الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد وهران 2
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الإجتماع

تخصص التنظيم وعمل

التكوين داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك LQS – وهران -

من إعداد الطالبتين :

-علوش ليندة

-طاهير ندى

تحت إشراف الأستاذة :

- شابي حفصة

أمام لجنة المناقشة

الأستاذة: بن هملة نسيمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2	رئيسا
الأستاذ : بن شارف حسين	أستاذ محاضر ب	جامعة وهران 2	مناقشا
الأستاذة :شابي حفصة	أستاذة مساعدة أ	جامعة وهران 2	مشرفا و مقررا

2024/2025

شكر وعرفان

قال تعالى: " وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

" سورة التوبة 105"

وقال: "وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

" سورة هود 88"

بسم الله والحمد الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أولا الشكر الله وحده على توفيقه لنا، الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى والذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وعلى مثابرة الجهد في الحصول عليها.

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة على أبواب التخرج من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام، أساتذة قسم علم الإجتماع بجامعة وهران "02 "الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل جديد نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير لهم.

كما نقدم شكرنا وإمتناننا وعرفانا منى لأستاذتنا التي تكرمت بالإشراف على هذا العمل الأستاذة " شابي حفصة " التي كانت خير موجه وداعم لنا، مقدمة لنا نصائحها وتوجيهاتها، مما كان له الأثر البالغ في تطوير هذا العمل ونجاحه.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

وفي الأخير نتقدم بالشكر لمؤسسة سوناطراك التي وفرت لنا الإمكانيات لإنجاز هذا العمل.

إهداء

من ليندة...

من قال أنا لها نالها

نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، الحمد الله حبا وشكرا الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه، إلى الحلم الذي طال إنتظاره تحقق بفضل الله وأصبح واقعا أفتخر به.

إلى العزيز الذي حملت إسمه فخرا يردد إسمي عاليا حاملا شرف لقبك وبكل إعتزاز أنا لهذا الرجل إبنة، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل ، داعمي الأول في مسيرتي ملاذي بعد الله.

"والـدي" أطـال الله في عمره

إلى من جعل الله جنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها فكل حرف في شهادتي وكل خطوة خطوتها تحمل دعائك، أهدي لك هذا النجاح أضعه بين يديك تاجا يليق بمقامك العظيم.

"أمـــي" حفظها الله

أهدي هذا التخرج لأجمل نعم الله في الحياة لأخواتي العزيزات اللواتي كنَّ سندي في كل خطوة ونورًا أضاء طريقي في لحظات العتمة.

" أسـماء" "أمـال" "فريدة"

إلى صديقتي و رفيقة دربي تقاسمنا هذا المشوار بكل ما فيه ، تعبنا معا ، إجتهدنا معا و فرحنا معا و اليوم نقطف ثمرة جهدنا يدا بيد ، كنت أكثر من مجرد صديقة كنت السند في الصعاب و الفرح في اللحظات فنجاحي لا يكتمل دون نجاحك و ها نحن نحتفل معا كما حلمنا دائما و لتكن هذه البداية لمستقبل بإذن الله

" طـاهير نـدى "

و أخيرا شكر موصول لنفسي على الصبر و العزيمة و الإصرار ، ها أنا أختم كل ما مررت به بفخر و نجاح ، الحمد الله راجية منه أن يبارك لي في علمي و أن ينفعني به و يجعله نورا يهدي خطاي لما فيه الخير .

إهداء

من ندى...

أهدي ثمرة عملي :

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، أولى الناس بصحبتي إلى نبع الحنان التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها ولن أرد لها فضلها، والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصفه، الذي أنبتني نباتا حسنا وكان لي سراجا منيرا أبي الفاضل أطال الله في عمره.

إلى إخوتي "سيد أحمد" "عبد القادر" من أحاطوني بحبهم وإهتمامهم إلى من كانوا لي العون والسند في كل خطوة، إلى أسرتي التي لم تبخل عليا يوما بالدعم والتشجيع أسأل الله أن يحفظكم ويجزيكم عني خير الجزاء.

إلى صديقتي و رفيقة دربي تقاسمنا هذا المشوار بكل ما فيه ، تعبنا معا ، إجتهدنا معا و فرحنا معا و اليوم نقطف ثمرة جهدنا يدا بيد ، كنت أكثر من مجرد صديقة كنت السند في الصعاب و الفرح في اللحظات فنجاحي لا يكتمل دون نجاحك و ها نحن نحتفل معا كما حلمنا دائما و لتكن هذه البداية لمستقبل بإذن الله

" علـوش لـيندة "

شكر موصول لنفسي على الصبر و العزيمة و الإصرار ، ها أنا أختم كل ما مررت به بفخر و نجاح ، الحمد الله راجية منه أن يبارك لي في علمي و أن ينفعني به و يجعله نورا يهدي خطاي لما فيه الخير .

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل هدا العمل نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

ملخص الدراسة

يعد التكوين في المؤسسات الحديثة أحد الركائز الأساسية للتنمية ، حيث تعتمد عليه لمواجهة تحديات الحاضر و المستقبل و التكيف مع التغيرات و التطورات السريعة ، كما يشكل التكوين وظيفة جوهرية وإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، إذ يسعى إلى تعزيز كفاءة المؤسسات و تحسين أداء موظفيها و تنمية مهاراتهم و معارفهم المهنية و التقنية .

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين داخل المؤسسة و أثره في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد ، تتمحور إشكالية البحث حول مدى مساهمة التكوين في تنمية القدرات و المهارات اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي ، و من أجل دراسة هذه الإشكالية تم إجراء بحث ميداني في مؤسسة سوناطراك حيث تم تحليل عملية التكوين داخل المؤسسة و تقييم مدى فعاليتها في تطوير كفاءات الموظفين و تحسين أدائهم ، و قد إستندت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات لقياس أثر برامج التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : التكوين ، الأداء الوظيفي ، المؤسسة .

Abstract :

Training in modern institution is considered one of the fundamental is pillars of development, as it is relied upon to address present and future challenges and to adapt to rapid changes and developments, training also serves as a core and strategic function in human resource management , aiming to enhance institutional efficiency , improve employee performance , and technical skills and knowledge .

This study aims to highlight the role of training within the institution and its impact on improving employees job performance, the research problem revolves around the extent to which training contributes to developing the skills and abilies necessary to enhance job performance . to examine this issue a field study was conducted at sonatrach , where the training process within the institution was analyze and its effectiveness in improving employees competencies and performance was assessed , the study relied on various indicator to measure the impact of training programs on enhancing job performance within the organization

Keywords: Training, Job Performance, institution

الفهرس

شكر وعرفان 3
إهداء 4
ملخص الدراسة.....6
الفهرس.....7
قائمة الجداول 10
مقدمة عامة: 11

الإطار المنهجي للدراسة

1. الدراسات السابقة:..... 14
2. الإشكالية:..... 16
3. الفرضيات:..... 17
4. تحديد المفاهيم: 17
4.1 تعريف المؤسسة:.....17
4.2 تعريف التكوين: 18
4.3 تعريف الأداء الوظيفي: 19
4.4 تعريف الموارد البشرية: 19
4.5 تعريف تنمية الموارد البشرية:.....20
5. أسباب اختيار الموضوع:..... 20
5.1أسباب ذاتية: 21
5.2أسباب موضوعية: 21
6. أهمية البحث:..... 21
7. أهداف البحث:..... 22
8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:..... 22
9. أدوات جمع البيانات:..... 24
10. منهج الدراسة: 25
11. المدخل النظري للدراسة:..... 26

12. صعوبات البحث: 26

الفصل الأول: تسير الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تمهيد: 29
المبحث الأول: تسيير وإدارة الموارد البشرية 29
المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية 29
المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية 30
المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية وأهداف إدارة الموارد البشرية 33
المطلب الرابع: وظائف تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية 36
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي 40
المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأنواعه 40
المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي 41
المطلب الثالث: إستراتيجيات الأداء الوظيفي 44
خلاصة الفصل: 46

الفصل الثاني: التكوين داخل المؤسسة

تمهيد: 49
المبحث الأول: ما هية التكوين 49
المطلب الأول: تعريف التكوين وأنواعه 49
المطلب الثاني: مبادئ وأهمية التكوين 51
المطلب الثالث: أهداف وطرق التكوين 54
المطلب الرابع: سياسة التكوين 56
المبحث الثاني: مسار التكوين وفعاليته 60
المطلب الأول: إجراءات عملية التكوين 60
المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه 61
المطلب الثالث: أهداف وطرق تقييم البرنامج التكويني 62
المطلب الرابع: معايير وصعوبات التقييم 64
المطلب الخامس: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي 64
خلاصة الفصل: 66

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد: 69
1.لمحة تاريخية عن المؤسسة: 69
2.تعريف مؤسسة سوناطراك: 69
3.تعريف فرع LQS: 70
4.جداول الدراسة: 71
5.تحليل النتائج على ضوء الفرضيات: 94
6.نتائج الدراسة: 99
خاتمة: 101
قائمة المراجع والمصادر 102
الملاحق 107

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	68
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسن السن	68
3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	69
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
5	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	70
6	توزيع أفراد العينة حسبة الوظيفة	71
7	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التحصل على المنصب	71
8	الخضوع لعملية التكوين بعد الالتحاق بالمنصب مباشرة	72
9	نوع التكوين المستفاد منه	72
10	مكان إجراء الدورات التكوينية	73
11	مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	74
12	عدد التكوينات المستفاد منها خلال سنة 2024	74
13	هناك إستفادة من برامج قصيرة المدى	75
14	إستفدت من برامج طويلة المدى	75
15	ما هي البرامج التكوينية المفضلة لكل موظف	76
16	نوع التكوين الذي إستفادة منه الموظفين في المؤسسة	76
17	طرق التكوين مبتكرة في المؤسسة	77
18	طرق التكوينات المعتمدة في المؤسسة تواكب تغيرات في بيئة العمل الخارجية	78
19	طبيعة المنصب هل تتطلب التكوين بصفة مستمرة أم لا	78
20	تنوع في البرامج التكوينية التي استفادوا منها خلال المسيرة المهنية	79
21	يستفيد الموظفين من البرامج التكوينية الجماعية	79
22	يستفيد الموظفين من البرامج التكوينية الفردية	80
23	تقييم الموظفين بعد التكوين	80
24	قلة الأخطاء عند الموظفين بعد التكوين	81
25	التكوين يقلل من بذل الجهد في العمل	81
26	أصبح الموظف يؤدي عمله بشكل جيد بعد التكوين	82
27	اكتسبوا الموظفين معارف جديدة بعد التكوين	82
28	علاقة التكوين بالاحتياجات الشخصية	83
29	من الضروري التزام الموظفين بحضور الدورات التكوينية	83
30	التكوين يساعد على التقليل من مستوى التوتر والضغط الوظيفي	84
31	استفادة الموظف من فرص التكوين المستمرة لمواكبة عمله	84
32	تشجيع الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة من التكوين	85
33	التكوين يساعد على التأقلم والعمل مع المجموعة	85
34	تحصل الموظف على الترقية بعد التكوين	86
35	يزيد التكوين من فرص ترقية الموظف في المؤسسة	86
36	يتلقى الموظفين ملاحظات كافية من المشرفين على تحسين أدائهم	87
37	يوجد صعوبات تعيف تطبيق ما تم تعلمه في التكوين	87

مقدمة

مقدمة عامة:

تعد تنمية الموارد البشرية من العمليات الأساسية التي تمكن الأفراد من مواكبة التغيرات المعرفية والتكنولوجية، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة. لذلك تعتمد معظم المؤسسات على إستراتيجيات تدريبية تهدف إلى تحسين كفاءة موظفيها وتطوير أدائهم.

تشكل إدارة الموارد البشرية وظيفة محورية في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث لا يمكن الوصول إلى نتائج فعالة دون الإهتمام بتأهيل الأفراد وتطوير مهاراتهم ومن هذا المنطلق، يعتبر التكوين عاملا رئيسيا لا يمكن الإستغناء عنه، فهو يساهم في إستقرار المؤسسة ويعزز من كفاءتها التشغيلية.

يعد التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في الفكر الإداري، نظرا لإرتباطه المباشر بتطوير الموظفين وتحسين قدراتهم الإنتاجية، مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة. كما يساهم في تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي من خلال تلبية إحتياجاتهم التدريبية وتطوير مساراتهم المهنية.

لذا أصبح من الضروري على المؤسسات وضع خطط وبرامج تكوينية مبنية على إحتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، مع إختيار المراجع والخطط التدريبية المناسبة، ومتابعة تنفيذها بطرق منهجية، كما أن تقييم البرامج التدريبية ضروري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال رصد نقاط القوة والضعف وإقتراح التحسينات الازمة.

إن التكوين ليس مجرد عملية نقل للمعرفة، بل هو إستثمار أساسي يؤثر على الأداء العام للمؤسسة، مما يجعله عنصرا حيويا في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وكفاءة الموظفين. ونظرا لوجود تحديات تواجه تنفيذ التكوين بفعالية، تبرز الحاجة إلى تحليل العوامل المؤثرة فيه وإقتراح الحلول المناسبة لتعزيز أثره الإيجابي.

وإنطلاقا من ذلك تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين وتطوير أداء موظفيها عبر إكتساب معارف ومهارات جديدة تتماشى مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وبناءا على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة بحث التي تشمل مقدمة وثلاثة فصول بالإضافة إلى الجانب الميداني وخاتمة حيث:

الفصل الأول: تناولت الإطار العام للدراسة ويتضمن هذا عرض إشكالية الدراسة بتحديدها وصياغتها مع ذكر أهم التساؤلات ثم صياغة الفرضيات ثم بعدها ذكر أسباب إختيار الموضوع، أهميته وأهدافه ثم تحديد المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: تناولنا فيه المفاهيم العامة حول الموارد البشرية والأداء الوظيفي حيت تطرقنا إلى تعريف تسير الموارد البشرية والتطور التاريخي، التحديات التي تواجهه إدارة الموارد البشرية مع ذكر الأهمية والأهداف ووظائف تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وكذلك تناولنا تعريف وأنواع الأداء الوظيفي وعناصر ومحدداته وإستراتيجيات الأداء الوظيفي.

وفي الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى التكوين عالجنا فيه تعريفه وأنواعه، مبادئ وأهمية، أهداف وطرق، سياسة التكوين وإجراءاته، معايير وصعوبات وفي الأخير علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

الإطار المنهجي للدراسة

1. الدراسات السابقة
2. إشكالية
3. فرضيات
4. تحديد المفاهيم
5. أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية - أسباب موضوعية

6. أهمية الدراسة
7. أهداف الدراسة
8. مجتمع البحث وعينة الدراسة
9. أدوات جمع البيانات
10. منهج الدراسة
11. المدخل النظري للدراسة
12. صعوبات البحث

1. الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة تعد من العناصر الأساسية في أي بحث علمي أو أكاديمي، حيث توفر إطارا مرجعيا لفهم الموضوع بشكل أعمق. تساعد هذه الدراسات الباحثين على بناء معرفة مستندة إلى ما تم تحقيقه من نتائج سابقة، الهدف الرئيسي من الدراسات السابقة هو الإستفادة من التجارب والأفكار التي سبقت العمل الحالي، لتجنب التكرار، وتحقيق تقدم علمي مدروس. كما تساعد في صياغة أسئلة البحث وتوجيه منهجية الدراسة المستقبلية.

الدراسة الأولى:

دراسة الطالب: بوقطف محمود بعنوان: **"التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بجامعة محمد خيضر- بسكرة، للسنة الجامعية 2014/2013، جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين. تضمنت هذه الدراسة 186 مبحوث في المؤسسة الجامعية، وقد إنطلقت من إشكالية مفادها كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- وقد عزز الطالب دراسته بالفرضيات التالية:

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

- وللوصول إلى النتائج المرجوة فقد إستعان الطالب بالمنهج الوصفي التحليلي والذي سمح له في الأخير من تحقيق جملة من النتائج نذكر منها:

- إن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم.
- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- إن لكل من المكون وبرامج التكوين تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة: بلقرة زين الحياة بعنوان**: "تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة"**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع ،تخصص تنظيم و عمل بجامعة الحاج لخضر- باتنة -1- ، للسنة الجامعية 2018/2017 ، جاءت هذه الدراسة لتعالج مفهوم الجودة الشاملة لدى سعي المؤسسة إلى تنمية الموارد البشرية و تشخيص هذا التوجه داخل المؤسسة الوطنية الجامعية الجزائرية تضمنت هذه الدراسة 253 مبحوث في مؤسسة كوندور، و قد إنطلقت من إشكالية مفادها كيف ننمي الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة؟

- وقد عززت الطالبة دراستها بالفرضيات التالية:

- ترتبط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة بنوع التدريب، نمط القيادة، نمط التحفيز، نمط الاتصال، وقيم ثقافة المنظمة.
- تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نوع التدريب.
- تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط القيادة.
- تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة على نمط التحفيز.
- تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط الاتصال.
- تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على قيم ثقافة المنظمة.

- وللوصول إلى النتائج المرجوة فقد إستعانت الطالبة بالمنهج الوصفي التحليلي والذي سمح لها في الأخير من تحقيق جملة من النتائج نذكر منها:

- المؤسسة محل الدراسة تقدم التدريب بنوعيه النظري والميداني وبالتالي ضمان مستوى مناسب من المهارة للمبحوثين وتهيئتهم وتفاعلهم مع كل جديد في مختلف المجالات.

- المؤسسة محل الدراسة تعمل على حث العمال على العمل والإنتاج بالجودة المطلوبة ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس وهذا ما يظهر من خلال إهتمام المدير كثيرا بالعمل.

- المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتحفيز كثيرا لكن العمال لا يشعرون بالعدالة التنظيمية ويفكرون في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك غير أنهم مرتاحين في مناصب عملهم.

- نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعزز العلاقات الإجتماعية بين العمال بتعزيز الإتصالات بينهم.

- المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة عنصر مهم جدا لأنه يعطي المتحولين شعورا بالتماسك مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. الإشكالية:

في ظل الرهانات والتغيرات التكنولوجية والإقتصادية التي تفرض على المؤسسة بصفة خاصة التحكم في تسييرها بحيث زاد إدراك المؤسسة بأهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية التي تعد من وظائف الأساسية في المؤسسة.

يعد العنصر البشري العامل الأساسي الذي يميز بين المؤسسات حيث تتجلى أهميته في مستوى قدراته، مهاراته، كفاءته، إتجاهاته، وإستعداداته، ويعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية كونه المسؤول عن تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

فعلى المؤسسة أن تأخذ بعناية دراسة السلوك البشري أثناء عمله وكيفية جعله أكثر نجاعة ومردودية على المستوى الجماعي والفردي على أن يتم بالعملية التكوينية المتمثلة في سلسلة من العمليات التعليمية والتثقيفية التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والقدرات الجيدة.

ومن هنا يعد التكوين الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث يعد من أهم مقومات التنمية التي تقوم على تخطيط المستمر للفرد وإكتسابه الخصائص السلوكية المنتجة وهو من أحد الأدوات الأساسية لتعزيز كفاءات الأفراد وتمكينهم من مواكبة متطلبات الوظائف المتغيرة والمتزايدة تعقيدا.

مؤسسة سوناطراك بإعتبارها واحدة من أهم المؤسسات في قطاع الطاقة تواجه الحاجة إلى إعادة النظر في برامجها التكوينية لتتوافق مع أهدافها الإستراتيجية ويبرز التركيز على جودة وفعالية هذه البرامج في تحقيق العائد الوظيفي للعاملين وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

■ **وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:**

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التكوين في إكتساب قدرات ومهارات لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد؟

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في الإجابة على السؤال الرئيسي كما يلي:

■ **الأسئلة الفرعية:**

_ كيف يتم تفعيل المورد البشري بمؤسسة سوناطراك في ظل عملية التكوين ؟

_ هل تؤدي سياسة التكوين فعلا إلى تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوناطراك ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نضع الفرضيات التالية:

3. الفرضيات:

● تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة ومنهجيات تدريبية متنوعة لتحسين كفاءات العاملين وتطوير قدراتهم الفنية والإدارية.

● سياسة التكوين المعتمدة في سوناطراك تسهم بشكل إيجابي في تلبية إحتياجات مختلف الفئات الوظيفية.

4. تحديد المفاهيم:

*** تعريف المؤسسة:**

هي عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

كما تعرف على أنها: "نسق إجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة وهي نظام إجتماعي تعاوني تفاعلي، واعي مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. "[1]

[1] كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة 1983، ص43.

تعريف **"كارل ماركس"**: "المؤسسة مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت والمكان، من أجل نفس النوع من السلع."[1]

*** تعريف الإجرائي للمؤسسة:**

هي كيان تنظيمي ذو هيكل إداري وإنتاجي محدد، يهدف إلى تحقيق أهداف إقتصادية أو خدمية من خلال تنسيق جهود العاملين ضمن بيئة عمل منظمة. تعتمد المؤسسة على سياسات وإستراتيجيات، من بينها برامج التكوين، التي تهدف إلى تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الفعالية والإنتاجية.

*** تعريف التكوين:**

يعد التكوين من مقومات التنمية الإجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الإجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد لأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد أداء مهامه من المهام الإدارية كانت أم الفنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.[2]

أما ديفيد **(J.C DAVID)**: فيعرفه على أنه " الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة."[3]

*** تعريف الإجرائي للتكوين:**

هو مجموعة من العمليات والبرامج المنظمة التي تعتمدها المؤسسة بهدف تطوير المهارات، المعارف، والكفاءات المهنية للعاملين، سواء من خلال التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، بإستخدام وسائل وأساليب تدريبية متنوعة. يهدف التكوين إلى تحسين الأداء الوظيفي، رفع الإنتاجية، وتعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

[1] فريد زاعف ومحمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت ،1976، ص14
[2] زكي محمود هاثم، إ دارة الموارد البشرية(الكويت) جامعة الكويت 1989، ص 255.
[3] CHERRINGTON DAVIDS J: the management of human's resources .4éme edition. Englewood cliffs. New .JERSEY.P88

*** تعريف الأداء الوظيفي:**

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث وتداخل الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة وإنما الأداء فيقاس على أساس النتائج.[1]

أما **روبرت** يعرف الأداء الوظيفي: "عملية متواصلة مستمرة تتم بالإشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التواصل إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها."[2]

*** تعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:**

هو مستوى الكفاءة والفعالية التي يظهرها العامل في تنفيذ مهامه داخل المؤسسة، وفقا للمعايير المحددة من قبل المنظمة. يقاس الأداء الوظيفي بناءا على عدة مؤشرات، مثل جودة العمل، الإنتاجية، القدرة على حل المشكلات و الإلتزام بالمهام، والتكيف مع بيئة العمل. ويعد التكوين أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين هذا الأداء من خلال تعزيز المهارات والمعارف المهنية.

*** تعريف الموارد البشرية:**

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة. [3]

ويعرف **"كاسيو "**إدارة الموارد البشرية على أنها: " العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة بالإستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها." [4]

[1] نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجيستر، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 18.
[2] اية السخل، تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، نابلس، ص14.
[3] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 11.
[4] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002 ص 03.

*** تعريف الإجرائي للموارد البشرية:**

هي مجموعة الأفراد العاملين داخل المؤسسة، الذين يمتلكون مهارات، خبرات، وكفاءات تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل الموارد البشرية جميع المستويات الوظيفية، من العمال التنفيذيين إلى الإطارات الإدارية، حيث يتم تطويرها وتحسين أدائها من خلال إستراتيجيات التكوين والتدريب المستمر، مما يعزز الإنتاجية والفعالية داخل المؤسسة.

*** تعريف تنمية الموارد البشرية:**

هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته.، إذا فالتنمية البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية لإمكانياتهم الشخصية والمهنية والنفسية. [1]

عرفها الدكتور" **علي السلمي"** بأنها:" نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: إختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر والمنظم." [2]

*** تعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:**

هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات وكفاءات الأفراد داخل المؤسسة، من خلال برامج التكوين، التدريب، والتطوير المهني. وتشمل هذه العملية تعزيز المهارات التقنية والسلوكية، دعم التحفيز الوظيفي، وتهيئة بيئة عمل مناسبة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، زيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين للمؤسسة سوناطراك التي تمثل العمود الفقري للإقتصاد الجزائري حيث تساهم بشكل كبير في توفير الموارد المالية الازمة لتحقيق التنمية الإقتصادية و

[1] محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، أردن، 2009، ص 78.

[2] بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 7 ص 277.

الإجتماعية فهو من المواضع التي تستوجب البحث و التحليل بالنظر إلى تأثيره المباشر على كفاءة العاملين و فعاليتهم التشغيلية و من أجل الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق الطاقة العالمي ،تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها الداخلي و تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج التكوين المختلفة و قد تم إختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية ذلك أن إختيار موضوع البحث عملية صعبة و تحتاج إلى تفكير دقيق .

أسباب ذاتية:

- إخترنا هذا الموضوع بدافع شغفنا بتطوير مهاراتنا وقدراتنا وحرصنا على فهم كيف يساهم التكوين في تحقيق النجاح المهني.
- أثار إهتمامنا هذا الموضوع لأنه يتيح لنا الجمع بين شغفنا الشخصي بالتعلم والتطوير وبين حاجة سوق العمل المتزايد للكوادر المؤهلة.
- ملاحظتنا لأهمية التطوير المهني المستمر في سوق العمل الحالي ورغبتنا في إستكشاف هذا الجانب بشكل أعمق.
- الفضول لمعرفة المزيد عن مراحل التكوين في المؤسسات وكيف تساهم في تحسين أداء الموظفين.

أسباب موضوعية:

- يعتبر التكوين أحد العناصر الأساسية في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها، مما يجعله موضوعا ذو أهمية كبيرة.
- إدراج هذا الموضوع ضمن تخصص علم الإجتماع عمل وتنظيم.
- مع تطورات التكنولوجيا المتسارعة أصبح من الضروري تطوير وتحسين طرق التكوين وفعاليته لتواكب هذه التطورات.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- الفضول لمعرفة المزيد عن مراحل التكوين في المؤسسات وكيف تساهم في تحسين أداء الموظفين.

6. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز النقاط التالية:

- محاولة لفت أنضار مديري المؤسسات الجزائرية إلى أهمية التكوين وضرورة الإهتمام بالمورد البشري.
- الدعوة من خلال هذا البحث إلى التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بنظام التكوين وتبيان كيفية جعل المورد البشري أكثر فعالية في المؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة في تعميق معرفتنا بآليات التكوين في الشركات الكبرى.

7. أهداف البحث:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى لتحقيقها أو مجموعة من الأهداف المحددة، وهذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من هذه الأهداف.

-التعريف بإدارة الموارد البشرية وأهمية العنصر البشري في تنمية وتطويره، إبراز عنصر هام وهو التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ومنه رفع إنتاجية المؤسسة، تبيان مدى الأهمية المبالغة لأهمية التكوين ومدى نجاعة سياسة التكوين في تنمية الموارد البشرية ومنه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الجزء التطبيقي.

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التكوين داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وتم أخذ مؤسسة سوناطراك LQS بوهران نموذجا، حينما كان يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة ،[1] و تعرف العينة بأنها "ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية و الذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية و الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية و المهنية التي يهتم بها الباحث [2]،حيث تعتبر العينة و كيفية إختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث ، و إذا كانت العناية و الدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث و تصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في إختيار جمهور البحث و إختيار عينة.

حيث كان عدد أفرا د عينة الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك هو 50 منهم 14 ذكر و35 أنثى موزعين على أغلبية المصالح.

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2000، ص 62.
[2] احسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، ط1، دار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص 331.

وحسب موضوع البحث وإشكاليته فقد تم إختيار العينة الغيرإحتمالية، فهي العينات التي تتدخل في إختيارها رغبة الباحث و أحكامه الشخصية فقد يختار الباحث عناصر العينة من الذين يقابلهم بشكل عرضي أو بأنه يعرف مسبقا لن يرفدوا طلبه كأن يكونوا من معارفه الذين يتيسر الوصول إليهم و يشار إليهم عادة بالعينة المتيسرة و قد ينتقي عناصر العينة بأنه يعرف مسبقا بأنهم الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة معينة أكثر من غيرهم بأنهم عاشوا المشكلة بمعنى أن عينة من هذا النوع عينة مقصودة .[1]

مجالات الدراسة:

المجال المكاني للدراسة: تم إجراء البحث الميداني على مستوى مؤسسة سوناطراك بمدينة وهران هي شركة عمومية جزائرية تقع بحي جمال الدين.

المجال الزمني: يتضمن المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها إلى الميدان ويمكننا إيجازها على النحو التالي:

إختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة شهر أكتوبر 2024 وذلك بعد الإستشارة مع الأستاذة المشرفة بالإضافة إلى البحث والإطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب وأطروحات الدكتوراه والماستر والمجالات وأيضا الإستعانة بخدمات الأنترنت.

الدراسة الإستطلاعية:

أين تمت الزيارة الإستطلاعية بقسم الموارد البشرية وقسم متابعة التكوين بمؤسسة سوناطراك LQS وهران، حيث كانت غايتنا التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل البدء والخوض في تفاصيله، وهذا كان في شهر ديسمبر.

خلال شهر نوفمبر 2024 تم الإنطلاق في الجانب النظري للدراسة بعد موافقة المجلس العلمي للكلية على موضوع دراستنا، وقد إستمرت مدة الجانب النظري شهرين من نوفمبر 2024 إلى غاية شهر جانفي 2025.

كما قمنا بالتطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة في فترة دامت شهر من 19 جانفي 2025 إلي غاية 18 فبراير 2025.

[1] العينات و طرق إختيارها ، الجامعة المستنصرية 17 ديسمبر 2023 https:--www.uomustansiriyah.edu.iq.

كما قمنا بتوزيع إستمارات الإستبيان على أفراد العينة من العاملين بجميع الأقسام والمستويات، وكذلك التواصل معهم وتبادل المعلومات والملاحظات والأفكار الأساسية بموضوعنا ومن ثم إسترجاع الإستمارات.

المجال البشري للدراسة:

هي العينة التي تمت عليها الدراسة، وثم جمع البيانات الميدانية منها وذلك من أجل معرفة ما مدى فعالية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من أجل التوصل إلى إستنتاجات سليمة.

وبناء عليه فإن مجتمع الدراسة يشمل بعض العمال أو الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

9. أدوات جمع البيانات:

تعريف الإستمارة:

وتعرف بأنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها "

وقد جرت العادة في تصميم إستمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور.[1]

حيث إعتمدنا عليها كوسيلة بحث، ومن خلال الأسئلة المطروحة في الإستمارة والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين، والتي إستعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي للفئة الأقدمية ...إلخ، وأسئلة أخرى حول الموارد البشرية التكوين داخل المؤسسة أي مؤسسة سوناطراك والأداء الوظيفي أو دور التكوين في تحسين الأداء.

تكونت الإستمارة أو الإستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتمثل في المعلومات الديموغرافية الازمة على المستجوب وهي:

(الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، كيفية تحصل على المنصب)

- **المحور الثاني:** يشتمل هذا القسم 4 أسئلة:

يضم أسئلة حول التكوين مباشرة بعد الإلتحاق بالمؤسسة.

[1] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص82.

- **المحور الثالث:** يشمل هذا القسم12 سؤال:

يضم أسئلة حول ميزات برامج التكوين.

- **المحورالرابع:** يشمل هذا القسم15 سؤال:

يضم أسئلة حول الأداء الوظيفي.

و قد طلب من المشارك في هذا الإستبيان بوضع علامة (X) عند واحدة من الإجابات التي تعبر عن رأيه بخانات" نعم " أو" لا " و ترك مجال لتعليل إجاباته في حالة إجابة بلا.

تعريف الملاحظة:

هي مشاهدة الباحث للظواهر و المراقبة الدقيقة للسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف و عوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك ، و تعتمد على خبرة و قابلية الباحث على الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات .[1]

و في ضوء إشكالية البحث و أهدافه إستخدمنا الملاحظة كأداة لتبيان الحقائق من الواقع ،و التي يصعب الكشف عنها من خلال الإستبيان ،حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف و النشاطات اليومية و العلاقات الإجتماعية ،إذ تبرز حقيقة تصرفاتهم و ردود أفعالهم .

10. منهج الدراسة:

ومما سبق نجد أن المنهج هو الطريقة العلمية الصحيحة التي يجب على كل باحث إتباعها من أجل كشف الحقيقة حيث يعود له الفضل في وصول الباحثين لحل عدة إشكاليات معقدة وبسيطة.

ولدراسة موضوع **"التكوين داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك LQS "** إعتمدنا على المنهج الكمي هو البحث الذي يهدف إلى جمع بيانات حول ظاهرة معينة، بإستخدام أدوات قياس كمية تطبق على عينة من المجتمع.

وتتم معالجة البيانات التي يتم جمعها بطريقة إحصائية للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم على مجتمع البحث كاملا.[2]

كما يبحث المنهج الكمي عن الأسباب والحقائق من منظور أوسع وأشمل، والأبحاث الكمية هي تلك التي يمكن إستخدام القياس الكمي في التعامل مع مادتها أو موضوعاتها كما أن تحويل النتائج يجري بلوغها إلى معدلات كمية وتحديدا رياضية رقمية.[3]

---

[1] أمجد قاسم ، تعريف الملاحظة كأداة في البحث العلمي و مزاياها ، الأردن ، (الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الإستراتيجية) متاح على الرابط : http///www.politics-dz.com 2019/10/5 .

[2] الخرابشة، عمر محمد عبد الله، مدخل إلى البحث العلمية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 216.

[3] شيا محمد، مناهج التفكير و قواعد البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 2008 ،ص 17.

11. المدخل النظري للدراسة:

في إطار دراستنا حول دور التكوين داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي إرتكزنا على كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية لتفسير العلاقة بين التكوين وتطوير القدرات الوظيفية للأفراد. وفقا للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل، فإن التكوين يعد وسيلة أساسية لزيادة الإنتاجية من خلال إكتساب العمال مهارات تقنية متخصصة، وتعليمهم الإجراءات والمعايير التنظيمية التي تساعد على تحسين كفاءتهم وأدائهم.

أما نظرية العلاقات الإنسانية فقد جاءت لتؤكد أن تحسين الأداء لا يعتمد فقط على المهارات التقنية بل يتطلب أيضا تحفيز العاملين تعزيز بيئة العمل الإيجابية والإهتمام بالجوانب النفسية والإجتماعية. من هذا المنطلق يعتبر التكوين أداة مزدوجة التأثير فهو لا يقتصر على تطوير المهارات المهنية فقط بل يساهم أيضا في رفع معنويات الموظفين، تعزيز تفاعلهم داخل المؤسسة، وزيادة شعورهم بالإنتماء مما يؤدي إلى أداء وظيفي أكثر كفاءة وفعالية.

12. صعوبات البحث:

من المعلوم أن كل بحث سوسيولوجيا لا يخلو من الصعوبات مهما كان وزنه وقيمته، ومن الصعوبات التي واجهناها خلال الدراسة:

_ عدم وجود بعض الكتب متاحة فيما يخص موضوعنا.

_ غلاء الكتب الإلكترونية مما أجبرنا على تحميل الكتب المجانية و التي هي قليلة أصلا .

_ صعوبة وجود مراجع موثوقة.

_ صعوبة التواصل مع الموظفين في القطاع بسبب إنشغالهم الدائم.

_ تماطل في ملأ الإستمارات.

_ صعوبة الإجابة على الأسئلة باللغة العربية.

_ عدم وجود الموظفين في كل الأوقات بسبب إجتماعات العمل.

تسيير الموارد البشرية
والأداء الوظيفي

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: تسيير وإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: وظائف تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأنواعه

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: إستراتيجيات الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة حيث تمثل العنصر البشري الذي يسهم بشكل رئيسي في تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

تشكل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة مركزا حيويا لتنظيم العلاقات بين العاملين والضمان إستثمار قدراتهم بأفضل شكل ممكن، من خلال تقديم البرامج التدريبية وتنظيم الوظائف وتطوير بيئة العمل.

من جهة أخرى يعتبر الأداء الوظيفي مقياسا حيويا لقياس فعالية الموظفين ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، يرتبط الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل مثل المهارات الشخصية، الدافعية، بيئة العمل، ضغط العمل، والتي تؤثر في مستوى الإنتاجية وجودة العمل المقدم، يتطلب تحسين الأداء الوظيفي تبني سياسات إستراتيجية تنطوي على تقييم دوري للموظفين وتقديم التحفيزات وتوفير التدريب المستمر.

إن العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي هي علاقة تفاعلية حيث تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال سياسات تحفيزية وبرامج تدريبية ملائمة ما يعزز من إنتاجية الموظفين ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام.

المبحث الأول: تسيير وإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

1- تعريف تسيير الموارد البشرية: يعتبر تسيير الموارد البشرية أحد أهم إهتمامات العصر الحديث، وقد نسبت له عدة تعاريف:

- هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم، وتوجيه طاقاتهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين، وتقييم أعمالهم، والبحث في مشاكلهم، وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والافراد.[1]

[1] علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة المكتبية، عين الشمس، 1947، ص 36.

- كما تعرف بأنها مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين، بغية إمكانية الحصول على قصارى إمكانيات كل فرد وطاقته بما يحقق كفاءة للفرد والجماعة، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج.[1]

-هي الإدارة المسؤولة عن التنشيط الخاص بالقوى العاملة وإدارتها بفعالية، ويشمل هذا النشاط الرئيسي مجموعة من أنشطة فرعية أهمها:

- تخطيط القوى العاملة - التدريب والتنمية - الإستقطاب - تصميم وتحليل الوظائف

- الصحة والسلامة المهنية - تقييم الأداء - الإختيار والتعيين - التعويضات[2]

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

1-التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

في القرن العشرين ظهر العديد من المدارس الإدارية حيث تبنت كل مدرسة منهجا واضحا في إدارة شؤون الموظفين والذي سمي فيما بعد بإدارة الموارد البشرية ومن هذه المدارس:

أ_ المدرسة الكلاسيكية:

جاءت المدرسة الكلاسيكية للتنظيم لتهتم بإدارة التنظيم الكامل وقد قدمت رؤية أكثر إتساعا وشمولاً ونضجاً.

ولقد إعتمدت هذه المدرسة عددا من الإفتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة وإعتبرته كائنا إقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الحوافز المادية.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل لمحيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

- إعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.

---

[1] عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو المصرية ،1976، ص579.

[2] محمد الخرشوم، محمد نبيل مرسي، إدارة الاعمال المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقري، ط2، 1999، ص 37.

- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

- وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي: تقسيم العمل، التخصص، الإشراف والرقابة، تدرج السلطة.[1]

ب - مدرسة العلاقات الإنسانية:[2]

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930 كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي إفترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها للعوامل الإجتماعية والإنسانية.

يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ولقد عرف العديد من المفكرين هذا اللفظ، ومن أهم هذه التعاريف نجد :

تعريف "سكوت" : إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى إرتفاع الإفتتاحية وزيادة الفاعلية.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال:

تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات:

[1] حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2000 ، ص 20 .
[2] صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 1990 .

1-التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إستجاباتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والإستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ، ولذا فإن البناء الإستراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية و إفرازاتها المختلفة.

وعموما يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات[1] .

2-التحديات التنظيمية:

تتمثل في المتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي تسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وأهم تلك التحديات لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي:

ومن بين أهم التحديات التنظيمية، الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دور واضح في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة، وهذا يعكس الإهتمام والتركيز على فرص العمل.

المساهمة في تحسين الإنتاجية والنوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة وإتخاذ القرارات، ووضع الحلول بصددها.[2]

3- التحديات الذاتية:

تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات هي:

أ - التطابق بين الرفد والمنظمة والمسؤولة الإجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل.

[1] خضير كاضم حمود، مبادئ إدارة الاعمال، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2002، ص24.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر، عمان2006، ص32-34.

ب - التهديدات التي يوجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة.

نتيجة لذلك يتطلب التوافق بين الفرد والمنظمة إستراتيجيات وسياسات دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجدب الكفؤين منهم للعمل والإستمرار مع المنظمة.

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، إذ مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في إستجابتها لتغيير وتحملها للمخاطرة.

وإنطلاقا من كل ذلك، فإن العديد من المنظمات المعاصرة تثبت مبادئ ووصفة معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم مع المنظمة.

هذه المبادئ والمعايير لابد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية إتجاه المنظمة.

من كل ما سبق، نلاحظ بأن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأتي من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.[1]

المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1- أهمية تسيير الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جزء أساسي وحيوي في أي مؤسسة أو منظمة سواء كانت تجارية، صناعية، حكومية أو غير ربحية، إن أهمية تسيير الموارد البشرية تبرز في المنظمة، وخاصة المنظمات الكبيرة، من خلال حصول الفرد على تسيير قدراته، والتفرقة بين أدائه والمستوى المطلوب منه، فهي عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العامل، ومن التكيف مع عمله في حال انتقاله من عمل إلى آخر، وعلى ضوء هذا تكمن أهمية الموارد البشرية في العديد من الجوانب، من بينها:

1.إدارة الموظفين: تعتبر الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة العاملين في المؤسسة، وتشمل عمليات التوظيف وإختيار الموظفين المناسبين للوظائف المختلفة وفقا للمهارات والخبرات المطلوبة.

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص31-34.

2.تطوير المهارات والتدريب: تساعد الموارد البشرية على تحديد إحتياجات التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل.

3.تعزيز الأداء: يساعد الإهتمام بالموظفين وتحفيزهم على تحسين أدائهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها.

4. إدارة العلاقات العملية: تعمل الموارد البشرية على الحفاظ على علاقات عملية صحية وإيجابية بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تحقيق التوازن والإستقرار داخل المؤسسة.

5.تحسين بيئة العمل: تعتني الموارد البشرية بخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والإحترام ويكونون قادرين على التواصل بشكل فعال مع الإدارة وزملائهم.[1]

6.التخطيط الإستراتيجي: تساعد الموارد البشرية على وضع إستراتيجيات تخطيطية للموارد البشرية المستقبلية، وذلك لضمان توافق إحتياجات المؤسسة مع قدرات ومهارات الموظفين المتاحة.

7.إلتزام الموظفين: عندما يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل ويتم تقديم الفرص المناسبة للتطوير الشخصي والمهني، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز إلتزامهم وولائهم للمؤسسة.

8. التحكم في التكاليف: يساهم التركيز على الموارد البشرية في تحقيق فعالية أكبر في استخدام الموارد المالية، عبر التحكم في تكاليف التوظيف والتدريب والإحتفاظ بالموظفين.

بشكل عام يمكن القول أن الموارد البشرية هي العامل الرئيسي في بناء المؤسسات الناجحة وتحقيق النمو المستدام، إذا تم التعاطي مع الموظفين كأكثر أصول الشركة قيمة وإهتماما، فإن ذلك سيعزز فرص النجاح والتفوق في السوق وتحقيق التميز التنافسي.[2]

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

أ_ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا بإستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

[1] عقوني محمد، تسيير الموارد البشرية ،06 أغسطس 2023، ص18.

[2] عقوني محمد، مرجع سبق ذكره، ص19.

ب_ العمل على زيادة مستوى اداء العنصر البشري وذلك من خلال الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.

ج_ زيادة درجة الولاء والإنتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

د_ وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الإستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية. [1]

- هدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة والعاملين.

- ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما: المنظمة والأفراد..

- فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي:

- الكفاءة الفعالية.
- التجانس.
- الإستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات.
- تحقيق الإنتماء والولاء.

- أما أهداف الأفراد فتتلخص فيما يلي:

- فرص عمل جديدة.
- ظروف ومناخ عمل جيد.
- العدالة في الأجور والمعاملة.

[1] عقوني محمد، الموارد البشرية ،17 ديسمبر2019، ص11.

- فرص للتقدم الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الإجتماعية والصحية وغيرها.[1]

المطلب الرابع: وظائف تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

1- وظائف تسيير الموارد البشرية:

أ-الوظائف الرئيسية للموارد البشرية: وظيفة تسيير الموارد البشرية هي إدارة متخصصة لمساعدة المنظمة في جميع الشؤون الخاصة بالقوى العاملة كالإختيار، التعيين، الترقيات، التدريب، والعلاوات.. إلخ.

كما أنها تعمل على الإستفادة الفاعل لهذه القوى في جميع المستويات لتحقيق الأهداف، كما تباشر إدارة الأفراد عدة وظائف أساسية تبدأ بالبحث والإستقصاء للقوى العاملة وتنتهي بالإحالة للتقاعد، ومن خلال هذا تبرز لنا هذه الوظائف:

■ تحليل العمل:

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتصف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها. [2]

■ تخطيط القوى العاملة:

هو إعداد جدول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارة يصنعها الهيكل.

ويعرف "جيزلر E.GISLER" تخطيط قوى العمل بأنه تلك العملية التي تتضمن للمنظمة أن تحصل على الوقت المناسب في الوقت المناسب والعدد المطلوب من الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص اللازمة، وأن يعين هؤلاء في الوظائف الملائمة التي تشغل جهودهم إستغلالا إقتصاديا. [3]

---

[1] عقوني محمد، مرجع سبق ذكره ،12.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999، ص29.

[3] عاطف محمد عبير، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر،1979، ص142.

■ **التوظيف:**

تعتبر وظيفة التوظيف إحدى مكونات وظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تلبي الوظيفة الخاصة بتخطيط القوى العاملة مباشرة بإعتبار أنه بمجرد الإنتهاء تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة على كافة المستويات فإن توظيفها يعتبر بمثابة العمل الإداري التالي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية. [1]

■ **الإختيار:**

هو النشاط الخاص بوظيفة التوظيف ، و الذي يهدف إلى توقيف المتقدم إلى شغل الوظيفة ذاتها ، و في بعض المنظمات تأتي الأخيرة بدورها بمهمة تصنيف الطلبات المتقدمة لها من شاغلي الوظائف و مقارنتها بالإحتياجات و الوظائف الأخرى المقدمة والتوفيق بين كليهما ، و عليه فإن عملية الإختيار تتطلب تصفية المتقدمين لشغل الوظائف ثم إعادة إخضاع المقبولين منهم إلى إختيارات ، فإزدادت أهمية الإختيارات زيادة كبيرة في الآونة الأخيرة ، بحيث أصبحت جزء لا يتجزأ من عملية الإختيار ذاتها ، بل أهم مرحلة ، و خاصة في المنظمات الكبيرة و المتوسطة الحجم ، و يمكن تقسيم الإختيارات إلى :

_ إختيارات كتابية أو تحريرية.

_ إختيارات شفوية ومقابلات شخصية. [2]

■ **التكوين:**

يتضح من مفهوم التكوين أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، يعتمد إعتماد مباشرا على قوة العاملين وقدراتهم في إنجاز ما هو مطلوب منهم، وإجراء النتائج يتطلب التدريب الذي يمثل أحد أهم الوسائل الأساسية في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية، العملية والسلوكية لأفرادها، ونستطيع القول إن التكوين هو تزويد الفرد بمجموعة من الإنجازات والمهارات والقدرات التي تجعله صالحا لمراعاة عمله.

■ **تصميم هيكل الأجور**:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم بالإدارة السليمة لنطاق الأجور حتى يتم مقابل سلم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف.

[1] حنفي محمد سليمان، إدارة الافراد، دار الجامعة المصرية،1977، ص120.

[2] علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير معهد الإدارة العامة،1986، ص213.

وهناك عدة وظائف أخرى تعتبر هي الأخرى من الوظائف الرئيسية وهي:

_ تصميم أنظمة الحوافز.

_ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين.

_تقييم الأداء.

_ التدريس.

_تخطيط المسار الأفقي.

ب- الوظائف الفرعية في إدارة الموارد البشرية:

■ **العلاقة مع النقابات**: تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية والتطرق إلى مختلف الموضوعات، مثل الشكاوى والنازعات العمالية والتأمين والفصل من الخدمة.

■ **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والإتجاهات النفسية السليمة لهم.

■ **ساعات وجداول العمل**: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

■ **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي، كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل وإتجاهات وطبيعة العاملين داخل المؤسسة.[1]

2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارس إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى، أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة.

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص30.

- وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ التالية:

1-الإختبار: أي إختبار الفرد الممتاز لإنجاز الوظائف.

2-التدريب والتطوير: بهدف رفع كفاءة العاملين.

3-التحفيز: من خلال ربط الجرد بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.

4-التخصص وتقييم الأعمال: الذي ينتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

- وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" ملائمة لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

علاقات العاملين المتمثلة بالإتفاقات الإجتماعية بين العاملين والإدارة والمتعاملين والنقابات والإتحادات المهنية.

السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد جسميا وشفهيا فيفضل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجيهات السلوكية في الإدارة ودوافع حاجات العاملين، وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين، أخذ الإهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر، وبرزت الحاجة إلى الوظائف التالية:

- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين. ● إدارة التوتر في العمل. Sobstress .

وشهدت السنوات الأخيرة التطورات كبيرة في تكنولوجيات المعلومات، وتزايدت الإتجاهات نحو اللامركزية المعلومات وإتخاذ القرارات، لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية، شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشري. من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة. [1]

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص09.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأنواعه

1- تعريف الأداء الوظيفي:

أداء العاملين هو مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه، فهو مقياس للتحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي والبقاء في سوقها وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بتكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تعبر عن الفرق بين نتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.[1]

حيث يبرز أهمية أداء العاملين كعنصر أساسي لنجاح المنظمات فيتضمن القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية تعبر عن مدى تحقيق الأهداف بينما الكفاءة ترتبط باستخدام الموارد بشكل أمثل ما يجعل الأداء مقياسا جوهريا لتحديد مدى نجاح المنظمة.

2- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي وفق المعايير التالية معيار المصدر ومعيار الشمولية:

2-1 حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي والأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال استثمارها بشكل فعال.

[1] بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين من مؤسسات الاتصالات لمدينة عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 08ماي1954، 2018، ص09.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2_ الأداء الخارجي:

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

حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1_ الأداء الكلي:

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

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

2_الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التمويل أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.[1]

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1-عناصر الأداء الوظيفي:

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات:

[1] سارة مرابط – زينب برحومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على أدائه الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2015، ص 42 -43.

أ -الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تتبع أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وفي الحقيقة الأمر إن بنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين. [1]

ب -العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما يتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه، ويحتوي على عناصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.[2]

ج -البيئة التنظيمية ومركباتها:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي: العوامل الإقتصادية الإجتماعية، التكنولوجية، الحضارية السياسية، القانونية. [3]

2- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من المحددات التي يمكن الإعتماد عليها في تحليل الإفراد وهي كما يلي:

[1] سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، الرياض السعودية 2008ص85-86.

[2] محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية 2003 ص 73.

[3] عبد الباري إبراهيم درة، العلاقات العامة -ادارة، دار وائل للنشر عمان الاردن 2013 ص96.

- **الدافعية الفردية:** التي بفضلها يتم نجاح المؤسسة وفعاليتها، فلذلك يجب على المديرين أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية، ويراعون الإختلافات الفردية بينهم، وللحصول أيضا على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة، فإن على الإرادات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، إهتماماتهم ...إلخ). لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم.[1]
- **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها، وتتمثل في النواحي الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية والقوانين الخاصة بالمنظمة، ومجموعات العمل الرسمية والغير الرسمية أنماط الإتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة.[2]
- وهناك بعض الباحثين حددوا الأداء عن طريق العوامل المؤشرة فيه والتي تتمثل في متغيرات رئيسية والتي هي كما يلي:
- **الجهد المبذول:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبدلها الفرد لأداء مهنته.
- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتنقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
- **إدراك الدور:** يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الاتقان من كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، وبتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد الازم.

بعد كل هذه المفاهيم يوضح لنا أنه يوجد عدم إتفاق في الباحثين حول محددات الأداء، وذلك يعود إلى بعض الأسباب:

- إن محددات أداء الافراد في منظمة معينة ليست بالضرورة ان تكون نفسها في منظمة أخرى.
- إن محددات فئة معينة من الأفراد ليست نفسها محددات الفئات الأخرى.

[1] محمد احمد الحراحشة، سامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكليلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد3، العدد2، 2006، ص06.

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص325.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.[1]

المطلب الثالث: إستراتيجيات الأداء الوظيفي

1- إستراتيجيات الأداء الوظيفي:

تطوير الأداء (Performance Development) هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة الموظفين. تشمل هذه الإستراتيجيات تحديد الأهداف، وتقديم الملاحظات، وتقديم التدريب، وتعزيز التفاعل بين الموظف والمدير.

.تحديد أهداف واضحة: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع أهداف الشركة العامة، وتحدد النتائج المتوقعة. الأهداف الواضحة تساعد الموظفين على فهم ما هو مطلوب منهم وتوجيه جهودهم بشكل فعال.

.تقديم ملاحظات مستمرة: تقديم تغذية راجعة بشكل منتظم يساعد الموظفين على تحسين أدائهم. يجب أن تكون الملاحظات بناءة، وموجهة نحو الأهداف، وتقدم بشكل دوري. تجنب انتظار تقييم الأداء السنوي فقط لتقديم الملاحظات.

.تقديم التدريب والتطوير: توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين يساعدهم على إكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم. يشمل ذلك ورش العمل، والدورات التدريبية، والدروس عبر الإنترنت، وبرامج التطوير القيادي.

.إجراء تقييمات الأداء المنتظمة: إجراء تقييمات أداء دورية لمراجعة تقدم الموظف، ومناقشة الأهداف، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. التقييمات يجب أن تكون شاملة وتعتمد على معايير موضوعية.

.تحفيز الموظفين: إستخدام إستراتيجيات تحفيزية مثل المكافآت، والتقدير، والإعتراف بالإنجازات يعزز من دافعية الموظفين لتحسين أدائهم. التحفيز يمكن أن يكون ماديًا (مثل المكافآت المالية) أو غير مادي (مثل التقدير العلني).

[1] خالد حمدي العربي، إثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ،2003، ص51.

. توفير الدعم والتوجيه: تقديم الدعم والتوجيه اللازم للموظفين يساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق أهدافهم. يشمل ذلك التوجيه الفردي، والإرشاد، وتقديم الموارد اللازمة لتحقيق النجاح.

.تشجيع التفاعل والمشاركة: تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم يعزز من مشاركتهم ويشعرهم بالمسؤولية. التفاعل الإيجابي بين الموظف والمدير يساهم في تحسين الأداء العام.

.**تحليل بيانات الأداء:** إستخدام البيانات والتحليلات لتقييم أداء الموظفين. تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية يمكن أن يوفر رؤى حول نقاط القوة والضعف ويساعد في تطوير إستراتيجيات تحسين الأداء.

.تعزيز ثقافة تحسين الأداء: خلق بيئة عمل تشجع على تحسين الأداء المستمر. تعزيز ثقافة التطوير الذاتي، وتحفيز التعلم، وتشجيع الإبتكار يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء العام.

.تحديد وتطبيق إستراتيجيات التحسين: بناءً على الملاحظات والتقييمات، حدد إستراتيجيات لتحسين الأداء وتطبيقها. يجب أن تكون هذه الإستراتيجيات مرنة وتسمح بالتكيف مع التغيرات في بيئة العمل وإحتياجات الموظفين.

. تطوير الأداء بشكل فعال يعزز من فعالية الموظفين، ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويزيد من رضا الموظفين. من خلال تحديد الأهداف بوضوح، وتقديم ملاحظات مستمرة، وتوفير التدريب، وتحفيز الموظفين، يمكن لقسم الموارد البشرية أن يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموظفين وتعزيز النجاح المؤسسي.[1]

1 Abdulrahim Mohammed HR Human Resources Manager, training and development, Career Development, personal Corporate Branding, Brand Coaching, ATS CV LinkedIn, Recruitment, HR leader with 6 Years experience, Administrate.31 july2024.

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل العلاقة الحيوية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات، يعتبر العنصر البشري من أبرز العوامل التي تحدد نجاح أي منظمة، حيث يتطلب تعزيز الأداء الوظيفي الإستفادة المثلى من المهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون، تتضمن إدارة الموارد البشرية إستراتيجيات متعددة تهدف إلى تطوير هذه القدرات من خلال التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم المستمر للأداء.

الأداء الوظيفي هو المقياس الرئيسي لمدى إسهام الموظف في تحقيق أهداف المنظمة، يرتبط هذا الأداء بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل بيئة العمل، القيادة، ضغط العمل، ولتحقيق أداء وظيفي مرتفع يجب أن توفر المنظمة بيئة ملائمة وتحفز موظفيها من خلال مكافئات عادلة وفرص للتطور الوظيفي.

إن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تضافر جهود إدارة الموارد البشرية مع الموظفين، من خلال إستراتيجيات شاملة تضمن التطوير المستمر وتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين.

الفصل الثاني
التكوين داخل المؤسسة

الفصل الثاني: التكوين داخل المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ما هية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وأنواعه

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية التكوين

المطلب الثالث: أهداف وطرق التكوين

المطلب الرابع: سياسة التكوين

المبحث الثاني: مسار التكوين وفعاليته

المطلب الأول: إجراءات عملية التكوين

المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه

المطلب الثالث: أهداف وطرق تقييم البرنامج التكويني

المطلب الرابع: معايير وصعوبات التقييم

المطلب الخامس: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية في مختلف المؤسسات التي تشارك في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالفرد كونه عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

ويعتبر التكوين من النشاطات الضرورية والهامة في تسيير الموارد البشرية لما يوفره من مزايا وفوائد لها وللمنظمة ككل، حيث يساهم في اكتساب الأفراد لمعارف ومهارات جديدة، ويساعدهم على تطويرها وتنميتها مما يمكنهم من تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

وللتعرف على هذا النشاط في المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم هذا النشاط.

المبحث الأول: ما هية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وأنواعه

1-تعريف التكوين:

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم وذلك في أن التكوين يركز على زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

يقصد بالتكوين تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكتسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين. [1]

ونظرا لأهميته في تنمية المعارف والمهارات فقد عرف على أنه: " الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ". [2]

ولقد أجمعت معظم التعاريف المعطاة للتكوين على أنه يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999، ص319.
[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية1999، ص167.

يعرف **Pierre case** التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الإقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر إستثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.[1]

2- أنواع التكوين:

هناك أنواع متعددة من التكوين، حيث يقسم هذه الأنواع الى:

من حيث الأهداف:

التكوين الحركي: أي التدريب على إكتساب المهارات الحركية مثل كيفية تشغيل الآلات المختلفة في المصنع.

التكوين الإجتماعي: وذلك عن طريق إكساب العامل عادات جديدة ومفيدة مثل إحترام القانون، والمحافظة على المواعيد، وضبط النفس، وغير ذلك من العادات الإجتماعية المفيدة.

التكوين المعرفي: يهدف إلى إستيعاب الأفراد العاملين بالمصنع أو الشركة لكافة المعلومات المتاحة فيما يختص بطبيعة عملهم.

من حيث التكوين والمتكونين :يجب أن يشمل التدريب كل من العمال الجدد، والعمال ذوي الخبرة.

من حيث مكان التكوين:

- في أماكن العمل -في بعض الأماكن الخاصة -التدريب المزدوج بمعنى أن التدريب النظري يتم في معاهد خاصة، في حين أن التدريب العملي يتم في المصانع أو الشركات.[2]

[1] Pierre casse, la formation Performante, Office des Publication Universitaires Centrale Ben Aknoun , Alger,1994, P48.

[2] كمال طارق، 2007 علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ص62.63

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية التكوين

1-مبادئ التكوين:

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الإتجاه لما يتماشى مع مصلحة المنظمة، ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي:

- **ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:**

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

- **متابعة تقدم المتكون:**

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمكونين السرعة والفعالية في التعلم ولكن على حذر، لأن كثرة لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وإنما الفهم السليم لما تغذيه هذه المعلومات وإستيعابها فقد يجد المتكون صعوبة في إستيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون، والتحقق من الإستيعاب النظري والعلمي لمستويات برنامج التكوين.

- **ربط التكوين ببرنامج التدعيم:**

بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الثواب والعقاب، ومن المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أم المكافأة في مقابل إنجاز للفرد المتكون.

- **ضرورة الممارسة العملية للتكوين:**

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الإتجاه بفعالية لا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، فلا بد من توفر الأدوات والوسائل التكنولوجية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل. [1]

[1] خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، ص 200.

- **ضرورة الممارسة العملية للتكوين:**

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الإتجاه بفعالية لا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، فلا بد من توفر الأدوات والوسائل التكنولوجية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

- **الإنتقال من الكليات إلى الجزئيات:**

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد ما هو الأنسب، هل تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

- **ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:**

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب، مما يدعو على بناء برامج التكوين بحيث تتلائم مع الإختلافات بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين مما يجعلها أكثر منطقية وعملية. [1]

2-أهمية التكوين:

إن أهمية التكوين تبرز ضرورة حصول الفرد على التكوين لتطوير قدراته، ولسد الثغرة بين أدائه الفعلي والمستوى المطلوب منه، فهو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له في العمل ومن التكيف السريع مع عمله الجديد في حالة إنتقال الفرد من عما إلى آخر وأهمية التكوين تتجلى فيما يلي: [2]

- **النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع:**

يساهم التكوين في تحسين الإنتاج من حيث الكم و النوع ، حيث يمكن العمال من إكتساب مهارات و تقنيات جديدة تعزز من كفاءتهم و سرعتهم في إنجاز المهام ، مما يؤدي إلى زيادة كمية الإنتاج كما يساعد في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات عبر تقليل الأخطاء ،و الإلتزام بالمعايير المطلوبة ، و إستخدام

[1] خالد عبد الرحمان الهيثي ، مرجع سبق ذكره ، ص 200.
[2] صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة الناصر الحديثة، ط2 1965، ص14.

أحدث أدوات بفعالية ، و بذلك يحقق التكوين إنتاجا أكثر وفرة و أعلى جودة مما يعز من تنافسية المؤسسة و فعاليتها في السوق .

- **التخفيض من حدة الإشراف:**

الشخص المكون هو من يستطيع الهيمنة على نفسه ، و من الأفضل أن يعتمد المسؤولين السرعة و الفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين و الإشراف الدقيق أو بمجرد إكتساب المهارة المطلوبة التي تخفف عنه حدة هذا الإشراف .

- **زيادة الإستقرار والمرونة في أعمال المشروع:**

يساهم التكوين في تعزيز الإستقرار و المرونة داخل المشروع ، حيث يصبح الأفراد المكونين أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة مما يقلل من معدلات التغيب و يضمن إستمرارية العمل بسلاسة ، كما يسهل التكوين عملية إستبدال الموظفين عند الحاجة ، حيث يكون هناك أفراد مؤهلون قادرون على تولي المهام دون تأثير سلبي على سير المشروع ، أما المرونة فتتمثل في قدرة العاملين على التكيف السريع مع التغيرات الطارئة سواء في حجم العمل أو في نوع المهام المطلوب مما يضمن إستمرارية الإنتاج بكفاءة و يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات .

- **رفع الروح المعنوية:**

يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا إهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، وبحيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة، وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بدلا من الأهمية، بالإضافة إلى هذه الأهمية هناك فوائد تنجم عن التكوين وهي:

1_ التكوين وسيلة للتطور:

بمعنى أن التكوين هو الضمان الوحيد للتطور الاجتماعي ضد البطالة، فقدان العمل وعدم تكيف الفرد مع العمل وإستمراره فهو يساعد على تقليص تكاليف الإنتاج ويسمح للمستخدمين الوصول إلى مناصب مهمة التي تجعلهم قادرين على إستعمال كلي لكفاءتهم.

2_ التكوين كنشاط مربح:

تحدد ميزانية التكوين مبدئيا على حساب الأهمية التي تغطيها المنظمة لتطوير مواردها البشرية ، و نظرا لأهمية التكوين على سبيل المثال خصصت الحكومة الكندية (1973_ 1974) 6.351 مليون دولار لتكوين اليد العاملة ، فأصبح وسيلة لرفع الأعمال لأي منظمة إذا كانت تعاني من أزمة إقتصادية .

المطلب الثالث: أهداف وطرق التكوين

1-أهداف التكوين:

أهداف التكوين هي تلك الخطوط العريضة التي تضعها المؤسسة للوصول على ما تصبحوا إليه.

وللتكوين أهداف خاصة وأهداف عامة، فالأهداف الخاصة هي التي يحددها القانون بالتكوين عندما يشرعون في تنظيمه كتكوين المدرسين أو موظف جديد لإتمام متطلبات العمل أما الأهداف العامة فهي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وهذه الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

- مساعدة الفرد على إكتساب معارف ومهارات جديدة متعلقة بعمله خاصة في النواحي التطبيقية.
- مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة وأقل جهد ممكن.
- المساعدة في رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج وجودته سواء على النطاق الفردي أو الجماعي.
- التقليل من الأخطاء وضياع الوقت والجهد والنفقات.
- رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة لشعور بالتفوق وإتقان العمل وحبه له.
- إشاعة روح التعاون بين الموظفين والعاملين نتيجة لتكوينهم على العمل الفريق وتقدير مزاياه وقيمته.
- إكتشاف كفاءات مختلفة، كذلك مساعدة الفرد على إكتشاف مواهبه ومهاراته وإمكانياته.
- العمل على تسيير إتجاهات العاملين والموظفين نحو عملهم وإكتسابهم قيم إيجابية جديدة لهم.

إلى جانب هذا يرى "منصور أحمد منصور" أن التكوين يحقق هدف الإنسان أو غايته في العمل كترقية أو زيادة أجره وفي هذه الحالة يكون التكوين أحد الحوافز التي تحرك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء وقت وجهد للمنظمة لتحقيق أهدافها. [2]

---

[1] صالح الشبكشي، مرجع سبق ذكره، ص197-198.
[2] منصور احمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت 1995، ص24.

هو وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للمنظمة، وعلى الأخص الصناعية أو الإنتاجية منها وتتمثل هذه التحديات في التقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الإستهلاك، كما يرى الدكتور "عادل حسن " أهم الأهداف والمزايا التي يمكن توقعها من برنامج التكوين وهي كما يلي:

- تقوية المسؤولية الاجتماعية.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

بالإضافة إلى مساعدة الفرد على إحترام نفسه والإندماج بسهولة في منظمات جديدة وتطوير قدرات التحكم عند المكونين.

كما يرى أيضا الدكتور "عبد الغفار حنفي" أن هدف التكوين يكمن في زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل ويعزز إستقراريه التنظيم ومرونته. [2]

أخيرا نلاحظ أن أهداف التكوين تسمح باستجابة لإحتياجات التكوين وكذلك تسمح بإختيار الطرق والوسائل والأدوات لتحسين العملية التكوينية. [1]

2- طرق التكوين:

من الأمور الهامة في مجال تنظيم النشاط التدريبي إختيار أسلوب وكيفية التدريب في ضوء الخطة التدريبية المعتمدة وخاصة بالنسبة للهدف المراد تحقيقه، ومن أهم طرق وأساليب التدريب ما يلي:

_ المحاضرات: يقوم المختص في موضوع التدريب بتزويد المتدرب أو المتدربين بمعلومات نظرية أساسية حول ذلك الموضوع والإجابة على إستفسارات وتساؤلات المتدربين. [2]

_عن طريق مشرف: التكوين عن طريق مشرف هو أسلوب تدريبي يعتمد على توجيه الموظفين تحت إشراف شخص ذو خبرة، ويشمل التكوين أثناء العمل التدريب بالملاحظة، الإرشاد والتوجيه، إضافة إلى المحاكاة والتطبيق العملي لما يساهم تطوير المهارات وتعزيز الأداء الوظيفي.

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ،1995، ص123.
[2] أبو النصر، مدحت محمد ،2007، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، القاهرة، إتراك للنشر والتوزيع، ص 46.

_ **أنشطة:** يعتمد التكوين عن طريق الأنشطة على أساليب تفاعلية لتعزيز مهارات الموظفين، مثل ورش العمل التي تتيح التعلم من خلال المناقشة والتطبيق، والدورات التدريبية التي تقدم محتوى نظريًا وعمليًا مكثفًا. كما تشمل الألعاب التدريبية التي تحفّز التعلم بطريقة ممتعة، ودراسات الحالة التي تساعد على تطوير مهارات التحليل وحل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، تعزز المشاريع الجماعية العمل التعاوني والإبداعي، مما يجعل التكوين أكثر فعالية ويساهم في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسة.

_ **التدريب في موقع العمل وخارجه:** ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عادة عندما يكون التقصير أو النقص لدى المتدرب بسيطا والوقت ضيقا والإمكانات محدودة. لذا يقوم المدرب بالإشراف مباشرة على كيفية قيام المتدرب بعمله والتدخل لتوجيهه عندما ينحرف سواء في الأداء أو السلوك عما هو مطلوب في الخطة والتنظيم والتعليمات.

_ **التقنيات السمعية البصرية:** هي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والنظريات المختلفة في التدريب بطريقة منظمة وفعالة، وكذلك لتطوير المهارات والإتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.[1]

المطلب الرابع: سياسة التكوين

سياسة التكوين:

إن سياسة التكوين مرتبطة إرتباطا وثيقا بسياسة التشغيل حيث كلاهما تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل أهداف سياسة التكوين في الهدفين الأساسيين.

_ تسمح بتحمل وتحديد التجديدات والتغيرات الواجب وضعها لتحقيق تطور المؤسسة.

_ تسمح بتكيف الأفراد مع التغيرات الهيكلية ومع تعديلات ظروف العمل الناتجة عن التطور التكنولوجي والإقتصادي.

سياسات التكوين تحتوي على قرارات رئيسية نذكر منها: [2]

[1] عبد الباري، ذرة الصباغ، 2008، إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، ص 323.

[2] Peretti.gean marie : gestion des ressours humains. France. Paris. Edition Vuibert Paris. p406.1994

أولا – تحديد الحاجة على التكوين:

إن تحديد الحاجة تمثل الخطوة الأولى عند إعداد سياسة التكوين، وتتمثل في تقدير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة حاجة إلى التكوين.

يتم تحديد الحاجة بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات:

- **1_ مؤشرات أداء المنظمة:**

إن نشاط التكوين ليس هدف بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي وهذه المؤشرات تشمل على:

مؤشرات إستخدام الموارد البشرية مثل إحتياجات الموارد البشرية وإحتياجات التكوين المنبثقة منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركاتها.

- **2_ مؤشرات أداء الأفراد:**

إن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا يعتبر كافيا لتقرير أن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء التنظيمي منخفض لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن عوامل أخرى مثل الظروف الإقتصادية أو السياسات المنظمة في الإنتاج والتوزيع ..... الخ.

لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك المؤشرات التالية:

- دراسة مقاييس فعالية الأداء للأفراد التي تشير إلى جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد وتشير إلى التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.

- دراسة مكونات ومتطلبات الأداء التي تهدف إلى التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء وتحديد التغير في متطلبات الأعمال من قدرات وخبرات ومعارف.[1]

[1] مجدي الخاوي، إدارة القوى العاملة، مصر القاهرة، دار الجامعة المصرية ،1979، ص487.

ثانيا_ إختيار متطلبات التكوين:

تمثل سياسة التكوين يجب القيام بعدة إختيارات، كاختيار أفضل للوسائل والسبل لتحقيق الاهداف المسطرة والمتمثلة في المراكز والمكونين والمناهج وبرامج وخطط، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والأدوات والأجهزة والمعدات المساعدة في عملية التكوين، وأخيرا وسائل المتابعة والرقابة والتقييم والتوجيه المناسب.

وعلى هذا فإن سياسة التكوين ترتكز على الإختيارات التالية:

1-إختيار أهداف التكوين:

أهداف التكوين يجب أن تصف التصرفات المنتظرة والمعارف المكتسبة بعد التكوين والشروط التي يجب أن تظهر عليها هذه المعارف والتصرفات. فأهداف التكوين عبارة عن مقاييس لمقارنة قدرات الأفراد، المكونين مع برامج التكوين وتقييم الفعالية.

فمثلا المستخدم المكلف بعملية حجز التذاكر في شركة الطيران فأهداف تكوينه تتمثل في:

_ تقديم للزبون معلومات خاصة بالطيران في أقل من ثلاثون ثانية.

_ تكملة عملية حجز لرحلة ما في أقل من مائة وعشرين ثانية بعد الحصول على المعلومات من الزبون.

فهذه الأهداف تمنح للمسؤول عن التكوين. المستفيد منه غاية محددة يمكن إستعمالها لتقييم سياسة التكوين، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المنتظرة يستلزم على قسم الموارد البشرية للإعلام مراجعة البرنامج والأهداف والمحتوى والمشاركين في أدائه.

2_ إختيار المستفيدين:

قد يكون نظاميا يخص بالتناوب كل الأفراد ويتم في حالة على فترات قصيرة الأجل، وقد يخصص لبعض المستويات تبعا لأهداف المؤسسة.

والمستفيدين يكونون إما متطوعين أو أفراد معنيين من طرف المسؤولين وتقديرهم حسب المستويات المهنية تترجم إختيارات المؤسسة، بحيث إذا كان العمال أقل كفاءة هم أكثر إستفادة فالمؤسسة تعمل على إعطاء فرصة ثانية للمتكونين بينما إذا كان المستفيدون ذوي الكفاءة مثل التقنيين والعمليين والهدف هنا

يتمثل في تطوير الطاقة الموجودة للمؤسسة، فهو يتمثل خاصة في تلبية الرغبات المعبر عنها فالعمال الأكثر كفاءة هم الذين يعبرون عادة في رغباتهم في التكوين.[1]

3 _ إختيار الإمكانيات:

إن عملية إختيار الإمكانيات المناسبة يجب أن يخضع لمعايير تتعلق بمدى قيام الإمكانيات المتيسرة على مبادئ التعلم لما يسهل عملية إكتساب الفرد للمهارات والخبرات اللازمة لأكبر كفاءة ممكنة وبما يسهل إمكانيات نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال الممارسة الفعلية للعمل بعد إنتهاء عملية التكوين بتكلفة وعائد مناسبين، وهناك معايير أخرى يجب أخذها بعين الإعتبار عند إختيار الإمكانيات وتتمثل فيما يلي:

أ_ مدة التكوين:

تختلف المدة حسب نوع الأهداف والتكوين فقد تكون في فترات قصيرة لأن تستلزم غيابا مستمرا للمتكونين مثل: منح يوم في الأسبوع لمدة شهرين...إلخ أو قد يستلزم الإنقطاع بالأوضاع المهنية لمدة تتراوح من شهرين إلى ستة أشهر بحيث يستغل الموظف كل وقته في التكوين وهذه الأنواع من التكوين عادة تسمى بالترقيات والإنتقالات.

ب_ التكوين الداخلي أو الخارجي:

_ التكوين الداخلي يجمع عمال نفس المؤسسة فهو يسهل عملية الإندماج مع محتوى البرنامج وتقريب الإتصالات الداخلية وخلق لغة مشتركة...إلخ.

_ بينما التكوين الخارجي يسمح بمواجهة ثقافة المؤسسة المختلفة والتبادلات المثمرة بين المتكونين، وهذا التكوين يستعمل لتكوين الإطارات والتقنيين كالمحاسبة والأمن والتي لا تخص إلا فئة قليلة من أفراد المؤسسة.

م_ إختيار محتوى البرنامج:

ويتمثل خاصة في إختيار نوع التكوين بحيث أنه قد يكون تكوينا عاما يستهدف على رفع المستوى العام لمعارف المستفيدين أو تكوينا تقنيا بهدف إلى تطوير قدراتهم المهنية، فمهما يكن المحتوى فإنه يجب أن يهدف إلى تحقيق حاجيات المؤسسة والمشاركين. [2]

[1] Peretti.gean marie : gestion des ressource humaine. France . paris . edition vuibert paris . 1994 . p 406

[2] .Perreti. gean marie. Op cit ; P407

المبحث الثاني: مسار التكوين وفعاليته

المطلب الأول: إجراءات عملية التكوين

1-إجراءات عملية التكوين :

يتطلب البرنامج الجيد لعملية التكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

-إعداد المكون وتأهيله : يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد ، أي ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعال.

-إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين أي ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

- إستعراض أسلوب أداء المكون: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي حيث على المكون شرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي "تطبيقي "أي ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم إستيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة . ولكي يكون التكوين فعال ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين[1] .

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص252-253.

المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه

1- تنفيذ البرنامج التكويني:

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة العداد للتنفيذ و: التنفيذ الفعلي:

الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين: وتتمثل هده الإجراءات فيما يلي:

أ * تجهيز المواد العلمية الازمة التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم .

ب * تجهيز المكان المخصص للتكوين : يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين في المناقشة .

ج * إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني : يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والإختيارات وحفل الختام .

ح * المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين لإرسال جميع التعليمات الازمة لإعلان عن تاريخ العملية التكوينية وكذا القائمة النهائية للمشاركين[1].

الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هده الإجراءات فيما يلي:

أ * إستقبال المتكونين وتسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكونين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع إستثمارات تسجيل المتكون.

ب * إفتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكونين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للإستفادة منها.

[1] مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماستر جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة ،2012-2013، ص37.

ج * أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين : يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة، مع إستيفاء إستمارة حصر توقيعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للإتفاق على أهداف البرنامج[1]

2- تقييم برنامج التكويني:

يفيد في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه و يفيد الوقوف على هذه الأسباب و المشكلات في تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية الجديدة حيث يتم تفادي حدوث هده المشكلات و بصفة عامة توجد عدد من الأساليب الشائعة لتقييم برامج التكوين يعتمد بعضها على مسح الآراء للمشتركين في البرنامج و كثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة يتم تحليلها و الإستفادة منها في تطوير الجهود التكوينية ، و هناك مدخل آخر لتقييم جهود التكوين و هو الحصول على بيانات من التغيرات في سلوك المتكونين و إن كان ذلك ليس ممكنا أو ميسورا في كافة الأحوال و كذلك يمكن إتباع سياسة إجراء الإختبارات للمتكونين قبل و بعد حضور البرنامج التكويني و ذلك لقياس مدى التغيير الذي طرأ على معارفهم و إتجاهاتهم نتيجة الجهود التكوينية على نتائج هذه الإختبارات وحدها لا تكفي للإعتماد عليها ذلك الإختبار الحقيقي يكون بالوقوف على مدى إستفادة المتكون مما تعلمه في مجال التطبيق العملي و بصفة عامة يمكن القول بأن تقييم أي برنامج تكويني يقوم على التأكد فيما إذا كانت إتجاهات المتكون و سلوكه قد تغيرت بفعل المعارف و المهارات التي إكتسبها من البرنامج التكويني بمعنى إن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغيرات الأدائية والسلوكية التي تحدد في الوظيفة أو في العمل.[2]

المطلب الثالث: أهداف وطرق تقييم البرنامج التكويني

1_أهداف تقييم البرنامج التكويني:

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، ويهدف تقييم البرنامج التكويني إلى ما يلي:

-التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الإحتياجات التكوينية.

- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.

[1] مرزوق نسيمة، مرجع يبق ذكره، ص38.
[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2005، ص241-242.

- مدى تحقيق البرنامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية إكتسابهم للمهارات والمعلومات[1].

- قياس الإرتفاع في مستوى أداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

- صلاحية طرق التكوين المستخدمة.

- معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث تصميمه و تنفيذه و بالتالي معرفة أسبابها من أجل العمل على تجنبها مستقبلا.

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المكونين في قيامهم بعملية التكوين وإيصال المعلومات التكوينية للمتكونين.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتكونين و مدى فعالية البرنامج التكويني بشكل عام.[2]

2-طرق تقييم البرنامج التكويني:

وتتمثل في:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد إنتهاء التكوين.

- التقارير المقدمة من المشتركين عن إنتظام المتكونين ومستواهم ومادة البرنامج.

- معرفة أراء المتكونين عن طريق المقابلات الشخصية لهم.

- التغير في السلوك الإنساني وإتجاهات المورد البشري.

- التقييم المنظم من الأفراد المعنيين كالمكون، المشرف، الزملاء.

- معرفة الإستقرار والمرونة في المؤسسة بسبب إتقان عدد من العاملين لعدة وظائف.

- إرتفاع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.[3]

---

[1] كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت 2000، ص174.

[2] هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص134.

[3] علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان2003 ، ص 64 – 65 .

المطلب الرابع: معايير وصعوبات التقييم

1-معايير التقييم:

- دراسة تطورات والتحسينات التي طرأت على العمل.

- قياس التغيرات في الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الحالية مع النتائج السابقة .

- الإختبارات لمعرفة مدى إستيعاب المتكون من البرنامج التكويني.

- الترقية و ذلك عن طريق معرفة عدد المتكونين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم بالعمل وهذا مؤشر على نجاح البرنامج التكويني في تحسين الاداء.

2-صعوبات التقييم:

- إن كثيرا من البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف وإن أهدافها مصاغة بطريقة عامة.

- إن نتائج التكوين قد ينقصها الصياغة التي تجعل منها قابلة للقياس .

- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها إلى التكوين.

- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي لنجاح أو إخفاق البرنامج التكويني, هل السبب فترة البرنامج أو المادة العلمية أو المتكونين أم ظروف المؤسسة.

- إن أثر التكوين ونتائجه لا تتضح بعد عودة المتكون إلى عمله مباشرة بل تظهر بالتدريج وعند تطبيق المتكون لما تعلمه.[1]

المطلب الخامس: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي

علاقة التكوين بالأداء الوظيفي:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الإقتصادية، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات " المنظمات " في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص66.

تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير إتجاهاتهم .

- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة.

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل[1] .

- توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين "الموظفين " بأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في إنفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

-المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات.

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحالية .

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.[2]

[1] بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجيستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

[2] نظمي شحادة وآخرون: ادارة الموارد البشرية، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص115.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل أن نبين أهمية التكوين والذي أصبح يعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الإستفادة التامة من الموارد البشرية إضافة بمناسبة التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والأعمال التقنية في الوقت الحاضر من خلال سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة من جهة و إكتساب العامل للكفاءات التي تؤدي إلى رفع معنوياته و إكتسابه الثقة بالنفس من جهة أخرى، هذه المعارف التي تزود العامل بالمعارف والمهارات حتى يتمكن من مزاولة أي عمل يرغب فيه أو يفرضه عليه المحيط ، و التكوين عملية مستمرة مع الفرد خلال حياته العملية وإرتقائه السلم التنظيمي ويستلزم نجاحه أولا إنخراط العامل في العملية التكوينية وتخطيط معين من الإدارة ثم تنفيذ هذه الاهداف و تقييم النتائج المتحصل عليها أخيرا .

الجانب الميداني

الجانب الميداني

1.لمحة تاريخية عن المؤسسة

2.تعريف مؤسسة سوناطراك

3.تعريف فرعLQS

4.جداول الدراسة

5.تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

6.نتائج الدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث من خلال إتباع خطوات المنهجية تسمح بتحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك.

1.لمحة تاريخية عن المؤسسة:

إكتملت سيادة الدولة الجزائرية عندما أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين في 24 فيفري 1971 تأميم الجزائر للمحروقات وإسترجاعها لكل ثرواتها المنجمية من أيدي المؤسسات الفرنسية، كان إنشاء مؤسسة سوناطراك في 31 ديسمبر 1963 بمقتضى المرسوم رقم 63-491 من أجل القيام بالبحث والتنقيب والتحويل والتسويق لكل أنواع المحروقات سواء كانت بترول أو غاز.

بين الأمس واليوم أصبح لمؤسسة سوناطراك كل السلطة والمسؤولية في تسيير محروقات الجزائر على المدى الطويل و تدعيم خزينة الدولة من عائدات البترول و الغاز و يعد دخول الجزائر الإقتصاد الحر و تخليها عن الإقتصاد الموجه دخلت المؤسسة الوطنية لنقل و تحويل و تسويق المحروقات لسوناطراك السوق الدولية ، و تكيفت مع النظام الجديد بتغيير نظام تسييرها و تطبيقها لتقنيات إدارية عالية التطور كل هذا جعل سوناطراك من بين العشر الكبار عالميا في قطاع المحروقات و دخولها الشراكة مع المؤسسات العالمية و إستثمارها خارج الجزائر في قطاع المحروقات ، بحيث تعتبر رئيسية الإنتاج النفط و الغاز الطبيعي في حوض البحر الأبيض المتوسط مصنفة من بين 12 أولى منتجي البترول على الصعيد العالمي لها قيادة في مجال إستخدام الغاز الطبيعي المميع.

2.تعريف مؤسسة سوناطراك:

التسمية: الشركة الوطنية للبحث و الإنتاج و النقل و تحويل المحروقات وتسويقه.

SO. Société

Na. Nationale

TRA. Transport

C. commercialisation

H. hydrocarbures

سوناطراك هي مؤسسة وطنية لأبحاث والإستثمارات وكذلك للنقل وتجارة المحروقات بحيث لها وزن إقتصادي ودولي بحكم تاريخها وبالنظر إلى نشاطها في الصناعات البترولية.

هي موجودة في الصف الأول بأهمية نشاطاتها وأهدافها الإستراتيجية، يسير نشاطها مؤمن من طرف عناصر عملية التي هي المديرية التنفيذية التي تقوم بإعداد والسهر على تنفيذ السياسة والإستراتيجية الجماعية، فهي تزود الخبرة ودعم الازم لنشاطاتها.

❖ **ومن أهم النشاطات الإستراتيجية الكبرى لشركة سوناطراك:**

- البحث والتنقيب. - تنمية الحقول وإستغلالها. - نقل المحروقات. - عمليات التسويق.
- المساهمة في التجمع والشراكة الفوقية والتحتية لحرفها.

❖ **أما الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك تعتمد على:**

- تغطية إحتياجات البلاد من المحروقات على المدى المتوسط والبعيد. - التحكم المستمر.
- تقوية طاقتها التكنولوجية والتسييرية. - التنمية الدولية والشراكة. – التنوع في الأنشطة.
- تمويل تنمية البلاد بالعملة الصعبة.

3.تعريف فرع LQS:

يقع هذا الفرع في جلول بختي نميش بحي جمال الدين الذي أنشأ بتاريخ 17 جانفي 2008.

مديرية الموارد البشرية في سوناطراك، هي جزء مهم من الإدارة العامة بما أن مؤسسة دائما ينسب إلى جهود الفردية والجماعية لأعضاء المؤسسة.

ومن أهم المهام الأساسية:

- إعداد السياسات والإستراتيجيات في مجال التسيير وتنمية الموارد البشرية.
- تنفيذ الشراكة وخطط تنمية المصب في قطاع النفط والغاز.
- تنفيذ مؤتمر سنوي لمديرين التنفيذين لمناقشة القضايا الرئيسية بالنسبة لمهام نشاط المصب.

التسمية: أنشطة التسييل والفصل.

LQ. Activité Liquéfaction

S. Séparation

مقدمة :

من خلال هذا الجانب سنتطرق الى إعطاء صورة عامة حول واقع "التكوين داخل المؤسسة و دوره في تحسين الأداء الوظيفي" في مؤسسة سوناطراك وهران ،و الهدف من هذا الجانب هو تحليل النتائج سوسيولوجيا التي يتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي جمعناها من أفراد العينة.

بعد توزيع الإستمارات وإسترجاعها قمنا بوضعها في جداول ومن ثم تحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية ثم شرح هذه النتائج.

استخدام النسب المئوية على استجابات الافراد المبحوثين حيث تحسب النسبة المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر "الإجابة"} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

4.جداول الدراسة:

- **بيانات عامة حول المبحوثين:**

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

الجنس	التكرارت	النسبة المئوية
ذكر	14	28,57%
أنثى	35	71,43%
المجموع	49	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة البحث هم من جنس الإناث بنسبة 71,43% أما بالنسبة للذكور فهي بنسبة 28,57% ، و ذلك لما تطلبه طبيعة العمل داخل المؤسسة و يبين لنا الإتجاه الإيجابي في المجتمع الجزائري نحو عمل المرأة ، وكذلك يبين طبيعة المناصب التي تشغلها النساء داخل المؤسسة و التي قد تكون إدارية أو تنظيمية أكثر ، هو ما يتماشى غالبا مع متطلبات مؤسسات كبرى مثل سوناطراك

ويرتبط هذا الجدول بمدرسة العلاقات الإنسانية لأنها تؤكد أهمية العوامل الاجتماعية مثل الجنس و التفاعل داخل المؤسسة [1].

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسن السن :

السن	التكرارت	النسبة المئوية
من 31 إلى 40 سنة	18	36,00%
من 41 إلى 50 سنة	22	44,00%
من 51 سنة فأكثر	10	20,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول الفئة العمرية بأن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 – 50 سنة بنسبة 44% ، هذه تدل على أن أغلب أفراد العينة هم في مرحلة النضج و عندهم خبرة معتبرة في العمل وتليهم الفئة التي أعمارهم بين 31 – 40 سنة بنسبة 36% هذه الفئة تعتبر في منتصف مشوارها المهني غالبا ما تكون في مرحلة تثبيت المهارات و تطوير الكفاءات و يستفيدون بشكل مباشر من برامج التكوين لتحسين أدائها ، و أما من ناحية الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر فنسبتهم ضئيلة و هي 20% هذه الفئة تمتلك غالبا خبرة طويلة أو في مراحل متقدمة من مسارها المهني حيث التكوين لم يعد بنفس الأهمية مقارنة ببدايته .

مرتبطة بدراسة - بوقطف محمود - تشير إلى أن التكوين أثناء الخدمة يعد أساسا لتطوير قدرات الموظف و تحسين أدائهم خصوصا لدى الفئات النشطة فهؤلاء يمثلون الشريحة الأكثر إستفادة من التكوين [2].

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

الحالة العائلية	التكرارت	النسبة المئوية
أعزب	3	6,25%
متزوج	45	93,75%
المجموع	48	100,00%

[1] بن زاف جميلة ، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 21 ديسمبر 2015 .

[2] محمد بوقطف : التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، مذكرة ماجستير علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية 2014/2013 .

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تركزت عند فئة المتزوجين و ذلك بنسبة 93,75% و عدد أفرادها هو 45 ، أما بنسبة 6,25% تمثل فئة العزوبة و التي تتمثل عدد أفرادها 3 ، و منه نستنتج أن أغلبهم مستقرون من الناحية الاجتماعية فهذا ينعكس عللى سلوك الموظف في العمل من خلال الجدية و تحمل المسؤولية ، و الرغبة في الاستقرار المهني .

مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على أهمية الحاجات الاجتماعية و العلاقات الشخصية في تحسين الرضا و أداء العاملين . الزواج كعامل إجتماعي يلعب دور في توفير الإشباع النفسي الذي يساعد الموظف على الإندماج في المؤسسة و يزيد من دافعيته من التعلم و التكوين[1].

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرارت	النسبة المئوية
التكوين المهني	2	4,08%
ثانوي	3	6,12%
جامعي	41	83,67%
مدرسة عليا	3	6,12%
المجموع	49	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 83,67% ، لأن إدارة مؤسسة سوناطراك تتطلب اليد العاملة المؤهلة بشهادات جامعية لأنهم يمثلون إطارات إدارية هذا ما يعكس الطابع التخصصي و التقني العالي للمناصب داخل مؤسسة كبرى كسوناطراك هذه النتيجة توحي بأن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية مؤهلة علميا لأداء مهامها ، أما فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي و مدرسة عليا يقدرون بنسبة 6,12% ، أما التكوين المهني فنسبتهم ضئيلة بنسبة 4,08% (لديهم شهادات مثل سكرتارية) .

[1] بونوة علي ، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علم اجتماع تخصص عمل و تنظيم ، سنة 2016/2015 .

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	التكرارت	النسبة المئوية
من 1 إلى 10 سنوات	5	11,11%
من 11 إلى 20 سنة	28	62,22%
من 20 فأكثر	17	37,78%
المجموع	45	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد الذين لديهم سنوات الخبرة من 11 – 20 سنة هم أكبر فئة بنسبة 62,22% و هي فتر متوسطة تدل على أن هؤلاء لا زالوا في مرحلة بناء و تطوير مهاراتهم ما يجعلهم فئة مثالية للتكوين ، و تليها فئة من 20 سنة فأكثر بنسبة 37,78% و هم أصحاب التجربة الذين يمكن أن يكونوا مدربين أو ومؤطرين ، أما فئة من 1 – 10 سنوات خبرة هي بنسبة 11,11% و هي أصغر فئة .

كذلك يرتبط جدول رقم (5) بدراسة - بوقطف محمود - : ربطت نجاح التكوين بتحقيق الأهداف الشخصية و المؤسساتية خاصة عند الفئات التي تمتلك خبرة مهنية متوسطة أو طويلة فهم يمثلون قاعدة ممتازة لتحسين الأداء [1].

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسبة الوظيفة :

الوظيفة	التكرارت	النسبة المئوية
إطار	23	53,49%
سكرتارية	2	4,65%
مساعد	2	4,65%
محاسب	1	2,33%
مستشار	1	2,33%
مهندس	14	32,56%
المجموع	43	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة يشغلون منصب إطار بنسبة 48,94% ما يعكس طابعا تنظيميا قويا ، تليها مناصب مختلفة مثل مهندس ، محاسب ، سكرتارية ، مستشار ، و غيرها بنسب تتراوح بين 2,13% إلى 29,79% .

و في الأخير نستنتج أن مؤسسة سوناطراك أغلبية مناصبها (إطارات) وأيضا هناك تنوع في الوظائف التقنية و الإدارية هذا النوع من المناصب يتطلب تكوينا مستمرا لمواكبة تطورات في بيئة لعمل المعاصرة إرتبط هذا الجدول مع النظرية الكلاسيكية (مبدأ 14 فايول) تؤكد على أهمية تقسيم العمل و تدرج السلطة و هو ما نلمسه من تنوع المناصب في المؤسسة ، و خاصة التركيز على منصب الإطار كفئة قيادية مسؤولة عن تنفيذ القرارات و ضمان سير العمل بإنظباط [1].

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التحصل على المنصب :

كيفية التحصل على المنصب	التكرارت	النسبة المئوية
مسابقة خارجية	17	34,00%
مسابقة داخلية	15	30,00%
ترقية	18	36,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين تحصلوا على منصبهم من خلال الترقية هم أكبر فئة بنسبة 36% هذا يعكس إعتماد المؤسسة على ترقية العمال بداخلها هذا نوع من الإعتراف بالكفاءة الداخلية ، متبوعة بالمسابقة الخارجية و هي نسبة تقريبية للأولى قدرت بـ 34% و هذا ما يدل على إنفتاح المؤسسة و إكتساب خبرات متنوعة ، أما النسبة الأخيرة قدرت بـ 30% فهي فئة الذين تحصلوا على منصبهم عن طريق مسابقات داخلية .

إرتبطت بالدراسة السابقة - بالقرة زين الحياة -أشارت إلى أن من بين أسس تنمية الموارد البشرية التحفيز و المشاركة في إتخاذ القرار ، الترقية أحد أهم آليات التحفيز المعنوي [2].

[1] المنصة البيداغوجية ، جامعة سطيف 2 https://cte.univ _setif.dz .
[2] بلقرة زين الحياة ، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة الحاج لخضر باتنة ، سنة 2018/2017 .

الجدول رقم (8) يبين الخضوع لعملية التكوين بعد الإلتحاق بالمنصب مباشرة .

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76,00%
لا	12	24,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم بـ 76% ، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ لا تقدر نسبتهم بـ 24% .

أغلبية العمال خضعوا للتكوين بعد التوظيف مباشرة ما يعكس وجود سياسة تهيئة داخلية تهدف إلى إدماج الموظف الجديد في بيئة العمل و فهمه لمتطلبات المنصب ، و أخيرا نستنتج بأن تكوين الموظف مباشرة فعال أكثر و هذه نتيجة إيجابية لأن المؤسسة لا تترك العامل يواجه المهام لوحده بل تؤطره منذ البداية و هذا يساعد في تفادي الأخطاء منذ بداية المشوار .

الجدول رقم (9) يبين نوع التكوين المستفاد منه :

	التكرارات	النسبة المئوية
عن طريق مشرف	20	30,77%
تدريب خارج المؤسسة	14	21,54%
محاضرات	23	35,38%
أنشطة	8	12,31%
المجموع	65	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر نوع من التكوين المستفاد منه لموظفين مؤسسة سوناطراك هو عن طريق محاضرات (تكوين نظري) نسبته 35,38%، يليه التكوين عن طريق مشرف (التكوين بالمرافقة) بنسبة 30,77% ، أما التدريب خارج المؤسسة بلغت نسبته 21,54% ، أما أخيرا التكوين عن طريق أنشطة قدرت نسبته بـ 12,31%.

إرتبط لهذا الجدول بدراسة - بوقطف محمود - ذكر أن نجاح و فعالية التكوين تتم بدمج الجانبين النظري و التطبيقي . [1]

الجدول رقم (10) يبين مكان إجراء الدورات التكوينية :

	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	38	58,46%
خارج المؤسسة	25	38,46%
خارج الوطن	2	3,08%
المجموع	65	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) لتوزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين يتضح لنا أن التكوين داخل المؤسسة بلغ بنسبة 58,46% و هذا يدل على أن أكثر من نصف المبحوثين تلقوا تكوينا داخل المؤسسة و هذا يعكس توجها لتقليل التكاليف و ضمان توافق التكوين مع خصوصيات بيئة العمل و يتجنب الموظف الإنقطاع عن مهامه ، أما الذين تلقوا تكوينا خارج المؤسسة فقد بلغت النسبة 38,46% ، و في الأخير بلغت نسبة الذين تلقوا التكوين خارج الوطن 3,08% .

حيث يمكن القول أن مؤسسة سوناطراك تعتمد في تكوين أفرادها على التكوين داخل و خارج المؤسسة بكثرة حسب طبيعة المحتوى و الهدف و أيضا يستفيدون من التكوينات خارج الوطن فهذا يبين أن إدارة مؤسسة سوناطراك تهتم بتكوين موظفيها .

جدول رقم (11) يبين هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة:

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	66,67%
لا	16	33,33%
المجموع	48	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 66,67% قد أجابوا بنعم و أن مدة التكوين كانت كافية بالنسبة لهم ما يعني أن البرامج الزمنية معقولة وتسمح بالإستعاب ، في حين أن نسبة 33,33% أجابوا بـ لا و أن مدة التكوين غير كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة أو قد تكون قصيرة جدا ، حيث يطمحون إلى تحسين أدائهم عن طريق المشاركة في أكبر عدد ممكن من التكوينات ، يظهر أن التخطيط الزمني في التكوين بالمؤسسة مقبول لدى الأغلبية .

جدول رقم (12) يبين عدد التكوينات المستفاد منها خلال سنة 2024 :

	التكرارات	النسبة المئوية
0	15	30,00%
من 1 إلى 3	30	60,00%
من 4 إلى 6	5	10,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نستنتج من خلال الجدول أن الموظفين الذين إستفادوا من عدد محدود من التكوينات يتراوح بين 1 إلى 3 تكوينات بنسبة 60% ، بينما لم يستفد حوالي 30% منهم من أي التكوين خلال سنة 2024، في حين أن 10% فقط تلقوا عددا أكبر من التكوينات تتراوح بين 4 إلى 6

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة - بلقرة زين الحياة – التي بينت بأن التكوين داخل المؤسسة الجزائرية لا يوزع بشكل متكافئ بين العاملين مما يؤدي إلى التفاوت في الأداء و ضعف في البرامج التكوينية [1].

كما يمكن ربط هذه النتائج بنظرية المدرسة الكلاسيكية التي ترى أن التكوين عامل أساسي في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال [2]، و بمدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أهمية إشراك جميع العاملين في البرامج التطويرية لضمان تحفيزهم و رضاهم الوظيفي .

[1] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[2] لعشاش عبد الحليم ، مدخل إلى إدارة أعمال موجهة لطلبة قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة .

جدول رقم (13) يبين هل هناك إستفادة من برامج قصيرة المدى :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90,00%
لا	5	10,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين أكدوا إستفادتهم من برامج قصيرة المدى مما يعكس شيوع هذا النمط التكويني في المؤسسة بنسبة 90% ، أما بقية الموظفين نسبتهم 10% لم يستفيدوا من برامج قصيرة المدى .

التكوينات قصيرة المدى مناسبة للتدخل السريع و تحسين المهارات العملية بشكل فوري ، هذا النوع مفيد للمؤسسة من حيث الوقت و التكلفة كما أنه سهل التنفيذ لكنه قد لا يكون كافيا لبعض المواضيع المعقدة التي تحتاج وقتا أطول .

جدول رقم (14) يبين هل إستفدت من برامج طويلة المدى :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	53,19%
لا	22	46,81%
المجموع	47	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف الموظفين تقريبا إستفادوا من برامج طويلة المدى بنسبة 53,19% ما يدل على التنوع في أنواع التكوين داخل المؤسسة ، أما 46,81% أجابوا بـ لا لم يستفيدوا من برامج طويلة المدى أي عادة ما تكون للإطارات و المناصب العليا و هي فعالة من حيث العمق و الجودة .

جدول رقم (15) يبين ما هي البرامج التكوينية المفضلة لكل موظف :

	التكرارات	النسبة المئوية
طويلة المدى	25	48,08%
قصيرة المدى	27	51,92%
المجموع	52	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نستنتج من الجدول التالي أن هناك إنقسام شبه متوازن بين تفضيل البرامج القصيرة و الطويلة وأن كلتا برامج التكوينية لها أهمية في المؤسسة سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى ، الذين فضلوا قصيرة المدى (إجابة بعض المبحوثين) "لتفادي الإرهاق لأنها بالنسبة لهم الطويلة تكون مملة و تأخذ وقتا كثيرا " قدروا بـ 51,92% ، أما الذين تبقوا 48,08% فضلوا البرامج التكوينية طويلة المدى لأن بالنسبة لهم الطويلة تكون لها " إستفادة علمية أعمق و إكتساب معارف أكثر" .

جدول رقم (16) يوضح نوع التكوين الذي إستفادة منه الموظفين في المؤسسة :

	التكرارات	النسبة المئوية
أنشطة فردية	7	6,86%
أنشطة جماعية	32	31,37%
محاضرات	32	31,37%
تكوين ميداني	23	22,55%
تكوين عن بعد	7	6,86%
تكوين خارج الوطن	1	0,98%
المجموع	102	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول أنواع التكوينات التي إستفادة منهم الموظفون في مؤسسة سوناطراك أن أكثر أنواع التكوين إنتشارا في المؤسسة هي أنشطة الجماعية و المحاضرات بنسبة متساوية 31,37% يليها التكوين الميداني بنسبة 22,55% ثم كل من الأنشطة الفردية و التكوين عن بعد بنسبة 6,86% و أخيرا التكوين خارج الوطن بنسبة ضئيلة 0,98% .

هذه الأرقام تدل على أن المؤسسة تعتمد أساسا على التكوين الجماعي و النظري مع إهتمام أقل بالتكوين الفردي أو التكوين عن بعد .

ربط الجدول بالدراسات السابقة : تتوافق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة - بلقرة زين الحياة – التي أكدت أن التكوين الجماعي يعزز التفاعل بين الموظفين و يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة و تحسين الأداء الجماعي و رفع الفعالية التنظيمية[1].

ربط الجدول بنظرية العلاقات الإنسانية تؤيد بشكل قوي إستحدام التكوين الجماعي كونه يعزز العلاقات بين العاملين و يساهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية .

تعد مدرسة العلاقات الإنسانية رد فعل لنظرية الإدارة العلمية حيث كانت الإدارة العلمية ترى أن الفرد كائن إجتماعي يؤثر و يتأثر بالبيئة الإجتماعية مما ينعكس على سلوكياته و كذلك إحساسه و شعوره بالإنتماء إلى هذه البيئة الإجتماعية هذا هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه على العمل و العطاء (إلتون مايو هو و زملاءه قاموا بتجاربهم في مصنع هوثورن) [2].

نستنتج في الأخير أن المؤسسة تحرص على تنويع في التكوينات بينما تبقى بعض الأنواع كالتكوين عن بعد أو الخارجي محدودة لإعتبارات مالية أو تنظيمية .

جدول رقم (17) يبين لنا هل طرق التكوين مبتكرة في المؤسسة :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	71,11%
لا	13	28,89%
المجموع	45	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتبن لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من المبحوثين إتفقوا على أن طرق التكوين مبتكرة في مؤسسة سوناطراك نسبتهم 71,11% ما عني أن المؤسسة قد إعتمدت آليات حديثة في تصميم و تنفيذ برامج التكوين من حيث الوسائل أو المحتوى أو التقنيات المستعملة ، و من شأنها إنجاح عملية التواصل و التكوين و مواكبة التطورات ، كما نلاحظ أن نسبة 28,89% من المبحوثين صرحوا بأن طرق التكوين غير مبتكرة و لا تساهم في عملية التكوين ما يدل على وجود تفاوت في التجربة أو ربما في نوعية التكوينات التي تلاقاها كل موظف .

[1] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[2] الدوسري ، محمد بن عايد المشاوية 2005 العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض المملكة العربية السعودية .

إرتباطا بدراسة – بلقرة زين الحياة – أكدت أن الإبتكار في طرق التكوين مثل : إستخدام الوسائل الرقمية و التكوين التطبيقي يعد من العوامل المحفزة على تفاعل الموظفين [1].

أما إرتباط الجدول بمدرسة العلاقات الإنسانية كون الطرق المبتكرة تشعر الموظف بالإهتمام و تعزز تحفيزه الداخلي و تساعده على تطوير علاقاته داخل المؤسسة فقد كانت تهتم الإدارة بشكاوي العاملين فالإهتمام بهم يشعرهم بقيمتهم الإنسانية و المهنية [2].

جدول رقم (18) يبين لنا هل طرق التكوينات المعتمدة في المؤسسة تواكب تغيرات في بيئة العمل الخارجية :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	74,47%
لا	12	25,53%
المجموع	47	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 74,47% أي أن طرق التكوينات تواكب التغيرات و تماشى مع متطلبات سوق العمل و التغيرات التقنية ما يعكس مرونة المؤسسة في تحديث برامجها التكوينية حيث تشمل محاور جديدة تتعلق بالتكنولوجيا و الرقمنة مما يجعل من التكوين إستثمارا حقيقيا في رأس المال البشري ، في حين الأقلية منهم أجابوا بـ لا بنسبة 25,53% .

كما أكدت دراسة - بلقرة زين الحياة - أن أهمية التكوين المتجدد كأساس لتطوير الموارد البشرية و ضمان جودة الأداء في ظل التغيرات [3].

[1] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[2] إيمان بودربالة ، العلاقات الإنسانية و أثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية ، أدرار ، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، سنة 2022/2021 .
[3] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .

جدول رقم (19) يبين طبيعة المنصب هل تتطلب التكوين بصفة مستمرة أم لا :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	50,00%
لا	38	50,00%
المجموع	76	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ أن الجدول التالي يحتوي نسب مئوية متساوية بنسبة 50% للذين أجابوا بـ نعم و بالنسبة للذين أجابو بـ لا أي أن هناك تساوي في طبيعة المنصب إذ كانت تتطلب التكوين بصفة مستمرة أم لا .

الذين أجابوا بنعم منصبهم المشغول حاليا يتطلب التكوين بصفة مستمرة و الكفاءة الثابتة حيث أن التكوين المستمر يحسن المستوى و يكسب الموظفين مؤهلات جديدة و تكييفهم مع المتطلبات الحديثة للمنصب ، أما الذين أجابوا بـ لا مبررين ذلك بأن طبيعة منصبهم لا تتطلب الكثير من الدورات التكوينية .

دراسة - بوقطف محمود – أكد أن التكوين المستمر هو مطلب ضروري في بعض المناصب خصوصا الإدارية المتطورة والمناصب المرتبطة بالتكنولوجيا أو التسيير[1] .

في الأخير نستنتج أن التكوين المستمر يعد كوسيلة لتحفيز العامل وضمان الإشباع المهني و تفادي الجمود.

جدول رقم (20) يبين تنوع في البرامج التكوينية التي إستفادوا منها خلال المسيرة المهنية

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	68,75%
لا	15	31,25%
المجموع	48	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال القراءة الأولية للجدول يتضح لنا أكثر من نصف المبحوثين الذين نسبتهم 68,75% إتفقوا أن هنالك تنوع في البرامج التكوينية هذا ما يعكس جهود المؤسسة في تنويع محتوى البرامج لأنها تسعى دائما لتقديم برامج تكوينية متجددة و متكاملة كما يقلل من الروتين و يزيد التحفيز أما البقية التي تمثلت نسبتهم 31,25% لم يروا أن هناك تنوع في البرامج التكوينية .

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .

إرتبطت دراسة - بلقرة زين الحياة - بأنها تحدثت عن أهمية تنوع المواضيع و الوسائل في التكوين لضمان ملائمته لكل الفئات [1].

جدول رقم (21) يبين هل يستفيد الموظفين من البرامج التكوينية الجماعية :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	95,83%
لا	2	4,17%
المجموع	48	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثرية أفراد العينة يستفيدون من البرامج التكوينية الجماعية نسبتهم 95,83% ما يدل على أن التكوين الجماعي يحقق نتائج إيجابية و يسمح بتبادل الخبرات و يخلق مناخا تعاونيا و يزيد من التنافس الإيجابي داخل فريق واحد ، أما النسبة المتبقية هي 4,17% أجابوا بـ لا أي لم يستفيدوا من البرامج التكوينية الجماعية .

إرتبط هذا الجدول مع مدرسة العلاقات الإنسانية لأنها تدعم التكوين في إطار جماعي لأنه يعزز التعاون والشعور بالانتماء [2].

جدول رقم (22) يبين هل يستفيد الموظفين من البرامج التكوينية الفردية :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	45,45%
لا	24	54,55%
المجموع	44	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 45,45% إستفادوا أكثر من البرامج التكوينية الفردية ، أما 54,55% لم يستفيدوا من التكوين الفردي هذا يدل على ضعف أو غياب التوجيه الفردي الكافي .

التكوين الفردي يكون أقل اعتمادا مقارنة بالجماعي.

[1] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[2] الدوسري ، محمد بن عايد المشاوية ، مرجع سبق ذكره .

جدول رقم (23) يبين إذا تم تقييم الموظفين بعد التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74,00%
لا	13	26,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير النتائج المتحصل عليها و المسجلة في الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 74% يؤكدون أنه تم تقييمهم بعد التكوين مما يعكس وجود آلية للمتابعة لتحديد مدى تحقق أهداف التكوين التقييم عنصر أساسي لمعرفة نقاط القوة و الضعف و هو ما يساعد المؤسسة على تحسين برامجها التكوينية بشكل دوري أما النسبة التي تقارب 26% لم يتم تقييمهم بعد التكوين .

أشارة - بوقطف محمود[1] - إلى أن التقييم ضروري لمعرفة مدى فعالية التكوين و توجيه الجهود المستقبلية

جدول رقم (24) يبين لنا قلة الأخطاء عند الموظفين بعد التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	80,00%
لا	10	20,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين لنا الجدول نسبة المبحوثين الذين يرون أن أخطائهم أصبحت قليلة بنسبة 80% أي أن مكنهم التكوين بأداء العمل بدقة و إتقان و كان له أثر واضح على الموظفين إذ قلت الأخطاء لدى أغلبهم في أداء المهام ، إنخفاظ نسبة الأخطاء مؤشر ملموس على فعالية التكوين و هذا يدعم فكرة أنه إستثمار مربح للمؤسسة خاصة في القطاعات الحساسة كقطاع الطاقة ، أما المبحوثين المتبقيين الذين أجابوا بـ لا بنسبة 20% لم يروا أن هناك تغيير .

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .

المدرسة الكلاسيكية ترى أن التكوين وسيلة لتحسين الكفاءة و تنظيم الأداء و تهتم بوضع أسس و قواعد التنظيم و الهدف منه هو إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة لرفع مستوى الأداء و تحسينه [1].

جدول رقم (25) يبين لنا التكوين يقلل من بذل الجهد في العمل :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	44,90%
لا	27	55,10%
المجموع	49	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول التالي نرى بأن الأراء منقسمة تقريبا مما يعكس أكثر أن التكوين لا يعتبر عاملا حاسما في تقليل الجهد لدى الجميع .

بعض الموظفين شعروا بأن التكوين ساعدهم في تبسيط العمل بنسبة 44,90% ، أما نسبة 55,10% لم يغيروا التكوين من جهد العمل أو قلته أو لم يلحظ أي تغيير في الجهد المطلوب

جدول رقم (26) يوضح لنا هل أصبح الموظف يؤدي عمله بشكل جيد بعد التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90,00%
لا	5	10,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين لنا الجدول أن 90% أي الأكثرية يروا بأن التكوين ساعدهم على تحسين أدائهم في العمل و أصبحوا يؤدونه بشكل جيد ، أما الأقلية قدرت نسبتهم 10% لم يتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد بعد التكوين .

يبن - بوقطف محمود - أن التكوين له أثر مباشر على تحسين أداء الموظف خاصة إذا تم وفق حاجات العمل [2].

[1] رضا قجة ، يوسف جغلولي ، المدلولات المفاهمية و الأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي ، مجلة تاريخ العلوم ، العدد السابع ، مارس 2017 .
[2] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .

تهتم النظرية لكلاسيكية بالكفاءة و الإنتاجية من خلال تحفيز كادر العمل و طاقم الموظفين عن طريق المكافاءات المالية وهذه النتائج تدعم مبادئها في تحسين الأداء من خلال التكوين [1].

و أخيرا نستنتج بأن الأداء المهني للموظف يرتبط إرتباطا وثيقا بنوعية و فعالية التكوين الذي يتلقاه.

جدول رقم (27) يبين لنا إذا إكتسبوا الموظفين معارف جديدة بعد التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90,00%
لا	5	10,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ أن معظم الإجابات لأفراد العينة كانت بنعم و تصل نسبتهم 90% و من خلال هذه البيانات الإحصائية نرى بأن التكوين يلبي حاجياتهم و إكتسابهم معارف جديدة هذا الأخير يؤدي إلى نجاح التكوين في نقل المعرفة ، مؤسسة سوناطراك تشمل مواضيع تقنية و إدارية متجددة ، و لاحظنا أن نسبة 10% لم يكتسبوا معارف جديدة.

أكد – بوقطف محمود – أن التكوين يساهم في تنمية القدرات المعرفية [2]

جدول رقم (28) يوضح علاقة التكوين بالإحتياجات الشخصية :

	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	34	68,00%
غير موافق	16	32,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح لنا الجدول أن أغلبية الموظفين قد لب أو إستجابة لهم التكوين إحتياجاتهم الشخصية بنسبة 68% فهي جزء من التحفيز و الرضا الوظيفي و الإنتماء للمؤسسة ، أما بنسبة 32% غير موافقين على أن التكوين قد لب أو إستجابة إحتياجاتهم الشخصية .

[1] أحمد سامي عدلي إبراهيم القاطي ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، بحث مقدم لغرض الإشتراك بالمسابقة البحثية لعام 2010 .
[2] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره

تحدثت - بلقرة زين الحياة -عن ضرورة ربط التكوين بالحاجات الفعلية للعمال لتحقيق فاعلية أكبر [1].

جدول رقم (29) يبين لنا هل من الضروري إلتزام الموظفين بحضور الدورات التكوينية :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90,00%
لا	5	10,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن 90% من الذين أجابوا بـ نعم يروا أن من الواجب عليهم الإلتزام بالدورات التكوينية ما يدل على وعي كبير بأهمية التكوين المهني و هذا ينعكس إيجابا على إكتساب المهارات و ثقافة مؤسساتية إيجابية ، أما 10% يروا أن ليس ضروري الإلتزام بالدورات التكوينية .

تؤيد مدرسة العلاقات الإنسانية مشاركة الموظفين في التكوين لتحقيق التحفيز و التطوير[2] .

جدول رقم (30) يبين لنا هل التكوين يساعد على التقليل من مستوى التوتر و الضغط الوظيفي :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	61,22%
لا	19	38,78%
المجموع	49	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول الآتي أكثر من نصف المبحوثين قدرت نسبتهم 61,22% إتفقوا على أن التكوين يقلل من مستوى التوتر و الضغط الوظيفي لا يدل على أن التكوين يعطي شعورا بالكفاءة و السيطرة على المهام و التجاوز الضغوط اليومية ، أما 38,78% لم يساعدهم التكوين من التقليل من مستوى التوتر .

ركزت - بلقرة زين الحياة - على أثر التكوين في تحسين الجو النفسي داخل المؤسسة [3].

[1] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[2] إيمان بودربالة ، مرجع سبق ذكره .
[3] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أن الدعم و التدريب يخفف من الضغوط و يشعر الموظف بالأمان الوظيفي. [1]

جدول رقم (31) يبين لنا هل إستفادة الموظف من فرص التكوين المستمرة لمواكبة عمله

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	52,00%
لا	24	48,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال القراءة الأولية للجدول نرى بأن لا يوجد إختلاف كبيرة في الإجابات ، بالنسبة للذين أجابوا بـ نعم كانت نسبتهم المئوية 52% قدمت لهم فرص تكوين مستمرة لمواكبة عملهم أما الذين أجابوا بـ لا كانت نسبتهم المئوية 48% لم تقدم لهم فرص تكوين مستمرة لمواكبة تطورات عملهم .

هذا يشير إلى أن سياسة التكوين في المؤسسة لا تزال غير شاملة بالشكل الكافي رغم الجهود المبذولة .

تؤكد دراسة - بلقرة زين الحياة - على أن التكوين المستمر عنصر أساسي في ضمان الجودة الشاملة داخل المؤسسة و ترى أن عدم تعميمه يؤدي إلى ضعف بالتكافئ التنظيمي و تحقيق الأهداف الجماعية [2].

جدول رقم (32) يبين لنا إذا تم تشجيع الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة من التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	62,00%
لا	19	38,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] إبن خرور خير الدين ، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية في ولاية تبسة ، شهادة ماجستير في علم الإجتماع ، سنة 2011/2010.
[2] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي تم تشجيعهم على تطبيق مهاراتهم المكتسبة و تلقوا تشجيعا لتطبيق ما تعلموه و هذا يدل على وعي إداري ، أما نسبة 38% من أفراد العينة أجابوا بـ لا لم يتم تشجيعهم على تطبيق المهارات من لتكوين في وظيفتهم .

أشار - بوقطف محمود - إلى أن أحد عوامل نجاح التكوين هو الدعم الإداري و التحفيز على التطبيق الإداري [1].

و أخيرا نستنتج أن هذه النتيجة إيجابية و تظهر أن التخطيط الزمني في التكوين بالمؤسسة مقبول لدى الأغلبية مع الحاجة أحيانا لإطالة المدة عل حسب طبيعة المحتوى .

جدول رقم (33) يبين لنا هل التكوين يساعد على التأقلم و العمل مع المجموعة :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	80,00%
لا	10	20,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين لنا الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين ساعدهم التكوين على التأقلم و تطوير مهارات الإتصال و يزيد من الإنسجام بين الأفراد و العمل مع المجموعات بنسبة 80% ، أما النسبة المتبقية 20% لم يتمكنوا من التأقلم و يفضلون العمل الفردي .

في نتائج - بلقرة زين الحياة - أكدت أن الإتصال و لتعاون بين العاملين يعد أحد مؤشرات جودة التكوين كما أكدت على أن تقوية العلاقات الإحتماعية داخل المؤسسة تساهم في تحسين التماسك الجماعي [2].

تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية و ترى أن التكوين يمكن أن يكون وسيلة لتحسين الروابط داخل الفريق و زيادة الفعالية [3].

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .
[2] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[3] الدوسري ، محمد بن عايد المشاوية ، مرجع سبق ذكره .

في الأخير هذه النتيجة تعكس نجاح المؤسسة في إستخدام التكوين كأداة لتحسين التفاعل المهني مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و جودة الخدمة .

جدول رقم (34) يبين لنا هل تحصل الموظف على الترقية بعد التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	30,00%
لا	35	70,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال القراءة الأولية للجدول نسبة 30% تحصلوا على الترقية بعد التكوين و هي نسبة ضئيلة ، أما نسبة 70% لم يتمكنوا من الحصول على الترقية مباشرة أي أغلبيتهم رغم خضوعهم لتكوين قد يشير إلى ضعف الربط بين التكوين و نظام الترقية .

أشارت - بلقرة زين الحياة - إلى أن عدم شعور الموظف للعدالة التنظيمية يقلل من دافع التكوين [1].

تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية أن التقدير و التحفيز من أساسيات رضا الموظف و عند غياب الترقية بعد التكوين قد يشعر الموظف بالإحباط [2].

جدول رقم (35) يبين لنا هل يزيد التكوين من فرص ترقية الموظف في المؤسسة :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	46,00%
لا	27	54,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشيرالنتائج المتحصل عليها أن 46% من الذين أجابوا بنعم يروا أن التكوين يزيد من فرص الترقية أما 54% أجابوا بـ لا حيث يروا أن التكوين لا يزيد من فرص ترقيتهم .

[1] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[2] بونوة علي ، مرجع سبق ذكره .

ركز- بوقطف محمود - على أن التكوين الفعال يجب أن يؤدي إلى نتائج ملموسة في المسار المهني منها الترقية [1].

جدول رقم (36) يبين لنا هل يتلقى الموظفين ملاحظات كافية من المشرفين على تحسين أدائهم :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	60,00%
لا	20	40,00%
المجموع	50	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يشير لنا الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة 60% أجابوا بنعم أي تلقوا ملاحظات كافية من المشرفين ما يدل على وجود التواصل نسبي بين اللإدارة و الموظفين أما النسبة المتبقية % 40 أجابوا بـ لا لم يتلقوا ملاحظات وتوجيهات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي .

ذكرت - بلقرة زين الحياة - في دراستها على أهمية الإتصال داخل المؤسسة كعنصر من عناصر الجودة الشاملة وكوسيلة لتحسين الأداء وضمان توجيه المستمر [2] .

تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقة بين العامل والمشرف من خلال أسس تحفيز وتحقيق الرضا.[3]

جدول رقم (37) يبين لنا هل يوجد صعوبات تعيف تطبيق ما تم تعلمه في التكوين :

	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	32,65%
لا	33	67,35%
المجموع	49	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة و المسجلة في الجدول التالي أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 67,35% يؤكدون أنه لا توجد صعوبات تعيق تطبيق ما تم تعلمه في التكوين بل تزيد من

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .
[2] بلقرة زين الحياة ، مرجع سبق ذكره .
[3] زواتيني عبد العزيز ، الممارسة القيادية و علاقاته بتحفيز العاملين ، دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز ، مجلة التنظيم و العمل ، العدد 3 .

تحسين أدائهم الوظيفي بأن التكوين يتماشى مع طبيعة العمل ، بينما تبقى نسبة 32,65% و هي نسبة قليلة واجهوا صعوبات تعيق تطبيق عملهم و ما تم تعلمه في التكوين .

أشار- بوقطف محمود - إلى ضرورة ملائمة التكوين مع طبيعة المهام اليومية حتى لا يواجه العامل صعوبات عند التطبيق [1].

[1] بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره .

5.تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

تعريف إختبار كا2: -x^2- Chi-square test: إن توزيع مربع كاي هو أيضا من التوزيعات الإحتمالية المستمرة المهمة في الإحصاء . وكان أول من وصف مربع كاي هو العالم "carl Pearson" في حدود عام (1900 م) . إن مربع كاي يرمز (x^2) او (كا^2) هو أيضا متغير عشوائي ويستخدم في إختبار الفرضيات[1] .

1 _ مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى

و من خلال المعالجة الإحصائية و المتعلقة بالفرضية الأولى و المتمثلة في :

تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة و منهجيات تدريبية متنوعة لتحسين كفاءات العاملين و تطوير قدراتهم الفنية و الإدارية.

جدول يوضح علاقة التكوين بالحصول على ترقية :

			الحصول على ترقية		المجموع
			نعم	لا	
الإستفادة من التكوين	نعم	التكرار	11	34	45
		النسبة	24,4%	75,6%	100,00%
	لا	التكرار	4	1	5
		النسبة	80,0%	20,0%	100,00%
المجموع		التكرار	15	35	50
		النسبة	30,0%	70,0%	100,00%

أظهرت نتائج إختبار كا2 أن **القيمة الإحتمالية (p-value) = 0.02** وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05). نلاحظ من خلال هذه النتيجة وجود **علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والترقية،** مما يعني أن الخضوع لعملية التكوين له **تأثير إيجابي على فرص الترقية** لدى الموظفين.

[1] مربع كاي ، الجامة المستنصرية https/://uomustansariyah.edu.iq

و من خلال المعالجة الإحصائية للجدول التالي و المتعلق مع الفرضية الجزئية الاولى التي تدل على اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة و منهجيات تدريبية متنوعة لتحسين كفاءات العاملين و تطوير قدراتهم الفنية و الإدارية و هذا يدل على علاقة التكوين بالحصول على الترقية.

جدول يوضح العلاقة بين التكوين و إكتساب الموظف معارف جديدة بعد التكوين :

			إكتساب معارف جديدة بعد التكوين	
			نعم	لا	المجموع
الإستفادة من التكوين	نعم	التكرار	41	4	45
		النسبة	91,1%	8,9%	100,00%
	لا	التكرار	4	1	5
		النسبة	80,0%	20,0%	100,00%
المجموع		التكرار	45	5	50
		النسبة	90,0%	10,0%	100,00%

أضهرت نتائج إختبار كا2 أن **القيمة الإحتمالية (p-value) = 0,42** و هي قيمة تفوق مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05) ، نلاحظ من خلال هذه النتيجة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين و هذا يشير إلى أن **الإستفادة من التكوين لا يحدث فرقا معتبرا في مستوى إكتساب الموظف معارف جديدة بعد التكوين .**

و من خلال المعالجة الإحصائية للجدول التالي و المتعلق مع الفرضية الجزئية الاولى التي تدل على اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة و منهجيات تدريبية متنوعة لتحسين كفاءات العاملين و تطوير قدراتهم الفنية و الإدارية و هذا يدل على عدم اكتساب الموظف معارف جديدة بعد التكوين.

و بناءا على ما سبق ذكره من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول الأول و الثاني إتضح لنا ان النتائج المتحل عليها غير إيجابية و منه عدم ثبوت الفرضية الأولى.

2_ مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية

و من خلال المعالجة الإحصائية و المتعلقة بالفرضية الثانية و المتمثلة في :

سياسة التكوين المعتمدة في سوناطراك تسهم بشكل إيجابي في تلبية احتياجات مختلف الفئات الوظيفية.

جدول يوضح العلاقة بين التكوين وأداء الموظف عمله بشكل جيد بعد التكوين :

			أداء العمل بشكل جيد بعد التكوين		المجموع
			نعم	لا	
الإستفادة من التكوين	نعم	التكرار	40	5	45
		النسبة	88,9%	11,1%	100,00%
	لا	التكرار	5	0	5
		النسبة	100,0%	0,0%	100,00%
المجموع		التكرار	45	5	50
		النسبة	90,0%	10,0%	100,00%

أضهرت نتائج إختبار كا2 أن **القيمة الإحتمالية (p-value) = 0.58** و هي قيمة تفوق بكثير مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05) ، من خلال هذه النتيجة نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين و هذا يشير إلى أن **الإستفادة من التكوين لا يحدث فرقا معتبرا في مستوى أداء الموظف عمله بشكل جيد .**

و من خلال المعالجة الإحصائية للجدول التالي و المتعلق مع الفرضية الجزئية الثانية التي تدل على أن سياسة التكوين المعتمدة في سوناطراك لا تسهم بشكل إيجابي في تلبية إحتياجات مختلف الفئات الوظيفية و هذا يدل على ان الموظف لا يؤدي عمله بشكل جيد بعد التكوين.

جدول يوضح العلاقة بين التكوين و التأقلم في العمل مع المجموعة :

			التأقلم و العمل مع المجموعة		المجموع
			نعم	لا	
الإستفادة من التكوين	نعم	التكرار	37	8	45
		النسبة	82,2%	17,8%	100,00%
	لا	التكرار	3	2	5
		النسبة	60,0%	40,0%	100,00%
المجموع		التكرار	40	10	50
		النسبة	80,0%	20,0%	100,00%

أضهرت نتائج إختبار كا2 أن **القيمة الإحتمالية (p-value) = 0,26** و هي قيمة تفوق مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05) ، نلاحظ من خلال هذه النتيجة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وهذا يشير إلى أن **الإستفادة من التكوين لا يحدث فرقا على مستوى التأقلم و العمل مع المجموعة لأفراد عينة لدراسة .**

و من خلال المعالجة الإحصائية للجدول التالي و المتعلق مع الفرضية الجزئية الثانية التي تدل على اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة و منهجيات تدريبية متنوعة لتحسين كفاءات العاملين و تطوير قدراتهم الفنية و الإدارية و هذا يدل على عدم التأقلم في العمل مع المجموعة.

جدول يوضح العلاقة بين التكوين و إنخفاظ الشعور بالتوتر

			إنخفاظ مستوى الضغط و التوتر بعد التكوين		المجموع
			نعم	لا	
الإستفادة من التكوين	نعم	التكرار	27	18	45
		النسبة	60,00%	40,00%	100,00%
	لا	التكرار	3	2	5
		النسبة	60,00%	40,00%	100,00%
المجموع		التكرار	30	20	50
		النسبة	60,00%	40,00%	100,00%

تحليل العلاقة بين التكوين والشعور بالتوتر، تم إستخدام **إختبار كا²** (Chi-square) وقد أظهرت نتائج التحليل أن **القيمة الاحتمالية (p-value)[1] بلغت 0.69**، وهي قيمة تفوق بكثير مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد عادة (0.05).

يمكننا القول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين, و هذا يشير إلى أن **الإستفادة من التكوين لا يُحدث فرقًا معتبراً في مستوى الضغط و التوتر الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة.**

و من خلال المعالجة الإحصائية للجدول التالي والمتعلق مع الفرضية الجزئية الثانية التي تدل على أن سياسة التكوين المعتمدة في سوناطراك لا تسهم بشكل إيجابي في تلبية إحتياجات مختلف الفئات الوظيفية و هذا ما يدل على عدم إنخفاض مستوى الضغط و التوتر بعد التكوين .

و بناءا على ما سبق ذكره من خلال النتائج المتوصل إليها من الجداول 1.2.3 عدم ثبوت الفرضية الثانية.

[1] عندما تكون **القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05**، فهذا يدل على وجود **علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين.**

6.نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال النتائج و الجداول التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية من طرف العينة والمتعلقة "بالتكوين داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك وهران" أن للتكوين دور كبير حيث تعمل المؤسسة على تحسين أداء موظفيها لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها و إعدادهم من أجل الترقية و إنتقالهم ألى وظائف أفضل ،فالموظف أو العامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدرا من المهارة لمواجهة تحديات العولمة و التكنولوجيا الجديدة و هذا ما يسعى إليه التكوين حيث أن المؤسسة تستفيد من هذا التكوين من خلال تكوين أفرادها حيث يوظف هؤلاء الأفراد المتكونين المعارف و المهارات المكتسبة من العملية التكوينية أثناء تأديتهم لمهامهم مما ينعكس إيجابا على أداء و خدمة المؤسسة و مردوديتها و بالتالي رضى العاملين عن مؤسستهم و تفعيل عملهم.

_ تعتمد على الإناث أكثر من الذكور فهي ما تتماشى مع متطلبات المؤسسة.

_ غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة هذا ما يدل على مرحلة النضج و الخبرة المعتبرة لدى عمال مؤسسة سوناطراك.

_ كافة مبحوثين مؤسسة سوناطراك لديهم مستوى جامعي لأنها تتطلب اليد العاملة المؤهلة بشهادات جامعية.

_ إن أكبر فئة إستفادوا من البرامج التكوينية لديهم سنوات الخبرة من 11 إلى 20 سنة هذا ما يجعلهم فئة مثالية للتكوين .

_ نسبة كبيرة من أفراد العينة يشغلون منصب إطار يعكس هذا طابعا تنظيميا قويا .

_ نستنتج أن أكبر فئة تحصلوا على منصبهم من خلال الترقية هذا نوع من الإعتراف بالكفاءة الداخلية.

_ إن أغلبية عمال مؤسسة سوناطراك خضعوا للتكوين بعد التوظيف مباشرة.

_ نسبة 66,67% قد أجابوا بنعم و أن مدة التكوين كانت كافية بالنسبة لهم في حين أن نسبة 33,33% أجابوا بـ لا و أن مدة التكوين غير كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة .

_ إن الذين إستفادوا من عدد محدود من التكوينات يتراوح بين 1 على 3 بنسبة 60,00% بينما لم يستفد حوالي 30,00% منهم من أي تكوين خلال 2024 و أكبر عد من التكوينات تتراوح بين 4 إلى 6 .

_ أغلبية الموظفين أكدوا إستفادتهم من برامج قصيرة المدى مما يعكس شيوع هذا النمط التكويني في المؤسسة.

_ أكثر من نصف المبحوثين إتفقوا أن هنالك تنوع في البرامج التكوينية هذا ما يعكس جهود المؤسسة في تنويع محتوى البرامج لأنها تسعى دائما لتقديم برامج تكوينية متجددة و متكاملة.

_ بعض الموظفين شعروا بأن التكوين ساعدهم في تبسيط العمل .

_ الأكثرية يروا بأن التكوين لم يساعدهم على تحسين أدائهم في العمل .

_ إكتسبوا الموظفين معارف جديدة بعد التكوين أي أن التكوين يلبي حاجياتهم و إكتسابهم معارف جديدة.

_ تم تشجيع الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة من التكوين و هذا يدل على وعي إداري .

_ يزيد التكوين من فرص ترقية الموظف في المؤسسة.

_ الكوين لم يساعد الموظفين على تخفيض نسبة توترهم في العمل .

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع " التكوين داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي" تم التوصل إلى أن التكوين يعد أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات و قد أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في برامج التكوين المستمرة تحقق نتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية و الجودة و التنافسية ، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات و التحديات التي تفرضها بيئة العمل الحديثة .

لقد ركز البحث على دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بإعتبارها من أكبر المؤسسات الوطنية التي تعتمد على التكوين كوسيلة لتطوير كفاءات مواردها البشرية ، و قد تبين أن المؤسسة تتبنى إستراتيجيات تكوين متنوعة تستهدف تحسين الأداء الفردي و الجماعي و تعزيز كفاءة العمال في مختلف التخصصات مما يضمن إستمرارية المؤسسة و رفع مستوى إنتاجيتها و مع ذلك كشفت الدراسة عن بعض التحديات التي قد تواجه عملية التكوين ، مثل الحاجة إلى تحديث البرامج التدريبية بصفة دورية ضمان ملائمتها لمتطلبات سوق العمل إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين ومدى تأثيره الفعلي على أداء العمال .

بناءا على نتائج الدراسة يمكن التأكيد على أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى إستثمارها في رأس مالها البشري وأن التكوين ليس مجرد عملية شكلية بل هو إستثمارها إستراتيجي يجب أن يكون مدروسا ومخططا له بعناية، لذلك من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أساليب تكوين حديثة ومتجددة تأخذ بعين الإعتبار التطورات التكنولوجية والإحتياجات المتغيرة للموظفين مع توفير بيئة تدريبية ملائمة تساعد على تحقيق أقصى إستفادة من البرامج التكوينية.

تجدر الإشارة في ختام هذه الدراسة إلى أن التكوين رغم أهميته لا يعد العامل الوحيد المؤثر في الأداء الوظيفي إذ تتداخل معه مجموعة من العوامل الأخرى مثل بيئة العمل ، التحفيز ، القيادة ، الخبرة ، و الدعم التنظيمي و هو ما يستدعي مقاربة شمولية عند دراسة و تحسين الأداء داخل المؤسسات .

و هذا ما يفتح المجال لطرح تساؤلات جديدة قد تكون موضوعا لأبحاث و دراسات مستقبلية أكثر تعمقا و شمولا .

قائمة المراجع والمصادر

أولا: الكتب.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعي، 1999.
- الدوسري، محمد بن عايد المشاوية 2005 العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- حنفي محمد سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصري،1977.
- خضير كاضم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظري والتطبيق، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2000.
- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (الكويت) جامعة الكويت، 1989.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر، عمان، 2006.
- شيا محمد، مناهج التفكير وقواعد البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط5، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،2008.
- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة الناصر الحديثة، ط2، 1965.
- صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،1990.
- عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979.
- عبد الباري إبراهيم ذرة، العلاقات العامة -إدارة، دار وائل للنشر، عمان الأردن،2013.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، 1982.
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو المصرية، 1976

- عبد الوهاب علي، إدارة الأفراد: منهج تحليلي، القاهرة، المكتبة، عين شمس، 1947
- عقوني محمد،الموارد البشرية ،17 ديسمبر 2019.
- عقوني محمد، تسيير الموارد البشرية،06، أغسطس 2023.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العام، 1986.
- عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2002.
- عمر محمد عبد الله الخرابشة، مدخل إلى البحث العلمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2010.
- فريد زاعف ومحمد النجار، السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2000.
- كمال طارق، علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،2007.
- كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 1983.
- مجدي الخاوي، إدارة القوى العاملة، مصر، القاهرة، دار الجامعة المصري، 1979.
- محمد الخرشوم، محمد نبيل مرسي، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقري، ط2، 1999.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، القاهرة، إتراك للنشر والتوزيع،1995.
- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995.
- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانيا: مذكرات تخرج ورسائل جامعية.

- ابن خرور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية في ولاية تبسة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سنة 2011/2010.
- اية السخل، تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية بلدية نابلس ،كلية العلوم الإدارية و الاقتصاد ،قسم إدارة الاعمال.
- إيمان بودربالة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية، أدرار، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، سنة 2022/2021.
- بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
- بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمؤسسات الاتصالات لمدينة عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 29 ماي، 2018.
- بلقرة زين الحياة، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2018/2017.
- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علم اجتماع تخصص عمل وتنظيم، سنة 2016/2015.
- خالد حمدي العربي، إثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،2013.
- سارة مرابط – زينب برحومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على أدائه الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.
- سالم بن بركة براك الفايد، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008.
- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

- محمد بوقطف: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014/2013.
- مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012–2013.
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة،2010.

ثالثا: مقالات من مجلات علمية.

- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9.
- بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21 ديسمبر 2015.
- رضا قجة، يوسف جغلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، مارس 2017.
- زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقاته بتحفيز العاملين، دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3.
- محمد أحمد الحراحشة، سامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكليلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.

رابعا: محاضرات وموسوعات وبحوث.

- إحسان محمد الحسين، موسوعة علم الاجتماع، ط3، دار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.
- أحمد سامي عدلي إبراهيم القاطي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحث مقدم لغرض الاشتراك بالمسابقة البحثية لعام 2010.

- أمجد قاسم، تعريف الملاحظة كأداة في البحث العلمي ومزاياها، الأردن، (الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية) متاح على الرابط: http///www.politics-dz.com 2019/10/5
- عبد الباري ذرة الصباغ، إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2008.
- لعشاش عبد الحليم، مدخل إلى إدارة أعمال موجهة لطلبة قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة.

خامسا: المنصات الجامعية:

- العينات وطرق اختيارها، الجامعة المستنصرية 17 ديسمبر 2023 -- https: www.uomustansiriyah.edu.iq
- المنصة البيداغوجية، جامعة سطيف 2 https://cte.univ _setif.dz

سادسا: مراجع باللغة الأجنبية.

[1]- Abdulrahim Mohammed HR Human Resources Manager, Training and development, HR leader with 6 Years experience, .31july2024.

-CHERRINGTON DAVIDS J: the management of human's resources 4éme edition. Englewood Cliff. New JERSEY 1995.

-Peretti.Gean Marie : gestion des ressours humains. 1994.Edition Vuibert France. Paris.

-Pierre casse, la formation Performante, Office des Publication Universitaires Centrale Ben Aknoun, Alger,1994.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

المستوى : السنة الثانية ماسترعلم الإجتماع التنظيم و العمل

إســـتـبـيـان

السيدات و السادة الموظفين :

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته ...

يرجى منكم التكرم بالمشاركة في هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات الضرورية لدراستنا التي نقوم بإعدادها في إطار إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص التنظيم و العمل بعنوان :

التكوين داخل المؤسسة و دوره في تحسين الأداء الوظيفي

-مؤسسة سوناطراك وهران -

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التكوين على أداء الموظفين ، و نظرا لأهمية الموضوع نأمل منكم الإجابة على أسئلة الإستبيان بكل صدق و موضوعية ، تعتمد دقة النتائج على إجاباتكم لذى نرجو تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة .

نؤكد لكم أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستحفظ في سرية تامة ، دعمكم و مشاركتكم ضروريان لنجاح هذا البحث فلكم منا جزيل الشكر و التقدير .

الطـالـبتين :

- علوش ليندة
- طاهير ندى

تحت إشراف الأستاذة :

- شابي حفصة

البيانات الشخصية :

1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2) السن: أقل من 30 ☐ من 31 -40 ☐ من 41 -50 ☐ من 51 فأكثر ☐

3) الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐

4) المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ مدرسة عليا ☐ تكوين مهني ☐

5) الخبرة المهنية:..... سنة

6) الوظيفة:.....

7) كيف تحصلت على منصبك الحالي: مسابقة خارجية ☐ مسابقة داخلية ☐ ترقية ☐

التكوين مباشرة بعد الإلتحاق بالمؤسسة

1) هل خضعت لعملية التكوين بعد إلتحاقك بمنصبك مباشرة ؟ نعم ☐ لا ☐

2) ما نوع التكوين الذي إستفدت منه ؟

عن طريق مشرف ☐ تدريب خارج المؤسسة ☐

محاضرات ☐ أنشطة ☐

أخرى : .....

3) أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها ؟

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐

4) هل تعتقد أن مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب **"لا"** لماذا؟

.....

.....

.....

ميزات برامج التكوين

5) كم عدد التكوينات المستفاد منها خلال سنة 2024؟

.....

6) هل استفدت من تكوين قصير المدى؟ نعم ☐ لا ☐

7) هل إستفدت من تكوين طويل المدى ؟ نعم ☐ لا ☐

8) ما هي البرامج التكوينية المفضلة لك ؟ الطويلة ☐ القصيرة ☐

لماذا ؟ .....

.....

9) ما هو نوع التكوين الذي تلقيته ؟

أنشطة فردية ☐ أنشطة جماعية ☐

محاضرات ☐ تكوين ميداني ☐

تكوين عن بعد ☐ تكوين خارج الوطن ☐

ما هوالتكوين الذي إستفدت منه أكثر ؟

.....

10) هل تجد أن طرق التكوين مبتكرة في مؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

11) هل تجد أن طرق التكوينات المعتمدة في مؤسستك تواكب تغيرات في بيئة العمل الخارجية ؟

نعم ☐ لا ☐

12) هل طبيعة منصبك تتطلب التكوين بصفة مستمرة؟ نعم ☐ لا ☐

13) هل هنالك تنوع في البرامج التكوينية التي إستفدت منها خلال مسيرتك المهنية ؟ نعم ☐ لا ☐

14) هل تستفيد أكثر من البرامج التكوينية الجماعية ؟ نعم ☐ لا ☐

15) هل تستفيد أكثر من البرامج التكوينية الفردية ؟ نعم ☐ لا ☐

16) في نظرك ما هو نوع التكوين الذي يجب أن تركز عليها مؤسستك في المستقبل ؟

.....

الأداء الوظيفي

17) هل تم تقييمك بعد التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

18) هل أحسست أنك ترتكب أخطاء أقل بعد التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

19) هل أحسست أنك تبذل جهد أقل في العمل بعد التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

20) هل أحسست أنك تؤدي عملك بشكل جيد بعد التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

21) هل إكتسبت معارف جديدة بعد التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

22) هل لَبَّ التكوين إحتياجاتك الشخصية ؟ موافق ☐ غير موافق ☐

23) هل من الضروري إلتزام الموظفين بحضور الدورات التكوينية ؟ نعم ☐ لا ☐

24) هل ساعدك التكوين على التقليل من مستوى التوتر و الضغط الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

25) هل إستفدت من فرص تكوين مستمرة لمواكبة تطورات عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

26) هل تم تشجيعك على تطبيق المهارات المكتسبة من التكوين في وظيفتك ؟ نعم ☐ لا ☐

27) هل ساعدك التكوين على التأقلم و العمل مع مجموعتك ؟ نعم ☐ لا ☐

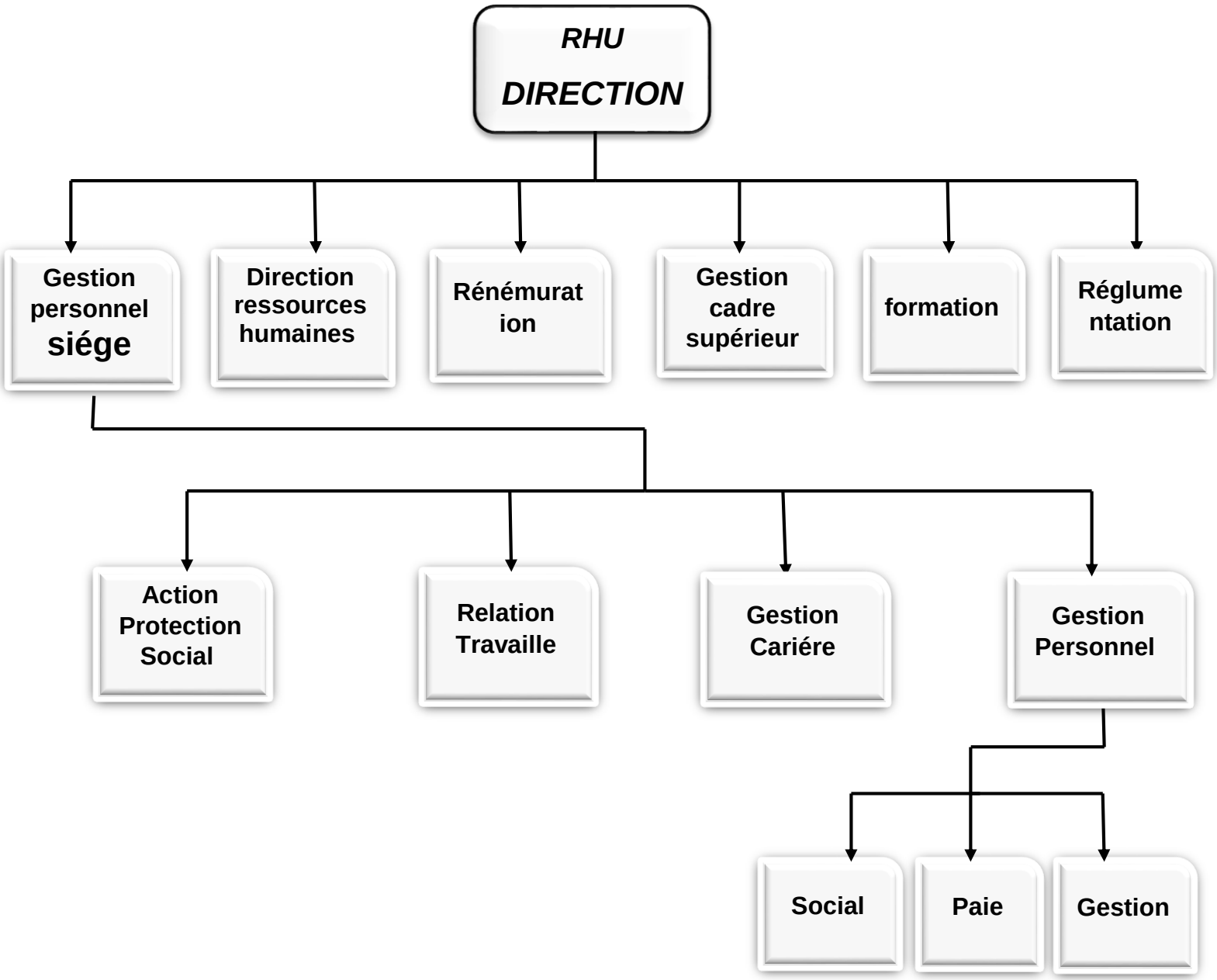
28) هل تمكنت من الحصول على الترقية بعد التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

29) هل ترى أن التكوين يزيد من فرص ترقيتك في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

30) هل تتلقى ملاحظات كافية من المشرفين لمساعدتك على تحسين أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

31) هل توجد صعوبات تعيق تطبيق ما تم تعلمه في التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والتنمية البشرية
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2-
-2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ..... طاهير ..... فاطمة .....

تاريخ و مكان الميلاد : ..... 15/04/2003 ..... وهران .....

المسجل في: ..... جامعة وهران 2 ..... محمد بن أحمد .....

تحت رقم: ..... 2203704071 .....

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ..... 111003111001641500.06 .....

الصادرة عن: ..... المنزه ..... وهران ..... بتاريخ: ..... 27.07.2022 .....

موضوع الدراسة الموسوم : ..... التحولات ..... الجنسية ..... وتأثيرها ..... على ..... تحسين الأداء ..... الرياضي

المؤسسة : ..... سوناطراك ..... AVAL ..... لمدة : ..... 02 ..... شهر

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ..... شباي ..... محمد .....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع.

حرر بوهران يوم : 04/12/2024

رئيس قسم

د. بن شارف حسين

مسؤول فريق شعبة التكوين

العلوم الاجتماعية: علم الاجتماع

أستاذ المشرف على البحث

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr TAHIR NADA FATMA

LE DIRECTEUR GENERAL

Omar TARMOUL
Directeur Ressources Humaines
SONATRACH - Activité LQS

DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثربولوجيا
جامعة وهران 2

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : .....علـــم شـــا.....لـــذيـــة.....

تاريخ و مكان الميلاد : .....12/10/2002..... .....بـــوحـــران.....

المسجل في: .....جـامـعـة.....وهـران-2-.....محـمـد.....بـن أحـمـد.....

تحت رقم: .....202037052781.....

برسم السنة الجامعية: **2024 / 2025**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 130021110107800002

الصادرة عن: عـيـن الـكـرمـة.....وهـران بتاريخ: .....2023.10.22.....

موضوع الدراسة الموسوم : .التكوين داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

المؤسسة : بـنـي حـمـدان.....AAA..... لمدة : ...شهر.....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : .....بـتـابـي.....جـغـلـيـة.....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم: 04/12/2024

أستاذ المشرف على البحث

رئيس قسم

د. بن شارف حسين
مسؤول فريق شعبة التكوين
العلوم الاجتماعية - قسم الاجتماع

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr — ALLOUCHE LYNDA

LE DIRECTEUR GENERAL

Omar TARMOUL
Directeur Ressources Humaines
SONATRACH - Activite LQS

DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

