



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران - 02 - محمد بن أحمد
كلية العلوم الإجتماعية
علم الإجتماع و العمل التنظيمي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع و العمل و التنظيم

دور و وظيفة التكوين و التدريب في رفع مستوى الفعالية
الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

مرضي مصطفى

من إعداد الطلبة :

بلهاشمي زينب مروى

بلوفة صبرينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران-2	رئيسة اللجنة
مرضي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران-2	مشرفا
فيدمة عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران-2	مساعد مناقشا

شكر و عرفان

أتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتور الفاضل و المحترم أستاذي المشرف "مراضي مصطفى" على كل ما قدمه لي من التوجيهات العلمية و المنهجية لإنجاز هذا البحث.

كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

الإهداء

الى أبي الغالي الذي لم يحرمني يوما من حنانه و عطاءه، كما أهديه الى الشمعة التي تحترق كي تنير درب حياتي ، رمز الحنان و العطاء ، صادر الذي أعطى ولم يأخذ الى التي تطمئنني دعواتها اليك يا صاحبة الفضل في هذا العمل اليك اللؤلؤة قلبي: "امي الغالية".

الى حبيب و سندي و أغلى انسان على قلبي زوجي "علاء الدين".

الى اجحم أشيائي التي عوضني ربي بها ، طفلي ، صغيرتي ، أصلي و مكان قلبي "أسيل".

الى اخوتي سندي في الحياة : عبد الرحمان ، عبد الله ، عائشة و خديجة.

الى أعز و ألقى صديقات على قلبي: سليمة سلمى ، حنان ، شيماء.

ولا أنسى عائلتي الثانية أحباب قلبي: عمارة ، فتيحة ، هديل ، أنس ، منتصر.

الى كل الذين حملتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري .

الى جميع الذين عرفتهم و أحبوني و أحببتهم

-مروى-

الإهداء

الى كل من كد ونال منه الجهد ساهم في نشأتي الى أبي العزيز أطل الله في عمره الى من حلمتني وأرضعتني طوعا وسقتني من حنانها حبا ولا تزال دعوتها الى اليوم تنير سراجا أُمي الغالية أطل الله يقلها إخواني من شاركون جميعهم و الى كل عائلة "بلوفة" و "بلوهراني" "كبير" و عائلة "بلحجة" من كبرهم الى صغيرهم .

الى خطيبي "علي" حفظه الله لي.

الى كل أصدقائي وأحبائي وأساتذتي الكرام ، و على رأسهم الاستاذ "مرضى مصطفى"

مقدمة عامة



مقدمة :

تعد وظيفة التكوين و التدريب من اهم الوظائف التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية اليوم باعتبارها استراتيجية لتطوير العنصر البشري الذي يتبر من اهم الموارد الاستراتيجية بالمؤسسة.

فان مؤسسات الدول العربية و منها الجزائر تسعى جاهدة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية التي تواجهها تحاول ان ترفع مستوى معيشة افرادها فيعمل على زيادة رأس المال و انتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض و الطلب كما ان الاستخدام الفعال للآلات و المعدات انما يتوقف على كفاءة و خبرة المورد البشري إذ كثيرا ما تحرص إدارات المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التكوين و التدريب حيث أثبتت أغلب الدراسات ان معظم المؤسسات التي استطاعت ان تحقق الكفاءة و الفعالية في الأداء هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها و ذلك من خلال تحسين مهارتهم و قدراتهم على الأداء كما ان المورد البشري يعتبر نقطة قوة حقيقة للمؤسسة حيث ان عملية التكوين و التدريب تعد من اهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة بعد عملية اختيار العاملين و ما لهذه العملية من أهمية في رفع كفاءة العامل الإنتاجية و زيادة الخبرة المتخصصة له .

و حتى يتم التعرف اكثر على أهمية التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية جاءت هذه الدراسة وفق خطة حددتها طبيعة لطبيعة الموضوع و تمثلت في مقدمة و أربع فصول و خاتمة و يمكن تلخيص مضمونها كما يلي:

تضمن الفصل الأول : طرح إشكالية البحث و صياغة فرضيات الدراسة مع توضيح أسباب اختيار الموضوع و أهميته و اهداف الدراسة ثم تحديد المفاهيم ، و الفصل الثاني عالج أهم المداخل النظرية في تفسير وظيفة التكوين و التدريب تمثلت في نظرية الإدارة العلمية "لفريد بريك تايلور" و نظرية التكوين الإداري "هانري فايول" و نظرية رأس مال البشري "شولتر".

أما الفصل الثالث تضمن ماهية التكوين و التدريب و علاقتها بإنتاجية العمل بالمؤسسة الاقتصادية تعني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض أساسيات كل من التكوين و التدريب و كذا أساسيات الفعالية الإنتاجية وصولا الى العلاقة بين وظيفة التكوين و التدريب و الفعالية الإنتاجية اما فيما يخص الفصل الرابع فقد تضمن منهجية الدراسة و إجراءات البحث الميداني و تم عرض فيه كل ما يخص مجالات الدراسة منهجها و عينة الدراسة وصولا الى أدوات جمع البيانات ، الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة تم تحليل البيانات الميدانية و نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و كذا النتائج العامة المتواصل اليها نهاية بالاقترحات و توصيات و خاتمة

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة من دون ان تكون هذه قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية و موضوعية تفرضها الدراسة العلمية دون ان يدرك الباحث في هذه اللحظة أهميتها و الهدف من دراستها و هذا بعد ان يكون قد حدد أبعادها و أهدافها تحديدا واضحا و في هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل الى التعريف بالإشكالية و الفرضيات المنبثقة عنها ، ثم الى أسباب اختيار الموضوع و تليها أهمية الدراسة و أهدافها ، بعد ذلك سيتم تحديد المفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة.

أولا : إشكالية الدراسة

ان نجاح أي مؤسسة و اكتسابها ميزة تنافسية يرجع أساسا لتواجد إدارة فعالة تأخذ عامل العنصر البشري ضمن اهتماماتها كأهم الموارد ، فقد شهد العالم تطورات معرفية عميقة و سريعة في شتى المجالات سواء الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية أو التقنية و كذا بيئة العمل حيث يعتبر اتساع التكنولوجيا الحديثة من أهم هذه التطورات إذ وجب التعديل في أساليب العمل القديمة او الميل الى إعادة تصميم بعض الوظائف حتى تكون أكثر إنتاجية إضافة الى ظهور حاجة ماسة للتقنية في قدرات و مهارات العمل حيث فرض على المؤسسات وضع تصميمات تتضمن البرامج التكوينية و التدريبية و ذلك بهدف سد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعامل لمسايرة الوظائف الجديدة و من هذه الوظائف وظيفة التكوين و التدريب التي بدأ الاهتمام بها نتيجة للثورة الصناعية و ما أحدثته من تغييرات أنداك حيث زادت متطلبات المصانع الى أعداد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات المتخصصة أما وظيفة التكوين تشغل نطاقا واسعا في سياسة دول العالم المصنع ، حيث اعتبرت من اهم عناصر

المدخلات اتجاه الاستثمار الصحيح و الفعال للموارد البشرية فقد أصبحت المؤسسات تحرص حاليا على ضرورة وجود برنامج تكويني داخل منظومتها تهدف الى إعداد الفرد للعمل المتميز و المثمر و لان يكون اكثر معرفة و استعداد و كفاءة لأداء المهام المطلوبة منه، و من المعروف ان الوظيفة التكوينية تساعد الموظف على تطوير نفسه و تجديد معلوماته إذ توجد علاقة بين المهارات التي يبلغاها العامل و الوظيفة التي يشغلها فهو بحاجة دائمة الى تنشيط و تجديد قدراته حتى لا يحدث خلل في هذه العلاقة فالبلاد ورتت اقتصاد جد هش و قاعدة صناعية ضعيفة فالظروف الاقتصادية و الإدارية الراهنة في الجزائر جعلت المؤسسات الاقتصادية في حاجة ماسة للرفع من قدراتها التنافسية من خلال التكوين الذي أصبح ينظر اليه على انه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ اليه لتحقيق أهدافها باعتبارهما عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة تسهم في الزيادة أو الرفع في كفاءاتهم و تنمية مهاراتهم و هذا ما يزيد من أهمية توفير التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الذي يؤدي بدوره الى زيادة فعاليتها الإنتاجية .

و على ضوء هذا يمكننا طرح الإشكالية التالية :

1-التساؤل الرئيسي:

هل لوظيفة التكوين و التدريب دور في تحقيق الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

2-التساؤلات الفرعية :

1- ماهي الاليات التي تساهم في تحسين أداء العاملين اثناء التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

2- هل تساهم وظيفة التكوين و التدريب في الرفع من مستوى الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

3- هل توجد علاقة بين وظيفة التكوين و التدريب و الفعالية الإنتاجية ؟

4- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعطي أهمية لمستوى التكوين التدريب عند التشغيل؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

انطلاقا من إشكالية البحث و طبيعة الموضوع و خصوصياته ، انبثقت الفرضيات التالية :

1-الفرضية الرئيسية :

لوظيفة التكوين و التدريب دور كبير في تحقيق الفعالية الإنتاجية لدى العاملين.

2-الفرضيات الفرعية :

أ- لا شك ان برامج و مناهج التكوين و التدريب توفر الفعالية و النجاعة الكافية لتحسين أداء العاملين.

ب-تلعب وظيفة التكوين و التدريب دورا كبيرا في الرفع من مستوى الإنتاج.

ت-المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولى أهمية لمستوى التكوين و التدريب عند التشغيل .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

مما لا شك فيه ان موضوع "دور التكوين و التدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية" واحد من أهم المواضيع

الهامة التي تستدعي التنقيب و البحث فيه فهو لم يكن وليد صدفة و انما نابع من كم الأفكار وقناعتنا بالتنمية

الكبرى للتكوين بالنهوض بالمؤسسة الاقتصادية و خاصة و قد شهد المجتمع الجزائري تغيرات جذرية في شتى

المجالات لذا اعمال دور التكوين التدريب في أي مخطط تنموي فيه خطير كبير على حياة المجتمع و مسيرته

التموية خصوصا ان الانسان اصبح يمثل رأس مال بشري و عامل استثمار لا يستهان به في تحقيق اهداف و متطلبات التنمية كما كان لاختبار هذا الموضوع عدة أسباب منها:

1- الأسباب الذاتية :

- الاهتمام و الميول الشخصي بموضوع التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن غيره من المواضيع و ذلك للاطلاع و معرفة موقع هذه الوظيفة ضمن سياسات المؤسسة الاقتصادية الجزائري.
- دافع الانتماء الى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في رفع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين.
- الفضول العلمي و تنمية المعارف في نطاق علم اجتماع العمل و التنظيم.

- الأسباب الموضوعية :

- اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تهتم بالموارد البشري و دوره الفعال في العملية الإنتاجية .
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين و التدريب في تحقيق اهداف المؤسسة الجزائرية و اهداف العامل معا.
- اعتبار موضوع التكوين و التدريب من المواضيع التي نستطيع دراستها و تطبيقها واقعا (ميدانيا) و هذا ما يخول لنا معرفة مدى نجاعة هذه الاستراتيجية.

رابعاً : أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في بعض النقاط منها:

ث- تحليل مفهومي التكوين و التدريب و عرضهما بصورة واضحة و سهلة الاستيعاب لتصبح في متناول

الشباب الراغب في التكوين و التدريب.

ج- التماس الأثر الذي يحدثه التكوين و التدريب على المورد البشري.

ح- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى وظيفة التكوين و التدريب لرفع مستوى مهارات مواردها البشرية.

خ- تجديد معلومات العامل و تعديل سلوكه و اتجاهاته خلال العملية الإنتاجية.

خامساً : أهداف الدراسة:

ما دامت هذه الدراسة مخصصة لوظيفة التكوين و التدريب و دورها في رفع الفعالية الإنتاجية فلها اهداف نذكر

منها:

أ- الأهداف النظرية:

- التعرف على مفهومي التكوين و التدريب و علاقته بالفعالية الإنتاجية.
- تبني طرق موضوعية و فعالة في وضع برامج التكوين و التدريب.
- توضيح العلاقة بين التكوين و التدريب و مستوى فعالية الأداء لدى العاملين.

ب- الأهداف العملية :

د- محاولة معرفة محتوى التكوين و التدريب داخل منظومة المؤسسة و كيفية تنظيم الدورات التكوينية و بيان اثرها على كفاءات العاملين.

ذ- التعرف على اهم متطلبات وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم التكوين:

أ- **التعريف اللغوي:** من الفعل كون ،أي شكل الشيء بمعنى اخرجه من العدم الى الوجود و هي يأتي بعدة

معاني معناه التدريب ، التربية ، التعليم، التأليف ، الصنع لإنشاء الهيئة او الشكل.¹

ب- **التعريف الاصطلاحي:**

- هو مجموعة نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد و الجماعات المعارف المهارات و

الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المعني من جهة و تخفيف فعالية التنظيم

الذي ينتمون اليه من جهة أخرى.²

- او هو مجموعة من النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز المستخدمين

لتحسين معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد ، لتحقيق أهداف المنظمة من

جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى.¹

¹ قاموس مرشد الطلاب ، منشورات ابن رشد النشر و التوزيع ، 2008، ص178

² A. raymond : déraillement de l'entreprise et promotion des hommes , entreprise moderne Edition , paris1990,p55

- هو مجموعة من العمليات القادرة على حل الافراد و الجماعات و تتضمن كفاءة انجاز المهمات الحالية او التي تستند اليهم في المستقبل و ذلك من أجل السيطرة على المنظمة .²
- التكون انه العمل على زيادة قدرات الافراد و مهاراتهم بغض رفع مستوى قيامهم بمهامهم و وظائفهم الحالية و كذلك لإكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات اكبر او هو تزويد الفرد بالمعلومات و الخبرات و المهارات التي تجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى.³

ج- التعريف الاجرائي:

هو نشاط مخطط يهدف الى محاولة تغيير سلوك العمال و تزويدهم بالمعارف و الخبرات من أجل تحسين الأداء و الرفع من مستوى الفعالية .

هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات ، مما يزيد من كفاءاته في أداء مله الحالة او بعده لأداء اعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.⁴

¹ Sekou lakhdar , gestion du personnel , les éditions d'organisation , paris ,1986,p153

² بوحفص عبد الكريم ، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2010،ص37

³ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981،ص181

⁴ بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون (الجزائر) ،2015،ص92

2- مفهوم التدريب:

أ- **التعريف اللغوي** : يقال درب فلانا بالشيء و دربه على الشيء أي عود و مرنه ¹.

ب- **التعريف الاصطلاحي**: يعرفه الهيئتي على انه جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحاله الاستمرارية تستهدف

اجراء تغيير مهاري معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء

بمتطلبات عمله او يطور أدائه العملي و من السلوكي بشكل أفضل.²

و يعرفه أكرم رضا انه مجموعة الأنشطة التي تهدف الى تحسين المعارف و القدرات المهنية مع الاخذ بعين

الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.³

و هو أيضا تطوير و تنمية سلوك الفرد بوسيلة او اكثر من وسائل التدريب او وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة

، المهارة الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.⁴

ج- التعريف الاجرائي:

هو العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف و المهارات التي يقتضيها أداء عمل معين او بلوغ هدف

محدد.

¹بن دريدي حسين أحمد ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب و الحوافز ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص33

²مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سوريا ، المجلد31، العدد 1، 2009، ص6

³أكرم رضا ، برنامج تدريب المتدربين ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة، 2003، ص15

⁴رشاد أحمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2007، ص121

3- مفهوم الفعالية الإنتاجية :

أ- التعريف اللغوي: الأصل اللغوي للفعالية و الفعل " فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و "فعال" و الفعالية مصدر

صناعي يدل على وصف الفعل بالنشاط و الاتقان.¹

ب- التعريف الاصطلاحي :

- هي تعظيم عوائد الافراد و الاسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل كما تشير أيضا الى القدرة على البقا و

الاستمرار و التحكم في البيئة.²

- تعريف ألفار (ALVAR) قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.³

- كما يعرفها MALE على انها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من

النتائج و هي تسعى للوصول الى اعلى مستوى للأداء بأقل قدر من انفاق الموارد.⁴

التعريف الاجرائي:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة سابقا و استخدام الأمثل لعناصر الإنتاج او انمها الاستغلال الكفاء

للموارد البشرية و رأس المال من معدات و مواد خام هي تتضمن أفضل المخرجات دلا من المدخلات.

¹ عبد السلاك أبو قحف، اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي ، مكتبة ، مطبعة الاشعاع الغنية ، مصر ، 2001،ص222

² السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة و الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص41

³ القريوتي محم قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000،ص53

⁴ علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 1999،ص50

4- مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

أ- التعريف اللغوي :

كلمة المؤسسة مشتقة من فعل "أسس" و هو يدل على بناء حدود الشيء و إقامته ورفع قواعده.¹

ب- التعريف الاصطلاحي :

هي عبارة عن كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها القيام بمهام اجتماعية معينة و تحقق أهداف محددة و هي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة و ذات أهداف معين وواضحة.²

تعرف أيضا بأنها : وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد المالية و البشرية للإنتاج الاقتصادي بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.³

ج- التعريف الاجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي تلك الوحدة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة من العمال يعملون في إطار هيكل السلطة ينتظمون فيما بينهم وفق قواعد مضبوطة ولوائح محددة و أهداف مرسومة.

¹ بو لحبال نوار مريوحة ، محاضرات في علم اجتماع التربية ، دار الغريب للنشر و التوزيع ، ج1، الجزائر ، 2005، ص138

² بن دريدي حسين أحمد ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب ، الحوافز ، مرجع سابق ، ص32

³ يعقوب عبد الكريم ، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص25

الفصل الثاني:

المدخل النظرية في معالجة وظيفة
التكوين و التدريب في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية



الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

تعتبر النظرية أهم ما يدعم البحث العلمي بالأطر و الاتساق التي تعنيه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان ، كما أن البحث يعطي النظرية مجالاً للاختيار و التوسع فإن جدية البحث السوسيولوجي تبرز في اختيار النظريات الملائمة للبحث فهذا قد نتطرق لأهم المداخل النظرية في تفسير وظيفة التكوين و التدريب.

أولاً : نظرية الإدارة العملية فريديك تايلور (F.TALYOR)(1902-1979) :

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية (1900-1920) على يد رائدها فريديك تايلور نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك، و تلك العوامل التي أدت الى التذبذب في الإنتاجية و يعد تايلور من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة و مفهوم العمل عنده يركز على ثلاث محاور:¹

- ❖ الاستمرارية : ذلك ان كافة المهام يجب ان تؤدي بانتظام خلال فترة معينة الزمن.
- ❖ الإنتاج: و هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية .
- ❖ الأجر: إذا ان الافراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافأة يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية و الشخصية المختلفة.

من بين أهم المبادئ التي جاء بها تايلور:

- أ- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة الى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي ان يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الاطار المحدد لهم و هذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين و المسيرين .
- ب-تقسيم العمل و تحديده إن امكن ، و هذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى العمل و الفعالية في الأداء.

¹صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002، ص23

الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ت- كان يعتقد ان التدريب على الحركات الصحيحة كفيل بإيصال العامل من تلقاء نفسه الى الطرق المثمرة و الحركات الصحيحة اللازمة لعمله.

و لقد دعا تايلور الى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤولية العاملين فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط و العمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية انه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص و التدريب تحليل العمل الى جزئيات و دراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية ، و الزمن الذي يستغرقه أدائه ، فقد اهتم بالجانب المعرفي و التدريبي للعمال و اعتبره أساسا هام في الإدارة ، حيث يؤكد ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه الا ان يكون لديه استعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل و عليه فان تدريب العامل و تطويره أمر جوهري الى المستوى المطلوب من العمل.

و ثم الحصيلة التي جاءت بها هذه النظرية التي أصبحت امرا مقبولا خاصة في الدول الصناعية من ناحية دراسة الزمن و الحركة و برمجة العامل علميا في طريقة الأداء الا انها تناولت العامل من جانب القوة و اعتبرته انسان رشيدا اقتصاديا موجه الا بالدعم المادي ، دون ان تتعرض لجانب الرغبة و القوة التي تنميه كخصائصه الإنسانية و الاجتماعية و معطيات البيئة الداخلية التي من شأنها التأثير على سلوكياته.¹

و يرى تايلور انه ينبغي كل نصل الى الأصول العلمية يجب ان تتخذ بعض الإجراءات اللازمة و توضع موضع التنفيذ فمن المسلم به ان العامل ان ترك و شأنه لن يصل الى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية ، مثلا مهما طال مدت مزاولة أدائه لعمله بدقة و اتقانه كذلك فان اختيار العامل من طرف الإدارة العلمية لا يجب ان يكون لمحض الصدفة بل لابد ان تنظم هذه العملية حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يلائم قدراته و استعداداته .

¹ غربي علي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2002، ص35

الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

و تقوم الإدارة العلمية على ثلاثة مبادئ رئيسية و هي:¹

- استخدام دراسات الحركة و الزمن للوصول الى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل و هي الطريقة الوحيدة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط انتاج يومي.
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم الى أداء العمل وفق الطريقة التي يتم التوصل اليها بأسلوب علمي و يتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محدودة عن معدل الاجر اليومي اذ ان ذلك يحقق المستويات المطلوبة و المقننة للإنتاج.

ركزت مجهوداته على اختصار الحركات باستعمال احسن الطرق لأداء الاعمال المختلفة و هي:

- ❖ الطاقة : هي الأقصى لما يستطيع الانسان انتاجه.
- ❖ السرعة: و هي الوقت الذي يستغرقه الانسان من مستوى محدد و نيل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.
- ❖ التحمل: تتخذ الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل و من ثم فإن الأجور تعد من الحوافز الأساسية للعمل على زيادة الإنتاج بأقصى ما يستطيع.

ثانيا : نظرية التكوين الإداري هنري فايول (H.fayol)(1856-1915):

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة تقريبا مع نظرية العلمية ، كمحاولة لتعديل الأفكار التaylorية و تدرك النقص في الجوانب التي أغفلتها و المتمثلة في وظائف الإدارة العليا و المشكلات التحليلية الخاصة بالبناء و العمليات التنظيمية عموما في حين تركز التaylorية في دراستها ان نظرية التكوين الإداري في دراسة الإدارة العليا ، من خلال الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة الى الأسفل من مستويات الإدارة التنفيذية لقد نادى هنري فايول الإدارة بضرورة وجود مجموعة من الصفات التي يجب ان يتحلى بها الافراد داخل

¹الجيلاني حسان ، التنظيم و الجماعات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، بسكرة ، الجزائر ، 2008،ص21

الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المؤسسات الصناعية و الإدارية و لقد أکج أن هذه الصفات لم تكون موجودة في الأفراد بل اكتسبت بفعل التكوين و التدريب و لقد صنفها الى ¹:

- صفات طبيعية بدنية : تتمثل في الصحة ، القوة ، النشاط.
- صفات عقلانية و ذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم و التحليل والاستعاب و حسن التصرف و الحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية : تتمثل في الحبوبة، الكرم ، الولاء ، القدرة على التجديد و الابتكار و الرغبة و تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة : الالمام بالمعلومات التي كانت لا تصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- صفات فنية : الالمام بكل المعلومات الخاصة بالوظيفة التي يؤديها المدير بزيادة على ذلك فقط رأى ان كل من المدير و العامل يحتاجان الى تنمية مهاراتهم و تحسين قدراتهم سواء كانت فنية او إدارية فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد ن وجود تكوين و تدريب منهجي منظم و مستمر و الموظف الجديد سواء كان تقني تاجر، مالي او إدارة لا يعتبر منتجاً تلقائياً من الطبيعة و لكي يكون فعالاً يجب ان تقوم بتكوينه و هذا التكوين يعتبر بمثابة مجهودات كبيرة تخضع لمجموعة من المبادئ و القواعد و المناهج و الإجراءات المستمدة من برامج تكوينية و تدريبية مخططة تضمن الفعالية.
- و قد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها " مبادئ التنظيم" و أعتقد ان هذه المبادئ صالحة و يمكن تطبيقها على جميع المواقف الإدارية و هذه المبادئ هي:²

¹ محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1982،ص132

² القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق،ص78

الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- توازن السلطات مع المسؤوليات و عدم الاخلال بهذا التوازن.
 - الانضباط و الالتزام مما يعني ، احترام الموظفين للقواعد و التعليمات.
 - وحدة الأمور يعني ذلك ان يكون مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
 - أولوية المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
 - ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
 - اتباع درجة مناسبة و من المركزية و اللامركزية.
 - التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى اداري اعلى .
 - التمسك بالنظام كأساس العمل و التعامل مع الناس.
 - ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة .
 - تشجيع المبادرة الفردية.
 - تشجيع روح الفريق.
 - تقسيم العمل على أساس التخصص و اعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج و انقائه.
 - وحدة الهدف من اجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - النظام و الترتيب بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- و أكد فايول على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الافراد و الجماعات العاملة بالمشروعات مع حسن اختيار و تدريب العامل و المرؤوسين و العمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل تنظيم الموارد و تشمل القوى العاملة و رأس المال و الموارد اللازمة للإنتاج مثل مواد الخام و غيرها.¹
- و عليه فتحليل عملية الإدارة تمكنا من استخلاص بعض المبادئ التي يمكن الاستعانة بها في وضع البرامج التدريبية من بينها مبدأ كفاية الإنتاج، هذا المبدأ يعبر عن الاحترام الذي يبديه جميع أعضاء التكوين و التدريب

¹الفصلي رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد10، البلدة ، الجزائر ، 2013،ص15

الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

و السياسات التي تحكم سلوكهم في المنظمة و مضمون البرامج التكوينية و التدريبية ما هو الا عبارة عن مجموعة من القواعد الانضباطية التي تضم سلوك المتدربين.¹

ثالثا: نظرية رأس المال البشري (شولتز):

إزداد ادراك المنظمات الى أهمية الاستراتيجية للموارد البشرية مما أدى الى تبني وجهة نظر استثمارية ، فلم يعد هناك أدنى شك في ان المنظمة ستكون في حاجة الى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها كي تزيد من قدراتها التنافسية ، فأصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية و قد رأى شولتز ان هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات اسرع للنمو في المجتمعات الغربية مما حققه الاستثمار المادي و من هنا يرى ان نمو رأس المال البشري يمكن ان يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.²

ان مؤهلات الفرد ،خبراته و معارفه المتراكمة هي القدرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمركز في بيئة أعمال اهم ما يميزها عدم الاستقرار ، وحدة المنافسة و بالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد و يتم التركيز في مجال الاستثمار البشري على التعليم و التدريب و التكوين باعتبارهم الرأسمال الذي إذا أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الارادات.

حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات اكثر فعالية للزيادة في الدخل ، و هذا بعد ان لاحظ إهمال الباحثين للثورة البشرية و اهتمامهم بالمكونات المادية الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال البشري و قد سجل شولتز ان اكبر خطأ و قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي الغاء الرأس مال البشري و الذي يعتبر المصدر الأساسي للثورة من خلال ما يخترنه من طاقات جسمية و ذهنية حيث أشار الى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس مال البشري على الفروض الاتية:³

¹عقلي عمر وصفي ، الإدارة المعاصرة ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007،ص276

²بوقلوف وفاء، شهادة ماستر في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ،ص33

³بوقلوف وفاء، نفس المرجع السابق، ص34

الفصل الثاني : المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا الى الزيادة في

المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

يمكن تفسير الاختلافات في الارادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد و خلص الى ان لعملية التعليم نوعين من الاثار ، فإلى جانب انها تحسن من طاقات و قدرات الافراد اللازم لأداء أعمالهم و إدارة شؤونهم ، و بالتالي يترتب على تلك الزيادة في دخل المنظمة ، فهناك أثر ثقافي من شأنه ان ينمي الفرد كي يصبح مواطنا صالحا و مسؤولا

الفصل الثالث:

ماهية التكوين و التدريب و علاقتها
بإنتاجية العمل بالمؤسسة
الاقتصادية



تمهيد:

تلعب وظيفة التكوين و التدريب دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين مهارات و قدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة و لذلك تعتبر وظيفة التكوين و التدريب نشاط مستمر تقوم به إدارة المؤسسة و هو عنصر فعال في سير الموارد البشرية و في هذا السياق سنتعرض في هذا الفصل الى أساسيات كل من التكوين ، التدريب و الفعالية الإنتاجية و أخيرا محاولة الوقوف على العلاقة بين وظيفة التكوين و التدريب و الفعالية الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا : أساسيات عملية التكوين :

1-أهمية و أهداف التكوين:

أ- أهمية التكوين :

تبرز أهمية التكوين في العديد من العناصر أهمها ¹:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي.
- يساهم في تحديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصاغة أهدافها و تنفيذ سياستها.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية ، داخلية و خارجية نحو المنظمة.
- يساعد في مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية و المتقدمة.
- يساعد على تطوير و تحسين كفاءة و قدرات و خبرات الافراد و بالتالي تحسين فهمهم للمنظمة و استيعاب دورهم فيها.

¹حبيب بليه ابن محمود ، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العمومية في الجزائر ، نموذجا ، دار الحرية للنشر و التوزيع ، طبعة 2018، ص123

- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكل في العمل.
- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الافراد.
- يطور الدافعية للاداء اذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم .
- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين.
- يؤدي الى تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة و المهارة لدى العاملين.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

ب- أهداف التكوين :

يمكننا القول ان التكوين يسعى الى الموازنة بين تحقيق اهداف المنظمة و اهداف العاملين مما و تتمثل في:

1- تنمية القدرات الذهنية و إكمال الشخصية :

ان توفر درجة عالية من المهارات عن أداء عمل معين لا يكفي ، و لكن الهدف هو تنمية الشخص ككل و تمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية و النفسية و توجيهه الى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال فالمنظمة عندما تختار شخص ليشغل وظيفة معينة فإنها تختار الشخص ككل ، و ليست المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط ، بمعنى أنها حين تستخدم محاسبا لتكاليف مثلا فإنها لا تستخدم خبرته و كفاءته تستخدم كل طاقاته الذهنية و البدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها و توجيهها لصالح المنظمة .¹

2- تقديم المعرفة:

ان تقديم المعرفة او ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرز القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم احدث ما وصل اليه التقدم العلمي و ذلك استنادا الى ان العلم بالشيء افضل من الجهل به اذ توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم و تطويرها .²

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر 1985، ص354

² حسن بلبية ابن محمود ، نفس المرجع السابق ، ص126

3- الزيادة في الإنتاج و تحسين جودته:

و ذلك بزيادة الكمية و تحسين النوعية من خلال تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان و من ثم زيادة قابليتهم.

4-الاقتصاد في النفقات:

حيث تؤدي البرامج التكوينية الى خلق مردود أكثر من كلفتها و ذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و الاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل و طريقة الأداء .

5-الرفع من معنويات العاملين :

عبر التكوين يشعر العامل بجدية المنظمة في تقديم العون له و رغبتها في تطويره و تمتين علاقته بمهنته التي يعيش منها ، مما يؤدي الى زيادة اخلاصه و تعانيه في أداء عمله ، كما يؤدي الى شعوره بالاستقرار الوظيفي.

6-التقليل من حوادث العمل:

ان توين العاملين يعني جعلهم مملين على معرفة احسن الطرق في تشغيل الآلات بحركة و مناولة المواد و غيرها مما يجعلهم يتجنبون كل ما من شأنه التسبب في حوادث العمل و بالتالي يعمل التكوين على القضاء او التقليل من تلك الحوادث.

7-رفع مستوى الأداء :

يتم رفع مستوى الأداء الفرد عن طريق التكوين من خلال اكتسابه المهارات المعرفية و العلمية المستحدثة في مجال تخصصه ، سواء من خلال الناحية الفنية او الإشرافية .

8-إعداد الموظف لتولي مسؤوليات أعلى :

ان يعمل التكوين على رفع مستوى قدرات و مهارات الموظف مما يؤهله لتولي مسؤوليات او رتب أعلى في مجال عمله عن طريق النقل او الترقية .¹

¹حبيب بليه ابن محمود ، نفس المرجع السابق ، ص130

2-أنواع التكوين :

تتميز العملية التكوينية بتنوع حسب المقياس المتبع في تقسيم التكوين و من بين هذه الأنماط ما يلي :

1-التكوين بعد التوظيف:¹

أ- **توجيه العمال الجدد:** يشمل العمال الجدد لغرض اكسابهم معارف و مهارات لأداء مهام معينة حسب تعيينهم في مناصبهم.

ب- **التكوين أثناء العمل:** يتم هذا النوع من التكوين في موقع العمل للرفع من كفاءة العمال كالتكوين على الآلات فهذا المجال يعرف تطورا و تعقيدا لذا فالخبرة لا تكفي ، مما يستدعي تكويننا بموقع العمل ليساهم في الرفع من مستوى أداء العمال.

ت- **التكوين بهدف استحداث المعارف و المهارات :** ان التطورات المستمرة و الحديثة في مجالات المؤسسة تحتاج لأساليب عمل و تكنولوجيا جديدة تفرض دورات تكوينية تتماشى مع تطوير لمتخلف الأعمال كاستعمال الكمبيوتر الأجرور و تدوين المعطيات كلها تطورات هدفها إنجاز الأعمال بأساليب حديثة .

ث- **التكوين للحصول على الترقية:** ان المسار المهني الذي يمر به العامل يتطلب ترقية من منصب او رتبة الى رتبة اعلى منها ، و يحتاج كل هذا للتكوين لغرض سد الفجوة للمهارات الخاصة بالوظيفة الجديدة.

2-أنواع التكوين حسب الوظائف :

أ- **التكوين التخصصي:** يرتبط هذا النمط من التكوين بمجال او عمل تخصصي كالمحاسبين ، المهنة سين بهدف تنمية الخبرات و المعارف وفق متطلبات العمل.

ب- **التكوين المهني و النقني:** يختص بالأعمال اليدوية و الميكانيكية كالكهرباء ، الصيانة لرفع مستوى المهارة و التكوين في هذه المهن توجد معاهد و مراكز للتكوين .

¹حبيب بليه ابن محمود ، نفس المرجع السابق ، ص131

ج- التكوين الإداري: يخص الأعمال الإدارية و التنظيمية كالمشؤون المالية ، فإنتظام هذا النمط يبرز كفاءة المؤسسة.

3-أنواع التكوين حسب المكان:¹

أ- داخل المؤسسة : حيث تقوم المؤسسة بدورات تكوينية داخل المنظمة مع الاعتماد في هذه الدورات على مكونين مؤهلين من داخل او خارج المؤسسات مع الاشراف على تنفيذها.

ب- خارج المؤسسة : هذا النمط من التكوين يستدعي شروط خروج العمال و استحلافهم بعمال ، و هذا بصفة مؤقتة لمتابعة الدورة التكوينية ، بالإضافة الى تكاليف تقع على عاتق المؤسسة بدون عوائد مضمونة للتكوين ، كما يمكن اللجوء الى مؤسسات خاصة.

3- مزايا و معوقات التكوين :

أ- مزايا التكوين :

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون و مزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين و منها:²

- اكتساب الفرد خبرات تؤهله الى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة صفة العاملين بأنفسهم نتيجة الاكتساب للمعلومات و الخبرات و القدرات الجديدة مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية مما يترتب عليها إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم.
- اعداد الأجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

¹ حبيب بليه ابن محمود ، نفس المرجع السابق، ص131

² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000، ص221

- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية ، الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة.

ب- معوقات التكوين :

ادراج جهد التكوين ، لم يسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، الا للطريقة المثلى لإدماج الجهود و التعليم في هذا المجال لا زال بطيء ، يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.

توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة : يتعلق هذا الامر بشكل التنظيم و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين ، و التوجيه المعلوماتي الذي يعطي للمجموعة و نظرا لأهمية التكوين البالغة إلا أنه لا ينبغي للمؤسسة تنثني عزميتها في التوجه الى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل الذي يواجهها هذا الأخير بل يجب عليها ان تعمل جاهدة من اجل ادماج جهد التكوين داخلها ان توفر كلما يمكن بغية تحقيق اهداف التكوين ¹.

ثانيا : أساسيات عملية التدريب:

1-أهمية التدريب و أهدافه:

أ- أهمية التدريب:

تظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

1-على مستوى الفرد العامل:

للتدريب أهمية سواء العامل القديم او الجديد في المنظمة ، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في جعل العمل و التعرف على المهارات و المعارف الجديدة و تمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات تتناسب بطبيعة الاعمال التي يؤديها و العلاقات التي تطلبها هذه الاعمال كما ان التدريب و التطوير

¹بدواني الجليلي ، عيشر مهدي ، التكوين و أثره في تسيير المرفق العام (رسالة ماستر) ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، خميس مليانة ، 2015 ، ص43-44

يمكن ان يزيد من التزام العاملين و ولائهم للمنظمة و يعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل كما يساعد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.

2- على مستوى المنظمة :

تمكن أهمية التدريب لمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء ، مما ينعكس نتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي و ذلك من خلال الوضوح في الأهداف طرائق و إجراءات العمل و تعريف الافراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية و يساهم في ربط اهداف بأهداف المنظمة ، كما يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي و ذلك بتطوير برامج و امكانياتها و يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.

3- على مستوى المجتمع :

أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون ان القادة الكفاء لا يبرزون فجأة او عرضا أي لا يمكن ان تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي و انما نتيجة للدور و المساهمة الكبيرة للتدريب المخطط و جهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن ان تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد و تحقيق الاستخدام الأفضل لها.

ب- أهداف التدريب:

يتميل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء و سلوك الأفراد الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء و السلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة و لتحقيق هذا الهدف يتطلب الامر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية و أهم هذه الأهداف ما يلي :

- 1- اكساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
 - 2- اكساب الفرد أنماطا و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - 3- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد .
 - 4- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم و ذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.
- و هذا يمكن تصنيف أهداف التدريب الى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها.

- **أهداف تدريبية عادية :** و هي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة و كذا واجبات الافراد في وظائفهم و الشروط العامة للخدمة و هذا النوع من التدريب لا يحتاج الى جهد و ابتداء من قبل مصمم البرامج و تركز الأهداف العادية على مؤشرات و أرقام واقعية من تاريخ المنظمة و تعكس الحجم الفعلي لفئة الافراد المطلوب تدريبهم ، و تأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب الى تحقيقها حيث ان أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية و بقاء المنظمة في حدود أنماط الداء المقررة.
- **أهداف تدريبية ابتكارية :** و هنا يتم اعداد برامج تسعى الى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج و هي تختلف عن هذه حل المشكلات في انها تسعى الى نقل المنظمة الى مستويات اعلى من الكفاءة و الفاعلية و من تم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات :** و هنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى الى حل المشكلات التي تواجه الافراد في المنظمة و تحاول الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء و تسبب الانحرافات الفعلية و من ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية¹.

2-أنواع التدريب:

1. حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد :** يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة كالترحيب بالقادمين الجدد و خلق اتجاهات نفسية طيبة من المشروع و تهيئة الموظفين الجدد للعمل و تدريبهم على كيفية أداء العمل.
- **التدريب أثناء العمل :** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة اغلب التدريب حينئذ تشجع و تستعد المنظمات الى ان قوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمدربين.

¹ عبد الحق فديمة ، محاضرات تسيير الموارد البشرية ، 2018-2019، ص41

- **التدريب بغرض الترقية و النقل** : يعني الترقية و النقل بأن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة الذي سيرقى او سينتقل اليها و هذا الاختلاف او الفرق مطلوب التدريب عليه ليست هذه الثغرة في المهارات و المعارف و يمكن ان تتصور نفس الامر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية الى وظيفة إدارية ، و هذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف و المهارات الإدارية الإشرافية.

- **التدريب للتهيئة للمعاش**: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش، و بدلا من ان يشعر الفرد فجأة بأنه سيخرج على المعاش يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط الخاصة بالخروج على المعاش.¹

2. حسب نوع المعاش:

- **التدريب المهني و الفني** : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الاعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها ، أعمال الكهرباء ، النجارة ، الميكانيكا ، الصبانة و التشغيل و تتمثل التلميذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني.

- **التدريب التخصصي**: و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف اعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشمل الاعمال المحاسبية و المشتريات ، المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة، هنا لا نركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و انما نركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها .

- **التدريب الإداري**: و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أي الإشرافية الوسطى و العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من

¹ عبد الحق فيدمة ، محاضرات تسيير الموارد البشرية ، 2018-2019، ص42

تخطيط ، تنظيم ، رقابة ، اتخاذ القرارات ، توجيه ، قيادة ، تحفيز ، إدارة جماعات لعمل ، التنسيق و الاتصال.

3. حسب مكانها :

- التدريب داخل الشركة : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج او دعوى مدربين للمساهمة في تصميمها تم الاشراف على تنفيذها.

نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل ، او الاشراف او قيام بض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

- التدريب خارج الشركة : تفضل بعض الشركات ان تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، و ذلك اذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.¹

3-مزايا و معوقات التدريب:

أ- مزايا التدريب:

يمكن حصر مزايا التدريب فيما يلي:²

- زيادة حجم النتائج و تحسين جودته و تخفيض النفقات و تقليل الاشراف.
- يساهم في التقليل من دوران العمل و مواكبة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر و الانقطاع.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- تأمين مستلزمات الحماية و السلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم و مهاراتهم من العمل ، الأمر الذي يقلل من اصابات العمل و الأمراض المهنية.

¹ عبد الحق فيدمة ، محاضرة تسيير الموارد البشرية ، 2018-2019، ص43

² كافي مصطفى يوسف، الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014، ص237

- يؤدي الى اتاحة الفرص باستخدام افضل الطرق و الوسائل و تقليل نفقات الصيانة و الإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات و المعدات و التجهيزات.
- يساهم في تحسين العلاقات بين العاملين و المشرفين وبين المشروع و الفئات التي تتعامل معه سواء انت هذه الفئات موردة او مستوردة.
- إعداد أجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطورات العملية التكنولوجية السائدة في المجتمعات الصناعية و التجارية.

1- معوقات التدريب:

يمكن حصر معوقات التدريب في ما يلي :

- افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ، تقييم و متابعة النشاط التدريبي حيث ان الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم او تطوير أنظمة المؤسسة او تحقيق كفاءة و فاعلية التدريب.
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت و عدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين الافراد.
- اعتقاد العمال ان الدورات التدريبية تمثل عدم قدرتهم على القيام بعملهم و هذا يوضح افتقارهم الى الفهم الصحيح لأهمية التدريب و مدى منفعته لهم و للمنظمات التابعين لها.
- غياب السياسات التي ترشد العمل و تواجه اتخاذ القرارات التي يعتمد عليها الافراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.¹

¹كافي مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص238

ثالثا: أساسيات الفعالية الإنتاجية:

1) مقاييس الفعالية الإنتاجية:

من المعلوم ان زيادة الإنتاج لا تحقق فقط عن طريق اضافة طاقات إنتاجية جديدة ، بل يمكن تحقيقها أيضا عن طريق الانتفاع بالموارد و الطاقات الموجودة حاليا عبر كفاءتها الإنتاجية.

فان الكفاءة هي نسبة المخرجات (الإنتاج) على المخرجات الموارد الإنتاجية و من تم تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج و بين الموارد المتاحة مقياسا من مقاييس الكفاءة الإنتاجية ، وتبعا لذلك ترفع الكفاءة الإنتاجية في حالات اربع وهي:

1- اذا زادت المخرجات مع ثبات المدخلات.

2- اذا ظلت المخرجات ثابتة مع انخفاض المدخلات.

3- اذا زادت المخرجات مع انخفاض المدخلات.

4- اذا زادت المخرجات بنسبة اكبر من الزيادة في المدخلات و تنخفض الكفاءة الإنتاجية في الحالات

العكسية و يتحدد هذا المقياس عن طريق تحديد البسط و المقام ، و تتمثل مشكلة هذا المقياس في

تحديد عناصر المخرجات و المدخلات التي ستدخل في حسابه ووفقا لهذا المقياس نجد ان هناك عدة

معايير للكفاءة الإنتاجية منها:

أ- الكفاءة الإنتاجية الاجمالية:

و يأخذ هذا المعيار في الحسبان جميع المدخلات و جميع المخرجات، و ذلك يستخدم لقياس كفاءة الأداء

للمشروع ككل او لخط انتاجي فيه ، ويقاس كالاتي:

معيار الكفاءة الاجمالية : الإنتاج عوامل الإنتاج.

ب- الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإدارية):

و يختلف عن سابقه يأخذه للقيمة المالية لكل مدخل او مخرج من الإنتاج و يقاس كالاتي معيار الكفاءة

الإنتاجية الاقتصادية : قيمة الإنتاج (بالنقود) قيمة الموارد الإنتاجية (بالنقود).

ج- الكفاءة الإنتاجية النوعية :

يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج عن طريق قسمه الإنتاج على العنصر الإنتاجي المعين (بالكميات او بالقيمة) و يعاب عليه أنه لا يعكس التغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى ، و التي يحتمل ان تصاحب التغيرات في العنصر المقاس ، و يقاس هذا المعيار كالاتي: معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية : الإنتاج (كمية أو قيمة) عامل من عوامل الإنتاج (كمية او قيمة).¹

2-العوامل المؤثرة على كفاءة العمل:

يمكن النظر الى العوامل التي تؤثر على كفاءة العمل من جانبين:

الجانب الأول: العوامل البيئية المؤثرة على كفاءة العمل:

لما كانت المهارات الإنسانية لها المكان الأول في أي مشروع فإن وضع العمال في الظروف البيئية الملائمة يعد من أهم العوامل التي تساعد على رفع كفاءتهم الإنتاجية ، و تتمثل الظروف البيئية في:

- ❖ تركيب السكان من حيث (الجنس/السن).
- ❖ الثقافة و العادات و التقاليد.
- ❖ النظم الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.
- ❖ التطلع لاستهلاك الأنواع الجديدة من السلع.
- ❖ نمو الصناعة و ارتفاع مستويات المعيشة.²

¹بوقلوف وفاء، نفس المرجع السابق ، ص68

²بوقلوف وفاء، نفس المرجع السابق، ص60

الجانب الثاني : العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل

هناك العديد من العوامل او الظروف الداخلية المؤثرة في كفاءة العمل و مقدرته على الإنجاز منها : كفاية التنظيم و يقصد به التحديد الدقيق و التنسيق الواضح بين أنشطة المنشأة و إدارتها و أقسامها لتزاول هذه الأنشطة بطريقة تحقق بها الهدف العام للمشروع.

- كفاية المعدات و مدى استغلالها.
- دراسة طرق العمل و طرق الأداء لأن دراسة العمل (الوقت و الحركة) هو الأسلوب العملي المتبع لتخطيط سير الإنتاج و تحسين طرق اداءه بهدف القضاء على الضياع سواء في الجهد او الوقت او المواد مما يحقق تحسين مستوى الإنتاج و طرق تشغيله و الاستفادة من عناصر الإنتاج.
- ظروف العمل : حتى يتسنى للعامل العمل في ظروف تمكنه من أداء العمل المنوط به بالكفاءة اللازمة.¹

❖ الرغبة:

و يقصد بها المقدرة على تأكيد إمكانيات العامل على الأداء بمعنى انها المحركة للبواعث و الدوافع لدى القوى العاملة لبدل الطاقات و الإمكانيات و تحرك هذه البواعث عبر الحوافز الاقتصادية (المباشرة) الأجور و المنح او غير المباشرة (التزقيات) كما تحرك أيضا عبر الحوافز الغير اقتصادية المتمثلة في السياسات ، اللوائح مثل سياسات النقل و الامتيازات الأدبية التي لها أثر على حياة الأفراد الاجتماعية و الوظيفية.

❖ التدريب:

فالتدريب هو السبيل لرفع الكفاءة الفنية فضلا عن أهميته في خلق الخبرات و المهارات التي يمكن الأفراد من مواجهة متطلبات الإنتاج.

¹صلاح الدين عيد الباقي ، نفس مرجع سابق،ص274

❖ الموظفون و التوجه بالأداء:

يشكل الاستثمار الأمثل للموارد و الطاقات بالتوجه للأداء مرتكزا بشكل أساسي للإصلاح الإداري بحكم انه يمثل نظاما قادرا على تحويل أوقات العمل الى حركة دائرية و دائمة و منتجة ، و الوقت الضائع يتحول عبره الى رؤوس أموال تقدر بمبالغ ضخمة و تزداد تسويا من خلال الاستعانة بالثورة البشرية و العصر البشري كأساس للانطلاق لأنه العامل الوحيد من عوامل الإنتاج يعتبر عاملا غير محدود ، فالإنسان او العقل و الخيال و الابداع البشري لا يعرف الحدود.¹

3- الأهمية الإنتاجية :

يمكن ان تحدد الأهمية الإنتاجية في العناصر الآتية :

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات و قدرتها على الاستمرار.
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأس مالي و الاستثمار الذاتي للمنشآت.
- الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع و الخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ، و من ثم خلق فرص للتوظيف و التشغيل.²

و ضبط مستوى الإنتاجية الكلية او الجزئية المحققة في المؤسسة يحتاج الى تحديدها من خلال مقاييس محددة وواعية و قابلة للتطبيق العملي ، حتى يمكن الاستفادة منها في ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة و حل مشكلاتها و يقصد بالسياسة الإنتاجية إطار او منهج يتم في ضوءه اتخاذ القرارات لأنها تحدد ما يتم او لا يتم و تضع حدود قصوى للتصرفات و تبين القيود و الالتزامات على الموارد الإنتاجية و تستخدم لتقييم المعايير

¹ علي السلمي ، نفس المرجع السابق، ص276

² علي السلمي ، نفس المرجع السابق، ص23

التي يتحكم فيها و تتأثر السياسات بالظروف و المواقف المحيطة لأنها تتأثر بمدى وفرة العوامل الإنتاجية و لأنها توفق بين العوامل المتعارضة التي تواجه الإنتاج.¹

- زيادة الفاعلية بمستوى احسن من الاتقان و مستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم .
- زيادة الفاعلية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل التكلفة الإنمائية بواسطة عدد مرات إعادة البرنامج التدريبي.²

رابعاً: علاقة وظيفة التكوين و التدريب بالفاعلية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية :

1- دور وظيفة التكوين و التدريب في تحسين أداء الموظفين :

التكوين و التدريب دور كبير جداً و خصائص و ميزات عديدة يمكننا الإشارة إليها من خلال ما يأتي:

- التكوين و التدريب من أهم العوامل التي تؤدي الى ارتفاع بمستوى الشركة او المؤسسة فهو يساعد المؤسسة على استثمار الموارد البشرية بها و إمداد الموظف بالمعلومات و المعرفة التي تؤهله لإنجاز العمل بمهارة و بالكيفية المطلوبة و كما نعلم أنه كلما زادت كفاءة الموظفين و تحسن الأداء أدى هذا الى زيادة جودة الإنتاج مما يؤثر على واردات الشركة إيجاباً ، و هناك العديد من الأسباب التي تجعل من التكوين أثناء الخدمة ضرورة ملحة و من بين هذه الأسباب:
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في الشركة مما يعمل على استقرارها المالي و اكسابها حسن السمعة ، فالموظف المتكون يكون لديه من المهارات و المعرفة ما يؤهله للإنجاز العمل على أمل وجه ، بالكيفية المطلوبة ، مما يؤدي الى رضا الإدارة و من ثم يكن أهلاً للمكافآت و الحوافز هذا يزيد من ارتباط الموظف بالشركة و إتقانه العمل.

¹ علي الشراوي ، نفس المرجع السابق، ص54

² مصطفى محمود ، أبوبكر ، 2006، ص39

- التكوين يقلل الحاجة الى مشرفين فالموظف المتكون يؤدي واجبه بإتقان و بكفاءة من غير حاجة الى مزيد من التوجيه.
- التكوين يحسن من خدمات المؤسسة مما يعمل على تحسين العلاقة بين العلاقة بين المؤسسة و عملائها.
- يساعد التكوين على إمداد الموظف بالمهارات و المعلومات الجديدة حيث انه يجعل الموظف على علم بكل المستجدات و التطورات في مجاله ، مما يجعله أكثر إماما بمتطلبات وظيفته و أكثر خبرة.
- قد يؤدي التكوين و التدريب الى زيادة فرص الترقية للموظف فقد تعمل على تقليل الأخطاء و حسن الإدارة و التصرف.
- قد يؤدي الى زيادة فرص الترقية للموظف.
- تعمل على تقليل الأخطاء ، حسن الإدارة و التصرف.
- كما ان التكوين يزيد من الروح الإيجابية عند العامل و رفع معنوياته و تجعله أكثر استيعابا للقوانين و اللوائح فقد يعمل على غرس القيم و الأخلاق داخل العامل فيعزز من خلق الأمانة و النزاهة و الاتقان بداخله ، مما يعمل على تقليص فرص الغش و الارشياء و غيرها داخل المؤسسة.
- تدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء العامل ، حيث يهدف التكوين و التدريب الى تزويد المتكونين بالمعلومات و المهارات و الأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي و بالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية.

2- دور وظيفة التكوين و التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية:

ان التكوين و التدريب عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة الى مرفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل او رغبة فيه و على اعتبار ان مستوى أداء العامل يعبر عنه في الشكل الاتي:

مستوى الأداء : المقدرة على العمل.

فان وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن هذا السياق تتمثل خاصة في الوظائف التي تهدف الى زيادة المقدرة على العمل¹.

وظيفة التكوين و التدريب من الوظائف التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية ، و التي من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية .

و بمجرد توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة ان تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدرة العاملين على العمل ، و بالتالي ترفع من الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية فالتكوين و التدريب يعرف على انه وسيلة لتنمية قدرات الأفراد على الأداء و إنجاز المهام و ادراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنشأة الصناعية ، فالتدريب و التكوين عملية تهدف الى زيادة معرفة الأفراد التخصصية و تطوير مهاراتهم ، و تغيير سلوكهم بما يؤدي الى نجاح المنشأة الصناعية و ديمومتها.

هذا و تختلف أهداف و أساليب التدريب باختلاف مستويات العاملين إضافة الى اختلاف نتائجه و مهمة إدارة لموارد البشرية ان ترسم سياسات التدريب التي تعكس احتياجات المشروع و تعمل على تصميم و تابعة برامج بهدف رفع كفاءتها².

3- دور التكوين و التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي:

ان التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا ، حيث يهدف الى تنمية قدرات الوظيفي في العمل ، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية في البيئة ، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات

¹ علي السلمي ، نفس المرجع السابق،ص42

² بوقلوف وفاء، "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية المؤسسة ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ، 2016-2017

بغية ما تصبوا اليه المؤسسات ، و أصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسبة الموظفين في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة كما ينظر الى وظيفة التكوين او التدريب على انها الوظيفة المكملة للتعين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم و للتكوين و التدريب تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من أهمها ما يلي :

- ❖ رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية ، النوعية .
- ❖ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- ❖ تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمؤسسة.
- ❖ تخفيض معدلات كل من الغياب و دون أن العمل¹.

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يمكن استخلاص أن:وظيفة التكوين و التدريب تهدف الى محاولة تغيير سلوك العمال و تزويدهم هم بالمعارف و الخبرات من أجل تحسين الأداء و الرفع من مستوى الفعالية و يعتبر كذلك العنصر المسؤول عن تنمية المعارف و المهارات.

و في هذا الفصل حاولنا إبراز ان كلما لا يمكن قياسه من الوظائف يصعب تقييمه و بالتالي لا يمكن تسييره و إدارته بالشكل المطلوب و أن قياس الفعالية الإنتاجية و الأداء بصفة عامة يعتبر المبتغى الذي تسعى اليه مختلف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها.

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة ماجستير ، 2013-2014، ص94

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة وإجراءات
البحث الميداني



تمهيد:

يعتبر الجانب النظري للدراسة خطور هامة البحث العلمي لأنه يمكن الباحث الوصول بالإجابات علمية عن تساؤلات الدراسة و فرضياتها فان الجانب الميداني يشمل عدة خطوات منها اختبار المنهج المناسب للدراسة ، و الذي يتناسب و طبيعية الموضوع ، ثم تحديد العينة و مواصفاتها و طريقة اختيارها، أدوات جمع البيانات التي من خلالها يتم جمع البيانات و الحقائق حول موضوع الدراسة وصولا الى تحليل البيانات و تفسير الدراسة الميدانية و استخلاص النتائج في ظل الفرضيات و الدراسات السابقة نهاية بالنتائج العامة و وضع الاقتراحات و التوصيات.

أولاً: منهجية الدراسة:

(1) منهج الدراسة:

إذا كان المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة بحثية ما قصد الكشف عن أسبابها و نتائجها و التعرف على حقيقتها، أو الإجابة عن التساؤلات و الاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة ، فإن الباحث الذي يتوخى الموضوعية و المعرفة الصحيحة إتباع منهج او مناهج محددة كأسلوب للدراسة العلمية. و إذا كان المنهج العلمي عبارة عن أسلوب في التفكير و العمل الذي يتبعه الباحث لتنظيم أفكاره ، و تحليلها و عرضها و بالتالي الوصول الى حقائق و نتائج معقولة حول الظاهرة المدروسة.¹

فإن المنهج في أي بحث سوسولوجي يتحدد وفقا لطبيعة الموضوع و فرضيات الدراسة و في ضوء اهداف الدراسة الحالية و تساؤلاتها اعتمدت الباحثة مجموعة من الاجراءات المنهجية لاستقصاء جملة من المتغيرات البحثية أساسها التعرف على واقع التكوين و التدريب في رفع مستوى الفعالية الانتاجية لدى العامل فقد شمل هذا الاستقصاء على:

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان ، ط2000، 1، ص44

- إجراء مسح تلقائي للأدبيات التي عالجت موضوع التكوين و التدريب و علاقته بالفعالية الانتاجية للعامل في المؤسسة.
- اجراء مقابلة شخصية مع رئيسة مصلحة الادارة الموارد البشرية GLIIZ و استنادا الى اشكالية البحث و طبيعة الموضوع قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتبار الدراسة استطلاعية وصفية تهدف الى استكشاف و وصف علاقة التكوين و التدريب بالفعالية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره ركنا أساسيا من أركان البحوث و الدراسات الاجتماعية ، كما يستخدم هذا المنهج بهدف رصد و تحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالتكوين و التدريب للتحسين من مستوى الفعالية الانتاجية لدى العامل الجزائري و أخيرا استخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة المطروحة بالنسبة لموضوع البحث.¹

و عليه فاستخدام الباحثة للمنهج الوصفي التحليلي ، جاء نتيجة تناسبه مع طبيعة الموضوع و خصوصيات الدراسة الميدانية ، كما استخدمت الباحثة في هذا الاطار الأساليب و الادوات التي يتطلبها هذا المنهج من ملاحظات و مقابلات و تحليلات إحصائية كل ذلك بهدف استقصاء الواقع الفعلي لنظام التكوين و التدريب بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، و مدى قدرته على تلبية أهداف و متطلبات الفعالية الانتاجية.

(2) مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي أولت اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالثروات التي تمتلكها و ذلك للدور الكبير التي تلعبه في تنمية و إضفاء القيمة على الاقتصاد الوطني، فقط تم إجراء الدراسة الميدانية في شركة سوناطراك مصلحة فرع إدارة موارد البشرية GLI/Z.

و قامت الباحثة باختيار هذا المنجم محل الدراسة لأسباب موضوعية و أخرى شخصية على اعتبار ان طبيعة العمل في المنجم له علاقة بموضوع الدراسة.

¹الجهري محمد و الخريجي عبد الله، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة ، القاهرة، ط5، 1985، ص119

ب- المجال الزمني:

إذا كان المجال الزمني هو ذلك المجال الذي يحدد الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث الى ميدان الدراسة فإن أول زيارة استطلاعية للميدان كانت في 2022/04/03 اين اجريت الباحثين مع رئيسة المصلحة التكوين قصد التعرف على ميدان الدراسة و جمع بعض المعلومات عن طبيعة العمل بينما كان ثاني نزول للميدان في 2022/04/11 أين قامت الباحثين بإختبار الاستمارة التجريبية.

بهدف التأكد من صلاحية بعض أسئلتها و تعديلها عند الضرورة و بعدها تم توزيع الاستمارات النهائية على عينة الدراسة و ذلك في 2022/04/17 ، ثم استلامها يوم 2022/04/20.

ح- المجال البشري:

انحصر المجال البشري على عمال إدارة الموارد البشرية لشركة سوناطراك GL1/Z و البالغ عددهم 18 عامل و تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الاصلي و المتمثلة في 11 عامل موزعين على مصلحتين :

- مصلحة التكوين .

- مصلحة إدارة المهنة .

اجراء مسح تلقائي للأدبيات التي عالجت موضوع التكوين و التدريب و علاقته بالفعالية الانتاجية للعامل في المؤسسة.

اجراء مقابلات شخصية مع عمال ادارة الموارد البشرية .

و استنادا الى اشكالية البحث و طبيعة الموضوع قد استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي باعتبار الدراسة استطلاعية وصفية تهدف الى استكشاف ووصف علاقة التكوين و التدريب بالفعالية الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، باعتباره ركنا أساسا من أركان البحوث و الدراسات الاجتماعية ، كما يستخدم هذا المنهج

بهدف رصد و تحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالتكوين و التدريب للتحسين من مستوى الفعالية الانتاجية لدى العامل الجزائري، وأخيرا استخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة المطروحة بالنسبة لموضوع البحث.¹

و عليه فاستخدام الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي، جاء نتيجة تناسبه مع طبيعة الموضوع و خصوصيات الدراسة الميدانية ، كما استخدمت الباحثة في هذا الاطار الأساليب و الأدوات التي يتطلبها هذا المنهج من ملاحظات و مقابلات و تحليلات احصائية ، كل ذلك بهدف استقصاء الواقع الفعلي لنظام التكوين و التدريب بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائري ، و مدى قدرته على تلبية أهداف و متطلبات الفعالية الانتاجية .

3) عينة الدراسة :

• العينة:

أ- مواصفاتها:

تعتبر مرحلة اختيار عينة البحث من أصعب و أهم مراحل البحث العلمي التي يمكن من خلالها للباحث الحصول على البيانات و المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة ، و أهمية العينة تكمن في كونها الوحدة الاحصائية للمجتمع الأصلي.

تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص و الظروف المشتركة بينهم ، و يتم الحصول عليها بطرق تختلف تبعا لطبيعة الموضوع و نوعية الدراسة.²

و بما أنه يتعين على الباحث في العلوم الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع فانه يضطر للاكتفاء بعدد من الحالات التي تدخل في مجال البحث لأن موضوع البحث هو الذي يحدد لنا طريقة و كيفية اختيار العينة المناسبة لموضوع الدراسة ، باعتبارها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.³

¹ الجوهري محمدو الخريحي عبد الله، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة ، القاهرة ، ط5، 1985، ص119

² عبد الله محمد عبد الرحمن : مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2002، ص283

³ أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة صحراوي بوزير كمال بوشرف)، دار القصبية ، ط1، الجزائر ، 2004، ص301

ب- طريقة اختيار العينة:

لقد تم اجتياز عينة عشوائية من عمال إدارة الموارد البشرية لشركة سوناطراك حيث بلغ عدد المجتمع الأصلي 60 عامل و تم اختيار نسبة تقدر ب50% حتى نعطي لجميع وحدات مجتمع الدراسة فرصة متساوية للاختبار، في العينة المطلوب دراستها و هو ما يمثل 30 عامل و حتى نعطي للعينة مصداقية أكثر ثم اعتماد هذه النسبة:

$$30 = \frac{62 \times 60}{100}$$

4) أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أول خطوة يعتمد عليها الباحث في أي دراسة ميدانية ، فهي التي توجه الحواس و الانتباه الى ظاهرة ما او مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن خصائصها بهدف الحصول على معرفة جديدة عن الظاهرة المدروسة فلا جدال إذن في ان الملاحظة تعد وسيلة هام من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم و لاسيما في العلوم الاجتماعية لذلك تعتبر أول أداة يستعين بها الباحث في دراسته و هي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق و المعلومات و التعرف على مجال الدراسة و هذا من خلال ملاحظة الشروط و الظروف التي تحيط بأفراد العينة.¹

و يجمع الباحثون و المتخصصون في العلوم الانسانية عامة و العلوم الاجتماعية خاصة على أن الملاحظة هي أهم أداة من أدوات جمع البيانات عن الباحثين فيما يخص موضوع الدراسة و قد استعانة الباحثة بهذه التقنية في جمع البيانات و المعلومات من خلال الزيارة الميدانية و الدراسة الاستطلاعية و قد ساعدت هذه الأداة على تكوين صورة عن حقيقة التكوين و التدريب و دوره في رفع مستوى الفعالية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مما سهل على الباحثين تحليل و تفسير المعطيات التي حصلت عليها و قد استخدمت الباحثين هذه الأدلة للتعرف على طبيعة العمل في شركة سوناطراك و كذا أهم الآليات المستخدمة في عملية التكوين و التدريب و تأثيرها هذا الأخير على أداء العمال و على صفاتهم الانسانية.

¹ محمد علي محمد ، علم اجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة ،ط4، الاسكندرية ،1998،ص115

ب- المقابلة:

لاشك أن المقابلة تعد من الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث الاجتماعي للحصول على معلومات او إجابات عن أسئلة معينة محضرة مسبقا ، و لهذا فالمقابلة هي تلك الأداة التي يستخدم لدراسة فرد أو عدة أفراد و الحصول على استجابة لموقف معين أو أسئلة معينة، و لملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات حيث يقوم الباحث بالمقابلة مع أطراف مختلفة ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة ليتمكن من الحصول على أكبر كم من المعلومات و يقول "دوران"(doran) عن المقابلة « بأنها الحوار المنظم بين المبحوثين و الباحث الذي يكون في أغلب الأحيان مزود بإجراءات و دليل عملي لإجراء المقابلة يرمي الى استشارة دوافع المبحوثين للإدلاء بالمعلومات التي تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما ، و يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه و سبل النجاح".¹

ولقد استفادت الباحثة من عدة أمور أهمها الحصول على معلومات أولية عن طبيعة العمل في شركة سوناطراك هذا علاوة على أن المقابلة أفادت الباحثة و سهلت مهمتها في الحصول على بعض المعلومات الناقصة و كذلك التأكد من صدق بعض المعلومات الواردة في الاستمارة خاصة خلال تفرغها ، كما ساعدت المبحوثين على التأكد من ضمان سرية الاجابات و عدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي و هذا ضمانا لشعور المبحوثين بالحرية في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة هي الأخرى من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية باعتبارها نموذج يحتوي على مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد المبحوثين خلال المقابلة حتى نحصل على البيانات و المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة ، لهذا الغرض صممت الباحثة استمارة اشتملت على مجموعة من الأسئلة تدور حول التكوين و التدريب في رفع مستوى الفعالية الانتاجية ، لاشك ان الاستمارة هي الاخرى تعتبر إحدى الأدوات الهامة في البحوث و الدراسات الاجتماعية و أكثرها شيوعا و انتشارا لما تمتاز به هذه الأداة عن

¹ عويس خير الدين علي، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، 1997، ص85

غيرها من الأدوات الأخرى في جمع البيانات فهي تتسم بالشمول و الاتساع في مقابل اختصار الجهد و الوقت و التكلفة و سهولة المعالجة الكمية و استخدام الأساليب الاحصائية المختلفة.

و لقد اعتمدت الباحثين على الاستمارة كأداة و أسلوب لجمع البيانات الميدانية أنسب الأدوات في الاتصال بالمبحوثين و جمع المعلومات حول دور التكوين و التدريب في رفع مستوى الفعالية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و قد اعتمدنا في بناء الاستمارة على طرح أسئلة من النوع المغلف و المفتوح ، كما راعينا في ذلك سهولة و بساطة اللغة حتى تتناسب مع مستوى المبحوثين بقدر الامكان ، و قد تضمنت الاستمارة 26 سؤالاً موزعاً على أربع محاور أساسية كالتالي:

- بيانات تتعلق بتأثير برامج التكوين و التدريب على أداء العاملين.
- بيانات تتعلق بدور وظيفة التكوين و التدريب في الرفع من مستوى الانتاج.
- بيانات تتعلق بمدى مساهمة منظومة الإشراف في تفعيل وظيفة التكوين و التدريب.
- بيانات تتعلق بمدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بوظيفة التكوين و التدريب عند التشغيل.

ثانياً: تحليل البيانات و نتائج الدراسة:

1) تحليل و تفسير بيانات الدراسة:

أ- البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	36,66%
أنثى	19	63,33%
المجموع	30	100%

تبين من خلال الجداول ان كل أفراد العينة المبحوثة بنسبة 36,66% من جنس ذكور و 63,33% من جنس إناث.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العينة

السن	التكرار	النسبة المئوية
[34-30]	09	30%
[39-35]	05	16,66%
[44-40]	08	26,66%
45 فأكثر	08	26,66%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة يتواجدون في فئة عمرية تقع ما بين 30 و34 سنة بنسبة 30% و هي مرحلة هامة في ميدان العمل و الانتاج لأنها تمثل مرحلة القوة و العطاء و أصغر نسبة من أفراد العينة المبحوثة يتواجدون في الفئة العمرية (35-39) سنة بنسبة 16,66 كما لاحظنا انخفاض هذه الفئة التي قد يؤثر غيابها على استقرار المردودية الانتاجية للمؤسسة باعتبارها من بين الطاقات الشابة التي تمكن المؤسسة من تحقيق زيادة في الانتاج و من ثم في الأرباح.

جدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	6,66%
ثانوي	07	23,33%
جامعي	21	70%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (03) أن نسبة 70% من أفراد العينة المبحوثة مستواهم الدراسة بلغ المستوى الجامعي و يليها نسبة 23,33% من أفراد العينة مستواهم ثانوي و هذا يدل على أن مؤسسة تتوفر على عمال ذوي مستوى علمي جيدو هذا لاشك أنه سينعكس إيجابا على مردود المؤسسة.

جدول رقم 04: يحدد طريقة التوظيف بالمؤسسة

طريقة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
اختبار مهني	07	23,33%
على أساس الشهادة	22	73 ;33%
معارف شخصية	01	3,33%
المجموع	30	100%

تشير بيانات الجدول رقم (04) أن أعلى نسبة و هي 73,33% تتمثل في طريقة التوظيف على أساس الشهادة و تليها نسبة 23,33% من أفراد العينة المبحوثة على أساس الاختبار المهني و هذا ما يدل على ان المؤسسة أثناء عملية التشغيل تأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي و الشهادة في حيث نجد نسبة 3,33% من أفراد العينة يكون تشغيلهم عن طريق المعارف الشخصية و هذا راجع الى أن أغلبية المترشحين في شركة سوناطراك كانوا بالمؤسسة قبل الالتحاق بالعمل.

جدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
1-5 سنوات	10	33,33%
6-10 سنوات	14	46,66%
11-15 سنة	3	10%
16-20 سنة	2	6,66%
21-25 سنة	1	3,33%
26 فأكثر	1	3,33%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (05) أن نسبة 46,66% من أفراد العينة أقدميتهم تتحصر ما بين 6-10 سنوات تليها الفئة بين 1-5 سنوات بنسبة 33,33% بعدها التي تضم العمال الذين تتحصر أقدميتهم في العمل بين 11-15 سنة بنسبة 10% أما نسبة 6,66% تمثل من أقدميتهم 16-20 سنة و نسبة 6,66% و أخيرا نسبة 3,33% من أفراد العينة التي تتجاوز أقدميتهم 26 سنة ، هذا ما يفسر ان المؤسسة لها إدراك لأهمية تجديد طاقاتها البشرية.

أولاً: تأثير برامج التكوين و التدريب على أداء العاملين

جدول رقم 06: يوضح مدى مساهمة وظيفة التكوين و التدريب في رفع كفاءة العاملين

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (06) أن نسبة 90% من أفراد العينة أقروا بأن وظيفة التكوين و التدريب كثيرا ما تساهم في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين و هذا راجع الى أن التكوين و التدريب يعتبر مدخلا علميا يزيد من كفاءة و فعالية الأفراد العاملين و يساعد على كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام بالعمل و في المقابل تم تسجيل ما نسبته 10% من أفراد العينة الذين أقروا بأن وظيفة التكوين و التدريب لا تساهم في رفع الكفاءة لدى العاملين و يرجع هذا السبب الي مدة التكوين و عدم وجود تدريب في ميدان التخصص بما يكفي لاكتساب العاملين المهارة و التأهيل الكافيين.

جدول رقم 07: يوضح ما إذا كانت مدة التكوين و التدريب التي يتلقاها العاملون كافية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

تبين من خلال الجدول رقم (07) ان نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا أن مدة التكوين و التدريب كافية لأن محتوى البرامج التكوينية يتناسب مع أدائهم ، الشيء الذي يتدربون عليه هو الذي يعملون به إضافة الى ان التدريب يكون بشكل يومي من أجل العامل علما بوظيفته و أن يكون متمكنا من هذا في حالة وقوع حادث في حين نجد نسبة 20% من أفراد العينة يرون ان مدة التكوين غير كافية و هذا راجع الى ضيق و قصر وقت التكوين و التدريب كما انه لا يمس تخصصاتهم.

جدول رقم 08: يوضح ما إذا كان التكوين و التدريب الي يتلقاه العامل يشجع على حب و

اتقان العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

تبن أرقام الجدول رقم (08) أن نسبة 90% من افراد العينة يقرون بأن وظيفة التكوين و التدريب تساهم في التشجيع على إتقان العمل و هذا راجع الى اكتساب المهارات و الخبرات التي تجعل العمال مندمجين في مجال عملهم ، و كذلك ان المؤسسة تهتم بتنمية قدراتهم الفنية التي تجعل العاملين أكثر اهتماما و اتقاننا لعلمهم و في المقابل نجد نسبة 10% من أفراد العينة يقرون بأن وظيفة التكوين و التدريب لا تساهم في تشجيع العامل على حب و اتقان العمل و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالاولى.

جدول رقم 09: يحدد فوائد التكوين و التدريب بالنسبة للعامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اكتساب مهارات جديدة	05	16,66%
تحسين الوضعية الاجتماعية و المادية	09	30%
الرفع من مستوى الانتاجية	02	6,66%
الحصول على منصب عمل	14	46,66%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (09) ان نسبة 46,66% من أفراد العينة أقرروا بأن أهمية التكوين و التدريب تكمن في الحصول على منصب عمل ، أما نسبة 30% أقرروا بأن وظيفة التكوين و التدريب تساهم في تحسين الوضعية الاجتماعية و المادية و هذا ما يدل على ان العمال يهتمون بتحقيق مصالحهم الشخصية فقط، و في المقابل نجد نسبة 16,66% من أفراد العينة أقرروا ان وظيفة التكوين و التدريب تساهم في اكتساب مهارات جديدة و

نسبة %6,66 من افراد العينة أقرروا أنها تساهم في الرفع من مستوى الانتاجية و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأولى .

ثانيا: دور وظيفة التكوين و التدريب في الرفع من مستوى الانتاج

جدول رقم (10) : يوضح دور وظيفة التكوين و التدريب في الرفع من مستوى الانتاج

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	26,66%
لا	22	37,33%
المجموع	30	100%

تبين أرقام الجدول رقم (10) أن نسبة %73,33 من أفراد العينة أنهم لم يواجهوا أية صعوبات تذكر أثناء التكوين و التدريب و ذلك لاكتساب قدرات و مهارات جديدة و مختلفة تساعدهم في الحاضر و ستساعدهم مستقبلا إضافة الى كل الفوائد الناتجة عن العملية التكوينية و التدريبية فهي في حد ذاتها تقلل من المخاطر و في المقابل نجد نسبة %26,66 من أفراد العينة يقرون بوجود صعوبات اعترضتهم أثناء فترة التكوين و هذا ربما يعود الى عدم تناسب مؤهلاتهم مع طبيعة التكوين و مهما يكن فهي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسبة التي لم تجد أي صعوبة أثناء عملية التكوين.

جدول رقم (11): يوضح مدى مساهمة التكوين و التدريب في التقليل من مشاكل العمال و

المخاطر المهنية.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86,66%
لا	04	13,33%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة %86,66 من أفراد العينة الذين أجابوا بأن طبيعة التكوين و التدريب الذي تلقونه يساهم في التقليل من مشاكل العمل و المخاطر المهنية و ذلك نظرا لاكتسابهم الخبرة و المهارة لمواجهة مختلفة العراقيل التي تواجههم أثناء سير العمل.

بينما جاءت نسبة 13,33% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن طبيعة التكوين و التدريب لا تساهم في التقليل من المشاكل و المخاطر المهنية و هذا ما يفسر ان جميع العاملين لا يستفيدون من وظيفة التكوين و التدريب.

جدول رقم (12): يحدد عوامل و أسباب الأخطاء المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نقص التدريب	03	10%
ظروف العمل	19	63,33%
نقص في الوسائل و الأدوات	08	26,66%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (12) أن نسبة 63,33% من أفراد العينة أقرروا أن أسباب الأخطاء المهنية يرجع الى ظروف العمل المزرية بينما نسبة 26,66% من أفراد العينة صرحوا ان سبب الأخطاء المهنية راجع الى نقص في الوسائل و الأدوات و نسبة 10% أكدت ان سبب الأخطاء المهنية راجع الى نقص التدريب، هذا ما يؤكد ان ظروف و طبيعة العمل خطيرة جدا مما ينحر عنه حوادث مهنية يومية و هذا ما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال.

جدول رقم (13): يوضح مدى مساهمة العلاقات الجيدة مع زملاء العمل في زيادة الكفاءة

الانتاجية:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83,33%
لا	05	16,66%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 83,33% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل تساهم في زيادة الكفاءة الانتاجية مما يؤكد ان العلاقات الجيدة تلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعمال و هذا بدوره يساهم في تحسين الأداء و بالتالي زيادة الكفاءة الانتاجية بينما نسبة 16,66% من أفراد العينة أقرروا بأن العلاقات الجيدة لا تساهم في زيادة الكفاءة الانتاجية و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

جدول رقم (14): يوضح قدرة التكوين و التدريب على تحسين الانتاجية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76,66%
لا	07	23 ;33%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (14) الى نسبة 76,66% من أفراد العينة أقرروا ان التكوين و التدريب يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة و هذا راجع الى ان التدريب مكن العاملين من التحكم في وسائل الانتاج مما يؤدي الى زيادة الحماس على اعتبار ان أهدافهم مرهونة بأهداف المؤسسة أما نسبة 23,33% من أفراد العينة أقرروا بأن التدريب و التكوين لا يساهم في رفع الحماس لزيادة الانتاجية ، على اعتبار ان هذه الفئة لا تولي اهتمام للتكوين و التدريب.

جدول رقم (15) : يوضح دور التدريب و التكوين في تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة و الفعالة في أداء العمل.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66,66%
لا	10	33,33%
المجموع	30	100%

يوضح بيانات الجدول رقم (15) ان نسبة 66,66% من أفراد العينة أكدوا على أن وظيفة التكوين و التدريب تساهم في تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة و هذا من خلال التحكم في التقنيات الحديثة كالبرمجيات ، و أجهزة الاتصال ، أما نسبة 33,33% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين و التدريب لا تساهم في تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة و الفعالة في أداء العمل و هذا شيء طبيعي لأن هناك بعض العمال و عددهم قليل جدا قد لا ينجح في التحكم في التقنيات الحديثة و من ثم عدم قدرتهم على التكيف مع أساليب العمل المتطورة و الفعالة في وظائفهم.

جدول رقم (16): يوضح شعور العامل أثناء مواجهة صعوبات و مشاكل أثناء العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
صعوبة العمل و خطورته	21	70%
مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء	04	13,33%
عدم ملائمة الأجر مع الجهود المبذولة	05	16,66%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول (16) أن نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا ان العامل يشعر بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة اليه بسبب صعوبة العمل و خطورته بينما نسبة 16,66% من أفراد العينة أقروا على أن شعورهم بالاحباط ناجم عن عدم ملائمة الاجر مع المجهودات المبذولة بينما 13,33% من أفراد العينة أقروا بأن الشعور بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة اليهم ناجم عن وجود مشاكل وصعوبات في محيط العمل مع الرؤساء و هذا ما يؤكد أن العوامل سابقة الذكر تؤدي الى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين و هذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.

ثالثا: مدى مساهمة وظيفة التكوين و التدريب في تفعيل منظمة الإشراف

جدول رقم (17): يبين مدى مراعاة المشرف للقدرات الفردية أثناء عملية التكوين و التدريب

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56,66%
لا	13	43,33%
المجموع	30	100%

تشير ارقام الجدول رقم (17) ان نسبة 56,66% من أفراد العينة أقروا ان المشرف يراعي القدرات الفردية للعمال أثناء عملية التكوين و التدريب، مما يؤكد ان هناك مرونة في منظمة الإشراف و في المقابل نجد نسبة 43,33% من أفراد العينة أقروا بأن المشرف لا يراعي القدرات الفردية أثناء عملية التكوين و التدريب و قد يعود هذا الى العلاقات مع المشرفين او الاعتبارات الشخصية.

جدول رقم (18): يحدد وجود هيئة مسؤولة عن تقييم الأداء

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	00	00%
المجموع	30	100%

تشير بيانات الجدول رقم (18) ان كل أفراد العينة المبحوثة و بنسبة 100% أقروا بأن هناك هيئة مسؤولة عن تقييم الأداء بعد تأدية المهام المتمثلة في المسؤول المباشر، إذ يدل على ان المؤسسة تولي اهتماما لتقييم الأداء و ذلك وعيا منها بأن التقييم هو العملية التي تلغي التسيير العشوائي و أنها عملية هامة لضمان فعالية برنامج و خاصة لاعتبارها الحلقة الأخيرة للدورات المكونة لها.

جدول رقم (19): يوضح ما إذا كان المدرب يمارس ضغوط مهنية على العمال

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	10%
لا	27	90%
المجموع	30	100%

تبين من خلال أرقام الجدول رقم (19) أن نسبة 90% من افراد العينة أقروا بأن المشرف لا يمارس ضغوط مهنية ذلك بانه يتسم بالمرونة و يراعي القدرات الفردية أثناء عملية التكوين و التدريب، و بالتالي فهو يتمتع بكاريزما تؤهله الى تحمل المسؤولية ، و هذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (17) ، أما نسبة 10% من افراد العينة أقروا ان المدرب يمارس عليهم ضغوطا مهنية و هذا قد يعود إما لعدم التزامه بعض العمال بالمهام المنوطة بهم ، أو لوجود سوء تفاهم بين العامل و المدرب.

جدول رقم (20): يوضح شخصية المدرب في تفعيل عملية التكوين و التدريب

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

تبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 90% من أفراد العينة المبحوثة أكدت ان شخصية المدرب تساهم في عملية التكوين و التدريب مما يدل على أن العوامل النفسية و الجسمية ، الاجتماعية و العلمية تؤثر على عملية التكوين و التدريب، و هذا يعتبر كحافز للعمال من أجل تحسين أدائهم ، أما نسبة 10% من أفراد العينة أكدت ان شخصية المدرب لا تساهم في تفعيل عملية التكوين و التدريب و هذه نسبة جد ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى و بالتالي لا يعتمد عليها.

رابعاً: مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بوظيفة التكوين و التدريب

جدول رقم (21) : يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمستوى التكوين و التدريب عند التشغيل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93,33%
لا	02	6,66%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 93,33% من أفراد العينة أكدوا على ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مستوى التكوين و التدريب عند التشغيل و هذا ما يدل على أن المؤسسة في عملية التوظيف تراعي الخبرات المهنية و كذا الكفاءة المهنية للعمال، كما أن نسبة 6,66% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار مستوى التكوين و التدريب عند التشغيل فهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى.

جدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت الدورات التكوينية و التدريبية كافية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	00	0%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (22) أن نسبة 100% من أفراد العين يقرون بأن عدد الدورات التكوينية كافية و هذا ما يؤكد ان المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت الفرصة لها و كلما زاد احتياجها الى اختصاص معين و حسب مصلحة التكوين فإن أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى تتمثل في دورة يتلقى فيها الأفراد فكرة عامة عن المنجم ، أهدافه و متطلباته أما الثانية فهي تخصصية تمكن العامل من التعرف و التحكم الجيد في المهام الموكلة اليه و من إمكانية تطوير قدراته و كفاءته.

جدول رقم (23): يحدد مكان تدريب العمال

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	19	63,33%
خارج المؤسسة	11	36,66%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 63,33% من افراد العينة أقرروا بأن التدريب يكون داخل المؤسسة و ذلك لتوفر امكانيات و وسائل التدريب و عن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات و التقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة و هذا ما أكده رئيس مصلحة التكوين و التدريب الذي أشار الى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات و الخبرات التي تتطابق و مواصفات مناصب عملهم ، و في المقابل نسبة 36,33% من أفراد العينة أقرروا ان التدريب خارج المؤسسة و هذا يدل على أن أغلب عمليات التدريب تتم داخل المنجم و هذا قد يرجع الى توفر الامكانيات الضرورية لتكوين و تدريب العمال.

جدول رقم (24): يحدد سبل التوعية التي تنتهجها المؤسسة أثناء التكوين و التدريب

الإجابات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	16,66	برامج تحسيسية	01	3,33%
			اجتماعات	03	10%
			ملتقيات	00	00%
			المنشورات و المطبوعات	01	3,33%
لا	25	83,33%		25	100%
المجموع	30	100%			

يتضح من خلال الجدول رقم (24) ان نسبة 83,33% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بتوعية عمالها وحثهم على التكوين و التدريب و بينما نسبة 16,66% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتوعية عمالها على التكوين و التدريب حيث عبرت الفئة الأولى المقدرتها نسبيا 3,33% ان التوعية تكون عن طريق برامج تحسيسية أما الفئة الثانية المقدرتها نسبتها 10% تكون عن طريق اجتماعات أما الفئة الثالثة المقدرتها نسبتها 3,33% تكون عن طريق المنشورات و المطبوعات و هذا ما يؤكد على أن المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوعية عمالها.

جدول رقم (25): يبين مدى مساهمة وظيفة التكوين و التدريب في رفع مردودية المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اتقان العمل	02	6,66%
تحسين الأداء	23	76,66%
زيادة كفاءة العامل	05	16,66%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (25) ان نسبة 76,66% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين و التدريب تساعد في تحسين الأداء و ان نسبة 16,66% من أفراد العينة أقرروا ان وظيفة التكوين و التدريب تزيد من كفاءة العامل الانتاجية و في المقابل نسبة 6,66% من أفراد العينة أكدوا بأنها تساعد في اتقان العامل لعمله و هذا ما يفسر

ان العملية التدريبية و التكوينية تساهم في تطوير دافعية العاملين على تحسين و إتقان العمل و زيادة الكفاءة لدى العامل إضافة الى كل الفوائد الناتجة عنها فهي تقلل من حوادث العمل التي ربما تعرقل العملية الانتاجية.

جدول رقم (26): فيما إذا كانت وظيفة التكوين و التدريب تساهم في تحسين الأوضاع

الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين انتاج المؤسسة	24	80%
تطوير أساليب العمل	03	10%
رفع الأجور	03	10%
المجموع	30	100%

تشير أرقام الجدول رقم (26) أن نسبة 80% من أفراد العينة يقرون أن وظيفة التكوين و التدريب تساهم في تحسين أنتاج المؤسسة في حين تذهب ما نسبته 10% من أفراد العينة أن وظيفة التكوين و التدريب تساهم في رفع أجور و في المقابل نسبة 10% من أفراد العينة أقرروا بأنها تساهم في تطوير أساليب العمل و هذا ما يفسر أن وظيفة التكوين و التدريب تلعب دورا كبير في الحفاظ على المعدات و التجهيزات الانتاجية كما انه يساهم في تحسين نوعية العمل و أساليبه.

ثالثا: نتائج الدراسة:

أ- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية:

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

و التي مفادها لاشك ان برامج و مناهج التكوين و التدريب توفر الفعالية و النجاعة الكافية لتحسين أداء العاملين و قد أسفرت النتائج عما يلي: يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 90% من أفراد العينة أقروا بأن وظيفة التكوين و التدريب كثيرا ما تساهم في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين، و هذا راجع الى ان التكوين و التدريب يعتبر مدخلا علميا يزيد من كفاءة و فاعلية الأفراد العاملين حيث ساعد على رفع كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام بالعمل ، كما عبرت نسبة 10% من أفراد العينة ان مدة التكوين و التدريب كافية لأن محتوى البرامج التكوينية يتناسب مع أدائهم، و ذلك ان التدريب يكون بشكل يومي حتى يحاط العامل علما يوميا بوظيفته، و بالتالي يتمكن من تأدية عمله بفعالية كما يوضحه الجدول رقم (07) ، و في نفس السياق تشير نسبة 80% من أفراد العينة أن وظيفة التكوين و التدريب تساهم في التشجيع على إتقان العمل و هذا راجع الى إكساب المهارات و الخبرات التي تجعل العمال مندمجين في عملهم و كذلك ان المؤسسة تهتم بتنمية قدراتهم التي تجعل العامل أكثر اهتمام و اتقانا لعملهم، كما يوضحه الجدول رقم (08) حيث صرحت نسبة 100% من أفراد العينة ان لوظيفة التكوين و التدريب أهمية كبيرة متمثلة في الحصول على منصب عمل و بنسبة 64,66% كما يوضحه الجدول رقم (09).

و النتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد ان جاءت النسب كلها متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت نسبيا.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

تلعب وظيفة التدريب و التكوين دورا كبيرا في رفع مستوى الانتاج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . و قد توصلت النتائج الى نسبة 73,33% من أفراد العينة أقروا بأنهم لم يواجهوا أية صعوبات أثناء التكوين و التدريب نتيجة لاكتسابهم قدرات و مهارات جديدة تساعدهم مستقبلا كما يوضحه الجدول رقم (10).

كما عبر ما نسبته 86,66% من أفراد العينة ان التكوين و التدريب الذي تلقونه يساهم في التقليل من المشاكل العمل و المخاطر المهنية و ذلك لاكتسابهم الخبرة و المهارة لمواجهة مختلف العراقيل التي تواجههم أثناء سير العمل جدول رقم (11)، أما فيما يتعلق بأسباب و عوامل الأخطاء المهنية فإن نسبة 63,33% من أفراد العينة صرحوا أن أسباب الأخطاء المهنية راجع الى طبيعة و ظروف العمل المزرية التي تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي للعامل، كما هو مبين في الجدول رقم (12)، أما أعلى نسبة و هي 83,33% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل .

تساهم في زيادة الكفاءة الانتاجية و هذا ما يؤكد ان للعلاقات الجيدة دور كبير في تحسين الأداء و بالتالي الكفاءة الانتاجية كما هو مبين في الجدول رقم (13)، نجد نسبة 76,66% من أفراد العينة أقرروا بأن التكوين و التدريب يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة يمكن العاملين من التحكم في وسائل الإنتاج ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (14)، أما نسبة 66,66% من أفراد العينة أكدوا على ان التكوين و التدريب يمكن من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة من خلال التحكم في التقنيات الحديثة كالبرمجيات و أجهزة الاتصال حسب ما جاء في الجدول (15)، أما 70% من أفراد العينة صرحوا بأن العامل يشعر بالاحباط و عدم القدرة على المهام الموكلة اليه بسبب صعوبة و خطورة العمل.

و النتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت بنسبة كبيرة.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:

كثيرا ما تساهم منظومة الاشراف على تفعيل وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. و قد توصلت النتائج الى انه و من خلال الجدول رقم (17) ان نسبة 65,66% من أفراد العينة أقرروا بأن المشرف يراعي الفروق الفردية للعمال أثناء عملية التكوين و التدريب، مما يؤكد أن هناك مرونة في منظومة الاشراف، كما عبرة نسبة 100% بأن هناك هيئة مسؤولة عن تقييم الأداء بعد تأدية المهام المتمثلة في المسؤول المباشر و هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما لعملية تقييم الاداء وعيا منها لأهمية هذه و اعتبارها الحلقة الاخيرة للبرامج التكوينية.

أما 90% من افراد العينة ترى ان المشرف لا يمارس ضغوطا مهنية و ذلك لانه يتسم بالمرونة و يراعي القدرات الفردية أثناء عملية التكوين و التدريب ، و بالتالي فانه يتمتع بكاريزما تؤهله على تحمل المسؤولية كما هو موضح في الجدول رقم (19) ، في حين نجد نسبة 90% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا ان شخصية المدرب كثيرا ما تساهم في تفعيل عملية التكوين و التدريب مما يدل على أن العوامل النفسية و الجسمية ، الاجتماعية و العلمية تؤثر على عملية التكوين و التدريب و هذا يعتبر كحافز للعامل من أجل تحسين أدائهم المهني.

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

و التي مفادها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعطي أو تولي اهمية لمستوى التكوين و التدريب عند التشغيل. و قد أسفرت النتائج عن ما يلي: تبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 83,33% من أفراد العينة أكدوا على ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مستوى التكوين و التدريب عند التشغيل و هذا يدل على ان المؤسسة في عملية التوظيف تراعي الخبرات و الكفاءة المهنية للعمال.

كما عبرت ما نسبته 100% من أفراد العينة صرحت ان عدد الدورات التكوينية كافية و هذا ما يؤكد ان المؤسسة تحاول تدريب افرادها كلما سمحت الفرصة و كلما زاد احتياجها لاختصاص معين وحسب مصلحة التكوين فان اغلبية العمال قد استفادوا على الاقل من دورتين تدريبيتين الاولى تتمثل في دوره يتلقى فيها الافراد فكرة عامة عن منجم الفوسفات اهدافه ، متطلباته اما الثانية فهي تخصصية تكمن العامل من التعرف و التحكم الجيد في المهام الموكلة اليه و من ثم امكانية تطوير قدراته و كفاءته و هذا ما يوضحه الجدول رقم (22)، و في نفس السياق تشير ما نسبته 63,33% من افراد العينة أقرروا ، بان التدريب يكون داخل المؤسسة و ذلك لتوفر امكانيات ووسائل التدريب و عن طريقه تسنى للافراد اكتساب المهارات ، التقنيات الاساسية تعتمد بشكل اساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للافراد تلقي جميع المهارات و الخبرات التي تتطابق و مواصفات مناصب عملهم ، و هذا ما يبينه الجدول رقم (23) كما عبر ما نسبته 83,33% من أفراد العينة ان المؤسسة لا تقوم بتوعية عمالها و حثهم على التكوين و التدريب و هذا ما يؤكد ان المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوعية عمالها إذا أتاحت الفرصة لما كما يوضحه الجدول رقم (24) في حيث نجد نسبة 76,66% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين و التدريب تساعد في تحسين

الأداء و هذا ما يفسر ان العملية التدريبية و التكوينية تساهم في تطوير الدافعية للعاملين على تحسين الأداء و هذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

أما نسبة 80% من افراد العينة أقرت ان وظيفة التكوين و التدريب تساهم في تطوير اساليب العمل و هذا راجع الى ان وظيفة التكوين و التدريب تلعب دور بير في الحفاظ على المعدات و التجهيزات الانتاجية كما انه يساهم في تحسين نوعية العمل و اساليبه.

النتيجة الحتمية المستخلصة تبين ان الفرضية الجزئية الرابعة و قد تحققت الى حد ما.

ب- نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرض النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية قامت الباحثة بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية و نتائج الدراسة السابقة.

- بالنسبة للفرضية الأولى :

التي مفادها كثيرا ما تساهم منظومة الاطراف في تفعيل وظيفة التكوينو التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث اتفقت مع نتائج دراسة بن عمر جبارية تحت عنوان "دور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين" و التي توصلت الى ان العلاقات الجيدة مع الرؤساء و المشرفين على العمل له دور هام في تحسين اداء العاملين لما في ذلك من اهمية و تأثير على وظيفة التكوين و التدريب في تحقيق الفعالية الانتاجية للعاملين و كذلك رفع الروح المعنوية لديهم ، و هذا في حد ذاته يعتبر هدف من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقه ، من اجل تطوير قدرات الموظفين و ترقية سلوكهم بهذا تكون الفرية الجزئية الثالثة قد تحققت هي الاخرى.

- بالنسبة الفرضية الثانية:

و التي مفادها "تلعب وظيفة التكوين و التدريب دورا كبيرا في رفع مستوى الانتاج في المؤسسة الاقتصادية" فقد اتفقت الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت اليها دراسة شوالي ياسين تحت عنوان " تكوين العاملين و تأثيره على انتاجية المؤسسة " و التي أكدت ان برامج التكوين و التدريب كثيرا ما تساهم في تحسين أداء العاملين و ذلك من خلال تمكنهم من التحكم في التكنولوجيات الحديثة و تحقيق السرعة في الأداء و كذلك التقليل من

الأخطاء المهنية و ان تحسين وزيادة الانتاجية لا يتحقق الا من خلال رسكلة العمال و تكوينهم و هذا من أجل الوصول الى تأهيلهم و تحسينهم للأداء الانتاجي و هذا كما ثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية .

- بالنسبة الفرضية الثالثة :

و التي مفادها لاشك ان برامج و مناهج التكوين و التدريب توفر الفعالية و النجاعة الكافية لتحسين أداء العاملين اتفقت نتائج الدراسة و مع النتائج التي توصلت اليها دراسة بالطيب عيسى تحت عنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" و التي توصلت الى ان الدورات التكوينية تساعد على التحكم في الوسائل التقنية ، و هذا راجع لطبيعة العمل و كذا الى محتوى البرامج و بالتالي فإن هذه البرامج المقدمة للعاملين كانت متنوعة و كان هدفها تدارك النقص الذي تعاني منه المؤسسة و كذا مواكبة هذه البرامج للتطورات الحاصلة ، و ذلك من خلال اكتسابهم المعارف و المهارات التي تتماشى و الاستراتيجيات الحديثة ، و عليه فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت الى حد ما.

- بالنسبة للفرضية الرابعة :

التي مفادها ان : " المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولى اهمية كبرى لمستوى التكوين و التدريب عند التشغيل، اتفقت مع دراسة بوعريوة الربيع ، تحت عنوان تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة و التي توصلت الى ان التدريب عامل مهم و محفز في زيادة انتاجية العمال و له دور بالغ في تحسين أداء المؤسسة كما ان المؤسسات تولى اهتماما كبيرا لسياسة التكوين و التدريب من اجل تنمية مواردها البشرية ، و تحقيق الاهداف المسطرة في مخططها الاستراتيجي و خاصة في ظل التحولات التي تعرفها البيئة بالاضافة الى ان هذه السياسة تطبق عبر مراحل متسلسلة و متكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية ثم تصميم و تنفيذ برنامجها التدريبي و اخيرا مراقبة و تقييم فعالية التدريب و هذا ما يؤكد صدق الفرضية الجزئية الرابعة.

د- النتائج العامة :

بعد الدراسة النظرية و بعد عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلت الباحثة الى نتائج عامة يمكن حصرها في ما يلي:

- 1- أن وظيفة التكوين و التدريب كثيرا ما تساعد في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين في شركة سوناطراك مما يؤدي الى ارتفاع فاعليتهم للعمل.
- 2- تناسب محتوى البرامج التكوينية و مدة التكوين و التدريب مع أداء العاملين.
- 3- تساهم وظيفة التكوين و التدريب في تشجيع العاملين على اتقان العمل و تأديته بفاعلية و هذا راجع لاكتسابهم الميزات و المهارات المطلوبة.
- 4- لقد ساهمت وظيفة التكوين و التدريب في تحسين الوضعية الاجتماعية ، و تنمية قدرات العاملين شركة سوناطراك مع الحصول على مناصب عمل تتناسب مع تخصصاتهم من جهة و تحسين وضعيتهم المادية من جهة أخرى.
- 5- تلعب وظيفة التكوين و التدريب دورا مهما في رفع مستوى الانتاج و الانتاجية بأشركة.
- 6- لقد ساهمت وظيفة التكوين و التدريب في التقليل من المخاطر المهنية ، كما أن العلاقات الجيدة بين العامل داخل الشركة زادت من كفاءة و انتاجية العاملين.
- 7- ان التكوين و التدريب يمكن العمال شركة سوناطراك من ممارسة عملهم و أداء مهام بأساليب متطورة من خلال التحكم في التقنيات الحديثة.
- 8- تساهم منظومة الاشراف في تفعيل وظيفة التكوين و التدريب من خلال المرونة التي يتمتع بها المشرفون و مراعاتهم للقدرات الفردية التي يتمتع بها العامل مما يحفزهم على تحسين أدائهم.
- 9- شركة سوناطراك يولي اهتماما لمستوى التكوين و التدريب عند التشغيل مع مراعاته للخبرات و الكفاءات المهنية للعمال و استفادتهم من الدورات التدريبية التي تمكنهم من التعرف و التحكم الجيد في المهام الموكلة اليهم.
- 10- تلعب وظيفة التكوين و التدريب دورا كبيرا في تحسين نوعية العمل و الحفاظ على المعدلات الانتاجية داخل شركة سوناطراك.

رابعاً: الاقتراحات و التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة التي توصلت اليها الباحثة يمكن الخروج بما يلي:

- 1- ان التطور التكنولوجي اصبح يفرض على المؤسسات الانتاجية ضرورة تكوين العاملين و تدريبهم من اجل مهارتهم تماشياً مع التطورات الحاصلة في ميدان العمل الصناعي.
- 2- ضرورة الاهتمام بالتكوين الخارجي للعاملين و تنظيم دورات تدريبية في الداخل و الخارج.
- 3- العمل على جعل العمال مندمجين و السعي الى تحقيق مصالح المؤسسة و تحسيسهم بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.
- 4- ضرورة الاهتمام أكثر بالدورات التكوينية في شركة سوناطراك من أجل تحقيق التطوير في الاداء الوظيفي.
- 5- اتباع الاساليب العلمية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 6- وضع ميزانية كافية للتكوين و التدريب.
- 7- اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية و الاستماع لآرائهم (تشجيع العمل التشاركي).
- 8- زيادة الوعي بأهمية البرامج التكوينية خاصة لدى المسؤولين.
- 9- العمل على تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة القدرات الفردية.
- 10- السعي الى جعل العملية التدريبية مستمرة و ذلك لمواكبة التطورات و المستجدات المختلفة بهدف تنويع المهارات و الخبرات.

خاتمة عامة



لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع التكوين و دوره في رفع مستوى الفعالية الانتاجية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث تمكنت الباحثة من خلال ما تم عرضه في الموضوع انه يجب الاهتمام بالموارد البشرية و حسن إدارتها، و ذلك عن طريق وظيفة التكوين و التدريب التي تعتبر عاملا أساسيا ينبغي الاهتمام به و تخصيص ميزانية كافية لهذا القطاع على اعتباره استثمارا حقيقا على المدى المتوسط و البعيد ، الشيء الذي جعل المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية تهتم بهذه الموارد و تعطيها الأولوية في العمل و الانتاج ، كما حاولت هذه الدراسة إبراز أهمية وظيفة التكوين و التدريب باعتبارها مطلب وظيفي ينجر عنه تنمية المهارات و تطوير القدرات و رفع مستوى الاداء و تحسين الانتاج كما و نوعا.

هذا فيما يخص الجانب النظري اما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد تناولت الدراس تحليل مؤثرات الفرضيات و تبين من خلالها ان نسبة تحققها عالية ، كما اعتمدت الدراسة على خطة منهجية تستجيب للأهداف التي تم تحقيقها في منجم سوميفوس ، بهدف التأكد من الصدق الامبريقي للفرضيات المصاغة و من ثم التوصل الى جملة الاقتراحات و التوصيات.

كما يمكن القول ان اي تنمية اقتصادية كانت او اجتماعية تتطلب وضع استراتيجية محكمة عن طريق الاستثمار العقلاني في اليد العاملة ، من خلال تكوين و تدريب الكفاءات و المهارات التي تطلبها سوق العمل.

و لقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة ان الاعتماد على منظومة التكوين و التأهيل و التعليم و التدريب المستمر المنظم ، تساهم في تفعيل أداء الموظفين و يزيد من فرص و احتمالات نجاحهم و تحقيقهم للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة سواء كانت أهداف قريبة او بعيدة المدى لذلك و جب على منجم الفوسفات ان يضع خطط مضبوطة و محكمة للوصول الى الأداء الأفضل و التقليل من الأخطاء و حوادث العمل

قائمة المراجع

والمصادر



الكتب :

- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة صحراوي بوزير كمال (بوشرف)، دار القصبه ،ط1، الجزائر ،2004.
- اكرم رضا ، برنامج تدريب المتدربين ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ،2003.
- القريوتي محم قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،2000.
- السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة و الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،2008.
- الجيلاني حسان ، التنظيم و الجماعات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، بسكرة ، الجزائر ،2008.
- الجوهرى محمد و الخريجي عبد الله، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة ، القاهرة، ط5، 1985
- بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون (الجزائر) ،2015.
- بن دريدي حسين أحمد ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب و الحوافز ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
- بوحفص عبد الكريم ، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2010.
- بو لحبال نوار مريوحة ، محاضرات في علم اجتماع التربية ، دار الغريب للنشر و التوزيع ،ج1، الجزائر ،2005.
- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان ،ط1،2000.
- عبد الله محمد عبد الرحمن : مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية،2002.
- محمد علي محمد ، علم اجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة ،ط4، الاسكندرية ،1998.
- عويس خير الدين علي، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1،1997.
- يعقوب عبد الكريم ، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998
- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ،2002
- غربي علي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2002
- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1982

- الفصلبي رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد10، البليدة ، الجزائر ، 2013
- عقلي عمر وصفي ، الإدارة المعاصرة ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2007
- رشاد أحمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2007
- عبد السلاك أبو قحف، اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي ، مكتبة ، مطبعة الاشعاع الغنية ، مصر ، 2001
- حبيب بليه ابن محمود ، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العمومية في الجزائر ، نموذجاً ، دار الحرية للنشر و التوزيع ، طبعة 2018
- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر 198
- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- كافي مصطفى يوسف، الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014،

أطروحات و مذكرات

- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981
- مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سوريا ، المجلد31، العدد 1، 2009
- علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 1999
- بوقلوف وفاء، شهادة ماستر في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة
- بدواني الجيلالي ، عيشور مهدي ، التكوين و أثره في تسيير المرفق العام (رسالة ماستر) ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، خميس مليانة ، 2015
- بوقلوف وفاء، "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية المؤسسة ،جامعة العربي بن مهدي ، أم بواقي ،2016-
- 2017
- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة ماجستير ، 2014-2013

الفهرس

أ.....مقدمة عامة.

❖ الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة ❖

4.....تمهيد

4.....أولا : إشكالية الدراسة.

6.....ثانيا : فرضيات الدراسة

6.....ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

8.....رابعا : أهمية الدراسة.

8.....خامسا : أهداف الدراسة.

9.....سادسا: تحديد المفاهيم.

❖ الفصل الثاني: المداخل النظرية في معالجة وظيفة التكوين و التدريب في المؤسسة

❖ الاقتصادية الجزائرية ❖

16.....تمهيد

16.....أولا : نظرية الإدارة العملية فريديك تايلور (F.TALYOR)(1902-1979)

18.....ثانيا : نظرية التكوين الإداري هنري فايول (H.fayol)(1915-1856)

21.....ثالثا: نظرية رأس المال البشري (شولتز).

❖ الفصل الثالث: ماهية التكوين و التدريب و علاقتها بإنتاجية العمل بالمؤسسة

❖ الاقتصادية

24.....	تمهيد
24.....	أولاً : أساسيات عملية التكوين
29.....	ثانياً : أساسيات عملية التدريب
35.....	ثالثاً: أساسيات الفعالية الإنتاجية
39.....	رابعاً: علاقة وظيفة التكوين و التدريب بالفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية
42.....	خلاصة

❖ الفصل الرابع: منهجية الدراسة و إجراءات البحث الميداني

44.....	تمهيد
44.....	أولاً: منهجية الدراسة
44.....	(1) منهج الدراسة
45.....	(2) مجالات الدراسة
47.....	(3) عينة الدراسة
48.....	(4) أدوات البيانات و نتائج الدراسة
50.....	ثانياً: تحليل البيانات و نتائج الدراسة
50.....	1- تحليل البيانات و تفسير الدراسة الميدانية
65.....	2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
67.....	3- نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
69.....	4- النتائج العامة

70.....رابعاً: الاقتراحات و التوصيات

72.....خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.....50
- جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العينة.....51
- جدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....51
- جدول رقم 04: يحدد طريقة التوظيف بالمؤسسة.....52
- جدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.....52
- جدول رقم 06: يوضح مدى مساهمة وظيفة التكوين و التدريب في رفع كفاءة العاملين.....53
- جدول رقم 07: يوضح ما إذا كانت مدة التكوين و التدريب التي يتلقاها العاملون كافية.....53
- جدول رقم 08: يوضح ما إذا كان التكوين و التدريب الي يتلقاه العامل يشجع على حب و اتقان العمل.....54
- جدول رقم 09: يحدد فوائد التكوين و التدريب بالنسبة للعامل.....54
- جدول رقم (10) : يوضح دور وظيفة التكوين و التدريب في الرفع من مستوى الانتاج.....55
- جدول رقم (11): يوضح مدى مساهمة التكوين و التدريب في التقليل من مشاكل العمال و المخاطر المهنية.....55
- جدول رقم (12): يحدد عوامل و أسباب الأخطاء المهنية.....56
- جدول رقم (13): يوضح مدى مساهمة العلاقات الجيدة مع زملاء العمل في زيادة الكفاءة الانتاجية.....56

- جدول رقم (14): يوضح قدرة التكوين و التدريب على تحسين الانتاجية.....57
- جدول رقم (15) : يوضح دور التدريب و التكوين في تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة و
الفعالة في أداء العمل.....57
- جدول رقم (16): يوضح شعور العامل أثناء مواجهة صعوبات و مشاكل أثناء العمل.....58
- جدول رقم (17): يبين مدى مراعاة المشرف للقدرات الفردية أثناء عملية التكوين و التدريب.....58
- جدول رقم (18): يحدد وجود هيئة مسؤولة عن تقييم الأداء.....59
- جدول رقم (19): يوضح ما إذا كان المدرب يمارس ضغوط مهنية على العمال.....59
- جدول رقم (20): يوضح شخصية المدرب في تفعيل عملية التكوين و التدريب.....60
- جدول رقم (21) : يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمستوى التكوين و التدريب عند التشغيل.....60
- جدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت الدورات التكوينية و التدريبية كافية.....61
- جدول رقم (23): يحدد مكان تدريب العمال.....61
- جدول رقم (24): يحدد سبل التوعية التي تنتهجها المؤسسة أثناء التكوين و التدريب.....62
- جدول رقم (25): يبين مدى مساهمة وظيفة التكوين و التدريب في رفع مردودية المؤسسة.....62
- جدول رقم (26): فيما إذا كانت وظيفة التكوين و التدريب تساهم في تحسين الأوضاع الاقتصادية و
الاجتماعية للمجتمع.....63

الملاحق



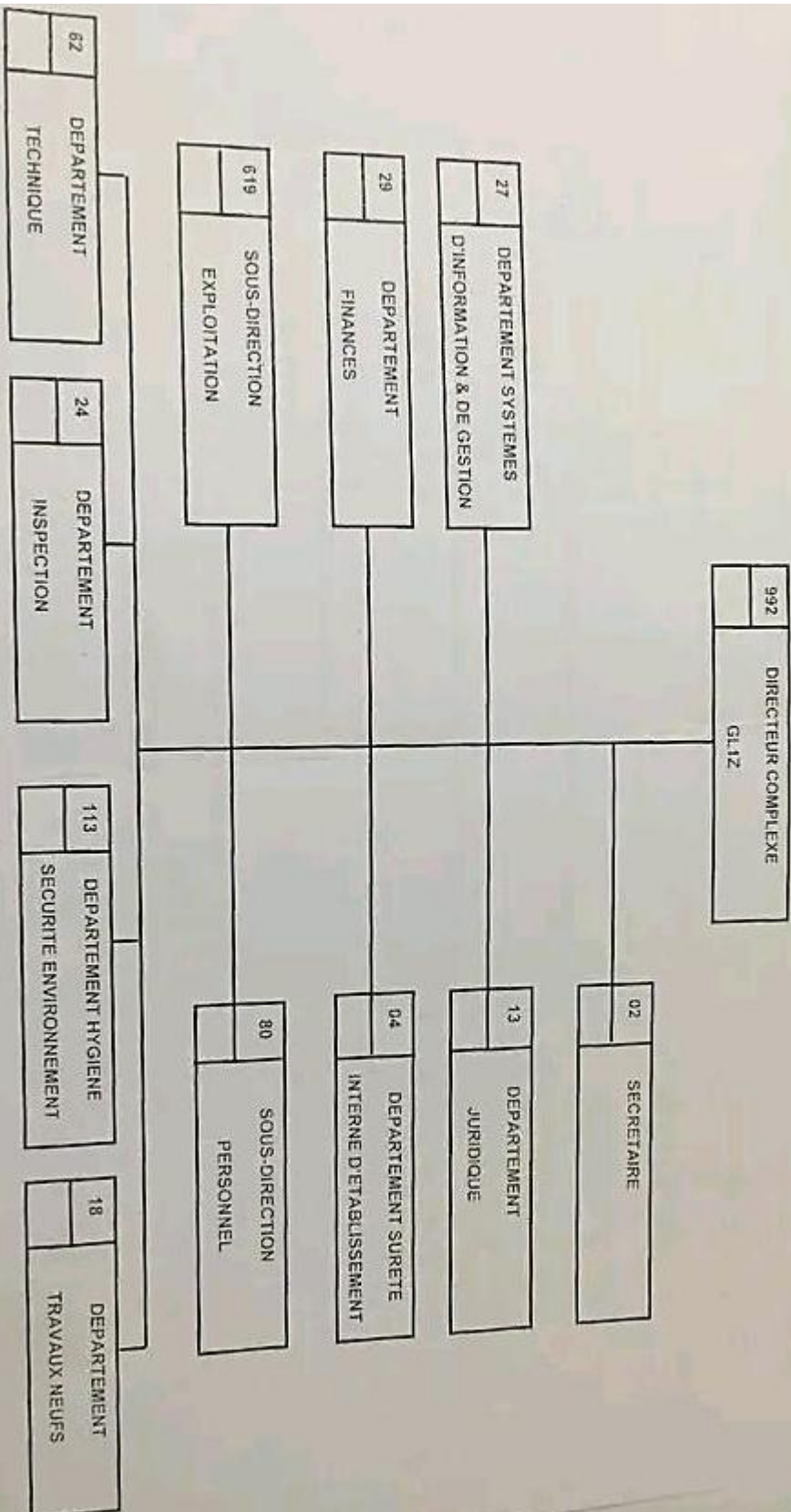


N° 2A / LOS

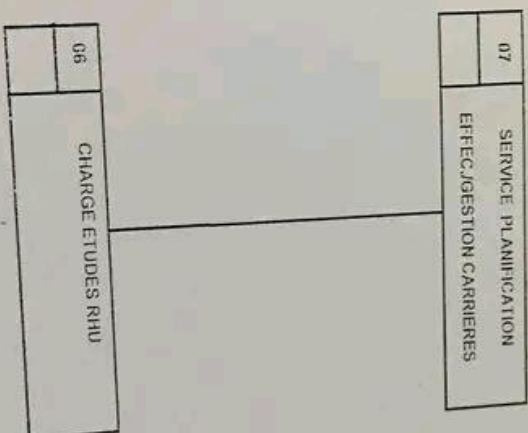
Classement : 010.037.1

Référence : LQSLSH/GL12.A-635 R1

Page : 2 de 56

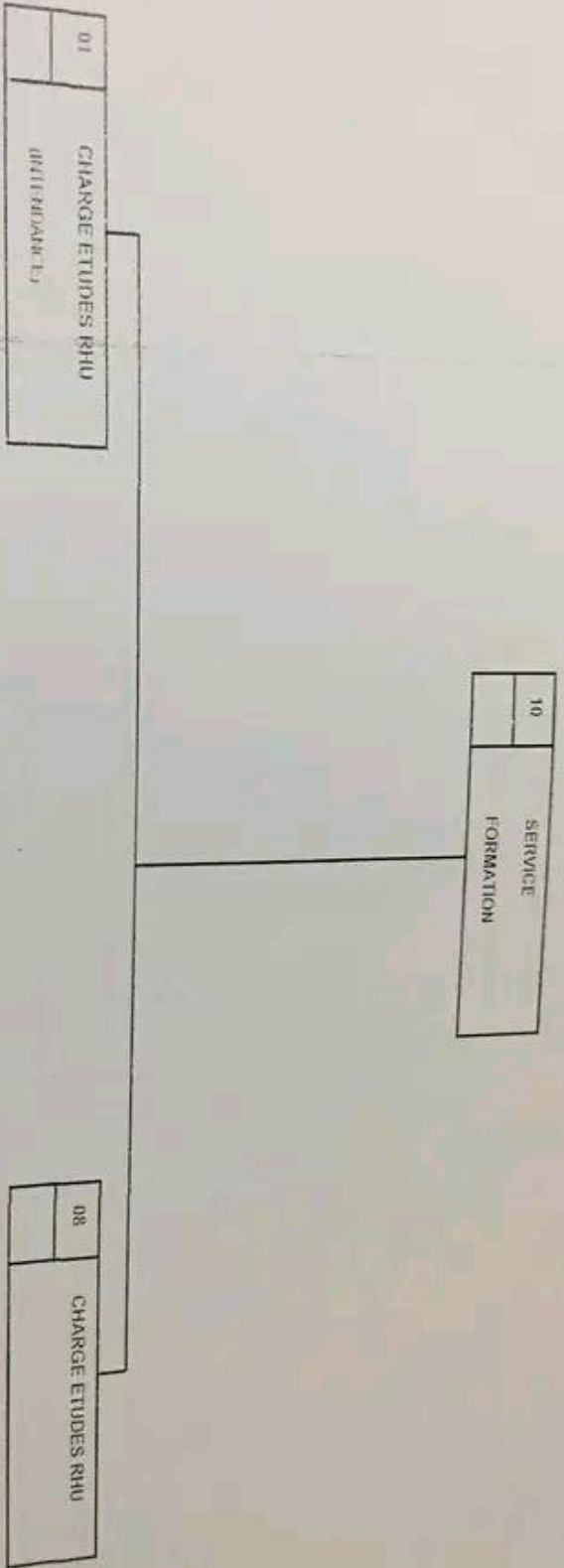


ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL12

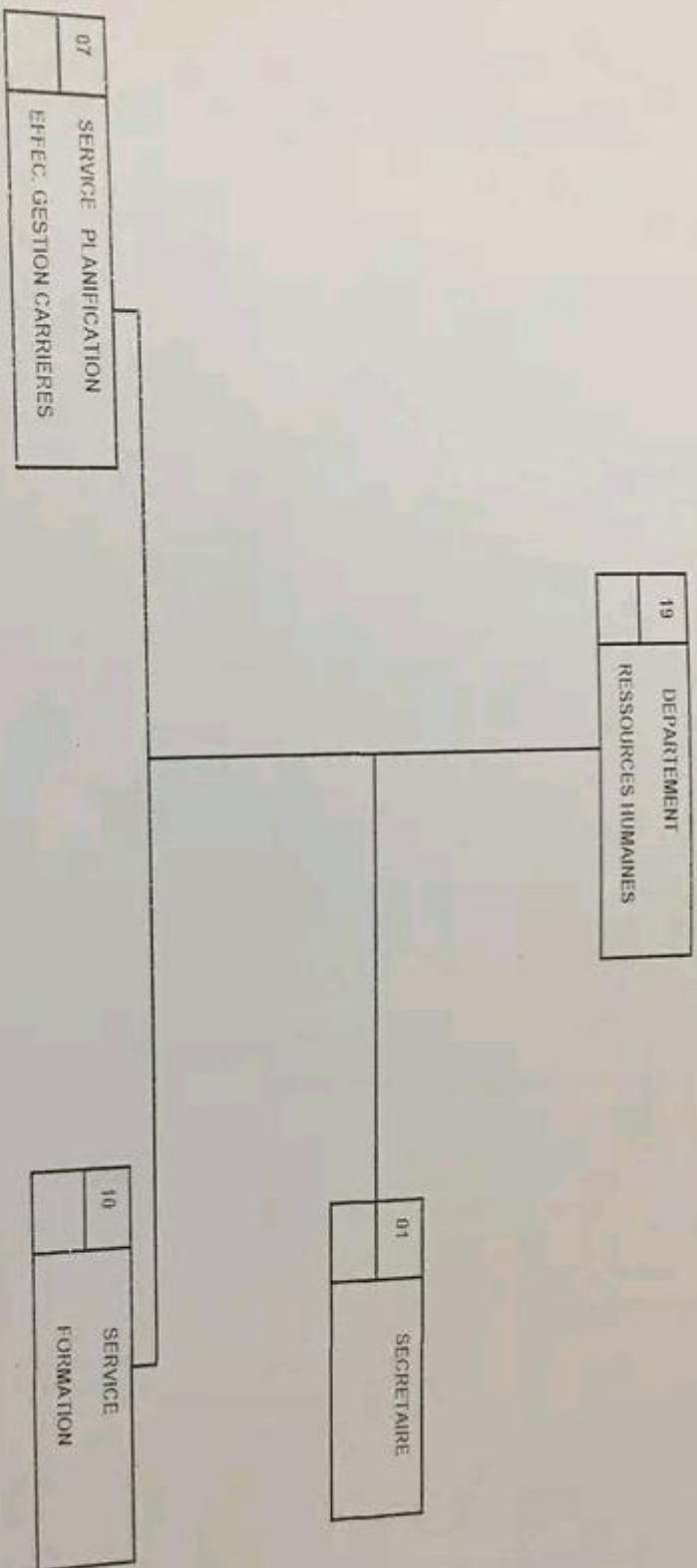




ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL12



Version: 2007
Révisé: AVL A 130 RA
Page: 40 de 60





ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1Z

