الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 02– محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان

دور التكوين في ترقية وتطوير اداء العمال

– دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال فرع الادارة العامة GPL

من اعداد الطالبة:

- سيني إكرام

تحت إشراف الأستاذ:

– أ.د. ناصري زواوي

لجنة التقييم والمناقشة .		
اللقب ولاسم	الرتبة	الصفة
د.بن شارف حسين	أستاذ محاضر(أ)	رئيسا
د.ناصري زواوي	أستاذ محاضر(ب)	مشرفا ومقررا
د.زمام ربيع	أستاذ محاضر(ب)	مناقشا

السنة الجامعية :2025/2024

فهرس الجداول

الجدول رقم (1) يوضح استمارة استبيان المقياس 74

جدول رقم(2) يمثل توزيع مشاركين حسب متغير الجنس..... 75

جدول رقم(3) يمثل توزيع مشاركين حسب متغير السن..... 76

جدول رقم (4) يوضح مشاركين حسب عدد سنوات الخبرة 77

جدول رقم(5) يوضح توزيع مشاركين حسب المستوي التعليمي..... 78

جدول رقم(6) توزيع آراء المشاركين حول مدى تلبية برامج التكوين لاحتياجاتهم المهنية 79

جدول رقم(7) يمثل توزيع آراء المشاركين حول مستوي التفاعل بين برامج التكوين واحتياجات سوق العمل..... 80

جدول رقم (8) يبين توزيع آراء المشاركين حول مدى انعكاس التكوين الحالي علي التحديات اليومية في العمل 81

جدول رقم (9) الذي يمثل توزيع آراء المشاركين حول مدى تأثير التكوين الحالية علي إنتاجية العمل..... 82

جدول رقم (10) يمثل توزيع آراء المشاركين حول وجود فروقات بين محتوى برامج التكوين ومتطلبات العمل 84

جدول رقم (11) يبين توزيع آراء عدد المشاركين حول التحسين في المستوي المهارات بعد المشاركة في برامج التكوين الحالية 85

جدول رقم (12) توزيع آراء المشاركين حول تأثير التكوين علي تطوير المهارات التقنية 89

جدول رقم (13) يمثل عدد توزيع آراء المشاركين حول مدى مساهمة التكوين في اكتساب مهارات مهنية جديدة 90

جدول رقم (14) يوضح مساهمة التدريب في تلبية متطلبات العمل بشكل أكثر كفاءة 91

جدول رقم (15) يمثل توزيع اراء المشاركين حول مدى مساهمة برامج التكوين في تحسين مستوي الأداء في العمل 92

جدول رقم (16) يمثل توزيع المشاركين حول مدى مساهمة التكوين المستمر في تحسين المهارات التقنية..... 93

جدول رقم (17) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفير برامج التكوين الأدوات اللازمة لتطوير المهارات المهنية في السياقات الحديثة 95

جدول رقم (18) يمثل توزيع ملاحظة زيادة مستوي الكفاءة المهنية للزملاء المشاركين في برامج التكوين..... 96

جدول رقم (19) يبين توزيع آراء المشاركين حول تعزيز رضاهم عن وظائفهم من خلال التكوين المنتظم..... 98

جدول رقم (20) يبين أثر التكوين المنتظم علي تعزيز العلاقات بين الزملاء في بيئة العمل.....100

جدول رقم (21) يوضح التوزيع لأثر التكوين في تحسين بيئة العمل من خلال نقل المهارات والمعرفة الجديدة.....101

جدول رقم (22) يوضح التوزيع لنتائج دورات التكوين المنظمة علي رغبة الموظفين في البقاء في وظائفهم 102

جدول رقم (23) يوضح التوزيع لأثر التكوين علي قدرة الموظفين علي التعامل مع الضغوطات والعمل تحت الضغط 103

جدول رقم (24) يوضح التوزيع لأثر التكوين المستمر علي مستوي الرضا الوظيفي.....104

فهرس المحتويات

الاهداء .....

شكر وتقدير .....

خلاصة الدراسة : .....

مقدمة .....أ

المحور الاول الإطار المنهجي للدراسة

1 الدراسات السابقة 9

– تقييم الدراسات السابقة 10

3– علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة.....11

4-إشكالية الدراسة:..... 12

5_الفرضيات :..... 13

6_تحديد المفاهيم:.....13

7– أسباب اختيار الموضوع : 19

9– اهداف الدراسة..... 20

10–مجتمع البحث وعينة الدراسة 20

11– ادوات جمع البيانات 20

12 – منهج الدراسة.....21

13 – المدخل النظري للدراسة 21

1. نظرية الإدارة العملية 21

2. نظرية ما سلو 22

3. نظرية الدافعية حسب هيرزبرغ 22

14 صعوبات الدراسة.....22

المحور الثاني الاطار النظري للدراسة

الفصل الأول الإطار النظري للتكوين وابعاده المفاهيمية والتنظيمية

مقدمة..... 26

المبحث الأول :مفاهيم عامة حول التكوين.....27

المطلب الأول تعريف التكوين 27
المطلب الثاني : الفرق بين التكوين والتدريب 28
المطلب الثالث :مبادئ التكوين 29
المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للتكوين 29
المطلب الأول: أهمية التكوين 29
المطلب الثاني: اهداف التكوين 30
المطلب الثالث: أنواع التكوين 31
المبحث الثالث: مدى توافق التكوين مع احتياجات العمال 32
المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التكوينية 32
المطلب الثاني تحديد احتياجات التكوين 33
المطلب الثالث :معيقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية 34
خاتمة الفصل 35

الفصل الثاني اثر التكوين على تنمية وتطوير المهارات الفنية

مقدمة 38
المبحث الأول :اساسيات حول المهارات 39
المطلب الأول: مفهوم المهارات 39
المطلب الثاني: خصائص المهارات 42
المطلب الثالث: أنواع المهارات 42
المبحث الثاني : ماهية تنمية الكفاءات البشرية 44
المطلب الأول: الأدوات المساهمة في تطوير الكفاءات 44
المطلب الثاني : علاقة التكوين بتطوير الكفاءات 45
المطلب الثالث : تطوير الكفاءات في اطار التطور التكنولوجي 46
خاتمة 48

الفصل الثالث الرضا الوظيفي واثره في تحسين الأداء العام للعمال

مقدمة 53
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي 54

المطلب الاول :مفهوم الرضا الوظيفي 54
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي 55
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 57
المبحث الثاني : الأداء الوظيفي للعمال 58
المطلب الاول: مفهوم الاداء 58
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العمال 58
المطلب الثالث: اهمية الاداء الوظيفي 59
المبحث الثالث : الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء العمال 60
المطلب الأول: اثر الرضا الوظيفي على أداء العمال 60
2. الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء: 61
المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العمال 61
خاتمة 63

الاطار الميداني للدراسة

المبحث الأول مدخل مفاهيمي عن مؤسسة نفطال 66
المطلب الاول تعريف عام لمؤسسه نفطال 66
المطلب الثاني منتجات مؤسسه نفطال 67
المطلب الثالث : مؤسسة نفطال الغاز المميع District GPL 68
المبحث الثاني :الدراسة الميدانية بمؤسسه District GPL وهران 69
المطلب الأول: الموقع الجغرافي لمؤسسة District GPL 69

الفصل الخامس الإطار النظري للتكوين وابعاده المفاهيمية والتنظيمية

مقدمة 73
1.تحديد خصائـص عينة البحث: 74
خاتمة 86

الفصل السادس اثر التكوين على تنمية وتطوير المهارات الفنية

مقدمة 88
عرض وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالفرضية الثانية 89

خاتمة 97

الفصل السابع الرضا الوظيفي واثره في تحسين الأداء العام للعمال

مقدمة 97

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة 98

خاتمة 105

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات : 106

1. الفرضية الاولى :تتوافق برامج التكوين مع احتياجات العمال 106

2. الفرضية الثانية: يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية للعمال بشكل ملحوظ 106

3. الفرضية الثالثة يؤدي التكوين الجيد والمنتظم الى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للعمال 106

خاتمة 108

التوصيات والاقتراحات 110

قائمة المصادرو المراجع 110

ملاحق 113


بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِن فَضْلِهِ ﴾.

- الاهداء

- بعد مسيرة دراسية دامت سنوات ، حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها انا اليوم اقف على عتبه التخرج اقطف ثمار الثعب وارفع قبعتي بكل فخر. فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ، ولك الحمد اذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا ، لانك وفقتني على اتمام هذا العمل وتحقيق حلمي اهدي هذا النجاح الى
- الى الذي زين اسمي باجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل

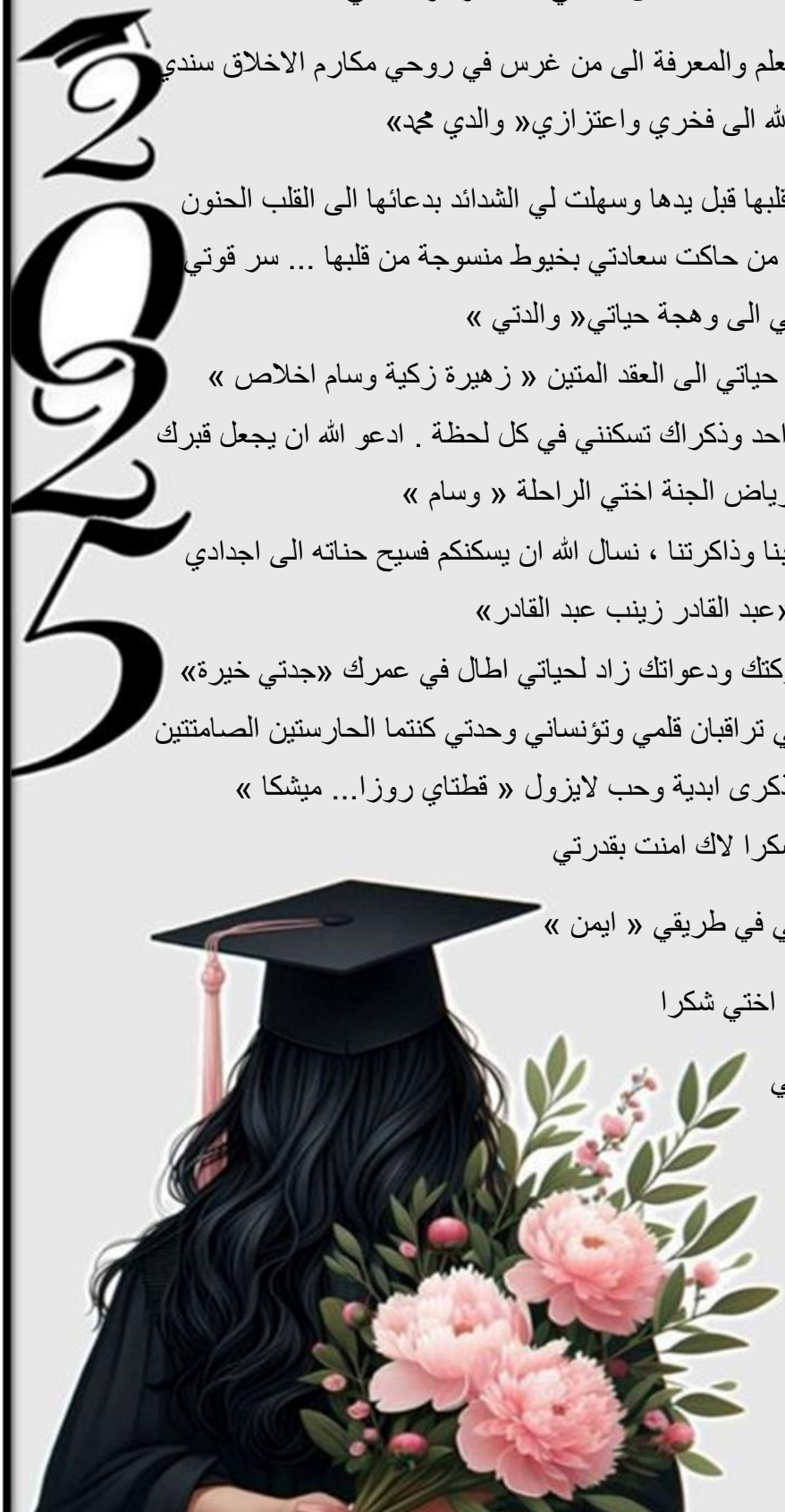
الى من علمني ان الدنيا كفاح ، وسلاحها العلم والمعرفة الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق سندي وقوتي وملاذي بعد الله الى فخري واعتزازي« والدي محمد»

- الى من جعل الله الجنه تحت اقدامها ، واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات ، الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ... سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى وهجة حياتي« والدتي »
- الى من وهبني الله نعمه وجودهم في حياتي الى العقد المتين « زهيرة زكية وسام اخلاص »
- غيابك ترك في قلبي فراغا لا يملؤه احد وذكراك تسكنني في كل لحظة . ادعو الله ان يجعل قبرك روضة من رياض الجنة اختي الراحلة « وسام »
- رحلتم عن اعيننا لكنكم باقون في قلوبنا وذاكرتنا ، نسال الله ان يسكنكم فسيح حناته الى اجدادي وجدتي «عبد القادر زينب عبد القادر»
- انت الحضن الدافئ والقلب الحنون بركتك ودعواتك زاد لحياتي اطال في عمرك «جدتي خيرة»
- الى رفيقتي الصغيرتين تسهران بجانبي تراقبان قلمي وتؤنساني وحدتي كنتما الحارستين الصامتتين لليالي مذاكرتي لكما من قلبي ذكرى ابدية وحب لايزول « قطتاي روزا... ميشكا »
- الى من كان دائما يوصيني بالاحتهاد شكرا لاك امنت بقدرتي

وشحعتني على المضي في طريقي « ايمن »

- الى خالتي وزوحها وابنائها والى زوح اختي شكرا

لدعمكم الذي كان سندا لي في طريقي العلمي



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

شكر وتقدير

احمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما من به علي من توفيق وتيسير خلال فتره مذكرتي وعلى كل النعم التي لا تعد ولا تحصى والتي لولاها ما كان لهذا العمل ان يكتمل .

اتوجه بخالص الشكر والامتنان لوالديا العزيزين الذين كانا دوما سندي ودعمي في كل المراحل ، و تحليا بالصبر والدعاء طيلة سنوات دراستي وكانا ينتظران هذه اللحظة بفخر كبير .

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياه الجامعية من وقفة تعود الى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير ، باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد .

اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا اقدس رساله في الحياة

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .

الى جميع اساتذتنا الافاضل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية وهران

واخص بالتقدير والشكر الى الاستاذ المشرف الدكتور ناصري زواوي الذي رافقني طيلة هذا البحث بنصائحه وتوجيهاته ونطلب من المولى عز وجل ان يجعلها في ميزان حسناته .

ولا يفوتني ان اعبر عن امتنان الكبير وشكري الخاص الى كل من قدم لي دعما معنويا صادقا خلال هذا المشوار وعلى راسهم عبد اللطيف وعبد الله .





خلاصة الدراسة :

ان المورد البشري من اهم عناصر المؤسسة وهو الداعم الفعال لتطورها والركيزه التي تبنى عليها استمراريه المؤسسة وهذا ما حولنا ابرازه من خلال دراسة ميدانية بالإدارة العامة فرع وذلك بتوزيع استمارة على عينة قصدية متكونة من 20 عامل من مختلف المصالح بهدف معرفة دور التكوين في ترقيه العمال وتطوير ادائهم .كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع .

اظهرت النتائج ان للتكوين دور فعال في تحسين اداء العمال سواء من حيث الكفاءة التقنية او من حيث الرضا الوظيفي ، كما توصلت الدراسة الى ان للتكوين اثر كبير في زيادة فاعلية المؤسسة .

وفي الأخير ، توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات ابرزها النظر للعامل كعامل للاستثمار ليس كمنفذ لمنصبه والحرص على ربط البرامج التكوينية مع احتياجات العمال .

الكلمات المفتاحية : التكوين ، المهارات التقنية ، الاحتياجات التكوينية ، الرضا الوظيفي ، تحسين الأداء .

Study summary:

The human resource is one of the most important elements of the institution and it is the effective supporter of its development and the pillar on which the continuity of the institution is built, and this is what we highlighted through a field study in the General Administration Branch by distributing a form to an intentional sample consisting of 20 workers from different interests in order to know the role of training in the promotion of workers and the development of their performance. The results showed that training plays an effective role in improving the performance of workers ; whether in terms of technical competence or job satisfaction and the study concluded that training has a great impact on increasing the effectiveness of the organization

Finally, the study reached a set of recommendations, the most prominent of which is to consider the worker as an investment agent and not as an executor of his position, and to be keen to link the training programs with the needs of the workers.

Keywords: **Training**, **Technical Skills**, **Training Needs**, **Job Satisfaction**, **Performance Improvement**.

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة ثوره التطور الهائل والسريع في مختلف جوانب الحياة بما في ذلك الاقتصاد ، الثقافة و التكنولوجيا . هذا ما جعل المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بضرورة التأقلم مع بيئة متغيرة يطبعها التنافس ، وفي هذا السياق تعد المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية فهي احد معالم التطور الاقتصادي ووسيلة من وسائل التقدم ولكي تف رض كيانها وتضمن بقائها واستمراريتها لابد لها ان تبدي الكثير من الاهتمام بإمكانياتها خاصة الداخلية منها ولا سيما المورد البشري الذي يعتبر اهم م ورد في المؤسسة والمحرك الاساسي لها حيث لا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة دون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة في حد ذاتها ان تسعى دائما جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق اهداف المؤسسة .

تعتبر إدارة المواد البشرية القسم الاساسي داخل المؤسسة وهي احدى اهم وظائفها واصلا من اصولها ، اذ يعود تاريخها الى اواخر القرن 18 مع الثورة الصناعية حيث بدأت المؤسسات بتطبيق اساليب اكثر علمية لإدارة الموظفين في البداية كان التركيز على تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم تطورت مع مرور الوقت لتشمل جوانب متنوعة مثل التوظيف ، التدريب ، تقييم الاداء والمكافئات ، مع بداية القرن العشرين تأثر المجال بحركات مثل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ليصبح اليوم عنصرا اساسيا في نجاح المؤسسات .

وفي هذا الاطار يبرز التكوين كأداة محورية و وسيلة للاستثمار تلجا اليه المؤسسات لتحقيق اهدافها باعتباره عنصر حيوي لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض الرفع من كفاءة العامل ، فالتكفل بالمورد البشري اساس كل تقدم وتطور وحتى لا يصبح الفرد اداة معرقلة للمؤسسة يجب العمل على جعله ق وة وتطور لها ، ولا شك ان التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية اذ يعتبر اهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة وخيارا لرفع التحدي والمنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي ، وذلك من خلال الرفع من كفاءة العميل ومهاراتهم لذلك تولي المؤسسات اهتماما بالغا بعمليات تحسين اداء العمال من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة.

وعليه فان الاهتمام بالمورد البشري من خلال تكوينه واعداده وترقيته وتنميته والمحافظة عليه لم يعد خيارا ثانويا ، بل اصبح ضرورة استراتيجية حيث يقاس نجاح المؤسسة بقد رة العمال على تحقيق مهامهم على اكمل وجه ، فتنمية الموارد البشرية هي التي تجعل العامل له القدرة على التكيف مع التغيرات التي تفرضها عليه البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة .

وبناء على ما سبق يبرز التكوين كقاعدة محورية اساسية في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة ، مما يجعل موضوع دور التكوين في ترقية وتطوير اداء العمال يحظى بأهمية بالغة وهو ما سنحاول معالجته من خلال هذه الدراسة .

ومن هذا المنطلق تعد دراستنا بمثابة كاشفا لأثر التكوين على ترقية وتطوير الاداء العمال بالمؤسسة الإدارة العامة نافطال GPL سعيا الى ذلك قسمت الدراسة الى ثلاث محاور :

المحور الاول تناولت فيه عرض الدراسات السابقة وموضوع واشكالية الدراسة فرضية الدراسة و الدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع اهمية واهداف الدراسة والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع والصعوبات التي واجهتها اثناء احراء الدراسة .

المحور الثاني تمحور حول ثلاث فصول وهي كالتالي :

الفصل الاول تناولت فيه الاطار النظري للتكوين وابعاده المفاهيمية والتنظيمية وذلك من خلال التطرق الى مفهوم عمليه التكوين وانواعه من حيث الزمان ، المكان ، الهدف . واهميته على مستوى الفرد والمنظمة كذا مبادئه التي يبنى عليها ايضا تناولت مدى توافق برامج التكوينية مع احتياجات تلك الاحتياجات وفي الاخير تطرقت الى المعيقات التي تواجهها المؤسسة والعمال في اختيار الاحتياجات .

الفصل الثاني في هذا الفصل تناولت اثر التكوين على تنمية وتطوير المهارات الفنية اذ تطرقت في البداية الى اساسيات حول المهارات من خلال المفهوم ، الانواع ، والخصائص ثم انتقلت الى الحديث عن تنمية الكفاءة البشرية من خلال معالجة الادوات والوسائل التي تساهم في تطويرها ، مع التركيز على دراسة العلاقة بين النشاط التكوين وتطوير الكفاءات وفي الاخير دراسة قضية تطور الكفاءات في اطار التطور التكنولوجي وما يستدعي هذا التغير من تكوين العمال وتأهيلهم لمواكبة التطورات .

الفصل الثالث ففي هذا الفصل تم معالجة موضوع الرضا الوظيفي واثره في تحسين الاداء العام للعمال ، حيث خصص مبحث الاول فيه لعرض ماهية الرضا الوظيفي من خلال تطرق الى مفهومه واهميته والعوامل المؤثرة فيه اما المبحث الثاني فقط تناول الاداء المهني للعمال بدءا من توضيح مفهومه والعوامل المؤثرة فيه مرورا بأهمية الاداء وصولا الى اثر الرضا على مستوى الاداء مع التركيز على دراسة العلاقة بين هذان المتغيران .

المحور الثالث اما في هذا المحور فتم عرض وتقديم مؤسسة نفطال الإدارة العامة فرع GPL مع تفريغ بيانات الاستمارة والتعبير عنها بأشكال بيانية وأيضا تحليل النتائج على ضوء الفرضيات وخاتمة والتوصيات .

المحور الاول

الإطار المنهجي للدراسة

1. الدراسات السابقة
2. تقييم الدراسات السابقة
3. علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة
4. اشكالية الدراسة
5. الفرضيات
6. تحديد المفاهيم
7. اسباب اختيار الموضوع
8. اهمية الدراسة
9. اهداف الدراسة
10. مجتمع البحث وعينة الدراسة
11. ادوات جمع البيانات
12. منهج الدراسة
13. المدخل النظري للدراسة
14. صعوبات البحث

1 -الدراسات السابقة

الدراسة الاولى للطالب بوقطف محمود تحت عنوان التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، مذكره مكمله لنيل شهاده الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعه مُحَّد خيضر بسكره للسنه الجامعية 2013/ 2014 . جاءت هذه الدراسة لتطرح مدى تأثير التكوين على أداء الموظفين ومساهمته في تحسين قدرات العمال .وقد انطلقت من اشكاليه مفادها كيف يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية وقد عزز الطالب دراسته بالفرضيات التالية:

- يسهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين اداء موظفي المؤسسة الجامعية
- يساعد التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
- يؤثر المكون على نجاح عمليه تكوين الموظف اثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عمليه تكوين الموظف اثناء الخدمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية
- يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجزائرية

اعتمد الطالب بقطف محمود في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والذي سمح له في الاخير من تحقيق جمله من النتائج نذكر منها :

- ان التكوين اثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية .
- يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية .

الدراسة الثانية وهي للباحثة بودهان امينة بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين .مذكرة مقدمه لاستكمال متطلبات نيل شهاده الماستر اكاديمي في علوم الاقتصادية ،التسيير والعلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد بترولي جامعه قاصدي مرباح 2015 /2016 قد هدفت هذه الدراسة الى ابراز واقع التكوين في المؤسسات ودوره الفعال في تحسين اداء العاملين . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري باستعمال مجموعه من المراجع ، والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي للدراسة الميدانية، بغيه تحليل دور العملية التكوينية في تحسين الأداء. وتم جمع البيانات باستخدام اداه الاستبيان والمقابلة على عينه متكونه من 30 عاملا من المجتمع حيث اعتمدت الباحثة بودهان امينه على العينة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة الى عده نتائج اهمها :

- التكوين هو مجموعه النشاطات والبرامج التي تهدف الى رفع من مستوى وخبرات الموظفين من اجل تحسين من مردوديتهم ويعد محرك اساسي لتنميه العنصر البشري يساهم التكوين في تطوير مهارات العمال ويعمل على اكتسابهم لمعارف جديده حيث يسمح لهم ذلك بتحسين ادائهم
- يساهم التكوين في تطوير مهارات العمال ويعمل على اكسابهم لمعارف حديدة حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم .

2 – تقييم الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى**

تعد مذكره الطالب بوقطف محمود المعنونة بالتكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية عملا قيما اكاديميا ، تناول موضوع مهم يتمثل في تنميه الموارد البشرية حيث حاول من خلاله الإجابة عن الإشكالية القائمة حول كيف يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

وقد تميزت المذكرة بثراء الجانب النظري والارتباط الوثيق بالمجال المهني اضافه الى حسن التنظيم . اعتمد الطالب محمود على المنهج الوصفي والاستبيانات الموزعة على افراد العينة مما سمح بالوصول الى النتائج أهمها للتكوين اثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف .

- **الدراسة الثانية**

الدراسة التي اجريتها الطالبة امينه بودهان سنه 2018 بعنوان دوره التكوين في تحسين اداء العاملين فهي احدى الدراسات المهمة التي بحثت العلاقة بين التكوين وتحسين اداء العاملين ، وكان الهدف من الدراسة هو لفت الانتباه الى كيفيه مساعده التكوين للموظفين على النمو كأفراد وتحسين ادائهم في مكان العمل . حيث اتسمت الدراسة الفنية بطابع ميداني وتطبيقي كونها طبقت على العاملين في مؤسسه معينه .

توصلت الطالبة بودهان امينه الى مجموعه من النتائج من اشهرها ان يرتبط الاداء المثالي ل 10 موظفين ارتباطا وثيقا وايجابيا ببعضهم البعض. يهدف هذا الى تزويد العاملين بمهارات ومعلومات جديده مما يعزز كفاءتهم وانتاجيتهم، كما اكدت الطالبة من خلال دراستها على ان هذه النتائج تؤكد ان التكوين نجده من نجد الانسان لتطور الموارد البشرية. حيث اشارت على ان هناك وجود علاقه قويه وجيده بالتبادل بين التكوين والرفع من مستوى اداء العاملين كما اكدت على ان التكوين يساهم في توفير المهارات والمعارف الجديدة للعاملين ومن بين الاقتراحات التي طرحتها الطالبة في دراستها على ان لابد اختيار البرامج بناء على متطلبات الفريدة للشركة وموظفها وتخصيص الموارد الكافية لهم .

3- علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة

- **علاقة دراسة بوقطف محمود بموضوع الدراسة**

افادتنا هذه الدراسة على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين اداء العمال ، بالإضافة الى كيفية اداء الدراسة الميدانية الا ان هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان اجراء الدراسة الميدانية . حيث كانت بالمؤسسة الجامعية الجزائرية اما الدراسة الحالية فكانت بمؤسسة اقتصادية للإدارة العامة نفطال فرع GPL . كما تم الاعتماد على هذه الدراسة من اجل معرفة المراجع .

- **علاقة دراسة بودهان امينة بموضوع الدراسة**

تتجلى علاقه دراسة بودهان بموضوعنا من خلال تقاطعها في الاهتمام بدور التكوين كألية محورية لتطوير قدرات العمال وتحسين ادائهم .

لاسيما يكمن اختلاف الدراسات في مكان اجراء الدراسة التطبيقية حيث كانت دراسة بودهان بشركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة (دراسة حالة) في حين كانت دراستنا بنفطال فرع الإدارة العامة بالإضافة افادتنا هذه الدراسة في تحديد عناوين المراجع واستفدنا من النتائج المتحصل عليها .

4-إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة باتت المؤسسات تواجه تحديات حمة تتطلب منها سرعة التكيف والمرونة للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها حيث يبرز التكوين المستمر للعمال كأداة استراتيجية وحاسمة لا غنى عنها ليس فقط لتحسين وتطوير أدائهم الفردي، بل ولتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تعد الترقية احدى المحفزات الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي في سلوك الافراد داخل أي مؤسسة. فهي لا تقتصر على كونها مجرد حافز مادي او معنوي، بل يتحاوز ذلك لتصبح دافعا أساسيا يوقظ الرغبة لدى العاملين ويشجعهم على بدل قصارى جهدهم لتحقيق أداء أمثل وفعال. فالأداء المتميز للعاملين هو مؤشر حيوي واساسي على كفاءة المؤسسة ككل، مما يجعل العلاقة بين الترقية والأداء حلقة متكاملة ومترابطة.

يسعى كل عامل في مساره التكويني الى الحصول على الترقية بهدف تعزيز مكانته الوظيفية والمادية، خاصة في ظل الظروف المعيشية الراهنة التي تتطلب تحسين الدخل لمواجهة التحديات الاقتصادية المتزايدة، حيث تتيح الترقية للفرد فرصة لتنمية قدراته واثبات خدارته، مما ينعكس إيجابيا على اداءه الفردي بشكل خاص وعلى الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

تتطلع الدول ومن بينها الجزائر جاهدة الى تعزيز قدرات مؤسساتها وتحسين فعاليتها بشكل مستمر يرتكز هذا المسعى بشكل أساسي على تنمية أداء العاملين داخل هذه المؤسسات، وذلك من خلال اخضاعهم لبرامج تدريبية متخصصة تهدف الى رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم. فالعاملون يمثلون الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير أساليب العمل وتحسينها، وهم العنصر الأهم في مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. لقد فرضت ثورة المعلومات والاتصالات واقعا حديدا حتم على جميع المؤسسات ضرورة التخلي عن أساليب العمل التقليدية وتبني نظم وأساليب حديثة تتوافق مع متطلبات هذا العصر.

وفي هذا السياق أصبح الاهتمام بتكوين العمال وتطويرهم وترقيتهم امرا حيويا لابد منه لضمان قدرة المؤسسات على التكيف مع هذه التحولات المستمرة والبقاء في صدارة المنافسة وتحقيق أهدافها التنموية.

وعلي الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التكوين كركيزة أساسية لتعزيز الكفاءات والمهارات وتأهيل العمال لمواجهة متطلبات حديدة، يضل التساؤل قائما وبقوة خول مدي فعلية التكوين في تحقيق الأهداف المرجوة منه على ارض الواقع.

- من هنا تنبثق الإشكالية الرئيسية لهادا الموضوع والمتمثلة في: **كيف يمكن تصميم وتنفيذ برامج التكوين بما يتناسب بفعالية مع احتياجات العمال والمؤسسات؟**

❖ وفي اطار هدا السؤال الرئيسي تبرز مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسهم في تفكيك الموضوع وتقديم اجابات شاملة:

1. ماهي اشكال التكوين المتاحة في المؤسسات؟ وما مدى توافقها مع احتياجات العمال؟
2. ما تأثير التكوين على تحسين المهارات والكفاءات العملية للعمال؟
3. كيف يساهم التكوين في تعزيز الرضا الوظيفي وترقية الأداء داخل المؤسسات؟

5_الفرضيات :

1. تتوافق برامج التكوين الحالية مع احتياجات العمال بشكل محدود مما يؤثر على فعاليتها .
2. يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية للعمال بشكل ملحوظ .
3. يؤدي التكوين المنتظم والجيد الى زيادة الرضا الوظيفي تحسين الأداء العام للعمال .

6_تحديد المفاهيم:

تعد المفاهيم الأساسية القاعدة التي تبنى عليها الدراسات في البحث العلمي ,اذ انها تساهم في توضيح المجال النظري للموضوع وتسهيله للقارئ ولذلك سأقوم في هذا الجزء بمحاولة تقديم التعريفات اللغوية والاصطلاحية وأيضا التعاريف الإجرائية:

أ- **الرضا الوظيفي**

أ-1- تعريف الرضا:

أ-1-أ- لغة :هو ضد السخط فهو راض وارتضاه ورضي عنه, احبه واقبل عليه (يازي يونس حامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2019_2018)

أ-1-ب- اصطلاحا: يعرف بانه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها , وليس عكس عدم الرضا الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل (نفس المرجع)

أ-2- تعريف الوظيفة

أ-2-أ- لغة : تأتي بمعنى خدمة معينة

اصطلاحا : تعني مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب ان يقوم بالعمل مستهدفا مصلحة المؤسسة (يازي يونس حامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2018_2019)

وعرفها روبرت ميرتون بانها تلك النتائج او الاثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي الى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين (غزلان، 2020_2021)

- **ومن خلال التعاريف اللغوية والاصطلاحية المذكورة أعلاه نستخلص ان:**

الرضا الوظيفي :مفهوم متعدد الابعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة والتي يعمل فيها وباختصار الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الانسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء واشباع لحاجاته ويمكننا القول بشكل عام ان الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الافراد (غزلان، 2020_2021)

يعرفه مركز البحوث بجامعة متشجن :بانه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الوحه المختلفة لانتمائه الى المشروع .

عرفه مُحَمَّد التويجري بانه موقف او مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته وهو ناتح عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقية ،زملاء العمل ،ونمط الاشراف .

وعرفه عبد المنعم عبد الحي على انه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل اتجاه عمله و لا يمكن ان نطلق عبارة الرضا الا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدى الفرد اثناء اشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية (يازي يونس حامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2018_2019)

التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر تنتاب الفرد أي العامل في عمله بصفة خاصة، وهي ناتجة عن بيئة العمل المعمول فيها والعوامل التي تلبي حاجياته وتساعده في اشباع رغباته، كالحوافز المادية والمعنوية

ب تحسين الأداء

ب-1 تعريف تحسين

ب–1–ا لغة: تحسين من الفعل **حسن** أي جعله افضل مما كان عليه واصل الكلمة من الحسن أي الجمال والصلاح. مثال حسن العمل أي طوره وجعله في مستوى اعلى من حيث الجودة (المجمع الوسيط مجمع اللغة العربية)

ب–2–ب اصطلاحا :هو عملية احداث تغيير ايجابي في شيء معين بهدف تطويره ودفع مستواه او فعاليته، ويستخدم المفهوم في ميادين مختلفة مثل التعليم ، الإدارة، والإنتاج (كافي، 2005)

ب–2 تعريف الأداء

ب–2– الغة: الأداء مصدر للفعل أدى، ويقابل أدى الشيء اوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وادى الشيء قام به (زهية، 2019_2020)

ب–2– ب اصطلاحا: يعرف انه تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مديرين قادة رؤساء مهندسين...الخ

ويعرف كذلك انه القيام بالشيء او تأدية عمل محدد او انجاز مهمة او نشاط معين، بمعنى ان الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد ،فقد يكون اشباع حاجة معينة او حل مشكلة ما او التخطيط لمشروع ما .

تعرف **راوية مُحَّد حسن الأداء** على انه :يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ،وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (سميرة، 2018-2019)

تحسين الأداء هو عملية من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في المنظمة، تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة

ويعرف تتحسين الأداء على انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى . (خيرة ع.، 2010)

التعريف الإجرائي : ومما سبق من تعريفات فإننا نقصد بتحسين الأداء الوظيفي هو كل عملية اجتماعية وتنظيمية تهدف الى رفع كفاءة العاملين من خلال التفاعل بين الافراد والهيكل المؤسسي ، بما يضمن تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية بفعالية .

ت –احتياجات العمال:

ت–1:تعريف احتياجات

ت–1–ا:لغة :الاحتياج مأخوذ من حوج وهو الفقر الى الشيء ، ويقال احتاج اليه أي لم يستغن عنه والاحتياج هو الطلب لما يكمل النقص . (منظور)

هي الاحتياج والاحتياج هو الافتقار والنقص و الحاجة تعني القصور عن بلوغ الهدف المطلوب والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال النقص والقصور فيه (مزردي، 2023)

ت–1–ب اصطلاحا: الاحتياجات هي الفجوة بين المهارات والمعارف الحالية لدى العامل وبين تلك التي يجب ان يمتلكها **للقيام** بمهامه بكفاءة (امينة ب.، 2019)

- **الاحتياجات** هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات الفرد وخبراتهم ومعارفهم ورفع كفاءاتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بناءا على احتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين . (مزردي، 2023)

ت–2 تعريف العامل :

ت–2–ا لغة: هو الذي يتولى أمور الرحل في ماله وملكه وعمله ومنه قيل للذي يستخرج الزكاة عامل (قبيبش، 2016_2017)

ت–2–ب اصطلاحا: هو كل من يعمل في مهنة او صنعة او حرفة ما. وهو كل فرد يؤدي عمله سواء كان هذا العمل فكريا او غير فكري. ويحصل في مقابل 1لك العمل على اخر وهو من يضع ما يملك من قوة العمل سواء كانت ذهنية او يدوية تحت امرة الاحر ولحسابه مقابل اجرا كثيرا ما يتحدد مسبقا.

والعامل هو كل شخص يقوم بوظيفة في أي قطاع قد تكون خدماتية او حرفية او زراعية او صناعية .....الخ مقابل هذا العمل ينتظر احر لسد حاجياته اليومية بمختلف اشكالها . (المالك، 2016)

العامل هو كل شخص يقوم بجهد ذهني او عضلي في مؤسسة اقتصادية انتاجية بغية الزيادة من الإنتاجية وتحسين المستوى المعيشي . (المالك، 2016)

ويعرف العمال على انهم مجموعة من الافراد ينتمون الى مؤسسة ما لأداء مهنة معينة ويتقاضون بذلك اجر مادي . (حمودة، 2015_2016)

تعريف احتياجات العمال هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ،ومهاراتهم ،وسلوكهم ،لرفع كفاءتهم ، بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات (_بوهرادة، 2020_2021)

التعريف الإجرائي ومما سبق من التعريفات فإننا نقصد باحتياجات العمال على انها مجموعة من الشروط والمتطلبات المهنية والاجتماعية والنفسية التي توفرها المؤسسة لعمالها بهدف تلبية طلباتهم من احل توفير بيئة عمل مناسبة وتحفيزهم على تحسين أدائهم ورفع مستوى مهاراتهم .

ث – برامج التكوين :

ث–1: تعريف برامج:

ث–1– ا لغة: حسب المعجز الوجيز جاءت كلمة برنامج من الفعل برمح يبرمج برمجة أي خطط وانجز . (صورية، 2022)

ث–1– ب اصطلاحا: البرنامج هو مجموع الإجراءات التي تحدد خطة عمل وفق منهجية وتسلسل معين لإنجاز واجبات معينة خلال مدة زمنية معينة . (صورية، 2022)

ث–2:تعريف التكوين :

ث:2– الغة: اسم مشتق من فعل كون، التي تعني انشا، صنع ،شكل .كون اجيال الطلبة :دربهم على اكتساب المعرفة علمهم ثقفهم

نقصد به ايجاد الشيء او تشكيله بمعنى احداث تغيرات من وضع الى وضع اخر ،والتكوين مصطلح وتعني إعطاء الفرد الشكل الإنساني عن طريق تنمية ملكاته الخاصة كالذكاء والإدارة . (كودية، تكوين العمال وعلاقته بتحسين الاداء في المؤسسة العمومية ، 2015_2016)

ث–2– ب اصطلاحا: التكوين نشاط مخطط ،يهدف الى احداث تغيرات في الفرد ،والجماعة ،من ناحية المعلومات والخبرات، والمهارات ،ومعدلات الأداء ،وطرق العمل ليجعل الفرد او الجماعة تتقن العمل بكفاءة ،وإنتاجية عالية . (كودية، تكوين العمال وعلاقته بتحسين الاداء في المؤسسة العمومية ، 2015_2016)

كما يعرفه جان ماري التكوين كما يلي هو مجموعة العمليات ،الوسائل ،المنهجيات والدعائم المخططة التي من خلالها تحفيز المؤجرين على تحسين معارفهم سلوكهم تصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وانحاز مهامهم الحالية المستقبلية (كودية، نفس المرجع)

اذن برامج التكوين يمكن تعريفها على انها جملة من المعارف النظرية ،والتطبيقية المكتسبة في تخصص معين ،من اجل اكتساب الفرد معارف اتجاهات ،ومهارات . (كودية، نفس المرجع)

التعريف الإجرائي ومن خلال التعريفات نستنتج ان برامج التكوين هي تلك النشاطات والإجراءات التي تصممها المؤسسة وفق خطة منهجية يستفاد منها العامل اثناء تكوينه بهدف تطوير معارفه واكتساب مهارات تتماشى مع التطورات الحديثة.

ح –تحسين المهارات:

ح–1– تعريف المهارات :

ح–1– الغة: حسب لسان العرب المهارة في اللغة العربية جمعها مهارات، وهي الحذق في الشيء والاحكام له والأداء المتقن له ويقال مهر الشيء مهارة أي حكمه وصار به حاذقا ،ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها . (شين، 2016)

ح–1– ب اصطلاحا: تعرف المهارة بانها القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفؤ ويقصد بهذا التعريف ان المهارة تجسيد المعرفة المكتسبة في الأفعال وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة. ويعرف المهارة بانها قابلية معروفة للقيام بهذا العمل او بعمل اخر، في شروط محددة ،هذه الأخيرة تكون شخصية مهنية، اجتماعية ،او ثقافية. يشير هذا التعريف الى ان هناك تجاوز لمحيط المؤسسة الى محيط المجتمع ، حيث وضح ان القابلية التي يتمتع بها الفرد للقيام باي عمل يمكن ان تتحدد بشروط شخصية للخصائص التي يتمتع بها الفرد، او مهنية بمعنى شروط تخص المهنة التي يعمل بها ،وأضاف الجانب الاجتماعي والثقافي وربما يقصد بها خصائص المجتمع الذي يعمل ويعيش فيه ،سواء كان داخل المؤسسة من زملاء ورؤساء وعمال والنمط الثقافي السائد في المؤسسة او خارج المؤسسة او خارج المؤسسة الاسرة ،الأصدقاء .... مما يمكن ان تؤثر على قابلياته للعمل . (شين، 2016)

عرفت المهارات على انها مجموع ثلاثية المعارف ، الممارسات والتحلي او هي مجموع المعارف والقدرات و السلوكات المهيكلة و الموجهة لتحقيق هدف معين .

ودائما في نفس الاطار عرفت المهارات أيضا على انها القدرة على الحل الفعال للمشاكل في اطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم .

(نوال، 2013)

التعريف الإجرائي ومما سبق يمكننا نعرف تحسين المهارات بانها عملية يقوم بها العامل اثناء مزاولته لمهامه، وذلك من خلال الأنشطة بهدف تطوير قدراته وتزويده بالمعارف والخبرات لممارسة عمله بكفاءة وفعالية .

7– أسباب اختيار الموضوع :

- ان اختيارنا لموضوع «**دور التكوين في ترقية وتطوير أداء العمال** »لم يكن عشوائيا بل جاء نتيجة لدوافع ذاتية وموضوعية :

أسباب ذاتية

- ✓ كون موضوع التكوين يندرج ضمن تخصصي علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- ✓ اهتمامي الشخصي وميولي لدراسة مجال تنمية الموارد البشرية .
- ✓ الحصول على شهادة ماستر اكاديمي.

أسباب موضوعية

- ✓ تسليط الضوء على موضوع التكوين ودوره .
- ✓ كونه من المواضيع الشائعة في عصر التطورات والتحديات التي تواجهها المؤسسات .
- ✓ ابراز أهمية التكوين في تطوير أداء المورد البشري .

8 – أهمية الدراسة

للتكوين أهمية بالغة تنعكس على الفرد والمؤسسة بشكل عام يمكن حصرها في بعض النقاط :

- ❖ تسليط الضوء على ضرورة التكوين لمواكبة التطورات التكنولوجية لتعزيز قدرة الفرد والمؤسسة على التكيف مع سوق العمل والتحديات التي تواجهها.
- ❖ محاولة التعرف على مدى توافق البرامج التكوينية مع احتياجات العمال .
- ❖ ابراز الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تحسين المورد البشري لضمان استمرارية المؤسسة .

9- اهداف الدراسة

- الكشف عن العلاقة الجوهرية بين التكوين وأداء العمال .
- التعرف على مدى اسهام التكوين في تحسين مهارات العمال .
- ابراز مدى توافق احتياجات العمال مع البرامج بشكل ملحوظ .
- معرفة مدى مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي (الترقية) .

10-مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من عمال تابعين لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نافطال فرع GPLوهران اذ يتمثل مجتمع الدراسة في العمال التابعين للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية وبالضبط ضمن القسم Département Personnel et moyens communs الموزع على ثلاثة مصالح :**مصلحة الموارد البشرية –مصلحة المستخدمين– مصلحة الوسائل العامة** .

اذ ان لكل مصلحة عمال مختصين في مهامها والقيام بوظائفها :حيث تتكون مصلحة الموارد البشرية من 03عمال فقط

مصلحة المستخدمين تتضمن 09عمال اما مصلحة الوسائل العامة 08 عمال ،مع العلم ان هناك مناصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الا انها غير شاغرة .

وبما ان مصلحة الموارد البشرية لا تضم سوى 03عمال وهذا عدد غير كافي للتوصل بشكل مباشر لكل المعلومات، لذلك قمت بتوسيع البحث ليشمل أيضا المصالح الاخرى التابعة لقسم الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة) فاعتمدت على العينة القصدية المقسمة على 20مبحوث تم اختيارهم من مختلف المصالح التابعة لهذا القسم الإداري، بالإضافة الى التنوع في المهام والمستويات الإدارية حتى يكون التمثيل متاحا وموافقا وتكون النتائج اكثر شمولية ودقة الا انه تم استرجاع 14استمارة فقط .

11- ادوات جمع البيانات

اثناء اجراء الدراسة قمت بمقابلة مع مديرة فرع GPL نافطال وهران من اجل التعريف بموضوعي الا وهو دور التكوين في ترقية وتطوير أداء العمال والتعرف على المصالح التابعة لقسم الموارد البشرية كما قمت بمقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية حيث تضمنت المقابلة بعض الأسئلة

الموجهة الى رئيسة حول عدد العمال و ما هو هدف هذه المؤسسة مع معرفة اذا كان التكوين يشمل جميع العمال او عينة فقط وهل كان لجميع العمال في الاستفادة من التكوين ام حالات حسب المستوى والمهام.

أيضا اعتمدت في هذه الدراسة على الاستمارة لجمع المعلومات الكافية من مختلف عمال المصالح المرتبطة بمديرية الموارد البشرية كون هذه الأداة تعتبر أداة رسمية وفعالة في جمع البيانات ومتنوعة في الآراء .حيث تضمنت استمارة البحث 04محاور مكونة من نوعين من الأسئلة الحرة(المفتوحة) والاسئلة المغلقة تهدف الى معرفة اراء العمال حول التكوين ودوره في تطوير الأداء .

12 – منهج الدراسة

لدراسة أي ظاهرة لابد من اتباع منهج صحيح قصد تشخيصها ،وتحديد ابعادها ،ومعرفة أسبابها ،وطرق علاجها بهدف الوصول الى نتائج مرضية وموضوعية . يقصد بمنهج البحث العلمي الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة او طائفة من القواعد والتي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من احل الوصول عن طريق ذلك الى نتائج معلومة (المشهداني، 2019_2018).

ويعرف أيضا على انه أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية ، والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والاهواء الشخصية للوصل الى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها . (المشهداني، 2019_2018)

ومما سبق نجد ان المنهج هو المسار او المسلك الذي يتبعه الباحث اثناء دراسته لجمع البيانات من اجل الوصول الى حقائق علمية وموضوعية .

ولدراسة موضوع التكوين ودوره في ترقية وتطوير أداء العمال اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية والإدارية ، فالمنهج الوصفي التحليلي يتلاءم مع دراسة تكوين العمال والدور الذي يلعبه في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة عامة .

13 – المدخل النظري للدراسة

النظريات المفسرة للتكوين ودوره في تطوير أداء لعمال

1. **نظرية الإدارة العملية** ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر واوائل القرن العشرين وهي فترة شهدت تغيرات حذرية في عالم الاعمال والإنتاج وكانت بمثابة ثورة على الإدارة العادية او القديمة والتي تقوم على المبادرة والحوافز حيث لاحظ تايلور ان هناك مآخذ كثير على الإدارة القديمة الامر الذي دفعه الى هذه النظرية اذ ان تايلور يرى نظرية الإدارة العلمية تهدف الى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وان تقسيم العمل الى

مهام صغيرة وبسيطة يمكن ان يحسن الكفاءة بشل كبير عندما يتخصص كل عامل في جزء محدد من العملية الإنتاجية كما يؤكد تايلور على أهمية اختيار العاملين بناءا على قدراتهم ومهاراتهم وتدريبهم بشكل مستمر لضمان انهم قادرون على تنفيذ المهام بأعلى مستوى من الكفاءة فهي تهدف دوما الى زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل مع تحسين جودة العمل. ومن خلال نظرية تايلور نلاحظ ان التكوين عامل مهم لتكوين العامل السبل المثلي لأداء المهام ويؤكد تايلور على تدريب العمال من احل زيادة الإنتاجية وتقلص التبذير في الجهد وربح الوقت .

2. **نظرية ما سلو** والمعروف أيضا بتسلسل احتياجات ماسلو، هو نظرية طورها عالم النفس ابراهام ماسلو يقترح النموذج ان للأفراد مستويات مختلفة من الاحتياجات التي يجب ان تتحقق بترتيب هرمي، هذه الاحتياجات تتضمن الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان والاحتياجات الاجتماعية ،واحتياجات الاعتزاز واحتياجات التحقق الذاتي ،في سياق تكوين الموظفين يؤكد النموذج على انه يجب تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين ، فهو يقترح ان الافراد يسعون لتلبية احتياجاتهم الأساسية قبل الانتقال الى الاحتياجات المستوى العالي ، ففي سياق تكوين الموظفين يمكن ان تؤدي فهم وتطبيق نموذج ماسلو التحفيزي الى عدة فوائد من خلال توافق برامح التدريب مع احتياجات الموظفين يمكن للمنظمات انشاء بيئة داعمة، تسهل النمو والرضا الوظيفي عندما يشعر العمال بان احتياجاتهم الأساسية قد تمت تلبيتها فهم اكثر استعدادا لاستقبال التدريب والحافز لتطبيق المعرفة والمهارات الجديدة في عملهم .بالإضافة الى ذلك يمكن ان تساعد برامح التدريب التي تركز على احتياجات تقدير الذات والتحقق من الذات الموظفين كما يبرز نموذج ماسلو أهمية معالجة احتياجات الموظفين لتعزيز الدافعية في مكان العمل . ومن خلال نظرية ماسلو نستنتج ان التكوين يلبي حاجات التي تهدف الى تحفيز العامل على تحسين أدائه .

3. **نظرية الدافعية حسب هيرزبرغ** كما سماها بنظرية العاملين فهي من النظريات الهامة في علم النفس الوظيفي، وقد ظهرت بهدف فهم وتحليل الدوافع التي تؤثر على رضا الافراد داخل بيئة العمل. قدمها عالم النفس فريدريك هيزبريغ في الخمسينيات وشكلت اطارا مختلفا في دراسة العوامل المؤثرة على اداء الموظفين، حيث اعتبرت ان هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على تجربه العمل وهما :العوامل الدافعة (المحفزة) والعوامل المحبطة اي المانعة . فتقوم نظريه هيزبيرغ على فكره ان رضا الموظفين وتحفيزهم للعمل يعتمد بشكل اساسي على نوعيه العوامل التي تؤثر على تجربتهم الوظيفية فالعوامل الدافعه ترتبط بتحقيق الذات والانجاز في العمل، اما العوامل المحبطة فهي ترتبط بالجوانب المادية والتنظيمية، اذ تعتبر العوامل الدافعة مرتبطة بتحقيق رضا داخلي في حين تعتبر العوامل المحبطة مسؤوليه عن تجنب عدم الرضا . فبشكل عام تعطي نظرية هيزبيرغ اطارا لإدارة الموارد البشرية حيث تركز على ان توفير بيئة عمل حيدة وحدها لا يكفي لتحفيز الموظف بل يجب على الإدارة العمال على إعطاء الموظف الشعور بالتقدير والمسؤولية والفرص للنمو لخلق موظف راض ومنجز .

14 صعوبات الدراسة

اثناء القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال واجهت عدة عراقيل مما اثرت بشكل كبير على جمع البيانات فمن بين هذه الصعوبات نحد:

- ✓ رفض المبحوثين قبول الاستمارة .
- ✓ عدم الجدية في التعامل معها وضياعها من بعض المبحوثين مما اضطرني الى إعادة نسخها .
- ✓ تهاون افراد العينة في الاجابة عن كافة الأسئلة خاصة الأسئلة المغلقة .
- ✓ تماطل في ملء الاستمارات اذ اضطررت للذهاب والإياب عدة مرات من اجل الاستفسار عليها وجمعها.
- ✓ التحجج بضيق الوقت بسبب انهم لا يملكون الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة .
- ✓ رفض المشاركة بحجة ان الأسئلة متكررة رغم ان كان لكل محور أسئلة خاصة به.

المحور الثاني

الاطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين وابعاده المفاهيمية والتنظيمية

الاطار النظري للتكوين وابعاده المفاهيمية والتنظيمية

مقدمة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

المطلب 01 :تعريف التكوين

المطلب 02: الفرق بين التكوين والتدريب

المطلب :03 مبادئ التكوين

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للتكوين

المطلب 01 :أهمية التكوين

المطلب 02 :اهداف التكوين

المطلب 03 :أنواع التكوين

المبحث الثالث :مدى توافق التكوين مع احتياجات العمال

المطلب 01 :مفهوم الاحتياجات التكوينية

المطلب 02 :تحديد احتياجات التكوين

المطلب 03 :معيقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

خاتمة

مقدمة

يلعب التكوين دورا مهما في زياده فاعليه المؤسسة واكتساب لموظفيها القدرة لمواكبه المستجدات والتطورات الحديثة من اجل ضمان البقاء المؤسساتي. فالتكوين يشكل وظيفه اساسيه من وظائف الموارد البشرية اذ يعد احد المقومات الأساسية التي تساعد العمال على اكتساب مهارات جديده ويساهم ايضا في رفع ادائهم الوظيفي وتطوير قدراتهم.

المبحث الأول :مفاهيم عامة حول التكوين

المطلب الأول تعريف التكوين

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنميه الموارد البشرية بغرض تنميه وتطوير المؤسسات ، وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة ، الا ان تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعمليه التكوين .

فقد عرفه الهيتي < على انه جهود اداريه وتنظيميه تستهدف اجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او يطور اداءه العملي والسلوكي بشكل افضل. (محمود، 2013_ 2014)

كما عرفه Pierre Casse «بانه العملية التي تهدف الى تنميه القدرات والمهارات الافراد المهنية والتقنية او السلوكية من اجل زياده كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والادوار المتصلة بوظائفهم الحالية او المستقبلية، فهو وسيله للترقية الفردية وتنميه الموارد البشرية ، او ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية و وسيله فعاله لتسيير الموارد البشرية ، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ، ويجب ان يشمل التكوين كل اعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو مستمر من اجل تجديد المعلومات »(وليد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين ، 2017_2018)

كما عرفه رواية مُحَّد حسن: وهو عمليه تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد او اتجاهات لزياده وتحسين اداء الفرد (وليد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين ، 2017_2018)

فهناك من يرى ان التكوين مفهوم مركب يتكون من عده عناصر ويعني التغيير الى شيء احسن او تطوير مجموعه من المهارات والقدرات والافكار لشخص ما او مجموعه من الاشخاص (وليد، نفس المرجع)

كما يعرف على انه عمليه شامله ومعقده تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفه معينه وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله (حورية)

اما مُحَّد قاسم القريوتي فيقول بان التكوين هو زياده المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينه وكذلك زياده وعي متكونين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها. (محمود، 2013_ 2014)

وحسب حسن ابراهيم بلوط فان التكوين اثناء الخدمة في السابق هو التعليم الافراد فن وعلم اداء الوظائف وتطور مفهومه واصبح يعرف حاليا بعمليه تنميه اداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا او مهنيا او مهاراتيا واداريا (محمود، 2013_ 2014)

المطلب الثاني : الفرق بين التكوين والتدريب

التدريب هو اعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزياده انتاجيته في المؤسسة.

كما ان التدريب هو مجمل النشاطات الوسائل، والطرق ، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ، وقدرتهم الفكرية الضرورية في ان واحد، لتحقيق اهداف المنظمة من جهة ، وتحقيق اهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة اخرى دون ان ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية او المستقبلية.

التدريب نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعه من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زياده معدلات اداء الافراد في العمل.

كما عرفه نجيب شاوش على انه اجراء منظم من شانه ان يزيد من المعلومات ومهارات الانسان لتحقيق هدف معين (امينة ب.، 2019)

التدريب عباره عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنميه المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشاة ، فهي عمليه تهدف الى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه الى نمط اخر تعتقد الإدارة انه اكثر ارتباطا مع اهداف المنشأة .

الفرق بين المصطلحين:

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ما عدا ان الاول يعني كل اوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وافكار ومعرفه ومعلومات عامه ، اما الثاني يسري مفهومه على التعلم ايضا لكن في نطاق مهنه معينه باعتبار ارتباطها بالجانب العملي . لذلك فمن ناحيه واقعيه فان التدريب هو الاصل الاستخدام التدريب هو تطبيق المعرفة ويساعد الافراد على الالمام والوعي بالقواعد والاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ،كما يعمل على تنميه ذهن رشيد يستطيع ان يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض ويتمكن من ادراك وفهم الظواهر المختلفة .

فاغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لان لهما نفس المدلول حيث ان كلاهما يهدف الى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من اجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي امكانيه ترقيتهم في درجات العمل الى مستوى اعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا ان التكوين يعني كل اوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وافكار ومعلومات عامه

المطلب الثالث :مبادئ التكوين

وحتى تؤدي النشاطات التكوينية للنتائج المتوقعة منها ، فان لابد من مراعاه مبادئ اساسيه في عمليه التكوين والتي تتمثل في : (حمزة، 2020 2021)

أ- تدريجية العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل معينه ، بحيث تتناسب مع ما يقوم به العمل من اعمال ومع قدرتهم على الفهم والتطبيق فليس من المفيد على سبيل المثال عقد دور تكوينيه في اصول القيادة الإدارية للموظفين الجدد يمارسوا مسؤوليات قيادية يتوقعوا ان يمارسوها في المستقبل القريب .

ب- ضرورة ربط حضور دورات تكوينيه بحوافز معينه تشجع المتكونين على الحضور ، والمشاركة للعلاقة بين مشاركتهم واجتيازهم الدورات بنجاح ، وبين فرص الترقية في الوظائف.

متابعه المكون للمتكونين بإتاحة المجال لهم بالمشاركة في النقاش وطرح الأسئلة والاجتهاد في الأجوبة، وان يعتبر نفسه في مهمه المرشد الحريص على ايجاد الحلول المناسبة لمشاركه العمل وليس كواعظ فقط ، وتعتبر المتابعة نوع من التغذية العكسية .

ت- الاهتمام بانتقاء الموظفين الراغبين في التكوين ، والذين لهم فرص مناسبه لحضور الدورات التكوينية .

ث- ربط التكوين بحاجات العمل الحقيقية ، وتكريس جزء منه للعمل الميداني في مواقع عمل ان امكن الامر. فمن الواجب ان يكون التكوين في جانب معين بينهما العمل الذي يمارسون المتكونين في جانب اخر. (حمزة، 2020 2021)

ج- توفير البيئة الإدارية المناسبة التي تستطيع فيها المتكونين ما تعمله من خلال التكوين على اعمالهم وادارتهم ، ذلك لان التدريب المفيد هو ما يتم استثماره وتطبيقه ليس ما يحفظ فقط .

ح- تشجيع المتكونين على التعليم من بعضهم البعض ، من خلال اتاحة المجال للاتصالات الفعالة والمشاركة الجماعية ذلك ان وجود مناخ من الثقة والدعم بين المتكونين والمشاركين عمال مساعد على التعليم والفهم . (حمزة، 2020 2021)

خ- مراعاه الفروق الفردية بين المتكونين من قبل المتكونين بحيث تعكس اساليب واليات التكوين تفهمها لهذه الطرق .

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للتكوين

المطلب الأول: أهمية التكوين

تظهر اهميه التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة ، فله فأئده اجتماعيه ويعتبر وسيله ذات اهميه كبيره في تنميه الفرد والمجتمع ويظهر ذلك في:

1) **تخفيض حوادث العمل** : يساعد تكوين العمال على اداء الاعمال بشكل سليم وبدون اخطار التي يمكن ان تؤدي الى حوادث العمل ، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيره كتقليص من النفقات التي تدفع على التعويض على الحوادث .

2) **تخفيض معدلات الدوران في العمل**: يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.

3) **زياده الإنتاجية**: ان اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الانتاج وجودته بالإضافة الى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والاعمال ، في الوقت الحاضر تدعو الحاجه الى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الاقل الحد الادنى الملائم لهذه الاعمال .

4) **رفع معنويات الافراد**: بمعنى ان التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به الى زياده ثقته بنفسه او يحقق نوع من الاستقرار النفسي . (اهمية وخصائص التكوين)

5) يطور الدافعية للأداء اذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم. (قدور، 2019 2020)

6) يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات وخبرات الافراد ، وبالتالي تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها . (قدور، 2019 2020)

7) يساهم في تحديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصيغه اهدافها وتنفيذ سياستها .

8) يؤدي الى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة لدى العاملين . (قدور، 2019 2020)

9) تطوير امكانيه الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة .

10) التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، واصبح عامل اليوم مطالبا بان يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة وهذا يتطلب تكوين الافراد تبعا لذلك ، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى اعلى من التكوين لدى العمل . (فريال، 2023 2024)

المطلب الثاني: اهداف التكوين

يهدف التكوين الى: (وليد، التكوين اثناء الحدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين ، 2017_2018)

1. رفع مستوى اداء الفرد عن طريق اكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل

2. تحقيق اهداف وغايات خاصه بالمتكون نفسه فيما يتعلق بالترقية او زياده اجره ، او لشغله منصب اعلى وبهذا يكون التكوين اثناء الخدمة احد الحوافز المهمة للفرد.

3. يعتبر التكوين وسيله فعاله لمواجهه التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.

4. معالجه مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.

5. تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.

6. تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.

7. توفير موارد بشريه من داخل مؤسسه قادره على التحمل مسؤوليه اكبر والعمل في مواقع وظيفيه متعددة.

8. اكساب الافراد الثقة بالنفس والخبرة.

9. مواجهه التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

10. تمكين الافراد من تحسين مردودهم وزياده شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة . (بوقرص، 2018 2019)

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من انواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة. وما علينا سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئات الموظفين المستهدفين والاهداف المرجوة من عمليه تكوين الموظفين اثناء الخدمة. ويقسم رشاد احمد عبد اللطيف التكوين الى انواع عديده تابعه لنوع متكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الاشاره اليها كما يلي: (محمود، 2013_ 2014)

1. **التكوين من حيث الزمان:** وينقسم الى نوعين:

أ- **تكوين قبل الخدمة** وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصه في مراكز التكوين.

ب- **تكوين اثناء الخدمة** ويكون هذا التكوين بعد ان يلتحق الفرد بالعمل.

2. **التكوين من حيث المكان** وينقسم الى نوعين:

أ- تكوين داخل المؤسسة

ب- تكوين خارج المؤسسة

3. **التكوين من حيث الهدف**

أ- التكوين لتجديد المعلومات وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب- **تكوين المهارات** ويقصد به زياده قدره التدريب على اعمال معينه ورفع الكفاءة المهنية خاصه اثناء الترقية.

ت- **التكوين السلوكي** وهذا بهدف تنميه الاتجاهات الحسنه وتغيير العادات الغير جيده كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

الجدول رقم 01 يمثل أنواع التكوين

أنواع التكوين		
مرحلة التوظيف	**نوع الوظائف**	**المكان**
توجيه الموظف الجديد التكوين اثناء الخدمة تكوين لتحديد المعارف والمهارة تكوين بغرض الترقية والنقل تكوين للتهيئة للتقاعد	تكوين مهني وفني تكوين تخصصي تكوين اداري	داخل المؤسسة خارج المؤسسة

المبحث الثالث: مدى توافق التكوين مع احتياجات العمال

المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التكوينية

يستمد مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية الى الفجوة بين مستوى الاداء الحالي و مستوى الاداء المستهدف للفرد . وهذا يعني انه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد لابد من معرفة مستوى ادائه الحالي وتحديد مستوى الاداء المطلوب بلوغه من الفرد كما يشير باحث اخر بان تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الاداء الفعلي والمخرجات المستهدفة ويبين ان تحديد احتياجات التكوينية يتم على اربعه مستويات هي مستوى الفرد ومستوى اداء الوظيفة ومستوى اداء جماعة العمل ومستوى اداء المنظمة . (محمود، 2013_ 2014)

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمه وللتغلب على المشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تنفيذ سياسات العامة في مجالات الانتاج والخدمات . (فاطيمة، 2020 2021)

حسب مسلم 2010 يمكن تعريف الحاجه الى التكوين بكل بساطه على انها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمه ، او للتحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فتره معينه . ومن هنا فان الحاجه الى تكوين هي حين يشعر العامل او المؤسسة بانه هناك نقص في الاداء او في السلوك او في القدرات وهذا النقص نحوله الى مشكله ينبغي حلها وهذا الفارق او النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة الى التكوين ، والحاجه الى التكوين هي ايضا الفارق الموجود بين وضعيه غير كافيه او انها تشكل خطورة او نقائص في الانتاج او في الجودة او خللا في التسيير وبين الوضعية المنتظرة . (الامين، تحديد الاحتياحات التكوينية)

المطلب الثاني تحديد احتياجات التكوين

يعد تحديد احتياجات التكوين خطوه حاسمه لتحقيق اقصى استفادة من اي برنامج تدريبي ، فبدونه قد يتم اهدار الوقت والموارد على مواضيع لا تخدم الاهداف الفعلية للمؤسسة او الموظفين . تكمن هذه الاحتياجات في:

1. **تقييم الاداء** هو وسيله لمعرفه مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة من ، وهو الامر الذي يساعد المؤسسة على الكشف على الاحتياجات التكوينية المحددة.
2. **متابعه المظاهر التنظيمية السلبية** مثل ارتفاع التكاليف ، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة وارتفاع معدل حوادث العمل.... الخ .
3. **التحليل التنظيمي** ويشمل ثلاث جوانب: (فاطيمة، 2020 2021)

- تحليل التنظيم ويقصد به فحص عده جوانب تنظيميه والإدارية ، مثل اهداف المؤسسة ووظائفها وسياستها وذلك لتحديد مواقع التنظيمية التي تحتاج الى تكوين مثل تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعديل معدلات الكفاءة ، دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.
- تحليل العمل ويسمى ايضا بتحليل الوظيفة يركز على واجبات ومسؤوليه الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط المطلوبة لأدائها بنجاح.
- تحليل الفرد تتكون من عنصرين هامين اولهما تحديد الافراد الذين هم في حاجه الى التكوين والثاني ماذا يشمل تلك البرامج التكوينية وتعتبر هذه الخطوة من ادق الخطوات في تحديد الاحتياجات.

4. **الاختبارات** هي التي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءه العامل، مثل اختبارات القدرات ، اختبارات المهارة اليدوية ويستفيد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة .
5. **المقابلات والاستقصاءات** تفيد في الوقوف على المشاكل والنقاط الضعف التي تحتاج معالجه بالبرامج التكوينية الخاصة وتجرى مع الافراد

المطلب الثالث :معيقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

يعاني العديد من المسؤولين عن التكوين في المؤسسات صعوبات في تحديد الاحتياجات التكوينية ، والتي تختلف من منظمه لأخرى ويذكر «هلال » هذه المعوقات في ما يلي: (سكورة، 2015 2016)

- ✓ نقص الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات التكوينية .
- ✓ عدم توفر نظام ومصادر وبيانات كافية.
- ✓ عدم سماح الإدارة للأخصائيين والخبراء بالنظر في عملياتها الداخلية وتفضيل النظرة السطحية لعمليه تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ صعوبة تعرف العاملين لكيفية اجراء التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ عدم اقتناع العاملين المستهدفين بأهمية تحديد احتياجات التكوينية وعدم استيفاء البيانات والمعلومات الحقيقية منهم .

❖ وكما تم تصنيف معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية الى مجموعتين هما : الاولى تتعلق بالأفراد والثانية تتعلق بالمنظمة والتي تتمثل فيه ما يلي: (سكورة، 2015 2016)

- **الصعوبات التي يواجهها الافراد**

- ➢ عدم وعي العاملين في ادارة التكوين بأهمية عمليه تحديد الاحتياجات التكوينية .
- ➢ الاهتمام بالكم عوض الكيف في محصلة التكوين اي كم عدد المحتاجين للتكوين دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات .
- ➢ عدم التعامل بين العاملين في اداره التكوين والعاملين في الادارات الأخرى .

- **الصعوبات التي تواجهها المنظمة** (سكورة، 2015 2016)

- ➢ التسرع في تنفيذ البرامج التكوينية دون الاعتماد على عملية تحديد الاحتياجات .
- ➢ عدم النظر الى التكوين كنشاط جماعي وتعاوني يبدا بتحديد الاحتياجات التكوينية .
- ➢ عدم اعتماد العدالة في توزيع وتقسيم البرامج التكوينية .
- ➢ الاعتراف بصعوبة تحديد الاحتياجات التكوينية ، وعدم توفر من يعمل على تحديدها .
- ➢ عدم توفر معاهد متخصصة لاعداد وتكوين خبراء واختصاصيين في تحديد الاحتياجات التكوينية للحد من ممارستها من طرف اشخاص متخصصين .

خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل نستخلص ان التكوين هو من الضروريات اللازمة لتحسين اداء العاملين ، اذ يعتبر عملية ادارية تضعها المؤسسة بهدف تزويد عمالها بالعديد من الخبرات ، والمهارات ، والمعارف ، من اجل تنفيذ عمل حالي او مستقبلي وكذلك لتحسين مستوى الخدمات المؤسساتية والدافع منه رفع اداء المؤسسة وضمان البقاء والسير الحسن لها .

فلهذا السبب يجب على المؤسسة وضع نموذج تخطيطي لمتابعة مستوى اداء موظفيها من اجل تحديد الاحتياجات التكوينية الملائمة لاحتياجات العمال .

الفصل الثاني

اثر التكوين على تنمية وتطوير المهارات الفنية

اثر التكوين على تنمية وتطوير المهارات الفنية

مقدمة

المبحث الاول: اساسيات حول المهارات

المطلب 01: مفهوم المهارات

المطلب 02: خصائص المهارات

المطلب 03: انواع المهارات

المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

المطلب 01: الأدوات المساهمة في تطوير الكفاءات

المطلب 02: علاقة التكوين بتطوير الكفاءات

المطلب 03: تطور كفاءات في اطار التطور التكنولوجي

خاتمة

مقدمة

في ظل التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات فرض عليها الاهتمام بوظيفه الموارد البشرية بسبب الدور الاستراتيجي الذي اصبحت تكتسيه هذه الوظيفة . ولقد تنامى في السنوات الأخيرة الاهتمام بالمورد البشري كونه المحرك الرئيسي لدفع المؤسسة الى عجلة التنمية والتقدم اذ اصبح في العصر الحالي ضرورة توظيف المهارات والعمل على تنميتها بعامل التكوين بهدف تطوير اداء العامل والمؤسسة جمعاء ، حيث يمثل المورد البشري عنصر اساسي في ضمان بقاء مكان المؤسسة ومحدد اساسيا لفرصها في النجاح . اذ تعد المهارات ركيزة اساسيه لبناء اداء العامل داخل المؤسسة الحديثة اذ لم تعد المعرفة النظرية دافع للكفاءة المهنية فقط ، بل اصبحت هذه الأخيرة تتطلب القدرات العملية والتقنية لتمكين العامل من مواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل .

المبحث الأول :اساسيات حول المهارات

المطلب الأول: مفهوم المهارات

– مفهوم المهارات في اللغة: يُطلقُ لفظُ المهارة في اللغةِ العربيةِ ويرادُ به الماهِر، وهو الحاذِق، كما ورد في الحديث الشَّريف قولُ الرَّسول – عليه الصلاة والسلام : ((مَثَلُ الماهِرِ بِالْقُرْآنِ مَثَل السَّفَرَة.

وعُرِّفت "المهاراتُ الحياتية" في القاموس التربوي بأنَّها: "القدرة على أداءِ وظيفةٍ معينة، أو تحقيق هدفٍ معين، وعرفت أيضا بأنَّها أداءٌ تكون على أشكالٍ (لفظية، عقلية، حسية اجتماعية)، وهذه المهارةُ تحتاجُ إلى وقتٍ وجَهدٍ وتدريب مقصود، وقَبْلَ أنْ نخوضَ في مفهوم المهارات الحياتية كمصطلحٍ تربوي، يمكن استنتاجُ أنَّ المهارة سلوكٌ يُشترطُ له شرطان جوهريان: (الاولى)

أولهما: أنْ يكون موجَّهًا نحو إحرازِ هدفٍ أو غرضٍ معين، وثانيهما:أنْ يكون منظمًا بحيث يؤدِّي إلى إحرازِ الهدف في أقصر وقت ممكن، وقد اشتملتْ تعريفاتُ المهارة بشكلٍ عام على ثلاثةِ عناصر أساسية لأيّ مهارةٍ، هي: الجهد، والوقت، والإتقان، كما يسبق القيام بأيّ مهارةٍ من المهارات قوة الاتِّجاه وضعفه نحو المهارة المقصودة.

والمهارة هي الحذق في الشيء، والإحكام له، والأداء المتقن له. يقال: مهَرَ الشيء مَهارةً، أي( ): «أحكمه وصار به حاذقاً. فهو ماهر. ويقال: مَهَرَ في العلم وفي الصناعة وغيرهما». ويقال: تمهّرَ في كذا أي: «حَذَقَ فيه فهو مُتمَهِّرٌ.. يقال: تمهّرَ الصناعة». والمهارة هي الإحاطة بالشيء من كل جوانبه، والإجادة التامة له. يُقال: الماهر، أي: «الحاذق بكل عمل والسايح المجيد. (الاولى)

ويشير مفهوم المهارة في اللغة – كما تبين من تعريفات أهل اللغة – أن المهارة ليست أي أداء يقوم به المتعلم، وأنها لا تتحقق إلا إذا اتسم أداؤه بعدد من القدرات العليا، مثل: الحذق، والإجادة للشيء. وهذا ما يساعدنا على أن نستنبط أن من شروط المهارة في اللغة: الحذق والأداء الجيد للشيء من قبل المتعلم؛ كما تقتضي المهارة في اللغة أيضاً: الشمول، فكل ما يتصل بالأداء لا بد أن يكون المتعلم متمكناً منه؛ كما تستوجب الإتقان التام للعمل.

مفهوم المهارات في الاصطلاح

– هي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة. المهارة هي : التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ. ... ويعتبر التعلم التعاوني أحد أساليب التدريس التي تثري مهارات الفرد الاجتماعية .

- يمكن تعريف المهارة على أنّها مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين، ومن أبرز تلك المهارات التي يمكن أن تتوفر في الشخص (البحث والتقصي عن المعلومة، التخطيط، العد والإحصاء، بناء العلاقات مع الآخرين، الاتصاف بالقيادية، والإلمام بمهارات الحاسوب، والإدارة)، ومما يحرص عليه أي شخص يرغب في الحصول على الوظيفة التي يطمح إليها أن يصقل مهاراته مُسبقاً وفقاً لما تتطلبه تلك الوظيفة حتى يكون الأجدر بالحصول عليها. (الاولى)

- وتحتل المهارات أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وهناك الكثير من الآراء للمربين في تحديد مفهوم المهارات، من ذلك: أن المهارة: «السهولة والدقة في إجراء عمل من الأعمال، وهي تنمو نتيجة لعملية التعلم». والمهارة هي: «القدرة على أداء عمل معين بإتقان مع الاقتصاد في الجهد والوقت وتحقيق الأمان». وقد تكون المهارة: «سهولة في القيام بعمل من الأعمال بدقة مع مراعاة الظروف القائمة وغيرها، ويمكن أن تكون المهارة حركية أو ذهنية». والمهارة في رأي بعضهم: «أداء يتم في سرعة ودقة، وأن نوع الأداء وكيفيته يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعليمها». وهي أيضاً: «ذلك الشيء الذي تعلم الفرد أن يؤديه عن فهم بسهولة ويسر ودقة، وقد يؤدى بصورة بدنية أو عقلية». (الاولى)

- ومن التعريفات الأخرى للمهارة ما أورده أحد الباحثين( ): الذي عرَّف المهارة بأنها: «أداء بدني أو ذهني يؤدى على مستوى عال من الإتقان، عن طريق الفهم والممارسة والدقة وبأقل جهد وفي أقل وقت ممكن»، استناداً إلى عدد من التعريفات ذكرها أهمها: أن المهارة هي « السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة». أو هي «الوصول إلى درجة الإتقان التي تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت، وبأقل ما يمكن من الجهد . إن مفهوم المهارة في اصطلاح المربين، يشير إلى أن المهارة يمكن أن توصف من حيث طريقة الأداء، وهي: السهولة، والسرعة، والدقة؛ أو توصف من حيث معيار الأداء، وهو: الإتقان أو الإجادة، أو اقتصاد الوقت والجهد؛ أو من حيث: نوع الأداء: وهو عملي، أو نظري. (الاولى)

- كما يتضح أن المهارة تتطلب أداءً يقوم به المتعلم، هذا الأداء يجب أن يتم بدرجة عالية؛ الأمر الذي يشير إلى أن المهارة تتطلب أداء من نوع خاص. ولهذا يرى أحد المربين أن المهارات يجب أن تعبر عن «مجموعة استجابات الفرد الأدائية المتناسقة التي تنمو بالتعلم والممارسة حتى تصل إلى درجة عالية من الإتقان.

- ويعرف كوتريل (Cottrell1999)المهارة بأنها : القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي. ويستخلص عبد الشافي رحاب (1997م ،ص213) تعريفا للمهارة بأنها (شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه

لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وان ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها) أما العادة فهي : شكل من أشكال النشاط يخضع في بادئ الأمر للإرادة والشعور، ومع دقة وجودة التعلم لهذا النشاط يصبح تكراره آليا .

- ويتحول إلى عادة، ومن المحتمل أن تظل تلك العادة مستمرة بعد أن يختفي الهدف من النشاط الأصلي، ومن ثم فهي (نوع من أنواع السلوك المكتسب يتكرر في المواقف المتشابهة). وتعرف أيضا بأنها التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية . (الاولى)

- يعرف مُحَّد محمود الخوالدة المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة وبوقت قصير قليل. ويضيف أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية وقدرة على الفعل وعمل تنسيقية.

- حسب " برود (" Barraud) فإنه على عكس المفهوم التايلوري للمهارة الذي هو التكرار المتواصل للعمل ليتحكم فيها الفرد من خلال تخصصه، فإن المهارة هي القدرة على حل مشكل مهني معين غير متوقع، من خلال استجماع الفرد لإمكانياته المعرفية النظرية وقدراته المهارية وخبرته . وحسب .ج" لوبوترف ("LeBoterf) فإن المهارة هي القدرة على تحويل الموارد التي يكتسبها الفرد في إطار مهني وهذه الموارد التي يكون لها مصادر مختلفة كالخبرة المهنية والتكوين .

- كما تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) المهارة (La competence) بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها، وقبولها وتطويرها.

- تعرف الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) المهارة أنها ممارسة القدرات في الوضعية المهنية التي تسمح بالأداء الجيد لمهمة أو مهنة.

- يعرف "أنري كنيبرتي" (Cuniberti 2000) المهارة أنها أداء إجرائي مصادق عليه، يضمن قدرة الفرد على الحصول على كفاءة في وضعية مهنية معينة تمارس وتتطور في المهنة. يفهم من هذا أن المعارف (الشهادة أو عدمها) ليست شرطا كافيا لممارسة مهنة.

- تعد المهارات مجموعة القدرات التي تمثل الإمكانيات لتنفيذ مهمة معينة أو محددة، بدرجة إتقان عالية، كما أن المهارة تعد أمرا تراكميا تبدأ بالشيء الصغير حتى تصبح شيئا كبيرا، ولهذا تبدأ المهارات من البسيطة إلى المعقدة، يؤكد ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. (نحاة، 2010 2011)

المطلب الثاني: خصائص المهارات

يرى مُحَمَّد أبو هاشم أن المهارة تتميز بالخصائص التالية : (نحاة، 2010 2011)

أ . عملية فيزيقية، عقلية، عاطفية .

ب . تتطلب معلومات ومعارف .

ج . تتحسن من خلال التدريب والاستخدام .

د . يمكن استخدامها في مواقف متعددة .

وبإجراء مسح للعديد من البحوث في مجال المهارات نجد أنه يمكن تلخيص خصائص المهارة فيما يلي :

أ . سرعة القيام بالعمل بشكل أوضح مما كان يقوم به قبل التعلم والتدريب ، حيث نلاحظ نقصا تدريجيا في الوقت الذي يصرف للقيام بالعمل

ب . النقصان المتدرج في عدد الأخطاء التي ترتكب . (نحاة، 2010 2011)

ج . هبوط التوتر العضلي الذي كان يرافق المحاولات الأولى .

د . الاستغناء عن الحركات الزائد ة باستمرار التدريب .

هـ . ازدياد الاهتمام بالعمل والسعي نحو المزيد من التقدم والنجاح، إذا أحس المتعلم بنجاحه، وبالتالي سوف يؤدى النجاح إلى زيادة الجهد والإقبال على العمل وزيادة الثقة بالنفس والتبصر في العمل . (نحاة، 2010 2011)

المطلب الثالث: أنواع المهارات

المهارات الفنية هي مهارات صعبة يمكن قياسها وتعلمها ، وفيما يلي بعض من أنواع المهارات الفنية :

- **الحوسبة السحابية** : أصبحت المعلومات المستندة إلى السحابة خيار الانتقال السريع للعديد من الشركات الكبرى ، وذلك لأن العالم أصبح أكثر ارتباطا و رقمنة ، وأصبح هناك حاجة متزايدة للموظفين الذين يشعرون بالراحة في العمل في السحابة عبر الإنترنت .

- **المهارات الحاسوبية** : أصبحت غالبية الوظائف تتطلب مهارات حاسوبية أساسية ، وخاصة مع التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده عالمنا الآن ، وتنقسم المهارات الحاسوبية إلى قسمين مهارات حاسوبية أساسية ومهارات حاسوبية متخصصة ، وقد تكون متعلقة بالجوانب البرمجية أو المادية للحواسيب . (اتش اكسولونس ، 2024)

- **تحسين محركات البحث سيو** : يعد السيو أحد أهم أنواع المهارات التي ترتبط بالعمل عبر الإنترنت ، فعندما يكون تواجد الشركة على الإنترنت جيد فهذا يكون بفضل تحسين محركات البحث .

- **مهارات التصميم** : ولا يقصد هنا بالتصميم الجرافيكي أو تصميم المواقع الإلكترونية ، حيث يوجد الكثير من الوظائف التي تحتاج إلى مهارات التصميم وتحتاج من المتقدم أن يمتلك معرفة مناسبة بأساسيات التصميم مثل التسويق والدعاية والإعلان والبناء والهندسة .

- **تطوير تطبيقات الهواتف** : تكنولوجيا الهواتف المحمولة تعد واحدة من أهم مجالات النمو في صناعة التكنولوجيا ، وذلك بسبب وجود أجهزة محمولة أكثر من أي وقت سابق ، فتحتاج الشركات إلى خبراء يمكنهم تطوير تطبيقات الأجهزة المحمولة ، وأيضا تكييف مواقع الويب مع التوافق مع الأجهزة المحمولة ، ومساعدتها على مواكبة عالم متقدم ومتنقل . (اتش اكسولونس ، 2024)

- **مهارات تحليل البيانات** : يعد علم البيانات الضخمة من المجالات الرائجة والمهمة في وقتنا الحاضر ، لذا ستجد الكثير من الوظائف التي ستطالب فيها بتحليل المقاييس المختلفة واستقراء الاستخدام العملي لها ، هذا الأمر يجعل من مهارات تحليل البيانات من أهم المهارات الفنية والتي تضيف لك قيمة عليا لابد أن تكتسبها وتضيفها إلى قائمة مهاراتك .

- **أمن الشبكة** : في كافة أنحاء العالم ، تتعرض الكثير من الشبكات للهجوم من المتسللين والهيئات الحكومية والكثير من التهديدات الأخرى ، لذا تحتاج الشركات إلى محترفين أكفاء لتوفير أمان الشبكة ولنتيجة لذلك سيزيد الطلب على خبراء الأمن السيبراني لعدة **سنوات قادمة**

- **مهارات التفاوض** : الكثير من الوظائف تنطوي على عمليات بيع منتجات أو خدمات معينة أو شراء أسهم أو عقد صفقات ، ولكن لا يتم النجاح في هذا النوع من الوظائف إذا لم تمتلك مهارات تفاوض قوية تتيح لك التحاور مع العملاء والزبائن وإقناعهم بخدمتك أو منتجك .

- **مهارات التسويق** : التسويق يقوم على بيع وترويج المنتجات والخدمات ، لذلك ترغب الكثير من الشركات في توظيف أشخاص يمتلكون هذه المهارة التقنية ، وتأتي هذه المهارة بعدة أشكال منها معرفة مميزات منتجات الشركة وخدماتها والقدرة على الكتابة والتحدث . (اتش اكسولونس ، 2024)

- **المهارات الإدارية** : تعد حسن الإدارة والتنظيم من أحد أهم المهارات في السيرة الذاتية حتى ولو كانت وظيفتك لا تحتاج لذلك ، حيث من المحتمل أن تكون المهارات الإدارية جزء من دورك الوظيفي ، وتتضمن كل ما تقوم به لتنظيم مهاراتك مثل التخطيط والتنظيم ، الجدولة ، كتابة

الرسائل الإلكترونية ، إدارة الملفات ، حيث يرغب صاحب العمل في معرفة أنك قادر على القيام بمثل هذه الوظائف بكفاءة فاحرص دائما على امتلاكها وتطويرها .

- **مهارات إدارة المشاريع** : القدرة على تنظيم مهامك وإنجازها وضمان إتمامها في الوقت المناسب تعد جزءا مهما من مهارات إدارة المشاريع ، فإذا كنت تمتلك خبرة مسبقة في العمل على أحد برامج إدارة المهام والمشاريع أو تمكنت من إنجاز مهمة ما في الوقت المناسب أو قبل موعد تسليمها ، فلا تتردد أن تذكر هذه الأمور لأنها تعد إشارة جيدة تدل على مهاراتك في إدارة المشاريع . (اتش اكسولونس ، 2024)

- **اللغات الأجنبية** : إتقان لغة ثانية أو لغة ثالثة تعد من أهم المهارات الفنية التي تبهر أصحاب العمل حيث تنقلك هذه اللغات إلى مستوى متقدم على منافسيك ، حتى ولو كان الدور الوظيفي التي تحتاج له لا يتطلب امتلاك لغات أخرى ، فمدراء العمل سينظرون إلى مهاراتك اللغوية بشكل إيجابي ، وذلك لأن الحاجة دائمة إلى التواصل مع الأشخاص من ثقافات وخلفيات متنوعة ، وامتلاكك للغة ثانية سوف يفيدك بشكل كبير في ذلك . (اتش اكسولونس ، 2024)

المبحث الثاني : ماهية تنمية الكفاءات البشرية

المطلب الأول: الأدوات المساهمة في تطوير الكفاءات

تتعدد أدوات وطرق تطوير الكفاءات في المنظمات المعاصرة، كل حسب سياسة المنظمة و إستراتيجيتها، و على المنظمة أو ارد اختيار أحسن أداة لتطوير الكفاءات سواء كان ذلك على مستوى داخل المنظمة أو خارجها، لخصتها الجمعية الدولية لإدارة المشاريع

1) التطوير الذاتي : و ذلك يعتمد على الفرد بحد ذاته، من خلال الرغبة والقدرة على اكتساب المعارف، و تعتمد على مجهوداته الخاصة كقراءة الكتب، البحث، التعلم من خلال العمل، الدراسة التجارب... كلها تسمح للفرد باكتساب التجارب، و بالتالي تطوير المهارات في مجال تخصصه .(بصايم، 2021 2022)

2) تطور الأقران أو النظراء : و يتم ذلك من خلال مشاركة مختلف المعارف و الخبرات مع الزملاء في العمل. ان التعاون في مجال العمل و بالخصوص تحويل المعارف و تبادل الآراء و طرح الأسئلة بين فريق العمل يؤدي بلا شك إلى تطوير ليس فقط الفرد بل المجموعة ككل .

3) التعلم و التكوين :إن التكوين و التعلم يسمح بالتفاعل بين المكونين والمتكونين، و ذلك من خلال تلقي المتعلم او المتكون المعارف والخبرات في مجال التخصص من خلال عدة طرق كالملتقيات و الندوات، برامج التكوين .

4) الكوتشينغ و التوجيه أو الإرشاد :التوجيه هو عملية مخططة، ومنظمة تسعى إلى مساعدة و إرشاد الفرد على فهم ذاته، ويعرف قدراته، وينمي مهاراته، و حل مشاكله و تحديد اهدافه او تحقيق التوافق و الرضا عن النفس من أجل تحقيق الأهداف و حل المشاكل بعقلانية وبتفكير صحيح أما الكوتشينغ فهو يستخدم التوجيه للتأثير على الفرد من أجل تمكينهم أداء أعمالهم بفعالية من خلال جهود الكوتش لتعزيز ثقة ومهارات الفرد لتحقيق نجاحات على مختلف الأصعدة .(بصايم، 2021 2022)

5) المحاكاة و اللعب :أي المحاكاة من خلال الألعاب بالاعتماد على اللوحة أو ألعاب الكمبيوتر، تعكس التفاعلات السلوكية للأفراد، محاكاة بالألعاب للتعلم تجمع بين مختلف أدوات تطوير الكفاءات المذكورة أعلاه، لانها تسمح بتقريب العامل إلى عمله الفعلي، باستخدام وسائل تكنولوجية افتراضية. (بصايم، 2021 2022)

المطلب الثاني : علاقة التكوين بتطوير الكفاءات

يرتبط مصطلح التكوين ارتباط وثيق مع تطوير الكفاءات فكل التعاريف أجمعت ان التكوين وسيلة لتجديد المعارف، تحسين السلوكيات اكتساب الخبرات، مما يؤدي بالضرورة إلى استنتاج ان التكوين وسيلة او أداة لتطوير الكفاءات، وذلك لوجود مكونات و أبعاد الكفاءة في مفهوم التكوين، خصوصا أن نشاط التكوين من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية و بالتالي لابد من إعداد برامج تكوينية لصالح العمال، تستهدف تحسين الأبعاد الثالثة للكفاءة من أجل زيادة الفعالية وبالتالي الرفع من أداء المنظمات .

إن المراحل الأساسية للتكوين المبنية على تحديد الاحتياجات ستتناول لا محالة ضبط الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الحالية، من خلال تحديد الأهداف في البرنامج التكويني. مما لا شك فيه ان كل مؤسسة تسعى إلى امتلاك موارد بشرية تملك الكفاءات اللازمة تعتمد عليها و تبحث على تطويرها، ذلك أن المؤسسات او المنظمات المعاصرة تعيش دائما في تهديد، تهديد بقائها و استمرار نشاطها. ان التكوين ما هو إلا وسيلة تستخدمها المنظمة من اجل تطوير كفاءاتها، و هذا حسب رغبة الفرد او الأفراد و استعدادهم لاكتساب المعارف و الخبرات و تحسين السلوك. المؤسسة او المنظمة ليست مطالبة بل هي مجبرة على تكوين موظفيها، لكن الموظف هو الوحيد الذي تتحدد عنده القابلية للتعلم و التطوير و مدى الدافعية و التحفيز لديه .

إن التكوين هو بالتأكيد استثمار في المورد البشري، بل يعتبر أهم استثمار تقوم به المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها، فالتكوين "هو بوابة المعرفة التي تتمثل في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات مخزنة، تقنيات مختلفة، تكسب أصحابها ميزة تنافسية" (أحمد، 2014، صفحة 209)، نلاحظ أن

المعرفة مرتبطة بالأفراد لا بالآلات و المعدات التي تعتبر في الأساس أشياء جامدة التي تحركها الموارد البشرية، كما ان المعلومات تتميز بالتراكم، فلولا المعارف السابقة لما وجدت المعارف الحالية ولولا المعارف الحالية لن تتواجد معارف مستقبلية و هكذا تتطور العلوم . (بصايم، 2021 2022)

المطلب الثالث : تطوير الكفاءات في اطار التطور التكنولوجي

إن ما يدعوا المنظمات المعاصرة للاهتمام وتطوير كفاءاتها يرجع أساسا للتطورات التكنولوجية المبنية على الإبداع و الابتكار للمورد البشري لذلك أصبح هناك ما يسمى باصطياد الأدمغة أو العقول، و على رأسها كبريات المؤسسات و الشركات التي تبحث عن الكفاءات البشرية من اجل استقطابها و تطويرها، و بالتالي أثرت التكنولوجيا بشكل كبير و سلطت الضوء على ضرورة تطوير الكفاءات في ظل المنافسة و تحقيق التميز .و التكنولوجيا في الأساس معناها علم التقنيات، و أينما وجد العلم وجد العقل، و عليه فالعقل متميز به الإنسان، " و يعتبر عصر التنوير المرحلة الأولى لتقديس العقل حيث آمن به رواده و أكدوا على أن العقل هو سبيل الإنسان إلى النفاد إلى الحقيقة "كما ان الثورة الصناعية لعبت دور كبير في تبيان قيمة المورد البشري خصوصا بعد استبدال الأدوات و المعدات اليدوية بالألة، إن أهمية المعرفة في حياتنا، أثبتتها التطورات في كل المجالات و على جميع الأصعدة، والتي أثرت على التطور البشري من جهة وتسهيل تسيير الأعمال من جهة أخرى .

إن كل التطورات التي شهدتها البشرية في المجال التكنولوجي جاءت عبر مراحل متتالية، وهي امتداد للتطورات السابقة، لذلك كلما كان هناك وجود ألمر جديد تطلب التأقلم معه و محاولة تطويره و هكذا ... و بالتالي فال بد من تطوير المورد البشري وتطوير كفاءاته من الخب ارت و المعارف و السلوكيات للتكيف مع النمط الجديد للعالم، على سبيل المثال الرقمنة في المنظمات و الاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة، فلو نرجع بالوراء 30 سنة لم تكن هناك شبكة الأنترنت، الأجهزة الذكية ...إن ما نود الوصول إليه ان التكنولوجيا و تطور الكفاءات عنصران أساسيان يسيران في اتجاه واحد و توجد بينهما عالقة طردية، فلوال التكنولوجيا ربما لم تكن هناك عملية تطوير الكفاءات، يقول ألربت أينشتاين "ال يزال المرء عالما مادام في طلب العلم، فإذا ظن أنه قد علم فقد بدأ جهله" و يعني هذا القول أن العلم يتطور باستمرار فكل يوم هناك اختراعات و ابتكارات، و اكتشافات باستخدام التكنولوجيات الحديثة، لكن بالطبع باستخدام العقل أو التفكير العلمي للإنسان، كما يقول سقراط "العقول مواهب و العلوم مكاسب" أي أن العقل هو هبة إلهية أعطاها لنا هللا عز وجل، بينما العلوم تكتسب من خلال استخدام العقل و بالتالي كلما تم استخدام العقل زادت العلوم و اكتسبت. و ينطبق هذا مع المنظمات المعاصرة في تطوير كفاءاتها، فهي تعيش في التغيير باستمرار، سواء على مستوى المحيط الداخلي بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو التغيرات الخارجية في مجال تطوير المنتجات، و بالخصوص في مجال الجودة من اجل بقائها، و منه تطورها، فالمنظمات التي لا تتأقلم مع التغيرات مصيرها الإفلاس او الغلق .

و على ضوء ما جاء مسبقا، يمكن ان نقول ان إدارة الموارد البشرية تحمل على عاتقها مسؤولية التسيير الأمثل للكفاءات بما يسمح بالبحث عن طرق تطويرها بشكل مستمر بصفة خاصة، و بالتالي تطور المنظمة بشكل عام .(بصايم، 2021 2022)

خاتمة

رغم تعدد التعاريف لمصطلح المهارة الا انها تصب في نفس السياق الا وهي قدرة العامل على القيام بمهمة ونشاط ما بسهولة ودقة مع الاقتصاد في الوقت و الجهد . تعتبر المهارات ركيزة تعتمد عليها المؤسسة في تطوير كفاءات كوادرها البشرية باعتبارها أساسا لتحقيق الأداء الفعال للمنظمة كما ان عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ظهرت كنتيجة للتحولات الحديثة التي شهدها العالم والمؤسسات .

حيث أصبحت المعرفة أساس هذا العصر خاصة في ظل التطورات التكنولوجية كالذكاء الاصطناعي ، فالمؤسسة التي تهدف الى وضع بصمة نجاحها على مستوى الاقتصاد والأسواق لابد من سعيها لتطوير مهارات عمالها وكفاءاتهم من اجل مواكبة مشكلات العصر والتحديات .

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي واثره في تحسين الأداء العام للعمال

الرضا الوظيفي واثره على تحسين الأداء العام للعمال

مقدمة

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب 01 :مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب 02: أهمية الرضا الوظيفي

المطلب 03: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المبحث الثاني :الأداء المهني للعمال

المطلب 01 :مفهوم الأداء العمال

المطلب 02 :العوامل المؤثرة في الأداء

المطلب 03 :أهمية الأداء

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء العمال

المطلب 01 :اثر الرضا الوظيفي على أداء العمال

المطلب 02 :علاقة الرضا الوظيفي بأداء العمال

خاتمة

مقدمة

يعتبر العنصر البشري ركيزة اساسية لنجاح المنظمات ، حيث ان مساهمة المورد البشري في نجاح المؤسسة يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد . فلابد من اعطائه قيمة واهمية كبيرة تعمل على ارضائه في عمله واحساسه بالانتماء والشعور بوجود صلة بينهم وبين مديرهم .

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين بحيث انه يمثل المقياس المعتمد عليه لقياس اداء العمال واداء المؤسسة عامة . وقد اثبتت العديد من الدراسات ان المؤسسات التي تسعى لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لموظفيها تتميز بارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الاداء . حيث يعتبر كمتغير مستقل ويؤثر على سلوك العمال (كالأداء) فهو الدافع والمحرك الرئيسي لإداء العمل بكفاءة ، وبذل جهد مكثف ، لتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي . فمن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى ماهية هذان المتغيران (الرضا الوظيفي وتحسين الاداء) وندرك العلاقة بينهما ، واثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العمال

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الاول :مفهوم الرضا الوظيفي

يمكن القول ان الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين في اي مؤسسة انبثق من الافتراض القائل ان الشخص الراضي عن عمله يختلف ادائه ويكون اكثر إنتاجية من زميله غير الراضي الذي يشعر ان المؤسسة التي يعمل بها لا تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته ، مما ينعكس على الإنتاجية ويعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة ، اذ ان هذه المشاعر تعطي للموظفين مهمه تتمثل برغبة الفرد في العمل ، وما يحيط به . وبما ان رغبات الافراد مختلفة اي ان الرضا هو التعبير عن مدركات الافراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له . (الله، 2025)

الرضا الوظيفي حسب « منصور فهمي » مسالة فردية متعلقة بالمشاعر لأنه مزيج او محصلة مجموعة من المشاعر تتعلق بساعات العمل التي يؤديها العامل والاجر الذي يحصل عليه والاشراف الذي يخضع له وسياسة الإدارة المتبعة وظروف العمل الأخرى . (معزوزي، 2023)

في نفس الاتجاه يذهب ميشيل دو كوستر «Michel de Coster » و« فرنسوا بيشو» معتبرين الرضا الوظيفي الطريقة المثلى لمعرفة مدى تشبع الحاجات اولا ، لأنه وجود حاجة غير مشبعة عند العامل يعني وجود الدافعية بالضرورة ومن ثم الرضا الوظيفي. (معزوزي، 2023)

كما يرى بعض الباحثين ان الرضا الوظيفي ما هو الا تعبيرا عن موقف العامل من عمله تعكس نظرته وتقييمه لعنصر او اكثر من العناصر الموجودة في عناصر العمل . لذلك يعتبره « بولوك Bullock » محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل (معزوزي، 2023)

اما « سوبر » فالرضا الوظيفي عنده يتوقف على المدى الذي يجد فيه الشخص منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه ،كما يتوقف ايضا على موقفه العملي وعلى طريقه الحياه التي يستطيع بها ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته .

عرف لوك الرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية ايجابية سارة عن عمل الفرد او خبرته العملية . (الله، 2025)

ويعرف الرضا الوظيفي انه نتيجة ادراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمه في المنظمة بشكل جيد وتعتبر الاكثر اهمية في مجال السلوك التنظيمي . (الله، 2025)

في حين عرفها Stephen الرضا الوظيفي على انه يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموما تجاه عملهم ، فالموظف الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي يعطي سلوكا ايجابيا تجاه عمله ، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوكا سلبيا تجاهه. (الله، 2025)

ويرى العديلي ان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ، ومحتوى بيئة العمل ، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، ومع العوامل والمؤشرات الاخرى ذات العلاقة . (العزيز، 2022 2023)

كما عرفه «فروم vroom» بانه اتجاه ايجابي من الفرد الى عمله . اما «هاربرت Herbert » ان الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر يمارسه العاملين اتجاه عملهم ، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين: ما يوفره العمل للعاملين فعلا وما ينبغي ان يوفره لهم . (العزيز، 2022 2023)

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

1. للمورد البشري:

ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانيه اكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها . (العزيز، 2022 2023)
- ارتفاع درجة الطموح ، الابداع ، الابتكار، واتقان العمل ، وتحسين الأداء . (العزيز، 2022 2023)
- تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري ، والوظيفي . (العزيز، 2022 2023)
- زياده الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية . (العزيز، 2022 2023)
- يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد . (العزيز، 2022 2023)
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي الى ارتفاع الرغبة في الابداع والابتكار . (خيرة ب.، 2018 2019)
- الشعور باحترام الذات . (خيرة ب.، 2018 2019)

- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات.) خيرة ب .ي ,. 2018 2019)

2. بالنسبة للمؤسسة:

الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكسوا عليها ايجابا في عده نقاط:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بان الوظيفة اشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة . (خيرة ب.، 2018 2019)
- تعزيز قدره المؤسسة على تحقيق اهدافها ومغالبة اي تحديات والمنافسات التي تواجهها . (خيرة ب.، 2018 2019)
- وقوف العاملين بجانب المؤسسة اوقات الازمات ومنهم انخفاض معدلات التغيب عن العمل الاضطراب ، الشكاوي... الخ (خيرة ب.، 2018 2019)
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد ارباحها (خيرة ب.، 2018 2019)
- زيادة الاستقرار التنظيمي لان توفير الرضا عن العملية يزيد من ممارسه الرقابة الذاتية للأفراد على انفسهم واعمالهم مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الاشراف على مرؤوسيهم | . (العزيز، 2022 2023)
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية . (العزيز، 2022 2023)
- ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها . (العزيز، 2022 2023)

3. بالنسبة للمجتمع:

يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل المؤسسات عملهم من خلال :

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع . (العزيز، 2022 2023)
- ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية . (العزيز، 2022 2023)

- حمايه المجتمع من عده مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم الى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء . (العزيز، 2022 2023)

- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي الى الاستقرار الاسري وتماسك المجتمع وتقدمه . (خيرة ب.، 2018 2019)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبا وايجابا بعوامل كثيرة ومتعددة ، والتي تسهم اسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه ويمكن تصنيف هذه العوامل الى: (العزيز، 2022 2023)

- **الاحترام** : هو طريق ذو اتجاهين واذا حصل الموظفون على الاحترام الواجب في مكان العمل ، فسيقدمون نفس الشيء لزملائهم واقرانهم ورؤسائهم . تعتبر المعاملة المحترمة لاهم العوامل التي تؤدي الى الرضا الوظيفي .
- **المرونة** : ان التقديم ساعات على مرتبة للموظفين يظهر ان الشركة مستعدة لمساعدتهم في ساعة ازمتهم ، بعد اختيار جدولهم الزمني وساعات عملهم عمل اساسي يؤدي الى الرضا الوظيفي .
- **بيئة العمل**: مكان العمل الخالي من التمييز والتحرش والقضايا اللاأخلاقية والتوتر غير الضروري سيكون لديه اجواء إيجابية ، هذه البيئة الصحية والمنتجة هي عامل اساسي في الرضا الوظيفي .
- **الدعم التنظيمي** عامل مهم في الرضا الوظيفي هو الدعم التنظيمي ، يحتاج الموظفون الى معرفة ان الإدارة تهتم بهم ومستعدون لبذل جهد اضافي من اجل رفاهية القوة العاملة .
- **الاجور والمزايا** : الراتب الجيد هو دائما عامل اساسي ومحفز يؤدي الى الرضا الوظيفي ، يريد الموظفون ان يتم تعويضهم بشكل عادل عن مجهودهم .
- سلوك المشرفين .
- التوازن بين العمل والحياة .
- ثقافة التغذية الراجحة ذات الاتجاهين .
- الامن الوظني .

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي للعمال

المطلب الاول: مفهوم الاداء

قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الاهداف او عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد ، كما نجده في كثير من الاحيان يعبر عن انجاز المهام التي تعني إعطاء Performa . (العزيز، 2022 2023)

يرى البعض انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله . ويرى اخرون انه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها ، باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج واجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والاهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة . (العزيز، 2022 2023)

هناك من يرى انه القدرة على الانتاج بفعالية باستهلاك القليل من الموارد للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي . (العزيز، 2022 2023)

- يعرف الاداء على انه درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد وهو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى مخرجات مجسدة في عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وباقل تكلفة ممكنة
- عرفه Murphy بانه انجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين . (_بوهرادة، 2020_2021)

- كما عرفه بعض الباحثين بانه : (_بوهرادة، 2020_2021)

هو النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان او عضليا بغيت اتمام المهمة الموكلة اليه وهو سلوك يؤدي الى تحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة

وكذلك رأى Ecclec ان الاداء هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها (_بوهرادة، 2020_2021)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العمال

يعتبر الاداء العنصر هام في المؤسسة الا ان هذا العنصر تؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيرا سلبيا : (بوقرص، 2018 2019)

أ- **غياب الاهداف المحددة** : وهذا يعني انا المؤسسة تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من اهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج وهذا يعني ان عملها غير منتظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها .

ب- **عدم التشاركية في الإدارة:** ان غياب المشاركة وتبادل الافكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل في المؤسسة ويخلق فجوة و صراعات .

ت- **التسيب الاداري** : فالتسيب الاداري يعني عدم المسؤولية وهدر الوقت وساعات العمل على الامور الباليه وغير منتجة ، بل وقد تؤثر بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين ، ويكونه التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف او الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

ث- **عدم الرضا الوظيفي:** ان عدم رضا العامل يؤدي الى تدني مستوى اداء العاملين سواء كان هذا الرضا مرتبط بالجوانب المادية او المعنوية فكلاهما له الاثر الواضح على اداء العاملين .

ج- **عوامل بيئية** هناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى ادائه ، ومن اكثر المواقف الاداء شيوعا العوامل البيئية التي تتمثل في:

- نقص وتسارع متطلبات الفرد مع الوقت
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة
- نقص التعاون والتضامن مع الاخرين والعمل كجماعة
- نمط الاشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل

ح- **العوامل الفيزيائية** كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية والاشعاعات والآلات المستخدمة .

المطلب الثالث: اهمية الاداء الوظيفي

- يعتبر الاداء عنصرا مهما في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري لذلك له جملة من الأهمية نذكر منها :

✓ يعكس الاداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق اهدافها . (بوقرص، 2018 2019)

✓ يعتبر الاداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآه التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها .

✓ يعتبر الاداء من المرتكزات الأساسية لوجود اي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاث ابعاد تجريبية إدارية ونظرية . (بوقرص، 2018 2019)

✓ يعتبر الاداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها . (بوقرص، 2018 2019)

- ✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية** ان التقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء الموظفين في المنظمات ، اذ ان الاحتياجات لما يتطلبه تحسين اداء الموظفين في المنظمة . (_بوهرادة، 2020_2021)
- ✓ **وضع نظام عادل للحوافز والمكافات** ان الحوافز والمكافات التي تقدم للموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لذا فان التقييم العامل للأداء بين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة . (_بوهرادة، 2020_2021)

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء العمال

المطلب الأول: اثر الرضا الوظيفي على أداء العمال

الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي وأداء العاملين من حيث إنتاجية الموظفين وأداءهم في المؤسسة حيث يعزز الروح المعنوية، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. يشعر الموظفون بالرضا من خلال بيئة العمل والعلاقات الجيدة، مما يسهم في تحسين سمعة الشركة وجذب المواهب الجديدة، ولكن يمكن أن يؤدي الرضا الزائد أحيانًا إلى ركود في تطوير الأداء.

يلعب الرضا الوظيفي دورًا لا يُستهان به في نجاح الشركات وبلوغ أهدافها والحفاظ على استقرارها، إذ يشمل جوانب مختلفة من تجربة الموظف ومنها تصوره لبيئة العمل والعلاقات التي تربطه مع الزملاء والإدارة وأدوار الإدارة والمهام اليومية، وهناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية الأفراد والشركات، فكلما ازداد شعور الموظفون بالرضا تجاه وظائفهم ومكان العمل، ازدادت فرص نجاح الشركات . (مدونة، 2024)

1. الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي :

الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك عندما يشعر العاملين بالرضا عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى زيادة إنتاجيتهم وابتكارهم في العمل. يتجلى ذلك في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء، مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل

علاوة على ذلك، ينعكس الرضا الوظيفي على الحالة النفسية للعاملين، حيث يشعرون بالتحفيز والدافع للإنجاز. هذا الشعور الإيجابي يساهم أيضًا في تعزيز العلاقات بين الزملاء، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاونًا وإيجابية. في المقابل، يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما يزيد من تكاليف التوظيف والتدريب ويؤثر سلبًا على الروح المعنوية للفريق

بالتالي، يعد الرضا الوظيفي عنصرًا حيويًا لاستدامة الأداء العالي في المؤسسات، ويجب على الشركات السعي لتعزيز بيئات العمل التي تعزز من شعور الموظفين بالرضا والإنجاز (مدونة, 2024) .

2. **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء:**

يتأثر أداء الموظفين بشعورهم بالرضا في مكان العمل، فعندما يجد الموظفون أن الشركة التي يعملون لديها تعاملهم باحترام وتقدم لهم فرص التطوير المهني وتمنحهم رواتب عادلة؛ يتولد داخلهم الحافز لتقديم أفضل ما لديهم، وبالتالي يتطور أدائهم ويصبحون أكثر انخراطًا في العمل.

ويتجلى أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في تطوير هذا الأداء، فيصبح الموظفون أكثر تركيزًا والتزامًا بعملهم، ويقدرون على العمل بشكل جيد وإحداث الفارق، وبالتالي تقل فرص ارتكاب أي أخطاء في العمل، وهو ما يؤثر بالإيجاب على جودة المنتجات والخدمات (مدونة، 2024).

ولكن في بعض الأحيان، قد يؤدي الرضا الوظيفي إلى حدوث ركود في أداء الموظفين، وهو ما يُعد من أبرز مساوئه، فبعض الموظفون الذين يشعرون بالرضا لا يسعون لتطوير أدائهم في العمل، وهو ما يؤثر على الإنتاجية الإجمالية.

المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العمال

نظرا للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات المعاصرة للفرد العامل بوصفه اغلى مواردها ، فقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين حيث ركزت دراستهم في المقام الاول على ان العامل الراضي يكون منتجا ، وكان الاعتقاد السائد بان الرضا الوظيفي يؤثر ايجابيا على الاداء والإنتاجية ، لهذا السبب اهتمت الدراسات بعلاقه الرضا الوظيفي غير المباشر بالأداء مثل : التغيب ، التأخر عن العمل ، اصابات العمل ، السرقة ، وغيرها . فتوصلت الابحاث الى وجود علاقه عكسية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات المذكورة . (خيرة ب.، 2018 2019)

وفي نفس السياق توصل ليكرت الى نتيجة مفادها انه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الانتاج لفترة طويلة في ظروف من عدم الرضا عند العاملين .

كما يؤكد «صقر عاشور » ان الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه والاقبال عليه ، بذلك تزداد انتاجيته وادائه ، عكس الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل حماسه وبالتالي تقل انتاجيته ويضعف اداؤه . (خيرة ب.، 2018 2019)

وعليه فان الواقع العملي يشير الى ان العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والاداء لا تأخذ خطا موحدا بل تتخذ الاتجاهات التالية :

- **الاتجاه الاول:** يرى ان العامل الراضي هو أكثر اداء، ظهر هذا الاتجاه نتيجة لدراسات هاورثون حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، ووجهة نظرهم هي ان العامل الراضي عامل منتج ويتحقق ذلك من خلال السمع لشكاوي العاملين وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح ويتفق هذا مع نظرية كل من ماسلو، هيزبرغ ، وماكليلاند . (خيرة ب.، 2018 2019)

- **الاتجاه الثاني:** يرى اصحاب هذا الاتجاه انه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والاداء، وان العلاقة ليست ارتباطيه ويمكن احيانا زيادة الإنتاجية بالضغط او استخدام اسلوب الديكتاتورية في الإدارة وبذلك يكون الاداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا . (خيرة ب.، 2018 2019)

- **الاتجاه الثالث:** يرى اصحابه ان الرضا الوظيفي نتيجة لتحسين مستوى الاداء ، اي انا الرضا الوظيفي الايجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية او مكافات مادية او معنوية ، وفي حاله شعور العامل بانه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي(الاجر ، الترقية ، التقدير الامن الوظيفي ، القيادة العادلة) انها مرتبطة بقيامه بأداء معين فانه سيعمل على القيام بذلك الاداء حتى يحصل على نتائجه التي بدورها تحقق رضاه الوظيفي (خيرة ب.، 2018 2019)

خاتمة

وفي الختام ، الرضا الوظيفي هو مفتاح النجاح في اي مؤسسة حيث يلعب دورا حيويا في تعزيز الإنتاجية وتحسين اداء الموظفين ، اذ ان يتجلى هذا الرضا في مختلف جوانب تجربة العمل بدءا من بيئة العمل الداعمة والعلاقات الإيجابية مع الزملاء والإدارة ، وصولا الى تقدير جهود الموظفين واعترافهم بدورهم المهم في تحقيق اهداف الشركة . فان شعور الموظفون بالرضا الوظيفي يؤثر بالإيجاب على مستويات الإنتاجية

وبالتالي تزداد ارباح المنظمة ، وهو ما يفرض على ادارات المنظمات الساعية وضع النجاح ضمن أولوياته .

كما ان الرضا الوظيفي يعزز الروح المعنوية للفريق مما يؤدي الى التعاون اكبر وانتاجية اعلى ، ومع ذلك يجب على المؤسسات ان تكون واعية لمخاطر الرضا الزائد ، حيث قد يؤدي الى ركود في تطوير الاداء لذا يجب ان تسعى باستمرار لتحفيز موظفيها وتقديم فرص جديدة للتعلم والنمو .

الاطار الميداني للدراسة

مؤسسة نفطال

الإدارة العامة فرع GPL

المبحث الأول مدخل مفاهيمي عن مؤسسة نفطال

المطلب الاول تعريف عام لمؤسسه نفطال

ان الجزائر من الدول التي تسعى جاهده الى التطور والتقدم وتنميه اقتصادها، ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوه على قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي. ومن اهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركه نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين والنقل والتوزيع للمنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين والتوزيع للمحروقات من مهام مؤسسه سوناطراك . الى ان اصدر مرسوم رقم 80 – 101 في سته ابريل 1980 والذي اقتضى انشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية. بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من شهر جانفي 1982 ثم اصبحت كيان جديد واعمال التكرير التي انفصلت عن توزيع المنتجات البترولية في 1987. والان هي مسؤوله فقط عن تسويقه وتكريره وتوزيع المنتجات النفطية ومشتقاتها في سنه 1998 تغير وضعها واصبحت شركه ذات اسهم مع شركه تابعه 100% لسوناطراك التي عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 87 89 في 25 اوت 1987 الى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسه مختصه في تصفيه وتكرير البترول نفطاك
- مؤسسه مختصه في توزيعي وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال، وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية. يتكون مصطلح الاجنبي لمؤسسه نفطال NAFTAL من:

- NAFTمصطلح عربي ويعني النفط
- ALاختصار لكلمه الجزائر

بداية من 18 ابريل 1998 اصبحت مؤسسه نفطال مؤسسه مساهمه براس مال مقدر ب 6 5 0 0 0 0 0 0 0 0 0 دج مقسمه الى 665 سهم اي 10 مليار دج لكل سهم . تابعه 100% لمؤسسه سوناطراك اصبح راس مالها 15 650 0 0 0 0 0 0 0 في السنوات الأخيرة. يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من خمسه خطوط تمثل فروع مؤسسه نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز البترولي المميع، فرع التشحيم والزيوت، فرع الزفت والعجلات، وفرع المواد الخاصة.

المطلب الثاني منتجات مؤسسه نفطال

يمكن تصنيف منتجات نفطال التي تقوم بتسويقها الى:

1) الوقود(Carburants)

يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج عن تقطير النفط ويستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي ، وتمثل مبيعات مؤسسه نفطال من هذا المنتج 50% من رقم اعمال المؤسسة ويمكن تصنيفها حسب الاستخدام.

2) الزيوت(Lubrifiants)

على المستوى الوطني تسوق مؤسسه نفطال مجموعه متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافه الاستعمالات سواء في قطاع السيارات او القطاع الصناعي لمختلف الآلات وتمشيا مع الجودة العالمية فان اغلب هذه الزيوت تكون مسوقه في علب سعتها ابتداء من واحد على 2 لتر، هذه الزيوت مقسمه الى الانواع التالية:

- زيوت خاصه بمحركات البنزين
- زيوت خاصه بمحركات الديزل
- زيوت خاصه بالاستعمال الصناعي
- زيوت تشحيم الماكينات

3) العجلات(Pneumatique)

بفضل البيانات التخزين وشبكه التوزيع تقوم شركه نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعده انواع من السيارات السياحية الشاحنات والماكينات الصناعية. هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامه الزبائن ومستعمليها.

4) ماده الزفت(Les bitumes)

وهي ماده معدنيه طبيعية او ناتجه عن تقطير البترول متكونه اساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاسم وصلبه تستخدم في البنايات والاشغال العمومية وارصفه الطرقات وغيرها.

5) مواد خاصه (Les produis spéciaux)

تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كماده اوليه في العديد من المجلات مثل الصيدلة، صناعه الشموع، منتجات استهلاكيه ،والمتفجرات... وغيرها.

المطلب الثالث : مؤسسة نفطال الغاز المميع District GPL

1. مفهوم مؤسسة District GPL

مؤسسهDistrict GPL هي فرع من فروع نفطال وهي تعني:

G ⟶ GAZ

P ⟶ PETROLE

2. مفهوم مؤسسه نفطالDistrict GPL

طبقا للمرسوم رقم 31 /99 الصادر بتاريخ 22 ديسمبر 1999 والذي يهدف الى تشكيل مناطق غاز البترول ، ظهرت وحده وهران وبعدها جاء مرسوم رقم 553 بتاريخ 23 مارس 2000 والذي يهدف الى التنظيم والهيكلة العامة لفرع الغاز.

وفي 01 جانفي 2001 تم تحديد الهيكلة عن الفروع الاخرى ولكنها تبقى تابعه كلها للمؤسسة الام نفطال

وبالنسبة لمنطقه غاز البترول المميع بوهران تعتبر واحده من 19 منطقه موجوده تحت فرع الغاز والتي نجد انها لتوزيع وتسويق المادة البترولية في السوق الوطنية عن طريق:

– تعبئه الغاز وتوزيع وتخزين غاز البترول المميع نقل المواد البترولية.

تعود ملكيتها الى المؤسسة الام سوناطراك والتي تعرفت عنها في ابريل 1980 وهي بدورها تتفرع الى:

-مركز التعبئة والتوزيع بأرزيو (عين البيه)

-مركز التعبئة والتوزيع بمستغانم

-مركز التخزين والتوزيع بسيدي علي

-مركز التخزين والتوزيع بالمحمدي

المبحث الثاني :الدراسة الميدانية بمؤسسه District GPL وهران

المطلب الأول: الموقع الجغرافي لمؤسسة District GPL

المكان الذي تربصت فيه هو فرع من الشركةGPL ORAN الموجودة على طريق الوطني رقم 28 الرابط بين السانية ومركز الولاية مقرها الجهوي شارع حموش عابد السانية وهران وتبعد هذه عن مقر الولاية ب 10 كلم وتقدر مساحتها الإجمالية اثنين هكتار و10 ار

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفطال الغاز المميعGPL

1. **المديرية(الإدارة المركزية)**

يعتبر المدير همزه وصل بين المؤسسة الام سوناطراك والمؤسسة حيث يقوم بالإشراف العام على السير الحسن لنشاط المؤسسة ولديه الصلاحيات للتدخل والاشراف على جميع اقسام المؤسسة.

2. **السكريتاريا**

تعتبر المساعدة الاولى للمدير وتعتبر الوسيط الاول بين العمال او الاطراف الخارجية والمدير.

3. **مصلحه النزاعات القانونية(المحامي)**

وهو يهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص المؤسسة وتقوم بمحاوله فكها والتوصل وايجاد الحل.

4. **اداره الامن الداخلي**

مهمتها الرئيسية تحقيق الامن وحراسه الدخول والخروج ومنع اي داخل غير مرغوب فيه وكذا حركة السيارات الداخلة والخارجة من اجل ضمان الامن الداخلي للمؤسسة.

5. **قسم الاعلام الالي**

يعمل قسم الاعلام الالي على ادخال احدث التقنيات التكنولوجية وتطوير البرامج والتطبيقات، وذلك لتسهيل العمل بالوحدة وجعلها تواكب القوه الحالية. ويقوم بمراقبه وصيانه اجهزه الاعلام الالي.

6. قسم المحاسبة والمالية

هي تقوم بكافه العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية في المؤسسة وهي تضم اداره المحاسبة العامة واداره الخزينة.

اداره الخزينة التي تقوم بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على حفظ التوازن المالي للمؤسسة.

7. قسم التقني والصيانة

تقوم بمتابعه انجازات البنيه التحتية الأساسية والوحدات المدرجة للغاز النقل المخازن التقنية وصيانه الأجهزة

8. قسم التجارة

يعتبر هذا القسم من اهم الاقسام لمؤسسه الغاز المميع لما له دور كبير في تسويق الغاز البترولي المميع وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

9. قسم الاستغلال

وهو المسؤول عن اجراءات نقل الغاز واستغلاله.

10. الموظفون الاداريون المشتركون

وهو المسؤول عن كل الموظفين العاملين في المؤسسة في تسييرهم وتقييم ادائهم وتلبيه متطلباتهم

عرض وتحليل البيانات

الفصل الخامس

الإطار النظري للتكوين وابعاده المفاهيمية والتنظيمية

مقدمة

تدعيما للدراسة النظرية التي تطرقنا لها في الفصول السابقة قمت بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية والتي هي مؤسسة نفطال الادارة لفرع GPL وهي مكلفة بالدراسات والمشرفة على التكوين .

حيث يعتبر هذا الاخير عامل اساسي ومهم في تطوير الكفاءات وتحسين الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات السوق والمؤسسة .

وهذا ما اشارت اليه العديد من الدراسات والابحاث والتي اثبتت نتائجها عن اهمية التكوين في التنظيم المؤسساتي ومدى مساهمته في رفع مستوى الكفاءة لدى العامل .

فنجاح المؤسسة لا يقتصر على المورد البشري المؤهل فقط فلابد من تحسين ادائه الوظيفي والعمل على تنمية قدراته وتوجيهه وهذا لا يكون الا من خلال تكوينه لتوفير فرص وبرامج لتطوير مهاراته لذا وضعنا فرضيه بمسمى تتوافق برامج التكوين مع احتياجات العمال بشكل ملحوظ وعليها سنقوم بتحليل الأسئلة التي طرحناها على المبحوثين لتأكيد الفرضية او نفيها .

أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية أولي:

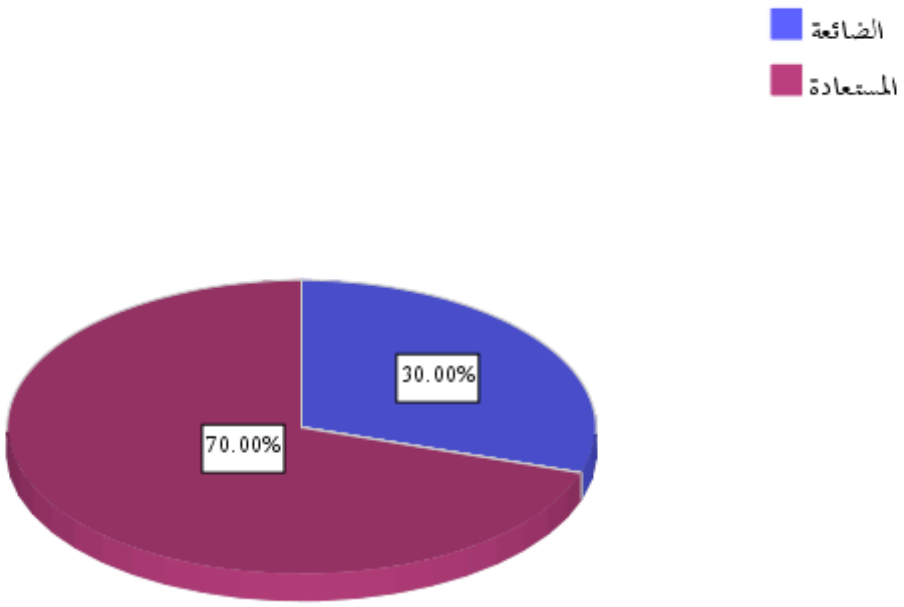
1.تحديد خصائص عينة البحث:

عند توزيعنا للاستمارات علي المبحوثين واسترجاعها تمكن من الحصول علي المعطيات الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1) يوضح استمارة استبيان المقياس

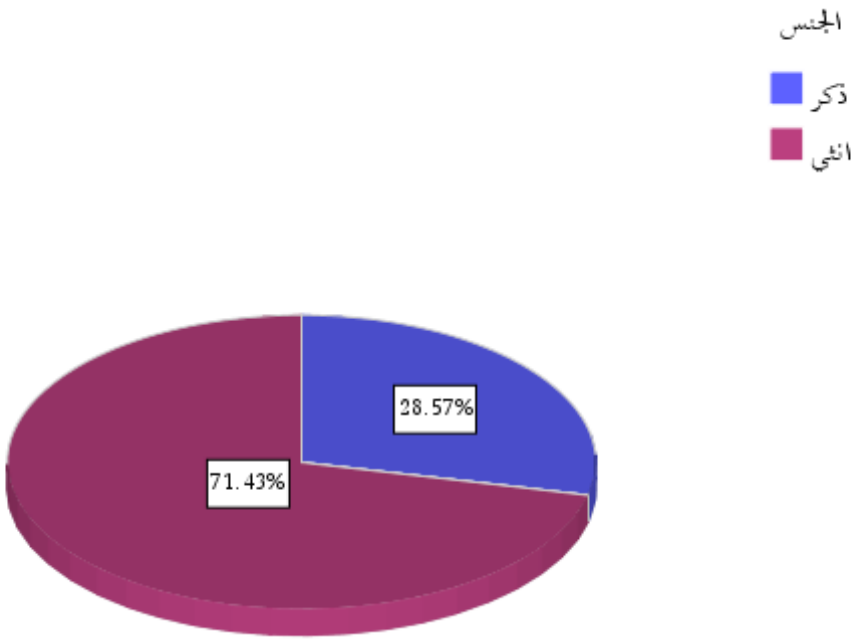
عدد الاستمارات الموزعة	المستعادة	نسبة الردود	الاستمارات الضائعة	نسبة الضياع
20	14	%70	6	%30

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الردود بلغت 70.00% وهي نسبة مقبولة في بحوث علم الاجتماع حيث أنها تضيف مصداقية مصداقها علي البحث



جدول رقم(2) يمثل توزيع مشاركين حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	نسبة مئوية
ذكر	4	%28.57
أنثي	10	%71.43
المجموع	14	%100.0

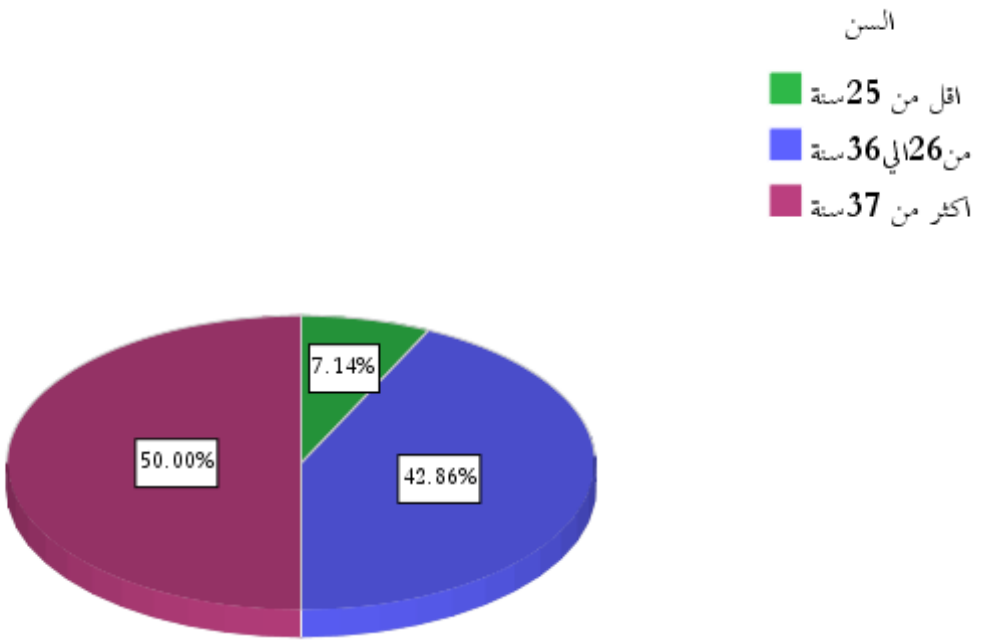


(التمثيل البياني لتوزيع العمال حسب متغير الجنس)

نلاحظ من خلال الجدول والمخطط الدائري أن المشاركين الذكور يمثلون نسبة 28.6% (4 مشاركين) من إجمالي أفراد العينة، في حين أن المشاركات الإناث يشكلن النسبة الأكبر وهي 71.4% (10 مشاركات). ويعكس هذا التوزيع إقبالًا أكبر من العنصر النسوي على المشاركة في دورة التكوين والترقية وتطوير إذاعة العمال، وهو ما قد يعود إلى ارتفاع اهتمام النساء بالمجالات الإعلامية أو إلى سياسات المؤسسة التي تشجع على تمكين المرأة ومشاركتها الفعّالة.

جدول رقم(3) يمثل توزيع مشاركين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25سنة	1	%7.14
من26الي36سنة	6	%42.86
اكثر من 37سنة	7	%50.00
المجموع	14	%100.0

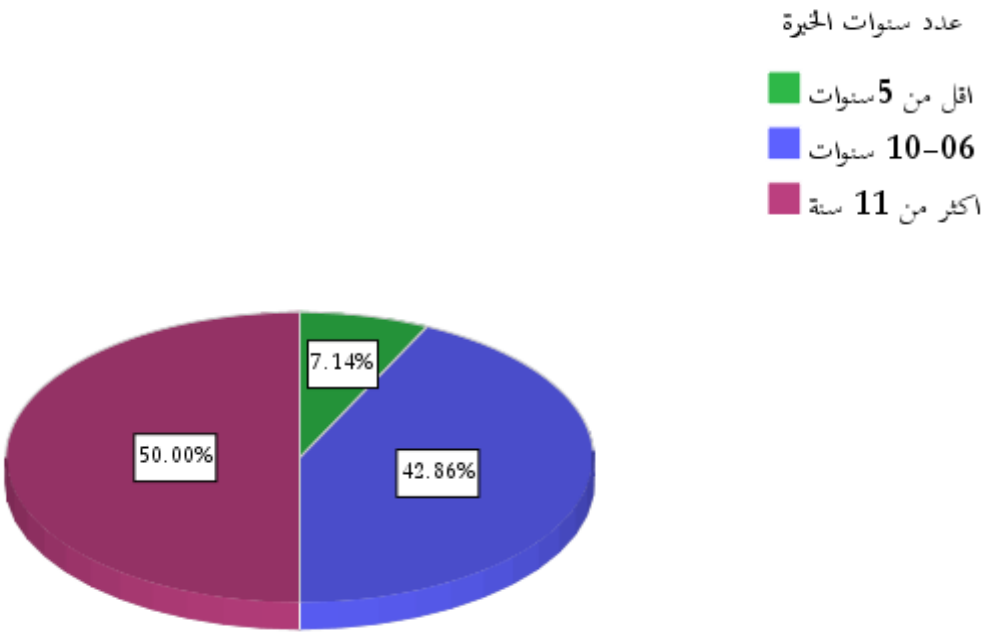


(التمثيل البياني03 لتوزيع المشاركين حسب متغير السن)

نلاحظ من خلال الجدول والمخطط الدائري أن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تمثل نسبة ضئيلة جدًا بلغت 7.1% (مشارك واحد)، في حين أن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 26 و36 سنة تشكل 42.9% (6 مشاركين)، أما الفئة العمرية التي تزيد عن 37 سنة فهي الأكثر تمثيلًا بنسبة 50% (7 مشاركين). ويبين هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية الناضجة على الدورة، مقابل مشاركة محدودة للفئة الشابة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة المناصب التي تتطلب خبرة قبل الالتحاق بمثل هذه البرامج التدريبية.

جدول رقم (4) يوضح مشاركين حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	تكرار	نسبة مئوية
أقل من 5سنوات	1	%7.14
06-10 سنوات	6	%42.86
أكثر من 11 سنة	7	%50.00
المجموع	14	%100.0

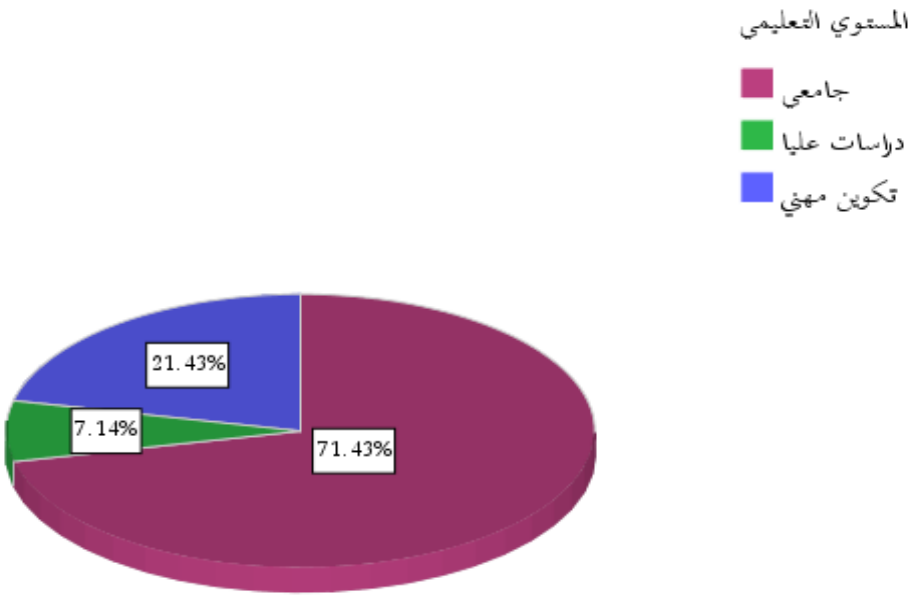


(التمثيل البياني 04 لتوزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة)

نلاحظ من خلال الجدول والمخطط الدائري أن نسبة المشاركين الذين يمتلكون أقل من 5 سنوات خبرة هي نسبة ضئيلة جدًا بلغت 7.1% (مشارك واحد)، بينما الفئة التي تمتلك خبرة من 6 إلى 10 سنوات تمثل 42.9% (6 مشاركين)، والفئة الأكثر تمثيلًا هي من لديهم أكثر من 11 سنة خبرة بنسبة 50% (7 مشاركين). ويعكس هذا التوزيع اعتماد المؤسسة بشكل كبير على كفاءات ذات خبرة متوسطة وطويلة، وهو ما يتماشى مع أهداف الدورة التي تستهدف تطوير وترقية الموظفين ذوي التجربة الميدانية.

جدول رقم(5) يوضح توزيع مشاركين حسب المستوي التعليمي

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	10	%71.43
دراسات عليا	1	%7.14
تكوين مهني	3	%21.43
المجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني 05 لتوزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي)

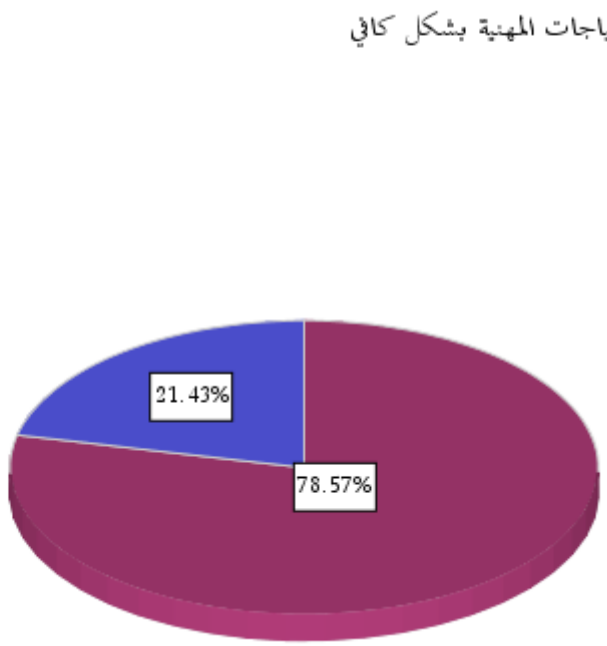
نلاحظ من خلال الجدول والمخطط الدائري أن المستوى التعليمي الجامعي يمثل النسبة الأكبر من المشاركين بنسبة 71.43% (10 مشاركين)، يليه المستوى التعليمي المتمثل في التكوين المهني بنسبة 21.43% (3 مشاركين)، أما مستوى الدراسات العليا فيمثل أقل نسبة بلغت 7.14% (مشارك واحد فقط).

ويبين هذا التوزيع هيمنة حملة الشهادات الجامعية على عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس توجّه المؤسسة نحو استهداف هذه الفئة في برامجها التدريبية، مع مشاركة معتبرة من خريجي التكوين المهني الذين يضيفون الجانب التطبيقي والخبرة التقنية، في حين أن انخفاض نسبة ذوي الدراسات

العليا قد يرجع إلى محدودية عددهم في المجتمع المدروس أو لطبيعة المناصب التي لا تتطلب هذا المستوى المتقدم.

جدول رقم(6) توزيع آراء المشاركين حول مدى تلبية برامج التكوين لاحتياجاتهم المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%78.57
لا	3	%21.43
مجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني 06 لآراء العمال حول توافق برامج التكوين مع احتياجاتهم المهنية)

تبرز هذه النتائج أن أغلبية العمال تنظر إلى برامج التكوين كآلية فاعلة لتلبية احتياجاتهم المهنية، ما يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية التكوين كوسيلة لامتلاك رأسمال معرفي ومهني يساهم في تحسين موقعهم داخل التنظيم. من هذا المنظور، يمكن اعتبار التكوين شكلاً من أشكال الترقي الاجتماعي والمهني، إذ يمنح الأفراد أدوات جديدة للاندماج في منطق تقسيم العمل الحديث.

غير أن نسبة 21.43% من المشاركين الذين عبّروا عن عدم رضاهم تكشف عن وجود فجوة بنيوية بين ما تقدمه البرامج التدريبية وما يفرضه الواقع المهني من متطلبات. هذا التباين يمكن تفسيره من زاوية الاغتراب المهني، حيث يشعر بعض العمال أن التكوين غير متلائم مع مهامهم

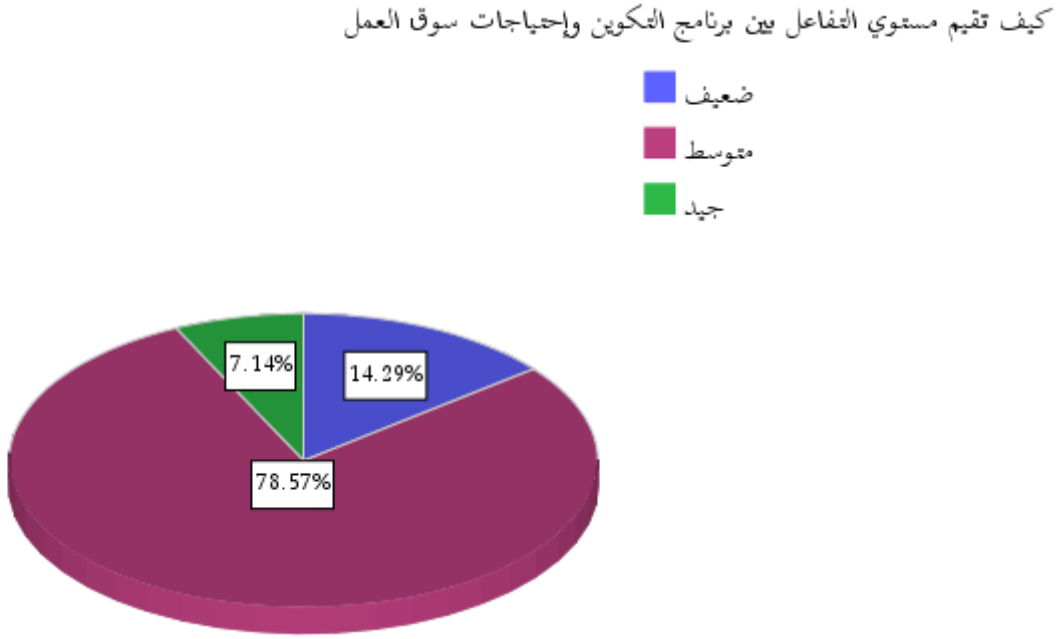
العملية، أو أنه يبقى نظريًا أكثر من كونه عمليًا.

وعليه، فإن هذه المعطيات تؤكد ضرورة مراجعة البرامج التكوينية وجعلها أكثر مرونة وتكيّفًا مع التحولات السريعة لسوق العمل، وذلك من خلال ربطها بممارسات واقعية ومهارات تطبيقية، بما يساهم في تعزيز التوافق الاجتماعي–الاقتصادي بين المؤسسة والعمال، ويقلل من فجوات التوقعات بينهم.

جدول رقم(7) يمثل توزيع آراء المشاركين حول مستوي التفاعل بين برامج التكوين واحتياجات سوق العمل

الاحتمالات	تكرار	نسبة مئوية
ضعيف	2	%14.29
متوسط	11	%78.57
جيد	1	%7.14
الجموع	14	%100.0

(

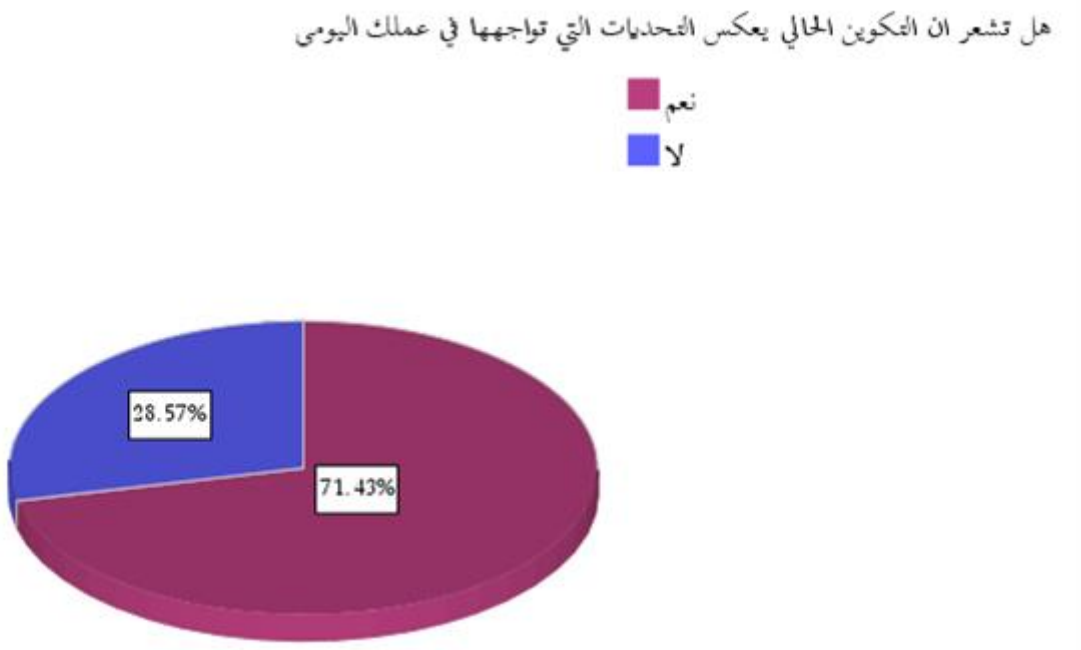


(التمثيل البياني 07 لتوزيع اراء المشاركين حول مستوى التفاعل بين برامج التكوين واحتياجات سوق العمل)

تكشف نتائج الجدول والمخطط أن أغلبية المشاركين (78.57%) صنّفوا مستوى التفاعل بين برنامج التكوين واحتياجات سوق العمل في خانة "المتوسط"، وهو ما يعكس حالة من الملاءمة الجزئية بين ما تقدمه المؤسسة من محتويات تدريبية وما يفرضه المحيط الخارجي من متطلبات مهنية.
من منظور سوسيولوجي، يشير ذلك إلى أن التكوين لا يزال محصورًا ضمن منطق "التأهيل الداخلي" أكثر منه آلية للتكيف مع التحولات البنيوية في سوق العمل.
أما نسبة 14.29% التي اعتبرت التفاعل "ضعيفًا"، فهي تمثل تعبيرًا عن إحساس العمال بالهوة بين ما يتعلمونه نظريًا وبين واقع الممارسة المهنية، الأمر الذي قد يؤدي إلى شعور باللامعنى أو حتى اغتراب مهني، حين لا يجد الفرد انعكاسًا مباشرًا للتكوين في مساره العملي. في المقابل، فإن نسبة 7.14% فقط التي قيّمت التفاعل بـ"الجيد" تعكس وجود فئة محدودة ترى أن برامج التكوين استطاعت أن تواكب حاجاتها وأن تمنحها رأسمالاً مهنيًا يعزز مكانتها داخل المؤسسة وفي السوق.
وعليه، يمكن القول إن هذه النتائج تعكس ضرورة إعادة التفكير في سياسات التكوين على ضوء ديناميكيات السوق، بما يسمح بتحويل التكوين من مجرد نشاط إداري روتيني إلى أداة استراتيجية لإعداد اليد العاملة وتأهيلها وفق منطق التوافق الاجتماعي–الاقتصادي بين المؤسسة والمحيط.

جدول رقم (8) يبين توزيع آراء المشاركين حول مدى انعكاس التكوين الحالي علي التحديات اليومية في العمل

الاحتمالات	تكرار	نسبة مئوية
نعم	10	%71.43
لا	4	%28.57
المجموع	14	%100.0



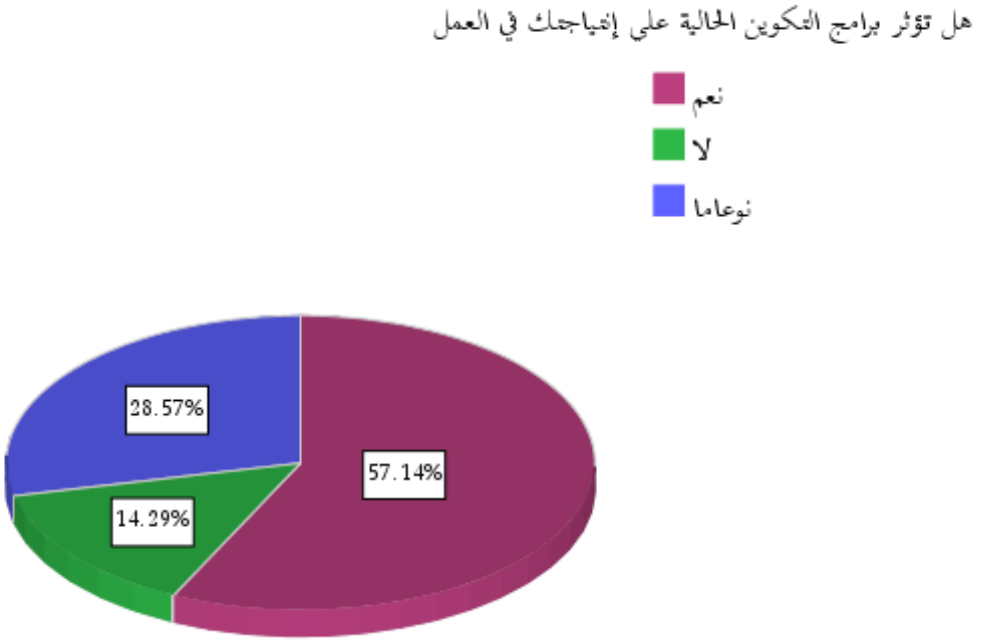
(التمثيل البياني رقم 08 لآراء المشاركين حول مدى انعكاس التكوين على التحديات اليومية)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المشاركين (71.43%، أي 10 مشاركين) يشعرون أن التكوين الحالي يعكس التحديات التي يواجهونها في عملهم اليومي، بينما عبّر 28.57% (4 مشاركين) عن أن هذا التكوين لا يعكس تلك التحديات.

ويعكس هذا التوزيع مستوى رضا جيد عن مدى ارتباط محتوى التكوين بالواقع العملي، إلا أن النسبة غير القليلة التي ترى عكس ذلك تشير إلى الحاجة لمراجعة بعض محاور التكوين، بحيث تركز أكثر على المشكلات العملية التي تواجه الموظفين في بيئة العمل.

جدول رقم (9) الذي يمثل توزيع آراء المشاركين حول مدى تأثير التكوين الحالية علي إنتاجية العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	%57.14
لا	2	%14.29
نوعا ما	4	%28.57
المجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني 09 لتوزيع اراء العمال حول مدى تأثير التكوين على انتاجية العمل)

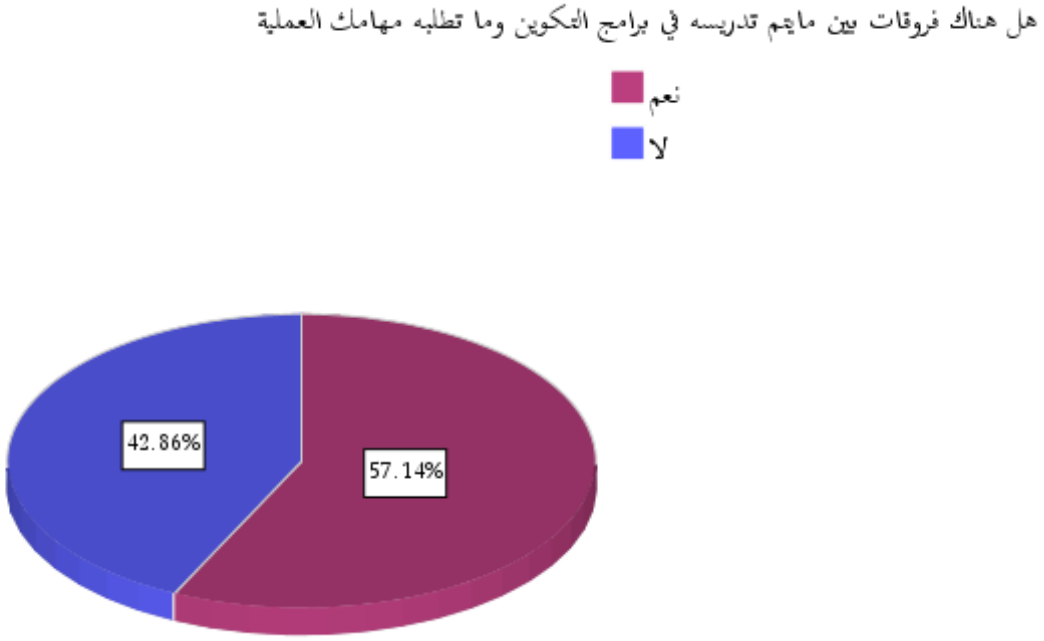
يتضح من نتائج الجدول والمخطط أن أغلبية المشاركين (57.14%) يقرّون بوجود أثر إيجابي للتكوين على إنتاجيتهم، وهذا يعكس وعيًا متزايدًا داخل المؤسسة بأهمية التكوين كآلية أساسية لتحسين الأداء. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير ذلك بارتباط التكوين بالترقي الاجتماعي والمهني للعمال، حيث يُنظر إليه كوسيلة لاكتساب مكانة أفضل داخل التنظيم ورفع القيمة المهنية للفرد أمام الجماعة.

في المقابل، النسبة الضعيفة (14.29%) التي لا ترى تأثيرًا للتكوين قد تعكس ما يُسمّى في الأدبيات السوسيولوجية بـ"المقاومة للتغيير"، إذ قد يعتبر بعض الأفراد أن التكوين مجرد إجراء شكلي أو أنه لا يترجم إلى تحسين فعلي في ظروف العمل.

أما الفئة المترددة (28.57%) التي صرّحت بعدم معرفتها بوجود تأثير، فهي مؤشر مهم من زاوية سوسيولوجية، لأنه يكشف عن غياب قنوات واضحة للتقييم والمتابعة داخل المؤسسة. هذا الغموض قد يؤدي إلى ما يُعرف بـ"اللامبالاة التنظيمية"، حيث لا يستطيع العامل إدراك العلاقة بين التكوين وبين مردوديته المباشرة.بالتالي، يمكن القول إن التكوين في هذه المؤسسة يلعب دورًا مهمًا في تعزيز رأس المال البشري والاجتماعي، لكنه يظل رهين بمدى وضوح نتائجه وآليات تقييمه. وكلما تمكّنت المؤسسة من تفعيل قنوات تواصل وتقييم أكثر شفافية، كلما زاد اقتناع الأفراد بأهمية التكوين كأداة للترقية المهنية وتحسين الأداء الجماعي.

جدول رقم (10) يمثل توزيع آراء المشاركين حول وجود فروقات بين محتوى برامج التكوين ومتطلبات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	%57.14
لا	6	%42.86
المجموع	14	%100.0

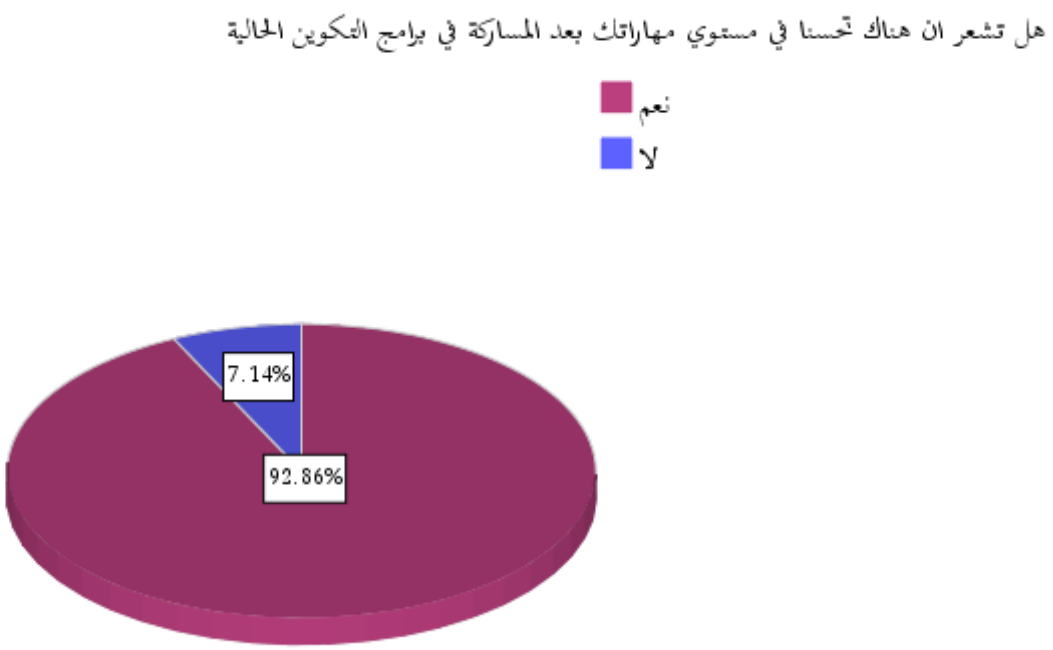


(التمثيل البياني 10 لتوزيع اراء المشاركين حول فروقات بين برامج التكوين ومتطلبات العمل)

تكشف هذه النتائج عن فجوة بين محتوى التكوين والمتطلبات العملية، حيث إن إدراك أكثر من نصف المشاركين لهذه الفروقات يعكس ما يُعرف سوسيولوجيًا بـ"عدم التوافق بين البنية النظرية والبنية التطبيقية". هذا الوضع قد يولّد شعورًا بعدم الجدوى لدى العمال ويضعف حافزهم المهني، كما قد يؤثر على اندماجهم في المؤسسة. بالمقابل، إدراك بعض المشاركين لغياب الفروقات يوحي بأن التكوين قد يكون ملائمًا لفئات معينة أكثر من غيرها، ما يطرح إشكالية العدالة في توزيع فرص التكوين وفعاليته. وعليه، فإن مراجعة محتوى البرامج لتقريبه من واقع الممارسة العملية يعدّ ضرورة لتعزيز رأس المال البشري وتحقيق الانسجام بين التكوين والعمل.

جدول رقم (11) يبين توزيع آراء عدد المشاركين حول التحسين في المستوي المهارات بعد المشاركة في برامج التكوين الحالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني 11لتوزيع اراء المشاركين حول التحسين في المهارات بعر المشاركة في التكوين)

. تعكس هذه النتائج إدراكًا جماعيًا لأهمية التكوين في تحسين الكفاءات، وهو ما يُبرز دوره كآلية لإعادة إنتاج رأس المال البشري وتعزيز المكانة المهنية داخل المؤسسة. النسبة الكبيرة من المستفيدين تدل على فعالية البرامج في تلبية حاجات الأغلبية، بينما تمثل النسبة الضعيفة غير المستفيدة ما يُعرف سوسيولوجيًا بـ"الهامش"، أي الفئة التي لم تُدمج كليًا في ديناميكية التكوين، إما بسبب اختلاف الحاجات أو قصور في أساليب التلقين. وعليه، فإن ضمان شمولية التكوين يتطلب مراعاة الفروق الفردية وتكييف المضامين مع تنوع المهام.

خاتمة

لقد تطرقنا في هذا الفصل لموضوع التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الادارة العامة **GPL** حيث تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بمجتمع الدراسة، اضافه الى تحليل الاسئلة المتعلقة بهذه الفرضية وهي تتوافق برامج التكوين مع احتياجات العمال بشكل ملحوظ .

اذ تبينت من اجابات اغلبية المبحوثين ان مستوى التفاعل بين احتياجات العمال وبرامج التكوين المقدمة ضعيف وهذا راجع الى عدم اهتمام المؤسسة بعمالها بشكل كافي ونقص خبرة المؤسسة في اعتمادها على المجالات الدخيلة العصرية كالذكاء الاصطناعي وخاصة مجال الطاقة المتجددة كون المؤسسة اقتصادية. حيث لابد من المؤسسة مراعاة نقائص العمال اي ان التكوين يكون بطلب من المكون لأنه هو حتما سيطلب ما يحتاج اليه في عمله من اجل تطوير قدراته وتعويض نقائصه وعليه فرغم اختلاف الآراء والنتائج ورغم ضعف البرامج وقلة امكانيات المؤسسة في توفير مجالات جديدة الا انها تصب في هدف زيادة الانتاجية لذلك يجب على المنظمة دراسة النقائص وتوفير متطلباتهم كالعمل الجماعي والمساهمة في حل المشاكل

الفصل السادس

اثر التكوين على تنمية وتطوير المهارات الفنية

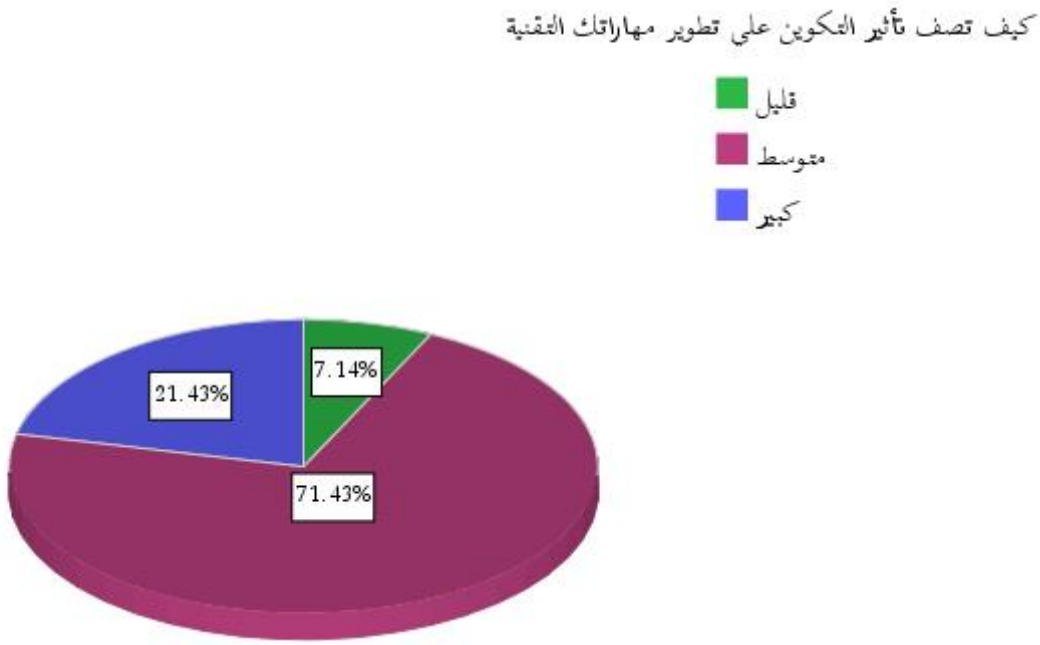
مقدمة

امام المستجدات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات اصبح الاهتمام بالمورد البشري ضرورة حتمية كونه العنصر الرئيسي لضمان بقاء المؤسسة ودخولها ضمن حيز المنافسة فإلزاما على المنظمة ان توليه عناية خاصة به من خلال تكوينه المستمر وتوفير له كل الاحتياجات والبرامج التكوينية لتطوير مهاراته وقدراته لأداء متطلبات العمل بكفاءة . لذا وضعنا فرضيه بمسمى يساهم التكوين في تحسين المهارات الفنية وعليها سنقوم بتحليل الأسئلة التي طرحناها على المبحوثين لتأكيد الفرضية او نفيها .

عرض وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالفرضية الثانية

جدول رقم (12) توزيع آراء المشاركين حول تأثير التكوين علي تطوير المهارات التقنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قليل	1	%7.14
متوسط	10	%71.43
كبير	3	%21.43
المجموع	14	%100.0



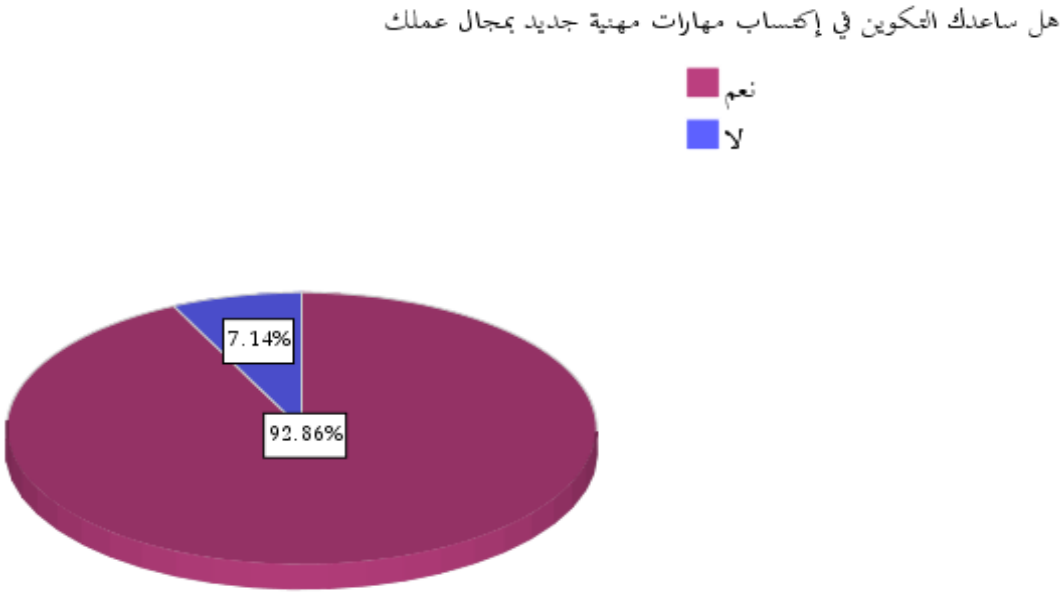
(التمثيل البياني 12 لتوزيع اراء المشاركين حول تأثير التكوين على تطوير المهارات التقنية)

تُبيّن النتائج أن غالبية المشاركين 71.43% (10 مشاركين) يعتبرون أثر التكوين على تطوير مهاراتهم التقنية كبيرًا، وهو ما يعكس فعاليته في تعزيز الكفاءات وتحسين الأداء. في المقابل، يرى 21.43% (3 مشاركين) أن التأثير متوسط، و7.14% (مشارك واحد) فقط يرونه ضعيفًا، ما يدل على وجود تفاوت في الاستفادة يرتبط باختلاف الخلفيات أو طرق التلقين. وعليه، يبقى من الضروري تكييف البرامج التدريبية لتلبية حاجات

جميع العمال وضمان عدالة أكبر في الأثر.

جدول رقم (13) يمثل عدد توزيع آراء المشاركين حول مدى مساهمة التكوين في اكتساب مهارات مهنية جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0

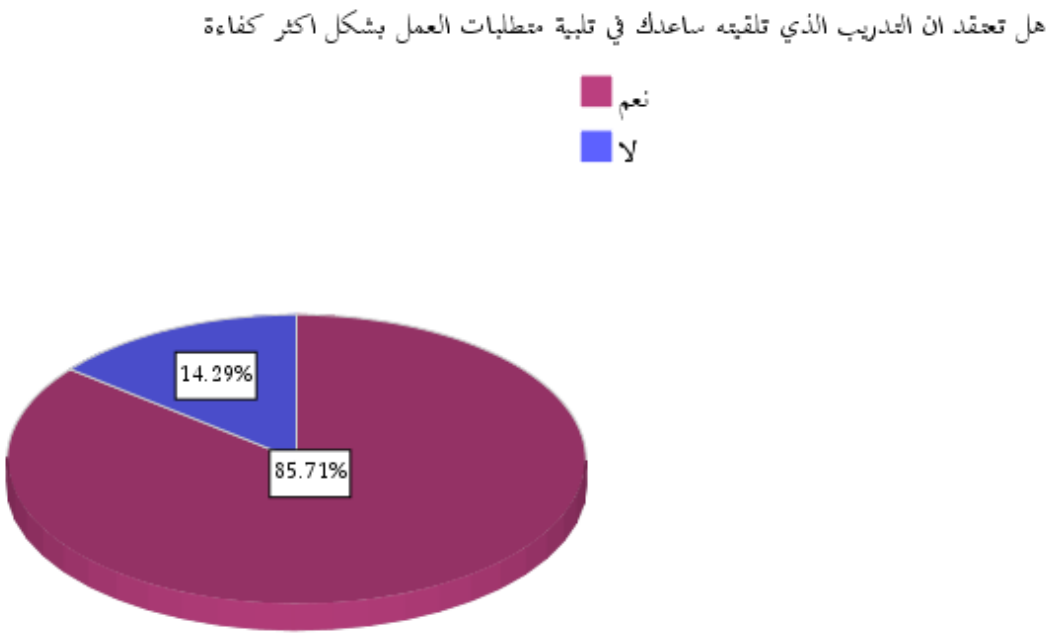


(التمثيل البياني 13لتوزيع اراء العمال حول مدى مساهمة التكوين في اكتساب مهارات حديدة)

تُظهر النتائج أن 92.86% (13 مشاركًا) أكدوا استفادتهم من التكوين في اكتساب مهارات مهنية جديدة، ما يعكس فعاليته العالية في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الاندماج المهني داخل المؤسسة. بالمقابل، فإن 7.14% (مشارك واحد) الذين لم يستفيدوا يمثلون فئة هامشية تكشف عن تفاوت في الأثر قد يرتبط باختلاف الاحتياجات أو محدودية طرق التلقين، وهو ما يستدعي دراسة معمقة لضمان استفادة شاملة لجميع العمال.

جدول رقم (14) يوضح مساهمة التدريب في تلبية متطلبات العمل بشكل أكثر كفاءة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%85.71
لا	2	%14.29
المجموع	14	%100.0

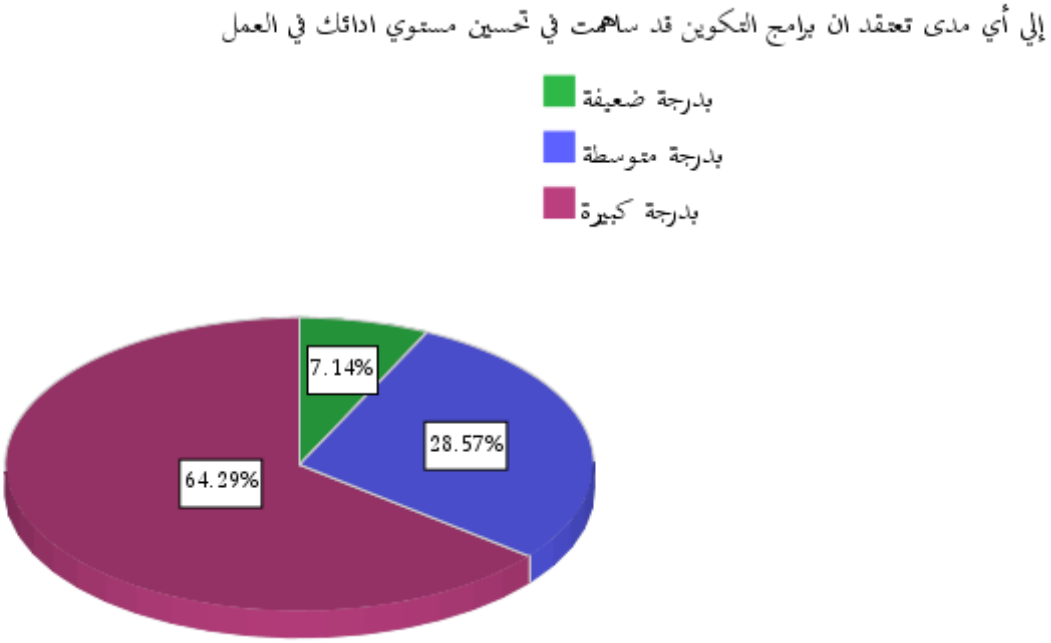


(التمثيل البياني 14 لتوضيح مساهمة التكوين في تلبية متطلبات العمل)

تظهر النتائج أن 85.71% (12 مشاركًا) أكدوا أن برامج التكوين ساعدتهم على تلبية متطلبات العمل بكفاءة أعلى، وهو ما يعكس فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات المهنية للعمال، ويؤكد أهميتها كآلية تنظيمية لتعزيز رأس المال البشري داخل المؤسسة. في المقابل، فإن نسبة 14.29% (مشاركين اثنين) التي لم تحقق الاستفادة تكشف عن وجود فجوة قد تكون مرتبطة بعدم ملاءمة محتوى التكوين مع طبيعة المهام أو باختلاف الاحتياجات الفردية، الأمر الذي يستدعي مراجعة مضامين التكوين وطرق تطبيقه لضمان استفادة شاملة لجميع العمال وتحقيق أكبر قدر من العدالة والفعالية.

جدول رقم (15) يمثل توزيع اراء المشاركين حول مدى مساهمة برامج التكوين في تحسين مستوي الأداء في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة ضعيفة	1	7.14
بدرجة متوسطة	4	28.57
بدرجة كبيرة	9	64.29
المجموع	14	100.0



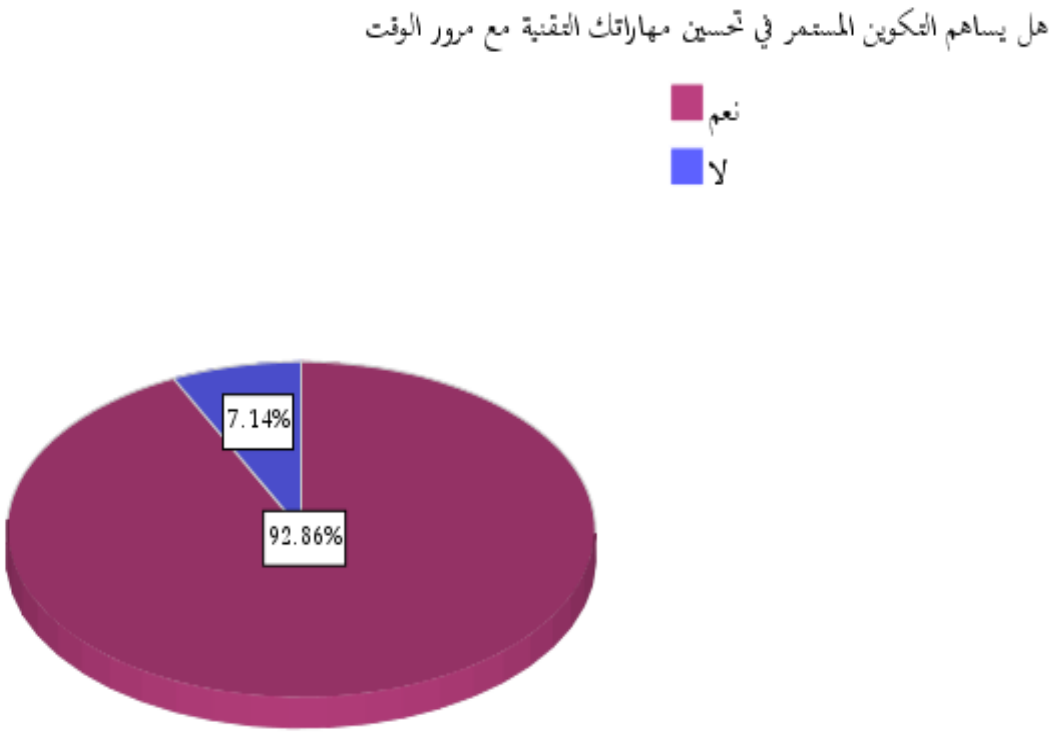
(التمثيل البياني 15 لتوزيع اراء المشاركين حول مدى مساهمة برامج التكوين في تحسين مستوى الاداء)

توضح النتائج أن 64.29% (9 مشاركين) يقرّون بأن التكوين ساهم بدرجة كبيرة في تحسين أدائهم، ما يعكس وعيًا متزايدًا داخل المؤسسة بأهمية التكوين كأداة للرفع من الكفاءة وتعزيز الاندماج المهني. أما نسبة 28.57% (4 مشاركين) التي اعتبرت الأثر متوسطًا، فهي تمثل الفئة التي قد تواجه صعوبة في تحويل المعارف المكتسبة إلى ممارسات عملية، وهو ما يُشير إلى ضرورة دعم المتابعة والتأطير بعد التكوين. في المقابل، فإن 7.14% (مشارك واحد) الذين رأوا الأثر ضعيفًا يعكسون "الهامش" داخل التنظيم، أي الفئة الأقل استفادة، ربما بسبب ضعف التحفيز أو عدم

ملاءمة محتوى التكوين لطبيعة مهامهم. وعليه، يمكن القول إن التكوين يلعب دورًا إيجابيًا بارزًا في تحسين الأداء المهني، غير أن فعاليته الكاملة تظل رهينة بتكييف برامجه مع تنوع الاحتياجات الفردية والوظيفية.

جدول رقم (16) يمثل توزيع المشاركين حول مدى مساهمة التكوين المستمر في تحسين المهارات التقنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0



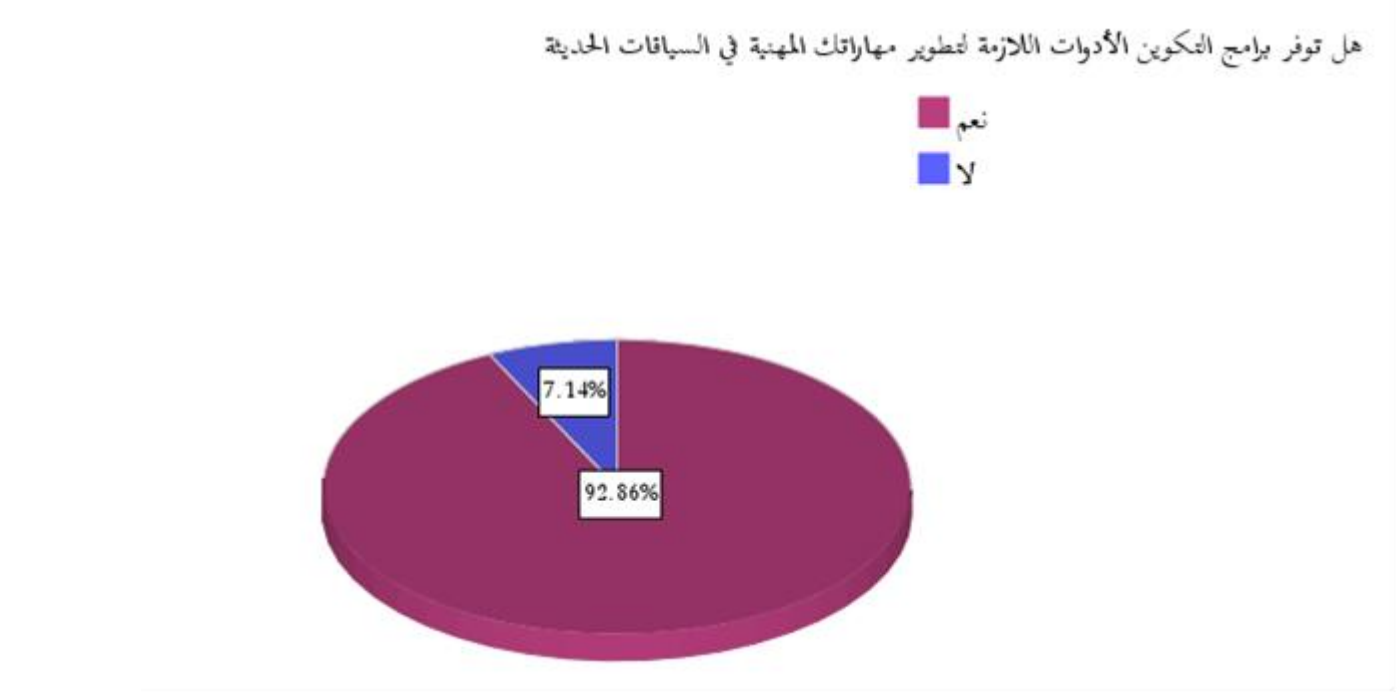
(التمثيل البياني 16 لتوزيع المشاركين حول مدى مساهمة التكوين المستمر في تحسين المهارات التقنية)

تُظهر النتائج أن 92.86% (13 مشاركًا) يعتبرون التكوين المستمر عاملًا أساسيًا في تحسين مهاراتهم التقنية مع مرور الوقت، ما يؤكد أهميته كآلية لتعزيز رأس المال البشري وضمان تكيف العمال مع متطلبات العمل المتجددة. في المقابل، تمثل نسبة 7.14% (مشارك واحد) الفئة غير المستفيدة، وهو ما يعكس تفاوتًا في الأثر قد يرجع إلى اختلاف الحاجات الفردية أو محدودية أساليب التكوين، مما يستدعي مراجعة أعمق لمحتوى

البرامج لضمان شمولية وفعالية أكبر.

جدول رقم (17) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفير برامج التكوين الأدوات اللازمة لتطوير المهارات المهنية في السياقات الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني 17 لآراء المشاركين حول مدى توفير برامج التكوين للأدوات اللازمة لتطوير المهارات المهنية)

تظهر النتائج أن 92.86% (13 مشاركًا) يقرّون بأن برامج التكوين تزوّدهم بالأدوات الضرورية لتطوير مهاراتهم وفق متطلبات السياقات الحديثة، وهو ما يعكس وعيًا متزايدًا بالدور الاستراتيجي للتكوين في مواكبة التحولات المهنية والتكنولوجية. أما نسبة 7.14% (مشارك واحد) التي لم ترَ توفر هذه الأدوات بشكل كافٍ، فهي تكشف عن وجود تفاوت في الاستفادة قد يرجع لاختلاف التخصصات أو محدودية بعض محاور التكوين. وعليه، فإن تعزيز فعالية هذه البرامج يقتضي تكييف مضامينها بشكل أكبر مع حاجات جميع الفئات لضمان شمولية واندماج أوسع.

جدول رقم (18) يمثل توزيع ملاحظة زيادة مستوي الكفاءة المهنية للزملاء المشاركين في برامج التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني رقم 18 لتوضيح ملاحظة زيادة مستوى الكفاءة المهنية للزملاء المشاركن في برامج التكوين)

تكشف النتائج أن 92.86% (13 مشاركًا) لاحظوا تحسنًا في كفاءة زملائهم بعد خوض برامج التكوين، ما يعكس الدور التفاعلي للتكوين باعتباره لا يقتصر على تطوير الفرد فقط بل يمتد ليؤثر في المحيط المهني ككل، من خلال تعزيز التعاون ورفع مستوى الأداء الجماعي. في المقابل، فإن 7.14% (مشارك واحد) الذين لم يلاحظوا هذا الأثر يمثلون فئة هامشية قد تعكس إما ضعف إدراك للتغيرات أو محدودية أثر التكوين في بعض الحالات. وعليه، يظهر التكوين كآلية فعّالة لإعادة إنتاج رأس المال البشري وتحقيق ديناميكية جماعية أكثر كفاءة داخل المؤسسة.

خاتمة

لقد تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل الأسئلة المتعلقة بالفرضية المسمى « يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية للعمال بشكل ملحوظ » اذ تبين ان للتكوين اثر كبير على كفاءه العمال اثناء ادائهم للمهام المهنية بسبب اكتسابهم للمهارات والخبرات الجديدة ،كما انه يؤثر على مهاراتهم ويطورها بهدف رفع من مستوى الانتاج والزيادة في المردودية . حيث كانت اراء المبحوثين حول مدى اهمية التكوين الذي سيتلقاه العامل اثناء تدريبه اذ اشاروا على انه سيساعدهم في تلبيه متطلبات العمل بكفاءة وتطوير المهام وتحسين العمل وقدرت ب 85.71% . تبين من خلال النتائج ان برامج التكوين تساهم في تحسين مستوى الاداء بدرجة كبيرة فالتكوين عمليه يستفاد منها العامل خلال مساره المهني فهو يضمن للعامل الترقية والتطور ويضمن التحويل والتغيير من منصب الى اخر ففي عصرنا الحالي المؤسسة الجزائرية تسعى جاهدا لتزويد عمالها بالقدرات والمهارات التقنية كالرقمنة ومواكبة التطورات الحديثة بهدف رفع مستوى الكفاءة المهنية وتحسين المستوى المؤسسي .

الفصل السابع

الرضا الوظيفي واثره في تحسين الاداء العام للعمال

مقدمة

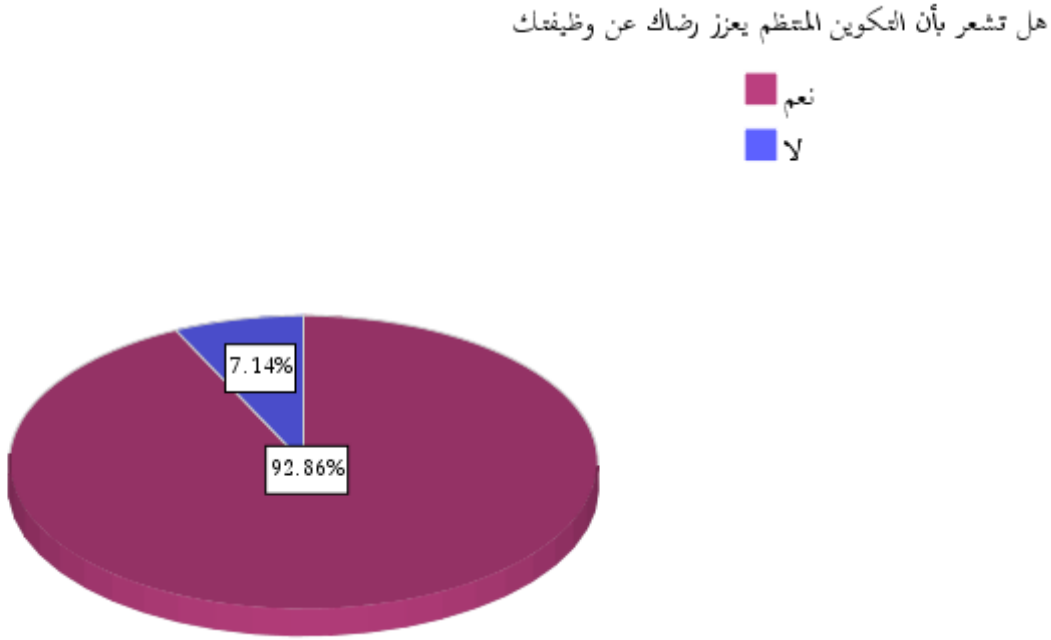
في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي شهدها العالم في مختلف قطاعاته ، تسعى المؤسسات الاقتصادية في الاستثمار والاعتماد على مواردها البشرية باعتبارها المحرك الرئيسي لتحقيق النجاح وضمان البقاء المؤسساتي . اذ اصبحت المؤسسات ملزمة اكثر من وة ت مضى الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال تكوينه لاكتساب مهارات فنية وتقنية وتزويده بالمهارات والخبرات والمعارف ال تي تمكنه من مواكبة التحولات والقيام بمهامه بكفاءة عالية .

اذ لا يقتصر اثر التكوين في رفع الاداء والمهارات والخبرات فقط بل يشكل دافع اساسيا للعامل وهو شعوره بالرضا الوظيفي من خ لال تعزيز ثقته بنفسه وتوافقه مع بيئة العمل ، ففي هذا الفصل سنحاول من خلال الاحصائيات معرفة العلاقة بين التكوين والرضا الوظيفي واثرهما على اداء العامل والمؤسسة ككل .

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

جدول رقم (19) يبين توزيع آراء المشاركين حول تعزيز رضاهم عن وظائفهم من خلال التكوين المنتظم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0



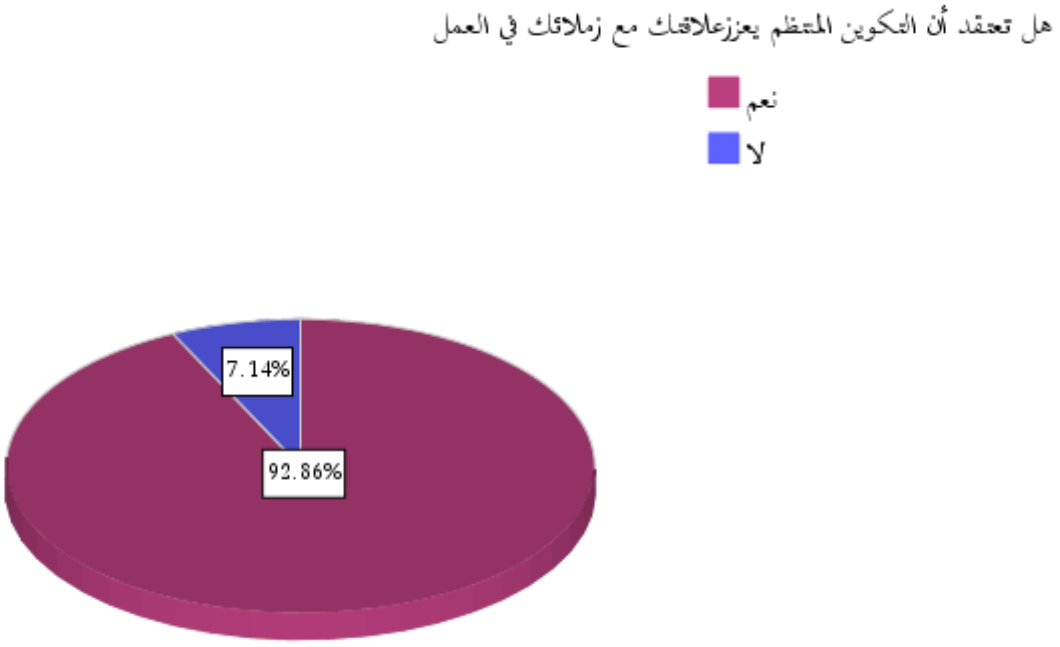
(التمثيل البياني19 لتوزيع اراء المشاركين خول تعزيز رضاهم عن وظائفهم من حلال التكوين)

تُظهر النتائج أن 92.86% (13 مشاركًا) يعتبرون التكوين المنتظم عاملًا أساسيًا في تعزيز رضاهم الوظيفي، ما يؤكد أهميته في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا ودعمه كآلية لتعزيز الولاء والاندماج داخل المؤسسة. في المقابل، فإن 7.14% (مشارك واحد) الذين لم يلمسوا هذا الأثر يمثلون فئة هامشية قد يرتبط موقفها باختلاف توقعاتهم أو ظروف عملهم الخاصة. وعليه، يتضح أن التكوين المنتظم لا يسهم فقط في تطوير الكفاءات، بل

يشكّل أيضًا رافعة اجتماعية لزيادة الالتزام وتحسين جودة الأداء الجماعي.

جدول رقم (20) يبين أثر التكوين المنتظم علي تعزيز العلاقات بين الزملاء في بيئة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%92.86
لا	1	%7.14
المجموع	14	%100.0

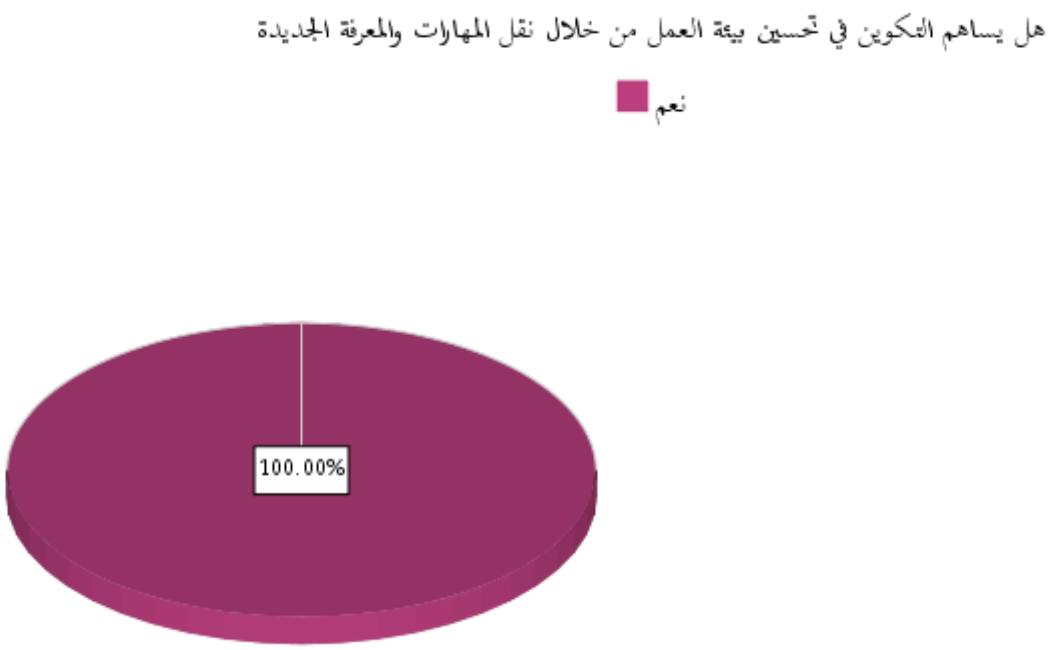


(التمثيل البياني 20 تبيان اثر التكوين غلى تعزيز العلاقات بين الزملاء في بيئة العمل)

تُظهر النتائج أن 92.86% (13 مشاركًا) يرون في التكوين المنتظم عاملًا مهمًا لتعزيز علاقتهم المهنية بزملائهم، وهو ما يعكس البعد الاجتماعي للتكوين باعتباره وسيلة لزيادة التفاعل الإيجابي وبناء شبكات دعم داخل المؤسسة. في المقابل، فإن 7.14% (مشارك واحد) الذين لم يلاحظوا هذا الأثر يمثلون استثناءً محدودًا قد يرتبط بخصوصية التجربة الفردية أو طبيعة العلاقات المهنية. وعليه، يتضح أن التكوين المنتظم لا يقتصر على تطوير المهارات فقط، بل يساهم أيضًا في تقوية الروابط الاجتماعية وتعزيز روح الفريق داخل بيئة العمل.

جدول رقم (21) يوضح التوزيع لأثر التكوين في تحسين بيئة العمل من خلال نقل المهارات والمعرفة الجديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%100.0
المجموع	14	%100.0

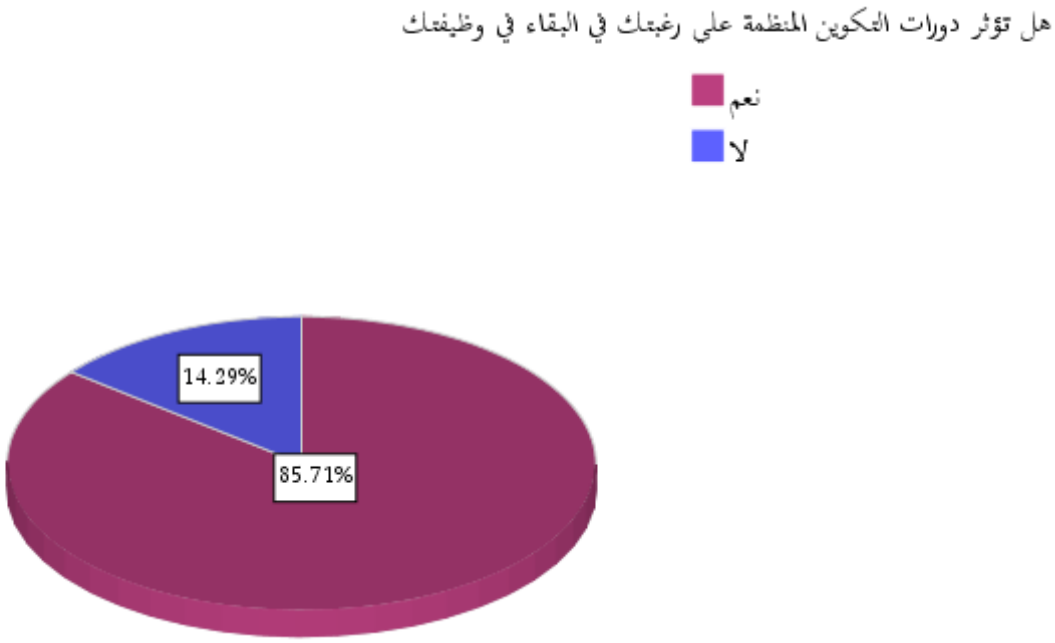


(التمثيل البياني 21 لتوضيح اثر التكوين في تحسين بيئة العمل من خلال نقل المهارات والمعرفة الحديدة)

تكشف النتيجة عن إجماع كامل (100%، أي 14 مشاركًا) على أن التكوين يساهم في تحسين بيئة العمل، وهو ما يعكس قوة الوعي الجماعي بأهمية التكوين كآلية لتجديد المعارف وتعزيز الكفاءات. هذا الإجماع السوسيولوجي يُبرز أن التكوين لم يعد يُنظر إليه كخيار تكميلي، بل كشرط أساسي لتطوير الأداء الفردي والجماعي وضمان ديناميكية مهنية أكثر انسجامًا وفعالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (22) يوضح التوزيع لنتائج دورات التكوين المنظمة علي رغبة الموظفين في البقاء في وظائفهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%85.71
لا	2	%14.29
المجموع	14	%100.0

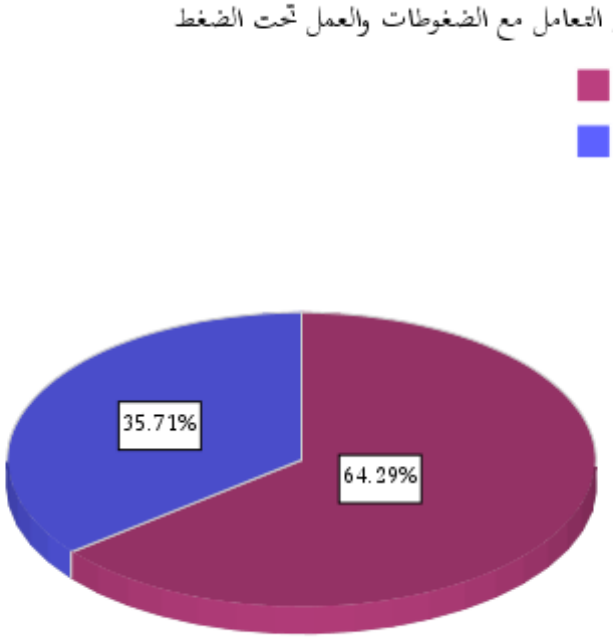


(التمثيل البياني 22 لتوزيع النتائج لدورات التكوين المنظمة على رغبة الموظفين)

تُظهر النتائج أن 85.71% (12 مشاركًا) يرون أن التكوين يعزز رغبتهم في البقاء في وظائفهم، ما يعكس دوره في تقوية الارتباط بالمؤسسة وتثبيت الاستقرار المهني عبر رفع الرضا والدافعية. في المقابل، فإن 14.29% (مشاركين اثنين) الذين لم يلمسوا هذا الأثر يكشفون عن وجود تفاوت في الاستفادة قد يرتبط بتوقعات مختلفة أو طموحات مهنية خارج إطار المؤسسة. وعليه، يتضح أن التكوين المنتظم يشكّل أداة فعّالة لترسيخ الولاء المؤسسي وضمان استمرارية الموارد البشرية المؤهلة

جدول رقم (23) يوضح التوزيع لأثر التكوين علي قدرة الموظفين علي التعامل مع الضغوطات والعمل تحت الضغط

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	%64.29
لا	5	%35.71
المجموع	14	%100.0

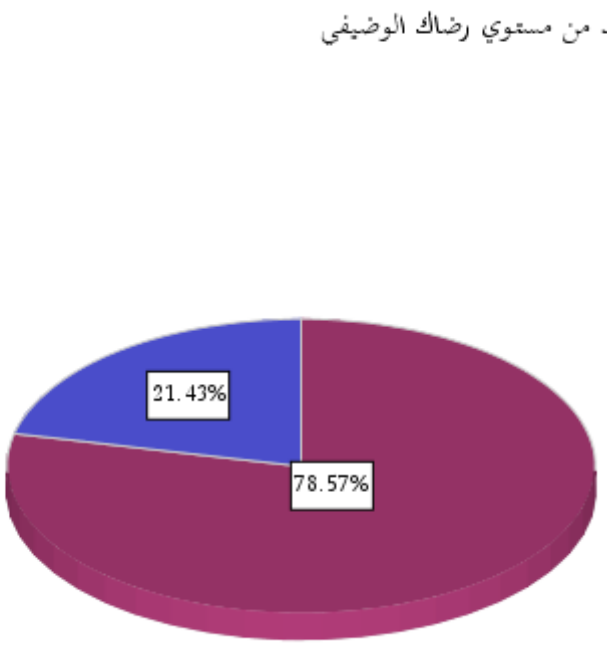


(التمثيل البياني 23 لتوزيع اثر التكوين على قدرة الموظفين في التعامل مع الضغوطات)

تُظهر النتائج أن 64.29% (9 مشاركين) يقرّون بدور التكوين في تعزيز قدرتهم على مواجهة الضغوطات وتحسين أدائهم في الظروف الصعبة، ما يعكس أهميته كآلية لدعم التكيف والصلابة المهنية داخل المؤسسة. في المقابل، فإن 35.71% (5 مشاركين) الذين لم يلاحظوا هذا الأثر يكشفون عن تفاوت في الاستفادة قد يرتبط بمحتوى البرامج أو بمدى قابلية تطبيقها في الواقع العملي. وعليه، فإن التكوين يُعتبر أداة مهمة لتعزيز القدرة على التكيف، لكن فعاليته تبقى رهينة بمدى ملاءمته لاحتياجات العاملين وظروف العمل الفعلية.

جدول رقم (24) يوضح التوزيع لأثر التكوين المستمر علي مستوي الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%78.57
لا	3	%21.43
المجموع	14	%100.0



(التمثيل البياني 24 يوضح توزيع اثر التكوين المستمر على الرضا الوظيفي)

تُظهر النتائج أن 78.57% (11 مشاركًا) يرون في التكوين المستمر عاملًا رئيسيًا لرفع رضاهم الوظيفي، ما يعكس دوره في تعزيز التحفيز والارتباط بالمؤسسة كجزء من آليات الاستقرار المهني. في المقابل، فإن 21.43% (3 مشاركين) الذين لم يعتبروه مؤثرًا يكشفون عن تباين في الحاجات والتوقعات، وهو ما يستدعي تكييف البرامج التدريبية مع اختلاف دوافع الموظفين. وعليه، فإن الاستثمار في التكوين المستمر يبقى أداة فعّالة لترسيخ الرضا والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

خاتمة

ان التكوين المنتظم اداة حيوية تزود العمال بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأكبر كفاءه، حيث يساهم التكوين في تحسين بيئة العمل وهذا ما اشار اليه المبحوثين كما انه يساهم في رفع معنوياتهم وحماسهم من خلال تعزيز ثقتهم في أنفسهم والتقليل من الاحباط والملل كما انه يعتبر خطوه اساسيه لتحفيز العمال على الابتكار والابداع فهو عامل اساسي ومهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال لتحقيق النمو المهني مع التقليل الضغط والزيادة في فرص الترقية والتقدير من اجل الشعور بالاستقرار الوظيفي. فالعامل أصبح في وقتنا الحالي هو الأداة الفعالة لتحقيق النجاح والتطور المستدام للمنظمة، فالتكوين الجيد يؤدي الى ترقيه العامل من منصبه الى منصب جديد مما يعزز شعوره بالرضا وهذا ما يولد دافع لارتقاء مستوياته ورفع ادائه بذلك رفع اداء الهيئة ككل.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

بعد جمع البيانات وتحليلها نصل الى اهم مرحلة في البحث وهي مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات ففي هذه المرحلة يتم تفسير الارقام والاحصائيات التي تم التوصل اليها ومقارنتها بالفرضيات التي وضعناها مسبقا ، هذه المقارنة تسمح لنا بتقييم مدى صحة الفرضيات .

1. الفرضية الاولى :تتوافق برامج التكوين مع احتياجات العمال

ان هذه الفرضية تحاول التحقق من مادى توافق برامج التكوين مع احتياجات العمال فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين ان بنسبة 78.57% من افراد العينة اكدوا على ان هناك توافق ما بين البرامج التكوينية المتبعة خلال الدورة التكوينية ومع متطلباتهم وهذا ما يؤكد على ان البرامج لم تصمم بطريقة عشوائية بل كانت ملمة لجميع خصائص المورد البشري ، في حين عبر باقي المبحوثين عن عدم رضاهم على البرامج المدروسة وبناء عليه يمكن القول ان الفرضية التي تنص على تتوافق برامج التكوين مع احتياجات العمال بشكل محدود قد تحققت نسبيا بنسبه عالية هذا ما يدل على ان المؤسسة تسعى جاهدا في تحسين مستوى برامج تكوينيها لتغطية خصائص واحتياجات الفعلية للمورد البشري .

2. الفرضية الثانية: يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية للعمال بشكل ملحوظ

اظهرت النتائج ان اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبيا ب 71.43% بينوا على ان للتكوين اثر كبير في تحسين مهاراتهم التقنية والمهنية عن طريق اكسابهم لمعارف جديدة وتنمية قدراتهم لمواكبة التطورات في المقابل اشار 28.57% من افراد العينة الى ان تأثير التكوين على قدراتهم ومهاراتهم كان محصور بين المتوسط والضعيف ، وهذا راجع الى عدم تجانس بعض العمال في الاستفادة من البرامج التكوينية فهي تختلف من عامل الى اخر على حسب درجة الاستيعاب و بناءا على ذلك يمكن القول ان الفرضية التي تنص على يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية تحققت نسبيا هذا ما يدعو المنظمة الى دراسة جميع الخصائص والفوارق العمالية للوصول الى استفادة كاملة من اجل تحسين الاداء وتطوير العمل .

3. الفرضية الثالثة يؤدي التكوين الجيد والمنتظم الى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للعمال

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة نلاحظ ان هناك علاقة ترابطية وثيقة بين التكوين والرضا الوظيفي والأداء ، حيث كلما كان تكوين جيد ومستمر كلما زاد رضا العمال من خلال تعزيز الثقة بالنفس والزيادة في فرص الترقية التي تعد كحافز مهم في مسار العامل كلما زاد اداء العمال واداء المؤسسة . اي ان العامل عندما يكون راضيا عن بيئة عمله فان من المرجح ان يكون لديه اداء افضل في العمل .

فالتكوين يعد احد العوامل التي ترفع في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وذلك بتحقيق النمو وتحقيق التقدير لهم ، فعملية التكوين التي يستفاد العامل اثناء مساره المهني تشعره بان المؤسسة تعترف بقيمته وهذا الاعتراف يخلق له رضا يتجلى في الاستقرار والالتزام والانتماء وهذا ما اشار اليه ايميل دوركايم حول التضامن العضوي اي ان التكوين يعد عامل مهم لتوحيد العمال في المهارات والخبرات هذا ما يؤدي الى تعزيز

التماسك بين الزملاء ويبرز اثره في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .

خاتمة

خاتمة

في ختام الدراسة يمكننا القول ان المؤسسات اصبحت ملزمة للاهتمام بمواردها البشري كونه احد عوامل نجاحها والمحور الرئيسي لمواجهة تحديات العصر . فالعنصر البشري هو المحرك الاساسي لترسيخ مكانتها في الاقتصاد واثبات بصمتها في حيز المنافسة، فبقاء المؤسسة وضمان سيرورتها لا يكفي بجلب العنصر البشري والاستقطاب فقط بل يجب الاعتناء به وتطوير قدراته وتزويده بالمهارات وذلك عن طريق تكوينه وفتح له فرص المشاركة في الدورات التكوينية التي تعد احد محفزات العامل داخل مؤسسته . فاستمرارية نشاط المؤسسة واستقرارها مرهون بهذا العنصر .

ان اهتمام المنظمة بالعامل يؤدي الى شعوره بالانتماء مما يولد له رضا وظيفي ومن هنا تبدا عملية تحسين في الاداء والزيادة في الانتاج

فالتكوين أصبح بروتوكول ضروري ومحتم على المؤسسة ، حيث يبنى نجاحها وتطورها على توظيف المهارات المكتسبة من الدورات التكوينية وهو خيار ناجح تتبناه المؤسسة للرفع من كفاءة عمالها ، كما انه العمود الاساسي لتنمية المورد البشري لما يحمله من قدرة خلق التفاعل والتشارك الاتصالي بين الزملاء وهذا ما يؤدي الى خلق بيئة متماسكة تسعى نحو هدف واحد .

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال اطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة ، تبين لنا من خلال تلك التحليلات ان نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا وهذه الفرضيات تمحورت حول تتوافق برامج التكوين الحالية مع احتياجات العمال بشكل محدود مما يؤثر على فعاليتها ، يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية للعمال بشكل ملحوظ ، يؤدي التكوين المنتظم والجيد الى زياده الرضا الوظيفي وتحسين الاداء العام للعمال .

ومن خلال صحة الفرضيات نستخلص :

- ان للتكوين دور مهم وفعال في تحسين أداء العمال وتعزيز قدراتهم العلمية والعملية .
- يساهم التكوين الجيد الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال .
- تساعد الدورات التكوينية على خلق فرص التطور والترقية .
- يعمل التكوين على تقوية الروابط الاتصالية بين العمال .
- يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة .
- يساهم التكوين في اكتساب المهارات التقنية والمهنية .

التوصيات والاقتراحات

وبناء على النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة تم الخروج بعدد من التوصيات الموجهة الى المؤسسة قصد ترقية اداء العمال وتطوير الموارد البشرية

- الحرص على ربط البرامج التكوينية مع احتياجات العمال .
- الاستعانة بدورات اجنبية لتنويع المهارات والمعارف واكتساب خبرات جديدة .
- دراسة احتياجات العمال من اجل تحسين المردودية .
- الاكثار من الدورات التطبيقية .
- النظر للعامل كعامل للاستثمار ليس كمنفذ لمنصبه .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادرو المراجع

المجمع الوسيط مجمع اللغة العربية.(s.d.) .

يازي يونس جامعة قاصدي مرباح ورقلة .(2018_2019) .*الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى اداء العمال بالمؤسسة* .ورقلة .

_بوهرادة ,خ .ب .(2020_2021) .*التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين* .عين تموشنت :جامعة بلحاج بوشعيب .

_بوهرادة ,خ .ب .(2020_2021) .*التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين* .عين تموشنت :جامعة بلحاج بوشعيب .

اتش اكسولونس .(,2024 ماي 25) .*اتش اكسولونس* Récupéré sur .تم الاطلاع عليه يوم 12اوت . 2025

الامين ,ا .ف .(s.d.) .*تحدي* .

الامين ,ا .ف .(s.d.) .*تحديد الاحتياجات التكوينية* .تلمسان :جامعة او بكر بلقايد .

الاولى ,ا .(s.d.) .*المفاهيم الاساسية مفهوم المهارات* .

العزيز ,ش .ع .(2023 2022) .*الرضا الوظيفي علاقته بالاداء* .المسيلة :جامعة محمد بوضياف .

الله ,م .ع .(2025) .*الرضا الوظيفي واثره على الاداء في المؤسسة* .تونس :مجلة البحوث التجارية جامعة صفاقس.

المالك ,ب .ع .(2016) .*العولمة الاقتصادية واغتراب العمال في المؤسسات الاقتصادية* .سطيف :وحدة بحث تنمية الموارد البشرية جامعة سطيف .

المشهداني ,ا .س .(2019_2018) .منهجية البحث العلمي Dans .*سعد سلمان المشهداني* .(p. 243)الاردن _عمان :دار اسامة للنشر والتوزيع .

امينة ,ب .(2019) .*التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري* .الجزائر :مجلة التنمية البشرية جامعة الجزائر .

امينة ,ب .(2019) .*مفهوم الاحتياجات التدريبية واساليب واسس تحديدها في المنظمات* .ورقلة :جامعة ورفلة .

.(s.d.)*همية وخصائص التكوين* .تلمسان :جامعة تلمسان .

بصايم ,ر .(2022 2021) .*التكوين كاداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة* .وهران :كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير .

بوقرص ,ا .ا .(2019 2018) .*دور التكوين فيتحسين الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة* .جيجل :جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .

بوقرص ,ا .ا .(2019 2018) .*دور التكوين فيتحسين الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة* .جيجل :جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .

حمزة ,خ .(2021 2020) .*دور التكوين في تحسين ادء العاملين* .جامعة غرداية :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

حمودة ,ا .ب .(2015_2016) .*تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة* .ورقلة :جامعة قاصدي مرباح .

حورية ,ز .(s.d.) .*دور التكوين تحسين اداء المنظمة* .البليدة :جامعة علي لونيسي .

خيرة ,ب .ي .(2019 2018) .*الرضا الوظيفي واثره في تحسين اداء العاملين* .قالمة :جامعى 08ماي . 1945

خيرة ,ع .(2010) .*التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة* .تلمسان :جامعة ابي بكر الصديق .

زهية ,د .(2019_2020) .*التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين* .وهران.

سكورة ,ص .ا .(2015 2016) .*عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة الاقتصادية* .تيزي وزو :جامعة مولود معمري .

سميرة ,ب .ش .(2018-2019) .*دور التكوين في تحسين اداء العاملين* .قالمة :جامعة 8ماي 1945قالمة .

شين ,د .ش .(2016) .*اساليب تنمية المهارات في المؤسسة* .بسكرة :جامعة بسكرة .

صورية ,ش .(2022) .*برامج التكوين المهني بالجزائر بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية* .عنابة :جامعة باجي مختار .

غزلان ,ر .(2020_2021) .*الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى اداء العاملين* .ورقلة.

فاطيمة ,خ .ب .(2020 2021) .*التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين* .عين تموشنت :جامعة بلحاج بوشعيب .

فريال ,ا .ب .(2023 2024) .*دور التكوين المؤسساتي في تحسين اداء العاملين* .وهران :جامعة وهران .

قبيبش ,ف .ا .(2016_2017) .*نظرية العامل بين عبد الرحمان جاح صالح وتمام حسان* .مغنية :المركز الجامعي بمغنية معهد الاداب واللغات .

قدور ,ع .(2019 2020) .*اهمية التكوين في تحسين اداء العاملين* .وهران :جامعة وهران كلية العلوم الاحتماعية .

كافي ,م .(2005) .*مفاهيم في الادارة* .دار الصفاء .

كودية ,ص .(2015_2016) .*تكوين العمال وعلاقته بتحسين الاداء في المؤسسة العمومية* .ورقلة :جامعة قاصدي مرباح .

كودية ,ص .(s.d.) .*نفس المرجع* .

محمود ,ا .ب .(2013 _2014) .*التكوين لثناء الخدمة ودوره ف تحسين اداء الموظفين بتالمؤسسة الجامعية* .بسكرة :جامعة محمد خيضر .

مدونة .(,2024ابريل 12) .(*مدونة صبار* .مدونة صبار .Récupéré sur htpp / www . sabbar . com :

مزردي ,ز .و .(2023) .*الاحتياجات التدريبية لاساتذة الطور الاول الابتدائي في كيفية التعامل مع التلاميذ ذوي صعوبات التعلم النمائية* .بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة .

معزوزي ,ا .م .(2023) .*الرضا الوظيفي وعلاقة بالاداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية* .ورقلة :مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية .

منظور ,ا .(s.d.) .لسان العرب Dans .*مادة حوح* (.pجزء 2صفحة 280) .(بيروت :دار صادر).

نحاة ,ب .(2010 2011) .*التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك* .وهران :جامعة وهران .

.(s.d.)*نفس المرجع* .

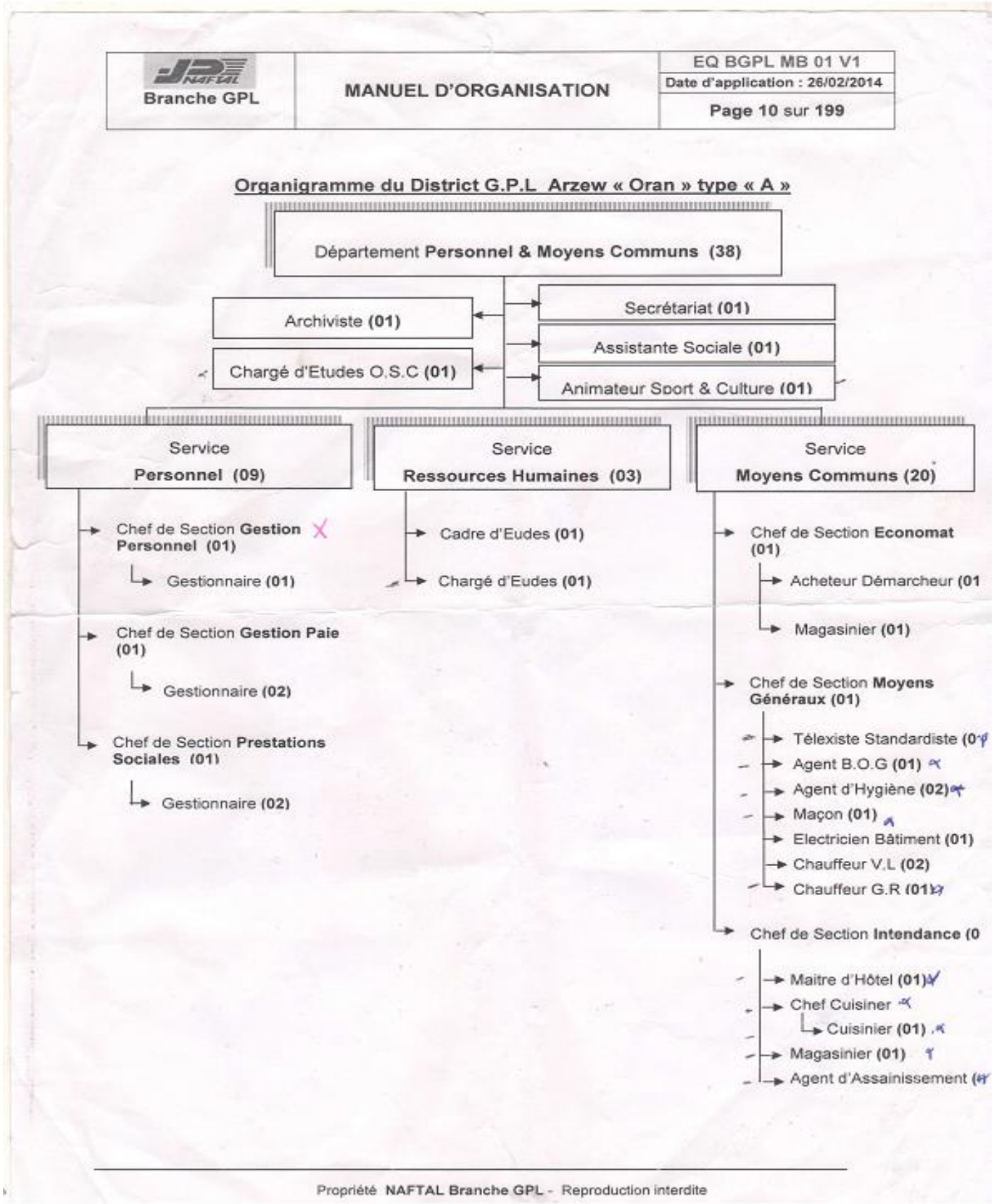
نوال ,ش .(2013) .*دور تطوير المهارات في تحقيق الاداء المتميز* .بسكرة :جامعة محمد خيضر .

وليد ,ح .(2017_2018) .*التكوين اثناء الحدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين* .وهران :جامعة التكوين المتواصل مركز وهران.

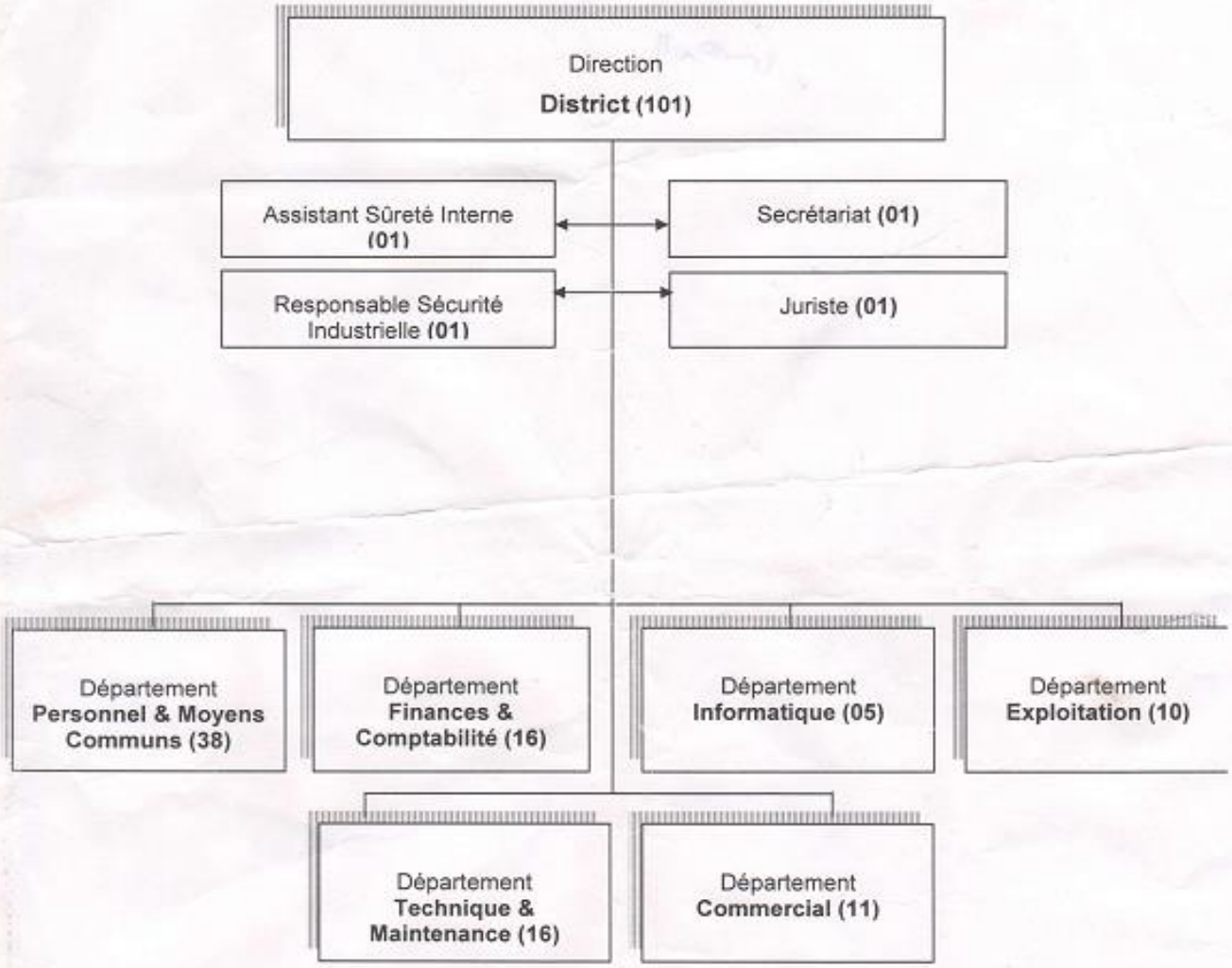
وليد ,ح .(s.d.) .*نفس المرجع* .

ملاحق

ملاحق


Branche GPL
MANUEL D'ORGANISATION
EQ BGPL MB 01 V1
Date d'application : 26/02/2014
Page 10 sur 199
Organigramme du District G.P.L Arzew « Oran » type « A »
Département Personnel & Moyens Communs (38)
Archiviste (01)
Chargé d'Etudes O.S.C (01)
Secrétariat (01)
Assistante Sociale (01)
Animateur Sport & Culture (01)
Service Personnel (09)
Service Ressources Humaines (03)
Service Moyens Communs (20)
Chef de Section Gestion Personnel (01)
Gestionnaire (01)
Chef de Section Gestion Paie (01)
Gestionnaire (02)
Chef de Section Prestations Sociales (01)
Gestionnaire (02)
Cadre d'Eudes (01)
Chargé d'Eudes (01)
Chef de Section Economat (01)
Acheteur Démarcheur (01
Magasinier (01)
Chef de Section Moyens Généraux (01)
Télexiste Standardiste (0
Agent B.O.G (01)
Agent d'Hygiène (02)
Maçon (01)
Electricien Bâtiment (01)
Chauffeur V.L (02)
Chauffeur G.R (01)
Chef de Section Intendance (0
Maitre d'Hôtel (01)
Chef Cuisiner
Cuisinier (01)
Magasinier (01)
Agent d'Assainissement
Propriété NAFTAL Branche GPL - Reproduction interdite

Organigramme du District G.P.L Arzew « Oran » type « A »



« Conforme aux décisions N° S.619 Z/GPL du 07.03.2001 & N° S.885 D.G du 06.01.2010 »

Propriété NAFTAL Branche GPL - Reproduction interdite

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 25 سنة ☐ من 26 – 36 سنة ☐ أكثر من 37 سنة ☐

3-عدد سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات ☐ 06 – 10 سنوات ☐ أكثر من 11 سنة ☐

4- المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تكوين مهني ☐

المحور الثاني : <u>تتوافق برامج التكوين الحالية مع إحتياجات العمال بشكل محدود مما يؤثر على فعاليتها.</u>

5-هل تعتقد أن برامج التكوين الحالية تلبي إحتياجات المهنة بشكل كافي ؟ نعم ☐ لا ☐

- ماهي المجالات التي تعتقد أن برامج التكوين الحالية لاترتكز عليها بما في الكفاية؟.....

.....

6- كيف تقيم مستوى التفاعل بين برنامج التكوين وإحتياجات سوق العمل؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

7-هل تشعر أن التكوين الحالي يعكس التحديات التي تواجهها في عملك اليومي؟ نعم ☐ لا ☐

8-هل توفر برامج التكوين الفرص لتطوير المهارات التي تحتاج إليها لتحسين أدائك في العمل ؟.....

.....

9- في رأيك ماهي التعديلات التي يمكن إدخالها على برامج التكوين لتتناسب مع إحتياجات العمال بشكل أفضل ؟.....

.....

10- هل تؤثر برامج التكوين الحالية على إنتياجتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

11-هل هناك فروقات بين مايتم تدريسه في برامج التكوين وما تطلبه مهامك العملية ؟ نعم☐ لا ☐

في كلا الحالات لماذا؟.....

.....

12- هل تشعر أن هناك تحسنا في مستوى مهارتك بعد المشاركة في برامج التكوين الحالية؟

نعم☐ لا ☐

13- كيف يمكن تحسين التنسيق بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل لتلبية إحتياجات العمال بشكل أفضل ؟.....

.....

المحور الثالث : <u>يساهم التكوين في تحسين المهارات التقنية والمهنية للعمال بشكل ملحوظ.</u>

14- كيف تصف تأثير التكوين على تطوير مهاراتك التقنية؟ قليل☐ متوسط ☐كبير ☐

15-هل ساعدك التكوين في إكتساب مهارات مهنية جديدة بمجال عملك؟ نعم ☐ لا ☐

- كيف أثر التكوين على مستوى كفائتك في أداء المهام المهنية؟ .....

.....

16- هل تعتقد أن التدريب الذي تلقيته ساعدك في تلبية متطلبات العمل بشكل أكثر كفاءة؟

نعم☐ لا ☐

- في كلا الحالتين لماذا ؟.....

.....

17- إلى أي مدى تعتقد أن برامج التكوين قد ساهمت في تحسين مستوى أدائك في العمل؟

بدرجة ضعيفة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة كبيرة ☐

18- هل يساهم التكوين المستمر في تحسين مهاراتك التقنية مع مرور الوقت؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل توفر برامج التكوين الأدوات اللازمة لتطوير مهاراتك المهنية في السياقات الحديثة؟

نعم ☐ لا ☐

20- ماهي المهارات التقنية التي حصلت عليها من خلال التكوين والتي حسنت من أدائك في العمل؟...

.....

21- كيف تؤثر مهاراتك المهنية التي إكتسبتها من التكوين على قدرتك في التكيف مع التغيرات في مجال لعملك؟.....

.....

22- هل تلاحظ زيادة في مستوى الكفاءة المهنية بين زملائك الذين شاركوا في نفس برامج التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلا الحالتين لماذا ؟.....

.....

<u>المحور الرابع : يؤدي التكوين المنتظم والجيد إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للعمال.</u>

23- هل تشعر بأن التكوين المنتظم يعزز رضاك عن وظيفتك ؟ نعم ☐ لا ☐

- كيف يساهم التكوين الجيد في رفع معنويات وحماسك إتجاه العمل؟.....

.....

.....

24- هل تعتقد أن التكوين المنتظم يعزز علاقتك مع زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل يساهم التكوين في تحسين بيئة العمل من خلال نقل المهارات والمعرفة الجديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل تؤثر دورات التكوين المنتظمة على رغبتك في البقاء في وظيفتك ؟

نعم ☐ لا ☐

27- كيف يساعد التكوين المنتظم في تعزيز ثقتك في قدراتك المهنية؟.....

.....

28- هل هناك تحسن ملحوظ في أدائك الوظيفي بعد إجتيازك للتكوين المنتظم؟.....

.....

29- هل تشعر بأن التكوين يساهم في في تحسين أدائك الجماعي في العمل؟.....

.....

30- هل تشعر بأن التكوين المنتظم يؤثر على قدرتك على التعامل مع الضغوطات والعمل تحت الضغط؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل التكوين المستمر هو أحد العوامل التي تزيد من مستوى رضاك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة بنعم بين كيف ذلك.....

.....