

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القطب الجامعي قليعة (تيازة)



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص مناجنت الموارد البشرية
تحت عنوان:

دور التكوين المهني في تحسين أداء رأس المال البشري في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة

من اعداد الطالبة: ديلمي عفاف
تحت اشراف أعضاء اللجنة:

رئيس اللجنة	شدري معمر سارة
المشرف	مزعاش ليزيد
المتحن	صبا امين

الملخص:

تطرقنا من خلال موضوع بحثنا الى دراسة دور التكوين المهني في تحسين أداء رأس المال البشري في المؤسسة حيث يتمحور الهدف الرئيسي في معرفة كيف يساهم التكوين المهني بمختلف انواعه في تحسين أداء راس المال البشري وذلك اعتمادا على دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى وحدة انتاج الكهرباء بالمسيلة. بعد ابراز المفاهيم النظرية الاساسية الملزمة بموضوع البحث بما يتناسب مع الواقع ورهانات العصر ارتكزنا على المنهج الكمي في دراستنا الميدانية والذي سمح لنا بإجراء فحص وصفي تحليلي للمعلومات التي تحصلنا عليها. استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن التكوين عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة الاساسية في تطوير وترشيد أداء راس المال البشري في المؤسسة. الكلمات المفتاحية: التكوين. التكوين المهني. الأداء. اداء راس المال البشري.

Résumé:

A travers le sujet de notre recherche, nous avons abordé l'étude du rôle de la formation professionnelle dans l'amélioration de la performance du capital humain dans l'institution, où l'objectif principal est de savoir comment la formation professionnelle de diverses natures contribue à l'amélioration de la performance du capital humain, sur la base d'une étude de terrain appliquée au niveau de l'unité de production d'électricité de Masila. Après avoir mis en évidence les concepts théoriques de base familiers au sujet de la recherche en adéquation avec la réalité et les enjeux de l'époque, nous nous sommes appuyés sur l'approche quantitative dans notre étude de terrain, ce qui nous a permis de mener un examen descriptif et analytique des informations que nous avons obtenues . Nous avons conclu à travers cette étude que la formation est un élément efficace dans l'organisation, si elle représente le principal pilier dans le développement et la rationalisation de la performance du capital humain dans l'institution.

Mots-clés : configuration. formation professionnelle. la performance. performances du capital humain.

ABSTRACT:

Through the topic of our research, we discussed the study of the role of vocational training in improving the performance of human capital in the institution, where the main objective is to know how vocational training of various kinds contributes to improving the performance of human capital, based on an applied field study at the level of the electricity production unit in Masila. After highlighting the basic theoretical concepts familiar with the subject of the research in line with reality and the stakes of the times, we relied on the quantitative approach in our field study, which allowed us to conduct a descriptive and analytical examination of the information we obtained. We concluded through this study that training is an effective element in the organization, if it represents the main pillar in developing and rationalizing the performance of human capital in the institution.

Keywords: configuration. professional formation. the performance. human capital performanc

شكر وتقدير

لله الحمد كله والشكر كله الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على اتمام هذا العمل بعد ان سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فما هي ثمار علمنا قد اينعت وحن قطافها.

أقدم جزيل الشكر:

- الى من وهبوني الحياة والأمل الى والديا الى من قال الحق تعالى فيهما:

(وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

-إلى من وهبني الله وجدوهم في حياتي من كانوا عوناً لي في رحلتي :إخواني أخواتي.

-إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا وقاسمت معي لحظاته صديقتي أو بالأحرى أختي شيماء .

-الى من كان رفيقي وصديقي وأخي زوجي الغالي حفظه الله تعالى لي .

-الى جدي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

والشكر موصول ثانية الى الدكتور المشرف" مزعاش اليزيد " الذي ساعدني في إنجاز هذا البحث ،كذلك لا انسى أستاذ المشرف عني في التربص الميداني "بركات هارون" الذي لم يبخلني بمعلوماته ومعارفه او نصائحه وإرشاداته .

وفي الاخير لا يسعني الا ان ادعو الله عزوجل انا يوفقنا ويسدد خطانا.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ا	ملخص الدراسة
ب	شكر و تقدير
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الاشكال
02	المقدمة
03	1-سياق الدراسة
03	1-1- تحديد المشكلة وصياغتها
03	1-2- أسباب اختيار الموضوع
04	1-3- اهداف الدراسة
04	1-4- أهمية الدراسة
05	1-5- صعوبات الدراسة
الفصل الاول: الجانب النظري	
06	الدراسات السابقة
07	موقع الدراسة
08	المبحث الأول: التكوين المهني
08	المطلب الأول : ماهية التكوين
08	1- تعريف الكوين
08	2- اتجاهات التكوين المعاصرة
09	3- أهمية التكوين المهني
10	لمطلب الثاني: اهداف قواعد واسس التكوين المهني
10	1- اهداف التكوين المهني
11	2- قواعد واسس التكوين المهني
12	المطلب الثالث: مراحل التكوين المهني
12	1- مراحل البرنامج التكويني
13	2- تخطيط البرنامج التكويني
14	3- تنفيذ البرنامج التكويني
16	4- تقييم البرنامج التكويني
20	خلاصة
21	المبحث الثاني: أداء راس المال البشري
21	المطلب الأول: الأداء
21	1- مفهوم الأداء

22	2- عناصر الأداء
22	3- محددات الأداء
23	4- أنواع الأداء
25	المطلب الثاني : تقييم أداء راس المال البشري
25	1- ماهية تقييم أداء راس المال البشري و خصائصه
25	2- خطوات وأهمية و أهداف تقييم أداء راس المال البشري
28	3- طرق تقييم الأداء
30	4- مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها
31	المطلب الثالث: علاقة التكوين المهني بأداء راس المال البشري
31	1- علاقة تقييم الأداء بالتكوين المهني
33	2- تحسين راس المال البشري كهدف للتكوين المهني
34	3- أهمية التكوين في تحسين الاداء
35	4- دور التكوين في تحسين أداء راس المال البشري
36	خلاصة
الفصل الثاني : الحانب التطبيقي	
37	تمهيد
37	المبحث الأول: التعريف العام للمؤسسة
37	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء
37	1-الشركة الوطنية لانتاج الكهرباء و الغاز " سونلغاز "
39	2-الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء " وحدة إنتاج الكهرباء"
41	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها
41	1- نظامها الأساسي
41	2- الشركات المساهمة في انجاز المؤسسة
41	3- محتويات المؤسسة
41	4- أهمية المؤسسة
41	5- مهام المؤسسة
41	6- أهداف المؤسسة
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
44	المطلب الخامس : أساليب التكوين بالمؤسسة.
45	المبحث الثاني : "التكوين المهني واداء راس المال البشري" تحليل استمارة استبيان"
45	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.
51	المطلب الثاني: تحليل بيانات محور التكوين المهني.
58	المطلب الثالث: تحليل بيانات محور أداء راس المال البشري
63	المطلب الرابع: تحليل محور التكوين المهني وتحسين أداء راس المال البشري

الفصل الثالث : عرض ومناقشة النتائج	
70	أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى
70	ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
70	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
71	خلاصة الفصل التطبيقي
73	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح طريقة التوزيع الاجباري	29
02	يوضح طريقة المقارنة بين العاملين (ثنائية)	29
03	يوضح فروع المؤسسة	38
04	محطات توليد الكهرباء	39
05	توضح عينة الدراسة بدلالة الجنس	45
06	توضح عينة الدراسة بدلالة السن	46
07	توضح عينة الدراسة بدلالة الحالة الاجتماعية	47
08	توضح عينة الدراسة بدلالة المستوى التعليمي	48
09	توضح عينة الدراسة بدلالة الاقدمية	49
10	توضح عينة الدراسة بدلالة طبيعة العمل	50
11	توضيح استجابات افراد الدراسة على السؤال كيف ترى أساليب التكوين في المؤسسة لإعداد أداء راس مالي بشري جيد؟	51
12	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن التكوين وفر لك ما تحتاجه؟	52
13	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل يمكن الإشراف على التكوين؟	53
14	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال حسب رأيك: هل التحفيز أسلوب من أساليب رفع مردودية العامل؟	54
15	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل يتم تكوين العامل الجديد وفقا للأعمال التي ستخول له؟	55
16	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال حسب رأيك: هل هناك توضيح للجوانب الفنية للعمل أثناء التكوين؟	56
17	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى بضرورة التكوين في حالة انتقال موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى؟	57
18	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنيا بعد التكوين؟	58
19	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل بعد استكمال التكوين؟	59
20	توضيح استجابات أفراد العينة على السؤال هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة؟	60
21	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟	61
22	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال إذا واجهتك مشكلة في العمل فمن يقوم بمساعدتك؟	62

23	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل تركز البرامج التكوينية التي قمت بها على اكتساب العامل مهارات الأداء؟	63
24	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل تؤدي البرامج التكوينية إلى زيادة القدرة على حل المشكلات؟	64
25	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال عندما تتعطل الآلة هل تعرف مصدر العطل؟	65
26	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التكوين الذي تلقينته؟	66
27	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن التكوين المهني يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد؟	67
28	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن البرامج التكوينية تسعى لحل المشكلة التي تواجه الأفراد في الأداء؟	68
29	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن التكوين المهني هو الذي رفع أداؤك وحسنه من الناحية الكمية والنوعية؟	69

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مراحل البرنامج التكويني.	12
02	يوضح خطوات تقييم الأداء	26
03	يوضح اهداف تقييم أداء العاملين	27
04	يوضح الأهداف التكوينية	34
05	يوضح الموقع الجغرافي لوحدة انتاج الطاقة	39
06	يوضح شكل التربينات	40
07	يوضح محطة توليد الكهرباء المسيلة 3	40
08	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	42
09	الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة	43
10	توضح عينة الدراسة بدلالة الجنس	45
11	توضح عينة الدراسة بدلالة السن	46
12	توضح عينة الدراسة بدلالة الحالة الاجتماعية	47
13	توضح عينة الدراسة بدلالة المستوى التعليمي	48
14	توضح عينة الدراسة بدلالة الاقدمية	49
15	توضح عينة الدراسة بدلالة طبيعة العمل	50
16	توضيح استجابات افراد الدراسة على السؤال كيف ترى أساليب التكوين في المؤسسة لإعداد أداء راس مالي بشري جيد؟	51

52	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن التكوين وفر لك ما تحتاجه؟	17
53	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل يمكن الإشراف على التكوين؟	18
54	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال حسب رأيك: هل التحفيز أسلوب من أساليب رفع مردودية العامل؟	19
55	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل يتم تكوين العامل الجديد وفقا للأعمال التي ستخول له؟	20
56	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال حسب رأيك: هل هناك توضيح للجوانب الفنية للعمل أثناء التكوين؟	21
57	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى بضرورة التكوين في حالة انتقال موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى؟	22
58	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنيا بعد التكوين؟	23
59	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل بعد استكمال التكوين؟	24
60	توضيح استجابات أفراد العينة على السؤال هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة؟	25
61	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟	26
62	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال إذا واجهتك مشكلة في العمل فمن يقوم بمساعدتك؟	27
63	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل تركز البرامج التكوينية التي قمت بها على اكتساب العامل مهارات الأداء؟	28
64	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل تؤدي البرامج التكوينية إلى زيادة القدرة على حل المشكلات؟	29
65	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال عندما تتعطل الآلة هل تعرف مصدر العطل؟	30
66	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التكوين الذي تلقينته؟	31
67	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن التكوين المهني يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد؟	32
68	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن البرامج التكوينية تسعى لحل المشكلة التي تواجه الأفراد في الأداء؟	33
69	توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال هل ترى أن التكوين المهني هو الذي رفع أدائك وحسنه من الناحية الكمية والنوعية؟	34

المقدمة

المقدمة:

لقد شهد العالم مؤخرًا تطورًا كبيرًا في جميع المستويات وذلك راجعًا لدخول التكنولوجيا الجديدة التي مست جميع المجالات بالإضافة إلى تأثير العولمة، مما استدعى إلى إعادة النظر في استراتيجية التنمية البشرية التي تبنى على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها والتجديد باستمرار بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري الذي يعتبر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به.

تخضع بيئة الأعمال حاليًا لتغييرات عميقة التطور التكنولوجي أو التحديث أو متطلبات السوق التنافسية ، مجتمعة ، للتغيرات الديموغرافية ، لمتطلبات المرونة والأداء وزيادة قابلية التوظيف ، يتطلب مهارات جديدة ذات أهمية واضحة قضية رأس المال البشري لمواكبة التطورات الحديثة ، تظهر الشركات رغبة واسعة الانتشار ودائم لجعل جميع الأنشطة البشرية أكثر كفاءة. هذه من خلال ضمان تحديث وتطوير "الثروة البشرية" ، من خلال التكوين المهني والذي يعتبر بمثابة استراتيجية رئيسية يجعل من الممكن توفير الحل الضروري للعجز في المهارات الأساسية للأفراد ، لتكثيف المؤهلات المحددة للعمال مع احتياجاتهم قصيرة الأجل ولإعداد الموظفين للتغييرات التكنولوجية العميقة.

تسعى الشركات إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية لمنظمتها بهذه الطريقة. في الواقع ، التكوين هو أحد أعمدة النمو الاقتصادي ، كما يولد الابتكار وزيادة الإنتاجية ودعم القدرة التنافسية للأعمال. جمعت تحزاوية انتقال التكنولوجيا أو المعرفة أو المهارات والتكوين يشير إلى كل المعرفة النظرية والعملية اللازمة لإتقان تقنية أو مهنة.

ترتبط مفاهيم الأداء وعملية التكوين المهني ارتباطًا وثيقًا. من خلال تطوير في موظفيها ذوي المهارات المطلوبة والمتنوعة ، سيكون لدى الشركة في جميع الأوقات تحت تصرفها مجموعة من المهارات اللازمة لمتابعة تطورها البيئة ، وهذا يقوي أدائها الاقتصادي. يمكن للموظفين أيضا إيجاد فرصة للتقدم في العمل والتكيف مع التغييرات أثناء تأمين وظائفهم طوال حياتهم العملية.

نتيجة لذلك ، تركز اهتمامنا على التكوين المهني في مفترق طرق للحفاظ على قابلية توظيف الموظف وأداء الأعمال.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتنمية والتكوين الذي يهدف إلى تزويد المتكولين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي رفع مستوى أدائهم. فالتكوين يعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري ومحدد أساسي لنجاحها هذا ما دفع المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية والتأكيد على الدور الذي تلعبه في رفع الروح المعنوية وزيادة قوة التحكم في العمل بالإضافة إلى زيادة فعالية العاملين لدى تولي المؤسسة اهتماما بالغا بعمليات تحسين الأداء للعاملين والتي من بينها التكوين وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة يشرف عليها مكونون ذوي خبرة ومهارة في مجال التكوين يتسنى الحصول على أداء جيد ومهارات عالية. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور التكوين المهني على تحسين أداء رأس المال البشري في مؤسسة وحدة إنتاج الكهرباء المسيلة، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى الجانب النظري و الجانب الميداني.

1- سياق الدراسة:

1-1- تحديد الإشكالية وصياغتها :

ومما سبق تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى تعتمد شركة انتاج الكهرباء سونلغاز على التكوين المهني كرهان استثماري في تحسين راس المال البشري ومنه الأداء المهني للعاملين لتحقيق جودة الخدمة العمومية في مجال توزيع الكهرباء؟

1-1-1- الأسئلة الفرعية:

- كيف يساهم التكوين المهني في اكتساب ونقل الخبرات والمهارات بين أجيال العمال؟
- هل تركز سياسة التكوين المهني في تطوير الأداء التقني للعمال أساسا على المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة ام على مراكز تابعة لهيئات خارجية اخرى؟
- كيف يؤثر التكوين المهني في المساهمة في زيادة كفاءة العمل وادماج العمال الجدد؟

1-1-2- الفرضيات:

على ضوء الأسئلة الفرعية التي طرحناها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم التكوين المهني بشكل كبير في اكتساب ونقل الخبرات والمهارات بين أجيال العمال.
- سياسة التكوين المهني تركز في تطوير الأداء التقني للعمال أساسا على المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وعلى مراكز تابعة لهيئات خارجية أخرى معا.
- يؤثر التكوين المهني بشكل واسع في زيادة كفاءة العمل وادماج العمال الجدد.

2-1- أسباب اختيار الدراسة:

إن التكوين المهني موضوع حساس حيث أنه يعد من أهم قضايا الساعة نظرا لشعورنا بأهمية الموضوع باعتباره عاملا رئيسيا لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات.

ويرجع اختيار موضوع الدراسة إلى دوافع موضوعية وأخرى شخصية:

1-2-1- الدوافع الذاتية:

- -الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- -اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين المهني عن غيره من المواضيع الأخرى .
- -الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء رأس المال البشري.

1-2-2- الدوافع الشخصية:

- -اندراج هذا الموضوع ضمن تخصص الموارد البشرية.
- -قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا.
- -الدور الذي يؤديه تكوين العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- -تسليط الضوء على برامج التكوين ومدى أهميتها في المؤسسة.

1-3- أهداف الدراسة:

لذا نسعى في بحثنا هذا إلى محاولة إبراز مدى تأثير التكوين المهني على أداء رأس المال البشري في المؤسسة.

- العمل على تعزيز دور التكوين المهني في دفع العاملين إلى تحسين أداءهم.
- التعرف على موقع عملية التكوين المهني ضمن سياسة المؤسسة.
- كيف تساهم برامج التكوين في تحسين كفاءة الموظفين.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء.
- الكشف عن دور التكوين المهني اثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للعامل.

1-4- أهمية الدراسة:

لكل بحث أهداف يصبو لتحقيقها وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية في المؤسسات، فإن عملية التكوين المهني أصبح لابد منها في كل مؤسسة خاصة مع تطور التسيير في الجزائر ودخول الآلات الجديدة في مجال الصناعة. لذا نسعى في بحثنا هذا إلى محاولة إبراز مدى تأثير التكوين المهني على أداء رأس المال البشري في المؤسسة.

- أهمية التكوين داخل المؤسسة في تحسين أداء العامل.
- إدراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة.
- معرفة خصائص وشروط العملية التكوينية ونتائجها.
- إعداد برامج علمية تهتم بالتكوين لدعم أداء العمال وتحسين جودة منتجات المؤسسة.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسيولوجية.

5-1- صعوبات الدراسة:

- صعوبة البحث عن المراجع الحديثة التي تناولت موضوع البحث.
- قلة المراجع التي تناولت الدراسة باللغة العربية
- صعوبة جمع البيانات من عينة الدراسة
- ضيق الوقت و عدم توفر الموارد اللازمة للدراسة

الفصل الأول:

الجانب النظري

الدراسات السابقة:

لقد سبقنا الكثير في الحديث حول موضوع التكوين المهني ودوره في تحسين أداء رأس المال البشري وكيفية التعامل معه وطريقة تطبيقه وهذا راجع لأهمية الموضوع والنتائج المترتبة عنه سواء مادية كانت أو معنية من هذه الدراسات نذكر كل من:

1. دراسة بن عزة فردوس 2015 بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية بورقلة

وقد هدفت إلى دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء بورقلة تحديد موطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين

فكانت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال موضوع الدراسة دور التدريب في تحسين أداء وتحديد الأهداف الدراسة الاستطلاعية واعتماد أيضا عليها في تحديد أداة الدراسة

2. دراسة احمد علي ثابت السماوي 2014 بعنوان اثر التدريب والتنمية في أداء العمال بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن دراسة حالة اهداف الدراسة تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن وممارسات تطبيقها.
- تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة المالية.
- تعرف إدارة المعرفة بأداء العاملين في وزارة في اليمن.
- بيان اثر التدريب والتنمية عل أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن
- تزويد متخذي القرارات بالتوصيات والمقترحات اللازمة بالاعتماد على نتائج الدراسة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده خطة التدريب والتنمية وتقييم خطة التدريب والتنمية في إدارة المعرفة اكتساب المعرفة وتوزيع المعرفة والمشاركة في المعرفة وتطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن إضافة الى هذه الدراسة فامتازت ببعض التعقيد كدراسة مقارنة موسعة خاصة.

3. دراسة فهد بن حمد السعدون 2013 بعنوان دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام من وجهة نظر الباحثين المعوقات التي تعيق البرامج التدريبية لضمان مواكبتها للجرائم المعلوماتية الحديثة وتحسين أداء العاملين.

وكانت الاستفادة من هذه الدراسة من كم المعلومات المتواجدة فيه وحذب لو كانت هناك تنوع في الأدوات حيث كانت هذه الدراسة تحوي معلومات قيمة عن موضوع دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض.

4. دراسة الطاهر مجاهدي 2008 بعنوان فعالية التدريب المهني واثره على الأداء دراسة بمؤسسة النسيج

مسيلة تهدف الى تقديم دراسة وصفية تحليلية الأثر التدريبي المهني على الاداء من خلال مجموعة من

المؤشرات تتعلق بالأداء والمتمثلة في الجودة الإنتاجية زيادة المنتج نقص تكاليف العمل والتقليل من

الأخطاء و ترقية العاملين وظيفيا.

وكانت الاستفادة من هذه الدراسة على ان التدريب المهني له اثر إيجابي في التأثير على الأداء من خلال مناقضة النتائج وفق كل بند من بنود الاستبيان.

موقع الدراسة:

تهدف عملية التكوين المهني إلى إعداد الفرد للمهنة والتقدم فيها، وذلك عن طريق تقديم البرامج التكوينية المختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في المهنة أو أثناء ممارسته لها، إذ يعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات كما يشكل إحدى المداخل الرئيسية التي توظفها إدارات هذه المؤسسات والمنظمات كوسيط لتحقيق أهدافها وتأدية وظائفها، ويمكننا القول بأن التكوين عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها، وتحسين الأداء باستمرار. من أجل الخوض في موضوع البحث هذا قمنا بتقسيم العمل الى مبحثين:

المبحث الأول: تناولنا فيه موضوع التكوين المهني وكل ما يتعلق به.

المبحث الثاني: تناولنا فيه أداء راس المال البشري وحاولنا الإحاطة به من عدة جوانب.

المبحث الأول: التكوين المهني

تمهيد:

يلعب التكوين دوراً أساسياً في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم ومواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين الموظفين 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 لابد 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.

المطلب الأول: ماهية التكوين

1- تعريف التكوين:

هناك عدة تعاريف خاصة بالتكوين مما أدى إلى صعوبة تحديد تعريف شامل ودقيق وموحد له، لذلك سنتطرق للبعض منها:

1-1- تعريف 01: يقول فرديريك تايلر أنه بعد أن تدرس العامل وتتعرف على إمكانياته نستمر مع كأصدقاء في محاولة لتنمية كل مستخدم لدينا لتحقيق الإفادة القصوى من قدراته، وتكوينه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق. (حنا نصرالله، 2009، صفحة 210)

2-1- تعريف 02: ينص على أنه "من خلال التكوين المهني نقوم عادةً بتعيين الوسائل التعليمية المقدمة للموظفين حتى يتمكنوا من تطوير سلوكهم في العمل وتعزيز الإجراءات المقترحة معرفتهم ومواقفهم لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة وللتكيف مع بيئتهم". (KHOULOU SID AHMED, 2014)

يمكننا أن نفهم أن التكوين هو عامل من عوامل التكيف والتكيف ولكن ليس التكوين هو أيضاً عامل من عوامل التنظيم الاجتماعي لأنه يمكن أن يكون أحد مفاتيح التوفيق بين المجتمع والاقتصاد من حيث أنه يساهم في تزويد الموظفين بالمهنية. الرضا وتحسين الأداء الاقتصادي للشركة.

لذلك، يمكن تعريف التكوين على أنه مجموعة من إجراءات التطوير التي توفر للأفراد جميع الوسائل اللازمة لتراكم معارفهم وتحسين مهاراتهم وأدائهم. (Zahia Kagher, 2009)

2- اتجاهات التكوين المعاصرة:

1-2- التكوين نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر: تؤكد معظم الدراسات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد، واعتبار مسألة التكوين جزءاً من استراتيجية المؤسسة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها.

2-2- تحول التكوين من سياسة إلى استراتيجية: يعد التكوين وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المؤسسة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات

البشرية الحالية والمستقلة وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص411)

3-2- التوافق مع مسارات التغيير واحتياجاته: شهدت ساحة العمل في المؤسسات بوجه عام والصناعية والخدماتية بوجه خاص، تغييرا واسعا وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها ففي إطار التوجه الحديث في المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى التنوع والتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على صعيد فرق العمل.

4-2- المؤسسة المتعلمة: المؤسسة المعاصرة اليوم هي مؤسسة التعليم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم، في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم لها والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص442)

5-2- التكوين استثماري بشري: يرى التوجيه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو اتفاق رأس مالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو ١١ اتفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثماري آخر في الآلات أوفي برامج التسويق وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المؤسسة الحديثة.

6-2- تكوين فوق العمل: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية على تبني موضوع تكوين فوق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مدارة ذاتياً، وبموجب ذلك يقوم هذا التكوين بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات:

- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.

- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.

- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

7-2- تكوين المديرين: يؤكد التوجه المعاصر في مجال التكوين إلى حد كبير، على مسألة رفع مستوى مهارات

المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح

فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس

الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا في المستوى العالي من المهارة ستكون المؤسسة التي يقودونها.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص444)

3- أهمية التكوين المهني:

تتمثل أهمية التكوين المهني في الجوانب الرئيسية التالية (نظمي شحاتة، 2000، ص51- 53)

3-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: وتظهر الأهمية كما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطور مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة على المجتمع الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

3-2- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
 - توثيق العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.
- وبما أن للتكوين أهمية كبرى بالنسبة لجميع الأطراف المشاركين، وعليه فعلى هذه الأطراف السعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالتكوين، لأن أي مؤسسة ترى أن للتكوين أهمية كبيرة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها منه، وتعتبر من الخطوات المهمة التي يجب أخذها في عين الاعتبار.
- وأهمية التكوين تبدو بشكل واضح في حالة منظمات الأعمال في كثير من الدول المهمة والمخططة، حيث تبذل جهوداً كبيرة في مجالات تكوين وتطوير القوى العاملة الوطنية، لإعداد جيل من الشباب الكفؤ لتولي الوظائف المستقبلية بكل كفاءة واقتدار.

المطلب الثاني: أهداف قواعد وأسس التكوين المهني

1- أهداف التكوين المهني:

- تكوين من أجل التوجيه والتوعية: ويهتم بالعمال الجدد الذين يدخلون لأول مرة، ويهتم بإعطائهم المعلومات الكافية عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، كما يهتم بتنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل والاعتزاز به واحترامه. (عبد الرحمان العيسوي، 2004، ص44)
- ترتيب الأدوات والآلات والعناية بها في أوقات العمل وفي غير أوقات العمل، فمثلاً ترتيب الأدوات في مواضعها الصحيحة بعد الانتهاء من العمل يساعد على سهولة تناولها أو الوصول إليها عند الحاجة.
- يتعلم العامل كيفية تشغيل الآلة وكيفية توقيفها، والأزرار والمفاتيح التي تتحكم فيها، وكيف يشغل هذه المفاتيح، وما الأخطار المتوقعة من الآلة وكيف يتجنبها.
- يتكون العامل على مواطن الخطر في عمله وكيف تقع الحوادث، وما الاحتياطات اللازمة التي يجب عليه أن يتبعها، وما الإرشادات التي ينفذها في حالة وقوع الحوادث.
- تكوين مهني وفني عالي، يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين. (محمد شحاتة ربيع، 2006، ص74)

- يهدف تكوين العمال إلى رفع قدراتهم على الأداء، من خلال تنمية مهاراتهم الحركية، والتذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة، وبالتالي لا تخلو عملية التدريب من التعلم، والتي فيها تطبيق العديد من مبادئه

العامّة مثل الإثارة والاستجابة، التدعيم والتحفيز أو الدافعية، وهي عناصر يجب الاهتمام والإلمام الجيد بها لدى القائمين أو المشرفين على عملية التكوين حتى تؤتي نتائجها وتحقق النجاح المرغوب لها.

- كما أن عملية التكوين مثل العديد من الظواهر الاجتماعية تتميز بدرجات متغيرة في تحقيقها لدى مكتسبيها. فالشخص العادي الذي يتلقى عدد من المعلومات، سواء لتحسين مستوى إدراكه وتذكره أو لتطوير أدائه، يكتسبها في الفترة بشكل سهل وسريع ثم مع تزايد وارتفاع عدد المعلومات التي يتلقاها، أو حتى الحركات التي تطلب منه يتناقص مستوى استيعابه واستجابته له. (ناصر دادي عدون، 2004، ص148)

2- قواعد وأسس التكوين المهني:

يتضمن التكوين أسسا أو جوانب نفسية، اقتصادية واجتماعية وسيكولوجيا وهي كالآتي:

2-1- الأسس النفسية: يكون للمتخصص النفسي دورا واضحا فيه حيث يمد الفريق ويرشده الى الأسس والمبادئ النفسية التي ترفع من كفاءة التكوين، وتنتهي به إلى عائد كبير حتى يحقق الهدف منه.

2-2- الأسس الاقتصادية: تتركز أسس تكوين الأفراد على تنمية الكفايات والخبرات والمهارات اللازم توافرها في أفراد القوى العاملة ، لمواجهة احتياجات المستقبل في المدة القصير والبعيد ، وزيادة قدرة الأفراد على التحرك الوظيفي ، مما يزيد في مرونة التحرك المهني ، ويؤدي إلى انجاز العمل بمجهود أقل وفي وقت أقصر.

2-3- الأسس الاجتماعية: يسهم التكوين المهني في مواجهة احتياجات المجتمع من مهارات وكفايات لأفراد القوى العاملة وهذا يحقق الربط بين الناحيتين الفردية والاجتماعية لان زي

زيادة كفاية الفرد الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التي يعمل فيها.

2-4- الأسس السيكلوجية: ينظر غالبا للتكوين كعملية نظامية تهدف إلى تغيير الإطار المرجعي للفرد، ومن ثم تغيير اتجاهاته وماذا أريد لهذا التغيير أن يكون جوهريا لابد أن يتعمق إلى ما هو أبعد حيث يتناول الشخصية في جوهر بنائها خاصة في النواحي التي يطلبها المجتمع، فهو يشكل وسيلة تمكن الفرد من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل من الوجه الصحيح اجتماعيا ونفسيا باستخدام طرق مختلفة من الإرشاد والتعلم.

المطلب الثالث: مراحل التكوين المهني

1- مراحل البرنامج التكويني:

هناك ثلاث مراحل أساسية لعملية التكوين وهي كالتالي: التخطيط والتنفيذ والتقييم، وسيجري فيما يلي استعراض تلك المراحل بإسهاب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1: يوضح مراحل البرنامج التكويني.



2- تخطيط البرنامج التكويني:

تتبع أهمية التكوين من دوره الفعال في تفعيل المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة وتمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومهنية كبيرة. ولذا تسعى جميع المنظمات إلى تطوير برامجها التكوينية للاستفادة منها في تحسين قدرات الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد لديها، ويتم تخطيط البرامج التكوينية للوصول إلى أهداف متعددة وفق احتياج المؤسسات لتكوين موظفيها. ولهذا تنتوع مجالات البرامج التكوينية وفق تنوع الاحتياج التكويني، فمن البرامج التكوينية ما هو موجه لزيادة معارف المتدربين أو لتحسين مهاراتهم أو لتكوين اتجاهات جديدة تخدم مصلحة العمل وتحسن مستوى الأداء. ولكي يحقق التكوين الأهداف المرجوة ينبغي أن تتبع الخطوات العلمية في تخطيط برامجها وعملياته

(<http://zeraqena.ahlamontada.com/t1944-topic>)

وتشمل عملية التخطيط الخطوات الرئيسية التي تتمثل في:

1-2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.

ويتضح فيما تقدم أن التعرف على الاحتياجات التكوينية تتلخص في ضرورة التركيز على ثلاثة مجالات وهي: (أحمد ماهر، 2008، ص 455)

1-1-2- تحليل المنظمات:

يتم تطبيق مفهوم النظام على المنظمة وذلك من أجل تحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين.

2-1-2- تحليل الأعمال:

لابد للمحلل للاحتياجات التكوينية الاطلاع على طبيعة الأعمال التي تسند للعاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التكوين وماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

1-2-3- تحليل الأفراد:

ويقصد بذلك الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للعاملين وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التكوين، وما هي المهارات التي تحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها. (مصطفى نجيب شوايش، 2007، ص 237)

2-2- تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية يتم تصميم البرنامج التكويني الذي يأتي مسائرا ومتماشيا مع هذه الاحتياجات التكوينية ويمر بمراحل متعددة وهي: (هشام حمدي رضا ، 2010، ص 97)

1-2-2- تحديد الأهداف:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالأهداف التالية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية. (عمار بن عيشي، 2011، ص

(115)

2-2-2- تحديد مستوى المهارات:

- مستوى المتدربين:
- يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية، وعددهم وأعمارهم واتجاهاتهم، ومدى حماسهم ورغبتهم في التكوين.
- مستوى المدربين:

ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الأعداد والاختصاصات المطلوبة للقيام بالتكوين المطلوب، وقد يتطلب الأمر البحث عنهم في خارج البلاد إذا ما استعصى الأمر على المنظمة توفيرهم من داخل البلاد، وظهر نقص في الكفاءات المتاحة للمراكز التكوينية في البلاد.

2-2-3- تحديد أولويات التكوين:

نظرا لتعدد احتياجات التكوين وتنوعها، لا بد من تحديد الأولويات بالنسبة للاحتياجات التكوينية واختيار الاحتياجات الأكثر إلحاحا وتحقيقا لأهداف المنظمة وذلك بأخذ ما يلي في الاعتبار:

- مدى توافر الأموال.
 - إمكانية تحقيق نتائج ملموسة.
 - الوقت المتاح للتكوين.
- مستوى المتدربين ورغبتهم. (حنا نصر الله، 2009، ص 223-224)

3- تنفيذ البرنامج التكويني.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني، وإخراجه من حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، إذ فيها نتبين حسن وسلامة تخطيط البرنامج التكويني. وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم. (مصطفى نجيب شاويش، 2007، ص 248).

ولتنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرّبين ونوعية المدرّبين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التكويني كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتكوين المدرّبين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
 - التأكد من تهيئة المدرّبين في المكان والوقت المحدد.
 - توفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تدريبية.
 - إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
 - التعرف على خبرات وتطلعات المدرّبين. (عمار بن عيشي، 2012، ص 125-126)
- وتتطوي خطوة تنفيذ البرامج التكوينية على وضع خطة التنفيذ والتي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:
- **تحديد المكان:** ينبغي اختيار مكان التكوين المناسب، وهذا يتأثر بعوامل معينة مثل:
 - نوع التكوين.
 - إمكانيات المنشأة.
 - **تحديد الفترة الزمنية:** ينبغي تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية وذلك بأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- طبيعة مادة التكوين ومدى تعقيدها ومستوى المهارات المطلوب التدرب عليها والأساليب التي يتم إتباعها.
- توقيت البرامج: ينبغي مراعات الفترات التي بالإمكان الاستغناء عن المتدرب خلال فترة التكوين وعدم ارتباك العمل أو تعطيله وإمكانية إحلال آخرين طيلة فترات التكوين.

3-1- مستلزمات البرنامج التكويني:

ينبغي الحرص على تأمين مستلزمات التكوين من مطبوعات ونشرات وأجهزة عرض وأفلام فيديو ووسائل إيضاح، وفق متطلبات برامج التكوين.

3-2- ترتيب قاعات التكوين:

هناك أهمية كبيرة لترتيب قاعات التكوين نظراً لما توفره من جو مشجع على التعلم والإفادة العلمية للمتدربين، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
 - تصميم طريقة جلوس المتدربين. (مصطفى نجيب شاويش، 2007، ص 249).
- ### 3-3- إجراءات الاتصالات:

يتولى الفريق المسؤول عن الإشراف عن تنفيذ البرامج التكوينية إجراءات الاتصالات بالآتي:

- **المتدربين:** للتأكد من حصول موافقة على اشتراكهم في الندوات التكوينية واستيفاء الرسوم المحددة والتزامهم بالحضور في الموعد.

- **المدرّبين:** لاختيار أفضل المدرّبين حسب التخصصات المطلوبة وللتذكير بحضورهم في المواعيد المحددة لبرامج التكوين، وأخذ الموافقة والتذكير والمتابعة لضمان تواجدهم وفق البرامج التكوينية المطلوب اشتراكهم فيها.

- **لمراكز التكوينية:** تحديد المراكز أو المؤسسات التكوينية المطلوب إجراء التكوين لديها وإجراء الاتصالات وعقد الاتفاقات بشأن ذلك. (حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2009، ص 230).

3-4-4 عوامل نجاح البرنامج التكوينية:

3-4-4-1-زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التكويني حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.

3-4-4-2-زيادة الفاعلية من خلال المدرب:

يجب توفر الشروط التالية بالمدرّب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.
- توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة.

3-4-4-3-زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التكويني:

أن يركز البرنامج التكويني على الأمور التالية:

- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.
- تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب.
- تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.
- تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم. (عمار بن عيشي

، 2012، ص 129-130)

4-تقييم البرنامج التكويني.

يعتبر التقييم جزءاً مهماً لعملية التكوين، ويقصد به تلك الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين نفذوا البرامج التكوينية.

وتعتبر عملية التقييم للبرامج التكوينية من أصعب وأهم مراحل العملية التكوينية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التكوين لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التكوين من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد تكون صعبة جداً إن لم تكن مستحيلة أحياناً.

ويعرف كريك باتريك تقييم التكوين بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.

كما يعرف آخرون تقييم التكوين بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين فالتقييم مطلب أساسي نظراً لما يستغرقه التكوين من زمن وما يتكلف من نفقات ترهق المنظمات، ففي إحدى الأبحاث التي جرت لمعرفة مدى تحقيق التكوين للنتائج المستهدفة، دلت الاستنتاجات على أن الأفراد عادة يرغبون في التكوين ويقبلون على التعلم إلا أن السلوك والأداء يعكسان دائماً مستوى التكوين الذي تم توفيره لهم.

4-1- أهداف التقييم:

يهدف التقييم إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لأهدافه وفق الخطط المرسومة كالتالي:

- التأكد من سير خطة التد وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تمت بموجبها تحديد الاحتياجات التكوينية للمنشأة، وتصميم البرامج، وكفاءة المدرّبين ووسائل التكوين وتقييم مدى الاستفادة.

- البرامج التكوينية المنفذة.

- تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وأحداث التغيير في السلوك ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات محددة أدت إلى اللجوء إلى التكوين.

- التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التكوينية.

- الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التكوينية. (حنا نصر الله، 2009، ص 237-238).

4-2- توقيت التقييم:

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل التكوين ومرحلة أثناء التكوين ومرحلة ما بعد التكوين.

4-2-1- مرحلة ما قبل التكوين:

تشتمل هذه المرحلة على قيام إحصائي التكوين بالتأكد من الآتي:

- ارتباط الاحتياجات التكوينية بأهداف وسياسات المنظمة.
- التنبؤ بعائدات التكوين على المنظمة.
- تقييم تصميم البرامج من حيث المناهج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المدرّبين حسب الاختصاصات المطلوبة.
- التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التكوينية.

4-2-2- مرحلة التقييم أثناء التكوين:

يتولى المقيم التحري عن سير تنفيذ برامج التكوين وفق الخطة الموضوعية كالتالي:

- الوسائل المستخدمة في التكوين.
- الوقت المخصص للتكوين.

- تقييم أداء المدرب من خلال قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التكوينية. (حنا نصر الله، 2009 ، ص 239).

4-2-3-مرحلة ما بعد التكوين:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التكوين على أداء سلوك المتدربين بعد تنفيذ التكوين المخطط، وتقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها في عملية تقييم المتدربين، ويمكن الإشارة إلى أن استراتيجيات التقييم عن طريق دراسة المقارنة والتي تعتبر الأكثر شيوعاً لمرحلة التقييم ما بعد التكوين. (عمار بن عيشي، 2012، ص 132)

4-3-خطوات تقييم البرنامج التكويني:

4-3-1-تحقيق أهداف المنظمة:

تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التكوين، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية و إنتاجية معينة ، أو لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة ، وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية ، أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التكوين ، ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات ، تكلفة بيع أو إنتاج وحدة ، ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها هي الشكاوي ، الغياب ، التأخر، معدل الإصابة ، معدل الفاقد ، والهالك في الإنتاج ، معدل المرفوض من المبيعات وغيرها.

4-3-2- اكتساب وتعلم خبرة جديدة:

قد يكون هدف التكوين هو اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية تقييم التكوين على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد.

4-3-3- رأي أو ردود أفعال الدارسين:

إذا كان رأي الدارسين من الأهمية، أو إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التكوين، ويمكن سؤال المديرين والمشرفين على البرنامج في رأيهم أيضاً. ويقوم قسم التكوين بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي، وتوجه هذه القائمة عادة في آخر يوم من أيام برنامج التكوين وفور انتهائه، ولكن ليس هناك ما يمنع من إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه في أعمالهم. (أحمد ماهر ، 2008، ص 495- 497).

4-4-عناصر تقييم البرنامج التكويني:

4-4-1-ردود الأفعال:

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج وعن موضوعات متعددة مثل:

- مستوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التكوينية

2-4-4- التعلم:

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدارسين يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد. ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لمل تعلمه الفرد فإنه لا من الاختيار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

3-4-4- السلوك:

يتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإشارات التي تساعد في تقييم السلوك وتتمثل في:

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التكوين خاصة في التكوين في مجال العمل.
- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين، ولربط التغيرات ببرنامج التكوين.
- إجراء تقييم التكوين بعد أشهر من انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.
- استخدام مجموعة ضوابط للمقارنة (أي لمن تحصل على التكوين

4-4-4- النتائج:

يتمحور تقييم النتائج لقياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل.
 - تخفيض التكاليف.
 - تخفيض معدل التظلمات.
 - زيادة كمية وجودة الإنتاج.
- ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك، الاختبار قبل وبعد برنامج التكوين ومجموعة ضوابط. (عمار بن عيشي، 2012، ص 134-136).

5-4- صعوبات تقييم البرنامج التكويني:

- أن كثيرا من البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال.
- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتكوين.
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التكويني، هل السبب فترة البرنامج أم المادة العلمية أم المدربون أم المتدربون، أم ظروف المنظمة.
- عدم إعطاء مرحلة تحدد الاحتياجات العملية التكوينية ما تستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقات بين الاحتياج التكويني والبرنامج التكويني الأمر الذي يصعب معه قياس فاعلية التكوين.
- قلة الاهتمام لدى المنظمة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التكوين خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المنظمة.
- عدم الربط بين مراحل العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمنظمة.

- التحديد غير الدقيق لعناصر ومعايير قياس التكوين والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التكوين. (عمار بن عيشي، 2012، ص 137-138).
- 4-6- عواقب عدم تقييم البرنامج التكويني:**
- المدرب لا يستطيع الحكم على أداءه الخاص.
- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربه بفاعلية.
- المشاركين لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة.
- نقل التعلم لا يمكن قياسه. (عمار بن عيشي، 2012، ص 137-138)

خلاصة:

من خلال هذا المبحث يتضح لنا جليا أن التكوين المهني هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم. ويتميز التكوين المهني بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات للتكوين ، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه ، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في النوادي التكوينية أو من حيث المدربين والمشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو غيرها.

المبحث الثاني: أداء رأس المال البشري

المطلب الأول: الأداء

1- مفهوم الاداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعاريف لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1-1- المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، 2010، ص 26)
إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي اشتقت من اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها، وهو بنفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit Joussee. (إسمهان بلوم، 2005، ص26)

1-2- المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

تعريف (1): الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، 1984، ص 166.)

تعريف (2): ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين " الأداء والجهد "، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (راوية حسن، 2003، ص 209)

تعريف (3): تعريف توماس " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس ". (عبد الباري ابراهيم درة، 2003، ص 25)

تعريف (4): ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء بقوله:

" إن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي ". (رضا قجة، 2003، ص 58)

تعريف (5): يرى علمي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 175)

تعريف (6): الأداء هو الناتج عن تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية المتعلقة بالمهمة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمحددات التنظيمية. (اسمهان بلوم، 2005، ص26)

2- عناصر الأداء:

توجد عناصر عديدة وعامة تكون في مجموعتها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي:

1-2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة في الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة في هذه الوظيفة.

2-2- نوعية العمل:

وتشمل عدة جوانب عامة مثل: الدقة، النظام، الاتقان، البراعة، والتمكن الفني بهذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

3-2- كمية العمل:

ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

4-2- معايير الأداء:

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معين حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه من الرؤساء والمرووسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء، وفي الوقت نفسه تعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.

والهدف من وضع المعايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1-4-2- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان أو جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك بفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج وأهداف التوقعات.

2-4-2- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، وبها يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل أن قدراته وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، ما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول عن النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات. (محمد بن علي مانع ، 2006، ص 74)

3-4-2- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً.

3- محددات الأداء:

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء الملائمة والمناسبة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء لعمله. وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية وهي دافع القدرات الإدراك ويمكن صناعته في المعادلة التالية:

الأداء: الدافع + القدرات + الإدراك

معنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين، فآثر الدافعية على الأداء لا تحدد درجة الدافعية وحدها وإنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية.

ومن أجل فهم هذه المعادلة نتطرق إلى كل عامل على حدا.

3-1- الدافع: يعرف الدافع على أنه " عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه ونفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه ".

ومن خلال هذا التعريف الأخير الذي ابرز بوجه جلي على أن الدافع عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا يمكن قياسه وهذا ما جعل محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على حياة الفرد.

3-2- القدرات: القدرة ليست متغير وحيد يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة وتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له. (رضا قجة، 2003، ص 58-62)

ويعرف محمد عثمان مجاني القدرات على أنها:

" القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً، ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من العمل فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية."

وتنقسم القدرات إلى نوعين هما قدرات عقلية وقدرات غير عقلية.

3-3- الإدراك: يخضع الفرد في المؤسسة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه، فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه " عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة بما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات."

كما يمكن القول: أن ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلاً يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها، وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، تتأثر بدوافعه وخبراته السابقة وتتأثر أيضاً بطبيعة هذه المعاونات وخصائصها.

وعليه يمكن القول إن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك يختلف من شخص إلى آخر، ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد لدى الأفراد هذه المدركات والانطباعات مما يقربنا من فهم الاختلاف في ردود الأفعال لديهم. (رضا قجة، 2003، ص 63-64)

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

4- أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك (عادل عشي، 2002، ص 05-06):

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

4-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الذاتي (الداخلي) أو الأداء الخارجي.

4-1-1- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **لأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية، تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-1-2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة وهي لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، ولكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

4-2-1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

4-2-2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسوق. (عمر محمد تومي الشيلبي، 1988، ص56).

المطلب الثاني: تقييم أداء راس المال البشري

1- ماهية تقييم أداء راس المال البشري وخصائصه

1-1- مفهوم تقييم أداء راس المال البشري:

" هو الحكم على مدى فعالية البرامج المعدة ومدى الاستفادة بينها، ومدى تأثيرها على أدائهم، وحتى تمكن التعرف على مدى تقدمهم حتى يمكن وضع خطط بالإفادة من القوى العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن " . (صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف: مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 1999، ص 183)

كما يعرف أداء راس المال البشري: " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح " .
ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء بقوله: " إن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على الأداء، وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي. 3

2-1- خصائص تقييم أداء راس المال البشري:

يتميز الأداء الجيد للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الصدق: أي أن أداة التقييم بقيس ما وضعت لقياسه.
- الحساسية: أي قدرة الأداة على التميز.
- الشمولية: أي أن يشمل التقييم على الجوانب المراد تقييمها.
- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام، التطبيق والتنفيذ.
- الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا إن استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.

2- خطوات وأهمية وأهداف تقييم أداء راس المال البشري

1-2- خطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بأربعة مراحل هي:

1-1-2- تحليل نتائج الوظائف: عمليا ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظائف.

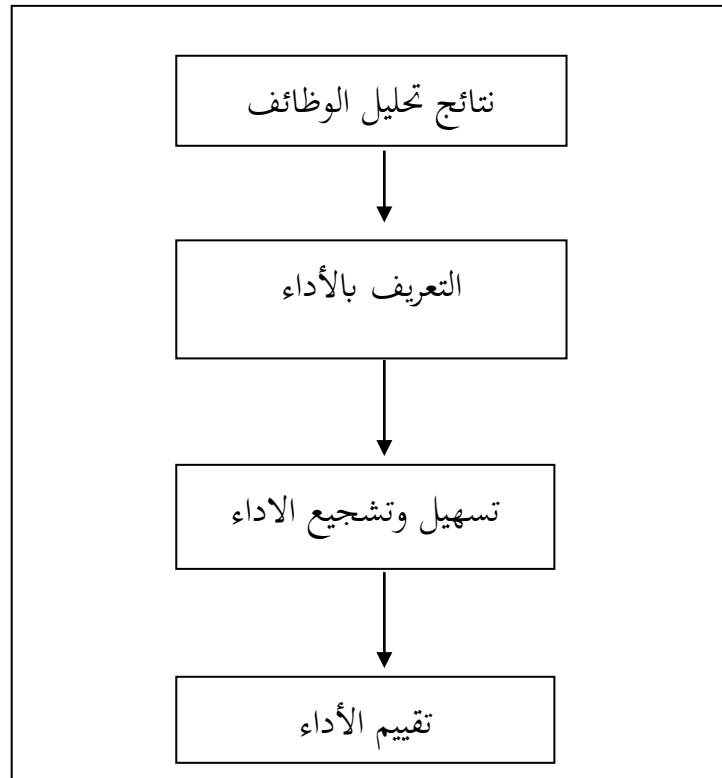
2-1-2- التعريف بالأداء: أي تحديد مقاييس الأداء، موضع الأهداف اعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الفرد. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحتم الأفراد على الأداء الجيد والفعال.

3-1-2- تسهيل وتشجيع الأداء: يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.
 - صنع الموارد الكافية التي تحسن الأداء.
 - حسن اختيار الأفراد.
- أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدعم بالتعويضات والمكافآت في الوقت المناسب (أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).

4-1-2-تقييم الأداء: أي تحديد مكان قوى ومخابئ ضعف الأفراد، ويهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف عن السلوكيات الايجابية والسلبية للأفراد، وكذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزنامة من الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب إتباعها وتحقيقها.

الشكل رقم 2: يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، دار النهضة لبنان، 2002، ص 75.

2-2- أهمية تقييم أداء العاملين:

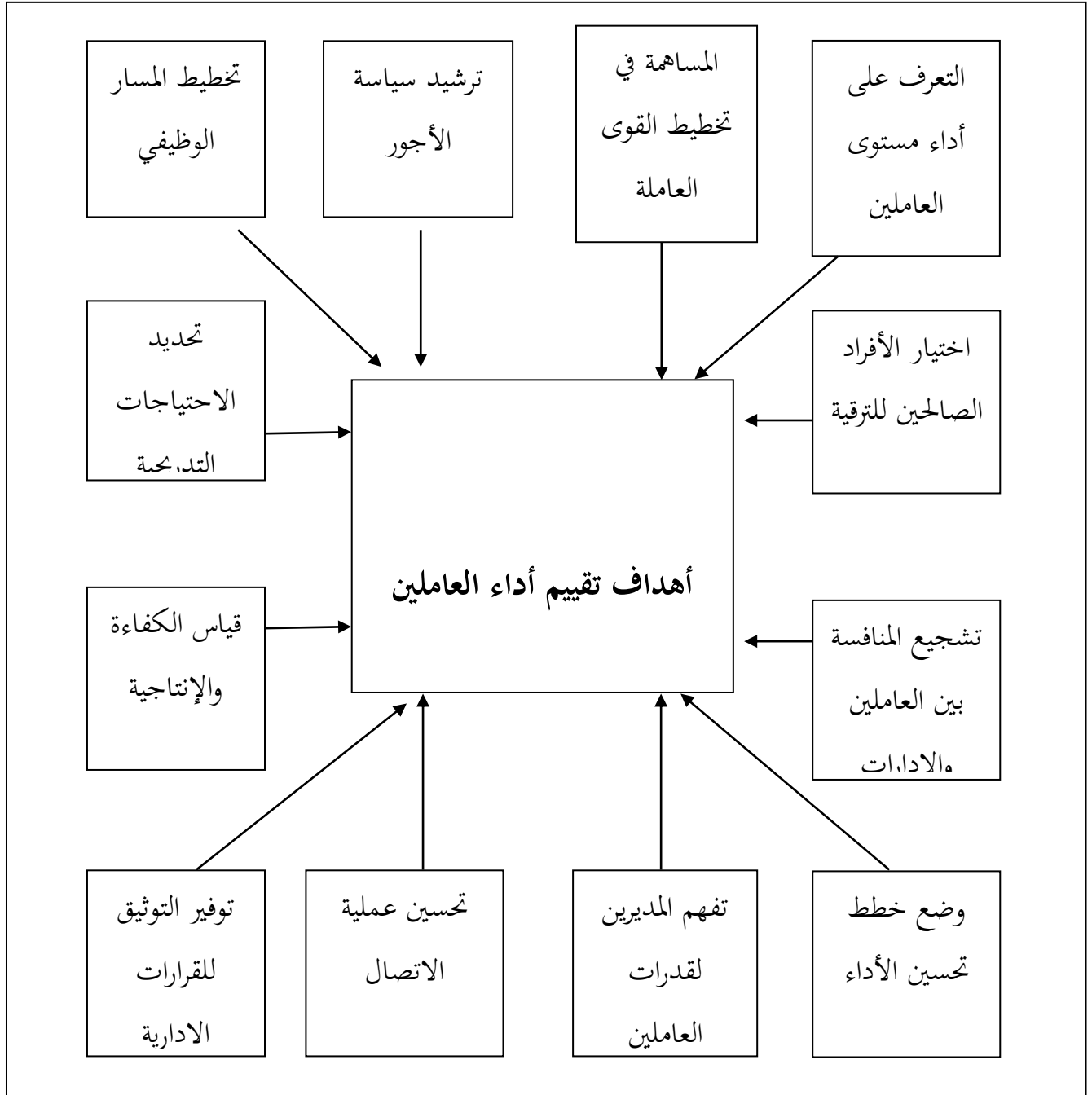
تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات الإدارية التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور
- اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد. (مؤيد سعيد السالم وعادل حرموش صالح، 2002، ص103).

3-2- أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة ولذلك وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، المرؤوسين وذلك وفقا لما يلي: (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص136)

الشكل رقم (03): يوضح أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص90.

3-طرق تقييم الأداء

يعتمد تقييم الأداء على طرق وأساليب متعددة ويمكن تقسيمها إلى:

- طرق موضوعية.
- طرق تقديرية ذاتية (طرق تقليدية، طرق حديثة).

3-1- الطرق الموضوعية: أن هذه الطرق تعتمد على أبعاد العمل الموضوعي وتتمثل في: كمية المنتج (أو الخدمة) التي ينجزها الفرد، وجودة المنتج.

3-1-1- كمية المنتج:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج أداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه، ومثال هذا النوع، عدد الوحدات التي يتم إنتاجها أو قيمة وثائق التأمين المباعة أو عدد الصفحات المطبوعة في اليوم، أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها. (مهدي حسن زويلف، 2003، ص 197-198)

3-1-2- جودة المنتج:

أن كمية المنتج أو سرعة الأداء لا تعني شيئا كثيرا إذا ما كانت جودة رديئة وتفتقر إلى المواصفات التي يرغب فيها الزبون، ولهذا وجب علينا تحديد معايير ومقاييس لقياس مدى تحقيق الأفراد للجودة والمواصفات التي تحددها إدارة المؤسسة، ويجب إذا تحديد مقاييس لقياس الأبعاد التي تعبر عن جودة المنتج وهو عمل يحتاج إلى تدقيق وخبرة عالية.

3-2- الطرق التقديرية:

تتدرج في طرق تقليدية وطرق حديثة:

3-2-1- طرق تقليدية:

- طرق تقييم الصفات والخصائص:

وترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة، والالتزام وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات , ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية وإسنادها إلى التقدير الشخصي. (فارق عبده فلي، محمد عبد المجيد، 2005، ص 272)

- طريقة التوزيع الإجمالي:

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط، (كامل بدير، 2006، ص 133) وذلك استنادا على الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما يأتي الأفراد الحاصلون على الترتيب المتوسط. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 347). ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يوضح طريقة التوزيع الاجباري

المجموعة	النسبة	الاداء
المجموعة الأولى	10%	أداء ضعيف
المجموعة الثانية	20%	أداء أقل من متوسط
المجموعة الثالثة	40%	أداء مقبول (متوسط)
المجموعة الرابعة	20%	أداء جيد
المجموعة الخامسة	10%	أداء ممتاز

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع

- طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسه حسب كفاءة مرؤوسه، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلاً وميسوراً إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلاً ويصعب إذا كان عددهم كبيراً، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف ويعطي رقم 1 ويجتاز أضعف موظف ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة. (احمد أبو السعود محمد، 2004، ص 58-59)

- طريقة المقارنة بين العاملين (الثنائية):

إن هذه الطريقة تقوم على القيام بتكوين ثنائيات من الأفراد أين تتم مقارنة كل فرد بجميع زملائه بالعمل، مع مراعاة أسس المقارنة السليمة، ويمكن تحديد عدد الثنائيات لعدد (ن) من الأفراد وبعد المقارنة يمكن وضع النتائج في جدول كما يلي (عمر وصفي عقيلي، 1996، ص 205):

الجدول رقم (02): يوضح طريقة المقارنة بين العاملين (الثنائية).

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في المجموعة	ترتيبه
أ	3	1
ب	4	2
ج	2	3
د	1	4
هـ	-	5

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 202.

3-2-2- الطرق الحديثة:

- طريقة الاختيار الإجباري: هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصنف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارة ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل وتختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارات التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم نقوم من جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

- **طريق الأحداث الحرجة:** تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا من خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 338)
- **طريقة التقييم المشترك:** تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراح السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومروسيه. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 389).
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك. (كامل بدير، 2006، ص 126-127)

4- مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

- 4-1- مشاكل تقييم الأداء:** طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الأفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا عند ذلك إلى أخطاء أو أوجه الاختلاف فهي تواجه كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها بالآتي (خالد عبد الرحيم الهيني، 2003، ص 213-215) :

4-1-1- المشاكل الذاتية: subjective problèmes

وتتمثل هذه المشاكل كالتالي:

- **خصائص المقوم:** تتعلق هذه المشاكل بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر.
- **التساهل والرفق:** يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على إنتاج التقييم بشكل سلبي وتفقد العملية الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.
- **النزعة المركزية:** وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء.
- **الأولوية والحدثة:** تظهر تلك المشكلة مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة إذ يعتمد القائم بالعملية بأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية التقييم.
- **التحيز الشخصي:** تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية. (Amentront,1993, P.13)

4-1-2- المشاكل الموضوعية: objective problèmes

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط التقييم ويمكن انجازها كالآتي:

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطى المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم عمليات المعيار الذاتي أو الموضوعي.
- سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التمييز بين محتويات العملية المتمثلة بالتقييم.
- الخطأ في اختبار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

4-2- علاج مشاكل تقييم الأداء:

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتحقيق من مدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم، وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.
- ضرورة التأكد من الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراقبتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
- ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين اللذين يكتشف وجود أخطاء في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
- مناقشة نتائج التقييم مع كل من المقيمة أدائهم بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.
- فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
- ضرورة تحسين الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 373)

المطلب الثالث: علاقة التكوين المهني بأداء راس المال البشري

1- علاقة تقييم الأداء بالتكوين المهني.

لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة، يتعلق بعضها بالبعض الآخر. وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها ، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يوضح عموما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وينسجم مع مستوى طموحه ، ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين ، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم وفي نجاحهم فيها ومقابلتهم المستويات الموضوعية ، وتستطيع أن تقيم برامج تكوينية التي تعطيها لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين ومرووسيتهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يشيخه المشرف مع عماله ، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور ، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبة ومشجعا لحاجات الأفراد ، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المبذول (محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص 294)

إن المعلومات السابقة ذكرها درستها الإدارة دراسة واعية وحللته علميا وتستطيع أن تجري تخطيطها سلميا لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة. (علي السلمي، 1985، ص 46)

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التكوين حتى تتوقع أن يدفع التكوين أداء راس المال البشري إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له وأن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة التطبيقية والتقييمية، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التكوين اللازم للوصول الفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقض التي قد تصيب أداء بعض الأفراد

والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم. كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتكوين من خلال النظر في تقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فعالية

التكوين، فالتكوين الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرته يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مرحلة مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس أفراد مرحلة التكوين. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 242)

إن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التكوينية في المؤسسة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية مساعدة للتكوين، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التكوينية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء. 2

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التكوينية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد التغيرات والعمل على تنفيذها مستقبلا.

إن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل عالي من الدقة ومن ثمة تصميم البرامج التكوينية، فتصميم البرامج التكوينية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء.

فما تميز عملية تصميم البرامج التكوينية هو المعرفة الكاملة لدى كل من إدارة التدريب ومصمم البرنامج ومنفذيها باليات المراحل السابقة والمخرجات التي تتمخض عنها. أي أن البرامج التدريبية بعناصرها المختلفة لابد من أن تتكيف عناصرها مع نتائج تقييم أداء راس المال البشري.

وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن وظيفة تقييم الأداء هي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف عما ساد سابقا يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التكوين المهني آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف " المخطط " كما تحدده خطط أداء راس المال البشري.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقيق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، بعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في كونه عنصر من خدمة متكاملة من أدوات التطوير وتحسين التعامل مع مجمل أطراف الأداء ويخضع التكوين في ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثمة تتم العمليات التالية:
- تحديد استراتيجيات التكوين والأهداف المتوقعة منه.
- تحديد الأداء للقائمين بالتكوين.
- توجيه القائمين بالتكوين.
- تشخيص أداء العاملين.
- تقييم العاملين بالعمل التكويني. (مهدي حسن زوليف وأحمد قطامين، 1995، ص 193).

2- تحسين أداء راس المال البشري كهدف للتكوين المهني.

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين المهني في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة من عدم قدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التكوينية وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
 - اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها

1-2- أهداف تكوينية عادية:

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعرف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد ووظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد وإبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف وفق قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها من حيث أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.

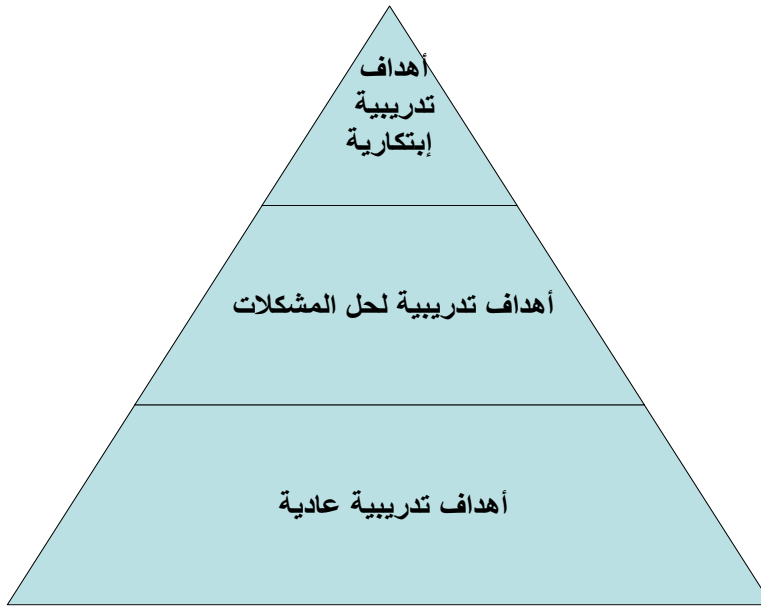
2-2- الأهداف التكوينية لحل المشكلة:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلة التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن معوقات الانحرافات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

3-2- أهداف تكوينية ابتكارية:

هنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من التكوين والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أرقى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي: (محمد الصيرفي، 2006، ص 169).

الشكل رقم (04): يوضح الأهداف التكوينية.



المصدر: الدكتور محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 169.

3- أهمية التكوين في تحسين الأداء

تتمثل أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين إلى:

3-1- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

3-2- الأهمية بالنسبة للمؤسسات:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد لمؤسسات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

3-3- الزيادة في الإنتاج:

وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعيته فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

3-4- اقتصاد في النفقات:

إن التكوين هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من تكلفتها إن تكوين راس مال البشري على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السلمية فيه الكثير من الاقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3-5-قطة في دوران العمل:

إن تكوين العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم في خدمة المؤسسة.

3-6-رفع معنويات العاملين:

للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديمهم العون له رغبة في تطويره وتوفير مهنة العيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

3-7-توفير قوة احتياطية في المؤسسة:

كما أن التكوين يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية إذ يتم عن طريق تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

3-8-القطة في حوادث العمل

التكوين معناه تعريف العاملين بأحسن الطرق وتشغيل الآلة والحركة وكذلك مناوبة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأنه يقل حدوثها على أقل تقدير. (بدرية محمود محمد إبراهيم ، 2006، ص31)

وكل العناصر التي سبق ذكرها قد تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

4- دور التكوين في تحسين أداء راس المال البشري.

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة ، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية ، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات ، وأصبح لازما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة و المؤهلة ، كما ينظر إلى وظيفة التكوين المهني على أنها الوظيفة المكملة للتعيين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم ، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء راس المال البشري ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين المهني، واكتسابهم القدرة على البحث من جديد والمستحدث في شتى مجالات العمل . (السيد عليوة ، 2000، ص 52).

- للتكوين المهني دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أداء راس المال البشري.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد من مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم، 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 والأفراد العاملين بها. (السيد عليوة ،2000، ص 62)

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق لأداء راس المال البشري وعلاقته بالتكوين المهني من خلال بيان ماهية أداء راس المال البشري من عدة جوانب شملت مفهومه ، وعناصره ، ومعايير ، وكذا بيان محدداته وأنواعه ، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة ، وعليه تم التطرق في ما بعد إلى عملية تقييم أداء راس المال البشري من خلال التعرف على مفهومه وخصائصه ، وخطواته وأهميته وأهداف ، وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى معرفة مشاكل تقييم الأداء وكيفية علاجها ، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط ، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة ، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى علاقة التكوين المهني بأداء راس المال البشري حيث تبين لنا أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

إن لسونلغاز وجود فعلي في كافة أنحاء الجزائر بتجربتها الطويلة في ميدان الكهرباء و الغاز، وهي من أقدم مؤسسات الخدمة العمومية، سونلغاز تنتج و تنقل و توزع و تصدر الكهرباء، كما تنقل و توزع الغاز الطبيعي داخل البلاد بعد اقتنائه من سونلغاز، و مسار الشركة يعكس اهتمامها الدائم بأداء الخدمة العمومية المنوطة بها بأحسن وجه، فسخرت جهودها و طاقتها البشرية في خدمة الاقتصاد الوطني و تلبية حاجيات المواطنين المتزايدة، كما قامت بإنشاء وحدات تابعة لها في مختلف جهات الوطن، و من بين هذه الوحدات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء " وحدة المسيلة " التي أتاحت لنا إجراء تربص ميداني بها بهدف معرفة سير العمل في هذه المؤسسة الكبيرة، و لم يكن اختيارنا لهذه المؤسسة اعتباطيا بل كانت لدينا دوافع و أسباب تتلخص في كبر حجم الشركة و تعدد أقسامها و كذا كبر عدد العمال بها هذا ما ولد لدينا الفضول لمعرفة كيف يتم التنسيق بين مختلف الأقسام و مختلف البرامج التكوينية للعمال و ما هي استراتيجية الأداء التي تتبعها الشركة، حيث حاولنا الحصول على أكبر كم من المعلومات، و ارتأينا أن ننقل في هذا من العام إلى الخاص فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، كان المبحث الأول بعنوان: التعريف العام للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، و تحدثنا في المبحث الثالث عن التكوين المهني وأداء راس المال البشري " استثمار استبيان "

المبحث الاول: التعريف العام للمؤسسة.

المطلب الاول: نشأة و تطور الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

1- الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء والغاز " سونلغاز "

تعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء و الغاز " سونلغاز " المتعامل التاريخي في ميدان توفير الطاقات الكهربائية و الغازية في الجزائر، تتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها، وكذلك الأمر بالنسبة لنقل الغاز و توزيعه عبر قنوات كما يحتل المجتمع بفضل موارده البشرية المكونة و المؤهلة موقعا مرموقا في اقتصاد البلاد، و هذا يقتضي منا التوقف عند محطات تاريخية و تسجيل مختلف التحولات التي مرت بها هذه المؤسسة، ففي سنة 1947 تم إنشاء كهرباء و غاز الجزائر EGA وفي سنة 1969 طبقا لمرسوم رقم (59- 69) من يوم 26 جويلية 1969 الصادرة بالجريدة الرسمية في أوت 1969، تم تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز لتحل مكان كهرباء و غاز الجزائر، التي حلت حسب نفس المرسوم و الذي بدوره حدد لسونلغاز مهام رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، وبالتالي فقد أسند إلى هذه المنشآت احتكار توزيع الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع الزبائن (الصناعيون، توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنازل) و قد تطلب ذلك إنجاز و تسيير قنوات للنقل و شبكات للتوزيع، في سنة 1983 خضعت سونلغاز إلى إعادة هيكلة ترتب عنها انفصال العديد من الوحدات و تحويلها إلى مؤسسات مستقلة.

الجدول رقم (03): يوضح فروع المؤسسة.

المؤسسة	وظائفها
كهريف KAHIRIF	مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية.
كهركيب KAKIRIB	مكلفة بتثبيت الخطوط ذات التوتر العالي
كانغاز KANAGAZ	مكلفة بإنجاز قنوات نقل وتوزيع الكهرباء.
التركيب ETTARKIB	مكلفة بأشغال التركيب الصناعي.
إنرغا INERGA	مكلفة بأشغال الهندسة المدنية.
AMC	مكلفة بإنتاج العدادات وآلات القياس والمراقبة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

وفي سنة 1991 بمقتضى القرار التنفيذي 95-280 ليوم 17 سبتمبر 1995 تم التأكيد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي و تجاري ، حيث نصت المادة (2) على أن الوصاية تكون للوزير المكلف بالطاقة ، أما المادة (4) فنصت على تمتع المؤسسة بالاستقلال المالي و الشخصية المعنوية، وتخضع المادة (5) لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة ، نفس القرار يعرف في مادته (6) مهمات سونلغاز و تتمثل في تأمين الإنتاج إضافة إلى النقل و توزيع الطاقة الكهربائية و تأمين التوزيع العمومي للغاز، و ذلك بالمحافظة على شروط الجودة ، و الأمن و بأقل الأسعار، و هذا في إطار مهمتها للخدمة العامة .

وفي سنة 1998 وبهدف التحكم أكثر في تسيير نشاطاتها المركزة على أنشطتها الأساسية قامت سونلغاز بإعادة تنظيم أنشطتها الثانوية في شكل شركات ذات أسهم تعود ملكيتها بصورة كلية الى سونلغاز وبلغ عددهم 12 فرع. الشركة أصبحت شركة ذات أسهم سنة 2002 بعد صدور قانون (01-02) الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، أما إعادة الهيكلة الفعلية بدأت سنة 2004 بإنشاء أول الشركات الفرعية:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
- الشركة المسيرة لشبكة نقل الكهرباء.
- الشركة المسيرة لشبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2006 تم

- إنشاء أربع شركات لتوزيع الكهرباء:

- شركة توزيع الغرب.
- شركة توزيع الشرق.
- شركة توزيع الوسط.

- شركة توزيع الجزائر العاصمة.

- إنشاء مسير المنظومة الكهربائية.

- إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء إلى أربع أقطاب إنتاج

وفي سنة 2012 تم إنشاء:

- شركة إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة.

مركز النعامة

يقع مركز النعامة في بلدية مشرية " ولاية النعامة " في الشمال الغربي للجزائر، تتربع على مساحة 07 هكتار. كانت مجمعات مركز النعامة مستغلة من طرف وحدة المسيلة. سنة 1981، بحيث تمت عملية التحويل ابتداء من 2005، تحتوي على 08 تربينات قدرها 5001 طاقة إجمالية (23MWX8).

الجدول رقم (04): محطات توليد الكهرباء بوحدة المسيلة.

الوحدة			
محطة توليد الكهرباء	محطة توليد الكهرباء	محطة توليد الكهرباء	محطة توليد الكهرباء
النعامة	مسيلة 03	مسيلة 02	مسيلة 01
08 تربينات غازية	02 تربينات غازية	03 تربينات غازية	02 تربينات غازية
23 ميغاواط 5001P	215 ميغاواط	103 ميغاواط، 9001E	5001p ميغاواط
			20 تربين حولت إلي
			النعامة، عين صالح،
			مرسى الحاج.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

2- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء " وحدة إنتاج الكهرباء "

2-1- الموقع الجغرافي لوحدة إنتاج الكهرباء:

الشكل رقم (05): يوضح الموقع الجغرافي لوحدة إنتاج الكهرباء.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

2-2- تعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء "وحدة المسيلة":

تقع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء " وحدة المسيلة " على بعد 7 كلم شرق ولاية المسيلة " ذراع الحاجة " تتربع على مساحة 63 هكتار وتبلغ طاقتها الإجمالية 1046 ميغاواط، وكانت بداية تشغيلها سنة 1981. تتكون الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من ثلاث محطات هي:

محطة توليد الكهرباء مسيلة 1:

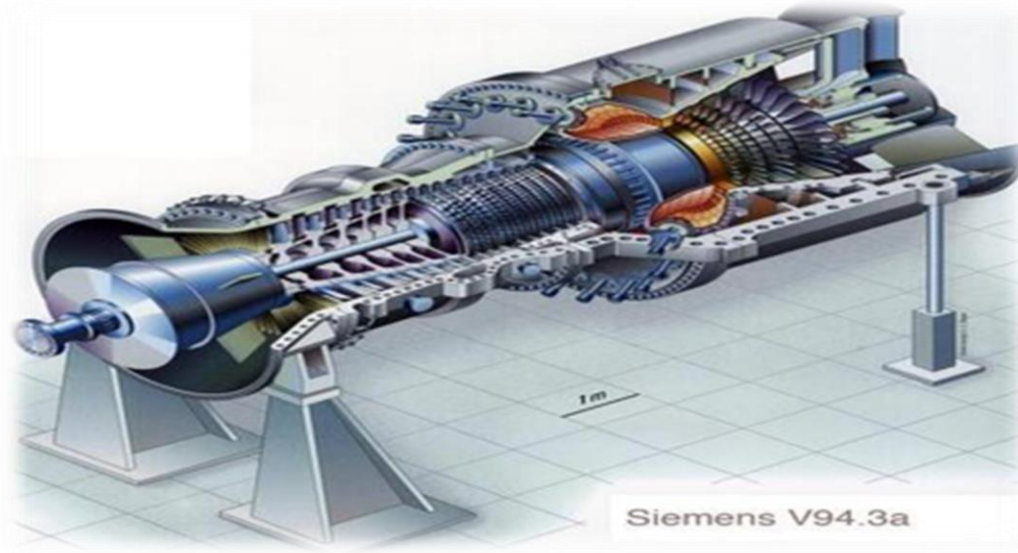
02 تر بينات غازية استطاعة الواحدة 23 ميغاواط أي 46 ميغاواط وبدأ تشغيلها في نوفمبر 1981.

محطة توليد الكهرباء مسيلة 2:

02 تربينات غازية استطاعة الواحدة منها 110 ميغاواط أي 330 ميغاواط، وبدأ تشغيلها في 20 أكتوبر 1986.

وهذه صورة توضيحية تبين لنا شكل التربينات:

الشكل رقم (06): يوضح شكل التربينات.



المصدر: مصلحة التدخل الميكانيكي والكهربائي

محطة توليد الكهرباء مسيلة 3:

02 تربينات غازية استطاعة الواحدة منها 215 ميغاواط أي 340 ميغاواط، وبدأ تشغيلها في 2010.

الشكل رقم (07): يوضح محطة توليد الكهرباء مسيلة 3



المصدر: القسم التقني.

بالإضافة إلى المحطات سابقة الذكر توجد كذلك محطة احتياطية تستخدم في حالة الطوارئ تبلغ سعتها 240 ميغاواط.

يبلغ العدد الإجمالي للعاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بالمسيلة إلى 255 عامل موزعين بالشكل التالي:

- الإطارات: 58 عامل.
- أعوان التحكم: 148 عامل.
- أعوان التنفيذ: 49 عامل.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها

1- نظامها الأساسي:

مؤسسة سونلغاز هي وحدة إنتاجية تعمل على نقل وتوزيع الكهرباء على مختلف الأحياء والمؤسسات الموجودة في الولاية وكذا مختلف دوائرها وكذا بلدياتها وقد تم بناء هذه الوحدة سنة 1979.

2- الشركات المساهمة في إنجاز المؤسسة:

شارك في إنجاز هذه المؤسسة عدة شركات محلية وأجنبية، فمن الشركات الوطنية الشركة الوطنية لصناعة الحديد، الشركة الوطنية للتركيبات الكهربائية والالكترونية، أما الشركات الاجنبية توماس وهولاك، وهما شركتين هولنديتين وشركة الستوم الفرنسية، إضافة إلى شركة اونسالدو إينا رجبيا، وهي شركة إيطالية.

3- محتويات المؤسسة:

تحتوي وحدة إنتاج الكهرباء على ما يلي:

- عمارتان إداريتان تحتوي كل منهما على مكاتب يشغلها الإدارات عمال التحكم والتنفيذ.
- ورشة كبيرة مقسمة إلى ثلاث أقسام وهي: قسم الكهرباء، قسم التلحيم، قسم الميكانيك.
- 06 مخازن مغطاة (مخزنين رئيسيين، 04 مخازن فرعية، وكذا مخزنين عاريين.
- مساحة كبيرة تصطف بها المولدات الكهربائية وهي عبارة عن 07 مولدات (مولدان بمقدار 25 ميغاواط لهما قاعة تحكم مركزية وقاعة مراقبة خاصة و3 مولدات بمقدار 110 ميغاواط لهم قاعة مركزية إضافة إلى مولدان بمقدار 250 ميغاواط لهما قاعة مركزية ومولدان جديان وهما في طور التشغيل.
- مساحة خاصة بالمحولات والأعمدة الكهربائية الخاصة بنقل الكهرباء.
- مركزين للغاز، وصهريجين للمازوت لتشغيل المولدات الكهربائية.
- مركز الإطفاء ويحتوي على صهريج الماء تخرج منه أنابيب موزعة على جميع مرافق الوحدة.

4- أهمية المؤسسة

تعتبر شركة سونلغاز من أهم المرافق الحيوية وذلك لما لها من دور بارز في مختلف المؤسسات الاقتصادية في الوطن فهي تقوم بتمويلها بالكهرباء وكذلك الغاز وهما يعتبران من أهم المواد الطاقوية لتشغيل الآلات الإنتاجية، أما على المستوى الخارجي فقد كان لمؤسسة سونلغاز دور بارز في تغطية العجز الذي كانت تعاني منه الدول الخاصة بالدول المجاورة للجزائر في إنتاج الكهرباء من خلال عملية بيع الفائض من الإنتاج لهذه الدول من خلال اتفاقيات مبرمة بينها وبين الجزائر في إطار التعاون الاقتصادي.

5- مهام المؤسسة:

- السهر على توفير الطاقة الكهربائية (مهمة رئيسية).
 - الحرص على توفير طاقة كهربائية مستقرة (الجودة).
 - السهر على ضمان تجهيزات (المولدات، المحولات) لأجل ضمان ديمومة واستقرار إنتاج الكهرباء.
- وتعتبر هذه المهام المذكورة سابقا من بين المهام ذات الطابع الاجتماعي، وكذا يوجد مهام ذات الطابع الاقتصادي والتي تتمثل في المساهمة في إنعاش البلاد ودفع عجلة الاقتصاد الوطني من خلال مهمتها السامية في توفير الكهرباء.

6- أهداف المؤسسة المستقبلية:

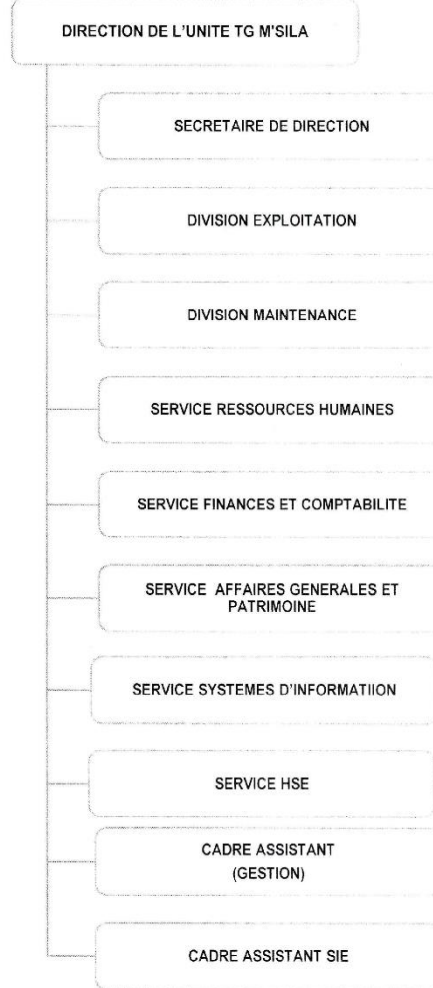
تتمثل أهداف المؤسسة المستقبلية في العمل على توسعة إنتاج الكهرباء لأجل تغطية متطلبات السوق الوطنية من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية التصدير نحو أوروبا والاستثمار في مجال الطاقات المتجددة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم 8 : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG M'SILA

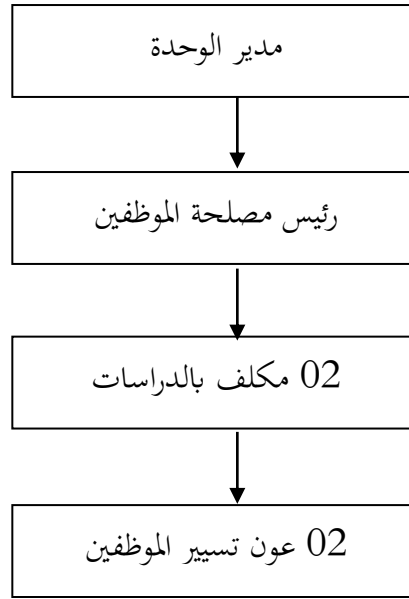


Décision d'Organisation du Pôle de Production TV TG EST

Page 76 sur 167

المصدر : مصلحة الموارد البشرية 2022/2021

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية 2021 / 2022

- 1- **مدير الوحدة:** يقوم بإمضاء مختلف الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها.
- 2- **رئيس مصلحة الموظفين:** وهو المسؤول عن مختلف العمليات في مجال الموارد البشرية.
- 3- **المكلف بالدراسات:** وهو المسؤول عن التكوين المتخصص والتربصات الخاصة بالعمال، وكذا تسيير الملف الإلكتروني للعمال عن طريق برنامج (NOVA) وهو مسؤول كذلك على التوظيف وهذا بإعلان المناصب الشاغرة والدراسة التقنية للملفات، وإجراء فحص ومقابلة لأصحاب الملفات وإعلان نتائج الناجحين بعد التقييم.
- 4- **عون تسيير الموظفين:** يشرف عون تسيير الموظفين على معالجة الأجور الشهرية للعمال، وكذا معالجة ملفات العمال، وكذا تسيير الملف الإلكتروني للعمال عن طريق برنامج (NOVA).

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن مصلحة الموارد البشرية هي قسم تابع للإدارة العامة حيث تلعب دورها في تسيير المستخدمين على المستوى وتقوم بمتابعة جميع العمال والموظفين وذلك بمراقبة جميع مستحقات المستخدمين ويمكن تصنيف وظائف الموارد البشرية التي تمارسها المؤسسة إلى مهام رئيسية تتمثل في:

- معالجة الأجور الشهرية للعمال.
- معالجة ملفات العمال.
- تسيير التكوين المتخصص والتربصات الخاصة للعمال.
- تسيير الملف الإلكتروني للعمال عن طريق برنامج (NOVA)، شهادة الأجر، العطل السنوية، كشف الراتب.
- الالتزام بتلبية حاجات الموظفين القانونية.
- فرض العقوبات على العمال (تأديبية وتوبيخية).
- إعداد ملفات الضمان الاجتماعي (منحة المتدرس المنح العائلية، الوفاة).

- تسليم شهادات العمل للعمال. طلب شهادة عمل مسك وإعداد جداول التعويض عن الساعات الإضافية المؤدات خارج الأوقات الرسمية للعمل عند الضرورة.
- التخطيط الاستراتيجي للعمال.
- الاختيار والتعيين.
- إدارة المسار المهني
- التقديم والتهيئة الميدانية.
- التكوين داخل وخارج المؤسسة.
- تنويع وتطوير مهارات العاملين.

المطلب الخامس : أساليب التكوين بالمؤسسة.

باعتبار أن التكوين وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الهدف منه وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدرتها العالية وإمكانياتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها، وهنا سوف نتطرق لأساليب التكوين في مؤسسة سونلغاز وهي مقسمة كالتالي:

1- حسب مرحلة التوظيف:

لا يقتصر التكوين في مؤسسة سونلغاز على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشتمل على كافة أنواع فئات العاملين من إطارات ومنفذين وأعاون تحكم... الخ , ولكن يكون هذا حسب مرحلة التوظيف وهو نوعان.

1-1- التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف:

ويقصد به تكوين الموظفين الجدد، وهو الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه وتعيينه الوظيفة وتكون مدته حوالي 10 أيام وهو بمثابة تهيئة الموظف الجديد وتعريفه بالعمل الجديد الذي أصبح مستندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه أيضا بأنظمة المؤسسة وأهدافها وسياساتها بالمهام والمسؤوليات التي عين فيها لكل منهم وعلاقة عمله بالمصالح الأخرى.

كما يكون هناك قرار يكلف من خلاله أحد الموظفين القدامى بالإشراف على التكوين المباشر للموظف الجديد لفترة عام بالنسبة للموظفين الإطارات.

09 أشهر للموظفين أعاون التحكم.

06 أشهر للموظفين أعاون التنفيذ.

1-2- تكوين الموظفين بشكل عام:

وهذا يكون من خلال برنامج مستوى للتكوين يتم إعداده بناءا على التقييم السنوي للموظفين تراعي فيه رغبات المسؤولين المباشرين وكذا رغبات الموظفين من التكوين، كما يتم إدراج التربصات بحسب تطور الشركة، ونظم المعاملات فيها، ويهدف إلى إكساب العامل مهارات ومعارف جديدة يطلبها التقدم في العلوم الإدارية فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع قدرتهم وكفاءاتهم في العمل.

2 - مدارس تكوين المستوى الوظيفي بالمؤسسة:

تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين كل حسب المستوى الوظيفي له، وينقسم التكوين في المؤسسة إلى قسمين وتخصصات التسيير.

بن عكنون: ويستفيد بها الإطارات والاعوان في مجال التسيير

عين مليلة + البليدة: التخصصات التقنية.

2-1- تكوين الإطارات: يشمل هذا النوع من التكوين وظائف أعلى من الوظيفة، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل التخصص ويكون مكان تكوينهم في بن عكنون الخاص بالإطارات.

2-2- تكوين موظفين التنفيذ والتحكم: ويتم تكوينهم بغرض أعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات ويكون مكان تكوينهم في عين مليلة + بليدة.

3- التكوين داخل وخارج المؤسسة:

1-3- التكوين داخل المؤسسة:

هذا النوع من التكوين يقوم عن طريق مدربين ذو خبرة ينتمون للمؤسسة أو من خارج المؤسسة، بحيث يتم تكليفهم بالإشراف على البرامج التكوينية وتنفيذها، ويتم هذا النوع من التكوين في قاعة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

2-3- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل المؤسسة تكوين موظفيها خارج المؤسسة وذلك لتوفير أدوات التكوين المتاحة بشكل أفضل في الخارج.

المبحث الثاني: "التكوين المهني واداء راس المال البشري" تحليل استمارة استبيان"

مما لا شك فيه أن معالجة المعطيات الميدانية، إنما يقصد بها تفريغ البيانات وتحليلها والتعليق عليها، وبداية تحويلها من لغة الكم والأرقام إلى لغة الكيف، وهذا ما سنتعرض له في المبحث محاولين قدر الإمكان تفسير وتحليل معلومات كمية إلى معلومات كيفية، وسنحاول أن تكون تحليلاتنا منطقية من الفروض الجزئية التي سبق وأن تطرقنا لها وبهذا يمكن لنا أن نحصل على نتائج علمية مقبولة خاصة بدراستنا الحالية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

1- توضيح عينة الدراسة بدلالة الجنس:

الشكل رقم: (10)



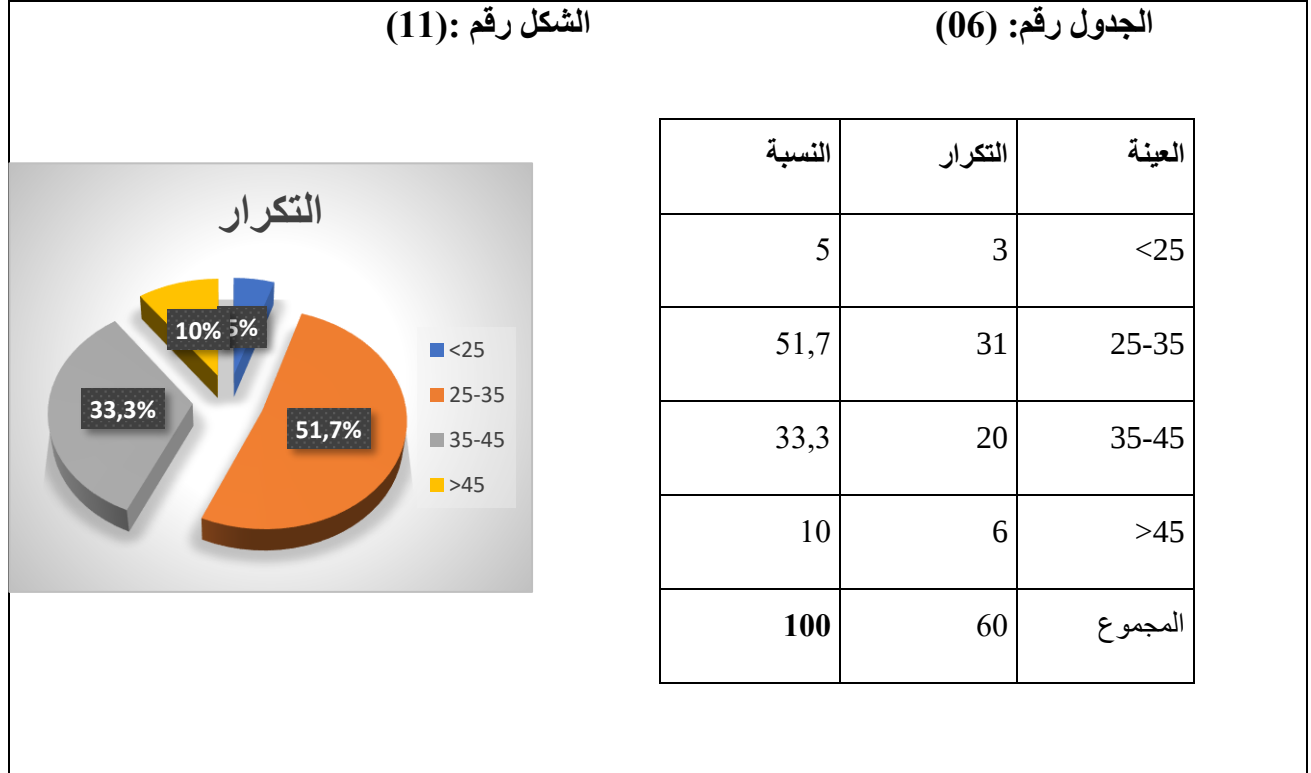
الجدول رقم: (05)

العينة	التكرار	النسب
ذكر	53	88,3
أنثى	7	11,7
المجموع	60	100

التحليل: من خلال معطيات الجدول رقم (05)، والشكل رقم (10)، الذي يوضح عينة الدراسة بدلالة الجنس يتضح لنا أن نسبة 88,3% ذكور، والباقي إناث أي مانسبته 11,7%، وهذا يعكس نسبة عدم تولي المرأة لمراكز المسؤولية

في الشركة والتي تعتبر متدنية مقارنة مع نسبة الذكور ، إضافة إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى فئة الذكور ، كما يرجع ذلك إلى طبيعة الشركة بوصفها شركة إنتاجية للكهرباء ، وهذا ما يتطلب التخصصات الإلكترونية و الكهروميكانيكية ، أين يتم اللجوء في غالب الأحيان إلى توظيف الذكور ، وبالتالي التدرج في المناصب حتى الوصول إلى مراكز القرار.

2- توضيح عينة الدراسة بدلالة السن:

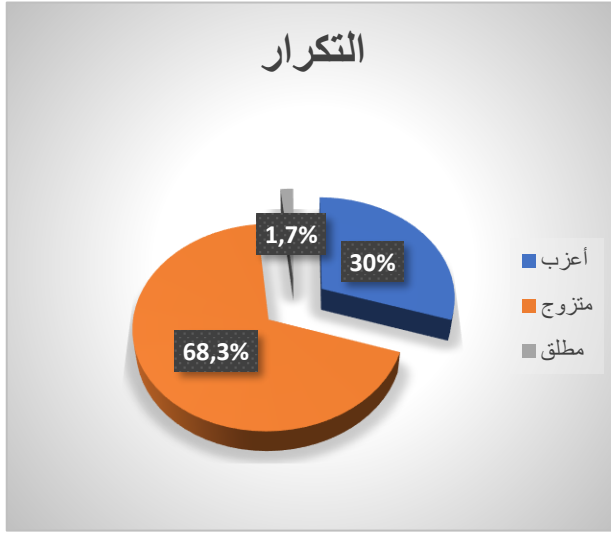


التحليل: أما بالنسبة لمتغير السن فقد أشارته نتائج الجدول رقم (06)، والشكل رقم (11) أن الفئة العمرية ذات الأغلبية هي فئة الشباب بنسبة (51,7%) والتي تتراوح أعمارهم ما بين [25 – 35] ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة قضوا فترة لا بأس بها في تحصيل العلم.

" التسلسل الدراسي من الابتدائي إلى غاية الجامعي " وهذا ما أدى إلى دخول موظف العمل بين سن [25 – 35] ، إضافة إلى اكتساب خبرة مهنية تساوي أو تفوق 10 سنوات في حين أن الفئة العمرية التي تقدر نسبتها بـ [35 – 45] تلي النسبة الأعلى وذلك يدل على استقرار الشركة وتوفير الظروف الملائمة لاكتساب الخبرة المهنية ، أما بالنسبة للفئة العمرية التي تقدر نسبتها 10% والتي تتراوح أعمارهم ما بين 45 فما فوق كانت نسبة ضئيلة ، لكون الشركة تعتبر فنية وتعرض العمال القدامى إلى التقاعد النسبي أو الكامل ، ثم الفئة العمرية التي تقدر نسبتها 5.0 % والتي أعمارهم أقل من 25 سنة ، وهي نسبة ضعيفة ويرجع ذلك إلى طبيعة الشركة في مؤهلات التوظيف التي تشترط المستوى التعليمي العالي.

3- توضيح عينة الدراسة بدلالة الحالة الاجتماعية:

الشكل رقم: (12)

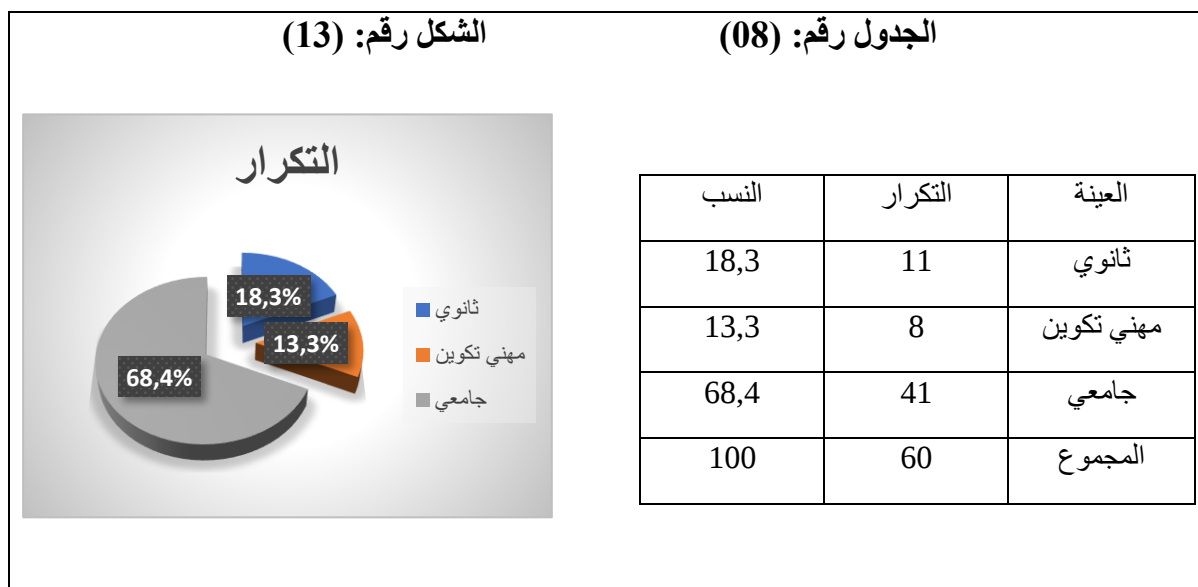


الجدول رقم: (07)

العينة	التكرار	النسبة
أعزب	18	30
متزوج	41	68,3
مطلق	1	1,7
مجموع	60	100

التحليل: من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (07)، والشكل رقم (12)، الذي يتناول متغير الحالة الاجتماعية نجد أن أغلب أفراد العينة بنسبة 68,3 % متزوجون، تليها نسبة 30% عزاب أما نسبة المطلقون كانت هي الأقل قدرت بـ 1,7 % ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم موظفي الشركة متزوجون وهذا يجعلهم أكثر مسؤولية والتزام وأكثر دافعية وحاجة للعمل.

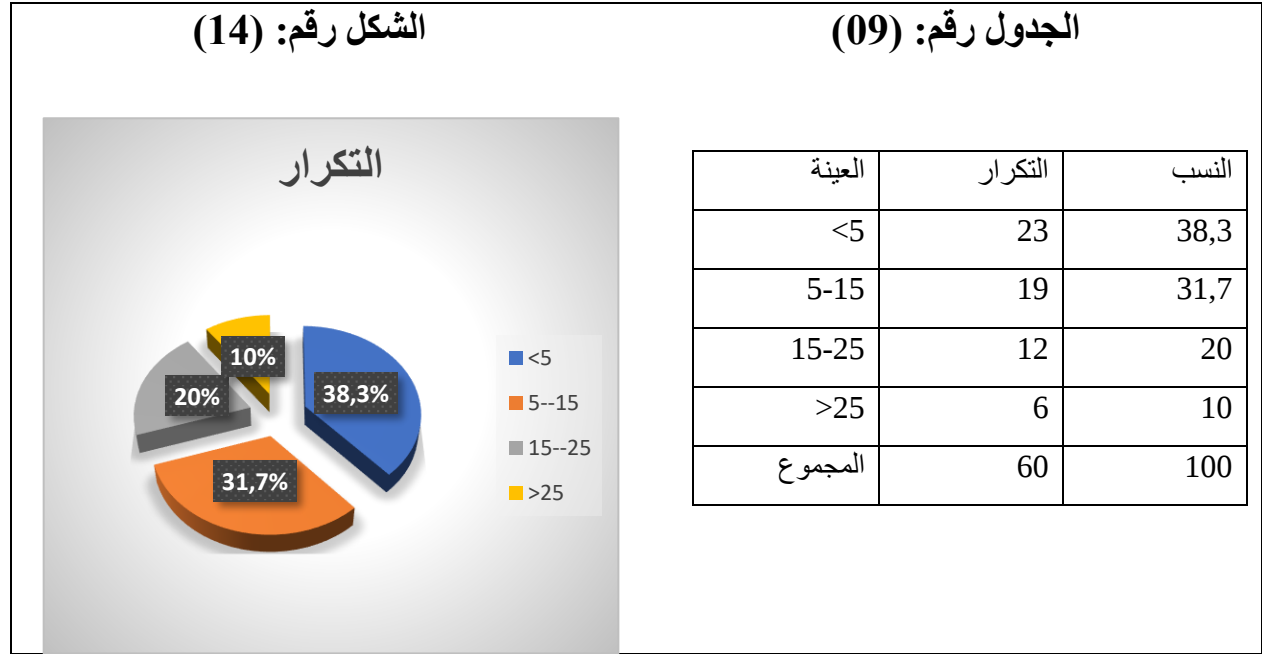
4- توضيح عينة الدراسة بدلالة المستوى التعليمي:



التحليل: أما في ما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ، فتشير النتائج حسب معطيات الجدول (08) ، و الشكل رقم (13) ، أن معظم أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 68,03 % ، فبهذا يمكن اعتبار عينة الدراسة على العموم فئة متعلمة و واعية فمؤهلهم العلمي يمكنهم من استيعاب التكوين المهني والعمل به في تحسين أداء راس المال البشري في ظل التطورات الحديثة، كما أن هذه النسبة دليل على أن الشركة تملك أيدي عاملة مؤهلة علميا ذوي كفاءات عالية من أجل التيسير الأمثل لمختلف العمليات الاقتصادية ، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 18,3 % ، و يرجع ذلك لكون الشهادات المتحصل عليها تتناسب مع طبيعة العمل خاصة (الشعب العلمية) ، أما ذوي المستوى التكوين المهني فقد قدرت نسبتهم بـ 13,3 % ، وهذا راجع إلى إدماج هذه العينة بعد انتهاء تكوينهم في الشركة.

ويمكن أن نستنتج من هذه الأرقام أن هناك حرص من قبل المؤسسة على استقطاب أصحاب المؤهلات العلمية للمساهمة في الرقي بالعملية التدريبية، كما أن وجود مثل هذه المؤهلات لدى أفراد الدراسة يعتبر شيء إيجابي لما لذلك من تأثير على فهم واستيعاب أهمية الدراسات والبحوث العلمية وبالتالي التفاعل مع هذه الدراسة والإجابة على الاستمارة بكل صدق وواقعية.

5- توضيح عينة الدراسة بدلالة الأقدمية في العمل:



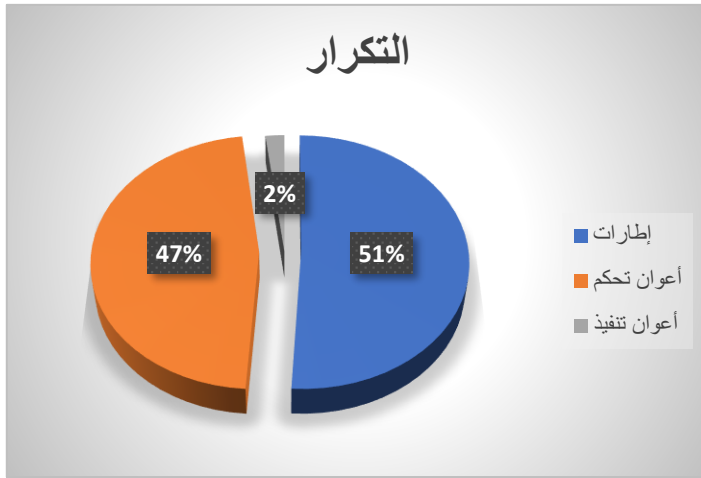
التحليل: من خلال معطيات الجدول رقم (09)، والشكل رقم (14)، الذي يوضح لنا عينة الدراسة بدلالة الأقدمية في العمل، يتضح لنا أن العمال الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، بنسبة 38,30 % هي الأغلبية ونفسر ذلك بأن الشركة فتحت أبواب التوظيف منذ سنة 2013، وهذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، كما أن الشركة فتحت أبوابها منذ السنة الأولى من التوظيف، أما بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة من [05 – 15] و [15 – 25] [15]، فيعود ذلك إلى أعمارهم و التي تتراوح بين [35 – 45] سنة والتي أدت إلى اكتسابهم هذه الخبرة المهنية لا بأس بها في مجال عملهم ، وهي تعكس كذلك الظروف الملائمة للعمال ، ثم يليها العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 10 % ، ويرجع تفسير ذلك إلى تقاعد نسبة كبيرة من العمال.

6- توضيح عينة الدراسة بدلالة طبيعة العمل:

الجدول رقم (10)

النسب	التكرار	العينة
43.33	26	إطارات
40	24	أعوان تحكم
16.67	1	أعوان تنفيذ
100	60	المجموع

الشكل رقم (15)



التحليل: من خلال معطيات الجدول رقم (10)، والشكل رقم (15)، الذي يوضح عينة الدراسة بدلالة طبيعة الوظيفة، نلاحظ بأن أغلبية العمال بالشركة مهمتهم التأطير فهم مكلفون بالجهد الفكري، وهذا ما دلت عليه نسبة 43.33 %، بالإضافة إلى وجود إلى من هم مكلفون بالجهد العضلي أي التحكم بنسبة 40 %، والتنفيذ بنسبة 16.67 %، أي أن في هذه الشركة يستخدمون الفكر والتخطيط أكثر، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على نتائج دراستنا.

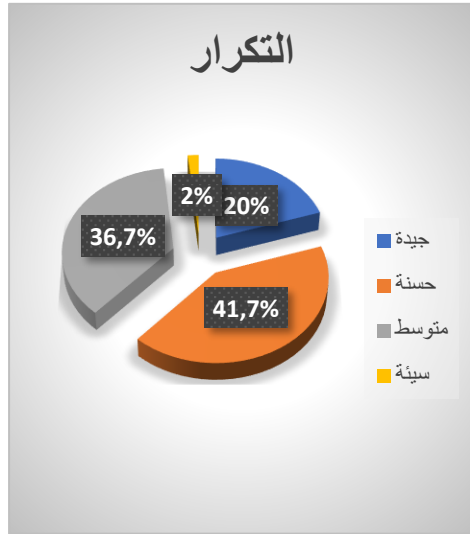
المطلب الثاني: تحليل بيانات محور التكوين المهني.

للتعرف على دور التكوين المهني في تحسين أداء راس المال البشري بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بالمسيلة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذه الاستمارة وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية يتبعها تحليلا كميا وكيفيا لكل سؤال.

1- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

كيف ترى أساليب التكوين في المؤسسة لإعداد أداء راس مالي بشري جيد؟

الشكل رقم: (16)



الجدول رقم: (11)

العينة	التكرار	النسبة
جيدة	12	20
حسنة	25	41.7
متوسط	22	36,7
سيئة	1	1,6
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال معطيات الجدول رقم (11) ، والشكل رقم (16) ، والذي يوضح التكوين المهني في المؤسسة ، نرى أن العمال يقرون بأن أساليب التكوين المنتهجة لإعداد أداء راس مال بشري حسن فهي جيدة بنسبة 20% ، أما النسبة الغالبة فقد صرحوا بأن أساليب التكوين حسنة بنسبة 41,07% ، و يرجع ذلك إلى الدورات التكوينية التي يخضعون لها والاتفاقيات المسطرة من طرف الإدارة مع مراكز التكوين (IFEG) معهد التكوين في الكهرباء والغاز ، أي بعد توظيف العمال المطلوبين مباشرة ، تقوم بدورة تكوينية لهم لكسب مهاراتهم الفنية والتقنية والأمنية ، وهذا راجع إلى الحفاظ على الآلات والأشخاص لتقديم أكبر مردود في العمل في وقت مبكر ، أما الفئة المتوسطة كانت بنسبة 36,7% من عينة الدراسة ، ومن خلال المقابلات الشخصية معهم أثبتت أن أساليب التكوين في الشركة جيدة لكن يجب تحسينها من أجل أداء راس مالي بشري جيد.

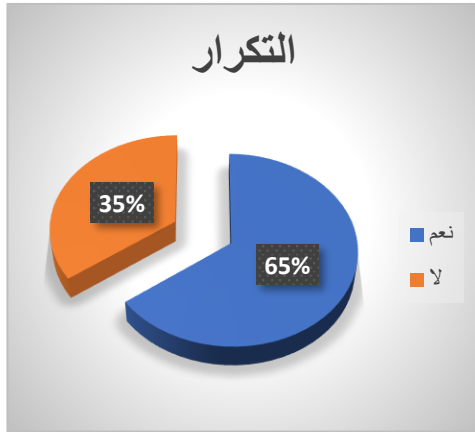
2- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل ترى أن التكوين وفر لك ما تحتاجه؟

الجدول رقم: (12)

العينة	التكرار	النسبة
نعم	39	65
لا	21	35
المجموع	60	100

الشكل رقم: (17)



التحليل:

من خلال النتائج الجدول رقم (12)، والشكل رقم (17)، الموضحة أعلاه يتضح أن أغلب أفراد الدراسة موافقون على أن التكوين وفر لهم ما يحتاجونه وذلك بنسبة 65 % وهي تقريبا ضعف نسبة من يرون العكس، وهذا يعني أن الشركة في إعدادها لأداء راس مالي

بشري جيد تقوم بتحديد احتياجات الموظفين ، وهذا يدل على إعطاء أهمية لهذه الاحتياجات كأساس لنجاح التكوين وهذا ما يدفع الموظفين بالتجاوب مع التكوين والسعي إلى تحسين أداءهم ، كما أن إشباع حاجيات العمال من طرف المدير من خلال التكوين يؤدي به إلى دفعه إلى اتخاذ السلوك والتصرف المرغوب فيه لتحقيق أداء أحسن و إنتاج أكثر ، أما الفئة الثانية التي ترى أن التكوين لم يوفر لها احتياجاتها كانت نسبتها 35 % ، وذلك قد يكون راجع إلى أن البرامج التكوينية لم تكن كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين و لا تنسجم مع مؤهلاتهم وقدراتهم مع مستوى طموحهم.

3- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل يمكن الإشراف على التكوين؟

الشكل رقم: (18)



الجدول رقم: (13)

العينة	التكرار	النسبة
نعم	36	60
لا	24	40
مجموع	60	100

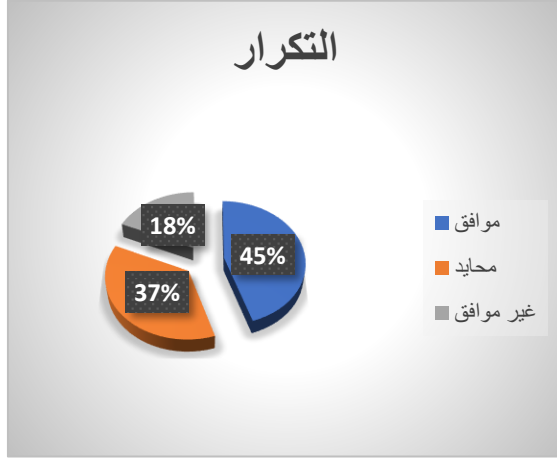
التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13)، و الشكل رقم (18)، يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 60 % من أفراد العينة يرون بأنه يمكن الإشراف على التكوين، مما يعطي مؤشرا إيجابيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها بوصفهم مطلعين كفاية على مجال عملهم، كما يرجع ذلك إلى أن أغلب عمال المؤسسة من الإطارات وهم مؤهلون بهذا، وكذلك لاقتناعهم بأنه بإمكان القيادة الإدارية القيام بالإشراف وتتبع الموظفين أثناء التكوين و بعده لمعرفة مدى استيعاب الموظفين والاستفادة من البرامج التكوينية وكذلك التنسيق بين الموظفين ومروسيهم حتى يصلوا إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين أو تدارك أوجه النقص التي تكشف عنها إدارة التكوين خلال الإشراف إلى أن هناك نسبة 40 % من أدلوا بعدم إمكانية الإشراف عن التكوين و يرجعون ذلك إلى عدم وجود وقت لذلك و إلى محدودية المستوى التعليمي، و منهم أيضا من صرّحوا بأن السبب يرجع إلى قلة الخبرة المهنية وإلى عدم اكتساب الأهلية القانونية (غير مؤهل قانونيا) لأن طبيعة المنصب تفرض مثل هذه القوانين في خصائص العينة حيث كانت النسبة الأكبر من الموظفين تقل سنوات الأقدمية عندهم عن 5 سنوات.

4 - توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

حسب رأيك: هل التحفيز أسلوب من أساليب رفع مردودية العامل؟

الشكل رقم: (19)



الجدول رقم: (14)

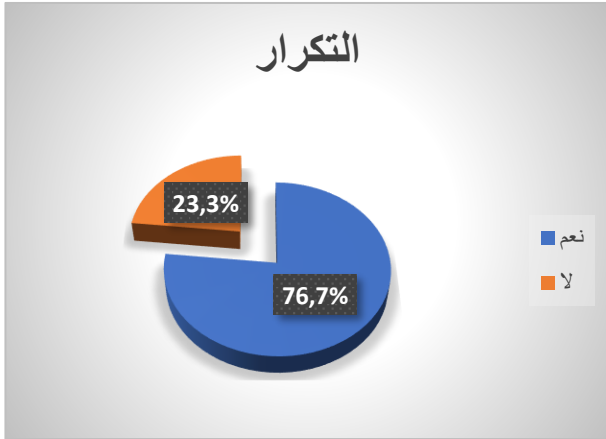
العينة	التكرار	النسبة
موافق	27	45
محايد	22	36.7
غير موافق	11	18.3
المجموع	60	100

التحليل:

على ضوء النتائج المدونة في الجدول رقم (14) ، و الشكل رقم (19) ، نستطيع القول بأن هناك تباين في آراء العينة وهذا يدل على عدم المساواة في الاستفادة من هذا التحفيز بالرغم من أن النسبة الأغلبية توافق بـ 45 % إلى أنه أكثر من نصف العينة تراوحت إجاباتهم ما بين محايد بنسبة 36,7 % و غير موافق بنسبة 18,3 % ، فقد يكون هذا التحفيز مقدم لفئة على حساب أخرى وهذا ما قد يؤدي إلى تحسن مستوى أداء الفئة المستفيدة من التحفيز و في المقابل تراجع مستوى الفئة الغير مستفيدة من التحفيز ولهذا ينبغي على المؤسسة توفير الحافز لكل الموظفين للالتحاق بالبرامج التكوينية كمضاعفة راتبهم خلال الفترة التكوينية و توفير المواصلات المجانية وإعطائهم الأولوية في الترقيات ومنحهم شهادات تقدير والمكافآت المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية.

5- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:
هل يتم تكوين العامل الجديد وفقا للأعمال التي ستخول له؟

الشكل رقم: (20)



الجدول رقم: (15)

العينة	التكرار	النسب
نعم	46	76,7
لا	14	23,3
المجموع	60	100

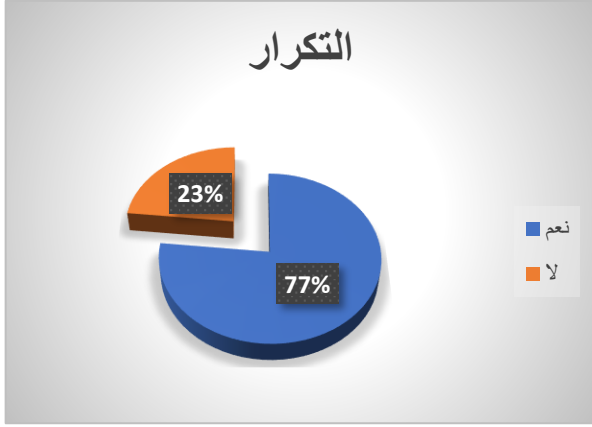
التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15)، والشكل رقم (20)، يتضح أن نسبة 76,7 % من أفراد العينة أقرروا بأنه يتم تكوين العامل الجديد وفقا لطبيعة الأعمال التي ستخول له، وهذا راجع لوعي مسؤولية الشركة بقواعد وأسس التكوين حيث أن من بين هذه القواعد التكوين وطبيعة العمال أي أنه ينبغي أن يتم الربط بين طبيعة الأعمال ونوع التكوين المطلوب وأساليبه، كما يجب أن يتم الرجوع إلى التوصيف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة العمل وأبعاد التدريب عليه من أجل التمكن منه وتقديم أداء أحسن.

6- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

حسب رأيك: هل هناك توضيح للجوانب الفنية للعمل أثناء التكوين؟

الشكل رقم: (21)



الجدول رقم: (16)

العينة	التكرار	النسب
نعم	46	76,7
لا	14	23,3
المجموع	60	100

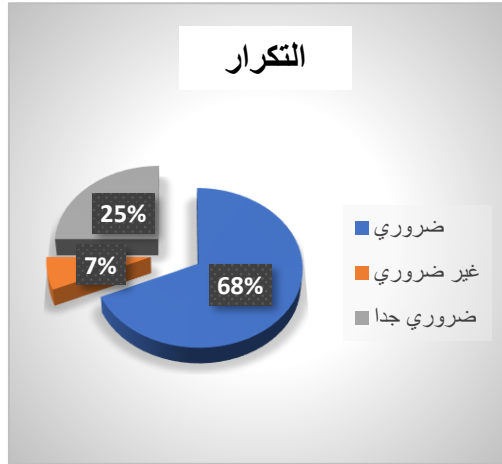
التحليل:

من الملحوظ في الجدول رقم (16)، والشكل رقم (21)، أن نسبة من أجابوا بنعم كانت 76,7 %، ومن أجابوا بـ لا كانت نسبتهم 23,3 %، ويعود ذلك إلى أنه فعلاً يتم تكوين العامل الجديد وفقاً لطبيعة الأعمال التي ستخول له، وأثناء التكوين يتم توضيح الجوانب الفنية للعمل من خلال تعاون المشرف ومدراء الإدارات العاملة للتعرف على الجوانب الفنية للعمل.

7- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل ترى بضرورة التكوين في حالة انتقال موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى؟

الشكل رقم (22)



الجدول رقم: (17)

العينة	التكرار	النسبة
ضروري	41	68.3
غير ضروري	4	6.7
ضروري جدا	15	25
المجموع	60	100

التحليل:

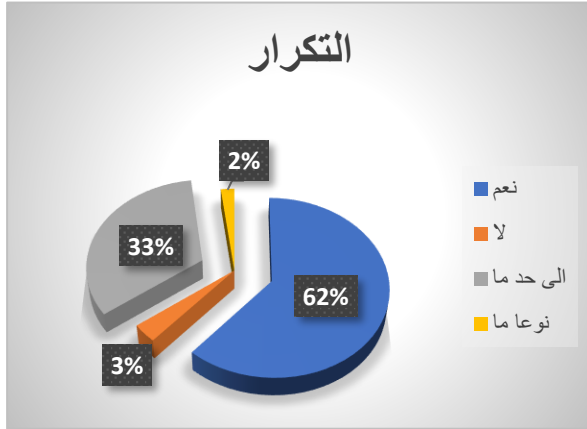
نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ، والشكل الرقم (22) ، بأن من يرون أنه من غير الضروري التكوين في حالة انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى كانوا بنسبة 6,7 % وهي النسبة الأقل، في حين نسبة من أدلوا بأنه من الضروري جدا كانت نسبتهم 25% ، بينما كانت النسبة الأكبر من أفراد الدراسة يرون بأنه من الضروري التكوين في حالة انتقال موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وذلك بنسبة 68,3 % وعلى هذا يجب مراعاة طبيعة كل وظيفة ، فلكل وظيفة متطلبات ومهارات وأساليب وتقنيات خاصة بها فهذا التكوين يمكنه من الإلمام بوظيفته الجديدة و زيادة مهاراته وقدراته ودرايته بالأعمال المتصلة بها ، كما يرجع ذلك بأن شركة إنتاج الكهرباء تعتمد في توظيف العمال كل حسب تخصصه ، لأن برنامج العمل داخل الشركة يعتمد على التخصصات المناسبة لكل مجال وهذا راجع إلى حساسية و خطورة المنصب الشاغر ، لأن الشركة تحتوي على فروع مختلفة منها (الكهرباء و الميكانيكية و النظامية) ، وهذا ما يدل على أن الشركة فتحت مجالات التكوين إرسالهم إلى مراكز التكوين في مجال الكهرباء والغاز في حالة انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى وهذا للحفاظ على الأجهزة والآلات الضخمة داخل الشركة.

المطلب الثالث: تحليل بيانات محور أداء راس المال البشري:

1- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنيا بعد التكوين؟

الشكل رقم (23)



الجدول رقم (18)

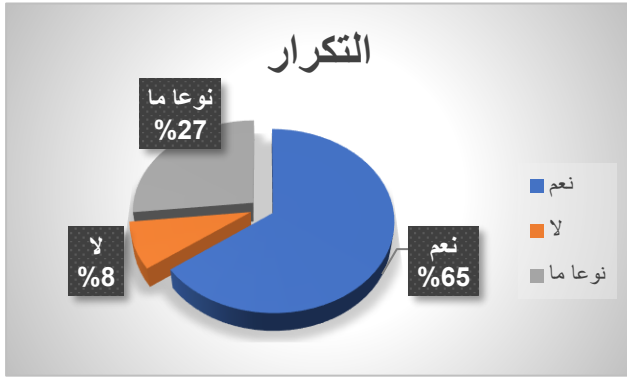
العينة	التكرار	النسب
نعم	37	61,7
لا	2	3,3
إلى حد ما	20	33,3
نوعا ما	1	1,7
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال تحليلنا للنتائج المدونة في الجدول رقم (18) ، و الشكل رقم (23) ، نجد أن هناك نسبة 61,7 % من أفراد الدراسة أجابوا بنعم على قدرتهم في تنفيذ التعليمات تقنيا ، وهذا يرجع لكونهم قد استوعبوا التعليمات بشكل جيد في التنفيذ ، هذا من جهة و من جهة أخرى تدل هذه النتيجة على قيام المسؤولين عن التكوين بمهمتهم في تدريبهم تقنيا وإكسابهم مهارات عالية للعمال لتمكينهم من تنفيذ التعليمات تقنيا ، إلا أنه هناك من أجابوا ب " لا " و " إلى حد ما " بنسبة 3,3 % و 33,3 % على التوالي ، ويرجعون هذا إلى كثرة المسؤولية وإلى كون المهارات المكتسبة عندهم ناقصة.

2- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:
هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل بعد استكمال التكوين؟

الشكل رقم: (24)



الجدول رقم: (19)

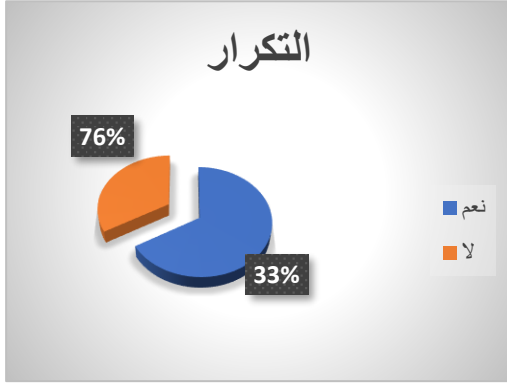
العينة	التكرار	النسب
نعم	39	65
لا	5	8,3
نوعا ما	16	26,7
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال معطيات الجدول رقم (19)، والشكل رقم (24)، الذي يوضح استجابات أفراد الدراسة على السؤال الذي مفاده " هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل؟ " ، يتضح لنا أن نسبة 65 % أجابوا بنعم و هذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أن إدارة المؤسسة أثناء اختيارها لموظفيها يتم مراعاة مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ، أي قدراتهم تتناسب مع طبيعة عملهم وكذلك يتمتعون بالقدرة على تنظيم أوقاتهم وأعمالهم ، بالإضافة إلى برامج تكوينهم مهنيًا كان يشمل على إعداد الفرد بشكل جيد بما يتناسب مع طبيعة عملهم، حيث تم تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للتمكن في مهمتهم بشكل جيد ، وتتميز مجهوداتهم من طرف الإدارة هذا يؤدي إلى أداء أحسن وبهذا يتحقق لهم التكيف في عملهم ، وفي المقابل هناك من أجابوا بـ "لا" و "نوعا ما" بنسب قدرت بـ 26,7 % و 8,3 % حيث لا يجدون أنفسهم متكيفين مع طبيعة عملهم وهم يرجعون ذلك لنقص معارفهم حول العمل وذلك لعدم استيعابهم التعليمات أو عدم ظهورهم والاستفادة من التكوينات كما يقرون ذلك لضعف اهتمامهم وكثافة العمل .

3- توضيح استجابات أفراد العينة على السؤال:
هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة؟

الشكل رقم: (25)



الجدول رقم: (20)

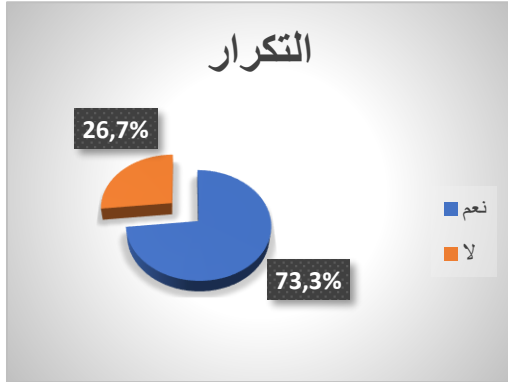
العينة	التكرار	النسب
نعم	40	66,7
لا	20	33,3
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال ما نلاحظه من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20)، والشكل رقم (25)، نجد أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" على السؤال الذي مفاده "هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة؟" وذلك بنسبة 66,7 % ويمكن تفسير هذا أن هناك مجال مفتوح لتنمية وتطوير القدرات المعرفية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن المستوى العلمي والمعرفي داخل المؤسسة ذو شهادات جامعية مما فتح مجال للتواصل بين العمال وطبيعة العمل تستدعي توطيد العلاقة بين المصالح والعمال ، كما أن الشركة تعتمد على نظام تبادل المعلومات بطريقة جماعية " العمل الجماعي " لتبادل الأفكار ومناقشة الحلول لمعالجة جميع المشاكل الموجودة داخل الشركة ، وهذا ما لاحظناه خلال مقابلتنا ، كما أنها تعقد اجتماعات دورية ومحاضرات لطرح أفكار ومقترحات علمية وعملية ، وهناك من صرح بأنه قد يكون هذا التطوير للمعارف من خلال تلقيهم للتكوين أثناء العمل لأن من بين مهام المدراء التنفيذيين والمشرفين توفير المعلومات المهنية المتعلقة بمستوى أداء العاملين لاكتسابهم مهارات أكثر من أجل التحسين المستمر في أدائه الراس مالي البشري.

4- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:
هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟

الشكل رقم: (26)



الجدول رقم: (21)

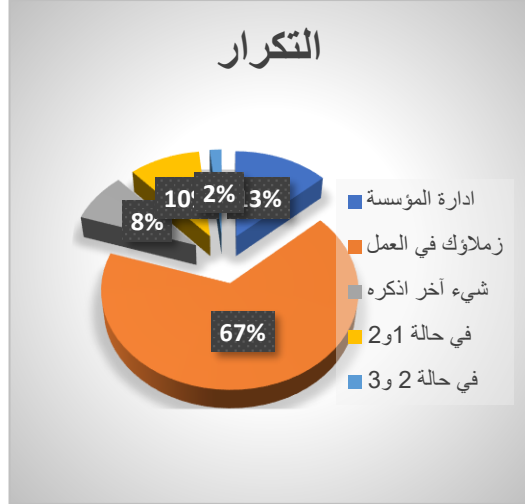
العينة	التكرار	النسب
نعم	44	73,3
لا	16	26,7
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21)، و الشكل رقم (26)، نلاحظ بأنه نسبة قليلة جدا من العينة 26,7 % أجابوا بـ " لا " بينما غالبية العينة أي نسبة 73,3 % أجابوا بـ " نعم " أي أنه هناك مجالات لتطوير مهاراتهم خارج المؤسسة سواء في الفروع التابعة للمؤسسة أو في مراكز التكوين أو حتى في دورات تكوينية في شبكات التسويق أو حتى خلال مواقع الانترنت الخاصة بمجال عملهم ، وهذا يعود لطبيعة العينة كونها غالبيتها مثقفة وواعية بأهمية تطوير المهارات من أجل تحسن أدائهم الراس مالي البشري ، أما الفئة التي أجابت بـ " لا " فحسب استجوابهم ، فإنهم يقرون هذا لعدم وجود الوسائل و عدم اهتمام الإدارة و كذا إلى ضيق الوقت.

5- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:
إذا واجهتك مشكلة في العمل فمن يقوم بمساعدتك؟

الشكل رقم: (27)



الجدول رقم: (22)

العينة	التكرار	النسب
إدارة المؤسسة	8	13,3
زملاؤك في العمل	40	66,7
شيء آخر اذكره	5	8,3
في حالة 1 و 2	6	10
في حالة 2 و 3	1	1,7
المجموع	60	100

التحليل:

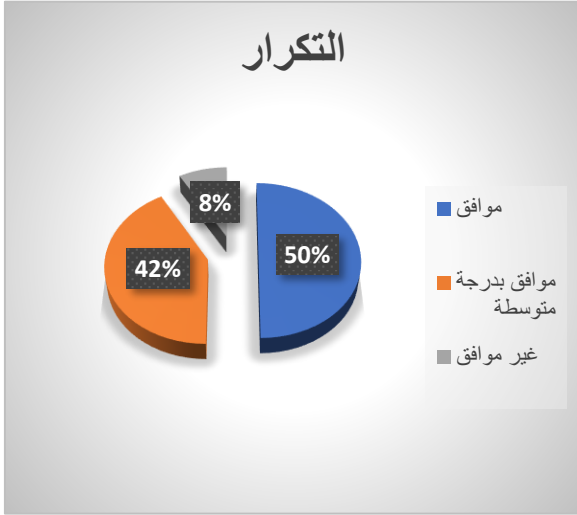
من خلال المعطيات المتوفرة لدينا في الجدول رقم (22) ، و الشكل رقم (27) ، نلاحظ أن نسبة 66,7 % يدلون بأنهم إذا واجهتهم مشكلة في العمل يتلقون المساعدة من طرف زملائهم في العمل ، وهذا دليل على وجود التعاون و التكافل والتنسيق بين الزملاء ، في حين نسبة 13,3 3% يقرون بمساعدة إدارة المؤسسة لهم في حالة مواجهتهم مشكلة في العمل، وهذا يدل على أن الإدارة لا تولي اهتمام كبير في حل مشكلات العمال بشكل مباشر من خلال برامجها التكوينية بل تشجع التعاون بين الموظفين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل وبهذا تبادل الخبرات والمعارف من أجل تحسين اداء راس المال البشري لهم .

المطلب الرابع: تحليل محور التكوين المهني وتحسين أداء راس المال البشري

1 - توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل تركز البرامج التكوينية التي قمت بها على اكتساب العامل مهارات الأداء؟

الشكل رقم: (28)



الجدول رقم: (23)

العينه	التكرار	النسب
موافق	30	50
موافق بدرجة متوسطة	25	41,7
غير موافق	5	8,3
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال الجدول رقم (23) ، والشكل رقم (28) ، نجد أن رأي عينة الدراسة يتجه أكثر نحو الموافقة ، والتي تقدر ب 50% لأن هذا راجع إلى أهمية و خصوصية البرامج المسطرة و المواضيع المتعلقة بمجالات و برامج التكوين داخل المؤسسة ، لأن معظم الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة و مراكز التكوين تلقي أهمية كبيرة حول البرامج المسطرة لنجاح هذه البرامج ، فإن البرامج التكوينية التي استفاد منها العمال تساهم في إكسابهم المهارات الأدائية و ممارستها تؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائهم في العمل ، وبالتالي هكذا قد ساهمت البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يشجع المسؤولين عن العملية التكوينية في المؤسسة للمضي قدما في تحسين أداء راس المال البشري ، رغم أن نسبة الذين يوافقون بدرجة متوسطة معتبرة أي 41,7% ، فهي متقاربة مع النسبة الأولى وهذا مؤشر يدل على مصداقية الإجابات في حين أن نسبة عدم الموافقة قدرت ب 8,3%.

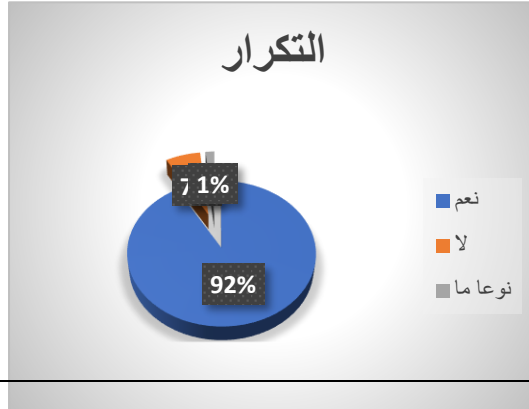
2- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل تؤدي البرامج التكوينية إلى زيادة القدرة على حل المشكلات؟

الجدول رقم: (24)

العينة	التكرار	النسب
نعم	55	91,7
لا	4	6,7
نوعا ما	1	1,6
المجموع	60	100

الشكل رقم: (29)



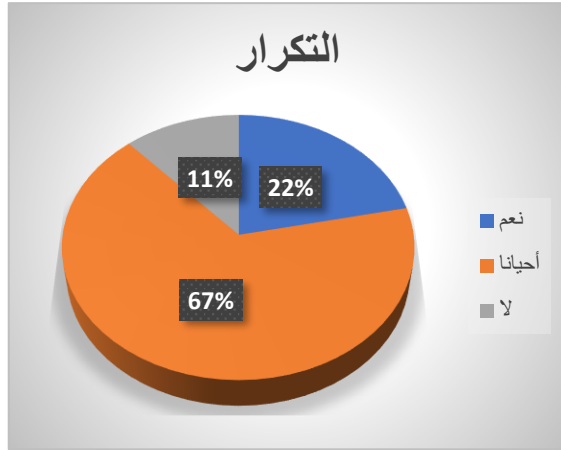
التحليل:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول رقم (24) ، و الشكل رقم (29) ، المتعلق بالسؤال الذي محتواه " تؤدي البرامج التكوينية إلى زيادة القدرة على حل المشكلات " ، تتجه آراء عينة الدراسة نحو القول بأن البرامج التكوينية تؤدي إلى زيادة القدرة على حل المشكلات ، وذلك بمعدل إجابات عالية جدا والتي قدرت نسبتها 91,7 % ، وهذا راجع إلى الاهتمام الكبير بنوعية البرامج المقدمة للعمال والمتدربين وحساسية المسؤولية في مواجهة المشكلات داخل المؤسسة لأنه ينعكس إيجابا على تقديم صورة تليق بالمستوى الذي تقدمه البرامج التكوينية ، مما يسهل أداء الأفراد في العمل ، كما يرجع أيضا إلى كون المسؤولين عن إعداد البرامج التكوينية يولون اهتماما بالغاً في تنمية القدرة للعمال على حل مشكلات مما يسهل الصعوبات و يوفر الجو المناسب لتحقيق أداء راس مالي بشري أحسن وهناك من ينفون ذلك بنسبة لا تتجاوز 6,7 % ، فهذه الفئة ترى أنه لم تكن للبرامج التكوينية أي أثر أو دور في تحسين القدرة على حل المشكلات كون هذه الفئة لا تتمتع بصلاحية و أهلية قانونية أي أنهم عناصر تنفيذ.

3- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

عندما تتعطل الآلة هل تعرف مصدر العطل؟

الشكل رقم (30)



الجدول رقم: (25)

العينة	التكرار	النسب
نعم	13	21,7
أحيانا	40	66,7
لا	7	11,7
المجموع	60	100,1

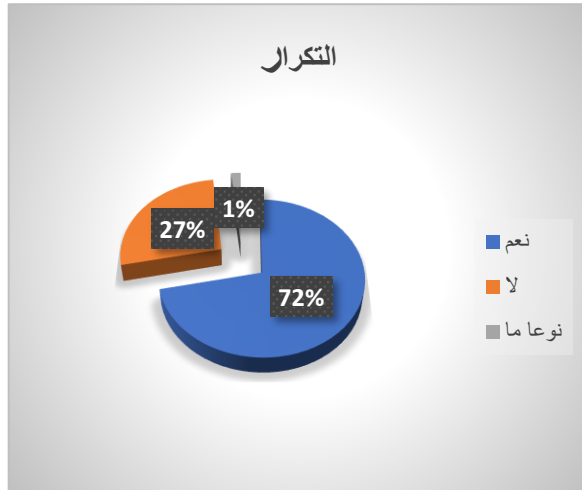
التحليل:

من خلال النسبة المسجلة في الجدول رقم (25) ، والشكل رقم (30) ، حول تدخل العامل لمعرفة مصدر العطل للآلة ، سجلنا نسبة كبيرة قدرت بـ 66,7 % مما يدل على تأثير البرامج التكوينية وأداء راس المال البشري والخبرات المهنية المكتسبة ، وهذا ما يبرهن المستوى العلمي العالي الذي تحرص عليه المؤسسة للحفاظ على جميع الآلات كل حسب نوعها وتخصصها مما يعطي دفعة قوية لإعطاء صورة تتماشى مع برامج تطوير العمال والقضاء على المعوقات التي تعيق التطورات الحاصلة في عالم تكنولوجيا المعلومات بالمقابل لاحظنا الفئة التي أجابت بعدم قدرتها على معرفة العطل للآلة قدرت نسبتها 11,7 % ، وهي قليلة مقارنة مع الفئة الأولى ، لأن هذه الفئة لا تتحمل مسؤولية إصلاح هذه الآلة وقد صرحت هذه الفئة بأن السبب يرجع إلى قلة الخبرة والمعرفة الكبيرة.

4- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التكوين الذي تلقينته؟

الشكل رقم: (31)



الجدول رقم: (26)

العينة	التكرار	النسب
نعم	43	71,7
لا	16	26,7
نوعا ما	1	1,7
المجموع	60	100,1

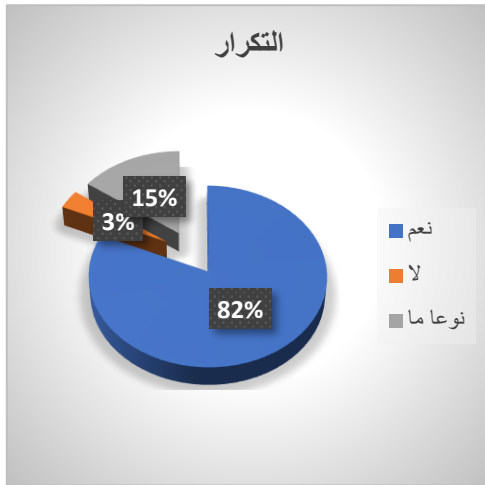
التحليل:

من ملاحظة نتائج الجدول رقم (26) ، و الشكل رقم (31) ، يتضح لنا بأن النتائج جاءت لتؤكد لنا نتائج الجدول رقم (5) ، حيث أن رأي غالبية أفراد الدراسة يتجه نحو الموافقة على أن الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التكوين الذي تتلقاه وذلك بنسبة 71,7 % ، في حين من اتجه نحو عكس ذلك كانت نسبتهم 26,7 % وهذا يدل على أن أساليب التدريب المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة تعتمد على إعداد العامل وتكوينه و تأهيله بشكل جيد قبل أداء وظيفته و بالتالي يبدأ عمله و هو مزود بمهارات و قدرات تجعله مناسبا لوظيفته متمكنا في أدائه وبالتالي قد يكون هذا التكوين ساهم في تحسين أداء الراس مالي البشري.

5- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل ترى أن التكوين المهني يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد؟

الشكل رقم (32)



الجدول رقم (27)

العينة	التكرار	النسب
نعم	49	81,7
لا	2	3,3
نوعا ما	9	15
المجموع	60	100

التحليل:

بالنسبة لتحليل نتائج الجدول رقم (27)، والشكل رقم (32)، نلاحظ من الأرقام المدونة عليه بأن رأي أفراد الدراسة يتجه بشكل واضح نحو الموافقة وبنسبة عالية أي أن نسبة 81,7 % من يرون بأن التكوين يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد، في حين أن

3,3 % فقط من أجابوا بـ " لا " عن هذا السؤال و 15 % من أجابوا بـ " نوعا ما " ، أي أن التكوين يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد حيث أن العمال الجدد يخضعون إلى حصص تكوينية يتم فيها تلقينهم أساليب تساهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تجعلهم ذو كفاءة عالية تحسن من أدائهم .

6- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل ترى أن البرامج التكوينية تسعى لحل المشكلة التي تواجه الأفراد في الأداء؟

الشكل رقم: (33)



الجدول رقم: (28)

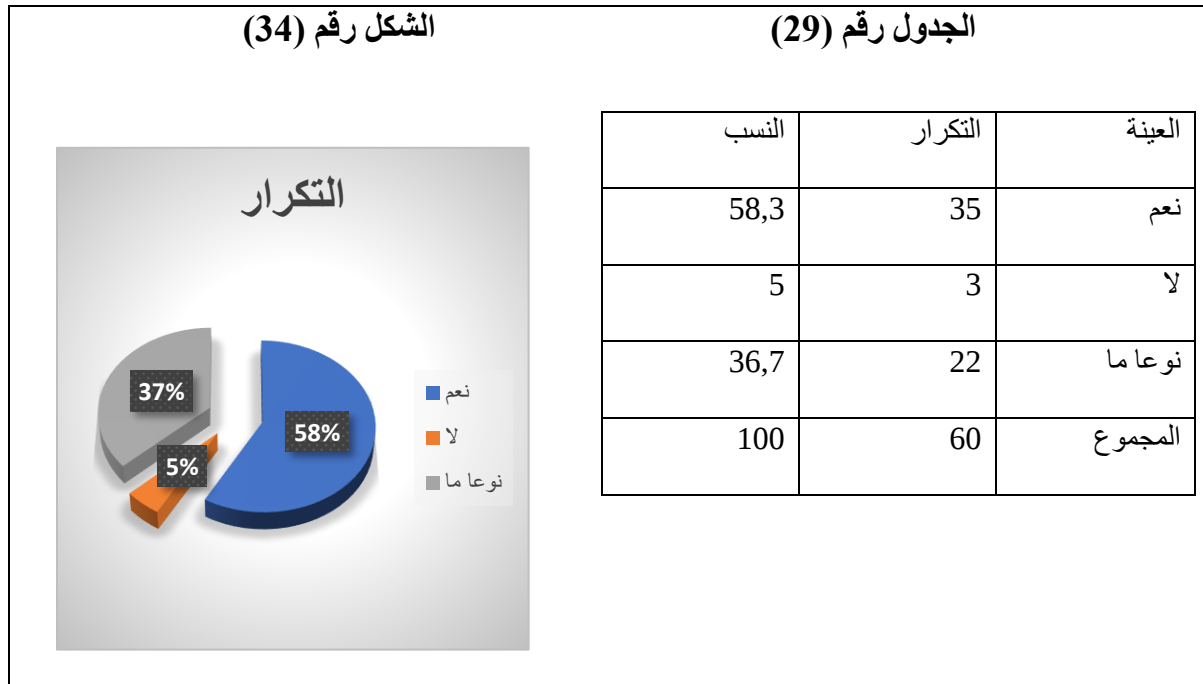
العينة	التكرار	النسب
نعم	51	85
لا	6	10
نوعا ما	1	1,7
أحيانا	2	3,3
المجموع	60	100

التحليل:

من خلال المعطيات المتوفرة في الجدول رقم (28)، والشكل رقم (32)، نستطيع القول بأن من وافقوا على أن البرامج التكوينية تسعى لحل المشكلة التي تواجه الأفراد في الأداء كانت نسبتهم 85 % وهي أكبر بكثير من نسبة من أجابوا بعكس ذلك وهي مقدرة بـ 10 %، وهذا يدل على أن الإدارة من خلال البرامج التكوينية تساهم في حل المشكلات التي تواجه العمال في أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر أي من خلال تكوين وتمكين العمال من حل المشكلات التي تعترضهم في عملهم دون أن يعرقل هذا أدائهم المهني.

7- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل ترى أن التكوين المهني هو الذي رفع أداؤك وحسنه من الناحية الكمية والنوعية؟



التحليل:

من خلال معطيات الجدول رقم (29) ، والشكل رقم (34) ، الذي يوضح أن التكوين المهني يرفع أداء العامل و يحسنه من الناحية النوعية و الكمية ، فقد أشارت النتائج أن نسبة 58,3 % ، أجابت بـ " نعم " و يرجع ذلك إلى عدد الدورات التكوينية، والذي يخضع لها العامل في كل مرة وهذه الدورات تكون بطلب من المؤسسة و تكون دورية لأن نظام العمل في المؤسسة مرهون بقواعد تنظيمية وثابتة كمنهج تسيير لتطوير وتحصيل الأداء ، كما أن نوعية البرامج المسطرة تتماشى مع تكنولوجيا العصر لإحداث قفزة نوعية في رفع أداء العمال لأن هذه المؤسسة لها عقود مع شركات أجنبية متنوعة الثقافات ولتكنولوجيا ، وهذا مما ساهم في تحسن ورفع أداء العمل داخل المؤسسة ، ثم تليها نسبة من أجابوا بـ " نوعا ما " بنسبة 36,7 %، و في الأخير نسبة من أجابوا بـ " لا " قدرت بـ 5 % .

الفصل الثالث:

عرض ومناقشة النتائج

أولاً-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- تدور فجوى الفرضية الأولى حول " كيف يساهم التكوين المهني في اكتساب ونقل الخبرات والمهارات بين أجيال العمال؟؟ " "

حيث أن نتائج الدراسة للاستبيان مكنت من استخلاص ما يلي:

- يعتبر التكوين المهني عامل مهم ومحفز في زيادة إنتاجية العمال، حيث يمكن أن تكون البرامج التكوينية الموجهة لعمال المؤسسة كأداة لتحقيق الرضا وتحسين مناخ العمال، مما يؤدي إلى تحفيز العمال على بذل مجهود أكثر من السابق.
- وهذا ما يؤكده الجدول رقم(28)، الذي يعبر على أن البرامج التكوينية تسعى لحل المشكلة التي تواجه الأفراد في أداء وظائفهم، والجدول رقم (20)، (21)، اللذان يعبران عن مجالات تطوير معارف الموظف داخل المؤسسة وتطوير مهاراته خارجها.
- ومن خلال نتائج هذا العنصر نرى أن هذه الفرضية " الأولى " قد تحققت بنسبة إيجابية ومن هذا يمكن اعتبار أن التكوين له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء راس المال البشري وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمل.

ثانياً-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

- تدور فجوى الفرضية الثانية حول " هل تركز سياسة التكوين المهني في تطوير الأداء التقني للعمال أساساً على المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة ام على مراكز تابعة لهيئات خارجية أخرى؟ " "

تشير الشواهد الإحصائية للجدول بخصوص إمكانية التكوين المناسب حسب طبيعة الوظيفة، إلى أن تكوين العامل بأسلوب يتماشى مع طبيعة الوظيفة سواء من الناحية الفكرية (المعلومات) والفنية التقنية، يمكنه من الأداء الأحسن حيث يدفع به للعمل بارتياح أكثر مما يؤدي إلى تحسين أدائه وبالتالي زيادة الإنتاج وهذا ما تؤكده الجداول رقم (11) و(13)، اللذان يعبران عن أساليب التكوين والإشراف على التكوين داخل المؤسسة، والجدول رقم (15) الذي يعبر عن تكوين العامل وفقاً لطبيعة الأعمال التي ستخول له.

فمن هذه النتائج التي تبرز في مستويات الأداء للعمال، إذ تدعم إجابات العاملين هذا الافتراض من خلال نتائج دراسة الاستبيان، حيث يمكننا استخلاص ما يلي:

- أن تكوين العامل بأسلوب حسب طبيعة الوظيفة يزيد من مستوى إقبال العمال على إجراء الدورات التكوينية لتحقيق الاستعداد لأداء الأنشطة والمهام الموكلة لهم وحتى الإشراف على نمط التكوين.
- أن التكوين يساهم في رفع وخلق جانب الابتكار والإبداع للعمال.
- وفي إطار نتائج هذا العنصر المتعلق بإمكانية الإشراف على نمط التكوين المناسب حسب طبيعة الوظيفة، يبرز لنا تحقيق لهذه الفرضية الثانية، حيث أن أغلب العمال يؤكدون على أن التكوين المهني يؤثر على نمط الإشراف في المؤسسة، فهو يساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

ثالثاً -النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

- تمحورت الفرضية الثالثة حول " كيف يؤثر التكوين المهني في المساهمة في زيادة كفاءة العمل وادماج العمال الجدد؟ " "

حيث أن نتائج دراسة الاستبيان مكنت من استخلاص ما يلي:

- أنه كلما تلقى الموظف البرامج التكوينية كلما تحسن أداءه الوظيفي.
 - البرامج التكوينية التي تقدم للعاملين تعد بأنها مهمة جدا وتساهم في رفع مستوى أداء راس المال البشري وزيادة المهارات وتحسين الأداء.
 - البرامج التكوينية ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المؤسسة.
- وهذا ما تؤكده كل من الجداول رقم (23) و (24) التي تعبر عن البرامج التكوينية ودورها في اكتساب العامل مهارات الأداء والقدرة على حل المشكلات، والجدول رقم (27) والذي يعبر على أن التكوين المهني يساهم في زيادة كفاءة العمال الجدد.
- ومن خلال نتائج هذا العنصر نرى أن هذه الفرضية " الثالثة " قد تحققت بنسبة ايجابية جدا، وقد تم الافتراض بأن هناك علاقة ايجابية تبين إيمان وقناعة المؤسسة بالتكوين المهني وتحسين أداء الأفراد، وإنجاز الأعمال، وأن أغلب العمال الجدد أثناء تكوينهم في العمل تمكنوا من تعلم معلومات ومعارف جديدة. وأن تكوين القوى البشرية يساهم مساهمة ايجابية في زيادة ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء المهنية.

خلاصة الفصل التطبيقي:

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ظل الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين المهني في تحسين أداء راس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية، وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت نتائج أنه:

1 / النتائج:

- 1- برامج التكوين تساهم في التحكم في استخدام الآلات.
- 2- التكوين ينمي روح الابداع لدى العامل.
- 3- تساهم برامج التكوين في التحكم في إنجاز العمل بدقة.
- 4- التكوين أثناء الخدمة يحفز العمال معنويا.
- 5- التكوين المهني يساهم في زيادة الانتاجية وتحسين نوعية المنتج.
- 6- يجعل التكوين المهني العمال ملتزمين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- 7- اكتساب معارف ومعلومات جديدة يؤدي إلى التجديد وتطوير العمل.
- 8- التكوين الذي يخضع له العمال يجعلهم راضون عن الجهد المبذول من طرفهم.

2 / الاقتراحات:

- مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة بدور التكوين المهني في تحسين أداء راس المال البشري بالمؤسسة الاقتصادية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:
- اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك بالاستعانة بالمشرفين والمسؤولين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
 - مراعات تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المدرب بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتدرب لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحسين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتدرب والمؤسسة.

- إعطاء الحجم الساعي الكافي في فترات تكوين الموظفين حسب أهمية المنصب مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتدربين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المدربين من جهة ثانية، حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
- تعميم الاستفادة من البرامج التكوينية لجميع المستويات (الإطارات، التحكم، التنفيذ).
- الهدف من أي مؤسسة هو الاستمرارية وهذا لا يتحقق إلا بالابتكار والبحث والتطوير، وذلك بإتباع طرق التكوين الحديثة.

الخاتمة

الخاتمة

أولا الحمد لله الذي وفقنا في تقديم هذا البحث الذي كان متعلق بدراسة دور التكوين المهني في تحسين أداء راس المال البشري وهذا من خلال تناولها كل اتجاهاته اساليبه قواعده واسسه والاستفادة منها.

لقد كانت فترة تربصي ايجابية جدا وُغمانعا كانت قصيرة لمدة ثلاث أشهر ,كانت لتكون أكثر إيجابية لو كانت مدتها أطول لكن رغم ذلك إنتفعت بمعلومات كافية ودراسات جديدة غابت عن فترة دراستي .

لانه بطبيعة الظاهرة المدروسة الى وهي دور التكوين المهني في تحسين أداء راس المال البشري في مؤسسة وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة التي تتطلب وقتا طويلا خلال دراستها لأنه يعتبر التكوين المهني من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة وليست تكميلية أو ثانوية ،لذلك تعتبر عملية تكوين العمال من بين اهم الوظائف في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات مهما كان نوعها عامة او خاصة ،اذ ان الهدف الرئيسي من هذه العملية هو تحسين أداء راس المال البشري ثم تحسين الاداء العام المؤسسة ولا بد ان يتمشى التكوين وفق للإتجاهات والتطورات الحديثة .

-قد أصبحت الموارد البشرية العامل الاساسي لنجاح اي مؤسسة ومن هذه الملاحظة تأخذ عملية اكتساب الموارد البشرية كل اهميتها ومعانيها من عملية التكوين لأن المنظمة التي تشجع في اكتساب المؤهلين والمتحمسين تحسن من فرض نجاحها بدرجة كبيرة ولإجواء دراستنا البحثية .

شرعنا أولا في التعريف لمشكلتنا ثم قمنا بتطوير مراجعة الادبيات التي جعلت من الممكن جميع وتفسير البيانات التي تميز التكوين المهني وأداء الموظفين ودراسة الارتباط والتفاعلات التي بينهم ،أخيرا بدا التكوين المهني يحتل مكانا مهما للغاية داخل الشركة وفهمنا انه لا يمكن أن يؤدي أخذ مطالب الموظفين في الاعتبار الى نتائج إيجابية دون عملية التكوين المهني من ناحية اخرى هناك عاملان من شأنهما منع المسؤولين من التنفيذ الناجح مكان العملية التكوينية ،اي تعميم التكوين لجميع الموظفين مع ضمان التوازن في صيانة محطات العمل و القدرة على ايجاد المنظمات المتخصصة المعاملة من الدولة على اساس هذه الدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها يمكننا الإجابة عن طريق الايجابي لمشكلتنا الأولية الا وهي الى اي مدى يعتمد التكوين المهني كرهان استثماري في تحسين راس المال البشري ومنه الاداء المهني للعاملين لتحقيق جودة الخدمة العمومية في مجال توزيع الكهرباء ؟

أظهر عملنا أن هناك ملف علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني المستمر وإمكانية توظيفهم

الموظفين وأداء الأعمال ، ولكن لا ينبغي أن يكون التكوين

يُنظر إليه على أنه التزام ، ولكن ينبغي بالأحرى أن يُنظر إليه على أنه رافعة

تطوير رأس المال البشري ، يجب أن يمارس بشكل جيد على الأرض بطريقة ما تواصل وتؤثر على جميع الفئات الاجتماعية والمهنية للشركة.

-ومن ما توصلنا اليه خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في وحدة إنتاج الكهرباء مسيلة باستخدام كل من الوسائل المتمثلة في الاستبيان الذي كان عبارة عن مجموعة من الاسئلة وأيضاً جمع المستندات والملاحظات التي اخذت بعين الاعتبار في موضوع بحثنا المدروس تمت معالجة هذه الكتلة من البيانات بواسطة برنامج excel توصلنا الى انا أداء المؤسسة او بالأحرى أداء راس المال البشري مرهون بعامل التكوين الدائم والمستمر للعنصر البشري من اجل اكتساب خبرات ومهارات جديدة مما يجعل الموظفين ميدعين في ادائهم الوظيفي ومهامهم.

وفي الاخير يمكن أن نقول ان التكوين المهني يعد حقيقة من قضايا الساعة لأنه يؤدي الى ابراز الموازنة بين مايستطيع الفرد عمله وبين ما يطلبه العامل لنفسه ،وقد تبين لنا من خلال دراستنا تبعا للتحليلات الكمية لمؤشرات الفرضيات والتي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة ان نسبة تحقيق الفرضيات كانت ايجابية وبنسبة كبيرة جداً،والتي تمحورت حول ان التكوين المهني يؤدي الى زيادة قوة التحكم في العمل ويساهم في اكتساب ونقل الخبرات و المهارات بين أجيال العمال و ان سياسة التكوين المهني تركز في تطوير الاداء التقني العمال اساسا على المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة

وايضا على مراكز تابعة لهيئات خارجية اخرى وكذلك يؤثر التكوين المهني في المساهمة في زيادة كفاءة العمل وادماج العمال الجدد.

هذا الأخير يسمح لنا بمعرفة رأي الموظفين والمديرين على قياس تنمية مهارات الموظفين بعد تكوينهم في الشركة وما دفعنا إلى التحقق من صحة فرضياتنا.

أخيرًا ، نأمل أن يمكّن هذا العمل من تطوير سبل جديدة للبحث الذي سيوجه اتجاهات جديدة في وظيفة الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص في التكوين المهني.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
2. نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000.
3. عبد الرحمان العيسوي، علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2004.
4. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2009.
5. محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2006.
6. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
7. ¹فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والمهني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط9، 2001.
8. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2008.
10. هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، الأردن، 2010.
11. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، الأردن، 2011.
12. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2007.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
14. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غري، مصر، 1985.
15. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
16. ¹ مهدي حسن زوليف وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية، " مدخل كمي "، دار حسين، عمان، الأردن، 1995.
17. ¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
18. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت، ط1، 2003.
19. إسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطر والمحددات الامبريقية، شركة باتنيت، الجزائر، 2005، أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
20. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
21. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
22. عمر محمد تومي الشيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
23. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف: مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 1999.
24. بوفلجة غايات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004.
25. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002.
26. مؤيد سعيد السالم وعادل حرموش صالح، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
27. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
28. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
29. كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2006.
30. احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس التقييم (7)، الأداء، منشأة المعارف، مصر، 2004.
31. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
32. عمر وصفوي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
33. محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
34. خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2003.

ثانياً: الاطروحات و الرسائل:

1. محمد بن علي مانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
2. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
3. La formation continue et son impact dans l'entreprise, Zahia Kagher, universitéAbderrahmane Mira, Bejaia – DEUA en Droit des Affaires 2009.

4. Mme KHOULOU SID AHMED : la formation et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement / cas de la SONATRACH, mémoire de fin d'études magister science commercial, université d'ORAN, 2014.

ثالثًا : المقالات العلمية :

1. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 2010.
3. Amentront, « B.w" eight keys, keys to effective performance appraisal" human resource focus, april, 1993.

رابعًا : المواقع الالكترونية

<http://zeraqena.ahlamontada.com/t1944-topic>

قائمة الملاحق

تخصص: الموارد البشرية

استمارة البحث

الموضوع: دور التكوين المهني في تحسين أداء رأس المال البشري في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة

أخي الكريم أختي الكريمة

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل إعداد مذكرة التخرج، تخصص الموارد البشرية - تحت عنوان دور التكوين المهني في تحسين أداء رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، وعليه أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بموضوعية تامة، خدمةً للبحث العلمي، علماً أن المعلومات الخاصة بكم سيتم التعامل معها بكل أمانة علمية وتستخدم فقط في حدود نتائج الدراسة، متمنياً إنجاح هذه الخطوة في دراسة دور التكوين المهني على مستوى المؤسسة

في الأخير لكم مني جزيل الشكر لحسن تعاونكم

الطالبة

ديلمي عفاف

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1.الجنس:

☐ أنثى .

☐ ذكر .

2.السن:

☐ أقل من 25 .

☐ من 25 إلى 35 .

☐ من 35 إلى 45 .

☐ أكبر من 45 .

3.الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب .

☐ متزوج .

☐ مطلق .

4.المستوى التعليمي:

☐ ثانوي .

☐ مهني تكوين .

☐ جامعي .

5.الاقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 .

☐ من 5 إلى 15 .

☐ من 15 إلى 25 .

☐ أكبر من 25 .

6. منصب العمل:

- ☐ . إطارات
- ☐ . أعوان تحكم
- ☐ . أعوان تنفيذ

المحور الثاني: محور التكوين المهني:

1. كيف ترى أساليب التكوين في المؤسسة لإعداد أداء راس مالي بشري جيد؟

- ☐ . جيدة
- ☐ . حسنة
- ☐ . متوسط
- ☐ . سيئة

2. هل ترى ان التكوين وفر لك ما تحتاجه؟

- ☐ . نعم
- ☐ . لا

3. هل يمكن الاشراف على التكوين؟

- ☐ . نعم
- ☐ . لا

4. هل التحفيز أسلوب من أساليب رفع مردودية العامل؟

- ☐ . موافق
- ☐ . محايد
- ☐ . غير موافق

5. هل يتم تكوين العامل الجديد وفقا للأعمال التي ستخول له؟

- ☐ . نعم
- ☐ . لا

6. حسب رأيك: هل هناك توضيح للجوانب الفنية للعمل اثناء التكوين؟

- ☐ . نعم
- ☐ . لا

7. هل ترى بضرورة التكوين في حالة انتقال الموظف من وظيفة الى أخرى؟

☐ . ضروري

☐ . غير ضروري

☐ . ضروري جدا

المحور الثالث: محور أداء راس المال البشري

1. هل انت قادر على تنفيذ التعليمات تقنيا بعد التكوين؟

☐ . نعم

☐ . لا

☐ . الى حد ما

☐ . نوعا ما

2. هل تجد نفسك مع طبيعة العمل بعد استكمال التكوين؟

☐ . نعم

☐ . لا

☐ . نوعا ما

3. هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة؟

☐ . نعم

☐ . لا

4. هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟

☐ . نعم

☐ . لا

5. إذا واجهتك مشكلة في العمل فمن يقوم بمساعدتك؟

☐ . إدارة المؤسسة

☐ . زملائك في العمل

☐ . شيء اخر اذكره

☐ . في حالة 1 و 2

☐ . في حالة 2 و 3

المحور الرابع: محور التكوين المهني وتحسين أداء راس المال البشري

1. هل تركز البرامج التكوينية التي قمت بها على اكتساب العامل مهارات الأداء؟

☐ موافق

☐ موافق بدرجة متوسطة

☐ غير موافق

2. هل تؤدي البرامج التكوينية الى زيادة القدرة على حل المشكلات؟

☐ نعم

☐ لا

☐ نوعا ما

3. عندما تعطل الآلة تعرف مصدر العطل؟

☐ نعم

☐ احيانا

☐ لا

4. هل الوظيفة الحالية تتناسب مع التكوين الذي تلقيتة؟

☐ نعم

☐ لا

☐ نوعا ما

5. هل ترى التكوين المهني يزيد في كفاءة العمال الجدد؟

☐ نعم

☐ لا

☐ نوعا ما

6. هل ترى ان البرامج التكوينية تسعى الى حل المشكلة التي تواجه الافراد في الأداء؟

☐ نعم

☐ لا

☐ نوعا ما

☐ . احيانا

7. هل ترى ان التكوين هو الذي رفع اداءك وحسنه من الناحية الكمية والنوعية؟

☐ . نعم

☐ . لا

☐ . نوعا ما

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

--	--	--	--

NOMS	
------	--

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

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 TM / 10	
Autres contributions :	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 TM / 10	
Autres contributions :	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3 TM / 10	
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4 TM / 10	
<u>Autres contributions :</u>	

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2$



/ 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.					
2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.					
3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.					
4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.					
7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein					
8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démonstre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à la relance...) Affiche de l'engagement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)

100

NOTE FINALE (4)

20

- (1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

- (2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 100
- (4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,60)	NOTE PONDEREE (N X 0,40)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?
- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz

DIRECTION EXECUTIVE RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES

N° 72 DRH.EXE - RS
P.040

Alger, le 31 JAN. 2010

NOTE DE SERVICE

Objet : Engagement de fidélité pour formation.

Réf. : Avenant n° 23 à la convention collective portant modification du contrat d'engagement de fidélité et des primes et indemnités

P.J. : Modèle de contrat de formation.

En application des dispositions de l'avenant n°23 à la convention collective cité en référence, pris en son article 2, la présente note de service a pour objet de préciser les modalités d'application du dit article.

1. Principe

Tout travailleur qui bénéficie d'une formation initiée et prise en charge par la société doit obligatoirement souscrire à un contrat de formation par lequel il s'engage à rester au service de la société d'appartenance pour une période déterminée.

2. Type de formation concernée

Le travailleur est dans l'obligation de souscrire à un contrat de formation contenant des clauses relatives à un engagement de fidélité de sa part à la société pour toute formation dont il bénéficie et dont la durée continue ou alternée est :

- Egale ou supérieur à 60 jours ouvrables lorsque la formation a lieu en Algérie ;
- Egale ou supérieur à 10 jours ouvrables lorsque la formation a lieu à l'étranger.

Etant précisé que sont comprises dans la durée de formation :

- Les périodes de stage en milieu de travail ;
- Les périodes de conduite de mémoire ;
- Et toute période dédiée aux activités de formation supervisées ou non par un parrain ou tout autre encadreur.

3. Contenu du contrat

Les structures ressources humaines concernées ont la charge de préparer le contrat de formation selon le modèle joint en annexe et qui doit obligatoirement mentionner notamment :

- La nature, l'objet et la durée de la formation ;

- La durée de l'engagement de fidélité ;
- Le coût de la formation (charges directes et indirectes).

Le contrat de formation contenant des clauses sur l'engagement de fidélité est obligatoirement signé avant le début de la formation.

4. Durée de la période de fidélité

Tout bénéficiaire d'une formation telle que définie au paragraphe 2 ci-dessus s'engage à servir la société à l'issue de la formation pour une durée égale à :

Deux fois la durée de la formation plus deux ans, soit $2n + 2$ ans, n étant la durée de la formation.

Exemple :

a – Pour une formation en Algérie d'une durée de trois (03) mois, la durée de la période d'engagement de fidélité se détermine comme suit :

2 fois 3 mois plus 24 mois. Pour ce cas la durée de la période de fidélité est de 30 mois.

b – Pour une formation à l'étranger d'une durée d'un mois, la durée de la période d'engagement de fidélité se détermine comme suit :

2 fois 1 mois plus 24 mois. Pour ce cas la durée de la période de fidélité est de 26 mois.

5. Cas de bénéfice de plusieurs formations

Chaque formation donne lieu à un contrat de formation contenant des clauses sur un engagement de fidélité de la part du bénéficiaire de la formation, la durée de l'engagement prend effet à partir de la réintégration de ce dernier.

Le contrat de formation n'annule pas les effets du ou des contrats de formation signés antérieurement. Dans le cas du bénéfice de plusieurs formations, les périodes d'engagement de fidélité se cumulent.

6. Dispositions particulières

Tout refus, de la part du travailleur bénéficiaire d'une formation, de procéder à la signature du contrat de formation est considéré comme un refus de suivre une action de formation programmée. Dans ce cas le travailleur s'expose aux sanctions prévues par le règlement intérieur.

De même qu'il est précisé que tout travailleur bénéficiaire d'une formation initiée et prise en charge par la société doit obligatoirement en cas de démission, d'abandon de poste, d'exclusion pour manquement à la discipline, d'insuffisance de résultats, sauf cas de force majeure, de rembourser les frais de formation engagés, tels que définis dans le contrat de formation.

La présente note de service prend effet à compter du 09 novembre 2009, et annule toutes autres dispositions contraires.

44 Le Président Directeur Général



Noureddine BOUTARFA

CONTRAT de FORMATION

- ☐ Vu la convention collective de la société
- ☐ Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation.....
- ☐ Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation et perfectionnement
- ☐ Vu la lettre d'engagement *

Entre

La Société.....
dont le siège est sis au , Alger
représentée par Monsieur
Président Directeur Général

D'une part,

Et

(Monsieur) (Madame) (Mademoiselle):
Né (e) le :
Demeurant à :
Niveau de qualification :
Direction :
Ci-après dénommé le bénéficiaire

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

* : Pour les agents encore en période d'essais.

Article 1 : Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les droits et obligations qui en découlent.

Article 2 : Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle ci-après :

Intitulé de l'action :
L'objectif de la formation :
La spécialité ou domaine :
Durée de la formation :
Mode de formation :
Organisme de formation :
Lieu de la formation :

Article 3 : Le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce contrat et à les exécuter de bonne foi.

Article 4 : Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- suivre régulièrement le cycle de formation.
- respecter les modalités de contrôle de l'assiduité de la discipline et du déroulement de la formation.
- réintégrer son poste de travail pendant les intersessions des cycles alternés et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel réglementaire et des coupures pédagogiques de courte durée accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- réintégrer la société et son poste de travail à l'issue de la formation.
- remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivie, et d'en assurer l'effet multiplicateur à la demande de la société.

Article 5 : le bénéficiaire de la formation s'engage à rester au service de la société à l'issue de la formation pour une période de, et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

Si le bénéficiaire fait déjà l'objet d'un engagement de fidélité pour formation, la période fixée ci-dessus est cumulée avec la période en cours et commence à courir à la fin de la période d'engagement précédente.

Dans le cas où cette clause n'est pas respectée la société se réserve le droit d'entamer toute action qu'elle jugera nécessaire pour défendre ses intérêts.

Article 6 : Le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation :

- son salaire de base.
- une indemnité de stage.
- la prise en charge des frais de transport, de restauration et d'hébergement.
- une prime de documentation.

Conformément à la réglementation en vigueur.

Article 7 : Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régie par la convention collective de la société.

Article 8 : le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de la formation objet du présent contrat sans interruption ni arrêt pour quelque motif que se soit.

Article 9 : Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation.
En cas de manquement disciplinaire la société se réserve le droit de résilier le présent contrat et d'engager, éventuellement, toute procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

Article 10 : En cas d'absence injustifiée aux cours et/ou, aux séances de travaux pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire à une retenue sur salaire.

Article 11 : Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes.

Toutefois :

- Si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants, la société se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire,
- La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire lui fait perdre ses droits.

En outre :

- Il devra rembourser la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération...) majorés de 10% pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation.
- Il pourra faire l'objet de poursuites disciplinaires et peut encourir la perte du droit au bénéfice de tout autre formation durant une période de deux (2) ans.

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, la société définira les mesures à appliquer conformément à la législation et la réglementation en vigueur à l'entreprise.

Article 12 : Le bénéficiaire de la formation devra également rembourser les frais de formation engagés en cas de démission, d'abandon de poste, d'exclusion pour manquement à la discipline, d'insuffisance de résultats, sauf cas de force majeur.

Article 13 : Si à l'issue de la formation, le bénéficiaire ne réintègre pas le poste d'affectation dans un délai d'une semaine, il fera l'objet de poursuites judiciaires pour non respect de contrat.

Article 14 : En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les dispositions légales en vigueur, toute défaillance au présent contrat devra être justifiée ; auquel cas, la société définira les mesures à appliquer.

Article 15 : La direction d'appartenance du bénéficiaire de la formation est chargée de veiller à l'application du présent contrat.

Article 16 : Le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la mention « lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve »

Date :

Le Directeur

Le Bénéficiaire



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء Société Algérienne de Production de l'Electricité

PÔLE DE PRODUCTION TV TG EST

UNITE DE PRODUCTION DE M'SILA
SERVICE RESSOURCES HUMAINES

FICHE D'EVALUATION A FROID

Nom et prénom du responsable :

Nom et prénom de l'agent :

Poste de travail :

Formation effectuée :

Date Formation :

Organisme de formation :

Lieu de formation :

VOTRE APPRECIATION

- Pensez-vous qu'il y a de nouvelles connaissances acquises après la formation ?
Très Satisfait ☐ Satisfait ☐ Pas vraiment ☐ Pas du tout ☐
- Quelles sont les modalités d'évaluation de votre agent après la formation ?
Teste ☐ Intervention ☐ Observation ☐
- Autre méthode :
.....
.....
- Citez quelques exemples qui ont montré qu'il y avait effectivement des connaissances acquises à la suite de la formation, selon votre connaissance de l'agent ?
.....
.....
- Etiez-vous certain qu'il y a un développement des compétences après la formation ?
Très Satisfait ☐ Satisfait ☐ Pas vraiment ☐ Pas du tout ☐
- Citez quelques exemples de nouvelles compétences acquises par l'agent à la suite de la formation ?
.....
.....
.....
- Pensez-vous que la formation pour cette agent a eu un impact sur les performances de votre équipe ?
Très Satisfait ☐ Satisfait ☐ Pas vraiment ☐ Pas du tout ☐
- Citez quelques exemples qui vous permettent de voir l'impact de la formation sur la performance de votre équipe ?
.....
.....
.....
- Dans le cas où l'agent n'a pas acquis de nouvelles compétences après la formation, quelles sont vos suggestions ?
.....
.....
.....
- Comment avez-vous évalué la performance de l'agent après la formation ?
.....
.....

✍ Nous vous remercions de votre collaboration...



Certificat DZ20/88862

Le système de management de

UNITE TG M'SILA
Société Algérienne de Production de
l'Electricité
Filiale du Groupe SONELGAZ
POLE DE PRODUCTION TV/TGEST

BP 203 Draa El Hadja,
M'sila, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001:2015

Pour les activités suivantes

Production d'énergie électrique

Ce certificat est valable du 16 Juin 2020 au 15 Juin 2023
et reste valable sous réserve des audits de surveillance satisfaisants
Date de renouvellement de certification 15 Juin 2023 - 3 mois
Version 1. Certifié depuis Juin 2020

La vérification menant à ce certificat a débuté le 4-6 Février 2020

Autorisé par

SGS ICS
29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com

cofrac



Page 1 de 1



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles sur <http://www.sgs.com/conditions-generales>. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur <http://www.sgs.com/conditions-generales>. Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme du présent document est illégale et les contrevenants sont passibles de toutes poursuites prévues par la loi.



UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG M'SILA



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
Société Algérienne de Production de l'Électricité

DIRECTION GÉNÉRALE

N°: 4293 SPE/PDG/2014

N°: 4168 SPE/RH/2014

P.040

23 NOV. 2014

Note pour : Les Directions Générales des Pôles de Production TV/TVG
La Direction des Ressources Humaines.

Objet : Engagement de fidélité pour formation.

Réf : Avenant n°2 à la convention collective de SPE.

Note n° 2533 DG n°3633 SPE.H du 14/12/2009.

Note n° 72 DRH.EXE-RS du 31/01/2010.

En rappel des dispositions citées dans la réglementation en vigueur, notamment l'article 124 de la convention collective de SPE, modifié par l'avenant sus visé, relatives à l'engagement de fidélité suite à formation, le travailleur qui bénéficie d'une formation initiée par la Société doit obligatoirement souscrire à un contrat d'engagement de fidélité à la Société pour une période égale à au moins à deux (02) fois la durée de formation plus deux ans (2N + 2 ans, N étant la durée de la formation).

Aussi, il est demandé aux structures gestionnaires d'appliquer rigoureusement ces dispositions réglementaires à l'ensemble des agents concernés y compris ceux qui ont été nouvellement recrutés dont la période d'essai est en cours.

Toute difficulté rencontrée doit être portée à la connaissance de la Direction des Ressources Humaines

Le Président Directeur Général

C/c

23 NOV. 2014

SPE, Société par actions au Capital Social de 36 000 000 000 DA - RC Alger 0430005448
Siège social : Route Nationale n° 38, Immeuble des 700 Bureaux Cité de Constantine - Kouba - Alger
Tél : 021 83 04 00 - Fax : 021 83 05 13
Téléphone du groupe téléphonique