

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



ماجستير: علم الاجتماع عمل وتنظيم

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في علم الاجتماع عمل و تنظيم

الموسومة بـ :

أثر التكوين على الأداء المهني لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة تكرير البترول بأرزيبو/ وهران ( la Raffinerie )

إشراف الأستاذ:

أ.د مولاي الحاج مراد

إعداد الطالبة:

حبالي مريم

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة وهران 2

مشرفا و رئيسا

أستاذ التعليم العالي

- مولاي الحاج مراد

جامعة وهران 2

مناقشا

أستاذ التعليم العالي

- عمشاني مصطفى

جامعة وهران 2

مناقشا

أستاذ مساعد

- بوعلام عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2017 - 2018

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أختاي وأخي وإلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة

وإلى كل أساتذة الليسانس ، والماستر وأعضاء اللجنة على قبولها مناقشتي

وإلى كل عمال وعاملات مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (la Raffinerie) خاصة رئيس

مصلحة التكوين بالمؤسسة " حمزة زريقات جيلالي "

# كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة .

أتقدم بالشكر الوفير والعرفان مع كل عبارات الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف

« مولاي الحاج مراد » الذي أجاد علي بتوجيهاته وآرائه القيمة والسديدة دعماً وإثراءً لإجراء هذه

الدراسة.

كما أتقدم بخالص شكري إلى أعضاء لجنة المناقشة أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف

مناقشتهم لدراستي هذه.

وأخيراً أتقدم بخالص عبارات التقدير والاحترام إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويننا طيلة

مرحلة هذه الدراسة.

## الفهرس

إهداء

كلمة شكر

مقدمة عامة ..... ( 1 - 10 )

### الفصل الأول: ماهية التكوين والموارد البشرية

- 12 - مقدمة الفصل الأول.....
- 13 (1) تعريف إدارة الموارد البشرية.....
- 13 (2) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
- 15 (3) تعريف التكوين.....
- 16 (4) أهم المداحل النظرية للتكوين : .....
- 20 (5) أنواع التكوين.....
- 22 (6) أهداف و أهمية التكوين.....
- 23 (7) مخطط التكوين.....
- 23 أولاً: جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات .....
- 24 ثانياً : تصميم المخطط التكويني : .....
- 26 ثالثاً: تنفيذ وتطبيق البرامج التكوينية.....
- 27 رابعاً : تقييم البرنامج التكويني.....
- 28 (8) أهمية التكوين في تشكيل ثقافة المؤسسة .....
- 29 - خاتمة الفصل الأول.....

## الفصل الثاني :الأداء المهني

- 31 ..... - مقدمة الفصل الثاني :
- 32 ..... (1 تعريف الأداء المهني.....
- 33 ..... (2 تعريف الكفاءة.....
- 35 ..... (3 أنواع الأداء المهني.....
- 36 ..... (4 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.....
- 38 ..... (5 تعريف تقييم الأداء.....
- 38 ..... (6 طرق تقييم الأداء وأهم المقاييس المستخدمة.....
- 40 ..... (7 أهداف تقييم الأداء .....
- 41 ..... - خاتمة الفصل الثاني.....

## الفصل الثالث: التكوين و الأداء المهني بمؤسسة تكرير البترول مصفاة (لأرزويو)

- 43 ..... - مقدمة الفصل الثالث :
- 44..... (1 تصميم مخطط التكوين بالمؤسسة :
- 46 ..... (2 مساهمة التكوين على أبعاد الأداء المهني لدى عمال مؤسسة تكرير البترول بأرزويو:.....
- 73 ..... (3 إحصائيات التكوين بالمؤسسة :
- 75 ..... - خاتمة الفصل الثالث.....
- (78 - 76) ..... - الخلاصة العامة :

- قائمة المراجع .

- الملاحق

## المقدمة العامة:

يعتبر التكوين والأداء المهني من المواضيع التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين لأنها تمّ الفرد كونه يمثل الفاعل والمحرك الأساسي داخل التنظيم، واكتسابه للمعارف والمهارات المهنية بصفة مستمرة تخلق له الدافعية لإبجاز المهام المطلوبة بجدارة وتحسين نوعية الأداء، وتساهم في رفع قدرته للتغلب على مختلف التحديات السريعة والتقلبات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تتعرض لها بيئة العمل الاجتماعية أو الاقتصادية، وبالتالي ينعكس هذا إيجابيا على مستوى العملية الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، ولكسب رهانات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لضمان استمرارية التنظيم مع الاهتمام بمستجدات التغيير الذي يستدعي رسم استراتيجيات وسياسات واضحة المعالم لتنمية وتكوين الطاقات البشرية لمعرفة مستوى الأداء المهني منذ دخولهم للمؤسسة إلى غاية خروجهم أي عبر مشوار المسار المهني عن طريق الاستقطاب الداخلي والخارجي وترقية العمال بما يتماشى مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم من خلال تنمية معارفهم النظرية والتطبيقية، لهذا " شغلت مسألة التكوين المهني مكانا بارزا في النظرية الاجتماعية المعاصرة، وخاصة بعد ظهور فروع متخصصة تهتم بهذه الظاهرة في التنظيمات الحديثة التي غزت وتغلغت في كافة وجوه الحياة الاجتماعية...<sup>(1)</sup> كما تبرز كفاءة المنظمات لأي نشاط من خلال أداء طاقاتها البشرية لأنّ فهم الأداء يهتم بتحليل تلك الفروق بين ما هو مبرمج وما تمّ إبجازه وتحقيقه من مهام.

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تحاول الخروج من دائرة التخلف التي لحقت مختلف مؤسساتها و تعمل على تنمية مواردها البشرية لأنّ اقتصادها عرف تعاقب عدة مراحل و التي شكلت بدورها تغيرات مست مختلفة مستويات المؤسسة الاقتصادية خاصة الوطنية لأنها ورثت اقتصاد هش جراء ما تعرضت له من طرف الاستعمار الفرنسي ، لذا تسعى للتخفيف والحد من تلك المخلفات السلبية من خلال برجة عدة سياسات من بينها استقطاب الموارد البشرية و تكوينها لتحسن أدائها، لذا يعتبر التكوين والأداء المهني من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين ومن بين هذه الدراسات دراسة "مولاي الحاج مراد (2) حول العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات" تمت هذه الدراسة في مصنع الزنك

---

(1) بلقاسم سلاطية، سوسولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات منتوري (قسنطينة)، العدد 10، 1998، ص 127.

(2) مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات، (رسالة دكتوراه دراسة لمصنع الزنك بالغزوات (تلمسان)، بإشراف الأستاذ العلاوي أحمد، بجامعة وهران، 2005 .

بمدينة الغزوات الواقعة جغرافيا بغرب الجزائر (تلمسان)، حيث عمل الباحث على إبراز مختلف التمثلات التي يشكلها العمال عن الإطارات وما تتحصل عليه فئة الإطارات، كما تطرق الباحث للآثار المترتبة عن المشروع التّصنوعي بالجزائر الذي ساهم بدوره في الرفع من معدّلات النزوح الريفي من الرّيف إلى المدن بغرض الرفع وتحسين المستوى المعيشي وبالتالي بروز نمطين من الثقافة وكل نمط من الثقافة يختلف عن الآخر .

تمّ الاستناد على هذه الدّراسة في مجال بحثنا لأنّها من الدّراسات المحلية الجزائرية التي اهتمت بالمشروع الصناعي وما أحدثه من تغيير على المستوى الثقافي للعمال في القيم نتيجة الانتقال من البيئة الريفية إلى البيئة الصناعية.

أما دراسة (بوقليع محمد، 2011) تحت عنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين (دراسة ماجستير لحالة بالشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك)" (1)، تم استخدام أبعاد الأداء المهني والتي تمثلت في الانضباط، إنجّاز المهام، العلاقة مع الرؤساء وبعد العلاقة مع الزملاء وتوصل إلى النتائج التي يمكن الإشارة لأهمها :

- أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمحروقات وما تم استخدامه من الأبعاد الخاصة بالأداء كانت بمستوى مرتفع حيث تصدر بعد إنجّاز المهام المرتبة الأولى ثم يليه بعد الانضباط، ثم العلاقة مع الرؤساء وفي المرتبة الرابعة العلاقة مع الرؤساء. ولإجراء دراستنا هذه استخدمنا أبعاد الأداء المهني من هذه الدراسة.
- أما دراسة بن شارف حسين (2012) حول دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية التي قام بها الباحث، وهي دراسة مقارنة بين ثلاث مركبات صناعية تمثلت في: المديرية الجهوية الغربية لنقل المحروقات (RTO)، ومركب تجميع الغاز الطبيعي رقم 2 (GNL 2/Z)، ومركب تجميع غاز البترول السائل رقم (GP1/Z1) بأرزو (وهران/الجزائر). وتم طرح الإشكالية في ظلّ مفهوم المؤسسة الصناعية الاقتصادية كنظام مفتوح بالشكل التالي:
- "كيف تتحدد ملامح الهوية المهنية عند الإطارات المتوسطة القديمة المحلية الجامعية المسماة بالشائعة وعند الإطارات المتوسطة الجديدة الجامعية المسماة بالحاملة بسوناطراك ؟ وهل التكوين المستمر يحافظ أو يمحي رواسخهم الثقافية المجتمعية (2).

---

(1) محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2011 .

(2) بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية (رسالة ماجستير باللغة العربية)، تحت إشراف الدكتور زمور زين الدين، 2011-2012 ، ص12 .

كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التكوين في الحفاظ أو نحو الرواسخ الثقافية للعاملين بالمحيط الصناعي، ومعرفة مدى تأقلم الإطارات المتوسطة بشقيها المحلية (الإطارات القديمة بالمؤسسة) من خلال البعد الجمعي للهوية المهنية والإطارات الجامعية الجديدة ببعدها الفردي للهوية المهنية، ودراسة تلك الثقافة من قيم وسلوكيات مجتمعية، و بما له علاقة بمحيط العمل، وتوضيح مدى تكيف كل من الفئتين لنظام المؤسسة الصناعية لتفادي تلك الاختلالات التنظيمية، ومن بين التقنيات التي استخلصها الباحث والمعتمدة من رؤساء الأقسام بالمركب الصناعي الملاحظة اليومية للأداء مما يؤكد غياب أسس ومناهج مقننة للمعرفة الحقيقية الخاصة بمقارنة بما يكتسبه العامل للكفاءات لأداء عمله، كما أنّ هذا التقسيم كمي وليس كيفي ما يعكس ويمنح "قراءة سطحية لتكاليف التكوين وليس موضوعية حول تطور الكفاءات وإنتاج الاحترافية"<sup>(1)</sup>. لذا من بين النتائج السوسولوجية لهذه الدراسة بينت أيضا فرض وترسيخ هوية مهنية فردية شعبية ضمن فضاء مهني منظم، ما يعني هيكل مهني بدون هوية مهنية .

ساهمت هذه الدراسات في الكشف عن التحولات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية للوسط الصناعي بما فيها مجال المحروقات وما طرأ عليه من تحولات ثقافية باعتبار العامل الجزائري بأثر عمله بالمحيط الصناعي دون دراسات أو تكوين أي من الريف إلى المدينة، وما جعلنا نرجع لمثل هذه الدراسات لأنها وضحت لنا بعض التحولات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية مع تفسير بعض الظواهر من خلال مشروعها التنموي التصنيعي الذي لم يعرف هيكلية تنظيمية مدروسة بعقلانية واكتساب قيم لا تتوافق بسهولة مع هذه التنظيمات، مما يسمح لنا هذا بفهم العملية التكوينية وأثرها على الأداء المهني من هنا وقع اختيارنا على موضوع الدراسة وطبقا لإجراء بحثنا الحالي بإحدى المؤسسات البترولية الاقتصادية الموسومة بمؤسسة تكرير البترول بأرزويو. ولقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية، ومنه سنحاول معرفة أثر التكوين على أداء العمال .

---

(1) بن شارف حسين، نفس المرجع السابق، ص 188.



إنّ العالم اليوم تزيد به حدّة المنافسة وهو الأمر الذي يفرض على المؤسسات التفكير بعقلانية فيما يمكنها من تحقيق الربحية والاستمرارية والتفوق في السوق، ويتطلب هذا التوجه الاعتناء بالثروات الفكرية والمعارف الكامنة للموارد البشرية التي أضحت الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات وبقائها على أساس تنمية المعارف وقدرات العاملين وذلك بتأمين التكوين باعتباره المنبع الرئيسي الذي يصنع التحدي والتنافس، وزيادة فاعلية المؤسسات لسعيها للوصول إلى إستراتيجية الرقي على المدى البعيد. أصبح تكوين العاملين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة الصناعية إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أنّ تتابع باستمرار مستوى أداء عمالها. فما يظهر في المؤسسة الجزائرية أنّها تخصص ميزانية و جهود للتكوين بهدف الانتقال من الأداء المجرد إلى الملموس بحسب الاحتياجات التكوينية للعمال، لكن ما هو ملاحظ هو طغيان المستوى النظري دون العملي مما ينعكس هذا على أداء ومهارات العمال، وبالتالي استجابة ضعيفة لاحتياجات السوق وانخفاض معدلات المنافسة.

وتأسيسًا على ما سبق ذكره، اتضح لنا من خلال التصوّرات المختلفة عن موضوع الدّراسة طرح التساؤل التالي :

- هل يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء المهني بأبعاده المتمثلة في (الانضباط التنظيمي، الجهد المبذول، العلاقة مع الزملاء لدى عمال مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (la Raffinerie))؟ من خلال هذا التساؤل يمكن صياغة إجابات مؤقتة ضمن الفرضيات التالية :

- يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء المهني المتمثل في الانضباط .
- يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء المهني المتمثل في بُعد الجهد المبذول .
- يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء المهني من خلال بُعد العلاقة مع الزملاء .

تهدف هذه الدّراسة للإجابة عن التساؤل الذي سبق طرحه سابقا لمعرفة دور التكوين على أداء العمال ونوّد من هذا

المنعطف إبراز أهمّ الأهداف التي أفضت إليها الدّراسة والتي تتمحور حول:

- التعرف على دور برامج التكوين وأثرها في تحسين الأداء على العامل والمؤسسة.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين بالأداء المهني وأبعاده المحددة في هذه الدّراسة.

كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها في إبراز وتبسيط الضوء على الدور الفعّال الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة المكونة في تنمية القدرات الأدائية للعاملين بالمؤسسة، مع محاولة إبراز تطبيق عملية التكوين واقعيًا من خلال الأداء المهني على مستوى مؤسسة الدراسة مع معرفة مدى وعي ونظرة العمال من خلال استجابتهم وإدراكهم لها ومع التحولات سواء الداخلية أو الخارجية، ومحاولة تحسيس الجهات المعنية والفاعلة بأهمية التكوين في تفعيل الأداء المهني من شأنها تحقيق الملائمة بين العامل والمؤسسة.

وعليه تم اختيار موضوع الدراسة لارتباطه بجملة من الدواعي والمبررات الشخصية والموضوعية منها ما يتعلق بدافعية البحث في هذا الموضوع، وزيادة معرفة دور العملية التكوينية وما تحدّثه من تغيرات، كما أنّ الموضوع يندرج ضمن التخصص العلمي.

■ يشكل موضوع أثر التكوين في تحسين أداء العمال بالمؤسسة المدروسة أحد المواضيع الأساسية باعتبار التكوين وظيفية من وظائف المؤسسة مما يتطلب هذا تكوين مستمر لعمالها للاستجابة للتحولات التكنولوجية والوصول للأهداف الخاصة بالمؤسسة والفرد ولأنّ موضوع الدراسة يمثل نقطة تقاطع علم اجتماع العمل والتنظيم مع علوم أخرى على سبيل المثال: علم النفس العمل والتنظيم، والموارد البشرية .

■ معرفة كيفية تكوين العمال ورسم مخطط البرامج التكوينية وواقعها في المؤسسة وإسقاطها على الأداء الوظيفي، مع محاولة تقديم أفكار تساعد في جلب انتباه المؤسسة بضرورة تدارك نقاط الضعف لعملية التكوين تدريجيًا والمساهمة في تحقيق حركية إيجابية على مختلف المستويات بالمؤسسة. تحتاج أي دراسة شرح بعض المفاهيم للتعرف عليها لتسهيل وتفكيك الغموض لها واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو التكوين، أما الأداء متغير تابع بأبعاده (الانضباط التنظيمي، إنجاز المهام، والعلاقة مع الزملاء) وتمثل فيما يلي :

1. **التكوين:** "هو 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 بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (1).

---

(1) بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2015، ص 92.

2. تعريف التكوين المستمر: "هو عملية تغذية الموظف بمعلومات وأفكار ومناهج عمل جديدة من شأنها الرفع من

كفاءة المهنة".(1)

التكوين المستمر يساهم في تزويد العامل بالمعارف والمعلومات والتي تعمل بدورها على رفع المؤهلات والكفاءة المهنية والعملية.

3. الأداء المهني: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (2).

4. الانضباط التنظيمي: "هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة

واتجاه التنظيم، وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية للتنظيم" (3).

5. الجهد المبذول: "يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول

وتحفيز الفرد لأداء عمله".(4)

6. العلاقة بين الزملاء في العمل: "هي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد والتي لها

دور مهم في تحسين أداء العاملين"(5)

تعتبر المؤسسة الصناعية لتكرير البترول مصفاة أرزيو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري علمي تابعة لقطاع

المحروقات وهي من المؤسسات الكبرى في الجزائر. تقوم بتقديم خدمات أو سلع إما لتصدير أو استيراد الموارد الطاقوية

(البترول والمواد الطاقوية).

---

(1) بن شارف حسين، نفس المرجع السابق، ص 94 .

(2) إنذار محمد محمد يوسف، أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، عمان (الأردن)، 2010، ص 237 .

(3) قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 23 .

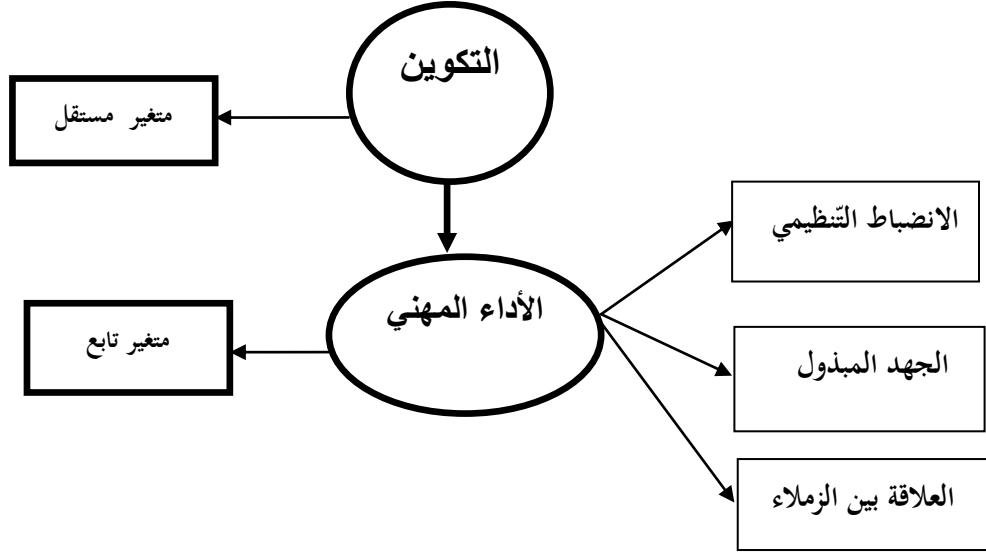
(4) إنذار محمد محمد يوسف، نفس المرجع السابق، ص 24 .

(5) بوقليع محمد، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين(دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك)، كلية إدارة

الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2011، ص 9 .

## - النموذج الافتراضي للدراسة:

حاولت الطالبة وضع نموذج افتراضي عام للدراسة على دلالة أثر التكوين على الأداء المهني.



الشكل رقم (1): يوضح النموذج الافتراضي للدراسة.

أما الإطار المنهجي للدراسة الحالية الذي يمثل المسار الأساسي لما يتضمنه من خطوات ومراحل بهدف الوصول إلى نتائج علمية مع استخدام تقنيات ذات أسس علمية تخدم موضوع الدراسة.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لغرض الحصول على معلومات وحقائق علمية لوجود تفاوت في المواضيع الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، وبهدف الوصول إلى نتائج لموضوع الدراسة الذي يستوجب اختيار المنهج الملائم لمعالجة الدراسة الحالية والإجابة على إشكالية دراستنا.

إنّ إجراء الدراسات يستند على بعض التقنيات حتى تتمكن من جمع البيانات والمعطيات لأنها تتسم بالتعدد بحسب أنماط البحوث وأهدافها لغرض تحصيل النتائج، ومن بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في مجال دراستنا الحالية :

- الدراسة الاستطلاعية قامت الطالبة بزيارة ميدانية للمؤسسة لمعرفة مدى توافق الإشكالية والفرضية مع واقع المؤسسة والاطلاع على مختلف الأقسام والدوائر الموجودة بها، مع التعرف أكثر على عينة البحث حيث تم تشكيل صورة أولية لموضوع الدراسة وقمنا بتوزيع عشرة (10) استبيانات على الإطارات بقسم الموارد البشرية إلا أنّ الاستجابة اتسمت بالتجنب والتردد لبعض العمال الإداريين، لهذا السبب تم تغيير مجتمع الدراسة لعمال الإنتاج والصيانة، بحيث تجاوب أغلبهم لموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للتقنيات التي اعتمدنا عليها وساعدتنا في معالجة مشكلة الدراسة الملاحظة المباشرة التي تعدّ وسيلة لجمع المعلومات من خلال فهم تصرفات العمال وذلك بمتابعة ورصد انفعالات وردود أفعال الباحثين مع بعضهم البعض يوميا (كمظاهر الصراعات، فعالية الاتصال، العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وفرص التكوين)، الالتزام بمواقيت العمل وملاحظة بعض الضغوطات المهنية بمختلف المصالح خاصة مصلحة الإنتاج، كلّها معطيات ساعدتنا في فهم بعض تصرفات الباحثين وتوظيفها لخدمة موضوع الدراسة.

تم الاعتماد على الاستبيان الذي يتضمن (24) سؤال يحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة تهتم بالموضوع أثر التكوين

على الأداء المهني بمؤسسة تكرير البترول لمصفاة أرزيو، وتم بناء هذا الاستبيان حسب موضوع الدراسة بالشكل التالي :

- **يهتم الجزء الأول** بالبيانات الشخصية والتعليمية فمن بين هذه الخصائص نذكر منها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، والحالة الميدانية.

- **الجزء الثاني** تمحور حول التكوين المستمر كمتغير مستقل وتضمن عدد الدورات التكوينية، ومدى توافق البرامج التكوينية لمناصب العمل، الترقية.

- **أما الجزء الثالث** اختص بالأداء المهني كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في انضباط العمال بالتعليمات والإجراءات، الجهد المبذول، والعلاقة مع الزملاء لغرض معرفة نوع العلاقات الاجتماعية والعملية الاتصالية بين مختلف عمال المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين .

- أما فيما يخص معالجة المعطيات تمت من خلال جداول إحصائية (النسب المئوية) لتحليل ومعالجة المعلومات التي تم تجميعها فالملاحظة الموجهة للاستبيان والتي يمكن إضافتها تجاوب معظم الباحثين لموضوع الدراسة وإثراء النقاش في الكثير من فقراتها، مع شرح بعض الضغوطات والمشاكل التي تواجههم في أداء مهامهم لأن معظم الاستبيانات تم طرحها على شكل مقابلات تمت متابعتها بصفة شخصية أي ملئها بحضور الطالبة، وتم إجرائها بمكان الأفراد المتواجدين بمقر العمل مع تدوين الإجابات عن الأسئلة المفتوحة والإضافات المختلفة للاستبيان وإعادة صياغتها للمرة الثانية حتى يتم توظيف أهمها في التحليل بما يخدم و يتوافق مع موضوع الدراسة.

- كما تم الاستعانة بتقنية المقابلة لمعرفة الجوانب المرتبطة بالتكوين والأداء المهني، لذا تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنّها تعدّ من أكثر وسائل جمع

- المعطيات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية ... " (1) ، وتم استخدام المقابلة لمعرفة سياسة التكوين ودورها على الأداء المهني من خلال الحوار المباشر مع رئيس مصلحة التكوين للتعرف على إجراءات تصميم مخطط التكوين بالمؤسسة ودوره على تقييم الأداء، و قد تضمنت بعض الأسئلة ليتم الإجابة عليها حسب أهميتها و لغرض إدراجها لخدمة الدراسة .
- إنّ الاعتماد على هذه الأدوات يندرج ضمن الإلمام بمختلف المعطيات وللتعرف أكثر على أهمية وخطوات التكوين في تغيير الأداء وتطويره من خلال اكتساب الكفاءة والمهارة العملية، مع إبراز دوره في تحقيق التكيف لمنصب العمل والتحويلات المحيطة به داخليا أو خارجيا.
- أما عن مواصفات مجتمع الدراسة وقع الاختيار على العينة العشوائية بما يتوافق مع الدراسة ولمعالجة الإشكالية للإجابة التي تتوافق مع فرضيات البحث، كما تضمنت العينة التي نحن بصدد دراستها الفئة السوسيو مهنية المكونة من 60 مبحوثاً وكلّهم إطارات موزعين على النحو التالي :
- عدد المبحوثين لفئة المهندسين 33 مبحوثاً. (مثل مهندس استغلال متكيف لقسم الصيانة أو الإنتاج polyvalent) صنف أ). عدد المبحوثين لفئة المتحكمين (التقنيين) 27 مبحوثاً ( مثل تقني استغلال مستوى أول، تقني في الميكانيك مستوى أول، تقني استغلال .
- وما يخص الإطار المكاني والزماني لموضوع الدراسة تمثلت الحدود المكانية لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة تكرير البترول لمصفاة أرزيو (la Raffinerie) مع فئة العمال المتحكمين والمهندسين بمصلحة الإنتاج والصيانة، حيث تتربع مساحة هذه المؤسسة على 150 هكتار. وبدأ انطلاق الوحدات الإنتاجية في شهر جويلية 1972 بوحدة المنافع وهي تضم حاليا 1295 عامل ويبلغ عدد إطاراتها 433 من بينهم 20 إطار سامي و 190 مهندس، أما المتحكمين 806 ويبلغ عدد المنفذين 56 .
- أما المجال الزماني تم القيام بهذه الدراسة والتعرف على إشكالية البحث خصصت فترة زمنية لمعالجة هذا الموضوع والممتدة ما بين 18 مارس 2018 إلى 19 أفريل 2018 . كما هي مدونة في الملاحق (اتفاقية التبرص للجامعة) أنظر ملحق رقم(6).

(1) بوحوش مصطفى، محمود الذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 75 .

كما أنّ الدراسة الاستطلاعية كان لها عدة إيجابيات ساهمت بكسب ثقة أغلبية الباحثين وبعض رؤساء المصالح، حيث صرح بعض الباحثين لنا لا يوجد إشكالية في تدوين أسمائهم على الاستبيان.

إنّ الصعوبات التي لاقيناها في إعداد هذا البحث والتي لا يخلو منها أي بحث، منها ما ارتبط بالجانب الميداني حيث رفض بعض الباحثين الاستجابة وملئ الاستمارة بسبب توزيعها أثناء فترات العمل نظرا لما يتطلبه العمل بالوحدات الإنتاجية مع رفض رئيس مصلحة المسار المهني تحديد فئة المتحكمين وصعوبة الحصول على العدد الإجمالي للعمال الذي اعتبر من أسرار المهنة، واضطررنا للحصول عليها من مصالح أخرى مما ساهم هذا في تأخر توزيع الاستبيان، إضافة إلى قلة المدّة الزمنية المحددة بشهر وهذا ابتداء من 2018/03/18 إلى غاية 2018/04/19 .

احتوت الدّراسة الحالية ضمن خطة بحثية على ثلاث فصول في شكلها النهائي تعرض محتوياتها باختصار على النحو

التالي:

تضمنت الدّراسة مقدمة عامة تحتوي بدورها على الإسهامات العلمية والفكرية للدّراسات السابقة مع التطرق لإشكالية البحث ولالإجابة عنها تم صياغة فرضيات، نموذج عام لمتغيرات الدّراسة، دواعي اختيار الدّراسة، أهمية وأهداف الدّراسة مع التطرق إلى التعاريف المتعلقة بمتغيرات الدّراسة مع إدراج تقنيات الدّراسة ومجتمع الدّراسة ( العينة )، حدود الدّراسة صعوبات الدّراسة. بينما الفصل الأول، خصّص لمتغير التكوين، حيث تم تحديد تعريف الموارد البشرية، التطور التاريخي للموارد البشرية، تعريف التكوين، أنواع التكوين، أهداف وأهمية التكوين، تصميم وإعداد البرنامج التكويني، تنفيذ وتطبيق البرامج التكوينية، وتقييمها بالإضافة لأهمية التكوين في تشكيل ثقافة المؤسسة.

الفصل الثاني من البحث فقد خُصّص للأداء المهني، حيث تضمن تعريفه، وماهية الكفاءة، أنواع الأداء المهني، العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية، تعريف تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء وأهم المقاييس المستخدمة وأهداف تقييم الأداء.

أما الفصل الثالث بعنوان التكوين والأداء المهني بمؤسسة تكرير البترول بأرزويو بحيث تضمن مخطط التكوين بالمؤسسة من خلال التطرق إلى عملية تصميمه بإجراء مقابلة مع رؤس مصلحة التكوين، وخصّص جزء لمدى مساهمة التكوين على أبعاد الأداء المهني لعمال المؤسسة بعرض نتائج الدّراسة والتعليق عليها ثم إدراج خاتمة تضم مناقشة النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات، وقائمة للمراجع وبعض الملاحق المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية والتكوين.

### - مقدمة الفصل الأول.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

3. تعريف التكوين

4. أهم المداخل النظرية للتكوين

5. أنواع التكوين

6. أهداف و أهمية التكوين

7. مخطط التكوين

أولاً: جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات

ثانياً: تصميم المخطط

ثالثاً: تنفيذ وتطبيق المخطط التكويني

رابعاً: تقييم المخطط التكويني

8. أهمية التكوين في تشكيل ثقافة المؤسسة

### - خاتمة الفصل الأول.



## - مقدمة الفصل الأول:

طرحت سوسولوجيا الموارد البشرية فائدة وأهمية البعد الإنساني ومكانته التي تظهر في خلق الإبداع، التجديد والمشاركة في مختلف المجالات، مع العمل على تحقيق الأهداف ودراسة مختلف الظواهر الموجودة بالمنظمة سواء كانت كلها عوامل ساعدت في توسيع دائرة المعرفة خاصة في الفترة الأخيرة مع توجيه الاهتمام لمختلف التحولات التنظيمية، مما وسع مجال البحث في نظرية التنظيم وتجسيد تطبيقها في ميدان إدارة وتسيير الموارد البشرية من وجهة نظر السوسولوجيا كالاتصال التنظيمي، السلطة، التوظيف، التكوين.

بغية التفسير أكثر، سنحاول في هذا الفصل السعي إلى تقديم لمحة إجمالية عن ماهية الموارد البشرية وأهم المراحل التي مرت بها مع إدراج تعريف للتكوين وأهم المدارس والمدائل النظرية التي اهتمت بالمؤسسة. بحيث ووجهت جهودها لدراسة تلك التغيرات المحيطة بالتنظيم وما يحدثه العامل باعتباره الفاعل الأساسي في تحريكها، كما ارتأينا إدراج أنواع التكوين وكيفية تصميم مخطط التكوين وعملية تنفيذه وتقييمه، بالإضافة إلى أهمية التكوين في تشكيل ثقافة المؤسسة.

قبل التطرق للموارد البشرية يمكن تعريف المؤسسة: "بأنها وحدة اقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة يقع

إنشائها لغرض إنتاج سلعة أو إسداء خدمة قابلة للبيع في سوق الاستهلاك".(1)

## 1. تعريف إدارة الموارد البشرية : توجد عدّة تعاريف لإدارة الموارد البشرية من بينها نأخذ :

تعريف "جون ميشال" (Jean Michel) للموارد البشرية في الوقت الحاضر هي: وظيفة ضمن الإدارة العامة وتوفر في آنٍ واحد اندماج أفراد العمل (جو اجتماعي) مهمتها متغيرة كالتوظيف، القيادة، المسار المهني تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد من حيث المؤهلات والكفاءات على المدى المتوسط والبعيد ومهمتها مواكبة التطورات الحديثة للمؤسسة"(2).

## 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية تطورا بالرغم من حداثة الاهتمام بها

مقارنة ببعض الحقول العلمية الأخرى مجال المؤسسات، ففي القرون السابقة الفاعل البشري لم يكن له اهتماما بحيث كان التركيز حول الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، ولكن في الآونة الأخيرة توجه الاهتمام للعنصر البشري كفاعل أساسي لتطوير المنظمة. لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة تطورات يمكن الإشارة إلى أهم المراحل :

أ . قبل الثورة الصناعية : استخدم العامل في هذه المرحلة على الطرق اليدوية البدائية البسيطة مثل الصيد والزراعة للحصول على متطلبات العيش الضرورية ولخلق إنتاج زراعي، ففي هذه المرحلة لم تكن موجودة قوانين تخص العمل بالإضافة لرواج ظاهرة بيع وشراء العامل واعتباره مجرد سلعة بحسب ما يراه رب العمل الذي له سلطة التشغيل والمحاسبة فالتعمن في مختلف أثار الحضارات القديمة تبرهن على توجيه العنصر البشري لتشكيل تلك الحضارات مثل: الحضارة المصرية القديمة التي شهدت بناء الأهرامات، وحضارة الصين التي قامت ببناء سورها العظيم، فكلها آثار تدل على تخطيط وبرمجة الجهد البشري لبناء المجتمع بحيث كان مسؤول العمل يسيطر على عملية تنظيم العمل وتوجيهه.

---

(1) الفيلاي مصطفى، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت (لبنان)، 2002، ص 114 .

(2) Barraud Jacqueline, Françoise Kittel, Martine Moule, La fonction Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2004. p2.

ب . **مرحلة الثورة الصناعية** : تميزت هذه المرحلة بسلسلة من الاكتشافات وتقليص دور العامل مع ظهور المصانع والآلات التي "تتطلب عمليات الإنتاج في المصنع أو الورشة ووجود عدد كبير من العمال ذو المهارات المتميزة لتشغيل الآلات المتخصصة، مما أدى إلى بروز المتخصصين في مجال الموارد البشرية لتكوين وتدريب العاملين وتنظيم العمل وتقسيمه"<sup>(1)</sup> وقد أفرزت هذه الثورة مبادئ أهمها :

ظهر مبدأ التخصص وتقسيم العمل، زيادة في معدلات الإنتاج مع تعويض العمل اليدوي كلها عوامل ساهمت في بدايات فكرية لإدارة وتسيير الموارد البشرية من بينها دراسة الإدارة العلمية للعمل لتاييلور الذي ركز على تنظيم العلاقة القائمة بين العامل والإدارة وما تتطلبه هذه العملية من تكوين وتحفيز .

كما ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو"<sup>(E.Mayo)</sup> وفريقه بمصانع واسترن إلكتريك (**Electric Western**) هذه المدرسة بينت أهمية العامل الاجتماعي في العملية الإنتاجية التي تظهر في تماسك البعد الجماعي مع الانتماء والالتزام بمبادئ الجماعة وربط العملية التنظيمية بالحاجة الاجتماعية لأفراد العمل .

إنّ إدارة الموارد البشرية تقوم على جملة من النشاطات يمكن الإشارة لأهمها: كالتخطيط والتنظيم، التوظيف، القيادة، الرقابة، التكوين وحماية الموارد البشرية كتوفير الرعاية الصحية كما أنّها تقوم بتنظيم عمل الأفراد مع المؤسسة من خلال تلك النشاطات.

---

(1) بليه بن محمود لحبيب، نفس المرجع السابق، ص 26 .

### 3. تعريف التكوين : لقد اختلفت وتفاوتت التعاريف الخاصة بمفهوم التكوين ومن بينها ما يلي :

أ. **التعريف اللغوي للتكوين:** اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون يقابله باللغة الفرنسية (**Former**) ذات الأصل اللاتيني (**Formare**) ولغويا تعني إعطاء الشيء شكلا " (1). أما باللغة الإنجليزية " **Training** "، وفي المشرق العربي يستخدمون المصطلح الإنجليزي بمعنى التدريب بدلاً من التكوين (**Formation**) بالمعنى الفرنسي. إذ يرى "أحمد طرطار" أنه لا يوجد اختلاف فالتكوين يهتم بتعليم الفرد للمهارات والثقافات والمعلومات أما التدريب التعلم لمهنة معينة لأنها ترتبط بالجانب العملي.

#### ب. التعريف الاصطلاحي للتكوين:

نستقرئ أنّ التكوين هو: "تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين وبلوغ هدف محدد" (2).

ويمكن تعريف التكوين حسب "بيجول" (M.D.Pujol) ، بأنه العملية الدينامكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد، وبناء وتطوير الكفاءات في المؤسسة. (3)

ما ينبغي قوله من خلال التعريفات السالفة الذكر، يمكننا تعريف التكوين بأنه: "عملية منظمة لها مخطط رسمي تسعى المؤسسة من خلاله للاستثمار في مواردها البشرية من خلال حصولها على رصيد معرفي يصب في تلك المعارف والقدرات والخبرات المهنية، مع اكتساب سلوكيات تسمح برفع مستوى الأداء المهني لتحقيق الأهداف في مدة قصيرة وبكلفة أقل، لذا يعدّ التكوين من الحلول الإستراتيجية للإدارة لتحقيق الأهداف وتحسين نوعية العمل وجودته ". قبل أن نباشر غمار الحديث عن موضوع الدراسة يجدر بنا أولاً التطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بالتكوين أهمها:

#### **التعليم:** الذي يعني "إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطور عاداته واتجاهاته" (4).

(1) بليه بن محمود لحبيب، نفس المرجع السابق، ص 110 .

(2) عبد المولى محمود، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب (طبعة الشركة التونسية لفنون الرسم)، تونس، 1984 ، ص 154 .

(3) بليه بن محمود لحبيب، نفس المرجع السابق، ص 108 .

(4) علي غربي، قيرة اسماعيل، سلاطينة بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 98 .

حسب ما ورد في تعريف كلّ من "باس" (Bass) و"فوهان" (Vaughan) التعلم هو: "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة والتجارب السابقة فالتعليم الذي يحصل عليه الفرد في مختلف المؤسسات التعليمية (المدارس والجامعات و المعاهد) التي تعمل بدورها على تكوين وتزويد حصيلته من العلم والمعرفة في مجال أو تخصص معين لغرض الاندماج في الحياة العملية أي التركيز بالدرجة الأولى على الموضوع ثم الفرد أما التكوين أساسه الفرد لذا يعتبر أسلوب التكوين أكثر أهمية من موضوع التكوين"(1).

من خلال ما تقدم، نستخلص أنّ التكوين والتعلم من الناحية العملية يعدان من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز والفعالية في العمل.

- **التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى بالمؤسسة " (2).

**4. أهم المداخل النظرية للتكوين:** من أجل أن يجتمع لنا فهم سديد لموضوع الدراسة أن نتبنى مقاربات أهمها:

- **المدخل الكلاسيكي:** تمثل نقطة بداية للفكر الإداري، ومن أهم الإسهامات للمنظور الكلاسيكي ما يلي:  
أ. **نظرية التنظيم العلمي للعمل (فريدريك تايلور):**

ظهرت هذه النظرية بالولايات المتحدة الأمريكية نتيجة عوامل منها ما يتعلق بالنهضة الصناعية كما تبعتها تطورات واختراعات تكنولوجية مع زيادة القوى العاملة والتوسع الهائل في التصنيع وتطورات مست جميع الميادين خاصة الجانب فهذه الظروف ساهمت في بروز حركة الإدارة العلمية رائدها "فريدريك تايلور" (F. Taylor) ويعد من رجال الإدارة ومن السابقين في تطبيق أسلوب علمي لمعالجة المشاكل الصناعية، يرى أن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني العمل لإنتاج السلع والخدمات للحصول على المكافأة وبالتالي فإن العمل ينطوي على ثلاث عناصر:

---

(1) بن يمينة سعد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2015، ص 94 .

(2) غربي علي، قيرة اسماعيل، سلاطينة بلقاسم، ص 98 .

- أولاً: الاستمرارية والمتابعة من خلال القيام بالأعمال وتستند على التنظيم مع احترام الوقت وبدون تجاوز المدة المحددة
- ثانياً : الإنتاج هو: "النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية." (1)
- ثالثاً : إنّ إنجاز مهام التنظيم تقتضي مكافآت ومقابل لتلبية احتياجاتهم المختلفة ومن خلال هذا التصور للعمل بحث تايلور عن مبادئ استخدام المنهج التجريبي لأنه وجد أن التنظيم الصناعي تحكمه قوانين يمكن معرفتها بالاستناد على الملاحظة والتجربة، وبالتالي سيادة المعرفة العلمية المنظمة والرشيطة بدلا من المعرفة القائمة على التخمين والشك، وتطبيق مجموعة من الإجراءات وتنفيذها من طرف التنظيم ولا يترك المجال للصدفة في عملية استقطاب العمال وتطبيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان الذي يلائم قدراته واستعداداته" (2). المساهمات التي أتى بها تايلور نتيجة ملاحظته للعمال من تصرفات منافية وعقيمة وتكلف التنظيم خسائر وضياح للطاقة والمال، اعتمد أيضا على تحليل العمل وتجنب الحركات الزائدة "ما جاء به تايلور عقلنه العمل: العقلانية معناها معالجة ملائمة وبصفة خاصة تكييف الإمكانيات مع الأهداف بالاعتماد على العلم" (3).

فلأداء الأعمال الصناعية قام تايلور بدراسة الحركات اللازمة لهذه المهام وتحديد المدة الزمنية المناسبة لها، كما أن اكتشافه للطريقة المثلى والوحيدة مع فرضها حسب اختياره للعمال وتكوينهم عليها ينعكس على أداء العمال ويساهم في تنمية معارفهم لأن التكوين على الطريقة الصحيحة والموافقة للأسس العلمية يحد من الإبطاء والتماطل في العمل، كما قام تايلور بتفكيك مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات لعقلنه المهام من خلال دراسة الحركة والوقت لإنجازها مما يزيد من كفاءة العامل وأدائه. ولعل أغلب الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تجاهلها للجوانب الإنسانية للعامل واعتبار كأداة من أدوات الإنتاج .

---

(1) محمد علي محمد، علم إجماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979، ص 126.

(2) محمد علي محمد، نفس المرجع السابق، ص 127 .

## ب. نظرية التكوين الإداري:

يعتبر "هنري فايول" (H.Fayol) من أشهر رواد نظرية التكوين الإداري له كتاب "الإدارة العامة والصناعية سنة 1916. حيث يرى أن: "الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية"(1). فهذه النظرية أكدت على تقسيم العمل.

فهذه النظرية أكدت على تقسيم العمل والتخصص وخلق انسجام للهيكل التنظيمي مع وضع ضوابط محددة للأداء، وقدم فايول (14) مبدئاً منها ما ارتبط بتنظيم العمل، وترشيد العامل، وجعل مبدأ العدل بين العمال وحتى في الأجور عامل مهم، إضافة إلى الحرص على الاستقرار المهني والعمل على تنمية روح الإبداع، وخلق التعاون لرفع روح الجماعة، والتصنيف العملي يجعل كل عامل في مكانه المناسب أما الأعمال الخاصة بالتنظيم يمكن إدراجها ضمن التصنيف التالي:

- الأنشطة الفنية ( الإنتاج والتصنيع).- الأنشطة التجارية ( التبادل، الشراء، البيع).- الأعمال المتعلقة بالأمن.
- الأعمال المالية ( البحث عن أفضل استخدام لرأس المال )، إضافة للأعمال الحسابية والإدارية والتي تتضمن (التخطيط، التنسيق، التنظيم، المراقبة )، أما بالنسبة للتكوين فقد لقي اعتبار من هذه النظرية لأنه متغير يساعد على تطوير في مهارات ومعارف العمال، ما يعني خضوع العمال بصفة متواصلة للتكوين، ويضيف "فايول" أن كل من الأداء الجيد وزيادة المردودية مرتبطان بتبني سياسة تكوينية بناءة لأن إعداد العمال وتكوينهم حسب المهام التي يشغلونها يوفر الوقت والجهد .

ت. المدرسة البيروقراطية : رائدها "ماكس فيبر" (Max.Weber) الذي تصور نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي

بأنه: "عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن نجد لها نظير في الحياة الواقعية" (2). ومن

المبادئ التي استند عليها يمكن التطرق لأبرزها ما يلي:

- التدرج الهرمي للمكانة الاجتماعية والأدوار لوضوح العلاقات بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، الاعتماد في إنجاز المهام

---

(1) غربي علي، قيرة اسماعيل، سلاطينة بلقاسم، المرجع السابق، ص 35 .

(2) طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 47 .

على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي مع الالتزام بالحيادية والموضوعية بسيادة العلاقات الرسمية دون الشخصية والعاطفية وتحديد القواعد التي تضبط وتنظم العمليات التنفيذية للمهام، والعمل على تحقيق الجدارة في التعليم والتكوين الأداء كعوامل أساسية في ترقية العمال، ومن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج خلق جو روتيني ونوع من الرتابة نتيجة كثرة الإجراءات الرسمية مما يؤثر على أداء العمال، والتقليل من أهمية الإبداع الفردية والمبادرة .

ث. **مدخل للعلاقات الإنسانية** : ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بالولايات المتحدة الأمريكية وبإشراف "إلتون

مايو" (E.Mayo) وفريق من الباحثين بمصنع هاوثورن (شيكاغو) بشركة ويسترن إلكترتك، حيث قاموا بتجارب

ميدانية ودراسة بعض المتغيرات كالإضاءة، فترات الراحة، ومعرفة العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين مردودية

المؤسسة، مما سمح هذا بتوسع مجال البحث بدراسة القيم وجماعات العمل الروح المعنوية وهذه النظرية ترى أن:

" التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين

فيما بينهم" (1).

يعتمد الاتجاه الاجتماعي بتشجيع مشاركة العمال مع منحهم خصائص اجتماعية كتحسين العلاقات والتفاوض

معهم لرفع مستوى الإنتاجية، فتماسك الجماعة والانضباط بمبادئها يؤثر بوضوح على إنتاجية العمال وسلوكهم في العمل

وخلصت الدراسة إلى وجود اختلاف وتعارض مع المدرسة التaylorية "فقد أثبتت أن العامل يتأثر بجوافر مادية وأخرى

معنوية وأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتباره وسيلة إنتاج، إذ أن هذه الأخيرة أكثر استجابة للعمل الروتيني بالمقارنة

مع الإنسان" (2) خلصت الدراسة إلى مجموعة من المبادئ أهمها :

- إبراز أهمية العلاقات القائمة بين العمال على أساس التعاون التي تساهم بدورها في تحفيزهم اتجاه العمل .

- تقسيم العمل والتخصص من أهم الأسباب التي ترفع من مستوى الروتين المهني مما يقلل من زيادة دافعية أداء المهام.

"اعتبار العامل كائن اجتماعي يحمل معايير وقيم وتصورات وعادات. وبالتالي فإنه يفكر ويتفاعل وله مواقف تجاه الظروف

---

(1) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 133 .

(2) بليه بن محمود لحبيب، المرجع السابق، ص 33 - 34 .



كما أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية أثارت جانب مهم للموظف الذي يبرز في تلك العلاقة الموجودة بينه وبين الجماعة فهذه المقاربة لم ترفض وتلغ بصفة كلية ما جاءت به النظرية العلمية للعمل، فهذه الثنائية للنظريتين عملت على ظهور نظريات وإسهامات أخرى مثل نظرية (X & Y) لـ"دوقلاس ماك قرينور" (D.McGregor.1960).

- نظرية (X) لها نظرة كلاسيكية وترى أن العلاقات التنظيمية تتسم بالفردانية والتي تظهر في أداء الفرد لمهامه مما يعني هذا عدم التجانس والتماثل التام لهذا المنطق. أما نظرية (Y) التي ترى أهداف كل من الفرد والتنظيم تبرز في شكل تنظيمي متجانس للحياة الاجتماعية والاقتصادية لعمال المؤسسة، ونتيجة هذه الاجتهادات برزت نظرية زاد (Z) اليابانية التي تجمع بين العلاقات الإدارية والعمالية بحيث تتأسسها الثقة التامة والمودة دون إهمال لتلك الاختلافات الفردية لأفراد المؤسسة وعملت على خلق وسط اندماجي متجانس لكل من المؤسسة وأفرادها الذي يظهر في العمل الجماعي بتشكيل "فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير يمكن أن يكون أقل من حيث الرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق." (2)

4. أنواع التكوين: تتميز العملية التكوينية بتنوع حسب المقياس المتبع في تقسيم التكوين ومن بين هذه الأنماط ما يلي:

- أولاً: "التكوين بعد التوظيف" (3):

أ. توجيه العمال الجدد: يشمل العمال الجدد لغرض إكسابهم معارف ومهارات لأداء مهام معينة حسب تعيينهم في مناصبهم.

ب. التكوين أثناء العمل: يتم هذا النوع من التكوين في موقع العمل للرفع من كفاءة العمال كالتكوين على الآلات

---

(1) زكار علي، بوشويشة نصر الدين، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأبيار(الجزائر)، 2013، ص 38 .

(2) بليه بن محمود لحبيب، نفس المرجع السابق، ص 34.

(3) بليه بن محمود لحبيب، نفس المرجع السابق، ص 130 .

فهذا المجال يعرف تطورا وتعقيدا لذا فالخبرة لا تكفي، مما يستدعي تكويننا بموقع العمل ليساهم في الرفع من مستوى أداء العمال.

**ج. التكوين بهدف استحداث المعارف والمهارات:** إن التطورات المستمرة و الحديثة في مجالات المؤسسة تحتاج لأساليب عمل وتكنولوجيا جديدة تفرض دورات تكوينية تتماشى مع التطور لمختلف الأعمال كاستعمال الكومبيوتر، الأجور وتدوين المعطيات كلها تطورات هدفها إنجاز الأعمال بأساليب حديثة .

**د. التكوين للحصول على الترقية:** إن المسار المهني الذي يمر به العامل يتطلب ترقية من منصب أو رتبة إلى رتبة أعلى منها، ويحتاج كل هذا للتكوين لغرض سد الفجوة للمهارات الخاصة بالوظيفة الجديدة .

- **ثانيا: أنواع التكوين حسب الوظائف:** يوجد ثلاث أنماط للتكوين وهي:

**أ. التكوين التخصصي:** يرتبط هذا النمط من التكوين بمجال أو عمل تخصصي كالحاسبين، المهندسين بهدف تنمية الخبرات والمعارف وفق متطلبات العمل.

**ب. التكوين المهني والتقني:** يختص بالأعمال اليدوية والميكانيكية كالكهرباء، الصيانة لرفع مستوى المهارة والتكوين في هذه المهن توجد معاهد ومراكز للتكوين .

**ج. التكوين الإداري:** يخص الأعمال الإدارية والتنظيمية كالشؤون المالية، فانظام هذا النمط يبرز كفاءة المؤسسة.

- **ثالثا: أنواع التكوين حسب المكان:**

**أ. داخل المؤسسة:** حيث تقوم المؤسسة بدورات تكوينية داخل المنظمة مع الاعتماد في هذه الدورات على مكونين مؤهلين من داخل أو خارج المؤسسة مع الإشراف على تنفيذها.

**1- التكوين خارج المؤسسة:** هذا النمط من التكوين يستدعي شروط خروج العمال واستخلافهم بعمال، وهذا

بصفة مؤقتة لمتابعة الدورة التكوينية، بالإضافة إلى تكاليف تقع على عاتق المؤسسة بدون عوائد مضمونة للتكوين

كما يمكن اللجوء إلى مؤسسات خاصة.

## 6. أهداف وأهمية التكوين : يسعى التكوين لتحقيق مجموعة من الأهداف لبناء قوة منتجة مما يستدعي هذا التفكير

في أهمية تخطيط وتنفيذ برنامج تكويني كما أن تسطير هذه الأهداف يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين والظروف الإنتاجية والإدارية من بينها ما يلي :

- "العمل على تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم"<sup>(1)</sup>، يعني هذا التصدي للتحويلات التي تحدث سواء تعلق الأمر بالأداء التنظيمي أو بنمط السلوك التنظيمي بحيث تتوافق وتنسجم مع حاجات المؤسسة والعمال، أما الاستمرار الذي له دور على التنظيم باستقطاب الكفاءات خاصة المناصب العليا وهذا باستمرار مع إتباع إستراتيجية تامة الوضوح للتكوين.

- التكوين يرفع من مستوى الأداء المهني الذي يساهم بدوره في رفع الإنتاجية لإكساب العمال معارف ومهارات علمية وفكرية تسهل عليهم تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة مع تقليص الوقت من جهة أخرى .

- تسهيل عملية الاتصال على مختلف المستويات سواء كانت عليا أو في قاعدة السلم الهرمي لأن وصول المعلومات لجميع العمال والتعرف على سياسات وأعمال المؤسسة يخفف العديد من المشاكل مما يساهم في بلوغ الأهداف المرجحة.

- كما توجد أهداف لضمان سلامة المؤسسة لأن برمجة مخطط تكويني يساعد في تقليص تكاليف صيانة الآلات ولأنّ جهل العامل لأسلوب العمل ونقص خبرته حول الآلة كلها عوامل تتسبب بوقوع حوادث مهنية وبالتالي تعطل العملية الإنتاجية. كما تظهر أهميته التكوين في التقليص من حوادث العمل بحيث يساعد على استيعاب العامل للمهام الموكلة إليه وفهم حركية الآلات لذا "فالتكوين يعتبر صمام أمان يحيط بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات علمية"<sup>(2)</sup>.

- التقليص من نسبة العادم أو التالف فالتكوين يعمل على تقليل المواد التالفة، وبالتالي الاستخدام الملائم والأمثل للمواد من حيث الكمية والكيفية، كما توجد أهداف اجتماعية واقتصادية تسعى لتحقيق أرباح وبالتالي رفع معنويات

(1) بن يمينة سعد، نفس المرجع السابق، ص 100 .

(2) بن يمينة سعد، نفس المرجع السابق، ص 101 .

العمال وحصولهم على مهارات وقدرات تزيد من ثقتهم بأنفسهم والاستقرار النفسي.

- زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح وانخفاض معدل النفقات، بالإضافة لاكتساب المؤسسة الميزة التنافسية التي تساهم بدورها على ضمان بقاءها في السوق.

- إن إغفال تكوين العمال دون رسم وتخطيط سياسة وضوابط محددة بمعايير موضوعية لهذه العملية يؤدي إلى عجز الأهداف المرجوة وتؤثر على مختلف المستويات الإنتاجية، مما ينبغي على المؤسسة أن تهتم لهذه الوظيفة وتدرك حقيقتها وجعلها عملية مستمرة لتساعد العامل في تنمية اتجاهاته وسلوكه لأن هذا يتطلب معلومات ومهارات جديدة تواكب التحولات لأن المورد البشري له طاقة ذهنية وقادر على الإبداع .

7. **مخطط التكوين:** "هو ترجمة لسياسة التكوين التي تنتهجها المؤسسة والتي تعمل على استثمار الرأس المال البشري" (1)

وبناءً على هذا التعريف فالمؤسسة تقوم بتنظيم وإعداد دورات تكوينية حسب الأهداف والاختيارات التي تم الاعتماد عليها للبحث عن الكفاءة مع تهيئة الظروف للحصول على قابلية التنفيذ، يمكن حصر أهم الخطوات المخطط كالتالي :

- **أولاً جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات :**

- **مرحلة جمع المعلومات:** يتم جمع المعطيات وإحصاء البيانات لمختلف الأنشطة وبمنهجية جد منظمة ومدروسة وتوقيت مناسب للتخطيط الاستراتيجي مع قرارات سليمة كما تتضمن هذه العملية الجوانب التالية :

(1) معلومات عن طبيعة النظام الإداري في المؤسسة، ومعلومات حول السياسة والأهداف المسطرة للمؤسسة مع معرفة مدى توافق الإمكانيات المتوفرة، مع معرفة معلومات تخص عمال المؤسسة وظروف عملهم.

(2) **تحديد الاحتياجات التكوينية :** فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يوفر الكثير من الجهود والنفقات

وتظهر هذه الاحتياجات لضعف في مستوى أداء العمال، وقد يرجع هذا لوجود صعوبات أثناء القيام بالمهام أو إلى الإمكانيات الخاصة بالأداء إضافة إلى الظروف المحيطة بالعمل، ومن بين الأساليب التي تحدد الاحتياجات التكوينية :

أ. **على المستوى الفردي:** إن ضعف أو نقص معلومات العامل تعد من أهم العوامل التي تحدد الحاجة للتكوين

---

(1) Allégre Claud Blanche, Anne Elisabeth Andréassian , Gestion des Ressources Humaines, bibliothèque royal de Belgique, 1<sup>er</sup> édition, bruxele ( Belgique), 2008, p 149.

وقد يظهر هذا عند تقييم الأداء الذي يبين الفرق بين العمل الفعلي والمتوقع، أو إلى النقل نتيجة تطور الأداء السابق و الحالي مما يتطلب تحليل أداء العمال بالملاحظة والمتابعة لميدان العمل.

**ب. على مستوى المؤسسة :** دراسة هذه العملية بالتعرف على الأهداف سواء ما ارتبط بالمدى القريب والبعيد والعوامل المؤثرة فإذا ظهر ضعف أو قصور يقوم المختص في التكوين بالتنسيق مع الهيئات الفاعلة للمؤسسة مثل مدراء التنفيذ للبحث عن هذا الضعف والعراقيل ودراسة تخصص تنظيم المؤسسة من حيث الهيكل التنظيمي وأنشطة المؤسسة كمقاييس الجودة والتغيرات التي طرأت عليها، إضافة للحراك المهني للعمال ومدى ملائمتهم من حيث النقل والترقية.

### 3) تحديد أهداف مخطط التكوين:

كل مخطط تكويني يتطلب أهداف ومخرجات يسعى لبلوغها، كما أن صياغة هذه الأهداف عملية صعبة وتحتاج تضافر مختلف الجهود ومن بين هذه الأهداف:

**1.3 -** بهدف اكتساب معارف ومعلومات جديدة فما يحدث من تطورات مستمرة لسوق الإنتاج في أساليب صيغ الإنتاج يستدعي التخطيط لبرنامج تكويني يساير هذه التغيرات وبالتالي ينعكس إيجاباً لإنجاز الأعمال ذو مستوى فعال.

**2.3 -** العمل على استقطاب خبرات ومهارات جديدة كإدخال تكنولوجيا حديثة واستغلالها لفائدة مخطط التكوين لسد الفجوة بين الخبرة المهنية وما هو تكنولوجي.

**3.3 -** العمل على اكتساب سلوكيات وقيم إيجابية تخدم كل من المؤسسة والعامل الذي له ثقافة تتضمن قيم وتصرفات ومعتقدات اكتسبها قبل دخوله للمؤسسة مما قد يصعب عليه ترك تلك القيم وتغييرها بما يتوافق مع المؤسسة مثلاً تحول اهتمام المؤسسة من الإنتاج الكمي إلى النوعي، وبالتالي توجيه العمال الاعتبار بالنوعية.

**- ثانياً: تصميم المخطط التكويني:** تتمثل عملية التصميم في الخطوات التالية:

**1. موضوع التكوين :** الذي يحدد المعارف والمعلومات أو المادة العلمية المتعلقة بالعمل وظروفه، والطرق والأساليب التي تم الاستناد عليها بحيث تختلف من مؤسسة لأخرى لغرض الرفع من مستوى الأداء التنظيمي وأداء العمال " ويختلف هذا

المضمون من حيث العمق والشمول، فالعمق يعني المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول المواضيع وجذورها النظرية أما الشمولية يعني التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع . " (1)

## 2. اختيار الأساليب التكوينية والتقنيات السمعية والبصرية الملائمة:

أسلوب التكوين : "هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تكويني يتم فيه اكتساب أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المشاركين وبين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم لتحقيق أهداف البرنامج التكويني" (2) ، و فيما يلي يمكن عرض أهم الطرق التكوينية :

- **المحاضرة:** هو أسلوب شائع يستدعي الحوار والمشاركة بين طرفين بحيث يتم عرض المعلومات والمعطيات مثل قوانين العمل، وتحتاج لمقومات كالتعرف على المتكويين من حيث المستوى التعليمي، الوظيفة السابقة التي تكونوا فيها وتزداد فعالية هذا الأسلوب بالتحضير المسبق والأدلة مع الاستعانة بالتجارب لتساعد المتكويين على الفهم .
- **التكوين من خلال المحاكاة العلمية:** يقوم المتكويين بتعليم المتكويين للأداء المطلوب حيث يتم وضع المتكويين في صورة تعكس واقع الوظيفة وتشبه ميدان عمله، هذا النمط من التكوين يتلائم مع الأعمال اليدوية والإنتاجية وتحتاج مهارات و وسائل تناسب المتكويين .
- **تقنية لعب الأدوار:** تتمثل هذه التقنية في "إعادة إنتاج مواقف واقعية بحيث يقوم المتكويين بأداء أدوار تعبر عن المواقف وتتخذ هذه الأدوار أساسا للمناقشة" (3) تهدف هذه التقنية لتسهيل عملية الاتصال ومحاولة والتنبؤ بتصرفات (الآخرين سواء داخل أو خارج التنظيم) ويتم العمل بهذا الأسلوب في المجالات التي تتطلب التفاعل المباشر كعمال البيع العلاقات العامة .
- **دراسة الحالات :** يظهر هذا الأسلوب "لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها واتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج." (4)

(1) عودة الهلالات علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2016، ص 238 .

(2) عودة الهلالات علي، نفس المرجع السابق، ص 239 .

(3) بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ( الجزائر)، 2010، ص 199 .

(4) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 105 .

- **الاجتماعات:** يتم عقد اجتماع للمتكونين كطرح مشكلة للبحث ويقوم المكون بالتوجيه والإرشاد بحيث يمكن أن يكون مشارك في هذا الاجتماع .

كما توجد طرق أخرى مثل المباريات الإدارية و أساليب بصرية كالكومبيوتر، التلفزيون لتسهيل التعلم لأن ما يرى ويسمع يساعد على توفير الوقت والجهد، كما يوجد أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو المشرف أو عامل له خبرة في ميدان العمل.

**3. إعداد ميزانية التكوين:** إنّ بناء وتنفيذ مخطط تكويني على أسس هادفة ومثلى يستدعي توفير مختلف الإمكانيات سواء كانت بشرية أو مادية وهي تشمل "النفقات التقديرية مثل الأجور للأفراد الخاضعون للتكوين، أجور المشرفين على التكوين، تكاليف متعلقة بأدوات التكوين ومستلزمات أخرى." (1)

- **ثالثا تنفيذ وتطبيق المخطط التكويني:** "هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتبين حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على مرحلة التقييم والمتابعة" (2)

نجاح تنفيذ المخطط التكويني يستدعي تضافر الجهود من متكونين ومكونين و توفر الظروف المادية والبشرية ولتنفيذ هذا المخطط ينبغي مراعاة عوامل منها:

- مستوى المتكونين بتوفر معلومات الخاصة بهم كالمؤهلات العلمية، مناصبهم .

- **الجدول الزمني والمتابعة اليومية:** يضم المدة المحددة لهذا المخطط وكيفية توزيعها، ويتابعها مختصون لإدارة الموارد البشرية، والمشرفون على التكوين وتنسيق المهام بين كل من المخطط والمنفذ بحيث يعمل المنفذ على تطبيق ما تم تصميمه مع المتابعة اليومية والمستمرة لتنفيذ هادف وبنّاء .

---

(1) بن يمينة سعد، نفس المرجع السابق، ص 117 .

(2) عودة الهلالات علي، نفس المرجع السابق، ص 241.

## - رابعا: تقييم المخطط التكويني:

يعرف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة

كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني" (1).

إن هذه المرحلة هي التي تفصل في المخطط التكويني من حيث نجاحه أو فشله لأنه يقرر مصير المخططات المستقبلية، كما ينعكس نجاحه على تحسين الأنظمة التكوينية، أما بالنسبة لتقييم كفاءة التكوين يكون شامل للمخططات الجديدة أما المخططات المعتاد عليها والقديمة تتطلب تقييم جزئي.

- توجد عدة طرق لتقييم المخطط التكويني والتي يمكن عرض أهمها باختصار كالتالي :

**1. ردود الأفعال للمتكويين:** من حيث محتوى البرنامج، أساليب الشرح، البيئة التعليمية، وفي أغلب الأحيان يتم

توزيع استمارة عند إنهاء التكوين، إلا أن الاستناد على هذه الاستمارات ليس بالشكل الكلي لوجود معايير أخرى عند إنهاء التكوين، إلا أن الاستناد على هذه الاستمارات ليس بالشكل الكلي لوجود معايير أخرى .

**2. تحقيق أهداف المؤسسة:** التي تختلف من مؤسسة لأخرى كإحداث تغييرات وتطورات لصالح المؤسسة كرفع

مستوى معدلات الإنتاجية، أو التقليل والحد من العراقيل والمشاكل مثلا الغيابات، لحوادث، التقليل من التالف في الإنتاج

**3. اكتساب وتعلم خبرات جديدة:** تظهر نجاعة التكوين من خلال مساهمته في قابلية الفرد على التغير الأحسن

بتنمية مهاراته وبالتالي زيادة قدرته للمشاركة في اتخاذ القرارات .

**4. على مستوى السلوك:** يتسم هذا التقييم بنوع من الصعوبة بحيث يكون تقييم أداء الفرد قبل وبعد التكوين في

ميدان العمل والقيام بتحليل إحصائي مع القيام بمقارنة سابقة وحالية للأداء ومعرفة التغيرات الناتجة عن التكوين.

---

(1) عوده الهلالات علي، نفس المرجع السابق، ص 244 .



## 8) أهمية التكوين في تشكيل ثقافة المؤسسة :

تظهر ثقافة المؤسسة في تلك المعاملات بين مختلف الفئات المهنية داخل التنظيم والتي تتشكل من خلال اشتراك العمال في القيم والسلوكيات، وهي نتيجة التراكمات السابقة بحيث تشكل هوية تجمع بين العمال والمؤسسة فداخل كل مؤسسة ثقافة خاصة بنسقتها الداخلي، فهذه القيم لا تتسم دائما بالتنسيق مع بعضها البعض أي وجود اصطدام فيما بينها، ولا تدرس بدون المحيط وفي مجال مغلق، فالمؤسسة الحديثة لها نوع من التبعية لبيئتها، وسعيها لمسايرة التطورات والتغيرات في مختلف المجالات سواء اقتصادية أو اجتماعية من خلال عملية تكوين عمالها "فإذا قدمت إدارة المؤسسة القابلية والاستعداد للتطور فإن بعض القيم المتعلقة بالتكوين يجب أن تتغير بوضع نظم وميكانيزمات جديدة لسياسة التكوين لتصبح أكثر تخصصا مثلا: قيمة المعرفة (le savoir) أو قيمة المبادرة مهمة داخل المؤسسة، وبالتالي تعزيز هذه القيمة سيلغي الفردانية ويشجع نظام التعاون والمبادرة الشخصية" (1) مما تستبعد تلك الفكرة القائمة على اعتبار ثقافة المؤسسة مجرد ثقافة تنظيمية تستمد من النسق التنظيمي بل هي "انعكاس للثقافة المحيطة وإنتاج جديد يُبنى داخل المؤسسة عبر كثرة من التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه". (2)

---

(1) Soyer Jacques, fonction formation, édition d'organisation, 2eme édition, 1999, paris, p 24

(2) دنيس كوش ترجمة السعداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت (لبنان)، 2007، ص 182.

## - خاتمة الفصل الأول:

نستنتج مما تقدم من خلال الفصل الأول انه أصبح موضوع التكوين يشكل أحد المؤشرات الرئيسية التي تساهم في نجاعة ودينامكية المؤسسة لأنّ النتائج التي تسعى لتحقيقها متوقفة على مهارات وأداء عمالها، لذا موضوع التكوين يلقي اهتمام متزايدا من طرف المؤسسات الحديثة لما له من آثار ايجابية على مختلف المستويات من حيث رفع الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال والمساهمة في تغيير سلوك الفاعلين بحسب ثقافة المؤسسة، مما ينعكس هذا على المؤسسة في تحقيق أهدافها، فوظيفة التكوين متعددة المراحل من خلال تصميم مخطط الذي يتضمن بدوره تحديد الاحتياجات التكوينية لإدراك الفجوة القائمة بين الأداء الحالي والأداء المأمول وتحديد أهميته وأهدافه عن طريق القائمين على فعاليته من مكونين ومتكونين مرورا بتنفيذه وتقييم نتائجه.

فمن خلال ما تقدم ذكره، يمكن استخلاص حقيقة مفادها أنّ العناصر غير البشرية لا قيمة لها بدون الفاعل البشري لأنه يمثل الدعامة الأساسية لمختلف العمليات والنشاطات التنظيمية .

## الفصل الثاني: الأداء المهني

- مقدمة الفصل الثاني.

1- تعريف الأداء المهني

2- تعريف الكفاءة

3- أنواع الأداء المهني

4- العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

5- تعريف تقييم الأداء

6- طرق تقييم الأداء وأهم المقاييس المستخدمة

7- أهداف تقييم الأداء

- خاتمة الفصل الثاني.

## - مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء المهني من المحاور الرئيسية للمؤسسة فمن خلال عملية تقييم الأداء التي تعد من النشاطات المشتركة في إدارة الموارد البشرية يتم التعرف والكشف على نقاط الضعف للعمال وتداركها، ومعرفة أثر تلك البرامج التكوينية التي تنتهجها سياسة المؤسسة كما أن العمل على تحسين الأداء كآلية لاستقطاب الكفاءات وتحفيزها لتحقيق فعالية المؤسسة التي تنعكس إيجاباً على مستوى المؤسسة والفرد .

واستناداً على ما سلف، ارتأينا أن ندرس هذا المدلول من عدة جوانب وذلك بالتعرج على الخلفية النظرية المتعلقة بمناقشة الأفكار والرؤى التي تناولت الأداء المهني ثم الكفاءة المهنية والسعي إلى التعريف بأنماط الأداء وبنوعيه الأداء الكلي والأداء الجزئي، مع التطرق للعوامل المؤثرة في الأداء منها ما يتعلق بالعوامل البشرية والعوامل التقنية، بالإضافة إلى عوامل خارج نطاق تحكم المؤسسة، وفي الأخير إدراج تقييم الأداء وأهم الطرق التي يخضع لها مع إبراز أهم الأهداف لتقييم الأداء.

## 1. تعريف الأداء المهني:

- **التعريف اللغوي:** "يعني إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه" (1) وترجمة باللغة الفرنسية (Professionnelle Performance)
- **التعريف الاصطلاحي:** "يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه ، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مهندسين" (2).
- **الأداء المهني هو:** "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين" (3)، وبالنسبة للتنظيم يضم المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة والبيئة .

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

الشكل رقم (1) يشرح مفهوم الأداء.

المصدر: (مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر) 2012، ص 65. (4)

- **القدرة:** تتمثل في مدى قدرة الفرد للقيام بعمله بالاستناد على التعليم، التكوين، الخبرة .
  - **الرغبة :** فتعتمد على دوافع العمل وحوافزه .
  - **البيئة :** هي تلك العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية وبالتالي لها تأثير على الأداء .
- الجدير بالذكر التعريف بأهم المفاهيم المتعلقة بالأداء من بينها ما يلي :
- **تعريف العمل:** "هو الذي يخلق القيمة. والعمل هو ذلك الجهد الإنساني المصحوب بأعمال العقل(التفكير)

(1) جبران مسعود، معجم ألباني في اللغة والأعلام دار العلم للملايين، 2003، ص 45 .

(2) حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 123 .

(3) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر) 2012، ص 65.

(4) مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 65 .

الإيجابي الخلاق فالإيجابية هنا تعني الإضافة و البناء وخلق منفعة والخلاق بمعنى إيجاد شيء ما لم يكن قائما قبل القيام

بهذا الجهد الخلاق ، فالأداء مشتق من العمل، بل يكاد أن يكون ماثلا له." (1)

يمكن تعريف العمل بأنه "يشكل كفاءة يختص بها الإنسان وحده" (2). إن الطاقة البشرية تعطي للعمل قوة محركة،

فالعمل لا تقوم به الآلة وحدها بل بقوى إنسانية منظمة ومنتجة.

يمكن الإشارة إلى دوركاهم (Email Durkheim) بحيث تطرق في كتابه "للتقسيم العمل الاجتماعي" وأهمية ودور

تقسيم العمل في عملية التضامن الاجتماعي وهذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي واستمراريته، ونظريته اتسمت

بالتفأولية اتجاه تقسيم العمل، ويرى أن التخصص في الأدوار يرفع مستوى التضامن الاجتماعي ويحقق التوازن داخل

جماعات العمل ووجود التبادلات لمختلف المعاملات سيؤدي إلى تحقيق التضامن للعملية الإنتاجية لكن هذا التضامن عرف

نوع من الاختلالات بسبب التغيرات المفاجئة التي ساهمت بدورها في تراجع بعض القيم.

## 2. تعريف الكفاءة:

حسب الهيئة العالمية بالمواصفة ISO 9000\_ 2000 "الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ"

(1). كما تعد الكفاءة من المفاهيم الأكثر استعمالا غير أنه من الصعب تحديد معناها بالضبط لذا سنحاول تقديم بعض

التعاريف للكفاءة المهنية أهمها :

يرى لويدانو (Luis D'hainaut) أن "الكفاءة هي المعرفة الفعلية والمعرفة والعلمية والمعرفة الوجدانية، بهذا التعريف

تشكل مجموعة معقدة ومركبة من عناصر المعرفة أو الإدماج الوظيفي للمعارف (savoir) والمعارف الفعلية (savoir

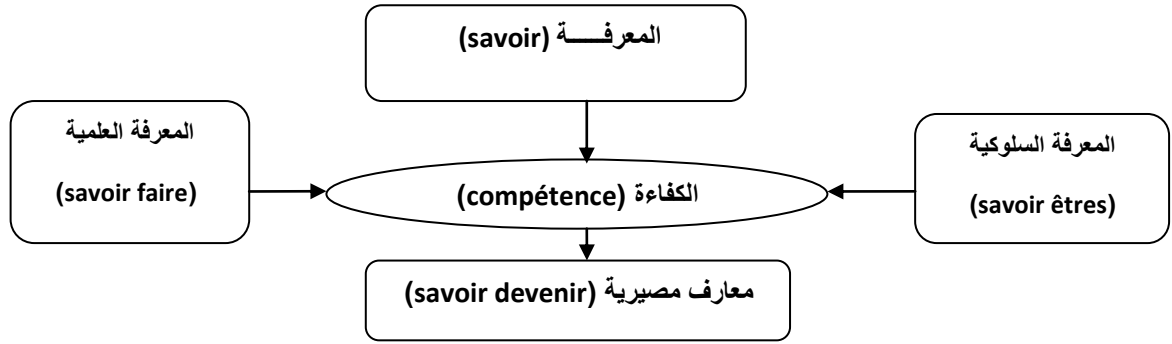
(faire)، والمعارف الوجدانية (savoir êtres)، ومعارف الوجود مستقبلا (savoir devenir)" (3).

---

(1) مصطفى محمد كمال، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ميك (القاهرة)، 2015، ص 71 .

(2) عبد المولى محمود، نفس المرجع السابق، ص 14 .

(3) بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار النشر والتوزيع، 2018، ص 110 .



الشكل رقم 1: يشرح الكفاءة حسب "لويدانو" (Luis D'hainaut).

المصدر: فايذة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار النشر والتوزيع، 2018 ص 111 (1).

من خلال الشكل الموضوع السابق يمكن شرح المفاهيم التي تتعلق بالكفاءة:

- **المعرفة (savoir):** القاعدة النظرية للكفاءة بمعنى المعرفة التي يمتاز بها الأفراد.
- **المعرفة العلمية (savoir faire):** فبعد اكتساب الفرد لمعارف نظرية يمكن التعبير عنها تطبيقياً بواسطة الفعل بمعنى التجارب والممارسات المتحكم فيها.
- **المعرفة السلوكية (savoir être):** التي تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة أي بمعنى تصرفات ومواقف الأفراد.
- **المعرفة المصيرية (savoir devenir):** هي: "معرفة تهتم بمصير الكفاءة مستقبلاً وعلى أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة" (2).

في ضوء التعريف السالف الذكر، يمكننا تعريف الكفاءة بأنها تلك المعارف ذات المستوى العالي التي يتميز بها الأفراد، مع إمكانية ترجمتها من خلال تطبيق وفهم للمعارف المكتسبة من المستوى النظري إلى التطبيقي العملي، لخلق مواقف للأفراد و للتنبؤ بمستقبل المؤسسة مع القدرة على تذليل الصعوبات وحل المشاكل لمختلف الوضعيات المهنية للحصول على أداء يتوافق مع ما هو مطلوب ومقبول مهنيًا .

(1) بوراس فايذة، نفس المرجع السابق، ص 111.

(2) بوراس فايذة، نفس المرجع السابق، ص 111.

### 3. أنواع الأداء :صنف معيار الشمولية الأداء إلى:

أ ( الأداء الكلي: إن تجميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة يخلق إنجازات، وبالتالي المساهمة الكلية لتلك الوظائف والأنظمة والعناصر لا يمكن تجاهلها بالاعتراف بوظيفة دون الأخرى حتى لا يخلق خلل والتأثير على المؤسسة مثلا بلوغ المؤسسة للأهداف التي سعت لتحقيقها من استمرارية وتطور .

ب ( الأداء الجزئي: هو الذي يتجسد على مستوى الأنظمة والوظائف النوعية للمؤسسة وله أصناف طبقا للمعيار الذي تم الاستناد عليه لتقييم عناصر المؤسسة.

### 3. 1 أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي: بحيث يجعل من الأداء الكلي للمؤسسة يتفرع لأداء الوظائف

منفصلة عن بعضها البعض مثل الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الموارد البشرية، "فالأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية". (1)

### 3. 1"أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة" (2): يصنف هذا النمط أهداف المؤسسة إلى تصنيفات منها ما يرتبط

بما هو اقتصادي، اجتماعي، تقني وغيرها من التصنيفات، مما يهدف إلى تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي وتقني .... فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على رفع معدلات المردودية وزيادة الأرباح لقياس الأداء، لأن الهدف الاجتماعي له دور في تطوير المؤسسة ونجاحها، إضافة إلى أهداف ثقافية، وسياسية للتأثير على سلوكيات الأفراد .

---

(1) حروش رقيقة، نفس المرجع السابق، ص 202 .

(2)حروش رقيقة، نفس المرجع السابق، ص 203 .



#### 4. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة :

يتأثر الأداء بمجموعة من المتغيرات قد تنعكس سلبا أو إيجابا ويمكن ذكر أهمها:

الثقافة التنظيمية، البيئة، نظام الإدارة وإستراتيجيتها، كما توجد عوامل أخرى حسب تصنيف المفكرين منها ما يتعلق بعوامل تتحكم فيها المؤسسة وعوامل لا تتحكم فيها المؤسسة.

فتلك العوامل التي تتحكم فيها المؤسسة يمكن التطرق لأهمها باختصار إلى :

**أ. العوامل التقنية :** مثل جودة الإنتاج ونوعيته والتكنولوجيا المستعملة والآلات التي تتوفر عليها المؤسسة، و موقع المؤسسة جغرافيا إضافة إلى مدى ملائمة طاقة الإنتاج والتخزين الخاص بالمؤسسة.

**ب. العوامل البشرية:** هي تلك التغيرات التي تنعكس على القوى العاملة ومن بينها:

مناخ المؤسسة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين ومؤهلات الأفراد من حيث ملائمة هذه المؤهلات مع المناصب المشغولة بالإضافة إلى الاتصال من حيث المعلومات ونوعيتها وتوزيعها، ويمكن الإشارة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية "التي تنظر إلى مشكلات العمل مثل مشكلة ضعف الإنتاجية والتغيب ودوران العمل باعتبارها مشكلات في الاتصال ومن ثم يمكن علاجها أو التخفيف من حدتها عن طريق تدعيم عملية الاتصالات داخل التنظيم" (1) .

---

(1) طلعت ابراهيم لطفي، نفس المرجع السابق، ص 239 .

### ج. العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

"هي تشمل المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، وهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه كل ما هو خارج المنظمة" (1). فهذه العوامل قد تنعكس وتؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً، وتوجد عوامل اقتصادية يزيد تأثيرها على أداء المؤسسة بسبب نشاطها الذي يتبين من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، وعليه يمكن الاستناد على تصنيف هذه العوامل إلى ماكرو اقتصادية (كالمردودية الإنتاجية، والسياسة الاقتصادية للبلاد وغيرها، أما بالنسبة لتصنيف الميكرو يظهر في الموارد البشرية المؤهلة، الأجر، قلة أو كثرة المواد الأولية للمؤسسة .

يمكن القول أن الأداء المهني قد يكون منخفضاً لعوامل أو أسباب لا تكمن في القوى العاملة بل ترجع لعوامل أخرى كظروف العمل أو سياسات المؤسسة لمختلف الوظائف، لهذا يستدعي دراسة الأداء المهني من حيث التعرف على نقاط الضعف والقوة وأهم التغيرات التي طرأت عليه.

---

(1) حروش رقيقة، نفس المرجع السابق، ص 203.

تعدّ عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة أداء عمالها، بحيث تعمل على دفع الرؤساء لمراقبة مرؤوسيههم بشكل مستمر، و من خصائص هذا التقييم أنه يتسم بنوع من التعقيد لصعوبة قياس العمل خاصة الذي يرتبط بالأعمال الإدارية الغير ملموسة التي تعتمد على القدرات العقلية للفاعل البشري لذا فإن هذا التقييم يتم من خلال ملاحظات وأراء الرؤساء ، وهذا عكس المهام المرتبطة مباشرة بالعملية الإنتاجية .

5. **تعريف تقييم الأداء:** "عملية تقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه." (1)

6. **طرق تقييم الأداء وأهم المقاييس المستخدمة:** تختلف طرق التقييم من مؤسسة لأخرى بحيث لا توجد معايير موحدة وثابتة لتقييم أداء العاملين حتى في نفس المؤسسة ومن بين الطرق المستخدمة:

#### أ ♦ أساليب الترتيب:

- **طريقة التصنيف البسيط:** حيث يكون الترتيب تنازليا بحيث يتصدر العامل الأحسن أعلى درجة إلى أضعف عامل بأدنى رتبة ومن بين خصائص هذا النمط أنه يتسم بالاموضوعية التي تكون لها تأثيرات شخصية .
- **المقارنة الثنائية (المزدوجة):** تعتمد على أسلوب مقارنة "كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل" وبعد الحصول على هذه المقارنات يمكن تصنيف العمال تصنيفا تنازليا" (2).

#### - " التقييم وفق معيار مدرج المستويان " (3)

يتم هذا التقييم بالاعتماد على جملة من الخصائص المتعلقة بالأداء مثل: كمية الأداء، و نوعيته وتصنف ضمن قائمة التقييم كالترتيب وفق سلم بدءً من 1 إلى 5 مع اختيار العلامة الملائمة لأداء العامل ثم تجميع العلامات لمعرفة التقييم الأخير.

(1) حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 130.

(2) حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 130.

(3) بليه بن محمود لحب، نفس المرجع السابق ص 90 .

ب التقييم حسب المقاييس المبرمجة لانجاز المهام :

- التقييم على أساس سلوك العامل:

حيث يتم الاعتماد على قوائم للسلوك تحدها الإدارة كإنجاز المهام والمواظبة لمواقيت العمل الرسمية، الالتزام بالتعليمات وغيرها، كلها معايير يتبعها المسؤول في التقييم بما يتوافق مع سلوك العامل ثم تجمع العلامات لمعرفة التقييم الأخير.

- الاختبار الإلزامي:

يعتمد المسؤول في هذا التقييم على انتقاء الصفة التي تصف العامل و تتألف كل خاصية من "ثنائية أي أربعة بحيث تكون صياغة اثنين منها إيجابية والأخرين سلبية" (1)

- أسلوب المواقف الحرجة :

يقوم المسؤول على عملية تقييم العامل بمتابعة الأداء بصفة مستمرة ومنظمة ويسجل السلوك الايجابي أو السلبي للقيام بالمهام ومن مميزات هذه التقنية أنها تساعد في الحصول على المعلومات بالتفصيل، وبالتالي الابتعاد عن تلك التأثيرات الشخصية.

إن عملية تقييم الأداء تمس الترقية، مخطط التكوين، الحوافز، التعيين، كما تكشف أيضا عن الكفاءة المهنية واتخاذ القرارات السليمة ومعرفة مستوى انضباط القوى العاملة من حيث السلوك، التعاون، المبادرة أي أن تقييم الرؤساء والمشرفين قد يعتمدون على التقدير الشخصي، لذا من بين الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء التحيز للمقيّم .

---

(1) بليه بن محمود لحبيب، نفس المرجع السابق، ص 91.

## 7. أهداف تقييم الأداء:

أ. "الأهداف الإستراتيجية"<sup>(1)</sup>: إن الهدف الرئيسي من وراء تقييم الأداء هو التنسيق بين الأعمال التنظيمية وأعمال الأفراد بالمنظمة بما يتوافق مع خصائصهم القابلة للتنفيذ، والتي تندرج ضمن التحديد المسبق للمخرجات، مما يتطلب هذا تحقيق المرونة في تغيير أي إستراتيجية تخص المؤسسة .

### ب. الأهداف التطورية :

تعتبر الأهداف التطورية من المحاور الرئيسية لمعرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة خاصة للعمال الذين يتميزون بكفاءة الأداء أما العمال اللذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات المطلوبة يستوجب من المؤسسة العمل على تحسين أدائهم .

### ج. الأهداف الإدارية:

ترتبط الأهداف الإدارية بنتائج تقييم أداء العمال عن طريق اتخاذ القرارات الإدارية المتعددة مثل الترقية، الحوافز، النقل و تمس هذه القرارات الاستغناء عن العمال.

تعد عملية تحديد الأهداف الواضحة والمسبقة من المهام الرئيسية والمحورية لتفادي فشل نظام تقييم الأداء على المستوى التنظيمي والفردى .

---

(1) بليه بن محمود لحبيب، المرجع نفسه، ص 92 .

## خاتمة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء المهني من المواضيع والمحاور الأساسية التي اهتم بها الكثير من الباحثين ويرجع هذا لأهميته على المستوى التنظيمي والفردى، لأن تفوق المؤسسة واستمرارية نشاطها مرهون بمدى فعالية ثقافة الأداء كادراك العمال بأهمية الالتزام والمسؤولية المهنية ونشر الوعي بين مختلف الفئات السوسيو مهنية مع العمل على توضيح أهمية التغيرات التي تسعى المؤسسة الوصول إليها وتدعيم العمل الجماعي ومدى أهمية مشاركة العمال في أداء المهام، كما أن عملية تقييم أدائهم لها آثار متعددة لمعرفة خصائص مهام الأفراد وقدراتهم ومدى توافقها بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال طرق وتقنيات التقييم المتعددة .

## الفصل الثالث: التكوين والأداء المهني بمؤسسة تكرير البترول مصفاة (أرزيو)

- مقدمة الفصل الثالث.

1) تصميم مخطط التكوين بالمؤسسة

2) مساهمة التكوين على أبعاد الأداء المهني لدى عمال مؤسسة تكرير البترول بأرزيو.

3) إحصائيات التكوين بالمؤسسة .

- خاتمة الفصل الثالث.

- الخلاصة العامة.

- الملاحق.

- قائمة المراجع.

## - مقدمة الفصل الثالث:

يسعى علم الاجتماع لدراسة وفهم الظواهر والبحث فيها بحسب ما يتوافق مع شروط مجال بحثه التي تعرف توسع في مجالاته المختلفة، فجهود الباحثين خلقت مدارس ومقاربات ذات مناهج مبنية على أسس علمية ساهمت في زيادة ثرائه، وعليه خصص هذا الفصل مجال المؤسسة الخاصة بالدراسة التي تستدعي توسيع البحث من الاطلاع النظري وما تضمنه من دراسات نحو العمل الميداني بجمع المعطيات من مجتمع البحث والتنسيق بين الجانب النظري والتطبيقي للحصول على نتائج و بلوغ أهداف الدراسة .

إن التكوين ضرورة أساسية لضمان الأداء المطلوب سواء كان على مستوى المؤسسة أو الفرد، لذا فاعلية العملية التكوينية ترتبط بعدة عوامل متعلقة بالتنظيم أو العامل، وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة مدى سهر مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (la raffinerie) في تفعيل التكوين المستمر وتأثيره على أداء العاملين، مع التعرف على السياسة التكوينية المطبقة من خلال رسم مخطط تكويني وأهم المراحل التي يمر بها إجرائيا .



## 1. تصميم مخطط التكوين بمؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو:

تم الاعتماد في إجراء هذه الدراسة على مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة بهدف تدعيم تقنية الاستبيان، والتعرف أكثر على سياسة التكوين وما يتضمنه مخطط التكوين إجرائياً.

- المقابلة رقم (01) مع رئيس مصلحة التكوين:

الجنس: ذكر السن: 44 سنة المستوى التعليمي: مهندس إعلام آلي

الأقدمية المهنية: 18 سنة الحالة العائلية: متزوج الفئة السوسيو مهنية: إطار.

- تمت المقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (la raffinerie)، بتاريخ 26 مارس 2018 على الساعة 14:00 لمدة نصف ساعة.

1 ( ما هي الخطوات التي يتم من خلالها تصميم مخطط التكوين ؟

يتم إعداد مخطط التكوين بالمؤسسة من خلال الخطوات التالية :

بداية مؤسسة تكرير البترول بأرزيو لها مخطط تكويني سنوي الذي يمكن تعريفه بأنه يحتوي على برامج لمختلف التخصصات وحسب احتياجات المصالح الموجودة بالمؤسسة لتحسين نوعية الأداء والعمل على التحصيل المعرفي، ويتضمن هذا المخطط مراحل وأهداف بحيث تتم وفقاً للخطوات التالية:

- يتم إعلام مختلف المصالح بضرورة تحديد وإرسال احتياجات كل مصلحة الخاصة بالعمال المعنيين بهدف تنمية مهارات العمال، وهذا يتم بالتنسيق والاجتماع مع رؤساء المصالح ورؤساء الفروع للتشاور والمناقشة، مع تحديد عدد العمال المشاركين المعنيين في التكوين مع تحديد المكونات والعمل على توفير الشروط اللازمة كما يتم تصميم هذا البرنامج بمراعاة النسبة المحددة لميزانية التكوين التي لا تتعدى (5%)، وتبعث دورات التكوين المبرمجة للأقسام وفي هذه الخطوة يتم إما قبولها أو رفضها .

- بعد إعلام رؤساء الفروع والمصالح يتم تحديد المراكز إما بداخل المؤسسة، أو خارجها مع تحديد المدة الزمنية من خلال رزنامة (تكوين طويل المدى أو قصير المدى). فبعد تصميمه والتهيئة المسبقة له يتم إمضاء هذا المخطط من طرف مدير المركب لأرزيو ويرسل للمديرية العامة للمصعب (AVAL)، وتكون فترة تصميمه ابتداءً من شهر أفريل وفي

شهر جوان يتم الموافقة والمصادقة عليه، ثم يعود للمركب (ميدان الدراسة) ويتم تطبيق هذا المخطط بعد الموافقة عليه ومتابعته ثم تقييم العملية التكوينية مع المكونين .

- تتم عملية الاتصال بالمؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح من خلال استعمال تقنية الانترنت بوجود بريد الرسائل.
- (2) ما هي الصعوبات التي يواجهها التكوين ؟

من بين الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية: وجود نقص في عدد العمال بالمكاتب بحيث يمكن تأجيل أو إلغاء التكوين إلى أن يتم تحديد العامل المستخلف لأنه لا يمكن ترك مناصب العمل شاغرة خاصة بمصلحة الصيانة والوحدات الإنتاجية.

- شغل مراكز التكوين أي تكون مبرمجة لمركبات (مؤسسات أخرى) مما يتم التأجيل أيضا من طرف المركز (CPE).
- وتوجد مشاكل تتعلق بالمتكون حيث يصرح رئيس المصلحة " كايين بعض العمال اللي ما عندهم ش دافع التعلم وهدف الخدام يبدل الجو، وكسر الروتين **pour casé la routine** تاع الخدمة و منهم اللي باغي

### يتعلم باش يخدم بلي تعلمه و تكون عنده **la compétence**

- توجد صعوبات بيداغوجية قد تتعلق بالمتكون في بعض الحالات يوجد مكون واحد فقط على مستوى المؤسسة بحسب التخصص، وبالتالي قد يؤثر سلبا على التكوين أي لا يوجد تأثير وتجديد في المعارف للمادة التكوينية وفي أساليب التكوين، بالإضافة إلى حصوله على عدة امتيازات كالترقية، وبالتالي قلّة روح المنافسة سواء للمتكون أو المتكون.

### (3) كيف يتم تقييم نتائج التكوين ؟

يتم تقييم نتائج التكوين وفق الأهداف المسطرة ومدى تحقيقها على المستوى الميداني كرفع إنتاجية العامل، وتحسين أدائه تحسين الأداء والتغيير في سلوكيات العمال مثلا التقيد بقواعد الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية .

### (4) كيف يتم تقييم أداء العامل بالمؤسسة ؟

يتم تقييم أداء العامل من خلال مجموعة من المعايير أهمها السرعة في أداء المهام والتقيد بالسلوك المقبول الذي يتوافق مع نظام المؤسسة، الانضباط والمواظبة، والتقيد بانجاز المهام في وقتها مع الالتزام بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة . إن عملية تقييم لها الكثير من الإيجابيات فهي تساهم في الترقية، الحصول على التكوين للرفع من مستوى المعارف .

## 2. مساهمة التكوين على أبعاد الأداء المهني لدى عمال مؤسسة تكرير البترول (la raffinerie)

- الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة حسب الجنس
86.67%	52	الذكور
13.33%	08	الإناث
100%	60	المجموع

الجدول المبين أعلاه يوضح أن نسبة الذكور تقدر بـ 86,67%، أما نسبة الإناث تمثل 13,33% مما يعكس حقيقة مفادها وجود هيمنة ذكورية مقارنة بالعنصر النسوي الذي يمثل أقلية، وهذا راجع لطبيعة العمل بمصلحة الإنتاج والصيانة والذي يتطلب مجهود فكري وعضلي وبالتالي العنصر النسوي لا يستطيع القيام بالأعمال الشاقة، إضافة إلى العمل بالمناوبة الليلية الذي يتلائم مع الرجال.

- الجدول رقم (02) يبرز التوزيع العمري لمجتمع البحث وهو كالتالي :

النسبة المئوية %	التكرار	التوزيع العمري لأفراد البحث
5%	3	أقل من 30 سنة
23.33%	14	(30 - 35 سنة)
35%	21	(36 - 40 سنة)
21.67%	13	(41 - 45 سنة)
15%	9	أكثر من 50 سنة
100%	60%	المجموع

تشير النتائج الإحصائية من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 40 بحيث تمثلت بنسبة 35% ثم تليها نسبة الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30 و 35 سنة التي بلغت 23.33% من إجمالي

المبحوثين فهذه النسب تثبت أنّ المؤسسة تتميز بفئة الشباب التي تتسم بالقدرة على العمل والتحمل والأكثر نشاطاً لذا فاستقطاب المؤسسة لهذه الفئة والعمل على استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة قد يسمح لها بالوصول إلى مستوى يؤهلها لميزة تنافسية اقتصادية والمساهمة في رفع إنتاجية المؤسسة، كما نجد في المقابل نسبة 21.67 % للفئة العمرية التي يتراوح عمرها ما بين 41 و 45 سنة. فالجدير بالذكر أنّ فئة الأقل من 30 سنة تمثل 5 % وهي أقل نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى لأفراد العينة ومثلت نسبة الأكثر من 50 سنة 15 %.

- الجدول رقم (03) يبرز الحالة العائلية لمجتمع البحث كالتالي :

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية لمجتمع البحث
25 %	15	أعزب
73.33 %	44	متزوج
00	00	أرمل
1.67 %	01	مطلق
100 %	60	المجموع

توضح البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (03) الحالة المدنية لأفراد عينة البحث وقد بلغت فئة المتزوجون 73.33 % وهي نسبة عالية مقارنة بفئة العزاب التي تمثل بدورها 25 %، ويرجع هذا الارتفاع في نسبة المتزوجون إلى وجود نوع من الاستقرار الاجتماعي والمادي الذي ينعكس بدوره على أداء العمال ويساهم في التخفيف من مشاكل العمل، كما يعدّ عامل الأجر مهم لأنّ المؤسسة المدروسة تدفع أجور جيدة مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى مما يمنح نوع من الاستقرار ويخلق للعامل مكانة وقيمة داخل المؤسسة وخارجها .

الجدول رقم : (04) يوضح توزيع مفردات العينة حسب مؤشر الأقدمية المهنية :

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية المهنية
10 %	6	أقل من 5 سنوات
40 %	24	(5 - 10 سنوات )
41.67 %	25	(11 - 15 سنة )
8.33 %	5	(16 - 20 سنة )
00	00	أكثر من 20 سنة
100 %	60	المجموع

يبرز الجدول أعلاه رقم (04) والمتضمن الأقدمية المهنية العمال وخبرتهم المهنية التي تعدّ ضرورة لاكتساب المعرفة والمهارة لأنّها تسهل أداء الأعمال وتضمن الاستقرار المهني للحصول على فرص الترقية وتكوين علاقات اجتماعية ومهنية بالإضافة إلى معرفة ثقافة المؤسسة وما تتضمنه من قيم، وما يمكن استخلاصه من خلال المعطيات الإحصائية أنّ العمال لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 41.67 % وهي نسبة متقاربة مع الاحتمال الذي يتراوح بين 5 و 10 سنوات والمقدر بـ 40 %، كما نجد فئة المبحوثين التي تتراوح بين 16 و 20 سنة بلغت 8.33 % وهي نسبة متقاربة مع أفراد العينة الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات .

- الجدول رقم (05) الفئة السوسيو مهنية لأفراد العينة:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
45 %	27	المتحكمين
55 %	33	المهندسين
100 %	60	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) الفئة السوسيو مهنية للدراسة بحيث يقدر عدد المتحكمين بـ 27 عامل أي بنسبة 45% أما المهندسين يقدر عددهم بـ 33 عامل من عدد إجمالي العينة والمقدرة بـ 60 مبحوث، فالملاحظ في المؤسسة أنّ عمل كلّ من المهندسين والمتحكمين متسلسل لطبيعة العمل الإنتاجي، وفيما يخص المستوى التعليمي للفئة السوسيو مهنية جميعهم من خريجي الجامعة وبالنسبة للتقنيين متحصلين على شهادة الدراسات التطبيقية ( DEUA ) شهادات الدراسات المعمقة ويتم تصنيفهم مهنيًا بأعوان التحكم .

- الجدول رقم (06) يوضح عدد الدورات التكوينية للعمال:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
28.33 %	17	( 3 - 1 ) دورات
35 %	21	( 6 - 4 ) دورات
36.67 %	22	أكثر من 6 دورات
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أنّ عدد الدورات التكوينية التي قام بها أفراد العينة خلال مساهمهم المهني تراوحت ما بين دورة واحدة وثلاث دورات بنسبة 28.33% وهذا قد يرجع للفئة الشابة الموظفة حديثاً، وبالنسبة للدورات التكوينية التي تتراوح ما بين 4 و 6 دورات قدرت نسبتها بـ 35%، أما التكوين الذي يخص الاحتمال الأكثر من 6 دورات بلغت نسبته 36.67 % أي بمعدل دورة واحدة في السنة وهذا يندرج ضمن سياسة المؤسسة لتكوين العمال، فهذه الدورات تختلف حسب التخصصات والمستوى التعليمي فالمهندسين يتم تكوينهم عند التحاقهم بمنصب عملهم لغرض التكييف مع المنصب لمدة 6 أشهر إلى سنتين ومنهم من يلتحق بمؤسسات التكوين الموجودة بيومرداس، وبعضهم يلتحق بمركز التكوين (CPE) مركز لإتقان المؤسسة لأرزو وبالنسبة للعمال التقنيين (technicien) تكون مدة تكوينهم 9 أشهر.

- جدول رقم (07) يبين تلقي المحوئين تكويناً مباشراً عند التحاقهم بمناصب عملهم:

النسبة المئوية %	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم: تحديد مدة التكوين:
20 %	8	أقل من شهر
17.5 %	7	شهر إلى 3 أشهر
25 %	10	4 أشهر إلى 6 أشهر
37.5 %	15	أكثر من 6 أشهر
100 %	40	المجموع

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
66.67 %	40	نعم
33.33 %	20	لا
100 %	60	المجموع

فالتكوين المستمر حسب تصور المحوئين يصب في اتجاه متشابه يهدف بالمؤسسة محل الدراسة إلى تعليم الأفراد من خلال اكتسابهم للمعارف والمهارات التقنية والتكنولوجية بهدف الرفع من الأداء المهني للعامل الذي ينعكس على المؤسسة، والتكوين المستمر وسيلة للحصول على الترقية فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموجود أعلاه، والتي جاءت في مجملها تؤكد على أن غالبية المحوئين تلقوا تكويناً مباشراً بعد توظيفهم بنسبة 66.67 % لتحقيق تكيف واندماج مهني فالتكوين الجامعي يتميز بالنظري أكثر من التطبيقي، وهذا النوع من التكوين عند الالتحاق بمنصب العمل يساعد العامل في زيادة معارفه الميدانية خاصة بالوحدات الإنتاجية التي تستدعي الجمع والتنسيق بين المهارة التطبيقية والنظرية، ومثلت نسبة المحوئين الذين لم يتلقوا تكويناً مباشراً بعد توظيفهم نتيجة الدخول في منصب العمل مباشرة كما يندرج هذا ضمن سياسة المؤسسة للتكوين خاصة إذا تطلب الأمر العمل المباشر خاصة وأن فترة تكوين المهندسين والتقنيين تستدعي مدة تفوق 6 أشهر .

- جدول رقم (08) يوضح مدى خضوع العمال باستمرار للتكوين.

النسبة المئوية %	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم :	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
25 %	12	من خلال المشرف المباشر	نعم	48	80 %
16.67 %	8	من خلال خبراء خارج المؤسسة			
58.33 %	28	من خلال المراكز التابعة للمؤسسة			
100 %	48	المجموع	لا	12	20 %
			المجموع	60	100 %

تُبين النتائج المدونة بالجدول رقم (08) مدى خضوع العمال للتكوين بطريقة مستمرة بحيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 80% من إجمالي العينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإجابة الخاصة بلا والتي قدرت بـ 20%، ويمكن تفسير هذا الارتفاع إلى برغبة المؤسسة لدورات تكوينية التي تسعى من خلالها لتنمية مهارات ورفع مستوى أداء العمال خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني الذي يرتبط برفع مستوى المردودية، فحسب المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة التكوين يتم برجة الدورات التكوينية حسب احتياجات المؤسسة، كما لا يمكن ترك منصب العمل في بعض الأحيان بدون استخلاف مما تضطر المؤسسة لتأجيل الدورة أو إلغائها، وهذا لطبيعة العمل وقلة عدد العمال في بعض الوحدات الإنتاجية إضافة لتوظيف النساء بالوحدات الإنتاجية ثم تعيينهم في الإدارة لعدم قدرتهم على الأعمال الشاقة مثل الصعود عبر الأنابيب المرتفعة للغاز، وبالتالي مناصب النساء موجودة في الهيكل التنظيمي رسمياً، ولكن واقع المنصب مخالف للهيكل التنظيمي خاصة بمصلحة الإنتاج والصيانة مما يقلل من عدد العمال الرسمي لوحدة الإنتاج، ولا يوجد توافق بين عدد العمال في الهيكل التنظيمي وعددهم لميدان العمل مما يندرج هذا ضمن سياسة التوظيف للمؤسسة .

أما بخصوص طريقة ونوع التكوين بالمؤسسة تم عرض اختيارات إما داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة فالتكوين الذي يتم من خلال المشرفين المباشرين والمتخصصين قدرت نسبة إجابة المبحوثين بـ 25%، أما التكوين عن طريق خبراء خارج المؤسسة بلغ 16.67% ومعظم الإجابات تبين أن الطريقة السائدة هي المراكز التابعة للمؤسسة والتي قدرت



ب 58.33 % لأنّ هذه الطريقة تسمح بكسر الروتين المهني، وتغيير بيئة العمل الصناعية، إضافة إلى أنّ التكوين مع عمال من المؤسسات الأخرى يساهم في تبادل الآراء والمعارف المهنية، ومن بين مراكز التكوين (IAP) المعهد الجزائري للبتروال الموجود في مراكز بومرداس، سكيكدة، أرزيو، و(CPE) مركز لإتقان المؤسسة، ومركز التكوين للأمن الصناعي(CFS).

وتأسيسا على كل ما سبق نستنتج حقيقة مفادها أنّ تهيئة الأرضية الملائمة لتكوين القوى العاملة باستمرار له أهمية ودور لما يترتب من انعكاسات ايجابية على أداء العمال والمؤسسة، وبالتالي الرفع من مستوى المعرفة المهنية ومواكبة التطورات العصرية خاصة في المجال التقني والإنتاجي.

#### - الجدول رقم (09) يبين مدى توافق برامج التكوين مع طبيعة المنصب.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
85 %	51	نعم
15 %	9	لا
100 %	60	المجموع

تُبرز المعطيات الإحصائية بالجدول رقم (09) مدى توافق البرامج التكوينية مع طبيعة المنصب بحيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 85 % وفي المقابل الإجابة الخاصة بلا قدرت ب 15 %، مما يعني أنّ محتوى التكوين عامل أساسي لطبيعة المنصب فالتكوين الذي يُلائم منصب العمل ينعكس إيجابا على الأداء المهني لأنّه يسمح بتنمية المهارات الميدانية، وبالتالي يعدّ هذا عامل مهم في نجاعة الدورات التكوينية، ولكن هذا لا ينفي استثناء بعض الحالات مثل تصرّح المبحوث رقم (22) وهو مهندس ليس له بطاقة المنصب (Fiche de Poste) يقوم بأعمال مختلفة حسب حاجة مصلحة الصيانة، مما يدل هذا على وجود بعض الحالات يتم تكليفها بمناصب أخرى حسب المهارات التي يكتسبها العامل من خلال الخبرة المهنية بالمؤسسة أو مؤسسات أخرى عمل بها سابقا، وليس التكوين الذي يتحصل عليه بالمؤسسة بالرغم من توظيف عمال جدد.

- الجدول رقم (10) يبين مدى توفيق المكونون بين المعلومات النظرية والتطبيقية.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
75 %	45	نعم
25 %	15	لا
100 %	60	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول المبين أعلاه تحت رقم (10) والمتعلق بمدى توفيق المكونون بين المعلومات النظرية والتطبيقية بحيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 75 % من أفراد العينة وهي نسبة مرتفعة، ويعود سبب الارتفاع لطبيعة المنصب ومتطلباته، كما أنّ فعالية العملية التكوينية مرتبطة بمستوى كفاءة وخبرة المكونين المهنية والمعرفية، وعليه فالوحدات الإنتاجية تحتاج لأعمال ميدانية تقنية والتعامل مع الآلات مما يتطلب هذا تهيئة واستيعاب المتكون للاستخدام المباشر عند إنهاء مدة التكوين، وقد يرجع سبب انخفاض النسبة المتضمنة الإجابة بلا والمقدرة بـ 25% إلى المكون الذي لا يستطيع توصيل المعلومات المطلوبة سواء النظرية أو التطبيقية، إضافة إلى قلة الإمكانيات المستخدمة وقلة الخبرة المهنية والعملية للمكونين وبالتالي عدم التوفيق بين المعلومات التطبيقية والنظرية مما يعد هذا إحدى المعوقات التي يواجهها التكوين، لذا فالنظام التعليمي والتكويني له مكانة أساسية ومعتبرة في استقطاب وتوفير المعلومات والمعارف لأفراد العمل من خلال تجديد ومواكبة مختلف التطورات العلمية والتقنية بالفضاء الخارجي لإدراك تلك الفجوات سواء تعلق بالإمكانيات الداخلية أو الخارجية.

وبالتالي تسمح هذه الظروف ب بروز الكفاءات المهنية من حيث الاستعمال المناسب للمعرفة ( **savoir** ) والمعرفة العلمية ( **savoir faire** ) والمعرفة السلوكية ( **savoir être** ). وعليه تتوقف فعالية البرامج التكوينية بتفاعل مجموعة من العوامل أهمها المكون والمشارك في التكوين والظروف المحيطة بهم لتحصيل الأداء المطلوب على مستوى الفرد والمؤسسة.

- الجدول رقم (11) يوضح مدى رغبة المبحوثين في الاستفادة من فترات تكوينية لإتقان العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم: ترتيب الاحتمالات التالية:	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
20.37 %	11	للترقية	90 %	54	نعم
24.07 %	13	لتحسين القدرات والكفاءات	10 %	6	لا
55.56 %	30	لاكتساب المعارف والتعرف على تقنيات حديثة	100 %	60	المجموع
100 %	54	المجموع			

إنّ المعطيات الإحصائية التي يحتوي عليها الجدول رقم (11) تشير إلى نسبة 90 % من أفراد العينة صرحت برغبتها في الاستفادة من دورات تكوينية، مما يعني قلة الفترة التكوينية التي تتراوح بين 3 أيام إلى أسبوع من أجل أن يعود المتكون بسرعة لمنصبه، فعدم كفاية المدة التكوينية يشكل عائق للعامل وقد يؤثر على أدائه، ومن باب التوضيح يمكن الإشارة للجدول رقم (06) الذي يبرز عدد الدورات التكوينية للمبحوثين خلال مسارهم المهني التي تتراوح ما بين دورة إلى ثلاث دورات بحيث قدرت بـ 36.67 % مقارنة بالخيارات التي تتضمن أكثر من 6 دورات، والإجابة التي مضمونها لا بلغت نسبتها 10% وهي نسبة ضعيفة، فعدم رغبة أفراد العينة بفترات تكوينية أخرى قد يكون نتيجة خبرتهم المهنية التي ساهمت في إتقان مهامهم وتلقيهم للتكوين المباشر من قبل المشرفين أو تخصيص دورات تكوينية كافية أو عدم وجود تكوين يواكب التطورات الحديثة بمعنى روتيني، وللتوضيح أكثر تم طرح اقتراحات وهي كالتالي:

في حالة الإجابة بنعم بهدف "اكتساب المعارف والتعرف على تقنيات حديثة" قدرت نسبتها بـ 55.56% التي تصدر المرتبة الأولى مقارنة مع الاحتمالات الأخرى لأنه من خلال الحصول على المعارف يمكن تحسين القدرات والكفاءات لتثبيت أساسيات المهنة حيث بلغت النسبة المئوية 24.07 % ثم تأتي المرتبة الثالثة الترقية وفي هذا الإطار يرى كل من (بلقاسم سلاطينة، علي غربي، اسماعيل قيرة أن: "التكوين المهني محرك أساسي لعملية التنمية ووسيلة لترقية العامل وارتباطه بعمله" (1) ، لذا يمكن استخلاص أن الترقية لها دور وتمثل كحافز على العامل والتي تؤثر بدورها على تنمية الأداء

(1) سلاطينة بلقاسم ، غربي علي ، قيرة اسماعيل، نفس المرجع السابق، ص 25 .

- الجدول رقم (12) يوضح مدى مساهمة التكوين في خلق فرص الترقية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	38.33 %
لا	37	61.67 %
المجموع	60	100 %

يُبرز الجدول المبين أعلاه مدى مساهمة التكوين في خلق فرص للترقية بحيث أجاب أفراد العينة **بنعم** والتي تمثلت نسبتها بـ 38.33% لأنّ التكوين مهم في عملية الترقية من خلال تحسين أداء العامل واكتسابه لمهارات عملية تؤهله لشغل منصب أعلى مما هو فيه، وتخلق له جو تنافسي، وتمثلت إجابة المبحوثين التي مضمونها التكوين **لا** يساهم من فرص الترقية بنسبة 61.67% وهي نسبة عالية مقارنة بالعمال الذين صرحوا **بنعم**، ويمكن إرجاع هذا لعدّة عوامل منها ما يتعلق بجدائنة التوظيف أي لم يمس العمال الجدد ولا تتوفر فيهم شروط الترقية مما قد يؤثر على مستوى أدائهم لقلة الخبرة و الإحترازية المهنية بالإضافة لتعرض بعض العمال إل عقوبات تحرمهم من الترقية، ووجود عوامل أخرى كالمحسوبية التي صرح بها الكثير من المبحوثين من بينهم المبحوث رقم 32 و 34 و 25 بالإضافة لظاهرة الجهوية والقرابة لها دور في الترقية.

- الجدول رقم (13) يبين أهمية مدة التكوين و مدى كفايتها لتحقيق أهداف المبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
75 %	45	نعم
25 %	15	لا
100 %	60	المجموع

تُثبت النتائج المدونة في الجدول رقم (13) المرتبطة بمدى كفاية مدة الدورات التي يشارك بها المتكويين والتي بلغت نسبة الإجابة بنعم 75 % لغرض الإلمام والتحكم أكثر في محتوى البرامج التكوينية وتحسين أداء العمال ورفع المستوى المعرفي، وبالتالي خلق بيئة تنظيمية عملية حيث بلغت نسبة إجابة المبحوثين بأن مدة التكوين غير كافية بنسبة 25% وهذا راجع لنقص الخبرة خاصة للعمال الذين توظفوا حديثاً، وبالتالي مساهم المهني يستدعي فترات تكوينية أخرى لتحقيق أداء جيد كما أنّ طبيعة عمل الذكور تختلف عن الإناث فالذكور تتركز مهامهم في العملية الإنتاجية والتقنية، وحتى العمل بالتناوب الليلي الذي يقتصر على الرجال دون النساء يتطلب بدوره إتقان المهام لأنّ أي خطأ ينعكس سلباً على العامل والمؤسسة .

- الجدول رقم (14): يوضح مدى اطلاع العامل على النظام الداخلي للمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
73.33 %	44	نعم
26.67 %	16	لا
100 %	60	المجموع

يظهر من خلال الجدول المبين أعلاه إحصائيات تُبرز مدى اطلاع مجتمع البحث على النظام الداخلي للمؤسسة الذي يحتوي بدوره على القوانين والتعليمات المطبقة داخل المؤسسة لتجنب الفوضى ومنح المؤسسة صورة مميزة باعتبارها مؤسسة وطنية وتساهم في الاقتصاد الوطني، بحيث أكدّ معظم أفراد العينة على اطلاعهم بالنظام الداخلي للمؤسسة والذي تمثل بنسبة 73.33 % وهي نسبة مرتفعة مما يدل هذا على محاولة المؤسسة لتفعيل ثقافة وسياسة تكوينية من خلال تعريف العمال بالنظام الداخلي، ولمعرفة نظام الأداء لتجنب العقاب الذي قد يُهدد منصب العامل كالتسريح من

العمل خاصة بالوحدات الإنتاجية، والتقنية لخطورتها وتأثيرها على المردودية فأى خطأ قد يكلف المؤسسة خسائر مادية وبشرية لذا فإدراك القوانين والوعي بنظام المؤسسة يقلل أو يحد من الأخطاء المهنية، كما تمثلت إجابة بعض الباحثين بجهلهم للنظام الداخلي للمؤسسة والتي بلغت عندهم بـ 26.67% وهي نسبة منخفضة مقارنة بالإجابة الخاصة بـ "نعم" يفسر وجود ميزة تدل على تقصير ومحدودية اطلاع العمال، مما يؤثر هذا بدوره على الأداء المهني مع العلم أن أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي، فما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية وأثناء التعرف على المؤسسة وتوزيع الاستمارات على مجتمع البحث وجود لوائح تنظيمية معلقة بكلّ مصلحة تحتوي على النظام الداخلي للمؤسسة، ما يعني أن المؤسسة تسعى لتكوين وتشكيل وعي مهني يستند على أسس قانونية مضبوطة تساهم في تحسين الأداء المهني، وبالتالي الرفع من إنتاجية العمل.

#### - الجدول رقم (15) يبين عملية التقييم المباشر عامل التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
55%	33	نعم
45%	27	لا
100%	60	المجموع

توضح البيانات الكمية التي يتضمنها الجدول تقييم الباحثين بعد تكوينهم بحيث قدرت النسبة المئوية التي تتضمن الإجابة بنعم بـ 55% وهذا لغرض معرفة النقائص والأخطاء أثناء الدورة التكوينية مع محاولة تداركها وعملية التقييم تتضمن أداء المكون وكفاءته وظروف التكوين من هنا يظهر أثر التكوين على الأداء، ومن بين أنماط التكوين التي تطبقها المؤسسة التقييم الساخن (Evaluation à chaud) الذي يكون مباشرة بعد الانتهاء من الدورة التكوينية أي الفوري بحيث يتم توزيع الاستبيانات التي تضم تقييم التكوين وظروفه ومستوى رضا المشاركين في التكوين والملحق رقم (04) يوضح تفاصيل الاستبيان، والنمط الثاني يتمثل في التقييم البارد (Evaluation à froid) يكون تحت مراقبة وملاحظة المشرف من خلال التمرن في الميدان ولمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، كما أجاب بعض أفراد العينة بـ "لا" بنسبة 45% ويمكن الإشارة هنا إلى التوظيف المباشر دون التكوين أي الالتحاق بالمنصب مباشرة للتكيف على ميدان العمل دون تكوين، وبالتالي يتم تقييمهم من طرف المشرف لمعرفة مدى انعكاس وتأثير التكوين على أداء المنظمة من

حيث المرودية، أما بالنسبة للفرد ارتفاع مستوى كفاءته في تحصيل تلك المعرفة (savoir) والمعرفة العلمية (savoir faire) (المعرفة السلوكية) (savoir être).

ما يمكن استخلاصه أن التقييم المباشر بعد التكوين محاولة كشف وقياس مستوى فعالية البرامج التكوينية ومدى استيعاب محتواها الذي يظهر في تحصيل أئرها على أداء الفرد والمنظمة باكتساب العمال لتلك المهارات والمعارف التي تحصلوا عليها من خلال التكوين كالزيادة في الإنتاج كما ونوعا .

- الجدول رقم (16) يبرز مساهمة التكوين في خلق وعي مهني للمبحوثين .

النسبة المئوية %	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم: ترتيب الاحتمالات التالية:	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
5.56 %	3	المحافظة على معدات العمل	90 %	54	نعم
55.56 %	30	التقليل من الحوادث المهنية	10 %	6	لا
18.51 %	10	التقليل من تلف المنتج	100 %	60	المجموع
20.37 %	11	التقليل من الأخطاء المهنية			
100 %	54	المجموع			

- الجدول يوضح رقم (17) إحصائيات الحوادث المهنية في مؤسسة تكرير البترول مصفاة ارزيبو:

2017		2016		2015		السنة
14		19		32		عدد حوادث مهنية
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الإحصائيات حسب الجنس
2	12	2	17	4	28	

المصدر : ( من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة والتي تتضمن إحصائيات من مصلحة الأمن الصناعي لثلاث سنوات الأخيرة )  
في هذا السؤال حاولنا رصد تمثلات العمال (المهندسين، والتقنيين) لمعرفة مدى مساهمة التكوين في خلق وعي مهني  
قصد جمع أكبر قدر من المعطيات للتعرف أيضا على مساهمة المؤسسة في نشر ثقافتها المهنية وفي هذا الصدد مثلت نسبة  
إجابة المبحوثين بنعم والتي قدرت بـ 90 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإجابة الخاصة بـ "لا" والمقدرة بـ 10% ويعود  
سبب هذا الارتفاع إلى أهمية التكوين ودوره في تحقيق وعي مهني الذي ينعكس على أداء المهام بطرق تتلائم وفق منصب

العمل ويظهر هذا أكثر من خلال الاقتراحات التي تم ترتيبها حسب أولوية العمال بحيث تصدر اقتراح التقليل من حوادث المهنة المرتبة الأولى بنسبة 55.56%، مما يوضح هذا أيضا وجود علاقة بين متغير التكوين والحوادث المهنية ويمكن الإشارة إلى دراسة بن شارف حسين الذي يرى أن "التكوين يقلل من حجم حوادث العمل الذي ينجم عن نقص الكفاءة في الأداء المهني وحجم الأخطاء المهنية والتكاليف المالية بنسبة 22.95% " (1)، وللتفصيل أكثر تحصلنا على إحصائيات تخص حوادث العمل لثلاث سنوات الماضية والمتمثلة في (2015\_2016\_2017) بحيث انخفضت نسبة حوادث العمل تدريجيا كما هو موضح في جدول الإحصائيات الخاص بميدان الدّراسة بحيث قدرت نسبتها في سنة 2015 بـ 32 شخص لكلا الجنسين أما سنة 2016 بـ 19 عامل وفي سنة 2018 انخفضت إلى 14 عامل من بين حوالي 400 عامل بالوحدات الإنتاجية، وهذا يشير إلى التقليل من نسبة حوادث العمل لذا فالتكوين يُعد أحد المتغيرات التي تساهم في التقليل من هذه الأخطار المهنية، وبالتالي تسعى المؤسسة لنشر ثقافة عمالية والتي "تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع..." (2) ويحتل احتمال التقليل من الأخطاء المهنية المرتبة الثانية بحيث قدرت بـ : 20.37% وهي نسبة متساوية للإناث والذكور فكلما قلت الأخطاء تميز الأداء بالجودة والتنوعية، ثم يأتي خيار المحافظة على معدات العمل المرتبة الثالثة والتي تمثلت نسبته بـ : 5.56% وفي المرتبة الأخيرة التقليل من تلف المنتج مما يخفض التكاليف على المؤسسة، فما يمكن استخلاصه أن أغلب العمال يحترمون مقاييس الأمن الصناعي مما يوفر على المؤسسة الكثير من الصعوبات سواء المادية أو البشرية .

---

(1) بن شارف حسين، نفس المرجع السابق، ص 94 .

(2) عبد المولى محمود، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، تونس، 1984، ص 155 .



- الجدول رقم (18) يبين أهمية التطبيق الموضوعي لقانون الترقية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
35 %	21	نعم
65 %	39	لا
100 %	60	المجموع

إن تسيير نظام ترقية الموارد البشرية يتم تحت إشراف رؤساء مصالح الوحدات الإنتاجية من خلال العملية التقويمية لكل عامل التي تراعي بدورها شروط كالانضباط في مواقيت العمل، وأداء المهام في وقتها وعملية تحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة أي "أن إجراءات الترقية تخضع مثلها مثل البعثات إلى التكوين تعتمد على مقاييس موضوعية كالمستوى التعليمي والأقدمية وكذا التقويم الأمبريقي للاستحقاق الشخصي"<sup>(1)</sup>، وتتم ترقية العمال بالمؤسسة (ميدان الدراسة) بحسب نمطها كالانتقال من منصب إلى منصب أعلى ولها شروط منها توفر مناصب شاغرة في الهيكل التنظيمي بحيث تتم هذه الترقية بالاختبار والأقدمية، المستوى التعليمي وغيرها كما توجد ترقية على أساس الاختبار وتدرس الملفات من طرف لجنة المستخدمين وهي التي لها قرار الترقية بحسب شروط الملف، وترقية على أساس تنقيط مبرمج من طرف المؤسسة كالمواظبة أو من خلال تقييم المشرف أو رئيس المصلحة وهذا النمط من الترقية بحسب توفر الناصب .

ومن خلال النتائج المدونة بالجدول رقم (18) التي تتضمن السؤال هل تطبق الترقية بموضوعية ؟ قدرت نسبة الإجابة بنعم بـ 35% ثم تليها نسبة الإجابة بلا والتي بلغت 65% وهذا قد يكون راجع للعمال الجدد وليس لهم خبرة مهنية ومن باب التوضيح وتحليل الإجابة أكثر تم طرح السؤال "في حالة الإجابة بلا لماذا؟" فأقر غالبية المبحوثين بوجود عدة ظواهر على رأسها المحسوبية (المعرفة) ، والقراية والجهوية بحيث تضمنت إجابة المبحوث رقم 6 و 25 "أن العمال الذين ينجزون مهامهم يجد تكون نسبة ترفيتهم ضئيلة" وفي ذات السياق يمكن الإشارة للدراسة التي قام بها **علي زكار ونصر الدين بوشيشة** بمركب السيارات الصناعية لروبية، بحيث تم طرح سؤال عن "أسس حق المطالبة بالترقية" تصدر الاحتمال الخاص بالمواظبة والعمل الجاد والمستوى التعليمي والمهارة المرتبة الأولى بنسبة 58.88 % وسجل احتمال المحسوبية نسبة مثلت 31.11% ، فبالرغم من ترتيب اختيار المواظبة المرتبة الأولى إلا أن الدراسة سجلت حقيقة لاقتراح المحسوبية "بأن

(1) زكار علي، بوشيشة نصر الدين، نفس المرجع السابق، ص 156 .

الإجابة عن السؤال كانت أكثر صراحة. إن هؤلاء العمال يؤكدون حرفيا بأن تسيير الترقية المهنية تغطي عليها المقاييس غير الرسمية على خلاف الفئة السالفة الذكر ويتجه خطاب هؤلاء نحو التنديد بظاهرة الممارسات غير الشرعية المهنية على مبدأ الاستحقاق بدل الحديث عن الأسس التي يقوم عليها الحق بالمطالبة بالترقية " (1) ومنهم من يرى أن مبدأ الترقية بحسب علاقات العمال مع الرؤساء نتيجة تفشي ظواهر غير رسمية مختلفة الأشكال، وبالتالي تمهيش معيار الاستحقاق الخاص بالترقية كما أجاب أفراد عينة الدراسة بحصولهم على ترقية بنسبة مئوية مثلت 35% مما يعني حصولهم على ترقية نتيجة التكوين أو تقييم أدائهم الذي سمح لهم بتنمية قدراتهم، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء المهني أو وجود أسباب غير رسمية كما تم شرحها سالفا مثل المعرفة ، المحسوبة.

#### - عامل الانضباط التنظيمي :

- الجدول رقم (19) يُبرز مدى التزام العمال بمواعيد الدخول والخروج في الأوقات التي تحددها المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	93.33%
لا	4	6.67%
المجموع	52	100%

تُدل المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) والتي تتعلق بمدى انضباط والتزام العمال بالأوقات الخاصة بدخول وخروج العمال للمؤسسة والتي تمثل نسبة الإجابة بنعم 93.33% وهي نسب عالية لكلا الجنسين فعدم الاستجابة واحترام مواعيد الدخول والخروج حسب برنامج المؤسسة يؤدي إلى فرض عقوبات تتعلق بخصوصيات من الأجور، و قد تكون النتائج وخيمة حتى على الحوافز، وبالتالي عدم التقيد بمواقيت العمل يؤثر سلبا على المؤسسة ، كما أنها توفر وسائل النقل وخدمات أخرى كالصحة بغرض الرفع من المستوى الإنتاجي، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى دراسة عبد العزيز شنيق الذي يرى "91% من أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تقدم خدمات للعمال ومن المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة والارتباط به.

(1) زكار علي، بوشويشة نصر الدين، نفس المرجع السابق، ص (165- 166) .

أكثر" (1)، فبالرغم من طغيان الجانب الاجتماعي بالمؤسسة على الجانب الاقتصادي إلا أن هذا لا يلغي تطبيق قوانين رديعة وصارمة كما بلغت نسبة آراء العمال الذين لا يلتزمون بالمواعيد التي تحددها المؤسسة بـ 6.67 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالإجابة المرتبطة بالاحتمال الخاص بنعم .

#### - الجدول رقم (20) مدى التزام المبحوثين بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	88.33%
لا	5	11.67%
المجموع	60	100%

فيما يخص موضوع احترام التعليمات التنظيمية يمكن الإشارة إلى الجدول رقم (20) بحيث بلغت نسبة إجابة المبحوثين بنعم والمثلة بـ 88.33 % وهي استجابة عالية للإجراءات التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والعمال وبالتالي تجنب الكثير من المشاكل التي قد يتعرض لها العمال كالطرد والتعرض للعقوبات والتي تؤثر بدورها على عرقلة المسار المهني للعامل وقد تقف حاجزاً أمام حصوله على التكوين والترقية، ولتحليل الإجابة أكثر تم طرح السؤال لماذا؟ بحيث أجمع أغلب أفراد العينة بضرورة الالتزام بالتعليمات لأن الأخطاء المرتكبة بالوحدات الإنتاجية لا ترحم العامل بحيث صرح كل من المبحوث رقم 7 و12 "في حالة ما إذا وقع حريق أو عطل لأحد الآلات يتحمل العامل كل المسؤوليات دون مراعاة أسباب أخرى كالنعب أو نتيجة خطأ بدون قصد لأن المؤسسة وطنية بالدرجة الأولى وهذه المؤسسة توكل كامل الشعب الجزائري" وبالتالي الالتزام بالتعليمات مسألة ضرورية. و قدرت نسبة الإجابة بعدم التزام المبحوثين للتعليمات أثناء إنجاز المهام بـ 11.67 % ويمكن تفسير هذا لوجود علاقات جيدة مع الرؤساء، وإذا كان بعض العمال لا يتقيدون بالإجراءات التنظيمية بحجة أنها تتسم بالبيروقراطية ذات المفهوم السلبي. ويمكن الإشارة إلى أحد الملاحظات المباشرة مثل تجنب ارتداء بعض العمال للملابس الخاصة بميدان العمل كالحوذة دون معاقبتهم أو حتى توجيه الملاحظات لهم بالإضافة إلى عدم التزام بعض رؤساء المصالح بارتداء ملابس العمل.

(1) حمداوي عبد العالي، أثر الحوافز على أداءات الأفراد (دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية أدرار)، تحت إشراف

الاستاذة بن ثابت يمينة، ماجستير تخصص العمل والتنظيم، وهران، 2013، ص (107 - 108).

ونستخلص من النتائج السابقة الذكر أن المؤسسة لا تمنح حرية ومرونة الأداء الذي يؤثر بدوره على تكوين العمال وبالتالي كبح العملية التحريمية أي لا تترك مجالاً للتجريب وإنما تستند على مبدأ التخطيط والبرمجة الروتينية .

- الجدول رقم (21): يمثل مدى معاقبة المؤسسة لكل من يخالف الأنظمة والتعليمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	80 %
لا	12	20 %
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول الموضح أعلاه والخاص بمسألة معاقبة المؤسسة لكل من يخالف الأنظمة والتعليمات تؤكد نسبة إجابة الباحثين بنعم 80% فهذا التصريح يدل على أن المؤسسة تطبق قوانين ردية كالحصم من الأجور وتوجيه الإنذارات سواء الشفهية أو الكتابية مثل التأخر، لذا عند الغياب ينبغي التبرير حتى لا يؤثر على الترقية أو امتيازات أخرى للمسار المهني، إضافة لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بالخطورة لأنّ التكاليف قد تكون بشرية ومادية فما تم ملاحظته وجود لوحة تتضمن القانون الداخلي للمؤسسة بكل مصلحة، ووجود لافتات وقائية تحرص على الالتزام مثلاً: منع التدخين واستعمال الهاتف خاصة بالوحدات الإنتاجية، مما يدل على أنّ المؤسسة تسعى لنشر ثقافة تنظيمية تحدم المؤسسة وتقلل من الحوادث المهنية وأداء المهام بحذر، كما بلغت نسبة إجابة أفراد العينة المبحوثة 20 % فعند ملامسة الاستمارة من طرف الطلبة أقر بعض الباحثين بوجود نوع من التمييز في العقاب بحيث يمتنعون عن معاقبة بعض العمال بالرغم من ارتكاب تجاوزات يلاحظها كل العمال، بالإضافة إلى حصولهم على امتيازات مما يؤثر على العمال المنضبطين كما أفصح بعض العمال أيضاً أن المؤسسة لا تعاقب الجميع بل توجد استثناءات للعقاب كالعمال المندمجين في النقابة أو العمال الذين لهم صفة التملق و(الشبيّة) للرؤساء بنقل عن ما يدور بين العمال والتجسس على بعضهم، فهذه الظواهر سائدة في مختلف مصالح المؤسسة التي صرح بها أكثر من مبحوث مثل: استمارة المبحوث رقم 8 "بأنّ التسبب والمصالح الخاصة هي التي تحرك العمال والمسؤولين على حد سواء" كما صرح المبحوث رقم 12 "تمت المعاقبة لضمان استمرارية المؤسسة".

فالعامل في المجال الصناعي يستدعي الجدية والانضباط والالتزام بالقوانين والتعليمات المتعلقة بالمؤسسة لتجنب التسبب والفوضى والطرق التقليدية التي ترفع من وتيرة الصراعات، خاصة وأن المؤسسة لها إسهامات اقتصادية وطنية إضافة لطبيعة نشاطها الذي يتسم بالخطورة . كما يمكن استخلاص أن الأداء المهني له اتجاهين الأول يتمثل في تلك القوانين والتعليمات التي تحددها المؤسسة للحد من مختلف السلوكات التي تقف حاجزاً أمام العملية التسييرية للمؤسسة، والاتجاه الثاني يتمثل في مختلف العلاقات الإنسانية الموجودة بين العمال للوصول إلى أهداف شخصية أو جماعية خارج دائرة التنظيم الرسمي .

- عامل الجهد المبذول :

- الجدول رقم (22): يبين تقييم الأداء كحافز لتحسين وتطوير أداء العمال بالمؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
66.67 %	40	نعم
33.33 %	20	لا
100 %	60	المجموع

تُبين النتائج المدونة بالجدول والتي تخص تقييم الأداء كحافز لتحسين وتطوير أداء العمال والذي يساهم في تمكين المؤسسة من معرفة مدى فعالية ونجاعة التكوين للعامل حسب منصبه ومثلت نسبة الإجابة بنعم 66.67 % فهذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإجابة بلا التي تمثل 33.33 %، فتقييم الأداء له أسس مثل الانضباط، السرعة في إنجاز المهام مع ضرورة أدائها في وقتها كلها عوامل تحفز العمال لتطوير مهاراتهم المهنية إذا كان هذا التقييم يعتمد على مقاييس موضوعية من طرف الرؤساء الذي سيساهم بدوره في حصول العمال على الترقية وتحسين أدائهم، فأثناء مقابلة رئيس مصلحة التكوين صرح بأن التقييم يكون كتابي مع الاعتماد على الملاحظة الميدانية أثناء إنجاز المهام فالحصول على الترقية يعتمد على أسس مبنية وليست عشوائية. كما أن فقدان المؤشر الموضوعي له أثر سلبي على المؤسسة والعامل بحيث يخلق بدوره التوتر وينعكس على روح المبادرة والتعاون والتخلص من المسؤولية، إضافة إلى قلة فعالية الأداء والغياب الفعلي لهذا المتغير يعطي الكثير من هامش التحرك من طرف الرؤساء و حتى المرؤوسين، وبالتالي توجيه أهداف المؤسسة لتحقيق مصالحهم الشخصية وحتى الولاء لمصالح جماعاتهم .

- الجدول رقم (23): يوضح تأدية المبحوثين للمهام في الوقت المحدد .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	93.33 %
لا	4	6.67 %
المجموع	52	100 %

إن أداء المهام يقترن بالجهد الذي يبذله العامل وإنجاز المهام المطلوبة في وقتها يعتبر ميزة أساسية لتحقيق التطور ورفع الإنتاجية، فالنتائج المدونة بالجدول تبرز أن غالبية مجتمع البحث صرحت بأداء المهام في الوقت المحدد وهذا ما تثبته النسبة المئوية المقدرة بـ 93.33 % فالعمل بالوحدات الإنتاجية يحتاج لإنجاز المهام في وقتها لأن أي تأخر يؤثر سلبا على المؤسسة ولطبيعة نشاطها الخطير، كما أن كمية العمل التي ينجزها العامل لا يمكن تحديدها من خلال قدرته الفيزيائية فقط وإنما الأوضاع والظروف المحيطة بمجال العمل، كما بلغت نسبة الإجابة أيضا بعدم تأدية المهام في وقتها بـ 6.67 % مما يمكن إرجاعه إلى عدم تعرض بعض المبحوثين للعقوبات وعدم اهتمامهم لعلاقاتهم الجيدة مع الرؤساء، أو الاعتماد على أسلوب الاتكال على بعض زملائهم .

- الجدول رقم (24) : يوضح بذل المبحوثين للجهد الكافي لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم و بالطريقة المطلوبة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	81.67 %
لا	11	18.33 %
المجموع	52	100 %

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن المعطيات التي تم الحصول عليها من البحث الميداني تبرز أن غالبية أفراد البحث أكدوا بذل الجهد المطلوب للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبلغت نسبة إجابتهم بـ 81.67 % خصوصاً على مستوى مصلحة الإنتاج والصيانة لأن صيانة الآلات يكون بشكل مستمر ودوري حتى لا تتعطل العملية الإنتاجية ويمكن الإشارة لأهمية الحوافز المبرمجة من طرف المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية والتي لها أثر إيجابي على أداء العامل ومن زاوية أخرى صرح بعض أفراد العينة بعدم بذل مجهود أثناء أداء الأعمال والتي بلغت نسبتهم 18.33 % قد يرجع هذا

لمعاملة المسؤل وإلى العملية الاتصالية التي تتجسد في الشكل الرسمي مما تجعل العامل يتعرض لأكراهات تؤثر على أداء مهامه، كما قد يرجع أيضا إلى ظروف العمل السيئة مثل المنطقة السادسة (zone 06) التي تقوم بإنتاج الزيوت في ظروف عمل جد سيئة، وهذا ما تم ملاحظته أثناء توزيع الاستثمارات.

- الجدول رقم (25): يبرز مدى تنسيق المبحوثين مع زملاء العمل لأداء المهام المسندة إليهم .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
83.33 %	50	نعم
16.67 %	10	لا
100 %	60	المجموع

يُساهم تنسيق المهام مع زملاء العمل في ربح الوقت وتبسيط الأداء ورفع الروح المعنوية للعمال، ونلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم بلغت 83.33 % وتعود هذه النسبة العالية إلى أهمية وضرة التنسيق في إنجاز المهام لأن عمل المهندسين والمتحكمين يحتاج للتنسيق، ويمكن الإشارة إلى عمل التقنيين الموجودين بالقاعة المركزية للمراقبة لكل الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة يحتاج إلى التقنيين أو متحكمين على المستوى الميداني فيتم الاتصال بهم في حالة زيادة ضغط المياه أو الغاز، مما يعني تدخل العمال التقنيين المتواجدين بميدان العمل، وفي حالة وجود خطر يتم التنسيق بين المتحكمين (التقنيين) والمهندسين، كما أنّ الذي يقوم بالعملية التكوينية (المكون) للعمال المتحكمين هم المهندسين المؤهلين للتكوين ما يعني أن لهم دراية وخبرة مهنية، كما تعبر الإجابة بعدم التنسيق مع زملاء العمل في إنجاز المهام بـ: 16.67 % حيث يمكن إرجاع هذه النسبة إلى وجود نوع من الصراعات أو عدم الاهتمام بالآراء والاقتراحات بين زملاء العمل كما يمكن الإشارة إلى أحد تصريحات المبحوثين رقم (4) "كل واحد يخدم خدمته وبعض زملاء العمل ما يمدّوش المعلومات و في الغالب تكون خاطئة باش يترقوا وبدافع الحسد وكي نغلط راني نتعلم ولكن نمد فرصة ليهم باش يگسبوا المسؤل، وعند الضرورة نزج للمشرف أو المسؤل على المصلحة " وهذا السبب هو أحد العوامل التي لا تسمح بالتنسيق بين زملاء العمل .

- الجدول رقم (26): يوضح أداء المبحوثين للأعمال و ما تتطلبه من مجهودات فكرية وبدنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	% 86.67
لا	8	% 13.33
المجموع	60	% 100

يلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أنّ المعطيات التي تم جمعها ميدانيا تبين أن معظم أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة قد أكدوا أنّ الأعمال التي يقومون بها تتطلب منهم بذل مجهودات سواء بدنية أو فكرية والتي قدرت نسبتهم بـ 86.67% كما صرح بعض العمال عن تآمرهم نتيجة التعب من خلال القيام بالأعمال الموكلة إليهم والتي بلغت نسبتهم 13.33% حيث يمكن تفسيرها نتيجة التنظيم الصناعي الذي لا يبالي بضرورة وأهمية العمل الإنساني مما قد يخلق للعامل التكيف فقط لتأدية مهامه، بالإضافة إلى وجود ضغوطات تفرضها المؤسسة عندما تحدد كمية معينة من الإنتاج مما يتطلب هذا مضاعفة العمل وبساعات إضافية لتغطية الكمية المطلوبة، وبالتالي هذه العملية قد تؤدي إلى إصابات وحوادث مهنية تؤثر على العملية الإنتاجية من جراء السرعة، مما يستدعي من المؤسسة تهيئة ظروف العمل ومراعاة الجانب الإنساني الذي له دور كبير على العملية الإنتاجية .

#### عامل العلاقات مع الزملاء والرؤساء

- الجدول رقم (27): يبرز أهمية العلاقات الجيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%81.67
لا	11	% 18.33
المجموع	60	% 100

يُبين الجدول رقم (27) نوع العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث تبين نسبة إجابة 81.67 % بنعم فهذه النسب تدل على وجود علاقات جيدة بينهما من خلال التعاون الذي يتطلب التنسيق عند أداء بعض المهام. وفي هذا



السياق يمكن الإشارة إلى دراسة عبد العزيز شنيق الذي يرى بأن نسبة 86.26% من أفراد عينة البحث الذين عبروا أنهم يحضون بمعاملة حسنة من قبل زملائهم في العمل وكذلك مرؤوسيهيم مما ولد شعور للعاملين أن المؤسسة ليست فقط مكان للعمل بل هي أكثر من ذلك بل هي بمثابة الأسرة الكبيرة كون أنهم يقضون ساعات طويلة فيها أكثر مما يقضونه مع أفراد عائلتهم الذي يخلق جو من المودة والتعاون والمحبة...." (1)، فالعلاقات الحسنة للعمال تشجع على العمل وبذل جهودات إضافية ولا تكفي معاملة الرؤساء الحسنة للمرؤوسين بل يستدعي أن تنطبق أيضا على العمال وتجنب استغلالها سلبيا على المؤسسة والعمال، لكن هذا لا ينفي وجود علاقات مبنية على أسس رسمية بحيث يعرف كل طرف واجباته ومسؤولياته نحو المؤسسة، أما نسبة إجابة أفراد العينة الذين صرحوا بعدم وجود علاقات جيدة مع أغلب المسؤولين بلغت 18.33% مما يعني وجود علاقات غير جيدة مع غالبية المسؤولين و التي تؤثر على سير علاقات العمل مما يساعد هذا في خلق عدم الاستقرار، وتفشي بعض المظاهر مثل البيروقراطية المستخدمة بين العمال و"المعرفة" أو التملق كما صرح كل من المبحوث رقم 46 و 27 و 19 "بالشيئة" وحتى الجهوية وخاصة القرابة، وأثناء توزيع الاستمارات وملاها مع المبحوثين تم لفت انتباه الباحثة وجود عدة شكاوي للعمال من طرف بعض الرؤساء، وهذا ما أفصح به بعض العمال بلامبالاة المسؤول وعدم التقدير الكافي للكفاءات وغياب الاتصال كتصريح المبحوث رقم 29 "بنقص الوعي المهني وزيادة فن التقييم الشخصي". وعليه في الغالب يتأثر أداء العمال بحسب سلوك ومعاملة الرؤساء فالتزام الرئيس بحرفية التنظيم الرسمي وما يتضمنه من قوانين ورقابة شديدة ينجم عنه عدة سلبيات مما يؤثر على فعالية أداء العمال الذي يرجع لمناخ العمل المتوتر الذي يوفره الرئيس أكثر من الاستقرار المهني .

---

(1) حمداوي عبد العالي ، نفس المرجع السابق، ص (113) .

- الجدول رقم (28): يبين أهمية العمل الجماعي في تحفيز المبحوثين للرفع من الأداء المهني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	85 %
لا	9	15 %
المجموع	60	100%

إن العمل بالوحدات الإنتاجية لميدان الدراسة يحتاج إلى العمل الجماعي، وهذا لمتطلبات طبيعة المنصب التي تفرض ديناميكية العمل الجماعي وفي ضوء المعطيات السابقة الذكر والمبينة أعلاه قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم 85 % مما يعني أن الاندماج في جماعات وفرق العمل والتعاون فيما بينهم يعد أكثر تميزاً مقارنة بالعمل الفردي لما له من انعكاسات إيجابية من تبادل الآراء ومناقشتها، إضافة إلى العمل من خلال فرق المناوبة التي تساهم في خلق روابط إيجابية سواء عملية أو اجتماعية فإذا قامت المؤسسة باستغلالها لخدمة أهداف التنظيم تنعكس بدورها على الأداء المهني، غير أن فكرة العمل الجماعي الذي يخلق التعاون داخل المؤسسة له عدة تفسيرات منها ماله علاقة بمصالح الفاعلين، وما يحققه من فوائد وتعاون ضمن إطار رسمي بالإضافة إلى التعاون الناتج عن التنظيم غير الرسمي، لذا فالتعاون يعد ثقافة في سلوك العمال بحسب ثقافة وبيئة المؤسسة وإذا كان حتمية رسمية بالمؤسسة فكل عامل له طريقته في البحث عن منطقة للاستقرار لضمان استمرارية مهنته ومصالحه، ويتراجع العمل الجماعي عند توتر العلاقات الإنسانية وانتشار الصراع داخل التنظيم كاحتكار المعلومات وسيادة الجو التأمري. كما تُبين الشواهد الكمية للإجابة التي تتضمن العمل الجماعي لا يحفز على رفع الأداء بنسبة مئوية قدرت بـ 15 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالاحتمال السابق، ويمكن تفسير هذا بوجود خلافات شخصية وصراعات بين العمال، وتراجع الاهتمام بجهود العمال من طرف المؤسسة فكلها أسباب تساهم في كبح العمل الجماعي والتعاون، ومنه يعتبر العمل الجماعي بحسب ثقافة المؤسسة التي تختلف من مؤسسة لأخرى الذي ينعكس بدوره على ضعف الأداء أو ارتفاعه .

- الجدول رقم (29): يبين أهمية الأداء في تحسين الاتصال بين كل من المحوثين والمشرفين أو المدراء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	73.33%
لا	16	26.67%
المجموع	60	100%

يرى غالبية عمال المؤسسة المدروسة كما هو موضح في الجدول رقم (29) أن الأداء له دور في تحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث قدرت النسبة المئوية للإجابة الخاصة بنعم بـ 73.33% مما يدل على أهمية الاتصال والأثر الذي تتركه تلك الدورات التكوينية للمشاركين التي تساعد بدورها بانسياب الاتصالات لمختلف المستويات، وبالتالي خلق جو ملائم لأداء المهام، ويمكن الإشارة إلى تعريف التون مايو للاتصال "بأنه نقل الأفكار للأفراد والجماعات بأي طريقة حتى ولو كان الصمت سبيلها"<sup>(1)</sup>، فالاتصال يخلق التفاعل الايجابي بين مختلف الفئات المهنية من خلال تبادل ومناقشة الأفكار التي تخدم المؤسسة والعمال، كما صرح بعض أفراد العينة بأن الأداء لا يساعد في تحسين الاتصال والمقدر عددهم بـ 16 شخص، وهذا قد يكون راجع لعدة مشاكل أبرزها قلة حوار الرؤساء والمشرفين مع العمال بحيث يتم التركيز على البعد الإنتاجي والمالي، مما يسمح هذا بالتأثير على العلاقات الإنسانية حتى المهارات الاتصالية المهنية. فعموض الحقوق والواجبات وعدم وضوحها يؤدي إلى جهل كل من العمال والرؤساء لما يترتب عنهم من مهام المرؤوسين واستخدام سلطة المنصب فقد يشكل هذا نوع من الصراعات التي تتعلق بالسنن أو حتى الأقدمية كلها عوامل تؤثر على أداء المهام التي قد تتسم بنوع من التهاون والتعاس، إضافة إلى ضعف المستوى التعليمي مما يعرقل العملية الاتصالية، وقد يرجع أيضا إلى اللغة التي لها خاصية ازدواجية الاستخدام، فتكوين العمال باللغة الفرنسية خاصة فئة المهندسين والتقنيين، ويرجع هذا لطبيعة عملهم، كما أن كل الوثائق المتعامل بها في المؤسسة باللغة الفرنسية في حين نجد بعض العمال يستعملون اللغة العربية وهي السائدة بحسب تكوينهم الجامعي مما يتشكل نوع من النفور والإكراه المهني الذي يخلق ردود أفعال مختلفة .

(1) عبد المولى محمود ، نفس المرجع السابق، ص 159 .

إنّ ما يمكن استخلاصه أنّ الثقافة الاتصالية الراقية تساهم في تقليص المسافات بين الرؤساء والمؤوسين وتخلق فضاء عملي يرفع من الرغبة في التكوين وتحصيل المعلومات التي تساعد في التشجيع على الأداء المتميز وتنمية المهارات المختلفة.

- الجدول رقم (30): مدى مشاركة المبحوثين مع زملائهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء مهامهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	90 %
لا	6	10 %
المجموع	60	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (30) مدى مشاركة العمال مع زملائهم في اتخاذ القرارات لأداء المهام بحيث أقر معظم أفراد العينة مشاركتهم بنسبة 90 % للتفصيل أكثر تم طرح السؤال للمبحوثين لماذا؟ فقد أشارت إجابة غالبيتهم لأجل التشاور لاتخاذ واختيار القرارات والحلول الصائبة، وتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من العمال الذين لهم خبرة في العمل وهذا ما أكده معظم المبحوثين كتصريح المبحوث رقم 21 الذي أقر "بضرورة الاستفادة من الخبرات المهنية للعمال" وقدر عدد المبحوثين الذين لا يشاركون مع زملائهم في اتخاذ القرارات بـ : 10 % وهذا من الطبيعي أن يكون الاختلاف بحيث يمكن تفسيره لعدم اهتمام بعض زملاء العمل، أو وجود صراعات تعيق مبدأ المشاركة والتي تخلق الاغتراب لدى بعض العمال فهذه المشاركة العمالية تُغير من المناخ التنظيمي نحو الأحسن وتضفي خصوصية ايجابية للمؤسسة .

- الجدول رقم (31): مدى اهتمام الرؤساء بالاقترحات والآراء التي يقدمها المبحوثين أثناء انجازهم للمهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	43.33 %
لا	34	56.67 %
المجموع	60	100 %

تُبين النتائج الإحصائية التي يتضمنها الجدول رقم (31) مدى اهتمام الرؤساء بالاقترحات والآراء التي يقدمها المؤوسين عند أداء المهام، بحيث تشير هذه الإحصائيات إلى أنّ نسبة الاهتمام بهذه الاقتراحات العمالية بلغت

43.33% فهذا الأسلوب له آثار إيجابية على التنظيم الذي قد يخلق المنافسة العمالية وتشجيعهم على الأداء المتميز، أما نسبة الإجابة بلا قدرت بـ 56,67% مما يدل على قلة الاهتمام بالمبادرات واقتراحات العمال كما يساعد هذا في كبح مشاركة العمال و حتى مساهمتهم و إبراز كفاءتهم التي قد يكون لها أثر إيجابي على المؤسسة، ويمكن الإشارة للمبحوث رقم 30 الذي صرح " بأن في غالب الأحيان يكلف الرؤساء العديد من الأعمال لعامل واحد لكونه متمكن ويقصوا باقي العمال من انجاز بعض المهام"، مما ينجر عن هذا ضغوطات تؤثر على العمل وحتى الدورات التكوينية لأن مهمة استخلافه ليست بالعملية البسيطة، كما يدل هذا على وجود نوع من المركزية والتسلط الذي قد يحدث صراعات ومشاكل تعيق سير المؤسسة وتعطيل العملية الإنتاجية، فما يمكن استخلاصه وجود فصل بين الذين يفكرون والذين يقومون بالعملية التنفيذية وهذا ما يساهم في تعزيز الفكر التaylorي التقليدي الكلاسيكي، وبالتالي بقاء واستمرارية سمات النظام المركزي المتسلط الذي لا يهتم بالكفاءة ومبادرات العمال الذي يخلق الأداء الروتيني والتهميش نتيجة التنظيم الرسمي، و تهيمش الإطارات التي لها خبرة وكفاءة مهنية وكذلك العمال الذين يشكلون خطر على الجهات المركزية باستعمال مركزية القرار، ومن خلال الملاحظة المستخدمة أن العمال الأقل ولاءً للجهة المركزية أكثر تهيمشاً فجميع العاملين يطمحون للاستقرار الشخصي الذي يتحقق من خلال انتهاج استراتيجيات منها الرسمي والغير الرسمي كالانضباط والعمل الجاد، أو الوشاية بالزملاء (التملق لرؤساء) وهناك من يلجأ للصراع الفاعلين يبحثون عن منطقة الأمان النفسي والمهني والأساليب الحمائية ضد التهديدات، كما تنتج سلوكيات تقلل من أهمية الاتصالات وتشكل ذهنيات تقف حاجزا وعائقا أمام التغير الذي يهدف للتطور، وبالتالي التأثير على الوسط المهني .

- الجدول رقم (32) يبين إحصائيات التكوين في مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (la Raffinerie):

2017	2016	2015	2014	2013		
303	235	172	177	125	عدد العمال الحقيقي	الإطارات
466	441	230	304	174	المشاركين	
4 673	10 750	7 312	1 694	657	الساعة/ اليوم	
505	354	418	360	206	عدد العمال الحقيقي	المتحكمين
644	727	429	429	227	المشاركين	
11 594	33 269	37 812	10 551	7046	الساعة/ اليوم	
4	3	/	7	/	عدد العمال الحقيقي	المنفذين
4	3	/	7	/	المشاركين	
12	7	/	56	/	الساعة/ اليوم	
812	592	590	544	331	عدد العمال الحقيقي	المجموع
1 114	1 171	659	740	401	المشاركين	
16 279	44 026	45 124	12 301	7703	الساعة/ اليوم	
76 373.49	135 951. 31	205 916.94	61 897. 55	42 908. 49	التكاليف ف ك دج	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات من المؤسسة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه رقم (32) الذي يشير لمعطيات إحصائيات التكوين الخاصة بالمؤسسة خلال خمس سنوات الأخيرة وهذا ابتداءً من 2013 إلى غاية 2017 لكل الفئات السوسيو مهنية من إطارات ومتحكمين ومنفذين فهذه المعطيات الموضحة في الجدول تُبين ارتفاع نسبة تكوين الإطارات تدريجياً ففي سنة 2013 بلغ العدد الحقيقي للعمال المتكونون 125، وهذا بصفة مستمرة إلى أن وصل عددهم إلى 303 خلال سنة 2017 مع الارتفاع الملحوظ لفترة التكوين أما بالنسبة للمتحكمين بلغ عدد العمال المتكونين 206 خلال سنة 2013 ليصل إلى 505، وتم تسجيل ارتفاع في الحجم الساعي للتكوين، وفي ضوء المعطيات السالفة الذكر والتي يمكن تفسيرها بأن المؤسسة تخصص برامج تكوينية للإطارات والمتحكمين للرفع من المعارف والمعلومات التي تساهم في تسهيل أدائهم وباستمرار . وهذه النتائج يمكن مقارنتها بفئة المنفذين التي تدل على أن هذه الفئة لم تتحصل على تكوين في سنة 2013 و2015

وفي عام 2014 بلغ العدد الحقيقي للعمال المتكويين 7 أفراد لينخفض في سنة 2017 إلى 4 عمال، فهذه النتائج تقضي إلى استنتاج أن المؤسسة تسهر على تخصيص برامج تكوينية مستمرة وبدون وجود قطيعة للإطارات والمتحكمين بحرص مرتفعة مقارنة بالفئة السوسيو مهنية للمنفذين والتي يتم تكوينهم بنسب جِد منخفضة وقد ينعلم تكوينهم بالرغم من تخصيص ميزانية مالية للتكوين هذا يرجع بسبب قلة الفئة السوسيو مهنية للمنفذين من جهة، ومن جهة أخرى يدل هذا على قلة اهتمام المؤسسة بتكوينهم ووجود نوع من السلطة والاموضوعية في تحديد الاحتياجات التكوينية التي تتم بالتنسيق مع رؤساء المصالح والمشرفون، وهذا قد يرجع أيضا لطبيعة عملهم الشاق، كما يقف هذا حاجزا أمام ترفيتهم وحتى في مجال تحصيل معارفهم وتطوير قدراتهم كونهم يقومون بالعملية التنفيذية .

- أهم مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سوناطراك:

♦ **IAP** : (Institut Algérienne de pétrole) المعهد الجزائري للبتروال الموجود في مراكز بومرداس، سكيكدة، أرزيو.

♦ **CPE** : (Centre De perfectionnement D'entreprise) مركز لإتقان المؤسسة الصناعية.

♦ **CFS** : (Centre Formation de Sécurité) مركز التكوين للأمن الصناعي.

## خاتمة الفصل الثالث:

يعتبر المورد البشري المصدر والمحرك الأساسي لخلق القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يستدعي هذا تكوينه المستمر من خلال اكتسابه لمعارف وقدرات تمكنه من أداء المهام بالشكل المطلوب، لذا يعتبر الأداء المهني مفهوم واسع بحيث يتعلق بسلوك كل من الفرد والمؤسسة ولأنه لا يخضع لعامل الثبات، مما يستوجب متابعته باستمرار باستخدام تقييم الأداء لمعرفة نقاط الضعف ومحاولة تداركها .

من خلال الدراسة التي تم إجرائها تُبين أنّ التكوين له أهمية ودور على الأداء المهني من خلال أبعاده المتمثلة في الانضباط والجهد المطلوب لإنجاز الأعمال، العلاقة مع الزملاء، بحيث تُبين أن التكوين المستمر يؤثر على الأداء المهني كما بيّنت الدراسة وجود الانضباط لدى العمال والالتزام بمواقيت العمل، إلا أن بعد العلاقات بين العمال ( الرؤساء و المرؤوسين) يخلق بعض السلوكات والظواهر منها ما هو ايجابي ومنه ما هو سلبي، مما يستدعي التعرف على هذه الظواهر خاصة السلبية حتى لا تؤثر على أداء الفرد والمؤسسة والتي تنعكس بدورها على العملية الإنتاجية للمؤسسة .



## الخلاصة العامة:

إنّ دراستنا لموضوع " أثر التكوين على الأداء المهني"، من خلال البحث والمعالجة الميدانية التي تم إجرائها بمؤسسة تكرير البترول لمصفاة أريزو (la Raffinerie) والتي كانت مبنية على فرضيات، وبالاعتماد على مجموعة من مصادر البحث وجمع معلومات المقابلة والاستبيان التي تم جمعها ميدانيا، سيتم عرض النتائج المتوصل إليها بحسب ما يتوافق مع الفرضيات .

يظهر الأثر التنظيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التكوين والأداء من خلال الأبعاد التي تم افتراضها واختبارها ميدانيا وعرض النتائج الكمية السالفة الذكر التي سيتم مناقشتها بتحليل أثر التكوين على الأداء بأبعاده على النحو التالي:

**1.** يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء المهني ببعده المتعلق بالانضباط الذي يظهر في استفادة العمال من الدورات التكوينية لأداء المهام الموكلة إليهم باكتسابهم للمعارف، مما يزيد ويرفع من مستوى ثقافتهم ووعيهم التنظيمي من حيث التزامهم بالتعليمات والإجراءات المحددة من طرف المؤسسة وعند اختبار بعد الانضباط تم إدراك غالبية العمال (المهندسين و المتحكمين) لمسؤولياتهم اتجاه التزامهم بمواعيد الدخول والخروج لمواقيت العمل بحسب ما يتوافق مع المؤسسة، وتقيدهم أيضا بالتعليمات لأن مخالفتها ينجر عنه عواقب تؤثر على مناصب عملهم وحتى مساهمهم المهني من حوافز وترقية هذا ما يبرزه الجدول رقم (19) و (20)، كما أن هذا الانضباط لا يستند إلا على استخدام التخطيط لبرمجة سلوك الفاعلين دون هامش الحرية والتصرف في العمل، وبالتالي التركيز من طرف الإدارة على الإجراءات الرسمية يجعلها بعيدة عن المرونة وصعوبة التكيف مع الظروف مما يثقل العملية التسيرية وتقيد كل فرد بما يقضي على روح الإبداع والابتكار ويعزز الروتين المهني .

وتظهر السياسة التكوينية للمؤسسة أيضا من خلال مساهمتها في خلق وعي مهني بالتقليل من الحوادث والأخطاء المهنية أثناء إنجاز المهام والتعرض للعقوبات في حالة التعمد بعدم الالتزام بها، و يمكن توظيف هذا الوعي المهني أيضا من خلال اطلاع غالبية العمال على النظام الداخلي الموجود في كل مصلحة والجدول رقم (16) يوضح هذا(أنظر في الصفحة (58).

**2.** الجهد المبذول للعمال يعد أحد أبعاد الأداء الذي تم اختباره من خلال أثر التكوين في تحسين الأداء الذي يظهر في إنجاز المهام في وقتها المحددة وهذا ما أكدته غالبية أفراد الدراسة، فالوقت والجهد المبذول من طرف الفاعلين بالمؤسسة من

أهم المؤشرات لتنميتها لأن الهدف المركزي للمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها تحقيق أكبر قدر من المردودية، كما أن بذل العمال للجهد المطلوب يستدعي حوافز مادية ومعنوية والتكوين يعد من أحد المحفزات المعنوية، إضافة إلى تهيئة الظروف المحيطة بميدان العمل الذي يستدعي أيضا التنسيق بين مختلف الفئات العمالية للتخفيف من ضغوط العمل والجدول رقم (23) يُبين بدوره توضيحات أكثر(أنظر الصفحة (65))، فكلها عوامل تؤثر إما سلبا أو إيجابا بحسب ما تتوفر عليه المؤسسة .

**3.** عامل التكوين والعلاقة مع الزملاء في أداء المهام بمؤسسة تكرير البترول لأرزيو يستدعي وجود علاقات عملية واجتماعية من خلال تلك الاتصالات بين كل من الرؤساء والمؤوسين، لذا فالالاتصال له أهمية في بناء تلك العلاقات الإنسانية الجيدة لمختلف الفئات المهنية، كما أن الاتصال المرتبط بتأدية الأعمال ينشأ داخل المؤسسة من خلال التنسيق في إنجاز المهام بحيث تتشكل شبكات اتصالية مرتبطة بنظام اجتماعي، فتلك العلاقات سواء الاجتماعية أو المهنية الجيدة تساهم بدورها في رفع الأداء وخلق مناخ تنظيمي محفز و الجدول رقم (30) في الصفحة رقم 71 يبرز تأكيد العمال على ضرورة مشاركة زملاء العمل في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز المهام بنسبة 90 %، وهذا مؤشر ايجابي يؤدي إلى تحسين الأداء الذي يعود بدوره حتى على الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية كما أنّ هذه العلاقات المهنية بين العمال تتضمن بعض السلوكات السلبية من طرف المؤسسة أو الفرد مثل: الوشاية بالزملاء وضعف المشاركة العمالية، من خلال عدم الاهتمام باقتراحاتهم الخاصة بالعمل، وبالتالي اعتبارهم مجرد أدوات تنفيذ مما يؤثر على الأداء المهني .

إن دراستنا لموضوع التكوين والأداء المهني تنقل تجربة ميدانية ولو بجزء بسيط من واقع مؤسسة تكرير البترول بأرزيو يمكن من خلالها إدراك بعض المعوقات والصعوبات التي تقف حاجزاً أمام تحقيق التنمية خاصة فيما يتعلق بإدراك وفهم تلك العلاقات والقيم الموجودة بين الفاعلين (الموارد البشرية) بالمؤسسة في نطاق تنظيمات الإنتاج الصناعي ومحاولة التعرف عليها ولو بالقدر القليل نظرا لما تكتسبه من أهمية ودور على مختلف العمليات الإنتاجية خاصة وأنّ المؤسسة المدروسة لها مساهمات اقتصادية وطنية، وهذا ما يزيد ويرفع من توجيه الاهتمامات التي تمس مختلف المستويات مع إجراء الدراسات المتعددة الإشكاليات لفهم أجزاء المادة السوسولوجية، وما تتعرض له من ظواهر متباينة الاتجاهات التنظيمية .

من خلال الدّراسة الميدانية وجمع المعطيات ومناقشها حول الأثر الذي يتركه التكوين المهني على الأداء من حيث الالتزام بالانضباط وبذل الجهد المطلوب لإنجاز المهام تبين أن المؤسسة الاقتصادية تسهر على تطبيق برامج تكوينية الذي توضح من خلال النتائج، وهذا ما أكدته الفرضيات كما أن تأدية المهام تساهم في خلق وإنشاء علاقات وشبكات اتصالية داخل المؤسسة بين كل من الرؤساء والمرؤوسين من شأنها تحقيق تلك التفاعلات المهنية، ومما سلف يتبدى لنا استحلاصه أن الأداء يتأثر بجودة التكوين المهني مما يساهم هذا الأخير في تحسينه .

و إجمالاً يمكن القول أن التكوين المستمر والأداء المهني له أهمية في المؤسسة لأنه يساهم في تحسين أداء العامل ويساهم في خلق وتشكيل ثقافة مبنية على معارف ومهارات علمية مع الإشارة إلى أنه رغم العينة البسيطة لهذه الدّراسة بينت لنا حقيقة من خلال المتغيرات والأبعاد الدراسية واقع يطرح صورة الانضباط والالتزام بقواعد قانونية في تأدية المهام ولكن يتضمن في طياته تفشي بعض المظاهر التقليدية التي تتسم بالاموضوعية كالمحسوبية والجهوية والمعرفة والتي تقف عائقاً لمختلف الوظائف في الحصول على الترقية والتكوين، فكلها عوامل تساهم في حجز وكبح الثقافة الإبداعية والمبادرة الإيجابية وتُعرقل سير العملية الإنتاجية لأنها تؤثر على تلك العلاقات المهنية بالدرجة الأولى وتنعكس بدورها على صورة المؤسسة، كما أن العمال يبحثون عن منطقة الأمان والاستقرار المهني ضد بعض التهديدات فيتخذون من بعض الاستراتيجيات كالصراع أو الوشاية بالزملاء لضمان استمرارية العمل وكسب ثقة الرؤساء فكلها عوامل تعيق تطوير وتغير المؤسسة نحو التقدم.

إنّ الاقتصاد الوطني ينطوي على مدا خيل البترول مما يدل على أهمية مؤسسة سوناطراك في المحيط التنظيمي سواء محليا أو عالميا الذي يستدعي تشجيع البحث في رواسب المؤسسة والصعوبات التي تواجه سياستها التكوينية حتى تستطيع مواكبة مختلف التطورات و لتحقيق ميزة تنافسية .

# قائمة المراجع

- قائمة المراجع:

- أولاً: الكتب باللغة العربية :

- 1) أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2012 .
- 2) أفيلاي مصطفى، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت(لبنان)، 2002 .
- 3) بلقاسم سلاطية، علي غربي، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 4) بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2015 .
- 5) بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ( الجزائر)، 2010 .
- 6) بوحوش مصطفى، محمود الذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2007 .
- 7) بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار النشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2018 .
- 8) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2014 .
- 9) دنيس كوش (ترجمة منير السعداني)، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت (لبنان)، 2017 .
- 10) زكار علي بوشويشة نصر الدين، الديناميكيات الإجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأبيار(الجزائر)، 2013 .
- 11) طلعت ابراهيم، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
- 12) عبد المولى محمود، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب (طبعة الشركة التونسية لفنون الرسم)، تونس، 1984 .
- 13) إنذارة محمد محمد يوسف، الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني، عمان ( الاردن) 2010 .

14) عودة الهلالات علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2016.  
15) قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

16) محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979 .  
17) محمد كمال مصطفى، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مرك ز الخبرات المهنية للإدارة، ميك (القاهرة)، 2015 . محمد يوسف، الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني، عمان (الأردن) 2010 .

- ثانيا: مذكرات وأطروحات الدكتوراه والماجستير :

1) بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية (رسالة ماجستير)، تحت إشراف الأستاذ زمور زين الدين، 2011-2012 .

2) حمداوي عبد العالي، أثر الحوافز على أداءات الأفراد (دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية أدرار)، تحت إشراف الأستاذة بن ثابت يمينة ماجستير تخصص العمل والتنظيم، 2013 .

3) محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011. الصادرة عن [https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860f30cb6c9f\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860f30cb6c9f_1.pdf) بتاريخ:

2018 /01/22 على الساعة : 12:00 زوالا.

4) مولاي مراد الحاج، العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات، (رسالة دكتوراه دراسة لمصنع الزنك بالغزوات (تلمسان)، تحت إشراف الأستاذ العلاوي أحمد، بجامعة وهران، 2005.

- ثالثا: المجالات:

1) سلاطية بلقاسم، سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري (قسنطينة)، العدد 10، 1998 .

- رابعا: القواميس:

1) معجم الفبائي في اللغة والأعلام، جبران مسعود، دار العلم للملايين، 2003 .

- 1) **Allégre Claud Blanche, Anne Elisabeth Andréassia , Gestion des Ressources Humaines, bibliothèque royal de Belgique, 1<sup>er</sup> édition , bruxeles ( belgique), 2008 .**
- 2) **Barraud Jacqueline, Françoise Kittel , Martin Moule, la fonction ressources humaines, dunod, paris, 2004 .**
- 3) **Marcelle Stroobants, Sociologie du Travail, Edition Nathan, Paris, 1993.**
- 4) **Soyer Jacques, fonction formation, édition d'organisation, 2eme édition, 1999, paris .**

# الملاحق



## قائمة الملاحق :

الملحق رقم 01 : دليل الاستبيان خاص بالعمال

الملحق رقم 02 : دليل المقابلة خاص برئيس مصلحة التكوين

الملحق رقم 03 : فهرس الجداول

الملحق رقم 04 : مدخل للمؤسسة الوطنية لتكرير البترول بأرزيو (سوناطراك) ( تعريف المؤسسة )

الملحق رقم 05 : استبيان خاص بالتقييم (مباشرة بعد إنهاء التكوين) .

الملحق رقم 06 : بطاقة تقييم المؤسسة

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## الاستبيان

ملحق رقم (1): يبين الاستبيان أثر التكوين على الأداء المهني لدى عمال مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو

الاستبيان رقم.....

سيدي، سيديتي

في إطار تحضير مذكرة الماستر حول علم الاجتماع والعمل والتنظيم الموسومة بـ: "أثر التكوين على الأداء المهني لدى عمال مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو" تقدم الطالبة هذا الاستبيان، المطلوب منك تعاونك المشكور لإتمامه بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة مع تعليل السؤال المفتوح، وهذا لغرض علمي ولا تعطى تفاصيله الفردية لأي جهة، لذا الرجاء منكم الإجابة بصدق والإسهام في إنجاز هذا البحث.

البيانات الشخصية والمهنية :

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 5 سنوات  (5-10 سنوات)  (11-15 سنة)

(16-20 سنة)  أكثر من 20 سنة

الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي

الفئة السوسيو مهنية: منفذ  متحكم  إطار

الأقدمية في العمل: .....

عدد الدورات التكوينية: 1-3 مرات  4-6 مرات  أكثر من 6 مرات

المحور الأول : التكوين :

1) هل تلقيت تكوينا عند التحاقك بمنصبك؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم، كم دامت مدّة تكويّنك؟

- أقل من شهر  شهر إلى 3 أشهر  4 أشهر إلى 6 أشهر  أكثر من 6 أشهر

2) هل يخضع العمال باستمرار للتكويّن؟ نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم، هل تمّ التكوّين

من خلال: المشرف المباشر  - خبراء خارج المؤسسة  - المراكز التابعة للمؤسسة

أخرى أذكرها .....

3) هل تتوافق برامج التكوّين مع طبيعة منصبك؟ نعم  لا

4) هل وُقِّمُ التكوّون بين المعلومات النظرية والتطبيقية العملية؟ نعم  لا  أخرى أذكرها.....

5) هل لديك رغبة في الاستفادة من فترات تكويّنية لإتقان عملك أكثر؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لأجل:

الترقية  لتحسين القدرات والكفاءات  لإكتساب المعارف والتعرف على تقنيات حديثة

6) هل ساهم التكوّين من فرص ترقيتك بالمؤسسة؟ نعم  لا  في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

7) هل مدّة التكوّين كانت كافية لتحقيق أهدافك؟ نعم  لا

8) هل أنت على اطلاع بالنظام الداخلي للمؤسسة؟ نعم  لا

أخرى أذكرها .....

9) هل تمّ تقييمك مباشرة بعد تكويّنك؟ نعم  لا

10) هل ساهم التكوّين في خلق وعي مهني؟ نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

للمحافظة على معدات العمل  - التقليل من تلف المنتج

التقليل من الحوادث المهنية  - التقليل من الأخطاء المهنية

11) هل ترى أن قانون الترقية يطبق بموضوعية؟ نعم  لا  في كلتا الحالتين أذكر لماذا؟....

.....

المحور الثاني : الأداء المهني (بعد الإنضباط)

- 12) هل تلتزم بمواعيد الدخول والخروج في الأوقات المحددة للمؤسسة ؟ نعم  لا
- 13) هل تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند قيامك بمهامك؟ نعم  لا
- 14) هل تعاقب مؤسستك كل من يخالف الأنظمة والتعليمات؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟ .....

- 15) هل يمثل تقييم الأداء حافزا لتحسين وتطوير أدائك ؟ نعم  لا

بعد الجهد المبذول :

- 16) هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟ نعم  لا
- 17) هل تبذل الجهد الكافي لتنفيذ الأعمال الموكلة إليك بالطريقة المطلوبة؟ نعم  لا
- 18) هل تقوم بالتنسيق مع زملاء العمل لأداء المهام المسندة إليك؟ نعم  لا
- 19) هل عملك يتطلب بذل مجهود فكريا وبدنيا وبمستوى مرتفع؟ نعم  لا

العلاقة مع الزملاء :

- 20) هل لديك علاقات جيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة؟ نعم  لا

في كلتا الحالتين أذكر لماذا ؟ :,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

- 21) هل العمل الجماعي يحفز في الرفع من الأداء المهني؟ نعم  لا
- 22) هل الأداء الذي تقوم به يساعدك في تحسين الاتصال بينك وبين مشرفك ومديرك؟ نعم  لا
- 23) هل تشارك مع زملائك في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء مهامكم؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا ؟ .....

- 24) هل يهتم رؤساؤك بالاقترحات والآراء التي تقدمها عند إنجاز مهامك ؟ نعم  لا

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## دليل المقابلة

- ملحق رقم (2): يبين دليل المقابلة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: السن: المستوى التعليمي:  
الأقدمية المهنية: الحالة العائلية: الفئة السوسيو مهنية:

المحور الثاني : التكوين والأداء المهني

1 - ما هي الخطوات التي يتم من خلالها تصميم مخطط التكوين بالمؤسسة ؟

.....

2) ما هي الصعوبات التي يواجهها التكوين بالمؤسسة ؟

.....

3) كيف يتم تقييم نتائج التكوين ؟

.....

4) كيف يتم تقييم أداء العمال ؟

.....

## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
الجدول رقم (1)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	46
الجدول رقم (2)	التوزيع العمري لمجتمع البحث	46
الجدول رقم (3)	الحالة العائلية لمجتمع البحث	47
الجدول رقم (4)	توزيع مفردات العينة حسب مؤشر الأقدمية المهنية	48
الجدول رقم (5)	الفئة السوسيو مهنية لأفراد العينة	48
الجدول رقم (6)	عدد الدورات التكوينية للعمال	49
الجدول رقم (7)	تلقى الباحثين تكويناً مباشراً عند التحاقهم بمناصب عملهم	50
الجدول رقم (8)	يتضمن مدى خضوع العمال باستمرار للتكوين	51
الجدول رقم (9)	يبين توافق برامج التكوين مع طبيعة المنصب	52
الجدول رقم (10)	يبين مدى توفيق المكونات بين المعلومات النظرية والتطبيقية	53
الجدول رقم (11)	مدى رغبة الباحثين في الاستفادة من فترات تكوينية لإتقان العمل.	54
الجدول رقم (12)	يوضح مدى مساهمة التكوين في خلق فرص الترقية بالمؤسسة.	55
الجدول رقم (13)	يبين مدة التكوين كانت كافية لتحقيق أهدافك.	56
الجدول رقم (14)	يوضح مدى اطلاع العامل على النظام الداخلي للمؤسسة	56
الجدول رقم (15)	مدى التقييم المباشر بعد التكوين.	57
الجدول رقم (16)	يبرز مساهمة التكوين في خلق وعي مهني.	58
الجدول رقم (17)	إحصائيات الحوادث المهنية في مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو	58
الجدول رقم (18)	يبين أهمية التطبيق الموضوعي لقانون الترقية بالمؤسسة	60
الجدول رقم (19)	يبرز التزام العمال بمواعيد الدخول والخروج في الأوقات التي تحددها للمؤسسة	61
الجدول رقم (20)	مدى التزام الباحثين بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ المهام	62
الجدول رقم (21)	يمثل مدى معاقبة المؤسسة لكل من يخالف الأنظمة والتعليمات	63
الجدول رقم (22)	يبين تقييم الأداء كحافز لتحسين وتطوير أداء العمال	64
الجدول رقم (23)	يوضح تأدية الباحثين للمهام في الوقت المحدد .	65
الجدول رقم (24)	يوضح بذل الباحثين للجهد الكافي لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم و بالطريقة المطلوبة	65
الجدول رقم (25)	يبرز مدى تنسيق الباحثين مع زملاء العمل لأداء المهام المسندة إليهم	66
الجدول رقم (26)	يوضح أداء الباحثين للأعمال و ما تتطلبه من مجهودات فكرية وبدنية	67
الجدول رقم (27)	يبرز أهمية العلاقات الجيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة	67
الجدول رقم (28)	يبين أهمية العمل الجماعي في تحفيز الباحثين للرفع من الأداء المهني	69
الجدول رقم (29)	يبين أهمية الأداء في تحسين الاتصال بين كل من الباحثين والمشرفين أو المدراء .	70
الجدول رقم (30)	مدى مشاركة الباحثين مع زملائهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء مهامهم	71
الجدول رقم (31)	مدى اهتمام الرؤساء بالاقترحات والآراء التي يقدمها الباحثين أثناء انجازهم للمهام	71
الجدول رقم (32)	يبين إحصائيات التكوين في مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو (la Raffinerie)	73

مدخل للمؤسسة الوطنية لتكرير البترول بأرزيو (سوناطراك)

#### ◆ تعريف المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بأرزيو (سوناطراك) :

مؤسسة تكرير البترول (أرزيو) (la Raffinerie) : هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز (RA1Z) الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام ( المحلي والمستورد) إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها الداخلية و الخارجية، تم بناء مصفاة أرزيو في إطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973 و لقد صممت لغرض معالجة :

• النفط الخام لحاسي مسعود ؛ النفط المستورد لإنتاج الزيت، تلبية للاحتياجات الأساسية من الوقود - الزيوت - الزيت للسوق الوطنية، تصدير المنتجات الزائدة للنفط -الكيروزيت والفيول.

• وضع حجر الأساس في 19 جوان 1970 حيث تبرع مساحة هذه المؤسسة على مساحة 150 هكتار و بدأ انطلاق الوحدات في الإنتاج في شهر جويلية 1972 بوحدة المنافع وبعد فترة انطلقت الوحدات الأخرى للمصفاة بالعمل في شهر مارس 1973 واستلمت مؤقتا في 17 جوان 1973.

و لتلبية طلب السوق من الزيت، فإن حجم الوحدات الإنتاجية من الزيت زاد من 65000 طن إلى 120000 طن سنويا و الزيت المؤكسد من 5000 طن إلى 20000 طن سنويا. وفي سنة 1978 ونظراً للاحتياجات الهامة من الزيوت أنشئت مجموعة إنتاجية متكاملة لإنتاج 120000 طن سنويا للزيوت وعلى أساسها انطلقت هذه المجموعة والتي تضم الوحدات التالية: المنافع، الزيوت القاعدية، البريفينات والشموع، المزج والتكليف، إستلام وإرسال الزيوت القاعدية.

- مصفات أرزيو تعالج: 3.6 مليون طن في السنة من البترول الخام الصحراوي و 280000 طن من الخام المشبع المستورد لإنتاج الزيت. يبلغ عدد عمالها : 1265 عامل لمختلف الرتب.

## 2. أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

ففي بداية نشأتها كانت تسمى "نفتاك" (Naftek) وفي سنة 1984 تم تحويلها إلى (raffinerie)، إضافة إلى وجود مركبات مستقلة عن بعضها البعض إلا أنه تم بعد إنشاء المديرية العامة "أفال" (Aval) بوهران فأصبحت المركبات لأرزيو وبطيوة تابعة لها، وبالنسبة لبعض القرارات تأتي من المديرية العامة بالجزائر العاصمة .

### 3. أهم المصافي الموجودة على مستوى القطر الجزائري:

\* (RA1K): مصفاة سكيكدة : إذ تبلغ معالجتها للبتروال الخام بـ: 15 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـ: 277 ألف طن/ السنة.

\* (RA1Z): مصفاة أرزيو قدرة معالجتها للبتروال الخام تقدر بـ 1.5 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـ: 320 ألف طن/ السنة.

\* (RA1G): مصفاة الجزائر خاص فقط لمعالجة البتروال الخام التي تبلغ قدرة المعالجة في 2.5 مليون طن.

\* (RA1 AR): مصفاة حاسي مسعود تبلغ قدرة معالجتها للبتروال الخام حوالي 1.3 مليون طن/ السنة



ACTIVITE LRP / POLE RAFFINAGE  
RAFFINERIE D'ARZEW

Intitule de formation : <b>GESTION ADMINISTRATIVE</b>	
Organisme : <b>CENTRE DE PERFECTIONNEMENT</b>	
Date Début : <b>04/03/2018</b>	Date Fin : <b>08/03/2018</b>
Métier : <b>FST</b>	Domaine : <b>Gestion Personnel</b>
Lieu : <b>Ain El Bia</b>	
S APS	9900

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes. Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

**4 (Très satisfait) - 3 (Satisfait) - 2 (Peu satisfait) - 1 (Insatisfait)**

Axes d'évaluation	1	2	3	4
<b>1- Qualité pédagogique de la formation</b>				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Exercices études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
<b>2- Le formateur</b>				
Maitrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication et logistique				
<b>3-Environnement et logistique</b>				
Accueil				
Organisation				
Salle de Formation / équipements				
Hébergement				
Restauration				
<b>4- Groupe</b>				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
<b>5-Appréciation globale</b>				
Information préalable sur le contenu de la formation				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

بطاقة تقييم  
Fiche d'évaluation

Nom prénom : HEBALI MERIAMA

Objet de recherche : PROJET FIN D'ETUDE

Nom de l'encadreur : Mr. D. HAMBA ZERIGAT

Spécialité : Sociologie de Travail

Evaluation

Assiduité : Ponctuelle et suit correctement le planning.

Adaptation à l'entreprise : étudiante sociale et communicative

Comportement : sérieuse, travailleuse, toujours à l'écoute.

Observations générales : l'étudiante est prête à confronter  
le monde du travail,

Très bien

Signature du tuteur en entreprise :

A circular blue stamp from the University of Algiers, Faculty of Social Sciences, Department of Sociology of Work. The stamp contains the text: "Division Raffinage", "Ressources Humaines / RAIZ", and "ACTIVITÉ AVANCÉE". Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink that reads "D. HAMBA ZERIGAT".

