

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -2- محمد بن احمد

كلية علوم الاجتماع

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل



تقرير علمي لنيل شهادة ماستر تحت عنوان :

## دور التكوين المؤسساتي في رفع إنتاجية مؤسسة هيبروك

"دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية هيبروك"

تحت اشراف الدكتور:

\* أميمت محمودي .

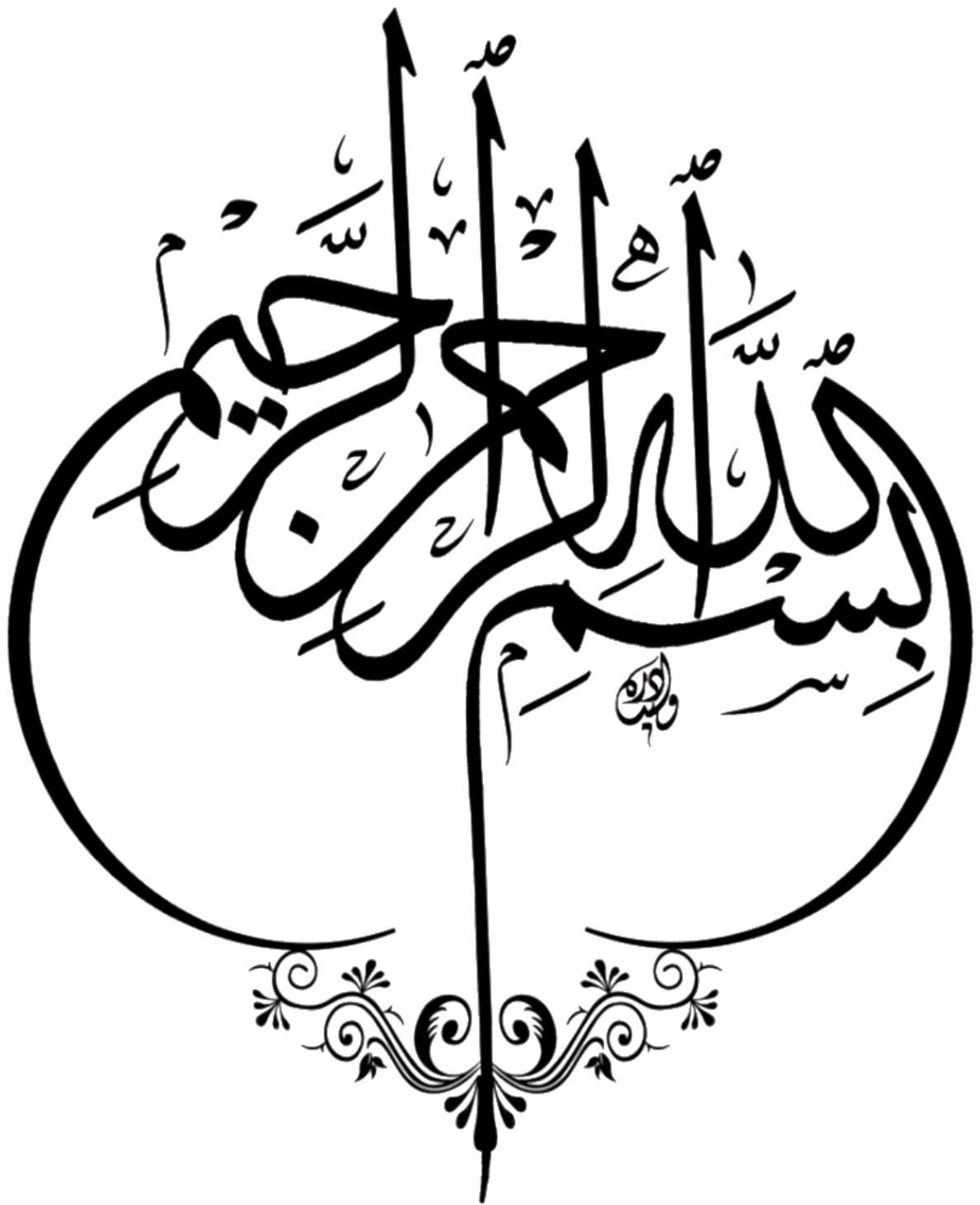
اعداد الطالبة:

\* بوطالب صليحة ابتسام .

### أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران 2	التعليم العالي "أ"	- أ.مولاي الحاج مراد
مشرفة و مقررة	جامعة وهران 2	أستاذة محاضرة	- أ. محمودي أميمت
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر "ب"	- أ. مرضي مصطفى

السنة الجامعية : 2018 / 2019



# محلّمة الشكر

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله

يقول الله عز وجل : ﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

الآية 85-الإسراء .

نشكر الله على ما من به علينا من نعمته العلم لأنّه ضياء و نور

البشرية كما نخص بالشكر الكثير

إلى الدكتورة المشرفة "أميمة محمودي"

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد آمين من الله عز و جل

أن نحقق ما نصبوا إليه من الرفع و الفائدة لطلبة علم الاجتماع.

## الإهداء

إلى الذي أثرني عن نفسه  
وكان سببا في إعدادي و تكويني  
إلى الذي كرس كل شاق لي  
إلى الذي اشتاقت حياتي إلى حنانه  
إلى من كان غيابه حسا و لوعة يسانديني  
إلى روح أبي الذي لطالما كان ينتظر نهاية جهدي  
أبي رحمه الله

إلى التي حملتني في جوفها و هنا على وهن  
إلى التي منحتني عطفها و حنانها  
إلى التي علمتني كيف أخط حروف اسمي و لقبني  
أمي

إلى الذين أرى أنسي و سعادتي بهم  
إلى الذين في قلبي و من دمي  
إلى إخوتي مصطفى و عبد الرحمن و أخواتي بختة و فاطمة و وسيلتة و سعاد  
و كل من سانديني.

إلى صديقاتي فاطمة ماري.

إلى من ساعدني في تدوين هذه المذكرة الأخ عمار حفظه الله  
إلى الأرواح البريئة و الدماء الزكية إلى الشهداء الصالحين الذين لبوا نداء  
سبيل الله حتى يعيش الوطن حرا  
إلى المرابطين الصامدين على أرض الرباط أرض فلسطين.

## التهنئة

# فهرس المحتويات

البسمة

..... كلمة شكر

..... الإهداء

..... فهرس المحتويات

أب

..... مقدمة

## الفصل التمهيدي

### الإطار النظري للدراسة

02 ..... الإشكالية

04 ..... الفرضيات

04 ..... أسباب إختيار الموضوع

06 ..... أهمية الدراسة

06 ..... أهداف الدراسة

09 ..... تحديد المفاهيم

### الفصل الأول: دور التكوين داخل المؤسسة و علاقته بالفاعلية الإنتاجية

18 ..... تمهيد

19 ..... I- أساسيات عملية التكوين

19 ..... 1- الجانب القانوني لعملية التكوين

20 ..... 2- أهداف التكوين

24 ..... 3- أهمية التكوين

27 ..... 4- أنواع التكوين

33 ..... 5- بعض أنواع التكوين المطبقة في مؤسسة هيبروك

39 ..... 6- مبادئ التكوين

41 ..... 7- مراحل التكوين في مؤسسة هيبروك

43 ..... II- إستراتيجية وظيفة التكوين و علاقتها بالمؤسسة

- 43 .....1- دور التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين
- 44 .....2- دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة
- 45 .....3- دور التكوين في ترقية الموظف
- 46 .....خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني: منهجية الدراسة و إجراءات البحث الميداني

- 48 .....تمهيد
- 49 .....I- لمحة تاريخية عن مؤسسة هيبروك
- 49 .....1-نشأة و تطور المؤسسة
- 50 .....2-تعريف المؤسسة
- 51 .....3- مجال الجغرافي للمؤسسة
- 51 .....4- طبيعة نشاط المؤسسة
- 54 .....5- وظائف المؤسسة
- 55 .....6-أهداف المؤسسة
- 56 .....II- منهجية الدراسة
- 56 .....1-مجتمع الدراسة
- 56 .....2-عينة الدراسة
- 56 .....3-أدوات جمع البيانات
- 58 .....4-إجراءات البحث الميداني
- 73 .....5-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
- 76 .....6-النتائج الدراسة العامة
- 78 .....خلاصة الفصل
- 80 .....خاتمة
- .....قائمة المراجع
- .....قائمة الجداول
- .....الملاحق

مقدمت

## مقدمة:

يعد التكوين محورا رئيسا تهتم به المؤسسة كونه يشكل بشكل أهم ، فهي تسعى لتحقيق أهداف مسطرة و لن يتحقق ذلك إلا على أيدي عمال أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية و تأدية المهام الموكلة اليهم، و هذا كله يكون بفضل العملية التكوينية المستمرة التي تتبعها المؤسسة ،بحيث يعتبر كموضوع التكوين من المواضيع الهامة التي لازلت تعالج مسألة الاستثمار في الموارد البشري و هذا من خلال تطوير قدراته الفنية و التقنية و السلوكية ما يجعله يكتسب مهارات و معارف جديدة يطلبها المنصب الذي يشغله ، بغرض التكيف و التأقلم مع الوظيفة و بيئة و محيط العمل الذي يعمل فيه ، فأداء المؤسسة مرهون بعامل التكوين الدائم العنصر البشري و هذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

فالتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدة من الفوائد لمختلف المنظمات و التي تتمثل في زيادة الانتاجية التي بدورها تعكس زيادة مهارة و حجم الإنتاج و جودته بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر، مما يستدعي التكوين المنظم حتى يتمكن الفرد من الحصول على الأقل على الحد الأدنى الأداء الملائم الذي يجعل معنويات مرتفعة التي تكسبه الثقة في نفسه.

قمنا من خلال دراستنا الحالية بربط متغيرين و هو التكوين و علاقته بالانتاجية بحيث كلما كان هناك تكوينا سليما المورد البشري اي العاملين من خلال إدراك نفائصهم و

تطوير مهاراتهم الفنية و الفكرية كلما عاد بالإيجاب على المؤسسة و ذلك من خلال رفع الانتاجية و مردوديه المؤسسة و توطيد و تعميق العلاقة بينهم و بين مؤسستهم بحيث يشعرون انهم أبناء هذه المنظمة .

و انطلاقا مما ذكرناه سابقا سنحاول من خلال هذه الدراسة التي هي تحت عنوان دور التكوين المؤسساتي في رفع انتاجية مؤسسة التي تتناول العلاقة بين التكوين و رفع الانتاجية للمؤسسة ، و كتشخيص الواقع الفعلي لهذه المؤسسة اسقطناها في مؤسسة هيبروك -الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية و الكيمائية لولاية وهران- و جاءت هذا الدراسة وفق خطة حددتها طبيعة الموضوع و تمثلت في مقدمة و ثلاث فصول و خاتمة و يمكن تلخيص مضمونها كما يلي:

تضمن الفصل التمهيدي: مقدمة عامة و اشكالية البحث و صياغة فرضيات الدراسة مع توضيح أسباب اختيار الموضوع و أهميته و الانشغالات السابقة و المنهجية المتبعة و تحديد المفاهيم .

الفصل الأول عالج دور التكوين داخل المؤسسة و علاقتها بالفعالية الانتاجية و العلاقة بينهما من خلال عرض كل ما يتعلق بالتكوين و الانتاجية ، اما فيما يخص الفصل الثاني فتضمن نتائج البحث الميداني من خلال منهجية الدراسة و عينة و ادوات الدراسة وصولا إلى نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و النتائج العامة المتواصل إليها نهاية والخاتمة.

الفصل التمهيدي:

الإطار النظري للدراسة

## الإشكالية

ظهر في الآونة الأخيرة الاهتمام الكبير لوظيفة التكوين من قبل المؤسسات الاقتصادية باعتباره من أهم المقومات التنموية البشرية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع أدائهم الوظيفي و بالتالي رفع مردوديه المؤسسة .

لهذا أصبحت المؤسسات تحرص حاليا على ضرورة وجود برنامج تكويني داخل منظومتها تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز و المثمر و لأن يكون أكثر معرفة و استعدادا و كفاءة لأداء المهام المطلوبة منه ، ومن المعروف أن الوظيفة التكوينية تساعد الموظف على تطوير نفسه و تجديد معلوماته، إذ توجد علاقة بين المهارات الي يتلقاها العامل و الوظيفة التي يشغلها، فهو بحاجة دائمة إلى تنشيط و تجديد قدراته حتى لا يحدث خلل في هذه العلاقة .

إن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الراهن و اكتسابها ميزة تنافسية يرجع أساسا لتواجد إدارة فعالة تأخذ عامل العنصر البشري ضمن اهتماماتها كأهم الموارد .

لهذا نجد مسألة التكوين تشغل نطاقا واسعا في سياسة دول العالم المصنع ،حيث اعتبرت من أهم عناصر المدخلات اتجاه الاستثمار الصحيح و الفعال للموارد البشرية .

أما على الصعيد المحلي (الجزائر) ، فقد زاد اهتمام الدولة بتدريب و تكوين القوى العاملة، خاصة و أن المؤسسات الجزائرية اتسمت بالجمود الاقتصادي، فقد كانت للتو قد خرجت من حرب شرسة مع المستعمر الفرنسي و انهدت قواتها.

بالبلاد ورثت اقتصاد جد هش و قاعدة صناعية ضعيفة، تمثلت في بعض المؤسسات العاجزة و اتسمت بغياب العنصر البشري المؤهل ،لأن الأغلبية كانوا فلاحين خاصة بعد الرحيل الجماعي للمعمرين و الاجانب الذين كانوا يشكلون أكثر من 90% من الإطارات العليا الإدارات و المؤسسات و المراكز الحساسة.

إن الظروف الاقتصادية و الإدارية الراهنة في الجزائر جعلت المؤسسات الاقتصادية في حاجة ماسة للرفع من قدراتها التنافسية من خلال التكوين الذي أصبح ينظر إليه على أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه، لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لابد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة.

حيث أقر المسؤولون فيها بضرورة تخصيص ميزانية للتكوين كجزء رئيسي و على أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ، لما له من أهمية و فائدة في رفع كفاءة الموظفين و بالتالي التأثير الجيد على زيادة فعاليتها و حجم الإنتاج و جودته، و بالتالي سد العجز و القصور في الكفاءات الانتاجية في المؤسسات الجزائرية .

و انطلاقا من هذا نجد قيام العديد من الباحثين و الأكاديميين العلميين بدراسة و تحليل دور التكوين و علاقته في رفع أو تخفيض الانتاجية على مستوى المؤسسات.

وعلى ضوء هذا يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية التكوين المؤسساتي في رفع إنتاجية مؤسسة هيبروك؟

وللإجابة على هذا السؤال نطرح بعض التساؤلات:

- هل تعتمد المؤسسة على أساليب تكوينية للعمال من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية؟

- هل توجد علاقة بين التكوين و الفعالية الإنتاجية؟

**فرضيات الدراسة:**

وانطلاقا من اشكالية البحث و طبيعة الموضوع و خصوصياته انبثقت الفرضيات التالية :

**الفرضية الاولى:**

لوظيفة التكوين دورا فعالا في تحسين أداء العاملين.

**الفرضية الثانية:**

يعتبر التكوين عنصرا هاما في الرفع من مستوى الإنتاج لدى المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:**

مما لا شك فيه أن موضوع "دور التكوين المؤسساتي في رفع إنتاجية المؤسسة " واحد من

أهم المواضيع الهامة التي تستدعي التنقيب و البحث فيه فهو لم يكن وليد الصدفة و إنما

نابع من كم الأفكار و قناعتنا بالتمتية الكبرى للتكوين بالنهوض بالمؤسسة الاقتصادية،

و خاصة و قد شهد المجتمع الجزائري تغيرات جذرية في شتى المجالات، لهذا إغفال هذه

الوظيفة في أي مخطط فيه خطر على المسيرة التنموية، كما كان لاختيار هذا الموضوع عدة أسباب منها :

#### الأسباب الذاتية :

-الاهتمام و الميل الشخصي بموضوع لتكوين المؤسساتي و علاقته في رفع انتاجية مؤسسة هيبروك، و معرفة موقع هذه الوظيفة ضمن سياسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
-الفضول العلمي و طبيعة اختصاصي و المتمثل في علم الاجتماع تنظيم و عمل .  
-قلة الاهتمام بتطوير و تنمية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و حلول الآلة محل اليد العاملة.

#### الأسباب الموضوعية :

-اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تهتم بالمولد البشري و دوره الفعال في العملية الانتاجية .  
-اعتبار موضوع التكوين من المواضيع التي نستطيع دراستها و تطبيقها واقعا (ميدانيا) و هذا ما يخول لنا معرفة مدى نجاعة هذه الاستراتيجية.  
-محاولة التعرف على مدى تطبيق برنامج التكوين و مدى فعاليته في تحسين انتاجية المؤسسة.

### أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في بعض النقاط منها:

- التعريف بوظيفة التكوين و إبراز مدى فعاليتها في الرفع من مستوى إنتاج المؤسسة .
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرنامج التكوين و اعتمادها عليه ، باعتباره برنامجا تقويميا أساسيا في تحقيق الفعالية.

-التماس الأثر الذي يحدثه التكوين على المورد البشري.

-محاولة التعرف على أداء العامل قبل و بعد العملية التكوينية.

### أهداف الدراسة:

- الكشف عن ما إذا كانت الوظيفة التكوينية تعطي مفعولا إيجابيا من خلال أداء العاملين.
- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة .
- معرفة محتوى التكوين داخل منظومة المؤسسة ، و كيفية تنظيم الدورات التكوينية و بيان أثرها على كفاءات العاملين.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة عن اشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات المتبناة استخدمنا منهجا وصفيا تحليليا، فهذا المنهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية (الميدانية) من خلال :

**المنهج الوصفي :** الذي يتطلب الأمر استخدامه في الجانب النظري مبرزين بذلك المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين و الانتاجية ،بتقييم الدورات التكوينية و ذلك من خلال مجموعة من المراجع و المصادر المتمثلة في الكتب و الرسائل الجامعية.

### منهج دراسة حالة :

يكون في الجانب التطبيقي ( الميداني) بغية تحليل مدى فعالية التكوين المؤسسي في رفع انتاجية المؤسسة بدراسة ميدانية في شركة هيبروك -الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية و الكيماوية لولاية وهران- بالإضافة إلى المقابلات الحرة مع بعض إطارات المؤسسة .

### صعوبات البحث :

اي بحث لا يخلو من الصعوبات التي تعيق و تعترض طريق الباحث للوصول إلى الحقيقة الظاهرة ، و من أهم الصعوبات:

1. قلة الدراسات في هذا الموضوع خاصة الجانب الميداني.
  2. معظم المراجع كانت قديمة.
  3. صعوبة في تجميع و تحصيل المعلومات اللازمة و الكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.
  4. سرية وثائق المؤسسة و صعوبة الاطلاع عليها.
  5. تخوف العمال أثناء الاستجواب ومرافقة مسؤولة التكوين أثناء توزيع الاستثمارات.
- قصر فترة التبرص.

## الدراسات السابقة:

في بحثنا هذا استعرضنا بعض الدراسات التي عالجت بطريقة أو بأخرى موضوع التكوين المؤسسي و فاعليته داخل المؤسسة في رفعه للإنتاجية.

و تتمثل مهام هذه الدراسات السابقة بالنسبة للباحث في التأكد من أنها لم تتطرق للمشكلة التي نحن بصدد دراستها من نفس الزاوية مع تمكنه من معرفة جوانب النقص بها و لأن الموضوع عولج من زوايا مختلفة اخترنا أقرب الدراسات بالتحليل و النتائج سنذكر منهم:

**الدراسة الأولى:** تحت عنوان "تكوين الإطارات في المؤسسة الصناعية تمثلات و ممارسات، دراسة ميدانية بمركز تمييع الغاز الطبيعي GL4/Z بأرزيو للباحث خيراني نور الدين، سنة 2007 و هي مذكرة لنيل شهادة الليسانس.

جاءت هذه الدراسة لمناقشة موضوع تكوين إطارات داخل المؤسسة الصناعية و كان الهدف من ورائها الكشف عن تمثلات و تصورات الإطارات لتقييم العملية التكوينية داخل المركب فتوصل إلى بعض النتائج:

أن تمثلات الإطارات لتقييم هذه العملية هو من أجل تلقي معلومات و رفع المستوى المهني و إكتساب الخبرة المهنية.

حصول إطارات على الترقية المهنية و تحسين المستوى الاقتصادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الباحث، خيراني نور الدين، تكوين الإطارات في المؤسسة الصناعية، تمثلات و ممارسات، دراسة ميدانية لمركز الغاز الطبيعي GL4/Z بأرزيو، مذكرة الليسانس، بإشراف الأستاذ مولاي الحاج مراد، جامعة وهران 2 ، 2007.ص150.

## الدراسة الثانية:

تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين" بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - للباحث بوقطف محمود، سنة 2014، هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، حيث قام بطرح

## التساؤلات التالية:

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، و كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، و من بين النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.
- أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف.<sup>2</sup>

## تحديد المفاهيم :

## مفهوم التكوين:

التعريف اللغوي: من الفعل كون أي شكل الشيء بمعنى اخرجه من العدم الى الوجود وهو يأتي بعدة معاني ،والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغيرات وفق نسق معين من اجل تغيير الحالة القائمة الى حالة متوقعة مسبقا.

و جاء التكوين في اللغة مصدرا للفعل كون اي شكل الشيء، هو اخراج الشيء من العدم.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> الباحث بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، 2014، ص5-169.

<sup>3</sup> قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، 2002، ص178.

**التعريف الاصطلاحي :** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز المستخدمين لتحسين معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد ،لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى<sup>4</sup>.

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية المورد البشري بغرض تنمية و تطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب و الباحثون حول تعريفه، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام و الأعمال المطلوبة منه بكفاءة و فعالية افضل، وما يساهم في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و المجتمع.

يعرفه **الهيبي** على أنه جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية، لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي ومن السلوكي بشكل أفضل.

علي يونس و آخرون، قيام أثر التدريب في أداء العاملين [دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان<sup>5</sup>.

يعرفه **pierre casse** التكوين على "أنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام

<sup>4</sup> Sekou lakhdar , gestion du personnel, les éditions d organisations, paris ,1986 ,p 153.

<sup>5</sup> مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سوريا ،المجلد ( 31 )، العدد (1) ، 2009 ، ص 6.

و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة و هو لذلك يعتبر استثمارا للعامل و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات<sup>6</sup>.

أما محمد قاسم القروي فيقول: بأن التكوين هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة و كذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها<sup>7</sup>. أما صالح حسن الداھري يعرفه "بأنه عملية هادفة تساعد على خلق عمال و أفراد أكفاء على مستوى عالي من المهارة الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل و الإنتاج و تطويرها الاقتصادي يحتاج العمال، إلى التكوين المتواصل للتعرف على أنواع المختلفة كل على صعيد عمله<sup>8</sup>.

و بناءا على ما سبق و ذكرناه من تعريفات للتكوين يمكننا أن نصوغ مفهوما إجرائيا .

<sup>6</sup> Pierre casse, la formation performante, office des publications centrales Ben Aknoun , Alger, 1994 p 48-49.

<sup>7</sup> محمد قاسم القروي إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، دار الشروق ، عمان، الاردن، ط1، 1990 ، ص50.

<sup>8</sup> صلاح خواطر، برنامج التكوين في المؤسسة ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب الرياضي ، 1991، ص 150.

التكوين هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل القدرات و المهارات الفنية و الإنسانية اللازمة و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته و امكانياته و دفعه إلى أداء عمل فعال يتضمن استمرار المؤسسة و تحقيق مردودها الإنتاجي المطلوب .

**التكوين المؤسسي:** هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة بالحاق العمال بدورات تكوينية، بغرض اكسابهم القدرات و المعارف و المهارات الفنية و الإنسانية، يترتب عليها تحسين و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته و إمكانياته و دفعه إلى أداء عمل فعال يتضمن تحقيق أهدافهم و أهداف مؤسستهم .

### الفعالية:

**لغة:** الأصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و "فَعَال" و الفعالية مصدر صناعي يدل على وصف الفعل بالنشاط و الإتقان<sup>9</sup>.

**اصطلاحا:** لقد أشارت العديد من الدراسات و البحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة و متشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة و العوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحديا أمام الباحثين ، إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، مصر ، 2001، ص 222.  
<sup>10</sup> عبد الحميد برحمة، الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج ، مجلة الاقتصاد و المالية ، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول، جانفي 2008 ، ص 20.

حيث يعرف بارتولي (m,bartoli)الفعالية "على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و النتائج المقدرة و ذلك من خلال قياس الانحراف.

كما يعرفها كل من كاست و روزنفايتش و آخرون (kast and Rosenzwiegel al)أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، و تحقيق رضا العملاء و العاملين داخل المؤسسة، و تنمية الموارد البشرية و نمو الربحية<sup>11</sup>.

### التعريف الإجرائي :

الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا و يمكن قياسها مثل هدف الربح و هدف النمو.

### الانتاجية:

لغة: هي من الفعل أنتج ينتج إنتاجا، نقول إنتاجية المعمل، أي المردود من السلع و الخدمات.

الإنتاج أو الزيادة في الثروة أو القيمة المحصلة نتيجة الاستغلال الكامل لقدرة القوة العاملة<sup>12</sup>.

### التعريف الاصطلاحي : توجد عدة تعاريف الانتاجية منها:

قد كان ينظر إلى الإنتاجية قديما على أنها انتاجية العامل فقط، أي كمية الإنتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينة، وقد كان ذلك نابعا من تأثير الاقتصاد الماركسي، من أن الإنجازات البشرية كلها مبنية على المجهود العضلي، ورغم أن العمل

<sup>11</sup> R.Hall , organisation : structure and process, Now JERSY prentice hall, 1972 , p72.

<sup>12</sup> قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر الرائد ، لسان العرب ، القاموس الوسيط ، ص 196.

عنصر هام من عناصر الإنتاجية، إلا أنه العنصر الوحيد، فهناك الطاقة المحركة و المعدات الرأسمالية، و الخدمات و الطرق و الأساليب، وهذه العناصر تعزز عنصر العمل و تزويد كفاءته<sup>13</sup>.

وقد حظي مفهوم الإنتاجية لدى العديد من الباحثين و الإختصاصيين، و قد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت بأن تعطي تحديدا واضحا و دقيقا لهذا المفهوم و من بينهما ما يلي:

**X.F.G.Salter** : يقول بأن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فالبعض هي مقاييس لكفاءة العامل و للبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد و بالنسبة للبعض الآخر تعني تفلسا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها رُبطت بعامل الزمن<sup>14</sup>.

كما يعرفها **MALE** على أنها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة و الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 41.

<sup>14</sup> خضر كادم محمود هايل يعقوب فاخور إدارة الانتاج و العمليات، ط 1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2001، ص 22.

<sup>15</sup> علي عبد الله، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 50.

**التعريف الإجرائي:**

يمكن إعطاء تعريف للإنتاجية على أنها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل، أو أنها الاستغلال الكفاء للموارد البشرية و رأس المال من معدات و مواد خام و هي تتضمن أفضل المخرجات بدلا من المدخلات.

**تعريف الترقية:**

أ- لغة: "الترقية هي إسم من فعل رقى يرقى ترقية، و يقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى و قد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي و الراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو إعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الإقتصادية..."<sup>16</sup>

ب- اصطلاحا: يقصد بالترقية شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى و قد يصحب الترقية زيادة في الأجر و الميزات الأخرى و هو الوضع السائد في أغلب الأحيان، لكن زيادة الأجر ذاته ليست معيار للترقية مالم يكن مصحوبا بممارسة العامل المرقى، و تعتبر من الأمور الحيوية الوظيفية لتنمية الأفراد، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص الترقية.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص87.

<sup>17</sup> زاكي محمود هشام، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ذات سلاسل للطباعة و النشر، 1972، ص200.

كما يعرفها عادل حسن أنها: نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات و واجبات أكبر و يدفع لها أجر أكبر.<sup>18</sup>

### التعريف الإجرائي:

الترقية تعني إنتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من رتبة إلى رتبة أخرى أو من درجة إلى درجة أخرى مع تحمل مسؤوليات أكبر من الوظيفة الحالية، كما ترتبط بزيادة الأجر.

<sup>18</sup> مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص357.

**الفصل الأول: دور التكوين داخل المؤسسة وعلاقته  
بالفاعلية الإنتاجية.**

- تمهيد:

لوظيفة التكوين دورا كبيرا لذلك تلجأ المؤسسة إلى برامج تكوينية يتم من خلالها تغطية كل جوانب النقص في أداء ومهارات العامل والسعي من خلال التكوين لتطورها وتحسينها، فلكل مؤسسة إمكانياتها وميزانيتها الخاصة بها التي تمكنها من التحكم في بناء البرنامج التكويني، وكذا التحكم في نوعية الوسائل والمعدات المستخدمة.

**I- أساسيات عملية التكوين:****1- الجانب القانوني لعملية التكوين**

كرس المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004، حق من حقوق الموظف في التكوين.

كما تحت المادة 104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية على الإدارة تعيين دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

حدد المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المعدل والمتمم، للشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص للالتحاق بالوظائف العمومية وتجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك<sup>19</sup>.

القائمين بهذه الأعمال يتابعون دورات تكوينية قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> شعيب الحاج ، اداره الموارد البشرية بالمنظمات الجامعية -دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان مغنية ، سعيدة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم المكتبات ،جامعة وهران 2 ، 2018 \2017.

<sup>20</sup> قانون العمل 90/11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ : 21/04/1990، الجريدة الرسمية رقم 17، 1990.

**2- أهداف التكوين:**

من المتفق عليه أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية وتأهيلها لذلك بادرت العديد من المنظمات في إعادة النظر في برامجها التكوينية بغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن التكوين يسعى الى المواءمة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً، وتتمثل هذه الأهداف في:

**2-1/ تنمية المهارات:**

بمعنى زيادة قدرة الافراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الشخص على الالمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء جزء منه بدقة كافية، فالهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرص بكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المستند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل، مما أن مستويات، المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التكوين المستمر تتناسب واحتياجات المنظمة.

**2-2/ تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:**

إن توفر درجة عالية من المهارات عن أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى إستغلال تلك

الطاقات أحسن إستغلال فالمنظمة عندما تختار شخصاً ليشغل وظيفة معينة فإنها تختار الشخص ككل، وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أنها حين تستخدم محاسبا لتكاليف مثلا فإنها لا تستخدم خبرته وكفاءته ولكن تستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تتميتها وتوجيهها لصالح المنظمة<sup>21</sup>.

### 2-3/ تغيير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكونون أو مثلهم اهلية في العمل أو تقديرهم أوليات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين وآراءهم وقد تلعب أيضاً تغيراً أو تطويراً في بنية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، وتعني أيضاً تهيئة المتكونين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

### 2-4/ تقديم المعرفة:

إن تقديم المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي وذلك إستناداً إلى أنّ العلم بالشيء أفضل من الجهل به إذ أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم وتطويرها<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة النشر . القاهرة. ،مصر،1985،ص ص353-354.

<sup>22</sup> حبيب بلية ابن محمود وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - دار الحرية للنشر والتوزيع ،4الجزائر ،ط1، 2018،ص126.

**2-5/ الزيادة في الانتاج وتحسين جودته:**

وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن تم زيادة قابليتهم.

**2-6/ الاقتصاد في النفقات:**

حيث تؤدي البرامج التكوينية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

**2-7/ الرفع من معنويات العاملين:**

إذ عبر التكوين يشعر العامل بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته بمهنته التي يعيش منها، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله، كما يؤدي إلى شعوره بالاستقرار الوظيفي.

**2-8/ توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:**

إذ يعمل التكوين على توفير أيدي عاملة احتياطية للمؤسسة قادرة على إنجاز المهام المطلوبة ، بحيث يمثل تكوين العاملين مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة.

**2-9/ التقليل من حوادث العمل:**

إن تكوين العاملين يعني جعلهم ملمين على معرفة أحسن الطرق في تشغيل الآلات بحركة ومناولة المواد وغيرها مما يجعلهم يتجنبون كل ما من شأنه التسبب في حوادث عمل وبالتالي يعمل التكوين على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث.

**2-10/ رفع مستوى الأداء :**

يتم رفع مستوى أداء الفرد عن طريق التكوين من خلال اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في مجال تخصصه ، سواء من خلال الناحية الفنية أو الإشرافية.

**2-11/ إعداد الموظف لتولي مسؤوليات أعلى:**

إذ يعمل التكوين على رفع من مستوى قدرات ومهارات الموظف مما يؤهله لتولي مسؤوليات أو رُتب أعلى في مجال عمله عن طريق النقل أو الترقية<sup>23</sup>.

**2-12/ إعداد الموظفين الجدد:**

بعد استقطاب واختيار وتعيين الموظف الجديد يتولى التكوين بدوره إعداده للالتحاق الأولي بمنصب الشغل وتهيئته للقيام بالمهام الموكلة إليه في إطار وظيفة على أكمل وجه.

**2-13/ زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع:**

إذ يعمل التكوين على الرفع من القدرات الذهنية والإدراكية للفرد مما يدفعه إلى التفكير المبدع ،الشيء الذي يمكنه من التكيف مع وظيفته، من جهة ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من جهة أخرى.

<sup>23</sup> نفس المرجع، ص 130.

**2-14/ تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة:**

إذ يعمل التكوين على تحقيق التعاون بين العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية مما يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية، بقدراتها الراهنة، من خلال إسهامه في معالجة مشاكل العمل وكثرة التطلعات ويكون كاشفاً عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة ، فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للكيفية المطلوبة لأداء عملهم<sup>24</sup> .

**3-أهمية التكوين:**

فإنها تتجلى في المستويات الثلاث التالية:

**(أ) أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:**

تتمثل أهمية التكوين على مستوى المنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- يساهم في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

<sup>24</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1996، ص ص 407-409.

• يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

• يساعد في مواجهة التغيرات التي في النظم الإقتصادية والإجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

### ب) أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة:<sup>25</sup>

\*تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال أنه:

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات وخبرات الأفراد و بالتالي تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكل في العمل.

- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- يطور الدافعية للأداء إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.

- يسمح بالتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتميز والتطوير.

- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين.

- يؤدي إلى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة لدى العاملين.

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

<sup>25</sup>حبيب بليه ابن محمود ،وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية، -الإدارة العمومية في الجزائر- نموذجاً-

دار الحرية للنشر و التوزيع، ط 2018، ص 123.

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل منظماتهم.<sup>26</sup>

### ج) أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تظهر أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمنظمة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يلي:
- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد والعاملين .
  - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المنظمة.
  - يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- و مما سبق يتضح أن للتكوين أهمية تعود على الأفراد العاملين والمنظمة والعلاقات الإنسانية وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية ومهمة من وظائف الموارد البشرية.

<sup>26</sup> صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2000، ص 209.

## 4-أنواع التكوين:

بات من المعروف اليوم أنه مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسة، فإنهم ملزمون بالاستفادة من الدورات والبرامج التكوينية التي تقيمها المؤسسة، وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم أو سد النقص في جانب من الجوانب عملهم في ظل بيئة تتميز بالتغيير و التطور المستمر والمتواصل، لذلك يمكن أن يأخذ التكوين الأشكال التالية:

أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة الإجراء: وهو نوعان قبل التوظيف وبعد التوظيف

## 4-1/ التكوين قبل التوظيف (التكوين الأولي - الإعدادي)

ينقسم التكوين قبل التوظيف إلى نوعين هما:

أ- التكوين القاعدي: ويمكن أن نميز بين نوعين:

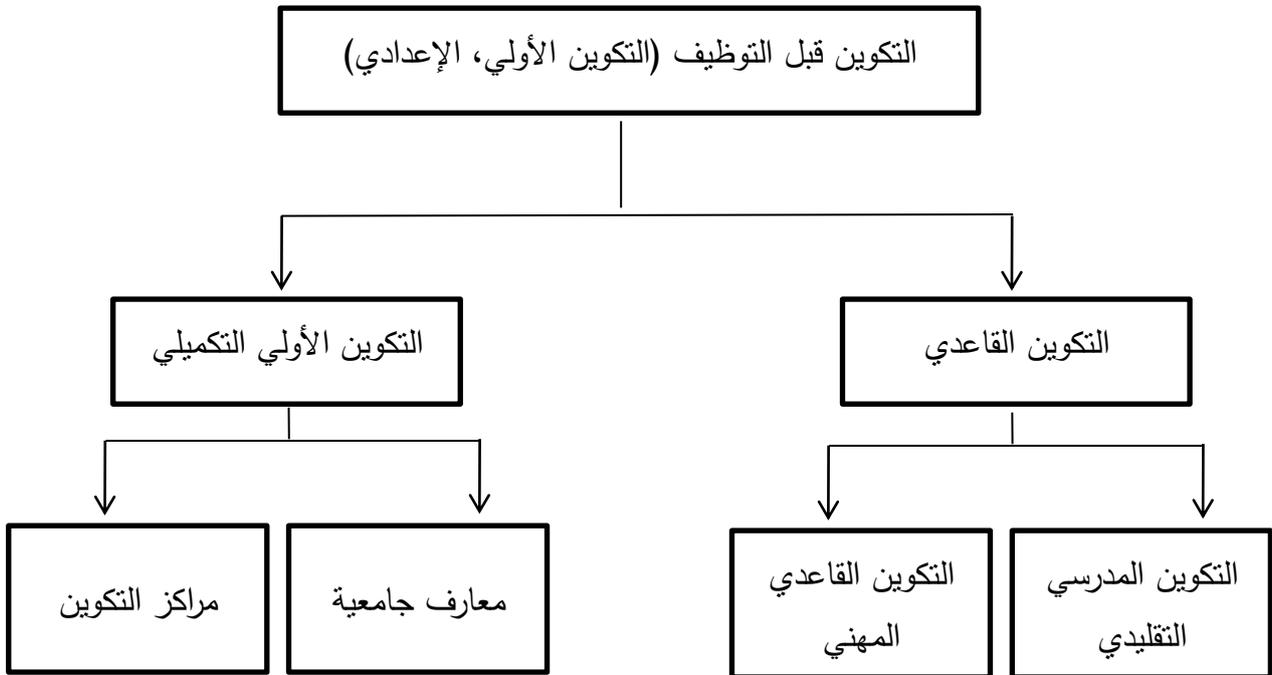
ب- التكوين المدرسي التقليدي: ويقصد به التكوين التقليدي الجامعي ويتم عادة بعد إجراء مسابقة، مثل توظيف متصرفين من بين الحائزين على شهادة ليسانس في التخصصات المطلوبة.

ج- التكوين القاعدي المهني: يقصد به التكوين الأول السابق لاللتحاق بالوظيفة أو منصب

العمل، وهو ذلك الصنف من التكوين الذي تقوم به المدارس المتخصصة، مثلاً في بلادنا الجزائر نجد المدرسة الوطنية للإدارة مركز التكوين المهني والتمهين، وغيرها.

### د- التكوين الأولي التكميلي:

يهتم هذا النوع من التكوين بتكثيف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس الكبرى ومراكز التكوين وغيرها مع متطلبات المنظمة، إذ يتم اللجوء إلى إخضاع المترشحين الناجحين في مسابقات الالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوينية أولية تكميلية قبل تنصيبهم وتسليمهم وظائفهم.



المصدر: من إعداد الطالبة

## 4-2/ التكوين بعد التوظيف: التكوين المتواصل

نفرق هنا بين 5 أنواع هي:

(أ) **توجيه الموظف الجديد:** هذا النوع من التكوين هو الذي يتلقاه الموظف الجديد خلال الفترة التجريبية أو ما يسمى بفترة التربص.

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه، وهذه المعلومات تتمثل في بعض الطرق وهي:

- معلومات عامة عن المنظمة.
- الأجور والمستحقات والعلاوات.
- الإجازات العادية وغيرها من العطل وإجراءاتها.
- موقع المنظمة والإدارات والأقسام.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والشرب.
- أنظمة الترقية والحوافز.

(ب) **التكوين أثناء العمل:**

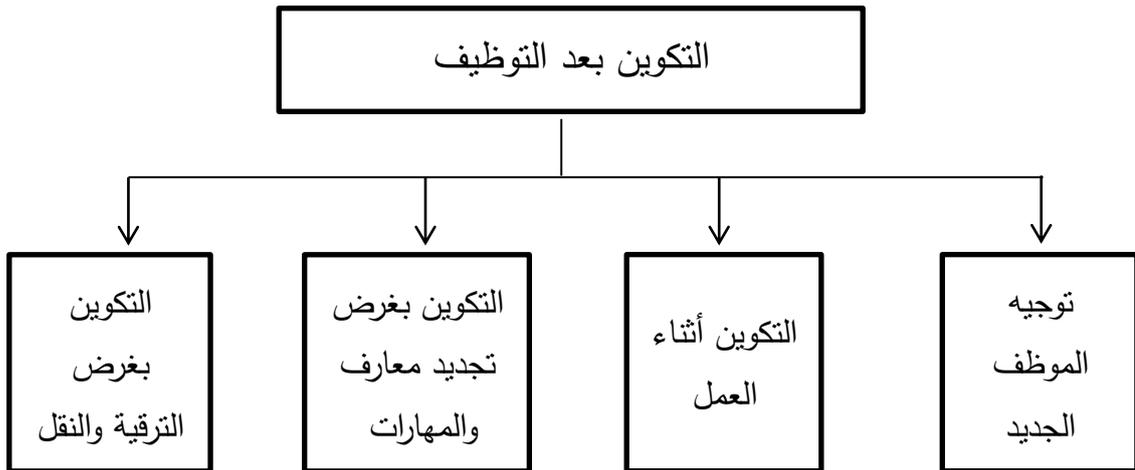
تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين لموظفيها في موقع العمل وليس في مكان آخر من أجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين إذ تحرص المنظمات على أن يقوم المترشحون المباشرون فيها بتقديم المعلومات وإجراء التكوين على مستوى فردي للمتكونين، ومما يعطي أهمية لهذا التكوين أن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد،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

**ج) التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:**

عند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وغيرها يتطلب الأمر هنا على القائمين بهذا بهذه الأعمال متابعة دورات تكوينية قصد الحصول على مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

**4-3/ التكوين بغرض الترقية والنقل:**

إن ترقية العامل من رتبة وظيفة إلى رتبة أعلى قد تعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع هذا العامل إلى دورة تكوينية لسد هذه الثغرة (الفرق أو الفجوة).



المصدر: من إعداد الطالبة

## 4-4/ أنواع التكوين حسب الوظائف:

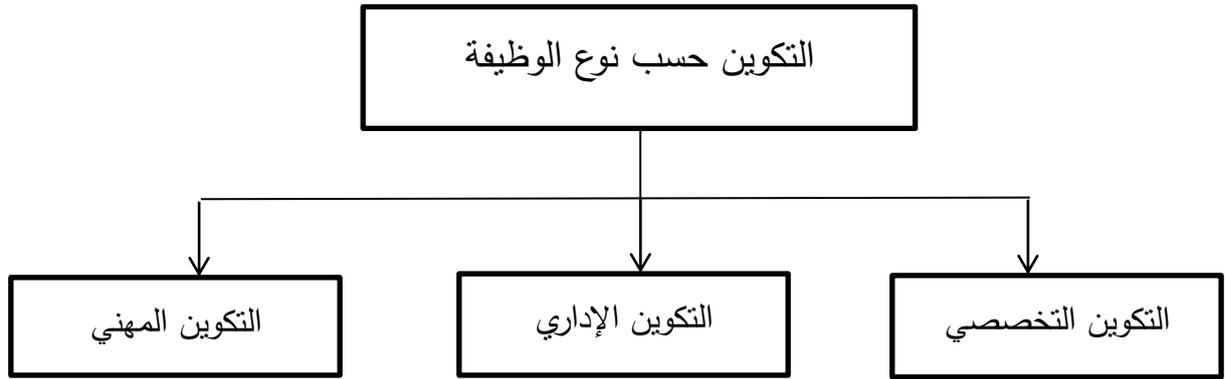
يمكن التمييز هنا بين ثلاثة أنواع من التكوين بحسب الوظائف هي:

(أ) **التكوين التخصصي**: هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

(ب) **التكوين الإداري**: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز، التخطيط والتنظيم.

(ج) **التكوين المهني**: يهتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك تكوين في مجال الجودة، في مجال الحاسوب، والبرمجة، كما يشمل مجال التسويق المحاسبة، المالية وغيرها<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 183\_184.



المصدر: من إعداد الطالبة

#### 4-5/ أنواع التكوين حسب مكان إجرائه:

نميز هنا بين نوعين هما:

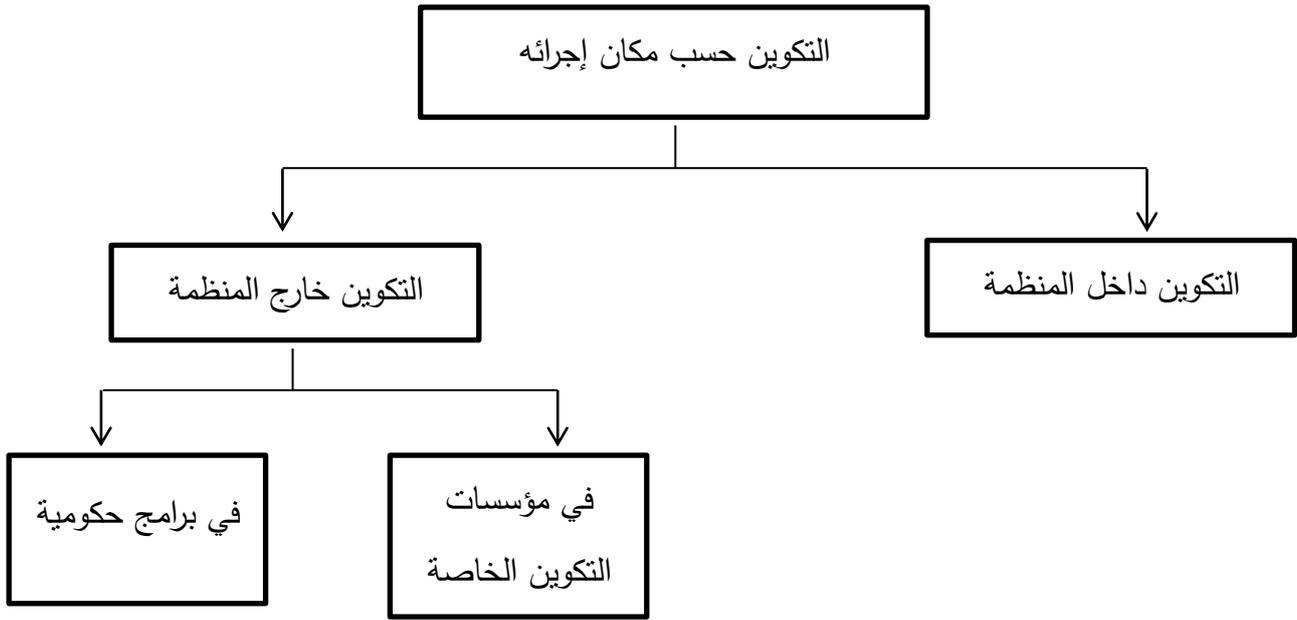
##### أ) التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة وبالتالي يكون على عاتق المنظمة تصميم البرامج، أو دعوة المكونين المساهمة في هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

##### ب) التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 327- 328.



المصدر: من إعداد الطالبة

5- بعض أنواع التكوين المطبقة في مؤسسة هيبروك:

الادارة الذاتية (Management de soi) :

هدف هذه الدورة: هي كيفية توفير الأدوات و الطرق التي يطبقها المرء على نفسه، التي تسمح بالتنمية المستدامة للمهارات الإدارية من أجل تحقيق ذلك، فإن الشيء المهم هو أولاً و قبل كل شيء معرفة الذات، و نقاط القوة و الضعف.

في نهاية التدريب : يكون المشاركون المتكويين أو المتدربين:

-متمكنين من قياس و تطبيق أساليب التعامل مع الضغوط المهنية.

-تطوير الاستراتيجية الخاصة بك، و كيفية إدارة الوقت الخاص بك.

-معالجة مصادر التوتر في العمل.

-كيفية إدارة الوقت .

-كيفية تفادي أمراض الوقت.

**ادارة الاجهاد (Gestion de stress):**

**في هذه الدورة :**

-تحديد مصادر التوتر و المعاناة في العمل.

-تمييز ملامح مختلفة و مناطق هشاشتها .

-التعرف على أدوات بسيطة و الادارة الفعالة للاجهاد

**محتوى الدورة :**

-الاجهاد أو القلق : تحديد العناصر و معرفة الأعراض و مصادر و عمليات الاجهاد.

-السلوكيات في المواقف العصيبة.

-قضايا و عواقب التوتر على الفرد و أنشطته المهنية.

**نهج المخاطر (Approche par les risques) :**

**في هذه الدورة:** يجب فهم المتطلبات المتعلقة بالمخاطر

-دمج المخاطر و الفرص في نظام المناجمنت .

-تقييم التأثير على نظام إدارة الجودة .

## أهداف الدورة:

-تحديد الأهداف المرتبطة في نهج المخاطر ( approche par les risques )

-معرفة أنواع المخاطر المختلفة التي يمكن التعرض لها.

-معالجة المخاطر.

-تأثير نهج المخاطر على (le SMIQ) .

-تأثير نهج المخاطر على معيار الجودة [ISO 31000] .

## : RèSHum gestion administrative

في هذه الدورة: يجب التعرف على هذا التطبيق [RèSHum] جيدا و معرفة جيدة و عامة

لجميع مميزات [ RèSHUM ] .

أهداف الدورة : من خلال هذه الدورة يجب التعرف على كيفية :

-تنظيم ملفات الموظفين.

-إنشاء و مراقبة الوثائق التعاقدية.

-إنشاء لوحات المعلومات.

-إنشاء و مراقبة الوثائق التعاقدية.

اكتشاف الأخطاء و إصلاحها و صيانة شبكات Troubleshooting maintaining

: (cisco) IP networks Cisco

في هذه الدورة :

-استكشاف الأخطاء و إصلاحها و تشخيص التقنيات المعروف باسم التبديل و التوجيه في جملة من الأمور .

-الجزء الأكبر من الدورة سيكون على الأساس في الممارسة العملية (الانعكاس و التلاعب) من هذه التقنيات يتقن المتدربين التمكين على تكييفها وفقا للخبرات المهنية و المنظمات.

أهداف الدورة:

-تخطيط الصيانة للشبكات المعقدة.

-تخطيط إجراءات استكشاف الأخطاء و إصلاحها للشبكات المعقدة.

-صيانة و استكشاف الأخطاء و إصلاح التطبيقات و الأدوات .

-صيانة و استكشاف الشبكات المعقدة الغير متجانسة.

## Introduction à SQL (Structured QUERY language)

في هذه الدورة :

**SQL**: يمكن اعتبارها لغة الوصول القياسية لقواعد البيانات، يتم دعمه الآن من قبل معظم

المنتجات التجارية سواءا كان ذلك من خلال أنظمة إدارة قواعد البيانات الصغيرة مثل

Access أو عن طريق Oracle .

في هذه الدورة : في نهاية التدريب سيكون المشاركون في قياس:

-إتقان المفاهيم و القواعد.

مفهومه : تقييد و فرز البيانات.

-عرض البيانات من جداول متعددة.

-معالجة البيانات.

-خلق وجهات النظر.

البدء في البرمجة اللغوية العصبية (Initiation à la programmation neurolinguistique)

**محتوى الدورة:** يجب التعرف على البرمجة اللغوية على أنها هي نهج دقيق و منظم

للتواصل بين الأشخاص و الشخصيات التي تعزز الإمكانيات و تكشف عن مواهب الإنسان،

و انه يوفر طرقا مختلفة لفهم نفسه بشكل جيد .

**أهداف الدورة :**

-زيادة اختبارك و التطور و المرونة.

-تعلم كيفية ان شاء جهة اتصال و الحفاظ على اهتمام المحاور.

-حل النزاعات بطريقة تفيدك أنت و الآخرين .

إدارة الوثائق و التحديات ووجهات النظر ( La gestion documentaire enjeux et

perspectives)

**في هذه الدورة :** نقوم بالمراجعة و بأدق التفاصيل القواعد التي تحكم ترتيبات فتح و تشغيل

و تحويل الرصيد من حسابات متوقفة إلى حسابات جارية.

**أهداف الدورة :** يكون المتكويين قادرين على :

-فهم شروط و أحكام فتح حسابات النقل (البحري)

-التحقق قبل نقل الأرصدة أن جميع الأحكام التنظيمية لوحظت بشكل صحيح.

-مراقبة إيرادات و نفقات ملاك السفن

❖ الجدول رقم 01: بعض التكوينات لشهر مارس بمؤسسة هيبروك 2019:

صيغة التكوين	الفئة المهنية	العدد	الجنس		السن	
			H	F	H	F
Reshum Gestion Administrative	Cadres	4	1	3	1991	1980 1981 1985
	Cadres sup	/	/	/	/	/
	Maitrise	/	/	/	/	/
Troubleshooting & Maintaining Cixo Ip networks	Cadres	/	/	/	/	/
	Cadres Sup	4	/	4	/	1984 1989 1986 1890
	Maitrise	/	/	/	/	/
Introduction S.Q.L	Cadres	2	1	1	1984	1986
	Cadres Sup	/	/	/	/	/
	Maitrise	/	/	/	/	/
La Gestion documentaire Enjeux et Perspectives	Cadres	5	5	/	1982/1985 1989/1987	/
	Cadres Sup	/	/	/	/	/
	Maitrise	4	2	2	1990 1984	1992 1994
Approche Par Les Risques	Cadres	/	/	/	/	/
	Cadres Sup	4	1	3	1979	1972 1978 1985
	Maitrise	/	/	/	/	/
Gestion de stress	Cadres	/	/	/	/	/
	Cadres Sup	2	1	1	1971	1971
	Maitrise	/	/	/	/	/
Initiation à la programmation neurolinguistique	Cadres	1	1	/	1959	/
	Cadres Sup	2	/	2	/	1977 1984
	Maitrise	/	/	/	/	/

Mangement de Soi	Cadres	/	/	/	/	/
	Cadres Sup	1	1	/	1980	/
	Maitrise	1	/	1	/	1980
Le compte D'exale	Cadres	1	/	1	/	1966
	Cadres Sup	1	/	1	/	1976
	Maitrise	/	/	/	/	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات المقدمة من طرف مؤسسة هيبروك

## 6- مبادئ التكوين:

للتكوين مبادئ اساسية لضمان فعاليته و نذكر بعضها فيما يلي :

### أ) التكوين نشاط مستمر:

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأهم من تحديد المواصفات الوظيفية و تعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختبار الفرد التي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، و من وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، و بعد ذلك تأتي عمليات الإعداد و التهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على اكتشاف طبيعة العمل و إدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى و شروط و أساليب الأداء، و بالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين ادائه في وظيفته الحالية أو لإعداده و تهيئته للتزقي لوظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف

القاعدة التنفيذية، مروراً بأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة و الوظائف الإدارية الوسطى و انتهاءً بشاغلي وظائف القمة و الإدارة العليا .

### (ب) التكوين نظام متكامل:

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة تكامل و ترابط ، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً بل له أهداف محددة ، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظاماً متكاملًا يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

### (ج) التكوين نشاط متغير و متجدد :

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات ، مما يستدعي ان يتصف بالتغيير و التجديد سواء في الأساليب أو الاستراتيجيات والوسائل، فالمتكون يتغير سلوكه عاداته و كذا مهاراته و رغباته ، بالإضافة إلى أن الوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية<sup>29</sup> .

<sup>29</sup> مولاي خضر عبد الرزاق ، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 2002، 111.

**7- مراحل عملية التكوين في مؤسسة هيبروك:**

تعمل مؤسسة هيبروك بالتخطيط لعملية التكوين و ذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في الخطط الاستراتيجية و مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة. و بما أن سياسة الموارد البشرية موجودة لدى المؤسسة، بحيث تهتم بالعنصر البشري باعتباره العامل الأهم، و تسعى إلى تحسين و تطوير مهارات العمال عن طريق تكوينهم و تدريبهم بالإضافة إلى تحفيزهم على العمل سواء كانت هاته الحوافز مادية أو معنوية، و من المعروف أن كل مؤسسة لها خطة تتبعها أو مراحل تستند عليهم لتكوين عمالها، فمن فمؤسسة هيبروك تستند على أربع مراحل و هي كالاتي :

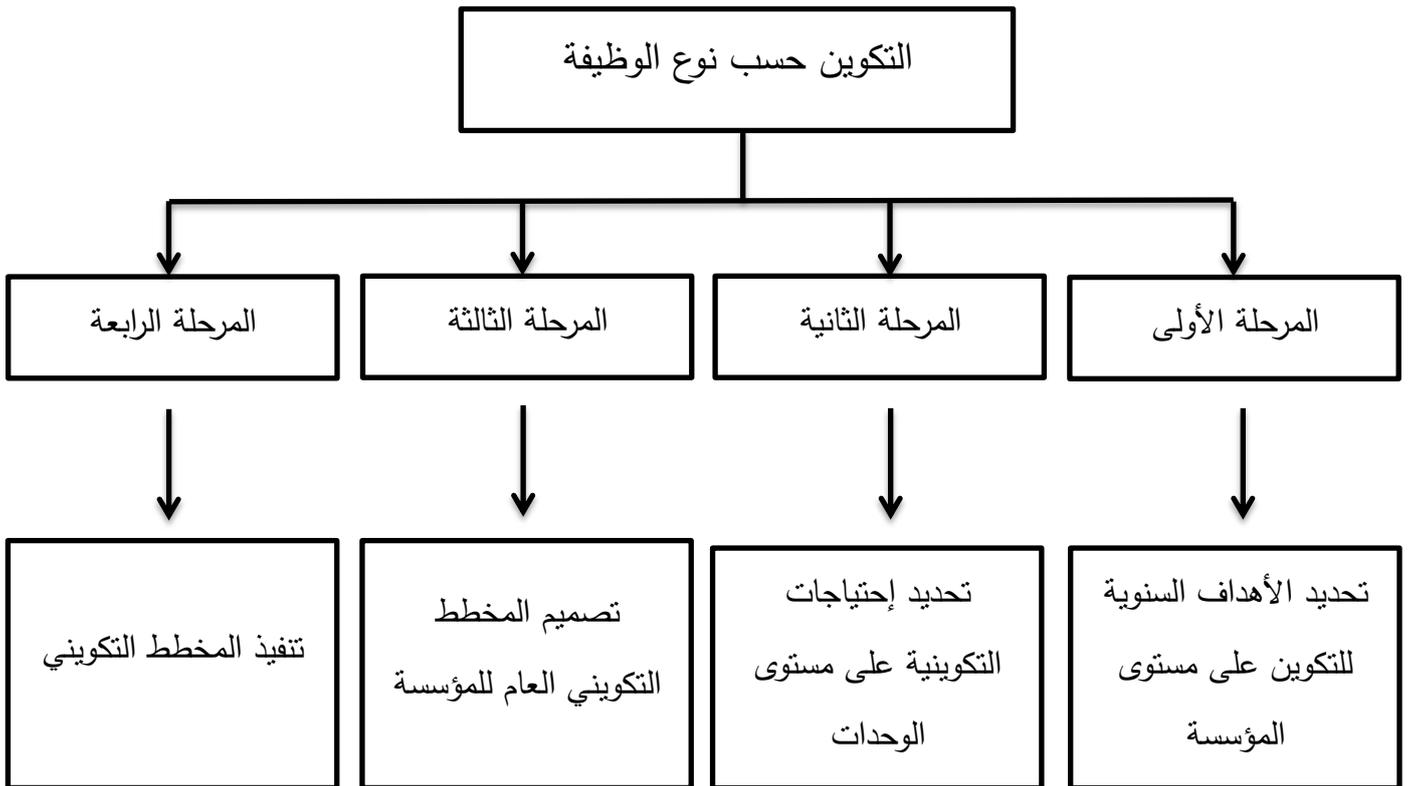
**المرحلة الأولى:** و هي مرحلة تقوم من خلالها بتحديد الأهداف السنوية للتكوين على مستوى المؤسسة، وذلك بوضع تقويم سنوي لدى العاملين، و يكون في الرابع من كل عام، بتقديم تقريراً حول الاحتياجات، التي يرى العامل فيها نفسه لديه نقائص ، والتخصصات المقترحة عن عملية التكوين .

**المرحلة الثانية:** تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات، و النظر إذا ما كان التكوين المطلوب يتطابق و المنصب الذي يشغله العامل و كم عدد الأفراد المراد تدريبهم و الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التكوين في المؤسسة و بالتالي الموافقة عليه.

**المرحلة الثالثة:** هيكله المخطط التكوين العام للمؤسسة و ذلك بعد عرضه على المدير العام لمؤسسة هيبروك من خلال الموافقة عليه لقبول تنفيذه و عند قبوله في هذه المرحلة يقوم

المكوّن أو المدرب باستخدام الوسيلة التي تمكنه من تسهيل العملية التكوينية ، بحيث يكون مجموعة منهم باستخدام فيديوهات أو تطبيقات توضح واقع هذا المنصب في المؤسسة، و التكوين يختلف حسب طبيعة المنصب .

**المرحلة الرابعة:** تنفيذ المخطط التكويني ،بحيث يتم إرسال العمال إلى فروع تابعة لمؤسستهم لغرض تكوينهم و هذا بإختلاف المدة حيث تتراوح ما بين 3 أيام حتى أسبوعين أو ما بين 9 إلى 12 شهرا ، أو أكثر، تكون دراستهم خلال هذه المدة بشكل مكثف و عند انتهاء هذه المدة تمنح لهم شهادة تثبت كفاءتهم للمنصب .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

## II- استراتيجية وظيفة التكوين و علاقتها بالمؤسسة

## 1- دور التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين:

من خلال احتكاكنا بارض الواقع للمؤسسة هيبروك و التعرف على سياستها المتبعة في تكوين عمالها و متابعته مهنيا من أجل الاستثمار في العامل البشري.

فالتكوين هو النشاط الذي تعطيه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات و المهارات الجديدة لمواكبة التطورات الواقعة داخل بنية المؤسسة، و يهدف التكوين إلى تحقيق مزايا للفرد منها<sup>30</sup> :

1. تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم.
2. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
3. مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية، و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي.
4. تزويد العاملين بالفهم الجيد للقرارات نظرا لمشاركتهم في اتخاذها .
5. تزويد هم بأنهم افضل الأهداف المنظمة و زيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف.
6. يساعد التكوين الموظفين على تجديد المعلومات و تحديثها لما يتوافق مع المتغيرات المختلفة مع البنية.
7. توسيع زيادة فرص الترقية الوظيفية، و ما يترتب عنها من مكتسبات مادية و معنوية.

<sup>30</sup>محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط1، عمان، دار النشر و التوزيع، 2003، ص187.

8. مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم ، و حل مشاكلهم في العمل.

9. تعميق الحس المهني الوظيفي للموظفين عن طريق التكوين و الوقاية من الانحراف

و الفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة<sup>31</sup> .

## 2- دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة:

تعد وظيفة تم تكوين الموظفين ، من أهم المصادر الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية و لذلك تلعب دورا هاما في تحقيق الانتاجية، وضمان الاستمرارية في تحسين

مستواها و من بين هذه الأهداف ما يلي :

إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالداء الحالي أو المستقبلي،

المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء ، يمكننا تحسين نوعيته مما ينعكس

بنتائج إيجابية على مستوى الانتاجية الكلية للمنظمة، و يساهم في تطويرها و استمراريته<sup>32</sup> .

### (أ) التأثير في الانتاجية الفردية:

باعتبار أن وظيفة التكوين تؤثر في قدرات و مهارات الأفراد فإنه يساهم في تحسين أدائهم،

و تمكنهم من إنجاز مهامهم بفعالية و كفاءة عالية، و بالتالي ، فإن إنتاجية العامل ترتفع

بزيادة حجم التكوين.

<sup>31</sup> نجد عبد الله ، الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، دار البازوزي ، العملية للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ، ص 232.

<sup>32</sup> د\_ خالد عبدالرحمن مطر الهيشمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن سنة 1999 ص 203.

## دور التكوين في ترقية الموظف:

تعتبر الترقية غاية يطمح إليها الموظفون ، لأنها تفسح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا ، فتغرس فيهم الحافز لبذل أقصر قدر من الجهد الظفر بالترقية و التمتع بمزاياها المادية و المعنوية ، فالتكوين يعطي للعامل هذه الفرصة باعتباره العامل المهم و المحفز له.

لقد نصت المادة 107 من الأمر رقم 03\_06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على هذا النوع من الترقية ، و هو التكوين عادة ما يكون طويل المدة أو قصير ، يتم من خلاله إعداد المترشحين لشغل منصب عمومي لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو رتبة عليا، و من بين دور التكوين في الترقية:

**تحسين المستوى :** الهدف من تنظيم هذا التكوين هو تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثرائها و تعميقها و ضبطها .

**تجديد المعلومات:** و من أدواره الأساسية هو تمكين الموظف من التكيف مع منصب أو وظيفة جديدة نتيجة أما لتطور الوسائل و التقنيات و أما للتغيرات الهامة التي طرأت في تنظيم المصلحة و عملها و مهامها.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> رشيد حباني، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، دار النجاح للكتاب ، الجزائر ، 2012 ، ص 55.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن عملية التكوين لها أهمية بالغة تساعد و بشكل فعال في تحقيق أهدافها و الرفع من مستوى الإنتاجية و المساهمة في ربحيتها باعتبارها عملية معقدة فيتطلب ذلك تصميمًا ووسائل و تقنيات، تختلف حسب نوع التكوين و نوع المنصب، و الطريقة المتبعة في تلقين هذا التكوين.

فمن خلال ما تطرقنا إليه استخلصنا أن وظيفة التكوين عنصر فعال في المؤسسة إذ أنها تمثل الركيزة الأساسية في ترشيد أداء القوة العاملة و ذلك في ظل التغيرات الحاصلة كما تعتبر أيضا العنصر المسؤول عن تنمية المعارف و المهارات و من خلالها رفع قدرات العامل و بالتالي يصبح مؤهلا ليرقى إلى أعلى منصب.

## الفصل الثاني: منهجية الدراسة و إجراءات البحث

### الميداني

**تمهيد:**

إن أهمية الموضوع و الدراسة السوسولوجية تكون مبنية على أساس الربط بين كل ما هو نظري و التحقق و التأكد منه عن طريق كل ما هو ميداني، قابل للتفسير و التحليل، و ذلك بالاعتماد على إجراءات منهجية، تتماشى و طبيعة موضوع الدراسة و الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، و سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المجال المعمول به في الدراسات الميدانية ، و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات المساعدة في الوصول إلى النتائج المرجوة و التحقق من الفرضيات المراد دراستها.

## I - لمحة تاريخية عن مؤسسة هيبروك:

## 1- نشأة و تطور المؤسسة:

نشأت الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية و الكيماائية لولاية سنة 1982، عقب المرسوم 82/ 282 المؤرخ في 14 أوت 1982، اقتنت خبراتها و وأساليبها للنقل البحري للمحروقات من المؤسسة الوطنية للملاحة، و أصبحت في عام 1995 ، شركة وطنية ذات أسهم [ SPA ].

سنة 1997 أصبحت هيبروك تابعة 100% لمجمع سوناطراك ، التي تشرف عليها شركة الاستثمار و المشاركة.

و في ديسمبر سنة 2001 قامت الشركة بتغيير محفظتها ، أصبحت منظمة إلى شركة تثن المواد الهيدروكربونية التابعة للسوناطراك .

و في سنة 2003 تم تغيير تسميتها من المؤسسة الوطنية ،لنقل البحري للمحروقات، إلى هيبروك ( HYPROC ) للنقل البحري مع تغيير بعض القوانين.

كان مقرها الاجتماعي بمنطقة أرزيو، في 08 مارس 2005 تم تحويل مختلف الوحدات إلى منطقة المقرات بإيسطو وهران. هذه الأخيرة لديها خبرة أكثر من 30 سنة.

## 2- التعريف بالمؤسسة:

إسم المؤسسة هيبروك، الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية و الكيميائية ، وهي مؤسسة وطنية اقتصادية ذات طابع خدماتي، بالنظر إلى طبيعة نشاطها القائم على النقل البحري للنفط و الكيماويات و إدارة السفن .

شركة HYPROC SHIPPING COMPANY ، هي شركة مساهمة برأسمال يبلغ أكثر من 22 مليار دينار، مملوكة بالكامل لشركة للهيدروكربونات للتقسيم (SVH) و بالنيابة عن مجموعة سوناطراك.

برهنت هيبروك على خبرتها الفنية في النقل البحري للهيدروكربونات، و تم تأسيس سمعته جيدا على اساس مزيج من الموارد البشرية و المادية لتتناسب مع طموحاتها و الدعوة إلى البقاء الاستثمار، حتى لمتطلبات عملائها ، أصبحت شركة هيبروك و هي شركة نوعية مملوكة بالكامل لمجمع سوناطراك لاستعادة و تسويق للهيدروكربونات.

هذه الأخيرة ثاني أكبر مصدر للغاز النفطي المسال في العام بعد روسيا و سابع أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال في العام بعد روسيا و ماليزيا و أستراليا و نيجيريا و اندونيسيا و غيرها.

**3- الموقع الجغرافي:**

المقر الرئيسي لشركة هيبروك في منطقة إيسطو:

ZHUN USTO ES,SDIKKIA, BP 7200 31025 ORAN ALGERIE

أما الأقسام التي بقيت فتعمل تكون قريبة من الأسطول لتلبية حاجات طاقمه المتواجدة في أرزيو .

**4- طبيعة نشاطها:**

يوفر HYPROC النقل البحري للهيدروكربونات و المواد الكيميائية و البوتان، سواء في المرور الدولية أو الملاحة الجوية الوطنية، كما يضمن شحن السفن و يستغل خبرته في مجال إدارة السفن .

يمثل نقل الغاز الطبيعي المسال نشاطه الرئيسي و أكبر جزء من صادرات المؤسسة سواء من حيث الحجم المنقول و الدوران ، و هذا الجزء هو حلقة أساسية في سلسلة الغاز . هناك أكثر من 30% من الغاز الجزائري المصدر لخارج ، تقوم الشركة بنقله، و مجموع مخزون اسطولها يقدر ب 818 الف م<sup>3</sup>.

كما يتم نقل الغاز و تفريره في حالاته السائلة و بدرجة برودة تقارب [-163°] فالسفن تحتوي على أجهزة و آلات ، تعمل على استقرار درجة البرودة ، حتى لا تتأثر بدرجة المحيط خاصة خارج المياه الإقليمية .

و بالنسبة للبتروال تقدر درجة برودته بنفس درجة برودة الغاز 162°.

ومن أنشطتها أيضا :

البحث عن الأسواق الخارجية و المساهمة في مطلب الزبائن و العمال و الوساطة البحرية الشراء و استئجار العديد من السفن كل عام لنقل المنتجات المكررة و الغاز و البترول و القيام بصيانة السفن.

مجالاتها الجغرافية:

### مؤسسة HYPROC SHIPPING COMPANY

لديها أربع و كلات سفن و هي مقسمة كالاتي:

- موانئ ارزيو .
- موانئ الجزائر .
- موانئ بجاية .
- موانئ سكيكدة .

الوكيل هو البنية المتخصصة في HYPROC SP لناقلات تسجيل النفط من خلال تقديم

خدمات السفن أثناء التوقف لـ:

- موانئ ارزيو ، بطيوه (وهران ) ، مستغانم، الغزوات .
- ميناء الجزائر .
- ميناء بجاية .
- ميناء سكيكدة و عنابة .

يتم أخذ ما يقارب 2000 محطة توقف سنويا من قبل و كلاء الشحن التابعة للشركة .  
و علاوة على ذلك، من أجل تحقيق و صيانة و مراقبة جودة الخدمات المقدمة للسفن  
و وكالات تسجيل أثناء تنفيذ العمليات الموكلة إليهم من قبل العملاء، و قد وضعت هيبروك  
و كيل نظاما لإدارة الجودة و فقا للمعيار الدولي ISO 9001 لعام 2008.

### المجال المادي:

تملك المؤسسة أسطول بحري متكون من 14 ناقلة و تمثل نسبة 48% من مجمع  
الأسطول الجزائري ، و 8 ناقلات لنقل الغاز الطبيعي المميع حيث يتم الشحن في اريزو و  
سكيدة و يتم نقله إلى زبائن السونطراك: فرنسا ، اسبانيا ، تركيا، بلجيكا، بريطانيا ، و م أ.  
- و ناقلتان لنقل الزيت لتغطية التجارة الداخلية و الخارجية .  
- أربع نواقل لنقل البترول، الاثلين، البرويان، والبوتان.  
حيث تقدر ناقلات أسطولها السنوية ب 4 ملايين ألف م<sup>3</sup> ، تنقل عبر المياه البحرية و  
المحيطية، أي ما يقارب 300 رحلة سنويا بين الداخل والخارج .

### المجال البشري:

يتم نشاط هذه الشركة من خلال إمكانيات بشرية مؤهلة فهي تقدر ب 1621 عامل مقسمين  
إلى:

- الطاقم البحري NAIRGANT : يمثلون كل من طاقم السفينة و القبطان.

• الطاقم الارضي : مكاتب 634 مقسمين إلى 148 إطار، و 93 إطار سامي، و

152 متحكم و 196 منفذ.

### 5- وظائف المؤسسة:

بصفة عامة يمكننا تصنيفها إلى خمسة و وظائف شاملة:

5-1/ وظيفة التسويق : أي تسويق ما تم إنتاجه لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال

فعاليات إدارة المنتج، التسعير، و التوزيع، فالشركة تقوم بالتسويق و النقل البحري

للمحروقات.

5-2/ وظيفة الإنتاج أو العمليات: فالمؤسسة تقوم بمحاولة إنتاج اكبر و ذو جودة عالية

من السلع و الخدمات في زمن معين و تكلفة أقل و ذلك خلال بعض العمليات كإبرام

الصفقات و العقود مع مؤسسات أجنبية لتوسيع نشاطها و تحسينه و مواكبة التكنولوجيات

الحاصلة .

5-3/ الوظيفة المالية : هذه الأخيرة تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة لكونها

السبب الرئيسي لزيادة قيمة المؤسسة سوقيا، فتسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق المدروية

العالية ووضوح رقم للأعمال CHIFFRES D' AFFAIRES .

5-4/ وظيفة الموارد البشرية: كما سبق ذكره أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالأفراد الذين

يشكلون مصدر قوتها في تحقيق انتاجيتها، و هذا من خلال التسيير الفعال للموارد البشرية

التي يمثل نشاطها:

- الاستقطاب و التعيين.
- التنمية (يكون خلال التكوين).
- الدافعية (الاجر، الحوافز).
- الصيانة (التقييم، الترفيع، الامن).

5-5 / وظيفة التجارة: هذه الوظيفة تقوم بتسيير عملية النقل و إبرام العقود، بين مختلف

الوكلاء و لها علاقة مع الوظيفة المالية من خلال إرسال الوثائق اللازمة اثناء عملية النقل .

#### 6- أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى:

- توسيع شبكة النقل البحري بتسوير مشاريع جديدة و كبيرة .
- تحقيق مرتبة و مكانة مرموقة محليا و دوليا .
- المحافظة على صورتها و سمعتها لتحقيق الازدهار و التطور للاقتصاد الوطني .
- رفع من مداخيل الشركة و ميزانية الدولة .
- جلب اليد العاملة داخل منظومتها بتوظيفها و تكوينها و جعلها عنصرا فعالا داخلها.

**II- منهج الدراسة:**

**1-مجتمع الدراسة :** لقد مست دراستنا بعض عمال و موظفي شركة هيبروك، المستفيدين

من التكوين لهذه السنة.

**2-عينة الدراسة:**

بما أن يتعين على الباحث في العلوم الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات

المجتمع فإنه يضطر الاكتفاء بعدد محدود من الحالات التي تدخل في مجال البحث لأن

موضوع البحث هو الذي يحدد لنا طريقة و كيفية اختيار العينة المناسبة لموضوع الدراسة

باعتبارها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.<sup>34</sup>

تم اختيار العينة التي تتكون من 50 عامل من العدد الإجمالي لعمال مؤسسة

هيبروك خاضعا للتدريب حيث تحصلنا على قائمة التكوين التي تتضمن أسماءهم من

مختلف الوحدات و الأقسام.

**3-أدوات جمع البيانات:****3-1/الملاحظة :**

تعتبر الملاحظة أول خطوة يعتمد عليها الباحث في أي دراسة ميدانية ، فهي التي

توجه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة ما أو مجموعة من الظواهر ، رغبة في الكشف عن

<sup>34</sup> انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية(ترجمة صحراوي بوزيد و كمال بوشرف ) دار القصبية ،

ط1، الجزائر، 2004، ص 301.

خصائصها ، بهدف الحصول على معرفة جيدة عن الظاهرة المدروسة، فلا جدال إذن في أن الملاحظة تعد وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة المجالات العلوم و لاسيما في العلوم الاجتماعية لذلك تعتبر أول أداة يستعين بها الباحث في دراسته و من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق و المعلومات و التعرف على مجال الدراسة، و هذا من خلال ملاحظة الشروط والظروف التي تحيط بأفراد العينة<sup>35</sup>.

و لقد استعنا بهذه التقنية في بحثنا من خلال نزولنا إلى الميدان ، لأنها ساعدتنا في كيفية الربط بين دور التكوين المؤسساتي و علاقته بالإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و سهل علينا تحليل المعطيات و ربطها ببعضها البعض .

### 3-2/الاستمارة:

باعتبار الاستمارة مجموعة من الأسئلة المتنوعة و التي تربط بعضها ببعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها في بحثه ، و يرسل الاستمارة عبر البريد أو يقوم بتوزيعها بنفسه، أو بطريقة أخرى عبر الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه، لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، و تكون عدد الاسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية و وافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها .

في دراستنا لمؤسسة هيبروك لمعرفة دور التكوين المؤسساتي في رفع انتاجية مؤسسة وضعنا استمارة مكونة من 37 سؤال موجه إلى 50 مبحوث من بينهم 33 إطار و 05

<sup>35</sup> محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة ، ط4 ، الإسكندرية، 1998 ، ص 115.

إطارات سامية و 10 عون متحكم و 02 عون تنظيمي تحتوي على مجموعة متنوعة من الأسئلة، منها:

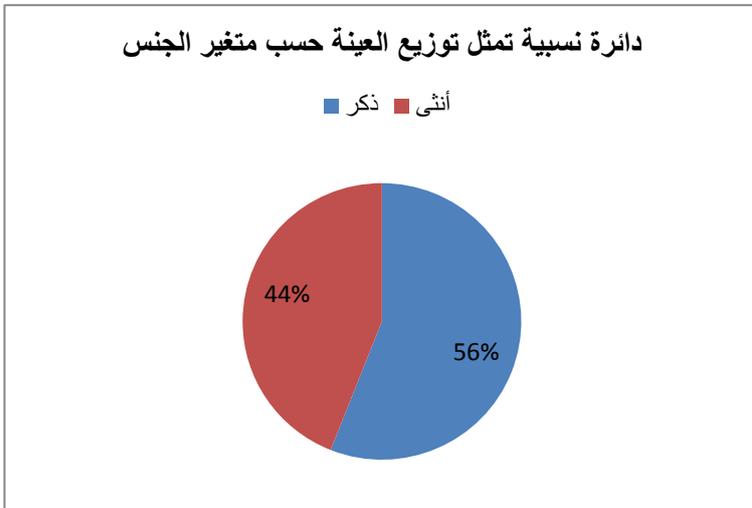
- الاسئلة المغلقة: تكون الإجابة فيها بنعم أو لا.
  - الاسئلة ذات الاقتراحات المتعددة أو ما تسمى الاسئلة cafeteria.
  - الاسئلة المفتوحة للمستبين تكون له الحرية في التعبير عن رأيه.
- وهذه الاسئلة وضعناها في قالب ثلاث محاور رئيسية كانت معنوية كالآتي:
- المحور الأول:** البيانات الشخصية .

**المحور الثاني:** فعالية التكوين المؤسساتي.

**المحور الثالث :** التكوين و علاقته بالإنتاجية .

#### 4-إجراءات البحث الميداني:

**جدول رقم (01):** يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	56%
أنثى	22	44%
المجموع	50	100%

**تحليل جدول رقم (01):**

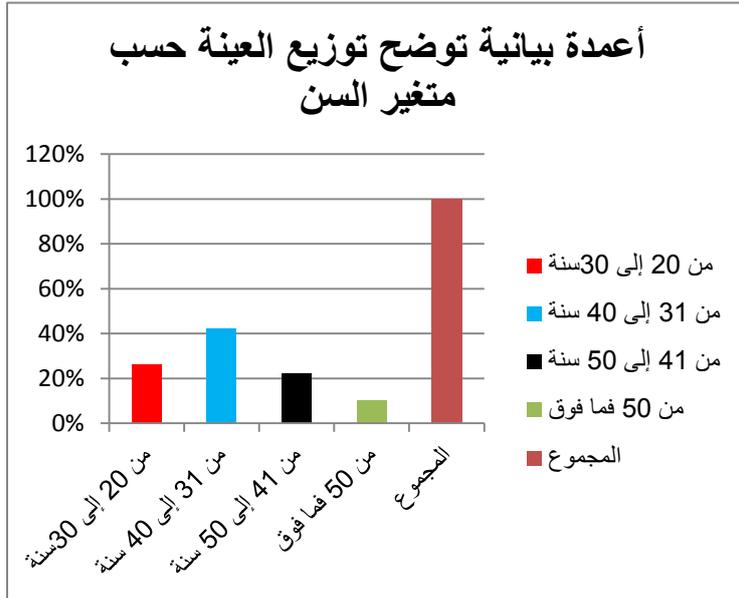
تبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان أعلى نسبة هي نسبة الذكور حيث تقدر ب 56% بينما

نسبة الإناث قدرت ب 44% فمن خلال هذه النسب الإحصائية، توضح لنا ان نسبة الذكور

تختلف بدرجات طفيفة من نسبة الإناث، و هذا ما يفسر لنا ان المؤسسة عند وضعها

لبرنامجها التكويني لا تضع فروقات بين الجنس الذكري و الأنثوي.

جدول رقم(02): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	13	26%
من 31 إلى 40 سنة	21	42%
من 41 إلى 50 سنة	11	22%
من 50 فما فوق	5	10%
المجموع	50	100%

تحليل جدول رقم (2):

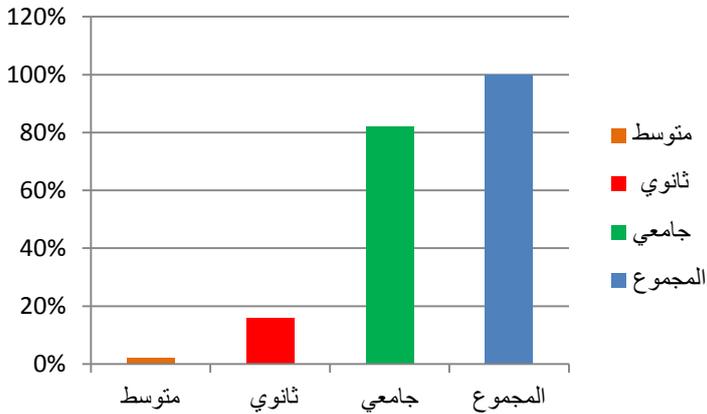
من خلال الجدول رقم (2) توضح لنا المعطيات ان نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من [31 ← 40 سنة] تقدر ب 42% في حين تقابلها نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم من [20 ← 30 سنة] تقدر ب 26%، تليها نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم من [41 ← 50 سنة] قدرت ب 22%، اما الأفراد الذين عمرهم من 50 سنة فما فوق قدرت ب 10%، إذن نستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية المحصورة بين [31 ← 40 سنة] التي تقدر ب 42% .

فبين لنا ان غالبية عمال HYPROC المدربين هم من فئة شبابية و متوسطي العمر ، فمؤسسة hyproc كان تركيزها منصب على هذه الفئة نظرا لتمتعهم بالخبرة و الكفاءة العالية من خلال مسيرة عملهم و كذا قدرتهم على تحمل المسؤولية.

بعد هذه الفئة نجد الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين [ 20 ← 30 سنة ] التي تقدر نسبتها ب 26%، و نستنتج بأن هذه الفئة العمرية تتناسب مع مرحلة الشباب ،مما نستطيع ترجمتها ان المؤسسة يشغل مناصبها المتخرجين حديثا حيث في هذه المرحلة نخدمهم يملكون الطاقة و المهارات اللازمة لأداء المهام و اعطاء اكثر في بداية مشوارهم المهني.

### جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



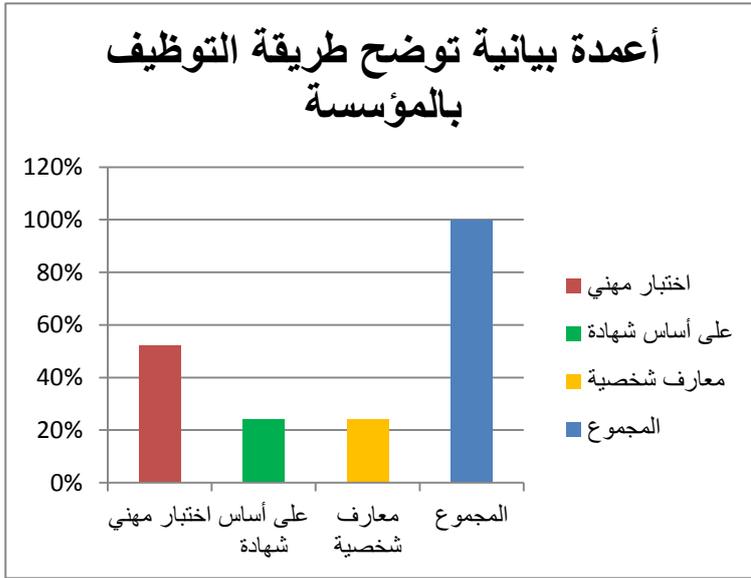
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	2%
ثانوي	8	16%
جامعي	41	82%
المجموع	50	100%

### تحليل الجدول رقم (03):

نلاحظ من الجدول اعلاه ان أفراد العينة البحثية التي مستواها التعليمي متوسط تقدر ب 2% اما نسبة الأفراد العينة التي تعليمها ثانوي قدرت ب 16% ، في حين أن غالبية أفراد العينة البحثية التي تقدر نسبتهم ب 82% هم من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي .

فمن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن أكثرية العاملين المدربين لدى مؤسسة HYPROC هم ذوي مستوى عالي جامعي ،فعلى هذا الضوء فإن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للإطارات و خرجي الجامعات و من خلال تعمقنا في ميدان العمل تبين لنا ان خرجي الجامعات يتمتعون بالذكاء و السرعة في اكتساب المهارات و المعلومات .

جدول رقم (04): يوضح طريقة التوظيف بالمؤسسة



طريقة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
اختبار مهني	26	52%
على أساس شهادة	12	24%
معارف شخصية	12	24%
المجموع	50	100%

تحليل جدول رقم (4):

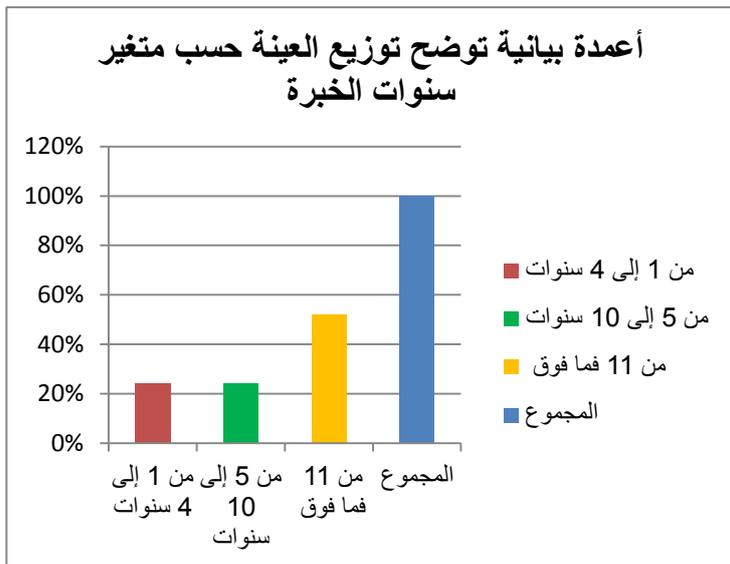
تشير أرقام الجدول رقم (4) ان أعلى نسبة هي 52% التي تتمثل في طريقة التوظيف على

اساس الاختبار المهني و تليها نسبة 24% من أفراد العينة المبحوثة على اساس الشهادة ،

في حين نجد نفس النسبة اي 24% توظفوا عن طريق المعارف الشخصية، فنستج مما

سبق أن المؤسسة أثناء عملية التشغيل تأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي و الشهادة .

جدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

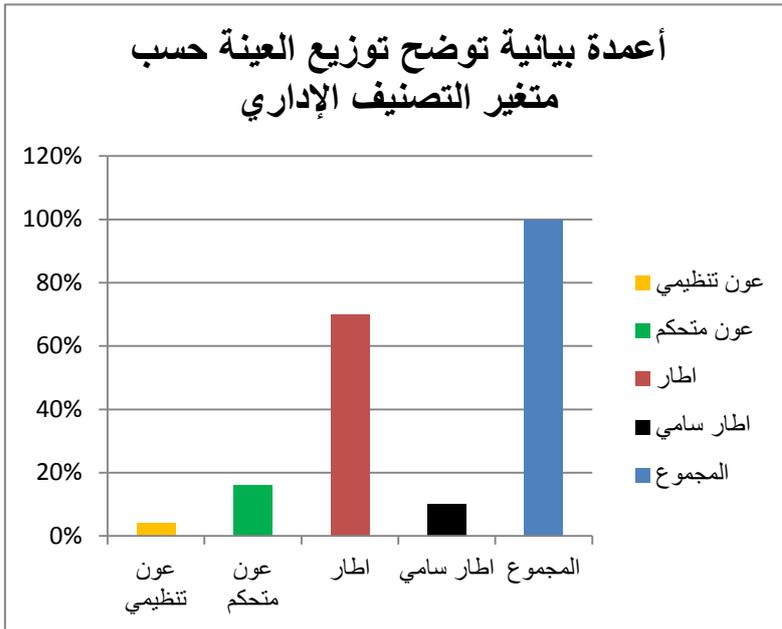


سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 4 سنوات	12	24%
من 5 إلى 10 سنوات	12	24%
من 11 فما فوق	26	52%
المجموع	50	100%

## تحليل جدول رقم (5):

أعلنت نتائج الجدول اعلاه ان نسبة الأفراد الذين دامت خبرتهم من [1 سنة ← 4 سنوات] و من [5 ← 10 سنوات] لديهم نفس النسبة حيث قدرت ب 24% ، اما بالنسبة للأفراد الذين تعدت مدة الخبرة المهنية لديهم الحادي عشر سنة (11) فما فوق هم أعلى نسبة حيث قدرت ب 52% و بمقارنة النسب مع بعضها البعض، نستنتج من هذا ان المؤسسة تعتمد على أفراد لديهم خبرة و أقدمية مهنية نظرا لمشوارهم العملي و مهارات تساهم في إفادة العمال و تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين انتاجيتها.

## جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب متغير التصنيف الإداري

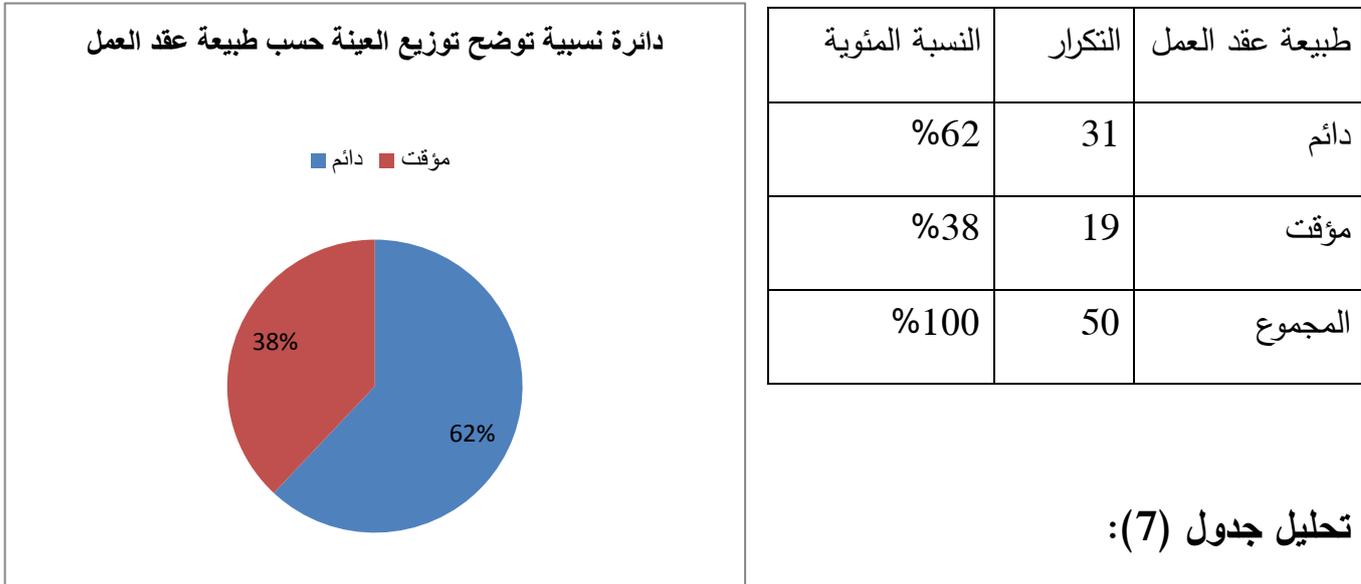


التصنيف الإداري	التكرار	النسبة المئوية
عون تنظيمي	2	4%
عون متحكم	8	16%
اطار	35	70%
اطار سامي	5	10%
المجموع	50	100%

## تحليل جدول رقم (6):

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسبة 4% هم عون تنظيمي بالمؤسسة ، اما عون متحكم تتمثل نسبتهم 16% ، و نسبة الإطارات السامية نفس نسبة عون متحكم اي 16% في حين الحصة الأكبر هم للإطارات حيث تمثل 70% من موظفي المؤسسة و ذلك نظرا لنشاط المؤسسة الذي يعتمد على التسيير الجيد في اعتمادها للطاقات البشرية المؤهلة .

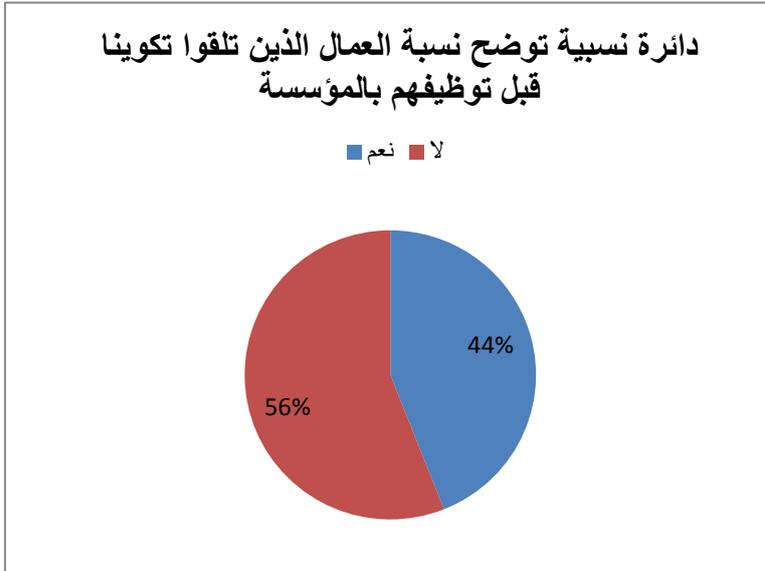
## جدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل



## تحليل جدول (7):

تبين من خلال الجدول اعلاه ان أعلى نسبة هي 62% من أفراد العينة الذين عقد عملهم دائم، في حين نجد نسبة 38% من أفراد العينة الذين عقد عملهم مؤقت ، فمن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تضيف جوا من الاستقرار من خلال عقد العمل الدائم حيث الثقة بين صاحب العمل و الموظف و بالتالي تعود بالإيجاب على المؤسسة .

## جدول رقم (08): يوضح إذا كان العامل تلقى تكويناً قبل توظيفه بالمؤسسة



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

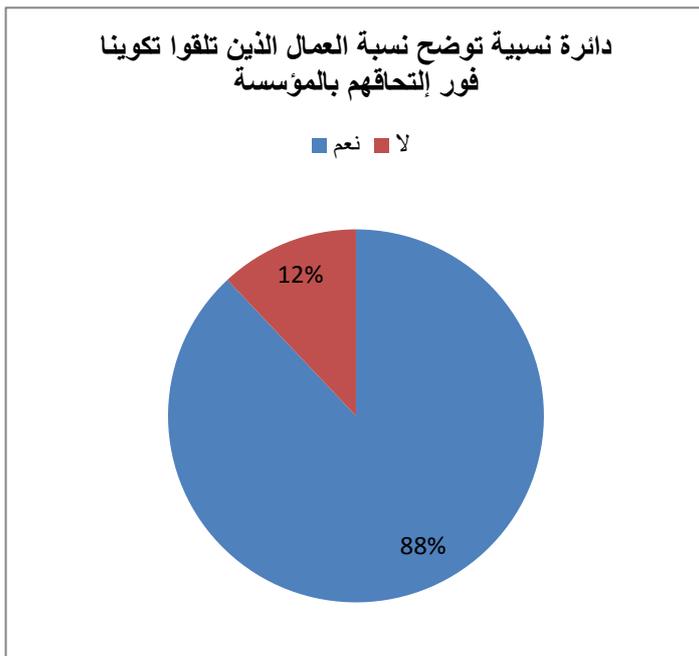
## تحليل جدول رقم (8):

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 44% من أفراد العينة اقرروا انهم يتلقون تكويناً قبل

التحاقهم بالمؤسسة في حين نجد نسبة 56% من أفراد العينة صرحوا انهم لم يتلقوا تكويناً

قبل توظيفهم بالمؤسسة .

## جدول رقم (09): يوضح إذا كان العامل تلقى تكويناً فور إتحاقه بالمؤسسة



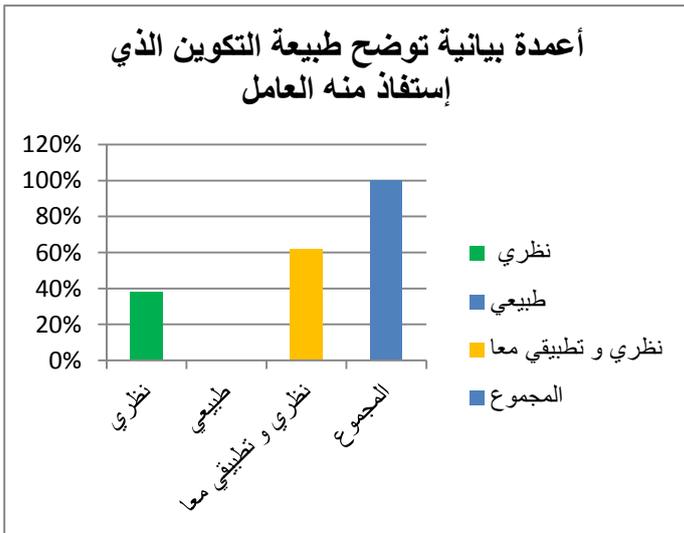
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

### تحليل جدول رقم (9):

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88% من أفراد العينة اقرروا انهم تلقوا تكويننا فور التحاقهم بالمؤسسة في حين نجد نسبة 12% من أفراد العينة صرحوا أنهم لم يتلقوا تكويننا فور التحاقهم بالمؤسسة .

من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تهتم بتكوين العنصر البشري و ذلك بأعداد مهنية و تكوينه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الانتاجية .

### جدول رقم (10): طبيعة التكوين الذي استفاد منه العامل



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نظري	19	38%
طبيعي	0	0%
نظري و تطبيقي معا	31	62%
المجموع	50	100%

### تحليل جدول رقم (10):

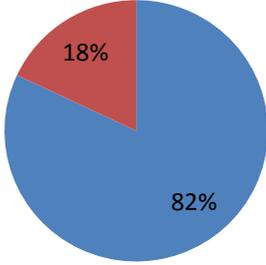
تبين لنا من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة الذين يفضلون إلى أن أسلوب التكوين النظري هم 38% ،في حين نسبة التكوين التطبيقي منعدم ، اما نسبة 62% من أفراد العينة الذين ينظرون إلى أن أسلوب التكوين النظري و التطبيقي معا هو الأكثر فعالية في زيادة مهاراتهم و قدراتهم.

فمن خلال معطيات الجدول نستنتج أن افضل أسلوب هو التطبيقي و النظري معا و ذلك نظرا لتطبيق الأفكار و المعارف النظرية على أرض الواقع عند عملية التكوين تصبح عملية مكتملة تجعل من العامل ذو كفاءة و تأهيل و قدرة على التحكم في كل مهمة توكل اليه.

### جدول رقم (11): تطابق نوع التكوين مع منصب العامل

دائرة نسبية توضح ما مدى تطابق التكوين مع منصب العامل

■ نعم ■ لا



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	9	%18
المجموع	50	%100

### تحليل جدول رقم (11):

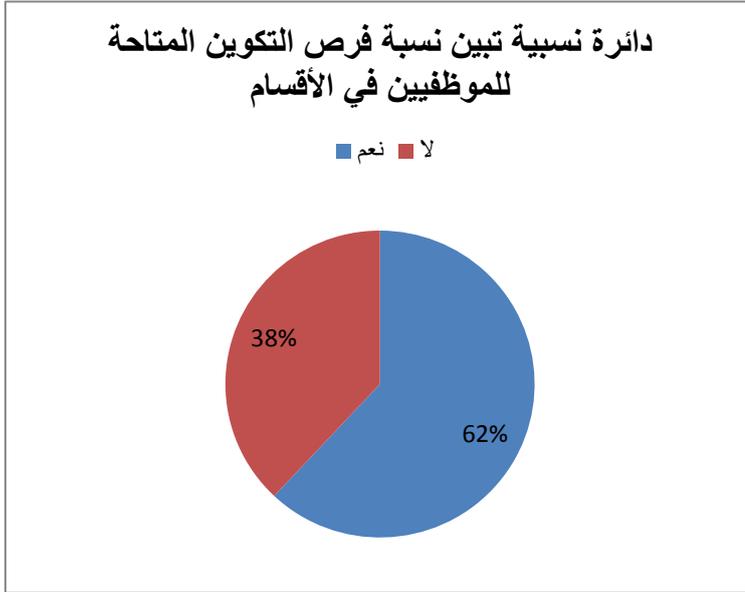
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 82% من أفراد العينة صرحوا ان منصب عملهم يتطابق مع التكوين الذين تلقونه في تقابلها نسبة 18% قالوا بعدم تطابق منصب عملهم مع تكوينهم

فنستنتج من خلال هذه النسب ان المؤسسة تولي اهتماما بتوافق منصب العمل و طبيعة

البرنامج التكويني و ذلك بمساعدة رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال و أيضا التقليل

من المخاطر المهنية على الأفراد العاملين .

## جدول رقم (12): فرص التكوين المتاحة للموظفين في الأقسام



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

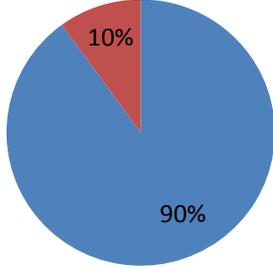
## تحليل جدول رقم (12):

يبين الجدول اعلاه ان نسبة 62% من أفراد العينة أكدوا على وجود فرص تكوينية متاحة لجميع الموظفين في جميع الاقسام ، في حين نجد نسبة 38% قالو العكس ، فنستنتج من خلال هذه المعطيات ان المؤسسة تتيح فرص التكوين لجميع موظفيها ، و ذلك من أجل رفع مستوى أداء العامل إلى مستوى المقاييس المطلوبة و كذلك لترك انطباع لديهم بانتمائهم إلى هذه المؤسسة و توثيق العلاقة بين الادارة و الأفراد العاملين بها، و تساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

## جدول رقم (13): مساعدة البرنامج التكويني على ضمان الإستقرار الوظيفي

دائرة نسبية توضح ما إذا كان البرنامج التكويني يساعد العامل على ضمان إستقرارهم الوظيفي

■ نعم ■ لا

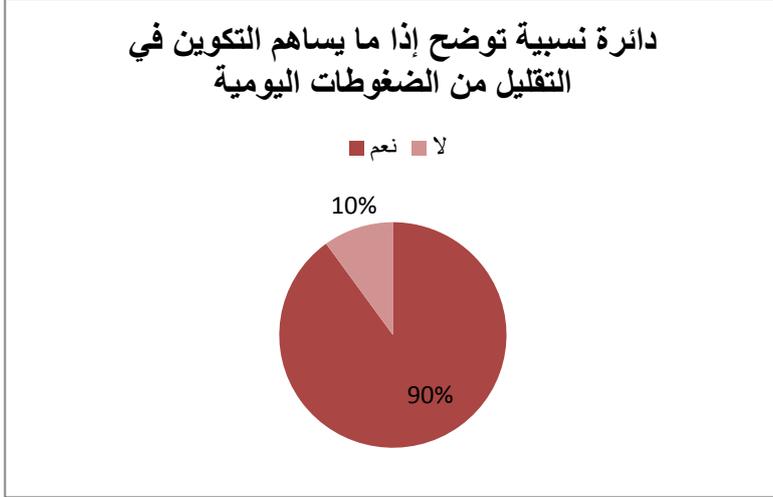


الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

## تحليل جدول رقم (13):

تبين نتائج الجدول رقم 17، أن 90% من المبحوثين يرون أن البرنامج التكويني يساعد العامل على ضمان الاستقرار الوظيفي ، في حين نجد 10% نسبة معاكسة من المبحوثين نقول العكس ، فيمكن تفسير هذه المعطيات ان برنامج التكويني يزيد من كفاءة و فعالية العاملين و ذلك بزيادة الرصيد المعرفي و العلمي تمكنه و تساعده على رسم مخطط عملي لأي مهمة أو صعوبة تواجهه أثناء تأديته لمهامه.

## جدول رقم (14): دور التكوين في المساهمة في التقليل من الضغوطات اليومية



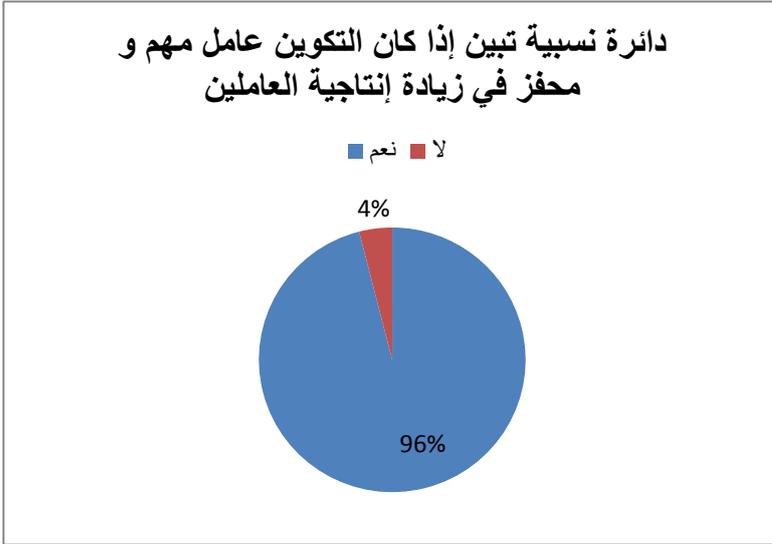
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

## تحليل جدول رقم (14):

من خلال معطيات الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن الدورات التكوينية تساهم في التقليل من الضغوطات اليومية و ذلك نظرا لاكتسابهم الخبرة و المهارة و تشجيع النمو الشخصي و الثقة بالنفس و يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

في حين نجد نسبة 10% من أفراد العينة الذين قالوا بأن عملية التكوين لا تساهم في التقليل من الضغوطات اليومية و ربما هذا راجع إلى أن عدم استفادة جميع العمال من الدورات التكوينية.

جدول رقم (15): دور التكوين في التحفيز و زيادة إنتاجية العاملين



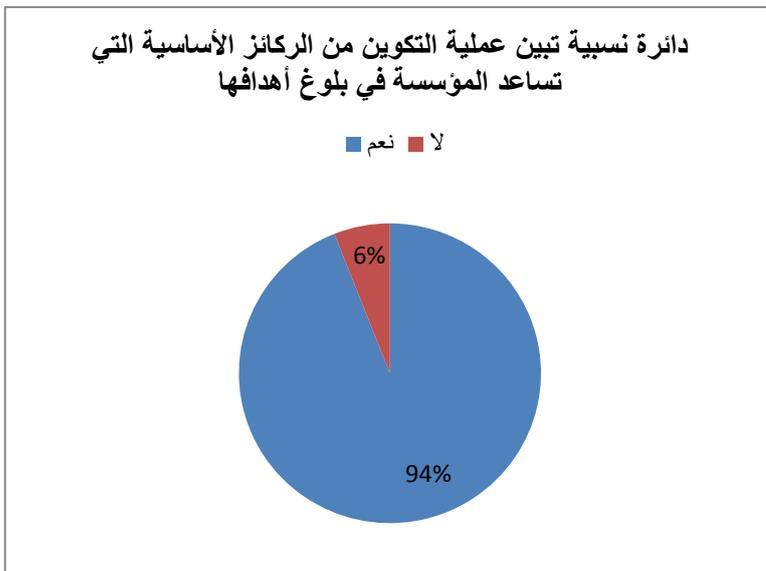
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

تحليل جدول رقم (15):

تشير أرقام الجدول ان نسبة 96% من عينة المبحوثين يقولون بأن عامل التكوين مهم و محفز في زيادة إنتاجية العاملين في حين نجد نسبة ضئيلة تقدر ب 4% تدعي العكس. فنستج من خلال هذه المعطيات أن وظيفة التكوين لها دور كبير خلال اكتسابه لمهارات و قدرات فكرية و مهارات تقنية .

جدول رقم (16): عملية التكوين من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسة في بلوغ

أهدافها

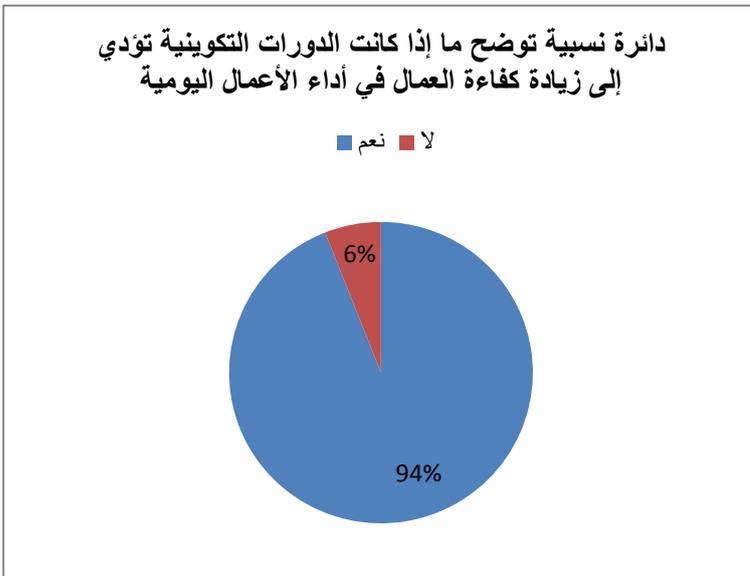


الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

## تحليل جدول رقم (16):

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 94% من أفراد العينة قالوا بأن عملية التكوين تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها بينما نسبة 6% قالوا العكس ،نستنتج من خلال النسبتين أن العملية التكوينية وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة و وضوح أهدافها و سياساتها و أساليبها.

## جدول رقم (17): دور الدورات التكوينية في زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية



## تحليل جدول رقم (17):

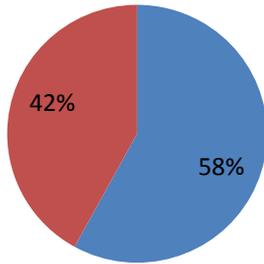
من خلال الجدول نرى نسبة 93% من أفراد العينة ان الدورات التكوينية تؤدي إلى زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية بينما 6% من أفراد العينة لا ترى ذلك، فهنا تبين لنا أن الدورات التكوينية تعود بالإيجاب على العمال من خلال تزويدهم بالمعارف و المهارات الجديدة تساعده على التكيف مع المهام الموكلة إليه.

جدول رقم (18): رأي العمال حول إذا كانت المؤسسة لا تعتمد برنامج تكويني أن

إنتاجيتها لا تتميز بالكفاءة العالية

دائرة نسبية توضح نسبة رأي العمال حول إذا كانت المؤسسة التي لا تعتمد برنامج تكويني أن إنتاجيتها لا تتميز بالكفاءة العالية

■ لا ■ نعم



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

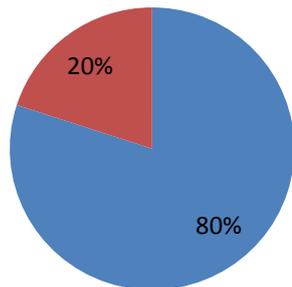
تحليل جدول رقم (18):

وضحت نسب الجدول أن نسبة 58% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة التي لا تعتمد على برنامج تكويني يعني ان إنتاجيتها لا تتميز بالكفاءة في حين نجد نسبة 42% من أفراد العينة أقرروا ان الكفاءة الانتاجية ليست بالضرورة مرتبطة بالتكوين ، فنستنتج أن غالبية العمال المتكويين يؤيدون فكرة ارتباط الكفاءة بالتكوين .

جدول رقم (19): العمال الذين تكونوا هم فقط من يملكون القدرة على رفع إنتاجية

دائرة نسبية تبين ما إذا كانت نسبة العمال الذين تكونوا هم فقط من يملكون القدرة على رفع إنتاجية المؤسسة

■ لا ■ نعم



المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

**تحليل جدول رقم (19):**

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا بأن العمال المتكويين هم فقط من يملكون القدرة على رفع انتاجية المؤسسة ،في حين نجد 20% من أفراد العينة قالوا بعكس ذلك.

فمن خلال المعطيات نستنتج أن غالبية العمال صرحوا بأن التكوين فقط من يجعل المؤسسة لها قدرة انتاجية و هذا ما يفسر ان العملية التكوينية تساهم في تطوير دافعية العاملين على تحسين الأداء و إتقان العمل و زيادة مهارة العامل و التقليل من حوادث العمل التي ربما تعرقل العملية الانتاجية.

**5-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:**

**اختبار الفرضية الأولى :** و التي مفادها لاشك أن وظيفة التكوين لها دورا فعالا في تحسن أداء العاملين و قد أسفرت النتائج عما يلي :

من خلال المعالجة الإحصائية للمحور الثاني تحت عنوان (فعالية التكوين المؤسساتي) و المتعلقة الفرضية الاولى و المتمثلة في (لوظيفة التكوين دورا فعالا في تحسين أداء العاملين) توصلنا الى تحقق الفرضية الاولى حيث كانت معظم الاجابات بنعم من خلال النتائج التي اسفرتها:

لقد تبين خلال التحليل الإحصائي ان نسبة 88% من أفراد العينة أنهم تلقوا تكويننا فور التحاقهم بالمؤسسة ، مما يجعلهم قادرين و أكفاء على تولي المنصب الذي يشغلونه ،

كما تبين أن غالبية الأفراد أجابوا بنعم بنسبة 62% مصرحين ان طبيعة التكوين الذين استفادوا منه و الأكثر فعالا هو النظري و التطبيقي معا لأن تطبيق المعارف التي تلقونها على أرض الواقع تجعلهم أكثر استيعاب للعملية التكوينية كما تجعلهم قادرين على التعامل مع اي مهمة موكلة إليهم .

كما اتضح لنا ان نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم و اقروا ان البرنامج التكويني ساعدهم على ضمان استقرارهم الوظيفي، حيث هذا الأخير يجعل العامل مؤهلا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إثباته لجدارته و مهاراته و مسؤولياته في القيام بأعماله و بالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة و الاستقرار فيها.

كما نجد نسبة 72% من أفراد عينة البحث ايدوا ان التكوين يساهم في زيادة فرص الترقى من خلال استغلال مهارات العمال و قدراتهم خاصة الذين ابدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة و وظائف جديدة.

كما هناك نسبة 90% من المبحوثين اجابوا بنعم فيما يخص ان التكوين يقلل من الضغوطات اليومية و ذلك من خلال خروجهم من قوقعة الروتين و تلقي أساليب جديدة التي تساعدهم على التكيف مع المتغيرات .

وهذا ما يجعلنا نستخلص بأن التكوين يقوم بسد ثغرة النقائص في المهارات و المعارف، وهذا ما يستدعي المؤسسة إلى ضرورة وجود برنامج تكويني فعال داخل منظومتها .

بناء على كل ما سبق ذكره من النتائج يمكن القول بأن الفرضية الاولى قد تحققت .

### 6-مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

و التي تقول ( يعتبر التكوين عنصرا هاما في الرفع من مستوى الإنتاج لدى المؤسسة ) من خلال المعالجة الإحصائية للمحور الثالث من الاستبيان تحت عنوان (التكوين و علاقته بالإنتاجية) التعلق بالفرضية الثانية و التي مفادها أن التكوين يعتبر عنصرا هاما في الرفع من مستوى الإنتاج لدى المؤسسة ، توصلنا الى تحقق الفرضية الثانية و هذه النتائج تؤكد ذلك:

حيث نجد نسبة 96% من المبحوثين اقرروا بأن التكوين عامل مهم و محفز في زيادة انتاجية العاملين لأنه يتوفر على الفعالية و النجاعة الكافية لتحسين أدائهم و تدارك النقائص من خلال تمكنهم من التحكم من التكنولوجيات الحديثة و تحقيق السرعة في الأداء.

نجد ايضا نسبة 94% من أفراد العينة اقرت ان عملية التكوين من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها، تقابلها نسبة 93% ايدوا ان الدورات التكوينية لها تأثير كبير على مدى تحقيق الكفاءة الانتاجية باعتبارها الهدف الأساسي للمؤسسة.

هناك نسبة تقول بأن المؤسسة التي لا تملك برنامج تكويني يعني ان انتاجيتها لا تتميز بالكفاءة العالية و هذه النسبة قدرت ب 58% من عينة البحث.

في حين نجد نسبة 80% من العمال الذين صرحوا بأن العمال الذين تكونوا هم فقط من يملكون القدرة على رفع انتاجية المؤسسة و ذلك نظرا للمؤهلات و المعارف و المهارات التي اكتسبوها خلال مرحلتهم التكوينية .

### نتائج الدراسة العامة:

بناء على ما سبق ذكره من خلال موضوع دراستنا الذي هو تحت عنوان:

"دور التكوين المؤسساتي في رفع انتاجية مؤسسة "

الذي تم فيه اخذ الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية و الكيماائية لولاية وهران

كمنودجا لدراستنا الميدانية في محاولة ربطنا لما هو نظري بالواقع توصلنا الى جملة من

النتائج و هي:

- 1- ان العمال المتكونون لهم تأثير في رفع انتاجية المؤسسة .
- 2- يعتبر التكوين وظيفية رئيسية تركز عليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الوسائل و الأهداف و المراحل التكوينية.
- 3- يعتبر التكوين كأحد الأساليب التطورية التطويرية و التنمية التي أصبحت المؤسسة المعاصرة تتبعه على نطاق واسع .
- 4- ان سياسة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة ، تهتم بالعنصر البشري باعتباره العامل الالهم و تسعى إلى تحسين مهاراته .

5- ان عملية التكوين حق لكل عامل ينتمي إلى المؤسسة ، اي ان كل العمال معنيين بهذه العملية .

6- لا يقتصر التكوين فقط على العمال الجدد بل و إنما أيضا ذوي الخبرة بحيث يحتاجون إلى تكوين و في حالة ما إذا طرأ تغيير أو تطور في نظام معين للمؤسسة .

7- تعمل المؤسسة على تطابق البرنامج التكويني و منصب العامل .

8- تمنح المؤسسة فرص الترقى لذوي الكفاءات العالية أو العمال الذين طوروا مهاراتهم عن طريق التكوين .

9- التكوين داخل المؤسسة ذو تأثير إيجابي و فعال للأداء العام ، يعود على المؤسسة و العامل ، حيث يسمح بتطوير الإنتاج و منافسة للمنتوجات المحلية و الأجنبية .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى ميدان الدراسة و هو الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية و الكيميائية (HYPROC) لولاية وهران، حيث قمنا بإبراز أهمية التكوين المؤسسي و لِمَا له من دور فعال في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة في التحسين من أداء إنتاجية مؤسسته، فتوصلنا إلى نتائج و قمنا بوضعها في قالبها التحليلي الوصفي و من خلال هذا قمنا بالتأكد من صحة فرضياتنا الخاصة بالدراسة و خرجنا بنتائج عامة التي مفادها التأكيد على مدى نجاعة البرنامج التكويني داخل المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع ، تبين لنا مما سبق ذكره أن التكوين تضعه المؤسسة في الركيزة الأولى من اهتماماتها، و ذلك نظرا للأهمية الكبيرة في جعل المورد البشري مؤهلا.

لأن التكوين يسعى لزيادة كفاءات العاملين و تطويرها و تزويدهم بالخبرات و المعارف و المعلومات حول طبيعة العمل و رفع مستوى العامل الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة و على العامل من خلال إعطائه فرصة لترقيته لأن نظام الترقية اكبر محفز له على اعطاء الأكثر، خلال الاستناد على أساليب متطورة و التعامل السليم مع مختلف المهام الموكلة إليه .

فمن خلال دراستنا هذه و احتكاكنا بالمؤسسة الاقتصادية هيبروك، توضح لنا انها تولي اهتماما كبيرا بموضوع التكوين في تطوير اليد العاملة، لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة و للوصول إلى هذا تلجأ إلى الاعتماد على مخطط تكويني معين و تقسيمه على مراحل متسلسلة و متكاملة ، و ذلك لضمان تحقيقه و تحقيق الميزة التنافسية و الدخول في عالم المنافسة و بالتالي الزيادة في ربحيتها و الرفع من مكانتها.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية(ترجمة صحراوي بوزيد و كمال بوشرف ) دار القصة ، ط1، الجزائر، 2004.
2. حبيب بلية إبن محمود وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - دار الحرية للنشر والتوزيع، 4الجزائر، ط1 2018 .
3. حبيب بلية ابن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية، -الادارة العمومية في الجزائر- نموذجا- دار الحرية للنشر و التوزيع، ط 2018 .
4. خضر كادم محمود هايل يعقوب فاخور إدارة الانتاج و العمليات، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2001 .
5. د\_ خالد عبدالرحمن مطر الهيشمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن سنة 1999 .
6. رشيد حباني، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، دار النجاح للكتاب ، الجزائر ، 2012 .
7. زاكي محمود هشام، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ذات سلاسل للطباعة و النشر، 1972.
8. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ،الكويت، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر 1996.
9. السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة و الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
10. صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية مصر، 2000.

11. صلاح خواطر، برنامج التكوين في المؤسسة ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب الرياضي ، 1991.
12. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال و الإستثمار الدولي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، مصر ، 2001.
13. علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة النشر . القاهرة. مصر، 1985.
14. قانون العمل 90/11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل : 21/04/1990، الجريدة الرسمية رقم 17، 1990.
15. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر التوزيع ،عمان، الأردن 2010.
16. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط1، عمان، دار النشر و التوزيع، 2003.
17. محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة ، ط4 ، الإسكندرية، 1998 .
18. محمد قاسم القريوني إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، دار الشروق ، عمان، الاردن، ط1، 1990.
19. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994.
20. مولاي خضر عبد الرزاق ، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية للمؤسسات الاقتصادية ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.

21. نجد عبد الله ، الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، دار البازوزي ، العملية للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 .

#### الدراسات السابقة:

22. الباحث بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، 2014 .

23. الباحث، خيراني نور الدين، تكوين الإطارات في المؤسسة الصناعية، تمثلات و ممارسات، دراسة ميدانية لمركز الغاز الطبيعي GL4/Z بأرزيو، مذكرة اليسانس، بإشراف الأستاذ مولاي الحاج مراد، جامعة وهران 2 ، 2007.

#### المذكرات:

24. شعيب الحاج ، ادارة الموارد البشرية بالمنظمات الجامعية -دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان مغنية ، سعيدة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم المكتبات ،جامعة وهران 2 ، 2018 \ 2017.

25. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجيستر، أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

26. علي عبد الله، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية اقتصادية، حالة الجزائر اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

## المجلات:

27. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سوريا ،المجلد (31 )، العدد (1) ،  
2009 .

28. عبد الحميد برحرمة، الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج ، مجلة  
الاقتصاد و المالية ، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد  
الأول، جانفي 2008 .

## قواميس:

29. قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر الرائد ، لسان العرب ، القاموس  
الوسيط .

30. قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، 2002.

## المراجع بالفرنسية:

31. R.Hall, organisation: structure and process, Now JERSY  
prentice hall, 1972 .
32. Pierre casse, la formation performante, office des publications  
centrales Ben Aknoun , Alger, 1994.
33. Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d organisations  
paris ,1986.

قسم: علم الإجماع

جامعة وهران -2- محمد بن احمد

تخصص: تنظيم و عمل

كلية علوم الإجماع

### استبيان الدراسة:

أخي / أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الإجماع تخصص تنظيم و عمل بعنوان "دور التكوين المؤسسي في رفع إنتاجية المؤسسة"، دراسة ميدانية بشركة "هيبروك للنقل البحري".

تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين المؤسسي و معرفة آثاره في تحسين أداء العاملين و تحسين الإنتاجية، و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة قراءة متأنية و وضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم لذلك نأمل أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستعمل إلى لأغراض البحث العلمي فقط و نتعهد من جهتنا بسريتها.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الدكتورة المشرفة:

أميمة محمودي

الطالبة:

بوطالب صليحة ابتسام

## إستبيان حول دور التكوين المؤسساتي في رفع إنتاجية مؤسسة HYPROC

### البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- شهادات أخرى تذكر
- 4- الحالة المدنية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- مكان الإقامة:  داخل وهران  خارج وهران
- 6- التصنيف:  عون تنظيمي  عون متحكم  إطار  إطار سامي
- 7- طبيعة المؤسسة:  إقتصادي  تجاري  خدماتي
- 8- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 9- طريقة التوظيف:  إختبار مهني  على أساس شهادة  معارف شخصية
- 10- طبيعة عقد العمل:  دائم  مؤقت

## المحور الثاني: فعالية التكوين المؤسساتي

- 11- هل تلقيت تكويناً قبل توظيفك في المؤسسة؟  نعم  لا
- 12- هل خضعت للتكوين أثناء إلتحاقك بالمؤسسة؟  نعم  لا
- 13- هل مدة التكوين كانت كافية؟  نعم  لا
- 14- ما طبيعة التكوين الذي استفدت منه: نظري  تطبيقي  نظري و تطبيقي معا
- 15- هل يتطابق تكوينك مع منصب عملك؟  نعم  لا

إذا لا لماذا؟

- 16- من يقرر في تكوينك؟: العامل  المصلحة المشرفة على التكوين
- 17- كيف ترى نظام التكوين في المؤسسة؟  فعال  نوعاً ما  غير فعال
- 18- هل تقوم الإدارة بتحسيس العمال بأهمية برنامج التكوين؟  نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم فكيف يتم من ذلك

- 19- هل أنت على علم بمحتوى برنامج التكوين؟  نعم  لا
- 20- هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة؟  نعم  لا
- 21- توجد فرص تكوين متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام  نعم  لا
- 22- تقوم المؤسسة بعملية تكوين فقط للموظفين ذوي الخبرة و المختصين؟  نعم  لا

إذا كان الجواب ب لا لماذا؟

- 23- يساعدك البرنامج التكويني على ضمان الاستقرار الوظيفي؟  نعم  لا
- 24- يساهم تكوين الموظفين على زيادة فرص الترقى؟  نعم  لا

إذا كان الجواب ب لا لماذا؟

25- كيف ترى الأساليب و التقنيات التي تتبعها المؤسسة خلال قيامها بالدورات التدريبية؟

أساليب حديثة

أساليب معتاد عليها

26- تعتمد المؤسسة على أساليب معينة خلال تكوين عمالها، حسب رأيك ماهو الأسلوب الأكثر

فعالية في زيادة مهارات و قدرات العامل:

- التعليم النظري و التطبيقي في آن واحد

- التكوين في موقع العمل

- التكوين في بيئة مشابهة لمكان العمل

### المحور الثالث: التكوين و علاقته بالإنتاجية

27- هل التكوين يبطنى جملة الإنتاج؟ نعم  لا

28- التكوين عامل مهم و محفز في زيادة إنتاجية العاملين؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بـ لا لماذا؟

29- هل التكوين يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية؟ نعم  لا

30- يساعد التكوين العمال في التخفيض من حوادث العمل؟ نعم  لا

31- هل حسب رأيك يساهم التكوين فعلا في زيادة إنتاج المؤسسة و تحقيق فعاليتها؟ نعم  لا

سواء الإجابة بنعم أو لا، كيف ذلك؟

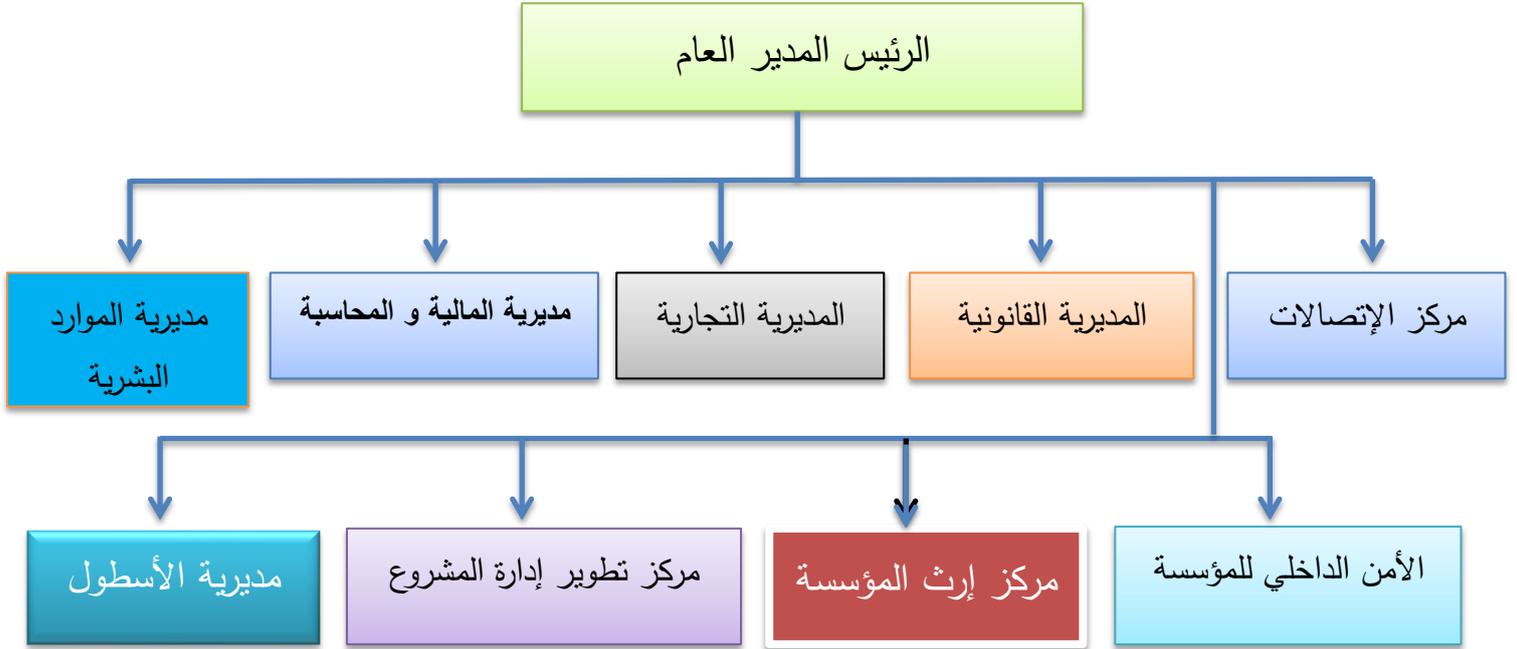
32- هل عملية التكوين من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها؟ نعم  لا

33- هل التكوين يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل؟ نعم  لا

34- هل الدورات التكوينية تؤدي إلى زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية؟ نعم  لا

- 35- يساهم التكوين في التقليل من الضغوطات اليومية؟  نعم  لا
- 36- بعد تكوينك هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة  نعم  لا
- 37- هل ساهم التكوين العمال في التقليل من الخطأ و التحسين في نوعية العمل؟  نعم  لا

## الملحق رقم (02)



الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملحق رقم (03)



شركة لنسكل البحري  
**HYPROC Shipping Company**







## قائمة الجداول:

رقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	58
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	59
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	60
04	يوضح طريقة التوظيف بالمؤسسة	61
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	61
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير التصنيف الاداري	62
07	يوضح توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل	63
08	يوضح إذا كان العامل تلقى تكويناً قبل توظيفه بالمؤسسة	64
09	يوضح إذا كان العامل تلقى تكويناً فور إلتحاقه بالمؤسسة	64
10	يوضح ما طبيعة التكوين الذي استفاد منه العامل	65
11	يوضح تطابق تكوين العامل مع منصب عمله	66
12	يوضح ما إذا كانت جميع فرص التكوين متاحة لجميع الموظفين في الأقسام	67
13	يوضح ما إذا كان البرنامج التكويني يساعد على ضمان الإستقرار الوظيفي	68
14	يوضح إذا كان التكوين يساهم في التقليل من الضغوطات اليومية	69
15	يوضح ما إذا التكوين عامل مهم و محفز في زيادة انتاجية العاملين	70
16	يوضح ما إذا كانت عملية التكوين من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها	70
17	يوضح ما إذا الدورات التكوينية تؤدي إلى زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية	71
18	يوضح رأي العمال حول المؤسسة التي لا تعتمد على برنامج تكوين، هل هذا يعني أن إنتاجيتها لا تتميز بالكفاءة العالية	72
19	يوضح ما إذا كان العمال الذين تكونوا هم فقط من يملكون القدرة على رفع انتاجية المؤسسة	72