

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministres de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

Université d'Oran 2 - Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية

Faculté des Sciences Sociales

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Département de Sociologie & d'Anthropologie

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد

Université d'Oran 2

Mohamed Ben Ahmed

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد

Université d'Oran 2

Mohamed Ben Ahmed

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

أثر التكوين على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- نقل الغاز
فرع الغرب - وهران

تحت إشراف:
أ. د زين الدين زمور

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد

Université d'Oran 2

Mohamed Ben Ahmed

من إعداد الطالبين:

- نهار بلعيد لطيفة
- شعبي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

بن شارف حسين رئيساً
زين الدين زمور مشرفاً ومقرراً
سالم بن عاشور عضواً مناقشاً

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الإهداء
	كلمة شكر
07	ملخص الدراسة
11-09	1مقدمة
25-13	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
19-14	أولا : الدراسات السابقة
22-20	ثانيا: إشكالية الدراسة
23	ثالثا:فرضيات الدراسة
23	رابعا: أسباب الدراسة الذاتية و الموضوعية
23	خامسا: أهمية الدراسة
24	سادسا:أهداف الدراسة
27-24	سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة
28	فقرة حول المنهج الدراسي
39-27	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
	المبحث الأول: ماهية التكوين
31-30	مفهوم التكوين
32	نبذة تاريخية حول التكوين المهني
36-33	أنواع التكوين
38-37	مبادئ التكوين
41-38	المبحث الثاني:مراحل و معوقات وأهداف التكوين
39-38	خطوات تصميم البرامج التكوينية
40	أهداف التكوين
41	معوقات التكوين
42	نظرة مختصرة عن سياسة التكوين في الجزائر
43	خلاصة الفصل

53-44	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
44	المدخل الأول: ماهية الأداء الوظيفي
45	مفهوم الأداء
46	مفهوم الأداء الوظيفي
48-47	أنواع الأداء الوظيفي
48	أهمية الأداء الوظيفي
	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
50-49	مفهوم تقييم الأداء
-50 52	طرق و أدوات التقييم
53	أهمية تقييم الأداء
-58 104	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
58	1-مؤسسة سونلغاز
-59 60	02-نشأة و تطور سونلغاز
61	03-شركة نقل الغاز و الكهرباء الغرب
62	أ-مصالح شركة نقل الغاز.
-64 67	04-مجالات الدراسة
64	أ-المجال المكاني
-64 65	ب-المجال الزمني
-65 66	ج-المجال البشري
-66 71	05-أدوات الدراسة
-66 67	أ-الملاحظة
-66 68	ب-الاستمارة

-69 71	ج-المقابلة
72	06-صعوبات الدراسة
74	07-خصائص العينة
-75 96	08-أعرض النتائج في الجداول البسيطة. ب-عرض النتائج في الجداول المركبة.
-89 96	09-الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى و الثانية
-98 99	10-الاستنتاج العام
	خلاصة الفصل
-100 101	10-الخاتمة
-102 104	قائمة المراجع و الملاحق
-105 108	الملاحق
105	أ-استمارة
106	ب-هيكل تنظيمي
107	ج-ترخيص بإجراء بحث ميداني.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
77	يوضح أفراد العينة حسب الجنس	01
78	يوضح أفراد العينة حسب الفئة العمرية	02
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	04
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	05
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية	06

83	يبين رأي المبحوثين حول مساهمة التكوين في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي بدلالة الجنس	07
84	يبين رأي المبحوثين حول أسباب حوادث العمل في المؤسسة بدلالة للسن	08
85	يبين رأي المبحوثين حول ضرورة العملية التكوينية للعمال الجدد قبل استلامهم للوظيفة بدلالة المستوى التعليمي	09
87	يبين رأي المبحوثين حول عملية التكوين المهني عملية ضرورية للتقدمي الموظفين في المؤسسة بدلالة المستوى التعليمي	10
88	يبين رأي المبحوثين حول أهداف العملية التكوينية في المؤسسة بدلالة الحالة الاجتماعية	11
90	يبين رأي المبحوثين حول المدة التكوينية المقترحة بدلالة الاقدمية	12
92	يبين رأي المبحوثين حول الحجم الساعي للبرامج التكوينية في المؤسسة بدلالة الجنس	13
93	يبين رأي المبحوثين حول تنمية و تطوير المعلومات الجديدة من خلال تنفيذ البرامج التكوينية بدلالة الرتبة المهنية	14
94	يبين رأي المبحوثين حول اختيار المؤسسة موقع التكوين بدلالة الاقدمية المهنية	15
97	يبين رأي المبحوثين حول الصعوبات التي واجهها الموظفين اثناء ممارسة الدورات التكوينية سواء داخل او خارج المؤسسة بدلالة الرتبة المهنية.	16

شكر و عرفان

نتقدم بخالص الشكر و

الامتنان الأفاضل

و يتشرفنا حضور الدكتور

زين الدين زمر عضو

و مناقشا و مؤطرا

حفظه الله و رعاه

كما نشكر أعضاء اللجنة المناقشة

لمذكرتنا المتواضعة

ويسعدنا ملاحظتكم الثمينة

و اقتراحاتكم و كذا نصائحكم

القيمة.

إهداء

لحظة لطالما انتظرتها و حلمت بها.....
و أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى جدتي الحنونة أولا
, و ثانيا إلى الأميرة أمي و قد ورثت في جوفها
كيف أن أكون إنسانا
قبل أن أصرخ صرختي الأولى.
اللهم شافهم و احفظهم لي, و أرحمهم كما ربياني صغيرا.
شكرا لك أيها الغائب على دعمي و مساندتي وقوفك معي...

نهار بلعيد لطيفة

إهداء

إليك عائلتي إليك أختي الغالية إليكما والدي العزيزين
إلى من كانوا دائما مصدر دعمي و سندي
إلى من غمراني بحبهما و رعايتهما
, إلى من سهر الليالي ليضيئا
دربي و يجعلاني فردا حاملا بيمينني ثمرة تعبهما
أهدي لكما هذا العمل المتواضع
فأنتما نور طريقي
و اليد التي أمسكت بيدي كل خطوة خطوتها بجانبكما
أو بعيدا عنكما
لكم جميعا كل الحب و التقدير و الامتنان.

شعبي محمد

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة أهم نشاطات إدارة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز: الشركة العمومية المساهمة في التنمية الاقتصادية الجزائرية, و هي العملية التكوينية أثرها على الأداء الوظيفي, فمن خلال الدراسة تلمسنا مدى فعالية و تأثير الدورات التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي كما تعرفنا على مدى مساهمة المؤسسة في توفير كافة الوسائل التدريبية لتحقيق الأهداف المهنية المنشودة للموظفين و المتمثلة في رفع مستوى الأداء و تطوير القدرات و اكتساب المهارات و المعارف الجديدة, ناهيك عن الرغبة في تحقيق الترقية المهنية و الاستقرار المهني و المادي .

و لقد توصلنا إلى أن هذه الأهداف انعكست إيجابا على نجاح وتحقيق الفعالية في المؤسسة و من ثمة تم تقييم الأداء الوظيفي باستعراض النتائج المحققة من طرف العاملين بالقطاع.

Résumé de l'étude :

Cette étude traite des activités les plus importantes de la gestion des ressources humaines dans une organisation. Sonelgaz : L'entreprise publique qui contribue au développement économique de l'Algérie Le processus de formation a un impact sur la performance au travail. À travers l'étude, nous constatons l'ampleur. L'efficacité et l'impact des cours de formation sur l'amélioration des performances professionnelles, comme nous l'avons appris La mesure dans laquelle l'institution contribue à fournir tous les moyens de formation pour atteindre les objectifs professionnels souhaités des employés, qui se traduisent par l'élévation du niveau de performance, le développement des capacités et l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, sans oublier le désir d'obtenir une promotion. Professionnalisme, stabilité professionnelle et financière. Nous avons conclu que ces objectifs reflétaient positivement le succès et l'efficacité de l'organisation, puis le rendement au travail a été évalué en examinant les résultats obtenus par Par les travailleurs du secteur.

summary of the study: This study deals with the most important activities of the human resources management department in the Sonelgaz Corporation, the public company contributing to the Algerian economic development, which is the training process and its impact on job performance. Through the study, we sensed the extent to which training courses are effective and effective in improving job performance, as we learned about the extent to which The organization's contribution to providing all training means to achieve the desired professional goals for employees, which are to raise the level of performance, develop capabilities, and acquire new skills and knowledge, not to mention the desire to achieve professional advancement and professional and financial stability. We concluded that these goals reflected positively on the success and effectiveness of the organization, and then job performance was evaluated by reviewing the results achieved by employees in the sector.

مقدمة

مقدمة:

لقد مضى عصر التطور الاقتصادي الذي يعمل على الموارد الطبيعية ووفرة رؤوس الأموال، فتعتبر الموارد البشرية اليوم من الموارد الإستراتيجية، ومنذ ظهور التطورات الحديثة والتغيرات التكنولوجية وتطور التنظيمات داخل المؤسسة هذا ما أدى إلى تأهيل اليد العاملة الحاسمة للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية.

حتى تحقق أي منظمة النجاح وتبقى دائما متمكنة للوصول إلى أهدافها تحتاج إلى موارد عديدة مهمة ومن بين هذه الموارد أكثر اهتماما هي الموارد البشرية التي تملك الإدارة والصلاحيات والطموحات فهي تستطيع أن تختار وتعارض، بحيث فيها يرتفع معدل الاستثمار مما يساعد المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستمرارية لضمان بقاءها، لكونها أهم ما تملكه المؤسسة نتيجة دورها الفعال بالقيام بأداء عملها بكفاءة عالية وفعالية تامة وجودة عالية ناجحة، ويؤثر ذلك في الأداء العام بالإيجاب.

ويعتبر التكوين من بين وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعد وظيفته داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة في التنمية البشرية لمواجهة التحديات الإدارية و تفادي المصاعب.

لأن الإنسان يعتبر الفرد الأساسي لتسيير وتطوير المؤسسة، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية باتخاذ القرارات والإجراءات لتكوين العمال مما ينتج عن ذلك رفع أدائهم الوظيفي وتجنب الأخطاء المهنية. تبرز أهمية التكوين في تغيير سلوكيات الأفراد وتطويرهم بشكل يسمح لتأقلم مع التحولات الخارجية كونه نشاط استراتيجي يعمل على توفير الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج اللازمة، مما ينتج تحسين الأداء ويؤثر على العمال من كل الجوانب المهنية والاجتماعية، يعمل على اكتشاف نقاط الضعف لكي يعالجها، ونقاط القوة يعمل على تطويرها.

ومن هنا قمنا بدراسة ميدانية حول التكوين المهني وأثره على الأداء الوظيفي في شركة الغاز والكهرباء

خطوات الدراسة:

قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على موضوع وظيفة التكوين وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية: شركة نقل الغاز والكهرباء الغرب لولاية وهران.

الإطار النظري:

قسمنا هذا البحث إلى أربعة فصول:

الفصل الأول يتضمن الإطار المفاهيمي للدراسة، أولاً نتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا مع تقييم كل دراسة، ثانياً إشكالية الدراسة وصياغتها والإجابة عن التساؤلات بصياغة فرضيات الدراسة، ذكر أسباب اختيارنا لهذا الموضوع منها الدوافع الذاتية والدوافع الموضوعية ثم تحديد أهمية وأهداف دراسة هذا الموضوع، وكذلك حددنا المفاهيم المتعلقة بالدراسة.

الفصل الثاني الذي استعرضنا فيه ماهية التكوين المهني، قمنا بعرض العديد من المفاهيم، أنواع وأشكال التكوين، تاريخه عبر مرور المراحل الثلاثة، ذكرنا أهم الخطوات وكيفية تصميم البرنامج التكوينية في المؤسسة، أهداف وأهمية التكوين، معوقات التكوين.

الفصل الثالث يتناول أثر التكوين المهني على الأداء الوظيفي، أي قمنا بتسليط الضوء على الأداء المهني في المؤسسة من حيث ماهية الأداء الوظيفي أنواعه، أهميته، ماهية تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، وفي الأخير تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع يتضمن الإطار التطبيقي، أي الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة نقل الغاز والكهرباء، تطرقنا أولاً بتعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بصفة عامة وتطورها خلال السنوات، التعريف بشركة نقل الغاز والكهرباء وهيكلها التنظيمي. ثم ذكرنا مجالات الدراسة بما فيها المجال المكاني أي موقع المؤسسة، المجال الزمني

المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة من بداية المشوار حتى النهاية، الإطار البشري أفراد العينة مع ذكر مناصب عملهم.

قمنا باستخدام مجالات الدراسة بما فيها الاستبيان الاستمارة المفتوحة والمغلقة معاً، المقابلة المنظمة، ثم الملاحظة البسيطة والمنظمة لصدق نتائج البحث.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام برنامج spss لإدخال البيانات.

وفي الأخير تحليل خصائص العينة على شكل جداول تحليلية، تحليل الفرضية الأولى والفرضية الثانية في الجداول المركبة واستنتاج كل فرضية، الاستنتاج العام حول الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

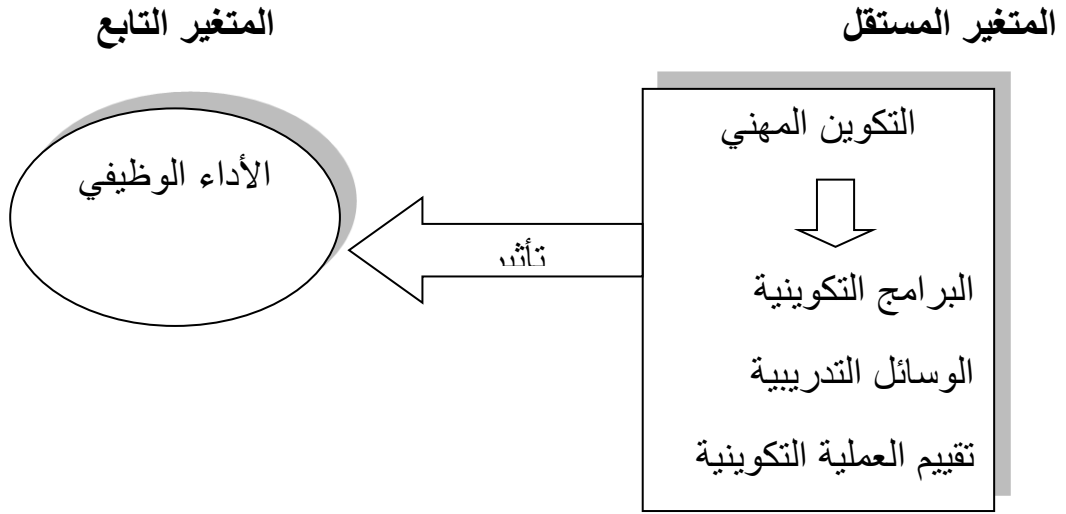
خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: تحديد المفاهيم الأساسية

ثامناً: تحديد منهج الدراسة

نموذج الدراسة في شركة نقل الغاز الغرب وهران:



المصدر : إعداد الطلبة

أولاً : الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة(بوقطب محمود) حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، أجريت هذه الدراسة في جامعة عباس لعزور في خنشلة .وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة.ومن هذا المنطلق تمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي:

كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين؟

جاءت فرضيات الدراسة:

يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجزائرية.

توصلت نتائج الدراسة:

بعد النتائج التي تم التوصل إليها التأكيد من الفرضيات الفرعية وصدق صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، حيث أكدت النتائج:

_ التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية

_ هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف

_ يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظفين

_ يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

تقييم الدراسة:

جاءت هذه الدراسة حول العلاقة بين عملية التكوين و أداء الموظفين أثناء الخدمة و تمحورت إشكالية دراسته حول دور هذه العملية في المؤسسة الجامعية و توصل في الأخير إلى نتائج المتمثلة بأن التكوين ساهم في تحسين و رفع المستوى الإداري و المهني في المؤسسة كما يؤثر على نجاح و فعالية الأداء و تحقيق أهدافه, لكن الدراسة الحالية درست واقع المؤسسة الاقتصادية من خلال أثر التكوين على الأداء العمالي و تعمقت في دراسة الأهداف و الإبعاد التكوينية التي يرغب الموظف أن يحققها و يحقق تنمية و تطوير المؤسسة, أي ركزت على أهداف العاملين .

الدراسة الثانية:

دراسة دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لنيل شهادة الدكتوراه، أجريت هذه الدراسة في جامعة قسنطينة 2 جامعة تبسة ، تمحورت هذه الدراسة حول برامج التكوين ودورها في تأهيل الكوادر البشرية من أجل الرقي بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشياً مع عصر مجتمع المعلومات، وتمثلت إشكالية الدراسة:

كيف تساهم برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية في المكتبات الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

_ عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة راجع إلى نقص مهارات وضعف مستوى موظفي المكتبة.

_ تساعد برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين داخل المكتبات الجزائرية.

_ تعمل الجامعة على تكوين عمال المكتبة على استخدام التكنولوجيات الحديثة.

نتائج الدراسة:

بعد التحليل والاستنتاج وصدق الفرضية الأولى والثالثة والفرضية الرابعة محققة نسبياً لأن المكتبي هو لموظف تشتمل فيه مجموعة من الخصائص الذي تميزه عن باقي الموظفين وتعمل المكتبة على تطوير مهنة موظفيها من خلال جملة من الإجراءات، حتى أنها تعاني من جملة من النقائص التي من شأنها أن تعيق سير خططها المستقبلية التي تتعلق موظفيها ومستوى أداء المكتبة.

يجب أن تخضع الجامعة موظفيها إلى برامج تكوينية حتى تحسّن من مستوى أدائهم في المكتبة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان والرقمي بالمهنة يجب تعديل برامج التكوين حتى يتسنى للمكتبة تأهيل موظفيها وتدريبهم على استخدام مختلف التكنولوجيات والاستثمار فيها.

تقييم الدراسة:

من خلال هذه الدراسة و الإشكالية المتمثلة في دراسة البرامج التكوينية فإنّ الفرضيات حقيقية إلا فرضية واحدة فهي نسبية وتوصلت الدراسة إلى نتائج ترى بأن المكتبات الجزائرية ناقصة في استخدام التكنولوجية الحديثة لكن البرامج التكوينية تساهم في رفع الأداء المهني، وارتكزت دراسته أكثر حول البرامج التكوينية في تحقيق مستوى الأداء ولم يدرس تأثير عملية التكوين على الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية(العيادي أحمد) حول إبراز أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع
الوظيفة العمومي تم فيها دراسة حالة المدرسة الوظيفية للمناجمنت وإدارة الصحة فهي مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية، تتمحور إشكالية
الدراسة فيما يلي: ما هو أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي
الجزائري لأجل دراسة البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارة التابعة لقطاع الوظيفة العمومي تعطي
أهمية كبيرة لتكوين عمالها

الفرضية الثانية: التكوين الذي تلقاه موظفو قطاع الوظيفة العمومي يؤثر بصورة إيجابية على
تنميتهم.

الفرضية الثالثة: المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة تتوفر على شروط مادية وعلمية
لازمة تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية.
استخلصوا من هذه الدراسة النتائج التالية:

رضا المتكويين من العملية التكوينية التي تلقوها في المدرسة وشعورهم بأنهم
تحصلوا على قيمة إضافية جراء التكوين في المدرسة. حيث إن الطاقم المشرف هو
طاقم ذو مستوى عال من التعليم العالي من أساتذة جامعيين، ومزيج أيضا ما بين
الأساتذة الجامعيين والأساتذة الجامعيين الممتننين لقطاع الصحة الذين يمارسون
وظائف في الوزارة وفي القطاع الصحي، وهم حاملون لشهادات جامعية عليا تعمل
المدرسة على سد النقص الذي يعاني منه إطارات قطاع الصحة في مجال المناجمنت
من كل هذا نستنتج ثبوت وتحقيق الفرضية التي فرضوها وهي " أن التكوين الذي يتلقاه
موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة يؤثر بصورة
إيجابية على تنميتهم إلا أن المشكل يبقى في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات
الاستشفائية التي لا تستغل القيمة الإضافية التي تحصل المتكويين عليها

تقييم الدراسة:

بالرغم من تحقق الفرضية الرئيسية والتي كانت متطابقة مع النتائج التي توصل إليها
أي أن التكوين يؤثر إيجابيا على تنمية الموظفين، إلا أن الباحث ركز على مستوى

المكونين العاليي الذين كان لهم القدرة على تكوين العمال بشكل ناجح وفعال، واستغنى عن الطرق والمكونات والاحتياجات التكوينية التي تعتبر الوسيلة الأساسية الثانية في نجاح العملية التكوينية، فإنه بدون الاحتياجات والأساليب التكوينية لن ينجح المكون في العملية ولن ينجح في تطوير مهارة العامل والمؤسسة بنسبة عالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة (عبيدة سعاد وقوجيل سهام 2019) رسالة ماجستير حول أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، الدراسة أجريت في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية البلدية، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر وظيفة التكوين على الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث اعتمدت على الاستبيان في تحليل المعطيات، تمحورت إشكالية الدراسة فيما يلي:

- هل توجد علاقة بين التكوين بمكوناته (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين -تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) وبين أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؟

-هل التكوين حسن من مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؟
تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

يؤثر التكوين بمكوناته المختلفة على أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد علاقة طردية مرتفعة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. يوجد علاقة طردية مرتفعة بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

يوجد علاقة طردية مرتفعة بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

يوجد علاقة طردية مرتفعة بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

وفي الأخير بعد إجراء دراسة ميدانية توصلوا إلى نتائج فشلت فرضيات الدراسة وأظهرت أنه لا توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية وليس هناك أي علاقة بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية ولا علاقة بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية.

في حين صدقت فرضية من فرضيات الدراسة أنه توجد علاقة طردية مرتفعة بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية.

تقييم الدراسة:

كما رأينا تحققت فرضية واحدة بعد الدراسة المتمثلة في أن وجود علاقة مرتفعة بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية، إذ قام الباحث بتسليط الضوء على تنظيم إدارة الموارد البشرية ودرس أثر مكونات وتصميم العملية وتقييمها على الأداء، ولم يكتشف علاقة التكوين بالأبعاد المهنية والاجتماعية للعامل إذا ما كان يحقق له أهدافه داخل المؤسسة وخارجها.

الدراسة الخامسة:

دراسة (عمار بن عيشي) حول موضوع دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، وأجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في ولاية بسكرة، فقامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على البرامج التدريبية والاحتياجات التي تستخدمها جميع المؤسسات لنجاح العملية التدريبية وبغرض تنمية مهارات الموظفين. تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

بعد عرض الإشكالية وبعض التساؤلات الفرعية حول أهداف التقييم والطرق التي تمر بها المؤسسة في عملية التقييم وماهية التدريب بصفة عامة.

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي: يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية. يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العمل.

بعد طرح إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات توصلت إلى نتائج:

تقييم الأداء في المؤسسة تجرى بطريقتين الأولى تجرى كل شهر والطريقة الثانية تجرى سنويا بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم ما اكتسبه الفرد أثناء التدريب وتقييم المهارات التي يتمتع بها العاملون.

من أسباب ضعف الإنتاجية في المؤسسة هو نقص فعالية التدريب، أي أن التدريب أمر مهم في المؤسسة.

بينت الدراسة أنه في هذه المؤسسة التدريب يتم على أساس تقييم الأداء الوظيفي، أي كلما كان التدريب ناجحا وفعالا كلما كان تقييم الأداء نتائجه ناجحة.

تطرقنا لبعض النتائج فقط وتبين لنا أن جميع الفرضيات كانت صادقة لا شك فيها حول دراسة دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب، أي أن التدريب يبني على أساس نتائج تقييم الأداء.

تقييم الدراسة:

بعد تحقق الفرضيات و استنتاج أن التدريب يبني على أساس تقييم الأداء أي كلما كان التدريب فعال كلما كان التقييم ناجح , لكن لم يركز خاصة على تأثير العملية التكوينية على الأداء الوظيفي و تحليل الأبعاد التي لها علاقة مع التكوين من بينها اكتساب المهارات و الاستقرار المادي , و عملية الترقية المهنية.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

لا يخفى على أحد أنّ المعرفة لها أهمية قصوى تزيد العامل خبرة و علما، وتجنبه الكثير من مطبات التجارب كما تساهم في ربح الوقت الذي قد يذهب هباء في الأخطاء والتجارب

والاستفادة منها، لذلك تحرص المؤسسة على قوامها الاقتصادي بالمحافظة على جودة العمل، وجودة الإنتاج، وتجنب الأخطاء الإدارية، التي تكلفها الكثير من الجهد والمال. فكلما ازدادت اكتساب المعرفة ازدهر النمو الاقتصادي.

تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب العمال من خلال توفير برامج الدورات العلمية للموظفين، ودورات التطوير الذهني من أجل رفع كفاءتهم الوظيفية، مما يساهم في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

تقع إشكالية التكوين في إستراتيجية تلاقي بين ديناميكية تطور العالم سوسيو اقتصادي وديناميكية النمو الشخصي والتطوير المهني للفرد في إطار اكتساب كفاءة مهنة معينة، فيمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها المهني والأخلاقي والاجتماعي من خلال عملية التكوين والتدريب المختلفة بحيث تنعكس إيجابا على العاملين والمنظمة بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها وتحسن الأداء الوظيفي.

لقد أصبح التكوين في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل وكما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد أيضا، حيث أصبح كل موظف مطالبا بأن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية وتطوير المعارف واكتساب المهارات، إلا انه سيواجه أزمة قد تنتهيه بتخلفه. لذلك يمثل التكوين المدخل الأساسي الذي يساعده على تحقيق ذلك. والممارسة المهنية هي حاجة طبيعية لدى الإنسان في رفع مستواه المعيشي اجتماعيا و اقتصاديا، و نجده دائما يبحث عن معنى لحياته و استقراره المهني و يراه الملجأ الأساسي لتحقيق احتياجاته و يسهل عليه الاندماج في الوظيفة فتتمثل هذه العملية في مجموعة من الوظائف المخططة و برامج تدريبية تختلف من مؤسسة لأخرى و تتميز

بأبعاد هادفة حسب حاجة العامل المتمثلة في الترقية المهنية أي الارتفاع بالسلم الوظيفي و الارتقاء من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و كذلك تحسين و تطوير الأداء الوظيفي الذي يعتبر أداة مهمة في المؤسسة الحديثة حيث يمكن من خلالها تحقيق الأهداف عن طريق إدارة المعرفة و تطويرها , والمساهمة كذلك في رفع المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد من خلال تحقيق الرغبات ومساعدته على تطوير المعلومات و المعارف إلا أنه لا يتأتى ذلك إلا إذا كان التكوين فعالا وناجحا , رغم أن مهمة مسؤولية التكوين ضرورية و حيوية للرفع من فعالية المؤسسة الاقتصادية و يعتبر سببا في نجاحها و تطويرها و تأثيره على أداء العمال لتحقيق الأهداف المهنية و الاجتماعية و الاقتصادية إلا انه هناك عدة مشكلات يواجهها العاملون و تكوينات متوفرة غير ملائمة مع سوق العمل التي تمنعه من تحقيق ذلك , و هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال دراستنا الاستطلاعية و تحقيق فرضياتنا .

و لقد زادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة في حين لم تكن تحظى بهذه الأهمية حتى في وقت قريب , حتى اعتقد البعض انه يمكن الاستغناء عنه طالما هناك فرص التأكد من مؤهلات و مهارات العمال على مستوى الأداء و جعلت هذه المؤسسات تفكر بتنظيم الدورات التكوينية .

تسعى الجزائر كسائر البلدان العربية الى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحسين مستوى المؤسسات , فلقد سعت الى التخطيط بعمليات التكوين و التدريب اذ تقوم المؤسسات أولا بمعرفة أي جهة ينتمي الموظفون المحتجون للتكوين , و في أي مجال حتى يتسنى للمؤسسة تحديد أهداف هذا التكوين , بعدها تقوم باستدعاء المكونين لها , و تقوم بإرسال موظفيها الى المراكز الخاصة.

و من أهم النقاط الرئيسية في التكوين المؤسسي في الجزائر:

-التكوين المهني :إدماج الطالب الجامعي للدخول الى سوق العمل.

-إشراك الحكومة القطاع الخاص هدف تطوير البرامج التكوينية.

-التطوير المستمر للمناهج : مواكبة التطورات التكنولوجية .

-تعزيز المهارات الأساسية , الاهتمام باللغات و مهارة التواصل و معرفة التحولات الحديثة.

-التكوين التدويلي و هو التكوين الخاص بالأفراد الذين يرغبون في تغيير مسارهم المهني.

و لقد عرف التكوين في الجزائر بمجموعة من المعوقات نذكر منها:

عدم وجود هدف معين للتكوين , عدم تحديد الحاجات التكوينية و عدم وجود الترابط بين البرنامج التكويني و الجانب السلوكي للموظفين.

ومن هنا نطرح الإشكالية التي تتمحور حول موضوع التكوين وأثره على أداء العمال ، والتعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة وتصور التكوين عند موظفي شركة نقل الغاز بوهران.

1-كيف يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي عند موظفي شركة سونلغاز؟

الاسئلة الفرعية:

01-ماهي البرامج التكوينية الفعالة في رفع من مستوى الأداء؟

02-هل الموظف يستفيد من الدورات التكوينية المستمرة ؟

03-هل التكوين له دور في تحقيق أهداف المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة وأهدافها نقوم بصياغة الفرضية التالية:

يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الغاز و الكهرباء نقل الغاز.

على ضوء هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:
-يساهم التكوين في تنمية المهارات مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المهنية للموظفين.

-كلما يستفيد العامل من البرامج التكوينية فإنه تزداد مهارته ومعارفه.
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وموضوعية

الأسباب الذاتية:

-اخترنا هذا الموضوع لعلاقته مع التخصص الذي ندرسه علم الاجتماع التنظيم والعمل.

-إجابة على بعض التساؤلات فيما يخص واقع التكوين في المؤسسة الجزائرية.

-رغبنا في العمل في إطار الموارد البشرية والتعرف على مصالح المؤسسة الاقتصادية. بما فيها مصلحة التكوين.

الأسباب الموضوعية:

-تفسير واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومحاولة إيجاد حل للمعوقات التي تواجه العاملين أثناء الدورة التكوينية .

-دراسة الأهداف التكوينية لكل عامل بما أن التكوين تترتب عليه أمور وأبعاد مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية و غيرها لفائدة الموظف والمؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

_اكتشاف أهمية التكوين في إدارة الموارد البشرية، باعتباره عملية منظمة وفعالة تهدف لتنميتها وتطويرها.

_دراسة أثر التكوين على أداء العمال، بما أنه هذا الأخير يتوقف على نجاح أي مؤسسة وازدهارها.

_معرفة كيفية تطبيق العملية التكوينية وممارستها من طرف المكونين في مجال الدراسة.

__اكتشاف مدى التحديات والصعوبات التي يواجهها العاملون أثناء العملية التكوينية، وهذا راجع إلى نسبة الأداء في المؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة:

__التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية ومهامها، خاصة مصلحة التكوين بما فيها البرامج التكوينية.

__ تسليط الضوء على معرفة طرق وخطوات التكوين، نتيجة جمع المعلومات والبيانات من طرف العمال.

__ استخراج الأبعاد السوسولوجية للتكوين، أي التعرف على هدف كل موظف لتحقيق هذه الأبعاد.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1المؤسسة الاقتصادية:

هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل؛ بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في حجم ونوع نشاطه.¹

التعريف الإجرائي: هي منظمة اقتصادية إدارية تساهم في تنمية و تطوير المجال الاقتصادي الوطني.

3-التكوين:

التكوين هو عملية مستثمرة في إدارة الموارد البشرية , حيث يركز على رفع القدرات و المهارت , بما في ذلك تحسين من مستوى الأداء لعمل محدد و هذا راجع الى زيادة الانتاجية الكلية للمنظمة.²

التعريف الإجرائي: هو عملية إدارية مخططة لها أهمية بالغة من مهام إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحسين و رفع الأداء و تنمية المعارف , وإكساب المهارات .

¹محاضرات في اقتصاد المؤسسة، د. بوشريية محمد، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري. كلية العلوم الاقتصادية 2020/2019.

أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية , 2004 ص 319²

5-الأداء الوظيفي:

الأداء هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد المكلفة من طرف المنظمة، والتي ينفذها وتقاس من خلال كمية ونوعية الجهد المبذول.¹

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من النشاطات الإدارية و المهامات التي ينفذها الفرد من أجل تحقيق الفعالية و الاستمرارية .

6-الترقية:

الترقية هي عملية انتقال الموظف من مستوى إداري اقل إلى مستوى اعلي من حيث الصلاحيات أو السلطات و المسؤوليات ،والدرجة المالية.²

التعريف الإجرائي:هي ارتفاع درجة من مستوى أقل إلى مستوى أعلى و الارتقاء إلى منصب آخر مختلف ذو مسؤولية عالية .

7- الأجور: هو ما يتقاضاه العامل أو يحصل عليه مقابل خدمة ما، وقد تأخذ هذه الخدمة العمل على شكل جهد ذهني أو عضلي ، كما يتخذ الأجر شكل الأجرى النقدي.

أي هو المقابل المالي الممنوح للعامل أو الموظف كتعويض لعمله أو لخدمته المقدمة للمؤسسة ابتداء من تاريخ تنصيبه ، وهذا طبقا لمبدأ لكل حسب عمله و لا يمكن أن يتقاضى الموظف راتبا من مؤسسة إلا إذا كان معيناً في منصب عمل لديها و يقوم فعلا بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب.³

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن مبلغ مالي يتقاضاه الموظف مقابل عمل يؤديه بشكل فعلي.

8-الرضا الوظيفي:

¹ بن العانب محمد ،تأثير محددات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 06 , جامعة الأغواط , 2020 . ص333

²صليح المسعود. الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية، العدد 11 ,جامعة الجلفة , 2022 ص96

³بوزاويد دراجي الحزني، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي، مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة , 20,21 ص 05

الرضا الوظيفي هو عامل فعال لجودة القيادة والإشراف، يعتبر المعيار الأساسي للمعتقدات الإنسانية داخل المؤسسة، أي أنه عبارة عن تنبأ إشباع العاملين وتحقيق رغباتهم، توفير العوامل الايجابية وتحفيز العاملين باتجاه العمل. مما ينتج في وجود التعاون في أداء العمل ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين.¹

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن مدى تقبل الموظف مردود عمله من خلال تحقيق رغباته داخل المؤسسة جراء توفير الوسائل المادية و المعنوية التي تحفزه على تحقيق نتائج مرضية.

9-الحراك المهني:

الحراك المهني هو القدرة على التنقل من منصب إلى منصب أو تغيير الوظيفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ,كما ينتج عن ذلك تحول في المراتب بالنسبة للسلم الهرمي

2.

التعريف الإجرائي: تغيير الموظف عمله من منصب الى منصب آخر خارج المؤسسة أو نفسها.

10-المعرفة:

هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والحقائق التي يتم الفرد اكتسابها من التعليم أو التكوين .³

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن مجموعة من المكتسبات التي يتحصل عليها الفرد من مسيرته التعليمية أو قدراته الشخصية.

8-المهارة:

¹بريمة طرومعلي، الرضا الوظيفي، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 2014 ص71

² أ.بلعربي غنية سوسيولوجيا الحراك المهني ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظماتى ,جامعة الجزائر 02 2016 ص138

³ عمر عبده الزغبي، مبادئ ادارة الموارد البشرية، بإشراف إدراك، ص15

المهارة هي تطوير الأداء ذي المستوى الرفيع و العالي في مختلف مجالات الحياة ،وكذلك تشمل جميع المهمات الناجحة والفعالة التي تتميز بالإتقان والدقة لتحقيق أهداف الفرد.¹

التعريف الإجرائي:مدى تحقيق الفرد أداء ذا مستوى عالي و اكتساب العديد من القدرات على تحقيق الفعالية و الدقة.

09-الخبرة:

الخبرة هي عبارة عن مجموعة المواقف التي يمر بها الفرد المتعلم سواء كانت مواقف أو أحداث ماضية عاشها، التي تؤثر في شخصيته وسلوكياته و تغير صفاته حتى يصبح مختلف عن سواه،تجعله فردا متعلما نشطا وفعال.²

التعريف الإجرائي: تتأتى الخبرة نتيجة مجموعة من التجارب يكتسبها الفرد خلال حياته في مختلف المجالات.

10-الفعالية:

بما أن الفعالية تتساوى مع الأداء ،فهي تعتبر مقياس يوضح مدى قدرة الموظف على تحقيق الأداء الفعال والناجح.³

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن تقييم الأداء الوظيفي للموظف و الأداء الذي تسعى إليه أي مؤسسة.

¹حمدي عبد المنعم، مهارات خطط قانون،القاهرة، مؤسسة كليوبترا، سنة 1984،
² جمال حسين الأولومي علم النفس العام، جامعة بغداد، وزارة التعليم، سنة 1988
³أ.د. صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، طبعة الثالثة، لجنة علمية , جامعة بغداد،

-اعتمدنا في دراسة بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي
يعتبر المنهج الوصفي أحد أساليب البحث العلمي الذي يصف الظاهرة وصفا دقيقا , و
هذا ما يتلاءم مع موضوع بحثنا في اكتشاف ووصف أثر التكوين على الأداء
الوظيفي و تفسير الاستبيانات و المقابلات التي تحتاج استخدام هذا المنهج .
-يعتبر المنهج الوصفي أول الخطوات التي يقوم بها الباحث عند دراسة ظاهرة ما
لذلك فهو يعد من بين أركان البحث العلمي أسلوبا أساسيا , لا يقتصر على تفسير
الظواهر و الموضوعات السائدة فحسب, بل يوجه الباحث للوصول إلى استنتاجات و
تفسيرات الظواهر .

-يلجأ الباحث إلى أسلوب الوصف عند تفسير المعارف الاستطلاعية و البيانات
الشخصية التي أجريت في الدراسة الميدانية و وصفها بطريقة علمية , فيقوم بتدقيق
تفاصيلها و تحليلها للوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع .

-إضافة إلى استخدام المنهج التحليلي , الذي يعتبر الداعم الأساسي للمنهج الوصفي , و
هو عبارة عن منهج منطقي أكثر استخداما في البحوث , بحيث يقوم الباحث بتحليل
البيانات و المعلومات للوصول إلى النتائج المرغوب فيها معتمدا على الإحصائيات
, لذلك يعتبر المنهج التحليلي أحسن المناهج العلمية كونه يتضمن البراهين العلمية
للتوصل إلى النتيجة الحقيقية و التأكد من فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين

المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول التكوين

المطلب الثالث: أنواع التكوين

المطلب الرابع: مبادئ التكوين

المبحث الثاني: مراحل و معوقات وأهداف التكوين

المطلب الأول: خطوات تصميم البرامج التكوينية

المطلب الثاني: معوقات التكوين

المطلب الثالث: أهمية التكوين

المطلب الرابع: نظرة مختصرة عن سياسة التكوين في

الجزائر

خلاصة الفصل

أولاً: مفهوم التكوين:

التكوين أو التدريب هو عملية تنظيمية مخططة تستهدف تغيير في سلوكيات و تصرفات و قدرات الفرد , و تسعى إلى تزويد المهارات و المعارف لتحقيق أهداف المؤسسة , كما يعتبر التكوين نشاط منظم يسعى إلى إعداد و توجيه العامل مهنيًا .¹ بحيث تهتم عمليات التكوين بالتغيير الإنساني و التعليم لتطوير معارف و مهارات الفرد و كذا قيمه و سلوكياته , فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه إلى مجالات العمل المختلفة , بينما يكون التدريب أكثر تخصصًا و تحديدًا مقارنة مع التعليم لأنه يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو مجموعة من العمليات.² و قد أشار ربنسون: " إلى أن التدريب عملية لتطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة و المهارات و الاتجاهات".³ و يؤكد حسن حلبي : " أن التكوين يعني نقل للمعارف و تطوير للقدرات".⁴ التكوين هو عبارة عن عملية إدارية تهدف إلى رفع الكفاءة و الإنتاجية , كما أنها تلعب دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية , هذا مما يجعل الفرد يشعر بالحاجة إلى التكوين لتغيير سلوكه .⁵

يقوم التكوين بتنمية سلوك الفرد من خلال وسائل التدريب لنقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة هدف تحقيق الأداء.⁶

¹ أ. يلحاجي أمينة , التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري , مجلة التنمية البشرية , جامعة الجزائر 2019
² د. حسن أحمد الطعاني , التدريب الإداري المعاصر , دار المسيرة للنشر و التوزيع , 2009
³ أ. جعلاب نور الدين , محاضرات مقياس هندسة التكوين , السنة أولى ماستر , تخصص توجيه و إرشاد.
⁴ رشاد أحمد عبد اللطيف , إدارة المؤسسات الاجتماعية , الطبعة الأولى , 2008 , ص 94
⁵ أ. نجم العزاوي , التدريب الإداري , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الطبعة العربية , عمان الاردن , 2006
⁶ مرجع سابق , محاضرات هندسة التكوين.

و عرفه: الكاتب Raymond vatier: "التدريب هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل , و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه" ¹.

هو عملية سلوكية هادفة , يهدف إلى تزويد الفرد بمجموعة من المعلومات و الإرشادات التي تعينه على تحسين مستواه الأدائي , كما يسعى إلى صقل سلوكياته و استغلال قدراته المهنية بطريقة فعالة. ²

من المفاهيم الهامة التي تتضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة ما يلي:

كما يحتل التكوين المرتبة الأساسية بين الأنشطة الإدارية , يعد مهامه في تطوير و تنمية السلوك بواسطة مجموعة من الوسائل التدريبية التي تعمل على نقل الخبرة و المعرفة بغرض تحقيق الأداء الوظيفي. ³

كما يعتبر التكوين الإداري التوجيه الصادر من فرد موجه إلى فرد آخر, باعتباره منهج يعمل على تحقيق أهداف المنظمة فيما يخص الاندماج في العمل والاحتفاظ بالعمل المطلوب بكفاءة عالية الذي يؤدي إلى تحقيق نجاح المؤسسة. ⁴

كما يمكن النظر للتكوين كنشاط تنظيمي مخطط يسعى إلى معرفة النظام الإداري و الوظائف الإدارية التي ينفذها الموظف بكفاءة عالية. ⁵

كما يعرفه عبد الرحمان محمد عيسوي: "على انه نوع من التعليم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة". ⁶

التعريف الإجرائي: التكوين عبارة عن مجموعة من الجهود التي تخططها إدارة الموارد البشرية تزود الفرد بالمعارف و الخبرات , هدفها التغيير الايجابي و الاستمرارية في خبراتهم و سلوكهم .

¹ مرجع سابق التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري. ص 147

² د.حسن أحمد الطعاني , التدريب الإداري المعاصر , دار المسيرة للنشر و التوزيع , 2009

³ أ.د. رشاد أحمد عبد اللطيف , إدارة المؤسسات الاجتماعية , دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر , الطبعة الأولى . 2008

⁴ نفس المرجع من كتاب د. حسن أحمد الطعاني

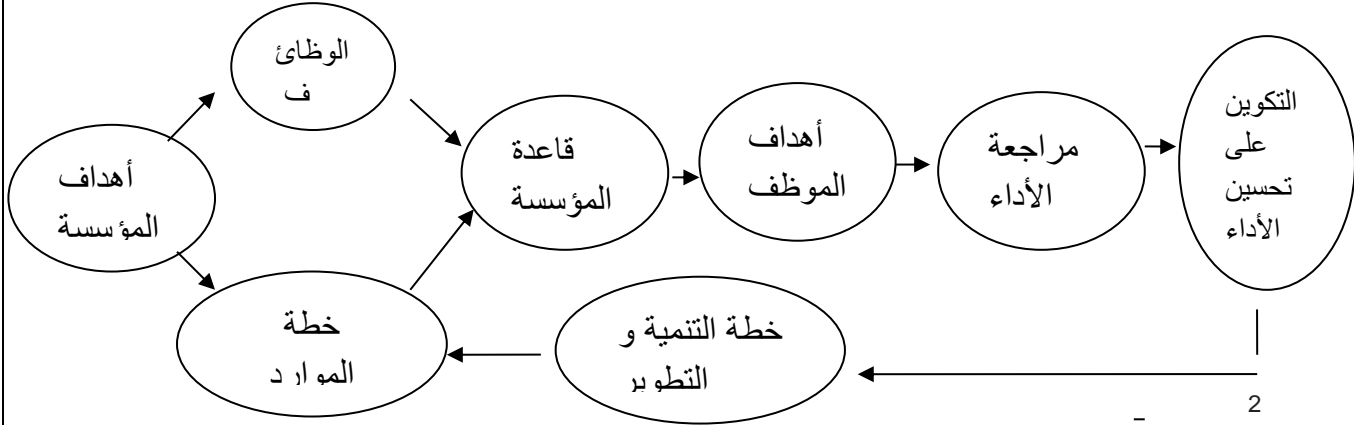
⁵ أ.نجم العزاوي , التدريب الإداري , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الطبعة العربية , عمان الأردن , 2006

⁶ د.غربي صباح , التكوين المهني , دار المجد للطباعة و النشر و التوزيع ص15

أ-المدرّب:

هو أساس العملية التكوينية الذي يعتمد على تحسين المستوى و تغيير السلوك أو العكس حسب خبرة المدرّب, كما يسعى إلى إقناع بما هو مقدّم عليه, و يتمتع بالأيمان و حسن المعاملة و الأخلاق مع المتكوّنين.¹

ب-عملية التكوين:



ثانيا نبذة تاريخية عن التكوين:

ظهر التكوين المهني في القرن التاسع عشر , مع ظهور التشريعات الاجتماعية التي تتمثل بالتحويلات التي شهدها مفهوم تنظيم العمل , من بين هذه التغيرات إكساب العمال المهارات و الخبرات , و تحويل الفرد إلى عامل له القدرة في تحليل و تأدية العمل بشكل فعال , و من هنا مع تطور المجتمع الصناعي أنشأت مدارس التكوين المهني سنة 1809 بنيويورك على يد "دي وايت كلينتون" , و انتشرت في جميع المجالات الزراعية و مجالات الأعمال , التعليم و الصحافة , حتى المحاسبة .

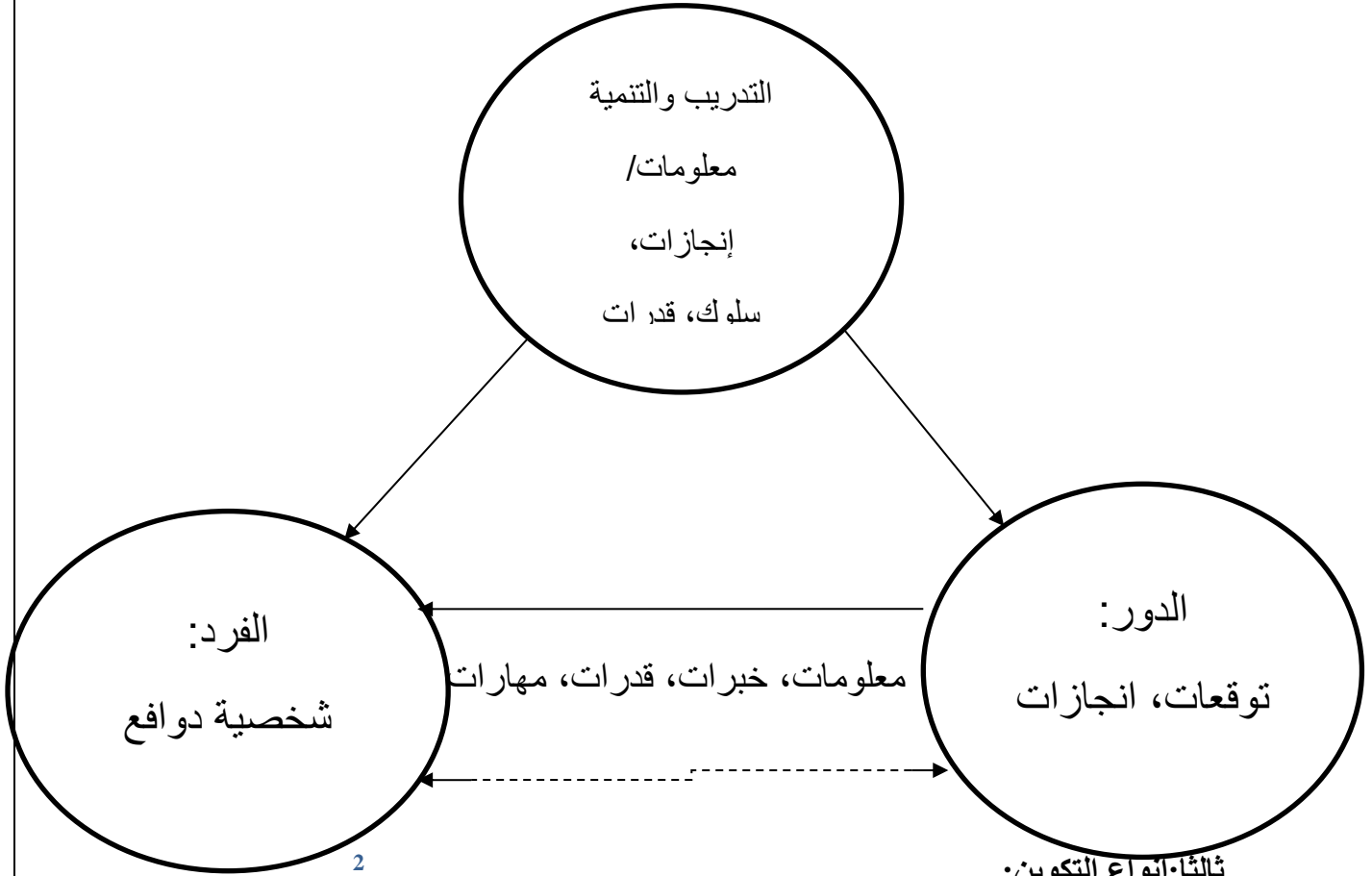
ارتبط ظهور التكوين بالدول المتطورة , نتيجة التطور الاقتصادي العالي التي شهدته هذه الدول , و يعتبر التكوين الداعم الأساسي لهذه الدول على غرار إنجلترا , ألمانيا

¹ أحمد إبراهيم حمزة, إدارة المؤسسات الاجتماعية, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, الطبعة الأولى 2015

² باري كشواي , إدارة الموارد البشرية , دار الفاروق للنشر و التوزيع , الطبعة العربية الثانية , مصر , 2006ص119

أمريكا و فرنسا , أما التكوين في الدول النامية التي تعرف بالعجز الاقتصادي يكون هو والتعليم من بين مهمات الحكومة¹.

الشكل 2: تنمية الفرد و الدور عن طريق التكوين:



ثالثاً: أنواع التكوين:

01-التكوين من حيث الزمان :

أ-التكوين قبل العمل:

يعتبر هذا النوع من التكوين هو عملية إعدادية تقوم بها الإدارة عند بداية تعيين الفرد في منصب العمل , و ذلك لتعرف على الوظيفة و النشاطات التي يقوم بها , حتى المعلومات الخاصة بالمنصب , بما فيها قوانين المؤسسة و نظام الاتصال , كما يساعد التكوين

¹ ط.د.محمد أنور زهراوي , التكوين المهني في الجزائر: الواقع و التحديات , مجلة جبل العلوم الإنسانية و الاجتماعية , العدد 54 , جامعة تلمسان , 2019

² أ.د.نجم العزاوي , التدريب الإداري , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الطبعة العربية 2006, ص17

قبل التعيين إلى تكوين صدقات و التعرف على زملاء العمل , حتى يتمكن الفرد من الاستعداد و تجنب التوتر و الضياع النفسي.¹

ب-التكوين أثناء العمل :

يعتبر هذا النوع من التكوين أكثر التدريبات القديمة انتشارا في الدول الغربية , يتم عن طريق دورات دراسية , تكون فترة التكوين من أسبوع إلى أسبوعين , يشمل هذا التدريب أفراد مراكز القيادة الإدارية العليا مثل المدراء , أو في حالة أخرى يتم تعيينهم لمدة سنة و يستمر التكوين حتى أن يتولى المتكون مسؤولياته . في هذا النوع لا وجود من يرشد أو يوجه المتدرب .²

ج-التكوين بعد العمل:

يعتبر من بين التكوينات التي بها تزود العامل بالمعارف و تنميتها و المهارات التي يحتاج إليها لممارسة وظيفته عن طريق الالتحاق بالبرامج التكوينية , ومن بين أنواع هذا التكوين هناك لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي , إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التكوين الذي يهدف إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات .

فيما يتعلق بالتكوين لرفع المستوى يعمل على تطوير المعلومات و اكتساب المهارات جراء الممارسة التكوينية عن طريق البرامج التكوينية و يتم تعريف العاملين بالوسائل و متابعة التطورات التكنولوجية.

التكوين التنشيطي أي الإنعاشي هدفه إنعاش و تطوير المكتسبات التي تلقاها العامل قد يكون نساها جزئيا بسبب انشغاله أثناء فترة العمل أو عدم الاستخدام المستمر.³

4-التكوين من حيث المكان :

أ)-التكوين في مكان العمل :

عادة ما يشمل هذا النوع من التكوين , هو إجراء الدورات التكوينية في البيئة العادية (موقع العمل) , بحيث يقوم المدرب بتوجيه و إشراف المتدربين , شرح العملية

د.حجاج بن صالح حجاج المرعي, إدارة الافراد , الأكاديميون للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , عمان الأردن , 2010¹

² أ.د. طارق عبد الحميد السامرائي , صياغة حديثة لبرامج التأهيل و التدريب التربوي , دار الابتكار للنشر و التوزيع , 2013 ص 114- 115

³ مرجع سابق , كتاب التكوين المهني ص72

التكوينية عليهم , و تصحيح الأخطاء و تعديلها . يستخدم المكون نفس الوسائل و الآلات التي يستعملها في عمله , هذا النوع من التكوين يساعد المتدربين على تطوير نفسه . حتى يتمكن المدرب من تحقيق الاستخدام الفعال و الناجح للتكوين في مكان العمل يجب أن يتسم بالمهارة و الخبرة لتحقيق السلوك و الأداء المستهدف.¹

(ب)-التكوين خارج مكان العمل: (تكوين رسمي)

تسعى المؤسسة في بعض الأحيان اللجوء إلى المراكز و المعاهد التابعة لها ,في هذا النوع من التكوين يتم تنمية المهارات و القدرات الذهنية للموظفين و تطوير الأفكار عند مواكبة التقنيات التكنولوجية الجديدة ,لهذا تضطر المؤسسة بالاستعانة بالمكونين الخبراء من خارجها .²

من خصائص هذا النوع من التكوين:

-الابتعاد عن الضغوطات المهنية .

-التفاعل مع الأفراد و تبادل الخبرات و التعرف على المصاعب .

-يتيح فرصة الاستيعاب و فهم الدورة و توفير الخبرة التي لا تتوفر في جميع

الشركات.³

(05)-التكوين من حيث الهدف:

أ-التكوين لتجديد المعلومات:

في السنوات الأخيرة ظهرت العديد من التطورات السائدة في المجتمع التي أدت إلى تطوير المؤسسات من حيث التجديد في المعارف و المعلومات , لذلك أصبح الفرد

¹ مرجع سابق , كتاب التدريب الإداري المعاصر ص39

² أ.د سامي بودبوس , د.خالد زهمول , ادارة الموارد البشرية , دار الكتاب الوطنية ,بنغازي , ليبيا , الطبعة الأولى 2020 ص186.

³ مرجع سابق , كتاب التكون المهني ص75

العامل هدفه أن يكون دائما مستعدا بما هو جديد في مجال عمله و هذا ما يجبره أن يمارس العملية التكوينية من أجل تحقيق أداءه بكفاءة عالية و فعالية .¹

ب-تكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

عند ظهور التغيرات التكنولوجية و النظم المعلوماتية الحديثة , و تطور المعارف و المعلومات , يلزم على المؤسسة تزويد العمال بالمهارات و الأساليب الإدارية لرفع من مستوى أدائهم .

ج- التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعد الترقية المهنية هدف كل موظف , هذا ما يدفع الموظف الى تكوين للترقية من أجل تزويده بالمعلومات و المعارف حتى التنظيمات المناسبة للمنصب الجديد الذي يترقى إليه حتى يؤدي عمله بسهولة و فعالية .²

د-التكوين للتهيئة للتقاعد:

عند وصول الموظف السن المناسب في المؤسسات الراقية يتم تهيئته لاستعداده للخروج الى التقاعد عن طريق التكوين للبحث عن طرق أفضل للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير العمل و الضغوطات التي مر بها خلال مسيرته المهنية و التوترات التي يشعر بها جراء خروجه من المؤسسة.³

رابعا: مبادئ التكوين:

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

الاستمرارية :

¹ مرجع سابق , إدارة المؤسسات الاجتماعية , ص 103

² بوبكر عبد الباقي , أثر التكوين على أداء الموارد البشرية , مجلة المالية و الأسواق , جامعة عبد الحميد بن بديس , المجلد 09 , العدد 02 , 2022 , ص 291-292

³ د. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع 2006 ص 326

على الفرد أن يستمر مع التكوين خطوة بخطوة حتى يتطور و يرتفع مستواه الأدائي و قدراته المعرفية أمام التحولات الحالية والمستقبلية .¹

02- متابعة المتكون بعد عملية التكوين:

03. بعد إكمال المتكون العملية التكوينية و الالتحاق إلى عمله يقوم المسئول بمعالجة

نقاط الضعف و تصحيح بعض الأخطاء من خلال إعداد استمارة أو إجراء مقابلة لرصد التغيرات السلوكية , مع تحديد تطورات أدائه الوظيفي مقارنة مع بما كان عليه قبل التكوين.²

03-مبدأ التكرار و التمرين:

عند تكرار النشاطات و الاعمال يستفيد المتكون من حل المشكلات المتعلقة بعمله و تكرار التكوين على استخدام الآلات و الاجهزة .

04-مبدأ الدافعية:

تحفيز المتكون على الانجاز و اكسابه القدرة التي بها يقوم بتأدية عمله بشكل فعال و هذا راجع الى الدافع , فلا ينجح أي تكوين دون دافع يستثير سلوك الفرد.³

04-مراعاة الفروق الفردية :

هناك بعض الموظفين يمتلكون القدرة العالية و السرعة في التعلم و الفهم , فلا بد من المدربين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين , فيجب مراعاة ميول الأفراد و خبرتهم و تعليمهم لظهور اختلافات عن غيرهم في سرعة تقبلهم للمعلومات .⁴

¹ بوعبد الله سمير , إشكالية التكوين و ترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية , أطروحة دكتوراه , جامعة الجزائر 03 2018/2017 ص38

² د.ثابتي الحبيب , مخلوفي كنزة , الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين , مجلة التنظيم و العمل , المجلد 06 , العدد 03 , جامعة معسكر , 2017 ص117

³ أ.مريم زعيط , مبادئ اعداد و تقييم عملية التكوين المهني في الجزائر , مجلة العلوم الانسانية , عدد 42 , 2014 , ص327

⁴ عبد المجيد الخليل , إدارة الموارد البشرية , الجامعة الافتراضية السورية , سوريا , 2018 , ص78

05-مبدأ الاستمرارية:

لتحقيق الخدمة العمومية يجب التكوين أن يبني على مبدأ الاستمرارية , منذ بداية الفرد عمله يستمر معه هذا المبدأ لتنمية و تطوير معارفه و يتماشى حتى مع التطوير الوظيفي للموظف ¹.

06-اختيار المدربين و تكوينهم:

يتم اختيار المكونين بعناية كبيرة , و يجب استبعاد الأفراد الذين لا يمتلكون الكفاءة عن مراكزهم الوظيفية في المؤسسة, لتجنب خلق عمل غير فعال للمدربين .
و من ضروري القيام بالعمليات التكوينية للمدربين , فإذا أرادت المؤسسة بتحقيق الأداء الفعال لا بد من اختيار مكون ناجح و فعال و يجب عليه القيام بالتكوين و الإعداد الجيد ².

07-الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

يوجد طريقتين من التعلم الطريقة الكلية و هي يتعلم المتكون لتحسين أداء عمله مرة واحد دون تجزئة , أما الطريقة الثانية و هي الجزئية هنا يتم تقسيم العمل إلى مراحل متتالية يتعلمها الموظف وحدة بوحدة, هذه الطريقة تسهل الصعوبة و التعقيد في التعلم مما يتعلم المتكون كيفية جميع الأجزاء ³.

خطوات تصميم البرامج التكوينية:

أولاً:تحديد احتياجات التكوين:

تسعى هذه الخطوة من خطوات البرامج التكوينية إلى معالجة المشكلات و الصعوبات في العمل ,كما أنها هي تحليل الفرص التكوينية و تطوير الجوانب الفردية خاصة الجانب التطويري لأنها هي عبارة عن تقدير قيمة الفرد من خلال تنمية القدرات و

¹د.محمد الصالح جدي , دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية , مجلة دائرة البحوث و الدراسات و القانونية و السياسية , المجلد 06, العدد 01, جامعة الجزائر , 2022 ص137

² مرجع سابق إدارة الموارد البشرية

³ مرجع سابق كتاب التكوين المهني , صباح غربي

محاولة التركيز على النقائص و الأخطاء المهنية ,تفي معلومات و مهارات لترقية مستوى الأداء .¹

ثانيا: تصميم برنامج التكوين:

يعتبر تصميم البرنامج التدريبي من مسؤولية المكون كونه يساعد على الاستفادة الممكنة من الدورات التكوينية ,هي عبارة عن تجميع كافة الوسائل التدريبية و الأهداف التي يبنى عليها التكوين .

تتضمن خطوات تصميم البرامج:

-تحديد محتويات الموضوع و كافة الوسائل التكوينية .

-تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المنظمة.²

ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية:

تعمل هذه المرحلة على تنفيذ الإجراءات التكوينية وضرورة الإعداد لها ,كما أنها مهمة خطيرة ,هي مرحلة النجاح أو الفشل , في نفس الوقت وهي:

تحديد الفترة الزمنية المناسبة للموضوعات التكوينية.

تحديد التوقيت و تجهيز الوثائق المستخدمة في الدورة.

-تجهيز القاعات المناسبة و المريحة.

الاتصال بالمكونين و المتكونين.³

رابعاً: تقييم برنامج التكوين

يعد تقييم أداة هامة على معرفة و التأكد من مدى فعالية الأداء و مقارنة الأعمال المحققة مع النتائج المرغوبة أي قياس حجم التغيير و التحول الذي أحدثه التكوين و

مرجع سابق أطروحة الدكتوراه إشكالية التكوين و ترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية ص 57¹

2. مرجع سابق ,التدريب الإداري المعاصر.ص144

³ فوزية قديد , نعيمة العربي , تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك, مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية ,جامعة الجزائر ,03المجلد 05 العدد 01 2021. ص233

قياس سلوكيات و معارف المتكولين و تشمل عملية التقييم إجراء الاستبيان و المقابلات و مقارنة النتائج.¹

أهداف التكوين:

تعتبر الأهداف هي مجموعة من النتائج, التي تسعى المؤسسة للوصول إليها , و ت ترتبط بالحاجيات التكوينية , بحيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما بالحاجيات التكوينية , تنقسم إلى ثلاثة مجموعات:

أ-أهداف عادية:

عبارة عن أهداف تحسين مستويات الأداء, و رفع مستوى الكفاءة المهنية المحافظة . عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات.

ب-أهداف حل المشاكل:

تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتكون تسعى لحل مشاكل الموظفين في تزويدهم بالمعارف والقدرات والاتجاهات التي تساعد على حل هذه المشاكل.

ج-أهداف إبداعية:

تتطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء. ويراعى عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية، أي ممكن الوصول إليها، ما يراعى أيضا أن تكون قابلة للتقويم أي يمكن قياسها، وأن تنسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها.²

الأهداف الشخصية:

¹ مرجع سابق , التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك, مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية,ص234
² مرجع سابق , أطروحة الدكتوراه , إشكالية التكوين و ترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية
ص27

يحقق التكوين الأهداف المهنية للفرد , كما يحسن من العلاقات الانسانية في المحيط المهني و هذا ما يحفزهم الى الاستمرارية في الأداء , رفع الروح المعنوية لهم الراجعة الى قدرتهم في تنفيذ النشاطات العملية بمهارة عالية و ناجحة.¹

المطلب الثالث: معوقات التكوين

أ-معوقات التكوين :

من بين المعوقات التي تؤثر على العملية التكوينية من خلال صعوبة تحقيق أهداف التكوين , في ثلاث خطوات رئيسية:

1-أثناء مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في عدم التركيز على الاحتياجات الهامة , بل الاهتمام بالحجات العادية فقط بالإضافة إلى عدم تحديد دورات تكوينية مناسبة لنوع العمل لكل موظف , أي ليس لها أي علاقة مع العمل , نقص خبرة المكون الناتج إلى فشل في تطوير مهارات الموظفين .

2-أثناء مرحلة تنفيذ العملية التكوينية غياب الاتصال بين المكون و المتكون أي عدم إيصال المعلومات , عدم توفير الوسائل التكوينية اللازمة و نقص الأجهزة كذلك نقص المكونين غير مؤهلين , بيئة العمل السيئة التي لا تعطي فرصة للمتكون إلى تطبيق مهاراته و معارفه في العمل ما اكتسب من العملية التكوينية , ضعف الدعم المادي للبحوث الإجرائية , التسابق بين المتكونين في الأداء أثناء تنفيذ العملية التكوينية من ناحية القوة و الضعف والقدرة على التكوين.

3-في مرحلة المتابعة لا وجود لخطة إستراتيجية فعالة للتكوين , المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية غير مهياً و مناسب لاستيعاب الدورة , بالإضافة الى عدم توفير الأثاث و وسائل الراحة لتحسين معنوية المتكونين ..²

¹ أ.زقندري حورية , دور التكوين في تحسين أداء المنظمة , دراسة تحليلية حول التكوين .جامعة علي لونيبي البلدية.

² د.مصطفى مصطفى كامل , د.نفيسة محمد باشري , د.دعاء محمد رستم , إدارة الموارد البشرية كلية التجارة , القاهرة , 2018, ص-189-188-190

- افتقار فهم مدى منفعة و أهمية التكوين لهم و,في المؤسسة ,أي أن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله ,مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم .
- عدم توفر المكونين المؤهلين.
- عدم توضيح أهداف البرنامج التكويني ,لاعتباره دور أساسي لنجاح الدورة¹ .

¹ مرجع سابق , كتاب التكوين المهني , ص06

المطلب رابع: نظرة مختصرة عن سياسة التكوين في الجزائر:

نقص الاهتمام بقطاع التكوين المهني، أدى الى ضعف التنمية في المجالات الأخرى، وهذا ما نراه في الوقت الحالي من نقص في الإنتاج و الايطارات و افلاس العديد من المؤسسات .

وفي هذا الصدد يجب أن نميز أولا بين نوعين من التكوين المهني:

الأول:

تكوين خاص بتوفير اليد العاملة و الأداء المؤهل ذو مهارات فعالة ,لسد حاجات المؤسسات الاقتصادية والصناعية من اليد العاملة المدربة والمؤهلة لشغل مناصب عمل محددة.

والثاني :

يكون التكوين هنا يشمل مجالات مختلفة، يعطي فرص للعمل سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، لكن العمل غير مضمون، كما يسعى إلى إمكانية إنشاء مشاريع فردية أو جماعية خاصة و هذا ما تشجعه الدولة، يمون في إطار المبادرات الحرة، لأن القطاع العام لا يوفر المناصب كل المواطنين الذين بلغوا سن العمل، يوجد علاقة وطيدة بين التكوين المهني وسياسة التشغيل، لان القطاع الخاص له اهمية كبيرة المسؤولية، خاصة ونحن نعيش اقتصاد السوق الذي يتقلص فيه دور القطاع العام وسينحصر دور الدولة في رسم السياسة العامة للتشغيل وتحرير المبادرات الخاصة التي من شأنها أن تساهم في النمو الاقتصادي من جهة، وتوفير مناصب عمل من جهة ثانية إلا أن هذا لا يعفي الدولة من مسؤوليتها في تنظيم وتوجيه القطاع الخاص، حتى لا يتحول إلى قطاع طفيلي مستغل يضر بالاقتصاد الوطني ككل.¹

¹ مرجع سابق كتاب التكوين المهني ص 204

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على أهمية التكوين في المؤسسة بكل أنواعه و أشكاله , باعتباره وسيلة من الوسائل الإدارية في إدارة الموارد البشرية , كما تؤثر على الإدارة بصورة ايجابية حتى تتمكن المنظمة من تطوير كفاءتها الأدائية و المعرفية , و توسيع أهدافها لتحقيق الاستمرارية و مواجهة المصاعب .

كما يسعى التكوين إلى مساعدة الموظفين من خلال البرامج التكوينية العلمية و الوسائل التدريبية الكافية التي تعمل على إعدادهم و تأهيلهم , و إكساب الفرد مجموعة من المعارف و القدرات التي تخص عمله حتى تمكنه من تنفيذ و تطبيق الأعمال بفعالية , في حين أن التكوين المستمر يولد الخبرة المهنية في كل المجالات مما تساعد الموظف إلى الارتقاء من خلال تقييم أدائه الوظيفي.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

المبحث الأول: الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

خلاصة الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الأداء

لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء: قام به، أتى الدين: قضاء، أدى الصلاة: قام بها لوقتها ، أتى الشهادة :
أدى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه .الأداء: التأدية والتلاوة...
اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتق
منها ويقابل اللفظ الإنجليزي :

performance

التي تعني انجاز العمل , أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه , و هو نفس المعنى
ذهب إليه قاموس petit la rousse¹.

اصطلاحاً: تعددت تعريفات الأداء من خلال اهتمامات العديد من الباحثين و
الأكاديميين على الصعيد النظري , ورجال الأعمال و أصحاب اتخاذ القرارات و
مدراء المؤسسات من الجانب العملي ، وهناك العديد من المفاهيم المختلفة عند الباحثين
حسب وجهات نظرهم².

يتميز مفهوم الأداء الوظيفي من منظورين حسب تعريفات الباحثين , المنظور الأول
تناوله رواده من منظور سلوكي،يعني أن الأداء الوظيفي حسب هذا المدخل هو سلوك
الموظف أثناء عمله من اجل تحقيق أهدافه و تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي يمثل
أداء الموظف المدرك الاعتقاد العام، للموظف بشأن سلوكه وإسهاماته في نجاح
المنظمة³.

⁰¹ د. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة , مجلة التغيير
الاجتماعي و العلاقات في الجزائر . جامعة محمد خيضر بسكرة .ص478
² نفس المرجع السابق 479ص

³ أ.ب. عبد العزيز علي مزروق , أ. أنعام السيد فهم خطاب , أثر رفاهية العاملين على الأداء
الوظيفي للعاملين, جامعة دمياط , مجلة علمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية , كلية
التجارة , المجلد الاول العدد 02 .

الاتجاه السلوكي: هو عبارة عن السلوكيات أو التصرفات التي تخص الموظفين داخل المؤسسة , يجب أن تكون كما تتطلبه المنظمة , المهارة و الفعالية و الدقة في العمل. الاتجاه المادي: ما يقاس من إنتاجية العامل الكمية و الكيفية في المؤسسة.¹ و على هذا السياق نرى أهم المفاهيم :

هو عبارة عن نشاط سلوكي يوضح مدى تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و العمليات الإدارية , كما يعرف انه المركز الأساسي لعملية التغيير.²

- فالأداء هو المرآة التي تعكس فعالية و قدرة المؤسسة , كما انه انعكاس لاستغلال و استخدام الموارد البشرية بصفة هادفة فهو بوصفه يعكس نجاح أو فشل المنظمة .³ و يقصد بأداء المهمة :

هي عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم بدورها الفني للمنظمة عن طريق التطوير أي استخدام العملية التكنولوجية في المنظمة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة , أو قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهما والسلوكيات التي تساهم في نشاطاتها.⁴

المبحث الثاني :أنواع الأداء الوظيفي :

ينقسم الاداء الى قسمين حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

¹ . بلقايد براهيم , د. بوري شوقي , علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين , مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا , العدد 17 , 2017 ص 259

² طاهر محسن منصور الغالبي , وائل محمد صبحي إدريس , الإدارة الإستراتيجية , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية, الأردن 2009

³ نفس المرجع السابق

⁴ د. عامر علي حسن العطوي , العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي و فاعلية المنظمة من منظور الأداء , كلية الإدارة و الاقتصاد , جامعة القادسية , مجلة دراسات الإدارية جامعة البصرة , 2009 ص 09

1- حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي حسب هذا المعيار إلى أداء ذاتي أو أداء داخلي وأداء خارجي.

أ)-الأداء الداخلي: أداء الوحدة، هو الذي ينتج موارد المؤسسة منها :
-الأداء البشري: يعتبر الأداء الذي تقوم به أفراد المنظمة أي أنه مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق النجاح والفعالية الأفضلية التنافسية من خلال تحسين مهاراتهم .

-الأداء التقني: ويكمن في قدرة المؤسسة على استخدام استثمارها بشكل فعال و هادف .
-الأداء المالي: يتمثل هذا الأداء في استخدام الوسائل المالية و فعالية تهيئة المؤسسة .
ب)-الأداء الخارجي:

هو الذي ينتج التحولات التي تحدث في المحيط الخارجي ,أي هذا الأداء بصفة عامة يتمثل في الناتج التي تتحصل عليه المنظمة كارتفاع سعر البيع , وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء كانت ايجابية ناجحة أو سلبية فاشلة في تهيئة المؤسسة ، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

2- حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ)-الأداء الكلي:

هو عبارة عن مجموعة من الانجازات و الأعمال التي قامت بها و ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، يتميز هذا النوع من الأداء عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة و الأرباح المحققة والنمو والاستمرارية والشمولية .

ب)-الأداء الجزئي:

يعتبر هذا الأداء هو الذي يتحقق في المؤسسة لمن على مستوى الأنظمة الفرعية وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، أي

يمكن تقسيمه حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الإنتاج أو وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة التمويين.¹

المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي :

يتميز الأداء الوظيفي داخل المنظمة بأهمية مهمة و كبيرة , لأنه يعتبر المكون الرئيسي و الأساسي لتقديم الخدمات لأنه يرتبط بالعنصر البشري الذي يقوم بهذه العملية باعتباره جزء حي منها .²

يعتبر الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة لعمل المنظمات، وتتبع هذه الأهمية من نجاحات وفعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين التي تؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي الأداء العام للمنظمة، فمن خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانيات للفرد داخل المنظمة , و المساعدة في تحسين قيمة المنظمة.³

أثر التكوين المهني على الأداء الوظيفي:

-تطوير اتجاهات الأفراد و سلوكياتهم , مما يساعدهم على تغيير تصرفاتهم , و تقوية العلاقات الفردية في المؤسسة. مساهمة في تحسين من مستوى الأداء الوظيفي من الناحية الكمية و النوعية.-مساعدة العاملين على القدرة في البحث عن جميع المجالات فيما يخص العمل و إكسابهم المهارات مما يحسن فهمهم و استيعابهم لدورهم في المؤسسة.

¹ مرجع سابق , د.مريم أرفيس , الأداء الوظيفي للعاملين و العلاقات العامة في الجزائر , ص484-485

² بوقرة عبد المجيد , دور الترقية في رفع أداء الموظفين , مذكرة الماستر, جامعة أحمد دراية أدرار , 2018/2017 ص35

³ باسم مصطفى علي البساطي , أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي , أطروحة ماجستير , جامعة المنصورة , 2011 ص

- تطوير كافة الوسائل و الامكانيات للتكيف مع المتغيرات و التحولات .¹

تعريف تقييم الأداء:

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء ونذكر منها:

يعتبر تقييم الأداء دراسة تحليلية تحكم على مدى نجاح مستوى أداء الموظفين بالأعمال المهنية ,كملاحظة تصرفاتهم و سلوكهم أثناء العم يعرف تقييم الأداء أنه دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل.²

تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

هو عبارة عن قياس الأعمال حيث يتم قياسها بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت , كما انه هو عبارة عن مهمات العاملين المسندة إليهم ، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور. و تحديد معدلات الأداء لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.³ أما هذا التعريف في برز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- 1-عملية التقييم تسعى لمكافئة العاملين بصفة عادلة نتيجة الجهود المهنية و الإنتاجية ,هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي، ودون تحيز على جهود الموظفين.
- 2-تخضع عملية التقييم لأسس المقارنة كما تخضع لمعايير أداء العمال .

التعريف الثالث :

عملية التقييم هي عملية تقييم و استعراض النتائج المحققة من طرف العاملين التي يتم كما أنها عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤوسيه ،إضافة إلى التحاور

¹بوبكر عبد الباقي ,اثر التكوين عللا أداء الموارد البشرية, مجلة المالية و الأسواق ,المجلد 09,العدد 02,جامعة عبد الحميد بن باديس
²01عتيقة حرايرية , إستراتيجية إدارة الضغوط المهنية , مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات , العدد الخامس , 2015 ص72

³مرجع سابق , مجلة التغيير الاجتماعي , ص489

حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة¹.

مفهوم تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الاداء على مدى مساهمة العاملين في التحسن في أداء العمل و معاملة زملائهم و مرؤوسيههم , كما تحسن من سلوكهم و تصرفاتهم , فالتقييم يتضمن النجاح في الوظيفة من ناحية و الترقية المهنية من ناحية أخرى .²

طرق تقييم الأداء:

طريقة الوقائع الشائعة

في هذه الطريقة من التقييم يتم الطلب من المشرف الاحتفاظ بسجل خاص يتم فيه تسجيل الأحداث المهمة خاصة بسلوك و تصرفات الموظف في العمل سواء السلوك الإيجابي او السلبي، وفي نهاية مدة التقييم المحددة , بحيث تأثر الأحداث التي سجلت من طرف المشرف مع الموظف على العمل سواء بالسلب أم بالإيجاب، ووفق هذه الطريقة يقوم المشرف المقيم بملاحظة أداء الموظف الخاضع للتقييم ، كما تركز هذه الطريقة على حقائق محددة الذي يجعل المناقشة موضوعية ولا تستند إلى تصورات محددة في ذهن المشرف³.

3- طريقة قوائم المراجعة:

في هذه الطريقة يتطلب من المشرف تحديد انطباق العبارات على سلوك الموظف المراد تقييمه , تعتبر عدد من العبارات الوصفية السلوك الموظف و المراد تقييم أدائه، وقد يكون ذلك عبر طريقة المراجعة بالأوزان أو بقائمة مراجعة الاختيار الإجبارية⁴.

¹ حمزة الجبالي , تنمية الأداء الوظيفي و الإداري , دار الأسرة , 2016 ص17

د. عبد الله بلوناس , تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال , أطروحة الماجستير .²
03د.أنور أحمد رسلان , تقارير الكفاية , مجلة القانون و الاقتصاد , كلية الحقوق جامعة القاهرة 1982 ص31
³ د.توفيق محمد عبد المحسن , تقييم الأداء , مداخل جديدة لعالم جديد , دار النهضة العربية , القاهرة , ص 66

⁴ د.أنور أحمد رسلان , تقارير الكفاية , مجلة القانون و الاقتصاد , كلية الحقوق جامعة القاهرة 1982 ص31

04-طريقة الترتيب العام:

هنا يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً، أي يجري عليهم مقارنة بين الموظفين يتدرج من المستوى الأحسن إلى الأسوأ طبقاً حسب الأداء، و مساهمته في بلوغ أهداف المنظمة، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن و أسوأ مرؤوسيه جميعاً من كل القسم، ثم يختار الأحسن والأسوأ من الباقين وهكذا، حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها، ويتم هذا الترتيب حسب فعالية الأداء لكل موظف وسلوكه وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال.¹

06 -طريقة التوزيع الاجباري

هنا يقوم المشرف بكتابة أسماء الموظفين المراد تقييم أدائهم، بحيث كل اسم على بطاقة، ثم يقوم المشرف (المقيم) بتوزيع هذه البطاقات على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض على النحو التالي:

المجموعة الأولى ← التقييم: ضعيف

المجموعة الثانية ← التقييم: أقل من متوسط

المجموعة الثالثة ← التقييم: متوسط

المجموعة الرابعة ← التقييم: جيد

المجموعة الخامسة ← التقييم: جيد جداً

وتتم عملية توزيع المجموعات حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يأتي
المجموعة الأولى : 10% من الموظفين

المجموعة الثانية : 20% من الموظفين
المجموعة الثالثة : 40% من الموظفين
المجموعة الرابعة : 20% من الموظفين.²

¹د. علي عبد الوهاب، تقييم الاداء، دراسة تحليلية و مركز البحوث الادارية، المنظمة العربية، للعلوم الادارية، القاهرة. 1974، ص164.
د.محمد محشر يمود الشحات، أحكام و طرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 1998، ص194

07-طريقة الإدارة بالأهداف:

لهذه الطريقة عدة خطوات التي تتمثل في أن المشرف يتحقق من سلوك أو صفات مرؤوسيه و من بين هذه الخطوات:

1- يتم المشرف وضع اجتماع مع مرؤوسيه للاتفاق و تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها.

2- تتم عملية المتابعة من المشرف في أثناء التنفيذ ، وعلى المشرف مساعدة وتوجيه مرؤوسيه في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس .

3- و في الاخير يتم مقارنة النتائج الفعلية في تقييم الاداء ,ثم يتم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا¹²³.

8-مقابلة تقييم الأداء:

في هذه المرحلة يقوم المشرف بمناقشة كل نواحي الضعف والقوة في مقابلة تقييم الأداء ,التي تجرى هذه المقابلة بعض المنظمات الإدارية مع المرؤوسين ، ويجب على الرئيس أن يركز خاصة على النتائج و الأداء في المقابلة ، وليس توجيه النقد لمرؤوسيه ,فالمقابلة عبارة عن لقاء يجري بين المشرف والمرؤوس يتم عبرها شرح نتائج التقييم وأسبابها ووضع الخطة لتطوير وتحسين هذا الأداء مستقبلا. 02

¹د.أحمد زاهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرة , 2006 , ص 301-302
²د.صلاح الدين محمد عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2005 , ص391.

أهمية تقييم الأداء

من أهداف تقييم الأداء هي تحقيق رغبات الموظف التنفيذي و المنظمة و حتى غاية المدير.

أهميتها على مستوى المنظمة:

1-رفع من مستوى الأداء لدى العاملين و تطوير قدراتهم مما يساعد المنظمة على الاستثمار و التقدم.

2- الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

3 -تقييم البرامج التكوينية و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

4-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهميتها على مستوى المديرين:

دفع المديرين و المشرفين إلى تطوير قدراتهم الفكرية و الإبداعية و رفع من مستوى مهاراتهم للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

دفع المديرين إلى التقرب من المرؤوسين و كسب ثقتهم من خلال تنمية العلاقات الجيدة معهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تواجههم في عملهم .

أهميتها على مستوى العاملين:

شعور العامل بأهميته و دوره في المؤسسة من خلال الجهود المبذولة التي تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة و العدالة المحققة.¹

¹ ق د. عدنان ماشي والي , دراسة تقييم الأداء الوظيفي 2001

إجراءات تقييم الموظفين في مؤسسة سونلغاز:

1-المقابلة:

تعد المقابلة وسيلة من وسائل التقييم في المؤسسة, و من أصعب المراحل التي يمر بها الموظف, بحيث يقوم المسئول بتطبيق العملية التقييمية من خلال إجراء مقابلة مباشرة رسمية مع الموظف, و يعمل على توجيه و مناقشة الأفراد الخاضعين للتقييم حول الأهداف المحققة المتمثلة في تحسين و رفع من مستوى الأداء لتحقيق نشاط فعال و مناسب, مما تساعدهم على تصحيح الأخطاء السابقة أثناء تنفيذ العمل و تزويد عقلمهم بالمعارف و المعلومات العلمية الهامة التي تتناسق مع نظام المؤسسة .

2-استمارة التقييم:

تتضمن أهداف الموظفين وتنقسم الاستمارة إلى سبعة أجزاء :

الاستبيان

الجزء الأول:يتناول
البيانات

الشخصية للموظف المقيم
(الاسم و اللقب, الوظيفة و
تاريخ التوظيف و سبب التقييم
مع ذكر بيانات المسئول عن

الجزء الثاني: يتناول هذا الجزء
تسجيل نتائج الاداء للموظف لمدة
03 أشهر مقارنة مع الأهداف
المحققة مقابل الاهداف المنتظرة
ثم يمنح للموظف في كل ثلاثي
نقطة

الجزء الثالث: يتضمن هذا
الجزء مجموعة من المؤشرات
السلوكية التي من خلالها
المسئول يقوم بتقييم أدوار
الموظفين مع تصنيف كل فئة
حسب كل منصب تحديد
المهارات المناسبة كمهارة
الإشراف و الأفكار و مهارة

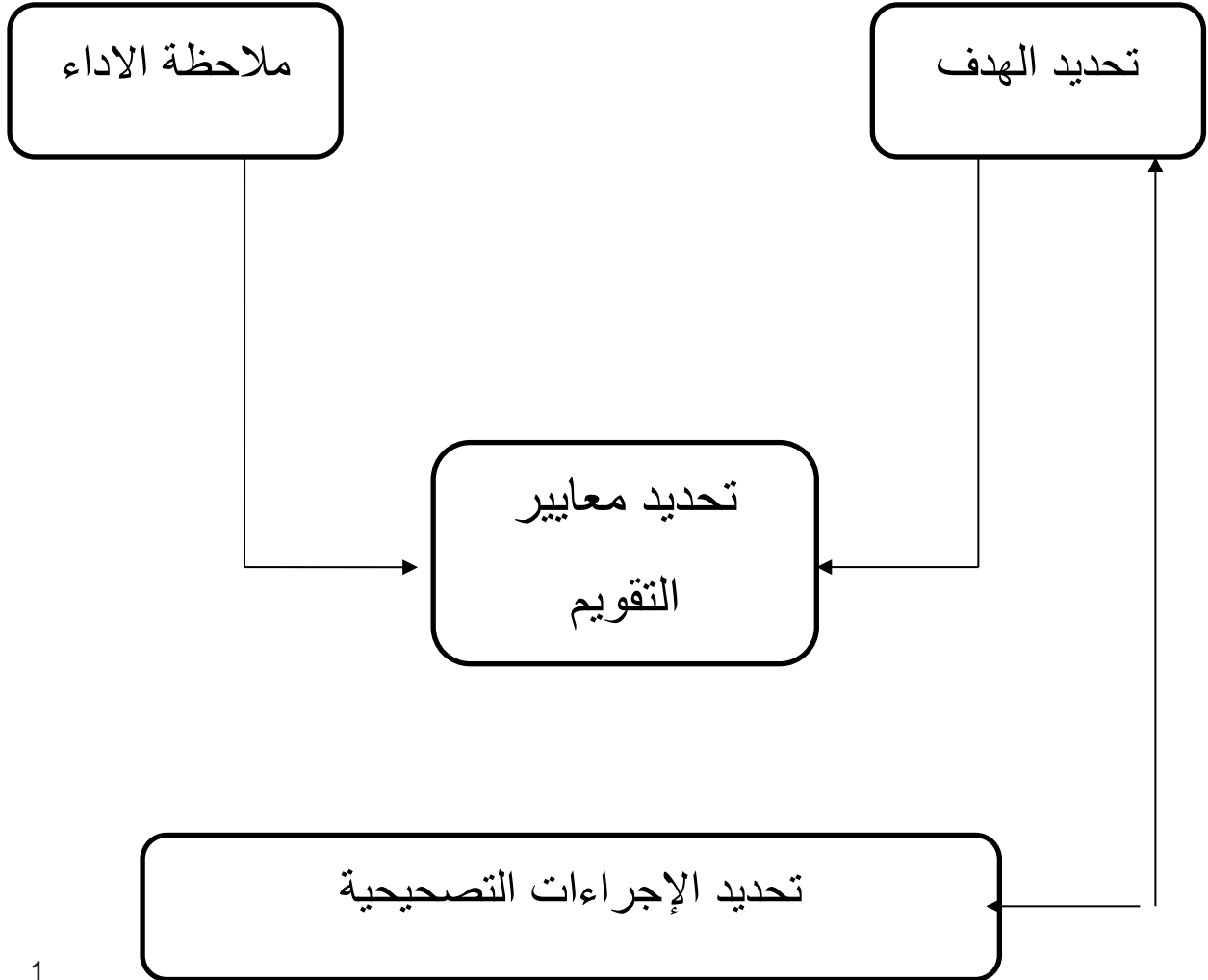
الجزء السادس: في هذا
الجزء يعطي المقيم رأيه في
الاستمارة حول التحاق
الموظفين الى العملية التكوينية
وإمكانية ترقيةهم الى مناصب
تتناسب مع قدراتهم و

الجزء الخامس:يكمن هذا
الجزء في تحديد نقاط
الضعف و القوة للموظف
من خلال أداءه الي ظن

الجزء الرابع: يتضمن
هذا الجزء النقطة النهائية
بعد علامات كل الثلاثي
يتم جمع تقييم الأدوار و
تقييم المروددية .

الجزء السابع: الجزء الأخير من الاستبيان
يتناول تبادل الآراء و مناقشة نتائج التقييم ثم
تقديم الاقتراحات لسد النقائص و تحديد كل
احتياجات التكوين.

المصدر: المؤسسة, من إعداد الطلبة



1

¹ د. منى عظيم خزام خليل، الإدارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الحلوان 2009

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية الأداء الوظيفي و تقييمه في المؤسسة , يعتبر الأداء مجموعة من الجهود الفردية التي تدير العملية الإنتاجية في المؤسسة , كما يعتبر وسيلة من وسائل التفوق و النجاح, و من هنا حاولنا اكتشاف أنواعه و طرق تقييمه لمعرفة مدى قدرة الموظفين على تلبية الأنشطة الوظيفية , كما تطرقنا إلى معرفة أثر التكوين المهني على الأداء الوظيفي , و من هنا نرى أن التكوين يؤثر على الأداء باعتباره عملية تنظيمية تسعى لتحسين و رفع مستويات أداء الموظفين و إكسابهم المهارات الإدارية و تزويدهم بالمعارف و المعلومات الجديدة للاستعداد من التحولات و التغيرات التكنولوجية.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

دراسة ميدانية

أولاً: مفهوم و نشأة مؤسسة سونلغاز .

ثانياً: الشركة الوطنية للغاز و الكهرباء نقل الغاز (مكان

الدراسة)

ثالثاً: مجالات الدراسة.

رابعاً: أدوات الدراسة.

خامساً: صعوبات الدراسة.

سادساً: خصائص العينة.

سابعاً: تحليل و استنتاج الفرضية الأولى و الثانية.

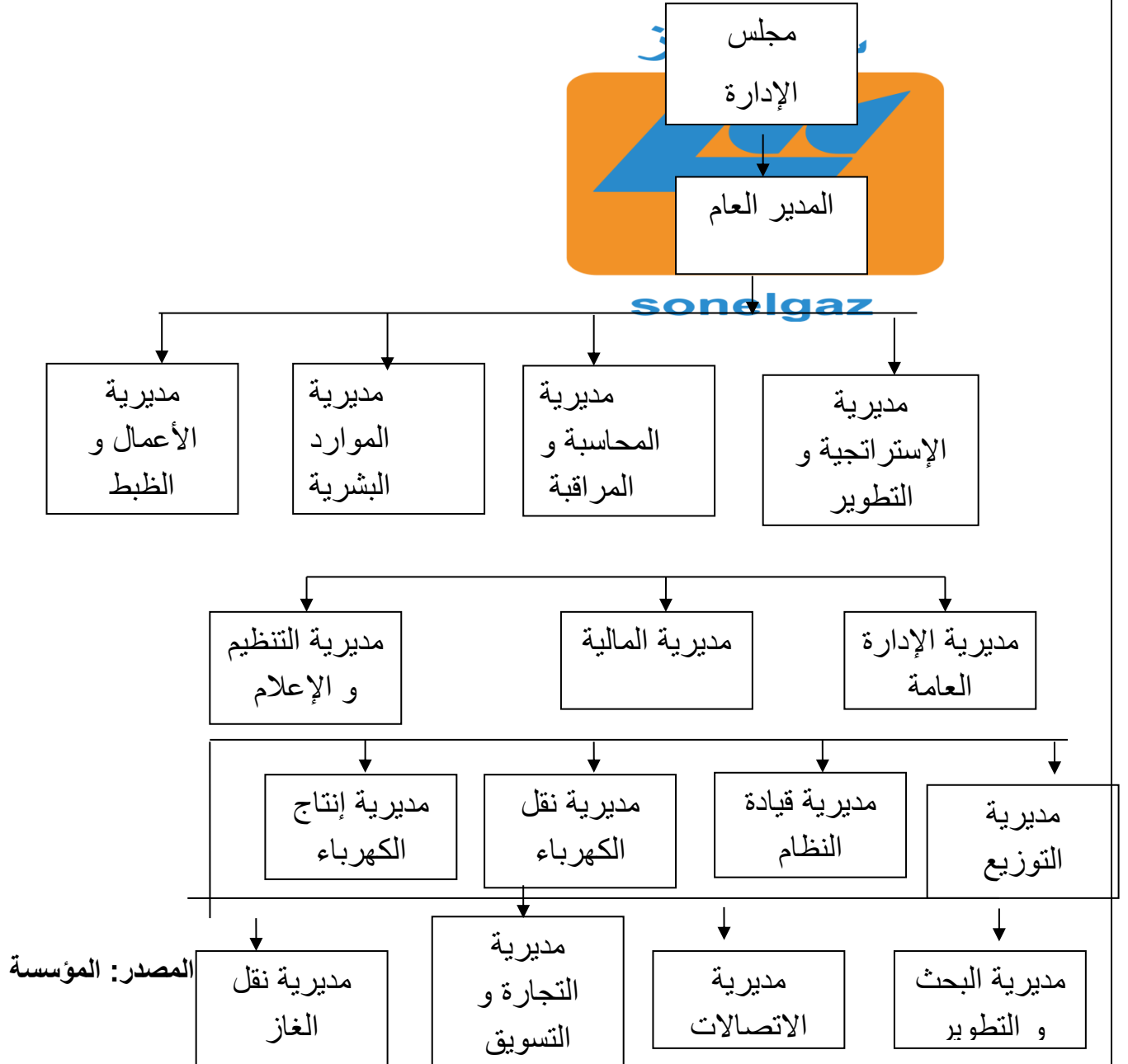
ثامناً: الاستنتاج العام.

خلاصة الفصل

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز

هي مؤسسة عمومية جزائرية نشأت سنة 1969 , يكمن مجالها الاقتصادي في تزويد الطاقة الكهربائية عبر كافة التراب الوطني، يعد مجمع سونلغاز من أهم و أنجح المؤسسات في التنمية الاقتصادية الجزائرية , التي تعمل على إنتاج الغاز الطبيعي وتحويله و نقله عبر قنوات ثم توزيعه عبر قطاعاتها. تتكفل المؤسسة بتسيير الشركات التي تتكون من 11 فرعا في الجزائر.

أ-الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



نبذة تاريخية حول المؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء:
نشأت أكبر مؤسسة جزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز (SPE) سنة 1947 هي شركة وطنية عمومية معروفة بإنتاج الكهرباء ونقل هو توزيع الغاز عبر تراب الوطن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء التي كانت تنتمي إلى قانون التأميم الفرنسية للكهرباء و الغاز سنة 1947.

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 تولى مسؤولية المؤسسة الموظفون الجزائريون 5100 موظف , 02 من الإطار ، بعد مرورها من أزمة اقتصادية كبيرة جراء المستعمر الفرنسي، قامت الجزائر بعد الاستقلال بإحياء تنظيم اقتصاد المؤسسة وبذل جهودها لتلبية جميع احتياجات المواطنين.

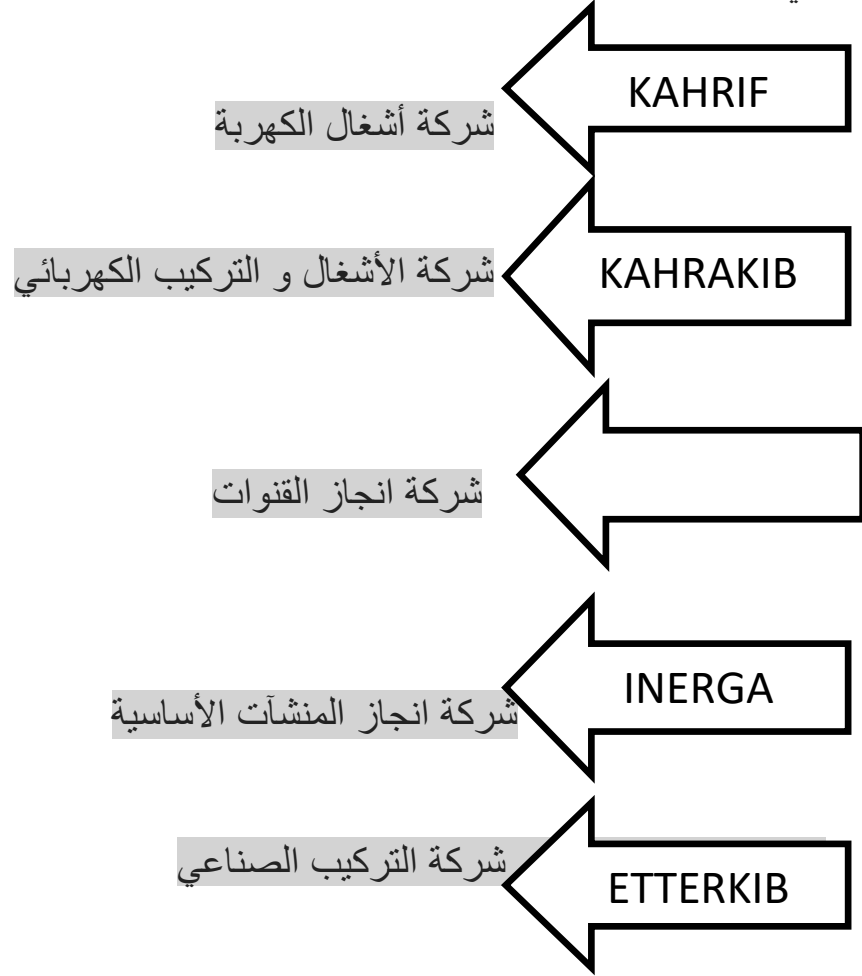
في هذه الفترة بدأ تشغيل أربع محطات توليد الطاقة الكهربائية في حاسي رمل والمنصورية ورقان.

في 1969 ألغى مرسوم رقم 59-69 الناتج عن قوانين التأميم التابعة للمستعمر الفرنسي وأصبح النظام الأساسي لشركة الغاز والكهرباء نظاما وطنيا. تطورت جميع المؤسسات من بينها مجمع سونلغاز في ظل نظام إعادة الهيكلة سنة 1983.

وفي عام 1969 إلى 1986 بدأت المؤسسة بتطور ملحوظ من خلال البنية التحتية للكهرباء والغاز لتنمية البلاد و دعمها المادي للخروج من الأزمة. في عام 1986 شهدت الجزائر أزمة اقتصادية التي أدت إلى انخفاض الإنتاج السنوي للطاقة الكهربائية

و من هنا تحولت و زادت الكمية لأسطول التوليد ب 6468 ميغاوات مقارنة مع السنوات السابقة بقدرة ضعيفة، مما أدى إلى تشغيل خمسة محطات لتوليد الطاقة من التوربينات البخارية و واحد و عشرون من التوربينات الغازية. عام 2004 تم إنشاء شركة SPE الفرعية التي بلغ أسطول إنتاجها 6551 ميغاوات تم توزيعها عبر 64 محطة.

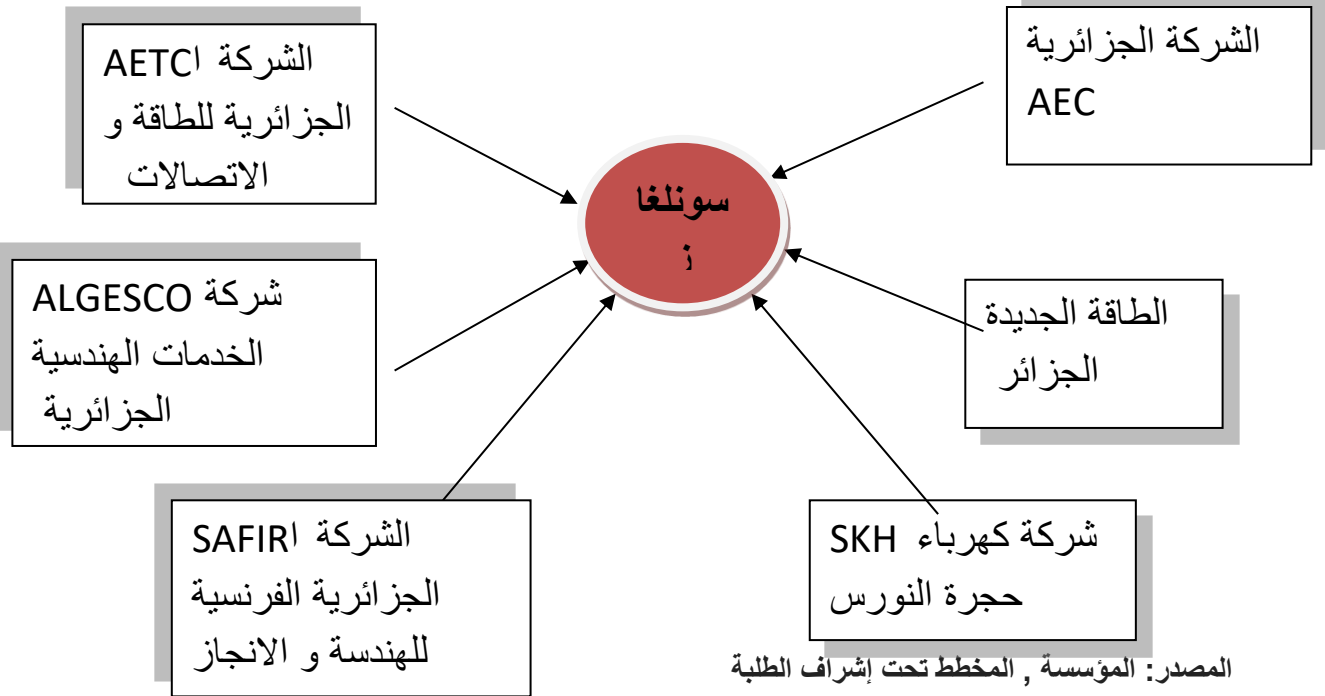
-سنة 2006 تم انجاز برنامج التنمية لمجمع سونلغاز من بين مؤسسات الأشغال و هي:



عام 2012 تم القيام بمشاريع الدورة المركبة في الشركة.
تم بيع محطات توليد الكهرباء TG في تندوف و تمنراست و بني عباس 148
ميجاوات في سنة 2013 و محطات توليد الطاقة الديزل لشبكات الجنوب المناطق
المعزولة .
في عام 2014 اشتغلت أول محطتين للطاقة المتجددة في الجزائر و تم نقل مزرعة
الرياح في ادوار , أما سنة 2018 اشتغلت أول محطتين لتوليد الطاقة.
و في الأخير عام 2022 زادت الطاقة المركبة 18,836 ميجاوات و قسمت على
63 محطة لتوليد الطاقة من التوربينات البخارية و الغازية و الهيدروليكية.¹

¹وزارة الطاقة و المناجم ,وزارة المجاهدين و ذوي الحقوق, قسنطينة الجزائر, 2023,

-يتكون مجمع سونلغاز من 39 شركة منها 06 شركات مساهمة مباشرة:



التعريف شركة نقل الغاز و الكهرباء:

شركة وطنية عمومية تنقسم إلى ثلاثة فروع وظيفتها إنتاج الغاز و صناعة محطة توليد الكهرباء التي تنقسم إلى نوعين من التوربينات البخارية و توربينات الغازية لتوليد الطاقة, تحويله و نقله في محطات الكهرباء عبر قنوات كبيرة تكون قدرة الغاز

جد عالية ثم تتحول بقدرة قليلة ثم يتم توزيعها على مستوى التراب الوطني.

من مهام شركة نقل الغاز:

-إنتاج و نقل الغاز.

- توزيع الغاز بواسطة قنوات على مستوى تراب الوطن.



-تطوير جميع الإمكانيات لتسيير الصناعات الغازية و الكهربائية .

مصالح المؤسسة: مصلحة الوقاية والأمن: يعتبر الجهاز الوقائي داخل المؤسسة

الذي يعمل على مراقبة الأفراد المعنيين لتنفيذ الوقاية وحماية المؤسسة.

مصلحة الإعلام الآلي: تعمل على تسيير شبكة الإعلام الآلي ،وتحتوي على العديد من

الصلاحيات، فيما يخص إعداد و تجهيز الأجهزة الآلية و صيانتها، كما تعمل على

تطوير النظم المعلوماتية والتكنولوجية.

مصلحة الاستغلال: مصلحة من المصالح الهامة في المؤسسة، باعتباره الجانب الأساسي الذي يتحكم

في الإنتاجية وتطويرها، كما أنها مسؤولة على صيانة الآلات التي تستخدمها الشركة في تحويل

الغاز واستغلال الموارد والمعدات.

مصلحة المالية والمحاسبة: مكلفة بتكاليف المؤسسة ، و المسؤولة على تسيير نظام أجور الموظفين

وفيما يخص التأمينات الاجتماعية.

مصلحة التموين والوسائل: تقوم بعملية توزيع الغاز وتهتم بالأنشطة التسويقية مع المؤسسات

سونلغاز المجاورة، كما أنها توفير جميع المواد الأولية و الوسائل.

مصلحة صيانة الأشغال و الدراسات: تهتم بإنجاز المخططات، و إعداد ملفات المشاريع الخاصة

بالشركة، كما تسعى إلى إتباع هذه المشاريع أثناء انجازها ، كما تقوم بتسيير و صيانة شبكة الإنارة

العمومية في المؤسسة .

مصلحة الشؤون العامة: تهتم بدراسة الشؤون العامة للمؤسسة ، كما تسعى إلى تطبيق

النظام العام لها ، و تتولى إعداد الاجتماعات و الاهتمام بالوسائل اللازمة.

مصلحة التجارة: تهتم بإعداد العقود مع العلاقات الخارجية ، و مراقبة الممارسات

التجارية و التنافسية.

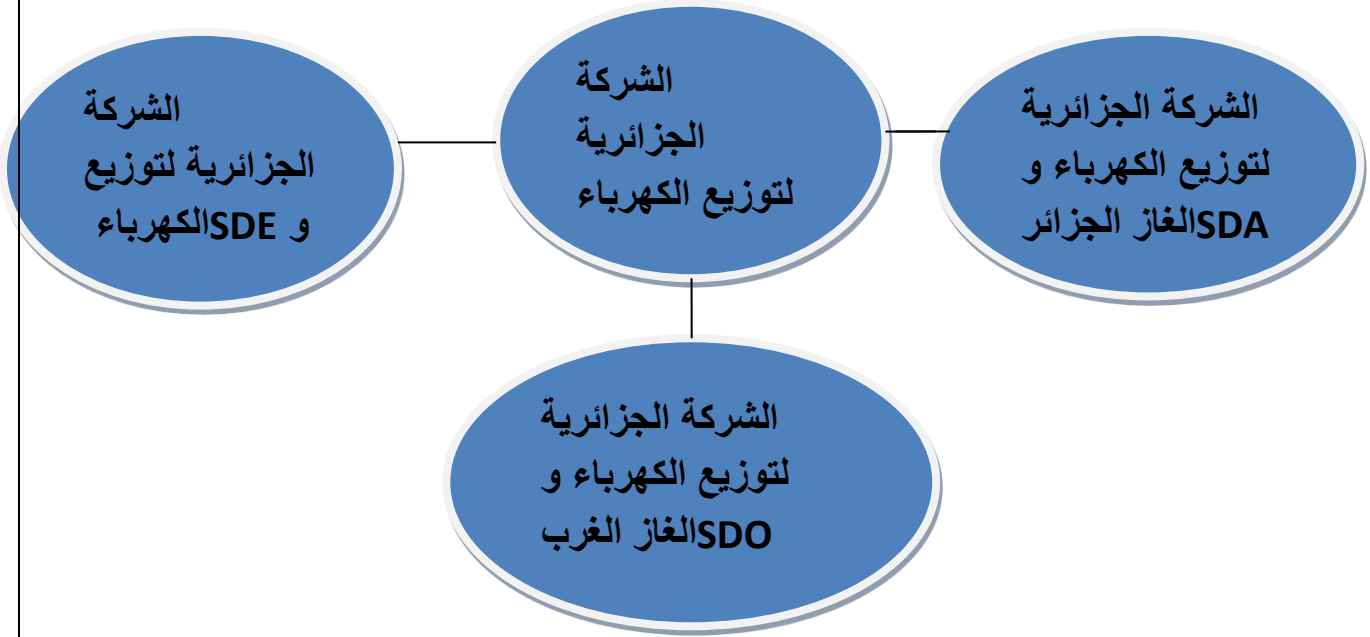
مصلحة الموارد البشرية: تشمل العديد من المسؤوليات الإدارية، تختص في التسيير التخطيط

الإداري ، تعمل على توجيه الموظفين و تسييرهم . كما تسعى إلى القيام بالعمليات التدريبية و

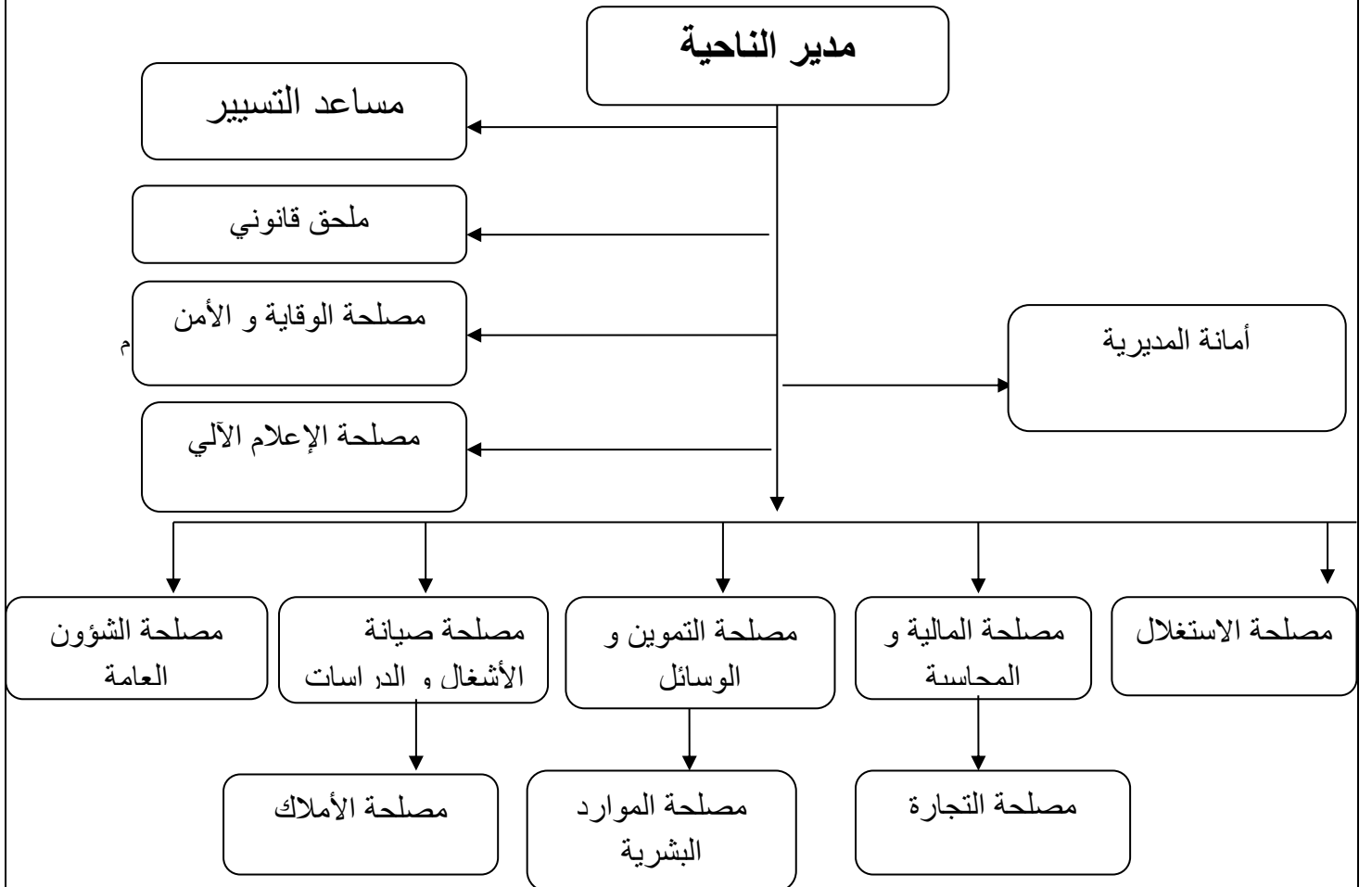
تقييم أداء الموظفين .

مصلحة الأملاك : تسعى إلى تسيير و حماية ممتلكات المؤسسة .

فروع مهنة توزيع الكهرباء و الغاز :



ب-الهيكل التنظيمي لوحدة تسيير شبكة نقل الغاز الغرب:



المصدر: المؤسسة

ثانياً: مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز شركة نقل الغاز والكهرباء STG الغرب (Sonelgaz-transport du gaz région D'Oran) في حي الأمير عبد القادر وهران، وهي مؤسسة عمومية جزائرية يتضمن نشاطها في نقل وإنتاج الطاقة.

ب-المجال الزمني للدراسة:

قمنا بإجراء هذه الدراسة في مدة زمنية استغرقت حوالي شهرين، بعدما قمنا بدراسة استطلاعية في المؤسسة وتعرفنا على النظام الداخلي و الهيكل التنظيمي و التعرف على جميع الأنظمة الفرعية والمصالح الإدارية بما فيها قسم إدارة الموارد البشرية و مصلحة التكوين.

مدة الدراسة الميدانية كانت ابتداء من 20 نوفمبر 2023 إلى 8 فيفري 2024 .

20 نوفمبر 2023 كان أول يوم في شركة نقل الغاز قمنا بتقديم تقرير

26 نوفمبر كانت أول دراسة استطلاعية في المؤسسة

28 نوفمبر ثاني دراسة استطلاعية مع بداية اكتشاف العديد من الملاحظات

استمرت الدراسة الاستطلاعية حتى يوم 03 ديسمبر 2023.

5 ديسمبر قمنا بإعداد الاستمارات و تم توزيعها على عمال إدارة الموارد البشرية فقط.

12 ديسمبر كانت أول مقابلة لنا مع رئيسة مصلحة عرفتنا على مهام شركة نقل الغاز، فروع الشركة في كل نواحي الجزائر و كيفية نقلها و توزيعها .

20 ديسمبر إكمال باقي الاستمارات و تم تقديمها لرئيسة مصلحة التكوين و قامت بتوزيعها على باقي العمال.

25 ديسمبر قمنا باسترجاع البعض منهم وقمنا بمقابلة مع موظف ادارة الموارد البشرية.

07 جانفي 2024 استرجعنا النصف الباقي من الاستثمارات.

10 جانفي قمنا بالمقابلة الحرة مع موظفين في نفس اليوم.

21 جانفي 2024 قمنا بمقابلة مع موظفة.

استمرت المقابلات لكن كانت في كل يوم تجرى مقابلة مع موظف أو موظفين، من 10 جانفي إلى 04 فيفري.

آخر يوم في الشركة بعد ما قمنا بتطبيق جميع المراحل وإنهاء دراستنا الميدانية بشكل ناجح في المؤسسة، قمنا بتجميع الهياكل التنظيمية لشركة نقل الغاز.

ج-المجال البشري للدراسة:

شملت الدراسة الميدانية مجموعة من الأفراد منهم الذكور و الإناث تختلف أعمارهم و مستوياتهم الدراسية :البعض مستوى ثانوي و تكوين مهني و أغليبيتهم مستوى جامعي باختلاف حالاتهم الاجتماعية أعزب و متزوج و مناصبهم عالية أو بسيطة منهم

رئيس قسم إدارة البشرية.

رئيس مصلحة التكوين.

تقني رئيسي.

مسير الموارد البشرية.

رئيس فوج الأمن والحماية

إطارات ومسيرين.

عمال متعددي الخدمات، أعوان.

تم توزيع خمسين (50) استمارة على أفراد العينة مقابل عدد موظفين المؤسسة البالغ عددهم 100 موظف. وتم القيام بمقابلة مباشرة مع عشرة (10) موظفين.

ثالثا-أدوات الدراسة :

01-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة هامة من بين أدوات البحث في جمع المعلومات فهي من بين التقنيات المستخدمة في الدراسة الميدانية , كما أنها عبارة عن انتباه أو اهتمام بظاهرة معينة عن طريق الحواس بقصد تفسيرها و اكتشافها , سواء كانت ملاحظة بسيطة عبارة عن استطلاع أولي كما تحدث تلقائيا بدون استخدام أدوات دقيقة أو ملاحظة منظمة تكون مخططة لها يتم الباحث بتسجيلها بدقة تامة وفق قواعد محددة , تكون الملاحظة موجهة نحو سلوكيات الأفراد و تحليلها أو انفعالات المبحوث و خاصة ملاحظة ردود الأفعال المتعلقة بمشكلة البحث.

أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية في المؤسسة اكتشفنا الكثير من الملاحظات منها ملاحظات بسيطة و منها ملاحظات المنظمة توصلنا إليها بواسطة أحد الموظفين . أغلبية طرق الملاحظات التي مررنا بها كانت بدون المشاركة أي ملاحظ من بعيد : - أول ملاحظة منظمة أسدى بها إلينا رئيس قسم الموارد البشرية,و هي أنّ شركة الغاز و الكهرباء هي مؤسسة تقوم بصنع الغاز Production ثم تقوم بنقله Transport عبر قنوات كبيرة الحجم يتم توزيعه في STE تدخل بقدرة عالية و تتحول إلى قدرة صغيرة.

شركة سونلغاز الوطنية تقوم بتوزيع الغاز في الجزائر فقط , و كذلك تقوم ببيعه لمؤسسة سونطراك بما أنها شركة عالمية تصدره الى الخارج.

ملاحظات موظفين (central électricité).

عند توفير مناصب الشغل الجديدة أو موظفي التقاعد يتم التنبؤ لكل تكاليف التكوين و تدوينها في وثيقة تبعث إلى العاصمة مقر مؤسسة الغاز و الكهرباء و تمر بعدها عبر أفواج فيها عدد مناصب التوظيف. كل موظف يمنح حسب مجاله المهني. هذا ما

يسمى بالميزانية في آخر كل سنة إذ يتم التأكد منها و تصبح ميزانية سنوية، مثلا في السنة يمنح خمسون (50) منصبا يمنح 10 أو 20 منصبا في كل فصل، بعد ذلك تقام برمجة التكوينات خارج المؤسسة .

وفي الأخير تصبح الميزانية السنوية ورقة توازن كل 03 أشهر تدون في جداول تسجل فيها كل البرامج والأعمال التي أنجزت خلال هذه الفترة مع القيام بمقارنتها بأعمال العام السابق.

-أول ملاحظة عشوائية سجلناها هي سلوكيات العمال داخل المؤسسة نقص التفاهم في العمل والانتقاد المتبادل للعمال، بالرغم من حسن التعامل.

-انتبهنا عن طريق الحواس أنّ بعض الموظفين كانوا ضمن قائمة العملية التكوينية في أواخر سنة 2023 دون أن يمارس فعلا وهذا راجع -حسب ما قاله لنا بعض الموظفين- بطبيعة الحال أن التكوين في المؤسسات الجزائرية قانون إجباري ، فبعض البرامج التكوينية في مؤسسة سونلغاز تكون ضمنها لائحة من العمال المرسمين ومجبورين على الممارسة التكوينية بالرغم من عدم تناسقها مع مهماتهم المهنية، فكانوا يملئون بهم القائمة.

-اتضح لنا بعد الدخول عدة مرات للمؤسسة أنّ هناك صرامة والتزام بقوانين العمل وهذا ما يؤدي حتما إلى ارتفاع جد فعال في الأداء الوظيفي.

-كانت الملاحظة المنظمة بواسطة أحد الموظفين.

- الأمر الذي لفت انتباهنا أثناء توزيع الاستمارة أنّه كان هناك موظف أصم سألنا عنه أحد الموظفين وهو عامل جديد في المؤسسة اكتشفنا أنه مهمش وغير مندمج في العمل ودائم التوتر، فاستنتجنا أن هناك الكثير من الموظفين لهم نفس الحالة في المؤسسة لا يخضعون للتكوين.

02-الاستمارة :

الاستمارة هي وسيلة لجمع البيانات و المعلومات الميدانية لتفسير مشكلة أو ظاهرة ما، كما أنها أكثر أداة يتم استخدامها في البحوث العلمية مقارنة بالأدوات الأخرى و ذلك لتسهيل الحصول على البيانات و معرفة آراء الأفراد و اتجاهاتهم ؛ فهي مجموعة من الأسئلة التي يصممها الباحث تتضمن بيانات أولية عن المبحوثين و أسئلة هادفة لمعرفة الحقيقة و يتم صياغتها بصيغة مفتوحة أو مغلقة و يمكن توظيفهما معا . استخدمنا هذه الأداة الدراسية (الاستمارة) لمعرفة الأبعاد السوسولوجية فيما يخص موضوع بحثنا واقع التكوين و اكتشاف أثره على المبحوثين (موظفين المؤسسة) ، استخدمنا الاستمارة المغلقة "نعم" ، " لا" و المفتوحة معا ، تركنا المجال مفتوحا للمبحوثين بتدوين آرائهم ب "لماذا" ، و في الأخير تم توزيعها على 50 مبحوثا تختلف مناصب عملهم و أقدميّتهم في المؤسسة ، و بالتالي تحصلنا على إجابات مقنعة قابلة للتحليل .

-يوضح الجدول الآتي الاستثمارات الموزعة و المسترجعة و الضائعة ، لكن تم تعويضها من جديد ، قمنا بتوزيعها على خمسين(50)موظف مقابل عدد موظفي المؤسسة الذي بلغ 100 موظف .

الاستمارة	التكرار	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	50	50%
الاستثمارات المسترجعة	47	47%
الاستمارة الضائعة	03	03%
المجموع	100	100%

يوضح لنا الجدول التالي الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة بنسبة 50 ، و الاستثمارات المسترجعة بعد تدوين المعلومات حول موضوع البحث بلغت بنسبة 47 أي ضياع 03 من الاستثمارات، لا بأس من هذه النسبة الضعيفة ، و هذا راجع لإهمال

الموظفين بسبب انشغالهم و تراكم أعمالهم, لكن تم تعويض الاستثمارات الضائعة و توزيعها من جديد .

03-المقابلة:

هي عملية هادفة ومقصودة وعبارة عن تفاعل وتواصل لفظي يجرى بين شخصين، كما تعتبر مواجهة لاكتشاف بعض المعلومات والبيانات المباشرة والتعرف على آراء المبحوث.

تعد المقابلة أداة فعالة في حالات معينة، تساعد الأفراد الذين لا يمتلكون القدرة في كتابة الأجوبة بأنفسهم من الممكن يكون المبحوث من بين الأطفال أو الكبار الأميين. المقابلة أداة تساعد وتقرب الباحث للحقيقة و الوصول إلى النتائج التي تلزم الباحث على القيام بمقابلة أفراد، عينة الدراسة، وطرح الأسئلة عليهم مباشرة. بعد توزيع الاستمارة استخدمنا أداة المقابلة نتيجة صدق معلوماتها والتأكد من الأجوبة المدونة في الاستبيان، كما استعملنا نوع من المقابلة الحرة المنظمة ذات أسئلة مفتوحة تحتاج للشرح دون قيود.

تمثلت أفراد العينة حوالي عشرة (10)مبحوثين وتحصلنا على البيانات الأولية كما خصصنا مجموعة من الأسئلة التي طارحناها عليهم و تم الإجابة عليها بطريقة مباشرة وبصورة واضحة , البعض منهم كان له حرية في التعبير و التعمق أكثر في إعطائنا بعض المعلومات و هذا ما ساعدنا في تحليل الإجابات.

أسئلة المقابلة:

- 01-هل التكوين يؤثر على أداء الفرد بتطوير كفاءته (التطور المعرفي، التطور السلوكي، اكتساب المهارات)؟.
- 02-هل عملية التكوين حققت لك رغباتك المهنية و الاجتماعية (الزيادة في الأجر، الترقيّة المهنية)؟.
- 03-تنمية أداءك الوظيفي عن طريق التكوين أو مكتسباتك القبلية؟
- 04-هل العملية التكوينية في مؤسسة نقل الغاز لها سلبيات. حسب رأيك؟

- 05- ما هي خطوات تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- 06- هل واجهت مصاعب خلال الفترة التكوينية؟ ما هي؟
- 07- هل المؤسسة وفرت لكم جميع الوسائل التكوينية؟ خاصة المكونين؟
- 08- ما هي المدة الزمنية المقترحة الكافية أثناء العملية التكوينية. حسب رأيك؟
- 09- كيف كانت العملية التكوينية خارج المؤسسة (المراكز والمعاهد التابعة لشركة سونلغاز)؟
- 10- هل يوجد علاقة ما بين مهمات و نشاطات عمك و العملية التكوينية ؟
- 11- هل العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة لهم الحق في العملية التكوينية؟
- 12- ما هو تقييمك للعملية التكوينية في المؤسسة؟
- 13- ما هو نوع التكوين المطالب به في المؤسسة؟
- بعد إجراء المقابلة المنظمة مع مجموعة من المبحوثين، توصلنا إلى بعض النتائج فيما يخص أثر التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسة، فاستنتجنا بعض التصريحات من أغلبية الموظفين، أنّ التكوين المهني يغير من سلوكيات و تصرفات العمال، مما يكسب المعارف و المهارات و الباقي من المجهودات الذاتية، كما أنه يحقق الأهداف المهنية مثل الترقية و تحسين الأداء الوظيفي و الاجتماعية منها زيادة الأجور، أمّا فيما يخص علاقة العمل بالتكوين، أحيانا تكون هناك علاقة مع النشاطات المهنية .
- بالنسبة للمصاعب والسلبيات المواجهة أثناء الالتحاق بالدورات التكوينية سواء في المؤسسة أو خارج المؤسسة كانت مقبولة لا يوجد أي عوائق بالنسبة للوسائل التدريبية ووسائل النقل، حتى المدة التكوينية كانت كافية، تكون أسبوع في الشهر، يوم في الشهر 15 يوم في العام، هناك تكوين تكون مدته طويلة تنتهي بمذكرات تخرج.
- أما بالنسبة للبعض من المبحوثين يرى أن العملية التكوينية لا تمنح أكبر قدر من المعلومات المتوخاة التي تخص مهام كل موظف، قد تعمل أحيانا على تطوير المعارف

والكفاءات بالنسبة لتحسين الأداء لكن الأغلبية لا يستفيد كليّة من التكوين فيسعى بصفة شخصيّة و بمجهودات خاصة الاستفادة من التطبيقات الميدانية.

حسب آراء أغلبية الموظفين حول تحديد النوع التدريبي الأكثر تكويننا هو التكوين التوجيهي لأنه يعتمد على إعداد الفرد و تأهيله لوظيفته و إرشاده حسب قواعد و تعليمات المؤسسة , هنا الموظف يتعرف على المؤسسة و على جميع المصالح و كذلك اكتساب معلومات جديدة للالتحاق إلى العمل و تنفيذ النشاطات بعد نجاح العملية التكوينية.

التكوين حقق لهم البعض من الرغبات وليس الكل، تحقق لهم رفع من مستويات الأداء مع القليل من البحث بأنفسهم عن المعلومات الجديدة او فيما يخص المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية.

أما بالنسبة للمدة التكوينية يرى البعض أنّها غير كافية فاقترحوا أن تكون على الأقل شهر في العام لأن العمل له علاقة مع الدورات التكوينية إذن من الضروري ان تطبق تلك المعارف المتحصل عليها في العمل، فأحيانا يوفق في توصيل الرسالة وأحيانا لا.

فيما يخص التكوين خارج المؤسسة كان مقبولا على حسب تصريحات جميع المبحوثين فهم يقرون أنّه أفضل من أن يقام في مكان العمل، لأن الموظف يستفيد من التكوين بشكل فعال بفضل المكونين المؤهلين وكذا تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

لقد لاحظنا من بين العمال في المؤسسة فئة من ذوي الاحتياجات الخاصة، فقمنا بالتساؤل حول تكوينهم إلا أنّنا تلقينا الأجوبة نفسها من طرف المبحوثين , إذ تبين لنا أنّ التكوين إجباري و يخص جميع الموظفين داخل المؤسسة , بحيث تعمل على توفير جميع الإمكانيات للأفراد المعاقين للتكيف مع الأجواء المهنية و تحقيق الاستقرار المهني .

بالرغم من وجود بعض العراقيل و التحديات التي تؤثر على الأداء المهني بنسبة قليلة، إلا أنه في الأخير أقرّ أغلبية الموظفين أن مصلحة شركة نقل الغاز و الكهرباء

فوق كل اعتبار.

رابعا: صعوبات الدراسة:

- بالنسبة لصعوبات الجانب النظري للدراسة هي قلة المراجع الخاصة بموضوع التكوين.

- أما بالنسبة للجانب التطبيقي :

- إهمال بعض الموظفين فكرة الدراسة الميدانية .

- عدم الإجابة على بعض الاستمارات, فيما بعد قمنا بتعويضها و توزيعها من جديد.

- أثناء فترة إجراء المقابلة أحيانا لم نستطيع التواصل مع المبحوثين بسبب الاجتماعات.

- هناك بعض الموظفين يتجنبون انتقاد المؤسسة و العملية التكوينية, بسبب خوفهم من تسرب بعض المعلومات الخاصة.

- صعوبات واجهناها في الأيام الأولى مع بعض رجال الأمن , بحيث كان هناك

استغراب عند الدخول إلى المؤسسة حتى يقوم بالاتصال إلى موظفين إدارة الموارد البشرية للسماح بالدخول.

تحليل الفرضيات واستنتاجها

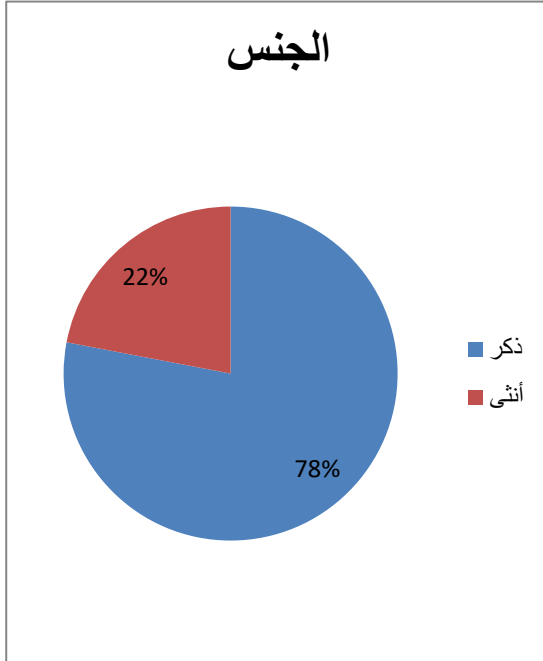
ثالثا-خصائص العينة:

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث الأصلي أي تحديد هدف الدراسة و نوعها و الأفراد التي تتم الدراسة عليهم مما يساعد في تحديد مجتمع الدراسة الأصلي بشكل واضح و دقيق, يختارها الباحث بصفة تناسب موضوع بحثه و يجري عليها الدراسة ثم يقوم بتعميمها على مجتمع البحث باستخدام النتائج , بحيث يبدأ الباحث بالتفكير في العينة قبل تحديد الموضوع لأنها تعد من أهم الخطوات التي يمر بها, بعد إجراء الدراسة الميدانية في شركة الغاز و الكهرباء , قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة قدرت ب 50 موظف اختارنا أفراد العينة بصفة عشوائية و مختلفة من كل مصالح المؤسسة شملت الموظفين المعنيين بالعملية التكوينية , بحيث وزعت على بعض المصالح منها (مصلحة الموارد البشرية, مصلحة المالية و المحاسبة و مصلحة الشؤون العامة).

فبالتالي, عرضنا أفراد العينة في جداول توضيحية و قمنا بتحليلها .

أولاً: خصائص أفراد عينة البحث

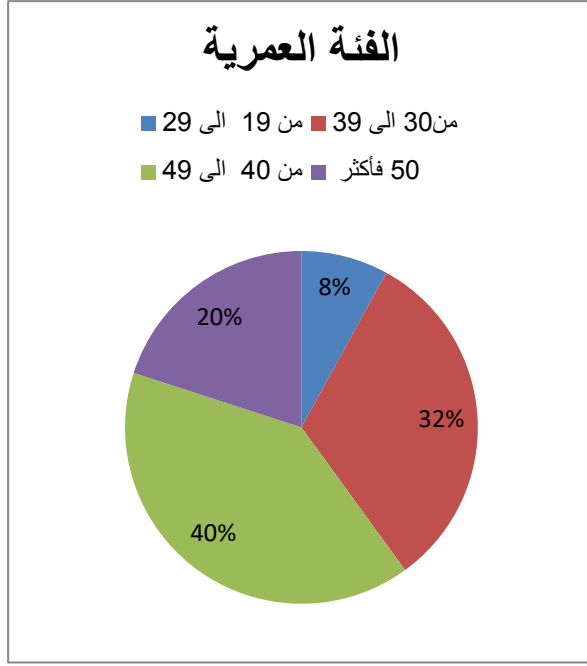
الجدول الأول: حسب توزيع متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول الأول توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس في المؤسسة الاقتصادية شركة نقل و توزيع الغاز و الكهرباء , اتضح لنا أن نسبة الذكور مرتفعة بنسبة (78%) مقابل فئة الإناث بنسبة (22%) , و هذا يدل على أن أكثر الفئات العاملة في هذه الشركة هي فئة الذكور بنسبة عالية و هذا راجع الى طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة , فمجال الكهرباء و الغاز يعتبر محط اهتمام جنس الذكور أكثر من جنس الإناث .

الجدول الثاني: حسب متغير العمر

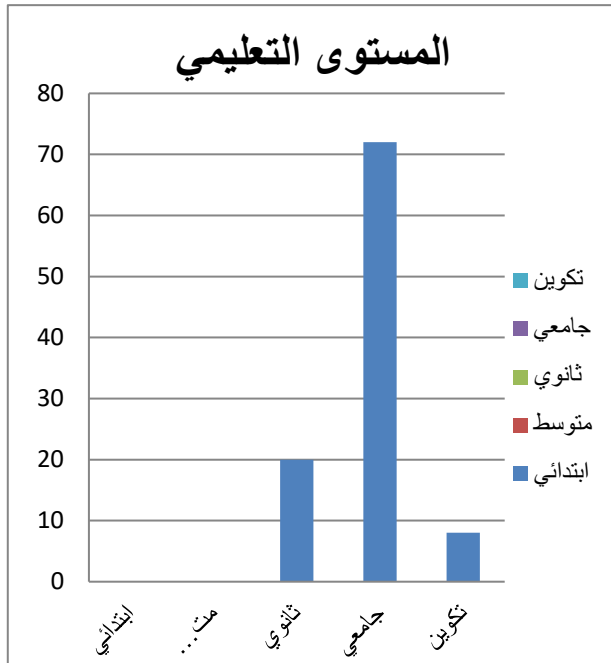


النسبة المئوية	التكرار	السن
08%	04	19 سنة إلى 29 سنة
32%	16	30 سنة إلى 39 سنة
40%	20	40 سنة إلى 49 سنة
20%	10	من 50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

يتضح لنا في الجدول التالي المتمثل في

توزيع الفئة العمرية لأفراد العينة: الفئة الأولى ما بين 19 سنة إلى 29 سنة بنسبة (08%) قليلة مقابل الفئة العمرية الثانية والثالثة أي من 30 إلى 39 سنة بنسبة (32%)، وفئة 40 إلى 49 سنة بنسبة (40%) نسب جد عالية، ونجد أيضا فئة 50 سنة فأكثر بلغت نسبتهم (20%) وهذا ما يدل على أن الفئة الأكثر عملا وتوقفا في المؤسسة هي فئة الثلاثينات والأربعينات وتليها فئة 50 سنة أكثر فعالية وهذا ما يبرز مدى احتياج المؤسسة إلى العمال ذوي خبرة لطول سنوات العمل لأنّ هذا يساهم في تسيير المؤسسة بشكل أنجح.

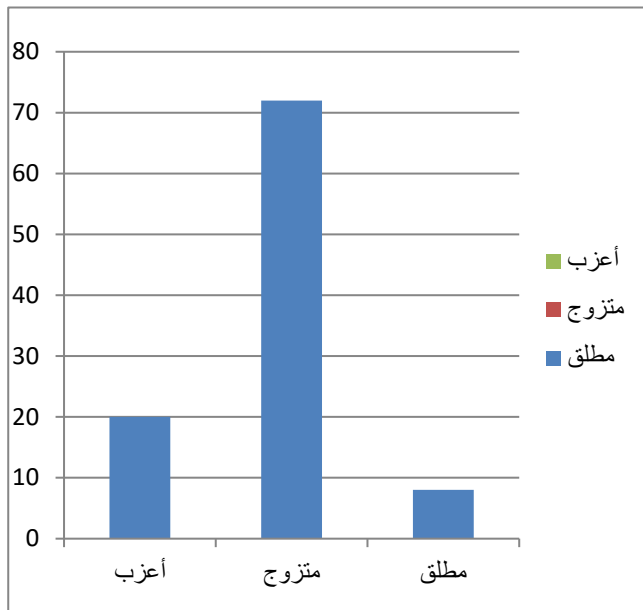
الجدول الثالث: حسب توزيع متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	00	00%
ثانوي	10	20%
جامعي	36	72%
تكوين مهني	04	08%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول السابق الموضح لمتغير المستوى التعليمي، والذي يعتبر من أهم البيانات الشخصية للفرد، اتضح لنا أن لا وجود لأي مستوى ابتدائي و متوسط لأفراد العينة، و بلغ المستوى الثانوي بنسبة (20%) ، أما المستوى الجامعي نسبته (72%) و التكوين المهني بنسبة (08%) ، و من هنا يتضح لنا أن المستوى الجامعي النسبة فيه مرتفعة مقابل المستوى الثانوي و التكوين المهني. وهذا راجع إلى أن المؤسسة الاقتصادية تقوم بتوفير المناصب لحاملي شهادة الدراسات الجامعية بطبيعة الحال لأن هم الفئة الأكثر استفادة لفرص الإدماج المهني بسبب مستوى تكوينهم.

الجدول الرابع: حسب توزيع متغير الحالة الاجتماعية



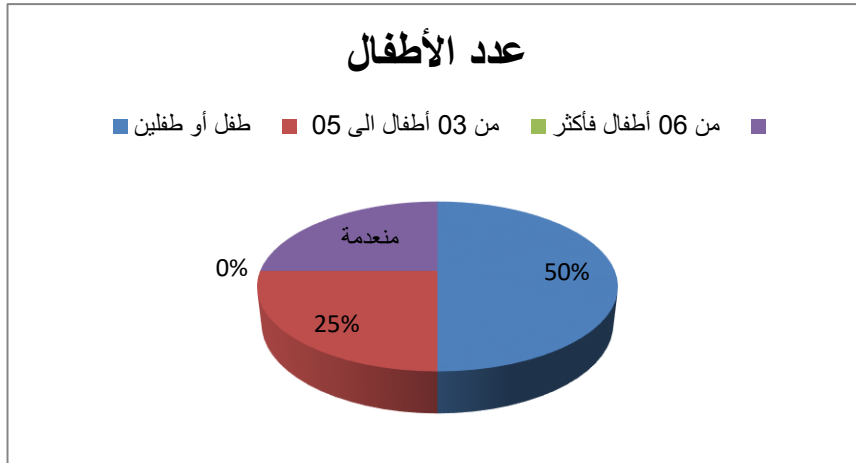
النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
20%	10	أعزب
80%	40	متزوج
00%	00	مطلق
100%	50	المجموع

يوضح لنا الجدول التالي توزيع متغير

الحالة الاجتماعية لأفراد العينة في المؤسسة , قدرت الحالة الاجتماعية الأولى (أعزب) بنسبة 20% و الحالة الثانية (متزوج) بنسبة 80% هناك فرق شاسع ما بين الحالتين , لا وجود للحالة الثالثة (مطلق).

هذا يدل على نسبة الفئة المتزوجة مرتفعة وأغلبيتهم متزوجين وهذا ناتج الى رغبة العمال في تحسين أدايمهم و هدفهم في تحقيق رغباتهم الاجتماعية لتحسين الظروف المعيشي للعائلة .

الجدول الخامس يوضح لنا عدد أطفال الفئة المتزوجة



عدد الأطفال	التكرار	النسبة المئوية
طفل أو طفلين	20	50%
من 03 أطفال الى 05 أطفال	10	25%
من 6 أطفال فأكثر	00	00%
المجموع	40	100%

بما أن ,بلغ عدد فئة المتزوجين بنسبة 80% فبالتالي انعدام نسبة 25 الراجعة إلى فئة أعزب.

يبين لنا الجدول التالي توزيع عدد الأطفال لمتغير الحالة الاجتماعية فئة المتزوجين , بلغت نسبة الأطفال من طفل أو طفلين ب (50%) و الفئة الثانية من 03 أطفال إلى 05 أطفال بنسبة (25%) , لا وجود للفئة الثالثة .

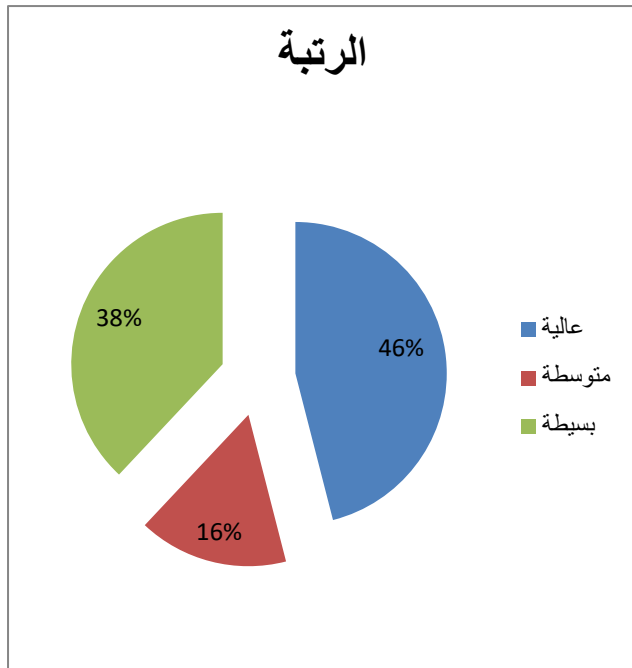
يتبين لنا أن أطفال أفراد العينة محددة من طفل إلى خمسة أطفال أكثرهم الفئة الثانية , هذا راجع على أكثر الموظفين فعالية في المؤسسة من لديهم أطفال هدفهم الأساسي توفير رغباتهم الاجتماعية و زيادة الأجور.

الجدول الخامس يوضح لنا توزيع متغير منصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
16%	08	رئيس قسم
14%	07	رئيس مصلحة
08%	04	مسير
10%	05	إطار
06%	03	تقني
08%	04	عون
10%	05	ملحق
20%	10	موظف عادي
08%	04	فوج الأمن
100%	50	المجموع

يتضح لنا هذا الجدول لتوزيع متغير منصب العمل حسب أفراد العينة في المؤسسة تضم مجموعة من العناصر و الإطارات , منصب رئيس قسم بلغت بنسبة 16% , و منصب رئيس مصلحة بنسبة 14% , منصب مسير بنسبة 08% , إطارات بنسبة 10% , تقني بنسبة 06% , أعوان المؤسسة بنسبة 08% , منصب ملحق بنسبة 10% , الموظفين بنسبة 20% , رجال الأمن بنسبة 08% .

من خلال دراستنا الميدانية في شركة نقل الغاز حول موضوع أثر التكوين على العمال , قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة من مختلف عناصر المؤسسة منهم رؤساء الأقسام و المصالح , و الأعوان و المسيرين و التقنيين و الموظفين حتى فوج الأمن و الحماية و ذلك لتحقيق فرضيات الدراسة والمصادقية في الموضوع.



الرتبة حسب المنصب	التكرار	النسبة المئوية
عالية	23	%46
متوسطة	08	%16
بسيطة	19	%38
المجموع	50	%100

الجدول السادس حول رتبة مناصب المؤسسة لأفراد العينة

يبين لنا هذا الجدول توزيع الرتبة حسب متغير المنصب, تختلف الرتب حسب اختلاف مناصب العمل, وبلغت الرتبة العالية بنسبة %46, و المتوسطة بنسبة %16, و الرتبة البسيطة بلغت بنسبة %38. فبالرغم من اختلاف نسب الرتب إلا أن قمنا بتوزيع الاستثمارات بشكل مختلف على جميع المستويات ذلك لاستنتاج آراء و اتجاهات الأفراد من كل مستوى و تحقيق أهداف وصدق فرضيات الدراسة.

خامسا-تحليل الفرضيات و استنتاجها:

1-تحليل الفرضية الأولى و استنتاجها:

يساهم التكوين في تحسين مستوى الأداء و تنمية المهارات.

الجدول رقم 07 يوضح لنا رأي المبحوثين حول مساهمة التكوين في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي بدلالة الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
يرفع التكوين من مستوى الأداء الوظيفي	31 77.50%	08 80%	39 78%
يساهم في رفع المستوى الأداء			
بعض الشيء	09 23.50%	02 20%	11 22%
لا يساهم في رفع مستوى الأداء	00 00%	00 %00	00 %00
المجموع	40 100%	10 100%	50 %100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (01) أن أعلى نسبة تمثلت ب 78% حسب آراء العمال

بأن التكوين المهني يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم بحيث تمثلت نسبة

الذكور بنسبة 77.50% , و 80% حسب فئة الإناث.

بينما البعض من المبحوثين كانت نسبتهم 22% الذين يرون أن التكوين يساهم قليلا

في رفع أداءهم المهني. تمثلت نسبة الذكور 23.50% و 20% من الإناث.

و من هنا نستنتج أن نسبة الآراء كانت مرتفعة بالرغم من اختلاف الجنس و كانت النسب مقربة بين الذكور و الإناث، وأن أغلبية العمال يرون أن التكوين له أهمية و فعالية في رفع الأداء الوظيفي و تحسينه بشكل ناجح.

حسب تصريحاتهم يقرّ المبحوثين أن التكوين يحسّن من الأداء لتفادي الأخطاء وكذا تسهيل أداء المهمات استمارة 1 (ذكر)، يساعد على تطوير الكفاءات و الخبرات و ينمي القدرات و زيادة المعرفة استمارة 02(ذكر) , خلق جو عملي عالي بين العمال بما في ذلك تعلم تقنيات جديدة استمارة 3(ذكر) بشرط أن يكون التكوين بشكل مدروس و مخطط و فعال.

جدول رقم 08 يوضح لنا رأي المبحوثين حول أسباب حوادث العمل في المؤسسة بدلالة السن.

المجموع	50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى 49 سنة	من 30 سنة إلى 39 سنة	من 19 سنة إلى 29 سنة	السن أسباب حوادث العمل
11 %26	03 %50	04 %21.05	04 21.05%	00 %00	ضعف الكفاءة المهنية
18 %36	02 33.33%	05 %15.78	09 %47.36	02 50%	غياب التكوين على الأمن في العمل
12 %24	01 %17.66	06 %32.57	04 %21.05	02 %50	الضغوطات المهنية
08 %16	00 %00	06 %32.57	02 %11.52	00 00%	أخرى
50 100%	06 100%	21 100%	19 100%	04 100%	المجموع

نلاحظ حسب الجدول السابق رقم (02) أن أعلى نسبة هي 36% من الموظفين الذين يرون أن الحوادث التي تحدث أثناء العمل سببها الأساسي هو غياب العملية التكوينية على الأمن في العمل.

يعبر على هذا الرأي، حسب دلالة الفئة العمرية، العمال الذين سنهم يتراوح ما بين 19 سنة إلى 29 سنة بنسبة قدرت ب 50%، و ما بين 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 70% وما بين 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 15.78% أما فئة 50 سنة نسبتهم تمثلت ب33.33%.

أما فيما يخص المبحوثين الذين يرون أن أسباب الحوادث المهنية ناجمة عن ضعف الكفاءة المهنية تمثلها النسب التالية: 26% أغلبيتهم من فئة 50 سنة الموظفين الذين لديهم خبرة. و24% من العمال حسب آرائهم بأن سبب الحوادث جراء الضغوطات المهنية. الفئة العمرية الأكثر تمثيلا في هذه الحالة نسبتها تتراوح بين 40 إلى 49 سنة وتمثل 32.57%.

ومن هنا نستنتج أن أكثر الأسباب الأساسية في حوادث العمل، بالرغم من الفوارق العمرية، نذكر منها غياب التكوين على الأمن في العمل وضعف الكفاءات المهنية مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي.

هناك حسب تصريحات العمال، أسباب عديدة تعيق العمل أثناء الأداء الوظيفي، نذكر بعضها:

حسب آراء العمال سببها اللامبالاة، التهاون و غياب المسؤولية استمارة 01 (من 30 سنة إلى 39)، كثرة الضغوطات المهنية و عدم التركيز في العمل استمارة 01 (30 إلى 39 سنة)، نقص الإمكانيات المادية و البشرية و نقص الوسائل استمارة 03 (من 40 سنة إلى 49 سنة) و الصيانة داخل المؤسسة و ضعف كفاءة العامل راجع للعملية التكوينية لأنها تساعده في نجاح أداءه المهني , نقص الإطارات استمارة 04 (50 فأكثر).

وهنا على مصلحة إدارة الموارد البشرية توفير البرامج التكوينية والوسائل التدريبية اللازمة لتفادي الحوادث المهنية في المؤسسة.

الجدول رقم (09) يوضح لنا ضرورة العملية التكوينية للعمال الجدد قبل استلامهم للوظيفة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين.

المجموع	تكوين	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي قبل استلام الوظيفة
40 80 %	03 %75	32 %89	04 %40	00 %00	00 00%	ضروري
11 22 %	01 %25	04 %11	06 %60	00 %00	0 %00	غير ضروري
50 100 %	04 100%	36 100%	10 100%	00 00%	00 00%	المجموع

يمثل لنا الجدول رقم 03 طبيعة العملية التكوينية قبل استلام الوظيفة إذا ما كانت ضرورية أو غير ضرورية حسب رأي المبحوثين بدلالة المستوى التعليمي. تمثلت أعلى نسبة بـ 78% حول ممارسة الموظف العملية التكوينية قبل دخوله إلى عالم الشغل ضروري بدلالة المستوى الجامعي و التكوين المهني، وتتراوح النسب ما بين 75% حتى 89% ، بينما ثانوي 40% .

أما فيما يخص الرأي الثاني الذي يرى أن التكوين غير ضروري قبل استلام الوظيفة قدرت نسبته بـ 22%.

نستنتج من خلال تحليل آراء المبحوثين أن العملية التكوينية لا بد منها قبل أن يستلم الموظف عمله من أجل رفع و تحسين أداءه الوظيفي واكتساب الخبرة و المهارات المهنية , حسب تصريحات الموظفين :حتى يتمكن من تحديد مجال تخصصه استثماره 01 (جامعي) لتكون لديه نظرة شاملة حول نشاطات عمله استثماره 02 (جامعي) , اكتساب الخبرة الاستثمار 03 (ثانوي) الاندماج السريع في المؤسسة و معرفة

الالتزامات الخاصة التي تخص وظيفته حتى يكون جاهزا و مستعدا استمارة 04 (جامعي) , هذا يساعده في تنظيم عمله و التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب ما قاله أحد المبحوثين أن كل المؤسسة تعمل بمنظومة إعلامية خاصة بها .

الجدول رقم (10) يوضح لنا جانب الترقية المهنية حسب آراء المبحوثين , التكوين المهني عملية ضرورية لترقي الموظفين في المؤسسة بدلالة المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي التكوين الشرط الأساسي لترقية الموظف	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	تكوين مهني	المجموع
نعم	00 00%	02 %67.66	05 %71.42	19 %58.57	05 %71.42	31 %62
لا	00 00%	01 %33.33	02 %29.57	04 %12.12	02 %29.57	09 %18
أحيانا	00 00%	00 00%	00 %00	10 %30.30	00 %00	10 %20
المجموع	00 %00	03 100%	07 100%	33 100%	07 100%	50 100%

يمثل الجدول السابق آراء وتصريحات المبحوثين فيما يخص التكوينات التي يمارسها الموظف أنها الشرط الأساسي للترقية المهنية. نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) فيما يخص المبحوثين الذين كان لهم رأي ايجابي بنسبة قدرت ب62, بأن الموظف يلتحق بالتكوين المشترك قبل الترقية المهنية و التكوين بدلالة المستوى التعليمي الجامعي و الثانوي و التكوين و المتوسط بنسب تتراوح ما بين 58.57 إلى 71.72%.

بينما الرأي الآخر كانت الإجابات نسبية وضعيفة بنسبة قدرت ب18%, حسب تصريحات هم أن ليس من الضروري الموظف أن يلتحق بالتكوين قبل أن يترقى في

الدرجة حسب المستوى التعليمي الجامعي، الثانوي والتكوين المهني بنسبة تتراوح ما بين 12.12% إلى 33.33%.

في حين البعض الآخر يرى أحيانا ما يكون شرط الالتحاق بالدورات التكوينية لترقية الموظفين، تمثلت النسبة ب 20% بحيث يتم تحويلهم إلى مناصب أعلى، حسب المستوى الجامعي 30.30%.

نستنتج أن الترقية المهنية لا تتم إلا بتطبيق وتنفيذ العمليات التكوينية مما تعمل على تأهيل الموظفين جراء اكتساب الخبرة والمهارة خاصة المستوى الجامعي كان موافق لهذا الرأي الذي له الأولوية في الترقية.

حسب آراء الموظفين أن التكوين الشرط الضروري للترقية المهنية من أجل تحسين الكفاءات و اكتساب خبرات جديدة استمارة 01 (جامعي)، يعد تحفيز للترقية استمارة 02 (ثانوي)، يعد نشاط أساسي لإعطاء مرد ودية فعالة للمؤسسة استمارة 03 (جامعي) و أحيانا تكون العملية غير ضرورية لترقي الموظفين في بعض المؤسسات.

الجدول رقم (11) يوضح لنا أهداف العملية التكوينية في المؤسسة حسب آراء الموظفين بدلالة الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية عملية التكوين تحقق لك	أعزب	متزوج	مطلق	المجموع
الزيادة في الأجر	02 %22.22	10 %24.39	00 00%	12 %24
اكتساب المهارات	02 %22.22	17 %41.46	00 00%	19 %38
التحول من وظيفة إلى وظيفة أرقى	02 %22.22	05 %12.19	00 00%	07 %14
التحسين في الأداء الوظيفي	03 %34.33	09 %22.95	00 00%	12 %24
المجموع	09 100%	41 100%	00 100%	50 100%

الجدول رقم (05) يوضح لنا أبعاد التكوين المهني حسب هدف كل مبحوث من خلال الاستفادة من العملية التكوينية.

نلاحظ في الجدول السابق أن أعلى نسبة تمثلت بـ 38% التي تخص آراء المبحوثين الذين يرون بأن التكوين يحقق اكتساب مهارات بدلالة الحالة الاجتماعية (أعزب ومتزوج) تتراوح النسب ما بين 22.22% إلى 41.46%.

في حين إن النسبة الثانية تمثلت بـ 24% فيما يخص آراء الموظفين بأن التكوين يحقق الزيادة في الأجر و التحسين في الأداء الوظيفي حسب النسب التالية التي تتراوح ما بين 22.22% إلى 34.33 بدلالة الحالات الاجتماعية أعزب ومتزوج.

الهدف الأخير كان أقل نسبة قدرت بـ 14% أن العملية التكوينية تحقق التحول من إلى المناصب الراقية في المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن العملية التكوينية لديها العديد من الأبعاد السوسولوجية التي تعتبر أهداف العمال الاجتماعية ومنها المهنية داخل المؤسسة، لكن هدفهم الأساسي حسب

الجدول الموضح يتمثل في تحقيق اكتساب المهارات، تحسين المستوى المعيشي للأسرة والزيادة في الأجر وبالتالي تحسين من مستوى الأداء تلكم الأهداف سجلناها من فئة العمال المتزوجين الساعين إلى تحسين ظروف معيشتهم

الاستنتاج:

وقد أدت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الفرضية الأولى حسب العينة إلى استنتاج مفاده أن التكوين هو عبارة عن مجموعة من الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية بشكل مشترك. من خلال زيادة مستويات الأداء الوظيفي واكتساب المهارات وتركز الإدارة اهتماما خاصا على تدريب الأفراد قبل توليهم الوظيفة حيث أن ذلك أمر ضروري يهدف إلى دمجهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وهذا ما توصلت إليه الدراسة إلى أن التكوين يسعى إلى تنمية المهارات و المعارف و تطويرها حتى يتمكن الموظف ونمن تطبيقها و استخدام المعلومات بفعالية للتكيف مع التأثيرات البيئية و مواجهة التغيرات و التطورات التكنولوجية الجديدة و التأثيرات الاقتصادية, وفهم النسق البيروقراطي لتحقيق أهداف المؤسسة. بحيث تعتبر عملية التكوين الشرط الأساسي لإكساب العاملين المهارات و الارتقاء إلى المناصب العليا والترقية إلى مسؤولية القيادة , زيادة على ذلك , قصد تحقيق رغبات الموظف الأخرى من خلال زيادة الأجور و تحقيق الاستقرار المهني و المالي.

ثانيا: تحليل الفرضية الثانية و استنتاجها:

-كلما يستفيد الموظف من البرامج التكوينية كلما تزداد معارفه.

الجدول رقم (12) يوضح لنا المدة التكوينية المقترحة حسب رأي المبحوثين بدلالة الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	10 سنوات فأكثر	6 سنوات إلى 10 سنوات	5 سنوات	الأقدمية مدة الفترة التكوينية
31 %62	20 %71.42	07 %54.84	04 %44.44	كافية
19 %38	08 %29.57	06 %46.15	05 %56.55	غير كافية
50 100%	28 100%	13 100%	09 100%	المجموع

يوضح لنا الجدول السابق جدول رقم (04) الفترة التكوينية المقترحة حسب آراء الباحثين سواء كانت المدة كافية أم غير كافية .

تحصلنا على أعلى نسبة قدرت بـ 62% , حسب أقدمية العمال في المؤسسة إذ تتراوح النسب ما بين 44.44% إلى 71.42% حسب الفئة العمرية من 05 سنوات و 06 إلى 10 سنوات و فئة 10 سنوات خبرة فأكثر هي أعلى نسبة بـ 71.42% , اتضح أنّ أقدمية العمال في المؤسسة تبنى على الخبرة العالية في المجال أي أن المدة كانت كافية أثناء العملية التكوينية.

أما بالنسبة للفئة الثانية أرائهم قدرت بنسبة 38% , فإنهم يرون أن المدة التكوينية غير كافية بدلالة الأقدمية في المؤسسة من 05 إلى 10 سنوات 56.55% أما فئة 10 سنوات كانت نسبتهم 29.57% .

نستنتج مما سبق حسب إجابات الباحثين أن الفترة التكوينية المقترحة كانت كافية فيما يخص التصريحات الايجابية ، بأن التكوين الدائم يحسّن من الأداء الوظيفي و يكسب الفرد الخبرة الاستمارة 01 (من 10 فأكثر) و تختلف المدة حسب نوعية التكوين استمارة 02 (من 10 فأكثر) , مع ظهور البرنامج الآلي مما يسهل العملية التكوينية استمارة 03 (من 10 فأكثر) على الأقل المدة المقترحة :كل أسبوع في الشهر استمارة 04 (من 10 فأكثر).

الجدول رقم (13) يوضح لنا الحجم الساعي للبرامج التكوينية في المؤسسة حسب متغير الجنس.

الجنس الحجم للبرامج التكوينية الساعي	ذكر	أنثى	المجموع
مقبول	24 %63.15	11 %92.66	35 %70
يحتاج إلى تعديل	14 %37.84	1 %08.33	15 %30
المجموع	38 100%	12 100%	50 100%

يوضح لنا الجدول التالي الحجم الساعي للبرامج التكوينية بدلالة النوع الاجتماعي. نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 70 % ، فيما يخص الموظفين الذين هم راضون على الحجم الساعي للبرامج التكوينية منهم الذكور بنسبة 63.15% و الإناث 92.66%. في حين إن البعض رأوا أن حجم البرامج تحتاج إلى تعديل من جديد بنسبة قدرت ب 30% بحيث كان رأي الذكور 37.84% وكانت النسبة أعلى من الإناث ب 08.03%.

نستنتج من خلال الجدول بأن الموظفين أغلبيتهم راضون على حجم البرامج التكوينية منهم الإناث و الذكور، في حين أن هناك بعض الآراء بنسبة ضعيفة ترى بأن البرامج التكوينية تحتاج إلى بعض التنظيم، و حسب تصريحات المبحوثين المدة كانت كافية لأن نظام العملية التكوينية داخل المؤسسة مبرمج بطريقة جيّدة و مدروسة و لا يمكن التحكم في الساعات استمارة 01 (ذكر).

الجدول رقم (14) يتمثل في تنمية و تطوير المعلومات الجديدة من خلال تنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة بدلالة الرتبة المهنية.

المرتبة حسب المنصب تتطور المعارف من خلال الدورات التكوينية	عالية	متوسطة	بسيطة	المجموع
نعم	19 %83.60	16 %84.21	06 %75	41 90%
لا	00 00%	00 00%	00 00%	00 00%
بعض الشيء	04 %17.39	03 %16.78	02 %25	09 10%
المجموع	23 100%	19 100%	08 100%	50 100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 المعارف والمعلومات الجديدة التي يكتسبها الموظفون في المؤسسة إذا ما كانت تتطور من خلال الدورات التكوينية المستمرة بدلالة الرتب المهنية أم لا

اتضح لنا أن أعلى نسبة و التي قدرت بـ 90% , حسب آراء المبحوثين المؤيدين، تقر أنّ طبيعة المعارف الجديدة التي يتلقاها الموظفون تتطور من خلال البرامج التكوينية حسب الرتب المهنية العالية والمتوسطة بنسب ما بين 80% والرتب البسيطة 75%. والملاحظ أنه لا يوجد أي رأي معارض ، والنسبة الأخيرة قليلة قدرت بـ 10% من بين الموظفين الذين يرون أن المعارف الجديدة قليلا ما تتطور من خلال التكوين وأحيانا تتجدد من خلال مؤهلات الموظف.

نستنتج أن تنمية المعارف الجديدة التي يكتسبها الموظفون في المؤسسة من خلال البرامج التكوينية يتلقاها الموظف بصفة إجبارية.

وحسب آراء الباحثين أن كلما كانت العملية التكوينية مكثفة تطورت المعارف أي أنها ضرورية جدا استمارة 01 (متوسطة)، في زيادة الخبرة واكتساب معارف جديدة استمارة 02 (عالية) واكتشاف مجالات مهنية أخرى استمارة 03 (عالية).

الجدول رقم (15) يتمثل حسب اختيار المؤسسة موقع المراكز التكوينية بدلالة الأقدمية المهنية.

الأقدمية موقع التكوين	من سنة إلى 05 سنوات	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 10 فأكثر	المجموع
جيد	05 %42.66	02 %15.38	09 %36	16 %32
مقبول	05 %42.66	10 %77.92	13 %52	28 %56
غير مقبول	02 %16.66	01 %08.69	03 %12	06 %12
المجموع	12 100%	13 100%	25 100%	50 100%

يوضح لنا الجدول رقم 15 تعيين المؤسسة موقع الدورات التكوينية خارج البيئة المهنية أي المراكز أو المعاهد التابعة للمؤسسة بدلالة أقدمية الموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أنّ نسبة عالية من الباحثين قدرت ب 56 ، ترى أن موقع التكوين كان مقبولا حسب أقدمية المهنة من سنة إلى 05 سنوات حتى 10 سنوات بنسب تتراوح ما بين %42.66 إلى %52. في حين أن رأي الباحثين الذين يرون الموقع جيد بنسبة قدرت ب 32 تمثل نسبة تتراوح النسب ما بين %15.38 إلى %42.66 بدلالة أقدمية الموظفين. فمن 10

سنوات فأكثر 36, أما النسبة الأخيرة كانت ضعيفة بنسبة 12 كان رأيها حول موقع التكوين غير مقبول بحكم الظروف التي مر بها المبحوثين.

نستنتج بعد عرض التحليل السابق أن موقع المراكز التابعة لشركة سونلغاز الغرب كانت جيدة ومقبولة، بنسبة جيدة فيما يخص آراء المبحوثين ونقف هنا على أن المستويات المهنية من خلال أقدمية العمل كانت متقاربة.

ترى بعض الآراء أن في المراكز التكوينية يوجد السهولة في العمل والتنقل استمارة 01 (من 10 فأكثر)، و المراكز التابعة للشركة مؤهلة للتكوين استمارة 02 (من 10 فأكثر) و الموقع جيد نتيجة التبادل الخبرات فيما بين المستفيدين استمارة 03 (من 10 فأكثر).

الجدول رقم (16) يوضح لنا الصعوبات التي واجهها الموظفون أثناء ممارسة الدورات التكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارج موقع العمل حسب الرتبة المهنية.

المرتبة حسب منصب العمل	عالية	متوسطة	بسيطة	المجموع
الصعوبات المواجهة أثناء العملية التكوينية	09	04	03	16
الصعوبة في النقل	%33.33	%24.52	%50	%32
عدم التأقلم مع بيئة العمل	01	05	01	07
	%04.70	%29.41	%17.66	%14

17 34%	02 %33.33	03 %18.64	12 %44.44	عدم توفر وسائل التدريبية الكافية
10 %20	00 00%	05 %29.41	05 %19.51	سبب آخر
50 100%	06 100%	17 100%	27 100%	المجموع

يبين لنا الجدول السابق الصعوبات والعوائق التي واجهها الموظفون أثناء الدورة التكوينية حسب آراء المبحوثين بدلالة الرتبة حسب المنصب.

قدرت أعلى نسبة ب 34%، فيما يخص الصعوبة التي تلقاها المبحوثين أثناء الدورة التكوينية هي عدم توفير الاحتياجات و الوسائل التكوينية الكافية بنسب تتراوح ما بين 18.64% إلى 44.44% من الرتبة المهنية العالية إلى الرتبة المتوسطة و حتى الرتب البسيطة.

فيما يخص الصعوبة التي تليها عدم توفير وسائل النقل خارج المؤسسة وهي حسب الرتبة العالية بنسبة 33.33% والمتوسطة ب 24.52% والرتبة البسيطة ب 50%. في حين نرى أن الصعوبات الأخرى التي واجهت المبحوثين أثناء الدورة التكوينية قدرت نسبتهم من 14% إلى 20%، وهي الصعوبة في التأقلم مع البيئة في العمل وهنا كمعوقات أخرى أعرب عنها المبحوثين حسب تجربتهم.

من هنا نستنتج أن بين الصعوبات التي تلقاها الموظفون أثناء التحاقهم بالعملية التكوينية خارج المؤسسة هي عدم توفير الاحتياجات و الوسائل الكافية، و وسائل النقل، مما أدى ذلك إلى وجود صعوبات و مشاكل تلقاها الموظفون عند اجتيازهم الدورات التدريبية في المراكز التكوينية حسب الرتب المتوسطة و البسيطة أي العمال العاديون، لا ننسى كذلك الصعوبات الأخرى خاصة صعوبة عدم الاندماج مع بيئة العمل و كذلك مشاكل أخرى واجهها الموظفون .

الاستنتاج: (الفرضية الثانية)

و من خلال تحليل الفرضية الثانية نستنتج أن خطط التكوينية تتضمن مجموعة من الأساليب التدريبية و تحتوي على موضوعات و أنواع من المهارات المناسبة لكل فرد , و من ثم يتم تطبيق هذه البرامج التي تمر بمراحل اختيار الموقع و الفترة التكوينية و تحديد نوع المهارات .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بحيث يعتبر تنفيذ البرامج التكوينية من أخطر الخطوات لأنها ترتبط بنجاح العملية التكوينية و كفاءتها, بالنسبة لموقع التكوين كان مقبولا حسب البعض لأنه يعتبر حافز لتنمية و تبادل الخبرات أيضا الابتعاد من الضغوطات المهنية اليومية أثناء العمل في المؤسسة و البعض يرى أن موقع التكوين ضعيف بسبب مواجهة الصعوبة في النقل , أما الفترة التكوينية المناسبة في المؤسسة كانت كافية و مناسبة لهم حسب بعض الآراء فالتكوين كافٍ خلال كل أسبوع في الشهر .

رغم أن الافتراض صحيح إلا أنّ هناك مشكلة واجهها الموظفون أثناء العملية التكوينية هي عدم توفر الوسائل التدريبية الكافية من بينها قلة المكونين المؤهلين .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذه الفصل إلى تحديد محتوى الدراسة الميدانية , بما فيها تعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز و نبذة تاريخية حول نشأة المؤسسة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا , مع توظيف فروعها و بعض الشركات الخاصة بها و إعداد الهيكل التنظيمي العام.

أما بعد تعريف الشركة الوطنية لنقل الغاز محل الدراسة الميدانية و الهيكل التنظيمي الخاص بها , تحديد مجتمع الدراسة بما فيه الإطار المكاني و الزماني و البشري أفراد العينة , و تحديد أدوات الدراسة الملاحظة و الاستبيان و المقابلة المباشرة , بعد عملية جمع البيانات و المعلومات , قمنا بإعداد الجداول البسيطة مع تحليل خصائص العينة , و تحليل الفرضيات باستخدام الجداول المركبة , و بالتالي اختبار الفرضيات و النتائج العامة.

سادسا: الاستنتاج العام:

نستنتج من خلال تحليل الفرضية الأولى و الثانية، و تحقق فرضيات البحث، فيما يخص العينة بأن التكوين هو عبارة عن عملية منظمة لها أهمية و دور أساسي في إدارة الموارد البشرية , بحيث يعمل التكوين في المؤسسة على تحقيق الأهداف على المستوى الفردي و المؤسسي , و هو عبارة عن وسيلة تساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي, و تكمن أهميته في تطوير و تنمية المعارف الجديدة حتى يتم تطبيقها بصورة فعالة و ناجحة , فالاستفادة من الدورات التكوينية المستمرة تعمل على توجيه و إرشاد الموظفين لتفادي حوادث العمل .

-يساهم التكوين في شركة نقل الغاز قطاع الغرب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

حيث إن الإدارة تسعى دائما إلى توظيف طاقتها و مجهودها في توفير التدريب الإداري المستمر الذي من خلاله يكتسب الموظف المهارات و القدرات المهنية خاصة التكوين الإعدادي.

-مساهمة التكوين في إعداد وتوجيه الموظفين قبل استلام المناصب، لأنه أمر ضروري في المؤسسة.

ظهور التغيرات و التطورات الجديدة حتى نظم المعلوماتية أثارت جدلا واسعا في المؤسسات الإدارية و الاقتصادية ، مما يتطلب الأمر إلى التطور الفكري الإداري و من هنا:

-يساهم التكوين المهني في المؤسسة في إكساب الموظفين المعارف و المعلومات الحديثة، وسيلة تعمل على البرمجة و تأثير الايجابي على أفكار الموظفين نتيجة زيادة المعلومات و التأثيرات و التحولات التكنولوجية .

أما بعد،تعد البرامج التكوينية هي مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي يمر بها الموظف حتى تمكنه من اكتساب القدرات و المؤهلات ،ولقد استخلصنا مما سلف ما يلي:

-اختيار موقع التكوين خارج المؤسسة في المراكز كان مقبولا بفضل تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين ،والابتعاد من الضغوطات المهنية.

-فيما يخص الأوقات التي تجرى فيها الدورات التكوينية كانت كافية و متناسقة مع الموضوعات، على الأغلب أسبوع في الشهر.

بالرغم من صدق الفرضية الفرعية الأولى:

استنتجنا أن تنفيذ البرامج التكوينية تعرف عوائق خاصة تجسدت في نقص توفير كافة الوسائل التدريبية المادية والبشرية.

وكذلك قلة الإمكانيات والمؤهلات في المؤسسة المتعلقة بالمكونين -حسب بعض التصريحات الواردة من المستخدمين-.

ضف إلى هذه العوائق، صعوبة تنقل المستفيدين من الدورات التكوينية الى مراكز التكوين خارج المؤسسة .

أي أن بالرغم من إدارة تسيير الموارد البشرية تبذل كل الجهود من أجل نجاح التكوين و تحقيق أقصى أداء , إلا أن هناك بعض النقائص في بعض الأحيان فيما يخص:

- ضعف مستوى المكونين المؤهلين.

- أحيانا يواجه المتدرب صعوبة النقل أثناء تدريبه في المراكز التابعة للشركة.

خاتمة:

في ختام هذا الطرح لموضوع أهمية التكوين في الأداء الوظيفي، يتضح بجلاء أنّ العنصر البشري هو الأداة الفاعلة لتحريك رأس مال أي مؤسسة، لذلك من الضروري الاهتمام بتكوينها وتعليمها. فبهذا العنصر تبلغ المؤسسات أهدافها المنشودة، أليست هي القوى العاملة , والمخول لها تحسين أداء الموظفين؟ فبالتكوين تنجز هذه القوى مهامها بدقة وفعالية مما يؤدي إلى التنمية المتوخاة. فالتكوين يعمل على ترقية المستوى الثقافي والاجتماعي , وبالتالي تتحقق الخدمة المقدمة على أكمل وجه.

إن استثمار الأفراد والمؤسسات في التكوين المهني لا يساهم فقط في رفع كفاءة الأداء الوظيفي و إنما يعود بالفائدة على المجتمع بأسره من خلال تعزيز الابتكار والإنتاجية، لذا لا مفر من إيلاء الجهات المعنية الاهتمام كل الاهتمام لهذا الجانب وتوفير الدعم اللازم لتطوير برامج التكوين، وتوفير الكفاءات المخصصة لها بتخصيص ميزانية كافية

تؤدي إلى نتائج مرضية. مما يسهم في خلق بنية عمل محفزة ومستدامة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمستوى المهني للأفراد الذين يحتاجون باستمرار إلى عملية إفراغ الشحنات السلبية (الملل) وتعويضها بما يدفعهم على النشاط والابتكار. فالعامل النفسي (التغيير) أيضا له جانب في الإنتاج.

فمن خلال الجانب التطبيقي الذي شمل تحليل فرضيات واستنتاجها، نكون قد وصلنا إلى الخطوة الأخيرة، بحيث تبين من خلالها ان التكوين يساهم بصفة فعالة في تحسين الأداء واعتماد التكوين على فترات وان كانت متباعدة يؤدي الى استفادة الموظفين من المستجدات التي يمكن أن تكون نقطة فارقة في الأداء الوظيفي، فالعالم يعيش التجديد فلا بد من مواكبته.

يبقى التفكير في الطرق التكوينية الناجعة التي تمنح الموظف الراحة النفسية التي تمكنه من تحسين أدائه و الوصول إلى نتائج مرضية وتحقيق مكاسب أكثر فعالية.

وفي الأخير، نحاول تقديم بعض النقاط المعززة لفعالية برامج التكوين وإنجازه:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

يجب على المؤسسات تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بشكل دقيق ومنظم، وذلك بالاعتماد على تحليل الفجوات بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة لدى الموظفين.

2-تصميم برامج تكوين مخصصة: تطوير برامج تدريبية تتناسب مع خصوصيات واحتياجات المؤسسة والموظفين مع التركيز على التطبيقات العملية والتدريب العملي بجانب النظري.

3-استخدام التكنولوجيا: الاستفادة من التقنيات الحديثة في توفير التدريب مثل التعليم الإلكتروني والواقع الافتراضي. وهذا يوفر تجربة تعليمية غنية وتفاعلية.

4-تقييم فعالية التدريب: تطبيق نظام تقييم مستمر للتدريب لقياس فعاليته وتأثيره على الأداء الوظيفي واستخدام النتائج لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل.

5-تشجيع ثقافة التعلم المستمر:

تعزير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي. مما يساعد على بناء قوى عاملة قابلة للابتكار والتكيف مع المستجدات.

6-التأكيد على الالتزام الإداري: ضمان دعم والتزام الإدارة العليا ببرامج التدريب لان دعمهم يعزز من قيمة التدريب في أعين الموظفين ويحفزهم في الانخراط الجدي في التعلم.

والعمل على إعطاء الفرصة لكل من يحتاج إلى تكوين.

وخلاصة القول فإن العمل والعلم وجهان لعملة واحدة، فلا عمل بدون علم أي لا أداء وظيفي منتج بدون تكوين لأن هذا الأخير عنصر حيوي في تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية للمؤسسات و الشركات.

قائمة المراجع:

كتب:

-محاضرات في اقتصاد المؤسسة،د. بوشريية محمد، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد

مهري. كلية العلوم الاقتصادية2019/2020.

-أحمد ماهر.إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية , 2004.

-عمر عبده الزغبى، مبادئ إدارة الموارد البشرية، بإشراف إدراك, دون سنة.

-حمدي عبد المنعم، مهارات خطط قانون،القاهرة، مؤسسة كليوبترا، سنة 1984,

-جمال حسين الأولومي علم النفس العام، جامعة بغداد، وزارة التعليم، سنة 1988

-أ.د. صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، طبعة الثالثة، لجنة علمية , جامعة

بغداد, 2009

- أ.يلحجاسي أمينة ,التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري ,مجلة التنمية البشرية , جامعة الجزائر 2019
- د.حسن أحمد الطعاني , التدريب الإداري المعاصر , دار المسيرة للنشر و التوزيع , 2009
- أ.جغلاب نور الدين , محاضرات مقياس هندسة التكوين , السنة أولى ماستر , تخصص توجيه و إرشاد.
- رشاد أحمد عبد اللطيف , إدارة المؤسسات الاجتماعية , الطبعة الأولى , 2008 .
- أ.نجم العزاوي , التدريب الإداري , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الطبعة العربية , عمان الأردن , 2006
- د.حسن أحمد الطعاني , التدريب الإداري المعاصر , دار المسيرة للنشر و التوزيع , 2009
- أ.د. رشاد أحمد عبد اللطيف , إدارة المؤسسات الاجتماعية , دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر , الطبعة الأولى . 2008.
- أ.نجم العزاوي , التدريب الإداري , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الطبعة العربية , عمان الأردن , 2006.
- د.غربي صباح , التكوين المهني , دار المجد للطباعة و النشر و التوزيع ص15
- أ.أحمد إبراهيم حمزة, إدارة المؤسسات الاجتماعية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , الطبعة الأولى 2015.
- باري كشواي , إدارة الموارد البشرية , دار الفاروق للنشر و التوزيع , الطبعة العربية الثانية , مصر , 2006.
- أ.د.نجم العزاوي ,التدريب الإداري , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الطبعة العربية , 2006 .
- د.حجاج بن صالح حجاج المرعي, إدارة الأفراد , الأكاديميون للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , عمان الأردن , 2010 .

- أ.د. طارق عبد الحميد السامرائي , صياغة حديثة لبرامج التأهيل و التدريب التربوي , دار الابتكار للنشر و التوزيع , 2013 .
- أ.د سامي بوديوس , د. خالد زهمول , إدارة الموارد البشرية , دار الكتاب الوطنية , بنغازي , ليبيا , الطبعة الأولى 2020.
- د. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع . 2006 .
- د. عبد المجيد الخليل , إدارة الموارد البشرية , الجامعة الافتراضية السورية , سوريا , 2018 .
- د. مصطفى مصطفى كامل , د. نفيسة محمد باشري , د. دعاء محمد رستم , إدارة الموارد البشرية , كلية التجارة , القاهرة , 2018 ,
- ظاهر محسن منصور الغالبي , وائل محمد صبحي إدريس , الإدارة الإستراتيجية , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية , الأردن 2009
- د. عامر علي حسن العطوي , العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي و فاعلية المنظمة من منظور الأداء , كلية الإدارة و الاقتصاد , جامعة القادسية , مجلة دراسات الإدارية جامعة البصرة , 2009
- د. أنور أحمد رسلان , تقارير الكفاية , مجلة القانون و الاقتصاد , كلية الحقوق جامعة القاهرة 1982
- د. توفيق محمد عبد المحسن , تقييم الأداء , مداخل جديدة لعالم جديد , دار النهضة العربية , القاهرة ,
- د. علي عبد الوهاب , تقييم الأداء , دراسة تحليلية و مركز البحوث الإدارية , المنظمة العربية , للعلوم الإدارية , القاهرة دون سنة النشر .
- د. محمد محشر يمود الشحات , أحكام و طرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , 1998
- د. أحمد زاهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرة , 2006 .

-أ.د.صلاح الدين محمد عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005.

- حمزة الجبالي , تنمية الأداء الوظيفي و الإداري , دار الأسرة , 2016.

مجلة:

-بن العائب محمد ،تأثير محددات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 06 , جامعة الأغواط , 2020 .

-بريمة طرو معلي، الرضا الوظيفي، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 2014 ص71

-أ.بلعربي غنية سوسولوجيا الحراك المهني ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظماتى ,جامعة الجزائر 02 2016

-ط.د.محمد أنور زهراوي , التكوين المهني في الجزائر: الواقع و التحديات , مجلة جبل العلوم الإنسانية و الاجتماعية , العدد 54 , جامعة تلمسان , 2019

- بوبكر عبد الباقي ,أثر التكوين على أداء الموارد البشرية ,مجلة المالية و الأسواق ,جامعة عبد الحميد بن بديس ,المجلد09 ,العدد02, 2022,

-د.ثابتى الحبيب , مخلوفي كنزة , الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين , مجلة التنظيم و العمل , المجلد 06 ,العدد 03 , جامعة معسكر , 2017

-أ.مريم زعيط ,مبادئ إعداد و تقييم عملية التكوين المهني في الجزائر ,مجلة العلوم الإنسانية ,عدد 42, 2014,

-د.محمد الصالح جدي , دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية , مجلة دائرة البحوث و الدراسات و القانونية و السياسية , المجلد 06 ,العدد 01, جامعة الجزائر , 2022

- فوزية قديد , نعيمة العربي , تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك , مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية و المالية , جامعة الجزائر , 03المجلد 05 العدد 01 2021.

- أ.زقندري حورية , دور التكوين في تحسين أداء المنظمة , دراسة تحليلية حول التكوين . جامعة علي لونيبي البلدية.

- د.مريم أرفيس , الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة , مجلة التغيير الاجتماعي و العلاقات في الجزائر . جامعة محمد خيضر بسكرة .

- أ. عبد العزيز علي مزروق , أ.أنعام السيد فهيم خطاب , أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين , جامعة دمياط , مجلة علمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية , كلية التجارة , المجلد الاول العدد 02 .

- د. بلقايد براهيم , د. بوري شوقي , علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , العدد 17 , 2017

- د. عامر علي حسن العطوي , العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي و فاعلية المنظمة من منظور الأداء , كلية الإدارة و الاقتصاد , جامعة القادسية , مجلة دراسات الإدارية جامعة البصرة , 2009

- بوبكر عبد الباقي , اثر التكوين عللا أداء الموارد البشرية , مجلة المالية و الأسواق , المجلد 09, العدد 02, جامعة عبد الحميد بن باديس

- عتيقة حرايرية , إستراتيجية إدارة الضغوط المهنية , مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات , العدد الخامس , 2015 .

- ق. د. عدنان ماشي والي , دراسة تقييم الأداء الوظيفي 2001

أطروحة:

-بو عبد الله سمير ,إشكالية التكوين و ترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية
أطروحة دكتوراه ,جامعة الجزائر 03 2018/2017
-باسم مصطفى علي البساطي , أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي , أطروحة
ماجستير , جامعة المنصورة , 2011
حمزة الجبالي , تنمية الأداء الوظيفي و الإداري , دار الأسرة , 2016

د. عبد الله بلوناس , تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال , أطروحة
الماجستير.

موقع:

وزارة الطاقة و المناجم ,وزارة المجاهدين و ذوي الحقوق , قسنطينة الجزائر ,2023,

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد

إستمارة إيداع مذكرة الماستر

إستمارة استبيان حول موضوع أثر التكوين المهني على أداء العمال في إطار بحث علمي ميداني حول موضوع مذكرة لنيل شهادة
ماستر 2 تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم. نرجو منك عزيزي الموظف التحصل على معلوماتك الثمينة من خلال ملئ هذه
الاستمارة.

كن مطمئنا كل هذه المعلومات تكون في سرية تامة وتساهم في اثراء البحث العلمي الاكاديمي و شكرا.

القسم الأول: البيانات الشخصية و المهنية

- 1- الجنس: ذكر: انثى:
- 2- السن: من 19 سنة الى 29 سنة: - من 30 سنة الى 39 سنة:
من 40 سنة الى 49 سنة: - من 50 سنة فأكثر:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي: متوسط:
- ثانوي: - جامعي: - تكوين مهني:
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب: متزوج: مطلق:
- 5- عدد أطفال العائلة: طفل أو طفلين: من 3 إلى 5 أطفال: من 6 فأكثر:
- 6- منصب العمل:
- 7- الرتبة حسب المنصب: عالية: متوسطة: بسيطة:
- 8- الأقدمية في المؤسسة: من سنة 5 سنوات: من 6 سنوات الى 10 سنوات:
من 10 فأكثر:

القسم الثاني: الأسئلة

أولاً: الأداء الوظيفي:

9- يساهم التكوين في رفع مستوى الأداء الوظيفي ؟

نعم: بعض الشيء: لا:

لماذا.....

10- أسباب حوادث العمل في نظرك:

- ضعف الكفاءة المهنية:

- غياب التكوين على الامن في العمل:

- الضغوطات المهنية:

- أخرى , ماهي في نظرك:

11- التكوين قبل استلام الوظيفة ؟

- ضروري: غير ضروري:

لماذا.....

ثانياً: جانب التنظيم:

12- مدة الفترة التكوينية المقترحة كانت ؟

كافية: غير كافية:

لماذا.....

13- الحجم الساعي المخصص للبرامج التكوينية ؟

مقبول: يحتاج الى تعديل:

لماذا.....

ثالثاً: جانب الترقية المهنية

14- يعد التكوين الشرط الأساسي لترقية الموظف ؟

نعم: أحياناً: لا:

لماذا.....

15- الترقية تتم وفق خبرة الفرد دون اللجوء الى تكوين ؟

نعم: لا:

لماذا.....

16- عملية التكوين تحقق لك :

- إكتساب المهارات:

-الزيادة في الأجر:

-التحسين في الأداء الوظيفي:

- التحول من وظيفة الى وظيفة أرقى:

رابعاً: جانب تجديد المعلومات:

17- تطوير المعارف الجديدة من خلال البرامج التكوينية ؟

لا:

بعض الشيء:

نعم:

لماذا:

18- كيف واجهتم التغيرات التكنولوجية الجديدة التي أُدخلت على عمليات العمل في المؤسسة ؟

ما رأيك في ذلك:

خامساً: التكوين خارج المؤسسة

19- إختيار موقع مركز التكوين؟

غير مقبول:

مقبول:

جيد:

لماذا:

20- الصعوبات التي واجهتها اثناء عملية التكوين ؟

- عدم التأقلم مع بيئة العمل:

- الصعوبة في النقل:

- سبب آخر:

- عدم توفر وسائل التدريب الكافية:

21- هل تربط التكوين بمشروع ؟

خارج المؤسسة:

اجتماعي:

داخل مؤسسة:

كيف ذلك:

22- قبل الالتحاق بالمؤسسة : ماهي طبيعة العمل السابق؟

تسيير:

تقني:

يدوي:

23- هل أحسستم بمعوقات أثناء عملية التكوين ؟ و ما طابعها ؟

.....
.....



ترخيص بإجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الاجتماعية
- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا

الطالب (ة) : السيد/السيدة
المولودة (ة) : 1998/11/14 ب.ب. : وهران 2

المسجل في: 2023/2024
برسم السنة الجامعية: 2024/2023

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم : 12 998 111 1 5 07 7 2 0 0 0 0 1

بتاريخ : 2022 / 02 / 18

باجراء بحث ميداني حول :
ب :
تحت اشراف الاستاد (ة) :
يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على
المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والاستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير
رسالته(ها) لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

حرر ب وهران يوم : 2023/11/14

رئيس القسم

السيد/السيدة

علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

جامعة وهران 2

أستاذ المشرف على البحث

.....



Es-Senia le :

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise S.I.B. Saoulgay Transport dont le siège social est
Sis. 02 Bd des Martyrs St-Habib-Oran représentée par
Monsieur RAZ Abdennour

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie de travail

Mr (Melle) : CHAIBI MOHAMMED

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

ARTICLE/9 :

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

ARTICLE/10 :

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

ARTICLE/11 :

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

ARTICLE/12 :

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

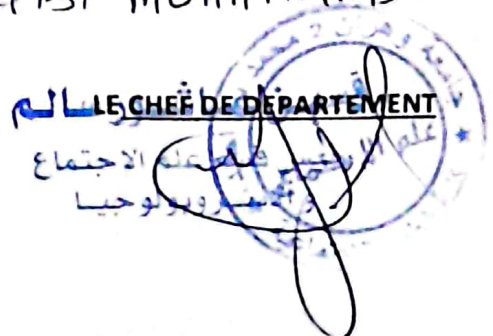
ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du... 2019/10/15 }

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr CHAIBI MOHAMMED

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE

LE CHEF DE DÉPARTEMENT



ترخيص بإجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الاجتماعية
- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا

الطالب (ة) :
المولودة (ة) :
المسجل في :
برسم السنة الجامعية: 2024/2023

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم :

بتاريخ
باجراء بحث ميداني حول :
ب :
تحت اشراف الاستاذ (ة) :

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

حرر بوهران يوم :
2023/11/14

رئيس القسم
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
جامعة وهران 2

استاذ المشرف على البحث

.....



Es-Senia le :

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise 'SIG' Souidguiz Transport Gas dont le siège social est
Sis... ed... St-Lubert... Oran... représentée par
Monsieur... ~~SAZ~~ Abdelmouf...

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie de travail

Mr (Melle) : NEHAR BELAID LATEFA

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

ARTICLE/9 :

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

ARTICLE/10 :

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

ARTICLE/11 :

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

ARTICLE/12 :

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

ARTICLE/13 :

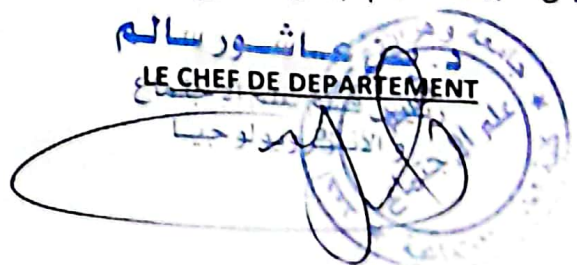
Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du 24/4/2013

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr NE HAR BELAID LATEFA

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE



LE CHEF DE DÉPARTEMENT





ب-الهيكل التنظيمي لوحدة تسيير شبكة نقل الغاز الغرب:

