



ماستر : علم الإجتماع عمل و تنظيم

قسم : علم الإجتماع

## مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الإجتماع عمل و تنظيم

تحت عنوان

واقع التكوين وأثره أداء على العامل  
دراسة ميدانية في فرع تريفيلور -مدينة وهران-

تحت إشراف :  
الدكتورة: مولاي الحاج مراد

من إعداد الطالبة :  
- بودينار نوال

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة وهران 2	رئيسا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	- مولاي الحاج مراد
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- رمعون حسان
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	- مرضي مصطفى

2017-2016

## مقدمة عامة

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية واستبدالها بأخرى أكثر حركية، محاولة في ذلك التوصل إلى أجدى الطرق وأحسنها في تدبير الموارد البشرية، ولعل من أبرز ما أحدثته التغيرات والتحولات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري، وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية. وبما أن المورد البشري يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تحوله إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الدافعة لنجاحه، وقصد تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقتها وتنميتها من خلال عملية التكوين والتنمية والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز.

ولازال موضوع التكوين يثير اهتمام الدوائر العلمية باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، فالباحثون يفكرون في كيفية الاستفادة من القوة العاملة وزيادة الانتاج، مع ضمان استقرارها واستمرارها بالعمل في المؤسسة .

اختلف الباحثون في دراسة هذه المشكلات فالمدرسة العلمية قد أولت اهتمامها للطرق العلمية والتكوين المستمر للعمال، بغية زيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من الطاقات الممكنة للعامل دون مراعاة للطبيعة الإنسانية، بينما أولت مدرسة العلاقات الإنسانية في بحوثها الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتكوين النفسي والاجتماعي للعامل لزيادة الإنتاجية، وقد وجهت بحوثها نحو المهارات والروح المعنوية... إلا أنها لها هدف مشترك وهو تحقيق الاستفادة الممكنة من العامل لتحقيق الفعالية، لكن غالبية دول العالم الثالث منها الجزائر ومنذ نيلها الاستقلال وهي تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف، وإنماء مؤسساتها والحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تحولها أن تنهض باقتصاديات مؤسساتها،

إلا أنه على الرغم من ذلك الجهد المبذول تبقى تعاني من العجز وعدم الفعالية. وتعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على كفاءة ومدى فعالية الموارد البشرية مما يجعلها تولي اهتماما كبيرا لتكوين مستخدميها، ويعتبر التكوين ركيزة من ركائز المشروع التنموي.

إن إكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة والعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة تكوين وتأهيل هذه الموارد.

لهذا زاد الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة نتيجة التغير

التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحى إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة.

فالتكوين يعتبر عملية تهدف إلى اتقان العامل لعمله وتكيفه مع الظروف البيئية، فالعامل أثناء قيامه بالتكوين يكتسب معرفة جديدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة التي تساهم في تطوير لمهارات وقدرات العامل التي تؤثر على الاتجاهات وتحسين الأداء مما يؤدي إلى الرفع من إنتاجيته وهذا ما يجعل العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ومن ضمن الدراسات التي تطرقت للموضوع، دراسة بلقاسم سلاطينية<sup>1</sup> حول التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، وتعد هذه الدراسة مزيجا بين الدراسة النظرية التي ارتكزت أساسا في محاوره أبرز الاستنتاجات التي خلصت إليها أهم البحوث التي تناولت مسألة التكوين ومختلف العوامل المؤثرة فيه، والدراسة الميدانية التي اعتمدت بشكل كبير على التقنيات السوسيولوجية المعاصرة مثل الاستمارة، المقابلة، الملاحظة

---

1-دراسة بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، اطروحة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع من جامعة قسنطينة ، سنة 1997.

وتؤكد الشواهد الكمية التي حصل عليها الباحث بلقاسم سلاطنية من دراسته الميدانية بمركبي المحركات والجرارات والمضاغط والمرصصات بقسنطينة حول التكوين والتشغيل أن هناك علاقة تبادلية بين التكوين المهني والفعالية الاجتماعية والاقتصادية وتشير نتائج الدراسة التي قام بها إلى :

- يشكل التكوين المهني المتطلب الأساسي لتحقيق أي تنمية اقتصادية وهو استثمار فعال لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق التوازن والاستقرار.

- ترتبط التنمية الناجحة للتكوين بتلبية الاحتياجات الاقتصاد الوطني من الايدي العاملة المؤهلة.

- يعمل التكوين المهني على تنمية قدرات العامل ومن ثم رفع كفاءته المهنية وتحسين الإنتاج.

- وفي هذا الإطار اثبتت دراسة أورد أوكريست أن العامل البشري في العملية الإنتاجية يقوم بدور كبير في زيادة الإنتاج، وقد تبين من خلال دراسته ان لو ظلت متغيرات رأس المال والعمالة ثابتا فإن الإنتاج سيرتفع بنسبة 1.8% في السنة، وهذا بفضل تكوين القوى العاملة وقد حاول الباحث في دراسته هذه تقدير أثر عوامل الإنتاج الكلي وتبين له أن نسبة 1.8% لزيادة الإنتاج كان نتيجة لتكوين العامل البشري مهنيا وتحسين أدائه، بينما وجد ان 1% من نتيجة الزيادة في الإنتاج مرده إلى الزيادة في رأس المال<sup>1</sup>.

كما أشارت دراسة جبارة عطية جبارة وهي دراسة تمت في شركة مصر للألمنيوم، تم تحديد عينة الدراسة بنسبة تقارب 7% من إجمالي عمال الشركة، وتقوم الدراسة على أساس قضية عامة مفادها "التعرف على الابعاد الاجتماعية والاقتصادية للرضى عن العمل في مجتمع المصنع" بالاعتماد على جملة من القضايا والمؤشرات الفرعية :

- الحوافز المادية وتأثرها على الرضى عن العمل.
- يؤثر التكوين المهني على أداء العامل والاتجاه نحو تحسينه وزيادة كميته.
- أثر الرقابة في الرضى عن العمل.
- الظروف الفيزيائية وارتباطها بدرجة الرضى عن العمل<sup>2</sup>.

1- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 83-87.

2- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، نفس المرجع السابق، ص82.

ومن خلال الاستمارة التي قدمت لمجتمع البحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر العوامل الاقتصادية مثل " كفاية الأجر " على درجة رضا العامل بصفة عامة، وقد يعود ذلك بصفة قاطعة إلى متطلبات الحياة وصعوبتها، غلاء الأسعار وثبات مستوى المعيشة، وشعور العامل بأنه يبذل مجهودا كبيرا لا يتساوى بحال من الأحوال مع ما يتقاضاه من أجر قد لا يكفي احتياجاته الضرورية.

وبصفة وجيزة فكلما كان الأجر لا يتناسب مع تطلعات وطموحات العمال كان عدم الرضى عن المرتب وهذه هي الصفة الغالبة بين عمال الصناعة.

- تدفع زيادة الخبرة والعمل على تكوين اليد العاملة إلى التطلع لشغل مناصب أعلى ويمثل ذلك عاملا من عوامل الرضى عن العمل، لأن التطلع إلى الأحسن يجعل العامل يكد ويتعب في عمله.

- كما يؤثر اختيار العمل والتكوين عليه في درجة الرضى سلبا أو إيجابا وبالتالي يؤثر في أداء العامل وبالتالي الاتجاه نحو تحسينه وزيادة كميته.

- كما أثبتت الدراسة أنه لا يمكن التقليل من شأن الظروف الفيزيائية لأداء العامل وأثرها في عمال الصناعة من كافة النواحي، وخاصة إذا ربطناه بمستوى الرضى والامن الوظيفي ضد المخاطر، وهكذا فإن نتائج الدراسة العامة للرضا عن العمل تشير إلى مجموعة من الأبعاد:

1- يرتبط الرضى بالحوافز المادية والمعنوية (الأجر، المكافأة، الترقية، تحسين

المركز الاجتماعي، ضمان الاستقرار...الخ)

2- بالإحساس بإنجاز عمل مهم ونافع، والإحساس بأهمية العامل وتقدير الآخرين له

ولإنجازاته والسهر على تكوينه وتنمية مهارته.

3- بالعلاقات الطيبة بين العمال من كافة المستويات.

4- بالاشتراك في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

---

1- صبرينة ميلاط، مذكرة ماجستير التكوين المهني والفعالية التنظيمية، نفس المرجع، ص87.

إضافة إلى الدراسة التي قام بها مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية بعنوان **راهن العلاقة بين التكوين والشغل بتنسيق الأستاذة نورية بنغبريط رمعون**.

حيث تم تناول مجموعة من الأساتذة موضوع التكوين والتشغيل في الملتقى الوطني المنظم من طرف المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية وتمثلت إشكالية الملتقى في ماهي الاستراتيجيات المتبعة في ظل وجود سوق عمل غير مهيكّل وفق منطلق العرض والطلب وغير قائم على مؤسسات بإمكانها تعديل العلاقات بينهما؟

حيث دارت أشغال الملتقى حول خمسة محاور، حيث تضمن المحور الخامس المعنون بـ "مناقشات حول بعض الآفاق" قام الأستاذ دراس عمر عرض حول سياسة التكوين في GNLZ1 (سونطراك - أرزيو - وهران) مع إقتراحه قراءة يحلّل فيها سياسة تسيير المسارات المهنية والموارد البشرية في المؤسسة سابقة الذكر، حيث يرى أن ما يتحكم في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية عاملين أساسيين أولهما هو ما يمكن نعتة بتنمية مهارات الانسان عبر النظم الاجتماعية، هذه الاستراتيجية التي تعتبر هامة جدا في مسار الانسان والعامل الثاني هو الطريقة التقليدية المتمثلة في تنمية مهارات العامل داخل المؤسسة من خلال عملية التكوين، ويتكفل بهذه العملية الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة ما يضمن السير الجيد للجهاز الإنتاجي بالتركيز على نقطة تحسين وتطوير مهارات العامل بعيدا عن تثمين الصراعات بين العمال<sup>1</sup>.

إذن ومما سبق يتضح أن المؤسسات أصبحت تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها ولذا أصبحت عملية التكوين تحتاج لمخطط علمي مدروس من اجل بلوغ أهدافها، ومنه

نطرح	الإشكال	التالي
------	---------	--------

**ماهو واقع التكوين في مؤسسة الحديد والصلب ( TREFILOR ) ودوره في تحسين أداء العامل ؟**

---

1-Omar DERRAS, « la politique de formation au GNLZ1-Sonatrach. Une instance génératrice de mobilités socioprofessionnelles et outil structurant des qualifictions », coordonné par nouria

للإجابة على هذه الإشكالية سنقوم بدراسة ميدانية حول موضوع التكوين داخل المؤسسة مرتكزين على فرضيتين أساسيتين

1- يساهم التكوين بشكل إيجابي في تطوير وتنمية مكتسبات ومعارف العامل داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء العامل.

2- تحقق البرامج التكوينية الخاصة بالمؤسسة الأهداف المرجوة في الزيادة الانتاجية من خلال العملية التكوينية للعامل.

ونستشف أهمية الدراسة من واقع المؤسسة الجزائرية وما تعانيه من سوء في التسيير وهجرة الكفاءات وإشتداد المنافسة يلزم عليها إجراء تغيير على كل المستويات بما فيها الجانب التنظيمي من أجل إحداث نوع من التوازن والاستمرارية. فانتهاج تكوين الموارد البشرية كأسلوب تسييري يعطي نتائج مشجعة تساعد المؤسسة على الاستمرار وعدم الاضطراب.

يمكن إجمال أهمية تكوين الموارد البشرية في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية، من المحيط الداخلي للإدارة وأن عملية التكوين من احتياجات الموارد البشرية تساعد الإدارة، على انتهاج أسلوب عمل منتظم وهادف بحيث تحصل على نتائج إيجابية وفي وقت قصير كما تعطي للمؤسسة القدرة على التعامل مع مختلف النصوص القانونية والتنظيمية.

فمن خلال الدراسة نحن نسعى إلى تحديد مجموعة من العناصر تتجلى في

1- الاطلاع على وعي العامل الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

2- السعي لتكييف العامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

3- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

4- تجديد معلومات ومعارف العامل وتعديل سلوكه واتجاهاته.

5- توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملاتها.

6- المساهمة في مساعدة مسيري المؤسسات الجزائرية على عقلنة التكوين للتعريف وتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العمال وتطوير كفاءاتهم وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل العامل ورفع كفاءته المهنية بما يوافق مؤهلاته ومتطلبات الوظيفة.

وفي ضوء الإشكالية البحثية والاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والميدانية الإمبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية وإطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين بالمؤسسة الجزائرية ودورها في تحسين أداء العمال وتطوير مهاراتهم، فهذه الدراسة تنطوي على عدة أهداف منها :

1- معرفة وإدراك دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك العامل بمؤسسة الحديد والصلب .TREFILOR

2- توضيح واقع التكوين بالمؤسسة الجزائرية.

3- معرفة صيرورة وعقلنة التكوين في المؤسسة.

4- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.

5- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

يشكل التكوين ودوره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة واحد من المواضيع التي تستدعي البحث والتنقيب لما له من تأثير سواء على العامل من حيث الإرتقاء في المهارات



والقدرات والمؤسسة من حيث الزيادة في المردودية والرفع من الإنتاجية إضافة إلى حصولها على مكانة في السوق.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية. تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي :

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين عن غيره من المواضيع الأخرى، ومحاولتي معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الجزائرية.
- طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم الاجتماع العمل والتنظيم والعمل، خاصة أن عملية التكوين تعتبر وظيفة هامة من وظائف الموارد البشرية.

أما بالنسبة للأسباب الموضوعية :

- محاولة التعرف على كيفية تكوين العمال بالمؤسسة (TREFILOR) ومدى مساهمتها للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
- التكوين من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

تم إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع التكوين في مؤسسة الحديد والصلب في ولاية وهران. ابتداء من تاريخ إجراء الدراسة في 2017/03/26 وتم الموافقة للدخول بعد تقديم طلب لمدراء المؤسسة. وقد دامت مدة البحث شهرين، فقد قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة البحث والتي بلغ عددها (20)، واسترجاعها كلها وقد تم ملئها كليا من قبل المبحوثين.

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع والإمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع

موضوع الدراسة والأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ ركزنا على وصف وتفسير الظاهرة المدروسة، حيث قمنا بجمع البيانات الكمية وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية.

لتحقيق منهجية هذه الدراسة ثم استخلاص الأدوات ومصادر البيانات الآتية :

- 1- الوثائق الخاصة وهي الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة موضوع الدراسة.
- 2- المقابلات الشخصية تتمثل في الزيارات الميدانية إلى المؤسسة للحصول على المعلومات.
- 3- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.

إن كل بحث لا يخلو من الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء سعيه لإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين، فكانوا يحجمون عن مدنا بالمعلومات اللازمة للبحث رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها. ولم يكن من السهل إيجاد مؤسسة نقوم فيها ببحثنا الميداني فبعض المؤسسات التي توجهنا إليها كان علينا أن نبحث عن معارف يسهلون لنا الدخول في المؤسسة. كما واجهنا صعوبة لوضع إطار نظري دقيق خاص بمفاهيم متعددة لتقييم الأداء. كما ندرج عامل الوقت الكافي للقيام بهذه الدراسة إلا قمنا بمحاولة متواضعة لإتمام هذا المشروع من خلال دراستنا لجانب واحد لواقع التكوين وتبقى الجوانب الأخرى محل دراسة مستقبلية.

اشتملت هذه الدراسة على جانب نظري وجانب ميداني، ويحتوي الجانب النظري على فصلين أما الفصل الثالث خصصناه بالجانب الميداني.

قمنا بتحديد الموضوع بعد وضع الإشكال وصياغة الفرضيات، كما استخدمنا أدوات ساعدتنا في التعمق والحصول على معلومات كانت لنا عوناً في فهم واقع التكوين في المؤسسة. ففي الفصل الأول حاولنا بلورة مفاهيم عامة حول التكوين، ثم انتقلنا إلى أهمية التكوين وأهدافه، كما تعرضنا لمعوقات ومزايا التكوين داخل المؤسسة، وانصب اهتمامنا

على المداخل النظرية لدراسة التكوين، وأخيرا تحدثنا عن واقع التكوين في الجزائر وحق العامل في قانون العمل الجزائري.

أما الفصل الثاني فتضمن كل ما يخص الأداء، بداية بتعريفه تعريف شامل ثم عرفنا الأداء في المؤسسة ثم عرفنا أداء العامل، كما اشتمل الفصل الثاني على مؤشرات الأداء ومكوناته وأبعاده ومحدداته، ثم تطرقنا إلى الجوانب المتداخلة في الأداء وأهميته في المؤسسة، كما تناولنا مفهوم تقييم الأداء وأساليبه ووسائله في تقييم الأداء الفردي وأنهينا الفصل مبينين أثر التكوين على تحسين أداء العامل.

أما الفصل الثالث فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية في فرع TREFILOR التابع للمؤسسة الوطنية للمنتجات الطويلة (TPL)، بدأنا بإلقاء نظرة حول الفرع ثم انتقلنا إلى دراسة واقع التكوين ودوره على أداء العامل في المؤسسة. وبعد تحليلنا للبيانات والمعطيات من خلال الاستمارة التي قمنا بتوزيعها على الموظفين ثم عرضنا النتائج المحصل عليها، وأنهينا الدراسة بخلاصة عامة وخاتمة.

## تمهيد

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة او على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العمال ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء عمالها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

## الفصل الأول: التكوين في المؤسسة

### 1- تعريف التكوين

إن كلمة تكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية **FORMATION** وسوف نستعملها كمرادفة للتدريب والتي هي ترجمة الكلمة الإنجليزية **TRAINING** وتستعمل في نفس المعنى<sup>1</sup>.

يتمثل التكوين في مجموعة الوظائف المخططة مسبقا والتي تهدف لتزويد العمال بالمعارف والمهارات والقدرات والمواقف والتصرفات التي يمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق اهداف الفعالية وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة<sup>2</sup>.

أما أباري **L.A barhri** فإنه يرى "أن التكوين يمثل بصفة إجمالية كل ما يتعلق بتطوير تقنيات الانسان، فالعامل يثري مهاراته التقنية بمعارف جديدة تمكنه من التغلب على صعوبات مهنية، وبالتالي الاتقان في العمل<sup>3</sup>".

كما يعرفه جون بيير **Jonh Pierre** "التكوين على أنه يهدف إلى تنمية قدرات الانسان

معارفه لكي يتمكن الفرد من أداء عمله بكفاءة أثناء قيامه بمسؤوليات مهنية مختارة □".

تحتاج كل مؤسسة إلى إمتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كمنشأ أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.

---

1- الأسس التقنية للتكوين ومناهجه، بوفلجة غياث، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1984، ص5.

2- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 91.

3-pierre louvart, gestion des ressource humains, presse universitaire, paris- France, 1991, p 146.

4-vatare, développement de l'entreprise et promotion des hommes, moderne Edition, paris ; France ; 1973, p185.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول عملية التكوين فمنهم من يرى أنه عملية تكوين المهارات والمعارف المختلفة، ومنهم من يعرفه على انه عملية فعالة في تحسين أداء العامل، ومنهم من يراه عملية تعلم، فلكل منهم مفهوم خاص وسنحاول أن نأخذ مجموعة من هذه المفاهيم...

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادة 104 و105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي، على أنه يعتبر حق والتزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية<sup>1</sup>.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل16 يوليو 2006 عدد 46.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني والزيادة من فاعليته في المنظمة وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

فالتكوين، هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف إلى اكتساب الأفراد لمعارف و اتجاهات و مهارات كوسيلة لتحسين أدائهم .

وبناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف اجرائي للتكوين بأنه "عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل المؤسسة او خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم، ويتميز التكوين بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله"

## 2- مدخل إلى الموارد البشرية

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير لدى الإدارات والمنظمات والشركات والمؤسسات الحكومية في الوقت الماضي نظرا لما تحمله من تأثير على نجاح تلك الجهات في مختلف الأصعدة وعلى رأسها إنتاجيتها ومستقبلها واستقرارها وديمومة القوى العاملة فيها<sup>1</sup>.

ويعرفها فيليبو بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة نواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنظمة. وتتضمن الموارد

البشرية عدة عمليات منها التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة، التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى اقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاضة تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف آماله وتطلعاته وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة إضافة على النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية<sup>2</sup>.

وبالتالي كان لزاما الاهتمام بالموارد البشرية ووضعها في سلم أولويات عملية إصلاحية أو تنظيمية وصولا للتنمية الشاملة في جميع المجالات، فإن النظرية التقليدية



للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل استثمار في الموارد البشرية، والذي يركز على الاستثمار في العقول والكفاءات البشرية خاصة في الدول النامية التي تحتاج بشدة إلى هذا النوع من الاستثمار حتى يتيح لها استخدام مواردها بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة<sup>3</sup>.

---

1- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2013، ص 13.

2- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 20، 21.

3- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، الجزائر، ص 3

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله في بداية السبعينيات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية الذي يقوم على :

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت ادارته وتنميته .
- توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- تهيئة بيئة العمل التي تشجع الافراد على تنمية واستغلال مهارتهم.

وضع برامج وممارسات الموارد البشرية مع مراعات تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد واهداف المنظمة<sup>1</sup>. ويعتبر التكوين من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما يشكله من أهمية في رفع قدرات ومؤهلات العاملين، ووظيفة من عوامل تنمية المورد البشري وترقيته، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، إضافة إلى ما يحققه التكوين من نتائج ملموسة في حالة ارتكازه على سياسات وقواعد

إن كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق استراتيجية وهذا بالاستغلال الأمثل لكل مواردها ومن بينها الموارد البشرية التي تتضمن عدة وظائف أساسية كالخطيط، التوظيف، التكوين... إلى آخره من الوظائف، وسنتطرق إلى دور التكوين وأهميته والذي يسمح بترقية قدرات العمال تبعاً لتطوير الوسائل والمهام والوظائف في المؤسسة.

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها.

1- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30-31.

2- مرجع سابق، ص 98.

لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة، من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والإختبار والتدريب والحوافز والتقييم ، وكل ما له صلة بالعنصر البشري، كما كان للتخطيط أهمية بالغة في المؤسسة فهو عمود إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بالدراسة المستقبلية للمنظمة، ويمكن عن طريق التخطيط التنبؤ ولو نسبياً بمختلف النتائج والحوادث الممكنة سلبية كانت إيجابية، كما نشير إلى أن من أهم الركائز التي يقوم عليها التخطيط وهو التكوين المتمثل في البحث عن العنصر البشري الكفئ القادر على الاستيعاب والمتقبل لسقل المعلومات الجديدة و المساييرة للحدائثة وخاصة مع بروز عصر العولمة و اقتصاد السوق على هذا الأساس كانت الدراسة تتمحور حول التكوين ومخططة المتبع في تسيير الموارد البشرية وأثره على أداء العامل<sup>1</sup> .

---

1- بدواني الجليلي، عيشور مهدي، مذكرة ماستر التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2014.

### **3- حق التكوين في قانون العمل الجزائري**

في التشريع الجزائري يحق للعامل في التكوين المهني كما يجعل من العمل التكويني أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمانا للتنمية الاقتصادية للبلاد، ويكون هذا الحق عبارة عن تشجيع العامل على التقدم والتطور في حياته المهنية وتحسين ظروف معيشته عن طريق رفع المستوى الوظيفي والمادي وما يترتب عن ذلك من زيادة في الأجر والمستوى المهني والمعنوي للعامل، وهذا حسب ما جاء في الفقرة 4 من المادة 6 من قانون 11/90 الذي ينص على " حق العامل في التكوين المهني والترقية في العمل<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى بعض المواد التي تضمنت التكوين والترقية خلال العمل :

المادة 57 : يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58 : يتعين على كل عامل متابعة الدروس والدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59 : يمكن للمستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم مؤهلاتهم أو كفاءاتهم بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.

المادة 60 : يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

المادة 61 : تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني، وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقه<sup>2</sup>.

---

1- بن شارف حسين، مذكرة ماجستير دور التكوين المهني المتواصل في إعادة انتاج الهويات المهنية، جامعة وهران، ص61.  
2- قانون العمل نصوص تشريعية وتنظيمية، نشر المعهد الوطني للعمل، الطبعة الثانية متممة ومعدلة، الجزائر، 2004، ص 50-51.

#### 4- أهمية التكوين

تكمن الأهمية الأولى لتكوين الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، والأهمية الثانية لتكوين الافراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التكوين في ارتكازه على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل الإدارة، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وانتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التكوين ومع تطوير وتحديث برامجه وكما تتضح الأهمية الثالثة للتكوين أكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة منه ويمكن تلخيصها فيمايلي :

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التكوين لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.

- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق منح الأفراد المهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- الاستقرار في دوران العمل مما يحقق متابعة انتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وهذا ما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.
- إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتأمين ضد البطالة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله<sup>1</sup>.

1- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص98.

## **5- أهداف التكوين :**

من الضروري تحديد أهداف برنامج التكويني كخطوة أولى تساعدنا على رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، وتعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف.

وتختلف أهداف البرامج التكوينية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاحتياجات المؤسسة وعلى حسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منها، ويمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند اعدادها للبرنامج التكويني.

## 1- الأهداف الإدارية :

ويعنى هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب ان يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة :

➤ تخفيف العبء على المشرفين، لأن المشرف يحتاج لوقت لتصحيح أخطاء العاملين المتدربين مسبقا في أقل وقت بينما الغير مكونين العكس فهو يحتاج إلى وقت أكبر، إضافة إلى الملاحظة الدائمة.

➤ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، ويقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، وقدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

➤ مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

➤ تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى اسفله او العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الاعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات<sup>1</sup>.

---

1- سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص99-100.

## 2- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بالنواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها او المنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

➤ تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها لأن تكوين العامل على طريق الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن ان يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

- تخفيض حوادث العمل، فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الافراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة عمله.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف بحيث أن التكوين يقلل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.

### **3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :**

إن تحقيق هذه الأهداف للنهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين منه الشعور بالمكانة والاهمية في المؤسسة. ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

- زيادة الكفاية الإنتاجية حيث تنعكس مهارة الفرد على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني الزيادة في الإنتاجية.
- ارتفاع الربح مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن ان تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم اعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية الافراد وبالتالي رفع حصة المؤسسة في السوق وتحقيق أهدافها في النمو والبقاء.
- رفع معنويات الفرد عن طريق اكتسابه لمهارات مما يؤدي إلى ثقة الفرد ونوع من الاستقرار النفسي، وبالتالي فمن الضروري وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

1- نفس المرجع السابق، ص102

### **6- معوقات ومزايا التكوين : 1 - معوقات التكوين**

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها أثر في التكوين الأفعال ، التي يمكن إجمالها كالآتي :

**أ- المعوقات التقليدية للتكوين :** و تتمثل في :

**-نقص المعرفة:** من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة.

**-التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة :** قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة ، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة .

**ب- المعوقات الحديثة للتكوين :** و تتمثل في :

**-إدراج جهود التكوين :** لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، و لا الطريقة المثلى لإدماج الجهود ، و التعليم في هذا المجال لا زال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات .

**-توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة:** يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم، و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة. نظراً للأهمية البالغة للتكوين، لا ينبغي للمؤسسة أن تنثني عزيمتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وأن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين<sup>1</sup>.

---

1- بدواني الجبالي، عيشور مهدي، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة ماستر قسم الحقوق إدارة الاعمال، جامعة الجبالي بونعامة ، خميس مليانة، 2015/2014، ص41

## **2- مزايا التكوين :**

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها ومن مزايا التكوين بالنسبة للفرد ما يلي :

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى لشغل المناصب القيادية .



- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل .
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي:
- \* تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم .
- \* إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة .
- \* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة<sup>1</sup>.

---

1- بدواني الجليلي، عيشور مهدي، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، ص 41.

## **7- تقييم مخطط التكوين :**

في نهاية السنة المالية تقوم المصالح المالية التابعة للتوظيف العمومي أو السلطة بإجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات، و الخاص بالتكوين و تحسين المستوى مع تجديد المعلومات لكل قطاع . ويساعد هذا التقييم المصالح المكلفة به على اظهار

العوائق التي حالت دون تحقيق برامج التكوين المقررة، واقتراح الاجراءات الضرورية لمعالجتها.

يجب إن تقييم البرامج المخطط لها، لكي يتم التعرف على مدى فائدتها و نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وايضا البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها ، لكن و بالرغم من محاولة تقييم التكوين إلا أن هذا التقييم مازال محدودا و بصفة عامة و مخطط التكوين يقوم على أربع مجالات :

- ردود الافعال
- التعلم
- السلوك
- النتائج

### **1- من خلال ردود الافعال السلوكية :**

يجب أن يتضمن تقييم ردود الافعال عن البرامج موضوعات متعددة وتشمل :

- محتوى البرامج
- هيكل وشكل البرامج
- اساليب الشرح
- قدرات ونمط المحاضر
- جودة البيئة التعليمية
- مدى تحقيق الاهداف التكوينية
- تربصات لتحسين البرامج<sup>1</sup>.

---

1- بدواني الجيلالي، عيشور مهدي، مذكرة ماستر التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مرجع سابق، ص 42.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتكونين، فور الانتهاء من التكوين و أيضا قد تعطي للمتكونين بعد التكوين بأسرع أو أكثر، في الواقع لا يمكن ان يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتكونين كإثبات لتحسين القدرة و الأداء<sup>1</sup>.

## 2- من خلال السلوك :

هل يتغير السلوك في العمل من قبل المتكون نتيجة حصوله على البرنامج ، يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل و بعد هذا التقييم يهتم تقييم ردود الافعال و التعلم لذلك تقدم مجموعة من الارشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية و تتمثل في :

- 1- يجب تقييم اداء الفرد وبعد التكوين وخاصة التكوين في مجال العمل
- 2- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الاتية وكلما زاد العدد يكون أفضل

ا- المتكون      ب- رئيس المتكون      ج- مرؤوس المتكون

د- زميل المتكون او الأفراد الاخرين الذين يكونوا على معرفة بأدائه.

- 3- يجب اجراء التقييم بعد التكوين بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتكون قد مارس فعليا ما تعلمه .
- 4- يجب استخدام مجموعة ضابطة لم تحصل على التكوين للمقارنة مع المجموعة التي أجرت التكوين<sup>2</sup>.

---

1- راوية محمد حسن، ا إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص180،179.

2- راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص181،180

## 3-من خلال التعلم و النتائج :

المبادئ والمفاهيم والحقائق التي يتم تعلمها من التكوين؟ يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمبادئ والحقائق والمهارات فان استعراض المتكونين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد.

من خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون مصممة من قبل المكون بمعرفته ولكي تعطى هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فانه لا بد من اختبار المتكون قبل وبعد البرنامج<sup>1</sup>.

أما من خلال النتائج فتتمثل في نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران العمل، وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج.

يجول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :

- تخفيض معدل دوران العمل
- تخفيض التكاليف
- تحسين الكفاءة
- زيادة كمية وجودة الإنتاج

فالتخطيط للتكوين هو الدراسة المعمقة التي يقوم بها المسير الجيد، حيث يتطرق إلى كل صغيرة وكبيرة من احتياجات تهم المؤسسة في الحفاظ على ديمومتها واستمرارها في مواكبة التطورات الدولية لاسيما الاقتصادية، هذه الدراسة التي تهتم بالعنصر البشري من حيث الجوانب التي يعاني منها العامل والتي لا تسمح له في إعطاء المردود اللازم والواجب تقديمه.

---

1- راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص180-181

## 8- المداخل النظرية لدراسة التكوين :

### تمهيد :

يعتبر موضوع التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في علوم شتى، وخاصة علم الاجتماع العمل، باعتباره بعدا تنظيميا ومقوما أساسيا من مقومات الأداء والفعالية التنظيمية، ومدى ارتباطه بالحياة المهنية للعامل وبطرق أدائه وإمكانية تحسين قدراته. وقد اختلف العلماء في تصنيف النظريات التي قدمت من طرف باحثين مختصين لدراسة التكوين، وعلى هذا الأساس سنطرح بعض من النظريات التي تتناول التكوين.

### 1- النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر (1864-1920) :

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني "ماكس فيبر" الذي صاغ نظريته العلمية التي تعني بالبناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية، وقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى "الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي". ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتقد ان التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة به، وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقا للمعايير الآتية :

- الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.
- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهو مكونون على أدائها تكوينا مناسباً<sup>1</sup>.

1- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص33.

- تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة وتوجد في قمة الهرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة والتأهيل والتكوين.
- توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد وتثبيتها كتابة لا شفويا ووجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته، مع مراعاة جملة من الشروط الدقيقة والموضوعية والمحددة سلفا عند تعيين الافراد، بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم.
- تكوين الموظفين تكوينا دقيقا على أعباء وظائفهم حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية "الرجل المناسب في المكان المناسب"
- لا يوجد أي حق في تملك المنصب او ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية أو الذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات سواء بين العاملين أو بينهم وبين المشرفين والإدارة. لأن العلاقات الشخصية تعيق الأداء وتكرس الاتكالية وتضعف الكفاءة المهنية.

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا ومن مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما ونوعا، ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم إعداد وتكوين الافراد عليها، الامر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة الإنتاجية الفردية، ويعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدؤها في التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، بحيث يتم اختيار المرشحين للتعيين على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختيارات او بما يضمن انهم قد لقوا تكويننا كافيا أو حصلوا

على الدبلومات أو كليهما، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال<sup>1</sup>.

1- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، نفس المرجع السابق، ص33.

## **2- الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856-1915) :**

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن 20، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، وارتبط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور، حيث كان يرى أن الهدف من دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال التي اتصفت بالشك، والحل يكون بتطبيق الإدارة العلمية وتوجيه اهتمامها لزيادة الإنتاجية وبالتعاون على ذلك من طرف العمال والمؤسسة.

لقد كانت الفكرة الرئيسة التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية والزيادة في الإنتاج عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتكوين الفني. تولي النظرية العلمية لعملية التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال إذا ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة واستفاد من فترات تكوينية منظمة ومستمرة، وتعتبر النظرية العلمية عملية التكوين عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج.

- إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة والسرعة والمعدل المطلوب، أي أنها تركز على الجانب المادي من خلال الأجور والحوافز وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

- إن أهم ما جاءت به النظرية العلمية هو الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم وتحقيق الفعالية المرجوة<sup>1</sup>.

### **3- نظريات التكوين الإداري :**

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها، إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث : تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في اقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي، حيث كانت المشكلة الرئيسية هي " كيف يمكن تجميع هذه الاعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات اكبر وأخيرا تحديد المستوى الأعلى للإدارات"

ومن هذا المنطلق أولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتمام بالغاً نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين، كما نجد ذلك واضحاً في أعمال هنري فايول الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الإهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى للأداء من قبل الافراد.

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويتأتى ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكداً في ذلك مقولته "الرجل المناسب في المكان المناسب"<sup>1</sup>.



ومعنى ذلك أنه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الافراد إعداد جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب ان يناسب المكان.

ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون اكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وابداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعه وضياع الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية، ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين، ومن هذا المنطلق فقد وضع نظاما تقليديا لتكوين الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التكوين الفني فقط بل يجب الاهتمام بها من الناحية العلمية أيضا.

#### **4- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو (1930-1940) :**

كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية، حيث أوضح إلتون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو السلوك الاقتصادي الذي يكافؤ به الفرد، وإنما يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، حيث أن زيادة الإنتاج والرضى عن العمل يتطلب اتصالات واضحة ومعلومة للجميع ومفتوحة بين المشرفين والعاملين والإدارة، وذلك من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العاملين وتولد الشعور بالمكانة والاهمية وبأنهم جزء من العملية الإنتاجية، وليس مجرد آلة ضمن الآلات

الموجودة، ويزيد شعورهم بالمسؤولية ويرفع معنوياتهم، ويحقق اندفاعهم لزيادة الإنتاج والمحافظة على العمل<sup>1</sup>.

1- مرجع سبق ذكره، ص 45.

وعلى هذا الأساس ينظر رواد هذه المدرسة إلى التكوين على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما حسنا في وضعه المهني وأتقنا له فرصة التكوين كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية ويحقق الرضى والاستقرار للعامل. وعليه يمكن تلخيص مساهمة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- ترتبط العلاقة الجيدة بمناخ العمل السائد، كما ترتبط مسارات الرقى أمام الأفراد بمسألة التكوين وإعداد الأفراد.
- تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.
- تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية الأفقية والعمودية والجانبية.
- تساهم عملية التكوين في تحقيق الاتساق والتوازن الفعال في المؤسسة.
- المؤسسات التي تأخذ في الاعتبار الحوافز الاقتصادية والاجتماعية سوف تكون على درجة أفضل من ناحية الإنتاج والإنتاجية من تلك التي تعتمد على الحوافز المادية.
- المشاركة في وضع الأهداف سوف ينعكس على زيادة الإنتاجية والفعالية<sup>1</sup>.

## 9-التكوين في الجزائر :

عرفت الجزائر في مجال التكوين تناقضا عميقا عبر تاريخها المعاصر، فبعد مرحلة انتشار التعليم عبر القطر كله قبل سنة 1830، بوفرة المدارس والجامعات لدرجة انعدام المواطن الذي لا يعرف الكتابة والقراءة. وقد بلغت ابان الاستقلال أعلى نسبة الامية نتيجة الهيمنة الاستعمارية مما دفع بالجزائر إلى اصدار مرسوم بتاريخ 8/31 سنة 1964 يتضمن إنشاء المركز الوطني لمحو الاميد الخاص بالكبار لتكوينهم مدنيا وتقنيا ومهنيا، فبمجرد الحصول على الاستقلال تم تأسيس المحافظة الوطنية للتكوين المهني سنة 1962.

وإن كان الاهتمام الجدي بالتكوين ابداً بتنفيذ المخطط الرباعي الأول، وشهدت مرحلة المخطط الخماسي الأول إنجاز الكثير من المشاريع تحقيقا للتنمية الشاملة وسد الاحتياجات المتزايدة من اليد العاملة المؤهلة، فتم توسيع شبكة الهياكل العمومية للتكوين عبر أنحاء الوطن، ثم التخطيط لزيادة استيعاب الجهاز الوطني للتكوين من 90000 منصبا إلى 180000 منصبا بين سنوات 1979 و 1984 مع رفع عدد التخصصات الملقنة من 89 إلى 140 تخصص في مختلف التكنولوجيات.

إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتوقف على مكافحة الأمية ودعم التكوين المستمر لترقية العاملين، فقد تم إنشاء مكاتب في الشركات الوطنية وظيفتها ضمان السير الحسن للعمل، كما جندت كل الوسائل الممكنة السمعية والبصرية كالتلفزيون والاعلام والوسائل التعليمية والتعاون النقابي والدولي لتحقيق التنسيق بين العملية البيداغوجية والعملية التقنية<sup>1</sup>.

لا يمكن تصور سوق العمل بدون مشاكل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي مرت بها الجزائر، فالسياسة التنموية المطبقة في الجزائر كان لها دور كبير في توجيه سوق العمل وبالتالي تحضير الأفراد المقبلين على الشغل، فقد يتمثل ذلك التحضير في تلك الأموال التي تصرف من أجل التكوين الذي يعتبر إحدى متطلبات سوق العمل، فالجزائر صرفت أموال باهظة من أجل إتمام عملية التكوين نظرا للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي عانت منها الجزائر جراء هجرة اليد العاملة المؤهلة إلى الخارج، مما أدى إلى حدوث فجوة في المؤسسات بسبب صعوبة تلائم طبيعة التكنولوجيا مع نوعية اليد العاملة الموجودة والتي اصطدمت مع الواقع الصناعي نتيجة التجربة الصناعية في البلاد، فأسرت المؤسسات إلى البحث عن الأسباب الحقيقية التي تعرقل العملية الإنتاجية غير تلك الأسباب التقنية، فكانت أول تجربة لدراسة العامل الإنساني هو الاستنتاج بخبراء أكاديميين من الجامعة الجزائرية لحل مشكلة التكوين<sup>1</sup>.

---

1- مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طراوة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع العمل، جامعة وهران، جوان 2005، ص 42-45-65.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن أهمية التكوين في المؤسسة تتجلى في المكانة التي يحتلها في المؤسسة، حيث ينظر إلى التكوين على أنه وسيلة استراتيجية لتحقيق الأهداف بتطوير قدرات وكفاءات العاملين، فالتكوين هو الطريقة التي يتم من خلالها بتزويد العمال بالمعارف والمهارات من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم.

ويتميز التكوين بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا وهذا بتحديد الاحتياج للتكوين ومن تم وضع نموذج للبرنامج التكويني ثم تنفيذه وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من العامل والمؤسسة من هذه العملية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج وتدارك الأخطاء فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين والمشرفين.

ومن هنا يظهر لنا أن التكوين أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية من خلال دوره في تحسين أداء وكفاءات العمال، وبالتالي سينعكس إيجابيا على المؤسسة بحيث تستطيع تحقيق أهدافها العامة بفضل موردها البشري المكوّن.

## تمهيد

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين العمال على ذلك لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات العمال بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

## الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة

### 1- تعريف الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم ذات العلاقة بكل سلوك الفرد والمنظمة، كما يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة لاعتبارها الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها<sup>1</sup>.

لقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية معينة محدودة.

التعريف 01: ينظر DRUCKER الى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>2</sup>.

التعريف 02: كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أنه يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين<sup>3</sup>.

التعريف 03: النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت فهما الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية معدودة<sup>4</sup>.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء يعبر عن العلاقة تربط بين سلوك الفرد والمنظمة، فالفرد يقوم بانجاز العمل المطلوب منه على هذا الأساس تتم ترقية بناءا على التقارير التي تساهم في تقييم أدائه في وقت محدد.

1- Robert le duff, Encyclopédie du gestion et de management, paris, edition dabloz, 1999,p 899.

2- P.Drucker, L'avenir du management selon drucker, Edition village mondial, paris,1999, p73.

3- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005' ص36.

4- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مجلة الاقتصادية والمجتمع، العدد6/2010، ص56.

## 2- الأداء في المؤسسة :

للأداء أهمية بالغة على التنمية الاقتصادية، فهو يعتبر كعلاج لحل الكثير من المشكلات في المجتمع، مثل مشكلة البطالة، الذي يرتبط بكفاءة الأداء في القطاعات الاقتصادية المختلفة. وتظهر أهمية الأداء خاصة في المرحلة الانتقالية التي تمر بها الدول النامية، حيث أن هذه الأخيرة تجد نفسها في مواجهة مشكلة كبرى ألا وهي كيفية إرضاء الاحتياجات المتزايدة للجماهير، الامر الذي يتطلب الاهتمام بأداء المؤسسات العامة والخاصة<sup>1</sup>.

## 3- تعريف أداء العامل:

يتمثل أداء العامل في:

التعريف 01: قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>2</sup>.

التعريف 02: درجة إتمام و إنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة<sup>3</sup>.

التعريف 03: قياس سلوكهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل<sup>4</sup>.



نستنتج أن أداء العامل يعكس الطريقة التي يتبعها العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه من خلال تقييمه والحكم على تصرفاتهم أثناء العمل.

- 
- 1- سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 14.
  - 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 50.
  - 3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209.
  - 4- علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 86.

#### **4- مؤشرات الأداء:**

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على الإبداع والابتكار، درجة الانضباط وإحترام النظام وأسلوب التعامل مع العاملين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة للأداء إلى مايلي:

**الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنتظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

**الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال<sup>1</sup>.

## 5- مكونات الأداء :

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء العامل وهي :

**1- كمية العمل:** وتشمل الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.

**2- نوعية العمل :** أي ما يجب مراعاته هنا النوعية والجهد المبذول، ولا يؤخذ في عين الاعتبار الوقت الذي استغرق ولا الكمية.

**3- نمط إنجاز العمل :** والمقصود به الطريقة التي انتهجها العامل لأداء المهام الموكلة إليه<sup>2</sup>.

---

1- بدرانية حورية، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة مقارنة بين مؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص استراتيجية، سيدي بلعباس، 2013/2014. ص54.

2- بدرانية حورية، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة مقارنة بين مؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس، نفس المرجع، ص55

## 6- أبعاد الأداء :

هناك عدة أبعاد لتحليل الأداء، فهناك من يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء وهناك من يعتمد على الجانب التنظيمي والاجتماعي وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

### **1- البعد التنظيمي للأداء :**

ونقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي الذي يشتغل فيه العامل من أجل تحقيق أهدافها، فهذا القياس يعتمد بصفة أساسية ومباشرة على الهيكلة التنظيمية وليس على النتائج المنتظرة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

### **2- البعد الاجتماعي للأداء :**

للجانب الاجتماعي دور فعال في تطوير الأداء الكلي للمنظمة، فرضى العمال ومدى إشباعهم لحاجياتهم هو مؤشر يقاس به مدى وفائهم لها، لذلك في الوقت الراهن نجد أن أغلبية المنظمات تولي إهتماما كبيرا بهذا الجانب من خلال خلق جو ملائم للعمل، الاستقرار...إلخ.

**محددات الأداء :** وتتمثل في :

- 1- **الجهد** : وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- 3- **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور<sup>1</sup>.

---

1- بدرانية حورية، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة مقارنة بين مؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس، نفس المرجع السابق، ص-56-55.

## **7- الجوانب المتداخلة في الأداء :**

- 1- **الإلمام بالعمل** : ويتمثل في معرفة العامل للعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره وإختصاصه وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة.
- 2- **نتائج العمل** : ويتمثل في بصمة العامل التي يضيفها إلى الإنجازات التي يحققها.
- 3- **سلوك العامل** : ويتمثل في مدى محافظة العامل وحرصه على معدات وأدوات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته.
- 4- **السلوك الاجتماعي** : ويتمثل في روح الفريق ومدى التعاون بينهم وتنفيذ ما يطلب منهم.
- 5- **الحالة النفسية** : أي إذا كان مزاجه جيد فإنه يبدع في عمله ويتقنه وإذا حدث العكس فإنه لا يتجاوب مع العمل.
- 6- **فرص التقدم** : وذلك من خلال كسب مهارات جيدة من شأنها أن تساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة<sup>1</sup>.

## 8- أهمية الأداء :

حتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند إتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية، والاسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات. سعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة.

يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الاهتمام بتحقيق الأهداف، واستثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التكوين والتدريب وإكساب المهارة اللازمة لأداء عمله. والأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها. فتكمن أهمية الأداء بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء<sup>2</sup>.

---

1- نور الدين شنتوفي، تفعيل نظام تقسيم أداء العامل -حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص16-17.

2- يخلف أمينة، تأثير الرقابة على أداء العمال، دراسة ميدانية بمديرية Sonatrack Sotraz، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2016/2015. ص 37.

## 9- مفهوم تقييم الأداء :

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء من قبل الباحثين، وهذا ما تسبب في عدم وجود تعريف شامل وموحد للأداء، فيعرفه ميتشانسكي Muchinsky 1983 "بأن عملية تقويم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء المستخدم (عامل) لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل"<sup>1</sup>. إضافة إلى أنه يعبر عن :

- تقييم النشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي السنة المالية، وهو ما يهتم ب-
- التحقق من بلوغ الأهداف
- قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت موارد بشرية او رأسمالية.

ومن هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء يتعلق في المقام الأول بالأداء والنجاح المالي وذلك خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>.

وتتمثل أهداف برنامج التقييم في ثلاث عناصر :

**1- الجانب الإداري :** وتتعلق بقضايا المستخدمين مثل الترقيات، التحويلات، رفع الأجور وإيقاع العقوبات.

**2- تحسين الأداء :** من خلال جمع المعلومات وربطها ببرامج تقييم الأداء لاكتشاف نقاط الضعف في الأداء، هذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

**3- البحث :** من خلال التقييم بجمع المعلومات التي تستعمل لتقدير صدق برنامج المستخدمين وإجراءات التكوين.

---

1-مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

2- سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 14.

يؤكد هذا الباحث على ضرورة ربط برامج التدريب ببرامج التقييم فيجب أن تحدّد بوضوح برامج التكوين وتناسب مع برامج التقويم من أجل الكشف عن جوانب القوة والضعف عند المستخدمين، بحيث تكون جوانب الضعف مرتبطة بالعمل فهي هدف عملية التكوين والتي يتطلبها منصب العمل.

ومنه نستنتج أن الهدف من عملية التقييم هو التوصل إلى تقييم كفاءة وفاعلية الوحدة الاقتصادية ككل، ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، فيجب ان تكون عملية التقييم شاملة لكل الجزئيات وأقسام نشاط الوحدة، فيتم التقييم كل مركز على حدى ثم تجمع النتائج ليتم تقييم كل المراكز لتصل إلى التقييم الشامل للوحدة ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها الوحدة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل، مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى<sup>1</sup>.

## **10- أساليب ووسائل تقييم الأداء الفردي :**

تشرف إدارة الموارد البشرية مستعينة بالمشرفين، إعداد نماذج تقويم الأداء أو ما يطلق عليها التقارير السنوية وتحتوي على العديد من العناصر التي ترتبط بأداء العامل.

## 1- التغذية العكسية :

كنتيجة لتقويم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة تأتي مرحلة إخبار المرؤوسين بنتائج التقويم للكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقويم.

## 2- مقابلة التقويم :

هي نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددتين أحدهما القائم بعملية (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقويم، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ووضع الحلول والوسائل لعلاجها ولتطوير أدائه في المستقبل وتدعيم نقاط القوة للاستفادة منها بشكل كبير<sup>2</sup>.

---

1- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص 245

2- وصفي عقيل عمر، إدارة الأفراد، دار زهرات للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 277.

## 11- دور التكوين في تحسين أداء العمال :

تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لوظيفة التكوين حيث تهدف من خلاله تنمية قدرات ومهارات الموظفين في العمل، فبتزويد العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة والمطلوبة مما يؤهله الاستفادة من هذه العملية وتحقيق استراتيجية المؤسسة، فطبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات تكنولوجية كانت أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع هذه التطورات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مما جعلها تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعمال. كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة التي تقوم من خلالها إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على معلومات ومعارف وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء الأعمال.

ومن بين التأثيرات المتعدد للتكوين على أداء الموظفين ومن أهمها :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العمال بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل
- للتكوين دور في ربط أهداف العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة، كما يساعد على انفتاحها على العالم الخارجي وهذا ما يجعل العمال يستوعبون دورهم في المؤسسة.
- وكذا المساعدة في تجديد وإثراء المعلومات وحل مشاكلهم في العمل وتطوير الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير إمكانيات الأفراد لتكيف مع التغيرات الحاصلة وتوثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها<sup>1</sup>.

1- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية –دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور –خنشلة، ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة خنشلة، 2014/2013، ص93.

## خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل للأداء من الجانب النظري السوسيولوجي ومن خلاله بيننا ماهية الأداء من عدة جوانب شملت مفهومه، الجوانب المتداخلة في الأداء، أبعاده، أهميته سواء للعاملين أو المنظمة، وكذا بيان مؤشرات الأداء، وأداء العامل، والأداء في المؤسسة حيث تبين أن الأداء أثر هام وواضح في تسيير المؤسسة ولا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وكما قمنا بالتطرق إلى عملية تقييم الأداء قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العامل وأهداف البرنامج، حتى تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها بصفة دائمة وفي نهاية الفصل تم التطرق إلى دور التكوين وعلاقته بالأداء الجيد للعمال في

اكسابهم مهارات وكفاءات تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة للمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة.

### الفصل الثالث: 1- تقديم الفرع الصناعي تريفييلور :

#### 1- نشأة وتطور الفرع الصناعي :

تعتبر مؤسسة تريفييلور TREFILOR فرع تابع للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL)، وهي مؤسسة تصنيع الفولاذ والرسم الكائنة بوهران، تأسست في سنة 1999، حيث كانت أهم الخطوات التي مرت بها هذه المؤسسة مايلي :

1- إنشاء الفرع في عام 1999 في أعقاب إعادة الهيكلة (ENTRL).



2- في سبتمبر 1999 تاريخ إخلاف المطحنة وذلك بسبب العجز الهيكلي نتج عنه تخفيض نطاقه من التدخل لإثنين من المنتجات هما : الشبكات الملحومة – شعاع الصلب.

3- إعادة الرسملة للشركة سنة 2000 بـ 427000000.00 دج بعدما كانت 324000000.00 دج، ومن تم ارتفع رأسمالها ليصل ويثبت في 585000000.00 دج سنة 2005.

4- وفي سنة 2001، قدم تريفيلور نظام إدارة الجودة ( ISO 9001 طبعة 2000) وهذا راجع إلى إثبات المؤسسة قدرتها على رفع التحدي من خلال تلبية رغبات واحتياجات العملاء.

5- في أكتوبر 2002 الحصول على شهادة الأيزو 9001، وإعادة إصدار الشهادات سنة 2004 واستمرت إلى غاية 2007.

6- استطاعت المؤسسة في 2005 لإثبات وجودها على مستوى السوق المحلي من خلال إنشاء خط جديد للتجهيزات الصناعية لتصبح بذلك أو مؤسسة تابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة من إنتاج مجموعة من الأقواس وقضبان مستقيمة في بيئة متنوعة.

7- أما في عام 2008 وطبقا لشهادة التوصية من قبل ISO 9001، تم إعادة تأهيل المؤسسة للمرة الثالثة في نظام إدارة الجودة وفقا لطبعة 2000.

8- وفي إطار تقسيم خطوط الإنتاج لسنة 2010 لبعض منتجات المؤسسة تريفيلور، تم تصنيع وتسويق منتج جديد يسمى (سلك مرسومة – FIL TREFILE).

- وثائق مستخرجة من الفرع تريفيلور TREFILOR.

## 2- تعريف المؤسسة :

يعتبر التعريف بالمؤسسة من الضروريات للوقوف على دراسة الميدانية كونها بمثابة تمهيد يسمح بإعطاء فكرة شاملة عن المؤسسة، حتى يتسنى الباحث إمكانية إسقاط موضوع البحث على المؤسسة. وعليه سنتطرق إلى تقديم المؤسسة من حيث

الانشاء الممتلكات لتحديد الدقيق لنشاطاتها وكذا مهامها وأهدافها المرجوة وزيادة على ذلك التنظيم المعتمد فيها.

### **1- لمحة عن الشركة الأم :**

تعتبر المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL) من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، والتي تحتل مركز الزيادة بفضل كفاءة العاملين والقدرات الإنتاجية المعتبرة وثيقة التوزيع بالإضافة إلى الخبرة في مجال تحويل المنتجات الحديدية. كما مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل بعد إنشائها سنة 1983 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد والصلب السابقة ومن تم تحويلها إلى شركة ذات أسهم، إذ تمثل شركة ترينيفلور أحد فروع هذه المؤسسة.

### **2- نشاطها :**

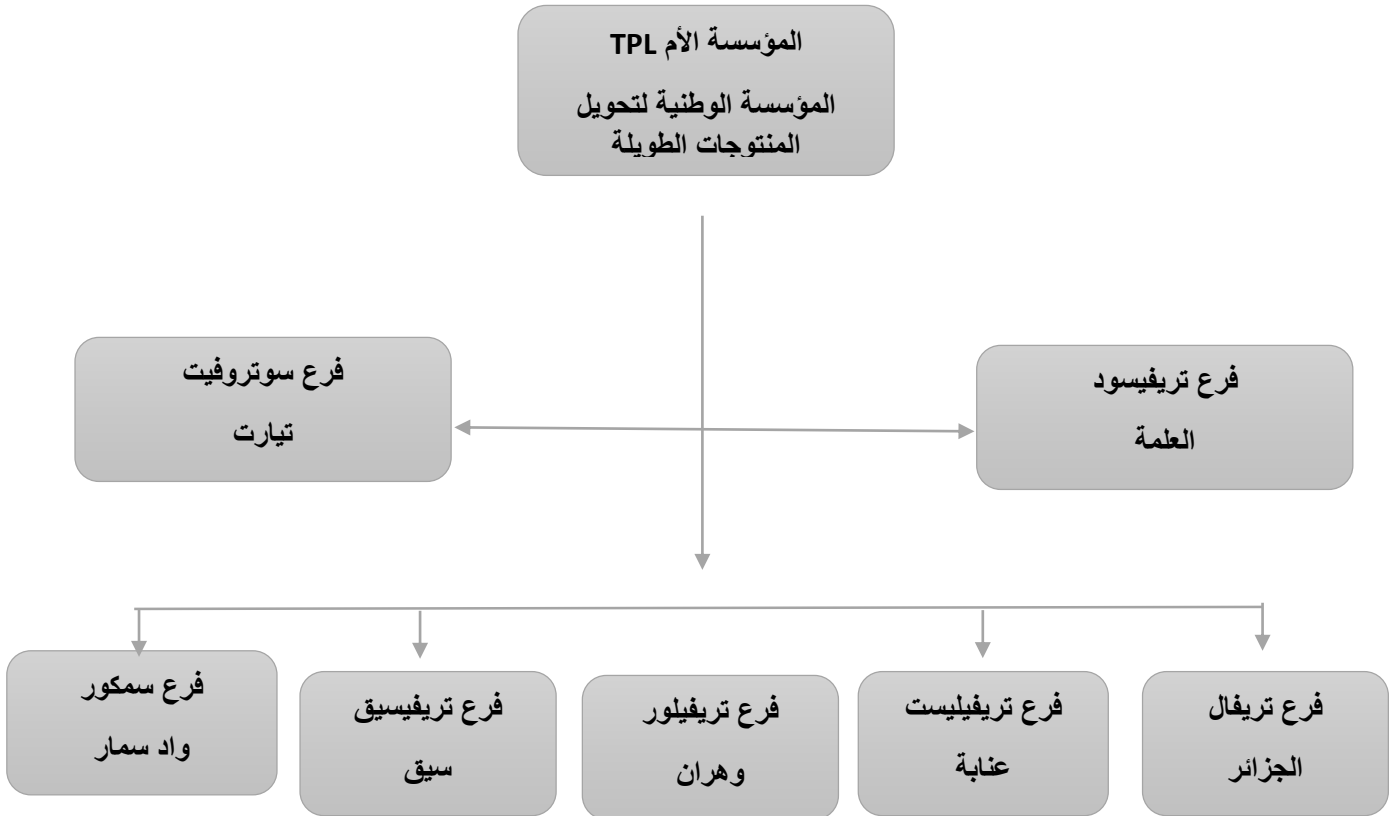
المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة هي مؤسسة اقتصادية عمومية تختص في صناعة المنتجات الحديدية من النوع الطويل وبفضل فروعها السبعة المتنوعة عبر سائر التراب الوطني تمكنت هذه المؤسسة من توفير شبكة متنوعة من المنتجات تخص مختلف القطاعات كالزراعة، الصناعة، البناء، الأشغال العمومية والحرفية، حيث تتعدد استعمالات منتجات (TPL) من أسلاك مدرفلة بمقاييس ونوعيات مختلفة، ومنتجات التلحيم والصلب الخاص بالبناء ومنتجات متنوعة أخرى متعددة الاستخدامات، كما تضم شبكة التوزيع الخاص بها مختلف القنوات التسويقية من بينها الزبائن العموميين والخواص.

### **3- فروع الشركة الأم :**

تسير المؤسسة الوطنية (TPL) حاليا سبعة فروع موزعة عبر كامل التراب الوطني وهي كالآتي :

- فرع تريفييسود TREFISOUD مؤسسة القلد وصناعة التلحيم بالعلمة -سطيف-
- فرع سوتروفيت SOTREFIT مؤسسة الدرفلة بتيارت.
- فرع تريفال TREFAL مؤسسة القلد بالجزائر.
- فرع تريفيلست TREFILEST مؤسسة القلد الشرق بعنابة.
- فرع تريفيلور TREFILOR مؤسسة تحويل قلد صلب بوهران.
- فرع تريفيسي TREFISI مؤسسة القلد بسيق بمعسكر.
- فرع سمكور SEMCOR مؤسسة صنع المسامير بواد السمار بالجزائر.

### شكل فروع المؤسسة الأم (TPL)



[WWW.TPL.ALGERIE.COM](http://WWW.TPL.ALGERIE.COM)

**3- التعريف بالفرع الصناعي، مهامه وأهدافه :**

**1- التعريف بالفرع الصناعي :**

**TREFILOR**، مؤسسة ذات أسهم رأسمالها يقدر بـ 585000000.00 دج تتكون من مدير الرفع الصناعي (رئيس المدير العام) ومساعدى الإدارة العامة إلى جانب المصالح السبعة التي سنتطرق إليها لاحقاً.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها :

المساحة الكلية 299421م، المساحة المبنية 224144م.

أما فيما يخص المعدات والمرافق التي تمتلكها المؤسسة والتي على أساسها يتم تصنيع وتسويق المنتجات، نذكرها فيما يلي :

- آلات سحب الأسلاك.

- آلات لحام وتجميع أشعة الضوء.

- ماكينة لتسليح الخرسانة.

- مختبر الجودة.

- شبكات الطاقة والمياه.

- منشآت المرافق العامة.

## 2- مجالات الفرع الصناعي :

أولاً : الشراء :

من أولويات ما تقوم به المؤسسة صفقات الشراء مع الموردين من أجل تزويدها بمختلف الاحتياجات اللازمة في العملية الإنتاجية وأهمها (FIL MACHINE ذي القطر 16-5.5ملم) وهو يعتبر من المواد الأولية الرئيسية في العملية الإنتاجية و يتم اختيار هذه المادة وفق العناصر التالية (الجودة – التكلفة – الزمن).

## ثانيا : الانتاج :

يتميز فرع تريفلور بتنوع تشكيلة منتجاته، حيث تتمثل المهمة الرئيسية لهذا الفرع في تصنيع وتسويق الفولاذ والرسم الموجهة للاستهلاك العام والخاص بالتنوع النوعية الجيدة وفي أوقات التسليم المحددة، حيث تقوم بهذا من أجل استقطاب الزبائن وكسب ولائهم للمؤسسة وبالتالي الرفع من حصتها السوقية.

## ثالثا : البيع :

يقوم بهذا النشاط المصلحة التجارية، إذ تقوم بتنظيم صفقات البيع والتسويق مع الزبائن ويتم وفق طريقتين :

- **الطلب على المنتجات :** يتم عن طريق إبرام الزبون مع المؤسسة صفقة بيع على شكل طلبات قبل البدء في العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب تسيير وتنظيم من قبل المؤسسة.

- **المنتج غير الطلبي :** تتم هذه العملية بعد أن تقوم المؤسسة بالعملية الإنتاجية ثم عرضه في السوق مستعملة كل أساليب التسويق لعرضه للزبون و ثم مرحلة البيع والتسليم.

## رابعا : إدارة العمليات التجارية :

تتولى هذه المصلحة مهام التسويق بالدرجة الأولى ومن تم توجيه الفرع في سياسته الإنتاجية والمبيعية، وتضم هذه المصلحة كل ما هو متعلق بالعمليات التجارية.

وهي كالتالي :

- دائرة المحاسبة التحليلية.
- دائرة المحاسبة العامة.
- دائرة الخزينة.

### خامسا : الإدارة التقنية :

وتقوم بتحليل ومراجعة جميع حسابات الفرع وعمليات التحليل المالي وتضم هذه الإدارة لخمسة مصالح أساسية :

- خلية البرمجة
- مصلحة الصيانة
- المصلحة التقنية

### 3- التنظيم العام للفرع الصناعي :

إن الاستجابة لكافة التطورات الحاصلة على مستوى السوق من توفير احتياجات الزبائن واستقطابهم ومسايرة المستجدات الحالية، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى القيام بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات وإن كان هذا محتشم بالنسبة للسياسة المنتهجة من قبل المجمع (TPL) فيما يخص ترك العنان للمنافسة بين فروع السبعة.

يتشكل التنظيم العام للمؤسسة من هيكل المساعدين للإدارة العامة إلى جانب المديرات المركزية التي بدورها تتكون من مصالح ودوائر مختلفة وفيمايلي مختلف المصالح والدوائر.

**أولا :** الرئيس المدير العام : وهو المسؤول الأول عن تسيير الفرع وتوجيه القرارات لكل رؤساء المصالح، كما يعتبر الممثل الأول للفرع داخليا وخارجيا.

**ثانيا :** المساعدين للإدارة العامة : وتشمل مختلف المساعدين على تسيير الفرع وهم فيمايلي :

- مساعد المدير العام.
- الممثل المكلف بالشؤون القانونية.
- المسؤول عن إدارة الجودة.
- المراجع الداخلي.

- مراقب الجودة.
- خلية الإعلام الآلي.
- مراقبة التسيير.
- الأمن الصناعي.

**ثالثا :** إدارة الموارد البشرية والوسائل : وهي تهتم بتأمين وتسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العامة للفرع، وتضع كلا من : - مصلحة الموظفين

- مصلحة الوسائل العامة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل التكوين وأثره على أهمية أداء العامل وقد اخترنا شركة **TREFILOR** إحدى الفروع السريعة التابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة والتي إلى قطاع الحديد والصلب، بوصفها إحدى المؤسسات الرائدة في ميدان الفولاذ.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة الشركة وهذا من خلال أخذ صورة شاملة عنها من حيث النشأة والتطور ومختلف الأنشطة التي تزاولها وكذا علاقتها بالمحيط الخارجي، في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيشمل على تحليل واقع التكوين ودوره على أداء العامل في المؤسسة إلى جانب التوصيات التي نتوصل إليها في الأخير

## 2- منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة :

### 1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

إن كل ما أثير في الفصلين السابقين يحتاج إلى تحقيق إمبريقي، وسنقوم من خلال هذا الفصل الذي يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، ومجالات الدراسة، والمنهج المستخدم ثم أدوات جمع البيانات والعينة مع استعمال أسلوب التحليل الكمي.

### 2- المجال الجغرافي والبشري والزمني للدراسة :

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في فرع TREFILOR الكائن بولاية وهران والتابع لمؤسسة الحديد والصلب. أما بالنسبة للمجال البشري فعدد أفراد العينة بلغ (20) قمنا بإجراء الدراسة عليهم. وقد تمت الدراسة في مدة شهرين، وقد بدأنا بالمرحلة الاستطلاعية وتمت الموافقة على إجراء البحث الميداني بالاتصال مع مدير لموارد البشرية واتفقنا بتوزيع الاستمارات على العمال مع مقابلة أفراد العينة حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح ما لم يفهم من الأسئلة.

### 3- المنهج المستخدم :

لابد لكل دراسة ولها منهج يلائمها لتكون دراسة علمية، ومن خلا الدراسة تحدد لنا نوع المنهج الذي يجب استخدامه والمتناسب مع الظاهرة المراد دراستها، وقد اخترنا المنهج الوصفي وجمع البيانات ووضعها في جداول بسيطة تتضمن إجابات العمال مستخدمين بذلك النسب المئوية بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

### 4- أدوات جمع البيانات :

**أولا : الملاحظة :** والتي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات فهي تمنح مجالا لمشاركة الباحث لظروف المعاشة في ميدان البحث وهي نقطة بداية كل بحث علمي، وقد قمنا في



دراستنا بمعايشة العمال ليوميّاتهم عن طريق زيارتنا المتعددة لهم، فقد بنينا علاقات جيدة مع المسؤولين والعمال.

**ثانياً : الاستمارة :** وقد تم توزيعها على العمال بالمؤسسة وشملت الإداريين والمشرفين والمنفذين. وقد أخذت طبيعة الاستمارة شكل من الأسئلة حتى نضمن الحد الأدنى من المعلومات التي تفيدنا في عملية التحليل

### **ثالثاً : الوثائق والسجلات الإدارية :**

وكان لنا في هذا الشأن الاتصال مع المسؤول عن التكوين والتي من خلالها تم الاطلاع على العملية التكوينية بالإضافة إلى الاحصائيات و المعلومات ساعدتنا في معرفة واقع التكوين في المؤسسة بشكل دقيق كما استعنا بها في بحثنا.

### **5- العينة وكيفية اختيارها :**

قمنا باختيار عينة للبحث التي تتوب عن مجتمع البحث الكلي، وقد ضمت العينة أفراد من مختلف الفئات :

- الإداريون على اختلاف مناصبهم.
- العمال المنفذون.
- عمال الصيانة.

ونظراً للعدد الكبير للعمال في ميدان الدراسة وصعوبة التعامل مع العمال بسبب العمل المتواصل فقد حدنا العينة بـ 20 عامل.

### **6- أسلوب التحليل :**

اتبعنا في هذه الدراسة أسلوب التحليل الكمي لتكميم المعطيات المتحصل عليها من خلال الاستمارة، حيث تم حساب النسب المئوية وتمثيلها في جدول.

## 2- تحليل البيانات : 1- البيانات الشخصية :

### جدول رقم 1-1 يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة :

النسبة المئوية	التكرار	السن
50%	10	35-25
30%	6	45-35
20%	4	55-45

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول المتعلق بمتغير الفئات العمرية أن فئة السن الأكبر هي (35-25) وهذا بنسبة 50%، أما بقية الفئات فهي متقاربة من حيث النسب، إلا أن أقل نسبة لعمال المؤسسة كانت الفئة (55-45) تخص فئة العمال الأكبر سناً. ومن الملاحظ أن عنصر الشباب يمثل النسبة الأهم والأعلى وهذا له تأثير على الإنتاج من خلال توفر المؤسسة على قوة عضلية وجسدية أكبر والتي يتمتع بها الشباب لمساعدتهم على تحمل الأعباء وسهولة الحركة، نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب ذلك. أما بالنسبة للفئتين العمريتين فهي أقل نسبة من نسبة الشباب والتي قدرت بـ 30% للفئة العمرية (45-35) وبنسبة 20% للفئة العمرية (55-45) وهذا يوضح مدى الاقدمية والخبرة التي تعتمد عليها المؤسسة فأغلب العمال يحاولون للتقاعد.

### جدول رقم 2-1 يوضح متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65%	13	ذكر
35%	7	أنثى
100%	20	المجموع

تبين لنا الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد العينة من الذكور البالغ عددهم 13 عامل وتقبله نسبة 65%، أما الإناث فبنسبة أقل وبلغ عددها 7 تقابلها نسبة 35%، وهذا ما يفسر طبيعة العمل في المؤسسة (الحديد والصلب) الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة في المصالح الإنتاجية ومصلحة الصيانة، أين يتطلب العمل جهدا كبيرا، مما يقلل فرص التوظيف للنساء نظرا لطبيعتها البيولوجية فهي تفضل الوظائف التي تتيح لها فرص الاستفادة أكثر مثل التعليم.

### جدول رقم 1-3 يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
60%	12	متزوج
40%	8	أعزب
0%	0	مطلق
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 60% من عينة البحث ينتمون إلى فئة المتزوجين، هذا ما يفسر حالة الاستقرار التي يتمتع بها أغلب العمال وهذا طبعا يؤثر إيجابيا على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها، لأن الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الاستقرار المهني وعلى فعالية الأداء، ثم تليها فئة العزاب التي قدرت نسبتهم بـ 40%، ويعود هذا إلى العنصر الشبابي في المؤسسة والجدير بالذكر وجود حماس وجدية في العمل مما يمنح لهم مكانة اجتماعية وضمان الترقيّة في السلم المهني ويكون هذا من خلال توفير المؤسسة للتكوين والذي يعتبر من الأولويات لتطوير المهارات والقدرات العمالية، أما المطلقين فمعدمة تماما وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي للعمال وقلة المشاكل العائلية.

## جدول رقم 1-4 يوضح المستوى التعليمي وارتباطه بطبيعة المنصب :

المجموع		تعليم مهني		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي	طبيعة المنصب
7	35%	1	5%	4	20%	2	10%	0	0%	0	0		إطار
2	10%	0	0%	0	0%	2	10%	0	0%	0	0		مشرف
11	55%	0	0%	0	0%	4	20%	7	35%	0	0		عامل منفذ

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 7 عمال وهم إطارات يتراوح مستواهم التعليمي بين الثانوي بنسبة 10% والجامعي بنسبة 20% والتعليم المهني بنسبة 5% وهي أقل نسبة نظرا لعدم اعتماد المؤسسة على المتخرجين من التعليم المهني في سياسة التوظيف لديها، أما بالنسبة للمشرفين فهم ذو مستوى ثانوي وبلغت نسبتهم 10%، والعمال المنفذين فقد بلغ عددهم 7 عمال ذو مستوى متوسط و4 عمال ذو مستوى ثانوي وبنسبة 55% نظرا لحاجة المؤسسة لهم في مواقع التنفيذ التي تحتاج للجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري. فبالنسبة للإطارات والمشرفين فلا يتعدى عملهم الإدارة التي تعتمد على القدرات والمهارات الابداعية .

## 2- بيانات متعلقة بتكوين العامل :

### جدول رقم 1-2 متعلق بطريقة إتحاقك بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	طريقة التوظيف
15%	3	طلب عمل
20%	4	توظيف مباشر

مسابقة	0	%0
وساطة	13	%65
المجموع	20	%100

تشير البيانات التي جمعناها ميدانيا أن أغلبية العمال أكدوا أن توظيفهم يقوم على الوساطة بنسبة 65%، وهذا منتشر في المؤسسات العمومية بكثرة مما ينعكس بالسلب على وسائل وطرق التوظيف الأخرى، فمن خلال الجدول نجد أن 20% نسبة التوظيف المباشر، أما 15% فتخص نسبة العمال الذين قدموا طلب توظيف في المؤسسة. وهنا ندرج تصريح المبحوث ( استمارة رقم 7، 33 سنة، مستوى تعليمي متوسط، عامل بسيط ) الذي صرح بأن "الجزائر لا تنفع فيها الشهادة والكفاءة وينفع فيها صاحب وبنعميس".

#### الجدول رقم 2-2 يتعلق برأي العمال في البرامج التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	رأي العمال
30%	6	جيدة
60%	12	مقبولة
10%	2	ضعيفة
100%	20	المجموع

إن معرفة واقع التكوين في مؤسسة الحديد والصلب وتأثيره على إنتاجية الافراد، فمن خلال الدور الفعال للعمال في المؤسسة يكون من خلال التركيز على تكوينهم. فالجدول أعلاه يحتوي آراء العمال لعملية التكوين داخل المؤسسة فقد تراوحت بين الجيدة والمقبولة والضعيفة، فأغلب العمال أعربوا عن رأيهم في عملية التكوين بأنها مقبولة وتفي بالغرض بنسبة 60%، وبأن لها دور إيجابي وتأثير فعال سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة مما يكسب

العامل ثقة بنفسه ويزيد قدرته على العمل كما يرفع معنوياته ويكسبه خبرات جديدة ومؤهلات تساهم في ارتقائه.

أما نسبة 10% فصرحت بأن عمليات التكوين لا يستفاد منها بشكل جيد نظرا للصعوبات التي يواجهونها مثل الفهم والاستعاب كما نضيف البعد عن المنزل والغربة، وعلى هذا الأساس يجب الاهتمام بالموارد البشري واختيار طرق تكوين ذات معايير محددة لدرجة الفعالية.

### الجدول رقم 2-3 متعلق بالطريقة التي تحصل بها العامل على التكوين

النسبة المئوية	التكرار	طريقة التكوين
75%	15	داخل المؤسسة
25%	5	خارج المؤسسة
100%	20	المجموع

انطلاقا من الجدول أعلاه تبين لنا أن المؤسسة خارجية من أجل التكوين حيث أن نسبة التكوين داخل المؤسسة بلغت 75% وهي أعلى نسبة، بينما التكوين خارج المؤسسة بلغت نسبته 25% ويمكن القول أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالتكوين داخل المؤسسة.

### الجدول رقم 2-4 يتعلق بطريقة انتقاء العمال أو الموظفين المراد تكوينهم

النسبة المئوية	التكرار	طريقة انتقاء العمال
35%	7	طريقة عشوائية
45%	9	حسب حاجة المؤسسة
20%	4	حسب المحسوبة (المعرفة)
100%	20	المجموع

تشير البيانات إلى أن الطريقة التي يتم الانتقاء العمال المراد تكوينهم تمثلت بأعلى نسبة 45% وهي حسب حاجة المؤسسة لتكوين موظفيها وهذا يعود إلى عدم الاهتمام الكبير والجدي بعملية التكوين إلا في وقت الضرورة بمعنى ليس لها استراتيجية لتصميم احتياجات المؤسسة وتنفيذها بل تعتمد على التكوين التقليدي.

يتم اختيار المستفيدين من التكوين دون مراعاة لحاجة المؤسسة بينما تكون بطريقة عشوائية حيث يكون المتكويين غير مؤهلين وليسوا بحاجة لهذا التكوين وقدرت نسبتهم 35% .

وبحكم أن المؤسسة وطنية لا تعتمد على المحسوبة في عملية التكوين ولهذا قدرت بـ 20%.

#### الجدول رقم 2-5 الهدف من فترة التكوين

الهدف من فترة التكوين	التكرار	النسب المئوية
الزيادة في الإنتاج	6	30%
تطوير القدرات المهنية	12	60%
رفع الروح المعنوية	2	10%
سبب آخر	3	15%
المجموع	20	100%

إن التكوين وظيفة ضرورية في المؤسسة، وفي الجدول أعلاه قمنا برصد آراء المبحوثين لمعرفة الهدف من وراء الفترة التكوينية التي يستفيد منها خلال تواجدهم في المؤسسة حيث تنعكس هذه البيانات الكمية تصريحات إيجابية الأهداف والأثر الفعال الذي تحدثه سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، إذ نجد أن 60% أعربوا عن الهدف الذي يسعون إليه من خلال

التكوين هو تطوير القدرات المهنية، بينما الهدف الثاني هو الزيادة في الإنتاج بنسبة 30%، أما نسبة 15%، فقد ذكروا أهداف أخرى منها التقليل من حوادث العمل، وتبقى نسبة ضئيلة الهدف من ورائها الرفع من الروح المعنوية للعمال وقدرت نسبتهم بـ 10%.

وخالصة القول فالعملية التكوينية في المؤسسة تلعب دورا كبيرا وأثر فعال بالنسبة للفرد، من خلال تطوير القدرات المهنية وهذا ما يجعل العامل يقوم بأداء عمله على المستوى المطلوب منه من خلال إكتسابه لخبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل المسؤوليات وكذلك تنمية مهاراته العلمية والعملية وتطوير قدراته المهنية الفكرية والجسمية من أجل أداء جيد لعمله، كما يعود هذا عليه من تحقيق لذاته وتقدير الآخرين لجهوده المبذولة. أما على مستوى المؤسسة فيؤثر التكوين على الكفاءة الإنتاجية للأفراد وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاج كما ونوعا بمعنى زيادة الوحدات الإنتاجية، كما يرفع من مكانة المؤسسة وهذا ما برهن عن وعي العمال وحرصهم على ان يكونوا فعالين في المؤسسة. أما نسبة الضئيلة أرجعت دور عملية التكوين في التقليل من حوادث العمل وهذا يبرر نقص وعي العمال حول دور التكوين في الامن الصناعي وتقليص نسبة الحوادث المهنية ويكون هذا من خلال إمام العامل بالإرشادات والتعليمات اللازمة لتجنب مخاطر العمل.

### الجدول رقم 2-6 متعلق بأداء العامل قبل تلقيه التكوين

النسبة المئوية	التكرار	أداء العامل قبل تلقيه التكوين
5%	1	ضعيف
75%	15	متوسط
20%	4	جيد
100%	20	المجموع



إن التطرق إلى البيانات التي تضمنها هذا الجدول في إطار من التحليل المبسط يتبين أن العدد الأكبر من العينة كان أداءهم قبل التكوين متوسط وعبرت عنه نسبة 75%، حيث أن هؤلاء إعتبروا أن الفعالية في الأداء تنمو أكثر عن طريق الخبرة في العمل والأقدمية. كما ان نسبة قليلة أظهرت مستوى الأداء الجيد وقدرت نسبتهم بـ 20% وهذا ما يعكس قيام العامل في المؤسسة بعمله بالشكل المطلوب. كما أن نسبة ضعيفة وشبه معدومة تظهر الأداء الضعيف لهم. ومن هنا يمكن القول أن العامل في المؤسسة له القدرة على أداء عمله على المستوى المطلوب منه من خلال اكتسابه الثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين معتمدا على خبراته وقدراته ومهاراته المكتسبة.

### الجدول رقم 2-7 يتعلق بتحسين أداء العامل بعد التكوين

النسب المئوية	التكرار	تحسن أداء العامل بعد التكوين
80%	16	تحسن في طريقة العمل
20%	4	اكتساب الثقة
0%	0	سبب آخر
100%	20	المجموع

إن تحليل قدرات العامل العلمية والعملية والسلوكية بالمقارنة بأدائه قبل وبعد التكوين ومدى استفادة الافراد من هذه العملية يعتبر خطوة حاسمة لمعرفة مدى نجاعة التكوين، والتأكد من هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في العمل.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يتمثل في تحسن العامل بعد تلقيه التكوين إلى تحسن كبير في الأداء وكيفية إنجاز الاعمال بعد التكوين حيث نجد أن 80% يقرون أن إنجاز الأعمال أصبح يتسم بالدقة والفعالية والمعلومات التي تم اكتسابها فهناك تحسن في طريقة العمل أي بعد التكوين ورفع الروح المعنوية للعامل ما يجعله يشعر

بالتقدير والاحترام وهذا ما ينعكس على نفسيته وبالتالي زيادة الاقبال على الأعمال بحماس ورغبة.

تضع المؤسسة إستبيان لصالح المتكون من أجل تقييم مسار العملية التكوينية والتي تعمد من خلالها تقييم مكتسبات العامل، حيث يقوم بتدوين في هذا الاستبيان كل المعارف والمهارات والمعلومات التي اكتسبها خلال فترة التكوين، و المسؤول العام هو الأقر على إيجاد مواطن الضعف و القوة في المتكونين والوقوف على التي تم التحسين فيها وتلك التي لا تزال تحتاج إلى تدعيم للرفع من الإنتاجية وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي التقييم بشكل مستمر والوقوف على مواقع القصور لديهم.

ونجد نسبة 20% يقرون بأن الفترات التكوينية ساهمت بشكل أو بآخر في اكتسابهم للثقة بالنفس وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ويتضح ذلك من خلال الفرق المهني.

## مناقشة الفرضيات :

لقد كشفت دراسة وتحليل واقع التكوين في مؤسسة تريفييلور والظروف التي تحيط بهذه العملية والصعوبات التي تميزه، وانطلاقاً من هذا تم الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة يتم استعراضها فيما يلي :

- يعد التكوين استثمار ووسيلة من أجل تطوير مواردها البشرية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه فالمؤسسة تولي اهتماماً لهذه العملية.
  - تكمن الأهمية من التكوين في المؤسسة بالسماح للعمال من اكتساب المهارة والمعرفة، الكفاءة والإبداع في العمل، مما يؤدي إلى الرفع من أداء العمال وتحسين كفاءاتهم وذلك باكتسابهم للمعارف التي تزيد من قدراتهم على الزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى الترقية.
  - إذن تؤكد كل هذه النتائج السابقة الذكر صحة الفرضية الأولى والتي كان مفادها أن التكوين يساهم بشكل إيجابي في تطوير وتنمية مكتسبات ومعارف العامل داخل المؤسسة.
- وأيضاً من خلال الاحتكاك بالميدان وخلال الدراسة الاستطلاعية وعرض وتحليل البيانات المحصل عليها من خلال الاستبيان، أنه كلما كان التكوين مدروساً ومبرمجاً ومنفذاً بطريقة دقيقة ومتابعة فعاليته بعد كل مرحلة يعود التكوين بمردود إيجابي وتحقيق عوائد متوقع الحصول عليها مستقبلاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، وذلك باعتبار أن التكوين يهدف من خلاله إلى تزويد العمال بمجموعة المهارات والمعلومات التي تؤدي بزيادة معدلات أدائهم في وظائفهم وتحسين كفاءتهم، وبالتالي ضمان كفاءة عالية لموظفيه والتسيير الحسن لمختلف مصالحه ومما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

إن التكوين يعتبر من العوامل الأساسية والأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا للفرع حيث سجلنا أن هناك علاقة قوية بين البرامج التكوينية الخاصة بالمؤسسة وتحقيقها للأهداف المرجوة في تطوير إنتاجية الفرع وبهذا فإن التحسن في الإنتاجية يعود بالدرجة الأولى إلى اهتمام الفرع بتكوين موارده البشرية وهذا ما لمسناه من خلال ما تقوم به المؤسسة بإعداد برامج تكوينية ودراسته دراسة شاملة وتنفيذه بطريقة علمية ومتابعة خطواته، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالإضافة إلى خبرة وتجربة العمال و إلى عوامل أخرى، مما يسمح لهم بتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل، حيث يؤدي هذا إلى التقليل من التغيب وحوادث العمل، وكل هذا يؤدي إلى تحسين إنتاجية الفرع وبالتالي تحقيق المؤسسة الأهداف المرجوة والمسطرة وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية.

## الاقتراحات والحلول:

بناء على من تقدم ذكره من النتائج السابقة توصلنا الى وضع مجموعة من الاقتراحات والحلول لعلها تكون بمثابة مفاتيح تساعد المؤسسة في عملية التكوين داخل المؤسسة وتتمثل في ما يلي :

- محاولة اقناع المؤسسة بإنشاء مصلحة مسؤولة عن التكوين والاهتمام به أكثر.
- تطوير الموارد البشرية والمعرفية على مستوى الجامعات والمعاهد الوطنية عن طريق تفعيل مختلف الاتفاقيات التعليمية وبرامج التكوين.
- انشاء نظام للحوافز والمكافأة خاصة بالأفراد الذين يتحصلون على تكوين من أجل تحفيز العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين أدائهم.
- قيام الفرع تريفلور بدراسة ليكون على اطلاع بكل ما يجري في البيئة الخارجية ومما يحدث من تطور تكنولوجي حتى يواكب هذا التطور ويقوم بتحديث وسائل انتاجه والتأقلم الدائم مع كل المستجدات.

من خلال بحثنا توصلنا الى أن للتكوين أهمية بالغة ودور أساسي في تحسين وتزويد العمال بالمعلومات والمهارات الجديدة مما يسمح لهم بتغيير سلوكياتهم، يجعلهم يستخدمون طرق و أساليب مختلفة في أداء المهمات الموكلة اليهم، أي يجعلهم يسلكون طرق ومناهج بشكل مختلف بعد تلقيهم للتكوين بالمقارنة عما كانوا يتبعونه قبله، وبالتالي تكون المجهودات التي بذلتها المؤسسة في ميدان تكوين العمال انعكست ايجابيا على الفرع من خلال تحسن أداء العامل والتقليل من حوادث العمل وكل هذا يؤدي الى تحسين و زيادة الإنتاجية، وهذا ما يعطي المؤسسة فرصة تحقيق أهدافها المنتظرة .

## خاتمة

يعتبر التكوين من أهم العمليات لاكتساب الكفاءات والتأهيلات الضرورية للممارسات النشاطات المهنية تماشياً مع التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة من أجل تحسين الإنتاج و الرفع من أداء العامل إلى الأحسن.

انصب اهتمامنا على دراسة التكوين في مؤسسة TREFILOR فتطرقنا في البداية إلى إلقاء نظرة عامة حول الفرع الذي يعد من الفروع التابعة للمؤسسة الوطنية المنتجات الطويلة (TPL)، ثم إنتقلنا إلى دراسة التكوين في الفرع حيث لاحظنا أن الفرع يهتم بالتكوين وبيذل مجهود معتبر في مجال التكوين بالرغم من عدم توفر مصلحة التكوين، بل يندرج ضمن مصلحة الموارد البشرية.

وبعد تساؤلنا عن عدم وجود مصلحة للتكوين يعود إلى صغر الفرع وقلة عدد العمال المتواجدين به، لهذا لم تتكفل المؤسسة بالقيام بوضع مصلحة للتكوين حيث أن الفرع يركز على التكوين داخل المؤسسة ويشرف على هذا إطارات الفرع، حيث يتم التعاقد مع مراكز أخرى للتكوين نظراً افتقار الفرع الصناعي إلى حد بعيد للوسائل البيداغوجية بالإضافة إلى الميزانية التي لا تسمح بوضع برامج جدية إلا للضرورة.

بالرغم من أن الفرع يبذل جهود كبيرة في مجال التكوين والذي يهدف من خلاله إلى تزويد العمال بمجموعة من المعارف والمهارات التي تؤدي إلى معرفة كل عامل للعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وبمعرفته للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقة وأسلوب العمل الذي تعطيه له الإدارة.

- تحسين سلوك العامل في وظيفته ومع زملائه ومدى محافظته على الأدوات والأجهزة التي يستعملها، مما يسمح بتطوير ورفع الإنتاج.
- وبالتالي يمكن القول ان التكوين الذي يتلقاه العمال في المؤسسة يكسبهم المعارف التقنية التي تعمل على تغيير طرق الأداء مما يجعلهم يستجيبون لجميع أنواع المشاكل المهنية التي يصادفونها أثناء العمل. وهذا يعني أن فعالية الأداء التي يتصف بها العمال تنمو أكثر بزيادة التكوين والاهتمام به.

من خلال الاحصائيات التي تحصلنا عليها من الفرع لسنوات (2014-2015-2016)، ففي سنة 2014 وجدنا أن نسبة المستفيدين من التكوين هم فئة الإطارات بنسبة 58%، أما بالنسبة لمجال التكوين فيكون أغلبها في الصيانة وإدارة الجودة والاتصال وتسيير المنتج، وبلغت النسبة الاجمالية للتكوين في سنة 2014، 30% من ميزانية الفرع الخاصة بالتكوين ونلاحظ أن هناك ضعف في التكوين، ويتم إنجازه في مدة 4 أشهر لاستئناف الأنشطة التكوينية التدريبية. أما في سنة 2015 فبلغت نسبة المستفيدين 40% من إجمالي التكوين، وبالنسبة لمواضيع التكوين فهي متعلقة بفئة الأمن الصناعي، وقد وصلت نسبة التكوين لسنة 2015، 56% من ميزانية الفرع.

أما في سنة 2016 فالفئة السوسيو مهنية المستفيدة من التكوين بلغت نسبتها 31%، وكان هذا في مجال الحماية والأمن. ووصلت نسبة التكوين لسنة 2016، 39% من ميزانية الفرع.

ونستنتج أن النسبة شهدت انخفاض ملحوظ في مجال التكوين سنتي (2015-2016) ويمكن ارجاع هذا إلى الميزانية المخصصة للتكوين التي لا تفي بأغراض الفرع وبالتالي هناك بعض التراجع بالاهتمام وتطوير وترقية التكوين وتوفير البيداغوجيات المطلوبة، كما لاحظنا احتكار التكوين لفئة الإطارات أكثر من الفئات الأخرى التي تحتاج لتكوين أكثر من غيرها. كما نجد أن أكثر المواضيع المقررة فيها التكوين تتمثل في الاتصال وتسيير الموارد البشرية والمحاسبة والنظافة والأمن.

وبعد ما توصلنا إليه نستنتج أن التكوين ذو أهمية كبيرة ودور أساسي في تحسين أداء العامل وتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة بالرفع من إنتاجية الفرع، ولكن لا يتوقف بحثنا عند هذا الحد والمحرك المهم لهذا هو التطور التكنولوجي، لذا سوف نقوم بمواصلة بحثنا في هذا المجال عن طريق طرح تساؤلات التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد في موضوع التكوين، مواكبة للتكنولوجيا الحديثة.





## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- الكرخي مجيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2013.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986
- 3- بوفلجة غياث، الأسس التقنية للتكوين ومناهجه، ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1984.
- 4- بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
- 5- ربايعة علي محمد ، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 6- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 7- وصفي عقيل عمر، إدارة الأفراد، دار زهرات للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.

### الرسائل الجامعية :

- 1- بدواني الجيلالي، عيشور مهدي، مذكرة ماستر التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2014.
- 2- بن شارف حسين، مذكرة ماجستير دور التكوين المهني المتواصل في إعادة انتاج الهويات المهنية، جامعة وهران،
- 3- بن عيسى ليلى وبلهاشمي سهام ، أثر التكوين على التكيف، مذكرة ليسانس ، جامعة وهران، 2005/2004.
- 4- بدرانية حورية، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين —دراسة مقارنة بين مؤسستي نפטال وحسناوي بسيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، رسالة ماجستير إدارة الاعمال تخصص استراتيجية، سيدي بلعباس، 2014/2013

- 5- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2007/2006
- 6- مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طراوة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع العمل، جامعة وهران، جوان 2005
- 7- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة-، ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة خنشلة، 2014/2013
- 8- نور الدين شنتوفي، تفعيل نظام تقسيم أداء العامل -حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 9- يخلف أمينة، تأثير الرقابة على أداء العمال، دراسة ميدانية بمديرية Sonatrack Sotraz، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2016/2015.

### المجلات والملتقيات :

- 1- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005.
- 2- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في (، قسنطينة، مجلة CPG المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات ) الاقتصادية والمجتمع، العدد6/2010.

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1-pierre louvart, gestion des ressource humains, presse universitaire, paris- France, 1991, p 146.

2-vatare, développement de l'entreprise et promotion des hommes, moderne Edition, paris ; France ; 1973, p185

3- Robert le duff, Encyclopédie du gestion et de management, paris, edition dabloz, 1999,p 899.

4- P.Drucker, L'avenir du management selon drucker, Edition village mondial, paris,1999, p73.

### المناشير الوزارية والقوانين :

1- قانون العمل نصوص تشريعية وتنظيمية، نشر المعهد الوطني للعمل، الطبعة الثانية متممة ومعدلة، الجزائر، 2004.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل16 يوليو 2006 عدد 46

# الفهرس

الإهداء

الشكر

1..... مقدمة عامة

الجانب النظري :

الفصل الأول : التكوين في المؤسسة

10..... تمهيد

11..... 1- تعريف التكوين

14..... 2- مدخل إلى الموارد البشرية

17..... 3- حق التكوين في قانون العمل الجزائري

18..... 4- أهمية التكوين

19..... 5- أهداف التكوين

19..... 1- الأهداف الإدارية

20..... 2- الأهداف الفنية

20..... 3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

21..... 6- معوقات ومزايا التكوين

23..... 7- تقييم مخطط التكوين

26..... 8- المداخل النظرية لدراسة التكوين

26..... 1- النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر (1864-1920)

28..... 2- الإدارة العلمية فريديريك تايلور (1856-1915)

3- نظريات التكوين الإداري.....	29
4- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو (1930-1940).....	30
9-التكوين في الجزائر.....	32
خلاصة الفصل.....	34
الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة	
<b>تمهيد.....</b>	<b>35</b>
1- تعريف الأداء.....	36
2- الأداء في المؤسسة.....	37
3- تعريف أداء العامل.....	37
4- مؤشرات الأداء.....	38
5- مكونات الأداء .....	38
6- أبعاد الأداء.....	39
1- البعد التنظيمي للأداء.....	39
2- البعد الاجتماعي للأداء.....	39
7- الجوانب المتداخلة في الأداء.....	40
8- أهمية الأداء .....	40
9- مفهوم تقييم الأداء.....	41
10- أساليب ووسائل تقييم الأداء الفردي .....	42
11- دور التكوين في تحسين أداء العمال.....	43
خلاصة الفصل.....	44

## الفصل الثالث: 1- تقديم الفرع الصناعي تريفلور

- 1- نشأة وتطور الفرع الصناعي ..... 45
- 2- تعريف المؤسسة..... 46
  - 1- لمحة عن الشركة الأم..... 46
  - 2- نشاطها ..... 46
  - 3- فروع الشركة الأم ..... 47
- 1- التعريف بالفرع الصناعي، مهامه وأهداف ..... 48
- 2- التعريف بالفرع الصناعي ..... 48
- 3- مجالات الفرع الصناعي..... 48
- 4- التنظيم العام للفرع الصناعي ..... 50
- 2- منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة ..... 52
  - 1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ..... 52
  - 2- المجال الجغرافي والبشري والزمني للدراسة ..... 52
  - 3- المنهج المستخدم ..... 52
  - 4- أدوات جمع البيانات ..... 52
  - 5- العينة وكيفية اختيارها ..... 53
  - 6- أسلوب التحليل ..... 53
- 2- تحليل البيانات ..... 54
- خلاصة عامة ومناقشة الفرضيات ..... 63

65.....الاقتراحات والحلول

66.....خاتمة

قائمة الجداول

الملاحق

قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>1- البيانات الشخصية</b>		
54	يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة	1-1
54	يوضح متغير الجنس	2-1
55	يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة	3-1
56	يوضح المستوى التعليمي وارتباطه بطبيعة المنصب	4-1
<b>2- بيانات متعلقة بتكوين العامل</b>		
56	متعلق بطريقة إتحافك بالمؤسسة	1-2
57	يتعلق برأي العمال في البرامج التكوينية	2-2
58	متعلق بالطريقة التي تحصل بها العامل على التكوين	3-2
58	يتعلق بطريقة انتقاء العمال أو الموظفين المراد تكوينهم	4-2
59	الهدف من فترة التكوين	5-2
60	متعلق بأداء العامل قبل تلقيه التكوين	6-2
61	يتعلق بتحسين أداء العامل بعد التكوين	7-2



## الفصل الأول :التكوين في المؤسسة

### تمهيد

- 1- تعريف التكوين
  - 2- مدخل إلى الموارد البشرية
  - 3- حق التكوين في قانون العمل الجزائري
  - 4- أهمية التكوين
  - 5- أهداف التكوين
  - 6- معوقات ومزايا التكوين
  - 7- تقييم مخطط التكوين
  - 8- المداخل النظرية لدراسة التكوين
  - 9-التكوين في الجزائر
- خلاصة الفصل

## الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة

### تمهيد

- 1- تعريف الأداء
  - 2- الأداء في المؤسسة
  - 3- تعريف أداء العامل
  - 4- مؤشرات الأداء
  - 5- مكونات الأداء
  - 6- أبعاد الأداء
  - 7- الجوانب المتداخلة في الأداء
  - 8- أهمية الأداء
  - 9- مفهوم تقييم الأداء
  - 10- أساليب ووسائل تقييم الأداء الفردي
  - 11- دور التكوين في تحسين أداء العمال
- خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: 1- تقديم الفرع الصناعي تريفيلور

1- نشأة وتطور الفرع الصناعي

2- تعريف المؤسسة

1- لمحة عن الشركة الأم

2- نشاطها

3- فروع الشركة الأم

1- التعريف بالفرع الصناعي، مهامه وأهداف

2- التعريف بالفرع الصناعي

3- مجالات الفرع الصناعي

4- التنظيم العام للفرع الصناعي

2- منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

2- المجال الجغرافي والبشري والزمني للدراسة

3- المنهج المستخدم

4- أدوات جمع البيانات

5- العينة وكيفية اختيارها

6- أسلوب التحليل

2- تحليل البيانات

خلاصة عامة ومناقشة الفرضيات

الاقتراحات والحلول

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

# الفصل الأول

## الفصل الثاني

# الفصل الثالث



الملاحق

# قائمة المراجع

## ملخص الدراسة

تم من خلال هذه المذكرة دراسة واقع التكوين في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إنطلاقاً من دراسة ميدانية لمؤسسة تريفييلور وهذا من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذه العملية ودوره في تحسين أداء العامل، ومساهمته في رفع الإنتاجية ومدى الرجوع في نتائجه لإتخاذ القرارات المتعلقة بالتنسيق، وتطرقنا إلى الصعوبات والاختفاء التي تعرقل هذه العملية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن الاهتمام الكبير الذي يحظى به التكوين من طرف المؤسسة والعامل، حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها.

**الكلمات المفتاحية : التكوين، الأداء**

إهداء

إلى والد المتوفي

إلى والدتي

إلى إخواني وأخواتي

إلى الأستاذ الفاضل

إلى صديقاتي وكل من أحبني

## تشكر

نتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف مولاي الحاج مراد الذي لم يتوانى في نصحنإ وإرشادنا

وتوجيهنا،

ونتقدم بالشكر إلى عمال فرع تريفيلور الذين لم يخلوا علينا بمساعدتهم لنا.

كما أنقدم بالشكر إلى أصدقائي وصديقاتي العزيزات بمساندتهن ودعمهن لي.

وأقدم شكري لكل شخص دعمني من قريب ومن بعيد.

## جدول الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
الاستمارة	1
الجدول السوسيوغرافي	2
الهيكل التنظيمي لفرع تريفيلور	3
إحصائيات الفرع فيما يخص التكوين لسنة 2014	4
إحصائيات الفرع فيما يخص التكوين لسنة 2015	5
إحصائيات الفرع فيما يخص التكوين لسنة 2016	6
صورة لشهادة التربص	7
صورة لعقد التربص	8