقب التقارير المقدمة من طرف المفتشين عمليات التفتيش الرقابية في جميع الإدارات

يضمن الشكاوى من المنطقة أو الإدارة العامة.

تسجيل توصيات محضر الإجتماعات المدير

يتابع المدير الحالات الخاصة التي تتطلب رقابة خاصة .

تخصيص يوم الإثنين لإستقبال الزبائن والإستماع إلى شكاويهم و محاولة إيجاد حلول مناسبة لهم

قسم الموارد البشرية : D.R.H يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة

بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات ، وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق

القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

* متابعة المستخدمين .

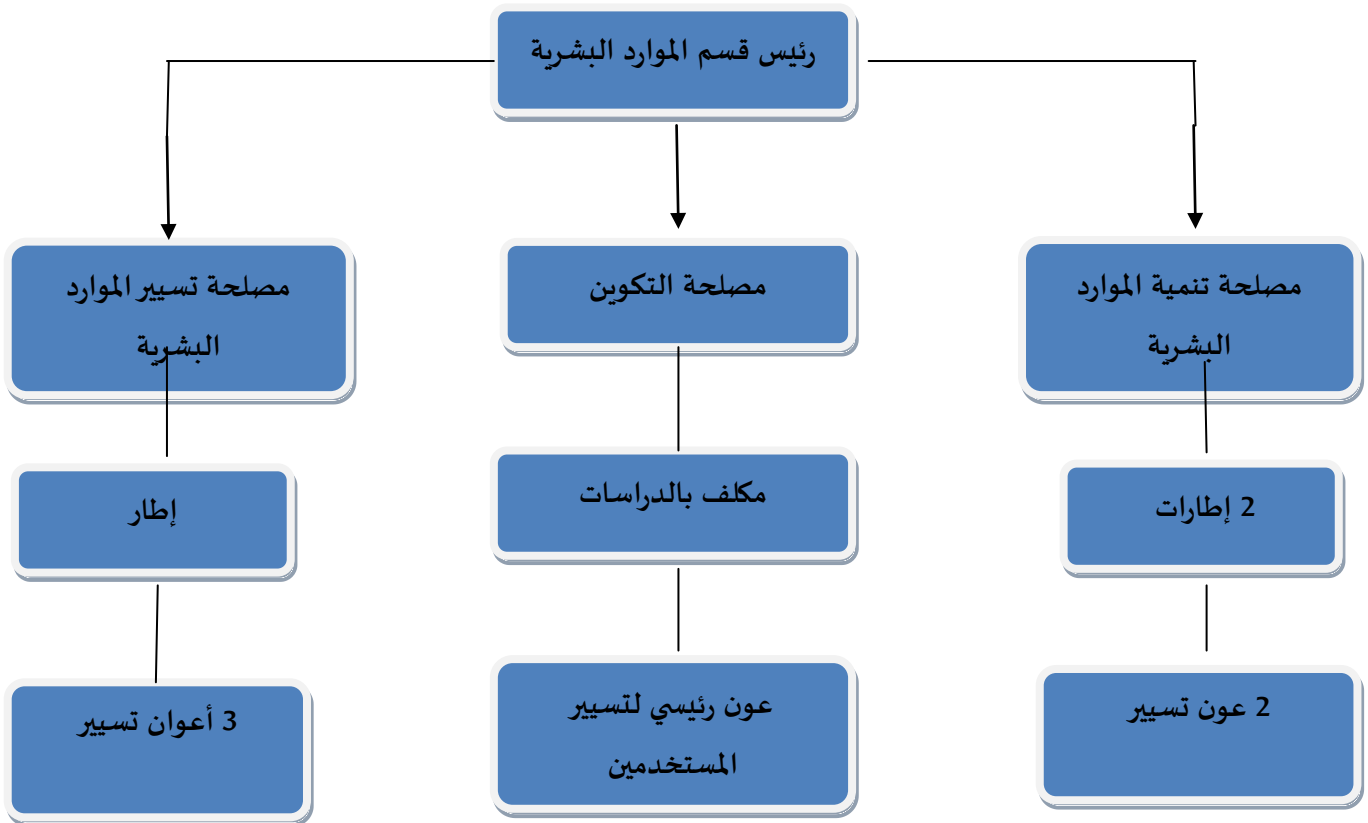
* عداد الرواتب .

* القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ،تحديد العطل.

* إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية وتحليله

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم



المصدر: مؤسسة سونلغاز مستغانم (مصلحة الموارد البشرية)

- تحليل قسم الموارد البشرية:

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بمستغانم وذلك لأن اهتمامه يتركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ :

* التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية) .

* يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ، تحويل) .

* يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

- مصلحة التكوين :

تم إستحداث هذه المصلحة إثر تطبيق إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة ، وهذا لإعطاء الأهمية لتدريب و تكوين العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق النمو والاستقرار في بيئة الحالية والتي تتميز بالتعقيد و عدم الاستقرار والمنافسة . كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير

عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية، أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز للعمال للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة و كفؤة. ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج والمخرجات والأهداف وإذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره. فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين وتنمية الموارد البشرية وتحفيزه من أجل خلق الإبداع ومواكبة التطورات العامة. ويفترض إن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز قويا عند انتهاء البرامج وتقييم المتدربين ويتكامل مع ذلك في تقديم حافز مادي مناسب للمدرب .

تهتم هذه المصلحة بتسيير ما يلي :

- ✓ تضمن متابعة الإحصائيات المتعلقة بالدورات التدريبية و التكوينية و ذلك عن طريق إعداد لوحة القيادة الدورية . tableau de bord périodique de formation .
- ✓ تحليل و تكميم الاحتياجات التكوينية بالنسبة لكل المصالح و الأقسام.
- ✓ تقدم مصلحة التكوين لرئيس القسم كل المعلومات الضرورية للتحكم في البرنامج السنوي للتدريب ، الذي يعتبر أحد مؤشرات نجاح خطط تنمية الموارد البشرية.
- ✓ مساعدة المسير على تحديد مستويات الاحتياج فيما يتعلق ببرامج التكوين.
- ✓ إعداد المخطط السنوي للتكوين و التدريب (plan de formation et de perfectionnement)
- ✓ تقييم اثر التدريب على أداء الوحدات التابعة للمؤسسة (التغذية الرجعية للتدريب)

✓ متابعة نوعية التكوين المقدمة من طرف مراكز ومدارس التكوين التابعة لمجمع سونلغاز وهي ثلاثة مدارس : مدرسة التكوين الإداري لبن عكنون ، المدرسة التقنية بالبيدة و المدرسة التقنية لعين مليلة.

✓ التنسيق مع رؤساء الأقسام من أجل إثراء و تحديث البرامج التكوينية (كما و نوعاً) و اقتراحها على المدارس المذكورة و هذا قصد الإدماج مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

✓ تعني بإحصائيات تكوين الموظفين و تحديد احتياجات التكوين وإنجاز العمليات التكوينية و متابعتها.

✓ العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية و الخارجية للتكوين.

- مصلحة الإدارة (مصلحة تسيير الموارد البشرية):

تعتبر هذه المصلحة أهم المصالح التابعة لقسم الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة في تسيير الحياة المهنية للمورد البشري ، حيث تقوم بـ :

✓ تضمن متابعة كل الأعمال الإدارية المتعلقة بتسيير الأجر و العناصر المتغيرة فيه les éléments variables

✓ مثل : الحضور ، التغيب ، العطل ، العطل المرضية ، الترقية ، الساعات الإضافية ، ...

✓ السهر على إعداد كشوف الأجر الشهري في موعدها.

✓ ضمان التسيير الإداري للموارد البشرية.

✓ التحيين و التحديث الدوري لملفات الأجراء و المتعاقدين و المتمننين ، طبقاً للوائح و التعليمات المعمول بها.

✓ متابعة تطبيق تعليمات المديرية العامة فيما يخص طب العمل.

✓ إعداد لوحة القيادة le tableau de bord المتعلقة بوضعية الموارد البشرية : العدد الإجمالي ، تقسيم الموارد البشرية حسب الأقسام ، تاريخ التوظيف ، الفئات السوسيو مهنية ، ... إلخ.

✓ متابعة و تسيير العلاقات مع بعض الإدارات العمومية : صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق التقاعد ، مكتب التشغيل ، مفتشية العمل .

✓ تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أjour المستخدمين .

✓ ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل .

رئيس قسم الموارد البشرية : و هو المسؤول الأول عن متابعة تنفيذ إستراتيجية تسيير الموارد البشرية و متابعة تطبيقها في كل مراحلها و المتمثلة في جملة من الإجراءات و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المديرية العامة التي تحدد كيفية تسيير شؤون الموارد البشرية.

يقوم رئيس القسم في إطار صلاحياته المحددة مسبقا بالسهر على تنفيذ القوانين العامة (كقانون العمل) و الخاصة (كالاتفاقيات الجماعية المبرمة مع ممثلي العمال) و ذلك بالتنسيق مع رؤساء المصالح التابعة له.

يتابع كذلك كل الملفات الحساسة و الاستراتيجية للمديرية ،

مثل ملف الأجور و المنح و العلاوات و الترقية و التكوين و الإحالة على التقاعد و ملف العلاوة الممنوحة لعمال المؤسسة و المتعلقة باستهلاك الطاقة " avantage en nature " .

مصلحة تنمية الموارد البشرية :

تعتبر هذه المصلحة همزة وصل ما بين مصلحة الإدارة و مصلحة التكوين ، فهم يكونون نظاماً فرعياً داخل نظام تسيير الموارد البشرية ، الذي هو بحد ذاته نظاماً جزئياً داخل المؤسسة .

الملاحظ ميدانياً أن مصلحة تنمية الموارد البشرية تفتقد إلى رئيس المصلحة و ذلك رغم تواجد إطاراً مكلفاً بهذه الوظيفة يقوم بضمان المهام الموكلة لهذه المصلحة و الذي يتلقى مباشرة من رئيس القسم الأوامر و التوجيهات الخاصة بتسيير هذه المصلحة.

. نشاط تنمية الموارد البشرية :

يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي

* تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف)

اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل .

* التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

المطلب الرابع:مدارس تكوين عمال الشركة

تعتمد شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز في تكوين عمالها على العديد من المدارس والمعاهد المختلفة منها الوطنية والأجنبية.

◆ على المستوى الوطني: وباعتبارها شركة وطنية، فإن شركة سونلغاز تعتمد في تكوين عمالها داخل الوطن على ثلاث مدارس تعتبر فرع من فروع الشركة الأم (سونلغاز التابعة لها .حيث يربط هذه المدارس بالشركة الأم (سونلغاز) وكل الفروع التابعة لها عقد تكويني لجميع العمال باختلاف ف المهنية وكذا تخصصهم. وهذه المدارس هي :

✓ المدرسة التطبيقية بالبلدية (B.T.E) :وتشرف هذه المدرسة بالدرجة الأولى على تكوين العمال التابعين مع سونلغاز بمختلف فروعها، في المجال التقني التطبيقي لتخصصات (الكهرباء - الغاز - الطاقة الشمسية ...)، كما تقدم نفس التكوينات للأشخاص الخارجين عن المجمع

✓ مركز التكوين بعين مليلة (M.A.C): يشرف المركز على تكوين العمال التابعين لمجمع سونلغاز بمختلف فروعها، في المجال التقني التطبيقي المتخصص في الغاز ، وكذا مختلف الأشخاص الذين لا ينتمون للمجمع

✓ المعهد الوطني للتكوين بين عكنون (A.B.N.I) ويشرف هذا المعهد على تكوين العمال التابعين مع سونلغاز بمختلف فروعهم، في مجال الإدارة والتسيير بمختلف التخصصات التي يحتاجها العمال في مجال عملهم (تسيير - إدارة - محاسبة - اقتصاد... الخ

.وبالإضافة إلى هذه الثلاث مدارس تقوم الشركة بتكوين عمالها في مختلف المعاهد الوطنية الخاصة في حالة تقديم هذه الأخيرة لتكوينات تحتاجها الشركة لتطوير كفاءة عمالها وإطاراتها.

◆ على المستوى الدولي: وعلى المستوى الدولي، تقوم شركة كهرباء وطاقات متجددة بتكوين عمالها خارج الوطن في مختلف المعاهد والمدارس المتخصصة في مجال الطاقات المتجددة . ومن أهم الدول التي تقوم الشركة بإرسال عمالها إليها قصد التكوين نجد: الصين (في مجال الطاقة الشمسية) ألمانيا، بلجيكا، أمريكا، سويسرا.

خلاصة الفصل الثالث : (الجانب التطبيقي)

وفي الأخير نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية مستغانم تعتبر من بين المؤسسات الاقتصادية العمومية و الإستراتيجية التي تسعى للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية ومدى مميزاتها وفعاليتها الداخلية والخارجية في مجال ادارة الموارد البشرية وهذه الأخيرة بمثابة خطوة هامة وجديدة تتبعها مؤسسة سونلغاز بالإضافة خدماتها وأنشطتها المتمثلة في إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها كما إن لها دور في خلق علاقات جيدة وصورة حسنة وتفاهم داخل المؤسسة وبين المؤسسة وجمهورها .

خاتمة عامة

يعد التكوين المستمر أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية و تأهيلها للقيام بجميع المهام و العمال المناطة بالعاملين في كافة المنشآت و المنظمات العامة و الخاصة ، حيث أنه يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة و تنمية قدرات العاملين و صقل مواهبهم، كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم و تكوين ثقافات واعية فالتكوين المستمر يوفر للمنظمة فئة متميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية.

الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة ،فالتكوين المستمر أصبح ضرورة قصوا للمؤسسة و وسيلة هامة لتحقيق العديد من الفوائد منها تحسين مستوى أداء المؤسسة، رفع أداء و معنويات الأفراد و زيادة كفاءتهم

المهنية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين المستمر

أي أن تكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد وال يمكن الاستغناء عنه باعتباره عنصرا فعال وحساس، وعلى مؤسسات اليوم أن تهتم به وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على رأس عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات اليوم، لابد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها وتحسين نوعية منتجاتها وعليه المؤسسات التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم ومعرفة مستوى أداء الفرد، وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها عالقة مباشرة بهذا الموضوع.

نتائج الدراسة :

النتائج النظرية:

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين .

- إن لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة .
- لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته .
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها .
- إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز .

النتائج التطبيقية :

- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له .
 - التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة .
 - التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة .
 - التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.
- من خلال ما سبق و درسنا يمكننا تأكيد صحة الفرضيات بأن للتكوين دور فعال في تحسين أداء العاملين

الملخص :

يعتبر تحسين الإنتاجية وزيادتها التحدي الأكبر الذي يواجهه جل المؤسسات على اختلاف أشكالها، ولأن التكوين يعتبر أحد المداخل الموصلة لتحقيق هذا الغرض، فإن النظرة له داخل المؤسسات تطورت حيث لم

يعد يعتبر مجرد خدمة تقدمها الدولة أو عبئاً على المؤسسة كما كان عليه الأمر من قبل، بل أصبح مهماً للموارد البشرية باعتبارها ثروة دائمة وعملية استثمار طويلة الأجل ومضمونة العائد. لذلك أدرك المسيرين مدى أهمية العنصر البشري وتأهيله، وبالتالي أصبح الاستثمار فيه وتكوينه يعتبر من أفضل مجالات الاستثمار، فمسألة كفاءة المؤسسات أصبحت اليوم في حكم المؤكد تعتمد على حسن استثمارها لمواردها وفي مقدمتها رأس مالها البشري الذي يتحكم في باقي الموارد وفي طريقة إستخدامها، فمهما تطورت وسائل العمل تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، و عليه فإنه وا كانت الإنتاجية تعتبر هدفاً رئيسياً لكل مؤسسة فإن التكوين يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق هذا الهدف. تهاد ف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية ، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخياراً ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى، و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

قائمة المراجع :

1. ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب ا ولتطوير، معهد الإدارة

العامة، الرياض 2004 ، ص15

2. أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 ، ص. 239 ،
- 3 .محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة، 2005 ص1 81
- 4 . محمد جمال برعي :التدريب والتنمية، عالم الكتاب ، القاهرة،، سنة ، 1790 ص27.
- 5 . Raymond. Vatier, Développement de l'entreprise et promotion, d'édition, Paris, France, 1984, . 5
- P.50.
- 6 .الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الأمر رقم -06 03 المؤرخ في 15/ 07/ 2006
- 7 . التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 ، و التي تحدد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة
- 8 .بن سالمه زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد 10 البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص8
- 9 . الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ،
- 10 . الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء
11. د. الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد، 6 ، ، 2008 ص 12
12. جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص34 ، 33
- 13 .محمد البرادعي :تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة2005، ب بسيوني ص
- 4
14. كريم، مراد . مجتمع المعلومات وتأثيراته على المهنة المكتبية : الحالة الجزائرية نموذجا، قسنطينة : دار بهاء الدين للنشر و لتوزيع، الجزائر 2011، ص. 19

15. عبابسة صليحة، معمري زينة . التكوين المستمر لعمال المكتبات الجامعية : دراسة حالة عمال مكتبة
جامعية منتوري بقسنطينة. مذكرة . ليسانس : علم الدكتبات ا. قسنطينة :جامعة منتوري سنة2001
،ص46.
16. بلعطار يمينة، بودبزة عبلة : تكوين المكتبيين بالمكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات : دراسة
ميدانية بمكتبة كلية العلوم الطبية . وفروعها بقسنطينة. مذكرة ماستر ، تخصص :علم الدكتبات، جامعة
منتوري ،قسنطينة ، سنة 2012 . ص3
17. مزيش مصطفى.الجامعة والمكتبة و دورهما في تدريب المستفيدين ، :مجلة المكتبات والمعلومات
قسنطينة: جامعة .منتوري سنة الجامعية -2007 2006،ص1
- 18 .عبد الهادي،لزمذ فتحي،لزمود أسامة،السيد،دراسات في تعليم المكتبات والمعلومات.القاهرة ، المكتبة
الأكاديمية. 1995. ص3
- 19 .صوفي عبد اللطيف التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات: أهدافه، أنواعه، واتجاهاته الحديثة،
مخبر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، جامعة منتوري 2002.، ص85
20. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، مصر، 2003، ص15
- 21 .علي يونس ميا و آخرون ، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و
الدراسات العليا، جامعة 35 تشرين،سوريا،المجلد،31العدد،1 2009 ، ص5.
- 22 . صورية زاوي، ميلود تومي، " دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في
المؤسسة"، مجلة كلية الآداب و 36 العلوم الإنسانية ووالاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر،
العدد ،7 جوان ،2010 ص16
- 23 .ياس عقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى وطني حول
"تطور المهن و الكفاءات وتحولات وظيفية الموارد البشرية، جامعة معسكر،الجزائر14 15/ ماي 2012 ، ص5

24. حمد سيد مصطفى ، المدير ومهارته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص14
- 25 علي يونس ميا وآخرون، سنة، 2009 مرجع سابق، ص 5
26. أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية 40 بغزة، فلسطين، سنة، 2008، ص 34
27. مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012-01، للأستاذ و الدكتور السعيد بريش و الدكتورة نعيمة يحيياوي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، ص2
28. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، للأستاذ و الدكتور السعيد بريش و الدكتورة نعيمة يحيياوي بكلية العلوم الاقتصادية مرجع سابق
29. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع سابق،
30. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 208
31. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003/2004، ص، 83
32. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة و النشر، سلطنة عمان، سنة 2015، ص153-152
- 33 مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2003، ص 239
34. عادل حسن، إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية، ، مؤسسة شباب للنشر، مصر، سنة 2004، ص13
35. محمد كمال مصطفى ، تحليل و قياس و تقييم الأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر، سنة، 2014، ص 125
36. حمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة، 2015، ص 403
37. يرى محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار 51 الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2014 ، ص 260

38. محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ و المهارات الوظائف، مكتبة القسري الرياض، 1999

39. محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس 53 لغرور، خنشلة"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2004-2003، ص 94

40. صوفي عبد اللطيف. المرجع السابق، ص 56

41. المرسوم رقم) 59.69 (المؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية) 01 أوت 1969 والمتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

42. حجاج حسان، الاتصال الحديثي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمكانة الاتصال الحديثي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة 02 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعالقات عامة، اشراف د: بن لطرش ليلي 2009، 2010 ص 15

43. مرجع سابق، ص 136.

44. تقرير تربص ليسانس في إدارة الأعمال بسونلغاز

45. مذكرة دور التكوين في تحسين أداء العاملين

46. مقابلة: بن زيدان محمد، مكلف بالإعلام