



جامعة وهران

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إستراتيجية التكوين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية في شركة سوناطراك فرع المصب وهران

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

د.بزايد نجاه

علون سميرة

السنة الجامعية 2012 - 2013

الإهداء

إلى من كان سندي ودعمني في الحياة إلى الحاضر الغائب إلى روح والدي الطاهرة .
إلى من تربطني بهم أوثق وأقدس صلة إلى من أكن كل الاحترام والتقدير إلى أمي الغالية وزوجي
العزير.

إلى قرة عيني أسامة، أنفال ونرمين .

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل صديقاتي وزملائي في العمل والدراسة.

إلى كل أحبائي الذين لم تسعهم هذه الصفحة أهدي هذا العمل.

كلمة شكر وتقدير

بعد أن أعانني الله علي إنهاء هذا الجهد المتواضع أحمد الله عز وجل على توفيقه، فله الحمد حتى أرضى.

- كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلي الأستاذة الدكتورة بزايد نجاه التي تفضلت بالإشراف علي بحثي كما أقدم لها الشكر يوازي عطاء وبالغ الامتنان لما أعطتني من الوقت والجهد وأنارت لي دروب العلم ومساعدتي على تخطي الصعوبات ولم تدخر وسعا في تقويم البحث في مختلف مراحل إعدادة.

- كما أشكر رئيس المشروع الأستاذ الدكتور بوحفص مباركي على كل المجهودات التي بذلها لإنجاح هذا التكوين وكذا مؤطري في مؤسسة سوناطراك السيد سريان محمد مسئول التوظيف وزناسني عبد العزيز مسئول المستخدمين على مساعدتهما القيمة .

كما لا أنسى أستاذة لجنة المناقشة على قبولهم تقويم البحث و إثرائه إلي كل ما يبتغي دروب العلم

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين إستراتيجية التكوين في مؤسسة سونا طراك والأداء الوظيفي لعمالها، حيث يهتم بدراسة العلاقة بين مختلف أسس استراتيجية التكوين وهي تطوير القدرات والاحتراف المهني ودعم الصحة والسلامة المهنية والتخصص في المناصب القاعدية والتخصص في الفعالية في الإنتاج والتخصص في تحضير البدلاء وبين الأداء الوظيفي للعمال.

اعتمدت الدراسة على عينة بلغت 80 فردا واستعملت فيها أداة البحث الاستبيان تبث أنها ثابتة وصادقة بعد الدراسة الاستطلاعية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية التكوين لمؤسسة سونا طراك والأداء الوظيفي للعمال.
- 2- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراف المهني والأداء الوظيفي للعمال.
- 3- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التخصص في المناصب القاعدية والأداء الوظيفي للعمال.
- 4- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التخصص في الفعالية في الإنتاج والأداء الوظيفي للعمال.
- 5- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التخصص في تحضير البدلاء والأداء الوظيفي للعمال.

وفي الأخير اقترحت مجموعة من التوصيات

محتويات البحث

| الموضوع | الصفحة |
|----------------------------|--------|
| الإهداء..... | أ..... |
| كلمة شكر وتقدير..... | ب..... |
| ملخص البحث..... | ج..... |
| محتويات البحث..... | د..... |
| قائمة الجداول الأشكال..... | ط..... |

الفصل الأول: تقديم البحث

| | |
|---|--------|
| 1-..... | م |
| 2..... | 2..... |
| 3-إشكالية البحث..... | 3..... |
| 3-فرضيات البحث..... | 4..... |
| 4-أهمية البحث و أهدافه..... | 5..... |
| 5-حدود البحث..... | 5..... |
| 6-التعريف الإجرائية لمتغيرات البحث..... | 6..... |

الفصل الثاني: التكوين

| | |
|---------------------|--------|
| تمهيد..... | 8..... |
| أولا : التكوين..... | 8..... |

- 1- فهم التكوين م 8
- 2- بادئ التكوين م 9
- 3- لأسس النفسية للتكوين ا 10
- 4- رق التكوين وأشكاله ط 11
- 5- عيقات ومشاكل التكوين م 14
- 6- لحلول المقدمة ا 15
- ثانيا : إستراتيجية التكوين 16.....
- 1- بط وتحديد الأهداف الإستراتيجية العامة للتكوين ض 16
- 2- ضع وتحديد السياسة العامة من التكوين و 17
- 1-2- 1-جرد الحاجات وتحديد الأهداف البيداغوجية 18.....
- 2-2- 2-بناء مخطط التكوين وصياغة البرامج التكوينية 19.....
- 3-3- 3-متابعة الإنجاز لمخطط التكوين 23.....
- 4-4- 4-تقويم العمليات التكوينية 24.....
- 5-5- 5-تقويم الأهداف العامة المرسومة 25.....
- 3-3- 3-تقويم أهداف التكوين 27.....
- ثالثا : إستراتيجية التكوين في مؤسسة سوناطراك 28.....
- 1- 1-حددت إستراتيجية التكوين العامة للمؤسسة 28.....
- 1- طيات سياسة التكوين للمؤسسة ع 29.....

| | | |
|---------|---|----|
| 29..... | 1-2-أهداف سياسة التكوين..... | -2 |
| 30..... | 2-2- طرق التكوين فالمؤسسة..... | -2 |
| 32..... | 2-3- أشكال التكوين..... | -2 |
| 33..... | 2-4- هياكل التكوين..... | -2 |
| 34..... | سيرورة التحضير لتعويض المناصب العليا..... | -3 |
| 35..... | تقييم عام لكل عناصر العمليات التكوينية..... | - |
| 37..... | لخلاصة..... | - |

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي.

| | | |
|---------|--|----|
| 39..... | تمهيد..... | -1 |
| 39..... | عريف الأداء المهني..... | -2 |
| 44..... | صائص الأداء الفعال..... | -3 |
| 47..... | حددات الأداء المهني..... | -4 |
| 51..... | يف يتم تشغيل تقييم الأداء؟..... | -5 |
| 54..... | ساس تخطيط المسار الوظيفي و التنمية والتدريب..... | -6 |
| 54..... | يفية قياس الأداء..... | -7 |
| 56..... | لدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي..... | - |

| | | |
|---|----|---|
| إ | 8- | ستراتيجية التكوين وعلاقتها بالأداء.....58 |
| ا | 9- | لدراسات التي تناولت إستراتيجية التكوين.....60 |
| ا | - | لخلاصة.....62 |

الفصل الرابع : طريقة الدراسة الميدانية

| | | |
|---|----|---|
| | | أولاً : الدراسة الاستطلاعية.....64 |
| | | تمهيد.....64 |
| د | 1- | واعي الدراسة الاستطلاعية.....64 |
| ا | 2- | لمجال الجغرافي للدراسة.....64 |
| و | 3- | سائل الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها.....66 |
| | | 1.3- الاستبيان.....66 |
| | | 4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.....70 |
| | | 5- الصدق.....73 |
| | | 6- الثبات.....73 |
| | | 7- التعديلات الملحقة بأدوات البحث.....73 |
| | | ثانياً : الدراسة الأساسية.....75 |
| | | تمهيد.....75 |
| أ | 1- | هداف الدراسة الأساسية.....75 |

| | | |
|---|---------|---|
| ع | 75..... | 2- ينة الدراسة الأساسية..... |
| خ | 76..... | 3- صائص العينة..... |
| إ | 78..... | 4- جراء الدراسة الأساسية..... |
| | 78..... | 1.4- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية..... |
| | 78..... | 2.4- تطبيق أدوات البحث و تفرغ درجاتها..... |
| | 79..... | 5- الوسائل الإحصائية..... |

الفصل الخامس:

عرض النتائج و مناقشتها و التوصيات

| | | |
|---|---------|--------------------------------|
| | 81..... | تمهيد..... |
| ع | 82..... | 1- رض تحليل النتائج..... |
| م | 84..... | 2- ناقشة النتائج..... |
| خ | 86..... | 3- لاصة..... |
| | 87..... | الخاتمة..... |
| | 88..... | التوصيات..... |
| | 84..... | المراجع..... |
| ا | 90..... | 1- لمراجع باللغة العربية..... |
| ا | 92..... | 2- لمراجع باللغة الأجنبية..... |

93.....الملاحق

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 67 | طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات الاتجاه السالب الموجب | 1 |
| 68 | طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات الاتجاه السالب | 2 |
| 68 | طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الجنس | 3 |
| 68 | طريقة إعطاء الأوزان لمتغير السن | 4 |
| 69 | طريقة إعطاء الأوزان لمتغير المستوى العلمي | 5 |
| 69 | طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الأقدمية في العمل | 6 |
| 69 | طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الفئة المهنية | 7 |
| 69 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس | 8 |
| 70 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن | 9 |
| 70 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى العلمي | 10 |
| 71 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل | 11 |
| 72 | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية | 12 |
| 72 | معامل ارتباط الاستبيان | 13 |
| 76 | توزيع العينة حسب الجنس | 14 |
| 76 | توزيع العينة حسب السن | 15 |
| 77 | توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي | 16 |
| 77 | توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل | 17 |
| 78 | توزيع العينة حسب الفئة المهنية | 18 |
| 82 | نتائج اختبار (ت) لدرجات إستراتيجية التكوين و الأداء الوظيفي | 19 |
| 96 | نتائج المحكمين من حيث مدى قياس ووضوح العبارة | 20 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الأشكال | الرقم |
|--------|---|-------|
| 50 | عوامل الثلاثة المؤثرة على الأداء | 1 |
| 51 | كيفية تشغيل ومراحل برنامج تقييم الأداء | 2 |
| 53 | أغراض تقييم الأداء | 3 |
| 59 | عملية تقويم مدي إسهام التدريب في الأداء | 4 |

الفصل الأول: تقديم البحث

1- مقدمة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة, وأكثرها حساسية , كونها مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

يتفق اغلب كتاب الإدارة الوظيفية بشكل خاص و الإدارة بشكل عام بان المنظمة عن طريق إدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار و البقاء.

فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطيا و تنظيميا و توجيهيا و رقابة مع الفرد في المنظمة, و الذي يتميز بحاجات و رغبات و قيم و اتجاهات و سلوك قد لا يمال فيه فرد آخر في بيئة عمله , او قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص , و من هنا فهي تتعامل مع هذا الأخير عن طريق مجموعة من الوظائف المتعددة و من بينها نذكر التكوين , والذي يعتبر في وقتنا الحالي أكثر من ضرورة في المؤسسة بحيث تحدث كل مؤسسة نمط تكوين يتلاءم و تطلعاتها.

تهتم المؤسسة اهتماما كبيرا بتكوين العمال و الإطارات و هذا تلبية لحاجاتها حيث يعتبر الهدف الأساسي من التكوين هو مواكبة التطورات و تكيف العامل مع منصب عمله إضافة لاعتباره ممارسة تنظم و ترتب بطريقة معينة لتكسب الفرد مهارات و إمكانية للتعلم بسهولة, و على هذا الأساس حاولنا التطرق من خلال بحثنا هذا لموضوع إستراتيجية التكوين و علاقتها بالاداء الوظيفي للعمال .

و تتضمن الدراسة الفصول التالية :

الفصل الأول :

يعتبر كمدخل للدراسة تتناول فيها الباحثة طرح إشكالية البحث , صياغة فرضياته, أهدافه وأهميته و حدوده وأخيرا التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث.

الفصل الثاني: تتناول فيه الباحثة ثلاثة اجزاء , الأول يتضمن مفهوم التكوين,أسسه

النفسية,طرقه ,أشكاله, ثم معيقات مشاكل التكوين و الحلول المقدمة.

اما بالنسبة للجزء الثاني يتطرق الى المقصود من إستراتيجية التكوين , و فيما يتعلق بالجزء

الثالث فهو يتضمن إستراتيجية التكوين في سوناطراك بما فيها محددات إستراتيجية التكوين العامة

للمؤسسة، معطيات سياسة التكوين وصيرورة التحضير لتعويض المناصب العليا و أخيرا تقييم عام لكل عناصر العمليات التكوينية.

• الفصل الثالث

- تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي بما فيه تعريفه، خصائصه، محدداته، كيفية قياسه والدراسات التي تناولته، كما تطرقت أيضا الباحثة في هذا الفصل إلى إستراتيجية التكوين و علاقته بالأداء و أيضا الدراسات التي تناولت إستراتيجية التكوين.
- **الفصل الرابع:** كان خاص بالدراسة الميدانية، تطرقت فيه الباحثة إلى الدراسة الاستطلاعية من حيث مكان إجرائها، مواصفات عينتها، الأدوات المستعملة فيها و طريقة حساب الصدق و الثبات، و التعديلات الملحقة بأدوات البحث وكذا الدراسة الأساسية من حيث أهدافها، عينتها بخصائصها، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، تطبيق أدوات البحث وتفرغ درجاتها وأخيرا الوسائل الإحصائية المستعملة .
- **الفصل الخامس:** .
- يتضمن عرض النتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة بالإضافة إلى التوصيات.

2- إشكالية البحث:

لم يحض البشر خلال عملهم في المؤسسات بأهمية كبيرة مثلما تحقق لهم في الربع الأخير من القرن العشرين، إذ كرست جل المؤسسات في العالم المتقدم وما تبعها من مؤسسات رائدة في العالم النامي اهتمامها على عمالها بمختلف مستوياتهم ومواقعهم في التنظيم، لا لأنهم يؤدون أعمالهم ومهامهم بفعالية لتحقيق أعلى إنتاجية و أكبر مردود، بل لأنهم موارد وثروات متعاطمة يرتبطون بأهداف المؤسسة و يصوغون خطط عملها ويتابعون تنفيذ المهام بأقصى روح من المسؤولية للوصول بمؤسساتهم إلى النجاح والريادة، فلقد انتهى العصر الذي ينظر فيه المدير أو رب العمل إلى الأشخاص العاملين لديه كعنصر من عناصر العمل وإحدى أدوات سير العملية الإنتاجية، وأصبح الجميع يدرك أن البشر على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم محاور العمل وأساسه، إذ لا بد من دماغ مفكر يصوغ السياسات والأهداف والخطط، ويحدد الوسائل المطلوبة لتنفيذها، وينفذ بعناية وإتقان، ويقومها ويصح مسارها إلى أن يحقق الغايات المطلوبة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى خلق أشكال مختلفة من التنظيم للتكفل بهذا العصر الحساس من الإنتاج

والتعامل معه عن طريق مجموعة من الوظائف نذكر منها التكوين الذي أصبح في الوقت الراهن أكبر من ضرورة في المؤسسة حيث تحدث كل مؤسسة نمط تكوين يتلاءم وتطلعاتها، ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى إجراء العديد من الدراسات حول موضوع التكوين وذلك عن طريق ربطه بالعديد من المتغيرات.

لكن وبالرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التكوين في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أوحى النشاط التي تقوم به إلى أن المجال لا يزال واسعاً لتقديم المزيد من الدراسات والأبحاث لاكتشاف الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر التكوين في مواكبة التطورات ودعم تكيف العامل مع منصب عمله ضمن ما يسمى بإستراتيجية التكوين ودورها في تحديد العديد من الظواهر الوظيفية والتي يعد الأداء الوظيفي من أبرزها.

ومن هنا سعت الباحثة إلى دراسة متغير إستراتيجية التكوين بما يتضمنه من أبعاد المؤسسة لها وزنها وأهميتها على صعيد الاقتصاد الوطني وهي مؤسسة سوناطراك فرع المصب وهران، وذلك بربط المتغير الأول مع متغير آخر له أهميته الكبيرة في أي تنظيم هو الأداء الوظيفي، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التكوين لمؤسسة سوناطراك فرع المصب وهران والأداء الوظيفي لعمالها؟

وتتضمن هذه الإشكالية ستة إشكاليات فرعية وهي:

- هل توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين تطوير القدرات والأداء الوظيفي للعمال؟
- هل توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين الاحتراف المهني والأداء الوظيفي للعمال؟
- هل توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين دعم الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين التخصص في المناصب القاعدية والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التخصص في الفعالية في الإنتاج والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التخصص في تحضير البدلاء والأداء الوظيفي للعمال؟

3- الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات وضعت الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين إستراتيجية التكوين لمؤسسة سونا طراكفرع المصب وهران والأداء الوظيفي لعمالها.

وتتضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية وهي على الشكل التالي :

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين تطوير القدرات والأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاحتراف المهنيو الأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين دعم الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في المناصب القاعدية والأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في الفعالية في الإنتاج والأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في تحضير البدلاء والأداء الوظيفي للعمال.

4- أهمية البحث وهدفه:

تتمثل أهمية البحث وأهدافه فيما يلي:

- التعرف علي أهمية البحث في مؤسسة سوناطراك لأن التكوين قد اكتسب أهمية بالغة داخل هذه المؤسسة لكونه أصبح بمثابة القاعدة التي تدير عليها استراتيجياتها وسياساتها العامة، ما يفسر تخصيص هذه الأخيرة جزء من ميزانيتها العامة لتحقيق البرامج التكوينية.

- تشجيع المؤسسة لدراسة فعالية واستراتيجيات التكوين واثارها على اداءات العمال بصفة عامة.

- معرفة أهم الأسس الإستراتيجية التكوين في سوناطراك التي تعتمد عليها من أجل الرفع من كفاءات العمال لمواكبة التكنولوجيا المستعملة

- الكشف عن العلاقة بين مختلف أسس إستراتيجية التكوين والأداء الوظيفي للعمال.

-التعريف بالتكوين ومدى أهميته على مستوي سوناطراك.

- مدى استجابة البرامج التكوينية للحاجات الحالية والمستقبلية للتنظيم في سوناطراك.

-إبراز الإمكانيات والمجهودات المبذولة من طرف إدارة سوناطراك لتبني برامج تكوينية ناجحة.

- تزويد التراث العلمي ببعض التصورات حول موضوع الدراسة .

- معرفة المعلومات المرتدة حول العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وعلاقة ذلك بأدائهم ومردود يتهم الإنتاجية.

5- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في دراسة إستراتيجية التكوين وهي تطوير القدرات والاحتراف المهني ودعم الصحة والسلامة المهنية والتخصص في المناصب القاعدية والتخصص في الفعالية في الإنتاج والتخصص في تحضير البدلاء وعلاقتهم بالأداء الوظيفي للعمال شركة سوناطراك فرع المصب وهران.

6- التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

إستراتيجية التكوين: ويقصد بها التحكم الجيد في الموارد البشرية عن طريق خطط تكوين سليمة وواضحة المعالم، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على استمارة إستراتيجية التكوين بما تتضمنه من أبعاد خاصة بـ :

-تحضير البدلاء: هي إعداد فئة عمال ذوي كفاءة ومهارة لشغل مناصب إستراتيجية وحساسة داخل المؤسسة.

- الاحتراف في المهن القائمة: هي تطوير مستوى التأهيل والكفاءة في المهن القائمة.

-دعم السلامة والصحة في العمل: هي إكساب العمال سلوكيات خاصة بالصحة والسلامة أثناء تطبيقهم لمهامهم.

-الفعالية في الإنتاج: هي السعي نحو رفع معدل العمل والإنتاج.

- التخصص في المناصب القاعدية: هي إدماج تقنيات جديدة مع التكفل بالحاجات المستقبلية.

-الأداء الوظيفي: وهو ذلك النشاط الذي يقوم به العمال من خلال أداءهم لواجباتهم ومسؤولياتهم، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على استمارة الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد:

على الرغم من الزيادة الملموسة و الواضحة في نشاط التكوين إلا إننا يجب اعتبارها جزء أساسي وجوهري في وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة فضلا عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية وذلك وفق ما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة وعليه فان صياغة وتجسيد الأهداف العامة في المؤسسة لابد أن تصاحبها عمليات تكوين ناجحة، وهذا ما يؤكد أن التكوين هو السند التي ترتكز عليه الكفاءات وطاقات البشرية في المؤسسة.

وتتجسد إستراتيجية التكوين داخل المؤسسة عن طريق ضبط الأهداف العامة من التكوين وكذا وضع سياسة تكوينية تتلاءم و الأهداف العامة من شأنها أن تقود العملية التكوينية إلى النجاح.

أولاً: مفهوم التكوين.

1-تعريف التكوين.

يعتبر التكوين من المفاهيم الأساسية في ميدان العمل و التنظيم و قد تعد تعريفاته بتعدد المداخل النظرية والتطبيقية لتحديده وعلى العموم فقد عرف التكوين على أنه مجموعة من العمليات التي تساعد الفرد والمجموعة على تحسين المعلومات واكتساب مهارات لها من الأولوية مالها لتدعيم خبراته وأداء كل نشاطاته في أحسن الظروف، وبالتالي فان عملية التكوين المسطرة إجبارية بموجب سوق العمل. (إبراهيم بن محمد، 1993، ص5).

إضافة إلى ذلك فقد حددت تعاريف متعددة للتكوين من أهمها ما يلي:
-التكوين هو عملية تعلم، أنه يتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين بطريقة تسهل وتيسر بلوغ أهداف التنظيم.

- التكوين هو العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك يسعى التكوين لتحقيق غرض إكساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، فهو عبارة عن تزويد الفرد بمعلومات ومهارات تجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 105)

- يربأحمد طرطار (1993) أن التكوين هو عملية تطوير منظمة تهدف إلى تحسين أداء العامل لمهامه وصقل خبراته لأداء عمله في أحسن الظروف. (أحمد طرطار، 1993، ص 88)

- أما بالنسبة لبوفلجة غياث (2006) فإن التكوين هو تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوك المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن وغالباً ما يكون ذلك في إطار التربية المستمرة. (بوفلجة غياث، 2006، ص 02)

- فالتكوين إذن هو عملية تعليم مقصودة ومنظمة أساسها زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم وأدائهم في العمل، فعن طريق التكوين تصقل السلوكيات المختلفة للأفراد من أجل رفع مستوى أدائهم لمهامهم أي أن تكوين الفرد يعد من أكبر العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجيته، وذلك وفق عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

2- مبادئ التكوين:

يقوم التكوين على مجموعة من المبادئ ينبغي على أي إدارة أو وحدة مسؤولة عن التكوين في المنظمة الالتزام بها، ومن أهم هذه المبادئ حسب غالمفنجانموسى (1986) ما يلي:

- أن يكون للتكوين أهداف واضحة ومحددة حتى لا يكون نشاطاً عشوائياً فيتسبب في ضياع الجهد والوقت والمال.

- التكوين عملية مستمرة أي عملية غير محدودة، حيث يبدأ من الانخراط الأفراد في العمل ويستمر في مصاحبة القوى العاملة بمختلف تخصصاتها طيلة فترة عملها في المؤسسة.

- أن يكون التكوين شاملاً والمقصود بالشمولية هو أن يكون نشاط التكوين موجه لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات والتخصصات إذ لا يقتصر على تخصص معين أو مجموعة معينة من الأفراد.

- تدرج التكوين، ويشير مفهوم التدرج إلى أن عملية التكوين تتدرج مع تدرج العامل في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى العامل في الخبرات والمهارات وحتى يتناسب مع الحركة الراسية المتجهة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية، أي تبعا لسلم المراتب في المؤسسة.
- واقعية التكوين وتعني أن محتويات برامج التكوين سواء أكانت مواد عملية أي معارف عملية أو تطبيقية يجب أن تتضمن مواضيع ومشاكل واقعية ووثيقة الصلة باحتياجات المؤسسة للتكوين.
- أن يكون التكوين متطورا من حيث مواضيعه وأساليبه إذ يجب أن تكون متجددة وتواكب كل التطورات التقنية المستمرة وحتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتنفذها المؤسسة أن تقدم للعاملين القدامى كل جديد في مجال اختصاصهم. (غالمنجانموسى، 1986، ص 23، 22)

3- الأسس النفسية للتكوين:

يمكن أن تلخيص أهم الأسس النفسية حسب مالكومبيل (1997) فيما يلي:

أ- الدوافع: إن سلوك الإنسان مدفوع بحاجة محددة يريد إشباعها وموجهة لتحقيق هدف معين، وحيث تتنوع دوافع الناس وأهدافهم وكذلك سلوكهم مختلف، لذلك يكون التكوين فعالا إذا كانت عند الفرد حاجة يعرف تماما إنها ستشبع عن طريق التكوين، فإذا احتاج الفرد لمهارات معينة أو معلومات جديدة أو أراد رفع مستوى أدائه أو تحسين علاقاته مع الغير، فإنه يقبل على برامج التكوين التي تقابل هذه الحاجات وسوف لن يكون هناك أي جدوى من التكوين إذا كان الفرد غير حاجاته، أو لا يعي أن عنده حاجة تستلزم الإشباع، أو لا يريد أن يشبع ما عنده من حاجات.

ب- النتائج:

لا بد أن يعرف المتكون ما يصل إليه من تقدم، ولا تنحصر فائدة تعريف الفرد بالنتائج التي حققها في رضائه وارتفاع روحه المعنوية فحسب، ولكنه أيضا يمد المتكون بدوافع جديدة تساعده على الاستمرار في التكوين إذا وجد أثرا ملموسا لهذا التكوين، ويعرف الفرد بالنتائج السلبية حتى يبحث المكون عن أسبابها ويرشد المتكون إلى طرق علاجها وإصلاحها.

ج- في التمرين و التكرار:

قد يعرف عامل عملية ما إذا قمت بها أمامه و لكن لن يستعملها إلا إذا قام بها بنفسه مرة ومرتين وثلاثا، ولن يلم بها إلا إذا أصاب و أخطأ و عرف نواحي إصابته وخطئه، لذلك لا يكفي الشرح النظري ليفهم المتكون أو يستوعب ما هو مكلف بعمله وإنما لابد أن يكمل الشرح بإعطائه الفرصة ليحرب ما يتدرب عليه.(مالكومبيل،1997،ص131)

غير أن غياث بوفلجة(2006) يرى انه هناك من أضاف عناصر أخرى تتضمنها الجوانب النفسية للتكوين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- اكتساب المهارات: والتي تتم وفق المراحل التالية:

-المرحلة المعرفية:وتتضمن:

-الملاحظة العامة: ويحصل المتعلم فيها على معلومات عامة عن المهمة وعلاقتها بالمهام الأخرى و الغاية منها وتتابع مختلف العمليات من البداية إلى النهاية.

-التركيز الذهني: وينتقل المتعلم في هذه المرحلة إلى حصر اهتماماته على مجموعة من العناصر المكونة للمهنة.

-إدراك العلاقات: وتكون نتيجة التركيز الذهني على مجموعة من العناصر وإدراك العلاقة بينها. وهنا يكون دور المدرب أو المرشد أكثر نفعا لتوضيح العلاقة بين العناصر، وذلك حتى يكتمل فهم المتكون النظري للمهنة.

-المرحلة المعرفية الحركية: وتكون عن طريق إدخال عنصر جديدي بموجبه يتم التصرف أو أداء الفعل، إضافة للتعرف على طبيعة التغيرات الناتجة عن الأداء وفهم طبيعة التغذية الراجعة لتوضيح الأخطاء والنقائص وطرق التغلب عليها.

-المرحلة الآلية: وفيها يتم القيام بالأداءات بطريقة آلية ماهرة وسريعة حيث تختفي عملية التفكير والتركيز أثناء القيام بانجاز المهام.

- مبادئ التعلم والتكوين: والتي تبني أساسا على النتائج الأساسية والتوجيهات التي توصلت لها بحوث التعلم، وعلاقتها بالتكوين وفيما يلي حصر لأهم هذه المحاور:

*- تقديم المعلومات ومراقبة تطورها.

*- دور المكون والذي يجب اختياره بعناية.

- *- خصائص المتكويين وذلك للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم وإيصال المعارف والمهارات إليهم.
- *- صيرورة التعلم والتي تتضمن عملية تطور استيعاب المعلومات، وذلك عن طريق فهم المبادئ التي تتحكم فيها.
- *- حفظ وتحويل التعلم ولمعلومات الأفراد السابقة وذلك لتحقيق سرعة في استيعاب المعلومات الجديدة. (بوفلجة غياث، 2006، ص12)

4- طرق التكوين وأشكاله:

تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف، ومن بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم واختلاف خبرات وثقافات المتكويين ثم أخيرا اختلاف تكاليف التكوين. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص98)

ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما: التكوين الفردي والتكوين الجماعي ويتم هذا الشكل من التكوين بطرق متعددة منها:

أ- التكوين أثناء العمل:

وهنا يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وبذلك يتم التكوين في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو مكان العملية التكوينية، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المكون.

ب- نقل الموظف الجديد بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:

يتم تكوين الموظف في هذه الحالة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بالمهام الكلية وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته والوقوف على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة وعادة ما تسمى هذه الطريقة بتدوير العمل.

ت- التكوين في بيئة عمل مماثلة :

ويتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات و المعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من الأماكن والآلات والتي يستخدمها العامل في العمل. هذه الطريقة تهيئ للفرد العامل نقل ما تعلمه في بيئة التكوين إلى بيئة العمل.

ث- محاضرات وعرض أفلام:

إن المحاضرات والأساليب التكوين خارج موقع العمل تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل. تعد المحاضرات من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة كلفتها و أهميتها في نقل المعارف والمعلومات في حقول المعرفة المختلفة وبصورة خاصة المعارف النظرية كالمفاهيم والمبادئ والأسس المرتبطة بالعمل.

ج- طريقة التعليم للعمل:

تعد هذه الطريقة التكوينية جزءا من برنامج التكوين الصناعي وتتضمن هذه الطريقة ثلاث خطوات هي :

- إعداد المتكون وذلك بتوجيه وإرشاده حول العمل وما يتعلق به من إجراءات.
- تقديم محاضرات نظرية للمتكون حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤديه فيها وكافة المعلومات الأساسية حول أجزاء العمل والمهام الرئيسية والثانوية فيه.
- تهيئة الفرصة للمتكون في تجريب وممارسة العمل فعليا وذلك لنقل المعارف النظرية التي تعلمها إلى واقع فعلي ويتم تعيين شخص (مشرف) لمساعدته إذا تطلب الأمر أو إذا طلب المتدرب أي مساعدة : (علي محمد علي، 1999، ص116.115)

أما عن أشكال التكوين المختلفة فلخصها صلاح الدين عبد الباقي (2002) في:

- التكوين في المراحل الأولى من التوظيف ويشمل هذا التكوين غرض التوجيه العام، التكوين التخصصي الابتدائي، والتكوين أثناء تأدية الخدمة.
- التكوين في مراحل مقدمة من التوظيف ويشمل التكوين بغرض تحديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة، أو التكوين بغرض الترفيه أو الانتقال إلى وظيفة أخرى. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص106)

5- معيقات ومشاكل التكوين:

على الرغم من الأهمية البالغة للتكوين وتطويره كوظيفة ونموه بصورة مستمرة كبرنامج إلا أن هناك العديد من المشاكل المرتبطة به والتي تعيقه في كثير من الأحيان عن تحقيق أهداف ومن هذه المشاكل نجد: (منصور فهمي، 1997، ص275)

- افتقار القادة إلى الوعي بأهميته التكوين وكذلك العاملين.
- نقص المكونين الأكفاء حيث يحتاج المكون والتكوين إلى وسائل وأدوات تساعد على التكوين الحسن وإضافة إلى الخبرة الكافية لتحقيق النجاح والفعالية.
- هذا وقد تطرق آخرون لموضوع مشاكل العملية التكوينية وهذا في النقاط الإضافية التالية:
 - إخفاء المؤسسات في تحديد احتياجات التكوين بصورة دقيقة وواضحة .
 - تجاهل رغبات المكونين عند إشراكهم في برامج التكوين.
 - اختيار طرق غير مناسبة للتكوين أو استخدام أساليب غير متطورة.
 - ضعف مستوى بعض المشاركين في برامج التكوين أو قد تكون هذه البرامج أعلى منة مستوى المشاركين وفي حالات أخرى لا تضيف تلك المعلومات شيء جديدا إلى معلوماتهم ومهاراتهم السابقة.
 - عدم وجود تخطيط سليم للتكوين وعدم إتباع أسلوب علمي في التكوين.
 - تكليف المكونين بأعمال ومهام لا تتناسب مع ميولهم وقدراتهم ولا تقسح المجال أمامهم لاستغلال المهارات والخبرات الحديثة التي اكتسبوها من التكوين.(غانم فنجان موسى، 1980، ص66)

6- الحلول المقترحة:

- لخص غانم فنجان موسى (1980) التدابير أو الحلول التي يمكن من خلالها مواجهة مشاكل و معيقات العملية التكوينية فيما يلي:
- تحديد أهداف التكوين بوضوح.

- وجود سياسة واضحة للتكوين والإعلان عن تلك السياسة للعمال وأن تعتبر جزء من السياسة العامة لإدارة القوى العاملة في المؤسسة.
- مراعاة الإدارة للمبادئ النفسية للتكوين السالفة الذكر.
- التركيز على تكوين العمال الذين يتوفر عندهم دافع التجديد والرغبة في التطوير والذين يفكرون في العمل و البناء وينطلقون إلى أداء أحسن في أعمالهم.
- تكليف العائدين من التكوين بأعمال تتطلب استخدام مفاهيم وخبرات وأساليب جديدة لإتاحة الفرص لهم لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من التكوين.
- اختيار المتكويين بعدالة من خلال إتاحة فرص متساوية لجميع العمال والراغبين في التكوين.
- وضع نظام حوافز مادية و معنوية للتكوين مثل: زيادة الرواتب وتوفير فرص الترقية للعائدين من التكوين شريطة أن يتم ذلك على أساس أدائهم المتميز بعد عودتهم من التكوين.
- اختيار مكونين أكفاء ومكافأتهم ماديا ومعنويا تقديرا لجهودهم المميزة وحثهم على الاستمرار في الاتجاه الايجابي في العمل .
- مراعاة المستوى العلمي والفني للمتكويين ورؤساء العمل للاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ برامج التكوين في المستقبل.
- أن يستمر التكوين في مصاحبة الأفراد العاملين في المؤسسة خلال حركتهم الوظيفية الأفقية و الرأسية.(غانم فنانج موسى،1980،ص66)

ثانيا: إستراتيجية التكوين:

1- ضبط وتحديد الأهداف الإستراتيجية العامة للتكوين:

إذا كان من الضروري أن يلعب التكوين دوراً جوهرياً في المنظمة فإنه يجب توجيه أنشطته لحاجات حقيقية بالنسبة للمنظمة وأفرادها، وينطوي ذلك على وجود تحديد لمهام ووظيفة التكوين باعتباره مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأولوياتها، وهو ما يعني ضمناً ضرورة حدوث توائم كامل بين مهام وأنشطة التكوين والأهداف العامة للمنظمة. (عبدالرحمان توفيق، 2005، ص17)

فالمؤسسة من أولويات السعي إلى تحسين نتائجها وأهدافها، والسعي لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة والقضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع، وأن هذه الأهداف لا تحقق إلا إذا تم ضبطها بشكل جيد وفق النقاط التالية: (عبدالرحمان توفيق، 2005، ص18)

- تحديد المهارات المتغيرة أو التقليدية أو حتى المعارف المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة والمصادر المحتملة لهذه المهارات ومعرفة ما تتضمنه من تعيين لأفراد جدد أو تنمية جهاز إداري حالي، ومن الواضح أنه لا يمكن تنفيذ ذلك بمعزل عن بقية وظيفة الأفراد أو غيرها من وظائف المؤسسة.

- تحديد الموارد المتاحة وتقييمها وكذا تحديد الطرق اللازمة لتحقيق التغيرات المطلوبة في المهارات والمعرفة والتحديد الدقيق والمقبول للنتائج المرغوبة.

- تحديد التغيرات الضمنية التي يمكن أن تطرأ على سياسة التكوين داخل المنظمة، مع توضيح دقيق لهذا التغيير.

- إن ضبط هذه التغيرات المذكورة أعلاه يعتبر أول خطوة لنجاح العمل التكوينية وبحكم أن التكوين ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة للتواصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة فإن التحليل الاستراتيجي للحاجات العامة للتكوين تسمح بتحديد الأهداف العامة المنتوجات من التكوين ومن جملة هذه الأهداف ذكر محمدمسلم (2007) ما يلي:

- تكيف أحسن مع مناصب الشغل الحالية والمستقبلية.

- تطوير الحركية داخل المؤسسة فيما بين المناصب.

- الاحتفاظ بمناصب الشغل أمام تحديات إعادة الهيكلة.

- تطوير الحالة الذهنية والعقلية بصورة شاملة.

- تطوير ثقافة المؤسسة.

- إيجاد روابط اجتماعية.
- إيجاد جو من الرضا للحاجات الفردية.
- المحافظة على مناخ اجتماعي سليم للعمل... الخ. (مجمسلم، 2007، ص94)

ويرى عبدالرحمان توفيق (2005) أن عملية التكوين يجب أن تتضمن مايلي:

- خطط تفصيلية بالتعاون مع بقية المصالح في المنظمة.
 - تنفيذ الجزء الخاص بها من العمل.
 - تقييم النتائج بشكل عام وبنفس الطريقة المتبعة في الوظائف الأخرى.
- (عبدالرحمان توفيق، 2005، ص18).

2- وضع وتحديد السياسة العامة من التكوين:

إن سياسة التكوين تتدرج ضروريا في السياسة العامة للمؤسسة والتي تشكل أو تمثل الخط التنبؤي الديناميكي المستقبلي للمؤسسة، وهذا بدوره لا يتم إلا في ظل وجود إستراتيجية واضحة. إن سياسة التكوين في المؤسسة تصب ضمنا في السياسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية وتأتي مكتوبة وموزعة في وثيقة رسمية متكونة من ثلاث محاور كبرى: (مجمسلم، 2007، ص94).

- إلى أين نتجه؟

- ما هي المبادئ التنظيمية للتكوين والتي ينبغي احترامها؟

ما هي شروط النجاح والفعالية؟

وعليه فإن ضمان فعالية سياسة التكوين مبني على مدى وفائها بحاجات معينة خاصة بالمنظمة وكذا الوفاء باحتياجات الأفراد على اختلاف مستوياتهم ما يلزم الأفراد بها بقوة، ومن هنا يجب توصيل هذه السياسة بشكل مفهوم ووفق صياغة سليمة لتؤدي مباشرة إلى تحقيق الأهداف العامة المرسومة.

2-1 جرد الحاجات و تحديد الأهداف البيداغوجية :

1- جرد الحاجات:

يمكن أن تعرف الحاجة إلى التكوين على أنها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة. (عبدالرحمانتوفيق، 2005، ص24)

من هنا فإن الحاجة إلى التكوين تبرز حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو في القدرات، وهذا النقص نحوله إلى مشكلة ينبغي حلها إذن هذا الفارق أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين.

يعتبر الحديث حسب المركز الوطني لتنمية وترقية التكوين (2006)، عن الحاجة للتكوين من الأمور الضرورية والماسة بالنسبة للمسيرين ويجب أن ننطلق من نقطة مهمة مفادها أنه لا وجود لحاجة إلا بوجود نقص، ولا نكون أمام ما يسمى بحل مشكل عن طريق التكوين وليس أمام الحاجة إلى التكوين كأساس جوهري في عملية تسيير الموارد البشرية.

وعملية جرد الحاجات هي عملية ضبط و تنظيم للمشاكل والأهداف العامة داخلاً للمؤسسة ثم بعد ذلك نتساءل هل التكوين ضروري أم لا لهذه الحالة وهل يمكن للتكوين أن يكون وسيلة لتحقيق الحل ؟ (IDPFC ' 2006'p43)

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عند تحديد و جرد الحاجات يتوجب الأخذ بعين الاعتبار بعدان أساسيان أولهما المدى الذي يمكن أن يساهم به التكوين في الحل الكلي للمشكل وهل النتائج المحققة من عملية التكوين هي أحسن البدائل المتاحة.

وثانيهما إلى من ستوكل مهمة تحديد الحاجات بمعنى آخر ضرورة ترك هذه المهمة إلى أشخاص ذوي كفاءة والقادرين على إيجاد الأسباب الحقيقية لضرورة برمجة عملية التكوين.

ب- تحديد الأهداف البيداغوجية :

إن ترجمة أو تحويل الحاجات للتكوين إلى أهداف أمر ضروري ومسألة فنية في آن واحد، فالمسؤول عن التكوين بإمكانه أن يحدد الأهداف انطلاقاً من تحليله للحاجات إلى التكوين، وهذه الأهداف تسمح بتحديد ومتابعة التطور في عملية التكوين وكذا التجزئة التي قد تعرفها.

يرى محممسلم (2007) أن هذا النوع من الأهداف يدعى بالأهداف البيداغوجية وهي تصف ما يمكن للمكون أن يكون قادراً على فعله من خلال عملية التكوين والأهداف البيداغوجية ينبغي أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هي القدرات والمعارف التي ستعمل على إكسابها للمكونين؟

- ما الذي سيكونون قادرين على فعله عند نهاية التكوين ؟

- هل يمكن التحقق مما تم اكتسابه ؟ (محمد مسلم، 2007، ص100)

وبناء على ذلك فإن المركز الوطني لتنمية وترقية التكوين (2006) يرى أن الهدف البيداغوجي هو وصف دقيق للغاية خاص بالوضعية التي ستأتي بعد نهاية عملية التكوين باعتبار أن هذه الأخيرة تناسب حاجة إلى تحسين الوضعية السابقة، وتندرج الأهداف البيداغوجية ضمن قسمين هما: (IDPFC ' 2006 'p43)

أهداف تكوين مهنية: هي تقابل النتائج المنتظرة في إطار المؤسسة ومن خلال تطبيق العمل مثل: المكون قادرا على تصليح الآلات، المكون يكون قادرا على تقييم رفقائه.
أهداف بيداغوجيا بحثه: تتمثل فيما نريد الوصول إليه عن طريق عملية التكوين وهي تندرج ضمن ثلاث مجالات:

أهداف معرفية : تتمثل فيما هو أساسي للجانب النظري .

أهداف معرفة الأداء : تخص ربط المعارف السابقة والمكتسبة بعمليات الأداء .

أهداف المعرفة النفسية: تتعلق بالسلوك والاندماج في النظام المرجعي للمؤسسة.

انطلاقا مما ذكر سابقا يمكن القول بأن الأهداف البيداغوجية هي ترجمة للحاجات إلى التكوين بحيث تسمح بتجنيد كل الموارد حول تحقيق هدف ملموس وإلى تحقق من التقدم المحرز خلال عملية التكوين إضافة إلى اعتبارها أساس لنجاح العملية التكوينية في نهاية المطاف.

2-2 بناء مخطط التكوين وصياغة البرامج التكوينية:

إن وضع مخطط التكوين عملية صعبة وضرورية للسير الحسن لعملية التكوين في المؤسسة ولكي يكون التكوين صحيح ومستمر يجب إن يستند على قواعد سليمة منها مخطط تكوين، ويعرف مخطط التكوين على أنه تطبيق لسياسة التكوين المحددة من قبل المؤسسة وكذا ترجمة للأهداف المراد تحقيقها سواء بالنسبة للأفراد أو حتى بالنسبة للمؤسسة كما يمكن أن يعرف كمجموعة من العمليات التكوينية التي تهدف بصفة عامة إلى:

- اكتساب وتنفيذ المؤهلات المهنية الضرورية.

- تحسين الأداءات الفردية و الجماعية .

- الرفع من المردودية الفردية والإنتاج في المؤسسة

- التوجه نحو تحقيق جودة عالية

فمخطط التكوين نجده على شكل وثيقة مكتوبة تحتوي على كل العمليات التكوينية المبرمجة والمرتبطة حسب المعايير الخاصة بالمؤسسة كالمصالح، الفئات المهنية، المهن وكذا خصائص وسمات العمال المعنويون بالتكوين . (Samreur,1989,p80) النسبة للمركز الوطني لتنمية وترقية التكوين (2006)، يرى أن عملية بناء مخطط التكوين تتم وفق الخطوات التالية:

أ- تحليل المعطيات:

انه لا يمكن أن تتحقق هذه المرحلة إلا بعد أن يقوم المسؤول عن بناء وإعداد مخطط لتكوين مجرد عام وشامل لكل الحاجات عن طريق المشاكل التي تعانها المؤسسة أو عن طريق ترجمة للأهداف الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ونظرا لأهمية هذه المرحلة يجب أن توكل إلى أفراد ذوي كفاءة وهنا يقوم المختص بصياغة طلبات خاصة بالتكوين، بعد أن يكون قد جمع المعطيات الضرورية الخاصة بالحاجات الحقيقية والوسائل والإمكانيات المتاحة، إضافة لحثه عن الأسباب الحقيقية وراء المشكل المطروح وهذا كله بعد التحليل الدقيق للطلب والتعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالمشكل ومدى توسعه ليخلص في النهاية إلى حقيقة مفادها أن الحاجة للتكوين هي سبب المشكل أو هي أساس الطلب .

كما تسمح هذه المرحلة أو الخطوة ب:

- تحديد الحاجات الحقيقية للتكوين.

- تحديد نوع التكوين القادر على إرضاء المتطلبات المطروحة .

- توفير كل المعلومات والمعطيات لبناء محتوى برامج التكوين، والعرض بوضوح أهداف

التعلم (التغييرات المنتظرة) نظرا لكون التكوين هو صيرورة التحول.(IDPFC ' 2006 'p43)

ب-تركيب مخطط التكوين:

إن بناء وكتابة مخطط التكوين في صياغته النهائية يعد نشاطا مركزيا،حيث انمسئول التكوين يقوم بعملية تجمع كل الحاجات والطلبات كما ترجمت إلى أهداف ويصنفها حسب المناصب والقدرات التي تتشابه.

أن مخطط التكوين يجب أن يتجاوب ومجموعة من الشرط أهمها:

- عدد الدورات والمتربصات وفترة كل دورة.

- عدد المنشطين والمكونين.
 - الثمن المخصص لهذا النوع من النفقات.
 - لتوازن بين الأنواع المختلفة لتكوين قصير، متوسط، وطويل المدى.
 - أن يكون هناك توازن بين مدة التكوين.
 - أن يكون هناك إمكانيات مادية ووسائل وأن تحدد لىفيات التنظيم.
- إن عملية بناء مخطط التكوين حسب المركز الوطني لتنمية وترقية التكوين (2006) تتطلب إضافة إلى ما تم ذكره سابقا من جرد للحاجات وتحليل للمعطيات المختلفة والتي يقتضيها الوضع، توفر الخطوات التالية :

تقييم المتكويين: إذا على مسئول التكوين أن يقوم بتقييم المستوى الحالي للمتكويين لكي يقيس الفارق الذي يفصلهم عن الحالة المنتظرة وكذا لكي نحدد مدى تطوير المعارف التي سيكتسبونها وهذا من شأنه أيضا أن يساعد في بناء مجموعات التكوينات المتوازية.

- تجزئة مضمون التكوين: انطلاقا من المستوى الحالي للأفراد المعنيون بالتكوين والأهداف الموضوعية نحدد محتويات التكوين، وطبقا لمحتويات التكوين نقوم بترتيبها لإعداد البرامج البداغوجية الملائم، وعلى هذا الأساس نقسم كل المحتويات بالبرامج التي تتضمنها إلى ونبرات تكوين بحيث يختار مسئول التكوين الطريقة التقنية وركائز العملية التعليمية، والوسائل والموارد التي يحتاجها المتكويين لاكتساب كل المعارف.

- اختيار المنشطين: إذا لم تتوفر الكفاءات المكونة للأفراد داخل المؤسسة تلجأ المؤسسة إلى منشطين من خارج المؤسسة، إن الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في المنشط تكون على حسب محتويات العملية التكوينية والأهداف المرسومة وشكل التنظيمي للتكوين والتجربة المهنية والبيداغوجية.

- اختيار الطرق البيداغوجية: من المفترض أن تكون الطرق والتقنيات البيداغوجية معروفة من طرف المنشطين وفي حال حدوث العكس توجب تكوينهم في هذا المجال.

يجب أن تتفق الطرق البيداغوجية وسمات المتكون والمكون ويجب أن تعود بالفائدة على العامل لكي يبدي نوع من التعاون والاندماج في العملية التكوينية ولكي تكون هذه الطرق ذات فائدة يجب أن تؤدي إلى:

- اكتساب معارف ومفاهيم جديدة.
- اشتراك المتكون في عملية التكوين وتبادل الاتصال بين المنشط من جهة ومختلف الزملاء من جهة أخرى.

- التحسيس بضرورة وأهمية العملية التكوينية .
- تمكين الفرد من استعمال ما اكتسبه من معارف ومهارات في تقويم نشاطه وأدائه.
- دعم الإحساس بالرضا للمكون والإقناع بعدم هدر الوقت.

-فحص وإقرار مخطط التكوين:عندما يتم بناء مشروع مخطط التكوين تقويم لجنة متخصصة بفحصه من ناحية الشكل والمضمون وتتشكل عموما هذه اللجنة من أفراد مختصين يتواجدون بمديرية أو مصلحة الموارد البشرية ليتم تحويله فيما بعد إلى المديرية العامة للمؤسسة لاتخاذ القرار النهائي بشأنه أي قرار التنفيذ أو التأجيل أو الإلغاء وهذا الأخير نادرة جدا بعد ذلك يتم تطبيقه طبقا للإجراءات المتفق عليها من طرف الممثلين المختصين تجدر الإشارة هنا إلى لجنة التكوين هي مجموعة من الأفراد تضم ممثل عن كل مديرية في المؤسسة ومسئول التكوين للمؤسسة هو الذي يتولى مهمة تنشيط ورئاسة المجموعة .

خلال انجاز التكوينات المبرمجة في مخطط التكوين المنشطون مجبرون دوريا على تقديم نتائج العمليات التكوينية مع المؤشرات المرصودة، هكذا يمكن تحليل الفارق بين التنبؤ والإنجاز.

- كما يسمح حتما بوضع التعديلات المطلوبة من أجل تحقيق فعالية أكبر، إضافة إلى ذلك فإن المنشطين مجبرين على تقديم الحصيلة النهائية لنتائج الدورة وهي تضم نوعين: حصيلة النتائج الرقمية: (Bilan quantitatif) ويتعلق بالإحصاءات. حصيلة النتائج النوعية: (Bilan qualitatif) ويتعلق الأمر هنا بالفعالية ومدى تحقيق الأهداف. (IDPFC' 2006 'p47)

2-3 متابعة الإنجاز لمخطط التكوين:

المتابعة هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل التكوين إلى حالة عمل، والبحث عن توازن جديد في نسق المكونين والتكوين عامة، إن عملية مراقبة المعارف خلال التكوين لا تدخل في إطار المتابعة ولكي تعطي معلومات تستغل في عملية المتابعة. والمتابعة هي عملية التشخيص بالمعنى الحسابي والرقمي للكلمة وهذه الطريقة تتأتى بالإجابة عن أسئلة مختلفة منه:

- ما هي نسبة إنجاز المخطط بالنسبة لما كان متوقعا ؟
- أين نحن الآن من الميزانية المخصصة لهذا التكوين ؟
- ما هي تكاليف اليوم الواحد للمكون الداخلي والخارجي ؟
- ما هو عدد ساعات التكوين بالنسبة لساعات العمل ؟
- ما هي نسبة الغيابات في التكوين؟ (Samreur,1989,p69)

يرى المركز الوطني لتنمية وترقية التكوين (2006) أن متابعة عملية التكوين تدخل في مهام المسؤولين عن التكوين يعنى مسئول المؤسسة والمشرفين على العمال المتكونين. إن التكوين يكون نتيجة لعدم التوازن، ولكي لا يوصلنا هو الآخر لحالة عدم توازن أخرى يجب معالجتها ومتابعته بطريقة جيدة وسليمة، لتعديل المحيط للمكونين من تنظيم، وتقديم توجيهات، وتحسين طرق وتقنيات التكوين... إلخ وذلك كله من أجل الرفع من مستوى العمل والأداء.

إن متابعة عمليات التكوين لها هدف العودة إلى حالة جيدة من التوازن باستعمال صحيح للقدرات الجيدة المكتسبة من طرف المكونين فمسئول التكوين ومساعدوه يلعبون دورا بارزا في تعديل المناصب والمهام وتكيفها مع الفرد، وقد يشمل التعديل أيضا إدخال تغييرات ضرورية في

وسائل وطرق العمل لدى المكون في منصب عمله وذلك لتسهيل معرفة أدائه مما يجعل التكوين أكثر تفاعلا مع العمل والمنصب بالإضافة إلى :

- * مراجعة محتوى و مسؤوليات بعض مناصب العمل .
- * تكيف العامل المكون ببعض الهامات والمسؤوليات (جعل التنظيم مرنا)
- * تغيير طريقة اتخاذ القرار .
- * تغيير نظام التقويم للأفراد والمهام . (IDPFC' 2006 'p48)

2-4-تقويم العمليات التكوينية:

كما يرى ايضا المركز الوطني لتنمية و ترقية التكوين (2006) أن التقويم هو الصيرورة التي تعطى قيمة لبرامج التكوين وتسمح بإعلامنا عن مدى تحقيق الأهداف وللتقويم دور أساسي هو السماح لمنظم التكوين بإدخال التصحيحات الملائمة للبرامج المطبقة أو المستقبلية. إن تقويم موجه أكثر استيعاب محتويات برنامج التكوين (الاستيعاب وكيفية التركيب من طرف المكونين) فالتكوين في قاعة التكوين غير كافي إذ من الضروري القيام بتقويمالمكونين في مناصب عملهم لتأكد من أنهم قادرين على تحسين أدائهم بعدالتكوين. - يرى محمديرمسلم(2007) أن هناك أشكال مختلفة من التقويم بذكر منها:

-التقويم مباشرة بعد الانتهاء من التكوين الساخن:

وهو قياس ما يشعر به المكونون ,و درجة رضائهم عن الدورة التكوينية وقد يتم ذلك من خلال مناقشة مفتوحة أو من خلال استمارة أو معا وتطرح الأسئلة حول مضمون أو المحتوى وحول الطريقة المستعملة وكذا التقنيات كما تطرح أسئلة أخرى حول كيفية تنشيط الدورة وحول سلوك المكون أو المنشط وأيضا حول درجة الإستيعاب وحول الظروف المادية والمناخ العام الذي تمت فيه الدورة أو التبرص .

هذا التكوين قد يجريه منشط التكوين أو ممثل المؤسسة ويمكن تنظيم هذا التقويم في مجموعات أو قد يكون مكتوبا من طرف المكون (فردى) في شكل إجابات، وتقويمات المكونين تكون سريعة في إطار التكوين الخارجي فهذا التكوين يكون مفيدا أكثر لهياكل المؤسسة وكيفية الاستفادة من نتائج التقويم .

-التقويم بعد نهاية التكوين "البارد":

يجرى هذا النوع من التقويم بعد نهاية التكوين ببضع أسابيع ويعد أكثر فائدة من التقويم بعد نهاية التكوين "الساخن" والأسئلة المطروحة في هذا الأخير يمكن إعادة طرحها ولكن يجب دراسة الأسئلة دراسة دقيقة لتحصل على معلومات خاصة ب: - تطبيق المعلومات المكتسبة عند التكوين.

- نوعية المتابعة المقدمة من قبل المسؤولين.
 - ظروف العمل الجديدة التي وضعت للمكونين.
 - نتائج التكوين .
- ولمعرفة أن الأهداف التي تحققت يجب مقارنة نتائج هذا التقييم بنتائج التقييم الذي تم إجراءه قبل التكوين وإذا لم تتحقق الأهداف علينا أن نبحث عن الأسباب. (محمد مسلم، 2007، ص 113-112).

-تقويم للأهداف العامة المرسومة:

ذكر بأن إستراتيجية التكوين تتضمن أهداف عامة يتوجب في آخر المطاف التأكد من مدى تحقيقها، وهذا التأكد يقول محمد مسلم (2007) لا يكون إلا عن طريق أدوات تقويم سليمة ومن هذه الأدوات:

- الاستمارات المختلفة المحتوى
- ملاحظة الميدان.
- التشخيص ومقارنة التكلفة.
- تحليل التقدم والملاحظ حول ببعض المؤشرات. (محمد مسلم، 2007 ، ص 115)
- يرى أيضا المركز الوطني لتنمية وترقية التكوين (2006)، أن التقييم للأهداف العامة لا يكون له معنى إلا إذا كانت الأهداف التي تم قياسها قد تحددت من قبل، وبهذا يكون التقييم ملائما ومفيدا، وأنواع الأهداف التي يجب تقويمها هي:
- أهداف التكوين.
- الأهداف النهائية.

3-تقويم أهداف التكوين:

يقع هذا النوع من التقييم تحت مسؤولية المسير (Manager) بمساعدة إطار مختص في التكوين وفي هذه الحالة نقوم بتقويم التكوين ومتابعة وقياس نتائج مشاركة كل من: المكونون،المسيرون، المكونين.إن هذا القياس للتقويم يخص بالدرجة الأولى السلوكات الملاحظة مباشرة عند المتكون في منصب عمله.

-هل كان يقوم بأشياء لم يكن يقوم بها من قبل ؟
-هل يقوم بأشياء أحسن مما كان يقوم بها من قبل؟
-لا يقوم بما كان يقوم به من قبل لأن ذلك غير مفيد ومضر
إن قياس أهداف التكوين هو سند لأي تغيير، وهو بأثر في سلوك المتكون التسلسل الإداري
والمكنون.

-تقويم الأهداف النهائية:

عامة عملية التكوين تسجل في مخطط يحتوى على أهداف نهائية لذا يتوجب علينا أن نتأكد
من أنها تحققت، زيادة على ذلك فإن عملية تقويم المتكونين يسمح بقياس النتائج لمجموعة
التغيرات المنتظرة في وحدة العمل والمؤسسة.
يكون هذا النوع من القياس بعد مرور فترة طويلة من نهاية التكوين عندما يكون كل الأفراد
قد تم تكوينهم وتمكن السلطة الإدارية من أداء دورها في تطبيق محتوى ومضمون العملية التكوينية.
يمكن إنجاز هذا النوع من التقويم عن طريق ملاحظة : بعض خصائص الإنتاج وتضم
الإنجاز -رقم الأعمال -احترام متطلبات الزبون... المؤثرات الاقتصادية (حساب عوائد
الاستثمار...) المؤشرات الاجتماعية (نسبة حوادث العمل،نسبة المناصب الخاضعة للترقية الداخلية
...الخ).

- عامة، ونظرا لثمن التقويم،فإن اللجوء لتقويم معمق مرتبط حتما بخصائص اقتصادية أو
إستراتيجية لعمليات التكوين المطورة،وهذا يتلاءم بالضرورة وعمليات التكوين المتوسطة أو الطويلة
المدى،فهذا التقويم معمق ويساهم في تحديد النتائج المحققة من الخطط الإستراتيجية المرسومة
وبالتالي التحقق من الفاعلية وتأكيدا وإلا اكتشاف العيوب والسعي لتحقيق الإصلاحات
الملائمة (5.3-51،2006،pidPFC)

ثالثا: إستراتيجية التكوين بمؤسسة سونطراك.

1 - المحددات العامة لإستراتيجية التكوين في المؤسسة :

يفرض لإطار العالمي التنافسي على المؤسسات أن تتحكم في كمية الموارد البشرية والتخطيط لها وفق خطط سلمية وواضحة بالإضافة إلى التسيير السليم والإستراتيجي للمناصب الحالية وتلك التي ستكون في الغد.

ومن هنا فإن تحديد الحاجات الخاصة بالمناصب والتكوين الملائم يجب أن تكون على مستوى البعد العالمي وبالتالي فإن تحديد أنضمه التسيير والإدارة العليا للمؤسسة يجب أن يكون من خلال الاتجاهات الإستراتيجية المحددة على المدى المتوسط وللطويل .
إن خطط التكوين المعتمدة على مستوى مؤسسة ذات بعد عالمي مثل سونا طراك يجب أن يكون مرتكزا على تشخيص القدرات التي تم استيفائها من كل منصب عمل حقيقي واقتراضي وبالموازاة مع نشاطها وأهدافها العامة والمستقبلي ومن الإستراتيجيات التكوينية للمؤسسة ما يلي:

-التخصص والتمهين في المناصب القاعدية:

ويتضمن هذا العنصر إدماج تقنيات جديدة وهذه الأخيرة من شأنها أن تدخل حاجات جديدة للقدرات والتكفل بالحاجات المستقبلية هي الأخرى تتطلب مجهودات تكوين، خاصة في ميدان النشاط الخاص بالمؤسسة وهو:

- التحويل.
- البتر وكمياء والتكرير.

- تحضير البدلاء للمناصب:

إن تحضير فئة إطارات ذات كفاءة وقدرة لشغل مناصب إستراتيجية وحساسة داخل المؤسسة ليس بالشيء السهل ولكن تتطلب العملية الكثير من العناية عن طريقمرافقتها بتكوينات ملائمة وتصحيح أوجه القصور وتعزيز مواطن القوة،لبرامج التكوين تسمح للإطارات ب:

- دعم قدراتهم التسييرية.
- تطوير قدراتهم في مجال الاتصال والتسيير وتحسين إمكانياتهم في الإصغاء،التفاوض، تنشيط المجموعات وخاصة تقدير الأداء.
- اكتساب تقنيات وتوجيه الأهداف.

- تطوير القدرات التسييرية: وتتضمن مايلي:

التكفل بحالات التغيير الدائم وبالأخص فيما يتعلق بالمجال الثقافي وذلك يكون بتطوير عمليات التكوين التسييرية المختلفة والمقدمة لكل المسيرين في المجالات التالية:

*التسيير الإستراتيجي.

*التسيير العلمي.

*تسيير المشروع

*الاتصال التسييري.

*تطوير القدرات التسييرية للمسؤولين الذين تم انتقاءهم في إطار منحة عمل (d'emploi

.(Bourse

- الاحتراف في المهن القائمة:

ويكون ذلك بتطوير مستوى المؤهلات في المهن القائمة وهذا بدوره يسمح للأفراد بالتحكم أكثر في مهامهم وبالأخص في ميدان الموارد البشرية، والعلاقات القانونية (العلاقات الدولية)، المعاملات والتبادلات البترولية المالية، تسيير الأخطار، التخصيص... إلخ

- تطوير القدرات في ميدان السلامة و الصحة الصناعية :

إن تطبيق سياسة الصحة و السلامة الصناعية تتطلب مرافقتها بعملية التكوين وذاكوفق معايير(قواميس)،والهدف من هذا كله هو إعطاء الأفراد قدرات وإكسابهم سلوكيات ملائمة أثناء تطبيقهم لمهامهم فالسلامة الصناعية تتطلب تطوير مؤهلات الفرد عن طريق تكوينات هادفة.

مرافقة الموظفين الجدد: ويتضمن التكوين إدماج الفرد العامل في مؤسسة عن طريق:

- تسهيل الإدماج للموظفين الجدد وتقبلهم داخل المؤسسة

-

التعرف على المؤسسة وعلى محيطها

- اكتسابهم لقيم وتعرفهم على ثقافة المؤسسة.

2- معطيات سياسية التكوين لمؤسسة سوناطراك:

تطبق المؤسسة بشكل ملموس ومستمر لبرامج محددة من شأنها أن تحقق أقصى أداء وكفاءة وذلك كله بالاستناد على أفراد ذو كفاءة ومؤهلات وقدرات فمعطيات التكوين على مستوى المؤسسة يصيب في قالب تحقيق أحسن كفاءة وفعالية بناءا على معطيات الوضع الراهن والمتطلبات المستقبلية وفيما يلي توضيح لأهم هذه المعطيات.

2-1 أهداف سياسة التكوين:

أ- **تطوير المهن:** يجب اعتبار التكوين كوسيلة لتحقيق الهدف، وليس غاية في حد ذاتها فهو يمثل استمرارا يعطى نتائج بتحسين مؤهلات الأفراد وجعلهم أكثر كفاءة في مناصب عملهم وتحضيرهم لشغل مناصب جديدة حتى يكون للمؤسسة الأشخاص الملائمين في الوقت الملائم فمؤسسة سوناطراك تجد في التكوين:

- وسيلة لخدمة وتطوير الموارد البشرية وذلك بتطوير مساهم المهني وتحقيق حاجات المؤسسة

- وسيلة التطوير المهني والذي يبقى الهدف القاعدي للسياسة عن طريق تحقيق تكييف مستمر بين متطلبات المنصب وسلوك ومؤهلات الفرد.

- وسيلة لتقديم تكوينات في مهن قاعدية للمؤسسة وفي ميدان إستراتيجية والتي تمس بالدرجة الأولى النخبة من الموارد البشرية، أي الأفراد ذوي الكفاءة العالية في المؤسسة.

ب- **التفتح على الخارج وعلي التطور التكنولوجي:** التكوين يجب أن يكون متفتحا باستمرار على الخارج وأن يتجاوب مع ما هو جديد سواء علي مستوى الوطن أو العالم وذلك لا يكون إلا عن طريق إقامة علاقات متميزة مع مراكز التكوين المعتمدة كالجامعات، الثانويات، مراكز التكوين المهني، والهيكل ذات النشاط الموازي والمماثل لنشاط المؤسسة.

ج- **تحويل التكنولوجيا:** يجب علي المؤسسة أن تطور عمليات التكوين لتشجيع التحول التكنولوجي وهذا عن طريق العملاء (زبائن، مقاولين، الشركات المختصة في المساعدة التقنية، هياكل التكوين، جمعيات ...) وهذا كله في الميدان التي تهم المؤسسة.

د- تطوير ثقافة المؤسسة: يجب على المؤسسة تطوير عمليات التكوين لتقوية ثقافة المؤسسة وذلك عن طريق:

- *تأسس جماعات من شأنها تعزيز طرق ووسائل تنمية علاقات العمل.
- *تعميم الطرق والمعايير المعتمدة على مستوى السلوكيات، وتشجيع تأسيس إرث متجانس من القيم قادر علي تقوية تناسق المجموعة وتدعيم إحساس الانتماء في المؤسسة.

2-2 طرق التكوين في المؤسسة: إن انجاز وتحقيق سياسة التكوين تتطلب أشكال مختلفة من التكوين وذلك علي حسب الحالة، ومن أنواع التكوين ما يلي:

-التكوين قبل التوظيف: إن سياسة التكوين والانتقاء مندمجتان وذلك كله للسماح باختيار أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم في المؤسسة وعليه يتوجب علي المؤسسة أن تكون في اتصال دائم مع الأنظمة التربوية (ثانويات، معاهد تعليم عالي ...)، هذه التسهيلات المعتمدة تكون على شكل تربيصات تطبيقية وتوفير الوثائق اللازمة، إضافة إلي ضمان المصاريف المادية لهذه العمليات من طرف المؤسسة (مطعم - نقل ...) ومن هنا يتم اختيار العناصر الفعالة والجيدة التي يمكن أن توظف على أساس تربيص لشغله منصب عمل لأول مرة ومن هنا يتم اختيار العناصر الفعالة والجيدة التي يمكن أن توظف على أساس تربيص لشغله منصب عمل لأول مرة.

-تكوين الاندماج أو وضع في حالة عمل (Induction):

الموظفون الجدد يجب أن يمروا بمرحلة الإدماج في المؤسسة ليتم تثبيتهم في المنصب وهذا مرتبط بالنتائج المتحصل عليها خلال هذه الفترة والطرق التفصيلية لهذه المرحلة محددة في وثيقة تعرف بسياسة الاندماج تعرف بسياسة (Politique d'induction)

تكوين التكيف: هي دورات تكوينية الهدف منها تحسين المؤهلات الحالية بالنسبة للمعارف الجديدة في مجالات المعرفة، والفعل والجانب الوجداني وهذا النوع من التكوينات يمس عدة ميادين لها علاقة بمتطلبات المناصب الحالية أو تهدف إلي التحضير لمناصب عمل أكثر تعقداً.

تعليم اللغات: هذه العمليات تهدف إلي اكتساب مفردات ومعارف قاعدية متعلقة بالمنصب. إعادة تأهيل مهني: يدوم عدة أسابيع والهدف من هذه العمليات هو إكساب الفرد قدرات لشغل مناصب عمل تتطلب مهارات مختلفة عن تلك التي يتضمنها المنصب الأول من نفس المستوي.

-**تكوين الممونين Fournisseur**: ويندرج في إطار العقود المبرمة من طرف المؤسسة فعند شراء آلات يتطلب ذلك تأهيل خاص لاستعمالها حيث يتضمن العقد المبرم جانب خاص بالتكوين بحيث تحدد طبيعة التكوين ومدته ومكان إجرائه، عدد الأفراد المعنويين، وظروف التكفل.
- **تكوين المتكويين**: إن تكوين المتكويين يطبق بالطريقة التالية:

أ- **فعل الفعل Faire faire**: في هذه المرحلة الأولية يجب أن نتعامل مع الهياكل الخارجية (وطنية أو أجنبية) وذلك للقيام بتكوين الأفراد في كل مجالات التكوين الممكنة.
ب - **فعل مع Faire avec**: بعد تكوين المتكويين عليهم القيام بتكوين مجموعة أكبر من الأفراد على ما قاموا به من تكوينات من قبل (أي تكوين متكويين آخرين).
هذه المرحلة قد تقوم بمساعدة من هياكل خارجية سواء في إعطاء الدروس أو في التحضير البيداغوجي .

ج- **الفعل بالخصوصية Faire en propre**: ومن هنا يقوم المتكويين بتكوين أفراد آخرين بطريقة حرة والهدف من تكوين المتكويين هو انتقالية المؤسسة وضمان تعويض المناصب في أحسن الظروف.

2-3 أشكال التكوين: تتبنى مؤسسة سوناطراك شكلين من التكوين هما الطويل والقصير المدى.

أ- **التكوينات قصيرة المدى**: كل تكوين لا يزيد عن 56 شهر مستمرة يندرج ضمن التكوينات قصيرة المدى والتكوينات القصيرة المدى هدفها تحسين مستوى الأداء المهني للأفراد بتكليفهم مع متطلبات المناصب المشغولة أو التي ستستغل لتحقيق الأهداف العملية.
ويتجلى هذا الشكل من التكوين في أنواع مختلفة، وتنجز أغلبها في مراكز المؤسسة، وإلا فخارج المؤسسة .

إن عملية التكوين هنا تكون عن طريق:

الملتقيات: هي دورات التكوين تتضمن تبادل للمعلومات والتجارب على موضوعات متنوعة ومن مميزات هذه التكوينات أنها ثرية بالمعارف وأن هدف هذه التكوينات هو تحسين المؤهلات الحالية باكتساب معارف جديدة .

التلقين لأسابيع متعددة ومتقطعة: هدف هذا النوع من الدورات التكوينية هو تحسين المؤهلات الحالية بالنسبة للمعارف الجديدة في المجالات المعرفية، العلمية، الوجدانية، ويرتبط هذا

الشكل من التكوين بالميادين التي لها علاقة مع متطلبات المنصب الحالي أو التي تهدف إلي التحضير لمنصب عمل معقد عالي أو مساوي .

تكوين منقطع (أسبوع أو أسبوعين /شهر مثل DPGS):هي عمليات تكوين من نوع أكاديمي تهدف إلي تقديم شهادات معترف بها من طرف النظام التربوي الوطني في ميادين مهمة للمؤسسة .

إن الانتقال لهذا النوع من التكوينات يشترط مستوى أكاديمي يتماشى والأداء وقوة استحقاق الأفراد بحيث يقوم المسؤولون الإداريون باقتراح مواضيع على المترشحين على حسب متطلبات المنصب المشغول أو الذي سيشغل بعد المرور بالمقابلة السنوية للتقييم.

ب-التكوينات الطويلة المدى:تعتبر كل عملية تكوينية تساوي أو تزيد مدتها الإجمالية عن ستة 06 أشهر بتكوين طويل المدى. التكوينات طويلة المدى هدفها إنتاج سلوكيات جديدة مرفقة بشهادات وهي تمثل استثمار مهم من قبل المؤسسة التي تنتظر عوائده ويسمح أيضا هذا النوع من التكوين بالتطوير الفردي للعمال ذوي القدرات ويمكنهم من الارتقاء وفقا لخطط المسار المهني وحاجات المؤسسة.

ويتضمن هذا الشكل من التكوين :

تكوين داخلي مؤهل: هي تكوينات مسجلة في مخطط المؤسسة وتسمح باكتساب مؤهلات وقدرات جديدة للمشاركين بحيث نجدها في إطار التطوير الفردي للعمال مع عودة الاستثمار للمؤسسة.

-تكوين خارجي بشهادات: هي الأخرى تكون مسجلة في مخطط المؤسسة وهي تسمح باكتساب معارف جديدة مع الحصول علي شهادة ونجدها في إطار التطوير الفردي للعمال،إن الانتقال إلي هذا النوع من التكوينات يشترط وجود مستوى أكاديمي وتوفر القدرة والاستحقاق للعمال إضافة إلي ذلك فإن المسؤولين هم الذين يقترحون مواد التعلم للمترشحين من خلال التطابق بين ملمح المنصب ومتطلبات المنصب المشغول أو الذي سيشغلونه بعد مقابلة التقييم.

-تكوين عن طريق الانتداب Détachement:يكون عن طريق التحاق الفرد بمؤسسة تكوينية للحصول علي شهادة عليا مع احتفاظه بحقوقه المالية داخل المؤسسة المرسله وهو يدخل ضمن التكوينات طويلة المدى وهذا النوع من التكوين يجب أن يكون مسجل في الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة.

-وتجدر الإشارة هنا أن العمال الذي تحصلوا على تكوين طويل المدى بشهادة يتوجب عليهم أن يكونوا في خدمة المؤسسة هذه تساوي أو تفوق مدة التكوين وهذه المدة لا يجب أن تكون أقل من سنتين.

2-4- هياكل التكوين:

-مراكز التكوين في المؤسسة: إن مراكز التكوين التابعة للمؤسسة معتمدة من طرف مديرية تسيير الموارد البشرية، هذا الاعتماد متحصل عليه من خلال وجود مصلحة مختصة بالتكوين إضافة إلي وجود تكوين بيداغوجي للمكونين و تثبيتهم في مناصبهم، فهذه المصلحة توكل إليها مهمة التصديق على برامج التكوين في المؤسسة ودراسة الملفات البيداغوجية وأيضاً إجراءات التقييم لمختلف التكوينات.

- مراكز التكوين في الجزائر: هي تتجلى في اتفاقيات ما بين المؤسسة و هياكل تكوين وطنية قد تكون هذه الهياكل عامة أو هياكل خاصة بحيث تجسد هذه التكوينات علاقة وشركات من أجل تحقيق الأهداف التكوينية إضافة لدور مصالح التكوين للمؤسسة والتي تتولي مسؤولية تقييم البرامج والطرق البيداغوجية للمكونين ووسائل التكوين ثم تقوم بإبلاغ مديرية الموارد البشرية بالنتائج بواسطة تقرير شامل يتضمن العناصر المذكورة أعلاه. وقائمة المراكز والهياكل المعتمدة من طرف المؤسسة تكون منشورة بصورة منتظمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

-مراكز التكوين في الخارج: يقوم هذا النوع من التكوين استناداً علي علاقات الشراكة والمشاركة في إنجاز أهداف التكوين بالاعتماد على مكونين وهياكل أجنبية ويجب أن تعلم مديرية الموارد البشرية بالنتائج بصورة منتظمة.

إن العلاقات مع الهياكل في الخارج يجب أن تكون قائمة بناءاً علي اتفاقيات وأن تكون هذه المراكز مقبولة من طرف السلطات التربوية لبلدهم وان تكون لها سيرة تربوية ايجابية. إن عملية البحث للتكوين في الخارج لا يمكن أن تجري إلا إذا كانت أنواع التكوينات غير متوفرة في الجزائر وتتم هذه التكوينات عن طريق ملتقيات أو دورات تكوينية وتزود مصلحة تسيير الموارد البشرية بكل الوثائق المطلوبة.

3-سيرورة التحضير لتعويض المناصب العليا:

إن عملية التحضير للتعويض المناصب العليا تتضمن أهداف مختلفة منها تطوير كل العوامل الحساسة في مؤسسة سوناطراك والتي من شأنها أن ترفع الأداء وتعزز المنافسة إضافة

إلى ضمان الصعود لشغل مناصب عليا بدون انقطاع والذي من شأنه أن يرفع من قيمته ومستوى المؤسسة.

ضمن عملية التحضير هذه جملة من المبادئ نذكر منها:

- تحديد المناصب الحساسة والتي تتمثل جوهر الإدارة العليا والتي لها الأثر المباشر على أداء المؤسسة

- تحديد الكفاءات التي يمكن ترشيحها للصعود لشغل هذه المناصب الحساسة وفوق مستويين الأول والثاني.

- تدخل الإدارة العليا المعنية وتطبيقها لمختلف المراحل المستهدفة في الصيرورة من تعداد الكفاءات ثم انتقاء أحسن ثلاث مرشحين لشغل المنصب الحساس .

- إن عملية التحضير لتعويض الكفاءات بالنسبة للمناصب العليا تتطلب استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والتي من شأنها أن تتجح عملية الانتقاء للكفاءات ونذكر منها:

- مرجعيات المناصب الحساسة والتي من شأنها أن توضح الأدوار والمهام.

- مرجعيات قدرات المناصب الحساسة.

- بطاقة القدرات المكتسبة لتحديد اتجاهات التقدم.

- مخطط التطوير الفردي للقدرات لشغل المناصب الحساسة (تتضمن التكوين، المتابعة، تبادل الخبرة الحركية... الخ)

- مخطط تعاقب إدماج الكفاءات المرشحة لشغل المنصب الحساسة على المدى الطويل والمتوسط

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأطراف الفاعلة في تطبيق وإنجاح الصيرورة وتشمل هذه الأطراف.

- الإدارة العليا العملية لتحديد والتصديق على المناصب الحساسة.

- الإدارة العليا الجوارية لانتقاء المرشحين للترقية والتقدم في المناصب الحساسة.

- مسئول الموارد البشرية للتصديق على مختلف مراحل الصيرورة.

- المديرية الرابطة بين مجموعة الموارد البشرية والمكلفة بتوجيه وقيادة تطبيق الصيرورة وتحدد

مجهودات كل هذه الأطراف بهدف إعادة وإنجاز مخطط من شأنه تطوير القدرات والكفاءات وفق العناصر التالية.

- إنجاز برامج تكوين مكيفة والحاجات وذلك بتجنيد كل المعاهد المختصة.

- وضع قاعدة تكوين موحدة لإكساب قدرات الإدارة العليا مع الأخذ بعين الاعتبار:

البعد الإنساني: بخلق الظروف الملائمة لتجنيد كل الطاقات وإنجاح الفرق والمشاركين.
البعد التنظيمي: والذي من شأنه أن يساعد في نجاح مشاريع المؤسسة المعقدة وتسهيل عملية تحركها.

البعد الاقتصادي: يساعد في نجاح مشاريع المؤسسة بالتحكم في مختلف العمليات المالية.
البعد الفردي (الشخصي): تتحلي من خلال تطوير الكفاءات والقدرات الفردية ووضع أبعاد إستراتيجية للكفاءات والإطارات المسيرة من أجل إعداد وتطبيق الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة.

4- تقييم عام لكل عناصر العمليات التكوينية:

يعتبر التكوين استثمار للعمليات لا يمكن الانطلاق فيه إلا بعد دراسته دراسة دقيقة لتحديد فائدته ولتحديد الشروط الواضحة لتطبيقه بما تتضمنه من معارف علمية وعملية ووجدانية وعملية التكوين يجب أن يتم تصديقها في الميدان عن طريق تقويم يجريه المسؤول السلمي للأفراد المتكونة ويمكن تحديد مجالات استعمال نتائج التقويم للتكوين باعتباره أساس لمعرفة مدى تحقق الأهداف ودرجة نجاح العملية التكوينية المعتمدة في المؤسسة على النحو التالي:

- احتياجات العامل:

- معرفة ما يفكر فيه المسؤول من حيث المردود.
- معرفة الأهداف التي سيحققها في المستقبل.
- معرفة ومناقشة إمكانية تقدمه.
- معرفة نوع التكوين الإضافي الذي هو في حاجة إليه.

- احتياجات المسئول :

- معرفة مردود كل عامل من عماله.
- تقديم التوجيهات لموظفيه و إطاراته

- احتياجات برامج تسيير الموارد البشرية:

- سهولة التعيينات وتغيير المناصب.
- إعداد برامج الترقية والتقدم في المناصب العليا والحساسة.
- إعداد برامج التكوين الإضافية.

معرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة ومدى ترقيتها.

-احتياجات التنظيم:

مدي تحقيق الأهداف العامة من التكوين.

صياغة أهداف تنموية أخرى.

القدرة على تجديد المناصب ومراجعتها.

مراجعة الخطط وتصحيحها.

-إن مؤسسة ذات نشاط كبير ومعقد مثل سوناطراك تعتمد أشكال مختلفة من التكوين بهدف تحقيق أهداف عامة وترجمة الخطط المرسومة بحيث تعد المصالح المسؤولة عن التكوين تقارير محددة مسبقا من طرف مديرية تسيير الموارد البشرية وتتضمن هذه التقارير حصيلة نتائج انجاز عمليات التكوين وهي تدرس النقاط التالية:

أ-مراكز التكوين : هي تتضمن كل المعطيات الإحصائية لاستعمال القرارات البيداغوجية والأجهزة وكذا مراكز التكوين المعتمد في العمليات التكوينية.

ب-المصاريف: تتضمن كل المعطيات المالية المتعلقة بمصاريف التكوين.

ج-الأداء: هي تتضمن تقييم للمعطيات النوعية علي حصيلة الأداءات عن طريقعملية التكوين وذلك بوضع علاقة ما بين الحالة قبل والحالة بعد التكوين باستعمال مؤشرات قابلة للقياس.

د-تقرير تطبيق التكوين (تتضمن التوصيات والتحسينات المقترحة):

تحدد هذه التقارير ظروف إنجاز عمليات التكوين مع تقييم نوعي وكمي ويجب أنيتضمن توصيات ناتجة من تجربة تطبيق مخطط التكوين بهدف تصحيح الأخطاءواستيعاب التغيرات الجديدة.

الخلاصة:

إن تحديد الحاجات التكوينية هي نقطة البدء في التعرف على صيرورة التكوين وهو بمثابة البحث عن متطلبات يجب تلبيتها وتحقيق إشباعها، والتعرف على الحاجات التكوينية يحدد التوازن بين المطالب والسياسات والاستراتيجيات المشتركة والمتطلبات الفردية والتنظيمية. كما أن التكوين المهني هو عملية تعلم وتعليم تمكن الأفراد من إتقان مهنتهم، و التكيف مع ظروف العمل، والتكوين المهني بكافة صورته وفي مجالاته المختلفة تتيح الفرصة لكل فرد أن يرتفع مستواه المهني في جميع المجالات التي تخص منصبه. إن تكوين الفرد أصبح يحتل مكانة خاصة في إستراتيجية المؤسسات الصناعية مثل مؤسسة سوناطراك وهي تخدم الأهداف العامة للمؤسسة وتحقق لها أكثر

تكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها ورغم صعوبة التحديد الدقيق لمفهوم إستراتيجية التكوين داخل المؤسسة إلا أنها صاغتها لمجموعة من البرامج والهياكل ساعد على توضيح معالم هذه الإستراتيجية و تلخيصها في مجموعة من النقاط المختصرة مسبقا.

سوف تتطرق الباحثة إلى الأداء الوظيفي في الفصل اللاحق نظرا لأهمية دراسة سلوك الأفراد في المجتمعات أو المنظمات الرسمية على حد سواء، لما لهما من دور في العمليات الإدارية والتنظيمية ولعلاقتها بالفعالية التنظيمية، ولقد أدى هذا الاهتمام بدوره إلي ظهور العديد من البحوث والدارسات.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، هذه النشاطات والمخرجات هي في نفس الوقت تتحدد وفق إستراتيجية المؤسسة. فتعد التصرفات والسلوكيات التي يبديها العامل في المؤسسة الوحدة الأولية لها، فهو يمثل مصدر حركة تواصل وهو مؤشر للنشاط، لهذا تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل.

1- تعريف الأداء المهني:

يعرف على ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، ويظهر قدرته على أداء عمل ما. ويعرف كذلك بأنه نتيجة للتفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. (موفق حديد، 2000، ص209)

والأداء وهو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لإنجاز عمل معين، وقد يتم من خلاله آلة أو أكثر وفقا لطريقة محددة، والتعرف على هذا الأداء والتأكد من إنجازه يتطلب القيام بعملية تتم في ضوء المعيار المحدد لإنجازه، والمتطلبات الأساسية اللازمة في من يؤديه. (مصطفى عشوى، 2002، ص187)

كما يعتبر الأداء المهني ذلك السلوك الذي يؤدي إلى إنتاج أو سلعة أو تقديم خدمة معينة وهو يتحدد من خلال عدة عوامل منها القدرات و المهارات الخاصة بالعامل و التي تؤهل للقيام بأدائه. (سليمان قادة بلمنور عبد القادر، 2003، ص 18)

وفي الأخير نستخلص بأن الأداء هو مجموع السلوكات اللفظية والمهارية الصادرة عنالفرد والتي تكون نتيجة للتفاعل بين جهده وإمكانياته وإدراكه لدوره من أجل إنجاز عمل ما.

1-1- أقسام الأداء : ينقسم إلى:

أ- أداء المنظمة: قد تشمل مشكلات الأداء في المنظمة الربحية العامة للمنظمة كتنظيم خدمة إزالة مهنة محددة مثلا: تحقيق الهدف لزمن الاستجابة في الخدمات الإسعافية. أو عدم الاستفادة المثلى من التقنية المتوفرة، أو مستوى الغياب في أنحاء المنظمة بشكل غير مقبول أو بعض العاملين يعملون دون مستوى القدرة عند تنفيذ أي هدف للمنظمة.

ب- أداء الإدارة أو القسم: يرى "جل بروكس" قد لا تكون القضية هي تحقيق البيع أو أهداف الجودة بل إن مستويات الإنتاج أقل من المطلوب أو أنهم لا يقومون بخدمة إدارة أخرى بفعالية بالنسبة للغياب عن العمل قد يكون مرتفعا في تلك الإدارة بالذات عن أي مكان آخر أو تكون الروح المعنوية متدنية. (عبد إله إسماعيل كيتي، 2001، ص162).

ج- أداء الفرد: يقول "جل بروكس" أن قد لا يحقق الأفراد أهدافهم المحددة مثل المبيعات أو النتائج أو النوعية، وقد لا يستخدمون التقنية المتوفرة بفاعلية أولا يستخدمونها انطلاقا. وبمعنى أوسع فإن أي هدف فردي لم يتم تحقيقه أو تحقيق بعضه يعتبر مشكلة. (عبد إله إسماعيل كيتي، 2001، ص 163)

1-2- نظريات الأداء المهني:

إن أهم النظريات التي عولج من خلالها موضوع الأداء المهني، فرغم اختلاف آرائها، إلا أنها تشترك في نقاط هامة. تتمثل في أن الأداء المهني يقصد من ورائه الوصول إلى نتيجة نهائية مرغوب فيها. ومن أهم هذه النظريات:

أ-نظرية التوقع : انطلاقاً من البحوث الإجرائية التي قام بها كل من "تولمان و"أتكيسون " وبناء عليها قدم العالم "فروم " (1964) نظريته في الدافعة للإنجاز والتي تتمحور حول العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المقدم مقابل الأداء. إن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد، ويمكن صياغة ذلك كالتالي :

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} + \text{التوقع}$$

الدافعية لأداء هي محصلة التفاعل قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة لأداء، ويمكن اعتبار متغير قوة الجذب ممثل للمنفعة التي عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فيمثل تقدير الفرد احتمال تحقيق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالأداء، وقصد التبسيط يمكن صياغة المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{منفعة العوائد} * \text{احتمال تحقيق التوقع}$$
$$\text{Probabilité*Utility} = \text{Motivation to Performe}$$

إن نظرية توقع قد لقيت إقبال كبير في أوساط الدوائر السلوكية، فإننا لا يكفي أن ننظر إلى مكونات الدافعية لكي نحكم حكماً موضوعياً على القيمة العملية لهذه النظرية، وبما أنه في الإمكان قياس دافعية العمل وأدائهاهم باستخراج حاصل ضرب قوة الجذب في التوقع، لا بد من طرح التساؤل التالي:

- ما المقصود بقوة الجذب ؟

بطبيعة الحال قوة الجذب تمثل المنفعة أو العوائد التي يحصل عليها الفرد والتي يتيحها له الأداء المعين، الأمر سوف يزداد غموضاً إذا مضينا قدماً في طريق التفسير، وقلنا سابقاً أن قوة الجذب هي محصلة القوة أو درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد على أساس أن المنافع التي يراها الفرد، فيها يعود عليها من الأداء تتأثر بحاجته ورغبته، إذا فالرد المنطقي هو: ما هو السبيل لقياس درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لبضعة مئات أو بضعة آلاف العمال؟ وهل يتطلب الأمر العودة إلى نظرية أبرهم "ماسلو" ثانية؟

ب- نظرية الهدف:

الهدف يعنى ما يحاول الفرد أنواع تحقيقه، بعبارة أخرى هو النتيجة أو النتائج المتوقعة من أداء الموظف أو العامل.

يعتبر العالم "أودين لوك" من رواد هذه النظرية، إذا قدم الإطار الأساسي لتحديد الأهداف وكانت نظريته تتمحور حول العلاقات بين الأهداف المقصودة، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على السلوك في العمل وبصورة أوضح ينتج عن الأهداف الصعبة أي الأهداف المدركة للموظف مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة، وإن الأهداف الصعبة المحددة تقضى إلى مستوى أعلى من الأداء مما ينتج عن عدم وجود أهداف، أو عن هدف معهم بمعنى عملي يتحسن مستوى الدافعية لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما المطلوب أداءه أو ما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته يتعلق تحديد الأهداف بحاجات الموظف أو العامل، ويمكن أن ينتج عن ربط الأهداف بالحاجات وتوفير السبل لتحقيق تلك الأهداف إشباع الحاجات ومن تم تحسين مستوى الدافعية والأداء لدى الأفراد. (أو سليمانى قادة , بلمنور قادة، 1995، صص 39-41)

إن تطرق هذه النظرية للأهداف المقصودة ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الذي قد يتحسن لدى الأفراد إذا ما عرف بوضوح ما المطلوب أداءه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته، الأمر الذي يستدعى ضرورة تحليل المنصب وتقديم تفسيرات للعمال وشرحاً حول مناصبهم المهنية وما تحويه من مهمات في زمن و مكان معينين و بوسائل متوفرة ومساعدة على بلوغ الهدف وبالتالي إتمام عملية التقويم حسب مدى تحقيق هذه الأهداف في آخر النشاط.

ج- نظرية العدالة:

كباقي النظريات سابقة الذكر حالت التعرض إلى موضوع الأداء والمهني وبواعثه والاهتمام به، إلا أننا نجد في هذا الاتجاه تفسيراً آخر للأداء، مفاده أنه إذا كان إحساس من العمال بنوع من التفاوت في مقدار الحوافز التي يستلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها فإنهم يتطوعون لتحقيق ذلك التعاون.

بينما إذا كان التفاوت كبيراً اتجاه العمال (الأفراد) إلى تحقيقه والتفاوت هنا يشير إلى ذلك الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد يبين هذا الاختلاف إدراك ذاتي أو حقيقي موضوعية.

لقد تعلق اسم النظرية بالعالم "أدمز" الذي عرض التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس الشخص ما بأن نسبة العائد من وظيفة إلى مداخلاتها لا يتعاون مع مداخلاتها ونتائج شخص مرجعي، وقد يكون هذا التخصص المرجعي أحد الأفراد في الجماعة التي ينتمي إليه هذا الشخص أو عضو في جماعة أخرى أو من خارج جماعة أخرى أو من خارج المنظمة، وتشير المداخلات في نظرية العدالة إلى مثل هذه العوامل: الجهد والمهارة، المعرفة وأداء المهام التي يأتي بها الفرد أو يوصفها في عمله، فيما يشير العائد إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنتاج المهام كالراتب والترقية التقدير والشعور بالإنجاز والمركز. (أو سليمان قادة، بلمنور قادة، 1995، صص 40-41).

لقد بينت هذه النظرية أنماط سلوكية بموجبها يتمكن الفرد من الدخول من الوضع لا يتلاءم فيه الجهد المبذول مع النتائج أو العائد:

أولاً: حينما تكون حالة الجفاف ناتجة عن انخفاض الناتج للجهود (المداخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادة إلا مثلاً) فقد يسعى هذا الشخص إلى تحسين الناتج.

ثانياً: العامل الذي يعتقد أنه يتقاضى راتباً أقل من الآخرين ببذل نفس الجهد والمهارة. -تبدو نظرية الهدف ذات اتجاه موجب لأن الفرد يتحسن أداءه إذا ما عرف بوضوح ما المطلوب فعله ، وبالتالي يمكن وضع برنامج التكوين الخاص به من خلال نتائج عمله.

2- خصائص الأداء الفعال:

حتى يكون الأداء ناجحاً وفعالاً، لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، تتمثل في الكفاءة العلمية والاستعداد والتخطيط للعمل وتحديد أهدافه، والعمل على تنفيذ ما هو مخطط، بجد وصرامة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. كما يجب على الفرد اعتماد إستراتيجية مدروسة لحل مختلف المشاكل وإنجاز المهام المحددة.

إن الأمم المتحضرة والمتقدمة، هي التي يتميز أبنائها بالفعالية في تخطيط مهامهم وانجازها في آجالها، وبجودة عالية، وهو ما يجب العمل على تدعيمه عند المستخدمين، يمكن مقارنة الاختلاف بين أساليب ونتائج تدخلات أفراد الدول المصنعة، وأساليبيوننتائج تدخلات أفراد الدول النامية، وهو ما يوضح العلاقة بين تصرفات الأفراد والنظم التربوية السائدة.

2-1- مراحل الأداء الفعال:

يتم تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات، حسب غياث بوفلجة (2006)، تتمثل في وضع الأهداف والتخطيط لتحقيقها وتوفير شروط النجاح، الجد والإتقان في الأداء، ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء وهي مراحل يمكن توضيحها فيم يلي:

أ- **تحديد الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ.

ب- **التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الأهداف العامة، والغايات المراد الوصول إليها غير كاف، إذا لا بد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عملية الإنجاز، مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة، والتخمين والاستشارة عند الحاجة.

ج- **توفير شروط النجاح:** قبل بداية أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخيارات، مما يساهم في إنجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.

د- **الجد والإتقان في الإنجاز:** بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات إنجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد وإتقان لتجسيده دون تكامل ولا تقاعس، ولا استكانة للمعوقات التي تعترض عملية الإنجاز.

هـ- **تقويم الأداءات:** عند الانتهاء من الإنجاز لا بد من مرحلة أخيرة وهي تقييم وتقويم الأداءات، للتعرف على الإيجابيات والسلبيات والنقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية.

إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة علي تقليص الوقت والجهد ومصاريف الإنجاز، واكتساب الخبرات والدروس من الأخطاء استفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية. إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الإنجاز، واكتساب الخبرات والدروس من الأخطاء (غياث بوفلجة، 2006، صص 28-29).

2-2- شروط فعالية الأداء :

فيرى صقر عاشور(1997)انه يمكن تقييم السمات والكفاءات، وأساليب التفاعلالأداء الفعال، من خلال الجوانب التالية:

أ. استعدادات نفسية: تتمثل في:

- **الثقة بالنفس:** أول شيء يجب توفره في الفرد الفعال هو الثقة بالنفس، وبقدراتها وإمكانياتها. ذلك أن عدم ثقة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه.

- **الدافعية للإنجاز:** إن الرغبة في العمل واعتماده كأسلوب لتحقيق الأهداف، هو عامل مساعد على الإنجاز.

- **الرغبة في تغيير الواقع:** من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف، الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن، وعدم الاطمئنان إلى الركود والسكون والجمود.

- **أخذ الأمور بجدية:** يجب عدم التهاون في الأعمال، وعدم الاعتماد على الحظ، أو الاستخفاف بالأمور، والاعتقاد بسهولة تحقيق الأهداف، بل يجب أخذ الأمور بجدية.

- **عزيمة وإصرار:** يجب الجد في السعي، والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق أو صعوبة، أو أن يعتقد الفرد من البداية انه سوف يفشل في تحقيق مبتغاه، بل يجب عليه الإيمان بالنجاح، بل الإصرار على تحقيقه.

ب. وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لإنجاح المهام: وذلك كما يلي:

- تحديد الأهداف ووضع الخطط: يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للتجسيد. وقد تكون الأهداف قصيرة، متوسطة أو بعيدة المدى، بحيث يتم العمل على تنفيذها وتجسيدها على مراحل.

- وضع خطط مدروسة وواقعية، يعمل الفرد أو المؤسسة على توفير شروط إنجازها.

ج. قدرات و مهارات: تتمثل فيما يلي:

- **مهارات نفسية:** يتميز الفرد السليم بشخصية متوازنة، ايجابية وفعالة، تسمح له بالتعامل مع مختلف المواقف الاجتماعية والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.

- **مهارات اجتماعية:** القدرة على الاتصال، والتحكم في آلياته ومهاراته، من حيث الاستماع والتعبير، والتواصل عموماً.

- **مهارات تقنية:** يتطلب من الفرد المعاصر التحكم في تقنيات و مهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.

- مهارات تصويرية: وتتمثل في القدرة على التصور والإبداع والتخطيط، التفتح على الواقع والتفاعل معه.

دتهيئة الظروف وتوفير شروط إنجاز المهام:

- تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على إنجاز المهام.
- توفير الوسائل والإمكانيات الضرورية لإنجاح المهام.
- هـ. فعالية التدخلات، جدية في العمل، الصرامة وعدم التهاون:
 - مباشرة إنجاز المهام دون تهاون ولا تقاعس أو تأجيل.
 - الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام، أو المتابعة المباشرة لانجازها في حالة الإشراف عليها.
 - الاستقلالية عن الغير والاعتماد على النفس ما أمكن، حتى لا يكون الاتكال على الغير، حجة للتهاون في إنجاز المهام.
 - إتقان العمل: على الفرد أن يتقن عمله بحيث يكون متميزا، ذا جودة عالية، موصوفا بالإبداع إن أمكن.

و. تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء:

- اعتماد طريقة التقييم: يجب على الفرد محاسبة نفسه وتقييم نتائج أعماله، والتعرف على سلبياتها وإيجابياتها.
- العمل على تدارك الأخطاء: على الفرد تقويم الأعمال ومعالجة الأخطاء، والاستفادة منها لتحسين الأداءات، والعمل على تجنب الوقوع فيها مستقبلا، واستخلاص الدروس والعبر منها. وهي الاستعدادات والمهارات الواجب توفرها في الفرد المعاصر، حتى يتمكن التدخل بفعالية في إنجاز مهامه. (احمد صقر عاشور، 1997، ص78).

3- محددات الأداء المهني:

- يعتبر الأداء المهني هو الأثر الصافي لجهود الفرد إلى تبدأ بالقدرات وإدراك المهام وهذا يعني أن الأداء موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أن نتائج تداخل العناصر التالية: الجهد المبذول - القدرات - إدراك الدور الوظيفي.

أ- **الجهد المبذول:** وهو في الواقع يعكس درجة الأفراد لأداء عمله، كما يسير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد من أجل أداء مهامه، هو إذن يمثل درجة دافعية الفرد لأدائه.

ب- **القدرات:** وهي تمثل الخصائص الشخصية والخبرات السابقة المستخدمة في أداء الوظيفة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول. وهي تمثل الخصائص الشخصية و الخبرات السابقة المستخدمة في أداء الوظيفة و التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

ج- **إدراك الدور الوظيفي:** وهو يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها و يعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعية الأداء مع قدرته عليه - على الأداء - وهنا يمكن صياغة هذا الفرض في شكل المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك}$$

ومن أجل تحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من توفير حد أدنى من الإلتقان في كالمكون من مكونات، هذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله، وكان يتمتع بقدرات فائقة، ولكنه غير مدرك لدوره ولا يفهمه، فإن أداءه بالضرورة لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون أبداً موجهاً في الطريق الصحيح. (احمد صقر عاشور، 1997 ، ص ص 82 - 89).

3-1- أبعاد الأداء المهني: ويقصد بها قيام العمل بالأنشطة المختلفة والتي هي في

حد ذاتها يتكون منها عمله ويقاس هذا من خلال أبعاد جزئية هي: كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط هذا الأداء، ويمكن توضيح كل بعد على حدا كما يلي:

أ- **نمط الأداء:** ويعني بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد فعلي أساس نمط الأداء مثلا يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات وهذا إذا كان ذو طابع جسماني، كما يمكن قياس الطريقة التي بواسطتها يمكن الوصول إلى حل أو اتخاذ قرار لمشكلة معينة وهذا إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

ب- **كمية الجهد:** وتتمثل في الطاقة الجسمية والعقلية والتي بذلها العامل أثناء قيامه بعمله، خلال فترة زمنية معينة.

ج- **نوعية الجهد:** يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. وفي بعض الأعمال لا تهتم سرعة الأداء وكميته، وإنما تهتم نوعية وجوده هذا الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، فكثيرا من المقاييس تقيس مدى مطابقة المنتج مع المواصفات التي تقيس مدى خلو المنتج من الأخطاء.

وعليه قد تكون الأبعاد الثلاثة السابقة مجرد محاور تشتق منها معايير ومقاييس، أي عمل من الأعمال وهذا حسب طبيعة العمل وحسب أبعاده الفاعلية فيه لتحديد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة، فقد تقاس كمية الجهد المبذول بمدل أو سرعة أو كمية الإنتاج، هذه الأخيرة التي تعد الأكثر أهمية في أعمال أخرى قد تكون النوعية والجودة هي العنصر الأساسي في قياس الفعالية. ومن جهة أخرى هناك أعمال يمكن الجمع بين أكثر من بعد. مثال قياس كمية الأداء مع قياس سرعته نوعيته.

على نفس المنوال فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويدرك دوره ولكن لديه قدرات ناقصة نوعا ما. فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وأما الاحتمال الباقي فهو أن يكون الفرد يتمتع بالقدرات اللازمة و الفهم اللازم أو الإدراك بدوره الذي يقوم به، غير أنه لا يبذل بجهود كبيرة في إطار عماله فإنها سيكون أدائه أيضا منخفض بسبب كسله. بطبيعة الحال فإن الأداء يكون جيدا أو مرتقعا في الفرد واحتوائه على كل مكون من الأداء. (محمد سعيد أنور سلطان - 2003 ص 220).

3-2- عناصر الأداء :

إن النتائج التي تحقّقها المنظمة تتوقف علي عدة عوامل رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية وهذه العوامل تؤثر علي الأداء العام للمنظمة وتبرز أهمية ثلاثة عوامل رئيسية:

1- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، ومهارات، واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع

2- **الوظيفة:** وما يتصف به متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ومحتوي وعلى عنصر التغذية العكسية (الرجعية) كجزء منه.

3- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة وتتضمن مناخ العمل، والإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي (خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، ص113).

وهناك من يركز على العناصر الأساسية للأداء وهي:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل. وقدرة الموظف على إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه، من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله. (ماريون أي هابنز، 1988، ص 18)

ويري السيد عليوه (2005) أن الأداء لا بد أن يتضمن نوعين من المحددات:

المعدل الكمي: والذي يقصد به تحديد كمية معينة من وحدات العمل، التي تنتج في وقت

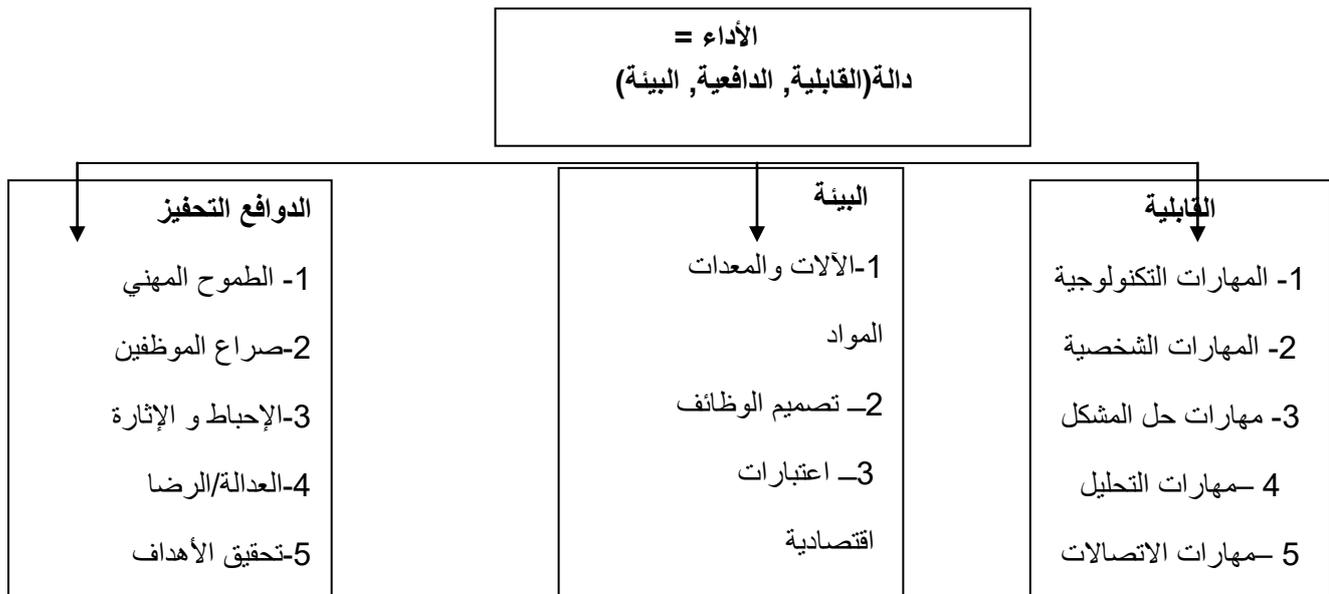
معين.

المعدل النوعي: يقصد به الوصول إلى نتائج وحدات العمل، بمستوي معين من الجودة والإتقان. (السيد عليوه، 2005، ص31)

3-3-العوامل المؤثرة على الأداء:

يعتبر الأداء وظيفة لبضعة عوامل، فهو يهتم بثلاثة عوامل أساسية هي القدرة، التحفيز، البيئة، فكل فرد يملك نمط خاص به من القوة أو الضعف. ومن الجدير بالذكر بأن عدوى أداء الموظف الضعيف يؤثر على هذه العناصر المتداخلة، فعلى سبيل المثال، إذا لم يرتفع أداء الموظف إلى هذه المعايير، فإن النتيجة تسبب مشكلة مهارية (كالمعرفة والقدرات والكفاءات الفنية) أو يمكن أن تكون مشكلة جهد مثل التحفيز لانجاز الوظيفة، ومشاكل أخرى تتعلق بحالات خارجية عن العمل (كالحالات الاقتصادية الضعيفة، عيون التجهيز، وصعوبة المبيعات) فكل من هذه المشاكل تسبب في ضعف الأداء. إن العوامل قد تؤثر على الأداء بصورة ايجابية أو سلبية، ويعطينا الشكل التالي صورة واضحة لكيفية تؤثر هذه العوامل الثلاثة على الأداء.

الشكل رقم(01) يوضح العوامل الثلاثة المؤثرة على الأداء (يوسف حجيم الطاني، 2006، ص 265 - 266)



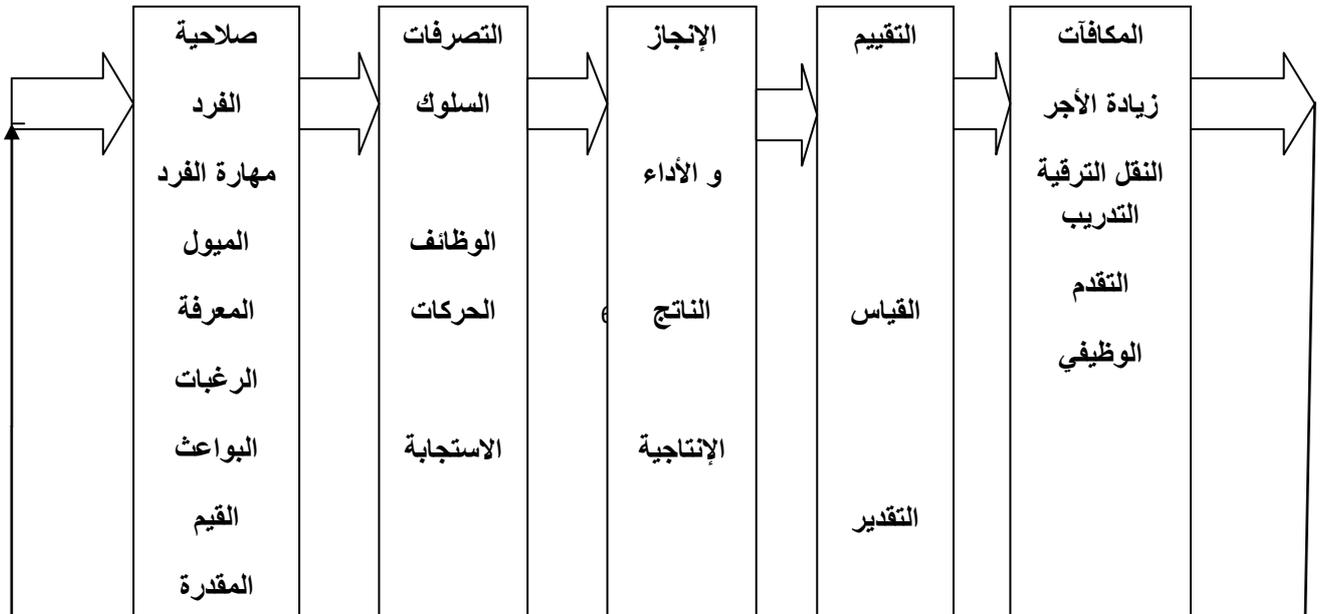
4- كيف يتم تشغيل برنامج تقييم الأداء ؟

نشير هنا أنه إذا كان الإنتاج قابلاً للقياس ففي هذه الحالة تقل الحاجة للبحث عن أساليب أخرى لتقييم الأداء، حيث يمكن الحكم على الفرد وفقاً للكمية التي أنجزها مقارنة بمستوى معين، فإذا كان العمل المؤدى يصعب قياسه كميًا ففي هذه الحالة نجد أن الخصائص والسمات الشخصية والتي تؤدي أو تقود إلى سلوك ملائم تزيد من الإنتاج هي محور التقييم.

يمكن تفهم تقييم الأداء بطريقة جيدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02) يوضح كيفية تشغيل ومراحل برنامج تقييم

الأداء (عبدالغفار حنفي، 2002، ص 362)



وفقا لهذا الاتجاه يمكن أن نعترف بوجود عدد من الخصائص والصفات المميزة للفرد (المقدرة والمهارة ودرجة الثقافة والتعليم، والاتجاهات، الميول، القيم والمعتقدات...) والتي يتولد عنها تصرف أو سلوك معين يؤثر على الأداء وأنه يمكن تقدير ذلك وقياسه أو تقييمه. بعض هذه الخصائص الشخصية متعلقة بالعمل كدرجة الإخلاص والتفاني في العمل ومدى تعاون الفرد مع الآخرين ومدى المعرفة والإلمام بالعمل وكذا المبادأة، والاتجاهات و الميول نحو العمل،مدى الالتزام بقواعد الأمن والسلامة في بيئة العمل،المقدرة على التعلم واستيعاب الجديد،مدى المواظبة على الحضور والانصراف في الوقت المحدد،الحالة الصحية والبدنية للفرد،المقدرة على التكيف،التقدير للمخاطر المترتبة على تصرف وسلوك معين،مدى القدرة على تحميل المسؤولية،مهارة الفرد.

ويقترض أيضا أن المدير يمكنه أن يقيم درجة إسهامات الفرد في الناتج بطريقة موضوعية وفقا لهذه الخصائص والتصرفات المتعلقة بالأداء. ولكن يمكن أن يوجه انتقادا جوهريا لهذا الافتراض وهو أنه يصعب تقييم أداء الفرد بطريقة موضوعية طالما وجدت عناصر يتناولها التقييم غير قابلة للقياس الكمي وبذلك نجد أن التقييم والتقدير الذي يعطى للفرد مرتبط بالحكم الشخصي للقائم بالتقييم وبجوانب أخرى غير مرتبطة بالأداء. (عبدالغفارحنفي، 2002، ص362)

4-1- لماذا نقوم بتقييم الأداء ؟

يبين الشكل رقم (3) وجود غرضين هامين لتقييم الأداء هما:
أولا: حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية.

ثانياً: يمكن أن يسند إليه تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته. وبذلك نجد أن غرض التقييم يحدد:

- 1-أسس ومعايير المقارنة.
- 2-الأدوات والأساليب التي تستخدم.
- 3-دور المشرف أو ملاحظ العمل.
- 4-الإجراء المترتب على التقييم .

وسواء استخدام التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية و تدريب الأفراد وتحديد المسار الوظيفي لهم فإنه يكفي تحقيق غرض ثانوي أي كمدخل لتحفيز الأفراد على العمل.(عبدالغفارحنفي،2002،ص363)

الشكل رقم (03) يبين أغراض تقييم الأداء.(عبدالغفارحنفي،2002،ص363)

| الغرض من تقييم أداء الفرد | | |
|---|--|----------------|
| لأغراض إدارية | تنمية الفرد | |
| توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب:تعديل هيكل الأجور النقل الترقيات تخفيض أو تعديل قوة العمل | تنمية و تطوير الأداء من خلال توجيه الفرد و إرشاده لما هو متوقع و مطلوب | حدد وعرف الغرض |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| أسس ومعايير المقارنة | مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معياري أو مستوى مطلق) | الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي) |
| أسلوب التقييم | التقييم المستند على النتائج | تقدير الفرد و ترتيبه |
| دور المشرف | يمارس دور المستشار | تقديري و حكمي |
| توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم | الفرد و المشرف | الفرد. المشرف. سجلات الأفراد. آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ |

- تقييم الأداء وتنمية الفرد:

قد يستخدم تقييم الأداء أيضا لأغراض التنمية للفرد وأدائه، وبذلك فإنه يتطلب تزويد الأفراد بعدة جوانب هي:

- 1- المعلومات عن الأداء المتوقع (معايير الأداء) من خلال المشرف.
- 2- بالمعلومات عن النتائج المترتبة على الأداء .
- 3- النصائح والتوجيهات والتدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجازه ولم يتحقق بعد.

5- أساس تخطيط المسار الوظيفي والتنمية والتدريب:

إذا ما استخدم التدريب لهذه الغاية أو الهدف فإن أساس المقارنة هو مقارنة الأداء الفعلي بمعياري العمل المطلق أي المعيار أو المستوى المقدر. وبذلك نجد أن دور المشرف هو كمستشار وموجه ومرشد أو مدرب وتوجه النتائج المستخلصة من التقييم إلى المشرف والفرد. (عبدالغفارحنفي، 2002، ص364).

6- كيفية قياس الأداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل، حسب يوسف حجيمالطاني(2006)، ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء،

أما عن الجوانب التي يتعرض لها القياس فإن أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من جوانب هامة:

- أ- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.
- ب- البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام بها.
- ج-العوامل الخارجية.

أ-الأهداف المطلوبة: بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو غيره، وتلك الأهداف وإن كانت أهدافا عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستويات التنفيذية لكل عمل على حدا حتى تصبح كأهداف يعمل من خلالها العامل راجيا منها الوصول بعمله إليها، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل حدا ولكل خطوة على حدا، وقياس الأهداف يعمل في هذا المستوى كعمل أولي يبحث في الأهداف المرحلية والتنفيذية والتي تعمل في ظل إلا هذا العامة و يقيم مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيق وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها.

لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطأه, فان هذا ليس من عمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه و تنفيذه على أرض الواقع.

ب- البرنامج التنفيذي:المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعية ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها. والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ويتم قياس عبر المشاركة من عاملين معهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم القرارات الورقية فقط، ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

ج-العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

- الخصوم والأعداء الخارجيين.

وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية لتي ينبغي للقياس أن يعمل، فيها وإهمال أي عامل منها إهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.(يوسف حجيماطاني،2006، ص232-233).

7-الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.

-الدراسة الأولى:تقويم الأداء والمكافآت المرتبطة بها في القطاع الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية:

قام الغفارى (1996) بدراسته في القطاع الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء والمكافآت المرتبطة بها في القطاع الحكومي، حيث تكونت اللجنة من اثني عشر خبيراً للقيام بهذه الدراسة وأصدرت اللجنة تقريرها في كتاب يضم (187) صفحة في عام 1991.وتوصلت الدراسة إلى نتائجها أهمها:

- 1- أن هناك علاقة بين زيادة الأداء المرغوب بين الموظف وخطط المكافآت المتعلقة بها
- 2- أن عملية وضع الأهداف تؤدي غالباً إلى تحسين أداء الموظف، وذلك عندما تكون الأهداف محددة ومعتدل، وبها نوع من التحدي ومقبولة من الموظف.
- 3-أوصلت اللجنة بأن تهتم هذه المنظمات بالمشاركة من قبل الرئيس والموظف في وضع أهداف الأداء، وذلك لزيارة فهم ما هو متوقع من الأداء، كما أنه من الضروري أن يميز المديرون بين مختلف الموظفين من خلال المكافآت التي يحصل عليها كل موظف.
- 4- ليست هناك خطة مكافآت للأداء يمكن تعميمها على جميع المنشآت العامة، حيث يمكن القول أن هناك خطة مكافآت هي الأفضل، وذلك نظراً لاختلاف وتنوع هذه المنشآت، ولتحفيز الموظفين فإن أي خطة لمكافآت الأداء ينبغي أن تشمل على:
 - تعريف أهداف الأداء للموظف بحيث يستوعبها ويفهما ويستطيع إنجازها.
 - أن يكون هناك ارتباط متسق بين المكافآت والأداء .
 - أن تكون تلك المكافآت جيدة للموظف .(خالد عبد الله الحنيطة، 2003، ص858)

الدراسة الثانية:دراسة لنظم تقويم الأداء في (36) شركة أمريكية:

قام هول (1989) بدراسته على عدة شركات أمريكية، وقد تركزت الدراسة على عمليات تقويم الأداء وليس على النماذج المستخدمة في التقويم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- ضرورة تشجيع المديرين على عقد جلسات التوجيه والإرشاد للموظفين.
- 2- تستخدم معظم المنظمات تقويم الأداء كصورة رسمية لقيام الأداء وتحديد المكافآت دون النظر لتقويم تنمية الموظف كمتطلب إداري أساسي.
- 3- أن يكون التركيز في تقويم الأداء على السلوك المستقبلي حيث وجد أن الكثير من العمليات تقويم الأداء وتركيز على الأداء الماضي.

-الدراسة الثالثة: قياس الأداء والقدرة في القطاع العام:

قام جويت جوزيف (1997) بدراسته على عدة مستشفيات حكومية في ولاية جورجيا، لقياس قدرة القطاع العام على الأداء. وهدفت الدراسة إلى معرفة نظم العمل واستيعاب العنصر الإداري لدرجة التطوير المطلوب لإنجاز المتطلبات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- العمل على تطوير الأنظمة و اللوائح المعمول بها وتطوير وإستعاب العناصر الإدارية وتقييمها بين فترة وأخرى، أي تطوير النظم المعمول بها لتقييم الأنظمة.
- 2- تحسين المميزات الوظيفية لمختلف الوظائف الإدارية في المستشفيات.
- 3- العمل على تطوير وتحسين نظام القياسات والكفاءات الإدارية.
- 4- الأداء يرتفع بارتفاع المميزات الوظيفية، وكلما تحسنت المميزات تحققت مستويات أعلى في الأداء. (خالد عبد الله الحنيطة 86, ص2003)

الدراسة الرابعة: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

دراسة باجابر بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالدفاع المدني بمدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (420) من منسوبي الدفاع المدني واستخدمت الدراسة اختبار الروح المعنوية، واختبار الأداء الوظيفي من إعداد الباحث. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالدفاع المدني (ماجد اللميع حمود السهلي، 200، ص68.66).

8- إستراتيجية التكوين وعلاقتها بالأداء:

يجب أن يكون الغرض من التدريب دائما تحسين أداء الفرد ومن تم تحسين أداء المجموعة، ويتحقق هذا إما عن طريق زيادة المعرفة أو تحسين المهارات لدي أعضاء فريق العمل حيث تكتسب المعرفة عن طريق القراءة والاستماع والملاحظة ويتم تعلم المهارات الجديدة أيضا بعدة وسائل أخرى على سبيل المثال التجربة والخطأ أو محاكاة أداء شخص آخر. (ماريون أي هابنز، 1988، ص 344-345)

وعليه يمكن القول أن العلاقة بين التكوين والأداء هي عاقبة سببية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

* أن التكوين ذو توجه عملي يركز علي الأداء الحالي المستقبلي، فيحاول رفع مستواه (عباس محمود مكي، 2007، ص10)

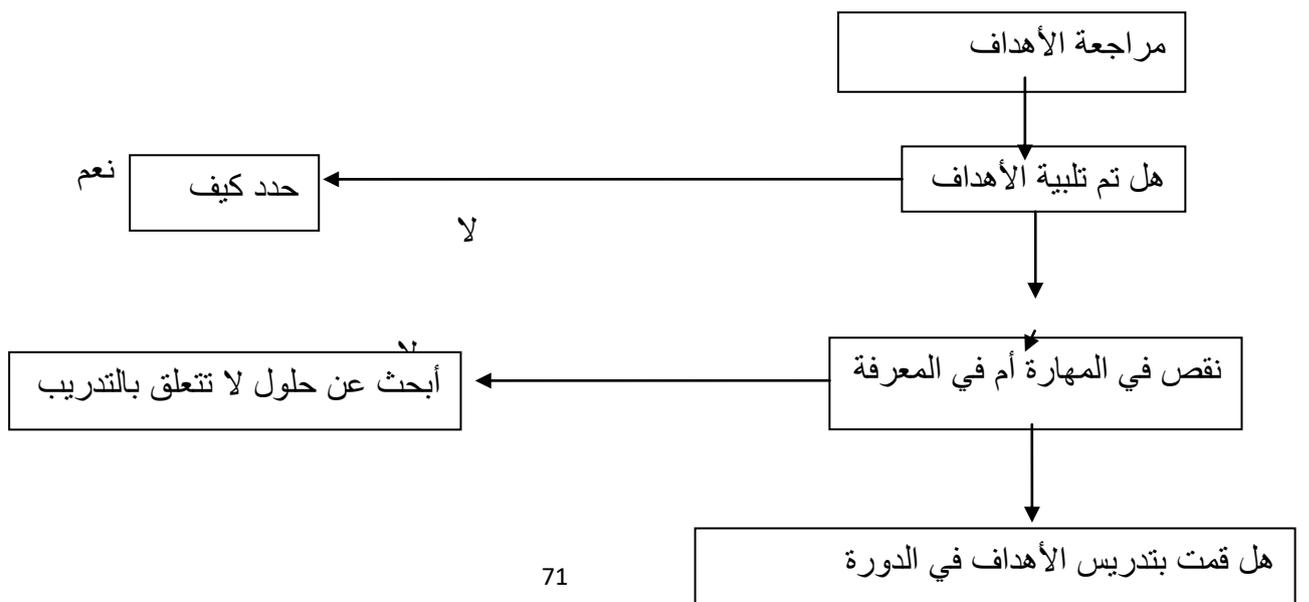
* أن التكوين المهني يؤدي إلي تمكين الأفراد أو العمال في المؤسسة من أداء دورهم بفعالية لما له من تأثير على فعالية سير ونجاح المؤسسة (ليلي بوظمين، 1999، ص25)

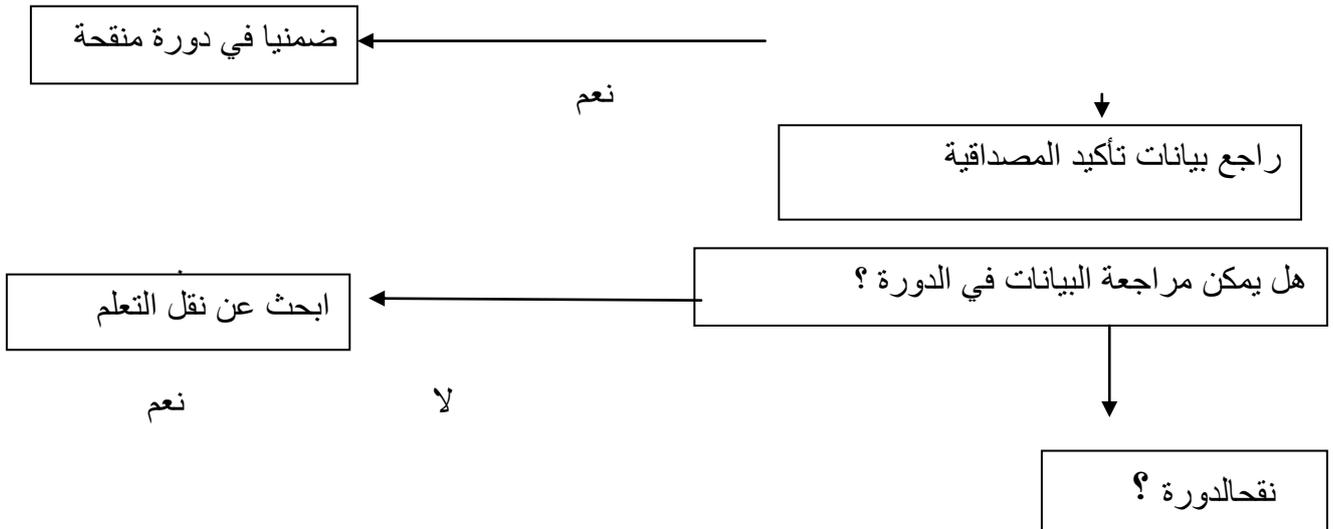
* إمداد العاملين بالمعارف والمهارات الضرورية لاتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل، كما أنه يؤدي إلي تعليم الفرد ليكون قادرا على القيام بعمل محدد.

* يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتطوير اتجاهاتهم و ذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات والمهارات التي تتعلق بطرق تنفيذ الأعمال، مما يساهم في رفع مستوي أدائهم (بلقاسم سلاطنية و آخرون، 2007، ص100) .

وعليه يمكن توضيح مدى مساهمة التكوين المهني في الأداء من خلال الشكل التالي

الشكل (04) يوضح عملية تقويم مدي إسهام التدريب في الأداء
المصدر (مايك ويلز:43)





فقد قام الغفارى (1996) بدراسة في القطاع الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي هدف من خلالها إلى دراسة تقويم الأداء والمكافآت المرتبطة بها في القطاع الحكومي حيث تكونت لجنة البحث من اثني عشر خبيراً للقيام بهذه الدراسة وأصدرت اللجنة تقريرها في كتاب يضم (187) صفحة في عام (1991). وقد سجلت النتائج التالية:

- 1- إن هناك علاقة بين زيادة الأداء المرغوب بين الموظف وخطط المكافآت المتعلقة بها
- 2- أن عملية وضع الأهداف تؤدي غالباً إلى تحسين أداء الموظف وذلك عندما تكون الأهداف محددة ومعتمدة وبها نوع من التحدي ومقبولة من الموظف.
- 3- أوصت اللجنة بأن تهتم هذه المنظمات بالمشاركة من قبل الرئيس والموظف في وضع أهداف الأداء وذلك لزيارة فهم ما هو متوقع من الأداء، كما أنه من الضروري أن يميز المديرين بين مختلف الموظفين من خلال المكافآت التي يحصل عليها كل موظف .
- 4- ليست هناك خطة مكافآت للأداء يمكن تعميمها على جميع المنشآت العامة، حيث يمكن القول أن هناك خطة مكافآت هي الأفضل، وذلك نظراً لاختلاف و تنوع هذه المنشآت، ولتحفيز الموظفين فإن أي خطة لمكافآت الأداء ينبغي أن تشمل على:
 - * تعريف أهداف الأداء للموظف بحيث يستوعبها ويفهما يستطيع إنجازها.
 - * أن يكون هناك ارتباط متسق بين المكافآت والأداء.
 - * أن تكون تلك المكافآت جيدة للموظف .(خالد عبد الله الحنيطة، 2003، ص858)

9-الدراسات التي تناولت إستراتيجية التكوين:

1- دراسة الأستاذ غياث بوفلجة بجامعة وهران

قد توصل الأستاذ الدكتور غياث بوفلجة في دراسته إستراتيجية التكوين الإطارات بمؤسسة جزائرية للمحروقات سوناطراك (غير منشورة) إلى أنه رغم الجهود المبذولة والميزانية المخططة والمجهود المنظم الذي تقوم به المؤسسة لتسهيل عملية تعليم وتكوين الأفراد ونقل للخبرات والمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل يبقى العمل الكثير في هذا الميدان.

- سياسة التكوين هي سياسة كلاسيكية التي تجيب للحاجات الفورية أكثر من إستراتيجية، كونها تلبي الاحتياجات الحالية وليست على المستوى الاستراتيجي والاحتياجات المستقبلية فتكوين الإطارات يحتاج إلى إستراتيجية مدروسة وأخذ بعين الاعتبار متابعة العمال والإطارات خلال كل مسارهم المهني. فتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التكوين الجديدة يجب تكون تستجيب إلى التغيرات والتحديات والمنافسة، وتكون تستجيب لحاجيات المؤسسة حديثة المعارف للرفع من قدرات الإطارات.

2- دراسة الأستاذة بزايد نجاه بجامعة وهران:

أما دراسة الأستاذة بزايد نجاه التي كانت حول موضوع التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى "إطارات سوناطراك" استهدفت الدراسة الكشف عن وجود فروق بين الإطارات المتكونة وغير متكونة من ذكور وإناث وبين الإطارات الإداريين والتقنيين المتكونين وغير المتكونين من حيث المهارات التسييرية و الثقافة التسييرية وقد توصلت الباحثة إلى أن التكوين يعاني نوعا ما من العجز والقصور في تحقيق أهدافه ولم يبرز فروقا واضحة ومتباينة بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة سواء الذكور أم الإناث أم الإدارية والتقنية. فمحتوى برامج التكوين رغم كونه عاجز إلا أن النتائج التقييمية أدلت أنه فعال من حيث السياسة والتخصص الحاجيات إلا أنه يبقى ناقصا وبعيد عن واقع المؤسسة باعتبار التكوين في مجال التسيير هو أساسي في تنمية المهارات التسييرية.

فتمكنت الباحثة من التأكيد على أن أهمية ونجاعة التكوين في مجال التسيير للإطارات في شركة سونا طراك لأنه وسيلة من وسائل تسيير الموارد البشرية والتسيير بالمهارات بعد تنمية وتطوير هذه الأخيرة.

الخلاصة

إنما يتضمنه هذا الفصل من خلال عناصره توضيحا لماهية الأداء، باعتباره عنصرا هاما في التنظيم، ومحرك اقويا لمختلف الأنشطة الوظيفية، ويتضح من خلال الدراسات أن المفاهيم الموضحة بالفصل تشير إلى انه مدى كفاءة الأفراد العاملين للقيام به الأعمال الموكلة لهم خلال فترة زمنية معينة، ومدى مطابقة ما هو موجود فعلا بما طلب القيام به، والخاضع لمواصفات النوعية والكمية.

ومن هذه النضرة الموجزة لماهية الأداء، يتوجب معرفة عملية تقييم الأداء وقياسه وضوابطه. ففي الفصل اللاحق بعد الانتهاء من أدبيات البحث سنتطرق الباحثة إلى إتباع خطوات منهجية لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونا طراك فرع المصب بوهران.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد:

في إطار البحث الميداني حول موضوع الدراسة وبعد الانتهاء من أدبيات البحث ستعمد الباحثة إلى إتباع خطوات منهجية لإجراء الدراسة الميدانية والتي ستستعرض فيها إلي المنهج المتبع وهي خطوات الدراسة الاستطلاعية و الأساسية.

أولا-الدراسة الاستطلاعية:

1-دواعي الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية بالغة بالنسبة للباحثة فهي توجهها و ترشدها وتسمح لها بحصر بعض الأخطاء والهفوات وإحصاؤها ومن ثم ضبطها بغية تفاديها عند إجراء الدراسة الأساسية، أهم أهدافها:

- 1-تصميم أدوات القياس.
- 2-اختبار وصدق وثبات أدوات القياس.
- 3- التأكد من عينة البحث.

2-المجال الجغرافي :

- تعريف وحدة المصب AVAL:

* المهام :

لها مهام ضرورية في استغلال الوحدات الموجودة لتمميع الغاز الطبيعي وتفرغ غاز البروبان المميع GPL، إنشاء مخطط لتطوير AVAL البترولية والغازية ومتابعة تسيير اتفاقات الوحدات والمساهمات الممنوحة ل HOLDING RHU (التكرير والكمياء)

* التنظيم :

- تحتوي AVAL علي النشاطات التالية :
 - أربع مركبات لتمميع الغاز الطبيعي
 - مركبين للتفرغ GPL (الغاز البروبان المميع)
 - ثلاث فروع للإنتاج الصناع ENIP - ARFFINAGE – NAFTEC (بيتروكيماوية HELIOS (هليوم)
 - ثلاث فروع للخدمة :SOMIZ(صيانة أرزيو) ،SOMIK(صيانة سكيكدة) ، SOTRAZ (سوتراز للنقل)
 - مؤسستين لتسيير المنطقة الصناعية EGZIA (ارزيو) و EGZIK (سكيكدة)
- الموقع الجغرافي :

-أرزيو و بطيوة :

1.ثلاث مركبات:مركب تميمع الغاز رقم(1,2,3,4) (GL2Z, , GL1Z GL4Z ;GL3Z)

2.مركبين GP2Z,GP1Z

3.مركب RA1Z, RAFFINAGE

4.مركب بيتروكيماوي CP1Z

5.وحدة الهليوم HELIOS

6.ثلاث فروع العمل :

سوتراز ,سوميز ,اجزيا .EGZIA,SOTRAZ,SOMIZ

3-وسائل الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

3- 1 بناء الاستبيان:

اعتمدت الباحثة إلباعتمادا لاستبيانكأداة بحث الذي يتكون من 53 فقرة.

تم إعداد الاستبيان باللغة العربية وباللغة الأجنبية الفرنسية وتم تطبيقها على العينة باللغة

الفرنسية لأنها اللغة المستعملة المتداولة والمفهومة في المؤسسة.

جدول رقم(01) يبين فقرات الاستبيان على حسب المتغيرات وأبعادها.

| المتغير | البعد | رقم الفقرات الموجبة | رقم الفقرات السالبة |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| متغير إستراتيجية التكوين | تطوير القدرات | من 01الى 07 | |
| | الاحتراف المهني في المهن القائمة | ,08,09,11,12,13,14 | 15,10 |
| | دعم الصحة و السلامة المهنية | من 16 إلى 21 | |

| | | | |
|--|--------------|-------------------------------|--|
| | من 22 إلى 24 | التخصص في المناصب القاعدية | |
| | من 25 إلى 30 | الفعالية في الإنتاج | |
| | من 31 إلى 36 | تحضير البداء | |
| | من 37 إلى 53 | متغير الأداء الوظيفي | |

طريقة صياغة الفقرات:

تم انجاز الاستبيان بحيث احتوى على 53 سؤالاً من نوع ليكرت ذات الدرجات الخمس (5) (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، أدرج في مقدمة الاستبيان تمهيد يعرف بطريقة الإجابة حيث طلبنا لعمال قراءة كل عبارة ثم وضع في الخانة المناسبة (X)

طريقة إعطاء الأوزان:

خصص في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة دائماً الوزن خمسة (05) وفئة غالباً الوزن أربعة (04) وفئة أحياناً الوزن ثلاثة (03) وفئة نادراً اثنان (02) وفئة أبداً واحد (01) أما بالنسبة للفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي للفئة دائماً الوزن واحد (01) وفئة غالباً الوزن اثنان (02) وفئة أحياناً الوزن ثلاثة (03) وفئة نادراً أربعة (04) وفئة أبداً خمسة (05) وقد أتبعت الباحثة في تصميم أداة الدراسة سلم ليكرت الخماسي والذي يشمل على خمس مستويات للإجابة هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (02) يبين طريقة إعطاء الرموز لبنود الاستبيان ذات الاتجاه الموجب

| | | | | |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|-------|--------|---------|--------|--------|

طريقة إعطاء

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

جدول رقم (3) يبين

الرموز لبنود الاستبيان ذاتالاتجاه السالب

2-3 الخلفية الفردية للاستبيان:

يتضمن الاستبيان المتغيرات التالية: الجنس، والسن، والمستوى العلمي، والفئة المهنية،
الاقدمية في العمل، وكانت طريقة ترميزها كالتالي:

1- متغير الجنس:

جدول رقم (4) طريقة ترميز الرموز لمتغير الجنس

| | |
|------|------|
| إناث | ذكور |
| 2 | 1 |

2- متغير السن:

جدول رقم (5) طريقة ترميز لمتغير السن

| | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 51 - 60 سنة | 41 - 50 سنة | 31 - 40 سنة | 21 - 30 سنة |
| 4 | 3 | 2 | 1 |

3- متغير المستوى العلمي:

(جدول رقم 6) طريقة ترميز متغير المستوى العلمي

| الجامعي | الثانوي | المتوسط |
|---------|---------|---------|
| 3 | 2 | 1 |

4 - متغير الاقدمية في العمل:

جدول رقم(7) طريقة ترميز لمتغير الاقدمية في العمل

| أكثر من 21 سنة | 16 - 20 سنة | 1 - 15 سنة | 6 - 10 سنة | 5 سنوات وأقل |
|----------------|-------------|------------|------------|--------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

5-متغير الفئة المهنية:

جدول رقم(8) طريقة ترميز لمتغير الفئة المهنية

| إطار | متحكم |
|------|-------|
| 3 | 2 |

4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

كان عدد الأفراد العينة للدراسة الاستطلاعية (25) تم إعداد الاستبيان باللغة العربية وباللغة الأجنبية الفرنسية وتم تطبيقها على العينة باللغة الفرنسية لأنها اللغة المستعملة المتداولة والمفهومة في المؤسسة.

1-متغير الجنس :

جدول رقم(9) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

| الجنس | تكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكور | 16 | 64 |
| إناث | 9 | 36 |
| المجموع | 25 | 100 |

يوضح جدول رقم 9 أعداد الذكور 16 بنسبة 64 % وعدد الإناث 9 بنسبة 36 %

2 - متغير السن:

جدول رقم(10) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

| السن | تكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| 21 - 30 سنة | 4 | 16 |
| 31 سنة - 40 | 7 | 28 |
| 41 - 50 سنة | 9 | 36 |
| 51 - 60 سنة | 5 | 20 |
| المجموع | 25 | 100 |

يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن عدد الأفراد في فئة السن التي تتراوح ما بين (21 - 30) هو 4 بنسبة 16%، وعدد الأفراد في فئة (31 - 40) هو 7 بنسبة 28%، وعدد الأفراد في فئة (41- 50) هو 9 بنسبة 36%، وعدد الأفراد في فئة (51 - 60) هو 5 بنسبة 20%.

3- متغير المستوى العلمي:

جدول رقم(11) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى العلمي

| المستوى العلمي | تكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
|----------------|---------|----------------|

| | | |
|-----|----|---------|
| 16 | 04 | متوسط |
| 44 | 11 | ثانوي |
| 40 | 10 | جامعي |
| 100 | 25 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط هو 4 بنسبة 16%، وذوي المستوى التعليمي الثانوي هو 11 بنسبة 44%، وعدد الجامعيين هو 10 بنسبة 40%.

4-متغير الاقدمية في العمل:

جدول رقم (12) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | تكرارات | الاقدمية في العمل |
|----------------|---------|-------------------|
| 24 | 6 | 5 سنة و اقل |
| 28 | 7 | 6-10 سنة |
| 20 | 5 | 11-15 سنة |
| 16 | 4 | 16-20 سنة |
| 12 | 3 | 21 سنة و اكثر |
| 100 | 25 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الأفراد في فئة الأقدمية في العملائي تتراوح ما بين 5 سنوات أقل هو 6 بنسبة 24%، وعدد الأفراد في فئة (6-10) سنوات هو 7 بنسبة 28%، وعدد الأفراد في فئة (11-15) سنة هو 5 بنسبة 20%، وعدد الأفراد في فئة (16-20) سنة هو 4 بنسبة 16%، وأخيرا عدد الأفراد في فئة أكثر من 21 سنة هو 3 بنسبة 12%.

5- متغيرالفئة المهنية:

جدول رقم13 يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية

| النسبة المئوية | تكرارات | الفئة المهنية |
|----------------|---------|---------------|
| 52 | 13 | متحكم |
| 48 | 12 | إطار |
| 100 | 25 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم 13 عدد الأفراد المتحكمين هو 13 بنسبة 52%، وعدد الإطارات هو 12 بنسبة 48%، وتشير الباحثة عدم وجود فئة المنفذين في عينتها.

5- صدق الاستبيان :

بعد تصميم أداة الدراسة الاستبيان قامت الباحثة باعتماد صدق المحكمين، حيث قامت بعرض الاستبيان في صورته الأولية على خمس محكمين ثلاثة منهم أساتذة في علم النفس وعلوم التربية : الاستاذ بوحفص مباركي، غياث بوفلجة و الاستاذ لحرر ميلود، واثنان منهم مسئولون في شركة سوناطراك: السيد سريان محمد مسئول التوظيف وزناسني عبد العزيز مسئول المستخدمين ، وطلب منهم وضع ملاحظاتهم حول مناسبة الأداة ووضوح العبارات ودقة قياس كل بند للبعد الذي يندرج تحته، وانطلاقاً من إجاباتهم قامت الباحثة بدراسة صدق الأداة على مستوى كل فقرة حيث قامت بحساب النسب المئوية لكل بنود الاستبيان من حيث القياس والوضوح، أنظر إلى الجدول الذي يبين نتائج صدق المحكمين.

الجدول رقم 14 يوضح نتائج المحكمين من حيث مدى قياس ووضوح العبارة.

| التسلسل | العبارات | القياس | | | الوضوح | |
|---------|-------------------------------------|--------|---------|-------|--------------|-----------|
| | | تقيس | لا تقيس | واضحة | واضحة لحد ما | غير واضحة |
| 1 | التكوين مفيد في تنمية مهارات العامل | 75% | 25% | 75% | 25% | |

| | | | | | | | |
|-----|-----|------|-----|-----|------|---|----|
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | يوفر التكوين مهارة إدارة الاجتماعات. | 2 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | التكوين ينمي قدراتك التسييرية. | 3 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | التكوين يساعدك على تطوير اتصالاتك مع الآخرين. | 4 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | التكوين يساعدك على الإشراف . | 5 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | التكوين مهم لتطوير المسار المهني للعمال. | 6 |
| 25% | | 75% | 25% | | 75% | يساهم التكوين في حل صراعات العمل. | 7 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | اكتسبت من برنامج التكوين كلالخبرات المهنية الجديدة. | 8 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | اكتسبت من برنامج التكوين كل المهارات اللازمة لحل مشاكل المهنية. | 9 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | لا تتناسب المعارف المقدمة في التكوين مع متطلبات العمل . | 10 |
| | | 100% | | | 100% | لا تزال الحاجة إلى التكوين قائمة. | 11 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | التكوين مبني على تحليل دقيق لسير المنظمة. | 12 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | التكوين مبني على تحليل لمناصب العمل. | 13 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | تقوم حاجات المؤسسة للتكوين انطلاقا من تحليل سلوكيات العمال. | 14 |
| | | 100% | | | 100% | مستوى التكوين لا يتلاءم مع متطلبات المهنة . | 15 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | التكوين يساعدني في الحفاظ على صحتي في العمل . | 16 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | التكوين يساعدني في الحفاظ على سلامتي في العمل . | 17 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | يساهم التكوين في خفض نسب | 18 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|------|-----|-----|------|--|----|
| | | | | | | حوادث العمل. | |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | يهدف التكوين إلى تحسيس العمال بالأخطار التي قد تواجههم في العمل. | 19 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | يهدف التكوين إلى الوقاية من حوادث العمل. | 20 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | يمنح التكوين للعامل ثقافة خاصة للتعامل مع ضغوط العمل. | 21 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | تكوين المسيرين يعد من أولويات الإدارة بالمؤسسة. | 22 |
| | | %100 | | | %100 | تخطيط برنامج التكوين يكون من خلال حاجات التكوين في المؤسسة . | 23 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | يرتكز التكوين على المناصب التقنية للمؤسسة. | 24 |
| | | %100 | | | %100 | يوفر التكوين المهارات المطلوبة لأداء العمل بفعالية. | 25 |
| | | %100 | | | %100 | يوفر التكوين المعارف المطلوبة للأداء المهام بفعالية. | 26 |
| | | %100 | | | %100 | اكتسبت من التكوين مهارات ساهمت في تطوير أدائي. | 27 |
| 25% | | 75% | 25% | | 75% | دورات التكوين تبطئ من صيرورة العمل العادية. | 28 |
| | | %100 | | | %100 | يهدف التكوين إلى تحسين العملية الإنتاجية. | 29 |
| | | %100 | | | %100 | يساهم التكوين في رفع مستويات الجودة. | 30 |
| | | %100 | | | %100 | التكوين هو عملية واضحة لمواجهة حاجات المؤسسة. | 31 |
| | | %100 | | | %100 | يوجد سياسة مدروسة لتكوين العمال. | 32 |
| | | %100 | | | %100 | تعد المؤسسة الاستخلاف للمناصب | 33 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|------|--|-----|------|--|----|
| | | | | | | عليا عن طريق التكوين. | |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | التكوين هو وسيلة تسيير الفعالة للعمال | 34 |
| | | %100 | | | %100 | التكوين هو ضمان للاستمرارية المهنية عند العمال. | 35 |
| | | %100 | | | %100 | يواكب التكوين مختلف التغيرات المنتظرة في المؤسسة. | 36 |
| | | %100 | | | %100 | أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك | 37 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل. | 38 |
| | | %100 | | | 100% | أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة. | 49 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | امتلك القدرة على الاتصال ما يسهل تأديتي لمهامي. | 40 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | هناك تقارب بين نسب الانجاز المتوقعة مني وما أحققه فعلا. | 41 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | امتلك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن تأديتي لمهامي. | 42 |
| | | %100 | | | %100 | أحرص على الالتزام بأوقات العمل الرسمية. | 43 |
| | | %100 | | | %100 | عندي رغبة كبيرة في إنجاز عملي بإيقان. | 44 |
| | | %100 | | | %100 | أمتلك القدرة على الإبداع في العمل. | 45 |
| | | %100 | | | %100 | أحرص على تطوير عملي. | 46 |
| | | %100 | | | %100 | أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. | 47 |
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل. | 48 |
| | 25% | 75% | | 25% | 75% | أساهم في تحديد أهداف المؤسسة . | 49 |

| | | | | | | | |
|-----|--|------|--|-----|------|-----------------------------------|----|
| 25% | | 75% | | 25% | 75% | أخطط لمهام عملي قبل أدائها. | 50 |
| | | %100 | | | %100 | ألتزم بأنظمة العمل. | 51 |
| | | %100 | | | %100 | أرتب أعمالتي اليومية حسب أهميتها. | 52 |
| | | %100 | | | %100 | أتحمل مسؤولية أدائي في العمل. | 53 |

6- الثبات:

استخرجت الباحثة معامل ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية بعد توزيع الاستبيان حيث تم تقسيم فيه فقرات الاستبيان إلى جزأين: الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية، والنتيجة هي 0,73 وألفا كرومباخ هو 0,84، مما يدل ان الاداة صالحة للإستعمال.

7- التعديلات الملحقة بأدوات البحث:

تمكنت الباحثة من إدخال بعض التعديلات على بنود الاستبيان والتي كانت من حيثالصياغة وفيما يلي عرض لهذه التعديلات:

السؤال (08) :

الصياغة الأولى: اكتسبت من برنامج التكوين كلالخبرات المهنية الجديدة.
الصياغة الثانية: اكتسبت من برنامج التكوين الخبرات المهنية الجديدة.
باللغة الفرنسية:

J'ai acquis du programme de formation de nouvelles expériences professionnelles

السؤال (09) :

الصياغة الأولى: اكتسبت من برنامج التكوين كل المهارات اللازمة لحل مشاكل المهنية.
الصياغة الثانية: اكتسبت من برنامج التكوين مهارات اللازمة لحل مشاكل المهنية.
باللغة الفرنسية:

J'ai acquis du programme de la formation des habiletés nécessaires pour résoudre mes problèmes professionnels

السؤال (10) :

الصياغة الأولى: لا تتناسب المعارف المقدمة في التكوين مع متطلبات العمل.
الصياغة الثانية: في بعض الأحيان لا تتناسب المعارف المقدمة في التكوين مع متطلبات العمل.
باللغة الفرنسية:

Parfois les connaissances fournit par les formations suivies ne correspondent pas avec les exigences du travail

السؤال (12) :

الصياغة الأولى: التكوين مبني على تحليل دقيق لسير المنظمة.
الصياغة الثانية: حاجات التكوين مبنية على تحليل دقيق لسير المنظمة.
باللغة الفرنسية:

Les besoins en formation sont basés par une analyse approfondie des activités de l'organisation

(13) السؤال

الصياغة الأولى: التكوين مبني على تحليل لمناصب العمل.

الصياغة الثانية: حاجات التكوين مبنية على تحليل لمناصب العمل.
باللغة الفرنسية:

Les besoins en formation sont basés sur une analyse approfondie des postes de travail

(22) السؤال

الصيغة الأولى: تكوين المسيرين يعد من أولويات الإدارة بالمؤسسة .
الصياغة الثانية: تكوين المسيرين يعد من أولويات المؤسسة .
باللغة الفرنسية

La formation des managers est l'une des priorités de l'organisation

يتضح من خلال ما تم ذكره أن المحكمين والمختصين أجمعوا أن الفقرات الأخرى لا تتطلب التعديل، أي أنها فعلا تقيس ما وضعت لأجله.

ثانيا- الدراسة الأساسية:

تمهيد:

لقد تمكنت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية من الإلمام بالمعلومات حول الدراسة الميدانية للموضوع والتأكيد من قابلية الأدوات واضحة التعليمات ومفهومة من حيث البنود وتجاوب أفراد العينة معه. وبناء على التعديلات التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستطلاعية شرعت الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية.

1- أهداف الدراسة الأساسية:

إن الغاية من هذه الدراسة الأساسية هي إثبات أو نفي فرضيات البحث وذلك بأداة البحث التي تأكد من صدقها وثباتها.

2- عينة الدراسة الأساسية:

شملت الدراسة 80 فردا من كل الفئات المهنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بواسطة قائمة العمال الرسمية الذي كان لدى الباحثة كونها عاملة داخل هاته المؤسسة:

3- خصائص العينة:

-توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 14 يبين توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|---------|
| 61.3 | 49 | الذكور |
| 38.8 | 31 | الإناث |
| 100 | 80 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن عدد الذكور 49 بنسبة 61.3 % وعدد الإناث 31 بنسبة 38.8 %

-توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم 15 يبين توزيع العينة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئات |
|----------------|-----------|---------|
| 15 | 12 | 30 - 21 |
| 35 | 28 | 40 - 31 |
| 26,25 | 21 | 50 - 41 |
| 23,75 | 19 | 60 - 51 |
| 100 | 80 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم 15 أن عدد الأفراد في فئة السن التي تتراوح ما بين (21-30) هو 12 بنسبة 15%، وعدد الأفراد في فئة (31-40) هو 28 بنسبة 35%، وعدد الأفراد في فئة (41-50) هو 21 بنسبة 26,25%، وعدد الأفراد في فئة (51-60) هو 19 بنسبة 23,75%

-توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 16 يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئات |
|----------------|-----------|---------|
| 13,75 | 11 | متوسط |
| 41,25 | 33 | ثانوي |
| 45 | 36 | جامعي |
| 100 | 80 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط هو 11 بنسبة 13,75%، وذوي المستوى التعليمي الثانوي هو 33 بنسبة 41,25%، وعدد الجامعيين هو 36 بنسبة 45%.

-توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم 17 يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئات |
|----------------|-----------|----------------|
| 10 | 8 | 5 سنوات و اقل |
| 31,25 | 25 | 6 - 10 سنوات |
| 15 | 12 | 11 - 15 سنة |
| 16,25 | 13 | 16 - 20 سنة |
| 27,5 | 22 | أكثر من 21 سنة |

| | | |
|-----|----|---------|
| 100 | 80 | المجموع |
|-----|----|---------|

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد في فئة الأقدمين في المنصب التي تتراوح ما بين 5 سنوات وأقل هو 8 بنسبة 10%، وعدد الأفراد في فئة (6- 10) سنوات هو 25 بنسبة 31,25%، وعدد الأفراد في فئة (11- 15) سنة هو 12 بنسبة 15%، وعدد الأفراد في فئة (16- 20) سنة هو 13 بنسبة 16,25%، وأخيرا عدد الأفراد في فئة أكثر من 21 سنة هو 22 بنسبة 27,5%.

-توزيع العينة حسب الفئة المهنية:

الجدول رقم 18 يبين توزيع العينة حسب الفئة المهنية

| النسب | التكرارات | الفئة المهنية |
|-------|-----------|---------------|
| 27,5 | 22 | متحكم |
| 72,5 | 58 | إطار |
| 100 | 80 | مجموع |

يتضح من خلال الجدول عدد الأفراد المتحكمين هو 22 بنسبة 27,5%، وعدد الإطارات هو 58 بنسبة 72,5%

4 - مدة إجراء الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية لمؤسسة سونا طراك المصب وهران، من بداية شهر مارس 201 إلى نهاية شهر ماي 2013

4-1- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية :

من أجل جمع المعلومات حول موضوع الدراسة واختبار الفرضيات، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة التي أكدت الدراسة الاستطلاعية على ثباتها وصدقها.

4-2 - تطبيق أدوات البحث و تفرغ درجاتها:

بعد تطبيق الاستبيان تم تفرغ البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بإدخال المعطيات الكمية للحاسوب وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لكل معطى، يتم الحصول على النتائج في جداول والتي تم تصنيفها على حسب كل فرضية انظر عرض النتائج.

5 - الوسائل الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالفة (S.P.S.S) - التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابفة، والانحرافات المعيارفة لاستجابات العمال على أبعاد الاستبيان وفقراته. - معامل ارتباط بيرسون لمعالجة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

الفصل الخامس: عرض النتائج مناقشتها والتوصيات

تمهيد:

حسب استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة للإجابة عن التساؤلات التي تبنيتها هذه الدراسة. ستعرض نتائج الدراسة فيما يلي وذلك حسب تسلسل التساؤلات.

1- عرض النتائج ومناقشتها :

فيما يلي عرض لنتائج هذا البحث ومناقشتها حسب الفرضيات وهي:

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية التكوين لمؤسسة سوناپراك والأداء الوظيفي لعمالها.

وتتضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية وهي:

1- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تطوير القدرات والأداء الوظيفي للعمال.

- 2- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاحتراف المهني والأداء الوظيفي للعمال.
- 3- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين دعم الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي للعمال.
- 4- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في المناصب القاعدية والأداء الوظيفي للعمال.
- 5- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في الفعالية في الإنتاج والأداء الوظيفي للعمال.
- 6- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في تحضير البدلاء والأداء الوظيفي للعمال.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون"، لدراسة العلاقة بين المتغيرين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 19 يبين نتائج الارتباطات لدرجات إستراتيجية التكوين والأداء الوظيفي

| الأبعاد | الأداء الوظيفي | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|----------------|---------------|
| المؤشر العام إستراتيجية التكوين | 0.49 | 0.01 |
| تطوير القدرات | 0,19 | غير دالة |
| الاحتراف المهني | 0,41 | 0,01 |
| دعم الصحة والسلامة المهنية | 0,06 | غير دالة |
| التخصص في المناصب القاعدية | 0,56 | 0,01 |
| الفعالية في الإنتاج | 0,38 | 0,01 |
| تحضير البدلاء | 0,48 | 0,01 |

تبين من خلال النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما 0,49، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا ما يثبت بأن الفرضية المطروحة قد تحققت، أما نتائج فرضيات الفرعية فهو كالتالي:

- تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,19 بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير القدرات والأداء الوظيفي لدى العمال، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

- تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,41 بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراف المهني والأداء الوظيفي لدى العمال

- تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,06 بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة ، وبالتالي نقول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي لدى العمال و يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

- تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,56 بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص في المناصب القاعدية والأداء الوظيفي لدى العمال، و يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

- تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,38، بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية في الإنتاج والأداء الوظيفي لدى العمال، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

- تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 أنه بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,48، بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحضير البدلاء والأداء الوظيفي لدى العمال، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

2- مناقشة النتائج:

بعد عرض نتائج البحث يمكننا مناقشتها حسب ترتيبها:

-الفرضية الأولى:وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التكوين لمؤسسة سوناطراك والأداء الوظيفي لعمالها.

-أظهرت نتائج الجدول رقم(19) أن إستراتيجية التكوين لها علاقة ارتباطية مع الأداء الوظيفي للعمال إن هذه النتائج جعلت تتوافق ما افترضته الباحثة بفعالية إستراتيجية التكوين في أداء العمال، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بزاید نجاه 2011 التي توصلت إلي أن أهداف التكوين في سوناطراك هو رفع من مستوى كفاءات عمالها بصفة عامة وإطاراتها بشكل خاص من أجل تأدية عملهم في أحسن الحال وتحقيق الأهداف التي أسندت اليهم .

كما توصلت دراسة بوفلجة غياث 2010 في دراسته للتكوين لدى إطارات شركة سوناطراك أن المؤسسة عليها بدل جهود أكثر رغم المجهودات، والنية الحسنة، والميزانية المخولة لتكوين إطاراتها، إلا أنها تطبق سياسة تكوين كلاسيكية، وإستراتيجية التكوين تتطلب إعادة بنائها وفق ما يتماشي وأهداف المؤسسة من جهة وحاجات وطموحات الإطار من جهة أخرى. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه الباحثة.

- دلت نتائج الفرضيات الفرعية على ان دراسة الطاهر مجاهدي 2009 إلى تأكده على الأثر الذي يتركه التكوين على أداء العمال بهدف تطوير وتنمية قدرات ومتطلبات واتجاهات العاملين وصولا إلي تحقيق أهداف تنظيمية تتجسد في تحقيق جودة إنتاجية وزيادة الإنتاج ثم المحافظة علي التكاليف ومعدات الإنتاج وتحقيق هدف اجتماعي فردي يتمثل في التطوير والترقية والذي تحقق إلى حد ما وهذه النتيجة تتفق بحد ما بنتائج الفرضيات الفرعية حيث أن مؤسسة سوناطراك تدعم بشكل مستمر الجانب الخاص بالاحتراف المهني المتمثل في التحكم وممارسة

التكنولوجيا الجديدة إضافة إلى إكساب عمالها قدر ممكن من المعارف والمهارات العلمية والتي تجعلهم أكثر تكيف مع مناصبهم ولكن هذه المجهودات ليست بالقدر الكافي من الشمولية. كما أن إستراتيجية التكوين لدى مؤسسة سوناطراك تمكنت من تحقيق هدف التخصص في المناصب القاعدية وذلك بتكوين عمالها بعد إدخال التقنيات الجديدة في المناصب ومن شأنها أن تدخل حاجات جديدة للقدرات والتكفل بالحاجات المستقبلية خاصة في نشاط الخاص بها وهو: -التحويل،الببتروكيميا والتكرير.

- كما يعتبر هدف تحقيق أكثر قدر ممكن من الإنتاج والرفع من الإنتاجية الأساس الذي تسعى مؤسسة سوناطراك جاهدة لتحقيقه وهذا ما تجلى من خلال النتائج المتحصل عليها. حيث تحققت الفرضية بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين إستراتيجية التكوين والفعالية في الإنتاج هذا ما يعني أن المؤسسة تدعم بشكل أساسي عوامل الرفع من فعالية الإنتاج وذلك وفق المعايير المعتمد عليها عالمياً أي تحقيق نسب عالمية من الإنتاج ذات جودة عالمية. فهذا الهدف يعتبر أساس تحقيق الربح و النجاح في المؤسسة.

- كما تحققت الفرضية الدالة عن وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية التكوين في سوناطراك مع تحضير البدلاء للمناصب حيث تؤكد عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحضير فئة إطارات ذات كفاءة وقدرة لشغل مناصب إستراتيجية وحساسة داخل المؤسسة ليس بالشيء السهل ولكن تتطلب العملية الكثير من العناية عن طريق مرافقتها لتكوينات ملائمة وذلك تدعم قدراتهم التسييرية، وتطوير قدراتهم في مجال الاتصال، والتسيير، واكتساب تقنيات وتوجيه الأهداف حيث أن مؤسسة سوناطراك تتمتع بفئة شبابية متوسطة السن من الإطارات والمتحكمين، وهي طبعا فئة نشيطة وأساس تعويض الطاقات والإطارات العليا وذلك بعد المرور بفترة من الخبرة في المناصب المختلفة حالياً. كما أن العمال لها أقدميه لا تزيد عن 10 سنوات ما يدل أن المؤسسة في حركة دمج للطاقات الشبابية في هيكل المؤسسة هي تمثل الأساس في تسيير وحركية نشاط المؤسسة.

لكن لم تتحقق الفرضية الدالة عن وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية التكوين في سوناطراك مع دعم الصحة والسلامة المهنية، هذا راجع لان إستراتيجية التكوين الخاصة بالصحة والسلامة

المهنية لا تتعلق برفع الأداء الوظيفي في العمل ولكن تهدف إلى سلامة العامل وهذا ما جعل الارتباط غير قائم.

- كما لم تتحقق الفرضية الدالة عن وجود علاقة ارتباطيه بين إستراتيجية التكوين في سوناتراك مع تطوير القدرات وهذا راجع لتنظيم المؤسسة الصارم في معاملات الرئيس بالمرؤوس، حيث لا يمكن اعتراض أو مناقشة أوامر وقرارات تصدر عن السلطة السلمية وهذا ما يعيق عملية الاتصال، حل الصراعات، إدارة الاجتماعات وغيرها.....، وهذا ما يجعل العلاقة قائمة بين إستراتيجية التكوين التي تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف والأداء الوظيفي للعمال.

الخلاصة:

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة يتضح بأن إستراتيجية التكوين المعتمدة في مؤسسة سوناتراك حققت أهم أهدافها خاصة العامل الخاص بتحضير البدلاء لاستخلاف المناصب العليا. وأيضاً عامل الفعالية في الإنتاج بدون أن ننسى عامل الاحتراف المهني الذي يعد هو الآخر من ركائز استراتيجية المؤسسة. ولكن تبقى هذه الإستراتيجية محدودة نوعاً ما وتتطلب إعادة بنائها وفق ما يتماشى والأهداف والمؤسسة من جهة وحاجات وطموحات عمالها من جهة أخرى .

الخاتمة:

أصبح مجال التكوين للموارد البشرية في فترة وجيزة وفي ظرف قصير يعد كمتغير مهم وأساسي في تنظيم هيكل العمل وعلى مستوى وضع إستراتيجية المؤسسة، ومن هنا منحت المؤسسات الاقتصادية الكبرى اهتمام واسع وجوهري لعنصر التكوين للموارد البشرية والذي أصبح يعد كعامل موازي للتغيير والتطور الاقتصادي. فقد أصبح من الأدوات التي لا يمكن تجاهلها عند إعداد وتهيئة إستراتيجية الوظائف. فالتكوين هو بمثابة الأداة الأكثر ملائمة لضمان بقاء المؤسسة وبلوغ أهدافها. وهو عنصر فعال في مجال تسيير الموارد البشرية وجزء دائم الحضور في تطوير الموارد البشرية فالتكوين يسمح للفرد بالتقدم على المستوى المهني من جهة ويدعم الاستجابة للأهداف العامة للمؤسسة من جهة أخرى.

ولكي نحقق تكوينات فعالة داخل المؤسسة لابد أن نؤكلها إلي هيئات وجهات خاصة لتحقيق أكثر فعالية سواء بتكوينها للمكونين أو تكوينها المباشر للأفراد العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص والسمات العامة للمعنيين بالتكوين، وإعداد برامج تتماشى محتوياتها والمتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة المعنية، وهذا كله من شأنه أن يدعم استمرارية السير الحسن للمؤسسة مع الزيادة في مستويات الإنتاج بأقل التكاليف وبأعلى جودة تتماشى والمنافسة العالمية، وعليه فالتكوين الجيد هو بمثابة العمود الفقري الذي من شأنه أن يدعم استمرارية المؤسسة عن طريق حل وتجاوز مختلف المشاكل والمعوقات التي تواجهها.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا و بعد وقوفنا علي حقيقة التكوين داخل مؤسسة صناعية كبرى مثل مؤسسة سوناطراك نجد ر بنا أن نختم موضوع بحثنا المتواضع بجملة من التوصيات:

توصيات عملية:

- تكثيف الاهتمام بمصلحة التكوين و زيادة إثرائها بمسيرين و إطارات كفاءة .
- تخصيص ميزانية أكثر لعملية التكوين كونه استثمار من شأنه أن يحقق أكثر ربح للمؤسسة .
- تطوير أكثر لبرنامج التكوين و زيادة إثرائها لتشمل مجالات عديدة تتوافق و توجهات العامل من جهة و المؤسسة من جهة أخرى .
- وضع برامج تكوين أكثر عملية تنطلق من حاجات العامل و تنتهي بتقييمهم الذاتي لنتائج تكوينهم.
- تطوير سياسة تكوين الحالية بمايتماشى مع النتائج المحققة
- الأخذ بعين الاعتبار مجموعة العوامل و الخصائص الإنسانية أثناء بناء برامج التكوين كتنمية مهارات الحوار و كيفية التعامل مع الصراعات .
- تشجيع البحوث الاجتماعية ذات الصلة المهنية لترقيتها.
- تشجيع المبادرة الفردية و الجماعية للعامل.
- منح العمال فرص هامة للترقية وفق مؤهلاتهم و مستواهم الوظيف

توصيات علمية:

دراسة استراتيجية التكوين بكل ابعادها.

تشجيع البحوث الاجتماعية ذات الصلة المهنية لترقيتها.

المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- 1- الحنيطة، خالد عبد الله. (2003). *القيما المنظمة و علاقتها لكفاءة الأداء* . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض. مستخرج من الموقع:
www.aau.edu.eg/asset/lib/rasa2el/edarat/20azmal.doc
- 2- الحنيطي، عبد الله . (2003) . *توافق مخرجات التعليم الجامعي مع سوق العمل*. مجلة الإدارة العامة. الرياض. العدد 04.
- 3- بدوي، أحمد زكي . (1994) . *معجم المصطلحات للعلوم الإدارية* . القاهرة: دار الكتاب المصري.
- 4- بزاید، نجاهة. (2011) . *التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك*. رسالة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم. الجزائر. غير منشورة
- 5- بن محمد، إبراهيم . (1993) . *التكوين أداة التطوير* . وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 6- توفيق، عبد الرحمان . (2005) . *مهارات أخصائي التدريب* . مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 7- حنفي، عبد الغفار. (2002) . *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر .
- 8- رحمانی، لیلی . (2009) . *تقويم اثر التكوين المهني على فعالية أداءات الخرجين*. رسالة ماجستير في علم النفس. الجزائر. غير منشورة
- 9- - سلاطنية، بلقاسم . (2007). *تنمية الموارد البشرية*. مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 10- سيد، عليوه. (2005). *تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين*. مصر: ايتراك للطباعة والنشر .
- 11- طرطار، أحمد . (1993) . *الترشيد الاقتصادي للقطاعات الإنتاجية في المؤسسة* . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 12- عاشور، احمد صقر . (بدون سنة). *إدارة القوة العملة الأسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي* . بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر .
- 13- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002) . *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية* . الإسكندرية.

- 14- عبد الغني، محمد. (2001). *علم النفس الصناعي*. مصر. المكتبة الجامعية الحديثة.
- 15- عبد الوهاب، علي محمد. (1995). *إدارة الأفراد*: دار الكتاب .
- 16- علي محمد، علي ومحمد عباس، سهيلة. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. عمان : دار وائل للنشر.
- 17- غانم، فنانموسي. (1980). *التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوي العاملة*. بغداد: مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية.
- 18- غياث، بوفلجة. (2006). *الأسس النفسية للتكوين*. الطبعة الأولى. الجزائر: دار الغرب للنشر و التوزيع.
- 19- فالتر، هانيز. ترجمة سعاد الطويل. (2003). *المجلة الولية للعلوم الاجتماعية*. الأردن.
- 20- فهمي، منصور. (1977). *إدارة القوي البشرية في الصناعة*: دار النهضة العربية .
- 21- ماريون، أي هانيز. (1988). *ترجمة محمود مرسي*. معهد الإدارة العامة. السعودية.
- 22- مالكوم، بيل. (1999). *التدريب الناجح للموظفين*. (ترجمة مركز التعريب والترجمة). بيروت: الدار العربية للعلوم.
- 23- مايك، ويلز. (2005). *إدارة عملية التدريب*. (الدسوقي محسن ابراهيم مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 24- محمد، رقيق الطيب. (1998). *مدخل للتسيير*. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 25- محمد، مسلم. (2007). *مدخل إلي علم نفس العمل*. الجزائر: دار قرطبة.
- 26- مجاهدي، الطاهر. (2009). *فعالية التدريب المهني و اثره على الاداء*. رسالة دكتوراه في علم النفس. الجزائر. غير منشورة
- 27- مكي عباس، محمود. (2007). *هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري*. الطبعة الأولى. لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات.
- 28- حجم الطائي، يوسف. (2008). *نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

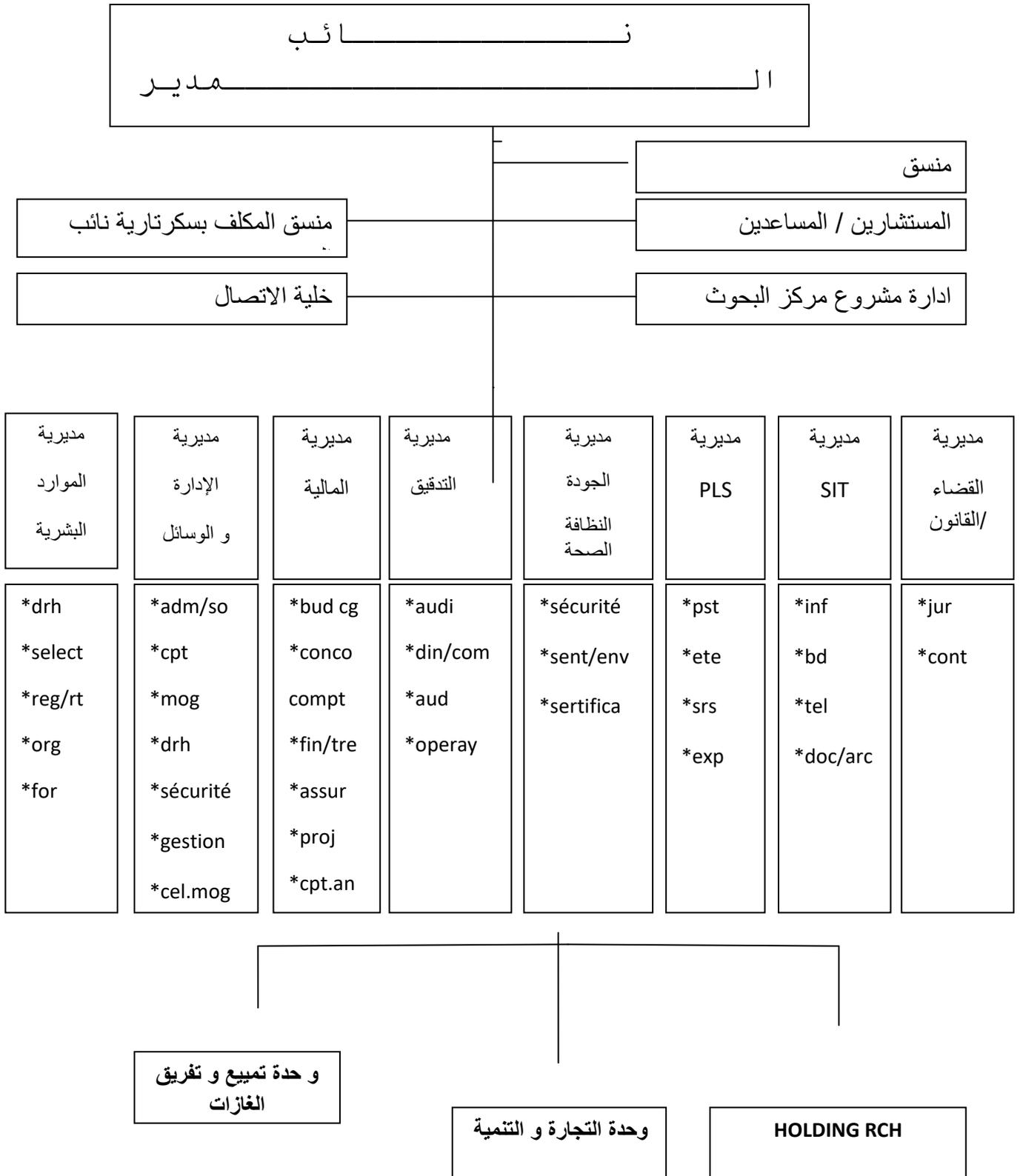
باللغة الفرنسية:

29- Saint Sauveur, A. (2009). *Plan de formation dans PMI PME*: Edition d'organisation.

- 30- Grether,A. (1972).*la formation des cadres moyens*. UNESCO. Paris.
- 31- GHIAT,B. (2010). *stratégie de formation des cadres de la société algérienne d'hydrocarbures* « sonatrach »université d'Oran.
- 32- Institut National de développement et de promotion de la formation continue.(2006) .*Guide de la formation continue* . Alger.
- 33- 2^e conférence internationale recherche et développement. (2008).
- 34-Revue AVAL.sonatrach.(2007) .
- 35-Politique générale de SONATRACH en matière de formation.
- 36-Politique ressources humaines. Alger .
- 37-Fiches d'évaluations des différentes formations et séminaires.
- 38-Manuel de l'utilisateur GESSOR version 1 .1
- 39-Manuel de l'utilisateur GESSOR version 1 .2
- 40-Manuel de l'utilisateur GESSOR version 1 .3

الملاحق

الملحق رقم 1 يبين الهيكل التنظيمي ل: AVAL



الملحق رقم 2 يوضح نموذج لطلب تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة وهران

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

ماستر المهني علم النفس العمل و التنظيم والارغونومية

الموضوع : طلب تحكيم الاستبيان :

أستاذي الفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر المهني في علم نفس العمل والتنظيم والارغونومية والموسومة ب" علاقة إستراتيجية التكوين بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع المصب وهران

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لقياس متغيري إستراتيجية التكوين والأداء الوظيفي، أطلب منكم تحكيمه من حيث القياس والوضوح.

- إشكالية الدراسة:

لم يحض البشر خلال عملهم في المؤسسات بأهمية كبيرة مثلما تحقق لهم في الربع الأخير من القرن العشرين، إذ كرس جل المؤسسات في العالم المتقدم وما تبعها من مؤسسات رائدة في العالم النامي اهتمامها على عمالها بمختلف مستوياتهم و مواقعهم في التنظيم، لا لأنهم يؤدون أعمالهم ومهامهم بفعالية لتحقيق أعلى إنتاجية واكبر مردود، بل لأنهم موارد وثروات متعظمة يرتبطون بأهداف المؤسسة ويصوغون خطط عملها ويتابعون تنفيذ المهام بأقصى روح من المسؤولية للوصول بمؤسساتهم إلى النجاح و الريادة، فلقد انتهى العصر الذي ينظر فيه المدير أو رب العمل إلى الأشخاص العاملين لديه كعنصر من عناصر العمل وإحدى أدوات سير العملية الإنتاجية، وأصبح الجميع يدرك أن البشر على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم محاور العمل وأساسه، إذ لا بد من دماغ مفكر يصوغ السياسات والأهداف والخطط، ويحدد الوسائل المطلوبة لتنفيذها، وينفذ بعناية وإتقان، ويقومها ويصحح مسارها إلى أن يحقق الغايات المطلوبة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى خلق أشكال مختلفة من التنظيم للتكفل بهذا العصر الحساس من الإنتاج والتعامل معه عن طريق مجموعة من الوظائف نذكر منها التكوين الذي أصبح في وقتنا الراهن أكبر من ضرورة في المؤسسة حيث تحدث كل مؤسسة نمط تكوين يتلاءم وتطلعاتها، ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى إجراء العديد من الدراسات حول موضوع التكوين وذلك عن طريق ربطه بالعديد من المتغيرات.

لكن وبالرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التكوين في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أوحى النشاط التي تقوم به إلى أن المجال لا يزال واسعاً لتقديم المزيد من الدراسات والأبحاث لاكتشاف الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر التكوين في مواكبة التطورات ودعم تكيف العامل مع منصب عمله ضمن ما يسمى بإستراتيجية التكوين ودورها في تحديد العديد من الظواهر الوظيفية والتي يعد الأداء الوظيفي من أبرزها.

ومن هنا سعت الباحثة إلى دراسة متغير إستراتيجية التكوين بما يتضمنه من أبعاد لمؤسسة لها وزنها وأهميتها على صعيد الاقتصاد الوطني وهي مؤسسة سونا طراك فرع المصب

وهران ، وذلك بربط المتغير الأول مع متغير آخر له أهميته الكبيرة في أي تنظيم هو الأداء الوظيفي، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

-هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التكوين لمؤسسة سونا طرا ك فرع المصب وهران والأداء الوظيفي لعمالها؟

وتتضمن هذه الإشكالية ستة تساؤلات فرعية وهي:

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين تطوير القدرات والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاحتراف المهنيو الأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين دعم الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في المناصب القاعدية والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في الفعالية في الإنتاج والأداء الوظيفي للعمال؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التخصص في تحضير البدلاء والأداء الوظيفي للعمال

- الفرضيات:

-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين إستراتيجية التكوين لمؤسسة سونا طرا ك فرع المصب وهران والأداء الوظيفي لعمالها.

وتتضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية و هي على الشكل التالي :

- توجد علاقة ارتباطيهذالة إحصائيا بين تطوير القدراتوالأداءالوظيفي للعمال.
- توجد علاقة ارتباطيهذالة إحصائيا بين الاحتراف المهنيو الأداءالوظيفي للعمال.
- توجد علاقة ارتباطيه ذالة إحصائيا بين دعم الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي للعمال.
- توجد علاقة ارتباطيهذالة إحصائيا بين التخصص في المناصب القاعدية والأداءالوظيفي للعمال.
- توجد علاقة ارتباطيهذالة إحصائيا بين التخصص في الفعالية في الإنتاج والأداءالوظيفي للعمال.
- توجد علاقة ارتباطيه ذالة إحصائيا بين التخصص في تحضير البدلاء والأداءالوظيفي للعمال.

طريقة الإجابة على الاستمارة:

تتضمن الإجابة على بنود هذا الاستبيان خمس عبارات هي: دائما (5) غالبا (4)، أحيانا (3)،

نادرا (2)، أبدا (1) . ويقوم المفحوص بوضع علامة +

أمام عبارة واحدة والتي تتوافق مع إجابته، كما أحيطكم علما بأن الاستبيان في صورته النهائية

يتضمن أيضا بعض البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية وهي الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الأقدمية في العمل، الفئة المهنية.

متغير إستراتيجية التكوين:

-بعد تطوير القدرات البشرية:

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|-----------|--------------|-------|---------|-------------|------|---|---------|
| غير واضحة | واضحة لحد ما | واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | التكوين مفيد في تنمية مهارات العامل. | 01 |
| | | | | | | يوفر التكوين مهارة إدارة الاجتماعات. | 02 |
| | | | | | | التكوين ينمي قدراتك التسييرية. | 03 |
| | | | | | | التكوين يساعدك على تطوير اتصالاتك مع الآخرين. | 04 |
| | | | | | | التكوين يساعدك على الإشراف . | 05 |
| | | | | | | التكوين مهم لتطوير المسار المهني للعمال. | 06 |
| | | | | | | يساهم التكوين في حل صراعات العمل. | 07 |

2-الاحتراف المهني:

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|-----------|--------------|-------|---------|-------------|------|---|---------|
| غير واضحة | واضحة لحد ما | واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | اكتسبت من برنامج التكوين خبرات مهنية جديدة. | 01 |
| | | | | | | اكتسبت من برنامج التكوين المهارات اللازمة لحل مشاكلي المهنية. | 02 |
| | | | | | | لا تتناسب المعارف المقدمة في التكوين مع متطلبات العمل . | 03 |
| | | | | | | لا تزال الحاجة إلى التكوين قائمة. | 04 |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | | التكوين مبني على تحليل دقيق لسير المنظمة. | 05 |
| | | | | | | التكوين مبني على تحليل لمناصب العمل. | 06 |
| | | | | | | تقوم حاجات المؤسسة للتكوين انطلاقا من تحليل سلوكيات العمال. | 07 |
| | | | | | | مستوى التكوين لا يتلاءم مع متطلبات المهنة . | 08 |

3- بعدد دعم الصحة و السلامة المهنية:

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|--------------|-------|-----------|---------|-------------|------|---|---------|
| واضحة لحد ما | واضحة | غير واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | التكوين يساعدني في الحفاظ على صحي في العمل . | 01 |
| | | | | | | التكوين يساعدني في الحفاظ على سلامتي في العمل . | 02 |
| | | | | | | يساهم التكوين في خفض نسب حوادث العمل . | 03 |
| | | | | | | يهدف التكوين إلى تحسيس العمال بالأخطار التي قد تواجههم في العمل . | 04 |
| | | | | | | يهدف التكوين إلى الوقاية من حوادث العمل . | 05 |
| | | | | | | يمنح التكوين للعامل ثقافة خاصة للتعامل مع ضغوط العمل . | 06 |

4- بعد التخصص في المناصب القاعدية:

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|--------------|-------|-----------|---------|-------------|------|--|---------|
| واضحة لحد ما | واضحة | غير واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | تكوين المسيرين يعد من أولويات الإدارة بالمؤسسة. | 01 |
| | | | | | | تخطيط برنامج التكوين يكون من خلال حاجات التكوين في المؤسسة | 02 |
| | | | | | | يرتكز التكوين على المناصب التقنية للمؤسسة. | 03 |

5- بعد الفعالية في الإنتاج:

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|--------------|-------|-----------|---------|-------------|------|---|---------|
| واضحة لحد ما | واضحة | غير واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | يوفر التكوين كل المهارات المطلوبة لأداء العمل بفعالية. | 01 |
| | | | | | | يوفر التكوين كل المعارف المطلوبة للأداء المهام بفعالية. | 02 |
| | | | | | | اكتسبت من التكوين مهارات ساهمت في تطوير أدائي. | 03 |
| | | | | | | دورات التكوين تبطئ من صيرورة العمل العادية. | 04 |
| | | | | | | يهدف التكوين إلى تحسين العملية الإنتاجية. | 05 |
| | | | | | | يساهم التكوين في رفع مستويات الجودة. | 06 |

6- بعد تحضير البدلاء :

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|-----------|--------------|-------|---------|-------------|------|---|---------|
| غير واضحة | واضحة لحد ما | واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | التكوين هو عملية واضحة لمواجهة حاجات المؤسسة. | 01 |
| | | | | | | يوجد سياسة مدروسة لتكوين العمال. | 02 |
| | | | | | | تعد المؤسسة الاستخلاف للمناصب عليا عن طريق التكوين. | 03 |
| | | | | | | التكوين هو وسيلة تسيير الفعالة للعمال | 04 |
| | | | | | | التكوين هو ضمان للاستمرارية المهنية عند العمال. | 05 |
| | | | | | | يواكب التكوين مختلف التغيرات المنتظرة في المؤسسة. | 06 |

متغير الأداء الوظيفي:

| الوضوح | | | القياس | | | العبارة | التسلسل |
|--------------|-------|-----------|---------|-------------|------|--|---------|
| واضحة لحد ما | واضحة | غير واضحة | لا تقيس | تقيس لحد ما | تقيس | | |
| | | | | | | انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه. | 01 |
| | | | | | | أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل. | 02 |
| | | | | | | أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة. | 03 |
| | | | | | | أمتلك القدرة على الاتصال ما يسهل تأديتي لمهامي. | 04 |
| | | | | | | هناك تقارب بين نسب الانجاز المتوقعة مني وما أحققه فعلا. | 05 |
| | | | | | | أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن تأديتي لمهامي. | 06 |
| | | | | | | أحرص على الالتزام بأوقات العمل الرسمية. | 07 |
| | | | | | | عندي رغبة كبيرة في إنجاز عملي بإتقان. | 08 |
| | | | | | | أمتلك القدرة على الإبداع في العمل. | 09 |
| | | | | | | أحرص على تطوير عملي. | 10 |
| | | | | | | أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. | 11 |
| | | | | | | يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل. | 12 |
| | | | | | | أساهم في تحديد أهداف المؤسسة . | 13 |
| | | | | | | أخطط لمهامي عملي قبل أدائها. | 14 |
| | | | | | | ألتزم بأنظمة العمل. | 15 |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------------------------------|----|
| | | | | | | أرتب أعمال اليومىة حسب أهميتها. | 16 |
| | | | | | | أتحمل مسؤولية أدائي في العمل. | 17 |

الملحق رقم 4 يبين اداة البحث باللغة العربية

الاستبيان:

في إطار إعداد أطروحة يدرس موضوع وهو: "أثر استراتيجية التكوين على الأداء الوظيفي لعمال المصنوع سوناطراك"

يرجى قراءة الاستبيان ووضع الصليب في الخانة المناسبة وفقا لرأيك، مع العلم أنه سيتم استخدام ردودكم في مجال البحث العلمي بإخلاص.

تحياتي الخاصة.

المعلومات الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي : المتوسط ثانوي جامعي

السن: 21 - 30 سنة 31 - 40 4 - 50 سنة 51 -

الأقدمية المهنية: 5 سنوات و اقل 6 - 10 سنوات

1-15 سنة 16 - 20 21 سنة وأكثر

الفئة المهنية: متحكم إطار

| التسلسل | العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---------|-------------------------------------|-------|-------|--------|-------|------|
| 1 | التكوين مفيد في تنمية مهارات العامل | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 2 | يوفر التكوين مهارة إدارة الاجتماعات. |
| | | | | | 3 | التكوين ينمي قدراتك التسييرية. |
| | | | | | 4 | التكوين يساعدك على تطوير اتصالاتك مع الآخرين. |
| | | | | | 5 | التكوين يساعدك على الإشراف . |
| | | | | | 6 | التكوين مهم لتطوير المسار المهني للعمال. |
| | | | | | 7 | يساهم التكوين في حل صراعات العمل. |
| | | | | | 8 | اكتسبت من برنامج التكوين كلالخبرات المهنية الجديدة. |
| | | | | | 9 | اكتسبت من برنامج التكوين كل المهارات اللازمة لحل مشاكل المهنية. |
| | | | | | 10 | لا تتناسب المعارف المقدمة في التكوين مع متطلبات العمل. |
| | | | | | 11 | لا تزال الحاجة إلى التكوين قائمة. |
| | | | | | 12 | التكوين مبني على تحليل دقيق لسير المنظمة. |
| | | | | | 13 | التكوين مبني على تحليل لمناصب العمل. |
| | | | | | 14 | تقوم حاجات المؤسسة للتكوين انطلاقا من تحليل سلوكيات العمال. |
| | | | | | 15 | مستوى التكوين لا يتلاءم مع متطلبات المهنة . |
| | | | | | 16 | التكوين يساعدني في الحفاظ على صحي في العمل |
| | | | | | 17 | التكوين يساعدني في الحفاظ على سلامتي في العمل |
| | | | | | 18 | يساهم التكوين في خفض نسب حوادث العمل. |
| | | | | | 19 | يهدف التكوين إلى تحسيس العمال بالأخطار التي قد تواجههم في العمل. |
| | | | | | 20 | يهدف التكوين إلى الوقاية من حوادث العمل. |
| | | | | | 21 | يمنح التكوين للعامل ثقافة خاصة للتعامل مع ضغوط العمل. |
| | | | | | 22 | تكوين المسيرين يعد من أولويات الإدارة بالمؤسسة. |
| | | | | | 23 | تخطيط برنامج التكوين يكون من خلال حاجات التكوين في المؤسسة |
| | | | | | 24 | يرتكز التكوين على المناصب التقنية للمؤسسة. |
| | | | | | 25 | يوفر التكوين المهارات المطلوبة لأداء العمل بفعالية. |
| | | | | | 26 | يوفر التكوين المعارف المطلوبة لأداء المهام بفعالية. |
| | | | | | 27 | اكتسبت من التكوين مهارات ساهمت في تطوير أدائي. |
| | | | | | 28 | دورات التكوين تنبئ من صيرورة العمل العادية. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 29 | يهدف التكوين إلى تحسين العملية الإنتاجية. |
| | | | | | 30 | يساهم التكوين في رفع مستويات الجودة. |
| | | | | | 31 | التكوين هو عملية واضحة لمواجهة حاجات المؤسسة. |
| | | | | | 32 | يوجد سياسة مدروسة لتكوين العمال. |
| | | | | | 33 | تعد المؤسسة الاستخلاف للمناصب عليا عن طريق التكوين. |
| | | | | | 34 | التكوين هو وسيلة تسيير الفعالة للعمال |
| | | | | | 35 | التكوين هو ضمان للاستمرارية المهنية عند العمال. |
| | | | | | 36 | يواكب التكوين مختلف التغيرات المنتظرة في المؤسسة. |
| | | | | | 37 | أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك |
| | | | | | 38 | أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل. |
| | | | | | 39 | أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المسطرة. |
| | | | | | 40 | أمتلك القدرة على الاتصال ما يسهل تأديتي لمهامي. |
| | | | | | 41 | هناك تقارب بين نسب الانجاز المتوقعة مني وما أحققه فعلا. |
| | | | | | 42 | أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن تأديتي لمهامي. |
| | | | | | 43 | أحرص على الالتزام بأوقات العمل الرسمية. |
| | | | | | 44 | عندي رغبة كبيرة في إنجاز عملي بإتقان. |
| | | | | | 45 | أمتلك القدرة على الإبداع في العمل. |
| | | | | | 46 | أحرص على تطوير عملي. |
| | | | | | 47 | أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. |
| | | | | | 48 | يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل. |
| | | | | | 49 | أساهم في تحديد أهداف المؤسسة . |
| | | | | | 50 | أخطط لمهام عملي قبل أدائها. |
| | | | | | 51 | ألتزم بأنظمة العمل. |
| | | | | | 52 | أرتب أعمالالي اليومية حسب أهميتها. |
| | | | | | 53 | أتحمل مسؤولية أدائي في العمل. |

الملحق رقم 5 يبين اداة البحث باللغة الفرنسية

QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études dont le thème est :

« **L'impact de la stratégie de formation sur la performance des travailleurs de SONATRACH** »

Je vous prie de bien lire le questionnaire et de mettre une croix dans la case appropriée selon votre avis, sachant que votre réponse ne sera utilisée que dans le domaine de la recherche scientifique.

Recevez mes sincères salutations

Informations personnelles.

Sexe : Masculin Féminin

Niveau scolaire : moyen seconde universitaire

L'âge : 21 - 30 ans 31 - 40ans

41 - 50 ans 51 ans

Ancienneté Professionnelle : 5 ans et moins 6 - 10 ans

11 - 15 ans 16- 20ans

21 ans et plus

Catégorie socioprofessionnelle : maîtrise Cadre

| N° | Questions | Toujours | souvent | parfois | rarement | jamais |
|----|---|----------|---------|---------|----------|--------|
| 01 | La formation est utile dans Le développement des Compétences des travailleurs | | | | | |
| 02 | La formation fournit les Compétences pour la gestion des réunions | | | | | |
| 03 | La formation développe les Compétences managériales | | | | | |
| 04 | La formation aide à développer La communication avec les autres | | | | | |
| 05 | La formation aide à superviser | | | | | |
| 06 | La formation est importante Pour le développement des carrières pour les travailleurs | | | | | |
| 07 | La formation contribue à la résolution des conflits au travail | | | | | |
| 08 | J'ai acquis du programme de formation de nouvelles expériences professionnelles | | | | | |
| 09 | J'ai acquis à travers le programme de la formation des habiletés nécessaires pour résoudre mes problèmes Professionnels | | | | | |
| 10 | Parfois les connaissances fournit par les formations suivies ne correspondent pas avec les exigences du travail | | | | | |
| 11 | Le besoin en formation existe toujours | | | | | |
| 12 | Les besoins en formation sont basés par une analyse approfondie des activités de l'organisation | | | | | |
| 13 | Les besoins en formation sont basés sur une analyse approfondie des postes de travail | | | | | |
| 14 | Les besoins en formation sont basés sur l'analyse du comportement des travailleurs | | | | | |
| 15 | Niveau de formation ne correspond pas aux exigences de la profession | | | | | |
| 16 | La formation appropriée et spécifique aide à maintenir la santé au travail | | | | | |
| 17 | La formation appropriée et spécifique aide à maintenir la sécurité au travail | | | | | |
| 18 | La formation appropriée et spécifique contribue à réduire le taux des accidents de travail | | | | | |
| 19 | La formation appropriée et spécifique vise à sensibiliser les travailleurs des dangers confrontés au travail | | | | | |
| 20 | La formation appropriée et spécifique vise à prévenir les accidents de travail | | | | | |
| 21 | La formation appropriée et spécifique donne au travailleur une culture de traiter les pressions au Travail | | | | | |
| 22 | La formation des managers est l'une des priorités de l'organisation | | | | | |
| 23 | La planification du programme de formation se fait selon les besoins de formation dans l'entreprise | | | | | |
| 24 | La formation est basée sur les postes techniques de l'entreprise | | | | | |
| 25 | La formation fournit les compétences requises pour effectuer le travail efficacement | | | | | |

| N° | Questions | Toujours | souvent | parfois | rarement | jamais |
|----|---|----------|---------|---------|----------|--------|
| 26 | La formation fournit les connaissances nécessaires pour effectuer les tâches efficacement | | | | | |
| 27 | J'ai acquis de la formation des compétences qui ont contribué à un développement de ma performance | | | | | |
| 28 | Le cycle de formation ralentit le processus de travail régulier | | | | | |
| 29 | La formation vise à améliorer le processus de production | | | | | |
| 30 | La formation contribue à la hausse des niveaux de qualité | | | | | |
| 31 | La formation est une opération claire et continue pour l'affrontement aux besoins d'excellence | | | | | |
| 32 | Il y a une politique étudiée pour la formation des travailleurs | | | | | |
| 33 | La formation contribue à la préparation de la relève des postes supérieurs | | | | | |
| 34 | La formation est un outil de gestion efficace pour le travailleur | | | | | |
| 35 | La formation est la garantie de la continuité professionnelle chez le travailleur | | | | | |
| 36 | La formation est un levier d'accompagnement aux changements attendus dans l'entreprise | | | | | |
| 37 | Je réalise des travaux requis en temps opportun | | | | | |
| 38 | J'ai la capacité de faire face aux situations d'urgence au travail | | | | | |
| 39 | J'exécute les travaux conformément aux plans et programmes soulignés | | | | | |
| 40 | Je possède les capacités pour communiquer ce qui facilite la réalisation de mes tâches | | | | | |
| 41 | Il y a une convergence entre le pourcentage d'achèvement attendu de moi et ce que je réalise réellement | | | | | |
| 42 | Je possède la capacité de corriger les erreurs résultantes de l'achèvement de mes tâches | | | | | |
| 43 | Je m'assure de l'engagement du temps de travail officiel | | | | | |
| 44 | J'ai un grand désir d'accomplir mon travail parfaitement | | | | | |
| 45 | J'ai la capacité de créativité au travail | | | | | |
| 46 | Je m'assure de développer mon travail | | | | | |
| 47 | Je m'assure d'atteindre les objectifs globaux de l'organisation | | | | | |
| 48 | La coordination et la coopération avec les autres existent pour accomplir le travail | | | | | |
| 49 | Je continue à déterminer les objectifs de l'entreprise | | | | | |
| 50 | Je planifie mes tâches avant de les exécuter | | | | | |
| 51 | J'adhère au système de travail | | | | | |
| 52 | J'organise mon quotidien en fonction de son importance | | | | | |
| 53 | J'assume la responsabilité de mes performances au travail | | | | | |