الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران-2-محمد بن أحمد

كلية:العلوم الإجتماعية
قسم:علم الإجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

دور التكوين في تنمية الآداء المهني للموظفين

دراسة ميدانية في مؤسسة الميناء أرزيو

EPA

من إعداد:

- قصير زكريا

تحت إشراف الأستاذة:

أ. شوايل شايلة شهرزاد

اللجنة المناقشة

رقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	بن عاشورسالم	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	رئيسا
2	شوايل شايلة شهرزاد	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2	مشرفة ومقررة
3	بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات I
فهرس الأشكال IV
قائمة الجداول V
قائمة الملاحق VII
شكر وتقدير .....
الإهداء .....
مقدمة عامة 1

الفصل الأول: الجانب التقني والمنهجي للدراسة

1. أهمية الدراسة 5
2. أسباب إختيار الموضوع 5
3. أهداف الدراسة 5
4. الدراسات السابقة 6
5. المفاهيم الإجرائية 7
6. صعوبات الدراسة 7
7. طرح الإشكالية 8
8. الفرضيات 9
9. مجتمع وعينة الدراسة 9
10. أدوات جمع المعطيات التقنية 9
11. منهج الدراسة 10

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

مقدمة الفصل 12

المبحث الأول: ماهية التكوين وأهميته 13

المطلب الأول: مفهوم التكوين 13

المطلب الثاني: أهداف التكوين..... 20

المطلب الثالث: مبادئ التكوين 22

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي) 23

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين 23

المطلب الثاني: فوائد تقييم الأدء 25

المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الأدء 27

خاتمة الفصل 29

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء أرزيو

مقدمة الفصل 31

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء أرزيو 32

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة 32

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديريات ميناء EPA..... 33

المطلب الثالث: طبيعة الميناء وأهم مهامه..... 37

المبحث الثاني: دراسة تسيير عملية التكوين المؤسساتي في ميناء أرزيو 38

المطلب الأول: سياسة التكوين المؤسساتي في المؤسسة..... 38

المطلب الثاني: أشكال التكوين المؤسساتي المنجز داخل المؤسسة..... 40

المطلب الثالث: مراحل برنامج التكوين المؤسساتي المسطر من طرف المؤسسة..... 42

المطلب الرابع: أهمية عملية التكوين المؤسساتي في المؤسسة 45

المطلب الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية..... 64

خاتمة الفصل 79

خاتمة 78
1. نتائج الدراسة..... 79
2. توصيات الدراسة 80
قائمة المراجع..... 82
قائمة الملاحق 85
الملخص..... 86

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: التخطيط الهيكلي لمديريات ميناء EPA 33
الشكل رقم 2 : تقييم التكوين المؤسساتي في المؤسسة 44
الشكل رقم 3: عملية نهج خطة التكوين..... 59

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: الهياكل التحتية للميناء 34

الجدول رقم 2 : أهم ما يتم إستيراده وتصديره..... 37

الجدول رقم 3: التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء 38

الجدول رقم 4: توزيع افراد العينة حسب الجنس. 64

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السن..... 64

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية. 65

الجدول رقم 7: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 65

الجدول رقم 8: توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل..... 66

الجدول رقم 9: توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني. 66

الجدول رقم 10: كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة 67

الجدول رقم 11: خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها 67

الجدول رقم 12: مدة تكوين أفراد العينة..... 68

الجدول رقم 13: مكان إجراء التكوين الأفراد العينة..... 69

الجدول رقم 14: كفاية مدة التكوين..... 69

الجدول رقم 15: مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين. 70

الجدول رقم 16: أهمية العملية التكوينية. 70

الجدول رقم 17: مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة. 71

الجدول رقم 18: مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك. 71

الجدول رقم 19: دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول..... 72

الجدول رقم 20: توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة. 72

الجدول رقم 21: متطلبات المنصب لتكوين مستمر. 73

الجدول رقم 22: نوع التكوين التي إستفادت منه أفراد العينة. 73

الجدول رقم 23: رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون..... 74

الجدول رقم 24: قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة 75
الجدول رقم 25: قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية. 75
الجدول رقم 26: مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين. 76
الجدول رقم 27: دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين. 76

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الإستبيان 86

شكر وتقدير

الحمد الذي بنعمته تتم الصالحات، وبنوره يهتدي الساع ونفيدروب العلم والمعرفة.

وها نحن اليوم نقطف ثمار هذا الجهد المتواضع، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور، قريبا كان أو بعيدا، في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " شوايل شايلة شهرزاد "، لما بذلته من جهد، وماقدمته من توجيهات بنّاءة ونصائح قيمة كان لها الأثر البالغ في إتمام هذا البحث، سائلين الله تعالى أن يوفقها في مسيرتها المهنية والعلمية.

كما نعرب عن امتناننا لإدارة وعمال المؤسسة ميناء أرزيو، لتعاونهم الكريم وتسهيلهم لإجراء الجانب التطبيقي من هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الخاص إلى رئيس المستخدمين والتكوين، لماقدمه من دعم ومساعدة.

لكم جميعا، كل التقدير والعرفان

الإهداء

الحمد الذي وهب الإنسان نعمة العقل، فجعله بها قادرا على السعي والكفاح، ومكنه من بلوغ غايته في العلم والنجاح.

وبنور قوله تعالى (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا) أهدي ثمرة جهدي، ونتاج سعيي المتواضع...

إلى زهرة عمري، ونبع الحنان الذي لاينضب...

إلى من كانت السند في ضعفي، والنور في عتمتي، والملاذ في أوقاتي الصعبة...

إلى من سهرت لتسهر راحتي، وضحت بسعادتها من أجل ابتسامتي، إلى من جف قلمي أمام عظيم فضلها، وعجز لساني عن وصف عطائها: أمي الحبيبة، التي الجنة تحت قدميها.

وإلى من غمرني بعطفه وصبره، وزرع في قلبي قيم العزة والكرامة، إلى من علّمني أن الطموح لا سقف له، وأن الرجولة موقف ومسؤولية،

إلى من لم يدخر جهدا في تمهيد طريقي ومساندتي: أبي العزيز، قدوتي ومصدر فخري.

وإلى إخوتي الأعزاء رفاق الدرب، وبهجة الأيام، من شاركوني الفرح والحزن، وكانوا دائما إلى جانبي بمحبتهم ودعائهم.

وإلى كل قلب صاف حمل لي ودا، وكل روح مخلصة دعمتني بكلمة أو دعوة صادقة...

لكم جميعا شكري وامتناني.

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة تحديات متزايدة، تجعل من الضروري البحث عن آليات فعالة لضمان استمراريتها وتحقيق تنافسيتها. ولم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بقدرتها على امتلاك الموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبح مرتبطًا بقدرتها على استثمار وتطوير رأس مالها البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة واستدامة. فالإنسان هو العنصر الأساسي الذي يضمن جودة الأداء، ويرفع مستوى الإنتاجية، ويحقق التميز المؤسسي.

ويُعد التكوين من بين أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في سبيل تطوير قدرات العاملين، حيث يساهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، كما يرفع من دافعيتهم ويحفزهم على الإبداع والابتكار. وإلى جانب ذلك، يكتسي تقييم الأداء المهني أهمية بالغة، إذ يُمكّن المؤسسة من قياس كفاءة موظفيها، والكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، واتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالترقية، والتحفيز، وإعادة التكوين. ومن هنا تظهر العلاقة التكاملية بين التكوين والتقييم، حيث يعمل الأول على تحسين قدرات الأفراد، بينما يوفر الثاني أداة لقياس هذه القدرات وتصحيح مساراتها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتزداد هذه العلاقة أهمية في المؤسسات الاستراتيجية الكبرى مثل مؤسسة ميناء أرزيو، التي تُعد من أبرز الموانئ الجزائرية وأكثرها حيوية نظرًا لدورها المحوري في تصدير المحروقات ودعم الاقتصاد الوطني. فبفضل موقعها الاستراتيجي وحجم نشاطها، أصبحت مؤسسة ميناء أرزيو فضاءً مناسبًا لدراسة كيفية مساهمة التكوين في تحسين الأداء المهني للعاملين، باعتبارهم الركيزة الأساسية في ضمان استمرارية المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية.

انطلاقًا من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة الموسومة بعنوان: "دور التكوين في تنمية الأداء المهني للموظفين – دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو"، كمحاولة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية: ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء المهني لدى عمال مؤسسة ميناء أرزيو؟، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري الذي يتناول المفاهيم والأطر النظرية للتكوين وتقييم الأداء، والجانب التطبيقي المتمثل في دراسة ميدانية بالمؤسسة.

جاءت هذه المذكرة في ثلاثة فصول وهي كالاتي:

الفصل الأول: تناول الجانب التقني والمنهجي للدراسة، حيث تم عرض أهمية البحث، أسبابه، أهدافه، الدراسات السابقة، المفاهيم الإجرائية، صعوبات الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، منهج البحث وأدوات جمع المعطيات.

الفصل الثاني: خُصص للجانب النظري، وتطرق إلى ماهية التكوين وأهدافه ومبادئه وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء، فوائده ومجالات استخدام نتائجه.

الفصل الثالث: يعرض نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو، حيث تم تقديم المؤسسة من الناحية التاريخية والتنظيمية، ثم تحليل سياسة التكوين المؤسساتي وأشكاله ومراحله وأهميته، مع عرض نتائج الاستبيان والمقابلات التي أبرزت أثر التكوين على تحسين الأداء المهني للعاملين.

وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، من أجل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات من شأنها أن تساهم في تطوير فعالية التكوين داخل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وتعزيز دور المورد البشري في تحقيق التميز المؤسسي بصفة خاصة.

الفصل الأول: الجانب التقني والمنهجي للدراسة

1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في الوقوف على دور التكوين في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء العاملين من أجل تطوير وتحقيق أهداف هامة للمؤسسة:

- أهمية موضوع الأداء، وهو موضوع جد مهم ويوجد مفيد للمنظمات ككل.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تجمع بين التكوين والأداء المهني.
- إن التوصل إلى معرفة مستوى الأداء المهني في هذه المؤسسة يعطينا نظرة شاملة وعلمية عن مدى نجاح المؤسسة.

2. أسباب إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار الموضوع نذكر منها:

1.5. الأسباب الموضوعية

- بعد التكوين أحد عناصر تنمية الموارد البشرية، فهو عنصر في المنظمات، وفقًا لمسؤولية تطوير الأفراد وتأهيلهم ليصبحوا أكثر كفاءة وفاعلية.
- نسعى إلى توضيح مدى مساعدة الأفراد في تكوينهم وتأهيلهم من أجل تحقيق الأهداف، مما يجعل هذا الموضوع ضروريا من أجل معرفة أنواع التكوين الموجود لدى المؤسسة، وكذلك الاطلاع على مستوى الأداء المهني ومعرفة العلاقة بين التكوين والأداء المهني.

2.5. الأسباب الذاتية:

- الميل الطبيعي والإحساس بالشغف لتحديد مدى مساهمة التكوين في رفع الأداء المهني.
- كذلك اختيار موضوع التكوين والأداء المهني ضمن التخصص، ويعتبر من المواضيع العامة التي تتطلب الدراسة، ومحاولة تقديم بعض المفاهيم عن التكوين والأداء المهني.
- الرغبة في الكتابة حول بحث قد يكون يوما ما مرجعًا لباحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكملة.

3. أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى:

- التعرف على مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسسة ميناء أرزيو.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في رفع الأداء المهني لدى عمال مؤسسة ميناء أرزيو.

4. الدراسات السابقة

وقد أثبتت عدة دراسات سابقة أهمية التكوين في تحسين الأداء المهني، حيث خلصت دراسة زبيدي أحلام (2018) إلى وجود علاقة قوية بين الكفاءة الذاتية والأداء المهني لدى عمال مؤسسة ميناء أرزيو، مما يدل على أن الاستثمار في التكوين يرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة. كما أظهرت دراسة رضا رضوان (2015)، التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي، أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين الكفاءة الذاتية والتكوين من جهة، ومستوى الأداء من جهة أخرى.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة حجاري محمد حافظ (2013)، التي بحثت العلاقة بين الابتكار وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر، أن غياب أو ضعف برامج التكوين ينعكس سلبًا على جودة الأداء، مما يُبرز أهمية التكوين المستمر في رفع المستوى المهني للعاملين.

ويُعرف الأداء المهني بأنه مجموعة من السلوكيات والمهام التي يؤديها الموظف أثناء عمله، ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل من أهمها التكوين الجيد، والمعارف المكتسبة، ومدى ملاءمة الوسائل التكنولوجية المستخدمة. وتدعم هذه الرؤية دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة ميناء أرزيو، حيث أظهرت نتائجها أن التكوين يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين ورفع مستواهم المهني.

كما أوردت الباحثة تقدامري حورية (2016) في دراستها أن التكوين المستمر يُعد ضرورة أساسية لا غنى عنها على امتداد حياة المؤسسة، حيث أن غيابه يؤدي إلى ضعف الأداء وركود المؤسسة، في حين أن وجوده يعزز من ديناميكية العمل ويُحسن من كفاءة الموظفين.

أما دراسة عمر بلخير جواد (2014) فقد توصلت إلى أن التكوين له تأثير واضح على الأداء المهني، إذ يساهم في تطوير أداء العمال داخل المؤسسات الاقتصادية، مما يؤكد على ضرورة إدماج التكوين ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتؤيد هذه النتائج دراسة جخلي فريد (2014)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، مؤكدة أن الاستثمار في التكوين يُحسن من جودة الأداء المهني للعاملين.

وفي السياق ذاته، بينت دراسة ضيفية سيدة علي (2016) أن التكوين يُمكن العمال من التحكم الأفضل في مهامهم المهنية، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقديم عمل بجودة عالية. كما أوضحت دراسة نصيفية عبير (2021) أن التكوين يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، مما يُبرز الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية الكفاءات وتحقيق النتائج المرجوة.

5. المفاهيم الإجرائية

- التكوين هو عملية تغيير مستمر نحو الأفضل على مستوى قدرات الفرد المهنية وكفاءاته داخل المؤسسة والمنظمة.
- مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال الارتباط بين كفاءة التكوين ومساهمة التكوين في مسار العمال المواكبة التطورات التكنولوجية، كما يساهم التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.
- الرضا عن كفاءة التكوين نقصد به شعور الفرد أثناء التكوين الذي يقوم بتجربته.
- مساهمة التكوين في مسار العمال المواكبة التطورات التكنولوجية يقصد به الإمكانيات التي يوفرها التكوين المواكبة التطورات التكنولوجية
- مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية أي العلاقات التي يقوم بها التكوين بالنسبة للعلاقات بين العمال.
- الأداء المهني وهو الدرجة التي يحصل عليها عمال مؤسسة ميناء أرزيو على عموم إنجاز استبيان الأداء المهني المطبق في هذه الدراسة والمتعلقة في نتائج الأداء وسلوك الأداء.
- نتائج الأداء: تشمل النتائج العملية للأداء من حيث جودة الأداء وكميته، وهي الدرجة التي يحصل عليها مؤسسة ميناء أرزيو على استمارة نتائج الأداء المهني المطبقة في هذه الدراسة.
- سلوك الأداء: يشمل كل ما يدور على أرض الاجتماعات، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية مثل تفاعل العمال التعاون مع الزملاء والرؤساء، وهي الدرجة التي يحصل عليها عمال مؤسسة ميناء أرزيو على استمارة سلوك الأداء المهني المطبقة في هذه الدراسة.

6. صعوبات الدراسة:

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه لإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي تم التعرض لها في دراستنا:

- سرية الوثائق وصعوبة الإطلاع عليها.

- قصر فترة التربص.
- صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.

7. الإشكالية:

لقد أصبحت الموارد البشرية في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم، بفعل العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي المتسارع، تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ لم يعد الاعتماد على الإمكانيات المادية أو التكنولوجية وحدها كافيًا لمواجهة حدة المنافسة وضمان مكانة متميزة في الأسواق، بل أضحى العنصر البشري المؤهل هو المحرك الحقيقي لعملية التنمية، والضامن لتحقيق الأداء الأمثل. ومن هذا المنطلق، أولت المؤسسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بعملية التكوين باعتبارها إحدى أهم آليات تسيير الموارد البشرية، ووسيلة استراتيجية لإعداد الموظفين وإكسابهم المعارف والمهارات والخبرات التي تمكّنهم من التكيف مع متطلبات الوظائف الحالية ومواجهة التغيرات المستقبلية. فالتكوين لا يقتصر على كونه نشاطًا وظيفيًا محدودًا في الزمن، وإنما يمثل استثمارًا طويل المدى يعود أثره على الفرد في تحسين مساره المهني، وعلى المؤسسة في رفع إنتاجيتها وزيادة تنافسيتها.

غير أن الحكم على فعالية أي برنامج تكويني يظل ناقصًا إذا لم يخضع لعملية تقييم للأداء المهني، باعتبارها الأداة التي تسمح بقياس مدى استفادة الموظف من التكوين، ومدى انعكاسه على سلوكه المهني ومردوديته العملية. فالتقييم يكشف عن نقاط القوة التي ينبغي تدعيمها، ونقاط الضعف التي تتطلب مزيدًا من التدريب والتكوين، ومن ثمة يساهم في تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، والتحفيز، وإعادة التكوين. وهكذا يتضح أن العلاقة بين التكوين وتقييم الأداء علاقة تكاملية؛ فالتكوين من دون تقييم قد لا يحقق الأهداف المرجوة، والتقييم من دون تكوين قد يؤدي إلى جمود الأداء وعدم تطوره.

وفي الجزائر، ونظرًا للتغيرات الاقتصادية التي عرفتها خلال العقود الأخيرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الوطنية أمام تحديات حقيقية تفرض عليها الاهتمام المتزايد بتطوير مواردها البشرية، ومن بين هذه المؤسسات ميناء أرزيو الذي يُعتبر من أبرز الموانئ الجزائرية وأكثرها استراتيجية، بالنظر إلى دوره المحوري في تصدير المحروقات والمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني. إن حجم نشاط هذا الميناء وطبيعة موارده البشرية يجعلان منه نموذجًا مثاليًا لدراسة أثر التكوين على الأداء المهني للعاملين، خاصة في ظل حاجة المؤسسة إلى رفع كفاءتها وتحسين جودة خدماتها لمواجهة حدة المنافسة على المستويين الوطني والدولي.

وانطلاقًا من هذه الاعتبارات، تبرز الإشكالية المركزية لهذا البحث، التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- **ما مدى مساهمة التكوين في التميز بالأداء المهني لدى عمال مؤسسة ميناء أرزيو؟**

8. الفرضيات

- يؤدي التكوين المستمر والمنظم إلى تحسين القدرات المهنية ومهارات العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو بشكل يساعدهم عللى التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.
- يساهم التكوين في تحسين الأجور داخل مؤسسة ميناء أرزيو م خلال الترقيات والمكافآت.

9. مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة في مؤسسة ميناء أرزيو حيث تم إستطلاع آراء العاملين الذين يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، من خلال توزيع الإستبيان عليهم للتعرف على آرائهم حول دور التكوين في تنمية الأداء المهني للموظفين.

وإستهدفت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في المؤسسة، والذين تم الإعتماد عليهم في تعبئة الإستبيان، أما عن حجم العينة فقد حدد الينا من طرف الادارة الذي قدر ب 8 عمال فقط ،وعليه قمنا بتوزيع 08 إستمارات وتم إسترجاع جميع الإستبيانات 08 ما يعادل 100%.

10. أدوات جمع المعطيات التقنية

من أهم الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة:

- **المقابلة:** هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، حيث تم الإعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض العاملين حول موضوع التكوين ودوره في تنمية الأداء المهني بمؤسسة ميناء أرزيو، وتمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية.
- **الإستبيان:** تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وهي ثاني أداة تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة، حيث وضعت إستمارة تجريبية أول الأمر في الدراسة الإستطلاعية وكانت موجهة لعدد محدود من الأفراد الذين شملتهم الدراسة، إشتملت الإستمارة على 26 سؤالا، تضمنت أربعة محاور قسمت على النحو التالي:

- **المحور الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين.
- **المحور الثاني:** يخص التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.
- **المحور الثلث:** يخص دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين.
- **المحور الرابع:** يتعلق بتأثير المكون في تحسين أداء العاملين.

11. منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا تم إستخدام لمنهج الوصفي في الجزء النظري وهذا بإستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، والمنهج التحليلي في الجزء لتطبيقي الدراسة الميدانية بغية تحليل وتحديد دور العملية التكوينية في تنمية الأداء المهني قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة ميناء أرزيو.

الفصل الثاني:

الجانب النظري للدراسة

مقدمة الفصل

يُعد التكوين عنصرًا أساسيًا في تعزيز فعالية المنظمة، إذ يسهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وقدرتهم على مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

وقد أصبح تكوين الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها لأي منظمة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان إستمراريتها وتطورها. ولتحقيق هذه الأهداف، يتعين على المنظمة المتابعة المستمرة لأداء موظفيها، بهدف تحديد احتياجاتهم التكوينية بدقة، ثم العمل على تخطيط وتصميم برامج تكوينية مناسبة تتماشى مع الأهداف المرجوة، وتنفيذها وتقييمها بإنتظام لضمان فعاليتها.

المبحث الأول: ماهية التكوين وأهميته

يُعدّ التكوين من الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، إذ يُمكّن الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة متطلبات العمل. كما يُعتبر وسيلة فعالة لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، مما يعزز تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يُعتبر مفهوم التكوين من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يعبّر عن عملية منظمة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

1- التعريف اللغوي

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب التربية التعليم، التأليف الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.[1]

2- التعريف الإصطلاحي

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين مايلي:

- عرفه الهتيي على أنه:" تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل" .[2]
- يتضح من هذا التعريف أن التكوين لا يقتصر فقط على تزويد الأفراد بالمعلومات، بل يسعى بشكل أساسي إلى إحداث تغييرات جوهرية في معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم المهنية، وذلك من خلال تطوير قدراتهم الفكرية والعملية.
- ويهدف هذا التغيير إلى تمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية أكبر، ومواجهة التحديات المهنية بكفاءة، مما ينعكس إيجابا على مردودهم الفردي وعلى الأداء العامل لمنظمة
- كما عرفه عبد الباقي بأنه " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.[3]

---

[1] قاموس مرشد الطلاب، منشورات إبن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 871.

[2] علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص222.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص27.

نستنتج من هذا التعريف أن التكوين يُعد عملية منظمة ومخططة تقوم بها المؤسسة بهدف تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الضرورية، بما يسهم في تحسين أدائهم المهني ورفع مستوى كفاءتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

- وهناك من يعرف التكوين على أنه " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة".[1]

يتضح من هذا التعريف أن التكوين يُمثل عملية تعليمية مستمرة يُكسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكيات والاتجاهات المهنية الإيجابية، التي يتم تعزيزها ومتابعتها بهدف تحسين أدائه وتطوير قدراته في بيئة العمل.

- ويعرفه فاتييه ريمون (vatierraymand) على أنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفارد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة".[2]

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين يُسهم بشكل فعال في تمكين الأفراد من أداء المهام الموكلة إليهم، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وذلك من خلال تعزيز كفاءتهم المهنية ورفع مستوى فاعليتهم في تنفيذ الأعمال بكفاءة وجودة عالية.

- أما ديفيد (DAVID JC) فيعرفه على أنه: "لأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكتساب العاملين معارف ومهارت وقدارت جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".[3]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين يُعد عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة، بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية عالية.

- كذلك يعرف التكوين بأنه " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله للإطلاع على وظيفة معينة، وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله.[4]

---

[1] Raymand v. **Développement de l'entreprise et promotion des homme.**entreprise moderned'edition. paris. 1990.p 55.

[2] CHERRINGTON DAVIDS J; **The management of humans resources** 4em edition. Englewoodcliffs.new jersey. P88.

[3] حسن حلبي، **تدريب الموظف**، ط2، منشوارت كويدات، لبنان، 2012، ص 21

[4] محمد عبد الفتاح الصرفي، **الإدارة الارئدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، مص، 2002، ص02.

3- التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظمة ومخططة، تستهدف تزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكلة لهم الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

4- تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المتشابهة.

4-1- التدريب أ-

أ. التعريف اللغوي

درب، يدرب، تدريب على الشيء أو فيه أو به عوده إياه، ومرنة عليه، تدريب جمع تدريبات وتزويده بالمعلومات وبالدراسات العلمية التي تؤدي إلى رفع مهاراتهم وواجباتهم الوظيفية.[1]

ب. التعريف الاصطلاحي

- يعرف الدكتور مدحت ابو النصر التدريب بأنه: "عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته ويستمر حتى آخر حياته، وفق إحتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنشأة وكعنصر في المجتمع .[2]

يتبين من خلال هذا التعريف أن التدريب يُعد عملية مستمرة ترافق الفرد طوال مراحل حياته، بدءًا من الطفولة وحتى نهاية مسيرته، حيث يهدف إلى تطوير قدراته ومهاراته بشكل دائم لمواكبة التغيرات والتحديات المختلفة.

- كما عرف كل من سهيلة عباس وعلى التدريب على أنه: " الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة. "[3]

يفهم من هذا التعريف أن التدريب يُعد وسيلة فعالة لتمكين الأفراد العاملين من اكتساب معارف وأفكار جديدة، من خلال استخدام أساليب حديثة أو تطوير القائمة منها الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل بيئة العمل.

---

[1] عبد الحمادي الجوهري، **قاموس علم الاجتماع** ط2، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1771، ص ص 77-71

[2] مدحث أبو النصر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000، ص 288.

[3] سهيلة عباس، علي علي، **إدارة الموارد البشرية** ط. 3. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 701.

ج. الفرق بين التكوين والتدريب

نجد أن أغلب التعريفات لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم الفنية وقدراتهم العقلية وبالتالي تحسين أدائهم، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعينة بإعتبار إرتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى إمتداد لعملية التكوين.[1]

5- خصائص التكوين

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية:

5-1- التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه بإختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي، واكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

نستنتج أن التكوين يُمثل نشاطاً تدريبيًا دائمًا يلازم الفرد طوال مسيرته المهنية، حيث ينطلق منذ لحظة تعيينه في المنظمة ولا يتوقف إلا بانتهاء مشواره الوظيفي. ويهدف هذا النشاط إلى تطوير مهاراته ومعارفه بشكل مستمر، بما يضمن قدرته على التكيف مع المستجدات، ومواجهة التحديات المختلفة التي قد تطرأ في بيئة العمل، مما يُسهم في تحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية على المدى الطويل، سواء للفرد أو للمؤسسة ككل.

[1] خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية**, المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص ص99.

5-2- التكوين نظام متكامل

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:[1]

أ- **التكامل في مدخلات التكوين:** أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف، الخبرات والمعارف, أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب - **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بهيا إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

ج - **التكامل في نتائج التكوين:** يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

نلاحظ أن التكوين يُعد عملية مترابطة ومتكاملة، تقوم على علاقات تبادلية بين مكونات النظام التكويني، ويتجلى هذا التكامل في مدخلات التكوين، والأنشطة المنفذة، والنتائج المحققة، مما يساهم في تحسين كفاءة الأفراد وفعالية المؤسسة.

5-3- النظرة المستقبلية

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 1991، ص 791.

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق إحتياجات واقعية ومحددة بدقة.

5-4- التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.[1]

نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع.

5-5- الشمولية

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطوارت الحاصلة .[2]

نلاحظ أن التكوين يُعد عملية شاملة تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، بدءًا من القيادات العليا مرورا بالإدارة الوسطى وصولا إلى المستويات التنفيذية الدنيا، بهدف تطوير الكفاءة العامة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

6- أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي[3]:

---

[1] أحمد عادل ارشد ، **مذكرات في إدارة الأفارد**، دار النهضة العربية، بيروت، 1831، ص 138.

[2] ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 70 جامعة محمد خيضر بسكرة ، 5775 ، ص ص 75-78.

[3] إبراهيمي عبد الله، حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإسانية، العدد07، جامة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص ص02-03.

6-1- بالنسبة للمنظمة

- يحقق التكوين للمنظمة، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ماهو جديد من الأجهزة الحديثة.
- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون إتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

نستنتج أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

6-2- بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:[1]

[1] بن شعبان سميرة، **دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية-ولاية قالمة**، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2019، ص26.

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم إتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.
- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في إتخاذ القرار.

نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدارت الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر.
- تحسين معنويات العاملين.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والإقتصاد في الوقت.

المطلب الثاني: أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:[1]

1- الأهداف الإدارية

- **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي أو المها ارت اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المها ارت اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وب ارمج معدة على أسس علمية.

نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى:

- التقليل من عملية الإشراف.
- تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

2- الأهداف الفنية

[1] حمدي امين عبد الهادي، **إدارة شؤون موظفي الدولة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1887، ص 38.

- **تخفيض تكاليف الآلات واصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة واصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- **التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

3- الأهداف الإقتصادية والإجتماعية

- **زيادة الكفاية الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على إرتفاع الإنتاج وتحسنه. وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- **ارتفاع الربح:** مع إرتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.[1]
- **زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:** بواسطة تنمية كفاءة الافراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي.[2]

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين فيما يلي:[3]

- إكتساب الفرد مها ارت ومعلومات وخب ارت تنقصه.
- إكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدارت الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة إنتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

---

[1] عمر بلخير جواد، فتحي أرزي، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد05، العدد1، 2014، ص97.

[2] حمدي امين عبد الهادي، **مرجع سابق**، ص 38.

[3] بزايد نجاة، **التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطارك** " أطروحة دكتواره في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران 2010-2011، ص 95

نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الأساسية، من بينها: تحسين جودة الإنتاج بما يُعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، تقليص المخاطر وترشيد التكاليف تنمية مهارات ومعارف العاملين على مختلف المستويات، التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، إضافة إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز رضا العاملين، مما يسهم في زيادة ثقتهم بالمؤسسة وترسيخ ولائهم لها.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغير الإتجاه بما يتماشى ومصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي:[1]

- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون**

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمها ارت الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون نستنتج انه يجب ان يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

- **متابعة المتكون وتقدمه**

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وانما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستعابها، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الإستعاب النظري والعملي.

نستنتج أن من الضروري متابعة المتكون من قبل المكون بشكل مستمر من أجل تقييم مدى استيعابه للمعلومات المقدمة له، وقياس مدى استفادته منها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية بفعالية.

- **ربط التكوين ببرامج التدعيم**

بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين ب ارمج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال، واذا كان سلوك المتكون لا

[1] عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد**، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1887 ، ص 151

يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات، ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

نستنتج أن من الضروري ربط نتائج التكوين بنظام المكافأة والعقاب، لضمان تحفيز الأفراد على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات، وتعزيز التزامهم بتحقيق الأداء المطلوب داخل المؤسسة.[1]

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي)

يُعدّ تقييم أداء العاملين أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى قياس مدى كفاءة الأفراد في إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم. كما يوفّر قاعدة موضوعية لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، التدريب أو التحفيز. ويُسهم هذا التقييم في الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، بما يسمح بتطوير قدراتهم وتحسين إنتاجيتهم. وبالتالي، يمثل تقييم الأداء آلية فعّالة لرفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

- **الأفراد:** ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.[2]
- **الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " .[3]

[1] بن شعبان سميرة، **مرجع سابق**، ص30.

[2] عبد الناصر موسي، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 – 2005، ص 14

[3] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

كما يعرف الأداء بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه " .[1]

كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".[2]

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".[3]

- **التقييم:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.[4]

وعرف موناهان Monahan" التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء".[5]

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم صالحا أو فاسدا ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل .[6]

- **تعريف تقييم أداء العاملين:**

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

---

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 123

[2] عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

[3] سناء عبد الكريم خناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات**، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة 9 مارس 2005، ص 35.

[4] PETIT, BELANGER, BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

[5] مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم 09/09/2005. http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol 14f6.htm

[6] عبد الناصر موسي، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة قسم العلوم الاقتصادية 2004 – 2005، ص 14

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.[1]
- هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.[2]
- يعرف بأنه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي:

تقييم أداء العاملين هو محاولة بتحليل أداء الفرد وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آنيا وفي المستقبل.

المطلب الثاني: فوائد تقييم الأدء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها :[4]

1 – رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل الأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يدفع

[1] فايز الزعبي، **الرقابة الإدارية في منشأت الأعمال طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات**، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191.

[2] شحاذة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

[3] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2000، ص177.

[4] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد (مدخل كمي)**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240.

الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2 – إشعار العاملين بمسؤولياتهم

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3 – وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.[1]

4 الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5 استمرار الرقابة والإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة

أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.[2]

---

[1] عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005، ص18.

[2] مهدي حسن زويلف، **مرجع سابق**، ص240.

المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الأدء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الإستغناء عنه .[1]

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1 – الترقية

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2 – التعيين والنقل

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.[2]

3 – تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005، ص374.

[2] مهدى حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية لبا نسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.[1]

4 – تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة الموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب – توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

[1] سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 ص380.

خاتمة الفصل

يتضح من المعطيات السابقة أن الأداء المهني لا يُعدّ مجرد عنصر من عناصر تسيير الموارد البشرية، بل هو محور استراتيجي وأساسي في تحقيق التميز المؤسسي وضمان فعاليته واستمراره في بيئة تتسم بالديناميكية والتنافس المتسارع. فالمؤسسة الحديثة لا تعتمد فقط على توفر الموارد المادية والتقنية، بل بات العنصر البشري وكفاءته المهنية في مقدمة أولوياتها.

ويكتسب الأداء المهني هذه الأهمية لأنه يعكس بوضوح مدى امتلاك الموظفين للمهارات التقنية والسلوكية والمعرفية، ومدى قدرتهم على تطبيقها عمليا بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من مردوديتها. ومن خلال الأداء المهني، تتمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف لدى أفرادها، مما يسمح بتوجيه جهود التطوير والتكوين نحو الجوانب الأكثر حاجة للتحسين.

كما أن عملية قياس الأداء المهني لا تتم بصورة عشوائية أو ارتجالية، بل تُبنى على معايير دقيقة وأسس علمية وموضوعية تضمن المصداقية والعدالة في التقييم. وتشمل هذه المعايير الجوانب الكمية والنوعية للأداء، مثل القدرة على الإنجاز، مستوى الكفاءة، الالتزام بالمهام، جودة النتائج، وسرعة الإنجاز. ويتم هذا التقييم غالبًا تحت إشراف جهات مختصة داخل المؤسسة، مثل مصالح الموارد البشرية أو لجان التقييم المهني، وقد يُدعم أحيانًا بتقارير دورية أو أدوات رقمية متقدمة تساعد في تحليل البيانات بشكل موضوعي.

ولا يقتصر دور التقييم المهني على تحديد مستوى الأداء فقط، بل يُعدّ أداة فعالة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، إذ يُسهم في تعزيز ثقافة التميز والمساءلة، كما يُوفّر قاعدة معلوماتية دقيقة تُستخدم في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالترقية، التكوين التحفيز، وحتى إعادة الهيكلة.

وعليه، فإن الأداء المهني يمثل حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة تطمح إلى التطور ومواكبة التحديات الراهنة، وهو ما يستدعي من الإدارات المعنية أن توليه اهتمامًا بالغًا من خلال تطوير أدوات التقييم، وتوفير بيئة عمل محفّزة، وضمان التكوين المستمر الذي يُسهم في الرفع من قدرات المورد البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة ميناء أرزيو

مقدمة الفصل

تعتبر المؤسسات أو المؤسسة التابعة لقطاع الميناء من أهم المؤسسات وأحسنها مردودية وفعالية، لذا فإن الاقتصاد الوطني يعتمد اعتمادا كبيرا إن لم نقل كليا على هذا القطاع بالنسبة للدخل الوطني، ويعتبر قطاع حساسا وحيويا بالنسبة لبلادنا لما لديه من أهمية على المستوى العالمي.

لهذا سيكون اهتمامنا في هذا الفصل دراسة حالة ميناء أرزيو، فقمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين: حيث سنحاول في المبحث الأول طرح نظرة عامة حول ميناء أرزيو، نقوم بتعريف المؤسسة من خلال عرضنا للمحة تاريخية وذكر خصائصه وسيرورة عمليات الميناء به، وكذلك عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

والمبحث الثاني نتطرق إلى دراسة تسيير عملية التكوين المؤسساتي في المؤسسة، حيث سنتناول سياسة التكوين المؤسساتي في المؤسسة وأشكال التكوين المؤسساتي المتغير داخله وعرض برنامج التكوين المؤسساتي المسطر من طرف المؤسسة وعرض أهمية التكوين المؤسساتي داخل المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة

1- لمحة تاريخية عن ميناء أرزيو

إن إنشاء ميناء ارزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتس ماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية، اذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء ارزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات

2- تعريف مؤسسة ميناء ارزيو:

مؤسسة ميناء ارزيو هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم راس مال مقدر ب 1000000000 دينار جزائري تسير من قبل شركة تسيير مساهمات الدولة، هذه المؤسسة تقدم خدمات تساهم في دفع التبادل الخارجي في ايطار المخطط الوطني للتطور الاقتصاد والاجتماعي، بالسماح خاصة بعبور السلع والبضائع في أحسن الظروف

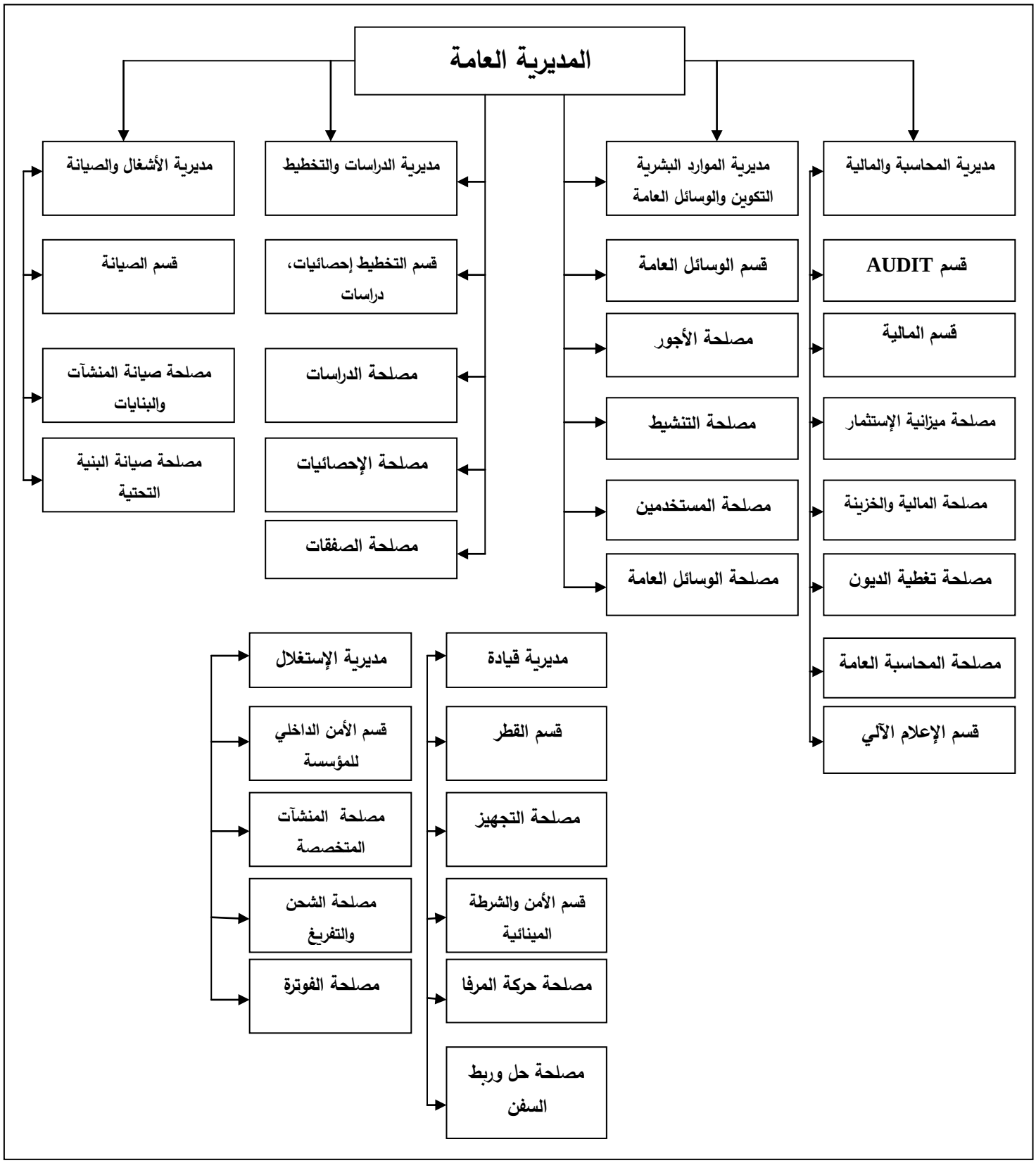
كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60% من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة

3- الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 71/74 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديريات ميناء EPA

الشكل رقم 1: التخطيط الهيكلي لمديريات ميناء EPA



1- الخصائص الهيكلية:

- **الهياكل التحتية للميناء:**

تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشئات تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي:

الجدول رقم 1: الهياكل التحتية للميناء

المنشات	ميناء أرزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08 مراكز	10 مراكز و9 تحت التغيل
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	4520 متر طولي
عمق الماء (الأقصى والأدنى)	14.90 متر/ 9.20 متر	23 متر/ 13.50 متر
قدرة الإستقبال	تختلف بإختلاف المراكز	تختلف بإختلاف المراكز
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	192.5 هكتار
الممر المائي للسفن	300 متر	الممر الغربي 400م الممر الشرقي 400م
مساحة التفريغ	24 متر	36 هكتار

المصدر: مرجع داخلي للمؤسسة (مصلحة مديرية الاستغلال).

- **الهياكل العليا:**

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو.

حيث يتوفر على:

- عمق الماء 20 متر.
- ميناء التجارة يظم الميناء ثلاثة أرصفة أو مراطم: سطوح ترابية وأرصفة منشاة البحر كرصيف عائم به 8 مراكز.
- الرصيف 02: هو مرطم صيد وعمق الماء 4 و 50 متر.
- الرصيف 03: عدد المراكز هي 5 وعمق الماء 4,30 متر 7,40 متر والمجموع الخطي للمركز هو 560 متر طولي.
- الرصيف 04 مختص في حركة أو نشاط الإسمنت غير معبئة ويضم مركز واحد مجهز بتركيبة ل (5) مخازن للاسمنت.

- **قدرات استقبال الميناء**

- منشئات متخصصة
- حوض السحب السفن والصيانة.
- مخصص لتصليح وصيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات
- الصغيرة طوله هو 1.20م وطاقة استعاب قدره 30 طن
- ميزان الكتروني هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة وقدرة وزنه القصوى 50 طن
- مستودع التخزين: هناك 05 مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800 طن
- محطة التخلص من البقايا هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000 متر مكعب

- **تجهيزات مينائية**

- تجهيزات استقبال البضائع:
- القاطرات: يوجد (08) قاطرات ذات قدرة جذب من 20 طن إلى 44 طن.
- إرشاد السفن يوجد (05) سفن إرشاد.
- زوارق الربط: يوجد (07) زوارق للربط.
- الشحن والتفريغ: (32) عربة رافعة ذات قدرة من 3 إلى 28 طن.
- الآلات الرافعة: لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90 طن وأخرى ذات 40 طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

2- مديريات البناء:

يضم التنظيم الإداري لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما

بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كالآتي:

2-1- المديرية العامة:

هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية:

- مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة
- تعيين الهداف وتحديد الاتجاهات الأخرى

- تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة
- تسهر على تطبيق المخططات التنمية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين.
- تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة (06) فرعية وهي:

- **مديرية الموارد البشرية والتكوين، والوسائل العامة:**

تتكلف بعملية التنبؤ، والترقب، حيث تقوم بتنظيم، وتسيير ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بتسيير العمال، والأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص المكونين، والوسائل والشؤون الإجتماعية والتكوين.

- **مديرية الدراسات والتخطيط:**

أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنواقتصادية في إطار مخطط التطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء

- **مديرية المالية والمحاسبة:**

تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية.

- **مديرية الصيانة والأشغال**

وظيفتها الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة، الإصلاح، تجديد الهياكل العليا للميناء، إعداد برامج الصيانة.

إصلاح وتهيئة البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

- **مديرية الأشغال:**

مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع (نقل بضائع والإيداع)، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة، وكذلك تسيير المنشاة المختصة والمهيأة لإستعمال في مجال الصيد.

- **مديرية القيادة**

إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن

تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة.

على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة الشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي، والمتوسطي، والثانوي.

المطلب الثالث: طبيعة الميناء وأهم مهامه

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية، بالإضافة إلى عملية الاستيراد.

1- النشاط العام لميناء ارزيو:

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد، لأنه لا يشكل ما يقارب 2 من نشاطها الإجمالي، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 من صادراتها.

الجدول رقم 2 : أهم ما يتم إستيراده وتصديره

الإستيراد خارج المحروقات	تصدير المحروقات
خشب, أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء، أموترات، منتجات معدنية، ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة، التجهيزات، الحاويات، الإسمنت.	البترول الخام، بترول مكثف، غاز طبيعي مميع، غاز بروبان المميع، منتجات مصفاة، بقايا معدنية، ومواد أخرى (ميتانول ن امونياك..... الخ)

المصدر: وثائق مرجعية للمؤسسة

2- المناطق الجغرافية لنشاط الميناء:

مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل: فرنسا، اسبانيا، ايطاليا، بلجيكا، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الو.م.ا وكندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة

للبلدان الاسياوية مثل: اليابان، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية.

الجدول رقم 3: التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء

دول المصدرة	دول المستوردة
كرواتيا، إسبانيا، رومانيا، بلجيكا، إيطاليا، فرنسا، برتغال، اليونان، اليابان، سنغافورة، ألمايا، المغرب، هولندا، أوكرانيا.	فرنسا، إيطاليا، كندا، بريطانيا، بلجيكا، الو.م.أ، تركيا، إسبانيا، كرواتيا، الجزائر (الجزائر العاصمة، مستغانم، سكيكدة، وهران) برازيل.

المصدر: وثائق مرجعية للمؤسسة

3- المهام الرئيسية للميناء:

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسيير مينائين:

3-1- ميناء ارزيو وبطيوة: وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشات في عين المكان وهذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام وهي:

- استغلال العتاد والمنشات المينائية.
- تنفيذ أعمال الصيانة والتهيئة، التجديد، البنايات الفوقية المينائية.
- عمليات إيداع البضائع والشحن والتفريغ.
- عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن
- ممارسة الضبط والأمن المينائي داخل الحدود العامة للميناء

هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء التقيد بها.

المبحث الثاني: دراسة تسيير عملية التكوين المؤسساتي في ميناء أرزيو

المطلب الأول: سياسة التكوين المؤسساتي في المؤسسة

إن التكوين المؤسساتي هو مجموع الأنشطة والأعمال التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على القيام بوظائفهم بكفاءة، والهدف الأساسي من لتكوين هو ضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية الضرورية لتحقيق برنامج المؤسسة. وفي نفس الإطار يعتبر التكوين المؤسساتي كاستثمار للموارد البشرية، ولا يكون

فعالا إلا إذا ارتكز على أسلوب يهدف إلى تحسين وضعية العمل الحالية والمستقبلية تكفل كل مسؤول شخصيا على مستواه بعملية التكوين المؤسساتي وبإستشارة متخصصين في قسم الموارد البشرية.

إن سياسة التكوين المؤسساتي للمؤسسة غايتها تنمية الموارد البشرية حتى يستطيع المؤسسة من أن يمتلك مستخدمين يوافقون مقاييس المؤهلات المفروضة من طرف نشاطه ومسايرة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، كما أن التحسن المستمر للمؤهلات يمثل المحور الرئيسي لسياسة التكوين المؤسساتي للمؤسسة، والتي تتميز بالخصوصيات التالية:

- الإدارة الكاملة في تطبيق النظام السلمي، والذي هو مبدأ هرمية التنظيم فيما يخص مسؤولية التكوين المؤسساتي.
- وضع بعض الشروط الخصوصية على أنشطة التكوين المؤسساتي.

تسعى المؤسسة من خلال هذه السياسة إلى ما يلي:

1- تنمية الاحتراف

يعتبر التكوين المؤسساتي بالنسبة للمؤسسة استثمارا، بحيث يجب أن يعطي ثماره بتحسين خبرات المستخدمين، وهذا يجعلهم أكثر فعالية في مناصب عملهم، كما أنه يعد وسيلة تجمع في آن واحد تطلعات الأفراد والمؤسسة.

2- **الانفتاح على العالم الخارجي والمتابعة التكنولوجية**

يجب أن يكون التكوين المؤسساتي باستمرار منفتحا على العالم الخارجي، كما يجب أن يسطر بالشراكة مع الجامعات، مراكز التكوين المؤسساتي والبحوث، وكذلك مع المؤسسات ذات نفس النشاط.

3- نقل التكنولوجيا

المؤسسة مجبر على تنمية عملية التكوين المؤسساتي والتي تشجع على نقل التكنولوجيا خاصة عن طريق الشراكة (الموردون، مراكز التكوين المؤسساتي ...) في ميادين تهمهم.

4- **تطوير ثقافة المؤسسة:**

التكوين المؤسساتي الخاص يجب أن يطور لتقوية ثقافة المؤسسة، والإنشاء رصيد من القيم والانسجام للمجموعة والشعور بالانتساب إلى هذا المؤسسة.

المطلب الثاني: أشكال التكوين المؤسساتي المنجز داخل المؤسسة.

يضع المؤسسة كل الوسائل البيداغوجية البشرية والمادية لإنجاح وترقية عملية التكوين المؤسساتي، بحيث في هذا الصدد نميز ما بين ثلاثة أشكال للتكوين وذلك حسب المدة الزمنية والمكان والنوع.

1- التكوين المؤسساتي حسب المدة الزمنية

تختلف المدة الزمنية للتكوين باختلاف الهدف المرجو منه وطبيعة برنامج التكوين المؤسساتي الأسلوب المتبع حيث نميز ما بين الشكلين التاليين:

أ. التكوين المؤسساتي قصير المدى

كل تكوين لا تتجاوز مدته ستة أشهر بصفة مستمرة يعتبر قصير المدى حسب المؤسسة الغاية منه تقوية المستخدمين الذين يبدون ضعفا في تأدية مهامهم ووظائفهم، وكذلك كسب معارف جديدة في مجال التسيير والتكنولوجيا. كما يسمح هذا الشكل من التكوين المؤسساتي للمؤسسة بمسايرة التقدم الحاصل في التكنولوجيا، وأن يمنح المستخدمين فرصة الاطلاع على ما يجري في محيط المؤسسة من تغيرات في جميع المجالات، كما يتسنى للمستخدم من أن يقوي مهاراته حتى يرفع من إنتاجيته ومردوديته.

ب. التكوين المؤسساتي طويل المدى

كل تكوين تتجاوز مدته ستة أشهر بصفة متواصلة يعتبر طويل المدى حسب المؤسسة الهدف منه تكوين كفاءات جديدة واكتساب معلومات جديدة، حيث تكون نهاية هذا الشكل من التكوين المؤسساتي باكتساب المترشح أو المستفيد من هذا التكوين المؤسساتي لشهادة معترف بها. ويخضع هذا التكوين المؤسساتي للشروط التالية:

- يجب على المستفيد من هذا التكوين المؤسساتي أن لا يكون قد استفاد سابقا من تكوين طويل المدى.
- يكون عمر المترشح مساوي أو أقل من 35 سنة.
- يجب على المترشح أن تكون له على الأقل خمسة سنوات عملا
- يجب على المترشح أن تكون له قدرات كبيرة ومؤكدة عن طريق الاختبارات واللقاءات التحاورية.
- يجب أن يندرج التكوين المؤسساتي ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

- **التكوين المؤسساتي لغرض الترقية:** تدوم غالبا مدة هذا التكوين المؤسساتي ستة أشهر مستمرة غرضه الترقية من منصب إلى آخر، ويقام تبعا للبرنامج التالي: يخضع المترشح أو المستخدم بعد الانتقاء إلى تكوين نظري حسب التخصص)، تتراوح هذه المدة من 03 أشهر بالنسبة لعون الميناء مثلا إلى 04 أشهر

بالنسبة لعون الصيانة، بعدها تأتي مرحلة الامتحان التطبيقي، وبعد هذين الامتحانين يخضع المعني بالترقية إلى امتحان شامل أين سيتم تقييمه من طرف اللجنة فإن كان القرار إيجابي يرسم المعني بالأمر في المنصب الجديد وبالتالي يتحصل على ترقية.

- **التكوين المؤسساتي لغرض الإتقان:** لا تتجاوز مدة هذا التكوين المؤسساتي ثلاثة أشهر، هدفه التكيف مع كل التطورات في جميع الميادين التي لها علاقة مع متطلبات منصب ، العمل، بحيث يسمح هذا التكوين المؤسساتي للعامل بالتعرف وكسب المهارات الجديدة في استعمال تكنولوجيات حديثة وذلك باللجوء إلى عقد تكوين خاص بمستعمل هذه التكنولوجيا، كما جرى عند اقتناء نظام المراقبة المباشرة (CDS) فإن المقاول والمؤسسة عقدا على هامش العقد اتفاق خاص بتكوين إطارات المؤسسة والتي بدورها تعمل على تكوين جميع العمال المعنيين داخل المؤسسة ويكون هذا النوع من التكوين المؤسساتي داخل الوطن وبالتالي يكون هناك تفرغ جزئي للعامل، كما يكون خارج الوطن وبالتالي يكون هناك تفرغ تام للعامل.
- **التكوين المؤسساتي لغرض التحسين:** يقام سنويا اجتماع بين رئيس مصلحة التكوين المؤسساتي ومسؤول تسيير المسار المهني، بالإضافة إلى مدير قسم الموارد البشرية يقيمون فيه العمال، حيث يتم إحصاء العمال الحاصلين على تقييم ضعيف، ويقوم بعد انتهاء الاجتماع مسؤول التكوين المؤسساتي بالاتصال مع المسؤول المباشر لكل مستخدم أظهرت عملية التقييم ضعفه، عندما يتصل به شخصيا.

2- التكوين المؤسساتي حسب المكان

يختلف مكان التكوين المؤسساتي باختلاف الأهداف المسطرة والمرجوة من هذا التكوين المؤسساتي، حيث نميز ما بين ثلاثة أشكال التالية:

أ. التكوين المؤسساتي داخل المؤسسة:

يتم هذا التكوين المؤسساتي داخل المؤسسة في المركز التابع له المسمى CPE وهذا بتأطير إما داخلي أو خارجي، ويكون إما قصير أو طويل المدى و هذا حسب الغرض منه، وعادة ما يكون الهدف منه التقوية والإتقان.

ب. التكوين المؤسساتي خارج المؤسسة داخل الوطن)

ينجز هذا التكوين المؤسساتي خارج مراكز التكوين المؤسساتي التابعة للمؤسسة داخل الوطن في معاهد وجامعات أو مدارس معتمدة من طرف الدولة، ويكون الهدف منه كسب معارف جديدة نتيجة للتغيرات والتطورات الحديثة، وينظم عادة على شكل ملتقيات وندوات

ج. التكوين المؤسساتي خارج الوطن

ينجز هذا التكوين المؤسساتي خارج الوطن لكونه يتطلب مستوى عالي من التأطير، ويكون إما قصير أو طويل المدى وهذا حسب الهدف المسطر من أجله.

3- التكوين المؤسساتي حسب النوع

يمكننا أن نميز ما بين أنواع التكوين المؤسساتي المسطرة من طرف المؤسسة الهدف المرجو منه فيما يلي:

يقام هذا التكوين المؤسساتي على مستوى مركز التكوين المؤسساتي التابع للمؤسسة داخل المؤسسة.

أ. التكوين المؤسساتي للاندماج:

تدوم مدة هذا التكوين المؤسساتي عادة السنة الهدف منه تسهيل عملية الاندماج والتأقلم مع العمل دون مشاكل تتعلق بالخبرة ويكون في منصب العمل، وهو يخص خاصة الموظفين الجدد.

ب. التكوين المؤسساتي للتأهيل:

مدة هذا التكوين المؤسساتي غير محددة، غرضه الرفع من المستوى التأهيلي لإتاحة فرص الترقية، ويقام خارج المؤسسة في معاهد ومدارس معتمدة، ويخص كل دوائر المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل برنامج التكوين المؤسساتي المسطر من طرف المؤسسة

لا يمكن للتكوين أن يكون له معنى إلا إذا ارتبط وتعلق بسياسة ومبادئ التنمية للموارد البشرية في المؤسسة لهذا السبب فإن عامل التخطيط أصبح يتطور من فترة الأخرى باعتباره وسيلة هامة لتسيير الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تتمثل مراحل برنامج التكوين المؤسساتي المسطر من طرف المؤسسة في المراحل الثلاثة:

1- مرحلة ما قبل التكوين المؤسساتي (المرحلة التحضيرية)

يعتبر المؤسسة هذه المرحلة بأنها أساسية بكونها تبدأ بتحديد احتياجات التكوين المؤسساتي وأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات سيساعد في جعل النشاط التكوين المؤسساتي نشاطا فعالا.

إن احتياجات التكوين المؤسساتي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد يتعرض لها المؤسسة، من خلال ذلك يقوم المؤسسة بوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين المؤسساتي لتلبية احتياجاته التكوين المؤسساتية، وهي مهمة يقوم بها رئيس مصلحة التكوين المؤسساتي بالتعاون مع رؤساء الدوائر المعنية بالمؤسسة. ويمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض المستخدمين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض المستخدمين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض المستخدمين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسهم وبعد تحديد
- احتياجات التكوين المؤسساتي ووضع الأهداف تأتي عملية تصميم برنامج التكوين المؤسساتي والتي تتمثل فيما يلي:
  - تحديد الأفراد الذين سيختارون للتكوين.
  - تحديد موضوعات التكوين المؤسساتي.
  - تحديد أساليب وأشكال التكوين المؤسساتي.
  - تجهيزات المعدات والمستلزمات (وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...)
  - إعداد المكونين المناسبين والذين تتوافر لديهم خصائص و مقومات رئيسية .
  - تحديد ميزانية التكوين المؤسساتي.

بهذا يكون كل شيء محضر ومهيأً من أجل البدء في عملية التكوين المؤسساتي، إذ مع انتهاء هذه المرحلة التحضيرية تبدأ مرحلة التنفيذ.

2- مرحلة التكوين المؤسساتي (المرحلة التنفيذية):

تتمثل هذه المرحلة في عملية التكوين المؤسساتي الفعلية أي الشروع في نشاطات التكوين المؤسساتي المسطرة، وذلك بإضافة خصائص جديدة للمتكونين او علاج خصائص سلبية موجودة فيهم، والتي تسمح لهم بالتكيف مع التطورات والتغيرات التكنولوجية، وبالتالي الرفع من إنتاجيتهم.

يقوم المؤسسة في هذه المرحلة بمتابعة دقيقة للمكونين والمتكونين إلى غاية انتهاء البرنامج التكوين المؤسساتي.

إن كان التكوين المؤسساتي داخل المؤسسة، فقد وضم المؤسسة مركز مدعم بوسائل مادية ولتقديم الدروس والمحاضرات والندوات ومخبرين لأجراء التجارب الكيميائية وقاعات لتعلم اللغات ومكتبة.

3- مرحلة ما بعد التكوين المؤسساتي (المرحلة التقييمية)

إن فعالية التكوين المؤسساتي لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لابد القيام بتقييم النشاط التكوين المؤسساتي بشكل عام في المؤسسة وتعتبر مشكلة تقييم التكوين المؤسساتي وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى:

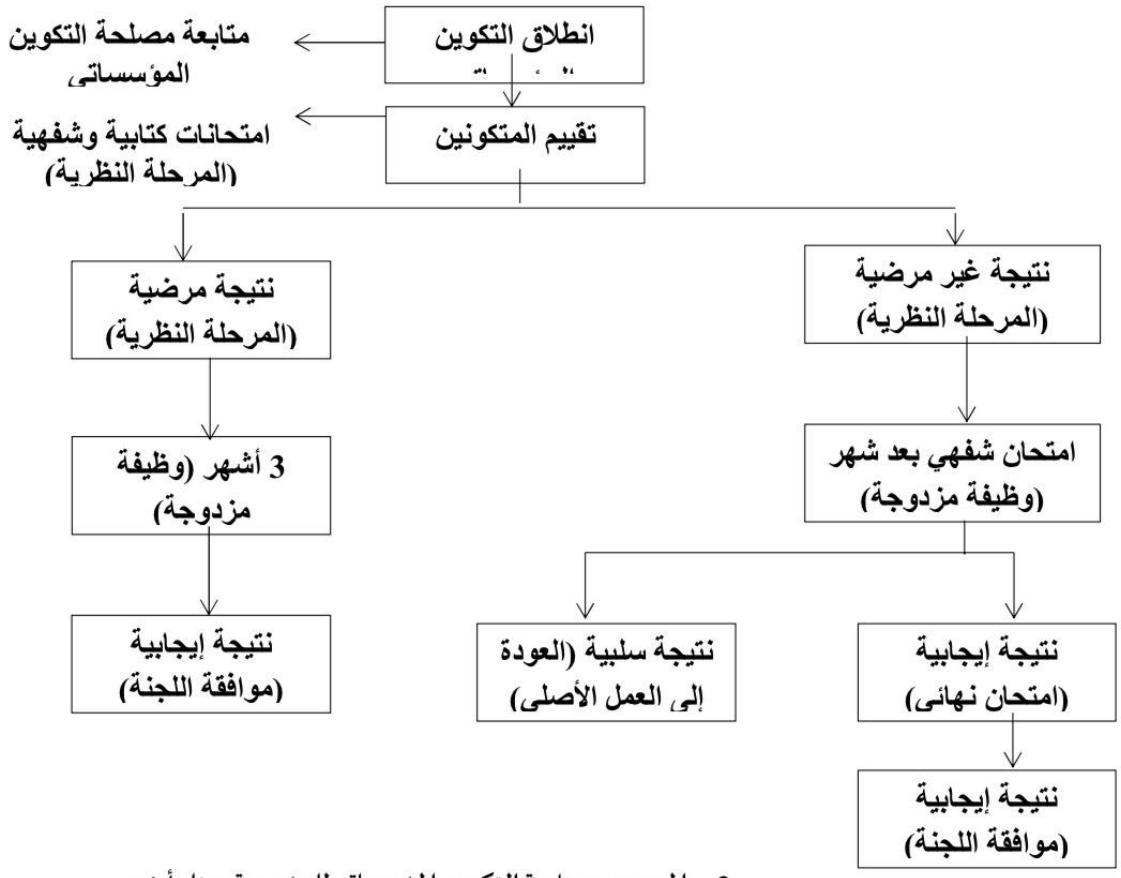
- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

يقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين المؤسساتي المنفذ لمعرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة وتختلف عملية التقييم حسب نوع التكوين المؤسساتي المتبع.

فإذا أجري التكوين المؤسساتي على مستوى المؤسسة فإن تقييم المتكونين يكون على أساس النتائج التي يتحصل عليها كل متكون وفي نهاية التكوين المؤسساتي تقدم بعض الأسئلة على المتكونين من طرف مسؤول التكوين المؤسساتي تطرح فيها مسائل تخص بالأساس أجواء التكوين المؤسساتي ورأيهم في المؤطرين والبرامج وطريقة التكوين المؤسساتي وكلما أبدى المتكونين رضاهم اعتبر المسؤولون عن التكوين المؤسساتي أن الأهداف قد حققت.

يمكن تلخيص هذا التقييم في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : تقييم التكوين المؤسساتي في المؤسسة



- المصدر: مصلحة التكوين المؤسساتي للمؤسسة ميناء أرزيو

أما إذا أجري التكوين المؤسساتي خارج المؤسسة فإنه يعتمد على التقارير الخاصة بالمكونين (المؤطرين) بالإضافة إلى التقارير المقدمة من طرف المستفيدين أي نهاية عملية التكوين المؤسساتي.

المطلب الرابع: أهمية عملية التكوين المؤسساتي في المؤسسة

يبذل المؤسسة جهودا كبيرة في مجال التكوين المؤسساتي وتطوير القوى العاملة به، يهدف من خلاله إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في وظائفهم وتحسين كفاءاتهم، حيث أن المؤسسة يركز على التكوين المؤسساتي قصير المدى مقارنة بالتكوين المؤسساتي طويل المدى والذي يرجع إلى ضخامة تكاليف هذا الأخير بالإضافة إلى اعتماده على التكوين المؤسساتي داخل الوطن مقارنة بخارج الوطن وهذا راجع إلى نفس السبب السابق الذكر، إلا أن الفئة الأكثر استفادة من التكوين المؤسساتي خارج الوطن رص المؤسسة على إكساب إطاراته الإطارات، وهذا راجع إلى المتوفرة في الخارج، وبالتالي ضمان كفاءة عالية لموظفيه ودوائره.

إذن يمكننا أن نستخلص أهمية التكوين المؤسساتي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- تنمية كفاءة وخبرة الموظفين وزيادة مهاراتهم، والسماح لهم باكتساب مهارات

- إعداد الشباب من العمال لشغل الوظائف القيادية في المستقبل على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والتي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي صفة البالغة في العمل.
- يسمح التكوين المؤسساتي بتطوير الميناء والنهوض به كما، وبالتالي التحسن في الميناءية. كذلك التكوين المؤسساتي للعمال الجدد الملتحقون بالعمل بالاندماج والتأقلم السريع مع وظائفهم.

قسم الموارد البشرية (R) مسؤول عن تنسيق ومراقبة أنشطة خدماته:

1- قسم التكوين

يتولى مسؤولية تطوير واقتراح خطط التكوين للمجمع وضمان تنفيذها. كما يضمن:

- إدارة شؤون الموظفين تسجيل الوقت التقييم التكوين، الخ.) من خلال إعداد تقارير النشاط والمراجعة السنوية.
- الإدارة الإدارية والمالية للمتدربين.
- تطوير خطة التكوين المستقبلية.

2- قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار المهني:

يتولى هذا القسم مسؤولية البحث عن طلبات التوظيف، واختيارها، وتوظيفها، وتقييم أدائها. كما يوفر:

- معالجة كافة معلومات التقييم المتعلقة بالموظفين المجمعين.
- إعداد خطة الموارد البشرية وإدارة الملفات الوظيفية.

3- هيكل إدارة الموارد البشرية في:

التكوين الأساسي	المهام	البعثات	مسمى وظيفي
	- إعداد خطط التوظيف والموافقة على اختيار المرشحين. - تطوير وضمان تنفيذ سياسات تخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية. - تحديد التناقضات بين التوقعات وجداول الموظفين الفعلية واتخاذ التدابير التصحيحية. - ضمان حسن سير عمل خدمات إدارة المسار المهني والتكوين"؛ بهدف تعزيز التنمية الجيدة للموارد البشرية. - يساهم في جهود تنويع وتنمية القدرات البشرية؛ من خلال تخطيط	مسؤول عن إدارة وتنسيق الخدمات المختلفة لقسم الموارد البشرية	**رئيس قسم الموارد البشرية**

	الاحتياجات ووضع نظام عقلاني لإدارة المسار المهني. – التأكد من احترام الجداول الزمنية وضمان جودة التكوين. الإشراف والرقابة على أعمال الميزانيات العمومية. – ضمان توسيع وتطوير مركز التكوين وإنشاء التنظيم اللازم لتشغيله. – ضمان الاستخدام الرشيد لمعدات المركز والتي توضع تحت سلطة ومسؤولية المشرف. – تقديم الدعم التعليمي للمجندين الجدد المخصصين للتوجيه في المجمع. – ضمان تنظيم دورات تكوينية عملية. – ضمان تنفيذ كافة الإجراءات التكوينية الخاصة بإضفاء الطابع الرسمي على ملفات تسجيل المرشحين، والدعم الإداري والمالي، والمتابعة التعليمية، وتعيين المتدرب.		
	– تحديد احتياجات التكوين المهني. – ضمان تنفيذ خطة التكوين المتفق عليها. – تنسيق والإشراف على أنشطة التكوين. – ضمان توفر كافة الموارد اللازمة للتكوين. – ضمان تنفيذ البنود التعاقدية المختلفة المتعلقة بالتكوين. – يحافظ على علاقة وثيقة مع مدير مركز التكوين. – إدارة موظفيها تسجيل الوقت التقييم، التكوين، الخ. – إعداد تقارير النشاط والميزانية السنوية. – ضمان الإدارة الإدارية والمالية للمتدربين. – التأكد من وضع المتدربين في وضع مهني. – ضمان التواصل مع معاهد التكوين المتخصصة والجامعات. – تطوير خطة التكوين التنبؤية. – يقترح الإجراءات التي يجب تنفيذها في إطار خطة التكوين.	يتولى مسؤولية إعداد وإقتراح خطة التكوين للمجمع وضمان تنفيذها.	**رئيس قسم التكوين**
– نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في	- التجميع من هياكل التكوين، وبرامج التكوين والتطوير وإعادة التكوين. – توزيع برامج التكوين على الهياكل. – يراقب الوكلاء أثناء المحاكمة والمديرين المعاد تعيينهم. – ضمان الالتزام بالبنود التعاقدية. – تسجيل الوكلاء لدى منظمات التكوين. – توزيع العقود والتعديلات على المستفيدين. – التأكد من أن الهياكل تتوافق مع تفاصيل إرسال الوكلاء للتكوين.	ضمان الإنجازات المادية والبشرية لكافة أنشطة التكوين بما يتوافق مع الخطط	**إطار الدراسة في جامعة رفيق الحريري**

الدم +8S - نسبة الكحول في الدم +8S - نسبة الكحول في الدم +8S - نسبة الكحول في الدم +8S - نسبة الكحول في الدم +8S - نسبة الكحول في الدم +8S	- الحفاظ على علاقات منتظمة مع منظمات التكوين.	الموضوعة.	
	- جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالندوا. - جمع المعلومات لإعداد تقييم التكوين. - متابعة استقبال المجندين الجدد. - إعداد التقارير. - استكمال ملفات المتدربين. - برمجة ورصد الندوات.		**وكيل في التكوين**
	- يخطط لاحتياجات التوظيف على المدى القصير والمتوسط ويراقب التوظيف. - متابعة عمل تطوير بطاريات الاختبارات القياسية. - ضمان الالتزام بالمخططات التنظيمية الموضوعة لكافة الهياكل. - يشرف على كافة الإجراءات المتعلقة بتجنيد المتدربين للتكوين. - معالجة كافة معلومات التقييم المتعلقة بالموظفين المجمعين. - إعداد خطة الموارد البشرية وإدارة الملف الوظيفي. - يشارك في جميع حالات إعادة التوجيه وحركة الموظفين. يحضر إجراءات المواعيد. - يشارك في وصف ودراسة الوظائف الجديدة التي يتم تعيينها. - إطلاق حملات دورية للتعريف بالموظفين. - إجراء مراجعات لخطط توقعات القوى العاملة.	يتولى مسؤولية البحث عن طلبات التوظيف وإختيارها وتوظيفها وتقييم أدائها.	**رئيس قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار المهني**

	– إدارة موظفيها تسجيل الوقت التقييم التكوين، الخ.		
– نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S – نسبة الكحول في الدم +8S	– يشارك في الدراسة ويوصي بالحركات الممكنة ويحدد احتياجات التوظيف. – جمع المعلومات المتعلقة بالفجوات المهنية لتنفيذ خطة التكوين (إعادة التكوين التكوين الإضافي، التكوين) – طلاق حملة تقدير بشكل دوري. – تحديث الملفات والسجلات المهنية. – إعداد المواد والمعلومات التجميعية للجان الفرعية واللجان الفنية. – ضمان أرشفة وثائق القسم. – جمع محاضر الفحص والاختيار والمقترحات المختلفة (المقترحات، الحاملين الخ). – يتعاون مع خدمات ADM و FOR لتحديث شهادات التكوين وملفات التكوين. – إنشاء ملفات إدارية للمجندين الجدد. – تنفيذ نظام التقييم وجمع عناصر التقييم المتعلقة بمؤهلات الوكلاء. – معالجة المعلومات المتعلقة بحركة الموظفين وإنشاء لوحة المعلومات.	مسؤول عن إدارة المسارات المهنية ذات الإمكانات البشرية من خلال مراقبة تقييمات الموظفين وتطوير خطط التطوير.	**مدير الدراسات في جامعة رفيق الحريري**

4- سياسة إدارة المسار المهني في:

سنتفق على تسمية المهارات في شركة ميناء أرزيو EPA مجموعة مستقرة نسبيًا ومنظمة من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة التي اكتسبها الأشخاص من خلال التكوين والخبرة والتي يمكنهم تحديثها، دون تعلم جديد، في السلوك المهني الذي تقدره شركتهم (تكوين الموظفين).

لكي تكون المهارات المعقدة قابلة للتشغيل، يجب التعبير عنها بطريقة توجه العمل، مما يقودنا إلى الاعتقاد بأن المهارات يجب أن تلبي سنة (06) خصائص رئيسية:

- يجب أن تكون بمثابة جسر بين الناس والوظائف وهذا يعنى أنه يتم تطبيقها على الناس؛ فهي تمثل قدرات العمل يتم تطبيقها على الوظائف؛ فهي لا تشير فقط إلى المتطلبات المهنية ولكن أيضا إلى خصائص المنظمة استخدام المخططات التنظيمية).

- ويجب أن تستجيب هذه المهارات لمبدأ المنفعة الاقتصادية؛ وهذا يعني أن قيمة المهارات لا تتوقف فقط على مستوى الخبرة التي تعبر عنها أو ندرتها في سوق العمل، بل تعتمد بشكل أساسي على المشاريع والوظائف التي تساهم في إرضائها.
- ويجب تحديد هذه المهارات بشكل جماعي فمفهوم المهارات له آثار فردية ومحلية، ولكنه ينبع من الاهتمام بالإدارة الجماعية.
- ويجب أن تسهل التنمية الفردية والهدف من إدارة المهارات ليس إنشاء حالة من تراث المهارات ولكن جعلها مريحة من خلال أساليب العمل المؤهلة والتحسين المستمر، كما أن صياغة المهارات تسمح بظهور احتياجات التكوين.
- ويجب أن تكون المهارات قابلة للنقل من وضع عمل إلى آخر وعلاوة على ذلك، فإن إتقان مهارة واحدة يمكن أن يشجع على اكتساب مهارة أخرى تشبه المهارة الأولى، مما يبرر تقييم المهارات وجرد المهارات المهنية.
- ويجب أن تخضع هذه المهارات لتقييم متدرج؛ لأنه لا يكفي تحديد المهارة، بل من الضروري أن نكون قادرين على تحديد مستوى الاكتساب التقييم الفردي أو المتطلبات تقييم الوظيفة).

تتم إدارة سياسة إدارة المسار المهني هذه من قبل إدارة تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار المهني ويتكون هذا الأخير من سنة (06) من مسؤولي جامعة وهران المسؤولين عن دراسات إدارة المسار المهني جميعهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران؛ بمعنى آخر علم نفس العمل، وعلم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع العمل، أو حتى علوم الإدارة والإحصاء.

تواجه إدارة شركة بورتواير دارزيو إي بي إيه العديد من التغييرات التي يجب استباقها لمواصلة تطويرها. وتتعلق هذه التغييرات تحديدًا بما يلي:

- زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.
- أهمية علاقات خدمة العملاء.
- تسارع التغيرات في المنظمات والمهن.
- نقص العمالة.
- تمديد الحياة العملية.
- الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى تقاعد العديد من الأشخاص.

ولهذا السبب، فإن أقسام الموارد البشرية من الأنشطة الأربعة (04) مثل: (المنبع المنبع، إلخ) في PORTUAIRE D'ARZEW EPA؛ يجب أن تنشئ ممارسات الإدارة الفعالة، وتعبئة الموارد البشرية، وتطوير التكوين.

5- منهج إدارة المسار المهني في قسم تنمية الموارد البشرية في:[1]

أ. منطق التشغيل:

هناك سياسة إدارة المسار المهني فهي تُدار من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار المهني؛ ويتألف هذا القسم من ستة (06) مسؤولين تنفيذيين في جامعة رويتر هوم مسؤولين عن دراسات إدارة المسار المهني. هذا القسم من قسم تطوير الموارد البشرية؛ يساعد قسم <<SLR>> ؛ أي: الاختيار والتوظيف الموجود في مقر أنشطة المصب في شركة بورتوير دارزيو للطاقة الشمسية؛ على وضع خطة التوظيف؛ نظرًا لأن التوظيف؛ تم نقله من المجمعات المختلفة وتم مركزيته من خلال إنشاء إدارة اختيار وتجنيد؛ والتي تمارس سلطة اتخاذ القرار الكاملة؛ فيما يتعلق باكتساب عملاء جدد، ومراقبة توجيههم وتكوينهم وكذلك تطوير المهارات والمسارات المهنية من خلال مراقبة ومراقبة أساليب وإجراءات إدارة المسار المهني المطبقة داخل المجمعات الحيوية لشركة ميناء أرزيو.

ونلاحظ أن إدارة المهنة تعتمد على أسلوب يتكون من:

- من ناحية أخرى، إجراء تحليل للوضع الحالي تحليل الوظيفة).
- ومن ناحية أخرى، تقييم احتياجات الشركة المستقبلية تقييم الموظفين وأنواع المغادرة المختلفة.

بمقارنة هذين المتغيرين، يضع قسم إدارة المسارات المهنية سياسة لإدارة الموارد البشرية، بما يمكن من التوفيق بين احتياجات الشركة ومواردها البشرية وتقود هذه السياسة الشركة إلى وضع إجراءات تعديل تتعلق بتكوين الموظفين التكييف النوعي أو إجراءات تعديل تتعلق بحجم العمالة التي توظفها الشركة التكييف الكمي).

ب. مصادر التوظيف

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية، ومع ذلك، ووفقًا للأحكام التنظيمية السارية على PORTUAIRE D'ARZEW EPA ، يُجرى التنقيب داخليا في البداية، فيما يتعلق بالمصدر الخارجي وتحدد هذه العملية في الخطوتين 2 و3.

[1] وثائق شركة PORTUAIRE D'ARZEW EPA – المقر الرئيسي لأنشطة المصب – RHU (2008 / 2009)

تهدف المصادر الداخلية إلى شغل المناصب بالمهارات الداخلية للشركة، وهي الأربعة (04) التالية:

- **الموظفين:** يتم التوظيف عندما يكون هناك شاغر في وظيفة لا تتوافق مع إجراءات تبادل الوظائف، يقوم قسم تنمية الموارد البشرية بإجراء تحليل اختيار للمرشحين على أساس عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي الخبرة المهنية، تقييمات الإدارة، السلوك، وما إلى ذلك؛ يتم وضعهم تحت الملاحظة ويجب أن يتبعوا التكوين إذا لزم الأمر كإجراء داعم.
- **الطفرة:** الاتفاقية الجماعية لشركة PORTUAIRE D'ARZEW EPA؛ تحدد النقل على النحو التالي: "... **الانتقال من محطة عمل إلى أخرى، مما يؤدي إلى تغيير المهمة. قد يؤدي هذا التغيير في المهمة إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة، أو كليهما في الوقت نفسه.**" يجب على العامل تقديم طلب كتابي مع ذكر الأسباب بدقة، ويُحال الطلب عبر القنوات الرسمية إلى المدير المخوّل للهيكل الذي يستدعيه لإجراء مقابلة عند الحاجة. في حال الموافقة يُحال الطلب، مرفقًا بنموذج النقل التنظيمي، إلى الهيكل المضيف الذي يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة. خلال المقابلة، يُبلغ العامل بجميع التفاصيل المحتملة المتعلقة بمكان العمل، مثل نظام العمل الإزعاج التعويض التصنيف، إلخ).
- **الترويج:** الترقية أحد عناصر "نتائج" عملية "نظام التقييم". قد يكون الموظف ذو التقييم العالي مؤهلاً للترقية. الترقية هي تطور وظيفي رأسي أي الانتقال من وظيفة إلى أخرى أعلى مرتبة هدفها هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال توزيع المهام على كل وظيفة؛ ويجب على الموظف الذي يلبي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير معارفه ومؤهلاته المهنية، وبناء ثقافة قائمة على الجدارة. تتم الترقية ضمن إطار منظم؛ ووفقًا لاحتياجات الشركة وهيكلها التنظيمي، تتطلب خبرة عملية لا تقل عن ثلاث سنوات وترتبط بالجهود التي يبذلها الموظف في وظيفته، والتي تؤدي نتائجها إلى قيمة مضافة. تُقدّر هذه الجهود من قبل المدير، وتترجم إلى ترقية خلال حملة التقييم السنوية لوظائف القطاع. ويخضع منح الترقية للتكوين وخبرة عملية لا تقل عن سنتين. يشمل تكوين القطاع موظفي التشغيل، مثل: الصيانة والإنتاج والفنيين والسلامة.
- **سوق العمل:** البحث عن طلبات التوظيف من خلال المصدر الداخلي؛ يتم من خلال بورصة الوظائف التي يديرها قسم الموارد البشرية؛ بناءً على إعلان داخلي، ويتعلق بجميع الفئات الاجتماعية والمهنية التنفيذ الماجستير التنفيذيين). يتم نشر الإعلان الداخلي عن طريق البريد الفاكس صحيفة إنفو إكسبريس أو عبر الإنترنت)؛ حسب الحاجة والموعد النهائي لتلقي الطلبات. يمكن الاطلاع على جميع الإعلانات

على الإنترنت من موقع، Portuaire d'Arzew EPA.dz/bourse de l'emploie ويمكن لأي وكيل مهتم بشغل وظيفة شاغرة تقديم طلبه إذا كان ملفه الشخصي يلبي متطلبات الوظيفة.

6- نظام التقييم في:

إن تقييم الأداء وتقييم الإمكانات يشكلان أساس إدارة المهنة؛ حيث يسمحان لك بالتراجع قليلاً وإنشاء مهلة لمراقبة تطور الموظف. ولتحديد إيجابياتها، مع معالجة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين التقييم هو تقرير عن إتقان الوظيفة المشغولة والنتائج المحققة، ويهدف إلى تقييم الأداء، وتحديد الأهداف، وتحديد مهارات الموظفين الكامنة، ومعرفة توقعاتهم، وأخيرًا تقدير مساهمة كل فرد في نتائج الشركة.

الهدف من التقييم داخل المؤسسة هو تحقيق هدفين:[1]

- **بالنسبة للموظف:** فهو يسمح له بمعرفة مسؤولياته وتوقعاته فيما يتعلق بأدائه، ومعرفة المعايير التي سيتم تقييمه على أساسها، ومعرفة أهدافه، والتعبير عن رغباته فيما يتعلق بالتطوير المهني، وأخيرا تحديد نوع الدعم الذي يحتاجه.
- **للمدير:** فهو يسمح له بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها مع الموظف للفترة القادمة، وتقدير الموظف في تنفيذ عمله، ومعرفة توقعاته تجاه المنظمة، وتقييم احتياجاته من التكوين والتطوير، وأخيرا تطوير علاقة تبادل بينه وبين الموظف.

أ. نظام التقييم:

نظام التقييم في GL1/2 هو مجموعة من الخطوات المنظمة، تهدف إلى تقييم مساهمة الموظف. معايير التقييم محددة بوضوح وواقعية في نظام التقييم GL1/2 ، والهدف هو الحصول على تقييم دقيق يشمل كلاً من المقيم والمقيم.

ب. نظام تقييم الوكلاء التنفيذيين:

يركز تقييم الأداء السنوي للوكلاء على النتائج التي حققها كل شخص مُقيم مقارنةً بأهداف الأداء المحددة والأهداف الشخصية المتفق عليها، وبشكل أكثر تحديدًا فيما يتعلق بهذه المهام والمسؤوليات. يُسجل المقيم ملاحظاته في النموذج المخصص لهذا الغرض، معربًا بذلك عن مدى رضاه عن تحقيق الأهداف والمهارات المستخدمة.

[1] وثائق شركة PORTUAIRE D'ARZEW EPA - - RHU (2008/2009)

في هذا النموذج نفسه، يُلخّص المقيم نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها أو تعزيزها، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي يجب تحسينها لدى الشخص المقيم. كما يُقدّم توصيات مناسبة بناءً على ما إذا كان الأمر يتعلق بالتكوين أو الترقية أو النجاح أو الفشل. وأخيرًا، يتضمن هذا النموذج التعليقات الشخصية للمقيم والشخص المقيم.

- **طريقة حساب معدل الأداء في:**

ولكي يتمكن من قياس وقياس أداء كل عامل، يستخدم مجمع GL1/2 طريقته الخاصة لحساب معدل الأداء (تحقيق الأهداف).

- **التحكم في ترجيح النتائج:**

أ= تجاوز (11 نقطة) ب = تم تحقيقه (08 نقاط)

ج = تم تحقيقه جزئيًا (04 نقاط) د = لم يتم تحقيقه (1 نقطة)

الحروف D، C، B،A؛ توضح مستوى تحقيق الأهداف، كل مستوى حسب الترتيب من حيث الأهمية يعادل عدد معين من النقاط.

- **وتتراوح درجات تو افق الأهداف بين الآتي:**

1= هدف معقد للغاية (9 نقاط) 2= هدف معقد (6 نقاط)

3= هدف ذو تعقيد منخفض (3 نقاط)

الأرقام 1 و 2 و 3 كل منها يتوافق مع درجة من التعقيد، وكل درجة حسب ترتيب الأهمية تعادل عددًا معينا من النقاط.

يتم ضرب قيمة مستويات تحقيق الأهداف بقيمة درجات التعقيد للحصول على النتائج التالية

أ1=99	ب1=72	ج1=36	د1=9
أ2=66	ب2=48	C2=24	د2=6
أ3=33	ب3=24	ج3=12	د3=3

القيم B1 و B2 و B3 تمثل شبكة النتائج المثلى (المتوقعة).

ونطبق الصيغة التالية للحصول على النسبة المئوية التي تمثل معدل تحقيق النتائج

وأخيرا، لقياس معدل أداء العميل نطبق الصيغة التالية:

ج. نظام تقييم الجهات الإشرافية التنفيذية:

العناصر الأساسية لهذه العملية تقييم التنفيذ / الإتقان هي أوصاف الوظائف التي يضعها قسم التنظيم؛ ويدخلها القسم جميعها في وحدة الرصد المخطط التنظيمي في تطبيق GSAO ينشر قسم تنمية الموارد البشرية، من خلال قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة المسارات المهنية استمارات تقييم جميع الموظفين المنتمين إلى الفئة الاجتماعية المهنية للتنفيذ الإتقان، ويرسلها إلى مديري (المقيمين) في مختلف أقسام المجمع ليتمكنوا من إجراء تقييماتهم.

تمنح درجات تتراوح من ١ إلى ٥ لكل معيار تقييم، سواءً كان يتعلق بالمهام أو السلوكيات أو مهارات الإدارة أو الحضور. يُرجى العلم بأن الدرجتين ١ و ٢ تعتبران درجتين منخفضتين.

- **المهارات التقنية:**

يركز تقييم المهارات الفنية على تحديد المهام ودرجة الإتقان في أدائها.

- **السلوكيات**

وهذا يتعلق بسلوك كل فرد، سواء كان إتقانا أو تنفيذا، أي العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وما إلى ذلك.

- **المهارات الإدارية:**

هذه التقييمات مخصصة للإدارة العليا، أي للموظفين ذوي المسؤولية، مثل رؤساء الأقسام يكشف التقييم في هذا السياق عن قدرة الإدارة العليا على إدارة فريق واتخاذ القرارات.

- **حضور**

يؤخذ الحضور في الاعتبار عند استخدام أوراق التقييم هذه من قبل قسم تنمية الموارد البشرية ويشير الأخير إلى قاعدة بيانات GSAO للاطلاع على حضور كل وكيل الغياب المصرح به "AA" ، الإجازة المرضية "CM"، الغيابات غير المنتظمة "AI".

- **طريقة حساب أداء التنفيذ / الإتقان:**

طريقة استغلال نتائج تقييم إتقان / تنفيذ الفئة الاجتماعية والمهنية هي كما يلي:

الأداء = مجموع النقاط التي تم الحصول عليها

الإعدامات الإتقان: – المهارات التقنية: 60 نقطة

- السلوك: 20 نقطة
- الحضور: 20 نقطة

إتقان عالي: – المهارات التقنية: 60 نقطة

- السلوك: 20 نقطة
- الإدارة: 10 نقاط
- الحضور: 10 نقاط

وهنا نلاحظ أن الموظف يدير مسيرته المهنية من خلال تحقيق الأهداف.

7- سياسة تكوين الموظفين في

يُعتبر التكوين في شركة ميناء أرزيو (EPA) استثمارًا، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى المتعلقة بالجوانب الفنية والمالية وغيرها. ولذلك، اعتمدت الشركة سياسة تكوين تعكس اهتمامها بتطوير كفاءة مواردها البشرية والانفتاح على العالم الصناعي الخارجي، من خلال إنشاء رقابة تكنولوجية.

تهدف سياسة التكوين المطبقة في شركة ميناء أرزيو إلى استكمال المستوى الأولي لتكوين الموظفين، بما يتوافق مع احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى هذا الجهد التكويني على أنه استثمار غير ملموس، محدد بموجب قانون العمل الجزائري قوانين أعوام 1971، 1984، 1990، 1991، و (1993)، ويستند أساسا إلى سياسة شاملة تُحددها الشركة (خطة التكوين)، والتي تعتمد أيضًا على المبادرات الفردية للموظفين.

أ. مهمتها:

ويمكن تلخيص ذلك في تسع نقاط وهي:

تكييف مهارات المديرين مع التغييرات التي حدثت بعد تحديث الشركة، تحسين معارفهم، اكتساب سلوكيات جديدة، التعرف على المفاهيم الجديدة المتعلقة بمهنهم وأنشطة الواجهة، تطوير ثقافتهم المؤسسية، اكتساب الأساليب المنهجية لفهم وتحليل المشاكل، اكتساب الأساليب المنهجية لتحليل المواقف، اكتساب الأساليب المنهجية للتحليل العقلاني للقرار، اكتساب الأساليب المنهجية لتحليل المشاكل المحتملة.

ب. أهداف تكوين الموظفين:

في إطار التطوير الاستراتيجي لشركة PORTUAIRE D'ARZEW EPA، يهدف جهد التكوين إلى نوعين من الأهداف:

- **هدف اقتصادي:** يتيح التكوين تحقيق مكاسب في الإنتاجية من خلال زيادة مؤهلات الموظفين.
- **هدف شخصي:** يمكن استخدام التكوين كأداة لتعزيز مكانة الرجال داخل الشركة

الهدف المنشود هو مطابقة توقعات الأفراد مع احتياجات الشركة من المهارات؛ ويتم في الواقع تخطيط هذا الهدف من خلال تنفيذ خطة تكوينية داخل الشركة.

I. تعزيز القائمة
1 الأداء الفردي في العمل. 2 أداء الوحدة الجودة الإنتاجية، الخ)
II. الاستعداد للمستقبل
3. الاستثمارات الآلات تكنولوجيا المعلومات، الخ.) 4. تغيير التنظيم (التنوع، الخ.) 5. تطور المهن 6 تطور المؤهلات
III. دعم الحركات الفردية
- اندماج - العروض الترويجية - التنقل الداخلي - التنقل الخارجي

جدول يوضح عملية التكوين في قسم تنمية الموارد البشرية بشركة ميناء أرزيو.

8- تطوير خطة التكوين في:[1]

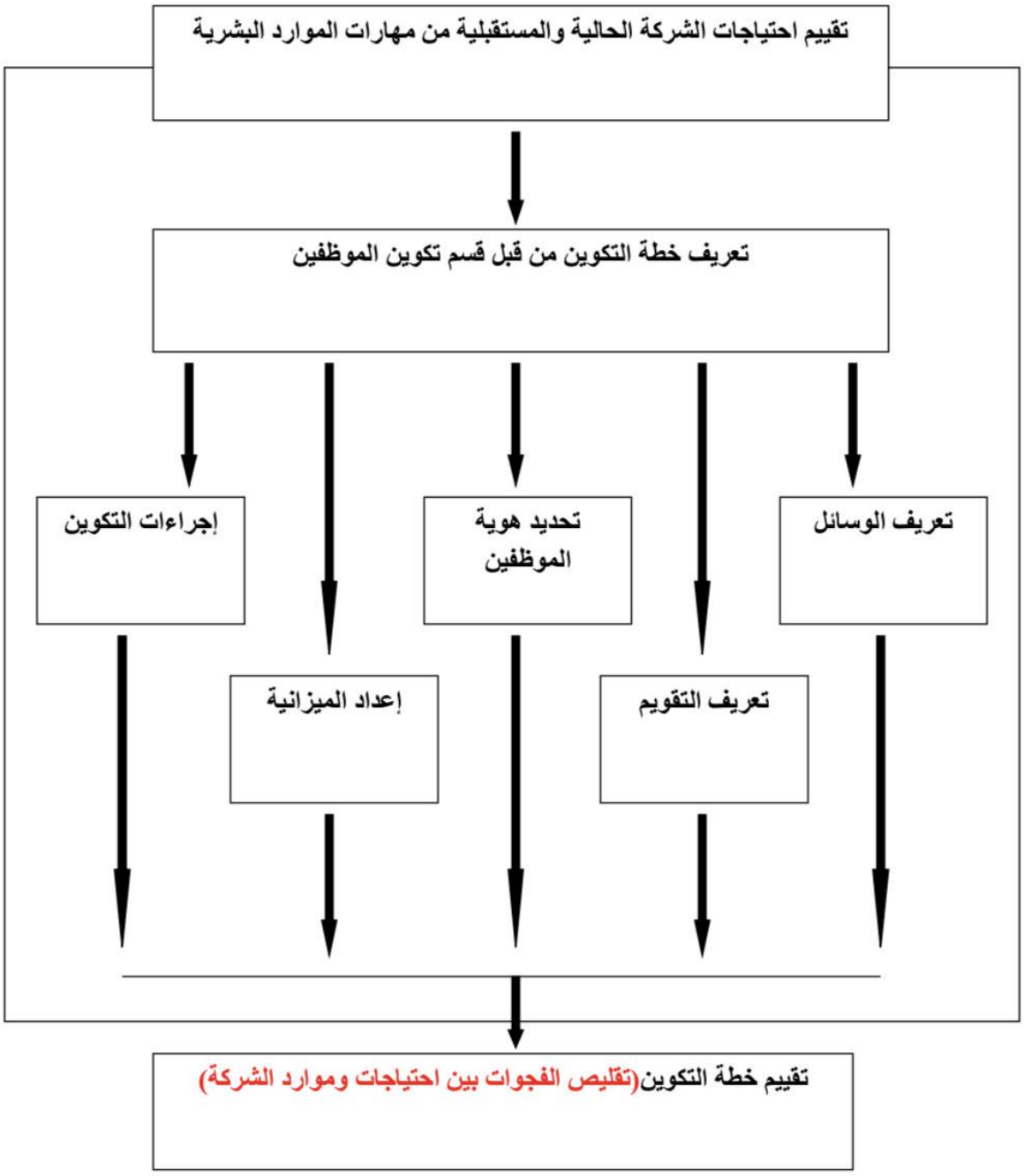
ينفذ قسم تكوين الموظفين خطة التكوين بناءً على احتياجات رؤساء الأقسام المتعلقة بخطة العمل الإستراتيجية المستقبل الشركة. لذا، يعتمد ذلك في البداية على تحديد الشركة للمهارات التي يجب إتقانها داخليا.

[1] وثائق شركة (2008/2009) PORTUAIRE D'ARZEW EPA - - RHU

ومن خلال هذه المراجعة الاجتماعية الداخلية يأتي تطوير خطة التكوين نفسها والتي تغطي الجوانب التالية:

- تعريف إجراءات التكوين التي تحدد برامج التكوين التي سيتم تنفيذها (محتوى التكوين).
- تحديد هوية الموظفين المعنيين يتم داخل الشركة تحديد الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين ينبغي أن يستفيدوا من برنامج تكويني محدد.
- الموارد المادية والبشرية ضروري لحسن سير التكوين أين؟، مع؟ من؟).
- الميزانية المتوقعة تغطية جميع النفقات المتوقعة المتعلقة بتنفيذ برنامج التكوين أجور المتحدثين).
- تقويم الأحداث وصف التنظيم على مدى الوقت للمراحل المختلفة المتعلقة ببرنامج التكوين تاريخ البدء التقدم، تاريخ الانتهاء، وما إلى ذلك.
- إعداد المواصفات.

الشكل رقم 3: عملية نهج خطة التكوين



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

9- المنطق التشغيلي لسياسة تكوين الموظفين في:

يُعد وضع خطة التكوين المرحلة الأولى من عملية التكوين، إذ يُمكننا من تحديد مهارات أو سلوكيات الموظفين التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل. عادةً ما تُحدّد احتياجات التكوين في نهاية العام خلال حملة

التقييم. وبناءً على نتائج نظام التقييم، يقوم قسم الموارد البشرية برصد جميع نقاط الضعف وحصرها، ثم تحويلها إلى احتياجات تكوينية (خطة تكوين)؛ وتمر هذه الخطة بعدة مراحل، هي:

- التحقق من صحة خطة التكوين من قبل كل قسم.
- توفير ميزانية مخصصة لكل نشاط تكويني.
- التحقق من صحة إدارة الخطة وميزانيتها.
- المصادقة على إدارة الموارد البشرية المركزية للخطة وميزانيتها.

سيتم التعامل مع احتياجات التكوين هذه من قبل قسم الموارد البشرية؛ حيث ستكون إحدى مهامه الرئيسية برمجة وتخطيط العمليات بالتعاون مع هياكل المستخدمين ومراكز التكوين.

يستخدم قسم الموارد البشرية الموارد الداخلية والخارجية لتنفيذ خطة التكوين

- **التكوين الداخلي:** يُجرى هذا التكوين داخل مركز التكوين على مستوى المنشأة المعدة لهذا الغرض. جميع أنشطة التكوين المنفذة في المجمع ذات بعد مني (تقني)، يُمكّن موظفي مختلف الهياكل من تحسين مهاراتهم في مهنهم التكوين القطاعي)، وسد الفجوة ورفع مستوى مهارات موظفي الهيئة الفنية (التكوين التوحيدي) وأخيرًا الوصول إلى مناصب أعلى من خلال التكوين للترقية.
- **التكوين داخل الشركة** يتم إجراء هذا التكوين داخل المراكز المتخصصة للشركة مثل: مركز تحسين الشركات (CPE) ، معهد البترول الجزائري (IP، FOR/RHU)، إلخ.
- **التكوين خارج الموقع (الخارجي)** يتطلب هذا النوع من التكوين مستوى عاليًا جدًا من الإشراف، ولهذا السبب يتم تنفيذ هذه الإجراءات في معاهد وطنية أو دولية أو منظمات أخرى؛ فهي تندرج في إطار تجديد المعدات أو التكوين المحدد الذي يتم برمجته عمومًا للمديرين التنفيذيين لشركة PORTUAIRE D'ARZEW EPA؛ نظرًا لمكانتهم في الإدارة.

10- بعض الأدوات التشغيلية لإدارة خطة التكوين وإدارة المسار المهني في:

- TBF: إنها لوحة معلومات تكوينية تقوم بتنفيذ خطة التكوين من خلال إجراءات تكوين الموظفين.
- بصراحة: هي لوحة معلومات للموارد البشرية تجمع كل التطورات والمراجع والأدوار والمساهمات وخطط التكوين للعام السابق "N-1" و"N" قيد التنفيذ و "N+1" للعام التالي من حيث تحقيق أهداف الشركة في ضوء سياستها العامة من خلال التكوين وإدارة المسار المهني.
- يكون أوراق التسليم التي تثبت استلام الملفات من قبل المستلم.
- جيسور: هي أداة حاسوبية، وهي قاعدة بيانات لإدارة الموظفين بمساعدة الحاسوب، وتحتوي على جداول مثل: البيانات الشخصية لجميع العاملين، والبيانات المهنية، والمخططات التنظيمية.
- المتصفح: هي أداة تكنولوجيا المعلومات الأكثر تطوراً أو تعقيداً؛ تستخدمها إدارة تخطيط القوى العاملة وإدارة المهنة، وكذلك إدارة التكوين؛ ظهرت بعد GÉSSOR، لأنها تكمل تحليل معادلات وجداول التكوين وإدارة المهنة الخاصة بالأخير.
- جي إس أو هي أداة كمبيوتر سبقت GÉSSOR، حيث كانت تدير تسجيل وقت الموظفين ومهامهم.
- يكتشف هذا هو آخر محلل جدول البيانات؛ يمكنه ربط عدة جداول؛ مثال: ربط أهداف الشركة بالحقائق المتطورة أو الحقائق المرجعية.
- التقارير الأسبوعية: هذا تقرير يومي مفصل لكل إجراء تكويني.
- التقارير الشهرية: هو تقرير شهري مفصل لكل اجراءات التكوين ومقارنتها بأهداف الشركة من حيث إدارة توقعات التكوين.

مواصفات التكوين: وهو الضمان الوحيد للنتائج، وقد تم وضعه من قبل قسم التكوين؛ وذلك لتنفيذ خطة التكوين المخصصة فقط لموظفي المؤسسة، وهو يحتوي على ستة (06) أقسام وهي:

- السياق والأهداف العامة: لماذا؟ المشكلة المطلوب حلها والتحسين المطلوب.
- السكان المعنيين.
- أهداف التكوين المعرفة والمهارات المطلوب اكتسابها.
- جهاز التكوين المتصور.
- عناصر إدارة التكوين.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات.

- أوراق التقييم.
- أوراق العمل المهنية.
- عقود تكوين الوكلاء.
- استبيان تقييم التكوين: إنه الدعم الذي يسمح لنا بتقييم التكوين الذي قمنا به، ويحتوي على البيانات التالية:
  - **العنوان:** يحتوي على:

1. وتبع ذلك موضوع التكوين
2. التخصص.
3. الاسم الأول والأخير للوكيل.
4. رقم الموظف الخاص بالوكيل.
5. القسم والخدمة.
6. تاريخ التكوين.

  - **محتوى:** يحتوي على ستة (06) أسئلة يجب الإجابة عليها بنعم أو لا وهي:

1. هل التكوين الذي تلقاه الوكيل الخاص بك يلبي متطلبات وظيفته؟
2. هل تعتقد أن وكيلك قد اكتسب المعرفة النظرية والعملية اللازمة لعمله؟
3. هل تحسن أسلوب عمل وكيلك بعد هذا التكوين؟ إذا كان الأمر كذلك، ففي أي المجالات؟
   - رؤية أوضح لموقفه.
   - تعاون أفضل مع شركائها.
   - تحليل أفضل، وإجراءات أكثر ملاءمة.
   - أداء أفضل في التنظيم وتنفيذ المهام.
4. بعد هذا التكوين، هل أصبح وكيلك أكثر كفاءة في عمله؟
5. هل يطبق وكيلك ما تعلمه في التكوين في الميدان؟
6. هل يحتاج وكيلك إلى تكوين إضافي ليكون أكثر كفاءة في أداء دوره؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هو التكوين الضروري لوكيلك؟

11- تقييم خطة تكوين الموظفين في:

ويهدف تقييم خطة تكوين الموظفين إلى تحليل ما إذا كانت هذه التدابير قد جعلت من الممكن تقليص الفجوات التي لوحظت بين احتياجات الشركة من المهارات والموارد المتاحة.

ومن الممكن بعد ذلك تحليل صحة نتائج خطة التكوين من خلال

- منح الشهادات في إطار التكوين للأشخاص المعنيين.
- تعزيز الموظفين المدربين داخليا مما يثبت اكتساب مهارات جديدة.
- التقييم الذاتي من قبل الأشخاص المدربين حول مدى ملاءمة التكوين المقدم (جودة المتحدثين، ومدى ملاءمة التكوين فيما يتعلق بالأهداف المنشودة، وما إلى ذلك.
- التقييم من قبل مدير الخط كجزء من النقل المرتبط بالتكوين التكيف الناجح للموظف بفضل المهارات المكتسبة حديثا).

12- مهام أخرى موكلة إلى قسم التكوين سير التكوين العملي:

بالإضافة إلى ذلك، يقوم قسم التكوين بمديرية تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة وتكوين الموظفين المستمر بإدارة المتدربين من مختلف الجامعات ومراكز ومعاهد التكوين المهني في الولايات الغربية، لإنجاز أطروحاتهم النهائية وتقارير التكوين العملي حسب اختيارهم وتخصصاتهم، وتقتصر مدة إشرافهم على شهر واحد، قابلة للتجديد فقط الطلبة الجامعات وأبناء موظفي المجمع حتى شهرين إضافيين.

ويتم التكوين العملي على إحدى عشر مرحلة على النحو التالي:

- تقديم الملف إلى مكتب التنظيم العام (BOG).
- ردود الفعل أو الرأي الإيجابي للمخرج المجمع.
- تحديث حول وضع التكوين العملي.
- دستور الملف (المرفقات).
- توقيع الاتفاقية من قبل رئيس قسم التكوين العملي المعني حسب التخصص المتبع في الجامعة أو مركز التكوين المهني.
- تفويض لمدة أسبوع واحد بعد توقيع الاتفاقية.
- أكمل ورقة المعلومات.
- دعم (رسالة لقافية الحضانة والنقل).
- إكمال التكوين العملي

- تقديم تقرير التكوين + الشارة + ورقة التقييم.
- إنشاء شهادة التكوين العملي.

المطلب الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.

1- تحليل وتفسير بيانات الدراسة

1-1- البيانات الشخصية

الجدول رقم 4: توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	06	%75
أنثى	02	%25
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد المجتمع المدروس هم من فئة الذكور بنسبة 75% في حين نجد أن نسبة الإناث ضئيلة جدا حيث تقدر ب 25%، ويمكن تفسير هذا الإختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن مشاركة فئة الذكور في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الإناث وبالتالي فرص التشغيل عندهم أكبر من الإناث.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	02	%25
ما بين 30 -40 سنة	03	%37.5
ما بين 40- 50 سنة	02	%25
من 50 سنة فأكثر	01	%12.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (30-40 سنة) وذلك بنسبة 37.5% وعدد أفرادها 03، أما نسبة 25% فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وبين

(40- 50 سنة) وعدد أفرادهم 02، أما الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) فتتمثل نسبتها 12.5% وعدد أفرادها من إجمال أفراد العينة هو 06، ويمكن تفسير تمركز العاملين في الفئة الأولى على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة والمهارة لدى الأفراد العاملين.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	04	%50
متزوج	03	%37.5
مطلق	00	%00
أرمل	01	%12.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن جل أفراد العينة الذين إستفادوا من العملية التكوينية من فئة العزاب وذلك بنسبة 50%، في حين أن نسبة 37.5% من أفراد العينة متزوجين، أما الفئة الثالثة فهي فئة الأرامل والتي تقدر نسبتها ب 12.5%، ويمكن تفسير النسبة العالية لفئة العزاب يتميزون بالإستقرار .

الجدول رقم 7: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	06	%75
ماستر	02	%25
دراسات عالية	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة من المستوى التعليمي لدى مجتمع البحث المدروس تقدر ب 75% ويمثل مستوى ليسانس، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى ماستر تقدر ب 25%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مياء أرزيو يحتوي على تخصصات وظيفية تحتاج نسبة معينة من التعليم العالي وتتطلب ثقافة عالية، ويشغلون وظائف تتناسب مع مؤهلهم العلمي.

الجدول رقم 8: توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	02	%25
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	05	%62.5
من 10 إلى أقل من 20 سنة	01	%12.5
من 20 سنة فأكثر	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (08) أن فئة عدد سنوات الاقدمية من (05 إلى أقل من 10 سنوات)، الذين إستفادوا من دورات تكوينية وعددهم 05 عاملين تمثل النسبة الأكبر والمقدرة ب 62.5%، مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 25% التي تمثل فئة عدد سنوات الأقدمية الأقل من 05 سنوات، في حين نجد نسبة أفراد الفئة التي تتراوح نسبة الأقدمية مابين (10 إلى أقل من 20 سنة) والمقدرة ب12.5%، أما بالنسبة لفئة عدد سنوات الأقدمية الأكثر من 20 سنة فتقدر نسبتها ب 00%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الثانية من الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم بعد فتح مسابقات التوظيف في الآونة الأخيرة مما يوجه الإهتمام بفئة الموظفين الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

الجدول رقم 9: توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني.

المستوى المهني	التكرار	النسبة
عون تحكم	06	%75
عون تنفيذ	02	%25
إطار	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن فئة المبحوثين الذين إستفادوا من دورات تكوينية ويصنفون في رتبة عون تحكم يمثلون الأغلبية وذلك بنسبة 75%، تليها نسبة فئة المبحوثين الذين يصنفون في رتبة عون تنفيذ والمقدرة ب 25%، في حين نجد فئة المبحوثين المصنفة في رتبة إطار تقدر نسبتها 00%، ويمكن

تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بفئة عون تحكم لإحتياج هذه الفئات لدورات تكوينية بسبب طبيعة عملهم في الإدارة وبالنسبة لفئة إطار فهي لا تخضع لدورات تكوينية وذلك حسب سياسة المؤسسة المعتمدة.

1-2- بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم 10: كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
تعيين مباشر	01	%12.5
مسابقة	07	%87.5
معارف شخصية	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه ان أكبر نسبة من أفراد العينة تم إلتحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة والمقدرة ب87.5% في حين نجد نسبة ضئيلة جدا والمقدرة ب 12.5%، تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم مباشرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة فهذا راجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما يتم الإعتماد على هذه الطريقة.

الجدول رقم 11: خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها

الإحتمالات	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	08	%100	تحسين المعارف والمهارات	07	%87.5
			تغيير في السلوك	00	%00
			أخرى	01	%12.5
			المجموع	08	%100
لا	00	%00			
المجموع	08	%100			

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس قد خضعوا إلى دورات تكوينية بعد التحاقهم بالعمل والتي تقدر ب 100% وقد إستفادوا منها ويتجلى ذلك من خلال أن العملية التكوينية قد أفادتهم بدرجة كبيرة في تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 87.5%، في حين أن نسبة 12.5% من أفراد العينة كانت إستفادتهم من هذه العملية متنوعة بينما نسبة 00% من الأفراد المبحوثين لم تفدهم هذه العملية في تغيير سلوكاتهم، أما بالنسبة للفئة التي كانت إجابتهم ب "لا" فتقدر نسبتها ب 00%، وهذا يدل أن ممؤسسة ميناء أرزيو تهتم بتكوين فئة العاملين الجدد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

الجدول رقم 12: مدة تكوين أفراد العينة.

مدة التكوين	التكرار	النسبة
قصيرة المدى (03-06أشهر)	08	%100
متوسطة المدى 06-عامين)	00	%00
طويلة المدى (عامين فما فوق)	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (12) أن أعلى نسبة والمقدرة ب 100% تمثل فئة المبحوثين الذين إستفادوا من العملية التكوينية في مدة قصيرة المدى (03-06أشهر) وعددهم 08، بالمقارنة بين نسب فئات المبحوثين الذين إستفادوا من التكوين في المدة متوسطة (06- عامين) وطويلة المدى (عامين فمافوق) حيث نجد لديهم نفس النسبة والمقدرة ب00%، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع من التكوين بهدف تغطية إحتياجات تكوينية عاجلة وسريعة كذلك لأنه أقل تكلفة من حيث الجهد والمال إضافة لعدم شعور المتكونين بالملل من التكوين.

الجدول رقم 13: مكان إجراء التكوين الأفراد العينة.

مكان إجراء التكوين	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	00	%00
خارج المؤسسة	08	%100
معا	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه أن فئة أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من دورات تكوينية يتم تكوينهم خارج المؤسسة والتي تمثل أعلى نسبة والمقدرة ب100%، بينما نجد نفس نسبة الأفراد الذين إستفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا منعدمة والمقدرة ب 00%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تلجأ إلى التكوين خارج موقع العمل مع أدوات متطورة وتقديم برامج تكوينية جيدة حيث هذا النوع من التكوين يتخذ شكل دروس منظمة بهدف إعطاء المتكونين الوقت الكافي وإبعادهم عن ضغوط العمل على عكس التكوين داخل المؤسسة الذي من الممكن أن لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين إضافة إلى إحراج المتكونين أمام الموظفين ذو الخبرة.

الجدول رقم 14: كفاية مدة التكوين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة	سبب عدم الكفاية	التكرار	النسبة
نعم	05	%62.5			
لا	03	%37.5	عدم وضوح البرنامج التكويني	01	%33.33
			عدم ملاءمة ظروف التكوين	02	%66.67
			نقص خبرة المتكونين	00	%00
المجموع	08	%100	**المجموع**	03	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يشير الجدول رقم (14) إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا ب " نعم" فيما يتعلق بكفاية مدة التكوين في تحقيق أهدافه والمتمثلة في إكتساب المهارات والمعارف تمثل أكبر نسبة وهي 62.5% وعدد أفرادها 05، مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" والتي تقدر ب 37.5% وعدد أفرادها 03، وقد أرجعها

أغلبهم إلى عدم ملاءمة ظروف التكوين بنسبة 33.33%، يليها عدم وضوح البرنامج التكويني بنسبة 66.67%.

الجدول رقم 15: مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	06	%75
لا	02	%25
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (15) أن أعلى نسبة والمقدرة ب 75% من الأفراد المبحوثين صرحوا بأن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات والمعارف، في حين نجد نسبة 25% من الأفراد المبحوثين صرحوا أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية على أن التكوين يحسن أداء الفرد مما ينعكس على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

الجدول رقم 16: أهمية العملية التكوينية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
أداء العمل بدقة وإتقان	04	%50
تغيير في السلوك	00	%00
إضافة مهارات ومعارف جديدة	03	%37.5
تجنب الأخطاء	01	%12.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الجدول رقم (16) أن أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من العملية التكوينية أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكل دقة وإتقان وذلك بنسبة 50%، في حين ترى الفئة الثانية من أفراد العينة أن التكوين المتحصل عليه ساهم في إضافة مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة 37.5%، بينما ترى

الفئة الثالثة والرابعة أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء بنسبة 12.5%، وهذا يدل على أن التكوين له دور مهم في تحسين أداء العاملين.

1-3- بيانات تتعلق بدور البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 17: مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	07	%87.5
لا	01	%12.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الجدول رقم (17) المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة أن نسبة أفراد المبحوثين والمقدرة ب 87.5% يرون أن البرامج التكوينية تساهم في زيادة إكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم ب "لا" والمقدرة ب 12.5% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لاتتماشى مع الإحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الإحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن محددة بصورة دقيقة.

الجدول رقم 18: مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	06	%75
لا	02	%25
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يشير الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة ب 75% يرون أن البرامج التكوينية ساعدت في تغيير سلوكياتهم، في حين أن نسبة 25% من أفراد المجتمع المدروس ترى عكس الفئة الأولى، وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التغيير في سلوكياتهم.

الجدول رقم 19: دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	05	%62.5
لا	03	%37.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يتفقون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول 62.5%، في حين أن نسبة 37.5% من المبحوثين ترى عكس الفئة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب للإتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل مما يؤدي إلي أداء العمل بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 20: توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	05	%62.5
لا	03	%37.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والتي تقدر ب 62.5% ترى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه حيث ساهمت في إكسابهم مهارات ومعارف مما أدى إلى تحسين أدائهم مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الاولى وذلك بنسبة 37.5% وهذا قد يدل على أن أفراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم واستعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها بشكل جيد.

الجدول رقم 21: متطلبات المنصب لتكوين مستمر.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	02	%25
لا	06	%75
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم ب "لا" والتي تقدر ب 75% حيث يرون أن طبيعة المنصب الذي يشغلونه لا يحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وبالمقابل نجد أن نسبة 25% من المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" يتفقون على أن طبيعة عملهم يحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى إنتشار واستعمال الألات الحديثة مما يستوجب على المؤسسات تدريب عامليها عليها .

الجدول رقم 22: نوع التكوين التي إستفادت منه أفراد العينة.

نوع التكوين	التكرار	النسبة
تكوين إداري	08	%100
تكوين تخصصي	00	%00
تكوين مهني	00	%00
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن نسبة المبحوثين الذين إستفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر ب 100%، في حين لا يوجد منهم من إستفادوا من تكوين تخصصي أو تكوين مهني وذلك بنسبة 00% على الرغم من أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجال إختصاصه، وهذا يدل على أنه بإمكان أي مؤسسة إختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها، وأن إستخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها.

- **إقتراحات افراد العينة (المتكونين) حول البرامج التكوينية.**

تتعلق هذه العبارة بتقديم المبحوثين لأرائهم حول البرامج التكوينية التي تلقوها حيث كانت أغلب إجاباتهم على النحو التالي:

- أن تكون مدة التكوين كافية حتى تكون الإستفادة أكثر وبالتالي التحكم أكثر في المهام الموكلة لهم.
- التنوع في البرامج التكوينية بين النظري والتطبيقي حتى يتم فهم واستعاب المادة التكوينية أكثر.
- أن يتم تلقي البرامج التكوينية داخل المؤسسة مراعاة للظروف المادية والإجتماعية للمتكونين.

1-4- دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين اداء العاملين

الجدول رقم 23: رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	06	%75
لا	02	%25
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الجدول رقم (23) أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة ب 75% ترى أن للمكون الخصائص والصفات التي تؤهله لأن يكون كذلك بالمقابل أن نسبة 25% من المبحوثين يرون عكس الفئة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الخصائص والمقومات الأساسية من مستوى تعليمي وثقافي وأخلاقي وخبرة كافية التي يتصف بها المكون أثرت على أداء العاملين، لأنه يمثل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المادة التكوينية ومع هذا لا يمنع وجود نقائص في مستوى المكونين الذي يؤثر على التحصيل المعرفي للعاملين وبالتالي على أدائهم، لذلك يعتبر إختيار المكونين من العوامل المهمة في إنجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 24: قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
جيدة	02	%25
متوسطة	05	%62.5
ضعيفة	01	%12.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (24) تفاوت في إجابات أفراد المجتمع المدروس، حيث نجد أن أكبر نسبة والمقدرة ب 62% يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة متوسطة تليها النسبة 25% من أفراد المجتمع المدروس الذين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات جيدة أما نسبة 12.5% من المبحوثين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات ضعيفة، وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

الجدول رقم 25: قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	06	%75
لا	02	%25
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (25) أن معظم أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن المكون يقوم بشرح وتوضيح الأهداف التكوينية وذلك بنسبة 75%، بينما نجد نسبة 25% من أفراد العينة ترى عكس ذلك، ويمكن تفسير ذلك أن للمكون الخبرة الكافية في مجال التكوين التي تجعله يعمل على تقديم الغاية من العملية التكوينية وتوضيح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء المتكونين.

الجدول رقم 26: مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	02	%25
لا	06	%75
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (26) والمتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة ب 75% كانت إجابتهم ب"لا"، بالمقابل نجد أن نسبة 25% من أفراد العينة يرون أن المكون يراعي الفروق الفردية للمتكونين، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر مكونين أكفاء ومعدين إعدادا تربويا مناسبا مما يؤدي إلى عدم القدرة على فهم نفسية المتكون.

الجدول رقم 27: دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	07	%87.5
لا	01	%12.5
المجموع	08	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يشير الجدول رقم (27) أن أغلبية المبحوثين يرون أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وذلك بنسبة 87.5% بينما كانت النسبة المتبقية والمقدرة ب 12.5%، لها رأي مخالف عن الفئة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية إلى أن المكون يعتبر المرشد والموجه والمقيم، فهو المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تجعله يلعب دور كبير في نجاح العملية التكوينية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء العاملين.

- **إقتراحات أفراد العينة حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون.**

كانت أغلب إجابات المبحوثين عن هذا السؤال المفتوح والمتعلق باقتراحاتهم حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون كما يلي:

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين من حيث القدرة على الفهم والإستعاب.

- التحلي بالإنضباط والإلتزام واحترام التوقيت المخصص للتكوين.
- أن يتوفر على المؤهل العلمي والخبرة الكافية التي تمكنه من التحكم في المادة التكوينية بكل كفاءة وفعالية.

2- إختبار الفرضيات

2-1- إختبار الفرضية الأولى: يؤدي التكوين المستمر والمنظم إلى تحسين القدرات المهنية ومهارات العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو بشكل يساعدهم عللى التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من القدرات المهنية ومهارات العاملين فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد أفراد المجتمع المدروس من تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 87.5% كما يوضحه الجدول رقم (11)، وهذا راجع إلى أن التكوين يهدف إلى مد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم، والتي تساهم بدورها في إعداد الافراد وإكسابهم المهارات والمعارف التي تعد من مخرجات التكوين، كما عبرت نسبة 62.5% من أفراد المجتمع المدروس بكفاية المدة التكوينية لأن محتوى البرامج التكوينية تتناسب مع محتوى أدائهم كما يبينه الجدول رقم (14)، وأن نسبة 87.5% أقروا بتحسين أدائهم نتيجة إستفادتهم من العملية التكوينية كما يوضحه الجدول رقم (17)، كما

أن نسبة 62.5% من أفراد المجتمع المدروس صرحت أن التكوين ساهم في أداء العمل بدقة وإتقان كما يوضحه الجدول رقم (14).

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو وبالتالي تحسين أدائهم ومنه يمكن إستخلاص صدق الفرضية الأولى.

2-2 إختبار الفرضية الثانية: يساهم التكوين في تحسين الأجور داخل مؤسسة ميناء أرزيو م خلال الترقيات والمكافآت.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية نلاحظ أن التكوين له تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين ورفع الأجور بإعتبار أن إكتساب مهارات ومعارف جديدة ورفع مستوى الكفاءة المهنية يفتح المجال أمام فرص أكبر للترقية، والإستفادة من مكافآت وحوافز مالية الأمر الذي ينعكس إيجابا على أجورهم ودخلهم الشهري،

والنتيجة التي يمكن إستخلاصها هي أن الفرضية الثانية تحققت جزئيا، أي أن للتكوين أثرا إيجابيا على الأجور لكنه يظل مرتبطا بعوامل أخرى كسياسة الموارد البشرية والميزانية المخصصة للحوافز.

خاتمة الفصل

التكوين المؤسساتي في المؤسسة لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التكوين المؤسساتي بأنه محاولة لتزويد العمال بالمعلومات والمهارات والسماح لهم بتغيير سلوكا تهم بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء المهمات الموكلة إليهم، أي بجعلهم يسلكون مناهج وطرق بشكل يختلف بعد التكوين المؤسساتي عما كانوا يتبعونه قبله وبالتالي تكون هناك نتائج إيجابية للمؤسسة نحو الرفع من الأداء التقليل من حوادث العمل، وكل هذا يؤدي إلى تحسين الميناءية.

خاتمة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد أهمية التكوين المؤسساتي ودوره في تحسين الميناءية في المؤسسات الاقتصادية، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث والفصل الأخير (الجانب التطبيقي).

للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصل، الفصل الأول والفصل الثاني الذي يتمثل في الجانب النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية و التكوين المؤسساتي من خلال تعرضنا إلى مجموعة من المفاهيم، بالإضافة إلى محاولة تحديد طبيعة التكوين المؤسساتي. الإبراز التكوين المؤسساتي في المؤسسة تطرقنا إلى أبعاد التكوين المؤسساتي في المؤسسة ونظامه، بالإضافة إلى تخطيط وإعداد برامج التكوين المؤسساتي.

أما في الفصل الثاني فقد أردنا دعم هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة حالة مؤسسة، وقد اخترنا ميناء أرزيو التابع لمؤسسة ميناء أرزيو ليكون موضوع الدراسة ابتدأنا فيه بإلقاء نظرة عامة حول هذا ميناء أرزيو ثم انتقلنا إلى دراسة التكوين المؤسساتي في المؤسسة.

1. نتائج الدراسة

- انطلاقا من تعرضنا لهذه الفصلين يمكن عرض النتائج المتحصل عليها في النقاط التالية:
- يعد التكوين المؤسساتي من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات والتطورات الملحوظة في جميع الميادين، وهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل.
- تكمن الأهمية من التكوين المؤسساتي في السماح للعمال الجدد بالإندماج والتأقلم السريع مع وظائفهم، ورفع أداء الموظفين وتحسين كفاءاتهم، وذلك باكتسابهم المعارف ومهارات تزيد من قدراتهم على الرفع من إنتاجيتهم بالإضافة إلى ترقية الأفراد وارتقائهم إلى وظائف جديدة كما يسمح التكوين المؤسساتي من مواجهة التغيرات التي تحدث في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن التكنولوجيا.
- يعد التكوين المؤسساتي كاستثمار له مردودة الإيجابي على المدى القصير والطويل، والذي يمكن اعتباره من أكبر الاستثمارات الغير مادية عطاء وفائدة، حيث يوصف الإنفاق على التكوين المؤسساتي بأنه

تخصيص قدر من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، وذلك باعتبار أن مهارة الموارد البشرية شرطا ضروريا في تسيير المؤسسة

- يبذل ميناء أرزيو جهودا كبيرة في مجال التكوين المؤسساتي وتطوير القوى العاملة به، بكونه يستعمل تجهيزات إنتاج تعتمد على تكنولوجيا الإعلام الآلي الدائمة التطور، يهدف من خلاله إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي بزيادة معدلات أدائهم في وظائفهم وتحسين كفاءاتهم، حيث أن المؤسسة يركز على التكوين المؤسساتي قصير المدى وداخل الوطن، مقارنة بالتكوين المؤسساتي طويل المدى وخارج الوطن. كما أن الفئة الأكثر استفادة من التكوين المؤسساتي خارج الوطن فئة الإطارات، ويرجع هذا إلى حرص المؤسسة على إكساب إطاراته أحسن التكنولوجيات المتوفرة في الخارج، وبالتالي ضمان كفاءة عالية لموظفيه والتسيير الحسن لمختلف دوائره.
- يدخل التكوين المؤسساتي في ميناء أرزيو ضمن السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية لأنه يرافق العامل من بداية مشواره المهني إلى غاية نهايته، وذلك بأن يسهل عملية التأقلم مع المحيط الداخلي للمؤسسة التكوين المؤسساتي لغرض الإندماج، ويسهل تكيف العمال مع المتغيرات التكنولوجية وكل ما يتعلق بالمحيط الخارجي التكوين المؤسساتي لغرض الإتقان والتحسين)، وأن يسمح للفرد بالترقية من عمل إلى آخر (التكوين المؤسساتي لغرض الترقية) كما أن التكوين المؤسساتي موجه لجميع فئات العمال، ووضع ميزانية التكوين المؤسساتي يبين مدى اهتمام المؤسسة بهذه العملية.

2. توصيات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها في بحثنا، يمكن إقتراح الحلول التالية:

- نقترح على المؤسسة بأن يعطي اهتماما بالغا للتكوين خارج الوطن رغم ضخامة تكاليفه، والذي يعد من أهم الوسائل الاستراتيجية التي تسمح للموارد البشرية بالتكيف والتأقلم الدائم مع كل المستجدات والمعالجة مشكل ثقل عبي النوع من التكوين المؤسساتي، يمكن لقسم الموارد البشرية بالتعاون مع قسم المالية خلق اتفاق بين المؤسسة ومعاهد أجنبية بإرسال مكونين من هذه المعاهد إلى المؤسسة.
- على أي مؤسسة اذا ما أرادت تحسين إنتاجيتها الاهتمام بوظيفة التكوين المؤسساتي.
- من خلال بحثنا توصلنا إلى أن للتكوين المؤسساتي أهمية بالغة ودور أساسي في تحسين سير المؤسسة، ولكن لن يتوقف بحثنا عن هذا الحد، والمحرك الرئيسي لهذا هو التطور التكنولوجي المتسارع. لذا سوف

خاتمة

نقوم بمواصلة بحثنا في هذا المجال عن طريق طرح عدة تساؤلات والتي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد وهي كما يلي:

1- ما هي أفاق التكوين المؤسساتي المستقبلية في ظل التغيرات الملحوظة في جميع الميادين؟

2- كيف يمكن تفادي ظاهرة إهمال التكوين المؤسساتي خارج الوطن الملاحظة في المؤسسات الجزائرية، حتى تصبح هذه الأخيرة تتحكم في التكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملية الميناء؟

3- ما هي السبل الكفيلة لتدعيم التكوين المؤسساتي داخل الوطن بإشراك متعاونين أجانب؟

4- التحسيس بأهمية الترقية كحق مهني لا كمزية إدارية، وذلك من خلال الحملات الداخلية والندوات.

5- تبني سياسة إعلامية داخلية واضحة حول الترقية، تُنشر فيها القوانين، المعايير، والمناصب المفتوحة ببشكل دوري.

قائمة المراجع

أولا: مراجع عربية

1. قواميس

- قاموس مرشد الطلاب، منشورات إبن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

2. الكتب

- أحمد عادل ارشد ، **مذكرات في إدارة الأفارد**، دار النهضة العربية، بيروت، 1831.
- حسن حلبي، **تدريب الموظف**، ط2، منشوارت كويدات، لبنان، 2012.
- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- حمدي امين عبد الهادي، **إدارة شؤون موظفي الدولة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1887.
- خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية**, المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- سهيلة عباس، علي علي، **إدارة الموارد البشرية** ط. 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- شحاذة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- عبد الحمادي الجوهري، **قاموس علم الاجتماع** ط2، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1771.
- عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد**، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1887.
- عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 1991.
- علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.
- فايز الزعبي، **الرقابة الإدارية في منشأت الأعمال طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات**، دار الهلال عمان، الأردن، 1991.
- محمد عبد الفتاح الصرفي، **الإدارة الارئدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، مص، 2002.

- مدحت أبو النصر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000.
- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد (مدخل كمي)**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- مهدى حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.

3. مذكرات ورسائل

- بزايد نجاة، **التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطارك** " أطروحة دكتواره في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران 2010-2011.
- بن شعبان سميرة، **دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية-ولاية قالمة**، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2019.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2000.
- عبد الناصر موسي، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 – 2005.
- عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005.

4. مجلات وملتقيات

- إبراهيمي عبد الله، حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإسانية، العدد07، جامة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- سناء عبد الكريم خناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات**، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة 9 مارس 2005.
- عمر بلخير جواد، فتحي أرزي، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 05، العدد1، 2014.

5. مواقع إلكترونية

- مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol 14f6.htm.09/09/2005

ثانيا: مراجع أجنبية

- Raymand v. **Développement de l'entreprise et promotion des homme.** entreprise moderned'edition. paris. 1990.
- CHERRINGTON DAVIDS J; **The management of humans resources** 4em edition. Englewoodcliffs.new jersey.
- PETIT, BELANGER, BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

الملحق رقم 1: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم:علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إستبيان رسالة ماستر

تحية طيبة وبعد:

أنه في إطار إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإعداد مذكرة تحت عنوان "**دور التكوين في تنمية الأداء المهني للموظفين دراسة ميدانية في مؤسسة الميناء أرزيو EPA** "

وعليه نأمل من سيادتكم المحترمة الدعم والتعاون المتواصل لإنجاح هذه الدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج وحلول يمكن الاعتماد عليها وذلك بالإجابة على ما تضمنه الاستبيان من تساؤلات بما يعبر عن آراءكم بكل دقة علمية وموضوعية.

كما نحيطكم علما أن المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم ستعامل بسرية تامة وأمانة وستكون موضع ثقة، ولن يتم الإطلاع عليها ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الإشارة لأي إسم من الأسماء المساهمة في الإجابة عن الإستبيان، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت

شاكرين لكم حسن تعاونكم... والله الموفق

من إعداد:

- قصير زكرياء

تحت إشراف الدكتورة:

- شوايل شايلة شهرزاد

السنة الجامعية:2024-2025.

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

1- **الجنس:**

أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

2- **السن:**

أ- أقل من 30 سنة ☐ ب- ما بين 30- 40 سنة ☐

ج- ما بين 40-50 سنة ☐ د- من 50 سنة فأكثر ☐

3- الحالة المدنية:

أ- أعزب ☐ ب- متزوج ☐ ج- أرمل ☐ د- مطلق ☐

4- المستوى التعليمي:

أ- ليسانس ☐ ب- ماستر ☐ ج- دراسات عليا ☐

5- الأقدمية في العمل:

أ- أقل من 5 سنوات ☐ ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

ج- من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ د- من 20 سنة فأكثر ☐

6- المستوى المهني:

أ- عون تحكم ☐ ب- عون تنفيذ ☐ ج- إطار ☐

ثانيا بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

الرجاء وضع إشارة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

7- كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟ تعيين مباشر ☐ مسابقة ☐ معارف شخصية ☐

8- هل خضعت لعملية التكوين بعد إلتحاقك بمنصبك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل إفادتك عملية التكوين في:

تحسين المهارات والمعارف ☐ تغيير في السلوك ☐ أخرى ☐

9- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟

قصيرة المدى (3-6 أشهر) ☐ متوسطة (6 أشهر- عامين) ☐ طويلة المدى (عامين فما فوق) ☐

10- أين كانت عملية التكوين؟ داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ معا ☐

11- هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟ - عدم وضوح البرنامج التكويني ☐

- عدم ملاءمة ظروف التكوين ☐

- نقص خبرة المكونين ☐

12- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على:

أداء العمل بدقة وإتقان ☐ تعديل السلوك ☐

إضافة مهارات ومعارف جديدة ☐ تجنب الأخطاء ☐

ثالثا: دور برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين

الرجاء وضع إشارة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

14- هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في إكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة؟

نعم ☐ لا ☐

19- ماهي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

تكوين إداري ☐ تكوين تخصصي ☐ تكوين مهني ☐

20- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا؟

.....

.....

رابعا: دور المكون في نجاح عملية التكوين على تحسين أداء العاملين

الرجاء وضع إشارة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

21- هل ترى في مكونك الخصائص والميزات اللازمة ليكون كذلك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا لماذا؟ .....

.....

22- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

23- هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل تعتقد أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

26- حسب رايك ما هي المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون؟

.....

.....

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التكوين في تحسين وتطوير الأداء المهني للموظفين بمؤسسة الميناء أرزيو. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات من خلال استبيانات موجهة للموظفين، بالإضافة إلى مقابلات مع المسؤولين المعنيين بالتكوين والتطوير المهني. أظهرت النتائج أن التكوين يشكل أداة فعالة لتعزيز المهارات والكفاءات المهنية، ويرتبط بشكل إيجابي بمستوى الأداء والإنتاجية لدى الموظفين. كما بينت الدراسة أن البرامج التدريبية المنتظمة تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على الابتكار وتحسين جودة العمل. وتشير التوصيات إلى ضرورة اعتماد استراتيجيات تكوين مستمرة ومرنة لتلبية احتياجات المؤسسة وموظفيها، مع متابعة فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: التكوين المهني، الأداء المهني، تقييم الأداء، مؤسسة ميناء أرزيو.

Abstract:

This study aims to explore the role of training in enhancing and developing employees' professional performance at Arzew Port Company. The research adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through questionnaires directed to employees, along with interviews with officials responsible for training and professional development. The results indicated that training is an effective tool for improving professional skills and competencies, and it is positively associated with employees' performance and productivity levels. The study also revealed that regular training programs contribute to higher job satisfaction, motivate employees to innovate, and improve work quality. The recommendations emphasize the necessity of adopting continuous and flexible training strategies to meet the needs of the organization and its employees, while periodically monitoring the effectiveness of training programs.

Keywords: Professional training, Professional performance, Evolution Performance, EPA.