

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

دور التكوين في الرفع من فعالية وأداء الموظفين

دراسة حالة شركة سوناطراك فرع "SOTRAZ" نموذجا

تحت إشراف:

د. محمودي أميمة

اعداد الطلبة:

✓ لعطوي سيدعلي

✓ معصيم أسامة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة. حساين زاهيةجامعة وهران 2..... رئيسا

الأستاذة. محمودي أميمة.....جامعة وهران 2..... مشرفا ومقرا

الأستاذة. بريجة شريفة.....جامعة وهران 2.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، والصلاة والسلام على النبي المصطفى، وعلى آله

وصحبه ومن اقتفى وبعد:

اللهم لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

يقول النبي صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

أما بعد فأتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من: الدكتورة الفاضلة / محمودي أميمة،

لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة، وتكرما بتوجيهنا حتى إتمام

هذه الدراسة

أعضاء لجنة المناقشة الكرام:

كما أتقدم بالشكر الى من ساعدني في إتمام هذه الدراسة خاصة مؤسسة "Sotraz"

والعالمين فيها والى كل من قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد .

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون والصلوة والسلام على سيدنا محمد أما بعد أهدي هذا العمل الى أغلى ما أملك في هذه الدنيا "أمي" الغالية أطال الله في عمرها وأسأله تعالى أن يشفيها ويعافئها، والى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أيي "مصطفى" أطال الله في عمره.

الى كل أفراد عائلتي "لعطوي" وأخص بالذكر أخواتي، وابنة أختي الصغيرة "مريم" والى كل أصدقائي خاصة صديقي الذي شاركني في المذكرة "معصم أسامة"، والى عائلته، دون أن أنسى صديقي "فيطاس أبوبكر" الذي أتمنى له الشفاء

الى صديقتي "إيمان" التي أمانتنا في البحث جزاها الله عنا كل خير، الى كل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة.

وأهدي هذا العمل خاصة الى أستاذنا عبد العزيز بن طرمول "رحمة الله عليه"، الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه خير لنا ولوطننا إنه نعم المولى ونعم النصير.

لعطوي سيد علي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

على الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين.

أهدي

الى روح أبي الزكية الطاهرة رحمة الله عليه

الى أعز وأغلى إنسانة في حياتي التي أنارت دريبي بنصائحها الى من زينته حياتي بضياء
البدر وشموع الفرح الى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة

دراستي الى من علمتني الصبر والاجتهاد الى العالمة على قلبي "أمي"

الى اخوتي وزوجاتهم وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم الأغزاء حفظهم الله جميعا

الى صديقي وأخي العزيز "عابد علي"

الى صديقي الذي يشاركني المذكرة "عطوي سيد علي" والى أفراد عائلته

الى الأستاذة التي أشرفت على المذكرة "الأستاذة محمودي"

والى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

معصم أسامة

قائمة المحتويات:

شكر وتقدير.

إهداء.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة.....
ب	منهجية الدراسة.....
ب	1. الدراسات السابقة.....
د	2. الدراسة الاستطلاعية.....
د	3. أهمية الدراسة
ذ	4. أهداف الدراسة.....
ذ	5. دوافع اختيار الموضوع
ر	6. منهج الدراسة.....
ز	7. تصميم الدراسة.....
س	8. حدود الدراسة.....
س	9. صعوبات الدراسة.....
ش	10. مصطلحات الدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين	
15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: ماهية التكوين.....

17	1. التطور التاريخي.....
18	2. تعريف التكوين.....
19	3. مفاهيم مرتبطة بالتكوين.....
20	4. الجانب القانوني للتكوين.....
21	5. خصائص عملية التكوين.....
22	6. أهمية التكوين.....
23	7. أهداف التكوين وفوائده.....
25	8. أنواع التكوين.....
28	9. مبادئ التكوين.....
29	المبحث الثاني: استراتيجية التكوين.....
29	1. تعريف الاستراتيجية.....
29	2. مراحل العملية التكوينية.....
34	المبحث الثالث: تصميم برنامج التكوين.....
35	1. تحديد أهداف البرنامج التكويني.....
35	2. محتوى البرنامج التكويني.....
36	3. أساليب البرنامج التكويني.....
38	4. معوقات وسلبيات التكوين وفق الأساليب التقليدية.....
39	5. المساعدات التكوينية الضرورية للتكوين.....
41	6. تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين.....
42	7. تنفيذ البرنامج التكويني ومتابعته.....
44	المبحث الرابع: عملية تقييم التكوين.....
44	1. تعريف تقييم التكوين.....
44	2. أهمية تقييم التكوين.....
45	3. مراحل تقييم التكوين.....
47	4. معوقات التكوين.....
49	خلاصة الفصل.....
51	الفصل الثاني: تقييم أداء الموظفين
51	تمهيد.....

52	المبحث الأول: الأداء.....
52	1. تعريف الأداء
53	2. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.....
54	3.الرؤية النظرية عن مختلف الاتجاهات المبلورة والمؤشرة للأداء.....
56	4. معوقات الأداء في المؤسسة.....
57	المبحث الثاني: تقييم الأداء.....
57	1.تعريف تقييم الأداء.....
58	2. أهمية تقييم الأداء.....
59	3. فوائد تقييم الأداء.....
61	4. أهداف تقييم الأداء.....
62	5. أبعاد تقييم الأداء.....
63	6. مشاكل عملية تقييم الأداء
64	المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الموظفين.....
64	1. تعريف تقييم أداء الموظفين
65	2. فوائد تقييم أداء الموظفين.....
66	3.أهمية تقييم أداء الموظفين.....
67	4. دور التكوين في حسين أداء الموظفين.....
69	خلاصة الفصل.....
70	الفصل الثالث: الجانب الميداني
71	تمهيد.....
72	المبحث الأول: دراسة مونوغرافية لمؤسسة sotraz
72	1. التعريف بالمؤسسة
72	2. التاريخ والنشأة.....
72	3. مهام المؤسسة.....
73	4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
75	5. الدراسة الاستطلاعية.....
79	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
79	1. مجال الدراسة.....

79	2. المنهج المستخدم
80	3. الأدوات المستعملة لجمع البيانات.....
80	4. عينة البحث واختيارها.....
84	المبحث الثالث:.....
84	1. عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.....
112	2. عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها.....
115	3. النتائج العامة للدراسة.....
117	4.توصيات.....
118	خاتمة.....
121	قائمة الببليوغرافيا.....
125	الملاحق.....
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول 01	يمثل توزيع أفراد العينة	83
جدول 02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	84
جدول 03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	85
جدول 04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	86
جدول 05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	87
جدول 06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة	88
جدول 07	يوضح قيام الموظفين بالتكوين	89
جدول 08	يوضح مكان التكوين	90
جدول 09	يوضح عدد الدورات التكوينية التي تلقاها الموظفين خلال مسارهم المهني	91
جدول 10	يوضح رأي أفراد العينة للتكوين في المؤسسة	92
جدول 11	يوضح استفادة الموظفين من التكوين	93
جدول 12	يوضح الهدف من قيام الموظفين بالتكوين	94
جدول 13	يوضح ماذا حققت الدورات التكوينية	95
جدول 14	يوضح ان كان للتكوين دور في تطوير المهارات والمعارف	96
جدول 15	يوضح مدى تطبيق أفراد العينة كل ما تعلموه من معارف ومهارات من البرنامج في العمل	97
جدول 16	يوضح بأي طريقة تم تسجيلك بها	98
جدول 17	يوضح مدة التكوين التي قام بها الموظفين	99
جدول 18	يوضح البرامج التكوينية التي تلقاها الموظفين ان كانت تتماشى ومنصب عملهم	100
جدول 19	يوضح ان كانت البرامج التكوينية تتماشى مع ثقافة كل موظف	101
جدول 20	يوضح ما اذا كان يمتاز البرنامج بالصرامة والجدية	102
جدول 21	يوضح نسبة رضا أفراد العينة على التكوين المتلقى داخل المؤسسة	103

104	يوضح نسبة رضا أفراد العينة على التكوين خارج مؤسستهم	جدول 22
105	يوضح هل ساعد تكوين أفراد العينة في الترقية	جدول 23
106	يوضح إن كانت الإدارة تقوم بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين	جدول 24
107	يوضح من هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء	جدول 25
108	يوضح الفترة المناسبة للتقييم الرسمي	جدول 26
109	يمثل مساعدة التكوين في تحسين أداء أفراد العينة	جدول 27
110	يوضح إن تلقى أفراد العينة صعوبات أثناء عملية تقييم الأداء	جدول 28
111	يوضح رضا أفراد العينة عن عملية التقييم داخل المؤسسة	جدول 29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
84	تكوين نظام متكامل	شكل 01
85	تحديد الحاجة للتدريب	شكل 02
86	يوضح العوامل المتداخلة في الأداء	شكل 03
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	شكل 04
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	شكل 05
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل 06
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	شكل 07
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة	شكل 08
92	يوضح قيام الموظفين بالتكوين	شكل 09
93	يوضح مكان التكوين	شكل 10
94	يوضح عدد الدورات التكوينية التي تلقاها الموظفين	شكل 11
95	يوضح رأي أفراد العينة للتكوين في المؤسسة	شكل 12
96	يوضح استفادة الموظفين من التكوين	شكل 13
97	يوضح الهدف من قيام الموظفين بالتكوين	شكل 14
98	يوضح ما حققت الدورات التكوينية	شكل 15
99	يوضح إن كان للتكوين دور في تطوير المهارات والمعارف	شكل 16
100	يوضح مدى تطبيق أفراد العينة كل ما تعلموه من معارف ومهارات	شكل 17
101	يوضح بأي طريقة تم تسجيلك بها .	شكل 18
102	يوضح مدة التكوين التي قام بها الموظفين	شكل 19
103	يوضح البرامج التكوينية التي تلقاها الموظفين ان كانت تتماشى ومنصب عملهم.	شكل 20
104	يوضح البرامج التكوينية التي تلقاها الموظفين ان كانت تتماشى مع ثقافة كل موظف.	شكل 21
105	يوضح ما إذا كانت يمتاز البرنامج التكويني بالصرامة والجدية	شكل 22

106	يوضح نسبة رضا العينة على التكوين المتلقى داخل المؤسسة	شكل 23
107	يوضح نسبة رضا أفراد العينة على التكوين خارج المؤسسة	شكل 24
108	يوضح هل ساعد التكوين أفراد العينة على التكوين خارج المؤسسة	شكل 25
109	يوضح إن كانت الإدارة تقوم بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين	شكل 26
110	يوضح من هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء	شكل 27
111	يوضح الفترة المناسبة للتقييم الرسمي	شكل 28
112	يمثل مساعدة التموين في تحسين أداء أفراد العينة	شكل 29
113	يوضح إن تلقى أفراد العينة صعوبات أثناء عملية تقييم الأداء	شكل 30
114	يوضح رضا أفراد العينة عن عملية التقييم داخل المؤسسة	شكل 31

مقدمة

مقدمة:

ان التطور والتقدم الحادث في المجتمعات جاء عن طريق التغيير الحادث في مختلف الجوانب والمجالات المتعددة. خاصة و أن هذا التغيير جاء بوسائل تقنية حديثة دفعت الى برمجة الفرد و اكسابه مهارات و خبرات جديدة و تنمية سلوكه خاصة في مجال عمله و هذا ما يندرج في اطار سياسة التكوين أو التدريب أو بمفهوم اخر تربوية و تعليم، حيث يرتبط التكوين ارتباطا قويا بتنمية الموارد البشرية و هو أحد عملياتها الجزئية و جوهرها.¹

يعتبر التكوين أهم عامل لتزويد الفرد بتراكمات معرفية نظرية وتطبيقية وأيضا من أجل تأقلمه على مسابرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أم خارجية و لا سيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات، وكل هذا يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و أيضا زيادة فعاليته ومن جهة أخرى هذا التكوين يكون فرصة للفرد على تحسين مستواه العلمي و المهني الذي يسمح له ويؤهله للترقيات المهنية و الاجتماعية.

وتزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض. اذ أن تكوين العنصر البشري شيء مهم في أي مؤسسة لتحسين الأداء والخدمة من جميع النواحي ولتحقق مصالحها خاصة المادية.

¹ إسماعيل، محمد أحمد. مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على المؤسسة. 2012-3-6. وثيقة انترنت متوفرة على الموقع.(<https://hrdiscussion.com>). تاريخ الاطلاع عليها 19-04-2021

ومن أجل ذلك نجد أن المؤسسات أصبحت تعطي أهمية كبرى لاستراتيجية التكوين لبناء جهاز قادر في الحاضر و في المستقبل على مواجهة التحديات و العراقيل الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة و محرك الأساس لكلفة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

منهجية الدراسة:

1/ الدراسات السابقة:

سنتطرق الى بعض الدراسات القريبة من موضوعنا والتي تختلف في كيفية معالجتها للموضوع:

من بين الدراسات التي عالجت التكوين وتحسين أداء العامل ، هناك دراسة بوقطف محمود وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسن أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " ،
2013_2014.

استنتج الباحث:

- التكوين اثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعي.

أما عن دراسة نجاه بزاید ، أطروحة لنیل الدكتوراه، علم النفس التنظيم والعمل
2011/2010. : "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة
سوناطراك"،

طرح الباحث في هذا الموضوع الى 4 تساؤلات وجاءت كالتالي:

1- هل التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة
"سوناطراك"؟

2- الفروق بين الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

3- الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من
حيث متغيرات البحث.

4- الفروق بين الإطارات الإدارية التقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث
متغيرات البحث.

استنتجت الباحثة:

إن التكوين في مجال التسيير في شركة "سوناطراك" دور مهم في تنمية المهارات
التسييرية وهي مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين
الأفراد ومهارة التخطيط و تنظيم العمل، و مهارة القدرات الشخصية أو الفردية، و
مهارة القدرات الموقفية، و مهارة التعلم ، والمهارة الخاصة بالمؤسسة لدى الإطارات
و يؤهلها للممارسات التسييرية.

تجد الإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك" ان التكوين في مجال التسيير ناجع ،
وأن محتوياته تلبي احتياجات الإطارات المتكونة و احتياجات المؤسسة وهي عبارة
عن دوريات كالتالي: تقييم الأداء، والاتصال ، وتسيير الوقت ، والتفاوض ، و تحديد

الأهداف والتقييم ، وتحليل البرمجة اللغوية، والهدف ، والمقابلة، وكيفية حل مشكل ، وتحليل قرار، والمنهجية، وتسيير المهارات ،والاحصاء في تسيير الموارد البشرية ، وإدارة التغيير، وتسيير الكفاءات ، وتحليل المشكل واتخاذ القرار، وتنشيط فريق، وتحديد الأهداف ، وتسيير الاجتماع.

كما أن أهمية تنمية المهارات وتدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات تكمن في كونها تسمح لهم بالتنسيق بين مناهج عملهم وتحقيق الأهداف التي أسندت لهم ، وإثبات وأن سياسة المؤسسة ناجعة وقادرة بأن تكشف عن مسيرين في المستقبل.

يبرز التكوين في مجال التسيير أثرا بشكل موجب على الإطارات المتكونة الى حد ما فيما يخص المهارات التسييرية. ويمكن التأكيد على أهمية و نجاعة التكوين في مجال التسيير بالمهارات بعد تنمية وتطوير هذه الأخيرة. مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج التغذية الرجعية التي تسمح بإنجاز مخزون من الإطارات الكفأة.

دراسة أخرى ل "شيباني فوزية" ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان: "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"2010/2009.

طرح الباحث في هذا الموضوع السؤال التالي:

- ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن؟

استنتج الباحث:

1- يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

2- إن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت لتغييرات بشكل كبير بعد نهاية الدورة التكوينية

لدا أعوان الامن تتمثل فيما يلي:

- ✓ تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.
- ✓ تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
- ✓ تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.
- ✓ تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل الأمني.
- ✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي.

3- إن أهم مجالات الدافعية التي لم تشهد تغيير ملحوظا من خلال مشاركة الأعوان في

البرامج التكوينية تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحسين فرص الترقية بالمنظمة.
- ✓ تطوير أساليب التنمية الذاتية.
- ✓ إثارة حماس الأعوان لأداء العمل.

دراسة "جغفري بلال"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تحت عنوان:

"فعالية التكوين في تطوير الكفاءات" 2008/ 2009.

وطرح التساؤل الرئيس الآتي:

- ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟

واستنتج الباحث ما يلي:

- ✓ إن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين ، وبشكل أساسي لا بد من أن يغطي البرامج التكوينية ، المتكويين و المكونين، ويتم ذلك من خلال تجزئة عملية التقييم الى ثلاث مراحل هي قبل، أثناء وبعد وضع البرنامج التكويني حيز التنفيذ.

✓ تتضمن العملية التكوينية في مركب (CMT) ثلاث مراحل أساسية هي: التحضير، التنفيذ، المتابعة والتقييم.

✓ اتضح من آراء مفردات عينات الدراسة في مركب (CMT) وجود قصور في الفهم الصحيح للتكوين والهدف منه عدم وجود مفهوم واحد لديهم مع إيمانهم بأهمية التكوين وبرسالته.

✓ عدم أخذ رأي المتكونين حول برنامج التكوين في مركب (CMT) قبل تنفيذه على الرغم من أن الأغلبية العظمى من المتكونين يرون أنه من الأفضل أن يشارك الأفراد المرشحين للاشتراك في البرامج التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم عند القيام بتخطيط هذه البرامج.

✓ الأغلبية العظمى من المتكونين في المركب تكاد تجمع على أهمية وضرورة تقييم برامج التكوين و على ضرورة اشتراكهم في تقييم هذه البرامج ، ولاشك أن ذلك يدل على الاتجاه الإيجابي للمتكونين تجاه تقييم البرامج.

✓ برنامج التكوين في المركب حقق استجابة مقبولة للاحتياجات التكوينية للمتكونين.

✓ ساهم برنامج التكوين في المركب في زيادة المعلومات والمهارات في تحسين أداء الاعمال.

✓ في الأخير نصل الى القول أن العملية التكوينية في المركب حققت أهدافها رغم أنها تتخللها نواحي قصور كثيرة تتعلق بالتحضير، التنفيذ وخاصة المتابعة والتقييم ، مما يؤدي الى تقليص فعالية العملية التكوينية في المركب.

أيضا من بين الدراسات دراسة "مخفوظي أمين" ، أطروحة لنيل الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان: " استراتجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات"2016/2015.

وطرح التساؤل التالي:

- هل هناك تأثير للاستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها؟

وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

من خلال هذه الدراسة توصلنا لوجود علاقة بين استراتيجية المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وتنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة الى حد ما ، حيث أن الطريقة والتي تكاد أن تكون الوحيدة المعتمدة من طرف المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وهي دفاتر تقييم الأداء ،تساهم الى حد ما في تنمية كفاءات الأفراد وهو ما تشير إليه نتائج الدراسة .إلا أنه يبقى الاعتماد على هذه الطريقة وإن كانت لها أهميتها المعتبرة ،إلا أنها تبقى كافية وغير صالحة لكل المواقف والتخصصات ، هذا الى جانب أنها تحمل في طياتها نسبة عالية من الذاتية والاعتبارات الشخصية التي قد تحيد عن التحديد الدقيق و الفعال للحاجات التكوينية ومنه صعوبات الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية سواء بسد الفجوة بين الأداء المنشود والأداء الفعلي ،أو اكساب الافراد مهارات تتناسب مع وضعيات جديدة كوسائل عمل حديثة ،أو تنمية كفاءات الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف المستجدة في مجال تخصصهم.

أخذ موضوع التكوين يستحوذ على اهتمام مختلف المؤسسات، من خلال الاستثمار في المورد البشري الذي يعد عنصرا مهما في تطور أي مؤسسة وزيادة إنتاجيتها ومسايرتها لكل جديد في جميع المجالات ومسايرة أيضا التقدم التكنولوجي في دول العالم. والمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في موظفيها وتحسن من مهاراتهم وكفاءاتهم وسلوكياتهم سواء تكوينهم داخليا أم خارجيا، وهذا من أجل رفع و زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

بفضل التكوين الجيد يتقلص الوقت ويتطور مستوى الخدمات داخل المؤسسات من جهة و من جهة أخرى الالتحاق بمؤسسات ناجحة داخل الوطن و خارجه و خلق لا منافسة شديدة.

2/ الدراسة الاستطلاعية :

من خلال هذه الدراسة التي كانت كنزول أولي للميدان، قمنا في اليوم الأول بجولة حول مختلف المصالح والأقسام وتعرفنا على بعض الموظفين فيها خاصة العاملين بمديرية الموارد البشرية بالضبط مكتب الأقدمية والتكوين، و قمنا بالاطلاع على مختلف الوثائق والسجلات الخاصة بالعملية التكوينية داخل المؤسسة ، فمن خلال كل هذا تغيرت نظرتنا حول موضوع دراستنا ، وبالتالي ساعدنا هذا النزول الأولي للميدان في إعادة صياغة العنوان بطريقة تتناسب معه و أعدنا صياغة الإشكالية والفرضيات من جديد وبالتالي بدأنا بخطة جديدة وهذا بفضل الاستغلال العقلاني لكل استفسارات مكتب الأقدمية والتكوين والتي كانت كمادة توجيه لتعديل الأسئلة ، وأيضا الاستعداد للدراسة الأساسية .

وبناء على ما سبق فان الإشكالية العامة للدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما نجاعة التكوين في تحسين المستوى العلمي و العملي للموظفين؟

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال السياق العام لهذه الدراسة وتتمثل في:

1-يساهم التكوين في زيادة فعالية ومهارات وقدرات وسلوك الموظف وبالتالي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

2-تساعد البرامج التكوينية المقدمة في تحسين الأداء الوظيفي وترقية العامل.

3/ أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوع التكوين ودوره في تحسين المستوى العملي للموظفين أهمية بالغة تستدعي أن نمحص وننقب في العلاقة بين أبعادها ألا وهم التكوين و تحسين أداء الموظفين و الكشف عن العوامل و مساهمة التكوين الإيجابية في زيادة فعالية الأفراد في المؤسسات.
- تسليط الضوء على دور التكوين الجيد للأفراد في زيادة إنتاجية مؤسسة سوناطراك ورضاها.
- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- من الناحية العلمية فتعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة وتكملة للبحوث التي أنجزت في هذا المجال.

4/ أهداف الدراسة:

- من خلال بحثنا هذا نريد الوصول الى الأهداف التالية:
 - ✓ في المقام الأول التعرف على مفهوم التكوين والأداء من خلال التطرق الى مختلف الجوانب المتعلقة بهم.
 - ✓ محاولة التعرف على البرامج التكوينية التي تلقاها الموظفون بمؤسسة سوناطراك فرع sotraz
 - ✓ التعرف على مدى نجاعة هذه البرامج في زيادة فعالية الموظف ومدى تأثيرها ومساهمتها في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.
 - ✓ محاولة التعرف على الوسائل والاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة في تكوين الموظفين حسب المنصب.

5/ دوافع اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي أدت الى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:
 - ✓ الميول الشخصي لموضوع التكوين خاصة وأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بتنمية الموارد البشرية.
 - ✓ محاولة التعرف على واقع التكوين في المؤسسات الوطنية.
 - ✓ علاقة موضوع الدراسة بتخصصي علم اجتماع التنظيم والعمل.
 - ✓ باعتبار موضوع الدراسة من الموضوعات التي يمكن دراستها امبريقيا، ويسهل لنا معرفة حقائق كثيرة عن مساهمة التكوين في الأداء من عدمه.
 - ✓ محاولة إعطاء جديد حول هذا الموضوع بالرغم من وجود كم هائل من بحوث تم إنجازها من قبل حوله.

6/ منهج الدراسة:

من أجل اختبار صحة الفرضيات التي وضعت سابقا، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها و تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على تقنية استمارة الاستبيان تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

7/ تصميم الدراسة:

من أجل الالمام بأهم جوانب الدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم الدراسة الى فصلين، فصل نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** تناول هذا الفصل أهم الجوانب المتعلقة بالتكوين، حيث قسمناه الى أربع مباحث:
- **المبحث الأول:** تناولنا فيه ماهية التكوين من حيث تعريفه، خصائصه، أهميته، أهدافه، فوائده، أنواعه.
- **أما المبحث الثاني:** بعنوان استراتيجية التكوين تطرقنا فيه الى مراحل العملية التكوينية انطلاقا من احتياجاتها ومرحلة وطرق وأساليب تحديدها.
- **المبحث الثالث:** بعنوان تصميم البرنامج التكويني، من حيث تحديد أهدافه و محتواه و أساليبه ، ومعيقاته وسلبياته.
- **المبحث الرابع:** يحتوي على كل ما يخص تنفيذ البرنامج التكويني ومتابعته بداية من عملية تقييم التكوين ، تعريف عملية تقييم التكوين و أهميتها، ومراحلها وأخيرا وليس آخرا معوقات التكوين.
- **الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل كل ما يتعلق بتقييم أداء العاملين ، وقسمناه الى ثلاث مباحث:
- **المبحث الأول:** بعنوان الأداء، من حيث تعريفه، والجوانب المتداخلة في مفهومه، والتراث النظري والاتجاهات المتعلقة به، ومعوقاته داخل المؤسسة.
- **المبحث الثاني:** اما في هذا المبحث تطرقنا الى تقييم الأداء، تعريفه، أهميته، فوائده، أهدافه، أبعاده، ومشاكله.
- **المبحث الثالث:** تطرقنا الى ماهية تقييم الأداء، تعريفه، وفوائده وأهميته، الى الأهم في هذا الموضوع والذي هو دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.
- **الفصل الثالث:** خصصناه لدراسة مؤسسة SOTRAZ ، وقسمناه الى ثلاث مباحث:
- **المبحث الأول:** تطرقنا فيه الى التعريف بميدان الدراسة وذلك بالتطرق الى موقع المؤسسة ، التاريخ والنشأة، ومهامها وهيكلها التنظيمي، وأيضا واقع التكوين فيها.

- **المبحث الثاني:** فخصصناه للإطار المنهجي للدراسة من حيث مجال الدراسة، والمنهج المستخدم، والأدوات المستعملة لجمع البيانات مروراً إلى عينة البحث واختيارها.
- **أما المبحث الثالث:** خصصناه لتحليل نتائج الاستبيان، تطرقنا فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة والنتائج العامة مروراً إلى توصيات الدراسة و الخاتمة.

8/ حدود الدراسة :

1/ **البشرية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسة محل الدراسة الذين كان عددهم 1916 موظفاً.

2/ **الزمانية:** قمنا بهذه الدراسة في السنة الدراسية 2020 / 2021، فيما يخص الجانب النظري فكان في شهر أفريل إلى غاية شهر ماي، أما الدراسة الميدانية قمنا بها في شهر جوان.

3/ **المكانية:** اقتصرنا الدراسة الميدانية على مؤسسة سوناطراك فرع sotraz

9/ صعوبات الدراسة :

إن القيام بالبحوث العلمية مهمة يواجه فيها الباحث العديد من الصعوبات أثناء جمع المعلومات المتعلقة بدراسته، ومن الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة هي تأخر الدخول الجامعي بسبب الظروف التي فرضتها علينا جائحة كورونا مما أدى إلى تأخرنا في الشروع في إعداد المذكرة.

وأيضاً واجهنا صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبانات بسبب ضيق الوقت وانشغال الموظفين بعملهم.

10/ مصطلحات الدراسة:

التكوين: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.²

الأداء: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.³

الموظف: هو من يساهم في عمل في مرفق عام تديره الدولة وتكون مساهمته عن طريق التعيين أساسا بالرغم من أنها ليست قاطعة ونهائية، يمكن بمقتضاها الحكم على عامل داخل هيكل إداري بأنه موظف أو غير موظف.

من ناحية القانون: هو كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة سواء كان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا مدفوع الأجر بصرف النظر عن رتبته أو أقدميته.

من الناحية الإدارية: هو الشخص الذي يساهم في عمل دائم في مرفق عام تديره الدولة.⁴

² بن يمينة، سعيد. تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2015. ص. 92

³ عياش، أفويدر و آخرون. البرامج التكوينية و علاقتها بأداء الهيئة التدريسية الجامعية. مجلة دفاتر اقتصادية. وثيقة أنترنيت

متوفرة على الموقع (asjp.cerist.dz). ص. 54

⁴ محمد، صخيري. تعريف الموظف العام في القانون الجزائري. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية. 06-08-2019. وثيقة انترنيت متوفرة على الموقع (politics-dz.com). تاريخ الاطلاع عليها. 20-4-2021

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتكوين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين.

تمهيد:

إن التطور والتقدم الحادث في الدول المتقدمة جاء عن طريق الاهتمام بجميع المجالات والعناصر خاصة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه الخطوة الأولى في التقدم فوجب تطويره وتنميته وتكوينه وإعطائه الكم الكبير من الوقت لأنه يعد استثمارا حقيقيا، ونورد هنا مقولة **M. Crozier** بأن: "الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية".

المبحث الأول: ماهية التكوين

1. التطور التاريخي للتكوين.

مر التكوين بمراحل عديدة وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: بداية القرن العشرين وهي مرحلة الجماعات

ظهر التكوين في بداية هذه المرحلة في مكان العمل نفسه الذي يعتبر بدوره نوع من أنواع التكوين، بحيث كانت الطريقة الأساسية التي تسمح باكتساب المعارف والتي كانت متداولة حتى القرن العشرين، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها اثبات قوة وجدارة الموارد البشرية.

ففي فرنسا وابتداء من سنة 1845 بدأ الشروع في انشاء مجموعات لتدريس الفروع الخاصة: من التجارة والصناعة التي كانت تحت مسمى ملحق، وكان الهدف من وراء ذلك ربط التكوين بالميادين الأخرى مثل: الرسم الصناعي والقانون التجاري وغيرهم. إلا أن عد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها مثلا، فقد ظل التكوين خلال تطوره هذا عرضة لتغيرات شتى، ففي ضل الثورة الصناعية اكتسب أبعادا عملية جعلته من بين الرهانات الاقتصادية في المجتمع الحديث، ويظهر ذلك جليا منذ القرن السابع عشر حيث اقترن بالميدان المهني الذي أعطاه دلالاته الاجتماعية والاقتصادية، ليصبح مع مطلع القرن التاسع عشر أساس كل مشروع تهدف من خلاله الدول المعاصرة الى تحقيق التنمية في شتى قطاعاتها.

المرحلة الثانية: نهاية الخمسينات، وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية 2:

— ففي هذه المرحلة أصبحت العملية التكوينية حقيقة واقعية بحيث تم في 1945 نقل البرنامج الأمريكي الى الدول الأوروبية، وفي نهاية 1950 أصبح لكل فرد الحق في اختيار مهنته التي تتناسب مع معارفه ومهاراته وقدراته العلمية والعملية التي تلقى عليها التكوين.

المرحلة الثالثة: سنوات الستينات

عرفت هذه المرحلة اتساع في الاكتشافات التكنولوجية الجديدة، وأصبح التكوين أمر ضروري وحتمي لا مفر منه.

ففي فرنسا ركزت كل من النقابة وأرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في بلدة "grenelle" على حتمية دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق التكوين المهني، حتى ظهر في 1971، قانون يخص التكوين في كندا، وفي 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة الى اليد العاملة التي لا بد أن تكون تمتاز بالمهارة و الكفاءة المهنية، و ضرورة تحمل مستلزمات التكوين من طرف المؤسسات و المدارس التكوينية.

المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات الى يومنا هذا

في هذه المرحلة ساهمت العديد من المنظمات خلال هذه السنوات الحصول على مطالب ضرورة الحصول التكوين ، كون هذا التكوين الأخير أصبح جد ضروري ويساهم في تطوير مردودية هذه المؤسسات ، خاصة أن خبرة الافراد و نوعية المعرفة أصبحت غير كافية من سنة الى أخرى وذلك في كل المهن الممارسة حاليا ، أصبح أصحاب العمل ينظرون الى التكوين على أنه أمل أجير من الرفع في قدراته حتى يتكيف مع التقدم التكنولوجي و بالتالي الاستجابة مع سوق العمل بصورة كاملة ، وذلك بتطوير البرامج التكوينية بأحدث الطرق و الوسائل ، حتى تضمن المؤسسة نتائج مرضية فيما يخص تنمية مواردها البشرية ومنه المادية.

ومن هنا، فإن هذه المراحل التي مر بها التكوين ماهي إلا نقطة تربط بين التكوين ماهي إلا نقطة تربط بين التكوين ومختلف الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث بدأ التكوين يعرف اهتماما متزايدا عند أرباب العمل عندما بدأ الاهتمام بحقل الموارد البشرية وبأهميتها

في المؤسسة فكان لابد من تكوينها حتى تتحصل هذه المؤسسة على نتائج مقبولة تواجه بها التقدم التكنولوجي.¹

2. تعريف التكوين: إن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين (FORMATION) كبديل للمصطلح الإنجليزي (TRAINING)، ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء.²

ويعرف بأنه "عملية استراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت استراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءاتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن".

أما التعاريف المتعددة للتكوين تشتمل على ما يلي:

1- هو جهد نظامي متكامل مستمر يهدف إلى أو تنمية معرفة الفرد و مهارته و سلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية.

2- التكوين هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.³

¹ امين، محفوظي. استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله ، 2015 / 2016 ، ص109-110.

² مراد، فليون. القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018. ص.56

³ خالد، رجم، هواري، منصور. دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين، دراسة حالة عينة من المؤسسات البيروقراطية بحاسي مسعود. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. [على الخط]. 2009. ص. 177. متاح على الموقع: www. Asjp.

3. وقد عرفه الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية RYMOND VATIER أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو " أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفلون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".

4. وقد عرفه Sekiou على أنه "هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".¹

5. ولقد أشارت وسيلة حمداوي أن التكوين هو "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً".²

3. مفاهيم مرتبطة بالتكوين:

أ/ **التدريب:** يعرف بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

والمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها.

ب/ **التعليم:** هو زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر.³

¹ سعيد، بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2015. ص. 92-93.

² نوال، سعدي. واقع التكوين بالمؤسسة وعلاقته بتبني نسق التسيير بالجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة صناعية TRIFLOR. رسالة ماجستير. جامعة وهران: 2009-2010. ص. 08.

³ منير، النوري. تسيير الموارد البشرية. جامعة شلف: 2011. ص. 241.

ج/ التنمية: تعرف التنمية عموماً بأنها عملية حضارية متكاملة، شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته وتوسعي إلى بناء الفرد وتطوير كفاءاته وإطلاق قدراته للعمل.

كما جاء تعريف آخر أكثر شمولية بما يلي: " تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية، وترشيد سلوكياتهم في وظائفهم الحالية وإعدادهم للقيام بوظائف مستقبلية، وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد والمنظمة".¹

4. الجانب القانوني للتكوين:

المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم "

المرسوم التنفيذي رقم 92-96 الصادر في ج رقم 16 بتاريخ 17 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 في مواجهه الاحدى والثلاثين (31)".

المادة 01: يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية لاللتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين المؤسسات والادارات العمومية

المادة 13: تقرر برامج دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات كما يأتي من قبل السلطة المكلفة الوظيف العمومي لاللتحاق بالأسلاك و الرتب المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية.

بالاشتراك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيف العمومي لاللتحاق بالأسلاك والرتب الخاصة في القطاع المعني.

المادة 14: يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم او تجديد معلوماتهم

¹ زواوي، عمر حمزة، لحشم، قسمية. أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني «CR-MITAL»، مجلة

معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01-2019، الجزائر، 2019، ص 239

حسب الأسلاك والرتب وفق دورات التالية:

- دورات قصيره المدى اذا كانت المدة ستة أشهر.
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.¹

5. خصائص عملية التكوين:

للتكوين خصائص عديدة يمكن ايجازها فيما يلي:

- أ/ التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة نشاط ثانوية او كماليا.
- ب/ التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- ج/ التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية)، كذلك في التكوين يجب أن يقدم بكل التخصصات في المؤسسة.
- د/ التكوين عملية إدارية ينبغي هل تتوفر لها مقومات العمل الاداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات :

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعها.
- توفر الموارد المادية والبشرية.

التكوين عملية فنية تحتاج الى خبرات وتخصصات أهمها :

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية واعداد المناهج التكوينية والمواد

¹ موسى، بودهان. قانون التوظيف العمومي. الجزائر: دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع 2012. ص282

العلمية.

- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.

- خبرة في متابعة وتقييم فعالية تكوين للموظفين¹.

6. أهمية التكوين:

وتتجلى أهمية في ثلاث مستويات وهي:

1/أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة: تتمثل في انه:

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في تحديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات،

والاستثمارات الداخلية.

2/أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة:

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات وخبرات الافراد، وبالتالي تحسين فهمهم للمنظمة استيعاب دورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم حل مشاكلهم في العمل.

- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- يطور الدافعية للأداء.

- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين.

¹ محمود، بوقطف. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. 2014/2013

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- اكتساب الفرد خبرات جديدة تأهيل الى الارتقاء وتحمل المسؤوليات أكبر من العمل.

3/ أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين المنظمة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي الى اعتباره وظيفة أساسية ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية¹.

ومن خلال هذا تعرفنا على الأهمية الكبيرة لسياسة التكوين في التنظيم في تطوير الأفراد والعلاقات الإنسانية وذلك من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز العلاقات بينهم وتجديد معارفهم لمسايرة التغيرات الحادثة في دول المركز من أجل الارتقاء بأنفسهم وبين المنظمة التي يعملون فيها .

7. أهداف التكوين وفوائده:

التكوين فعال في مسيرته التحويل الى منصب، تسيير المسار المهني، التطور في التخصص، الانتقال من مهنة الى اخرى، الاندماج في المؤسسة، الترقية..... إلخ يهدف التكوين حسب بوفلجة غياث الى تعليم الأفراد والمهارات، والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني، هذا من اجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة، كم يعتبر التكوين مهما وفعالاً، عملية الترقية، حيث يصبح العامل في منصب معين مؤهلاً لشغل منصب اعلى مما هو فيه، ذلك بتحقيق جملة من المؤهلات والكفاءات، كما يساعد على التسيير الحسن للتنظيم، وبلوغ اهدافه، في وقت قياسي وبكلفة أقل.

يحدد محمد الصيرفي أهم أهداف التكوين:

¹ الحبيب بلابة، بن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارية العمومية في الجزائر. دار الراية للنشر والتوزيع. 2018. ص. 122-123-124

- اكتساب الفرد مهارات، ومعلومات وخبرات تتقصه.
- اكتساب الفرد أنماط سلوكية جديدة لصالح العمل.
- وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد¹.

وتتمثل فوائد التكوين في: ، حيث يهدف الى تحقيق المصلحة العامة والخاصة، تتجلى فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية.
- رفع معنويات الافراد.
- تخفيض حوادث العمل من خلال زياده قدرة العامل على التعامل مع المواد والآلات.
- استمرارية واستقرار التنظيم وذلك من خلال الحفاظ على فعالية التنظيم رغم فقدان لاحد المديرين الرئيسيين و بلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كاف من الأفراد ذوي الكفاءة العالية و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.
- _ رفع مستوى الرقابة الذاتية، فالموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان، بينما يمثل الموظف الغير مكون من مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.
- _ زيادة الشعور بالثقة.

_ توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها.²
ومما سبق نقول أن التكوين مهم جدا في المؤسسات حيث أن إنفاق الموارد المادية لتنمية الموارد البشرية لا يعد إهدارا بل العكس يصب في فائدة المؤسسة والموظف من خلال

¹ بزابد، نجاة. التكوين واستراتيجية تسير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك". أطروحة لنيل شهادة دكتوراه . تخصص علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران .2010/2011.ص.94-95

² بلال، جعفري. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. تخصص تحليل والاستشراف الاقتصادي. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.2008/2009.ص.42-43

منافسة المؤسسة لمنافسيها داخليا و خارجيا ومسايرة المستجدات و أيضا زيادة انتاجيتها أما بالنسبة للموظف تعد فائدة له في تنمية قدراته وخبراته وثقته في نفسه وأيضا من أجل ترفيته.

8. أنواع التكوين:

توجد عدة انماط تكوينية تعتمد على المؤسسات وهي:

1/ التكوين وفق المستوى التنظيمي : من خلال:

أ. التكوين المهني: و يمثل التكوين الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها.

ب. التكوين الإداري: ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في وظائف الإدارية والتنظيمية و أحيانا يشمل العاملين الذي يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، و يعتمد بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

ت. التكوين الإشرافي: ويهتم بتدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في المراد إنجازها.

ث. التكوين التخصصي: ويهتم هذا النوع بزيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ويرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي معين من الأطر الوظيفية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

ج. تكوين المكونين: ويتم فيه تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية.

2/ التكوين وفق الزمن:

أ. تكوين قصير الأجل: تتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع، ويتم في عقد الدورات

التكوينية بسرعة مكثفة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة شاملة عن البرنامج التكويني دون الدخول الى تفاصيل البرنامج، وما يعاب عن هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية وعدم الإلمام بالمادة التكوينية بصوره تامة.

ب. **تكوين طويل الأجل:** يمتد الى سنة أو أكثر حيث يستطيع المدرب الحصول على معلومات كافية حول المادة التكوينية، كما أنه يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون، ومن عيوب هذا النوع من التكوين هو طول الفترة الزمنية التي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب إضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية.

3/ التكوين وفق نوعية الأفراد: من خلال:

أ. **التكوين الفردي:** ويشمل تطوير المهارات والقدرات الفردية المتعلقة بالأفراد الذين تمت ترقيتهم لمراكز إدارية وفنية عليا.

ب. **التكوين الجماعي:** يعتمد هذا النوع على الأسلوب الجماعي في التكوين إذا غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعية في مراكز تكميلية متخصصة¹.

4/ أنواع التكوين حسب مكان إجرائه :نميز هنا بين نوعين هما:

1/التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على عائق المنظمة تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج ثم الاشراف على تنفيذها.

2/ التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أو جزء من نشاطها التكوين خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين المتاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية:

أ/- في مؤسسات التكوين الخاصة:

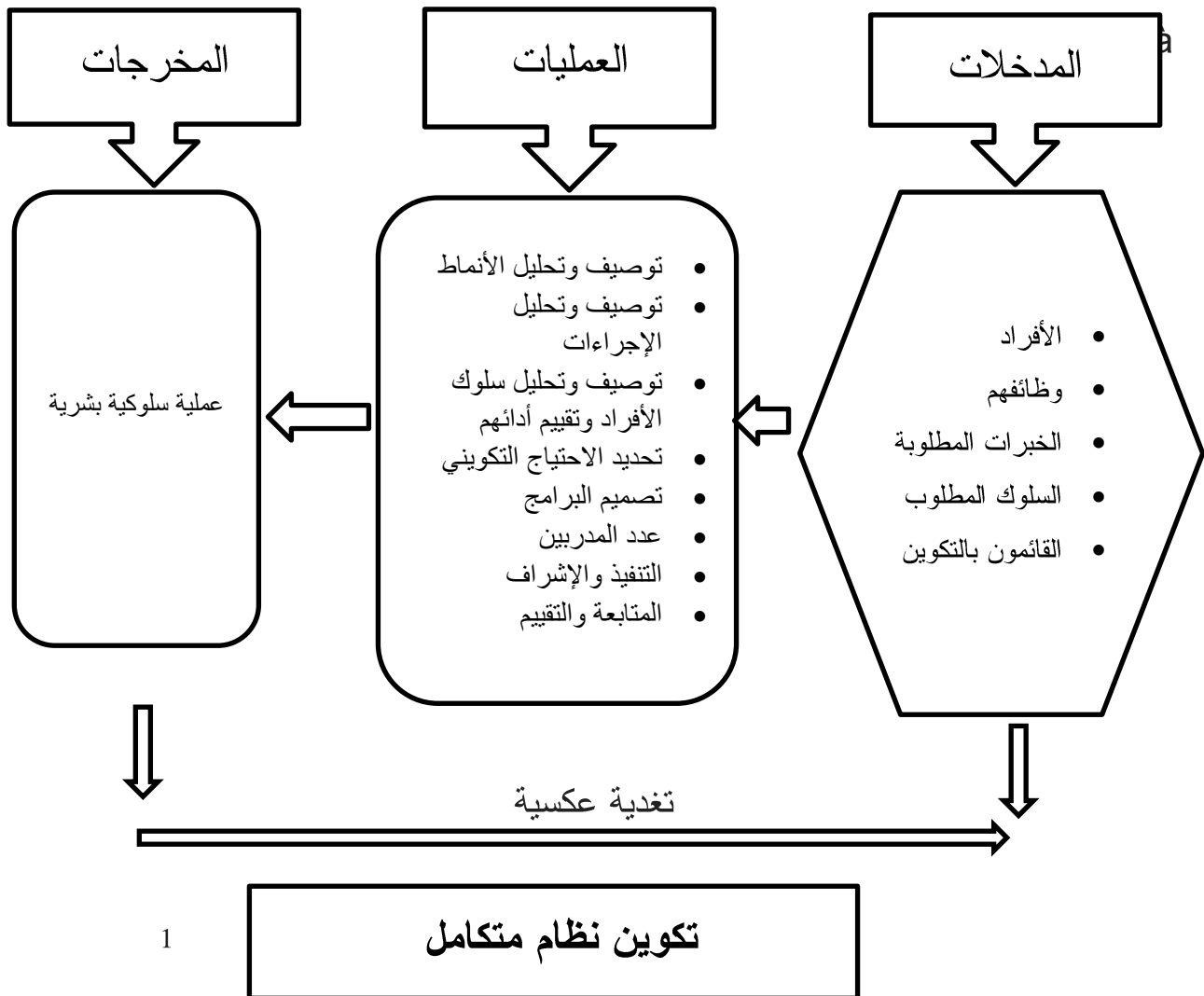
¹ مراد، فليون. القيادة التحولية في تطوير مهارات الموظفين. مرجع سابق. ص. 58-59-60

على أي منظمة تلجأ إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تظمن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص عروض التكوين وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.

ب/- في برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال المنظمات الخدمة المدنية في الدولة¹.

9. مبادئ التكوين:

شكل رقم 1:



¹ بن محمود، حبيب بلبه. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية. الإدارة العمومية في الجزائر. مرجع سابق.

¹ حجاج، بن ع.م. رمضان. ر. وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (<https://edirass.com>). تم الإطلاع عليه يوم: 30/04/2021

المبحث الثاني: استراتيجية التكوين:

1. **تعريف الاستراتيجية:** هي الطريقة أو الأسلوب الذي تخصص بها المنظمة ومواردها وتنظيم جهودها وأنشطتها الرئيسية بغية تحقيق أهدافها. وحين نتفحص الاستراتيجية والأسس التي تقوم عليها نجدها عبارة عن نهج معرفي معلوماتي، متطور على مر العصور، جاء نتيجة لتمازج المعلومات التقنية واعتبارهما روح الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق يظهر لنا أن هناك ترابطاً قوياً ما بين الاستراتيجية والمعلومات والمعرفة بشكل خاص وإدارة المنظمة بشكل عام¹.

2. مراحل العملية التكوينية:

2.1 الاحتياجات التكوينية:

تعريف الاحتياجات التكوينية: أن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم، هذا لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة تحميل قدراتهم على انجاز عملهم بشكل ملائم، نظر للقصور المسجل في أدائهم.

فهي مجموعة المتغيرات أو الإضافة المطلوب إحداثها في معرفة العاملين أو مهارتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض بسير العمل أو الإنتاج، أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة.

و هناك من يحدد الحاجة التكوينية على أنه اخفاق فرض أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المشهودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب والاحتياج وما يتطلب الشيء لاستكمال النقص أو قصور فيه.

يحاول بعض الباحثين وضع هذا التعريف بصيغة معادلة نلخصها كالتالي:

الاحتياجات التكوينية = إجمالي عدد العاملين - عدد العاملين غير المحتاجين¹.

¹ سعاد ، عباسي. أمين، محفوظي. استراتيجية العملية التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات -دراسة ميدانية في مؤسسة

سونلغاز- مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية. المجلد رقم01. العدد 02. المدينة. ص.6

¹ أمين، محفوظي. استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات. مرجع سابق.ص.157-158-161

2.2 أهمية الاحتياجات التكوينية: يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي

والهيكلي في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءة العاملين بها، إذ من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والموضوع للاحتياجات التكوينية، وترجع عملية التحديد هذه في الأساس الى الحاجة الى علاج مشكلة العمل من خلال التكوين، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وبلوغ الأهداف المسطرة من خلال المنظمة.

"واحتياجات التكوين تعرف بذاك الفرق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين"، وحتى نستطيع الارتقاء بمكانة التكوين في المنظمة لا بد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين (مكان التكوين) والفوائد المرجو تحقيقها، وطبيعة الفجوة التي يغطيها التكوين، والمجال الزمني لمردود التكوين¹.

2.3 مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة التغيرات والتطورات الواجب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ورفع كفاءاتهم ومهاراتهم وتحسين سلوكهم بناء على الاحتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، و لتحديد الاحتياجات التكوينية لا بد من معرفه الأداء الحالي داخل المنظمة وتحديد مستوى الأداء الوصول اليه أو بلوغه¹.

¹ الصديق، بخوش. الإدارة الاستراتيجية للتكوين. وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع (<https://islamfin.yoo7.com>). تم الاطلاع عليها 23/04/2021

¹ مهمل، عادل أمين. دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري-دراسة حالة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة). المجلد 21-العدد 02. الجزائر. 2018.

2.4 طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

تظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة من خلال القيام بتحديد المنظمة أولاً والمهام ثانياً وأخيراً تحديد احتياجات الموظفين:

1/ تحليل المنظمة: يتطلب فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، والتكوين ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي المعدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، وبدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء الوظيفي.

وتحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

أ/ دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساساً وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من ناحية يوم من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمات توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

ب/ دراسة تطور المنظمة: تنصب دراسة تطور المنظمة "من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ في مسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها

ومواقعها.

ت/ تحليل الهيكل التنظيمي: يعتمد هذا التحليل على "تحديد ومعرفة كل أقسام وهايكل للمنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب. الاتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، رمضان ممارسة الصلاحيات الحالية: «إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة و أهدافها الحالية تستدعي أيضاً دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تفهم الموظفين لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها والإيمان بها ، والهدف حسب رأي من هذا التحليل هو معرفه مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل الهواء أو الخريطة التنظيمية المعتمدة سيساعد على تطور نشاط المنظمة ، هل سيسهل مسارها ، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ، هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات ، هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة ، كل هذه النقاط لابد من التعرض لها داخل عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة¹.

ج/ تحليل الوظائف: إن الهدف الرئيسي لعمليات تحليل وتوصيف الوظائف هو تصحيح الأخطاء التي طرأت على الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة للوظائف الموجودة في المنظمة وهذا التصحيح سوف يحقق مطلبين يخدمان مصلحة كل من المنظمة والموظف وهذا المطلبان هما:

-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

-الدفع على قدر العمل.

¹ الاحتياجات التكوينية. منتدى الموارد البشرية. 22/11/2012. وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع

(<https://hrdiscussion.com>). 15:46 .18/05/2021

_ إن المهمة الرئيسية لتحليل الوظائف هي دراسة الوظائف الموجودة في المنظمة من أجل التوصل الى معلومات مختلفة أهمها:

-اسم الوظيفة.

-واجبات و مسؤوليات الوظيفة.

_ المؤهلات المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة وهناك عدة طرق لجمع المعلومات عن الوظائف الموجودة أهمها:

-تقديم أسئلة مكتوبة للموظف لمعرفة اسم الوظيفة التي يحتلها وواجباتها ومسؤولياتها المؤهلات المطلوبة لأدائها.

-تقديم أسئلة شفوية للموظف ولرئيسه المباشر¹.

-علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها وما تحتها مباشرة).

-الإشراف و يقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

_ وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها:

المقابلة، والملاحظة، والاستبيان وتحليل المشكلات، وقد تستعين بالتحليل الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

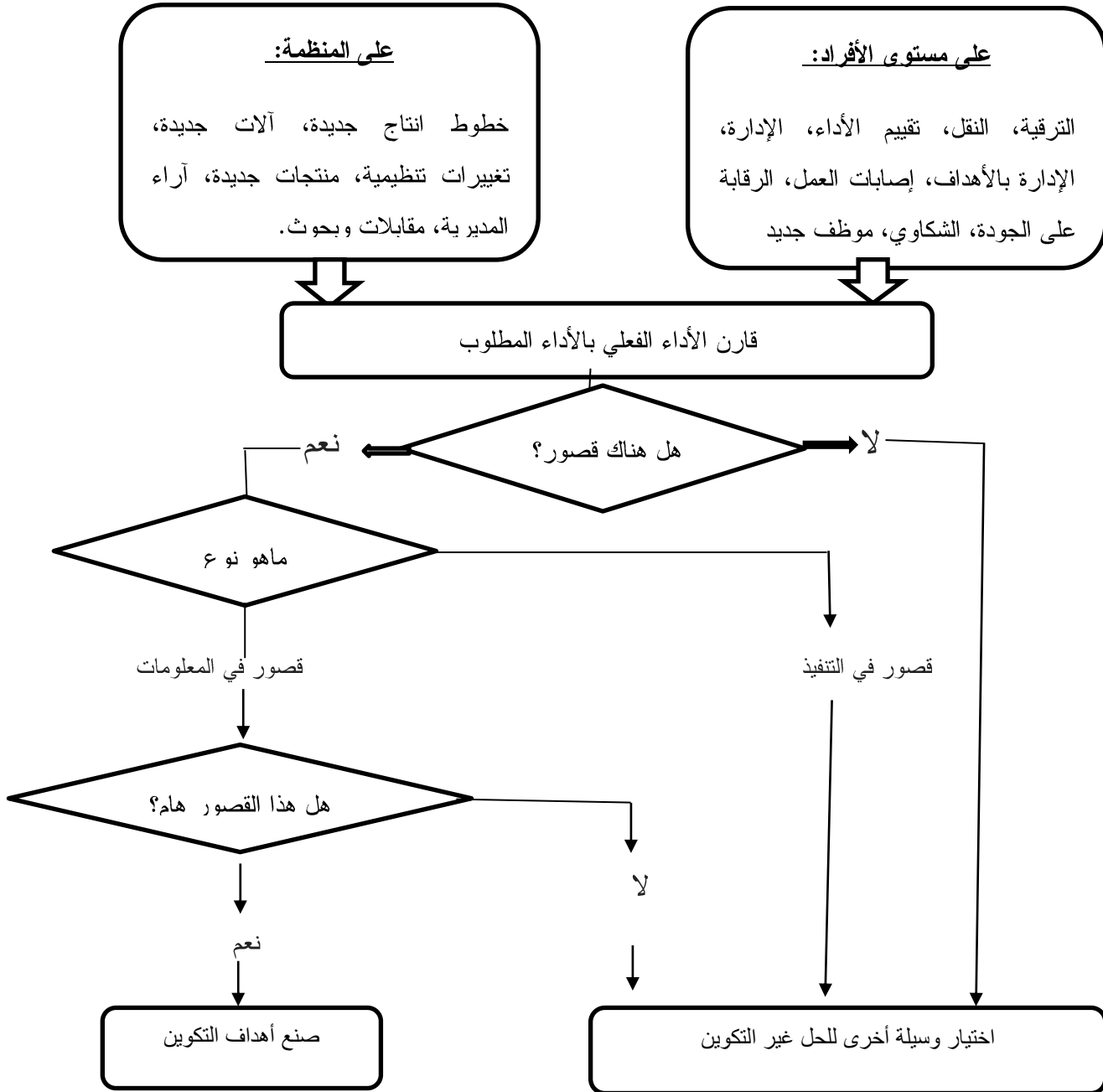
د/ مدخل تحليل الفرد: ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد.

2.5 أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين: يمكن تحديد القصور في المعلومات او في

المهارات، والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهم على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. ويقدم الشكل التالي الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة لتكوين سواء على مستوى الأفراد او المنظمة.

¹ إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. السعودية: وزارة التربية والتعليم، 2007. ص. 33-34

الشكل رقم 02: تحديد الحاجة للتدريب



المبحث الثالث: تصميم برنامج التكوين :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون الى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من العملية التكوينية، من خلال ترجمة هذه الأهداف إلى موضوعات او مادة أو محتوى تعليمي وتكويني، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المكونين في توجيه موضوعات التكوين إلى المتكويين: مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة.... وغيرها، كما يتم تحديد المساعدات التكوينية المطلوبة (الوسائل، الوسائط) وكجزء من تصميم البرنامج التكويني يجب تحديد المكونين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.

- وعند تصميم البرنامج تكوين أو ما يسمى بوضع المخطط التكويني ينبغي تحديد ووضع

العوامل التالية في الاعتبار:

-أهداف البرنامج التكويني.

-محتوى البرنامج التكويني.

-الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني.

-تقدير تكاليف هذا البرنامج.

-التكاليف التي ستنج عن عدم تنفيذ هذا البرنامج.

-الفوائد المحتملة من البرنامج التكويني وكيفية تقييمها.

-أساليب التكوين المتاحة ومدى ملائمتها لنوع البرنامج التكويني.

-المكونون الذي سيتولون على العملية التكوينية¹.

¹ بن محمود، حبيب بلة. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية. الإدارة العمومية في الجزائر. مرجع سابق. ص. 156.

1. تحديد أهداف البرنامج التكويني:

لابد من توضيح الاهداف المتوقعة من كل برنامج تدريبي بمعنى ما هي المخرجات المراد بلوغها من البرنامج، وعادة ما نميز بين ثلاث أنواع من الأهداف:

أ/ بهدف اكتساب معلومات جديدة:

إذا ما حدثت تطورات في أساليب الإنتاج وجب إعداد برامج التكوين غايته تزويد الموظفين بمعارف جديدة تبعا للتطورات الجديدة التي عرفها سوق الإنتاج حتى يؤدي هؤلاء أعمالهم في مستوى من الكفاءة العالية.

ب/ بهدف اكتساب خبرات ومهارات جديدة:

إن التغير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وصيغ العمل يحتم على المؤسسة إعداد برامج تكوين لهذه التغيرات فمثلا إدخال تكنولوجيا جديدة حيز التشغيل¹.

ت/ على مستوى السلوكيات: عملية التكوين لا تقتصر على تزويد المتكون بالمعرفة والمهارة بل تتجاوز ذلك لتشمل سلوك الفرد².

2. محتوى البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها من وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك الى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا. وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواها ونوعيه التكوين.

وعند صياغته محتوى أو مضمون البرنامج يجب ان تراهم مبادئ أساسية أهمها:

- التركيز على المكون أكثر من التركيز على المكون.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.

¹ بن يمينة، سعيد. تنمية الموارد البشرية. مرجع سابق. ص. 115

² بن محمود، حبيب بلة . مرجع سابق. ص. 158

- إبراز مجموعة مهارات محددة و تعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العلمية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة و مترابطة و واضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تتناسب مستوى المتكويين الذين سيشاركون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون¹.

3. أساليب البرنامج التكويني: يمكن إتباع عدد وسائل للقيام بعملية التكوين نذكر منها:

1/ أسلوب المحاضرة:

- تعتبر هذه الطرق التقليدية في العملية التكوينية ويكون المكون في هذه الحالة متحكما في طريقة التكوين المتبعة إذ يقوم بعرض ما يراه من مواضيع دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين. ولهذه الطريقة عيب في نقطة التواصل بين الملقى والمتلقي. ولكن تفيد كذلك في إعطاء حقائق وبيانات تساعد المتكون في تحديد وجهه نظره بالنسبة للمسائل المعروضة عليه.

2/ أسلوب الحالات:

- أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام وتختلف عن الطريقة السابقة في أن المكون يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناول

¹ محمود، بوقطف. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. دراسة ميدانية بجامعة عباس

لغور. خنشلة. مرجع سابق. ص. 40-41

في المناقشة. وتهدف هذه الطريقة الى تشجيع المتكويين على التحليل الأكثر من محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة.

3/ أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث . فمثلا إذا كانت الحالة تتمثل في المقابلة الشخصية. يقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور "المقابل للممثل للإدارة" ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص "طالب العمل" الذي تتم مقابله. ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة المهنية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس و تعتمد هذه الطريقة على تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

4/ أسلوب المحاكاة :

تعتبر هذه الطريقة أكثر الأساليب تطورا وهي باهظة التكاليف مبنية على تمثيل للواقع ، وتتم بوضع المتكويين في بيئة تعكس الواقع الحقيقي للوظيفة ويتولى المكون بعد ذلك تكوين وتعليم المتكويين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة¹.

يحدد هانمان "Heineman" عدة تقنيات كأساليب للتكوين، وقد حددها فيما يلي:

أ/ تقنيات تمثيل المعلومات: وتضم ما يلي:

- قائمة مراجع للاطلاع.

- دروس بالمراسلة.

- أفلام تعليمية.

- عرض بحوث ودراسات.

-محاضرات.

- دروس مبرمجة...الخ.

ب/ تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات: وتضم ما يلي:

-مجموعات النقاش

¹ مهمل، عادل أمين. دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري-دراسة

حالة- مرجع سابق. ص.205-206

– الملتقيات.

– العمل الجماعي... إلخ

ج/ تقنيات المحاكاة: وتضم ما يلي:

– دراسة حالات.

– لعب الأدوار.

– تكوين في ورشات متفرقة.

– التكوين على معدات أو وضعيات مشابهة للوضعيات الحقيقية... إلخ¹

4. معوقات وسلبات التكوين وفق الأساليب التقليدية :

- يقصد به ذلك التكوين الذي يتم داخل القاعات وفي الأماكن المنعزلة عن أداء الأعمال سواء داخل المنظمة أو خارجها ، ويشمل العديد من الطرق كالمحاضرات والمناقشات والمحاكاة... حيث تعمل هذه الطرق على تزويد المتكويين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات ، والتي تستهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية واستخدام هذه المعارف في تطوير أدائهم إلا أن التكوين مثله مثل باقي الوظائف يعاني من القصور في عدة جوانب نذكر منها:
- عجز النظم التعليمية عن إعداد أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية ، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا قبل توظيفهم يمثل جزءا كبيرا من المشكلة التكوينية في مكان العمل.
 - افتقار المكونين للقدرة على تكوين مرؤوسيههم، فهم يعملون كمشرفين وليس كمكونين وكمدربين وليس كموجهين لأنهم يفتقرون للمعرفة الأساسية لكيفية التكوين.
 - يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمكون و المتكون.
 - الافتقار إلى تكنولوجيا التكوين.
 - عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتكويين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التكوينية.
 - انخفاض كفاءة مصممين البرامج التكوينية وعدم وجود العدد الكافي منهم.
 - طول وقت التكوين (سفر...انتقال).

¹ أمين، محفوظي. استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية. مرجع سابق. ص. 148-149

-عدم الاستفادة من المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتكونين عندما يعودون لعملهم، إما لكونها غير مناسبة لمناصبهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق مع بيئة العمل.¹

5. المساعدات التكوينية أو التدريبية:

تلعب مساعدات أو معينات التكوين دوراً أساسياً، وذلك في جعل هذا التدريب مثيراً، ورشيقاً، و متحرّكاً وممتعاً، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والرسائل التكنولوجية التي تخدم المكون في طريقه عرضها للمعلومات، وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف، وتدعيمه للمهارات ومن أمثلة المساعدات: السبورات، اللوحات الورقية، العاكس الخلفي، الأفلام، وشرائط الفيديو، الكمبيوتر.²

1/ اختيار المكونين:

إن مهمة اختيار المكونين لتنفيذ البرنامج من الأمور التي ينبغي على مؤسسات التكوين أن توليها جل اهتمامها نظراً لأهميتها في نجاح البرنامج في تحقيق الهدف منه، حيث أكد تريسبي على أن المكون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكونين، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون التوجيه والمساعدة للمتكونين و يوفرّون الخبر في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دوراً في تقويم نظم التكوين في أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام ، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل تعتمد على كفاءة المكونين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار وتكوين المكونين ووضع معايير لتوظيفهم مهمة بالغة الأهمية في تصميم نظام التكوين.¹

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر: مهارة التفاعل، مهاره الاتصال، مهارة الإنصات، مهارة الإقناع، مهارة الملاحظة، مهارة استخدام لغة الجسم، مهارة استخدام الوسائل المساعدة (السمعية البصرية).

¹ خان، أحلام. إعادة هندسة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. 2018. ص. 161

² ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص. 342

¹ أمين، مخفوضي. استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية. مرجع سابق. ص. 138

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون هي: اللياقة، الموضوعية، الأدب، الثقة بالنفس، الصبر، الهدوء، الديموقراطية، التواضع، البشاشة، الصدق، الاعتدال في الأمور، الأمانة، التعاون، النظافة.

2/ تحديد واختيار المتكويين :

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الافراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، في المتكويين يمكن أن يكون موظفين جدد أو قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية. فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها ، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:

- حاجات المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني.
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية.
- التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني.
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية.
- المستوى الإداري المتكويين.
- المؤهلات العلمية.
- مدة الخبرة في العمل.
- المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم.
- عدد المشاركين في الدورة التكوينية¹.

3/ ميزانية التكوين:

يرى "برادات (Bordet1971)" أن حساب التكاليف وتقييم مردودية التكوين ليس بالمهمة السهلة ، خاصة إذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة ومما يزيد في صعوبة تقييم الفعالية كونها تتم في نطاق واسع إذ تفترض على جميع الأطراف أن يقتنعوا

¹ محمود، بوقطف. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مرجع سابق. ص. 45-46-47

بانهم جميعا للأطراف المشاركة في العمليات التكوينية (مكونين، رؤساء العمال ، إطارات...) يريدون بالفعل ان يوفر له أحسن الفرص للتعليم بفعالية وسرعة كما أنه هناك عوامل تؤثر على تكاليف و مردودية التكوين.

6. تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين:

يرى "لوبوتست (Le Botest)" بأن التكاليف الواجب توفرها تنقسم الى قسمين داخل و خارج المؤسسة:

أ/- تكاليف التكوين خارج المؤسسة: وتشمل العناصر التالية:

- الأتعاب إلى الجهاز المكلف بالتكوين.

- مصاريف السفر والإقامة، الكتب والوثائق...

- من المحتمل أن السهولة التي تميز تحديد هذه التكاليف (الدروس المقدمة من طرف أجهزة أجنبية كالمؤسسات الخاصة، مستشارين) تؤكد الأهمية التي تعطى لهذه الأجهزة.

ب/- تكاليف التكوين داخل المؤسسة: يصعب كثيرا تحديد وحصر هذه التكاليف مقارنة مع تكاليف التكوين خارج المؤسسة.

- الحالة اكثر بساطة تلك التي تتعلق بالتكوين الذي يتم في مركز التكوين التابع للمؤسسة،

من طرف مكونين وفق التوقيت الخاص بالمؤسسة، تصنف عناصر هذه التكاليف إلى ما يلي:

- مصاريف التكوين وتشمل المصاريف العامة التدفئة والاضاءة، التنظيف، الصيانة، حصة الإيجار أو فوائد المستثمرة بالمجالات.

- هذه المصاريف تنقلص إذا ساهم المتربص في الإنتاج أي (إن كان الإطارات أو أعضاء آخرون من أفراد المؤسسة يشغلون بوقت جزئي كمدربين فإن نفقات الاستعمال يجب أن تصنف بصفة مناسبة¹.

¹ بزاید، نجاه. التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك". مرجع سابق. ص. 107-108

7. تنفيذ البرنامج التكويني و متابعته:

- من المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التكوين مرحلة التنفيذ والمتابعة، خلال هذه الخطوة تشرع الجهة المسؤولة عن التكوين، وهي إدارة الموارد البشرية إذا كان التكوين داخل المنظمة أو إدارة مركز التكوين التابع للمنظمة أو مؤسسة التكوين المختصة عندما يتعلق الأمر بتكوين خارج المنظمة، في الوضع حيز التنفيذ كل تم تصميمه وتخطيطه في البرنامج التكويني.

1/ دفتر الشروط البرنامج التكويني:

- في الواقع فإن تصميم وتخطيط البرامج التكوينية يصاغ في النهاية في دفتر الشروط، والذي يتوجب إعداده بدقة وعناية وواقعية، ويعتبر الوثيقة الأساسية طيلة تنفيذ البرنامج التكويني، ويضم ويحدد العناصر التالية:

- أ- عرض الأسباب: وصف وسياق وأسباب البرنامج التكويني.
- ب- أهداف التكوين: وتكون " في نهاية التكوين يكون المتكون قادرا على فعل كذا....."
- ت- نمط التكوين: تكوين الفترة ككل، تكوين متناوب، تكوين في مكان العمل، في مركز متخصص.
- ث- بيان وصفي للفئة المعنية بالتكوين: من حيث: العدد، المؤهلات، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي.
- ح- إدارة التكوين: الوسائل التعليمية، المستلزمات والوسائل اللوجستية الضرورية.
- ج- توزيع الأدوار: مسؤول التكوين، مسؤول المشروع، مسؤول الدورة، المتدخلون.
- خ- الجدول الزمني للتنفيذ: الخطوات والمهل الزمنية.
- د- نمط التقييم المرغوب: اختبارات، امتحانات استبيانات، وغيرها¹.

¹ بن محمود، حبيب بلبه. نفس المرجع السابق. ص. 165-166

2/ الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل و الاختبارات وحفل الختام.

3/ قاعات التكوين: ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فاعلية هذا التكوين، في

الطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المدرسين في المناقشة.

4/ المتابعة اليومية للبرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين أو أخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة و على مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة، تأكد المستثمر بأن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع و التحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:

التأكد من سلامة ونظافة قاعة التكوين والتأكد من إعداد المادة العلمية و التمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين ، وتوفير المساعدات والمعينات التكوينية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به و أخذ حضور وغياب المتكونين و توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كم تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج في حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة التكوينية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وعدم توافر إمكانيات ومساعدات يطلبه المكون أو علاج المشاكل بين المكون والمتكون أو بين المتكونين بعضهم البعض¹.

¹ ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. نفس المرجع.ص.354

المبحث الرابع: عملية تقييم التكوين:

1. تعريف تقييم التكوين:

يشير "جرينيل Grineel" إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويعرف "ارمسترونغ Armstrong" أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف "مايك ويلز Mike Wills" تقييم تكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكون قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.

ويمكن تعريفه بأنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني¹.

2. أهمية تقييم التكوين:

- بالرغم من كون عملية تقييم برامج التكوين عملية معقدة، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام مراكز التكوين وإدارة التكوين، حتى تكتمل العملية التكوينية وتؤدي ثمارها و نتائجها المرجوة. كما أن السبب الرئيسي للتقسيم مدى فعالية البرامج التكوينية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير. وعادة ما يتوقع في نهاية عملية التقييم أن يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، و تعرض أو يفوق عائدها ما تم إنفاقه من موارد مالية. و عادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض، تنقسم في مجملها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

¹ محمود، بوقطف. نفس المرجع السابق. ص. 49.

-اتخاذ قرار الاستمرار في العملية التكوينية من عدمه.

كما ينبغي القيام بعملية تقييم فعالية التكوين للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية اريد اخرى توظيفا راشدا، و لتحقيق ذلك يجب استخدام التقييم للأغراض التالية:

- الاطمئنان إلى أن التكوين يحقق أهدافه و إلى أي مدى يتم تحقيقها.
- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية.
- التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها الى تطوير.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا.
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التكوينية وتحديد البرامج المناسبة لفئة اجتماعية معينة
- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التكويني وتقويتها.
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدول برنامج التكويني.
- المساعدة في إدارة البرنامج التكويني بشكل أفضل.

3. مراحل تقييم التكوين:

تتم متابعة وتقييم المتكويين على مراحل وهي:

أ/ تقييم المتكويين قبل تنفيذ البرنامج التكويني: الغرض من تقييم المتكويين قبل البرنامج التكويني هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج وهذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها:

- تحديد دقيق لأهداف التكوين والنتائج المتوقعة تحقيقها من التكوين.
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التكوينية وتوفر مكان التكوين المناسب.

- التأكد من توفر المكون المتميز والمناسب للبرنامج التكويني.
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التكويني للتأكد من شروط القبول للبرنامج التكويني

تتطبق عليهم.

-استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التكويني حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها.

تقييم المتكويين أثناء البرنامج التكويني: يهدف التقييم في هذه المرحلة في التأكد من أن كل جلسة التكوينية تسير وفقا للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة وأيضا تقييم كل جلسة تكوينية ومحتواها العلمي ويتم التقييم على:

المتكويون: يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج و التفاعل مع الموضوعات والمجموعة ، والكشف عن زيادة المعرفة واكتساب المهارة، والتغيير في الاتجاهات ودرجة الاهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:

-التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج.

-التقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون عن البرنامج التكويني.

ويتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها:

-تسجيل درجات الاختبارات التي تجري أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التكويني.

-تقارير المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظين.

البرنامج التكويني: التأكد من أن جلسات التكوين تتم حسب الأهداف المقدره لكل فترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ويجب استطلاع رأي المدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على تصحيحها.

المكون: من خلال الالتزام بالمواعيد المحددة وإتباعه للأساليب الفنية الحديثة للتكوين وقدرته على توصيل المعلومات للمجموعة مع توفر إمكانيات عدالة قيادة للمجموعة، خلال المناقشة.

ب/ تقييم المتكويين بعد البرنامج التكويني: متابعة المتدربين بعد التكوين من خلال:

-معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من التكوين السابق.

- معرفة المعارف، المهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التكوين.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.
- وتهدف هذه المرحلة إلى:
- التعرف على إيجابيات البرنامج التكويني ومناطق القوة به.
- التعرف على سلبيات البرنامج التكويني ومناطق الضعف به.
- تقييم المكون والمتكون¹.

4. معوقات التكوين: على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، هذه المشكلات تتمثل في:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يكون لمصلحة انت العبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط به.
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكن من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام

¹ رجم، خالد، وآخرون. دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجيات التكوين، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود.

الوضوح في تحديد الاهداف الخاصة بالتكوين يندم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.
-افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني.

-من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في: الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها و جهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء¹

¹ الدرس الخامس. مراحل ومعوقات التكوين. وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع (<https://elearn.univ-tlemcen.dz>).

خلاصة الفصل:

نذكر مما سبق بأن التكوين عملية مهمة في أي تنظيم، نظراً لما يحتويه من مبادئ وأسس عملية التي يمر بها دون أن ننسى استراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية التي تحتاج إلى الموارد المادية، والوقت، والتخطيط الجيد من قبل المؤسسة بهدف تكوين الفاعلين فيها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطويرهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم، وأيضاً بهدف تحقيق الميزة التنافسية مع المؤسسات الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني:

تقييم أداء الموظفين

الفصل الثاني: تقييم أداء الموظفين

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة والذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حول أهم العناصر الخاصة بتقييم الاداء العاملين ومفاهيمه وأهميته داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث حول تقييم أداء العاملين الأمر الذي أدى الى وجود اختلاف من وجهة النظر العلمية في تقديم تعريفات مختلفة ومتنوعة لهذا المفهوم.

1. تعريف الأداء:

إن أصل المصطلح هو لاتيني (**performance**)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا ومحددا (**to performe**) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى قيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة.

يعرف الأداء لغويا: حسب قاموس **le petit robert** بأنه تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء وذلك في التعريف الأول بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها الآلة.

ويعرف الأداء اصطلاحا:

يقول "**M. Gervais**" "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول الى مستوى الأداء".

أما حسب (**G.Donnadieu**) فأداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء.

يعرف الأداء أيضا بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها في الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

الأداء هو الناتج عن تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية والمتعلقة بالمهنة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمحددات التنظيمية.

¹ عماد، العبد. أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة زيان عاشور الجلفة. 2012-2013. ص.118-

وانطلاقاً من الدور الذي لعبته مختلف المعطيات التنظيمية السابقة في تحديد مفهوم الأداء، يمكن اعطاء تعريف شامل لهذا المفهوم يتماشى ومواقع الدراسة ومؤشراتها.

الأداء: هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحتوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محدثة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق انجازه من أجل تحقيق أهداف الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.¹

2. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك عدة جوانب لي الأداء متمثلة في ما يلي:

أ/ جوانب متعلقة بالعمل:

1- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره و مهمته و ادراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقه العمل التي تحددها له المنظمة.

2- نتائج العمل: يعبر نتائج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمينية وضبط التكاليف و كل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن نتائج العمل ويعبر عنه ببصمات العمل.

ب/ الجوانب المتعلقة بالسلوك:

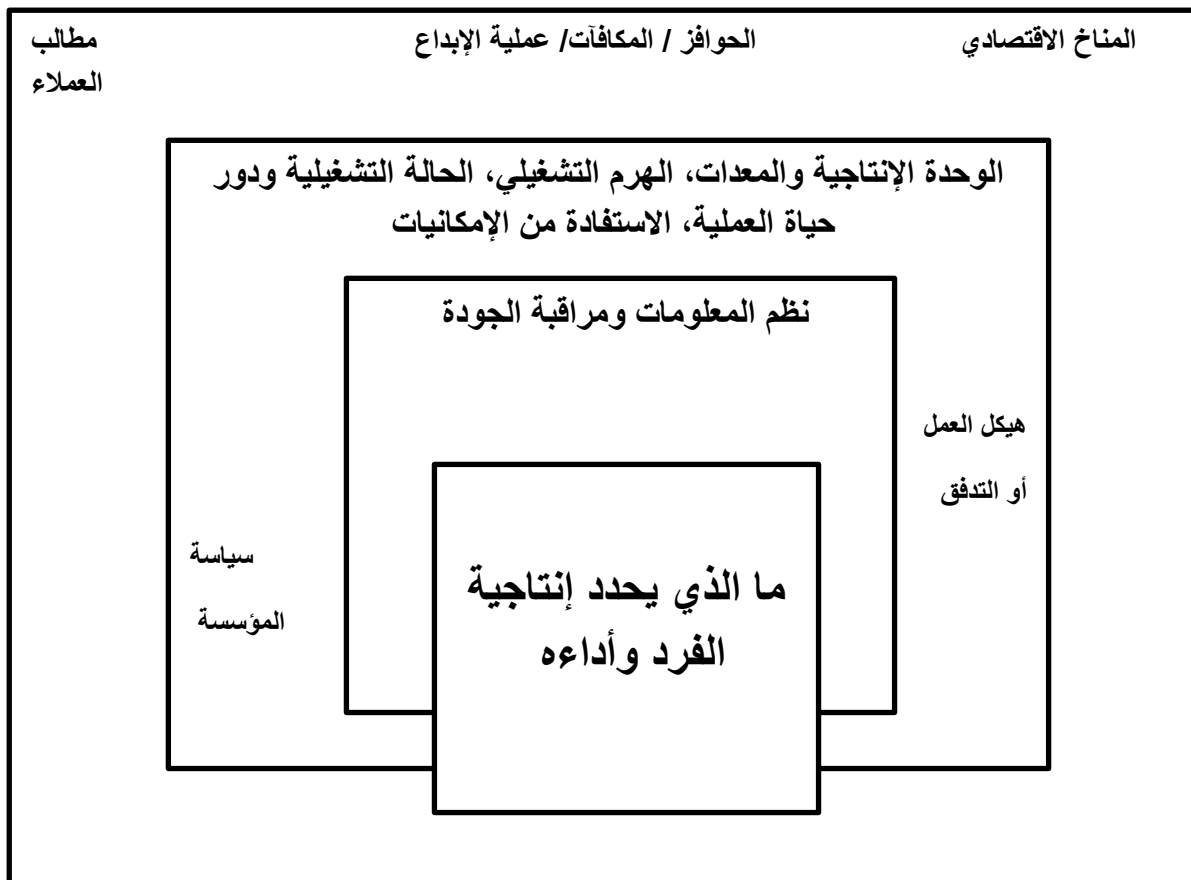
1- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في الأداء الى مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات و تجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الاتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائداً معتبراً.

2- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز أعمال الجماعة وتنفيذ الأوامر و مشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

¹ بلوم، اسمهان. المستويات التنظيمية وأداء العاملين في التنظيمين العام والخاص. دار الأيام للنشر والتوزيع. 2018. ص. 87.

3- الحالة النفسية للعمال: أن الحالة النفسية للعمال والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح بالتجاوب مع العمل.

4- فرص التقدم: يسلك العامل طرق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات و معلومات عن طريق برامج التكوين المتواصل او الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية و فعالية أدائه. شكل رقم 03: يوضح العوامل المتداخلة في الأداء¹



3. الرؤية النظرية عن مختلف الاتجاهات المبلورة و المؤشرة للأداء:

1- الأداء الفعال في ضوء الاتجاهات التقليدية و الحديثة: لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها الى الاهتمام به كمؤشر فعال ، كفيل بتحقيق أهداف المنظمات ورفع كفايتها الإنتاجية.

¹ غنية، بدوع. استراتيجيات التواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية . أطروحة شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة. 2012-2013.ص.161-163

فلقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا الى تحفيز ، وتشجيع عدد المفكرين و الباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية و الإدارية.

2- الإدارة الراشدة و رفع مستوى الأداء: اهتم "فايول" بوضع أسس و قواعد التنظيم و الإدارة، بهدف إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة برفع فعاليات الأداء و تحسينه في الواقع التنظيمي ، لتجسيد فاعلية أكبر للأهداف التنظيمية.

ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفاعلية للأداء، وضع "فايول" مجموعة من المعايير و الميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة:

- التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية، كما يجب أن ينفذ بكل سرعة و دقة.
- وضع سلطة مفردة و مرشدة ، مع تكامل التنظيم الإنساني و المادي و تحقيق الانسجام ، و تنسيق الجهود و اصدار القرارات الحاسمة و الواضحة .
- ايجاد وسيلة فعالة للاختيار ، مع تحديد الواجبات بوضوح .
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية و الادارية ، و منح المكافآت العادلة.
- التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الافراد مع رقابة كل ما في التنظيم.

3-التنظيم العلمي للعمل و رفع مستوى الاداء : قام "فريدريك تايلور" الذي يعتبر رائد

المدرسة العلمية بمجموعة من الابحاث و الدراسات ، القائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية، تؤدي الى رفع مستوى الأداء و الانتاجية.

اعتمد "تايلور" الى تطبيق الطرق العلمية في الادارة ، على الأساس ان هذه الاخيرة ليست لديها فكرة واضحة عن كيفية اداء العمل بطريق فعالة ، فكان العمال يكلفون بأداء أعمال لا تتماشى مع قدراتهم و رغباتهم ، الأمر الذي ادى الى نزاعات مستمرة بين الادارة و العمال ، ولعل من ابرز المبادئ التي اعتبرها "تايلور" أساس التنظيم العلمي للعمل ما يلي :

- احلال الطرق العلمية محل طرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد ، فهذا المبدأ يساعد على عدم اللجوء الى أسلوب المحاولة و الخطأ في تنفيذ الاعمال.

- الاختيار العملي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم و قابليتهم قبل استخدامهم و تدريبهم على أساس علمي¹.

- تعاون كل من الادارة و العمال لأداء العمل طبقا للطريقة العلمية من أجل تحقيق النتائج الكفؤة.

- فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ من خلال التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء و العمال، حيث يقوم المدراء بتخطيط و تنظيم العمل و يتفرغ العمال لتنفيذ و أداء العمال المكلفين بها .

4. معوقات الأداء في المؤسسة:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه و من أهمها : الاضاءة ، الحرارة ، الضوضاء ، التهوية ، نمط الاشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل ، التركيبات و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة ، إلا أن هذه العوامل - و يطلق عليها العوامل الخارجية- ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجيته ، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل ، ذكاؤه و قدراته الخاصة ، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل ، ظروف العمل الاجتماعية ، و يجب النظر الى هذه العوامل على انها مؤثرات على الجهد ، القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في آلة أو جهاز يمكن ان يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، ايضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الاشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود ، اضافة الى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الافراد ، لذا انه فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تفل فيها عوائق الأداء بما يمكن تحقيق أداء جيد².

¹ بلوم، اسمهان. المستويات التنظيمية وأداء العاملين في التنظيم العام والخاص. مرجع سابق.ص.87-88-89

² غنية، بدوع. استراتيجية التواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. مرجع سابق. ص. 160

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء بمعنى هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أنه يؤدي ويترتب على التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)¹. وفي تعريف آخر: يقصد بتقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضرة والمستقبلية.²

وفي تعريف آخر: يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، و أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.³

وفي تعريف آخر، هو عبارة عن تقرير دوري يكشف مستوى أداء وسلوك كل موظف او عامل داخل المنظمة الإدارية ، وتكلف الإدارة شؤون الأفراد الرؤساء المباشرين إعداد تقاريرهم عن مرؤوسيهيم في نموذج خاص يسمى تقرير الكفاية أو تقرير الأداء . وتستخدم الادارية ، تتأجج تقويم الاداء لأغراض عديدة مثل: توزيع المكافآت و زيادة

¹ علي، حنفي. الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. دار الكتاب الحديث. ص. 282.

² حسن، محمد قدرى. إدارة الأداء المتميز قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا. دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع. 2015. ص. 252.

³ ماهر. أحمد. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. 2004. ص. 284.

المرتبات و الاجور و الترقية و التدريب و التأديب و الفصل عن العمل ، و معالجة معوقات الأداء الفنية و التنظيمية و السلوكية.¹

ويعرف Beach تقييم الأداء: بأنه "العملية التي تضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في اعمالهم الحالية و بحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل " ، وبهذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها و واضحة لعملية تقييم الأداء هذا ، ومع أهمية هذه الوظيفة للوقوف على شكل الأداء في الماضي إلا أن أهميتها تزداد لتنمية و تطوير الأداء في المستقبل.²

2. أهمية تقييم الأداء:

أ/ بالنسبة للموارد البشرية:

يساعد تقييم العاملين على التعرف على نواحي القصور في أدائهم ومن تم يعطيهم الفرصة لمعالجتها في المستقبل كما يساعد هم على التعرف على نواحي السلوك غير المقبول من وجهة نظر المؤسسة وبالتالي يحثهم على تحسينها. يعتبر التقييم وسيلة الضمان عدالة المعاملة فعلى اساس نتائجه ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او مكافئة ، مما يسهل على الإدارة استخدام أسلوب عادل و معاملة عادلة لكافة الموارد البشرية.

ب/ بالنسبة للمؤسسة:

الترقية و النقل: فمن خلال عملية تقييم الأداء تقوم المؤسسة بتحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، و تحديد امكانية نقله الى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه ان لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته فمن الضروري عند عملية الترقية أو النقل معرفة ما اذا كان يتمتع بخصائص و مؤهلات الوظيفة الحديثة وذلك من خلال عملية تقييم الأداء .

رسوم و تقييم سياسات الاجور العلاوات: وذلك من خلال تحديد زيادات في الأجور ،

¹ وزارة التربية والتعليم. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. قسم العلوم الإدارية والاجتماعية. 2006-2007.ص.93
² عبد الفتاح المعزي، عبد الحميد. الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر. 2012.ص.206

المكافآت كنوع من المقابل الأداء كما أن القصور في الأداء يرجع لانخفاض الروح المعنوية و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز .
تقييم سياسة الاختيار و التكوين: فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة أن تحدد جوانب الضعف و جوانب القوة في أداء العاملين و التي تسعى البرامج التكوينية لتحسينها أو تنميتها.

يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
تعكس عملية تقييم درجة توافق و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقة البيئة التنافسية.¹

ويحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة و العاملين بها و من أهمها:

- 1- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة و إجراءات العمل ، و منها ما يتصل بالعاملين انفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين ، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير .
- 2- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدى العاملين ، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقييم العمل و توزيع المسؤوليات و الأدوار .
- 3- تساهم عملية تقييم في تحسين و تطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء و القادة في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملين و العمل على تقويتها ، التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم.²

3. فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الاداء احدي سياسات ادارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا

¹ غنية، بدوغ. مرجع سابق. ص.164-165

² أبو حطب، موسى محمد. فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين. مذكرة شهادة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال

2009. ص.16.

لفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الامكان وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضنا لاهم الفوائد التي يمكن الادارة الحصول عليها.

1/ رفع الروح العضوية للعاملين: أن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وإن هدف الادارة الاساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره تقييم ، كما أن اعتماد الترقية و العلاوات و التقدم على تقييم موضوعي عادل للأداء الفرد سأخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة ، كل ذلك يدفع الفرد من ان يقدم على العمل راضيا باستعداد الوجداني و ما الروح العضوية إلا ذلك العضوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل و الذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج و إجادته .

2/ اشعار العاملين بمسئولياتهم: اذ عندما يشعر الفرد ان نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و أن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر عن مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه و العمل معا، وسوف يبذل اقصى جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه .

3/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الادارة عند استخدامها اسلوبا موضوعيا لتقييم الاداء ، ان ينال الفرد ما يستحقه من ترفيه أو علاوة ، مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت .

4/ الرقابة على الرؤساء : اذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم البشرية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء

المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها من خلال ذلك يتسنى الإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء المرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجهات المقدمة من قبل رؤسائهم .
5/ استمرار الرقابة و الاشراف: اذ أن الوصول الى نتائج موضوعية و صحية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكن فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم الأداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6/تقييم سياسات الاختيار و التدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الداء، فإذا دلت نتائج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الاخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع، لاختيار العاملين و تعيينهم الى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد الثغرات.¹

4. أهداف تقييم الأداء:

ان لتقويم الأداء أهداف عديدة أهمها ما يلي:

- 1/ قياس أداء و سلوك الموظف: ان قياس أداء و سلوك الموظف يتطلب معرفة واجبات و مسؤوليات و متطلبات التأهيل للوظيف ، التي يحتلها الموظف او العامل ، و من الواضح ان الهدف الرئيسي لعملية تقويم الاداء هو إيجاد معيار موضوعي يعكس واجبات و مسؤوليات الموظف او العامل ، بطريقة واضحة و مفهومة لدى كل من الموظف و رئيسه المباشر.
- 2/ مكافأة الاداء و سلوك الممتاز: تكشف نتائج التقويم عن مستوى أداء و سلوك كل موظف أو عامل في المنظمة الادارية ، ومن مستويات او أنماط التقدير الشائعة (ممتاز جيد جدا ، جيد ، مرضي، غير مرضي).

وتقوم المنظمة الإدارية بتوزيع المكافآت المالية او زيادة المرتبات أو الأجور لأولئك العاملين

¹ ابن عشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. مذكرة ماجستير. تخصص العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة المسيلة. 2005-2006.ص.6-7

الذين حصلوا على تقدير ممتاز.

3/ تحسين قدرات و مهارات العاملين بالتدريب: تساعد نتائج تقويم الاداء على تحديد مواطن الضعف لدى الموظف، مثل ضعف قدراته و مهاراته الفنية و التنظيمية ، أو ضعف أفقه أو عدم قدرته على التأقلم في بيئة عمله و غير ذلك .

4/ تحسين أداء و سلوك الموظف بالتأديب: ان تكرار الموظف لأدائه و سلوك غير مرضي مع عدم قبوله لتوجيه رئيسه المباشرة قد يعرضه لأنواع مختلفة من أنواع الجزاء ، مثل حرمانه من العلاوات الدورية، أو حسم مبلغ من المال من مرتبه ، أو نقله الى مكان آخر ، أو فصله من العمل.

5/ تحسين عملية الاشراف: ان وجود تقويم دوري يدفع الرئيس و المباشر لمتابعة أداء و سلوك مرؤوسيه بطريقة منظمة و موضوعية و من المؤكد أن الرئيس المباشر الذي يهمل مسؤولياته الاشرافية لا يستطيع اعداد تقارير دورية تعكس أداء و سلوك مرؤوسيه ¹.

5. أبعاد تقييم الأداء:

- وهكذا يمكننا القول أن تقييم أداء العاملين يهتم بالأبعاد التالية:
- تحديد معدلات و معايير الأداء واضحة و مفهومه و موضوعية .
- رصد و تحليل مستويات أداء العاملين.
- قياس كفاءات أداء الفرد للتعرف على أوجه القوة و الضعف.
- الاهتمام بالتعرف على مدى أداء الفرد لواجبات وظيفته.
- ملاحظة سلوك الفرد و اتجاهاته و أثر خصائصه الشخصية على أدائه .
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء.

¹ وزارة التربية و التعليم. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص.94-96

- يهدف تقييم الأداء الى بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف لتنمية و تطوير الأداء المستقبلي.¹

6. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن نضيف هذه المشاكل الى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء نجد ذاتها.

1/ المشاكل الذاتية تتعلق بما يلي:

خصائص وصفات القيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة و خيرة القيم لممارسته للمهنة ، لذا يشترط في القيم أن يكون ذا خبرة عالية و قدرة على التفاعل الاجتماعية.

التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين الى العامل برفق مع المرؤوسين في هذه

العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ويعد عن الهدف المسطرة.

تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها الى المرؤوس ، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية

تكون نتائج التقييم إيجابية و العكس صحيح ، و هذا يفقد معايير التقييم قيمتها و يلغي جانب الحياد.

النزعة المركزية: وهو أن يميل القيم الى إعطاء أحكام متوسطة و عامة تجاه أداء الأفراد ، وهذا يؤثر على الاحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج .

الأولية و الحدائة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة ، حيث يتم بالأخذ الاولي لأداء الفرد دون النظر الى التطورات اللاحقة الأول تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابقة و يعمد المقيم الى إعطاء صورة عن أحدث مستوى الأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية و الحالية و المتوقعة في المستقبل .

التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة او

¹ عبد الفتاح المعزي، عبد الحميد. الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص.207.

الصدقة أو الجنس أو الوطن.¹

التأثير بالهدف من اجراء التقييم : قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرض الترقى ، يعكس الحال إذا كان التقييم لفرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهر للإدارة حاجاتهم للتدريب و العلاج مثل هذه الأخطاء.

خطأ الاختلاف والتباعد: تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تعامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم و المعتقدات و الاتجاهات و العادات و التقاليد.... أو في بعض خصائصهم الديمغرافية... وهذا يمكننا القول ان المدير المعادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة إلخ²

2/المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بعد ذاتها، وتتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في الاهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية.
- عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء .
- عدم وجود تعليمات سليمة و كفاية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.³

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء الفردي لأداء العاملين، يعني تحليل و تقييم انماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة ، فهو بما يهيئه من المعلومات عن نقاط القوة و الضعف من الفترة لأخرى يعد وسيلة للترشيد و التحسين ، من خلال تعظيم نقاط القوة و

¹ اللبدي، نزار عوني. تنمية الأداء الوظيفي والإداري. مكتبة طريق العلم. دار دجلة. الأردن. 2015.ص.25.

² عبد الفتاح، عبد الفتاح. مرجع سابق. ص.111-210.

³ اللبدي، نزار عوني. نفس المرجع.ص.26.

تطبيق أو محو نقاط الضعف.¹

1. تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

أ/ "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة إليهم.

ب/ يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الاجور.

ت/ تقييم أداء العاملين هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحلي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بالأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى.²

2. فوائد تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين كلا من المنظمة والعاملين فيها من نواحي عديدة أهمها ما يلي:

أ/ **تطوير الأداء:** تنفيذ عملية تقييم الأداء في المساهمة في تطوير أداء العاملين و ذلك عن طريق توفير بيانات و معلومات تتعلق بمستويات الأداء لكافة العاملين في المنظمة ، حيث تقوم الإدارة باستخدام هذه البيانات و المعلومات في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية و مستويات الأداء الفعلية ، و بالتالي تحديد سبل ملء هذه الفجوة أي تطوير الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.

ب/ **الترقية و النقل:** يفيد تقييم الاداء العاملين عند اتخاذ المنظمة قرارات ترقية و نقل العاملين ، وذلك أن المنظمة تقوم بمراجعة سجلات تقييم أداء العاملين لمعرفة درجة التقييم

¹ حسن، محمد قدرى. إدارة الأداء المتميز. نفس المرجع.ص.252

² بن عيسى، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. مذكرة شهادة ماجستير. تخصص علوم تجارية. 2005-

في الأعوام السابقة قبل اتخاذ قرارات الترقية و النقل . فترقية العامل الى مستوى إداري أعلى يتطلب أن تكون درجات تقييم أدائه لعدة مرات متتالية .

ت/التحفيز: يفيد تقييم أداء العاملين في توفير الأساس السليم و الموضوعي لتحفيز العاملين في المنظمة، حيث يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد قيمة العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية التي يحصلون عليها ، فمثلا قد تكون قيمة العلاوة السنوية التي يحصل عليها العامل 5% من الراتب الذي يحصل عليه اذا حصل على تقييم الأداء بتقدير امتياز (90%_100%) اما اذا كان التقدير الجيد أو مقبولا أو ضعيفا فربما لا يحصل العامل على أي علاوات.

ج/ تحديد الاحتياجات التدريبية: يفيد تقييم الأداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة فكما سبق أن ذكرنا فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية و الفعلية حيث يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين لملء هذه الفجوة بمعنى أن يساعد في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء العاملين و الوصول بها الى المستويات المعيارية ، مثال على ذلك حاجة العاملين الى برامج التدريبية لتقوية الجوانب الضعف في التعامل مع عملاء في مجالات معينة مثل رجل البيع في معاملته مع الزبائن أو الموظف العام في معاملته المراجعين و هكذا .

د/اختيار التوظيف: يفيد تقييم أداء العاملين في تقدير مدى صلاحية اختيارات التوظيف و الوسائل و الطرق التي اتبعت في اتمام هذه الاختيارات فقد يكشف نظام تقييم الأداء على وجود ضعف في نظام اختيارات التوظيف الي تتبعه الشركة في اختيار و تعيين العاملين و ذلك اذا ما كشف تقييم الأداء عن وجود ضعف عام في العاملين الذين تم اختيارهم و تعيين الحالي¹.

3. أهمية تقويم أداء العاملين:

تكمن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل وفرصة

¹ إدارة الموارد البشرية. تخصص إدارة مكتبية. 1429هـ. ص. 88-89

تحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال:

- انها توفر اداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الافراد عند صرف الاجور التشجيعية او من العلاوات او المكافآت ، او توزيع حصص الارباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- يحصل من خلالها على معلومات عن انجازه و تقدير ذلك الانجاز من وجهة نظر الإدارة ، وان اكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط ، و كيف يجري تقييم الأداء الوظيفي ؟
- وبذلك ستكون هنالك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج الى تطوير صوب تحسين الأداء ، و بما يناسب و متطلبات الوظيفة من جهة أخرى.
- تسهم في دعم العلاقات بين العاملين و الإدارة ، فوجود أساس يكفل الموضوعية و العدالة في الحكم على كفاءة العاملين و تجنب المجال المحاباة و الأهواء الشخصية و الوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك الى تقوية علاقات العمل و دعم الثقة بين العاملين و الإدارة .
- تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية و بشكل مستمر .
- تسهم في اشعار العاملين بمسؤوليتهم ، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه و أدائه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين و أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل معا وسوف يبذل كل جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه .
- خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها و يحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة اذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور و التعاون بين الرئيس و العاملين معا.¹

¹ رشيد الأميري، وليد حميد. تقييم وتطوير أداء العاملين. دار اليازوري العلمية. 2019. ص.79.

4. دور التكوين في تحسين أداء الموظفين:

إن التكوين هو نشاط الذي توليه المؤسسة الاقتصادية اهتماما كبيرا، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية اصبحت تفرض عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة، كما ينظر الى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم ، انما يجب اعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الاعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد لأداء الموظفين و من أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين ، و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل .
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و تواضع السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم .
- المساعدة في تجديد و إثراء المعلومات للأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قدراتهم ، بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات .

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد القبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها .¹

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن تقييم أداء العاملين يلعب دور كبير داخل كل الشركة أو مؤسسة وذلك من أجل معرفة كل عامل وطبيعة أدائه وانجازه للعمل، وهذا من خلال البرامج التكوينية التي تضعها المؤسسة التي تساعد الموظفين أو العاملين في تحسين أدائهم اتجاه عملهم.

¹ محمود بوقطف، مرجع سابق، ص93-94

الفصل الثالث:

الجانب الميداني

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين الى الأدبيات النظرية لموضوع دراستنا والتعرف على جوانب الموضوع وتقديم نظرة عامة والتطرق الى مختلف الدراسات التي أجريت حوله، أما بخصوص هذا الفصل سنتطرق الى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة و سنحاول تحديد واقع التكوين ودوره في الرفع من فعالية و أداء الموظفين بمؤسسة SOTRAZ التابعة لسوناطراك، ونريد من خلال الفصل الربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: دراسة مونوغرافية لمؤسسة SOTRAZ

1. التعريف بالمؤسسة:

سوتراز هو الاسم التجاري لمؤسسة نقل عمال المنطقة الصناعية آرزيو. مقرها الأساسي آرزيو، ولها فرع ثاني في ولاية سكيكدة. وهي تابعة الى نشاط المصب "أفال" سوناطراك.

2. التاريخ والنشأة:

تأسست المؤسسة في 04 ديسمبر 1991 مقرها الأساسي المنطقة الصناعية آرزيو بحيث تقدر مساحتها ب 10 هكتار من المساحة الإجمالية للمنطقة.

وفي سنة 2000 قررت المؤسسة الأم بإنشاء فرع جديد "سوتراز" بالمنطقة البيتروكيميائية بولاية سكيكدة.

يقدر رأس مال المؤسسة ب 192.000.000 دينار جزائري في سنة 2019 وبتعداد يفوق 1000 سائق تقريبا و 500 عامل من الإدارة والصيانة والأمن وفي الوقت الحالي تضم 1916 عامل هذا ما يفسر أن للمؤسسة نطاق واسع من تقديم الخدمات وبمعنى أصح النقل.

تقوم المؤسسة بنقل عمال المنطقة الصناعية لآرزيو "سوناطراك" في حافلات بمختلف الأحجام ذات جودة ونوعية ممتازة. زيادة على ذلك أيضا المركبات الصغيرة التي لها دور كبير في زيادة الخدمة.

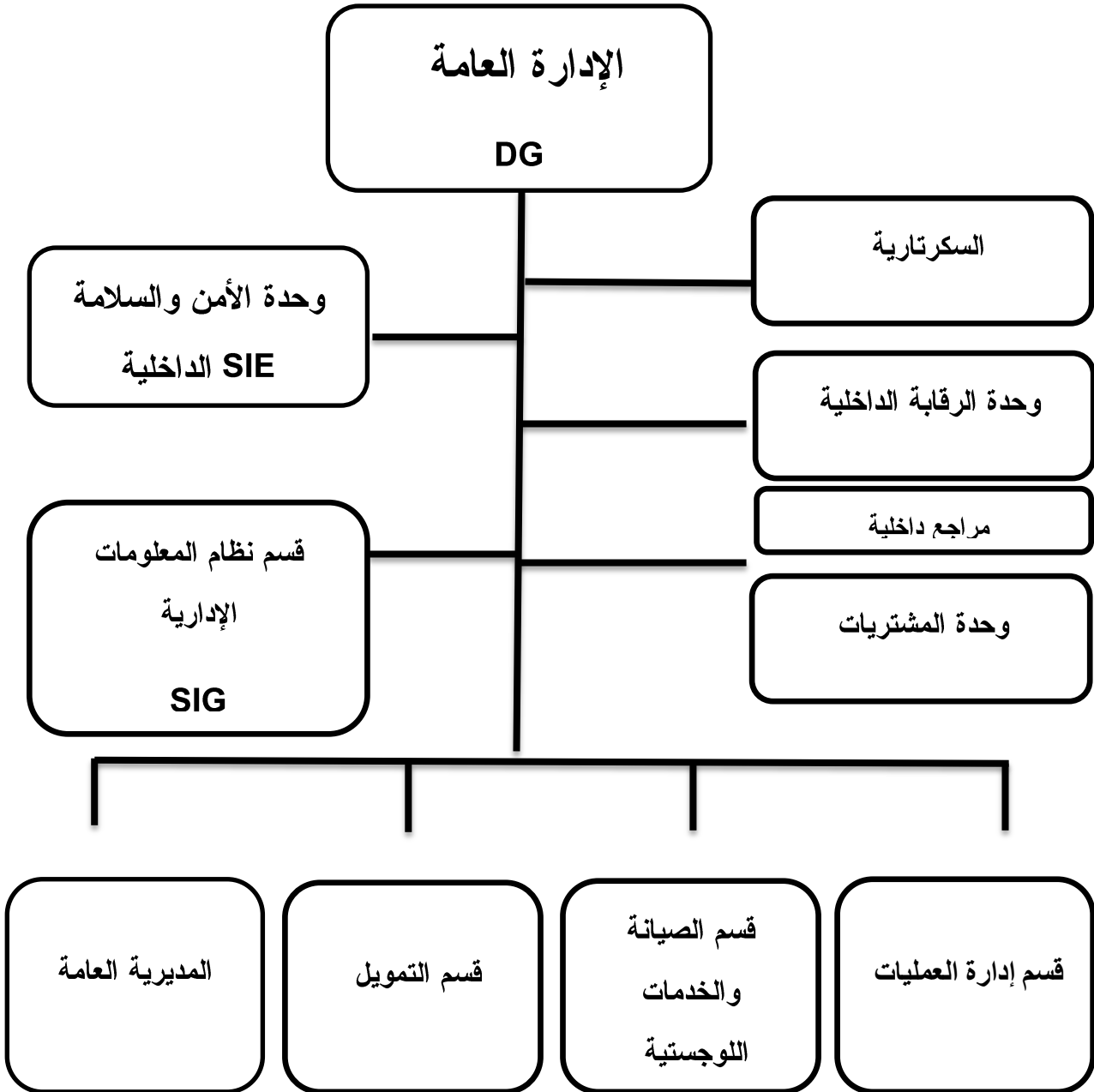
3. مهام المؤسسة:

أ. من حيث التنظيم: تصميم وتركيب الهياكل والأنظمة اللازمة لسير عمل الشركة بشكل صحيح، أما من الناحية الإدارية تحقيق أهداف التشغيل الفنية والاقتصادية والمالية.

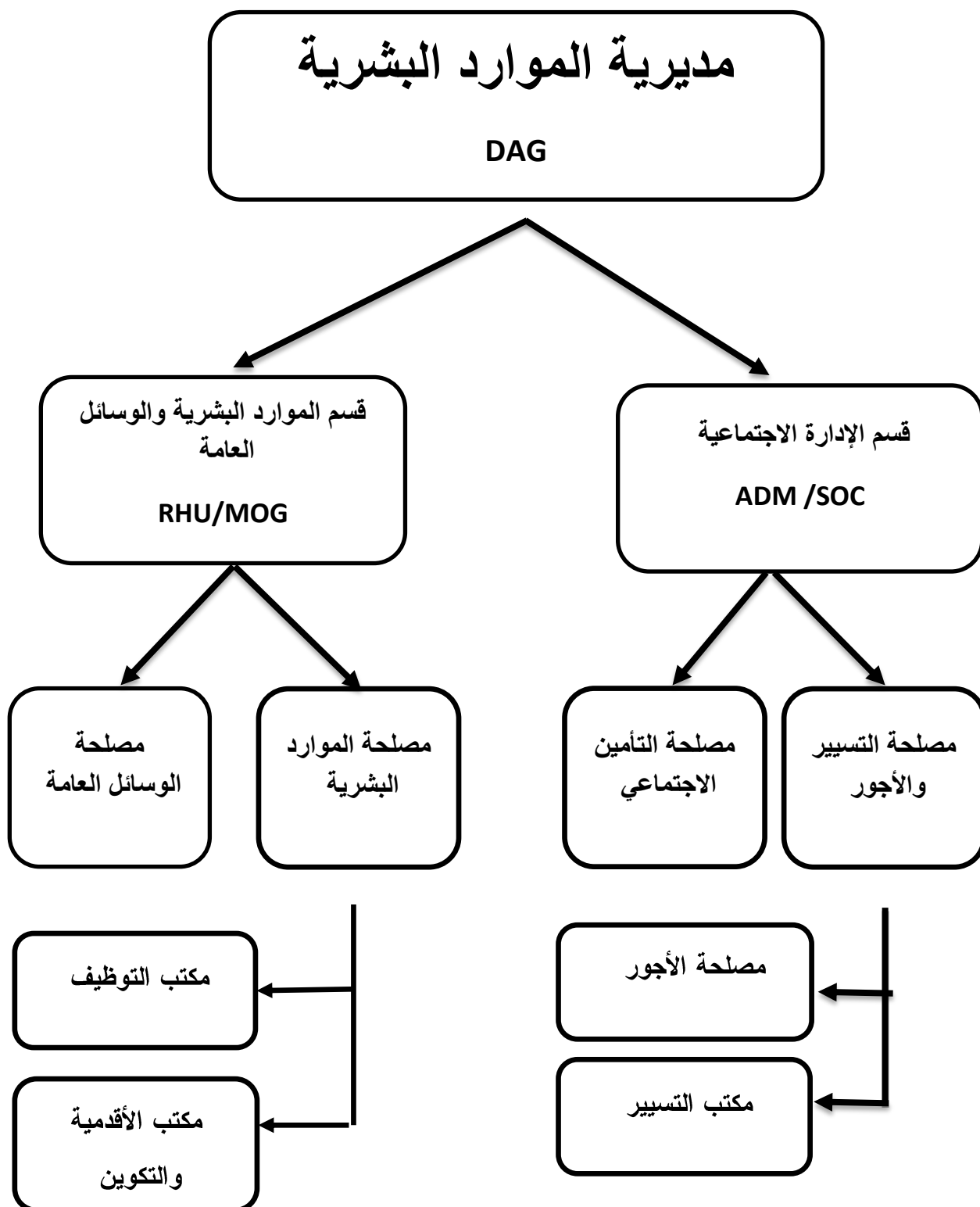
ب. من حيث التدريب: احتياجات في مجال نشاطها، وتنفيذ الوسائل وتنفيذ البرامج التي ينبغي أن تسمح للموظفين بإتقان التقنيات المستخدمة في النشاط.

د. أما في مجال التطوير: تحديث وترويج وتطوير التقنيات المتعلقة بنشاطها.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



4.1 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:



قسم الإدارة العامة: تتمثل مهمة إدارة GLE ADM في ضمان تنفيذ وتطبيق مختلف الأنظمة و الإجراءات المتعلقة بالتنسيق الإداري ،وتتكون من قسمين:

1/ إدارة الموارد البشرية و الوسائل العامة: MOG/RHU

يتمثل دورها في تحقيق جميع أهداف الشركة من خلال تحديد حقوق وأهداف كل فرد، وكذلك تحليل وإيجاد الحلول المناسبة لأي مشكلة فإن هذا القسم، المسؤول عن الموارد البشرية و الموارد العامة، مسؤول عن: تنفيذ إجراءات الإدارة و المبادئ والقواعد.

أ – قسم التدريب وإدارة المسار الوظيفي: دور هذه الخدمة هو الإدارة المهنية، ضمان إجراءات تعيين الموظفين و المتدربين، إدارة القرارات، إدارة تدريب الموظفين.

ب – قسم خدمة الوسائل العامة.

د_ قسم إدارة الشؤون الاجتماعية..... الى غير ذلك من النشاطات المتعددة.

5. الدراسة الاستطلاعية:

من خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية في مؤسسة سوتراز قمنا بجولة داخل الإدارة العامة ومختلف مصالحها وتعرفنا على بعض الموظفين هناك وبنينا علاقة ثقة بيننا وبينهم، خاصة الموظفين في مصلحة الموارد البشرية وهذه الأخيرة هي التي تهتمنا بحيث ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع دراستنا وبذلك تحصلنا على معلومات حول عملية التكوين بالمؤسسة، حيث قامت موظفة بمكتب الأقدمية والتكوين بإعطائنا مختلف الوثائق وشرح عام حول العملية التكوينية داخل المؤسسة، والتي تمر بمراحل وهي:

تبدأ عملية التكوين في المؤسسة ب:

أ. تبدأ بحاجة الموظف الى التكوين، وهذه الحاجة تكمن في نقص خبرة الموظف في شيء

ما مثلا: الاتصال، excel، المحاسبة، برامج الإعلام الآلي، وبعدها يتم إعطاء

العامل قائمة التكوينات (**formations catalogue**) الموجودة في مراكز التكوين، ثم يتم إعطائه استمارة الاحتياج الى التكوين وفيها يكتب الموظف التكوين الذي يريده حسب منصبه، أو حسب احتياجه ، ويوجد في المؤسسة أيضا تكوين حسب الطلب (**formation a la demande**) ، ويتم هذا الطلب بإرسال الموظف موضوع لا يوجد في قائمة التكوينات الى مصلحة الأقدمية والتكوين يعني حسب طلبه ، ثم يتم ملأ تقرير تكوين من طرف المصلحة التي ذكرناها (**rapport de formation**) (أنظر ملحق رقم 01).

ب. عروض التكوين تكون من طرف المراكز التكوينية التي لديها عقد مع مؤسسة سوتراز والعمال يختارون عرض يناسب احتياجاتهم، والعروض تكون من داخل المؤسسة أيضا، ومن ثم بداية العملية التكوينية.

1. مخطط التكوين: **plan de formation**

تسديد مستحقات التكوين تكون في ديسمبر وتقسم على سداسيين، من جانفي الى جوان ، ومن جويلية الى ديسمبر. مثلا المؤسسة عندها 700 مليون خاصة بتكوين العمال فتقسمها الى قسمين، 350 مليون تسدد في السداسي الأول و350 مليون في السداسي الثاني، ولا يجب أن تتجاوز 700 مليون.

1.1 الكتلة الأجورية للعمال: حساب أجرة العمال بالمؤسسة واستخراج 1% منها، وهذه النسبة هي التي يتكون بها العمال.

وبداية العمليات التكوينية تكون في منتصف شهر جانفي الى غاية منتصف شهر ديسمبر والذي يوضح مخطط التكوين في مؤسسة **sotraz** لسنة 2020 وأيضا مخطط 2021 ويحتوي على اسم ولقب المتكويين والمديرية التي يعملون فيها وموضوع التكوين ومكان التكوين والمدة والكلفة، ونلاحظ من خلال هذا المخطط أن جميع التكوينات كانت خارج

المؤسسة أي في مؤسسات التكوين الوطنية وأيضاً لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على التكوين قصير المدى والذي لا يتجاوز 4 أيام، (أنظر ملحق رقم 02).

1.2 مكان التكوين:

توفر المؤسسة تكوين داخلي وخارجي.

أ. **الخارجي:** يقوم الموظفون بالتكوين خارج المؤسسة أي في مراكز التكوين في نفس البلد.

ب. **الداخلي:** يكون داخل المؤسسة ويتم باختيار مدرب من الموظفين يكون كفاً في تخصص أو مهارة ما، ونبرم معه عقد بأن يكون زملائه.

1.3 مدة التكوين:

إن مدة التكوين تختلف حسب طبيعة التكوين في حد ذاته، تكوين طويل المدى وتتراوح مدته من سنة إلى سنتين، و تكوين قصير المدى لا يتجاوز 15 يوم، وتعطى الشهادات حسب طبيعة التكوين ومدته.

1.4 تقييم التكوين:

أ. أثناء عملية التكوين، المكلف بالتكوين يعطي للمتكونين بطاقة التقييم الساخن (Fiche d evaluation a chaud) ، (أنظر ملحق رقم 03) والموظف في هذه الحالة هو الذي يقيم نفسه ويكون التقييم وسط العملية التكوينية، ونستخرج بها رضا المتكون على مركز التكوين الذي لدينا معه عقد من حيث جودته، وإذا كان سيء نحذره بأن يقوم بتحسين خدماته وجلب مكونين أكفاء أو فسخ العقد معه.

ب. عندما يكمل الموظف مدة التكوين ويخرج بشهادة، يطبق ما تعلمه داخل المؤسسة وتعطى له استمارة التقييم البارذ Grille d evaluation d une action de formation (أنظر ملحق رقم 04).

وتكون بعد التكوين ب 3 أشهر من دخوله ويكون التقييم من طرف رئيس المكون أو مدرب التكوين.

2. مراكز التكوين الخارجية التي لديها عقد مع المؤسسة: ISGA /CNEPD/SMA

وهي مؤسسات وطنية متعاقدة مع المؤسسة وهي كالاتي:

1-2 مركز CPE والذي هو حاليا SMA (sonatrach management académie)

"أكاديمية الإدارة لسوناطراك"، والذي أطلق سنة 2016 بهدف تكوين المتعاونين والمسؤولين عن طريق تدعيمهم بالإمكانيات اللازمة .

2-2 مركز ISGA Institut superieur de gestion d Annaba

المعهد العالي للإدارة بعنابة بالاختصار مؤسسة اقتصادية عامة، شركة مساهمة برأس مال 4800 000 دج، يقع مكتبها المسجل في الشارع 10 علي بسكري عنابة ممثلة بمديرها العام بن سعيد ياسين، وهي مؤسسة تعليمية تأسست سنة 1989 مقرها بعنابة .
التخصصات التي فيها: التدريب الإداري، التدريب المهني، الاستشارات ودعم الأعمال.....

3-2 المركز الدولي CNEPD : (centre national de l'enseignement

professionnel à distance)

المركز الوطني للتكوين والتعليم المهنيين عن بعد.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح المنهج المتبع في الدراسة وأيضاً الأدوات المستعملة، ومجتمع وعينة الدراسة.

1. مجال الدراسة:

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ويجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

1.1 المجال الجغرافي: اقتصرت دراستنا على دراسة حالة شركة سوناپراك فرع

sotraz

نموذجاً الكائن بأرزيو.

1.2 المجال الزمني للدراسة: قمنا بهذه الدراسة في السنة الدراسية 2020-2021

وبالضبط في شهر جوان، وتماشت بذلك الدراسة النظرية والميدانية.

1.3 المجال البشري: لقد اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين للمؤسسة والبالغ

عددهم 1916 موظف.

2. المنهج المستخدم:

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع من أجل الوصول الى حقيقة الظواهر باتباع قوانين معينة حتى يتم الوصول الى النتائج.

تعريف منهج البحث العلمي:

هو الأسلوب الذي يختاره الباحث ويسير عليه، وذلك أثناء قيامه بالكشف عن الحقائق المعرفية في كافة ميدان المعرفة النظرية والعملية. ويعرف أيضا بأنه سبيل التقصي واكتشاف الحقائق العلمية والعملية، والتأكد من صحة هذه الحقائق ونشرها بين الناس.¹

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعا ويعود السبب الرئيسي وراء شيوع استخدام هذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه، ولشموليته الكبيرة ومن خلاله يستطيع الباحث دراسة الواقع بشكل دقيق للغاية.

يعتبر المنهج الوصفي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية المساعدة مثل المسوح الاجتماعية أو الدراسات الميدانية أو دراسة الحالة وغيرها، ذلك لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية، ولايقف المنهج الوصفي عند مجرد جمع بيانات وصفية وإنما يتعدى ذلك الى محاولة التشخيص والتحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها.²

3. الأدوات المستعملة لجمع البيانات:

- أ. الوثائق والسجلات: وتم الاستعانة بها لجمع المعلومات التي يتعذر الحصول عليها باستعمال الأدوات الأخرى، وهذه المعلومات أخذناها من مصلحة الاقدمية والتكوين وتتمثل في استمارات التقييم ومخطط التكوين وجداول الاحصائيات الى غير ذلك.
- ب. الاستبيان: اعتمدنا عليه كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقمنا بإعداد أسئلة من أجل اختبار فروض البحث والحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع دراستنا.

¹ أكاديمية الرجوع، وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع. (<https://www.Bts-academ.com>). 22 جوان 2021. 19:39.

² قاعدة مذكرات التخرج والدراسات الأكاديمية، وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (<https://mothakirat-takharoj.com>) .

ج. تصميم الاستبيان: من خلال النزول الأولي للميدان والذي كان عبارة عن دراسة استطلاعية للمؤسسة تغيرت نظرتنا حول موضوع دراستنا وبالتالي ساعدتنا في إعادة صياغة فرضيات دراستنا وأيضاً في بناء الاستمارة بشكل يتماشى وميدان الدراسة.

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة لـ 28 سؤالاً وكانت من نوع الأسئلة المغلقة والمفتوحة، ولكن تم الاعتماد بكثرة على الأسئلة المغلقة والتي تحتمل إجابة واحدة، وذلك لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية، صمم الاستبيان بطريقة بسيطة، حيث قسم إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين، من أجل التعرف على البنية الديموغرافية لهم من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، والأقدمية في الشركة.

المحور الثاني: تضمن هذا المحور أسئلة تمكنا من التعرف على مدى مساهمة عملية التكوين في رفع مستوى وفعالية الموظف.

المحور الثالث: اشتمل على أسئلة تعلق بمساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء وترقية العامل.

4. عينة البحث واختيارها:

يعتبر اختيار العينة جزءاً أساسياً ومهماً جداً في البحث العلمي، نظراً لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع (بسبب الكلفة الباهظة والوقت)، يجب على الباحث أن يختار عينة أو مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تساعد على فهم أنماط وديناميات المجتمع المدروس. لذلك يمكن تعريف العينة بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث.¹

¹ ماجد، ريماء. منهجية البحث العلمي. مؤسسة فريدريس ايبيرت - بيروت. تشرين الأول 2012. ص. 29.

ومنه فإننا اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وهي التي يكون فيها فرصة متساوية لكل عنصر في مجتمع الدراسة ليكون من مفردات العينة ، ويتم اختيار عينة عشوائية عندما يكون مجتمع الدراسة محددًا ومعروفًا ، وتكون طريقة الاختيار غير انتقائية إذ أن المفردات تختار عشوائياً حسب نوع العينة، آخذين بعين الاعتبار التجانس والتباين في المجتمع وتكون العينة العشوائية البسيطة بسحب العدد المطلوب للعينة عشوائياً¹، واخترناها على أساس أن مجتمع دراستنا و الذي يبلغ عدده 1916 موظف جميعهم استفادوا من التكوين، وبالتالي ارتأينا الى توزيع 30 استبياناً على مختلف المديریات المتواجدة بالمؤسسة وتم استرجاعها كلها 100%

وتم تفريغ هذه الأخيرة بالاعتماد على المنهج الإحصائي الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات. واستعملنا بذلك الطريقة التقليدية اليدوية، من خلال تفريغ البيانات الموجودة فيه وكتابة هذه البيانات في جداول التفريغ المعدة مسبقاً، وذلك ضمن عملية منهجية منظمة محكومة بالقواعد العلمية التي تهيئ هذه البيانات التي تم تفريغها لعمليات لاحقة ستجرى عليها، أما تمثيل الاحصائيات فكان بالدوائر النسبية.

¹ ماجد، ربما. منهجية البحث العلمي. مرجع سابق. ص. 30-31

وكان توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات السوسيو ديمغرافية التي سنعرضها في الجدول الآتي:

جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة

إناث				ذكور				الجنس		
المجموع	من 40 فما فوق	من 31 إلى 40	من 20 إلى 30	المجموع	من 40 فما فوق	من 31 إلى 40	من 20 إلى 30	السن		
14	00	05	09	16	01	10	05			
جامعي	تقني سامي	تكوين مهني	ثانوي	متوسط أو أقل	جامعي	تقني سامي	تكوين مهني	ثانوي	متوسط أو أقل	المستوى التعليمي
12	02	-	-	-	14	-	-	02	-	
إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	إطار سامي	إطار	الفئة المهنية
04	06	04	-	04	06	03	03	04	06	
من 30 سنة فما فوق	من 10 سنوات إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	من 30 سنة فما فوق	من 10 سنوات إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	من 30 سنة فما فوق	من 10 سنوات إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	من 30 سنة فما فوق	الأقدمية في الشركة
-	01	13	-	01	15	-	01	15	-	

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل البيانات السوسيو ديمغرافية والتي تمثلت في متغيرات الجنس، والسن، والمستوى التعليمي والفئة المهنية، والأقدمية في الشركة، حيث وضح أن عدد الذكور 16 وعدد الإناث 14، بنسب متساوية تقريبا، أما فيما يخص متغير السن فوضح أن كل أفراد العينة من فئة الشباب أقل من 40 سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فكان الأغلبية جامعيون ذكورا وإناثا، أما الفئة المهنية فتغلب فئة الاطار ثم تليها فئة الاطار السامي ثم أعوان التحكم وأخيرا أعوان التنفيذ وهذا ما يوضح أن جميع أفراد العينة

جميعهم يمتلكون مؤهلات ومستويات وشهادات عليا، وبالنسبة للمتغير الأخير والذي يمثل الأقدمية في الشركة فوضح أن أغلبية أفراد العينة لهم أقدمية أقل من 10 سنوات وهذا المتغير ذو علاقة مترابطة مع متغير السن وتكمن هذه العلاقة في أن الموظفين في المؤسسة كانت أعمارهم تحت 40 سنة وهذا يدل على أنهم حديثي التوظيف في المؤسسة.

المبحث الثالث:

1. عرض بيانات الاستبيان وتحليلها:

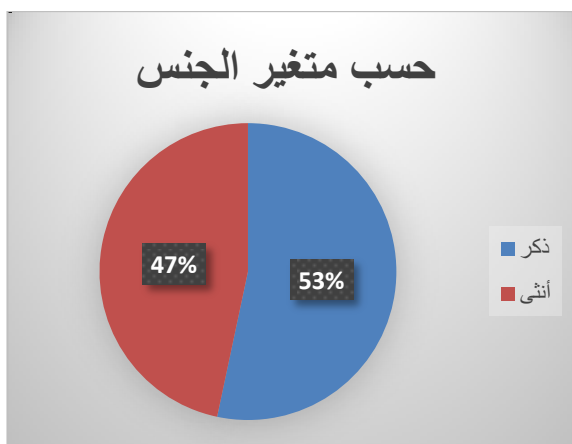
أ. تحليل محور البيانات الشخصية:

تضمن هذا المحور من الاستبيان 05 أسئلة شخصية تتعلق بالشخص المستجوب، هذه الأسئلة من شأنها توضيح الخصائص الديموغرافية للمجتمع المدروس.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة **شكل رقم 04:** يوضح توزيع أفراد العينة

حسب متغير الجنس

حسب متغير الجنس

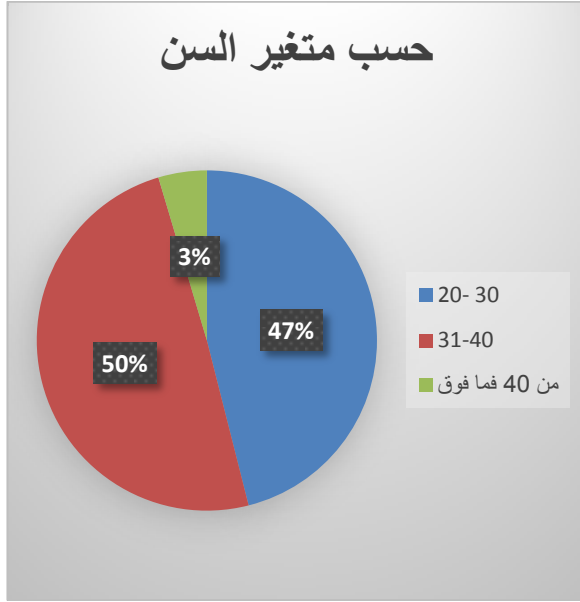


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53%
أنثى	14	47%
المجموع	30	100%

تحليل: نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، يكثر عند الذكور بـ 53% ويقل عند الإناث بـ 47%، وهذا يثبت أن المؤسسة لا توظف فقط الذكور تهتم أيضا بتوظيف الإناث.

شكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة

حسب متغير السن



جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة

حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47%	14	30-20
50%	15	40-31
3%	1	من 40 فما فوق
100%	30	المجموع

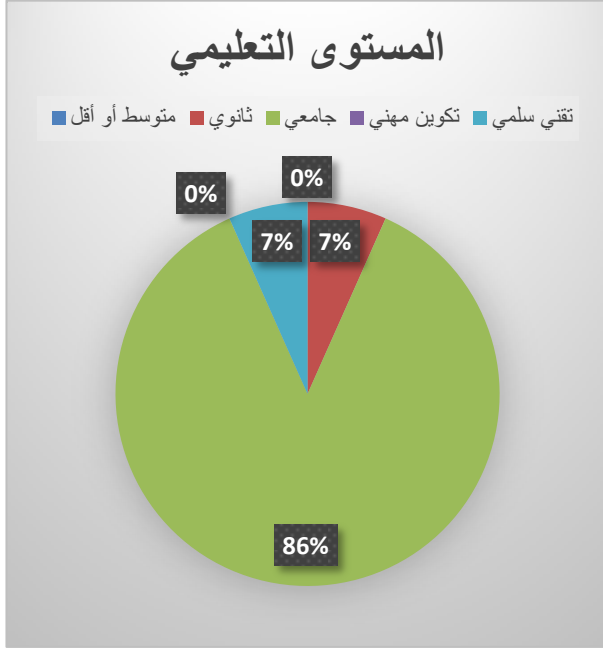
التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة 40-31 هي أعلى نسبة حيث قدرت بـ 50%، تليها الفئة العمرية من 30-20 بنسبة 47%، ثم تليها الفئة من 40 فما فوق بنسبة 3%، وهي فئة ضئيلة تمثل فئة الكبار في السن وهذا ما يدل على أن المؤسسة توظف فئة الشباب الذين هم في سن العطاء ولما يمتازون به من نشاط وحيوية.

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة

شكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي

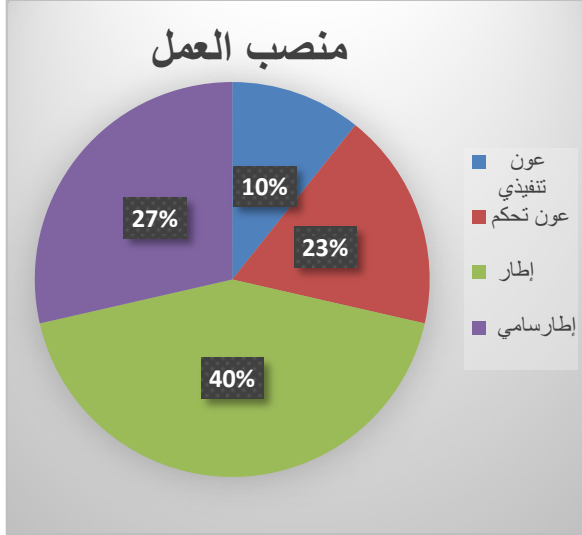


النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط أو أقل
7%	2	ثانوي
86%	26	جامعي
0%	0	تكوين مهني
7%	2	تقني سامي
100%	30	المجموع

التحليل: تبين من الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 86% وهي تمثل المستوى التعليمي الجامعي، تليها نسبة 7% والتي تمثل مستوى الثانوي والتقني سامي بنفس النسبة، وتليها 0% للمستوى التعليمي المتوسط، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على أساس المؤهلات العلمية خصوصا توظيف الجامعيين المتخرجين حديثا من أجل رفع كفاءاتهم وتطويرهم ورفع أداءهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة
العينة حسب الفئة المهنية (منصب العمل)

شكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد
حسب الفئة المهنية (منصب العمل)



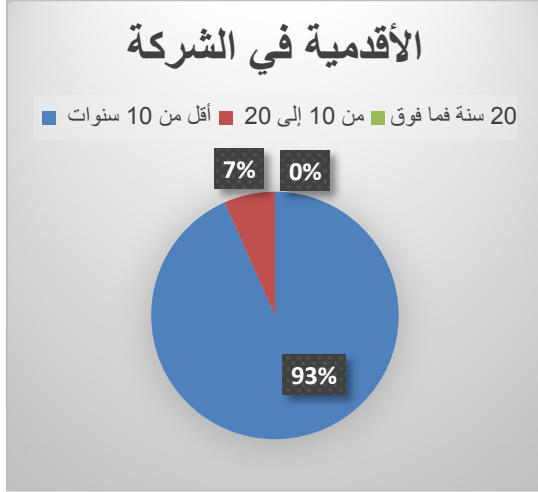
النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
10%	3	عون تنفيذي
23%	7	عون تحكم
40%	12	إطار
27%	8	إطار سامي
100%	30	المجموع

التحليل: يتبين من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من صنف الاطار بنسبة تقدر ب40%، ثم تليها صنف الاطار السامي بنسبة تقدر ب27%، ثم يليها صنف عون تحكم بنسبة تقدر ب23% وفي الأخير نجد عمال التنفيذ بنسبة مقدرة ب 10% من اجمالي عينة الدراسة.

وهذا يرجع الى نوعية الموظف التي تعتمدھا المؤسسة والتي تركز على توظيف خريجي الجامعات وأصحاب المستويات العليا من أجل الاستثمار فيهم، لتحسين وتطوير المؤسسة.

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة
العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة

شكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد
حسب متغير الأقدمية في الشركة



النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في الشركة
93%	28	أقل من 10 سنوات
7%	2	من 10 إلى 20
0%	0	20 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والذي

يوضح توزيع أفراد العينة، حسب متغير الأقدمية في الشركة، أن الذين لديهم أقل من 10 سنوات بنسبة 93%، أما من 10 إلى 20 سنة 7%، و 20 سنة فما فوق نسبة منعدمة .

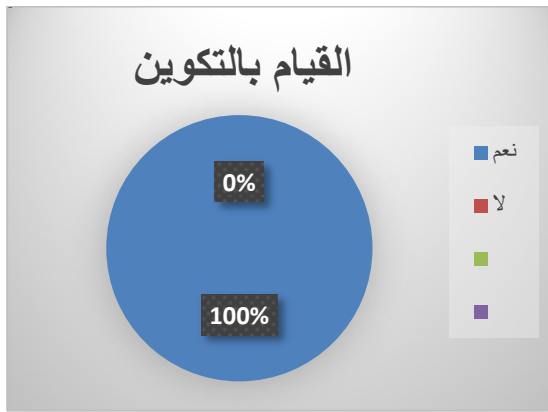
وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة فيها العديد من الموظفين من فئة الشباب.

ب. تحليل البيانات المتعلقة بالمشور الثاني الخاص بمساهمة عملية التكوين في رفع مستوى وفعالية الموظف: وتضمن هذا المشور 09 أسئلة.

جدول رقم 07: يوضح قيام الموظفين شكل رقم 09: يوضح قيام الموظفين

بالتكوين

بالتكوين



القيام بالتكوين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح قيام الموظفين بالتكوين، بحيث الذين أجابوا بنعم بنسبة 100% والذين أجابوا ب لا بنسبة منعدمة، وهذا راجع الى أن كل الموظفين قاموا بالتكوين، من أجل كسب المعارف والقدرات والخبرات، وأن التكوين في المؤسسة مهم جدا.

جدول رقم 08: يوضح مكان التكوين

شكل رقم 10: يوضح مكان التكوين



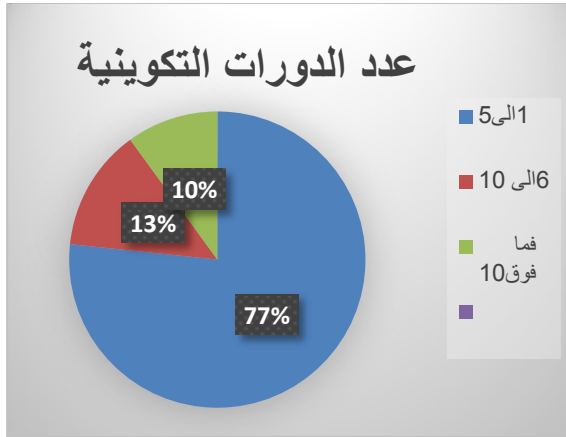
مكان التكوين	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	15	50%
خارج المؤسسة	5	17%
كليهما	10	33%
المجموع	30	100%

التحليل: يوضح الجدول مكان التكوين، حيث كان داخل المؤسسة بـ 50% وكليهما بنسبة 33%، وخارج المؤسسة بنسبة قدرت بـ 17%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين داخل وخارج المؤسسة، وهذا ما ويفسر جودة العملية التكوينية والاهتمام الكبير بالتكوين داخل المؤسسة أكثر من الخارج خاصة في ظل جائحة كورونا، حيث لم تستغني المؤسسة على التكوين، وكان هناك تكوين عن بعد من مراكز التكوين الوطنية وهذا ما لاحظناه من الدراسة الميدانية.

جدول رقم 09: يوضح عدد الدورات التكوينية شكل رقم 11: يوضح عدد الدورات

التي تلقاها الموظفين خلال مسارهم المهني

التي تلقاها الموظفين



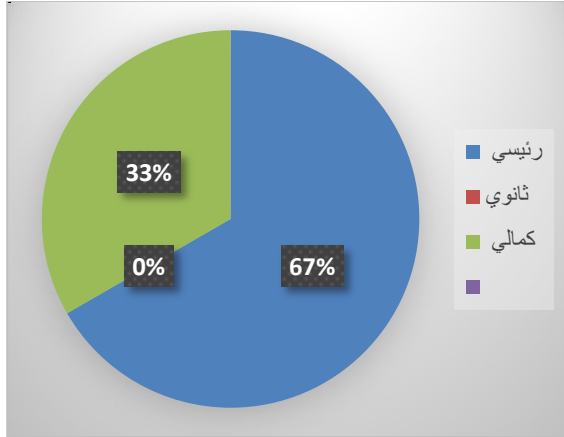
النسبة المئوية	التكرار	الدورات التكوينية
77%	23	من 1-5
13%	4	من 6-10
10%	3	10 فما فوق
100%	30	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه التي توضح عدد الدورات التي تلقاها الموظفين خلال مسارهم المهني، حيث قدرت نسبة من 1-5 ب 77% أما الذين تلقوا من 6-10 بنسبة قدرت ب 13%، أما من 10 دورات فما فوق بنسبة 10%، وهي نسبة ضئيلة جدا وهذا لأن المؤسسة فيها الشباب أكثر من فئة الكبار لهذا لاتزال عدد تكويناتهم ترتفع مع الأقدمية.

جدول رقم 10: يوضح رأي أفراد العينة شكل رقم 12: يوضح رأي أفراد العينة

للتكوين في المؤسسة

للتكوين في المؤسسة



النسبة المئوية	التكرار	التكوين في المؤسسة
67%	20	رئيسي
0%	0	ثانوي
33%	10	كلامي
100%	30	المجموع

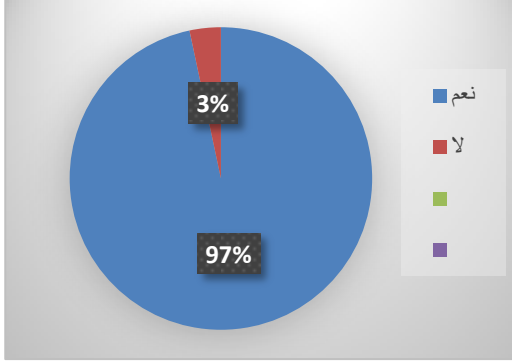
التحليل: تشير النتائج في الجدول والدائرة البيانية أن التكوين في المؤسسة نشاط رئيسي بنسبة 67% والنسبة الثانية 33% توضح أن التكوين نشاط كلامي، أما نشاط ثانوي منعدم، وتفسر النتائج بأن الموظفين لهم رأي جد إيجابي وامتازوا بالرضا نحو عملية ودورات التكوين المقدمة من طرف المؤسسة وأبدوا أهمية التكوين فيها لأن سياسة المؤسسة تتمثل في الاستثمار في موظفيها لأنهم يمثلون الحلقة الأساسية في التنظيم.

جدول رقم 11: يوضح استفادة الموظفين

شكل رقم 13: يوضح استفادة الموظفين

من التكوين

من التكوين



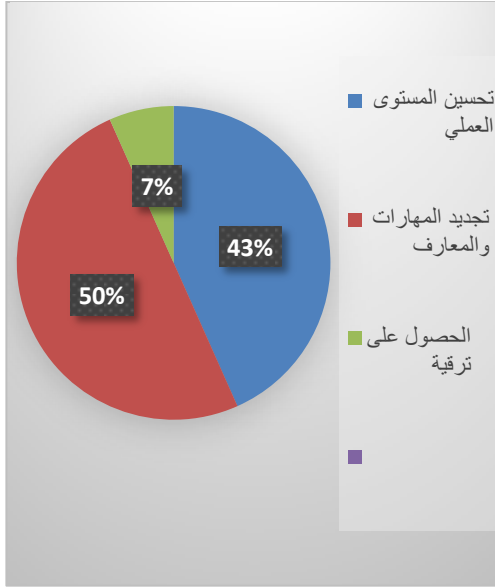
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	%97
لا	01	%3
المجموع	30	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح استفادة الموظفين من التكوين، الذين أجابوا بنعم 97%، وكما يوضح الجدول أيضا أن هناك حالة واحدة تقر بأنها لم تستفيد من التكوين وذلك لأنه من فئة أعوان الحراسة أو سائق وهذه الفئة عموما لا تستفيد من التكوين ، وهنا نستنتج أن أغلبهم استفادوا من التكوين لأن المؤسسة هي التي أعطته أهمية كبيرة نظرا لما شهدته من تحقيق لأهدافها وأيضا أهداف الموظفين.

شكل رقم 14: يوضح الهدف من قيام **جدول رقم 12**: يوضح الهدف من

القيام بالتكوين

الموظفين بالتكوين



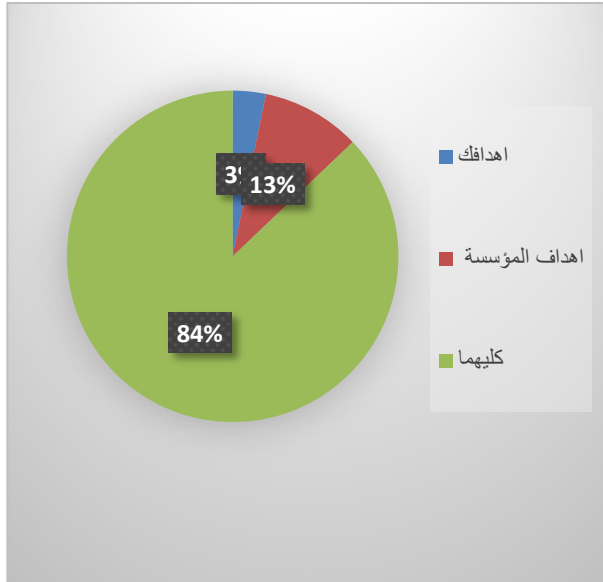
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحسين المستوى العملي	13	43%
تجديد المهارات والمعارف	15	50%
الحصول على ترقية	02	7%
المجموع	30	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الهدف من قيام الموظفين بالتكوين فكانت نتائج تجديد المهارات والمعارف بنسبة أعلى قدرت بـ 50%، أما النسبة الثانية تحسين المستوى العلمي بـ 43%، أما النسبة الأخيرة الحصول على ترقية بنسبة 7%

وهذا م يفسر أن أغلبهم شاركوا في الدورات التكوينية لتجديد المهارات والمعارف وتحسين المستوى العلمي أما الحصول على ترقية كانت نسبتها ضئيلة جدا لأن حسب تبريراتهم قالوا أن الدورات التكوينية ليست للحصول على ترقية.

جدول رقم 13: يوضح ماذا حققت الدورات
التكوينية

شكل رقم 15: يوضح ماذا حققت الدورات
التكوينية

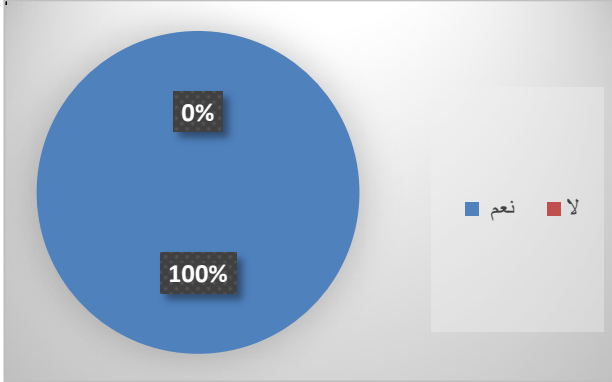


النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
3%	01	أهدافك
13%	04	أهداف المؤسسة
84%	25	كليهما
100%	30	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والدائرة البيانية الذي يوضح ماذا حققت البرامج التكوينية، فالنسبة الكبيرة مثلت تحقيق أهداف المؤسسة والموظف كليهما وقدرت بـ 84%، أما النسبة الثانية بـ 13% وضحت تحقيق أهداف المؤسسة، أما النسبة الأخيرة بـ 3% وضحت تحقيق أهداف الموظف، وهذا يدل على، المؤسسة تحقق أهدافها وأهداف الموظف من خلال العمليات التكوينية.

جدول رقم 14: يوضح إن كان للتكوين دور في تطوير المهارات والمعارف والمعارف

شكل رقم 16: يوضح إن كان للتكوين دور في تطوير المهارات والمعارف

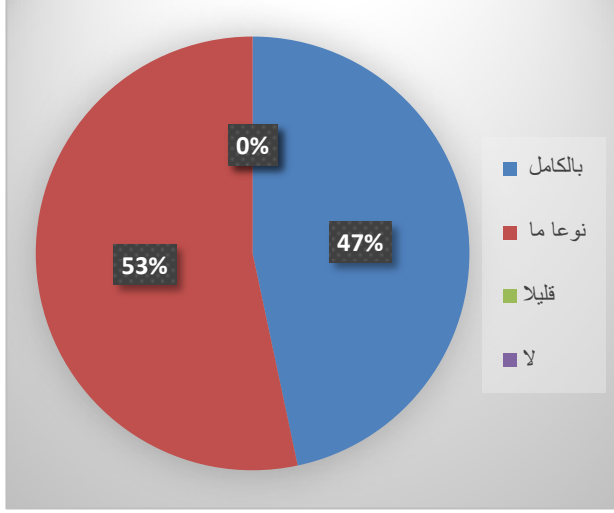


النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%100	30	نعم
%0	0	لا
%100	30	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح إن كان للتكوين دور في تطوير المهارات والمعارف فالذين أجابوا بنعم %100، أما النسبة الأخيرة لا منعدمة %0، وهذا ما يدل أن جميع الموظفين أجابوا بأن للتكوين دور في تطوير المهارات والمعارف بشكل كبير وهذا يساعدهم على تأدية وظيفتهم على أحسن حال وتأدية مهامهم بسهولة وبمرونة.

جدول رقم 15: يوضح مدى تطبيق أفراد العينة كل ما تعلموه من معارف ومهارات ومهارات من البرنامج في العمل

شكل رقم 17: يوضح مدى تطبيق أفراد العينة كل ما تعلموه من معارف من البرنامج في العمل



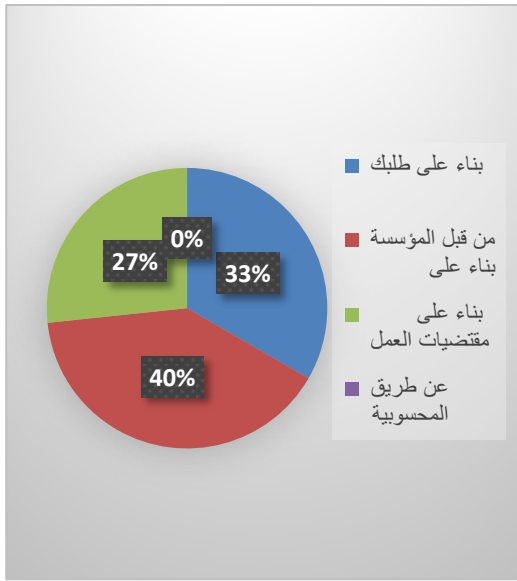
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بالكامل	14	47%
نوعا ما	16	53%
قليلا	0	0%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مدى تطبيق أفراد العينة ما تعلموه من خبرات ومعارف فالنسبة الأولى تمثل 53% وتمثل تطبيق نوعا ما ، أما النسبة الثانية 47% ، وتمثل تطبيق ما تعلموه بالكامل ، أما النسبة الأخيرة قليلا فكانت منعدمة ، وهذا يفسر أن البرامج التكوينية كانت تتماشى مع منصب العمل.

ج. تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بمساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء وترقية العامل.

أولاً: من حيث البرامج التكوينية وتقييمها

جدول رقم 16: طريقة تسجيلك في التكوين شكل رقم 18: طريقة تسجيلك في التكوين



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
33%	10	بناء على طلبك
40%	12	من قبل المؤسسة
27%	08	وضرورات العمل
0%	0	عن طريق المحسوبة
100%	30	المجموع

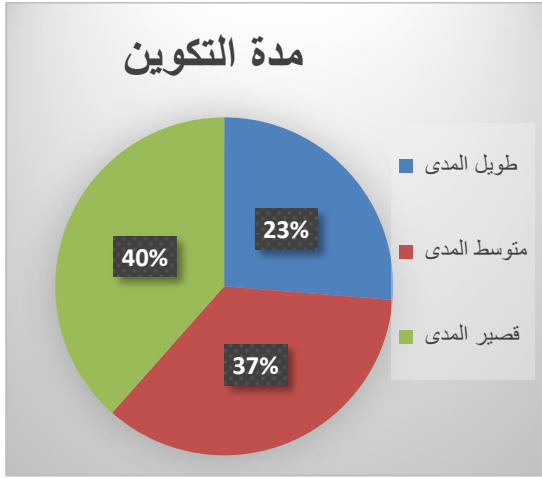
التحليل: من خلال النتائج أعلاه ، لاحظنا أن أغلبية مجتمع البحث كانت مشاركتهم في برامج التكوين كانت من قبل المؤسسة ويمثلون نسبة 40% وهذا يعود الى أن المؤسسة تعتمد على التكوين بشكل كبير لتحسين وتطوير موظفيها في المجال العلمي والعملي ، أما النسبة الثانية والمقدرة ب 33% والتي توضح بأن البرامج التكوينية كانت بناءا على طلب الموظفين وحسب احتياجاتهم للتكوين وهذا الاحتياج يكمن في نقص خبرة أو مهارة ما ، أما النسبة الثالثة والمقدرة ب 27% فتوضح بأن البرامج التكوينية كانت بناءا على مقتضيات وضرورات العمل، أما النسبة الأخير جاءت بنسبة 0% توضح بأن البرامج التكوينية المقدمة كانت بدون محسوبة ولا وساطة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقدم تكوين لجميع موظفيها بدون استثناء.

جدول رقم 17: يوضح مدة التكوين

شكل رقم 19: يوضح مدة التكوين التي قام

التي قام بها الموظفين

بها الموظفين



مدة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
طويل المدى	7	23%
متوسط المدى	11	37%
قصير المدى	12	40%
المجموع	30	100%

التحليل: تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمدة التكوين الذي قام به الموظفين في الجدول رقم 16 والشكل رقم 19 ان اغلبية مجتمع البحث بنسبة 40% قام بتكوين مدته قصير المدى و 37% قاموا بالتكوين متوسط المدى. اما بالنسبة لطويل المدى يقدر بنسبة قليلة من العمال الذين قاموا به الذي قدر حسب الجدول والشكل ب 23%.

ونستطيع تفسير هاته النتائج بأن المؤسسة تضع مواضيع تكوينية هادفة لا تتطلب فترة زمنية كبيرة.

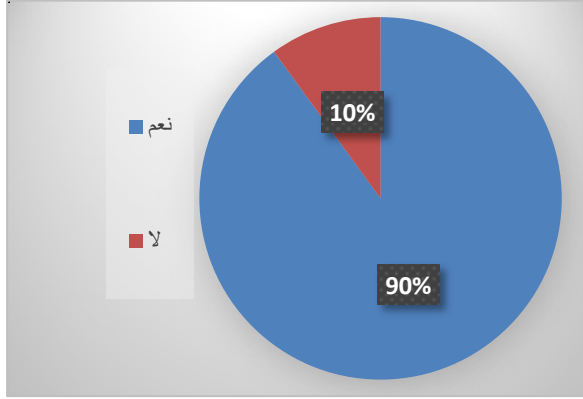
جدول رقم 18: يوضح البرامج التكوينية التي

شکل رقم 20: يوضح البرامج التكوينية

تلقاها الموظفين إن كانت تتماشى

ومنصب عملهم

ومنصب عملهم



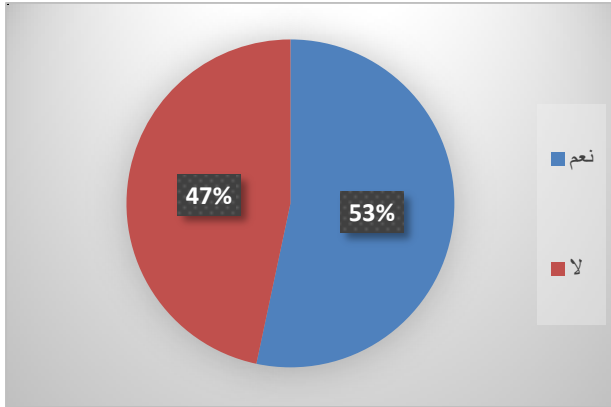
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

التحليل: تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمسجلة في الجدول رقم 17 والشكل رقم 20 أن أغلب البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظف تتماشى حسب منصب عملهم بنسبة تقدر 90%، بينما نلاحظ بقية المبحوثين بنسبة تقدر 10% لهم رأي معاكس وأن البرامج التكوينية التي قاموا بها لا تتماشى مع منصب عملهم.

ونفسر هذا أن المؤسسة تضع مخططا تكوينيا صارما وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم 19: يوضح إن كانت البرامج التكوينية تتماشى مع ثقافة كل موظف

شكل رقم 21: يوضح إن كانت البرامج التكوينية تتماشى مع ثقافة كل موظف



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53%
لا	14	47%
المجموع	30	100%

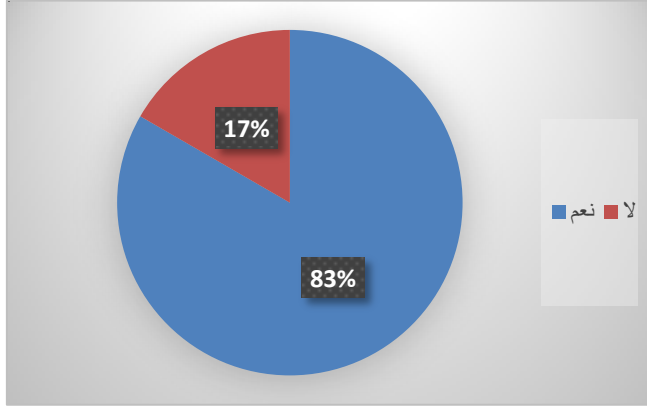
التحليل: تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمسجلة بالجدول والشكل رقم الذي يتعلق حول ان كان البرامج التكوينية تتماشى مع ثقافة على موظف فكانت إجابة بعض المبحوثين بنعم بنسبة تقدر 53% وبعض المبحوثين أجابوا ب لا بنسبة 47% يرون أن البرامج التكوينية لا تتماشى مع ثقافة الموظف.

وذلك يشير الى أن نصف المبحوثين لا يتقنون اللغة الفرنسية والنصف الاخر يتقنونها، لأن البرامج التكوينية تسير في الأغلبية بلغة أجنبية خاصة الفرنسية، لهذا نجد أن عائق اللغة يعد مشكلة كبيرة ويجب أن تعيد المؤسسة النظر فيها.

جدول رقم 20: يوضح ما إذا كان يمتاز شكل رقم 22: يوضح ما إذا كان يمتاز

البرنامج التكويني بالصرامة والجدية

البرنامج التكويني بالصرامة والجدية



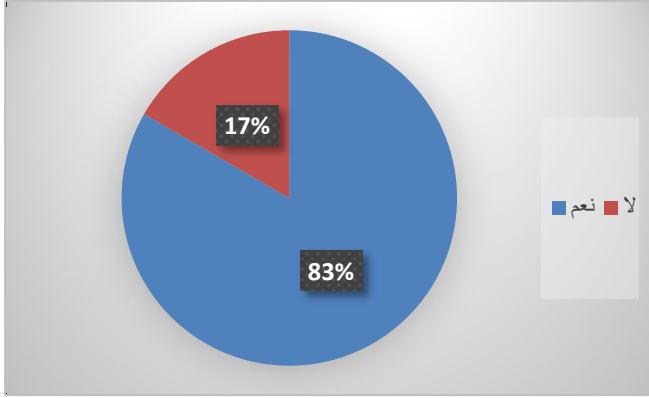
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83%
لا	5	17%
المجموع	30	100%

التحليل: تؤكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة أعلاه بالجدول أن جل المبحوثين بنسبة 83% يقرون بأن البرامج التكوينية تمتاز بالصرامة والجدية، وهذا واجب من المؤسسة وضع نظام خاص ببرامج التكوين لكي تتجنب الفوضى ويكون سير العملية التكوينية في أحسن صورة، بينما يرى بعض المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب 17% أن البرنامج التكوينية لا يمتاز بالصرامة والجدية.

ونفسر وجود الصرامة والجدية لأن المؤسسة وضعت لهذه العمليات التكوينية ميزانية خاصة.

جدول رقم 21: يوضح نسبة رضا أفراد
على التكوين المتلقى داخل مؤسسة

شكل رقم 23: يوضح نسبة رضا على
على التكوين المتلقى داخل المؤسسة



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83%	25	نعم
17%	5	لا
100%	30	المجموع

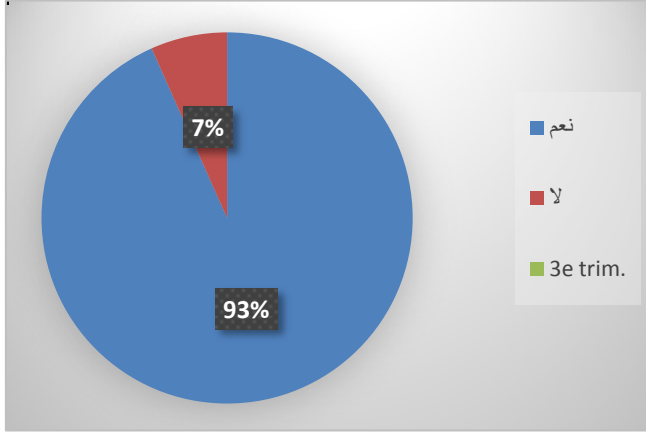
التحليل: يوضح الجدول المتعلق برضا الموظف على التكوينات التي تلقاها داخل المؤسسة، نرى أن بعض المبحوثين كانوا راضين على التكوين داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 83%، أما بقية المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب 17% أبدوا عدم رضاهم حول التكوين داخل المؤسسة وهذا لأسباب عديدة برروها لنا منها عدم وجود مدربين أكفاء، وأدوات وقاعات سيئة، وأيضا برامج تكوينية لا تتماشى مع احتياجاتهم، وهذه السلبيات تؤدي بهم الى عدم استيعاب البرامج التكوينية.

جدول رقم 22: يوضح نسبة رضا أفراد

شكل رقم 24: يوضح نسبة رضا أفراد

العينة على التكوين خارج مؤسستهم

العينة على التكوين خارج مؤسستهم



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%93
لا	2	%7
المجموع	30	%100

التحليل: تشير نتائج الدراسة المتحصل عليها من الجدول المتعلق برضا الموظفين عن التكوين خارج المؤسسة، تبين أن جل المبحوثين الذين تم استجوابهم والمقدرة نسبتهم ب %93 راضون على التكوين خارج المؤسسة، بينما الذين أبدوا عدم رضاهم بنسبة ضئيلة مقدره ب %7 وهذا راجع لعدم وجود مدربين أكفاء وعدم توفر قاعات وأدوات ملائمة لسير العملية التكوينية في أحسن ظروف.

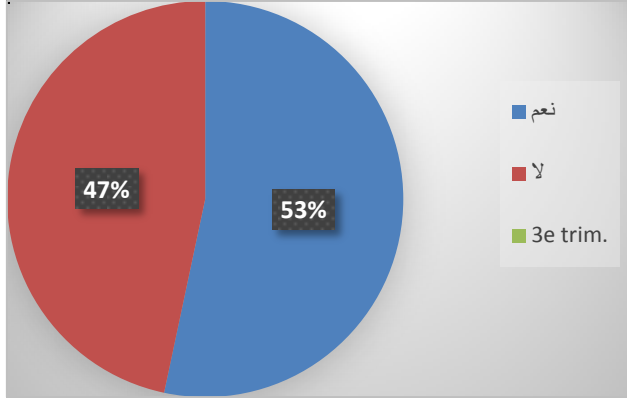
ونفسر تفضيل المبحوثين للتكوين خارج المؤسسة لأنه يحتوي على كل ما يحتاجون اليه للتعلم الجيد من مدربين أكفاء، وقاعات ملائمة ومريحة، وأدوات....

جدول رقم 23: يوضح هل ساعد تكوين

شكل رقم 25: يوضح هل ساعد التكوين

أفراد العينة في الترقية

أفراد العينة في الترقية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53%
لا	14	47%
المجموع	30	100%

التحليل: من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يتفقون بنسبة تقدر بـ 53% أن التكوين ساعدهم في الترقية ، وفي حين نجد ان نسبة المتبقية من المبحوثين و تقدر بـ 47% أن التكوين لم يساعدهم على الترقية

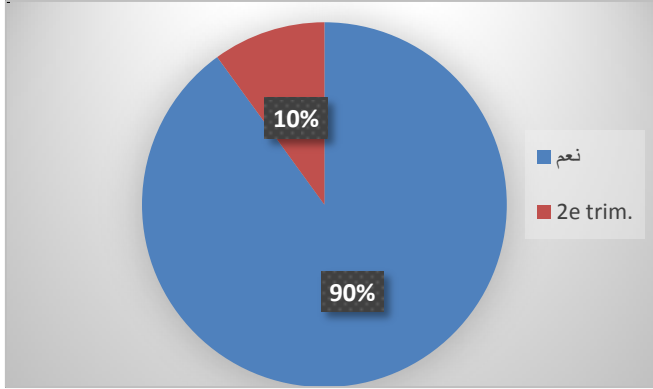
ونفسر هذا أن التكوينات التي تلقوها لا تصب في ترقية العامل وإنما تصب في تطوير مهاراته وقدراته لكي يتخطى كل العراقيل في عمله الشيء الذي يساعدهم على ترقية خبرتهم في مجال عملهم ومهاراتهم وشهادتهم العليا.

شكل رقم 26: يوضح إن كانت الإدارة

تقوم بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين

جدول رقم 24: يوضح إن كانت الإدارة

تقوم بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

التحليل: توضح نتائج الدراسة حسب الجدول ان اغلبية افراد مجتمع البحث بنسبة تساوي 90% يرون أن الإدارة تقوم بالمتابعة في تقييم النتائج. أما بقية المبحوثين بنسبة 10% يرون العكس.

ونفسر هذا بوقوف الإدارة على فعالية البرنامج التكويني ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

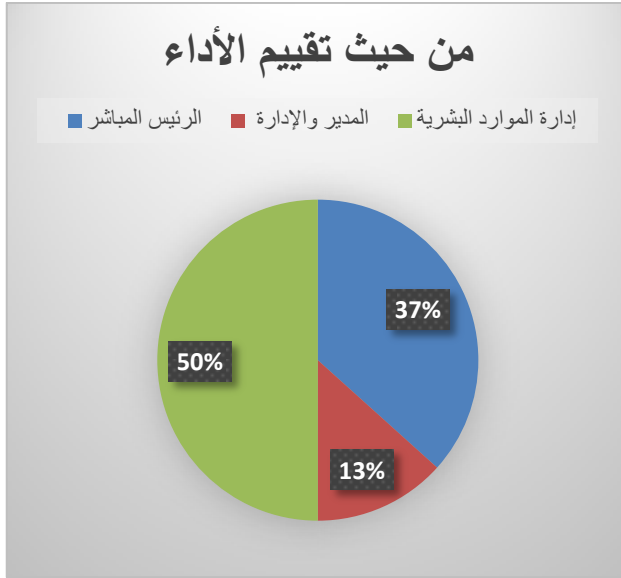
ثانياً: من حيث تقييم الأداء

شكل رقم 27: يوضح من هو المسؤول

جدول رقم 25: يوضح من هو المسؤول

عن عملية تقييم الأداء

عن عملية تقييم الأداء



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
37%	11	الرئيس المباشر
13%	4	المدير والإدارة
50%	15	إدارة الموارد البشرية
100%	30	المجموع

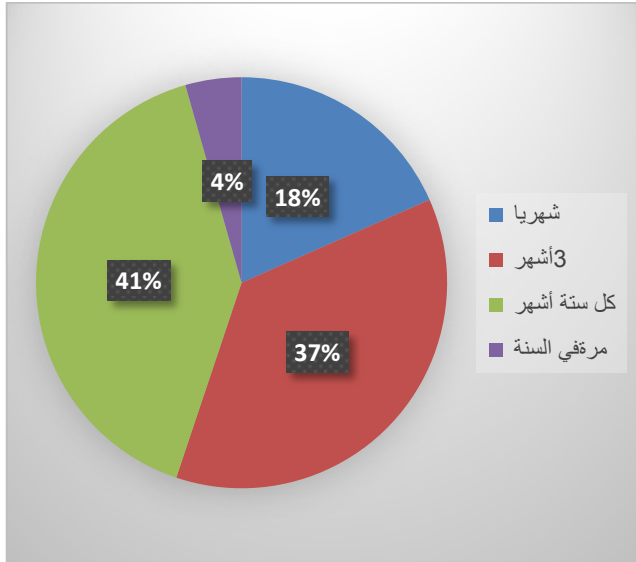
التحليل: تدل النتائج المتحصل عليها في الجدول المتعلق بمن هو المسؤول عن عملية التقييم، حيث أن معظم المبحوثين بنسبة تقدر بـ 50% يوجبون ان إدارة الموارد البشرية هم المسؤولون عن عملية تقييم الأداء. ونسبة تقدر بـ 37% يوجبون ان الرئيس مباشر هو من يقوم بعملية التقييم وبنسبة تقدر بـ 13% يوجبون ان المدير والإدارة هم من يقومون بعملية التقييم. وتفسر النتائج والجدول الذي امامنا ان إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عملية تقييم أداء الموظف، ومتابعتها المستمرة للموظفين قبل وبعد العملية التكوينية، للوقوف على مدى تطبيق كل ما تعلموه من البرامج ومدى تجسيدها في عملهم.

جدول رقم 26: يوضح الفترة المناسبة

شكل رقم 28: يوضح الفترة المناسبة

للتقييم الرسمي

للتقييم الرسمي



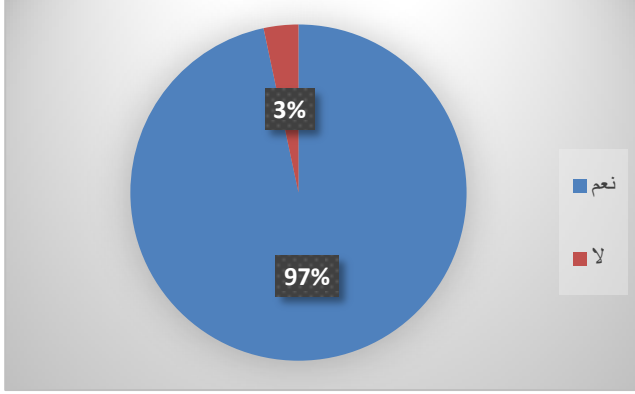
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
18%	5	شهريا
37%	10	3 أشهر
41%	11	كل ستة أشهر
4%	4	مرة في السنة
100%	30	المجموع

التحليل: يوضح من خلال النتائج المتحصل عليها و المدونة بالجدول رقم 26 و الشكل رقم 28 ان معظم المبحوثين بنسبة تقارب ب 41% يرون ان 6 اشهر الفترة المناسبة لعملية تقييم الرسمي , اما بالنسبة تقدر ب 37% يرون أن الفترة المناسبة كل ثلاثة أشهر، وبنسبة 18% يرون أن الفترة المناسبة فيها شهريا، وبنسبة تقدر ل 4% يرون أن الفترة المناسبة مرة في السنة.

جدول رقم 27: يمثل مساعدة التكوين في شكل رقم 29: يمثل مساعدة التكوين في

تحسين أداء أفراد العينة

تحسين أداء أفراد العينة



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
97%	29	نعم
3%	1	لا
100%	30	المجموع

التحليل: تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 27 والشكل رقم 29 أعلاه ان 97% من افراد مجتمع البحث ينظرون ان التكوين يساعد في تحسين أداء الموظف، أما النسبة المتبقية 3% وهي نسبة ضعيفة يرون أن التكوين لا يساعد في تحسين أداء الموظف.

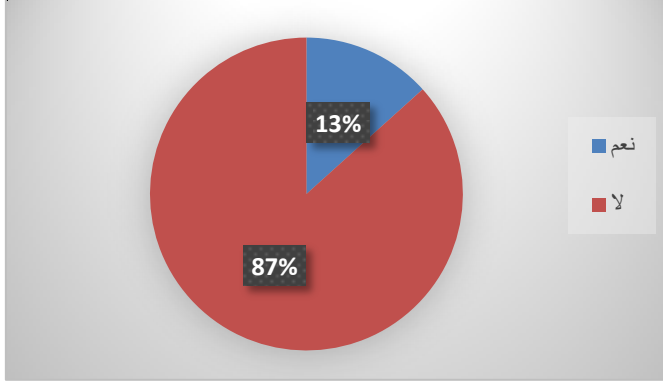
ونفسر حسب النتائج المتحصل عليها بأن التكوين يلعب دور هام في تحسين أداء العامل ومهاراته وتطويره من الناحية الذهنية والعملية، مما يجعل يؤدي المؤسسة الى تحقيق أهدافها المسطرة.

جدول رقم 28: يوضح إن تلقى أفراد

شكل رقم 30: يوضح إن تلقى أفراد

العينة صعوبات أثناء عملية تقييم الأداء

العينة صعوبات أثناء عملية تقييم الأداء



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13%	4	نعم
87%	26	لا
100%	30	المجموع

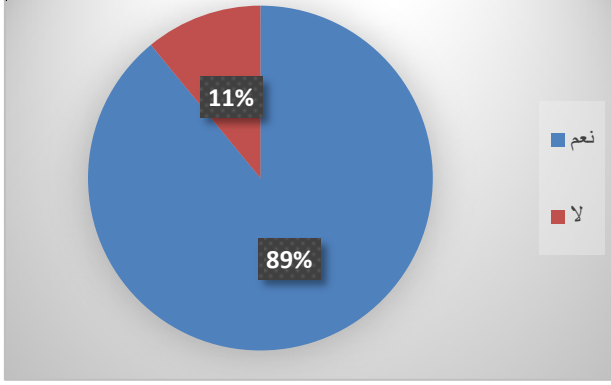
التحليل: حسب نتائج الدراسة المتحصل عليها من الجدول رقم 28 وشكل رقم 30 ان اغلب مجتمع البحث بنسبة تقدر ب 87% انهم لا يواجهون صعوبات في تقييم أدائهم، اما بنسبة ب 13% يجدون صعوبات في تقييم أدائهم وهذا راجع لضغوطات العمل والارتباك من ضغوطات المدير والرؤساء.

جدول رقم 29: يوضح رضا أفراد العينة

شكل رقم 31: يوضح رضا أفراد العينة

عن عملية التقييم داخل المؤسسة

عن عملية التقييم داخل المؤسسة



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
89%	26	نعم
11%	4	لا
100%	30	المجموع

التحليل: من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 29 والشكل رقم 31 ان اغلب مجتمع البحث بنسبة تقدر 87% راضون عن عملية التقييم داخل المؤسسة، أما النسبة 13% غير راضون عن عملية تقييم داخل مؤسستهم وهذا راجع لعدم تفاهم افراد العينة مع الرؤساء.

تمهيد:

بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة بمؤسسة sotraz والذي بلغ عددهم 30 فرداً، سننظر الآن إلى مناقشة نتائج الفرضيات، والمغزى من المناقشة هو تفسير ووصف النتائج وتوضيح أيضاً كيف عززت الدراسة فهم القارئ لمشكلة البحث.

2. عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها:

2.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعدما قمنا بالتفريغ و التحليل والتفسير للجداول السابقة سنقوم الآن بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي:

يساهم التكوين في زيادة فعالية ومهارات و قدرات وسلوك الموظف وبالتالي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (7) والمتعلق باستفادة الموظفين بالتكوين حيث نرى أن جميع الموظفين قاموا بالتكوين بنسبة 100% وهذا يدل على أن التكون في المؤسسة مهم جداً، أما الجدول رقم 08 والذي يوضح مكان التكوين فبيّنت الإحصائيات أن داخل المؤسسة بـ 50% وخارجها بـ 17%، كليهما بـ 33% وهذا يوضح أن البرامج التكوينية كانت داخل المؤسسة أكثر من خارجها بسبب الظروف الصحية التي تشهدها البلاد والعالم بأسره مما استدعى إلى اللجوء إلى التكوين عن بعد من مراكز التكوين الوطنية، فكان التأمناً الجدول رقم 9 فوضح أن 77% خضعوا لدورات تكوينية من [1-5] ، وهذا لأن المتكولين شباب ومتخرجين حديثاً من الجامعة لهذا السبب عدد التكوينات كانت ضئيلة أما الجدول رقم (10) فوضح أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بأن التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة بنسبة 67 %، أما الجدول رقم 11 فوضعت المؤسسة تكويناً لجميع الموظفين بدون استثناء بنسبة 97 %.

أما الجدول (12) يوضح أن هدف الموظفين من خلال قيامهم للتكوين هو تجديد المهارات والمعارف بنسبة 50% وتحسين المستوى العملي بنسبة 43% وذلك لتطوير أنفسهم وتطوير

المؤسسة التي يعملون فيها من أجل مواكبة التطور المتسارع في المجالات العلمية و التكنولوجيا داخليا وخارجيا.

وحسب اراء المبحوثين في الجدول رقم 13 يتبين أن الدورات التكوينية حققت أهدافهم وأهداف المؤسسة كليهما بنسبة 87 % حيث أن أهداف الموظفين يمكن أن تكون زيادة في الأجر أو في الترقية وبالنسبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، ويمثل الجدول رقم 14 رأي المبحوثين حيث أجابوا بأن للتكوين دور في تطوير و الرفع من المستوى العلمي والعملية بنسبة 100 بالمئة، وهذا من خلال حرص المؤسسة على أن يكون محتوى البرنامج التكويني يتلاءم مع المستوى العلمي للمتكون حتى يتمكن من فهم واستيعاب البرامج سواء داخل المؤسسة أو خارجها وذلك لتحقيق أهداف التكوين المسطرة ، أما الجدول رقم 15 فكانت إجابة المبحوثين بتطبيق افراد العينة كل ما تعلموه من خبرات ومهارات ومعارف بنسبة 56 % و بالكامل 44 % يعني أن نتيجة هذا الجدول كانت حسنة وهذا ما يوضح أن المؤسسة وضعت برامج تكوينية تماشى و منصب عمل موظفيها ، ومن خلال دراستك الفرضية الأولى ومناقشتها اتضح لنا أن التكوين ساهم في زيادة فعالية ومهارات و قدرات الموظفين وبالتالي حقق أهدافه وأهداف المؤسسة ونستنتج أن هذه الفرضية تحققت ميدانيا.

2.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية والتي صيغت على الشكل التالي: "تساعد البرامج التكوينية المقدمة في تحسين الأداء الوظيفي وترقية العامل" نستنتج أن :
يمثل الجدول رقم 16 طريقة التسجيل في التكوين استدعاء الموظفين للقيام بالتكوين كان من قبل المؤسسة بنسبة 40 %، وبناء على طلب الموظفين كان بنسبه 33 %، وذلك لان سياسة التكوين المهمة في المؤسسة، وكانت مدة التكوين قصيرة المدى بنسبة 25 % في الجدول 17 الذي وضح مدة التكوين من أغلبية المواضيع التكوينية التي اختارتها المؤسسة والموظفين لا تحتاج الى مدة طويلة المدى. ووضح الجدول رقم 18 ان البرامج التكوينية التي تلقاها الموظفين تماشى و منصب عملهم بنسبة 90 % مؤسسة تضع مخططا

تكوينيا صارما وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

اما الجدول رقم 19 بين أن البرامج التكوينية تماشت مع ثقافة كل موظف بنسبة 53 ب%، وذلك لكي يستوعب الموظفين حصص التكوين بسهولة ، ولاحظنا أن البرامج التكوينية امتازت بالسلامة وجدية سواء داخل المؤسسة وخارجها بالنسبة 83 بالمئة في جدول 20 وذلك لتجنب الفناء ويكون سير العملية التكوينية في احسن صورة ممكنة ، عملية مخصصة لها ميزانية مالية لكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة ، أن الجدول رقم 21 و 22 كان الموظفين راضيين على التكوين داخل مؤسساتهم بنسبة 83 % انا خارج المؤسسة كانوا راضين بنسبة 93 % وذلك لأن التكوين خارج المؤسسة فيه كل مستلزمات وكل الادوات وأيضا لوجود مدربين أكفاء.

وضح الجدول رقم 23 أن التكوين ساعد الموظفين في الترقية بنسبه ضئيلة ب 53% وذلك لأن البرامج التكوينية لا تنصب في مجال الترقية وانما في مجال تطوير مهارات وقدرات موظفيها لكي تتخطى المشاكل التي تواجهها في المستقبل. تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم لنتائج التكوين بنسبة 90 % في الجدول رقم 24 لان هذا سيساعدها في وضع مخططات جديدة في حال ما اذا كانت النتائج غير مرضية وبالتالي تفسخ عقدها مع مركز التكوين.

أما من حيث عملية تقييم الاداء فنلاحظ من خلال جدول رقم 25 والذي يدل على اهتمام ادارة الموارد البشرية بعملية تقييم الأداء هذا من خلال اعطائهم استمارة التقييم الساخن والبارد اي اثناء العملية التكوينية وبعدها.

أما الفترة المناسبة للتقييم من خلال رأي الموظفين فكانت ستة اشهر بنسبة 41 % في الجدول 26 وذلك لان ادارة الموارد البشرية اصلا ينصب تقييمها لموظفيها في هذه الفترة أما الجدول رقم 27 فكانت نتيجته أن التكوين ساعد وساهم في تحسين أداء الموظفين بنسبة 97% فالتكوين ساعده في تطوير مهاراته ومعارفه نحو العمل مما يؤدي الى تأهيله أكثر من منصب.

ومن خلال الجدول رقم 28 وضح عدم تلقي افراد العينة صعوبات أثناء 87 % وكان راضين عن عملية التقييم داخل المؤسسة بنسبة 89 % في الجدول رقم 29. من خلال دراسة نتائج هذه الفرضية ومناقشتها اتضح لنا أن البرامج التكوينية التي استفاد منها الموظفين في مؤسسة sotraz ساهمت في تحسين الاداء ولكنها لم تساهم بنسبة كبيرة في تحسين المسار المهني للموظف والمتمثل في الترقيات ونقول بان الفرضية تحققت ميدانيا بنسبة 90 % تقريبا.

3. النتائج العامة للدراسة:

من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سوناطراك فرع sotraz، من أجل التعرف على دور التكوين في الرفع من فعالية واداء الموظفين في المؤسسة، توصلنا الى النتائج التي مكنتنا من تأكيد الفرضيات التي وضعناها في بداية هذه الدراسة وتمثلت النتائج فيما يلي:

1. أن جميع موظفي المؤسسة قاموا بالتكوين وذلك لأنها تهتم به كنشاط رئيسي وكمعملية اساسية لتنمية مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم معارفهم ايضا تحسين المستوى العلمي والعملية حيث نجد أن جميع عمالها خضعوا لدورات تكوينية وكانت مدتها قصيرة المدى وذلك لان مواضيع التكوينات التي تحتاجها تتطلب وقت قصير ولا تحتاج الى مده طويلة المدى.

3. قيام الموظفين بالتكوين كان داخل المؤسسة أكثر من خارجها وهذا راجع إلى جائحة كورونا، وهذا الظرف لم يعرقل المؤسسة ولم يؤدي بها إلى الاستغناء عن العملية التكوينية، فقد كان سير هذه الأخيرة باحترام البروتوكول الصحي داخل المؤسسة ، وأيضا لم تستغني عن التكوين خارج المؤسسة من خلال تنظيم بعض الدورات التكوينية عن بعد من المراكز الوطنية المتخصصة في التكوين.

4. نقص في مدة التكوين وذلك لأن مواضيع التكوينات التي تحتاجها المؤسسة تتطلب وقت قصير ولا تحتاج الى مدة طويلة المدى.

5. أعداد الدورات التكوينية كانت من ضئيلة الى متوسطة نظرا لوجود الكثير من الشباب حديثو التوظيف.

6. كل الموظفين الذين خضعوا لهذه التكوينات طبقوا كل ما تعلموه من مهارات ومعارف اكتسبوها لان المؤسسة وضعت برامج تكوينية مخططة تماشت ومنصب عمل موظفيها وذلك لتحقيق أهداف (الفرد والمنظمة) وأيضا لأجل وضع كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجيات العمل.

7. يتم استدعاء الموظفين للقيام بالتكوين من قبل المؤسسة وايضا حسب طلب موظفيها.

8. وضع برامج تكوينية من شأنها الالمام بمستجدات والتغيرات الطارئة على متطلبات الوظيفة من خلال وضع برامج تتماشى مع ثقافة كل موظف وأيضا مع منصب العمل.

9. يمتاز البرنامج التكويني بالصرامة والجدية سواء داخل المؤسسة أو خارجها من أجل سير العملية التكوينية في أحسن صورة ممكنة.

10. تقوم ادارة الموارد البشرية بالوقوف على تقييم نتائج التكوين والأداء من خلال المتابعة قبل وبعد التكوين ومدى اكتساب المهارات والمعارف وخبرات والوقوف على فعالية

البرنامج التكويني وتحقيقه للأهداف المسطرة وايضا الوقوف على مدى جودة مركز التكوين.

11. رضا الموظفين على التكوين داخل وخارج المؤسسة خاصه رضاهم على مراكز تكوين الخارجية في نفس الوطن لأنها وفرت لهم كل الحاجيات والمستلزمات التكوينية التي هم في حاجة اليها (منها مدربين اكفاء و قاعات في القمة أدوات تكنولوجية حديثة.....).

12. مساعدة التكوين ومساهمته في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة، وأيضا في اكتساب تجربة مهنية، فأدى هذا الى التحسن في المستوى العلمي والعملية بفضل وقوف المؤسسة والاعتناء بموظفيها ودفعهم لتحقيق رغباتهم للشعور بأهميتهم واحترامهم بالمؤسسة مما يزيد في ثقتهم ويحفزهم للرفع من فعاليتهم وادائهم وبالتالي يدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة

وايضا تلقائيا اهدافهم الشخصية.
ومن خلال هذا نثبت صدق فرضيات دراستنا.

4. توصيات الدراسة:

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل اليها في دراستنا والمتعلقة بدور التكوين في الرفع من فعالية وأداء الموظفين بشركه سوناطراك فرع sotraz، يمكن لنا الاسهام في بعض الاقتراحات او التوصيات التالية:

1. ضرورة اعتماد المؤسسة على تكوينات طويلة المدى لكي تكون كافيه للموظفين وذلك بالتعمق في المواضيع التكوينية من أجل زيادة، فعاليتهم بنسبه كبيرة وللعمل بمرونة.
 2. اقتراح وضع برامج تكوينية خاصة باللغات الأجنبية، خاصة اللغة الفرنسية التي تعد لغة الإدارة وذلك لكي يفهم كل الموظفين في المؤسسة برامج التكوين.
 3. ربط نظام التكوين بنظام المكافأة والحوافز سواء المادية أو المعنوية لتشجيع الموظفين على القيام بالتكوين بمعنويات مرتفعة وهذا ما يؤديهم الى محاولة فهمهم لكل البرامج التكوينية ويكون لهم دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.
 4. وضع برامج تكوينية خاصة بالتنمية البشرية وترشيد السلوك الانساني اتجاه المنظمة، من خلال تحليل سلوك الفرد وتحليله على مستوى الجماعة وتحليله على مستوى المنظمة.
 5. ضرورة الاهتمام بالتكوين داخل المؤسسة وذلك من خلال التهيئة الجيدة للعملية التكوينية ووضع أساتذة مختصين أكثر كفاءه لتنفيذ هذه البرامج.
 6. على المؤسسة أيضا أن تقوم بإرسال موظفيها للتكوين خارج الوطن وذلك لجلب تقنيات ومعارف مهارات تساعد على مسايره التطورات التكنولوجية وأيضا لتكون مستعدة للمنافسة الداخلية والخارجية مستقبلا.
- وفي نهاية المطاف إن هذه الدراسة تعد اسهاما بسيطاً منا لتسليط الضوء على دور التكوين في الرفع من فعالية وأداء الموظفين في المؤسسة تاركين المجال لدراسات أخرى مستقبلا تكمل هذا العمل.

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في الرفع من فعالية واداء الموظفين، تبين لنا أن التكوين وسيلة فعالة لتزويد الافراد بالمهارات والمعارف العلمية والعملية ويعد استثمار حقيقي لأي مؤسسة لتحقيق اهدافها ورفع التحدي لمواجهه المنافسات الداخلية والخارجية.

الاهتمام بموضوع التكوين في السنوات الأخيرة في جميع الشركات الوطنية أو العالمية، نظرا لما لمستته من نتائج وأهداف من خلال هذه الوسيلة ، وتعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تسعى للاستفادة من التكوين كأداة مهمة لتطوير الموظفين وتطوير خدماتها الإدارية والتقنية من أجل مساهمة التطورات العالمية فيما يخص جميع الخدمات والالتحاق بركب الدول المتقدمة، ومنه نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية اليوم تفتنت لأهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في المؤسسة.

وفي دراستنا الحالية والتي تناولنا فيها فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، ففي الجانب النظري فتعلق الفصل الأول بالإطار المفاهيمي للتكوين أما الفصل الثاني تم التطرق فيه الى تقييم أداء الموظفين ،أما الفصل الثالث للجانب الميداني للدراسة.

فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا الى أن مؤسسة sotraz تهتم بالتكوين و بالاستثمار في العنصر البشري من خلال دفع جميع موظفيها للدورات التكوينية من أجل الحصول على أفضل أداء من طرفهم ،ولتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، فهي التي تقوم باستدعائهم للقيام بالتكوين وتقوم بالوقوف على نتائجهم من خلال المتابعة قبل وبعد التكوين ، واستنتجنا ولاحظنا أيضا أن التكوين في السنة الفارطة في ظل جائحة كوفيد 19 كان داخل المؤسسة أكثر من خارجها وفسرنا هذا ، أن المؤسسة وبالرغم من الظروف الصحية الطارئة لم تستغني عن القيام بالدورات التكوينية نظرا لما استخلصته من نتائج عادت بالفائدة عليها ، فكانت تبرمج هذه الدورات في القاعات باحترام البروتوكول الصحي وأيضا لم تستغني على الدورات خارج المؤسسة أي في مراكز التكوين الوطنية وكان إجراؤها عن بعد . ثم استنتجنا أن الموظفين طبقوا كل ما تعلموه من مهارات ومعارف من البرامج التكوينية التي تماشيت ومنصب عملهم، وبالتالي لاحظنا رضاهم الكبير على الدورات التي تلقوها في مسارهم

المهني، وبالتالي كان للتكوين أثر ومساهمة كبيرة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة وأيضا تحسين المستوى العلمي والعملية بشكل كبير، وأضحى التكوين في الأخير الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على اداء مهام العمل بشكل جيد.

واخيرا يمكننا القول أنه بالفعل كان للتكوين دور كبير وفعال في الرفع من فعالية وأداء الموظفين بالمؤسسة، مما يساهم دون شك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها ورفع كفاءتها وتحسين فعالية وأداء موظفيها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (العلمية، والعملية).

قائمة

البيبيو غرافيا

قائمة الببليوغرافيا:

(أ) الكتب:

1. سعيد بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2015.
2. فليون مراد. القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
3. النوري منير. تسيير الموارد البشرية. جامعة شلف: 2011.
4. بودهان موسى. قانون الوظيف العمومي. الجزائر: دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع 2012.
5. بن محمود الحبيب بلبة. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر. دار الياية للنشر والتوزيع. 2018.
6. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. السعودية: وزارة التربية والتعليم، 2007.
7. أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. 2004.
8. أحلام خان. إعادة هندسة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. 2018.
9. اسمهان بلوم. المستويات التنظيمية وأداء العاملين في التنظيم العام والخاص. دار الأيام للنشر والتوزيع. 2018.
10. حنفي علي. الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. دار الكتاب الحديث.
11. محمد قدرى حسن. إدارة الأداء المتميز قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا. دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع. 2015.
12. وزارة التربية والتعليم. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. قسم العلوم الإدارية والإجتماعية. 2006-2007.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المعزي. الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر. 2012.

14. إدارة الموارد البشرية. تخصص إدارة مكتبية. 1429هـ.

15. وليد حميد رشيد الأميري. تقييم وتطوير أداء العاملين. دار اليازوري العلمية. 2019.

16. ريماء ماجد. منهجية البحث العلمي. مؤسسة فريدريس ايبرت - بيروت. تشرين الأول 2012.

ب) الرسائل الجامعية والأطروحات:

1. مخفوطي امين. استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية

الكفاءات. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم

الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، 2015 / 2016.

2. نجاة بزايد. التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة

"سوناطراك". أطروحة لنيل شهادة دكتوراه. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. كلية

العلوم الاجتماعية. جامعة وهران. 2010/2011.

3. جعفري بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات

والجرارات قسنطينة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. تخصص

تحليل والاستشراف الاقتصادي. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2008/2009.

4. العيد عماد. أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة

الاقتصادية العمومية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة زيان عاشور الجلفة. 2012-2013.

5. موسى محمد أبو حطب. فاعلية نظام تقييم الأداب وأثره على مستوى أداء العاملين.

مذكرة شهادة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال. 2009.

6. عمار بن عيشي. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. مذكرة

ماجستير. تخصص العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة المسيلة. 2005-

2006.

ج) مجلات:

1. رجم خالد ، منصورى هواري. دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجىة التكوين، دراسة حالة عينة من المؤسسات البتروابية بحاسى مسعود. مجلة الباحث فى العلوم الإنسانية والاجتماعية. [على الخط]. 2009.
2. عمر حمزة زواوى، قسمية لحشم. أثر التدريب فى تنمية المورد البشرى بمؤسسة البناء المعدنى «CR-MITAL»، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22 ، العدد 01-2019، الجزائر، 2019.
3. عباسى سعاد. مخفوظى أمين. استراتيجىة العملية التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات -دراسة ميدانية فى مؤسسة سونلغاز-. مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية. المجلد رقم 01. العدد 02.
4. عادل أمبن مهمل. دور التكوين فى تنمية أداء المورد البشرى فى المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحى الجزائرى-دراسة حالة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة). المجلد 21-العدد 02. الجزائر. 2018.
5. أفويدر عياش، و آخرون. البرامج التكوينية و علاقتها بأداء الهيئة التدريسية الجامعية. مجلة دفاتر اقتصادية. وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (asjp.cerist.dz).

د) مواقع الكترونية:

1. صخبرى محمد. تعريف الموظف العام فى القانون الجزائرى. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية . 2019-06-08. وثيقة انترنيت متوفرة على الموقع (politics-dz.com). تاريخ الاطلاع عليها. 20-4-2021.
2. حجاج. بن ع.م. رمضان. ر. وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (https://edirassa.com).
3. بخوش الصديق. الإدارة الاستراتيجية للتكوين. وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (https://islamfin.yoo7.com).

4. الاحتياجات التكوينية. منتدى الموارد البشرية. 22/11/2012. وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (<https://hrdiscussion.com>).
5. الدرس الخامس. مراحل ومعوقات التكوين. وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (<https://elearn.univ-tlemcen.dz>).
6. أكاديمية الرجوع، وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع. (<https://www.Bts-academ.com>)
7. قاعدة مذكرات التخرج والدراسات الأكاديمية ، وثيقة أنترنيت متوفرة على الموقع (<https://mothakirat-takharoj.com>)

المسـالـحـ الـاحـقـ



SOTRAZ – SPA

SOCIETE DE TRANSPORT D'ARZEW

AU CAPITAL SOCIAL DE 192 000 000,00 DA FILIALE DU GROUPE
SONATRACH

RAPPORT DE FORMATION

Formation :

Durée : (...) jours

Période : Du Au

Organisme : SMA Ain El Bia – ORAN

Participante SOTRAZ : Mme/ M.

SOMMAIRE DOCUMENTATION

I. Les premières démarches :

- ✓
- ✓
- ✓

II. Les principales actions à mettre en place :

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

III. Objectifs de la formation :



IV. Corps professoral :



V. Méthode pédagogique :



SOTRAZ-SPA
SOCIETE DE TRANSPORT D'ARZEW
AU CAPITAL SOCIAL DE 192 0tXI fA I,IXI DA

ملحق رقم :02

Plan de Formation 2020

تاريخ	نوع	AFPEC	THEME	tESTATIA	DU	AU	'fBJJ	cout
	LOG		Management de soi	SMA	12/01/2020	16/01/2020	5	53 550,00
	FIN		KTP	ISGA	15/01/2020	16/01/2020	2	95 920,00
	FIN		KTP	ISGA	15/01/2020	16/01/2020	2	
	DAG		LA REDACTION ADMINISTRATIVE	SMA	19/01/2020	23/01/2020	5	53 550,00
	EXP		LA REDACTION ADMINISTRATIVE	SMA	19/01/2020	23/01/2020	5	53 550,00
	DAG		Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	19/01/2020	23/01/2020	5	53 550,00
	SK		L'essentiel de la gestion des ressources humaines	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON PtXI1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON PtXI1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9C II V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9tX}1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00
	LOG		SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53 550,00

	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	26/01/2020	30/01/2020	5	53550,00
	LOG	Management de la performance	SMA	02/02/2020	06/02/2020	5	53 550,00
	DG	Maitriser les principales fonctions du tableur Ms Excel 2016	SMA	02/02/2020	06/02/2020	5	53 550,00
		GESTION DES CONTRAT	SMA	09/02/2020	13/02/2020	5	53 550,00
	FIN	PASSATION DES MARCHES	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	FIN	Les fondamentaux du SCF ,	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53 550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	SKIKD#	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53 550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53 550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53 550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53 550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9€C11 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	log	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON \$ V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	SKIKDZ	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SLA	16/02/2020	20/02/2020	5	53550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	16/02/2020	20/02/2020	5	53 550,00
	EXP	Rédiger des courriers et des e-mails percutants en francais	SMA	23/02/2020	27/02/2020	5	53 550,00
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	191 590,00
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	25/02/2020	27/02/2020	3	

	EXP	REIGER SANS FAUTE	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	FIN	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	EXP	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	EXP	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9IX1 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9EQ1 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 1 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	EXP	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	01/03/2020	05/03/2020	5	53 550,00
	DG	Maitriser les principales fonctions du tableur Ms Excel 2016	SMA	08/03/2020	12/03/2020	5	53 550,00
	DAG	REUSSIR SES REUNIONS	SMA	15/03/2020	19/03/2020	5	53 550,00
	DG	REUSSIR SES REUNIONS	SMA	15/03/2020	19/03/2020	5	53 550,00
	DG	VMWARE 6 INSTALL CONFIGUE AND MANAGE	SMA	15/03/2020	19/03/2020	5	53 550,00
	FIN	FINACNACE POUR MANAGER	SMA	22/03/2020	26/03/2020	5	53 550,00
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	191 590,00
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	
	SIE	LES MISSIONS DE L'AGENT DE SECURITE	CNEPD	22/03/2020	24/03/2020	3	

	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	EXP	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	LOG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	FIN	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	FIN	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	SKIKDé	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DAG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	DG	SYSTEME MANAGEMENT QUALITE SMQ SELON 9001 V 2015	SMA	29/03/2020	02/04/2020	5	53 550,00
	LOG	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	LOG	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	LOG	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	LOG	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	LOG	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	FIN	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	FIN	PASSATION DES MARCHEES	ISGA	01/04/2020	05/04/2020	5	53 550,00
	LOG	Les écrits professionnels	SMA	05/04/2020	09/04/2020	5	53 550,00
	DAG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	224000,00
	DAG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	EXP	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	DG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	DAG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	DAG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	DG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	DG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	LOG	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	FIN	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	

	EXP	LE METIER D'ASSISTANTE	ISGA	05/04/2020	03/04/2020	3	
	DG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	FIN	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53550,00
	DG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53550,00
	FIN	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53550,00
	FIN	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	EXP	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	EXP	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	LOG	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53550,00
	SK	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53 550,00
	SK	COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA	01/05/2020	30/05/2020	5	53550,00
	DAG	L'ESSENTIEL DE LA GESTION DES RH	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53550,00
	SK	Système information et tableau d'bord	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53550,00
	SK	Manage son équipe	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53550,00
	SK	MICROSOFT EXCEL PERFECTIONNEMENT	SMA	21/06/2020	25/06/2020	5	53550,00
	LOG	Manage'son équipe	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53550,00
	LOG	MANAGEMENT OPERATIONNEL	SMA	21/06/2020	26/06/2020	5	53 550,00
	LOG	Rédiger des courriers et des e-mails percutants en français	SMA	28/06/2020	02/07/2020	5	53 550,00
	LOG	MANAGER SON EQUIPE	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53 550,00
	LOG	MANAGER SON EQUIPE	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53550,00
	LOG	Maitriser les principales fonctions du tableur M Excel 2016	SMA	20/06/2020	24/06/2020	5	53550,00
	DG	MANAGER SON EQUIPE	SMA	14/06/2020	18/06/2020	5	53 550,00
	EXP	Rédiger des courriers et des e-mails percutants en français	SMA	28/06/2020	02/07/2020	5	53 550,00

	DAG	LA GESTION ADMINISTRATIVE	SMA	12/07/2020	16/07/2020	5	53 550,00
	FIN	LES TAVAUX DE CLOTURE	SMA	05/07/2020	09/07/2020	5	53 550,00
	FIN	LES TAVAUX DE CLOTURE	SMA	05/07/2020	09/07/2020	5	53 550,00
	LOG	Gestion des contrats	SMA	12/07/2020	16/07/2020	5	53 550,00
	LOG	MANAGEMENT OPERATIONNEL	SMA	12/07/2020	16/07/2020	5	53 550,00
	LOG	LA REDACTION ADMINISTRATIVE	SMA	05/07/2020	09/07/2020	5	53 550,00
	EXP	GESTION DE STRESSE	SMA	05/07/2020	09/07/2020	5	53 550,00
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	224 000,00
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	LOG	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	SK	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	SK	GESTION DES STOCKS	ISGA	01/08/2020	05/08/2020	5	
	DG	Développer des pages web dynamique avec PHP/fviYSQL	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00
	EXP	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00
	DAG	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00
	DAG	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00
	DAG	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00
	DG	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00
	DG	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/09/2020	17/09/2020	5	53 550,00

	LOG	MANAGER SON EQUIPE	SMA	27/09/2020	01/10/2020	5	53 550,00
	LOG	MANAGER SON EQUIPE	SMA	27/09/2020	01/10/2020	5	53 550,00
	LOG	MANAGER SON EQUIPE	SMA	27/09/2020	01/10/2020	5	53 550,00
	FIN	Garanties Contractuelles	SMA	22/09/2020	24/09/2020	5	53 550,00
	LOG	Formation cariste	ISGA	01/09/2020	05/09/2020	5	224 000,00
	LOG	Formation cariste	ISGA	01/09/2020	05/09/2020	5	
	LOG	Formation cariste	ISGA	01/09/2020	05/09/2020	5	
	LOG	Formation cariste	ISGA	01/09/2020	05/09/2020	5	
	LOG	Formation cariste	ISGA	01/09/2020	05/09/2020	5	

	LOG	Formation cariste	ISGA	01/09/2020	05/09/2020	5	
	FIN	CONTART D'ACHAT	SMA	18/10/2020	22/10/2020	5	53 550,00
	FIN	Les fondamentaux de la consolidation des comptes comptables	SMA	04/10/2020	08/10/2020	5	53 550,00
	DG	Administering Microsoft Exchange Server 2016	SMA	04/10/2020	08/10/2020	5	53 550,00
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	5	224 000,00
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	6	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	7	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	8	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	9	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	10	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	11	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	12	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	13	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	14	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	15	
	LOG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	16	
	SK	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	17	
	DAG	Analyse de problème et prise de décision	ISGA	01/10/2020	05/10/2020	18	
	DG	Implementing Cisco IP routing	SMA	22/11/2020	26/11/2020	5	S3 550,00
	FIN	Finances pour managers	SMA	01/11/2020	05/11/2020	5	53 550,00
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	224 000,00
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	LOG	Analyse des données	ISGA	01/11/2020	05/11/2020	5	
	DG	Maitriser les fondamentaux de Ms Word 2016	SMA	13/12/2020	17/12/2020	5	53 550,00
	LOG	Technique de Froid et Climatisation	ISGA	01/12/2020	05/12/2020	5	224 000,00
	LOG	Technique de Froid et Climatisation	ISGA	01/12/2020	05/12/2020	5	
	LOG	Technique de Froid et Climatisation	ISGA	01/12/2020	05/12/2020	5	
	LOG	Technique de Froid et Climatisation	ISGA	01/12/2020	05/12/2020	5	

	LOG	LA MECATRONIQUE	ISGA	15/12/2020	19/12/2020	5	224 000,00	
	LOG	LA MECATRONIQUE	ISGA	15/12/2020	19/12/2020	5		
	LOG	LA MECATRONIQUE	ISGA	15/12/2020	19/12/2020	5		
	EXP	Maitriser les principales fonctions du t*!s' -!..? !. ' ' • - ;Q1-6	SMA	20/12/2020	24/12/202	5	53 550,00	
	EXP	TRANSPORT DE PERSONNE	CNEPD				2 203 162,50	
	EXP	CHAUFFEUR DELEGATION	CNEPD				956 475,00	
	EXP	G ESTIONNAIRE DE PARC AURO MOCI!!F	CNEPD				450 606,00	
	EXP	BREVET	TRANSTEV				810 681,45	
C	EXP	BREVET	CCI				45 000,00	
H	EXP	BREVET	ATL				5 363 459, 70	
E	TOTAL							19 319 934,65

F DEPARTEMENT RHU—MOG

LE DIRECTEUR ADMINISTRATION GENERALE

ملحق رقم 03:.



SOTRAZ – SPA

SOCIETE DE TRANSPORT D'ARZEW

AU CAPITAL SOCIAL DE 192 000 000,00 DA FILIALE DU GROUPE

Fiche d'évaluation participant

Nom :.....
Prénom:.....
Poste occupé:.....
Structure:.....
Formation:.....
Date:.....
Durée :.....

Cochez les cases correspondant à vos réponses :

	Très satisfait	Satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Non satisfait
Connaissances acquises					
Qualité de l'animation					
Documentation					
Ambiance ,echange au niveau du groupe					
Accueil et organisation					
La formation a été bénéfique					
La durée					

ملحق رقم 04.:



SOTRAZ – SPA

SOCIETE DE TRANSPORT D'ARZEW

AU CAPITAL SOCIAL DE 192 000 000,00 DA FILIALE DU GROUPE

Grille d'évaluation d'une action de formation

Nom du chef hiérarchique :

Nom du collaborateur :

Intitulé de la formation :

Organisme de formation :

Durée en jours :

Date(s) :

(A remplir par le responsable, 03mois, après l'application des acquis de la formation)

Objectif (s) visé (s) de formation :

Objectif(s) Fixé(s)	Indicateur(s) de résultat(s)
.....	
.....	
.....	

Résultats de l'action de formation

Qui était à l'initiative de cette formation ?

Vous- même

Votre collaborateur

Vous et votre collaborateur

Au regard ou objectifs, le recherchés, le résultat de la formation est-t-il satisfaisant ?

.....OUI

Quels sont les éléments acquis ?

.....

.....

.....

En quoi la formation a-t-elle eu un impact positif sur l'activité du collaborateur ?

.....

.....

.....

..... Partiellement

Quels sont éléments restant à acquérir ?

.....

.....

.....

Quels sont les moyens d'y parvenir ?

.....

.....

.....

.....Non

Pour quelles raisons ?

.....
.....
.....

Quelles peuvent être les actions corrections à mettre en place ?

.....
.....
.....

Le chef hiérarchique,

Le collaborateur,

.....

.....

Date :

Date :

Visa :

Visa :

ملحق رقم 05: استمارة الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة _____

وهو _____ ران 2

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

الطالب: _____

- لعطوي سيدعلي

- معصيم أسامة

الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان " دور التكوين في الرفع من فعالية وأداء الموظفين " أرجو تعاونكم معي لإنجاح هذه الدراسة وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، أحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة، وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

■ تعليمات:

✓ الإجابة على الأسئلة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

✓ لستم مجبرين على ذكر الاسم.

شاكرا لكم على حسن _____

تعاونكم _____

الباحث

المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوثين:

1. الجنس؟ ذكر أنثى
2. السن؟ 20-30 31-40 40 فما فوق
3. المستوى التعليمي؟
متوسط أو أقل ثانوي تكوين مهني
تقني سامي جامعي
4. الفئة المهنية (منصب عملك)؟
عون تنفيذي عون تحكم إطار إطار سامي
5. الأقدمية في الشركة؟
أقل من 10 سنوات 10-20 أكثر من 20

المحور الثاني: مساهمة عملية التكوين في رفع مستوى وفعالية الموظف

1. هل قمت بالتكوين؟ نعم لا
2. أين كان هذا التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة كليهما
3. كم تلقيت من تكوين خلال مسارك المهني في الشركة؟
1-5 6-10 10 فما فوق
4. في نظرك هل التكوين في المؤسسة نشاط:
رئيسي ثانوي كمالي
- لماذا؟
5. هل توفر المؤسسة تكوين لجميع الموظفين؟ نعم لا
6. الهدف من قيامك بالتكوين؟

تحسين المستوى العلمي تحديد المهارات والمعارف

الحصول على ترقية

7. هل ساهم التكوين في تحقيق؟

أهدافك أهداف المؤسسة كليهما

8. هل ترى أن التكوين له دور في تطوير مهاراتك ومعارفك وسلوكياتك؟

نعم لا

9. هل تطبق في عملك كل ما تعلمته من معارف ومهارات من البرنامج في عملك

التكويني؟ بالكامل () ، نوعا ما () ، قليلا () لا ()

المحور الثالث: مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء وترقية العامل

أولا: من حيث البرامج التكوينية وتقييمها

1. هل مشاركتك في برامج التكوين كانت؟

بناء على طلبك بناء على مقتضيات وضرورات العمل

من قبل المؤسسة عن طريق محسوبة

2. مدة التكوين الذي قمت به؟

طويل المدى متوسط المدى قصير المدى

3. هل البرامج التكوينية التي تلقيتها تتماشى مع منصب عملك؟

نعم لا

4. هل تتماشى البرامج مع ثقافة كل موظف؟ نعم لا

5. يمتاز سير البرنامج التكويني بالنظام والصرامة والجدية؟ نعم لا

6. هل أنت راض على التكوين المتلقى داخل مؤسستك؟ نعم لا

إذا كان لا هل هذا راجع الى:

عدم وجود مدربين أكفاء

أدوات وقاعات سيئة

برامج تكوينية لا تتماشى مع احتياجاتي

7. هل أنت راض على التكوين خارج مؤسستك؟ نعم لا

إذا كان لا هل هذا راجع الى:

مدربين غير أكفاء

أدوات وقاعات سيئة

برامج تكوينية لا تتماشى مع احتياجاتي

8. هل ساعدك التكوين في الترقية؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا؟

9. هل الإدارة تقوم بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين؟ نعم لا

ثانيا: من حيث تقييم الأداء:

10. من هو المسؤول عن عملية التقييم؟

الرئيس المباشر

المدير والإدارة

إدارة الموارد البشرية

11. ماهي الفترة المناسبة للتقييم الرسمي؟

شهريا كل ستة أشهر

3 أشهر مرة في السنة

12. هل ساعدك التكوين في تحسين أداءك؟ نعم لا

13. هل تواجه صعوبات أثناء اجراء عملية تقييم الأداء؟ نعم لا

إذا كان نعم أذكر.....

14. هل أنت راض عن عملية تقييم الأداء في مؤسستك؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا؟

ملخص الدراسة:

يعتبر التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة ويعد من متطلبات الحداثة والتطور التي ساعدت هذه المؤسسات للنهوض بمواردها البشرية ودفعها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم.

الاهتمام بوضع أساليب وطرق تكوين مخططة من قبل المؤسسة لزيادة فعالية وأداء موظفيها لتحقيق أهدافهم وأهدافها المسطرة، مما يعزز روح الانتماء و إخلاص وولاء الموظف لمؤسسته. فحاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التكوين في الرفع من فعالية واداء الموظفين في المؤسسة حيث وبعد استعراض الاطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة منهجية للدراسة في العلوم الاجتماعية وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات المتحصل عليها وإجراء الاختبارات الاحصائية وكان من نتائج هذه الدراسة، أن الاعتماد على التكوين في المؤسسة كان بشكل كبير و أثبتت الدراسة أيضاً وجود تأثير ودور كبير للتكوين في الرفع في فعالية و أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء، الموظف

Résumé de l'étude :

La formation est l'un des éléments de développement les plus importants adoptés par les institutions modernes, et c'est l'une des exigences de la modernité et du développement qui ont aidé ces institutions à faire progresser leurs ressources humaines et à les pousser à développer leurs compétences, leurs capacités et leurs connaissances.

Attention au développement des méthodes de formation prévues par l'établissement pour augmenter l'efficacité et la performance de ses employés pour atteindre leurs buts et objectifs, ce qui renforce l'esprit d'appartenance, la sincérité et la fidélité de l'employé à son établissement.

Cette étude a tenté de faire la lumière sur le rôle de la formation dans l'augmentation de l'efficacité et de la performance des employés dans l'institution, ou et après avoir passé en revue le cadre théorique du sujet et à travers l'utilisation du questionnaire comme outil méthodologique pour l'étude dans le domaine des sciences sociales, puis le traitement et l'analyse des données obtenues et la réalisation de tests statistiques l'un des résultats de cette étude, que le recours à la formation dans l'institution était très important, et l'étude a également prouvé l'existence d'un impact et d'un rôle significatifs de la formation la performance et l'efficacité des employés de l'institution à l'étude.

Mots clés : la formation, la performance, des employés