



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم وعمل
عنوان المذكرة:

دور التكوين في تحسين أداء العاملين ميناء أرزيو دراسة ميدانية بمؤسسة

تحت إشراف الأستاذة
أ. بن هملة نسيمة

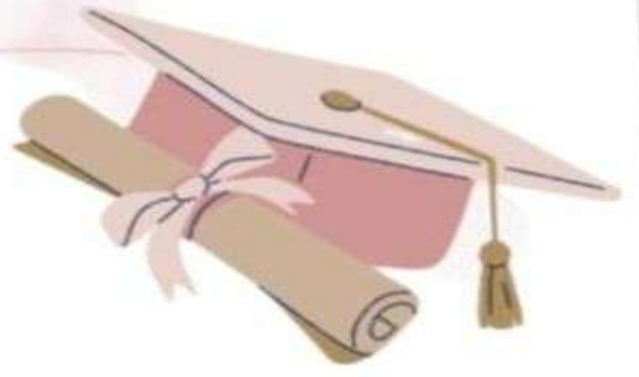
إعداد الطالب(ة):
دلال رانيا

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	لقب وإسم الأستاذ

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم :
" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "بن هملة نسيمة" التي تكرمت
بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح .
كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء
قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها .
وكذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية بجامعة وهران .

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل
الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب .



الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب, ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي أرفع قبعتي بكل فخر, فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا, لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي أهدي هذا النجاح

إلى الذي سيبقى ذكراه نورا يضيء دربي , إليك يا من استغنيت عن كل ما في الدنيا من اجل سعادتي وسلامتي إليك يا من يستحيل نسيانك لقد جاء رحيلك من حياتي فكيف أتقبل وأنت هوائي وأنفاسي وشاء القدر برحيلك عن دنيائي صدمة الفراق الأبدي أحبك يا صديق حب في هذا الوجود, راودتني أجمل الذكريات معك لسنوات طويلة تشاركنا فيها كنت نعم الأب وقبل خروج روحك الطاهرة لترجع إلى خالقها مسكت يدك وقبلت خديك وهمست لك بأعلى صوتي لا ترحل فليس لي بالدنيا سواك جدي الغالي "تناح لعرج".

والى جدتي الحبيبة, أطل الله في عمرها وأدامها سنداً في حياتي "خيرة".
واليك يا من ربنتي صغيرة واحتضنتني صبية ورافقتني شابة الكي يا من عجزت الأقلام عن وصف ما في قلبي الكي حبيبتي "فوزية".

إلى صديقة المواقف لا السنين شريكة الدرب والطموح البعيد إلى من أزالته من طريقي أشواك الفشل ..ومن كانت دوما موضع اتكاء عثرات حياتي حبيبتي "إكرام".

والى كل شيء جميل في حياتي ,ومصدر قوتي حين ظننت أنني لن أستطيع المواصلة إلى من علموني أن الصبر طريق النجاح وأن التعب لا يضيع ما دام وراءه أمل , إلى عائلتي .

فهرس المحتويات

i	العنوان
iii	شكر وعرفان
iv	الإهداء
v	فهرس
ix	ملخص الدراسة
1	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

4	تمهيد
5	إشكالية
7	فرضيات
8	أسباب اختيار الموضوع
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	تحديد المفاهيم
10	المنهج المتبع
14	التقنيات المستعملة
15	مجتمع البحث والعينة
16	الإطار الزمني والمكاني للدراسة
18	الدراسات السابقة

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

23	تمهيد
24	المبحث الأول : ماهية التكوين ومبادئ
24	المطلب الأول : مفهوم التكوين
27	المطلب الثاني : مبادئ التكوين
29	المبحث الثاني : أهمية وأهداف التكوين
29	المطلب الأول : أهمية التكوين
31	المطلب الثاني : أهداف التكوين
34	المبحث الثالث : الإطار القانوني لتكوين في الجزائر وأساليبه
34	المطلب الأول : الإطار القانوني لتكوين في الجزائر
37	المطلب الثاني : الأساليب التكوين
44	المبحث الرابع : أنواع التكوين
44	المطلب الأول : أنواع التكوين
50	المبحث الخامس : مراحل العملية التكوينية ومعوقات التكوين في المؤسسة
50	المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية
52	المطلب الثاني : ومعوقات التكوين في المؤسسة
54	خلاصة

الفصل الثالث :التكوين ودوره في تحسين الأداء

56	تمهيد
57	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين --

57	المطلب الأول :تعريف الأداء
58	المطلب الثاني :تعريف الأداء العاملين
60	المبحث الثاني :الأداء ومستوياته
60	المطلب الأول :أنواع الأداء
61	المطلب الثاني : مستويات الأداء
64	المطلب الأول :محددات الأداء
66	المبحث الثالث: أهمية تقييم الأداء العاملين وأهدافه
66	المطلب الأول :أهمية تقييم الأداء
67	المطلب الثاني :أهداف تقييم الأداء
70	المبحث الرابع :دور التكوين في تحسين أداء العاملين
70	المطلب الأول : دور التكوين في تحسين أداء العاملين

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو

74	المبحث الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة ميناء أرزيو
75	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة ميناء أرزيو
76	المطلب الثاني :الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو
77	المطلب الثالث: شبكة الطرق لميناء أرزيو
78	المطلب الرابع :قدرات استقبال الميناء
78	المطلب الخامس :تجهيزات المنائية
79	المبحث الثاني :المهام الرئيسية للميناء ونشاطاته
79	المطلب الأول :المهام الرئيسية

المطلب الثاني :نشاطاته	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للميناء	80
المبحث الثالث : واقع التكوين داخل المؤسسة	82
المبحث الرابع :أثر التكوين على الأداء الوظيفي	85
المبحث الخامس :التكوين والتحفيز المؤسسي الصعوبة واقتراحات	86
المبحث السادس : معوقات التكوين داخل المؤسسة ميناء أرزيو	88
نتائج الدراسة	89
توصية واقتراحات.....	90
خاتمة	95
الملاحق	96
قائمة مصادر والمراجع	111

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات مع عينة مكونة من 08 أفراد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين يُعد عملية منظمة ومخططاً لها وفق احتياجات العمل، ويسهم بشكل فعال في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية وتحسين جودة الأداء الوظيفي، كما يساعد على نقل الخبرات وتقليل الأخطاء المهنية أثناء العمل. وبينت الدراسة أيضاً أن برامج التكوين المعتمدة تتماشى مع طبيعة المهام الوظيفية، وتتبع إيجاباً على تنمية المعارف والمهارات التطبيقية، وتعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، وتقوية الثقة بين العمال والإدارة، إضافة إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة الإنتاجية والحد من الأخطار المهنية. ورغم وجود بعض الصعوبات، مثل ضعف إقبال بعض العمال على الاستفادة من فرص التكوين، إلا أن المؤسسة تسعى إلى تطوير برامجها التكوينية من خلال تحسين التخطيط، وتكثيف الدورات، والاستعانة بخبراء خارجيين.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، الأداء الوظيفي، ، تحسين الأداء العاملين، ميناء أرزيو.

Summary

This study aims to highlight the role of training in improving employee performance within major economic institutions, through a field study conducted at the Arzew Port Corporation. The research adopted a descriptive analytical approach and used interviews as a data collection tool with a sample of 08 individuals selected through simple random sampling. The study results showed that training is a structured process planned according to work needs, and it effectively contributes to developing employees' skills, enhancing their professional competence, improving the quality of job performance, as well as facilitating the transfer of expertise and reducing professional errors during work. The study also indicated that the adopted training programs align with the nature of job tasks, positively impact the development of knowledge and practical skills, enhance a sense of belonging and job satisfaction, strengthen trust between workers and management, in addition to improving collective performance, increasing productivity, and reducing occupational hazards. Despite some difficulties, such as a weak turnout from some workers to benefit from training opportunities, the institution seeks to develop its training programs by improving planning, intensifying courses, and hiring external experts.

Keywords:

Training, job performance, employee performance improvement, Arzew Port.

المقدمة

المقدمة

تعدّ تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية في بناء المؤسسات المعاصرة، نظراً لما يشهده العالم من تحولات متسارعة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا وأساليب العمل. فلم يعد المورد البشري مجرد عنصر منفذ للمهام، بل أصبح رأس مال فكري واستراتيجي يساهم بفعالية في تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرارية المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات إلى تبني سياسات واستراتيجيات واضحة تهدف إلى تطوير قدرات مواردها البشرية وتحسين أدائها بما يواكب متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانة محورية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، باعتبارها الجهة المسؤولة عن استقطاب الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها. غير أن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يتم دون الاستثمار الجاد في تأهيل العنصر البشري وصقل مهاراته، وهو ما يبرز أهمية التكوين كأداة إستراتيجية لتطوير المعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات السلوكية بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز رضا العاملين.

ويحظى موضوع التكوين باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، لارتباطه الوثيق برفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم. فالتكوين لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يشمل تنمية القدرات الفكرية والمهارية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، وتزويد العاملين بالأدوات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. كما يساهم في سد الفجوات المعرفية التي قد تنعكس سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية.

وانطلاقاً من ذلك، أصبح من الضروري على المؤسسات إعداد خطط وبرامج تكوينية مبنية على تشخيص دقيق للاحتياجات التكوينية، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. ويتطلب ذلك اعتماد منهجية علمية في تحديد الاحتياجات، واختيار الأساليب والبرامج المناسبة، ثم متابعة تنفيذها وتقييم نتائجها بصورة مستمرة. ويُعد تقييم الأداء آلية أساسية في هذا السياق، إذ يسمح بتحديد نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن جوانب الضعف ومعالجتها، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

وبناءً على ما سبق، انطلقت دراستنا من سؤال الانطلاق : هل يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءتهم بمؤسسة ميناء أرزيو ؟

وقد تم تناول هذا الموضوع وفق خطة بحث تتكون من مقدمة ثلاثة فصول وخاتمة. خصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة، حيث تم عرض الإشكالية وصياغة الفرضيات، وبيان أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، مع تحديد المفاهيم الأساسية واستعراض أبرز الدراسات السابقة . أما الفصل الثاني فقد تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالتكوين، من حيث مفهومه وخصائصه وأهدافه ومبادئه، إضافة إلى عرض أنواعه وأساليبه والبرامج المعتمدة في تنفيذه. في حين خصص الفصل الثالث لدراسة الأداء الوظيفي وعلاقته بالتكوين، من خلال توضيح مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته، ثم التطرق إلى تقييم الأداء من حيث مفهومه وخطواته وأهدافه، وصولاً إلى إبراز الدور الذي يؤديه التكوين في تحسين أداء العاملين.

وفي الختام، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية للتكوين كوسيلة فعالة للارتقاء بأداء الموظفين، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التطور المنشود في ظل بيئة تنافسية متجددة.



الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أولاً: إشكالية
2. فرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. صعوبات البحث
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. كالمنهج المتبع
9. التقنيات المستعملة
10. مجتمع البحث والعينة
11. الإطار الزمني والمكاني للدراسة
12. الدراسات السابقة

تمهيد :

لا يمكن لأي باحث أن يباشر دراسته موضوع معين دون أن يثير هذا الموضوع في ذهنه مجموعة من التساؤلات التي تستدعي البحث والتحليل في إطار علمي وموضوعي، ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل عرض الإشكالية وتحديد أبعادها مع صياغة الأسئلة والفرضيات التي توجه مسار الدراسة .

كما سيتم التطرق إلى مبررات اختيار الموضوع وأهميته، إضافة إلى تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها . ويتضمن الفصل كذلك ضبط المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبحث ، من خلال عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع التكوين والأداء ، باعتبارها قاعدة نظرية تسهم في بناء الإطار السوسيولوجي للدراسة وتعزيزها علمياً.

أولاً: الإشكالية :

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها المؤسسات الحديثة في سعيها لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية إذا لم تعد مجرد عنصر منفذ للمهام الروتينية بل أصبحت تمثل رأس المال الاستراتيجي الأكثر في بناء الكفاءة التنظيمية وضمان الاستمرارية النشاط , فالإنسان داخل المؤسسة هو المحرك الفعلي لكل الموارد الأخرى , وهو الذي يحول الإمكانيات المتاحة إلى نتائج واقعية من خلال مهاراته وقدراته على الابتكار والتكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها محيط العمل , ومن هذا المنطلق برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة محورية تعتمد على أساليب علمية متكاملة , تشمل التخطيط السليم لاستقطاب الكفاءات , وعمليات التوظيف و الاختيار تم التكون والتطوير المستمر بهدف الارتقاء بالأداء وضمان توافق المهارات مع متطلبات المؤسسة .

في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية الراهنة , أصبح الاستثمار في تنمية المهارات ضرورة إستراتيجية تمثلها المنافسة الشديدة وارتفاع معايير الجودة والإنتاجية , مما جعل التكوين أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتقليص الفجوة بين القدرات الحالية للعاملين وما تتطلبه وظائفهم من كفاءات متجددة. فالتكوين في السياق المعاصر لم يعد نشاط ثانوي أو تدخلاً طرفياً بل تحول إلى آلية تخطيطية تساهم في رفع مستوى الأداء من خلال تزويد العاملين بمعارف تقنية وسلوكية حديثة وتحفز قدراتهم على التفكير النقدي, وحل المشكلات والعمل بروح الفريق, كما ينعكس أثره على الجانب النفسي والسلوكي للفرد, من خلال تعزيز الثقة بالنفس, وتنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء, وهو ما يساهم بدوره في ترسيخ ثقافة مهنية قائمة على التعاون وتبادل الخبرات. وإلى جانب دوره في تطوير الكفاءات الفردية, يساهم التكوين في تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة من خلال حد من الأخطاء الناتجة عن نقص المهارات, رفع جودة الخدمات و المنتجات, وتعزيز الانسجام بين مختلف الفرق الوظيفية كما

يشكل وسيلة فعالة لإعداد الموارد البشرية لتولي مناصب أعلى، بما يضمن الاستمرارية الهيكل التنظيمي وقدراته على مواجهة المستقبل ، ولهذا ترتبط برامج التكوين ارتباط وثيقاً بأنظمة التقييم الدوري للأداء، التي تعتمدها المؤسسة لتشخص مستويات الأداء ، وتجديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه التدخلات التكوينية نحو الاحتياجات الفعلية، باعتبارها أن الأداء مفهوم ديناميكي يتأثر بمهارات الفرد وسلوكياته المهنية ومدى توافقها مع معايير الكفاءة والجودة.

وبناء على ما سبق، يتضح أن التكوين يمثل عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في بناء مؤسسة فعالة ومواكبة لمتغيرات بيئتها، إذ يساهم في تحسين المردودية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الفعالية التنظيمية مما ينتج للمؤسسة تحقيق أهدافها وفق معايير عالية من الجودة والإنتاجية، ومن ثم فإن الاستثمار في التكوين ليس مجرد خيار إداري، بل هو شرط أساسي لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة في محيط مهني يتسم بالتغير المتواصل.

وعليه فالنكون لم يعد مجرد عملية تدريبية تقليدية، بل أصبح أساسياً تعتمد عليها المؤسسة لتحسن أداء العاملين وتعزيز قدراتهم، حتى يتمكنوا من التأقلم مع متطلبات العمل الجامعي والإدماج الفعال داخل بيئة المؤسسة ومن خلال برامج التكوين، يكسب العامل مهارات مهنية ومعارف جديدة تمكنه من تنفيذ مهامه بدقة وجودة أعلى. الأمر الذي يعكس إيجابياً على نوعية المنتج وخدمات المقدمة، وتزداد أهمية التكوين في ظل التطوير السريع للتكنولوجيا واتساع نطاق العولمة حيث أصبح من الضروري تزويد العاملين بمهارات دقيقة ومعارف محدثة تسمح لهم بمواكبة هذه التحولات المتسارعة والتفاعل معها بكفاءة. وبذلك يعد التكوين ركيزة أساسية لتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وضمان قدرتها على التكيف والمنافسة في بيئة عمل تتسم بالتغير. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور التكوين في تحسين الأداء العاملين وتطويرهم في مؤسسة ميناء أرزيو.

و في ضوء ما تقدم , تتبلور إشكاليتنا الرئيسية التي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

• **كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءتهم داخل مؤسسة ميناء أرزيو؟**

وإن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور التكوين وأهميته داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى؟
- ما نوع البرامج المعتمدة داخل المؤسسة داخل مؤسسة ميناء أرزيو؟
- هل يؤثر التكوين على رفع الكفاءات المهنية وتحسين أداء الوظيفي للعاملين؟
- ما انعكاس التكوين على تحفيز العاملين وتعزيز انتماءهم للمؤسسة ؟

ثانيا: فرضيات البحث:

للوصول إلى تحليل لهذه الإشكالية, فقد انطلقنا من فرضيات وضعناها كحلول مؤقتة

وإجابات مبدئية وهي:

الفرضية الرئيسية :

- يساهم التكون بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءتهم داخل مؤسسة ميناء أرزيو.

ويمكن تجزئة هذه الفرضيات الجزئية التالية:

- لتكوين دور أساسي في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة ميناء أرزيو.
- لتكوين برامج متنوعة يعتمدها داخل مؤسسة ميناء أرزيو .
- يؤثر التكوين إيجابا على إنتاجية جودة أداء داخل المؤسسة.
- يساهم التكوين في تحفيز العاملين وتعزيز انتماءاتهم والالتزام بأهداف المؤسسة.

ثالثا:أسباب اختيار الموضوع

إن الدافع الأساسي لدراسة هذا الموضوع هو الدور الهام الذي يشكله موضوع التكوين في تحسين وتطوير أداء المؤسسات,ويمكن إيجاز هذه الأسباب في:

- نوعية التخصص العلمي الذي ندرسه, فهذا الموضوع ذو صلة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
- ميلنا ورغبتنا في البحث والاستطلاع في موضوع, الموارد البشرية وخاصة في موضوع التكوين ودوره في رفع أداء العاملين.
- ظهور بعض المشاكل في المؤسسات,وهذا ناتج عن نقص التكوين والتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .
- إمكانية البحث متوفرة , أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة, نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع .

رابعا:أهمية الموضوع

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع المتناول دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء ارزيو.

- تسليط الضوء على كيفية مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين وتطويرهم داخل المؤسسة .
- يساهم البحث في زيادة قدراتنا وأثراء معلوماتنا.
- تعود أهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة منه مستقبلا في تنمية البرنامج التكويني في تحسين أداء العاملين .

- إعداد برامج علمية تهتم بالتكون لدعم أداء العمال وتحسين جودة منتجات المؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- التعرف على كيفية مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو.
- محاولة إبراز دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو.
- التعرف على مساعدة التكوين في تحسين قدرات ومهارات العاملين وعلاقة بينهم في المؤسسة.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات الكفيلة بالرفع من فعالية سياسات التكوين، بما يساهم في تنمية مهارات الأفراد.

سادساً: صعوبات البحث

واجهتنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي أثرت نسبياً على سير البحث، ومن أبرزها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة ببرامج التكوين داخل المؤسسة، بسبب الطابع الإداري لبعض الوثائق والمعطيات.
- ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة الميدانية، خاصة فيما يتعلق بتنظيم المقابلات وتحليل نتائجها.
- صعوبة التنسيق مع بعض الموظفين بسبب ضغط العمل والانشغالات المهنية داخل المؤسسة.

- تفاوت تجاوب المبحوثين أثناء المقابلات، حيث أبدى بعضهم تحفظاً في الإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بالتكوين والأداء الوظيفي.

سابعاً: تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته، حيث تساعد في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، وحتى لا تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث، حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من التكوين، الأداء .

التعريف التكون:

يعرف بوتارف (boterf) التكوين بأنه: "عبارة عن عملية تعدل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة الإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة العداد الكفاءات تتزاج فيها المعارف والكفاءات والسلوك بحث تكون مؤهلة للعمل الناجح" (Boterfla(G) & barzucchatti(fn), 1992, p. 53)

نستنتج من هذا التعريف أن التكوين ليس مجرد نقل المعلومات أو تلقين نظري، بل هو عملية شاملة ومستمر تهدف إلى إحداث تغير إيجابي في سلوك الفرد المهني. فهو يركز على تنمية ثلاثة عناصر أساسية متكاملة: المعارف، المهارات، (الكفاءات)، بحيث يصبح الفرد قادراً على التكيف مع متطلبات العمل وتحقيق النجاح المهني.

تعرفه سعاد نايف البرنوطي التكوين على أنه: "نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين الأداء الفرد التي يشغلها، وهو واحد من الوسائل تطوير العاملين للمنظمة" (البرنوطي، 2007، ص443).

ونستخلص من تعريف سعاد نايف البرنوطي أن التكوين يعد نشاطا منظما ومقصودا تتبناه المؤسسة بهدف تطوير أداء الأفراد في وظائفهم الحالية، حيث يركز على تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم بما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي. كما يعتبر التكوين أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، لما له من دور في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعرفه فرحاتي: "التكوين هو مجموعة من الأنشطة و التجارب التعليمية الموجهة لتعزيز المعرفة التي تتيح للأفراد اكتساب كفاءة أو قدرة محددة، وذلك عن طريق إتباع إجراءات محددة، ويشمل هذا التدريب المعرفة النظرية، مثل المفاهيم والمبادئ، بالضافة إلى المهارات والسلوكيات التي تساعد الفرد على أداء وظيفة ومهنية بكفاءة."

ويعرفه على أنه " إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية .

و عليه يتضح من هذا التعريف أن التكوين يُعدّ عملية تربوية منهجية ومقصودة، تستهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد الراشدين، من خلال تنمية معارفهم النظرية وصقل مهاراتهم العملية وتعزيز اتجاهاتهم المهنية. كما يبرز التكوين كوسيلة أساسية لإكساب الكفاءات اللازمة التي تمكّن الفرد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، مما يجعله عنصراً محورياً في تحسين الأداء المهني وتحقيق التطور الفردي والمؤسسي. (فرحاتي، 2010، ص 265)

ويعرفه فاتييه ريمون (vatier raymond) على أنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تسند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة". (v، 1990، ص55)

وعليه نستخلص من خلال هذا التعريف أن التكوين يمثل عملية إستراتيجية تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد والجماعات بما يضمن تحقيق الأداء الفعّال في الحاضر والاستعداد لمتطلبات المستقبل. وعليه، فإن التكوين لا يقتصر على تحسين المهارات الحالية فحسب، بل يعد أداة ديناميكية لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في بيئة العمل، بما يساهم في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية وضمان السير الحسن للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

تعريف سيتو جين بيار " : j.pierre هو مجموعة من الأنظمة والأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني". (citea., 2000, p. 10)

الأداء :

التعريف اللغوي: الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء، وأوصله والاسم الأداء. أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (منظور، 1994، ص 26)

التعريف الاصطلاحي:

لقد تنوعه التعريف التي تناولت مفهوم الأداء منها:

تعريف وسيلة حمداوي على أنه: "تعبّر عن المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، قادة، رؤساء، مهندسين... الخ". (حمداوي، 2004، ص123)

يُستنتج من هذا التعريف أن الأداء يمثل مؤشراً شاملاً لقياس فعالية الفرد داخل المؤسسة، إذ يجمع بين البعدين الكمي والنوعي للعمل المنجز، ولا يقتصر فقط على النتائج المحققة، بل يشمل أيضاً الجهد المبذول من مختلف الفاعلين التنظيميين بمستوياتهم الوظيفية المختلفة. وعليه، فإن الأداء يُعد مفهوماً تكاملياً يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعله عنصراً أساسياً في تقييم الإنتاجية وتحسين فعالية التنظيم.

*ويعرفه الحميري بأنه: " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدماتي مميزة، وأنه المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة يقصد به مجموع المهارات والقدرات والإمكانات التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تمكنهم من تقديم خدمات متميزة، بما يعكس مخرجات يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها بهدف بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة". (الحميري و المومني، 2011، ص 207.208)

وعليه يتضح من خلال هذا التعريف أن جودة الأداء الإداري لا تقاس بالموارد المادية فقط، بل تركز أساساً على الكفاءات البشرية التي يمتلكها العاملة من المهارات وقدرات وإمكانات. كما يفهم إن هذه الكفاءات البشرية تمثل مدخلات أساسية يعتمد عليها النظام الإداري لإنتاج مخرجات ذات قيمة، تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشود.

ثامنا : منهجية الدراسة

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة و تحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد

يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع.

فمنهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة لأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة (بلقاسم .جيلاني,2004).

المنهج الوصفي التحليلي: يوظف المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ماهية الظاهرة لمدرسة "موضوع البحث" أي عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة الاجتماعية وذلك من أجل جعل فهمها دقيقا، ويتم هذا عن طريق القيام بتحليل دقيق لكل علاقة من العلاقات التي تحكم التفاعلات الكلية الناتجة عن وظيفية الأنساق الاجتماعية، ومن خلال هذا التحليل تظهر الدلالات السوسيولوجية التي تربط النسق بأكمله في إطار الإشكالية والفرضيات، من هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي التحليلي هو [منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة نتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله والتعبير عنها إما كيفيا أو كميا: تعبيرا كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبير كميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة و علاقتها بغيرها من الظواهر. (احمد مياد ,2006,ص61)

وعليه اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسات، حيث يهدف إلى وصف وتحليل واقع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة ميناء أرزيو، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكوين، وتحليل آراء الموظفين والمسؤولين حول أثرها على الأداء الوظيفي والتحفيز والانتماء المهني

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال دراسة الواقع الميداني للمؤسسة ميناء أرزيو ، والاعتماد على أسلوب المقابلة باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أجريت عدة مقابلات مع موظفين ومسؤولين بمؤسسة ميناء أرزيو، قصد التعرف على طبيعة برامج التكوين، وكيفية تحديد الاحتياجات التكوينية، ومدى انعكاس التكوين على تحسين الكفاءة المهنية والأداء الوظيفي للعاملين.

كما ساعد المنهج الوصفي في تحليل وتفسير المعطيات الميدانية المتعلقة بآراء المبحوثين، واستخلاص النتائج المرتبطة بأهمية التكوين، ودوره في تطوير المهارات، وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، إضافة إلى الكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية داخل المؤسسة، واقتراح الحلول المناسبة لتحسين فعاليتها.

وبالتالي، مكن المنهج الوصفي من تقديم صورة واقعية وشاملة حول موضوع الدراسة، من خلال وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها المختلفة بطريقة علمية ومنهجية.

مجتمع البحث والعينة :

مجتمع البحث : ونعني به المجتمع الأصلي لدراستنا هذه ،حيث تمثل مجتمع بحثنا في موظفي مؤسسة ميناء أرزيو- ولاية وهران.

عينة البحث: تعتبر العينة جزء من المجتمع الأصلي للدراسة ويمثله, يتم اختيارها وفق أساليب وقواعد علمية مختلفة وهي جزء من مجتمع البحث, الذي يتم من خلاله جمع المعطيات والبيانات الميدانية. (موريس، 2004)

وبناء على صياغة الفرضيات فان مجتمع البحث مختصرا على مجموعة أفراد يعني موظفين داخل مؤسسة -ميناء أرزيو- ولاية وهران وعليه اشتملت عينة دراستنا على 08 مفردة, وتم اختيار المبحوثين من إدارة مؤسسة -ميناء أرزيو- ولاية وهران.

إطار الزماني والمكاني لدراسة :

الإطار المكاني: تمت هذه الدراسة بمؤسسة -ميناء أرزيو- بولاية وهران, التي يقع في مدينة أرزيو بولاية وهران شمال غرب الجزائر, شارع العربي تبسي, صندوق بريد رقم 31004,46 أرزيو. مؤسسة ميناء أرزيو.

إطار الزماني للدراسة: أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال السنة الجامعية 2025-2026, وقد انقسمت هذه الفترة إلى المراحل التالية:

مرحلة الاستطلاعية: انطلقنا من شهر ديسمبر (04 ديسمبر 2025) واستمرت إلى غاية (26 جانفي 2026) لتعرف على المؤسسة -ميناء أرزيو- ولاية وهران, من أجل الاستطلاع الميداني من خلال المقابلات الاستطلاعية مع بعض الموظفين داخل المؤسسة التعرف إليهم, وذلك لضبط الإشكالية والفرضيات واستكشاف عينة دراستنا واختيار تقنيات البحث, وإعداد دليل المقابلة وضبط من قبل الأستاذة المشرفة .

مرحلة الدراسة الميدانية: انطلقت من (26 جانفي 2026) واستمرت حتى (01/03/2026)

حيث توافدنا في هذه الفترة بالمؤسسة ميناء أرزيو من اجل المقابلات مع الموظفين. مع البحث عن المراجع من اجل الجانب النظري لدراستنا.

مرحلة التحليل: انطلقت من (03 فيفري 2026 إلى 13 مارس 2026)، تمثلت في تحليل

المقابلات وإعداد خلاصة لكل محاور دليل المقابلة وتحديد عناصر الفصول النظرية.

أدوات المستخدمة: من أهم التقنيات المستخدمة في دراستنا تقنية الملاحظة بالمشاركة ، بالإضافة إلى تقنية المقابلة نصف الموجهة و تم التحضير لها من خلال المرحلة الاستطلاعية و تضمنت أسئلة تخص المبحوثين بالإضافة إلى أسئلة بخصوص التكوين والذي هو مرفق في دليل المقابلة الأداة و التي تعتبر أداة لجمع البيانات، باعتبارها من الأساليب التي تتيح للباحث إعداد مجموعة من الأسئلة المسبقة لطرحها على المبحوثين، مع احتفاظه بإمكانية التدخل بطرح أسئلة إضافية عند الحاجة، دون الخروج عن إطار الموضوع. كما تسمح هذه التقنية ببناء علاقة قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي بين الباحث والموظف وتستخدم عادة عندما يكون الباحث ملماً بموضوع دراسته، حيث يعتمد على أسئلة مفتوحة توجه النقاش، لكن دون ترك حرية مطلقة للمبحوث، لأن الهدف الأساسي هو الحصول على معطيات دقيقة ومحددة تخدم فرضيات الدراسة، دون التوسع في جوانب قد لا تكون ذات صلة مباشرة بموضوع البحث.

وعليه، تم إجراء مقابلات مع عدد من المبحوثين في إطار تنظيم رسمي داخل المؤسسة ميناء

أرزيو، ولاية وهران.

وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تتماشى مع طبيعة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وذلك في إطار دراسة استطلاعية أولية وتحقيق ميداني مبدئي شمل فئة الإطارات الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقة، وخضعوا لتكوين بعد التحاقهم بمناصبهم.

الملاحظة بالمشاركة: تعتبر الملاحظة بالمشاركة من أهم الأدوات المنهجية المستخدمة من طرف الباحث الإجتماعي، فهي تعطى له الفرصة من الاحتكاك بصورة مباشرة مع مجتمع البحث بحيث تزوده بإمكانية التفاعل مع مفرداته بصورة لا تشعر المبحوث بالحرج أمام الباحث كما تنمي في هذا الأخير القدرة على التحكم في جماعة البحث. (. شقيق محمد، 1985، ص85).

ورغم أن الملاحظة بالمشاركة تقوم أساسا على اندماج الباحث في جماعة المبحوثين بهدف فهم الجوانب الخفية في سلوكياتهم وتفاعلاتهم الاجتماعية، فإنه يمكنه في مراحل معينة أن يوضح أهداف بحثه بشكل مدروس، حتى يضمن الالتزام بالمنهجية التي رسمها لعمله ويتجنب الانحراف عنها.

حيث سمح لنا التواجد الميداني داخل مؤسسة ميناء أرزيو بمعاينة التفاعلات اليومية بين موظفي ميناء أرزيو وسير العمليات الإدارية عن قرب وقد ركزت عملية الملاحظة على رصد التنسيق الوظيفي بين مختلف الفاعلين وتوثيق السلوكيات التنظيمية التي قد لا تظهر في الوثائق الرسمية أو المقابلات .

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة خالد عبد الله المربني الغامدي بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء لموظفي القطاع العام" دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية بمنطقة. وهذه الدراسة عبارة

عن(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارية والمالية, تمحورت الدراسة التالي في :
فعالية التدريب في زيادة كفاءات الموظفين.

حيث توصلت نتائج هذه الدراسة في الموافقة أفراد عينة البحث على دورات التدريبية في زيادة
أداء وحاجيتهم إلية لتطوير أدائهم , ومن أهم التوصيات في ضرورة الربط الترقية ومهام الداخلية
وبعض أنواع الحوافز والكفاءات بتسجيل التدريب لموظفي بالوزارة كما أوصلت الدراسة بمنح الحوافز
المالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية .

الدراسة الثانية: دراسة عائد عبد العزيز علي نعمان ,بعنوان" علاقة تدريب أداء الأفراد
العاملين في الإدارة الوسطة", دراسة حالة جامعة تعز, الجمهورية اليمنية, لنيل شهادة ماجستير
في إدارة الأعمال لدراسات العليا ,كلية العلوم الإدارية و المالية.(2008) هدفت الدراسة في ,
علاقة بين التدريب وبين أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطة .

حيث توصلت نتائج هذه الدراسة التالية :

-أظهرت الدراسة أن هناك ضعف اهتمام أساليب التدريسية حديثة وتركيز على أساليب تقليدية
في تقديم الدورات التدريبية .

-أظهرت الدراسة أن عملية التقييم عملية تدريبية قليلة فعالية مما يضعف من إمكانية التعرف
على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام من تنفيذ الدورات التدريبية .

الدراسة الثالثة:دراسة بوبكر عبد الباقي (2022) بعنوان "أثر التكوين على أداء الموارد
البشرية" جامعة عبد الحميد بن باديس ,مجلة المالية وأسواق مجلد (09)العدد (02)

تمحورت الدراسة في :أثر التكوين على أداء الموارد البشرية ,هدفت هذه الدراسة إلى معرفة

أثر التكوين على أداء الموارد البشرية العامة وبصندوق الوظيفي لتأمين عن البطالة الخاصة

وبعد تحليل النتائج وتحليل الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى أن التكوين لده دور بارز في

رفع من أداء الموارد البشرية .

الدراسة الرابعة:دراسة بديعة لدي,2023,بمعنوان "أثر التكوين على تحسين أداء الوظيفي

للعمال",دراسة ميدانية بمدرية الحماية المدنية لولاية تيبازة,مجلة رسالة دراسات والبحوث

الإنسانية,مجلد(08)العدد(01)

تمحورت هذه الدراسة في : دور التكوين على أداء الوظيفي للعمال بمدرية الحماية المدنية

هدفت هذه الدراسة في إبراز أثر التكوين في تحسين أداء الوظيفي للعمال بمدرية حماية المدنية

بتيبازة ,ودور الفعال الذي يلعبه في تطوير وتنمية أفراد المنظمات وتوضيح العملية التكوينية في

المضمون وكذلك أساليب المستخدمة للمؤسسة بإضافة إلى تعزيز هذا الموضوع في إدارة الموارد

البشرية

بحيث يعتبر التكوين من محركات الأساسية في استثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية

والاجتماعية و الأمنية لذلك لازال يشغل هذا الموضوع اهتمام الباحثين في شتى المجالات, حيث

يمكن التكوين من اكتساب الفرد الخبرات والتقنيات الجديدة إلى معارف السابقة تتماشى مع التطورات

الحاصلة وتؤهله على إتمام العملية في أقصر وقت وأقل جهد ,بالإضافة إلى أحداث تغير في سلوكه

وتحسين أداء الوظيفي وما يزيد من فعالية المؤسسة ويجعلها ترتقي إلى مستوى المنافسة وتطور وحتى

تضمن ذلك لابد من إتباع مستوى أداء عملها وتحديد احتياجات التكوينية لها.

الدراسة الخامسة: دراسة أ.حنان عبد الكبير و أ.د. رابح قدوري, 2020. بعنوان "دور التكوين
البيداغوجي في تحسين الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد", بجامعة محمد بوضياف, ولاية
المسيلة ومجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية, المجلد (05). العدد (01)

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف لدور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي الأساتذة
المساعدين الجدد بجامعة محمد بوضياف المسيلة بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :ساهم
التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة الجدد , ساهم الأساتذة المكونين في تحسين مستوى
أداء الأساتذة, ساهم برنامج التكوين البيداغوجي في رفع مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد وعلى
ضوء هذا النتائج التالية :توصلت إلى ضرورة التكتيف وزيادة الدورات التكوينية الأساتذة مساعدين
الجدد حدثي التوظيف, وأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وأراء الأساتذة المساعدين الجدد حدثين التوظيف
في تخطط برامج التكوينية عبر وسائل مختلفة بحيث معرفة احتياجاتهم في ما يخص تحسين مستوى
أدائهم الوظيفي واهم المشاكل وعراقيل التي يواجهها من خلال مشاركتهم في برامج التكوينية .

الفصل الثاني : مفاهيم

عامة حول التكوين

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التكوين ومبادئ

المطلب الأول : مفهوم التكوين

المطلب الثاني : مبادئ التكوين

المبحث الثاني : أهمية وأهداف التكوين

المطلب الأول : أهمية التكوين

المطلب الثاني : أهداف التكوين

المبحث الثالث : الإطار القانوني لتكوين في الجزائر وأساليبه

المطلب الأول : الإطار القانوني لتكوين في الجزائر

المطلب الثاني : الأساليب التكوين

المبحث الرابع : أنواع التكوين

المطلب الأول : أنواع التكوين

المبحث الخامس : مراحل العملية التكوينية ومعوقات التكوين في المؤسسة

المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية

المطلب الثاني : ومعوقات التكوين في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

تحرص المنظمات في الوقت الراهن على تخصيص جزء معتبر من ميزانياتها وتسخير جهودها الاستفادة من التطورات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تميز عصرنا الحالي. وبتجسد ذلك من خلال العمل على تنمية معارف العاملين, سواء كانوا في مواقع قيادية أو تنفيذية , وتطوير مهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم بما يضمن قدرتهم على مواكبة التحولات السريعة التي تشهدها مختلف المجالات, ويهدف هذا التوجه إلى تمكين المؤسسات من الحفاظ على قدراتها التنافسية ومواجهة التحديات التزايد التي يفرضها القرن الحادي والعشرون. ومن هذا المنطلق, أصبح التكوين يحتل موقعا استراتيجيا في سياسات العديد من الدول, المتقدمة منها والنامية , باعتباره أداء فعالة لتنمية الكفاءات البشرية بما يتلاءم مع مستجدات العصر ومتغيراته. فتنمية مهارات الأفراد وتحديث معارفهم بصورة مستمرة تعد شرطا أساسيا لتحقيق أهدافهم المهنية من جهة , وضمان بلوغ الأهداف المنظمة وتعزيز أدائها من جهة أخرى.

المبحث الأول: الإطار العام للتكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين بمختلف أنماطه أحد المرتكزات الأساسية للتنمية الاجتماعية في العصر الحديث، حيث أضحى مطلباً حضارياً لا غنى عنه لمواكبة التحولات المتسارعة. إذا تقتضى التنمية الاجتماعية إعداد أفراد المجتمع وتأهيلهم لاكتساب مقومات التقدم والرقى، ويبرز التكوين كأداة فعالة في تمكين الفرد من أداء مهامه، سواء كانت ذات طابع إداري أو تقني بكفاءة واحترافية عالية. ومن ثم، يساهم هذا التكوين في تحسين مردودية الفرد، بما ينعكس إيجاباً على عملية البناء الشامل للمجتمع الذي ينتمي إليه .

إن التكوين كما أشار الدكتور الشقاوي: عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية ، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر " (الشقاوي، 1985، ص 09).

وهذا يؤكد على أن التطور الإداري و التقني يلزم الفرد بأن يكون على اطلاع دائم بكل ما هو جديد، وأن يمتلك فهماً عميقاً لمجال عمله، مع إدراكه المستمر لما يطرأ عليه من تغيرات وتحديثات.

كما يعرف الأستاذ SEKIOU التكوين على أنه : مجمل النشاطات، الوسائل، الطرائق والدعائم

التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية (p.laurent & f., p. 315) .

وعلى هذا الأساس يفهم التكوين على أنه أداة أساسية تمكن الأفراد العاملين من اكتساب المعارف و المفاهيم الضرورية لأداء مهامهم المهنية بكفاءة، كما يساهم في تطوير قدرتهم على استخدام الوسائل

الحديثة أو تحسين توظيف الوسائل المتاحة بطرق أكثر فعالية ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى إحداث تغيرات ملموسة في سلوك الأفراد اتجاهاتهم، إضافة إلى إعادة تشكيل نظرتهم نحو مختلف المواقف و الظواهر بأساليب أكثر تطوراً وحدثة.

وهناك تعريف آخر للتكوين على أنه : تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (هاشم، 1989، ص225)

إن أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم ، كما أنه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هاذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاءة. (هاشم، 1989، ص 256)

ومن بين التعاريف المهمة للتكوين تعريف الدكتور علي السلمي حيث عرفه بأنه : الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات واتجاهات الأفراد في المشروع (السلمي، 1985، ص 352) ، ونستنتج من هذا التعريف أن التكوين يمثل منظومة متكاملة من الخبرات المنظمة التي تقدم بهدف تنمية معارفهم، وتعديل اتجاهاتهم بمتوافق مع متطلبات العمل.

ومن التعاريف الهامة للتكوين : أنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة، والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة .

وأهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يكسب من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين ، لتحسين أدائهم ورفع قدراتهم : الإنتاجية ما يلي: (عمر، 1975، ص 205).

- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية .
 - تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد .
 - رفع مهارات ومعارف العاملين .
 - رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات، بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة .
- أما التعريف الأشمل هو الذي يعرف التكوين على أنه : عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمؤسسة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير .
- ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية: (الوهاب ع.، 1981، ص 19).

وعليه يتضح أن التكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قنليات الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية و المهمة في بناء الخبرات التكوينية الفاعلة.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين:

يبني التكوين على مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي: (مصطفى كامل
2014, ص173)

1.2- التكوين نشاط مستمر:

بمعنى أنه أمر ضروري لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي فإنه يحتاج إلى مهارات إضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب. (وهذا ما تحصلنا عليه من خلال
المقابلة رقم 08 التي أجريت يوم 2026/03/01 على الساعة 9:30 حتى 11:00
مع المكلف بالعقود ودفتر الشروط بمؤسسة ميناء أرزيو, "نعم. نشوف بلي التكوين لازم يكون
مستمر ومواكب للتطور التكنولوجي, خاصة في الميناء ,لأنه يساعدنا نحسن الأداء ونحافظوا على
السلامة وجودة العمل")

2.2- التكوين نظام متكامل:

إن التكوين ليس نشاطا عشوائيا بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر
النظام الرئيسية وهي مداخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد على
التغذية

3.2- التكوين نشاط متجدد:

العكسية بين مخلاته ومخرجاته.

يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضاً السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغير ومتجدد

-4.2 التكوين نشاط واقعي متطور:

واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلاً مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

-5.2 التكوين نشاط ايجابي:

يعتبر التدريب نشاط ايجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لا بد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الإفادة للمتدرب ولذلك يتوقف نجاح التدريب على فترة كل من المدرب والمتدرب على تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب.

-6.2 التكوين نشاط إداري وفني:

يعتبر التكوين نشاطه إدارية فيه مقومات العمل الإداري الكفاءة من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه، بالإضافة إلى أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية النشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وإعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة المستمرة النتائج المحققة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التكوين

المطلب الأول: أهمية التكوين

أول: على مستوى المؤسسة

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومروسيهم؛ و يساعد على التطور التنظيمي.
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل .
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يحسن الاتجاهات وكذا الوظائف التي يملكها العمال والمسIRON.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضال عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل (جذي، 2022، ص132).

- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة.
 - يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.
- ثانيا: على مستوى الفرد
- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
 - يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
 - يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.
 - تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا.
 - يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
 - يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين والأعوان التكوين.
 - يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله.
 - ينمي شعور النمو و يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
 - يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة. وهذا ما حصلنا عليه من خلال المقابلة
- رقم 08 التي أجريت يوم (2026/03/01) على الساعة 9:30 حتى 11:00 مع مكلف بالعقود ودفتر الشروط , التكوين مهم بزاف لأنه يساعدني نحسن الخدمة تاعي , نتعلم تقنيات جديدة خاصة في السلامة والعمل بالمعدات , ويخليني نخدم بثقة أكبر .

ثالثا: على مستوى العالقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة

- تحسين الإتصال بين المجموعات والأفراد.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
- يعمم الإعلام في برنامج العمل؛

- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
- ينمي التلاحم بين المجموعات، كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق. (جذي، 2022، ص 133).

المطلب الثاني: أهداف التكوين:

قبل أن نتعرض لأهداف التكوين طرح (montmolin.M) السؤال لماذا الأهداف ؟

وهنا نجد الإجابة تكون على مستويين : مستوى المؤسسة والأفراد

- الإجابة الأولية واضحة وهي لمعرفة إلى أين تتجه سياسة المؤسسة.
- أما الإجابة الثانية فهي إن الأهداف توجه المكون حيث يعرف ما هي النقاط التي يجب عليه تعديلها في سلوك الأفراد الذين يستهدفهم التكوين ، فمثال إذا حدث عطب على آلة ما فان

هدف التكوين (الوهاب ، 2021، ص 14)

هنا يصبح معرفة العطب وكيفية إصلاحه ،ولكن الأهداف يصبح معرفة جميع الإعطاب المحتملة

وجميع إجراءات الكفيلة بصالحها.

- أما إجابة الثالثة هي إن تحديد لهدف يسمح لنا بتقييم جزء المحقق منها لتدارك النقائص.
- أما إجابة الأخيرة فهو إن تحديد أهداف حيث على تركيز جميع جهود أطراف الموجودة في المؤسسة وتسخيرها لتحقيق هذه الهداف .

أ- بالنسبة للمؤسسة:

لقد قسم أحمد ماهر أهداف التكوين إلى ثلاث مستويات وهي:

- حسب نوع ومحتوى التكوين: هدفه تغير اتجاهات المتكونين وتوجيهاتهم وآرائهم وتهيئتهم لتقبل آراء وظروف جديدة ، هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين ،هدف تنمية المهارات والقدرات.
- حسب درجة وكثافة و مستوى التكوين :هدف التلمذة ،وذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها ،هدف رفع مهارة الأداء ،هدف السيطرة والتفوق.
- حسب المدة التي يغطيها التكوين: أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير.
- ويشير احد الباحثين إلى ضرورة صياغة أهداف التكوين في صورة سلوكية محددة وان يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكون ،وبأهداف المنظمة التي يعمل بها ،وبأهدافه الشخصية ،كما وضح أن أهداف التكوين تتجمع يف ثالث فئات هي:

-تنمية المهارات والمعرفة بالعمل.

-نقل المعلومات.

-تعديل الاتجاهات.

وهناك من يصنف أهداف التكوين إلى أربع أهداف:

- 1- أهداف التكوين العادية: وتشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتتخذ الموجهة مواقف عادية متكررة من وحين إلى آخر تشمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد

برامج تكوينية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية وتهدف الى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

2- أهداف التكوين حل المشكلات :وتخصص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تنثور في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ،ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم.

3- أهداف تكوينية ابتكارية : وتتعلق التطوير واكتشاف والتجديد وتعد اعلي مستويات المهام التكوينية ،وتستهدف تحقيق نتائج إبداعية وابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها .

4-أهداف تكوينية شخصية : وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات (الوهاب ذ.، 2021، ص 16).

المبحث الثالث: الإطار القانوني لعملية التكوين في الجزائر وأساليبه.

المطلب الأول : الإطار القانوني لعملية التكوين في الجزائر.

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهم كل من المؤسسة و العمال في نفس الوقت، ولهذا نجد القانون ينص بإلزامية التكوين سواء في الوظيفة العمومي أو المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية، حيث شهد هذا النشاط عدة قوانين و مراسيم و تعليمات سوف نستعرضها حسب التطور الكرونولوجي:

قانون 11/90 لتنظيم علاقات العمل:

إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990، قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية، ونذكر منها على الخصوص التكوين خلال العمل، حيث حسب القانون رقم 11 / 90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هي الموافق لي 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل ، فقد تم تحديد جانبين أساسيين لنشاط التكوين، من خلال العالقة القائمة بين المستخدم و العمال (بصايم، 2022، ص35)

من خلال تعيين الحقوق و الواجبات لكال الطرفين، و يمكن تلخيصها كالتالي:

1. حقوق العمال:

[الاستفادة من التكوين المهني: حيث نصت المادة 6 من قانون العمل 90/11 أن من بين

الحقوق الأساسية للعامل حق التكوين المهني و الترقية.

الغياب دون فقدان الأجر: يمكن للعامل التغيب دون فقدان الأجر لمتابعة داورت التكوين المهني والنقابي التي يسمح بها المستخدم و المشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية (المادة 54).

الاستفادة من تكييف وقت العمل أو من عطلة خاصة: يسمح للعامل بالاستفادة من تعديل وقت العمل و تأقلمه مع البرنامج التكويني الذي يزاوله، أو من عطلة خاصة لمتابعة دروسه التكوينية مع الاحتفاظ بمنصب عمله مع ضرورة موافقة المستخدم (المادة 60).

2. واجبات العمال:

المشاركة في أعمال التكوين: حيث نصت المادة 7 من قانون العمل 11/90 أن من بين واجبات العمال المشاركة في أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف التي ينظمها المستخدم لتحسين التسيير أو تحسين أداء المؤسسة، أو من أجل دعم الوقاية الصحية و الأمن.

متابعة أعمال التكوين: يجب على كل عامل متابعة البرامج التكوينية التي ينظمها المستخدم بهدف تجديد المعارف العامة و المهنية و التكنولوجية و تعميقها أو تطويرها).

المساهمة في أعمال التكوين: يمكن للعمال المساهمة في أعمال التكوين التي ينظمها المستخدم

الذين يحوزون على المؤهلات و الكفاءات التي تسمح لهم بتقديم إضافات للعملية التكوينية في

حالة مطالبة المستخدم بذلك (المادة 59).

3. حقوق المؤسسة (الهيئة المستخدمة):

إذا كان من واجب العامل المشاركة في أعمال التكوين فهو حق من حقوق الهيئة المستخدمة على

عمالها، حيث من بين حقوقها:

الاستفادة من مجهودات العامل لتحسين الإنتاجية و التنظيم: من خلال المشاركة في أعمال التكوين و تجديد المعارف، في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية و الأمن (المادة 7).

مطالبة العامل بمتابعة دروس التكوين: من حق المؤسسة المستخدمة إجبار العامل على مزاوله أعمال تكوينية التي تنظمها من أجل تجديد المعارف التقنية و المهنية و تعميقها وتطويرها (المادة 58)

مطالبة العامل بالمساهمة في أعمال التكوين: العامل هو عضو من أعضاء الهيئة المستخدمة و بالتالي فهو جزء من نجاح أو فشل المؤسسة، ومنه فان للمستخدم الحق في مطالبة العامل المؤهل و الكفاء بالمساهمة الفعالة في أعمال التكوين التي ينظمها (المادة 59).

4. واجبات المؤسسة (الهيئة المستخدمة):

التصريح للعامل بالتغيب دون فقدان الأجر: على الهيئة المستخدمة التصريح للعامل بالتغيب دون فقدان الأجر لمتابعة دورات تكوينية و التي تسمح بها المؤسسة المستخدمة (المادة 54).

(بصايم، 2022، ص 37)

مباشرة أعمال تكوينية لصالح العمال: حيث يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمال تتعلق بالتكوين و تحسين المستوى لصالح العمال، من خلال إعداد برنامج التكوين الذي يعتبر إجبارياً، و من ثم يعرض هذا البرنامج على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، حيث نصت المادة (94) من الباب الخامس، الفصل الأول المتعلق بأجهزة المشاركة أن لهذه الأخيرة صلاحية إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بمخططات التكوين المهني و تجديد المعارف و تحسين المستوى كما يجب

عليه في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمال تتعلق و بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنة المادة(57).

وبالتالي فقد أُلْم قانون العمل بمختلف جوانب هذا النشاط لتنظيمه، سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمؤسسة، وبالخصوص إشراك الفاعلين في المؤسسة في عملية التكوين وهذا ما نصت عليه (المادة 59). من قانون العمل. (بصايم، -2022، ص 38).

المطلب الثاني: أساليبه

يعرف الأسلوب التكويني بأنه: "الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى 1 المتكونين بصورة تنتج اثر المطلوب"

فمن أجل زائد فعالية العملية التكوينية فإنه من الفضل إتباع أكثر من أسلوب لنقل الملائمة التكوينية، ويعتبر اختيار أسلوب التكوين أو عدة أساليب من أهم الخطوات في العملية التكوينية (سليمة، 2024، ص 41) ككل، وذلك إنجاح اختيار أسلوب التكوين يمثل جزءا هاما يف جناح العملية التكوينية، فمن خلال أسلوب التكوين ملائم يمكن استشارة اهتمام المتكونين وتفاعلهم ومساهمتهم الفعالة في البرامج التكوينية، مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيها بعد.

تراعي المنظمات في اختيار أسلوب التكوين المناسب أو عدة أساليب مناسبة والمفاضلة بين أسلوب وآخر على عدة اعتبارات وعوامل، ومن أهم هذه الاعتبارات والعوامل :

- حجم المنظمة وطبيعة نشاطها.

- الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية.

- نوع البرامج التكوينية.

- مدى ملائمة أسلوب العملية التكوينية وللأفراد المكونين.
 - _طبيعة المتكونين مستوي هتم العلمية والتنظيمية.
 - إمكانية توافر التسهيلات المادية للعملية التكوينية، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة.
 - نفقات كل أسلوب تكوين النظر إلى الموازنة المرصودة للعملية التكوينية.
 - مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل أسلوب تكوين.
 - درجة ألام المكلون نفسه بأسلوب التكوين.
- عدد المتكونين في العملية التكوينية، فكلما كان عددهم قليل كلما أمكن استخدام أساليب القائمة على المناقشة.
- وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى قسمين أو فئتين ، أساليب أثناء العمل، وأخرى خارج العمل:
- (سليمة، 2024، ص42)

أول: أساليب التكوين أثناء العمل

يعتبر التكوين أثناء العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته ولاعتقاد أنه قليل التكلفة، ويتم هذا الأخير في نفس موقع العمل، أي داخل المنظمة التي يعمل فيها المتكونين في أوقات العمل، أي يتكون المتكون بمناسبة تأدية لمهامه، وليخذ هذا النوع(الأشكال التالية:

1 . أسلوب تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات وإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة، ويقوم المكون بشرح التعليمات وإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة، ويناسب هذا أسلوب العاملين في مجال الصناعة والعاملين الإداريين في الفن.

2 . أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر:

يلقي هذا أسلوب عبء التكوين على عاتق الرئيس ألا مباشر - المشرف، رئيس العمال - باعتبار أن الرئيس المباشر والمسؤول عن رفع الكفاءة إنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثمة عالقة مرؤوسيه عالقة تكوينية، وبموجب هذا أسلوب يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال أوقات العمل الرسمية حيث إشراف رئيسه ألا مباشر الذي يوجهه ويصح له أخطاءه ، ويسمح هذا الأسلوب للمتكون بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل.

3 . أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم:

هذا أسلوب يختلف عن الأسلوب السابق كثيرا، فالتكوين يتم في هذه الحملات عن طريق التعلم على يد عامل قديم ممن له خبرة طويلة وتجربة كبرى يف العمل، ولديه معلومات فنية معربة، إلى (سليمة، 2024، ص 43)

جانب توفر الفترة لديه كمعلم يقدم المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، وهكذا تتاح الفرصة للمتكون التعلم عن طريق تقليد المكون (العامل أقديم) وأخذ الخبرة عنه.

4 . أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف:

يتميز هذا أسلوب عن غيره من الأسلوبين السابقين أن المكون يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال المتكويين في المنظمة من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته، كما أن المكون هو شخص آخر وليس الرئيس أو المشرف المباشر على الشخص المتكون.

5 . أسلوب التكوين بالنقل بين المراكز العمل) التدوير الوظيفي

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، إذ يصبح عملية النقل هذه تكوين وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، ويهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف شخصية المتكون، الملائمة بكافة نشاط المنظمة، ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتكون مدة زمنية، شهر أو بصفة أشهر يف الوظيفة، أو مكان العمل، وعادة ما يتبع هذا الأسلوب يف تكوين الموظفين الجدد خلال فترتهم التدريبية قبل تقرير تعيينهم هائيا في منصب عمل محدد.

من خلال هذا الشرح يتضح لنا أن هذا الأسلوب يمنح العاملين جمالا للتوسيع في الوظائف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

6 . تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى حيث يعتمد هذا الأسلوب على تكليف الموظف

بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياتها الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنظمة لفترة معينة، ويصلح هذا الأسلوب لتكوين العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك التكسابهم مهارات قيادي (سليمة، 2024، ص 44) .

ثانيا: أساليب التكوين خارج العمل

تفضل بعض المنظمات تخصيص مرافق خاصة بالتكوين تقع داخل أو خارج مكان العمل؛ أي خارج محيط المنظمة الداخلي، كما قد تلجأ إلى الاستعانة مراكز ومؤسسات تكوينية أخرى.

وتتطلب أساليب التكوين خارج العمل من الأفراد المتكونين تكريس كامل أوقاتهم لدراسة ومتابعة المواد التكوينية، لذلك يعين اللجوء إلى هذه الأساليب من التكوين إعفاء المتكونين العاملين من الدوام الرسمي للعمل، غير أن هذا الأسلوب يتميز عادة بكونه أقل في تزويد المتكونين التعليم مدهم بمهارات مقارنة مع التكوين بإتباع أساليب التكوين أثناء العمل.

وتتمثل هذه الأساليب فيها يلي:

1 أسلوب المحاضرة: تعتبر المحاضرات من طرق التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية، وتعتمد على الدور لالمباشر الذي يقوم بيه المحاضر في إعداد المادة التكوينية وعرضها وتفسيرها، وبذلك تكون درجة مشاركة المتكونين محدودة للغاية، بالإضافة إلى أن التفاعل بينهم وبني المحاضر المتكونين عند حده الأدنى ومن خلال هذا التوصيف يتضح لنا أن المحاضرة إلى تغرب من الأساليب التكوينية ذات الفعالية و أساليب مختلفة نذكر منها:

- تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين.

- أأخذ المحاضرة كأسلوب تكوين الفروق الفردية بين المتكونين في الاعتبار، بل هم في

نظر المحاضر سواء.

- توفر المحاضرة للمتكون فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمح أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه خالها، على الرغم من هذه العيوب إلى أن المحاضرة إلى تزال الأسلوب (الأكثر استعمال في مجالات التكوين لسهولة من وجهة نظر المكون، وانخفاض تكلفتها

(سليمة، 2024، ص45)

3 أسلوب تمثيل الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب من التكوين خلق مواقف عملية، وإشراك المتكون كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقض معيناً، ويطلب منه عالج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في حياته العملية فعال، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التكوين على القيادة الإدارية وتكوين المشرفين و البائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة و فنيات التعامل مع آخرين، لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تكويني يصلح بالدرجة الأولى حني يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

4 أسلوب التطبيق العملي:

يعتمد هذا الآخر على قيام مالكون أبداع عمل معني بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة يف الأعمال الحرفية والفنية أو تلك التي تتاح إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات والأجهزة الميكانيكية.

5. أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

حسب هذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتكونين في بحث موضوع معني في اجتماع قد يكون ندوة أو مؤتمر أو حلقة حيث، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معني من الموضوع ويكتب

تقريراً عنه يعرض في الندوة والمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة أعضاء وهو ما يمثل فرصة للاستفادة من آراء الآخرين.

6. أسلوب الدراسات أو الزيارات الميدانية:

من خلال هذا الأسلوب يتم ربط الجوانب النظرية يف التكوين بالواقع الميداني، ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين فرصة احتكاك المباشر بيئة العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتناول المتكويين موضوع العملية التكوينية مما يسمح لهم استخدام خبراتهم وتجاربهم المختلفة في مجالهم الوظيفي لدراساتها وبحوثها، وبذلك يعطي المتكويين الفرصة ليمارس بنفسه دراسة المشكلة واستخدام الوسائل العلمية لكشفها ومن ثمة الوصول إلى حلول بديلة تجري المفاضلة بينها قبل اختيار احل المناسب، ويعتبر هذا الأسلوب أحد الوسائل الفعالة التي تهيئ للفرد المتكوي فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراستها على الطبيعة. (سليمة، 2024، ص 49).

المبحث الرابع: أنواع التكوين.

المطلب الأول : أنواع التكوين .

سنحاول عرض أنواع التكوين وفق ثالث معايير رئيسية وهي: حسب مرحلة إجراءاته، حسب نوع الوظائف، حسب مكان إجراءاته.

1- أنواع التكوين حسب مرحلة إجراءاته:

نميز هنا بين مجموعتين من أنواع التكوين، أنواع ترى قبل مرحلة التوظيف وأخرى بعد التوظيف.

1. التكوين قبل التوظيف التكوين الأولي - الإعدادي ينقسم هذا الأخير إلى نوعين منها:

أ. التكوين القاعدي: وهذا بدوره يتميز فيه نوعي:

-التكوين المدرسي التقليدي: ويقصد بيه التكوين التقليدي الجماعي الذي يسمح بالالتحاق بالوظيفة أو التوظيف يف منصب عمل معني، ويتم عادة بعد إجراء مسابقة مثل توظيف متصرفين من بني الحائزين على شهادة ليسانس يف العلوم القانونية والإدارية الناجحين في المسابقة (سليمة، 2024، صفحة 35) على أساس الاختبارات المنظمة هذا الغرض، أو توظيف مهندسين في الرأي من الحائزين على شهادة مهندس دولة يف الري الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض... الخ - **التكوين القاعدي المهني**: يقصد بيه التكوين أملهين الأول السابق للالتحاق بالوظيفة والمنصب العمل، وهو ذلك الصف من التكوين الذي يقوم بيه المدارس المتخصصة، مثال في بلادنا جند: المدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين المهني والتمهني، معاهد التكوين شبه الطيب، مدارس الجمارك ومدارس الشرطة وغيرها.

ب. التكوين الأولي التكميلي:

يهتم هذا النوع من التكوين بتكيف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس الكبرى ومراكز التكوين وغيرها مع متطلبات المنظمة (وهذا متحصلنا عليه في مقابلة رقم 07 على الساعة 10:00 حتى 11:00 يوم 01 فيفري 2026 مع رئيس قسم الموارد البشرية "إن كل شخص عندما يتخرج من الجامعة لديه تكوين مسبق من جامعة ولكي يتأقلم في منصب الوظيفي يحتاج تكوين تكملي وهو الذي تقدمه المؤسسة ") ، إذ قد يتم اللجوء إلى إخضاع المرشحين الناجحين في المسابقات لالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوين أولية تكميلية قبل تنصيبهم وتسليمهم وظائفهم، مثال عن ذلك: التكوين الأولي التكميلي الذي يتابعه المرشحين الناجحون في المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة مساعد تقين يف المكتبات الجامعية قبل تنصيبهم يف مناصب عملهم.

-التكوين بعد التوظيف (التكوين المتواصل): هنا جند أو نفرق بين خمسة أنواع وهي:

. توجيه الموظف الجديد :

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حيث يباشر عمله الجديد، تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وهناك عدة طرق لتقدمي الموظف الجديد للعمل هناك من يعتمد على المحاضرات والبعض يعتمد على المقابلات المشرفين المباشرين هؤلاء الموظفين، وبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها (سليمة، 2024، ص 36) كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق وأهم البيانات التي تجتمع هذه الطرق على توفيرها للموظف لجديد هي كالأية:

-معلومات عامة عن المنظمة.

-نظام العمل ونظام الحضور و الخروج.

-الأحكام المتعلقة بمبال بس العمل.

-طريقة استخدام ممتلكات ومعدات المنظمة مثل الهاتف، آلات وغيرها.

-الأجور والمستحقات والعلاوات والاقتطاعات.

-الإجازات العادية وغيرها من العطل وإجراءاتها.

-الإجازات والأعياد.

-السلوك في العمل وقواعد التدني والأكل والشرب

ب. التكوين أثناء العمل:

تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين لعاملها في موقع العمل، وليس في مكان آخر من أجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين، إذ حرص المنظمات على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات، وإجراء التكوين على مستوى فردي للمتكونين ومما يعطي أهمية لهذا التكوين أن الكثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، حيث يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية، أمنا عليه أن يتلقى تكوينا ومعلومات على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ج. التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

إن معارف ومهارات الأفراد أصبحت معرضة للتقدم، فعامل المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، مما يستدعي القيام بالتكوين المناسب لذلك، فعند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال الملشيات والأجور والمبيعات والمستندات وغيرها، يتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

د. التكوين بغرض الترقية والنقل:

إن ترقية العامل من رتبة وظيفة إلى رتبة أعلى قد تعين وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرتقي إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع هذا العامل لدورة تكوينية لسد هذه الثغرة (الفرق والفجوة في المهارات والمعارف، نفس الشيء عندما تكون لدى المنظمة الرغبة برفع ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية - تنفيذية إلى وظيفة إدارية - إشرافية، يتطلب الأمر التحاق هذا العامل ببرامج تكوين عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية. إن المنظمة الراقية وكما تقوم بإخضاع الموظف الجديد إلى تكوين إعدادي لتهيئته للوظيفة، فإنها بمقابل تقوم بهذا النوع من التكوين لفائدة الموظف المقبل على التقاعد كدليل على تقديرها لمواردها البشرية وكرد الجميل وعرفان الدائمة وعمله طوال السنوات التي قضاها في خدمة منظمته. وهذا ما اجري في مقابلة رقم 03 على الساعة 13:15 إلى 14:30 يوم 26 جانفي 2026 مع ضابط أمن ميناء أرزيو "أهمية التكوين يساعد على اكتساب الخبرات جديدة ويزيد من الكفاءات المهنية ويساعد على الترقية من منصب إلى منصب")

المطلب الثاني: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

يمكن التمييز هنا بني ثلاثة أنواع من التكوين حسب الوظائف هي:

1 . التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسب وغيرها، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل. (من خلال مقابلة رقم 06 التي أجريت 03 فيفري 2026 على الساعة 09:00 حتى 10:30 مع رئيس قسم الإعلام ألي "نوع التكوين تكنولوجي وتقني حسب طبيعة عملي وللحصول على شهادات معتمد لتسهيل الإدماج في السوق)

2 . التكوين الإداري:

يقصد بيه التكوين على كل أعمال ذات الطابع التماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال أمستودعات والملشآت والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وغيرها، ومثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .

.. 3 التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالعمال اليدوية والمكانية (العمال الفنية والمهنية)، ومنها مثال: أعمال الكهرباء والسباكة واللحام والبناء والتجارة، والميكانيكي والصيانة والتشغيل، وهنا جند أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعني بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون

المهنة، كما يوجد عدد من معاهد أو مراكز التكوين المهنيين التي يمكن التحاق بها للتكوين على بعض المهن (سليمة، 2024، ص 39)

أنواع التكوين حسب مكان إجرائه وهنا نستطيع التمييز بين نوعي منها:

1 . التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة يف إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة، سواء مكونين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على عاتق المنظمة تصحيح البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج مثل الإشراف على تنفيذها.

2 . تكوين خارج المنظمة:

في هذا النوع من التكوين جند أن بعض المنظمات تفضل نقل كل أو جزء من نشاطها التكوين خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرات التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الإتحاف البرنامج التكوينية الحكومية. في المؤسسات التكوين خلاصة: على أي منظمة تلجأ إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص عروض التكوين وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب والمؤسسات الخلاصة.

ب. في برامج حكومية: تقوم الدولة أحيان بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة

المدنية في الدولة. (سليمة، 2024، ص 40)

المبحث الخامس: مراحل العملية التكوينية ومعوقات التكوين في المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية .

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

من العناصر الهامة في العملية التكوينية لأن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معني للمنظمة والمتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعيا، ويوفر كثيرا من الجهد والنفقات، وعندما نقول أن هناك احتجاا تدريبيا ،فالتكوين إذا يساعد في سد نقص معين في المنظمة، فالحاجة للتدريب هو وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو في الوظيفة أو في الأفراد .

2- مرحلة تصميم البرامج التكويني :

يعتبر من أهم المراحل في العملية التدريبية، وذلك لان تصميم البرامج يتكون من عدة عناصر لتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من التغيرات والقوي والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، وكذلك إن نجاح البرامج يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرامج.

3- مرحلة تنفيذ البرامج التكويني :

يتم تنفيذ البرامج التكويني وفق ما سيقال ويُفعل خلال فترة زمنية أثناء التدريب و التكوين ، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث توضح متى تستخدم المعايينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء ، وخطه الجلسة التكوينية لإضافة إلى تجنب ضياع الوقت أو الانحراف

عن البرامج. حيث تتطلب القيام خطة التكوينية ثلاثة عمليات وهي: جمع المعلومات المتعلقة بالبرامج ثم تحديد المحتوى التدريبي. ثم تنظيم المحتوى التكويني بشكل متسلسل أي من العام إلى الخاص.

4- مرحلة تقييم البرامج التكوينية:

المقصود لتقييم هنا هو قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن لتقييم هنا هو قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التكوين وهناك عدة نماذج فكرية التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التكوين وهناك عدة نماذج فكرية التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) والذي يشير فيه والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل -التعلم-السلوك السلوك-النتائج. (القادر و الغاني، 2022، ص 224) (وهذا ماترقنا إليه في مقابلتنا رقم 05 التي أجريت على الساعة 09:00 - 11:05 يوم 11 فيفري 2026 مع رئيس مصلحة الأجور"إن برامج التكوين المقدمة من خلال مؤسسة ميناء أرزيو مفيدة خاصة فيما يتعلق بالسلامة المهنية والتقنيات الأساسية للعمل وتكون تتماشى مع طبيعة العمل، وخاصة في ما يتعلق بالجوانب التقنية مثل إعداد الرواتب، وفهم التشريعات الخاصة بالضمان الاجتماعي والضرائب واستعمال البرمجيات الخاصة بتسيير الأجور).

5. مرحلة التمكين:

تتمثل في عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة الخبرة الموجودة

لدي الموظفين لتحسين أداء المنظمة. وكذا نقل المسؤولية بشكل متكافئ من ، وكذا نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين لسلطة ودعوة صادقة للعاملين لمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ إلى المديرين إلى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين لسلطة ودعوة صادقة للعاملين المنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفيه يكون المرؤوس المسؤول عن جودة ما يقرره أو يؤديه المرؤوس المسؤول عن جودة ما يقرره أو يؤديه. " (القادر و الغاني، 2022، ص 225).

المطلب الثاني : معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين في المؤسسات:

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها و تحول دون إمكانية تنفيذ برامجها، ويمكن توضيح هذه المشكلات و المعوقات في:

1- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، و بالتالي اعتباره

مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.

2- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون ب عمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسئول التكوين.

3- اعتبار مصلحة التكوين يرى منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخر ، و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بيها.

- 4- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 5- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مد منفعته لهم و للمنظمات التابعة لها مما يؤدي بهم إلى أن النظر إلى التكوين كتقليل من قدرتهم و مكانتهم.
- 6- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو أنهم غير قادرين على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات و فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.
- 7- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية ، جمود القوانين والتشريعات، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين و ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- 8- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي و التي يكون ممكناً.
- 9- افتقار الدورة التكوينية ل سس العلمية و العملية في تخطيط وتنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين. (غنية، 2013)

خلاصة الفصل:

أصبح المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة في الوقت الراهن، إذ يرتبط نجاحها وقدرتها على الاستمرار بمدى امتلاكها لأفراد مؤهلين يتمتعون بالكفاءة والحافزية وروح المسؤولية. فالعنصر البشري لم يعد مجرد منفذ للمهام، بل أصبح محركاً رئيسياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويُعدّ التكوين خياراً استراتيجياً تعتمد عليه المنظمة لتنمية قدرات عاملها وفتح آفاق التطور أمامهم، حيث تسعى من خلاله إلى تعزيز مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر لمواكبة متطلبات العمل. وفي المقابل، يتحمل العامل مسؤولية التفاعل الإيجابي مع البرامج التكوينية وإظهار الرغبة في تطوير أدائه والارتقاء بمستواه المهني.

كما يُعتبر التكوين من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، نظراً لما يحققه من منافع متبادلة تعود على الفرد والمؤسسة معاً. وهو لا يقتصر على الموظفين الجدد فحسب، بل يشمل أيضاً العاملين القدامى، ولا يرتبط بمستوى إداري معين، بل يمتد ليشمل جميع المستويات التنظيمية بما فيها الإدارة العليا. فكلما كان التكوين مخططاً ومنفذاً بكفاءة، انعكست آثاره إيجاباً على أداء الأفراد وتحسين نتائج المنظمة.



التكوين الفصل الثالث:

ودوره في تحسين الأداء

تمهيد

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

المطلب الأول :تعريف الأداء

المطلب الثاني :تعريف الأداء العاملين

المبحث الثاني :الأداء ومستوياته

المطلب الأول :أنواع الأداء

المطلب الثاني : مستويات الأداء

المبحث الثالث :محددات الأداء

المطلب الأول :محددات الأداء

المبحث الرابع : أهمية تقييم الأداء العاملين وأهدافه

المطلب الأول :أهمية تقييم الأداء

المطلب الثاني :أهداف تقييم الأداء

المبحث الخامس :دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول : دور التكوين في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المحددة، ولا يمكن بلوغ هذه الأهداف إلا من خلال ممارسة أنشطة متنوعة وبذل جهود منظمة تقضي إلى تحقيق نتائج متميزة. ويأخذ الأداء داخل المؤسسة أشكالاً متعددة؛ فقد يكون أداءً بشرياً خالصاً، أو ناتجاً عن تفاعل الإنسان مع الآلة، أو عن تفاعله مع المواد والإمكانات المتاحة. غير أن العنصر البشري يظل المحرك الأساسي والفاعل الرئيس في توجيه سلوك الآلة واستثمار الموارد المادية بكفاءة، مما يجعله الركيزة الجوهرية لأي عملية إنتاجية أو خدمية.

وقد حظي مفهوم الأداء باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية بصفة عامة، وفي دراسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نظراً لما يكتسبه من أهمية على مستوى الفرد والمنظمة معاً، فضلاً عن تعدد العوامل المؤثرة فيه وتداخلها. كما أن تحقيق النمو الاجتماعي والاقتصادي، ورفع مستوى الدخل القومي وتحسين المستوى المعيشي في الدول، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين كفاءة الأداء ورفع مستواه. ومن هذا المنطلق، أصبح الأداء يُعدّ أحد المعايير الأساسية لقياس مدى التقدم الاقتصادي والإداري للدول، باعتبار أن الأداء على المستوى القومي ما هو إلا محصلة لأداء التنظيمات والمؤسسات العاملة داخله.

غير أنه من الضروري التمييز بين أداء الموارد البشرية والأداء المؤسسي؛ فالأداء المؤسسي في أي منظمة، سواء كانت صناعية أو خدمية، يمثل حصيلة جماعية ناتجة عن تفاعل ومساهمة مختلف الأطراف المؤثرة في نشاط المؤسسة. أما الأداء الفردي، وهو محور اهتمام هذا البحث، فيُعد الأساس الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي، إذ يشكل اللبنة الأولى في بناء فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين .

المطلب الأول: تعريف الأداء: يشير جيلبرت في تعريفه للأداء على أهمية وضرورة الجمع بين ما يتم تحقيقه من نتائج والسلوك العام الذي يفضي إلى تحقيق هذه النتائج، فلا يمكن النظر إلى النتائج دون السلوك ولا إلى السلوك دون النتائج، بل كلاهما يعتبر كمحدد للأداء لأن في تكاملهما تحقيق الأهداف المنظمة.

أما **grobins** يعبر عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (إدريسي و الغالبي، 2009، ص39).

يعتبر مجال الأداء من أهم المجالات التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين خاصة بعد تغير تركيبة المنظمات سواء من الناحية القانونية أو من ناحية الحجم يف العقود القليلة الماضية، حيث أدى هذا إلى وجود عديد الاختلافات في وصف مفهوم الأداء من قبل الباحثين، ويعرف الأداء من قبل (Phillip) بأنه قدرة الأنشطة والوظائف على تحقيق القيمة المضافة (phillipe.lorrion, 1996, p. 47)، ووفقا كل من Sire & Pericel فالأداء يمثل القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول للنتائج المطلوبة (bruno, 1996، ص 20) ويرى كل من

(Artur & Santos) أن مفهوم الأداء يعتبر من الأنشطة التنظيمية التي تمارسها المنظمات والتي تشمل الجوانب التشغيلية والمالية، (santos, 2012, p. 98) ويعرفه (Asbjorn) بأنه تلك العلاقة المعقدة بين الأبعاد المتمثلة في الفعالية، الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الجودة في والمالية العمل، الابتكار، حيث يمثل ترابط هذه الأبعاد حجم وجودة الأداء النهائي. (asbjorn, 1998).

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم الأداء يتسم بطابع متعدد الأبعاد؛ إذ ركّز بعض الباحثين على كونه يعكس مدى تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المنشودة، في حين نظر إليه آخرون باعتباره نتاجاً لتكامل وتنسيق الأنشطة المختلفة داخل المنظمة. كما ذهب اتجاه ثالث إلى ربط الأداء بمدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية أو معنوية، بأفضل صورة ممكنة. وعليه، يظل مفهوم الأداء مفهوماً ديناميكياً ومتغيراً، يتأثر بتعدد أبعاده من جهة، وبالتغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات وبيئة السوق من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تعريف أداء العاملين:

بسبب طبيعته وأهميته الكبرى داخل المنظمة ، حيث يعتبر من أهم العوامل المساعدة في جناح وتنفيذ العمليات و الأنشطة المتنوعة ، و لهذا تناول عدد كبري من الباحثين مفهوم أداء العاملين، ويمكن استعراض أبرز الأدبيات التي تناولت تعريف هذا المفهوم على النحو الموالي :

يعرفه (Santos et al) بأنه عبارة على مزيج من السلوكيات والنتائج ذات الصلة بالعمل والتي تصدر من الأفراد والمتعلقة بتحقيق بالأهداف الموضوعية ، أما (Lee Cooke) فيعرفه بمدى قدرة جودة العامل على إنجاز المهام المسندة إليه مقارنة مع معايير التي وضعها المنظمة ، ويرى (Krausert) أن أداء العاملين هو السلوكيات المتكونة من الأفعال و الإسهامات التي تصدر من الأفراد و المتعلقة بالعمل والتي تؤثر على نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، ويعتقد كل من (Volmer & Sonnentag) بأنه

يمثل مجموعة الكفاءات الفردية الناتجة عن السلوكيات التي يقوم بها العامل وفقاً لمتطلبات العمل ومن أجل فهم أداء العاملين بشكل أعمق وجب توضيح بعض المفاهيم التي تشكل محتوى أغلب التعريفات وذلك على النحو التالي:

-/السلوك : هو عبارة عن طريقة التي يتصرف بها الفرد سواء كانت مادية أو لفظية

-**المهارة:** هي القدرة على أداء المهام بشكل صحيح، بالاعتماد على المعارف المعنوية والمادية من التعارف الواردة يتضح إجماع أغلب الباحثين على وصف أداء العاملين بأنه عبارة على مجموعة من السلوكيات المتمثلة في مجمل المهارات والقدرات التي يديها العامل في إنجاز مهمة معينة مسندة له، كما يتبني أن أداء العاملين مسؤول عن جودة وكمية المخرجات النهائي (الخضر، 2023، ص45).

المبحث الثاني :محددات ومستويات الاداء :

المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي

المطلب الأول :محدداته

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ولذلك نذكر الجعضي أن الأداء هو محصلة لتفاعل مكونات ثلاثة كما تبينهم المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{العوامل الموقفية}$$

في حين يرى بعض الباحثين أن محددات أداء العاملين هي:

- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية

الفرد للأداء، فبمقدار ما يكتشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيه لأداء العمل.

- قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- إدراك الدور :وهي العملية التي يقوم من خلالها الفرد باختيار ، وتنظيم، وتفسير

المعلومات لتشكيل صورة ذات معنى للعالم من حوله . (شمامي، 2019، ص 67)

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء العامل في العمل هو محصلة ثلاث عوامل هي:

الرغبة والقدرة وبيئة العمل، وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع الجعضي حيث:

• الرغبة :وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل،

أو هي تعبير عن دافعية الفرد واتجاهاته التي يسعى لإشباعها.

• القدرة تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء والتي تتألف بدورها من محصلة

المعرفة والمهارة ومهارة استخدام تلك المهارة.

• **بيئة العمل:** وتتمثل في النواحي المادية مثل الإضاءة، والتهوية، وساعات العمل، والتجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقة بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. وعليه يمكن القول أن الأداء هو محصلة مجموعة من العوامل أو الاتجاهات (الدافعية والقدرة، وبيئة العمل التي يتعلق جزء منها بالفرد ذاته وهي العوامل الداخلية، فضلا عن العوامل التي تتعلق بالمنظمة وهي العوامل الخارجية، فالعوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد وكذا استعداداته نحو العمل وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية، والوسط الثقافي في محيط الفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة، أما العوامل الخارجية فتتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقات بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل. (شمامي، 2019، 68)

المطلب الثاني: أنواع الأداء .

تعددت تصنيفات الأداء بتعدد جهات نظر الباحثين وكذا تعدد مجالاته، ومن أهم التصنيفات ما يلي:- حسب معايير المصدر: ينقسم أداء المؤسسة إلى:

أ-الأداء الداخلي: ويطلق عليه أيضا أداء الوحدة لأنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا مما يلي: (صالح، 2023، ص 07)

[الأداء البشري: وهو أداء الموارد البشرية الذي يعتبر المورد الإستراتيجي للمؤسسة والقادر على تحقيق الأفضلية التنافسية و صنع القيمة من خلال تسيير مهاراتهم.

[الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بشكل فعال. واستخدام الوسائل

المالية المتاحة .

الأداء المالي: ويتمثل في فعالية تهيئة وبشكل عام فالأداء الداخلي للمؤسسة هو حاصل دمج الأداء المختلفة لموارد المؤسسة البشرية والتقنية والمالية، والأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف هذه الموارد.

ب-الأداء الخارجي: يتمثل الأداء الخارجي في جميع التطورات التي تحصل خارج محيط المؤسسة، و قد

يتجسد هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تسجلها المؤسسة، كارتفاع القيمة المضافة أو رقم الأعمال أو خروج أحد المنافسين من السوق، و يمكن لهذا أن يتحقق إذا كان لدى المؤسسة القدرة على سبق المتغيرات الخارجية والاستجابة لها .

2-حسب معيار الشمولية: فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ-الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي شاركت كل الأنشطة و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على ضعف المؤسسة أو قوتها في مواجهة الفرص والتحديات التي تحيط بها في بيئتها الخارجية .

ب-الأداء الجزئي: ويتمثل في الأداء الذي يتم على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم هو أيضا إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد في تقسيم أجزاء المؤسسة، إذ يمكن تقسيمه حسب معيار الوظيفة إلى: أداء وظيفة التمويل، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التسويق، حيث أن الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا نتيجة تفاعل آداءات أنظمتها الفرعية، وهذا ما يؤكد أحد الباحثين الذي يعتبر أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض علينا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها مزودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء حسب وظائف المؤسسة كما يلي: (صالح،

(2023، ص 08)

أ- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في حسن وترشيد استخدام الاعتمادات المالية الممنوحة ويتجسد هذا الأداء في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (الاختلاس و التزوير...) (حسن استعمال الأموال العمومية، احترام القواعد التنظيمية و القانونية المتعلقة بتنفيذ الميزانية، فقد تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى رفع ثمن رسوم الخدمة أو ثمنها الإجمالي، ليس من أجل زيادة ثروتها أو نما لتوفير مواد لتعظيم الربح و تمكنها من توسيع دائرة نشاطها.

ب- **أداء وظيفة الإنتاج:** الأداء الإنتاجي يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات مرتفعة في الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها في القطاع نتاج منتجات الذي تنتمي إليه، و ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة.

ت- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في مدى قدرة وظيفة التسويق على تحقيق أهدافها و بأقل التكاليف الممكنة، حيث يمكن التعرف على هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات أهمها: السمعة، إرضاء الموارد البشرية، مرودية كل منتج و الحصة السوقية.

ث - **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تبرز أهمية الموارد البشرية في قدرتها على توجيه باقي الموارد الأخرى نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و تتمثل أداء وظيفة الموارد البشرية في معادلات الغياب و عدد الإجراءات التأديبية، وعالقات النقابات و أرباب العمل.

4- **حسب المعايير الطبيعية:** وتقسم حسب هذا المعيار إلى:

أ - **الأداء الاقتصادي:** ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستمرار، ويترجم الأداء الاقتصادي السبب الجوهري لوجود المؤسسة بما فيها الفوائض التي تجنيها من خلال تعظيم مخرجاتها القيمة المضافة، الإنتاج، الربح، الأعمال... (وتقليل استخدام المواد الأولية، رأس المال العمل، التكنولوجيا) ومن الجدير بالذكر أن الأداء الاقتصادي اعتبر لمدة طويلة المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات).

ب - الأداء الإداري: الأداء الإداري للسياسات والخطط والتشغيل بطريقة فعالة وكفؤ، ويتحقق ذلك من خلال حسن اختيار البدائل الأفضل و التي ينتج عنها أكثر المخرجات الممكنة، و من أجل تقييم الأداء الإداري يمكن الاعتماد على البرمجة الخطية بالإضافة إلى أساليب بحوث العمليات .

-الأداء الاجتماعي: يعتبر الأداء الاجتماعي في مؤسسة هو لأساس من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية و يعرف بأنه التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع، وبإمكانه تعزيز مكانة المؤسسة في أذهان عملائها والمجتمع ككل، وهو أيضا يمثل مدى رضا الموارد البشرية على الاختلاف مستوياتها على مؤسستها.

د -الأداء التكنولوجي: يتمثل في الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، وعمليات الإنتاج والسلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، نسبة الابتكار في نظم الإدارة، كما قد يعبر كذلك عن إمكانياتها في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو التحكم في تكنولوجيا معينة.

هـ -الأداء البيئي: هو ذلك الأداء الذي يترجم جهود المؤسسة المبذولة و كذا مساهماتها الفاعلة في تطوير وحماية و تنمية البيئة الطبيعية .

المطلب الثالث: مستويات الأداء .

تتمثل مستويات الأداء في:

1-الأداء الاستثنائي: يوضح التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى الطويل، وكذلك تطور الوضع المالي للمؤسسة ووفرة السيولة و لتلائم الموارد البشرية الواضح.

2-الأداء البارز: يتم من خلال امتلاك إطارات كفؤت، وكذا امتلاك وضع مالي متميز. واتضح رؤيتها المستقبلية بالإضافة إلى صلابة أدائها (من خلال المقابلة رقم 07التي أجريت على الساعة 11:05 الى 12:05 مع رئيس قسم الموارد البشرية "لاحظت تطور في أدائي بعد التكوين ,من خلال

التدريب إكسابه مهارات وتقنيات جديدة ,كما أن التكوين ساعدني على تحسين طريقة تفكيري في حل المشكلات ,وزاد من تقني بنفسي أثناء العمل "

3-الأداء الجيد جدا: يعبر عن مدى تمتع المؤسسة بوضع مالي جيد صلابة أدائها.

4-الأداء الجيد: هو الذي يكون فيه الأداء متميز طبقا للمعدلات السائدة وكذا امتلاك المؤسسة وضع مالي مستقر مع تحقيق توازن بين نقاط ضعفها و نقاط قوتها بالنسبة للمنتجات/الخدمات و العملاء)

5-الأداء المعتدل: هو الأداء دون المتوسط و الذي تغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة بالنسبة للمنتجات والخدمات، الكوادر العاملة، قاعدة العملاء، أو صعوبة الوصول إلى الأموال الضرورية من أجل الاستمرار والنمو.

-الأداء الضعيف: في هذه الحالة يكون الأداء أقل بكثير من المتوسط، مع بروز نقاط الضعف في كل المحاور تقريبا، بالإضافة إلى وجود صعوبات كبيرة في الحصول على الكوادر المؤهلة، و كذا مواجهة مشاكل كبيرة بالجوانب المالية. (صالح، 2023، ص 09).

المبحث الثالث :أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

المطلب الأول :أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- باعتبار أن للتقييم عدة أساليب، وأن الإدارة مسؤولة عن عملية التقييم هو من يختار الأسلوب المناسب للوضعية ، وهذا طبعا متابعة من الطرف الإدارة ، ويتم تقييد كل الخطوات والنتائج الحقيقية، وبالتالي تكون القرارات التي تتخذها المنظمة بخصوص فصل ، أو ترقية أي موظف ، هي قرارات مبنية على أسس ونتائج موثقة ، صحيحة ، غير ظالمة للعمال ، تخدم المنظمة بشكل كبير .

- أن تحدد الإدارة للمتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولية والزملاء ، تمهيدا لتخاض القرارات حول ترقية وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى، لكي يتم الاعتراض فيما بعد وذلك من خلال الكشف عن قدراتهم التي تصلح مناصب قيادية أعلى.

- إن معرفة مستوى أداء كل الموظف مهتد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة، فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته ، وقد يأخذ شكل التحسين تدريب داخل أو خارج المنظمة.

- من شأنه الحوار بني الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم ، أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها ، إذ يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور و اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال. (محمد ، 2018، ص 155)

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين، مما ينعكس ايجابيا على تحقيق الكفاءة

الإنتاجية للمنظمة إضافة إلى:

- تساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصية

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض

- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.

- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى حملها.

- وسيلة تغذية عكسية فهي تبني المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي عموماً في أي منظمة ، إلى "توفير معلومات فنية وواضحة ، وموضوعية ، وصحيحة ، عن أداء موردها البشري، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر" ، ويمكننا تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء ، وفق ثالث مستويات هي: المنظمة، المديرين، والمرؤوسين.

● أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي ، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام ، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اهتمامها بالمحابة، وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية (محمد،

2018، ص 116) .

- النهوض بمستوى العاملين من خلال اكتشاف و استثمار قدراتهم الكامنة ، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تحديد من يحتاج إلى تدريب أكثر .

- وضع معدلات موضوعية أداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

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

التحقق من صحة وسالمة عمليات الاستقطاب والاختيار.

• أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

-إن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقييم أداء العاملين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" وضعيف" ليس بالشيء السهل ، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أداء الموظف ، والتعرف على أسباب ارتفاع أو انخفاض أدائه ، مما أدى فع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

-التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

-الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف المدير الموظفين

-تنمية قدرات المدير في جمالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين

-تنمية المدير لقدراته في التواصل مع العاملين.

• أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمين إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء

ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المسؤولين من خلال ، توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع حطت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة

_كما ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء العاملين هلا أهداف عديدة منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين :حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية ، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله ، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعاجل الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

-وضع نظام عادل للحوافز:حيث أن نتائج عملية التقييم تبني الأداء الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها ، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة. (محمد، 2018، ص118).

من خلا مقابلة رقم 01 التي أجريت على الساعة 09:30-10:15 يوم 26 جانفي 2026 مع رئيس مصلحة ميناء ارزيو "يتم اختيار العاملين بناء على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا من طرف الإدارة.في البداية يتم تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات،تم ينظر في الموظفين الذين تتناسب وظائفهم مع هذه الاحتياجات"

المبحث الرابع: دور التكوين في تحسين الأداء العاملين:

المطلب الأول : التكوين في تحسين الأداء العاملين:

غالبا ما تولي المؤسسات أهمية لوظيفة التكوين لما ليا من دور في تنمية وتحسين مسارات وقدرات الموظفين من خلال تزويدهم بكل المستجدات والمعلومات والمسارات الجديدة المواكبة لمتغيرات الحديثة التي يعيشها العالم في الوقت الراهن، فالمؤسسات الناجحة تبحث وتعمل على توظيف وتعيين موظفيها ومن ثم تكوينيهم حتى تحافظ عليهم وهذا وفقا لبرامج بناءة مناسبة احتياجاتهم، فالاحتياجات التكوينية تكون مدروسة بطرق علمية وموضوعية موافقة لمتطلبات المنصب والموظفين في. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها:

-رفع مستوى الأداء وتحسين من الناحية الكمية والنوعية؛

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير احتياجاتهم؛

-تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء لمنظمة (نصيرة و أحمد، 2023، ص98)

-تخفيض معدات كل من الغايات ودوران العمل

-توعية الموظفون بأهمية التكوين واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في

شتى مجالات العمل.

-للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات

إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح

السياسات العامة واستيعابهم لدورهم فيها، وبالتالي المساهمة في تحسين ليا مما يساعد الأفراد في تحسين في أدائهم.

- ثراء معومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى المساعدة في تجديد والتطوير مسارات الاتصال في جميع المستويات.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاسمة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها. (نصيرة، أحمد، 2023، ص 99)

خلاصة الفصل:

تُعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات في متابعة مردودية العاملين وتحسينها. فهي تمكن من التعرف على الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها الأفراد قصد استغلالها بالشكل الأمثل، كما تساهم في تحديد جوانب النقص والضعف لمعالجتها بطريقة منهجية. ومن خلال نتائج التقييم يمكن توجيه البرامج التكوينية التي تستهدف تطوير كفاءات العاملين، وتحديث معارفهم، ومساعدتهم على تجاوز الصعوبات المهنية، إضافة إلى تعزيز مهارات الاتصال لديهم على مختلف المستويات التنظيمية.

الفصل الرابع:دراسة
ميدانية بمؤسسة ميناء
epaأرزيو

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الثاني :الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الثالث: شبكة الطرق لميناء أرزيو

المطلب الرابع :قدرات استقبال الميناء

المطلب الخامس :تجهيزات المنائية

المبحث الثاني :المهام الرئيسية للميناء ونشاطاته

المطلب الأول :المهام الرئيسية

المطلب الثاني :نشاطاته

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للميناء

المبحث الثالث : واقع التكوين داخل المؤسسة

المبحث الرابع :أثر التكوين على الأداء الوظيفي

المبحث الخامس :التكوين والتحفيز المؤسسي الصعوبة واقتراحات

المبحث السادس:معوقات التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو

نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

التوصية واقتراحات

خلاصة

تمهيد:

لم تقتصر هذه الدراسة على الإطار النظري فحسب، بل امتدت لتشمل الجانب الميداني لما له من أهمية بالغة في البحوث الاجتماعية. فالبحث الاجتماعي لا يكتمل إلا من خلال الربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، إذ تبرز قيمته في استقراء واقع الظاهرة المدروسة والاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من زوايا متعددة. ويعد العمل الميداني ركناً أساسياً في هذا المسار، لأنه يتيح للباحث فرصة الاحتكاك المباشر بمجتمع الدراسة وجمع البيانات من مصادرها الأصلية، الأمر الذي يسهم في تكوين صورة أكثر دقة وموضوعية حول المشكلة محل الدراسة. كما أن عملية مراجعة المعطيات وتنظيمها تعد خطوة ضرورية لضمان سلامتها ودقتها. ومن أجل إضفاء المصداقية العلمية على النتائج المتوصل إليها، يتوجب إخضاع هذه البيانات للتحليل والمناقشة والتفسير وفق منهجية علمية واضحة، بما يسمح بفهم أعمق للظاهرة ومعالجة الإشكالية المطروحة بطريقة منهجية وموضوعية.

المبحث الأول : نبذة عن مؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الأول :نبذة عن مؤسسة ميناء أرزيو:

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 إلى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائري بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8 مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaire تسمى « SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية

- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S"

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

وتتمتع ميناء أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية

الرائدة بنسبة 52% من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقاً لمعيار « iso9001 version 2008 » لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار « iso9001version 2015/2018 »

المطلب الثاني: الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

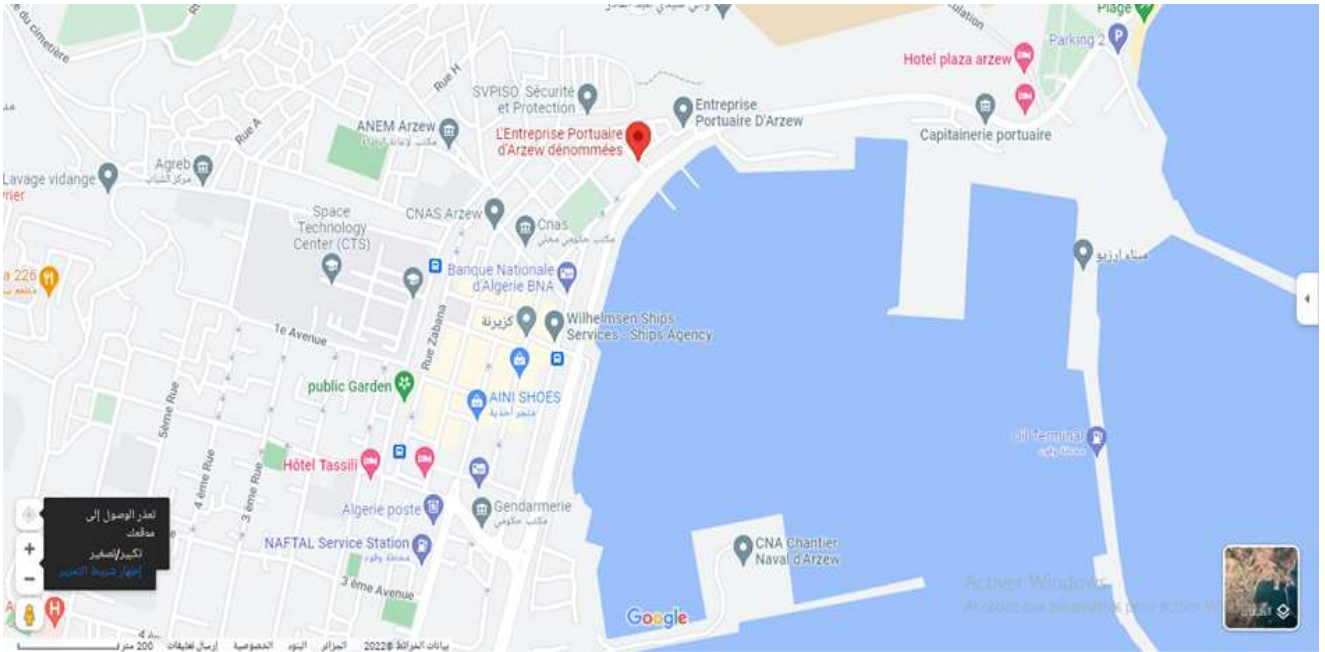
في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 71/74 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



المطلب الثالث: شبكة الطرق لميناء أرزيو :

الطرق الوطنية:

- "وهران - الجزائر" التي تأخذ محور وهران "أرزيو" مستغانم (الساحل).
 - أرزيو - وهران - عين تموشنت - تلمسان.
 - أرزيو - وادثليات - سيدي بلعباس.
 - أرزيو - سيق - معسكر مع مفترق نحو تيارت و سعيدة .
 - المحمدية - غيليزان مع مفترق الطرق نحو معسكر سيدي بلعباس وتيارت.
 - طريق السيار شرق غرب التي سيتم توصيلها بميناء أرزيو بواسطة طريق سريع
- مخترق في موقع ثليات المغطاة على مسافة حوالي 40 كيلومتراً.



المطلب الرابع : قدرات استقبال الميناء :

- منشآت متخصصة.
- حوض لسحب السفن و الصيانة.
- مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1،20م وطاقة استيعاب قدره 30طن
- ميزان الكتروني: هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن.
- مستودع التخزين: هناك خمسة مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن.
- محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب.

المطلب الخامس: تجهيزات مينائية:

- تجهيزات استقبال البضائع:
- القاطرات: يوجد ثمانية قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن.
- إرشاد السفن: يوجد خمسة سفن إرشاد.
- زوارق الربط: يوجد سبعة زوارق للربط
- الشحن والتفريغ: يوجد اثنان وثلاثون عربة رافعة ذات قدرة من 3 الى 28 طن .
- الآلات الرافعة: لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

المبحث الثاني :المهام الرئيسية ونشاطه:

المطلب الأول :المهام الرئيسية

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسيير ميناءين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشآت في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي :

- استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
- أعمال الصيانة والتجهيزات الصيانة تجديد الهياكل لفوقي للميناء .
- القيام، بالتنسيق معا لسلطات المعنية الأخرى، بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
- عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن.
- ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء

*هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء

التقيد بها .

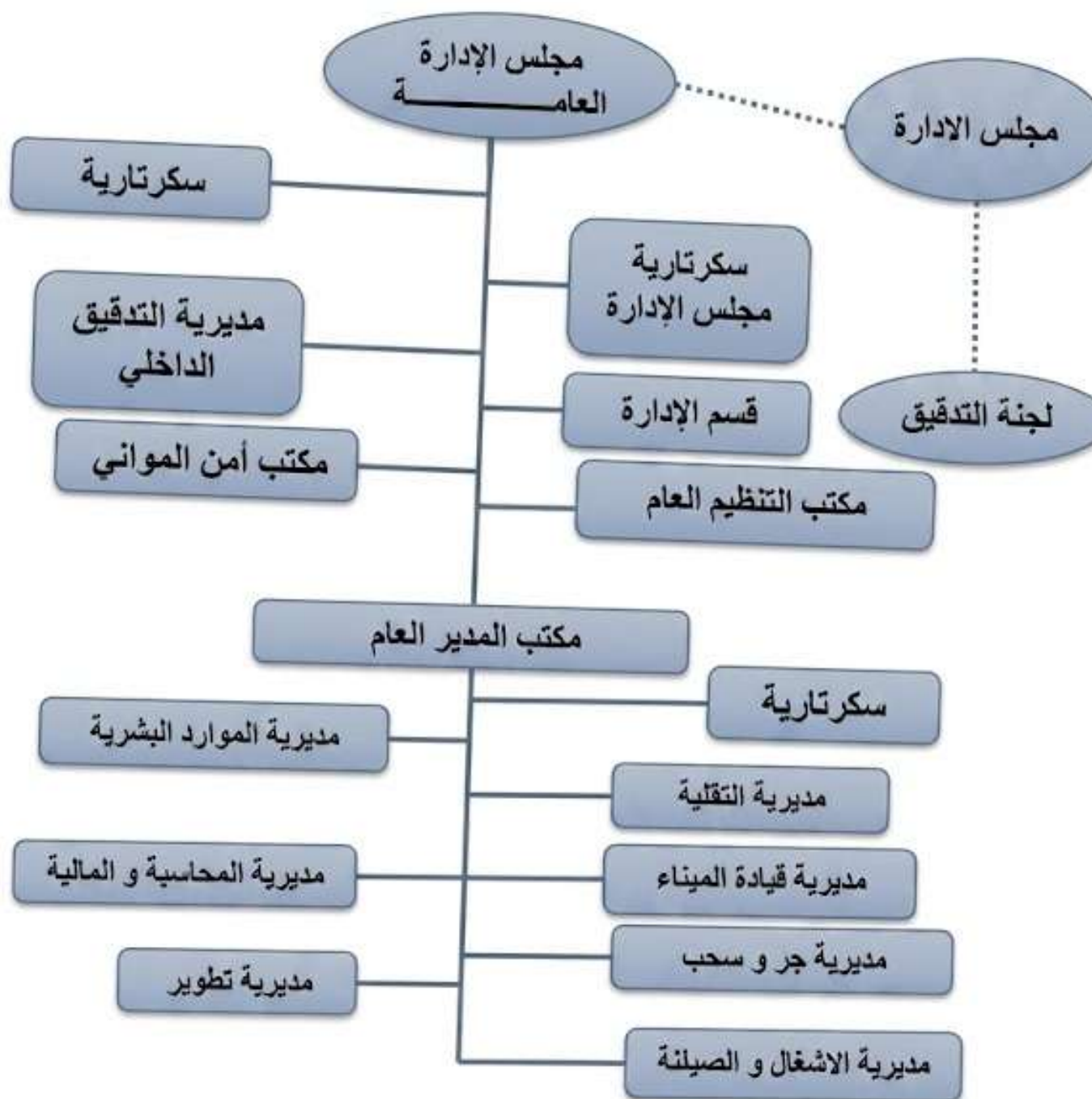
المطلب الثاني : نشاطاته

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

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك أن المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد لأنه لا يشكل ما يقارب 2% من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 % من صادراتها. (رفيق مخطر , 2021)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثالث : واقع التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو :

قبل تكوين العمال داخل مؤسسة ، يقوم المسؤولون المكلفون بالتكوين بتحديد الاحتياجات التدريبية بالتشاور مع كل رؤساء المصالح بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد نوع التخصصات التي تسعى المؤسسة إلى تكوين العمال فيها، (غيات، 1984، ص 28). تبيّن أن الموظف ينظر إلى التكوين باعتباره وسيلة أساسية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الإداري والمهني بما يتماشى مع متطلبات العمل داخل المؤسسة. حيث أكد أن التكوين يشكل أداة فعالة لرفع مستوى الكفاءة المهنية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط العمل، مما يفرض على العمال مواكبة المستجدات التقنية والتنظيمية.

كما أشار الموظف إلى أن أهمية التكوين تكمن في كونه يساهم في تحسين القدرة على أداء المهام الوظيفية على أكمل وجه، إذ مكّنه التكوين الذي استفاد منه من تعزيز معارفه وتطوير مهاراته العملية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على طريقة أدائه لعمله. ويرى أن التكوين ليس مجرد إجراء إداري شكلي، بل هو ضرورة مهنية تهدف إلى تجديد المعلومات، وتنمية المهارات، واكتساب معارف جديدة تساعد على التكيف مع متطلبات المنصب.

أما فيما يتعلق بمدى ملائمة برامج التكوين لطبيعة العمل، فقد أكد أن البرامج المقدمة تتماشى مع مهامه الوظيفية، كونها تكون مدروسة ومخططاً لها مسبقاً، ويتم الاتفاق عليها وفق احتياجات العمل الفعلية، مما يجعلها ذات فائدة مباشرة في تطوير أدائه المهني. وفيما يخص آلية اختيار المستفيدين من التكوين، أوضح أن رئيس المصلحة يقوم بتقييم العمال وتحديد احتياجاتهم، ثم يتم توجيه الموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين أدائهم أو تطوير مهاراتهم نحو برامج التكوين المناسبة.

وعليه، يمكن استنتاج أن التكوين داخل المؤسسة ميناء أرزيو ، حسب رأي الموظف، يُعد عملية منظمة وهادفة تسعى إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وضمان مواكبة متطلبات العمل، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية التكوين ودوره في تطوير الأداء المهني .تحليل المقابلة رقم (01) التي أُجريت بمؤسسة ميناء أرزيو يوم 26 جانفي 2026، من الساعة 9:30 إلى 11:00 مع رئيس مصلحة أمن

ميسن

المبحث الرابع : أثر التكوين على الأداء الوظيفي في مؤسسة ميناء أرزيو:

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة (رضا، 2003، صفحة 61) وعليه يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى تأثير التكوين على أداء العاملين وكفاءتهم المهنية، وذلك بالاعتماد على الأجوبة المتحصل عليها .

من خلال تحليل إجابات تبين أن التكوين يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة من خلال نقل الخبرات والتجارب من المؤطرين أو المدربين إلى العمال. حيث أشار إلى أن الاستفادة من تجارب الآخرين، والتعرف على الأخطاء المهنية الشائعة، يساعده على تجنبها مستقبلاً، مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائه وتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء. وهذا يدل على أن التكوين لا يقتصر فقط على الجانب المعرفي، بل يشمل أيضاً الجانب التطبيقي والخبرة الميدانية.

كما بين الموظف أنه لاحظ تطوراً ملحوظاً في مهاراته وكفاءته المهنية بعد الاستفادة من التكوين، سواء من حيث اكتساب معارف جديدة أو تحسين طريقة إنجاز المهام. غير أنه أشار إلى أن عملية التقييم النهائي لأدائه تبقى من صلاحيات المسؤول المباشر، مما يعكس وجود تسلسل إداري واضح في تقييم الأداء داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بعلاقة التكوين بالانتماء المؤسسي، أوضح العامل أن استفادته من برامج التكوين عززت شعوره بالانتماء للمؤسسة، إذ اعتبر أن اهتمام الإدارة بتكوينه يعكس ثقته فيه وحرصها على تطوير قدراته. هذا الشعور يولد علاقة ثقة متبادلة بين العامل والمؤسسة، ويعزز دافعيته نحو العمل بجدية وإخلاص أكبر.

كما يرى عامل أن التكوين يساهم في تحسين العلاقة بين العمال والمؤسسة، باعتباره وسيلة لتطوير الأداء الجماعي ورفع مستوى الإنتاجية، إضافة إلى دوره في الحد من الأخطار المهنية من خلال التوعية بأساليب العمل الآمن. وبالتالي فإن التكوين لا يؤثر فقط على الفرد، بل يمتد أثره ليشمل المؤسسة ككل من خلال تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز التعاون والالتزام المهني. المقابلة رقم (04)، التي أجريت يوم 28 جانفي 2026 من الساعة 01:15 إلى 15:00. مع رئيس مصلحة الممتلكات .

المبحث الخامس: التكوين والتحفيز المؤسساتي داخل مؤسسة ميناء أرزيو (الصعوبات وإقتراحات):

إن الآثار الواضحة لسياسات الحوافز والتكوين وما تشكلون من أهمية كبيرة في تحسين أداء العمال حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي إلى تشجيع العمال بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد. و بحثنا هذا يتعرض إلى أهمية العملية التكوينية في المؤسسة و مساهمتها في تطوير أداء العمال و الرفع من مردوديتها الاقتصادية (جواد، صفحة 01) . بحيث يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور التكوين في تعزيز التحفيز والانتماء داخل المؤسسة ميناء أرزيو، إضافة إلى رصد أبرز الصعوبات التي تواجه برامج التكوين واقتراح سبل تحسينها.

من خلال تحليل إجابات المبحوثة، تبين أن التكوين يُعد وسيلة مهمة لتعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير داخل المؤسسة. حيث أكدت أن تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالتكوين يعكس اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، وهو ما يولد لديها شعوراً بالثقة والاعتراف بقيمتها المهنية. فحين تستثمر المؤسسة في تكوين العامل، فإن ذلك يعزز لديه الإحساس بالانتماء والالتزام، ويقوي العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

كما أشارت إلى أن التكوين يساهم في تحسين العلاقة بين العامل والمؤسسة، إذ يشعر العامل من خلاله بالتقدير والاهتمام، مما يدفعه إلى الاندماج أكثر في محيط العمل، وبناء علاقات مهنية إيجابية مع زملائه والمسؤولين. فالتكوين لا يقتصر على تنمية المهارات التقنية فقط، بل يساهم كذلك في تعزيز التواصل المهني وترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه برامج التكوين، فقد أوضحت أن من أبرز التحديات ضعف إقبال بعض العمال على الاستفادة من فرص التكوين، أو عدم إبدائهم الرغبة الكافية في التعلم والتطوير، وهو ما قد يؤثر على فعالية البرامج المسطرة. كما أن بعض الاحتياجات التكوينية، خاصة المرتبطة بحل المشكلات الميدانية أو تطوير أساليب العمل، تحتاج إلى دعم أكبر وتخطيط أكثر دقة لضمان تلبيتها بشكل كامل.

ورغم ذلك، أكدت أن المؤسسة تسعى عمومًا إلى تلبية الاحتياجات التكوينية المسجلة، سواء من خلال الدورات الداخلية أو عبر تنظيم برامج موجهة لمعالجة بعض النقائص المهنية.

وفيما يخص الاقتراحات المقدمة لتحسين برامج التكوين، فقد أكدت على ضرورة إشراك خبراء مختصين من خارج المؤسسة لتقديم تجارب عملية متنوعة وأفكار جديدة، بما يساهم في إثراء المحتوى التكويني. كما اقترحت تكثيف العمليات التكوينية بشكل دوري بهدف تجديد المعارف ومواكبة المستجدات، إضافة إلى تشجيع التكوينات الخارجية ونقل الخبرات المكتسبة إلى باقي الموظفين داخل المؤسسة، بما يحقق تعميم الفائدة ورفع المستوى العام للأداء. **المقابلة رقم (02) التي أجريت يوم 01 فيفري 2026 على الساعة 12:05، مع رئيسي مصلحة الموارد البشرية.**

المبحث السادس : معوقات التكوين داخل المؤسسة ميناء أرزيو

رغم أهمية التكوين، إلا أن تطبيقه داخل المؤسسة ميناء أرزيو قد يواجه عدة صعوبات، من

بينها:

- ضعف دافعية بعض العمال للمشاركة في الدورات التكوينية.
- ضيق الوقت وكثرة ضغط العمل. وهذا ما تحصلنا عليه من خلال المقابلة رقم 06. التي أجريت يوم 03 فيفري 2026 على الساعة 10:00 - 11:00 مع رئيس قسم الإعلام الآلي " ضيق الوقت مثلا التكوين يحتاج مدة 15 يوما المؤسسة تدره في 5 ايام , عندما أعود من التكوين نلقى العمل تراكم عليا .
- محدودية الإمكانيات المادية أحيانا.
- عدم توفر مدربين مختصين في بعض المجالات.
- نقص المتابعة والتقييم بعد انتهاء التكوين.
- وقد تؤثر هذه الصعوبات على فعالية العملية التكوينية وتحقيق أهدافها المرجوة.

نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو ولاية وهران, حول موضوعنا "دور التكوين في تحسين أداء العاملين". ومع مقابلاتنا مع موظفين ميناء أرزيو. وتحليلنا المحاور دليل مقابلاتنا توصلنا إلى مجموعة من نتائج ندكها في مايلي :

أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو يتم وفق تخطيط مسبق يعتمد على تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال، مما يدل على وجود تنظيم إداري واضح للعملية التكوينية.

أظهرت الدراسة أن التكوين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم المهنية وتنمية معارفهم التطبيقية . وذلك من خلال المقابلة رقم 03 التي أجريت يوم 26 جانفي 2026 على الساعة 13:05 _ 13:45 مع ضابط ميناء أرزيو "التكوين ضروري ,فالتكوين غالبا ليس مجرد إجراء إداري فقط بل يعتبر ضروريا لعدة أسباب عملية ومهنية ,خاصة في بيئة الموانئ والصناعة البترولية. في من ناحية السلامة المهنية يساعد على حد من المخاطر كمواد خطيرة و حركة السفن , فالتكوين يساعد العامل بتجنب الحوادث ويحترم قواعد الأمن وكذلك رفع الكفاءة فالعامل المتكون يقدر يخدم بسرعة ودقة أكثر سواء الصيانة أو اللوجستيك"

وكذلك المقابلات أن التكوين يعزز ثقة العامل بنفسه ويزيد من شعوره بالانتماء والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

كشفت الدراسة أن التكوين يساعد على تحسين العلاقات المهنية بين العمال ويشجع على العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن: "يساهم التكوين بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءتهم داخل مؤسسة ميناء أرزيو".

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية، تبين صحة هذه الفرضية، حيث أكدت المقابلات التي أجريت مع موظفي المؤسسة أن التكوين يساهم في تطوير المهارات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال اكتساب معارف جديدة، وتنمية القدرات التطبيقية، وتقليل الأخطاء المهنية أثناء العمل. كما أظهرت النتائج أن التكوين يساعد العمال على مواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "بوبر عبد الباقي" (2022) التي توصلت إلى أن التكوين له دور بارز في رفع أداء الموارد البشرية، كما تتوافق مع دراسة "بدية لدي" (2023) التي أكدت أن التكوين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال وتطوير كفاءاتهم المهنية. كذلك تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "خالد عبد الله المربني الغامدي" التي بينت أهمية التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين وتحسين مردودهم الوظيفي.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أن: "للتكوين دور أساسي في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة ميناء أرزيو".

وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أكد المبحوثون أن التكوين يساهم في تطوير المعارف المهنية وتحسين طرق أداء المهام الوظيفية، بالإضافة إلى اكتساب مهارات جديدة تساعد العامل على أداء عمله بكفاءة أكبر. كما أن الاستفادة من خبرات المؤطرين والمدربين ساعدت العمال على تجنب الأخطاء المهنية وتحسين الأداء العملي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "حنان عبد الكبير ورابح قدوري" (2020) التي أكدت أن التكوين البيداغوجي ساهم في تطوير قدرات الأساتذة وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما تتوافق مع دراسة "عائد عبد العزيز علي نعمان" (2008) التي أكدت وجود علاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن: "للتكوين برامج متنوعة تعتمد مؤسسته ميناء أرزيو". وقد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد برامج تكوينية متنوعة ومخططاً لها وفق احتياجات العمل الفعلية، حيث يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالتنسيق مع رؤساء المصالح، كما يتم توجيه العمال نحو البرامج المناسبة حسب طبيعة مهامهم ومستوى أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة "بديعة لدي" (2023) التي أكدت أهمية محتويات البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي، كما تتماشى مع دراسة "حنان عبد الكبير ورابح قدوري" التي أبرزت أهمية التخطيط للبرامج التكوينية بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أن: "يؤثر التكوين إيجاباً على إنتاجية وجودة الأداء داخل المؤسسة".

وأظهرت نتائج الدراسة أن التكوين ساهم في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء المهنية ورفع مستوى الإنتاجية، إضافة إلى تحسين الأداء الجماعي وتعزيز التعاون بين العمال داخل المؤسسة. كما أكدت النتائج أن التكوين يساعد على تحسين إنجاز المهام بطريقة أكثر فعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة “خالد الغامدي” التي أكدت أن التدريب يرفع كفاءة الأداء الوظيفي، كما تتوافق مع دراسة “بوبكر عبد الباقي” التي أوضحت أن التكوين يساهم في رفع فعالية الموارد البشرية وتحسين مردودية المؤسسة.

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أن: “يساهم التكوين في تحفيز العاملين وتعزيز انتمائهم والتزامهم بأهداف المؤسسة”.

وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت المقابلات أن التكوين يعزز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، ويولد لديهم الإحساس بالتقدير والثقة من طرف الإدارة، مما يزيد من دافعيتهم للعمل والالتزام بأهداف المؤسسة. كما يساهم التكوين في تحسين العلاقات المهنية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة “حنان عبد الكبير ورايح قدوري” التي أكدت أن التكوين يساهم في رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين، كما تتوافق مع دراسة “خالد الغامدي” التي أوصت بضرورة ربط التكوين بالحوافز والترقية لما له من أثر إيجابي على أداء الموظفين.

يتضح أن نتائج الدراسة الحالية جاءت منسجمة بدرجة كبيرة مع أغلب الدراسات السابقة، حيث أكدت جميعها أهمية التكوين في تطوير الكفاءات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية وتعزيز الانتماء المؤسسي. كما أبرزت الدراسة الحالية أن نجاح العملية التكوينية داخل المؤسسة يرتبط بحسن التخطيط للبرامج التكوينية، وتحديد الاحتياجات الفعلية للعمال، مع ضرورة تكثيف الدورات التكوينية وإشراك خبراء مختصين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين.

التوصيات والاقتراحات:

- مراجعة وتقييم البرامج التكوينية دورياً لتدارك النقائص وتحسين فعاليتها .
- تعميم التكوين على جميع مستويات الهيكل التنظيمي .
- إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج .
- اعتماد نظام علمي لقياس أثر التكوين على الأداء .
- تجديد وتحسين البرامج التكوينية وفق تحليل دقيق للاحتياجات .
- تخصيص مدة كافية للتكوين واختيار مراكز ذات كفاءة .
- تعزيز دور وهيكل مصلحة الموارد البشرية .
- تحقيق التكامل بين التكوين والتحفيز وتقييم الأداء.

وعليه من خلال المعطيات المتحصل عليها، يمكن القول إن التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو لا يقتصر فقط على تنمية الجانب المعرفي للعامل، بل يمتد ليشمل تطوير السلوك المهني وتعزيز روح المسؤولية والانتماء للمؤسسة. كما أن فعالية التكوين تظهر من خلال انعكاسه المباشر على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء المهنية، وهو ما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين التكوين ورفع الكفاءة المهنية للعاملين.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت بمؤسسة ميناء أرزيو، تبين أن التكوين يُعد من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية. كما أظهرت النتائج أن للتكوين دورًا فعالاً في تطوير المهارات، تعزيز الانتماء الوظيفي، وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة. ورغم وجود بعض الصعوبات التي قد تعيق فعالية العملية التكوينية، إلا أن المؤسسة تسعى إلى تطوير برامجها التكوينية بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

الخاتمة

خاتمة عامة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة، الوقوف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين، في مؤسسة ميناء أرزيو، في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة التحليلية حول التكوين وأثره في أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، يتضح أن التكوين لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة إستراتيجية تفرضها متغيرات البيئة التنظيمية المعاصرة. فهو يمثل أحد أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل الرفع من كفاءة مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية. كما أن النظر إلى التكوين باعتباره عبئًا ماليًا يعد تصورًا تقليديًا لم يعد يتماشى مع متطلبات العصر، إذ يُعد في حقيقته استثمارًا طويل المدى في رأس المال البشري، ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الفردي والجماعي.

فتتمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم لا يسهم فقط في تحسين جودة أدائهم، بل يؤدي أيضًا إلى تحقيق فعالية تنظيمية شاملة. وعليه، فإن نجاح المؤسسة وإستمراريتها يرتبطان بمدى اهتمامها بتأهيل مواردها البشرية وتمكينها من تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في واقع العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وترسيخ أسس التطور والنمو المستدام. ماهي صورة التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو مستقبلا ؟

الملاحق

الملحق رقم 01:

دليل المقابلة :

- الجنس:
- السن
- المستوى الاجتماعي:
- المستوى التعليمي:
- المنصب الوظيفي :
- عدد سنوات الخدمة داخل المؤسسة :
- القسم
- كيف تعريف التكوين من وجهة نظرك داخل المؤسسة؟
- ما مدى أهمية التكوين بنسبة لك كعامل داخل المؤسسة ؟
- هل تعتبر التكوين ضروري أم مجرد إجراء إداري؟ ولماذا؟
- هل استفدت من برامج التكوين داخل المؤسسة ؟
- ما نوع هذه التكوينات, تقني ,امني ,إداري ,تكنولوجي.....؟
- ما أنواع التكوين المعتمد داخل المؤسسة ؟
- هل ترى برامج التكوين المقدمة تتماشى مع طبيعة عملك واحتياجاتك المهنية ؟
- هل يساهم التكوين في تحسين أداء الوظيفي ؟وكيف ذلك ؟
- هل لاحظت تطور في مهاراتك أو كفاءتك بعد التكوين ؟
- ها أنعكس التكوين عن جودة العمل وإنتاجيته داخل المؤسسة ؟
- هل يساعد التكوين في تعزيز انتمائك للمؤسسة ؟

- هل ترى التكوين يساعد في تحسين علاقة بين العامل والمؤسسة ؟
- ماهي ابرز الصعوبات التي تواجه برامج التكوين داخل المؤسسة ؟
- هل هناك احتياجات تكوينية غير ملبات من وجهة نظرك ؟
- هل لديك إي إضافة أو ملاحظة تود تقديمها بخصوص التكوين داخل المؤسسة ؟

ملحق رقم 02: المعطيات السوسيو مهنية للمبحوثين :

رقم المقابلة	السن	الجنس	الشهادة المتحصل عليها	المنصب	الأقدمية	العائلية الحالة
01	33	ذكر	جامعي	رئيس مصلحة الميناء	13 سنة	متزوج
02	43	ذكر	ثانوي	مكتب عام للأمن الميناء	20 سنة	متزوج
03	32	ذكر	جامعي	ظابط ميناء	10 سنوات	أعزب
04	35	ذكر	جامعي	رئيس مصلحة تسيير الممتلكات	10 سنوات	متزوج
05	45	ذكر	جامعي	رئيس مصلحة أجور	15 سنة	متزوج
06	60	ذكر	جامعي	رئيس مصلحة إعلام ألي	34 سنة	متزوج
07	43	ذكر	جامعي	رئيس مصلحة الموارد البشرية	17 سنة	متزوج
08	ذكر	جامعي	مكلف بالعقود ودفتر الشروط	17 سنة	متزوج	



FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES DU PERSONNEL ANNEE

IMP.DRH.32

Rév :03

Page : 1/1

Date : 15.09.2024

1. IDENTIFICATION

Direction : Catégorie :

Matricule : Nom : prénom :

Date de recrutement: Emploi occupé :

Catégorie

⇒ Attribuez une note de 0 à 3 à chacune des rubriques, selon le barème suivant :
Passable = 0 Assez bien = 1 Bien = 2 Très bien = 3

Catégorie						2. CAPACITES MISES EN ŒUVRE DANS LE POSTE	Evaluation
Cadre	Maîtrise		Exécution				
S	IM	S	IM	S	IM		
						Communiquer (échanger, écouter, informer, s'expliquer)	
						Coopérer (collaborer, travailler en équipe, participer)	
						Créer (imaginer, adapter, proposer des améliorations)	
						Décider (prendre position, choisir, faire face aux situations imprévues)	
						Entreprendre (agir, l'initiative, s'engager)	
						Organiser (définir des priorités, optimiser au mieux des outils et les méthodes)	
						Réaliser (mettre en œuvre, mener à bien ce qui est engagé, aller jusqu'au bout)	
						3. EVALUATION DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE	
						Résultat du travail	
						Réalise la qualité demandée	
						Assure la qualité convenue	
						Respecte les délais	
						Intérêt au travail	
						Est curieux	
						S'adapte	
						S'implique	
						Participation	
						Assure le transfert de savoir – faire	
						Propose des améliorations	
						Apporte des solutions	
						Communication	
						Capacité d'écoute	
						Aptitude à s'exprimer (oral & écrit)	
						Faire circuler l'information (échanges verticaux et transversaux)	
						Comportement au travail	
						Rigueur	
						Disponibilité	
						Motivation pour le poste (engagements et attitudes positives)	
						Ponctualité assiduité	
						Autres	
						...	

4. AVIS DU RESPONSABLE DE STRUCTURE :

☒ à former : VOIR L'ETAT DES BESOINS EN FORMATION (EN ANNEXE).....
☐ doter de moyen technique :
☐ autres (à préciser) :

Date Nom et signature du responsable



ETAT DES BESOINS EN FORMATION (Consolidation des besoins)

IMP.DRH.05

Rév : 00 Page : 1/1

Date : 09/03/2014

Intitulé de formation	Objectif de formation	Durée de formation	Organisme formateur	Lieu de formation	Personnel concerné			Coût de formation
					Nom & Prénom	Fonction	Structure	



FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

IMP.DRH.04

Rév : 02 Page : 1/2

Date : 18/04/2023

FORMATION	STAGIAIRE
Organisme formateur :	Matricule :
	Nom :
Intitulé :	Prénom :
Formateur :	Structure :
Dates de la session :	Fonction :
Lieu :	Catégorie : ☐ Cadre ☐ Maîtrise ☐ Exécution

⇒ Attribuez une note de 0 à 3 à chacune des rubriques, selon le barème suivant :
Médiocre= 0 Passable= 1 Bien= 2 excellent= 3 ⇒ ou mettez une (X) pour « sans objet »

Note
ou X

I- NIVEAU DE LA PRISE EN CHARGE DE LA FORMATION

*Supports de formation	Que pensez-vous de la documentation transmise ?	
*Accueil	1- Le local ou site de formation mis à votre disposition est-il approprié ?	
	2- L'organisation (programme par apport le temps alloué) est-elle adaptée ?	

II- DÉROULEMENT DE LA FORMATION

*Du programme :	1- Comment jugez-vous la présentation du programme (clarté, pertinence des objectifs...) ?	
	2- Le déroulement du programme est-il correct ?	
*Du Formateur :	1- Qualité de l'animation (clarté des explications du formateur) ?	
	2- Le formateur maîtrise-t-il les sujets abordés ?	
	3- Le formateur a-t-il répondu à vos questions de manière satisfaisante ?	
	4- La méthode pédagogique (exposés et les démonstrations) utilisée était-elle adaptée au groupe ?	
	5- Avez-vous effectué un nombre de manipulations suffisant ?	

III- APPRÉCIATION GLOBALE DE LA FORMATION

1-Cette formation répondait-il à vos attentes et préoccupations ?	
2-Quelles sont vos observations ou suggestions pour améliorer cette formation ?	
.....	
.....	
.....	

IV- SYNTHÈSE GÉNÉRALE SUR LA FORMATION

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

SIGNATURE DU STAGIAIRE



FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION

IMP.DRH.13

Rév : 01

Page : 1/1

Date : 07/05/2017

FORMATION

Intitule de la formation

Durée écoulée depuis l'expiration

03 mois

De la formation

BENEFICIAIRE (STAGIAIRE)

Nom

Prénom

Fonction

CRITERES

Evaluation

Excellent

Bon

Moyen

Insuffisant

Connaissance

Théoriques

☐☐☐☐

obtenues

Pratiques

☐☐☐☐

Effet de la

Réceptivité

☐☐☐☐

formation sur le

Qualité du travail

☐☐☐☐

rendement et le

Initiative

☐☐☐☐

comportement

RECOMMANDATIONS ET COMMENTAIRES

Etablie le :

Par :

Visa du responsable du stagiaire :



FICHE D'EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR

IMP.DRH.22

Rév : 01

Page : 1/1

07.05.2017

Identité de l'organisme formateur		Formateur	
Organisme formateur :		Nom :	
		Prénom :	
Adresse :		Statut :	
Tel & Fax :		Fonction :	
Intitule des formations	Nombre de personnes formées	Qualité du personnel formé	

⇒ Attribuez une note de 5 à 20 à chacune des rubriques, selon le barème suivant :

5=Insuffisant 10=Moyen 15=Bien 20=Excellent

	Note
A- Sur la qualité de la formation	
1- La conformité avec le cahier de charge ou la demande de formation (appréciation générale de la formation)	
2- Du programme	
3- Du Formateur	
4- Des supports de formation transmis (documentation)	
B- Sur la logistique	
1- Niveau de la prise en charge (salle pédagogique, restauration, hébergement...)	
2- La qualité de la gestion administrative des dossiers est prise en charge ?	
3- Toutes les informations sont transmis dans les délais ?	
4- Le report ou l'annulation de la formation a-t-il fait communiquer d'avance ?	
C- Sur le cout	
1- L'organisme a-t-il fait des remises sur les tarifs?	
2- L'organisme a-t-il proposé un suivi post formation gratuit ?	
D- Sur les compétences acquises	
1- Valeur ajoutée et efficacité de la formation (Evaluation à froid)	
La moyenne :	

⇒ La moyenne : >10 Acceptation ; <10 demande d'action corrective ;
il n'y a pas d'action corrective par l'organisme formateur : radiation.

Acceptation ☐	Demande d'action corrective ☐	Radiation ☐
Etabli le :	Par :	Visa :



**FICHE D'EVALUATION DE
L'ORGANISME FORMATEUR
ANNEE ...2025...**

IMP.DRH.43

Rév : 00 Page : 1/1

Date : 17/03/2021

Identité de l'organisme formateur

Organisme formateur :

Adresse :

Tel & Fax :

NOMBRE DE FORMATION RÉALISÉ

0

Qualité du personnel formé

1- CADRE

0

2- MAITRISE

0

3- EXECUTION

0

TOTAL

0

EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR - ANNEE 2023

Note/20

A- Sur la qualité de la formation

1- La conformité avec le cahier de charge ou la demande de formation (appréciation générale de la formation)

-

2- Du programme

-

3- Du Formateur

-

4- Des supports de formation transmis (documentation)

-

B- Sur la logistique

1- Niveau de la prise en charge (salle pédagogique, restauration, hébergement...)

-

2- La qualité de la gestion administrative des dossiers est prise en charge ?

-

3- Toutes les informations sont transmises dans les délais ?

-

4- Le report ou l'annulation de la formation a-t-il fait communiquer d'avance ?

-

C- Sur le coût

1- L'organisme a-t-il fait des remises sur les tarifs ?

-

2- L'organisme a-t-il proposé un suivi post formation gratuit ?

-

D- Sur les compétences acquises

1- Valeur ajoutée et efficacité de la formation (Evaluation à froid)

-

La moyenne :

-

La moyenne : >10 Acceptation ; <10 demande d'action corrective ;

☐ Acceptation

☐ Demande d'action corrective

X

Etabli le :

Par :

Visa :

Thème de mémoire :

« La conservation du dossier médical au sein du centre hospitalier et universitaire d'Oran « clinique chirurgicale B »

Le nom, prénom et la qualité du directeur de mémoire :

Mme. MELHA Malek

Le nom de l'étudiant (e) qui a élaborer le mémoire :

BIDI Sara Samira

Cinq (05) mots clé :

Dossier médical	Conservation	Archivage	Assistant médical	Classement
-----------------	--------------	-----------	-------------------	------------

Un résumé :

Le dossier médical occupe une place importante dans la prise en charge des patients et dans l'organisation des soins au sein des établissements hospitaliers. Sa bonne conservation permet d'assurer la continuité des soins, la confidentialité des informations et la disponibilité des données médicales.

Cette étude porte sur la conservation du dossier médical au sein du Centre Hospitalier Universitaire clinique chirurgicale B d'Oran. Elle a pour objectif d'analyser les pratiques de conservation et d'identifier les principales difficultés rencontrées dans la gestion des dossiers médicaux.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur un questionnaire destiné aux assistants médicaux. Les résultats obtenus ont montré l'existence de certaines insuffisances liées à l'organisation, au classement, à l'archivage et à l'utilisation des outils informatiques.

Cette étude souligne l'importance d'améliorer les méthodes de conservation des dossiers médicaux à travers une meilleure organisation, l'informatisation et la sensibilisation du personnel.

Melha Malek Samira


Thème de mémoire :

« La conservation du dossier médical au sein du centre hospitalier et universitaire d'Oran « clinique chirurgicale B »

Le nom, prénom et la qualité du directeur de mémoire :

Mme. MELHA Malek

Le nom de l'étudiant (e) qui a élaborer le mémoire :

BIDI Sara Samira

Cinq (05) mots clé :

Dossier médical	Conservation	Archivage	Assistant médical	Classement
-----------------	--------------	-----------	-------------------	------------

Un résumé :

Le dossier médical occupe une place importante dans la prise en charge des patients et dans l'organisation des soins au sein des établissements hospitaliers. Sa bonne conservation permet d'assurer la continuité des soins, la confidentialité des informations et la disponibilité des données médicales.

Cette étude porte sur la conservation du dossier médical au sein du Centre Hospitalier Universitaire clinique chirurgicale B d'Oran. Elle a pour objectif d'analyser les pratiques de conservation et d'identifier les principales difficultés rencontrées dans la gestion des dossiers médicaux.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur un questionnaire destiné aux assistants médicaux. Les résultats obtenus ont montré l'existence de certaines insuffisances liées à l'organisation, au classement, à l'archivage et à l'utilisation des outils informatiques.

Cette étude souligne l'importance d'améliorer les méthodes de conservation des dossiers médicaux à travers une meilleure organisation, l'informatisation et la sensibilisation du personnel.

Melha Malek Samirah


Thème de mémoire :

« La conservation du dossier médical au sein du centre hospitalier et universitaire d'Oran « clinique chirurgicale B »

Le nom, prénom et la qualité du directeur de mémoire :

Mme. MELHA Malek

Le nom de l'étudiant (e) qui a élaborer le mémoire :

BIDI Sara Samira

Cinq (05) mots clé :

Dossier médical	Conservation	Archivage	Assistant médical	Classement
-----------------	--------------	-----------	-------------------	------------

Un résumé :

Le dossier médical occupe une place importante dans la prise en charge des patients et dans l'organisation des soins au sein des établissements hospitaliers. Sa bonne conservation permet d'assurer la continuité des soins, la confidentialité des informations et la disponibilité des données médicales.

Cette étude porte sur la conservation du dossier médical au sein du Centre Hospitalier Universitaire clinique chirurgicale B d'Oran. Elle a pour objectif d'analyser les pratiques de conservation et d'identifier les principales difficultés rencontrées dans la gestion des dossiers médicaux.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur un questionnaire destiné aux assistants médicaux. Les résultats obtenus ont montré l'existence de certaines insuffisances liées à l'organisation, au classement, à l'archivage et à l'utilisation des outils informatiques.

Cette étude souligne l'importance d'améliorer les méthodes de conservation des dossiers médicaux à travers une meilleure organisation, l'informatisation et la sensibilisation du personnel.

Melha Malek Sarah


Thème de mémoire :

« La conservation du dossier médical au sein du centre hospitalier et universitaire d'Oran « clinique chirurgicale B »

Le nom, prénom et la qualité du directeur de mémoire :

Mme. MELHA Malek

Le nom de l'étudiant (e) qui a élaborer le mémoire :

BIDI Sara Samira

Cinq (05) mots clé :

Dossier médical	Conservation	Archivage	Assistant médical	Classement
-----------------	--------------	-----------	-------------------	------------

Un résumé :

Le dossier médical occupe une place importante dans la prise en charge des patients et dans l'organisation des soins au sein des établissements hospitaliers. Sa bonne conservation permet d'assurer la continuité des soins, la confidentialité des informations et la disponibilité des données médicales.

Cette étude porte sur la conservation du dossier médical au sein du Centre Hospitalier Universitaire clinique chirurgicale B d'Oran. Elle a pour objectif d'analyser les pratiques de conservation et d'identifier les principales difficultés rencontrées dans la gestion des dossiers médicaux.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur un questionnaire destiné aux assistants médicaux. Les résultats obtenus ont montré l'existence de certaines insuffisances liées à l'organisation, au classement, à l'archivage et à l'utilisation des outils informatiques.

Cette étude souligne l'importance d'améliorer les méthodes de conservation des dossiers médicaux à travers une meilleure organisation, l'informatisation et la sensibilisation du personnel.

Melha Malek Samirah



Thème de mémoire :

« La conservation du dossier médical au sein du centre hospitalier et universitaire d'Oran « clinique chirurgicale B »

Le nom, prénom et la qualité du directeur de mémoire :

Mme. MELHA Malek

Le nom de l'étudiant (e) qui a élaborer le mémoire :

BIDI Sara Samira

Cinq (05) mots clé :

Dossier médical	Conservation	Archivage	Assistant médical	Classement
-----------------	--------------	-----------	-------------------	------------

Un résumé :

Le dossier médical occupe une place importante dans la prise en charge des patients et dans l'organisation des soins au sein des établissements hospitaliers. Sa bonne conservation permet d'assurer la continuité des soins, la confidentialité des informations et la disponibilité des données médicales.

Cette étude porte sur la conservation du dossier médical au sein du Centre Hospitalier Universitaire clinique chirurgicale B d'Oran. Elle a pour objectif d'analyser les pratiques de conservation et d'identifier les principales difficultés rencontrées dans la gestion des dossiers médicaux.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur un questionnaire destiné aux assistants médicaux. Les résultats obtenus ont montré l'existence de certaines insuffisances liées à l'organisation, au classement, à l'archivage et à l'utilisation des outils informatiques.

Cette étude souligne l'importance d'améliorer les méthodes de conservation des dossiers médicaux à travers une meilleure organisation, l'informatisation et la sensibilisation du personnel.

Melha Malek Samirah




المراجع باللغة العربية

الكتب :

- [1]. عبد الرحمان الباقي بن عمر (1975): إدارة الأفراد , القاهرة , مكتبة عين الشمس.
- [2]. علي السلمي (1985): إدارة الأفراد الكفاءات الإنتاجية , القاهرة , مكتبة غريب .
- [3]. سعاد نايف البرنوطي (2007): إدارة الموارد البشرية , الأردن , دار وائل لنشر.
- [4]. بلقاسم سلاطية ، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 ، ص 33.
- [5]. زكي محمد هاشمي (1989): إدارة الموارد البشرية , الكويت , إدارة المطبوعات.
- [6]. وسيلة حمداوي (2004): إدارة الموارد البشرية, الجزائر, مديرية النشر الجامعي.
- [7]. وائل محمد صبحي إدريسي , طاهر منصور الغالي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن, الأردن, دار وائل.
- [8]. مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة 2014، ص 173.
- [9]. شقيق محمد, البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الجامعية), المكتب الحديث, القاهرة, 1985, ص 85.
- [10]. عبد الرحمان الشقاوي (1985): التدريب الإداري لتنمية مصر, معهد الإدارة العامة.
- [11]. على محمد الوهاب (1981): التدريب والتطوير, الرياض , معهد الإدارة العامة .
- [12]. عربي القاسم فرحاتي (2010): تأهيل الموارد البشرية , الأردن, دار أسامة لنشر .
- [13]. بوفلجة غيات (1984): سلسلة المجتمع النفسية التكوين ومناهجه , الجزائر , ديوان مطبوعات الجزائرية.
- [14]. أبن المنظور (1994): لسان العرب , المجلد (14), بيروت.

- [15]. أنجريس مورييس (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصبية للنشر.
- [16]. أحد مياد، مدجل المنهجية البحث العلمي، ديران الجامعية، الجزائر، 2006، ص 61
- [17]. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني (2011): هندسة الموارد البشرية في الصناعة فنادق، الأردن، دار إثراء لنشر والتوزيع .
- [18]. الرسائل الجامعية:
- [19]. مباركي صالح (2023): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة
- [20]. حاتم علي حسن رضا (2003): إبداع الإداري وعلاقة بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [21]. رفيقة شمامي (2019): أثر تمكين العاملين لتحسين الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
- [22]. إيمان بن محمد (2018): أثر تمكين العاملين لتحسين الأداء في المنظمة (دراسة حالة ملينة نوميديا بولاية قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، سكيكدة، جامعة 20 اوت 1955.
- [23]. بودوح غنية (2012): إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، جامعة محمد خيضر .

- [24]. راضية بصايم (2022):التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،وهران ،جامعة وهران 02.
- [25]. فاطمة ظريف(2007):التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتيارت ،جامعة ابن خلدون.
- [26]. بوخاتم لخصر (2023):دور الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في المديرية العامة للمنظمة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،الجزائر 'جامعة الجزائر 03.
- [27]. حمادو سليمة(2024):دور التكوين لصلح الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة المدرسية الوطنية الإدارة ،رسالة لنيل شهادة دكتوراه ،كلية العلوم السياسية والعلاقة الدولية ،الجزائر ،جامعة الجزائر 03.
- [28]. فاطمة بو حديش(2014):دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفي مؤسسات الخدمة الصحية ،شهادة لنيل ماجستير ،قسم علوم إنسانية والاجتماعية،جيجل ،جامعة محمد صديق بن يحي.
- [29]. بوعبدلي ياسمين (2011):فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،الجلفة ،جامعة الجزائر 03.
- [30]. رفيق مخطار ،2021: التوظيف في المؤسسة الاقتصادية "ميناء أرزيو"،تسير الموارد البشرية واتصال ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،جامعة وهران 02

المجلات:

- [31]. عمر بلخير جواد (15-01-2016): ،أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية ،لمجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، الصفحة 1_9 العدد (01) المجلد (07).

[32]. محمد صالح جزي (2022): دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية , مجلة دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية , جامعة الجزائر المجلد (06) - العدد (01) ص-140 126 .

[33]. بولغالغ نصيرة ,قواري أحمد (2023-06-30):التكوين ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسات الصحية في الجزائر ,مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات -المجلد (11) العدد(01) الصفحات 89-105.

[34]. يحيوي عبد القادر,مولودي عبد الغاني 2022: دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ,مجاميع المعرفة- المجلد 08- العدد 01 الصفحات -238-219 .

مراجع باللغة الأجنبية:

[35]. asbjorn, r. (1998). Enterprise performance measurement. international journal of opzrations and production mangement , 18 (9_10), 990_992.

[36]. Boterfla(G), & barzucchatti(fn). (1992). comment manager la qualie de la formation. paris: edition organisation.

[37]. citea., j. (2000). Gestion des ressources hummaines. paris: 3edition.ed. dalloz.

[38]. ericeli.anne and sire brunop.laurent, & f., b. economie d'entreprise. tome.

[39]. p. (1996). performance et ressources humaines. edition economica.

[40]. phillipe.lorrion. (1996). comptes et recits de la performance. edition d'organisation.

[41]. Raymand v. (1990). developpement de l'entreprise promotion des hommes. paris: entrprise moderne dedition.

[42]. santos, j. b. (2012). toward a subjective measurement model for firm performance. special issue