

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم



## التكوين المهني

الوطنية الإلكتروصناعية ENEL

ميدانية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الأستاذة:  
- سعودي ملحة

إعداد الطالبتين:  
- إحدادن فطة  
- إحموتن نوار

السنة الجامعية  
2015/2014

## كلمة شكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، الحمد لله حمداً كثيراً يليق بجلاله و كمال صفاته، و نشكره عزّ وجل على جزيل النعم، الذي وفقنا و يسّر لنا الأمر لإتمام هذا البحث، و نصلي و نسلم على من لا نبيّ بعده:

و إنه لمن دواعي مبدأ الأمانة و الإمتنان أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير لكل من أبدى بنصيحة أو قدّم يده للمساندة و المساهمة في سبيل إتمام هذا العمل.

و نخص بالشكر الأستاذة المشرفة "سعودي ملحة" التي قبلت بالإشراف على هذا العمل و لم تبخل بنصائحها و توجيهاتها القيّمة التي ساهمت في خروج هذا العمل إلى الوجود.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة علم النفس الذين أشرفوا على تكويننا طيلة هذه الفترة، و كل الطلبة الذين كانوا عوناً لنا.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى من كان دائماً سنداً و معيناً لنا في كل خطوة نخطوها نحو رسم معالم مستقبلنا، العائلتان الكريمتان.

# الإهداء

إلى من أعطيا كل أنواع العطاء

إلى من بذلا و جادا بسخاء

إلى من أفنيا عمرهما في سبيلنا دون ثناء:

أمي الغالية منبع الحنان، حفصها الله و رعاها بعينه التي لا تنام،

أبي العزيز الذي علمني أن الدنيا عطاء و أمال قبل

أن تكون أحلاما و أوهام،

إلى من لا أملك سواهما لي سندًا في هذه الحياة أخي و اختي

جعلهما الله في زمرة الأنام،

إلى من رسم لي أجمل ذكريات حياتي،

إلى جميع من ربطتني بهم صلة الأرحام، و إلى كل من أحببتهم

في الله و أحبني فيه بصدق على مدار الأيام.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذه.

فطة

# الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة  
سائله، فأضهر بساحته تواضع العلماء و براجمته ساحة العارفين .

إلى كل من ركع العطاء أمام قدميها و أعطتنا من نمها و روحها و عمرها  
حبا و تصميما لخد أجمل إلى الغالية التي نرى الأمل و الامن من عينيها  
أمي الحبيبة ..

إلى من جرع كأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كأت انامله ليقدم  
لنا لحظة من السعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
والدي العزيز ..

إلى من هم أقرب إلي من روعي، إلى من شاركني حزن الأم و بهم أستمد  
عزتي و إصراري إخوتي ..

إلى من أخذ بيدي و رسم الأمل في كل خطوة مشيتها، إلى اصدقائي الذين  
تسكن صورههم و إصرارهم و اصواتهم أجمل الأيام التي عشتها  
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، شكري الجزيل و إمتناني .

نواره

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
02	توزيع أفراد العينة حسب السن
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
06	توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين
07	توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين
08	توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين
09	توزيع أفراد العينة حسب الحادثة الحرجة
10	يمثل عرض و تحليل نتائج الفرضية الإجرائية الأولى
11	يمثل عرض و تحليل نتائج الفرضية الإجرائية الثانية
12	يمثل عرض و تحليل نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة

## قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
02	توزيع أفراد العينة حسب السن
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
06	توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين
07	توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين
08	توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين

# الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الفصول

مقدمة.....08

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

1- إشكالية البحث.....13

2- فرضيات البحث.....17

3- أهمية البحث.....17

4- أهداف البحث.....18

5- تحديد المفاهيم المستعملة في البحث.....19

6- الدراسات السابقة.....25

### الفصل الثاني: التكوين المهني

تمهيد.....36

1-تعريف التكوين المهني.....36

37.....	2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين المهني.....
39 .....	3- التكوين في الجزائر .....
50.....	4- أهمية التكوين .....
54.....	5- أنواع التكوين المهني.....
58 .....	6- خصائص التكوين.....
61.....	7- مبادئ التكوين .....
64.....	8- إحتياجات التكوين.....
69.....	خلاصة .....

## الفصل الثالث: الأداء

71 .....	تمهيد.....
72.....	1- مفهوم الأداء.....
73.....	2- محددات الأداء.....
75.....	3- معايير الأداء.....
77.....	4- العوامل المؤثرة في الأداء.....
80.....	5- أنواع الأداء.....
83.....	6- ابعاد الأداء.....
84.....	8- قياس الأداء.....
95.....	خلاصة .....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث

تمهيد	98
1-الدراسة الإستطلاعية	98
2- الدراسة الأساسية	104
3- منهج البحث	105
4- عينة البحث و خصائصها	105
5- أدوات جمع البيانات	116
6-الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات	117
خلاصة	119

### الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد الفصل	121
1- تحليل النتائج	121
2- مناقشة النتائج	125
الإستنتاج العام	127
الإقتراحات	128
قائمة المراجع	130
قائمة الملاحق	139

ملخص البحث

مقدمة

## مقدمة:

إن التحولات الجذرية التي تحدث في مختلف المجالات قد غيرت كل المفاهيم والأساليب و الهياكل الإدارية التقليدية، فأوجدت أوضاع مختلفة سواء في الاقتصاد أو السياسة أو التكنولوجيا التي أصبحت العنصر الحاكم و الحاسم في حركة هذا النظام و فعالية مكوناته من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها و أحجامها و معالجة نشاطاتها، و المنافسة إحدى العناصر الفعالة في تحديد نجاح أو فشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول للنتائج التي قامت من أجلها، و لكن هذا لا يتحقق إلا بالعمل المستمر و تحسين القدرات، و تطوير المنتجات و الخدمات.

و يعد مجال دراسة تخصص الموارد البشرية أحد الدراسات التي اهتمت بتطوير الموظف كمورد مهم في المؤسسة، فتنميته و تطويره أصبح الشغل الشاغل لعدد من المؤسسات، فأصبح من المطلوب عليها أن تسعى إلى إنتاج سلع و خدمات بمواصفات عالمية و قادرة على المنافسة مع مثيلاتها من الدول الأخرى و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدرات أفرادها.

و يعد التكوين المهني من أحد الركائز الأساسية في تحقيق ذلك و تنمية الموارد البشرية و تأهيلها للقيام بجميع المهام و الأعمال المرتبطة بالعاملين في كافة المؤسسات العامة و الخاصة، حتى أنه يمكن القول بأن العملية التكوينية أصبحت قضية اقتصادية و اجتماعية معا، إذ يمكن للمؤسسات من خلالها تلبية احتياجاتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية و النجاح في الأسواق الداخلية و الخارجية و ذلك بالربط و خلق توافق بين نوعية و جودة البرامج التكوينية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. و حتى تحافظ المؤسسة على القدرات التنافسية التي تملكها يتوجب عليها أن تملك مستويات أداء جيدة و متميزة و ذلك عن طريق تحفيزهم، تدريبهم و ترقيتهم و تطوير

---

مسارهم الوظيفي، و كذلك تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية. كما يجب كذلك على إدارة الأفراد وفق سياستها المختلفة و طرائقها المتعددة أن تسعى إلى تحقيق أداء فعال و إنتاجية متطورة و ذلك عن طريق التخطيط للقوة العاملة و تقديم برامج الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية الإدارة و سياسات الأجور و الحوافز و تهيئة وسائل الاتصال الدائمة و استخدام نمط القيادة و الاشراف عليها، و كل هذا يكمن هدفه في زيادة فاعلية أداء الأفراد و كسب ودهم و رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة في المشروع ( بودوح غنية، 2012/2013، ص 12).

و عليه سنتناول في هذه الدراسة علاقة التكوين المهني بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية والتي هي المؤسسة الالكتروصناعية بعزازقة للتعرف على علاقة التكوين المهني بالأداء من وجهة نظر العمال التنفيذيين و تحديد طبيعة كل واحد منهما في هذه المؤسسة. و عليه قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين أساسيين: قسم نظري و قسم تطبيقي مباشر.

فالقسم النظري يتناول ثلاثة فصول و التي تتمثل فيما يلي:

الفصل الاول اختص بطرح الإشكالية مع ذكر بعض الفرضيات، اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه، تحديد المفاهيم المستعملة في البحث، كما شمل كذلك على بعض الدراسات السابقة.

ثم يأتي الفصل الثاني وهو التكوين المهني حيث تطرقنا فيه إلى عدة عناصر خاصة به مثل المفهوم، التكوين في الجزائر، أهميته، المبادئ الخاصة به، أنواعه، خصائص التكوين، و احتياجات التكوين.

أما الفصل الثالث فيتمثل في الأداء الوظيفي الذي يتضمن بدوره على عناصر خاصة به و تضمن كذلك المفهوم، محددات الأداء، أنواع الأداء، أبعاده، و أيضا طرق التقييم من خلال عملية التقييم و أهميتها.

---

أما الجانب التطبيقي فتناولنا فيه فصلين كالآتي:

الفصل الثالث حول الاجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث بحيث تتضمن على الدراسة الاستطلاعية التي تحتوى على الاهداف الخاصة بها، التقنيات المستعملة في الدراسة، نتائج الدراسة، و كذلك نجد الدراسة الاساسية التي تحتوى بدورها على الاهداف، المنهج المتبع، عينة الدراسة و خصائصها، أدوات جمع البيانات و أدوات تحليلها.

و الفصل الرابع الذي يحتوى على عرض و تحليل النتائج، ثم مناقشة نتائج البحث على ضوء الفرضيات، و جملة من التوصيات و الاقتراحات، كذلك الاستنتاج العام الذي ينهي الدراسة، و ملخص البحث.

# الجانب النظري

# الفصل الأول:

## 1- إشكالية البحث:

إن من وراء التكنولوجيا المتطورة و التغيرات المختلفة التي تحدث في وقتنا الراهن نجد من الصعب التحكم في تخصص ما أو عمل معين، إذ يتوجب على كل فرد التمتع بالعديد من المهارات و الكفاءات الجديدة و المناسبة، وعليه يلقي المورد البشري اليوم اهتماما واضحا و متزايدا لدى كل مؤسسة أو منظمة، ضف على ذلك امتثاله للثروة الحقيقية للأمم و الدعامة الأساسية للنظام الإقتصادي لأي بلد سواء كان متقدما أو سائراً في طريق النمو. فمن ناحية نجد الدول المتقدمة تحاول ابتكار ما هو أفضل من وسائل و أجهزة و ما هو أكثر فعالية و كفاءة من يد عاملة زيادة على ما تملكه و تستخدمه، و من ناحية أخرى نجد الدول السائرة في طريق النمو تسعى لتحسين مستواها و الخروج من حلقة التقليد و التبعية. و عليه نراها تلجأ إلى العديد من الطرق و التقنيات الجديدة من أجل التصنيع السريع و امتلاك موارد بشرية فعالة و ناجحة.

و من بين أهم الطرق أو الاستراتيجيات التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات نجد التكوين المهني الذي يعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و تطويرها، وأيضا توفير العدد الكافي و الدائم من أفراد أكفاء و ذوي دافعية عالية و مهارات للقيام بأعمال جديدة و جيدة، بالإضافة الى اعتبارهم أداة للتنمية يجب العمل على جعلهم قوة دافعة و ذلك بتوفير الشروط الملائمة و العمل على تغيير مستويات المعرفة و القدرات والإستعدادات الخاصة بهم وجعلها تتماشى مع مختلف التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة. فالتكوين المهني يعتبر ذلك النوع من التعلم و اكتساب المهارات و المعارف الجديدة و المختلفة المتعلقة بمهنة معينة، حيث يتلقى المتكُون برامج تكوينية معينة تُؤهله للوظائف التي سوف يشغلها والسعي من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية و الإلمام بمختلف أنواع الآلات و التقنيات بطريقة جديدة من طرق العمل، فهو إذن يقدم معرفة جديدة و متنوعة و يزيد من مهارات

الأفراد و يؤثر على اتجاهاتهم، كما يعدل من افكارهم و يعمل على تعديل سلوكهم داخل المؤسسة.

و لكي تحقق الدول السائرة في طريق النمو المستوى الجيد و الحسن مقارنة بمنافسيها و تضمن لنفسها نمواً محلياً أو عالمياً يجب عليها تحسين مستوى أداء مواردها فهم الضمان الرئيسي لإستمراريتها، خاصة في ظل المستويات الاجتماعية المفروض عليها و ذلك بالتحكم و التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها . فالأداء يمثل ذلك الفعل الذي يقود الى إنجاز العمل كما هو مطلوب، وهذا يشير إلى اعتباره المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة و بقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. فهو إذن سلوك يحاول الفرد من خلاله التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة بشرط أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة من خلال التكوين.

وتمثل المؤسسة الجزائرية أحد هذه الدول التي تحاول مواكبة هذه التطورات، إذ تقدم كل مجهوداتها و امكانياتها من أجل توفير طرق و وسائل و تقنيات حديثة تمكنها من الحصول على مكانة أو مركز في الإقتصاد العالمي خاصة مع توفيرها لاستراتيجية التكوين التي سبق لنا ذكرها و توفير يد عاملة ذات نشاط و كفاءة، و من بين هذه الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد دراسة بودوح غنية (2012-2013) حول استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية حيث هدفت من خلالها الكشف عن جوانب عملية التكوين و علاقته بأداء الموارد البشرية، و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها نجد:

- غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاعته في المؤسسة.

- بالرغم من وجود بعض المشاكل في استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

و أيضاً نجد دراسة سامعي توفيق حول مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون (2010-2011) التي هدفت من خلالها إلى إظهار أهمية الموضوع و تحسيس المسؤولين في قطاع التكوين في الجزائر بالنقائص التي ستظهرها لأن أي نقص يعرفه التخصص أو قصور في مستوى الأداء قد يتسبب عنه ضعف الكفايات المهنية المطلوبة في الحياة الإجتماعية و الإقتصادية مما لا يسمح بقبوله، فقد تسهم هذه الدراسة في زيادة الشعور بأهمية و مكانة خريجي مؤسسات التكوين المهني و دورهم الحيوي كقوى عاملة. و النتيجة التي توصلت إليها الدراسة أن المستوى الكلي في تحقيق مجموع الكفايات المعنية بالدراسة لدى خريجي هذه المؤسسات التكوينية، تحدد بالمستوى المتوسط، و بناء على هذه النتائج فعلى مؤسسات التكوين المهني اعتبار الكفايات المهنية و التعليمية المقياس الأدق و الأنسب عند محاولة القيام بتقييم ممارسة مهنة متعلقة بالمهن، هذا لأن أكبر اهتمام يشغل بال الوحدة الإنتاجية المعاصرة في مجال الموارد البشرية ينصب حول مدى توفر الكفايات المهنية بمستوى مقبول و عالي يصل إلى حد الإتقان و المهارة عند موظفيها.

كذلك نجد دراسة العايب رابح (2002-2003) حول استراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، التي تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تامين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية، و قد اقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة، كما اقتصرت البيانات و الإحصائيات و العينات على المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب المتواجد في الحجار ولاية عنابة.

و توصلت الدراسة إلى التأكد من كل نقص و ندرة للموارد المالية ينعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات التكوينية و إلى عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج و متطلبات نتائج الميدان و يرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها.

- عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين و التوظيف و هذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات و العجز في اليد العاملة المكوّنة، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة.

- إن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الإستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الإقتصادية.

و نظراً لما يتلقاه التكوين المهني من اهتمام لدى كل مؤسسة و الدور الفعال الذي لا يمكن الإستغناء عنه و من كل ما سبق، تبين لنا أنه من الأهمية دراسة هذا الموضوع و علاقته بالأداء، و بما أن المؤسسة الجزائرية كمثيلتها للمؤسسات العالمية تهتم بأداء عمالها و بتوفير تكوين لهم لتنمية قدراتهم، و بالضبط بالمؤسسة الوطنية للإلكتروصناعية (ENEL) المتواجدة بمدينة عزازقة، و ذلك بطرح السؤال الجوهرى الذي يتمثل في:

- هل هناك علاقة بين التكوين المهني لعمال مؤسسة (ENEL) و أدائهم المهني؟ وكيف هي هذه العلاقة؟

## 2- فرضيات البحث:

### الفرضية العامة الأولى:

هناك علاقة بين التكوين المهني و أداء العمال المنفذين بالمؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية (ENEL).

### الفرضية الإجرائية الأولى:

-هناك علاقة بين التكوين المهني لعمال المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية و نوعية الإنتاج.

### الفرضية الإجرائية الثانية:

- هناك علاقة بين التكوين المهني لعمال المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية و كمية الإنتاج.

### الفرضية العامة الثانية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المكوّنين داخل المؤسسة و العمال المكوّنين خارج المؤسسة فيما يخص الرفع من أدائهم في المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية.

## 3- أهمية البحث:

تتفرع أهمية البحث إلى الأهمية العلمية و الأهمية العملية:

فالعلمية تتمثل في :

-إثراء الرصيد العلمي و المعرفي الخاص بالتخصص عامة و بموضوع البحث خاصة .

-التعرف على مختلف البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسة و مدى أهميتها و تأثيرها على المكونين من جهة و على النتائج المحققة في المؤسسة من جهة أخرى.

و العملية تتمثل في :

-تحسيس العمال بأهمية التكوين المهني و أنواعه .

-إعتبار العملية التكوينية عملية هامة و فعالة بحيث تمكن العمال من إثبات دورهم بأكثر فعالية و كفاءة في المؤسسة.

#### 4- أهداف البحث :

-التعرف على وضعية التكوين في المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية و علاقته بأداء العمال المنفذين .

-معرفة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني لعمال المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية و نوعية الإنتاج الذي يتم الحصول عليه .

-نوع العلاقة التي تربط عمال المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية فيما يخص التكوين المهني و كمية الإنتاج و ذلك من خلال أدائهم .

-الكشف عن العلاقة التي تربط التكوين بالأداء الكمي للعمال و الأداء النوعي.

- معرفة الفروق بين العمال المكوّنين داخل المؤسسة و العمال المكوّنين خارج المؤسسة فيما يخص الرّفْع من الأداء.

## 5- تحديد المفاهيم المستعملة في البحث:

## 5-1- تعريف التكوين المهني :

إن جميع المؤسسات تسعى إلى الوصول للكفاية الإنتاجية بكل الطرق و الوسائل و الإمكانيات الممكنة. و مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل استلزم الأمر ضرورة الإهتمام بمتطلبات وظيفة جديدة، و من أبرزها تكوين الموارد البشرية بشكل مستمر كعملية أساسية لتنمية و تكييف قدراتهم لسد النقص في الكفاءات و المهارات و استقطاب أخرى جديدة و ذلك حسب ما تفرضه سوق المنافسة و التغيرات العلمية و المعرفية و التكنولوجية الراهنة .

و قد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم التكوين المهني، و لتوضيح هذا الاختلاف سنعرض بعض من هذه التعاريف :

## 5-1-1- التعريف اللغوي للتكوين المهني:

إن كلمة تكوين هي الترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) و توجد كلمة أخرى مرادفة له و هي كلمة التدريب، و هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training) و هي تستعمل لنفس المعنى ( بوفلجة غياث، 1984، ص 5).

إن التكوين المهني كمفردة لغوية اسم مشتق من فعل "كَوَّنَ" الذي يعني أنشأ، صنع، شكّل . و المكوّن للشيء لا ينتهي إلى ذلك إلا بعد إحداث تغيرات و معالجة لمادته الأولية من خلال عمليات الإضافة و التصحيح التي تدخل على الحالة الأولية التي يكون عليها هذا الشيء. هذا عندما يتعلق الأمر بالمادة، أما عندما يتعلق الأمر بالإنسان، فالمقصود عادة هو التكوين المعنوي و التعديل و التغيير. و قد يعني إكتساب الإنسان معارف و مهارات

و اتجاهات و اسلوب حياة جديدة ما يجعله قادراً على القيام بالنشاطات الموكلة إليه ( يتلويين حبيب، 2002، ص 12).

و قد ركز هذا التعريف على وجوب إحداث تغييرات إيجابية لعملية تكوين سليمة.

و فيما يخص المنجد (larouse) يذكر على أنه : " السيرورة التي تؤدي إلى ظهور شيء ما لم يكن موجوداً من قبل، و التكوين المهني هو المرحلة التي يتم فيها إعداد العامل الشاب ( المنجد larouse، 2003).

أما بالنسبة لموسوعة (Encarta) فنقول أن التكوين يعني إعطاء الفرد أو مجموعة من الأفراد المعلومات النظرية و التطبيقية اللازمة لمباشرة مهنة أو نشاط. و تعني أيضاً مجموعة المعارف النظرية و التطبيقية المكتسبة في مجال معين نشاط أو مهنة .

أما التكوين المهني حسب هذه الموسوعة فيعني التعليم المهني و هو تعليم القدرات التي لها علاقة مباشرة بمختلف الوظائف و هو التعليم الذي يحتوي في نفس الوقت على الجوانب النظرية و التطبيقية.(Encyclopédie Encarta,2007)

### 5-1-2- التعريف الإصطلاحي للتكوين المهني:

و يعرفه جاري ديسلر بأنه يشير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، و يستعان في التكوين بمجموعة من الأساليب و الطرق التي تؤدي إلى تمكين العاملين على القيام بوظائفهم على أحسن وجه ( عن محمد سيد أحمد عبد المعتال، 2003، ص 364).

و ركز التعريف هنا على مختلف الطرق و الأساليب الضرورية من أجل الحصول على أفراد أكفاء .

و حسب صالح حسن الداھري يعرفه على أنه عملية هادفة تساعد على خلق عمال و أفراد أكفاء على مستوى عال من المهارات الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل و الإنتاج و بتطور العالم الإقتصادي يحتاج العمال إلى تدريب متواصل للتعرف على أنواع المهارات المختلفة كل على صعيد عمله، و كذلك التكوين المهني يشمل مساعدة العمال على التكوين المهني المتواصل مع عالم مهني متطور و متغير. و فتح مراكز التكوين المهني و التي تعطي الأفراد مهارات خاصة تؤهلهم إلى سوق العمل (صالح حسن الداھري، 2004، ص 3).

التركيز على التكوين المهني من أجل تكوين أفراد و اكتشاف استعداداتهم للدخول إلى عالم الشغل و التكيف مع المهن المختارة .

إلى جانب هذا نجد تعريف عبد الفتاح محمد الدويدار الذي يقول أن التكوين المهني هو عبارة عن عملية تعلم و تعليم تمكن الفرد من إتقان مهنته و التكيف مع ظروف عملهم في أقصر وقت و أقل جهد ممكن كما يعتبر كذلك ذو مجال واسع لا يقتصر على العمال فقط و الموظفين بالشركات و المصانع، كما قد يتبادر إلى الذهن. بل يشمل كل من يعمل و أياً كان عمله يدوياً، عقلياً ادارياً، كما أنه لا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل على الجوانب الاجتماعية كذلك" (عبد الفتاح دويدار، 2007، ص 207).

يشير التعريف إلى أن التكوين المهني يستدعي بالضرورة إتقان العمل و التكيف مع ظروفه و يكون ذلك في مدة محددة و بأقل الجهد، بالإضافة إلى مجاله الواسع الذي يشمل كل من يعمل فيه و أياً كان عمله، كما يشمل كذلك على العلاقات الإجتماعية و الإنسانية .

كما اعتبره الآخرون بأنه الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات و المعارف التي يُكتسبها مهارات لأداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من معارف و خبرات و مهارات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يُعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (أياء محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحياوي، 2001، ص 157).

فالتكوين المهني إذن يعتبر نشاط فعال يكمن هدفه في جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها زيادة في كفاءتهم في الأداء سواء ذلك في مهنتهم الحالية أو في اعدادهم لمهن أخرى ذات مستوى عالي .

أما عبد الرحمان عيسوي فيرى التكوين على أنه نوع من التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة حيث يتلقى المتكون برامج تكوينية معينة تؤهله للوظائف التي سوف يشغلها حيث يتناول زيادة كفاءتهم الإنتاجية و إلمامهم بنوع من الآلات و التقنيات بطريقة جديدة من طرق العمل" (عبد الرحمان عيسوي، 2003، ص 57).

هو كذلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يتناسب تحقيق أهداف المؤسسة ( كمال طاطاي، 2002، ص 28).

إضافة لذلك يعمل التكوين على تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، و يدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين و لا يعني ذلك تدني مستوى الأفراد في المنظمة، و إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح فيه الوصول إليه حيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين، فإن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الإستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية للمنظمة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها طالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين، فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب أعلى (بخوش الصديق، 2006، ص 26).

التكوين عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً و يهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه لمعارف و مهارات لذلك يتم الإستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجيا و كذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لاسيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات كذلك من فرص أدائها التصرف معها بشكل صحيح، و أخيراً لتغيير متطلبات العملاء لأن طلبات العملاء بالأمس ليست هي نفسها اليوم و لن تكون غداً ( نور الدين خروش، 2011، ص 71).

و يعرفه "Flippo على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين" ( عن جيمس سي كراج، 2004، ص 52 ).

و حسب وصفي عقيلي يعرفه على أنه برامج متخصصة تعد و تصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستويات معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات" ( أحمد وصفي عقيلي، 2005، ص 37).

من كل ما سبق نستنتج أن كل التعاريف التي ورد ذكرها سابقا تشير إلى أن التكوين عبارة عن تزويد الأفراد برصيد معرفي و خبرات جديدة تكسبهم مهارات و تؤهلهم لإبراز مؤهلاتهم و قدراتهم و تطوير مكتسباتهم السابقة و تكييفهم مع وضع جديد في ظروف جديدة. و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين أدائهم و زيادة الفعالية و الإستمرارية لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل و كذلك مسايرة التطورات الحاصلة باستمرار في مجال الأعمال.

### 5-1-3- التعريف الإجرائي :

هي محاولة عمال المؤسسة الوطنية (ENEL) الحصول على معارف و قدرات جديدة خاصة بمنصبهم من أجل الحصول على أداء جيد و أفضل يمكنهم من الرّفع من الإنتاج.

## 5-2- مفهوم الأداء :

## 5-2-1- التعريف اللغوي:

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance) التي تعني (to perform) أي تنجز أو تؤدي و بعد ترجمتها للغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق.

يعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن اتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستعمال موارد و إمكانيات معينة ( فليح حسن خلق، 2009، ص 355).

## 5-2-2- التعريف الاصطلاحي :

و قد أشار (Thomas Gilbert) أشار إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء. و ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال منظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر و نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج مثل تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوكات و النتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (عن عبد الباري ابراهيم درّة، 2003، ص 15). فقد أشار الكاتب إلى ضرورة الفصل بين الإنجاز و الأداء و السلوك، فحسب هذا التعريف فأن الأداء يشير إلى العلاقة التي تربط بين هذه الأخيرة فيما بينها.

كما يعتبر الأداء بأنه " السلوك الذي يسعى فيه الفرد التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب" ( سناء عبد الكريم الخناق، 2005، ص 36).

فالأداء الوظيفي عبارة عن نسبة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد و بما يحقق أهداف المنظمة، و ذلك من خلال تحسين الأداء من خلال الجودة، النوعية عن طريق التدريب المستمر للعاملين .

### 5-2-3- التعريف الإجرائي :

هو ذلك الجهد الذي يبذله العامل في مؤسسة (ENEL) في تليف المحركات سواء كان حركي أو ذهني، و ذلك من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه.

### 6- الدراسات السابقة حول موضوع البحث :

إن أي بحث علمي كان يتوجب على الباحث فيه أن يتطلع و يتعمق في قراءة ما كتب على موضوع بحثه، فذلك يسمح له بتكوين فكرة عامة حول الدراسات السابقة و التي قد تناولت زاوية من موضوعه، و أيضاً منها سواء ما تعلق منها بالمضامين أو المنهجية المتبعة، و ذلك يبدأ من اختيار الموضوع مروراً بإعداد الفصول و بناء الفرضيات وصولاً إلى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.

و لهذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات المشابهة و التي سبقت دراستنا، و من بين أهم هذه الدراسات نجد:

### 6-1- دراسات على التكوين المهني:

6-1-1- دراسة أحمد السيد محمود فرج، 2001 حول تقويم مراكز التكوين المهني بوزارة الشؤون الإجتماعية و يكمن الهدف منها تحديد درجة تحقيق مراكز التكوين المهني لأهدافها و تحديد الصعوبات التي تواجه مراكز التكوين المهني و التوصل للمقترحات التي تزيد من فعالية و كفاءة مراكز التكوين المهني. أما المنهج المستخدم فهو منهج دراسة الحالة كما حدده الباحث .

أما الأدوات تتمثل في الإستمارة - دليل مقابلة شبه مقننة مع الأخصائيين الاجتماعيين- دليل مقابلة شبه مقننة مع الأجزاء و المسؤولين عن مراكز التكوين المهني. و فيما يخص النتائج فهي من حيث الكفاية أن الغالبية العظمى من المستفيدين نرى أن البرامج والأنشطة الثقافية غير كافية، و من حيث العائد أشارت النتائج إلى أنه هناك عائد من البرامج و الأنشطة الثقافية و تحقيق المراكز لبعض الأهداف كالقدرة على معالجة المشكلات الإجتماعية كالبطالة و الأمية و التسرب الدراسي و اكتشاف قدرات المتدربين واكتساب مهارات فنية جديدة للعمل مثل الإستخدام الأمثل للمعدات الحرفية و صيانتها و اكتساب مهارات في تصميم المنتج أو تنفيذه أو حساب التكلفة (سامعي توفيق، 2010 -2011، ص43).

**6-1-2- دراسة العايب رابح 2002-2003** حول استراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الإقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية بسيدار. هذه الدراسة تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية و قد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات فاستعان بالملاحظة، المقابلة و الإستبيان و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن نقص و ندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الإقتصادية انعكس سلباً على حجم و نوعية الخدمات التكوينية .

-عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج و متطلبات نتائج الميدان و يرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها .

-عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين و التوظيف و هذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات و العجز في اليد العاملة المكوّنة، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة .

-إن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الإستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الإقتصادية (عن بودوح غنية، 2012- 2013، ص18-19).

6-1-3- دراسة صباح غربي، 2003- 2004 حول العائد التنموي لمؤسسات التكوين المهني ببسكرة. و يمكن حصر أهدافها في:

-حرص الباحث على إبراز الصورة الحقيقية لمساهمة مؤسسات التكوين المهني في عملية التنمية .

-محاولة الإطلاع على الظاهرة و مدى ارتباطها بالعوامل المولدة لها مما سمح بالوصول إلى بعض النتائج التي تفيد الدارس المختص، و تكشف النقاب عن اثارها الإجتماعية.

-محاولة ايجاد الحلقة المفقودة التي تربط القائمين على التخطيط للتكوين المفروض أن يخطط له و من أجله و حسب رغباته و ما يتماشى مع فائدة المجتمع .

استخدمت الباحثة العينة المقصودة على خريجي التكوين المهني من مختلف مراكز التكوين المهني، و استعانت بالمنهج الوصفي. و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

هناك من يرى أن سياسات التعليم و مخرجاته لا تتلاءم مع احتياجات سوق العمل من القوى العاملة المؤهلة و كذلك الإقتصار على الإعدادات التي يفرضها سوق العمل .

و توصلت الباحثة إلى أنه لا يمكن الفصل بين نظام التعليم و التدريب المهني و خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و سوق العمل و أن طبيعة المهن تتغير بصورة تفرض

على التدريب و التعليم التجاوب مع متطلبات سوق العمل و احتياجاته المتجددة إلى المهارات المختلفة، و تقاس مردودية و فعالية نظام التعليم و التدريب المهني و التقني في مدى قدرته على ادماج خريطة في ميدان العمل .

و لكن الباحثة لم تشر إلى مكان الدراسة و المتمثل حسب موضوع الدراسة في مؤسسات التكوين المهني بمدينة بسكرة .

**6-1-4- دراسة شيماء مبارك، 2005- 2006** حول تدريب القوى العاملة و تنمية المؤسسة الصناعية" بمؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة نموذجاً سنة، و تهدف إلى تحقيق:

-الكشف عن الصورة الحقيقية لمساهمة وظيفة التدريب في عملية التنمية .

-محاولة إيجاد الحلقة المفقودة التي تربط القائمين على التخطيط و المتكُون المفروض أن يخطط له و من أجله .

و قد استُعين في الدراسة على مجموعة من الأدوات و هي: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق و السجلات. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-التكوين يساهم في تغيير الوضعية المهنية عن طريق تحسين قدرات العامل الجسمية و العقلية و الوضع الإجتماعي الذي سيحتله مستقبلاً .

-ساهمت البرامج التكوينية في عملية التنمية للمؤسسة من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعامل و اكتساب مهارات و خبرات جديدة و كذلك تأقلم المتكون مع عمله، لأن هناك بعض الصعوبات التي تواجه العمال و تحد و تقلل من قدراتهم و تؤثر عليها سلباً .

-ساهم المدرب العامل بتكوينه الجيد في تنمية المؤسسة من خلال التحكم في التخصص الذي يكون فيه، و الإحترام الذي يحظى به المتكُون من طرف إدارة المؤسسة و العلاقات

التي تربطه بالمتكولين من خلال متابعته للمتكولين، حيث ساعد العمال على تطبيق و قياس ما تعلموه.

**6-1-5- دراسة بويعلی نصيرة، 2006-2007** حول مكانة التدريب ضمن استراتيجیة المؤسسة من وجهة نظر المديرين. و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات التي تخصصها المؤسسة للعملية التدريبية، و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الدراسة و أهدافها. و استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات و المتمثلة في: المقابلة، الإستمارة و قد اختارت العينة بطريقة عشوائية، و حدد مجتمع البحث ب 44 مديراً و قد تمّ مراعات مدى مساهمة المديرين في العملية التدريبية.

توصلت الدراسة إلى أن للتدريب أهمية بالمؤسسة الصناعية و توفير و إعداد برامج تدريبية للعاملين بالمؤسسة منها برامج خاصة بالعاملين الجدد حيث تعرض الجميع بالمؤسسة إلى برامج الآتية: حول الإختصاص الجديد، برامج حول الأمن و الوقاية من الحوادث، برامج تحسيسية حول نظام الجودة بالمؤسسة و بهذا يتحقق هذا المؤشر .

**6-1-6- دراسة قیدوم صلیحة، 2007** حول معوقات تنمية القدرة على التفكير الإبداعي لمتربصي التكوين المهني حسب آرائهم، كان هدفها معرفة معوقات تنمية القدرة على التفكير الإبداعي للمتربصين داخل مراكز التكوين المهني و من جهة أجرى التعرف على ترتيب معوقات التفكير الإبداعي و ذلك حسب مساهمتها في عدم توفر البيئة الإبداعية للمتربصين داخل مراكز التكوين المهني. وتتكون العينة من 230 متربص و متربصة.

أما الأدوات فقد اعتمدت على الإستبيان، و تتمثل نتائجها فيما يلي:

- أن درجات الإعاقة بالنسبة لأبعاد البيئة التربوية داخل مراكز التكوين هي مرتفعة ، فكل الأبعاد تحصلت على متوسطات مرتفعة مما يدل على عدم توفرها و أنها معوقات أمام تنمية

القدرة على التفكير الإبداعي و هذا يقود للقول حسب الباحثة أن البيئة داخل مراكز التكوين المهني غير إبداعية و تحوي العديد من المعوقات جعلتها كذلك.

-من النتائج أن قيم المتوسطات (درجات الإعاقة) لأبعاد البيئة داخل مراكز التكوين المهني غير متساوية، مما يدل على التفاوت في مقدار إعاقتها لتنمية القدرة على التفكير الإبداعي للمتربصين تعيق هذه العوامل تنمية القدرة على التفكير الإبداعي بمقادير مختلفة حسب الترتيب إذ أن عامل التسيير الإداري هو العامل الأكبر تأثيراً في إعاقة القدرة على التفكير الإبداعي. 1-التسيير الإداري المتسلط. 2- ضعف التوجيه و عشوائيته. 3- المناخ الفاتر داخل مراكز التكوين المهني. 4- ضعف التكوين العلمي و البيداغوجي للأساتذة .

6-1-7- من إعداد الطالبة سليمة بوخنان، 2007-2008 حول التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب (gpik) ببسكرة .

أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق .

تمّ إختيار العينة من فئة أعوان التحكم و التي قدر عددها ب71 عاملاً.

و قد اعتمد على طريقة المسح بالعينة و هي إحدى أساليب المنهج الوصفي و يتجلى ذلك في نوعية البيانات الشخصية و المهنية و بعض الحقائق المتعلقة بالمبحوثيين. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة التكوين المهني و زيادة الكفاءة الإنتاجية قد تمّ إثباتها ميدانياً، و هناك أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة اكتساب المعارف و زيادة الأداء. و من خلال آراء المبحوثين تبين أن التكوين المهني عامل أساسي يساهم في التقليل من حوادث العمل و الرفع من الروح المعنوية و زيادة معدلات الإنتاج و ذلك لأن

تتمية قدرات الأفراد تسمح بالتوفيق بين المستجديات البيئية السريعة التغيير و المتطلبات المهنية.

**6-1-8- دراسة سامعي توفيق، 2010- 2011** حول مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون بسطيف.

أستعمل في الدراسة المنهج الوصفي لوصف آراء الأساتذة و رؤساء المصالح و المجموعات بخصوص مستويات تحقيق الكفايات المهنية العامة. و تمّ الإعتماد على أداتين تمثلتا في: المقابلة و الإستمارة، أما بالنسبة للمجتمع الإحصائي فيتمثل في 90 مفردة، 60 منهم أساتذة و 30 رئيس مصلحة. و تعتبر هذه العينة مضبوطة و عشوائية .

النتيجة التي توصلت إليها الدراسة أن المستوى الكلي في تحقيق مجموع الكفايات المعنية بالدراسة لدى خريجي هذه المؤسسات التكوينية، تحدد بالمستوى المتوسط، و بناءً على هذه النتائج فعلى مؤسسات التكوين المهني اعتبار الكفايات المهنية و التعليمية المقياس الأدق و الأنسب عند محاولة القيام بتقييم ممارسة مهنة متعلقة بالمهن، هذا لأن أكبر اهتمام يشغل بال الوحدة الإنتاجية المعاصرة، في مجال الموارد البشرية، ينصب حول مدى توفر الكفايات المهنية بمستوى مقبول و عالي يصل إلى حد الإتقان و المهارة عند موظفيها .

**6-1-9- دراسة بودوح غنية 2012-2013** حول استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية .

و قد تمّ اختيار العينة في هذا البحث بطريقة مقصودة و شملت 178 مبحوثاً و تمثل نسبة 27% من المجتمع الأصلي، و إستخدمت المنهج الوصفي. أما أدوات جمع البيانات فتتمثل في المقابلة، الملاحظة، الاستمارة :

## 6-2- دراسات حول الأداء:

6-2-1- دراسة جويت جوزيف 1998م حول قياس قدرة القطاع العام على الأداء و هدفت الدراسة إلى معرفة نظام تصميم العمل الوظيفي و العلاقات بين النظام الإداري و كفاءة نظام العمل و استيعاب العنصر الإداري لدرجة التطوير المطلوب لإنجاز المتطلبات الإدارية وتوصلت إلى نتائج أهمها:

- العمل على تطوير الأنظمة و اللوائح المعمول بها و تطوير و استيعاب العناصر الإدارية لدرجة التطوير المطلوبة لإنجاز المتطلبات الإدارية و تقييمها بين فترة و أخرى، أي تطوير النظم المعمول بها لتقييم الأنظمة.

- تحسين المميزات الوظيفية لمختلف الوظائف الإدارية في المستشفيات.

- العمل على تطوير و تحسين نظام القياسات و الكفاءات الإدارية.

- الأداء يرتفع بارتفاع المميزات الوظيفية وكلما تحسنت المميزات تحقق مستويات أعلى في الأداء (خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، ص 86).

6-2-2- دراسة علي يونس ميا، صلاح الشيخ ديب و سالم راشد الشامي، 2009 حول أثر التدريب في أداء العاملين" دراسة ميدانية على مديرية التربية في سلطنة عمان. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

و قد تم الاعتماد في الأدوات على الاستقصاء من أجل اختبار صحة الفروض و تم توزيعها على مجتمع البحث البالغ 73 فرد من الإداريين.

و قد توصلت إلى النتائج التالية:

-وجود فروق جوهرية بين مهارات و قدرات المتدرب و الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه .

-وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و تأثيرها على أداء العاملين .

-وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرامج التدريبية و تطوير و تحسين الأداء .

-وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية و تأثيرها على أداء العاملين (بودوح غنية، 2012- 2013، ص 33) .

6-2-3- دراسة العايب رايح 2002.2003 حول استراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية، و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية "دراسة تحليلية وتشخيصية للمؤسسة الوطنية للحديد و الصلب سيدار بولاية عنابة و يكمن هدفها في معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، أما المنهج فهو وصفي تحليلي، أما الأدوات فهي الملاحظة- المقابلة.

و النتائج هي:

-تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين.

-عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرامج و متطلبات نتائج الميدان و يرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها.

-عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين و التوظيف مما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات و العجز في اليد العاملة المكونة، و كذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم و الآجال للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة.

- غياب التقييم بعد التكوين و هذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت.

- إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب بإشراك المسؤولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر و بالتالي غياب الدقة و الموضوعية في تحديد احتياجات و أهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

لقد حاولت مختلف النظريات التي قدمناها أن تعطي معنى إيجابي و فعال لمصطلح التكوين، فكل واحدة تطرقت إلى جانب ما من الجوانب التي يمكن أن تتحقق بتوفير عملية التكوين و إحداث توازن في المؤسسة مثل الولاء التنظيمي، الدافعية، الزيادة في الإنتاج و اتخاذ قرارات سليمة. ولكن بالرغم من هذا الاهتمام و المحاولات العديدة إلا أنه يجب الاهتمام بالدرجة الأولى بالموارد البشري الذي يعتبر مصدر للطاقة و التطور، و توفير مختلف الإمكانيات التي تساعد على التكوين و العمل و الحصول على أداء جيد.

كما نجد كذلك ان هذه الدراسات قد اعتمدت على أساليب بحثية مختلفة مثل استخدام المنهج الوصفي، و ايضا استخدام دراسة حالة، و كذلك استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات او المقابلة.

و قد لا حطنا ان جميع الدراسات اختلفت في الأهداف التي سعت إليها عن أهداف الدراسة الحالية، إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة مما أدى الى وجود نتائج متفاوتة و خاصة بكل دراسة.

# الفصل الثاني:

**تمهيد:**

تعد العملية التكوينية من أهم و أبرز الطرق المتبعة من أجل تأهيل اليد العاملة نحو أداء أفضل، فعن طريق العمليات و البرامج المتبعة فيها يمكن لأي مؤسسة أن تطور إنتاجها و تحقق التقدم خاصة إذا كانت ساعية وراء التنافس و دخول الأسواق العالمية و إبراز منتجاتها و تحقيق رضى زبائنهم. فبالتكوين يمكن الحصول على يد مؤهلة تتميز بكفاءات و قدرات عالية يمكن الإعتماد عليها في كل الأوقات، و لكن يجب أن تركز استراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة و الضعف في أداء و سلوك العاملين الحالي و تحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة و من ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك و مهارات يمكن للعاملين بها من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية و عملية جديدة تتناسب مع التغييرات المختلفة و التطور في البيئة الخارجية للمنظمة، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل و العناصر الخاصة به مثل تعريف التكوين، و أهميته، أنواعه، المبادئ الخاصة بالتكوين، و إحتياجاته.

**1-تعريف التكوين المهني :**

أخذ التكوين المهني اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين، إذ يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تطور الأفراد، و قد تطرقنا في دراستنا لبعض هذه التعاريف في الفصل التمهيدي و من أجل التذكير سنتعرض للبعض منها :

هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يتناسب تحقيق أهداف المؤسسة (كمال طاطاي، 2002، ص 28).

أما عبد الرحمان عيسوي: " التكوين هو نوع من التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة حيث يتلقى المتكون برامج تكوينية معينة تؤهله للوظائف التي سوف يشغلها حيث يتناول زيادة كفاءتهم الإنتاجية و إمامهم بنوع من الآلات و التقنيات أم بطريقة جديدة من طرق العمل " ( عبد الرحمان عيسوي، 2003، ص 57).

أما (عبد الفتاح محمد الدويدار، 2007، ص207) فيقول "أن التكوين المهني هو عبارة عن عملية تعلم و تعليم تمكن الفرد من إتقان مهنته و التكيف لظروف عملهم في أقصر وقت و أقل جهد ممكن كما يعتبر كذلك ذو مجال واسع لا يقتصر على العمال فقط و الموظفين بالشركات و المصانع، كما قد يتبادر إلى الذهن. بل يشمل كل من يعمل و أيا كان عمله يدويا، عقليا إداريا، كما أنه لا يقتصر على النواح الفنية للعمل بل على الجوانب الاجتماعية كذلك ."

يشير التعريف إلى أن التكوين المهني يستدعي بالضرورة إتقان العمل و التكيف مع ظروفه و يكون ذلك في مدة محددة و بأقل الجهد، بالإضافة إلى مجاله الواسع الذي يشمل كل من يعمل فيه و أيا كان عمله، كما يشمل كذلك على العلاقات الإجتماعية و الإنسانية .

و من خلال التعاريف يظهر أن مصطلح التكوين يتداخل مع عدة مصطلحات أخرى كالتعليم و التربية، ولهذا سنحاول فيما يلي فك هذا التداخل.

## 2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

يمثل مصطلح التكوين عدة مفاهيم نظرا لاختلاف آراء الباحثين فيه مما جعله يحتل مكانة بارزة لدى كل مؤسسة او منظمة و منها نجد :

## 2-1- التكوين و التدريب :

اشتقت كلمة التكوين من الفعل "كَوَّنَ" (Former) "ذات المصدر اللاتيني (Former) لغوياً يعني اعطاء الشيء شكلاً. و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (Training) الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation) ، و لابد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي. و هكذا لا يوجد فرق بين المصطلحين، و لهذا يُستخدم مفهوم التكوين مرادف لمفهوم التدريب ( رابح العايب، 1990، ص 29).

## 2-2- التكوين و التربية:

التربية في التحديد اللغوي من فعل رباً أي زاد و نما. ( 1994 304). أما في التحديد الإصلاحي فيعرفها جون ديوي التربية هي حاصل العمليات و السبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيراً أم صغيراً، ثقافته المكتسبة و أهدافه إلى أجياله الجديدة تهدف لاستمراره و وجوده (عن رابح تركي، 1990، ص 16). بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه " الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الافراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة " ( سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 1999، ص 106).

ويظهر الفرق هنا في أن التربية خاصة بتثنية الفرد منذ البداية على المبادئ و العادات و التقاليد و القيم، أما التكوين فإنه يخص بتطوير و اكتساب قدرات و كفاءات عالية لدى العمال .

**2-3- التكوين و التعلم:**

هناك فرق بين التعليم و التكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي. أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد و الناتجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة. ( فايز الزعبي، محمد ابراهيم عبيدات، 1997، ص 240).

**2-4- التكوين و التنمية :**

أما التنمية تركز على الوظائف المستعملة في التنظيم ، فمع تطور المسار المهني للفرد تبرز أهمية الحاجة إلى المهارات و قدرات جديدة ( جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 333). فبرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينها على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية و يستهدف إلى تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.

و عليه رغم وجود هذه المفاهيم الأخرى إلا أن للتكوين معنى خاص به يلجأ اليه كل متخصص يود التغيير و التطور للمؤسسة نحو الأفضل. و بالإضافة إلى هذا نجد ان التكوين في الجزائر قد مرّ بعدة تطورات، و هذا ما سنعرضه في العنصر الآتي.

**3- التكوين في الجزائر:**

إن التحول الصناعي الكبير الذي شهدته و مرت به الجزائر بما صاحبه من عمليات التنمية يحتاج إلى أعمال ضخمة من القوة العاملة المكونة مهنيًا. و قد إهتمت أجهزة الدولة المشرفة على قطاع التكوين المهني بكافة أنواعه بمشكلة الحاجة للعمال المتكونين و الذين لم يحضوا

في بداية التصنيع في البلاد إلا بعناية طفيفة من قبل هذه الأجهزة. مما ترتب عليه تزايد الحاجة إلى هذه الطائفة من العمال آخذين بعين الإعتبار ما تواجهه البلاد من بطالة متزايدة بين طوائف العمال غير الفنيين الذين يصلح معظمهم للتكوين على مهن ذات مستويات مختلفة. و يأخذ التكوين في الجزائر شكلين مختلفين: فالأول موجه عامة لفئة الشباب المتسربة من النظام التعليمي، لتأهيلها لعالم التشغيل كتقنيين و تقنيين سامين، أما الثاني موجه للعمال و الموظفين الذين هم بحاجة إلى تأهيل و تحسين مستواهم حتى يتأقلم مع التطورات التكنولوجية و المعرفية التي يعرفها الجهاز الإنتاجي .

### 3-1- تطور قطاع التكوين المهني في الجزائر:

إن ظهور التكوين المهني في الجزائر لم يكن مرتبطاً بالاستقلال و إنما يعود ظهوره إلى الفترة الاستعمارية سنة 1945 تحت اسم " مصلحة التكوين المهني في الجزائر " مُسيراً من طرف الديوان الجهوي للعمل بالجزائر (ORTA) ، فالتكوين في الآجال القصيرة لليد العاملة المؤهلة في قطاع البناء و الأشغال العمومية (BTP) خاصة هو من أجل تلبية حاجيات الإقتصاد الفرنسي أو بصفة أدق لأجل إعادة بناء فرنسا المخرجة و المدمرة بعد الحرب (ضياف زين الدين، شينار سامية، 2012، ص 75).

قد عرف التكوين المهني في الجزائر عدة مراحل في تطوره منذ الإستقلال إلى يومنا هذا وفيما يلي عرض موجز لأهم المراحل التاريخية التي مرّ بها القطاع بعد الإستقلال:

### 3-1-1- مرحلة ما بعد الاستقلال (بداية التكوين المهني في الجزائر) 1962-1970 :

لقد كانت هذه الفترة مرحلة توفير الشروط المؤسساتية و السياسية و الإقتصادية و الاجتماعية و التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الإرث الاستعماري، بحيث قامت السلطات السياسية ببعض الإجراءات لترقية التكوين المهني و مساعدته على القيام بالدور المنوط به، و لقد كانت هذه الإجراءات تهدف إلى توظيف

مكونين و إطارات إدارية لتسيير مراكز التكوين و هو ما أدى إلى إيجاد " محافظة التكوين المهني و ترقية الإطارات" سنة 1963 و كانت هذه المحافظة تهدف إلى دراسة و ترقية سياسة لتكوين الكبار و تهيئة الإصلاحات الضرورية لتنمية هذا المجال الحيوي للنهوض بالإقتصاد الوطني .

و قد تميّزت هذه المرحلة بعدة صعوبات منها: ( علي غربي، 2000، ص 195).

-قلة الهياكل المخصصة لإستقبال المتكويين، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل للإستقبال بقدرة 5000 منصب بيداغوجي و حوالي 6000 متكوناً .

-عدم تماشي محتويات برنامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضاري و التنموي .

و قد بدأ جهاز التكوين المهني بوجود 17 هيكل تابع لوزارة العمل و الشؤون الإجتماعية بقدرة إستيعاب لا تتعدى 2000 متكون بصفة دائمة و 2500 في مجال التمهيد للتكوين .

### 3-1-2- توسيع الاقتصاد و الحاجة إلى التكوين المهني 1970 - 1980:

عرف النشاط الإقتصادي إبتداءً من 1970 توسيعاً كبيراً نتيجة إرتفاع عائدات المحروقات مما أثر إيجاباً على التكوين المهني في الجزائر لأن مسار التصنيع المكثف اصطدم بعجز التكوين المهني آنذاك عن تلبية الإحتياجات من اليد العاملة لا كما و لا كيفاً .

لهذا أدمجت السياسة الوطنية للتكوين المهني في سيرورة التصنيع المبنية على إنشاء مؤسسات كبيرة منشئة للعمل و المحفزة على التنمية الإجتماعية و الإقتصادية الشاملة .

و كانت السياسة التنموية للبلاد في إطار التكوين المهني للعمال تهدف للاطلاع على برنامج واسع للتكوين العمالي يتضمن إنشاء عدد معتبر من مراكز التكوين القادر على أن يخرج كل سنة كحد أدنى مئة ألف عامل مختص، حيث يتم تزويد الإقتصاد بما يحتاجه من

أيدي عاملة متكونة، و حتى يتمكن العمال من فرصة تحسين مداخلهم و رفع مستواهم الإجتماعي ( جبهة التحرير الوطني، 1976، ص 270).

و هكذا ارتفع عدد مراكز التكوين المهني للكبار (CFPA) إلى 25 مركزاً بقدرة إستيعابية تقدر ب 600 متكون، و يهدف التكوين بها إلى إعداد عمال متخصصين و عمال مؤهلين في التخصصات التقليدية. إضافة إلى هذه المراكز تم إنشاء معهدين تكنولوجيين في نفس المرحلة مهمتها تكوين التقنيين السامين في فروع التنشيط و الهندسة المعمارية و الأشغال العمومية و أيضاً في الصيانة الكهرو- ميكانيكية لتوفير مختصين في مستوى أعلى .

كما ساهمت الشركات الوطنية الكبيرة التي أنشأت مراكز للتكوين خاصة بها في عملية التكوين، و بالتالي الإستغناء التدريجي عن المساعدة التقنية الأجنبية في المهارات المتوسطة .

ففي هذه المرحلة ظهرت الأطر و الهياكل البيداغوجية التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين و المهندسين، و بوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم و مستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة على عمليات و برامج الرسكلة و تحسين مستوى العمال.

و من النقائص التي نلتمسها في هذه المرحلة عدم وجود رابط بين سلسلة التشغيل و التكوين من جهة و بين المنظومة التربوية و المنظومة التكوينية من جهة أخرى .

كما تميزت بتضاعف الطلب على التكوين نتيجة النمو الديموغرافي و طغيان المنطق القطاعي و هو ما يعرقل ظهور سياسة وطنية شاملة و منسجمة، و هي عوامل أدت فيما بعد إلى تطوير إستقلالية قطاع التكوين المهني .

**3-1-3- مرحلة توسيع التكوين المهني 1980-1990:**

إن الإنطلاقة الحقيقية للتكوين لم تكن إلا بعد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطنية آنذاك و إنعقاد الدورة الثانية للجنة المركزية سنة 1979 مع بداية المخطط الخماسي الأول و التي تقرر خلالها تنمية قطاع التكوين المهني ( بودوح غنية، 2012، ص 143).

و هكذا تقرر بناء 276 مركز التكوين المهني في غضون خمس سنوات مدة المخطط لتضاف إليه 69 مركز و التي كانت موجودة عبر الوطن قبل إنطلاق المخطط .

و رغم ما عرفه القطاع من تطور في هذه المرحلة إلا أن القطاع الإقتصادي عرف في بداية الثمانينات تغيرات جذرية أدت إلى توقف المشاريع التكوينية بسبب النمط الإقتصادي الجديد المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى و تحولها إلى وحدات صغيرة و متوسطة ما عدا الوزارات التقنية التي واصلت اهتمامها بإنشاء هياكل تكوين بأعداد محددة ( بوفلجة غياث، 2006، ص 7).

فالتكوين إذن عرف عدة تغيرات و خاصة فيما يخص الجهات الوصية على المستوى المركزي إذ تم تداول الوصايا بين وزارة العدل و التكوين المهني و وزارة التربية و التكوين و كتابة الدولة للتكوين المهني .

و أمام التحديات التي كانت تواجه قطاع التكوين المهني كان من الطبيعي أن تُعاد الصلاحيات إلى الوزارة المكلفة بالتكوين المهني و التي وجهت جهودها نحو توسيع قطاع التكوين المهني و إيجاد نظام تشريعي و قانوني للتكوين المهني .

**3-1-4- مرحلة التكوين المهني و اقتصاد السوق 1990 إلى 2000 :**

أدت الإصلاحات الإقتصادية سنة 1988 إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق و هو ما أدى إلى إعادة النظر في التكوين المهني و تأكيد طابعه الإقتصادي .

و هكذا فتح سنة 1990 ملف التكوين المهني و الإصلاحات الإقتصادية على الأبواب ليتسع التفكير فيه إلى مختلف الفرقاء المعنين بعملية التكوين ( مؤسسات التكوين، مؤسسات اقتصادية، الإدارة...) ( بودوح غنية، 2013، ص 140-146).

ثم شهد القطاع كغيره من القطاعات ركوداً و تدهوراً كبيرين نتيجة الوضع الأمني المتردي الذي مرت به البلاد و الذي مسّ جميع جوانب الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و مع بداية إنفراج الأزمة ثم إنشاء وزارة مستقلة للتكوين المهني سنة 1999 تبنت مشروعاً تنموياً تركز من خلال تنصيب اللجنة الإقطاعية في أوت 2000 و التي تتضمن ممثلين من وزارة التكوين المهني، وزارة التعليم العالي، و وزارة التربية الوطنية، مشروع قيل عنه آنذاك أنه يمثل ابعاد جديدة للقطاع، و كانت الجزائر لا زالت تحت التأثيرات السلبية الناجمة عن قرارات صندوق النقد الدولي، و التي أدت إلى تراكم المديونية و زيادة معدل البطالة و تسريح عدد كبير من العمال. ما انعكس سلباً على قطاع التكوين المهني و اهتزت صورته في قطاع العمل .

### 3-1-5- مرحلة التكوين المهني من 2000 إلى يومنا هذا :

في سنة 2003 تم إبرام اتفاقية بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي بهدف تأهيل قطاع التكوين المهني، بدأ تطبيقها منذ جانفي 2003 و إمتدت إلى غاية 2009 بتمويل مشترك من الإتحاد الأوروبي ب 60 مليون أورو و وزارة التكوين المهني ب 49 مليون أورو و كان الهدف الأساسي لهذه الإتفاقية هو تكييف قطاع التكوين المهني في الجزائر مع اقتصاد السوق .

و في الأيام 8-9-10 أفريل 2007 تم عقد المؤتمر الوطني الأول حول التعليم و التكوين المهنيين تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بقصر الأمم بالجزائر العاصمة لمناقشة كافة القضايا مع جميع الشركاء و أصحاب المصلحة في النظام

الوطني للتعليم المهني و التكوين قصد صياغة استراتيجية وطنية لنظام التكوين و التعليم كفيلة بتقريب التكوين من متطلبات الشغل .

و في سنة 2008 توجهت كل من الجهود بإصدار القانون التوجيهي للتكوين و التعليم المهنيين و الذي يحمل في طياته 6 أبواب و 32 مادة تهدف إلى تحديد الأحكام الأساسية التي تُنظم قطاع التكوين و التعليم المهنيين بما يتماشى مع التطورات على مستوى سوق الشغل و طرق الإنتاج .

و شهدت سنة 2011 صدور المرسوم التنفيذي رقم 11-333 و الذي بموجبه يتم إنشاء خلايا الإرشاد و التوجيه في مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين و كذا اللجنة الولائية بين القطاعات ( أنيس خالد سيف الدين، أسلامي منيرة، 2012، ص 151-152).

### 3-2- مكونات النظام الوطني للتكوين المهني:

يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من مؤسسات و هياكل التكوين و تقع تحت وصاية وزارة التكوين و التعليم المهنيين. و يبلغ عددها 836 مؤسسة توفر 350000 منصب تكوين و تظهر تسمية هذه المؤسسات و مهامها على الشكل التالي :

### 3-2-1- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني:

يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من المؤسسات و الهياكل التكوينية تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، و هي: (المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهنيين 2007).

\*مراكز التكوين المهني CFPA تشكل قاعدة أساسية لجهاز التكوين المهني. و يبلغ عددها 735 مركز متواجد بكل ولايات القطر الوطني، توفر تكوينات في المستويات المهنية من الأول إلى الخامس و لهذه المراكز ملحقات و أقسام منتدبة بالوسط الريفي و يبلغ عددها

223 ملحقة. و مستويات التكوين المهني تتمثل في: - عمال متخصصون: أي شهادة التكوين المتخصصة .

- عمال مؤهلون: أي شهادة الكفاءة المهنية .

- عمال ذوي تأهيل عال: أي شهادة التحكم المهني .

- أعوان التحكم: شهادة التقني .

- الإطارات: أي شهادة التقني سامي .

\*المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني :INSEP تتواجد المعاهد المتخصصة في التكوين المهني في أغلب ولايات الوطن و تتكفل بتكوين " التقنيين " و "التقنيين السامين" في المستوى الرابع و الخامس و يبلغ عددها 93 معهد مع 21 ملحقة تابعة لها .

\*المعهد الوطني للتكوين المهني : (INEP) يتكفل هذا المعهد بالهندسة البيداغوجية و تكوين المؤطرين .

\*معاهد التكوين المهني : (IFP) تتكفل معاهد التكوين المهني بتكوين و تحسين مستوى رسكلة المدربين و مستخدمي الإدارة، كما تساهم في إعداد و طبع و توزيع برامج التكوين المهني، و يبلغ عدد هذه المعاهد ستة و تتواجد في عدد من ولايات البلاد .

\*مركز الدراسات و البحث و المؤهلات : (CERPEQ) يقوم هذا المركز بإعداد الدراسات و البحوث حول المؤهلات و تطوراتها و هو يهتم كذلك بكل دراسة متعلقة بالتكوين المهني .

\*المعهد الوطني لترقية و تطوير التكوين المتواصل : (INDEFOC) يقوم هذا المعهد بتقديم المساعدة البيداغوجية التقنية للمؤسسات الإقتصادية و للهيئات قصد تطوير و ترقية التكوين المتواصل، كما يقوم بالتعاون مع المؤسسات العمومية و الخاصة برسكلة مؤطري و معلمي التمهين .

\*المركز الوطني للتعليم عن بعد (CNEPD) يوفر هذا المركز تكوينا مهنيا في مختلف التخصصات التي يمكن أن يتلقى فيها المترشحين تكوينا مقبولا. و هي التخصصات التي لا تتطلب الكثير من التطبيقات العلمية ( الماحي ثريا، 2011 ص 6).

\*الصندوق الوطني لتطوير التمهين و التكوين المتواصل (FNAC) تتمثل مهام هذا الصندوق في التسيير المالي للموارد الناتجة عن تحصيل الرسم على التمهين و على التكوين المتواصل. كما يقوم بنشاطات الإعلام حول تطوير التكوين المتواصل و التمهين .

\*المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية و البيداغوجية للتكوين المهني (ENEFP) تتمثل مهام هذه المؤسسة في اقتناء، تركيب و صيانة التجهيزات التقنية و البيداغوجية لقطاع التكوين المهني (الماحي ثريا، 2011، ص 7).

### 3-2-2- شبكة المدارس الخاصة :

يحاول القانون الجزائري وفق المادة 15 من القانون رقم 08-07 المؤرخ في 23-02-2008 المتضمن القانون التوجيهي للتكوين و التعليم المهنيين، للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الخاضعين للقانون بإنشاء مؤسسات للتكوين و التعليم المهنيين (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2008).

### 3-2-3- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى :

إن التكوين الذي تتكفل به القطاعات العمومية الأخرى يبقى جد محدود حيث يبلغ عدد هذه المؤسسات 70 مدرسة تدرّب 23500 عامل أو متعلم سنوياً، و تخص قاعات الفلاحة، الأشغال العمومية، الصحة، الصناعة، الصيد البحري، البريد و المواصلات، الشباب و الرياضة ( دحماني أدرويش، 2008، ص 11).

## 3-2-4- شبكة مؤسسات التكوين التابعة للشركات الإقتصادية :

تشمل هذه الشبكة مدارس التكوين التابعة للمؤسسات الكبرى في ميدان الطاقة المناجم و الصناعة حيث تبلغ قدرة استيعابها 13000 منصب تكوين (بوظالب قويدر، 2008، ص 11).

## 3-3- الإطار القانوني :

إن مهام الوظيفة العمومية و كذا المكانة التي تحتلها في التشكيلة المؤسساتية للدولة، تدل على أهمية المورد البشري في الأداء الأفضل لمهامها. من خلال المرسوم التنفيذي 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 يناير 2004 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، و الذي سمح بتكريس المخططات القطاعية السنوية لتكوين الموظفين ( الجريدة الرسمية، 2004). فكافة النصوص التشريعية و التنظيمية تلزم الإدارة بالقيام بدورات تكوينية بصفة دورية و ربط ترقياتهم بذلك .

إن المرسوم 92/96 أعطى نفساً جديداً للمنظومة التكوينية حيث نظم جملة من الإنشغالات الأولية و منها :

-الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية .

-كيفية تحسين مستوى الموظف التابع للمؤسسات و الإدارات العمومية و تجديد معلوماته .

-القواعد و الكيفيات التي تتم في إطار تنظيم أعمال التكوين .

و قد أدرج هذا المرسوم ضمن مواده جملة من الضمانات و الامتيازات للموظف عند مشاركته في دورات تكوينية :

\*تعد قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين، من طرف لجنة على مستوى كل مؤسسة و إدارة عمومية، و كما تدرس لجنة خاصة كل طعن مقدم لها من طرف المترشحين الغير مقبولين .

\*تقاضي الموظفين المشاركين في دورات التكوين لمرتب قاعدي و تعويض الخبرة المهنية، و كذا التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية خلال السنتين الأولى من التكوين، أما السنة الثالثة فإنهم يتقاضون المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية .

\*منح الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية امتيازات التي تتمثل في الترقية في السلك أو الرتبة عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص، و التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار، و تخفيض في الأقدمية للترقية و الزيادة في الدرجة، و الترقية عن طريق التأهيل المهني عندما يكون الأمر متعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات .

و الجدير بالذكر أن هذا المرسوم تمّ تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 2004/01/22، حيث شمل التعديل:

\*إحالة مسألة فتح الدورات التكوينية إلى قرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين، بينما كانت هذه المسألة حكرا على قرار تنظيم التكوين .

\*إدراج عمليات التكوين و تحسين المستوى بالخارج في مخطط التكوين بعدما كانت غير خاضعة لأحكام مرسوم 3 مارس 1996 ( محمد شرنوش، 2005 ص 50).

و بصفة عامة فإن المرسوم 92/96 حاول تدريجيا وضع سياسة للتكوين و إعطاء انطباع بإلزام المؤسسات و الإدارات العمومية بدرجات متفاوتة بضمان تكوين موظفيها. و على هذا الأساس أصبحت عملية التكوين أحد الإنشغالات الكبرى لمسؤولي الموارد البشرية، و قد أصبح من بين العديد من القضايا التي تشغل الرأي المهني العام، و هذا نظراً لأهميته

و مكانته في حركة التنمية و تحسين مستوى أفراد المنظمة، كما يؤدي إلى رفع كفاءات المتدرب و إلى زيادة فاعلية المؤسسات، و رفع كفاءة الخدمات العامة، و كلما ارتفعت كفاءة العاملين في المؤسسة كلما انخفضت تكلفة الإنتاج، وتحققت رفاهية المجتمع و تقدمه، و إشباع حاجات الأفراد من السلع و الخدمات.

و هكذا تمكنت الجزائر من تطوير استراتيجية التكوين و توسيعها في مختلف الجوانب حتى يكون لها صدى و فعالية في اقتصاد البلاد، و تتمكن العديد من المؤسسات من النهوض و مسايرة التقدم الذي تتنافس فيه أغلب الدول، و سنبرز هذه الأهمية فيما يلي.

#### 4- أهمية التكوين :

تعد الموارد البشرية المؤهلة و المكوّنة أهم العناصر الأساسية في إحداث التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و يعد مستوى و نوعية تلك الموارد أحد المحددات الرئيسية لزيادة الإنتاجية، و تحقيق الرفاهية إلى الحد الذي يمكن معه القول أن نجاح التنمية بنجاحها الإقتصادي و الإجتماعي مرهون أصلاً بمدى التقدم في مؤسسات التعليم و التكوين .

و منه فإن التكوين وجد أساساً لتحقيق الأهداف و التي تنص أساساً في إطار تحقيق تنمية المجتمع (سعد طه علام، 2003، ص 73).

#### 4-1- أهميته التكوين في المؤسسة: و تظهر أهميته في المؤسسة من عدة زوايا:

- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية، فبدون قوة بشرية مطوّرة و قادرة على استيعاب التغيير لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها .

- يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فإنه و من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الإقتصادي و الإجتماعي للفرد و زيادة من درجة أمانه الوظيفي .

-يعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي في المؤسسة بحيث ينتمي معنى المؤسسات تجاه المؤسسة، و يساعد الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم .

-زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج و جودته.

-تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة الخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل و منه فالتكوين الجيد في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث .

-يؤدي إلى إستمرارية التنظيم و إستقراره: بمعنى قدرة التنظيم و الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين.

-إن التطور التكنولوجي أو الآلي تُوَاكبه تحسينات على عمليات الإنتاج و الذي اصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي الصفة الغالبة في الغالب في العمل. و أصبح العامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، و هذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك. فكلما ازدادت أساليب و أدوات الإنتاج دقة و تعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل (مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، 2002، ص 132).

4-2- أهمية التكوين من ناحية العلاقات الإنسانية: تكمن أهمية التكوين من ناحية العلاقات الإنسانية في :

فيؤدي التكوين الفعال إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالأفراد :

-تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم اتجاهها بفضل توسيعهم للمعارف المتلقاة .

-يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، فيساعد الفرد على اتخاذ القرارات الحسنة و حل المشاكل بفعالية أكثر. كما يساعد الفرد على التكيف مع الضغوطات و الحرمان و النزاعات .

-يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين و يشجع النمو الشخصي و الثقة بالنفس .

-يقال الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله. فهو يستطيع انجاز عمله دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه .

-يسمح للفرد بالرقى و امكانية النمو الشخصي و تحسين الرضى الوظيفي و كذلك الشعور بالنمو عن طريق رفع المهارات و الإتصالات بين الزملاء و المسؤولين .

-تحلي الفرد بالثقة و ترك الخوف المرتبط بالمهام الجديدة .

-إن كل العاملين تقريباً في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى .

-توفير الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة مصالح المنظمة (بخوش الصديق، 2006).

-تنمية الثقة بالنفس من خلال اتقان العمل و القدرة على إيجاد الحلول الملائمة لمشاكله و تحمل مسؤولياته .

-المحافظة على رأس المال و الآلات و القوى التي تمثل موارد و إمكانيات المؤسسة، و تقليل حالات العطل و التلف مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة و رفع مستوى الصناعة و قدرتها على التفوق و المنافسة من جهة أخرى .

-إحداث التغيير المرغوب في طبيعة الفرد، بالشكل الذي يجعله قابلاً للتقويم و أكثر إستعداداً لتغيير طبائعه لصالح عمله و مؤسسته .

- تقوية الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته و تحسين انتاجه .
- تعد المسؤولية و الترقية مدمجة بفضل التكوين .
- تحسين الرضى عن العمل .
- يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل .
- يرضى الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين لأعوان التكوين .
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي و التحكم في مستقبله .
- ينمي الشعور بالنمو عن طريق التكوين و التمهين و ذلك عن طريق إكتساب كفاءات و معلومات جديدة .
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الإتصال الشفوي و الكتابي .
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة بسبب الإنتاج و التطلع على المعارف و المهارات الجديدة ( إبراهيم عبد الله، 2011، ص 6).
- على مستوى العلاقات بين العمال و الإدارة :
- تحسين الإتصالات بين الأفراد الجدد أو المترقين إلى تحديد رغباتهم و تخصصهم .
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المترقين إلى تحديد رغباتهم و تخصصهم .
- يعمم الإعلام في برامج العمل قصد التطلع أكثر على ما هو ضروري و جديد و ربح الوقت .
- يعمم الإعلام بالقوانين والنظم الحكومية و السياسات الإدارية .
- ينمي التلاحم بين المجموعات كما يشكل مناخاً جيداً من أجل التمهين و التنسيق .

-يحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسيهيم و يساعد على التطور التنظيمي في المنظمة.

-يحسن الإتجاهات و كذا الأوصاف التي يملكها العمال و المسيرين .

-يسهل النزاعات و يسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة .

-يقضي على التصرفات و السلوكات الضارة كإفشاء الأسرار و إخفاء الوسائل ( إبراهيم عبد الله، 2011، ص 7).

فما دام ان التكوين يحتوى على معنى تطوير و تحسين للقدرات و الكفاءات فإنه بطبيعة الحال يكون تأثيره ايجابي في جميع الجوانب و ذلك منها العامل، المؤسسة، المحيط و تحقيق علاقات ناجحة. و هناك العديد من النظريات التي أولت اهتمام كبيرا لهذا الموضوع و سنحاول التطرق لبعض هذه النظريات.

بالرغم من اختلاف هذه النظريات في مبادئها إلا أنها قدمت معاني إيجابية مدعمة للتكوين فهي تعتبر عملية ضرورية من أجل تطوير و تنمية مهارات الأفراد لتساعدهم على الرفع من الروح المعنوية لديهم .

و بعد هذه التناولات التي قامت بإعطاء جانب خاص بالتكوين و مدى ضروريته في كل مؤسسة، سنتطرق في العنصر الموالي لأنواع التكوين.

## 5- أنواع التكوين :

تحدد المؤسسة في إطار سياستها العامة الخاصة بالتكوين الأنواع المناسبة منه و ذلك حسب طبيعة نشاطها و أهدافها من العملية التكوينية. و يصنف التكوين حسب مجموعة من المعايير منها ما هو حسب التوظيف، أو حسب الوظائف، أو حسب المكان، و هي كالاتي :

**5-1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف :**

\*توجيه الموظف الجديد: فالموظف يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد .

\*التكوين أثناء العمل: بعض المؤسسات تقدم التكوين داخل المؤسسة حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين .

\*التكوين من أجل تجديد المعارف و المهارات: مهارات الأفراد تتقدم و خاصة مع تطور أساليب العمل و تكنولوجية الأنظمة الجديدة، ما يلزم تقديم تكوين يتناسب مع هذه التغيرات .

\*التكوين من أجل الترقية و النقل: فالانتقال من منصب عمل إلى آخر يتطلب تغيير في المهارات و المعارف و هذا يستلزم حصول العامل على تكوين جديد لسد الاختلافات في المعارف .

\*التكوين من أجل التهيئة للتقاعد: يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج إلى التقاعد (بوقفة عبد الرحمان، 2000، ص 51).

**5-2- أنواع التكوين حسب الوظائف :**

\*التكوين المهني و الفني: يخص هذا التكوين الحرف اليدوية و الميكانيكية و الأعمال الفنية ...

\*التكوين التخصصي: يتضمن معارف و خبرات تخص وظائف أعلى و يشمل عادة: أعمال المحاسبة، الهندسة ...

\*التكوين الإداري: يشمل العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات، إدارة الأعمال ...

## 5-3- حسب المكان :

\*التكوين الداخلي: فالمؤسسة تقوم بتصميم البرامج و دعوة المتكويين للمساهمة في التصميم و الإشراف على التنفيذ فهي تقوم بالتكوين داخل المؤسسة .

\*التكوين الخارجي: يكون خارج المؤسسة و يجب أن يكون التكوين مطابقاً لنشاطها و أدواتها .

\*التكوين أثناء العمل: و يتم أثناء العمل حيث يتلقى الموظف الجديد التعليمات و التوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه أو مشرفه المباشر أثناء العمل، و هو يتم عادة بشكل فردي و لا يتطلب وقت طويل، يكون في الأعمال التي يمكن تعلمها في فترة قصيرة، و يتم في مكان العمل الحقيقي و ليس مصطنعاً .

\*التكوين في القاعات الخاصة: يستخدم عندما يكون محتوى التكوين يفوق طاقة المشرف و يتولى العملية مختصون لهم قدرة و كفاءة و متفرغين لذلك و يتم في مكان مصطنع يشبه مكان العمل الاصيلي .

\*التكوين في مراكز متخصصة: حيث يتم اختيار عدد من العمال أو المسؤولين لحضور برامج تكوينية أو ملتقيات بمراكز متخصصة و تتحمل المؤسسة تكاليف العملية ( بوقفة عبد الرحمان، 2000، ص 52).

فالتكوين عبارة عن نشاط مستمر لذا يتم إعداد مجموعة من برامج التكوين و التي تتلاءم مع فئات متنوعة و ذلك حسب نشاطات كل فئة و متطلبات عملها. و يمكن تصنيف أنواع التكوين كما يلي :

\*التكوين التحسيني: و هو نوع من أنواع التكوين المهني الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الفرد في نفس المجال بالإضافة لمكتسبات جديدة و تكون الحاجة إلى مثل هذا النوع من

التكوين عادة عندما نلاحظ فجوات في العمل مثل النقص في المعلومات أو عدم التمكن من مسايرة التطورات التقنية.

و يهدف التكوين التحسيني إلى التكيف في مراكز العمل و المتمكن من أداء المهام على أحسن وجه و بالتالي فقد حرصت المؤسسات على ضرورة إتباع عمليات التحسين التي ترمي إلى تكيف دائم للعمال و التطورات التقنية و التكنولوجية في ظل مسايرة الإغرامات التي تحدث في مراكز العمل كضرورة تجديد معارف العمال، الكفاءات الناقصة، صيانة المعارف و جعلها حينية بشكل مستمر، التعمق في المجال المتخصص فيه .

\*الرسكلة: هو تقديم تكوين إضافي للعمال نتيجة التطور الصناعي، العلمي و التكنولوجي. هذا التكوين ضروري من أجل السماح للعمال بالقيام بمهام أخرى تختلف عن التي كان يؤديها .

\*التربص: هي فترة يجب فيها على المتكون أن يتكيف مع محيط العمل، و التربص داخل المؤسسة هو نشاط يسمح باكتساب الكفاءات الجديدة أو تطبيق الكفاءات المكتسبة سابقاً .

\*التحويل: تخص العمال ذوي المناصب المهددة أو الملغاة من أجل السماح لهم و تهيئهم لمناصب جديدة مبنية على كفاءات تختلف عن التي كانوا يكتسبونها ( Mitzberg. 2004. P 102).

\*التكوين الإضافي: خاص بكل شخص متحصل على تكوين أولي سواء كان مدرسي تقليدي أو تكوين مهني قاعدي و ذلك من أجل التكيف مع متطلبات المؤسسة .

\*التكوين ما بعد التوظيف: هو تكوين خاص بالأشخاص الذين نجحوا في المسابقات و الامتحانات المهنية يوضع في إطار الدخل المتخصص للتكوين في المؤسسة و هو موجه لعمال هذه المؤسسة ذاتها و هو ضروري عادة لمسايرة التطور التقني و التكنولوجي في العمل .

\*التكوين المهني المتواصل: يتعلق الأمر بعمليات التكوين أو التحسين للعمال عبر حياتهم المهنية يوضع في إطار الدخول المتخصص للتكوين في المؤسسة و هو ضروري عادة لمسايرة التطور التقني و التكنولوجي (Mitzberg, 2004, p 102).

و ما دام أن لعملية التكوين أنواع عديدة فإنه بالإمكان لكل مؤسسة أن تختار النوع الذي يناسب نظامها و التوصل الى برامج تكوينية تخدم احتياجاتها. و بالإضافة إلى الأنواع نجد الخصائص التي تتميز بها كل عملية و تجعل الاختلاف قائم فيما بينها و التي سنتطرق إليها في العنصر التالي.

## 6- خصائص التكوين :

يتميز التكوين بمجموعة من الخصائص ، نذكر منها :

### 6-1- التكوين نشاط رئيسي مستمر :

يعتبر التكوين حلقة حيوية أساسية في المؤسسة، و يبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة .

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحداث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، و هو أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده و تهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من خلال تكرار حدوثه خلال الفترة الوظيفية للفرد و في مناسبات متعددة، فهو نشاط يستمر مع الفرد خلال كل حياته الوظيفية (علي السامي، بدون سنة، ص 356).

## 6-2- التكوين نظام متكامل :

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات متبادلة من أجل أداء وظائف تكون محطاتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به. وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

ويمكن إيضاح هذا التكامل فيما يلي :

\*التكامل في مدخلات التكوين: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين و هي: الأفراد الوظائف، الخبرات و المعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية و التنظيمية ...

\*التكامل في الأنشطة التكوينية: و هي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية. تتمثل هذه الأنشطة في تحليل و توصيف الأوضاع و الانماط الإدارية، كذلك العمليات و الإجراءات، تحديد الإجراءات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونات و المعدات التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة و تقييم النشاط التكويني و تقدير كفاءته و العائد منه .

\*التكامل في نتائج التكوين: فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج و التي ينبغي ان يتوفر بينها قدر كاف من التكامل و التوازن، و هي النتائج الإقتصادية، السلوكية و كذا البشرية. و هذه النتائج الثلاثة ينبغي أن تتكامل فيما بينها فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكويين ذوي مهارات وظيفية و إهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك لا يجب أن يركز التكوين على تعديل الأنماط السلوكية و إغفال أهمية العوائد الإقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد ( علي السامي، بدون سنة، ص 357).

**6-3- التكوين نظرة مستقبلية:**

إن البرامج التكوينية لها نظرة مستقبلية، فهذه البرامج تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بأيسر الطرق و أقل التكاليف وأسرع وقت ممكن و مواجهة كل التطورات الحاصلة لتحقيق أهداف المنظمة .

**6-4- التكوين نشاط متغير و متجدد :**

التكوين عملية مستمرة تتميز بالتغيير و التجديد، فالشخص الذي يتلقى التكوين يتعرض لتغيير في عاداته و سلوكه و كذلك في مهاراته و رغباته، كذلك الوظائف تتغير بتغير الرؤساء و الظروف و الأوضاع الإقتصادية و تقنيات العمل و مستحدثاتها، و كذلك أنظمة الشركات وسياساتها و أهدافها و لهذا لا يجب أن تبقى البرامج التكوينية هي نفسها على المدى الطويل ( علي السالمي، بدون سنة، ص 358).

**6-5- قيمة التكوين بالشمولية :**

لا يقتصر التكوين على فئة من العمال بل تشملهم جميع العمال صغيرهم و كبيرهم فالجميع يتعاون لتنمية مهارات و خبرات مختلفة الفئات في وقت واحد. فالعامل أياً كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة، كما أن وظيفته أيضاً تتأثر بالتحويلات و التطورات التي تحدث فيها ( بالطيب عيسى، كديدة ايمان، 2011، ص 48).

إن لكل خاصية من هذه الخصائص دور فعال في العملية التكوينية لدى كل منظمة حتى درجة وجوب عدم الاغفال عنها، لذلك يجب السعي لتحقيقها من أجل الحصول على نتائج فعالة عند تطبيق البرامج التكوينية. أ العنصر الذي يلي الخصائص فهو المبادئ التي لا تقل أهمية عن العناصر السابقة.

**7- مبادئ التكوين:**

حتى تكتسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية و الكفاءة و تكون ناجحة و في تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، و هذه الأخيرة ما هي إلا قواعد تمّ وضعها و تطبيقها كمعايير لنقل المهارات و تغيير الإتجاهات لما يتماشى مع أهداف المؤسسة. و من أبرز هذه المبادئ :

**7-1- مبدأ الفروق الفردية:**

لابد للقائمين على التكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع للفروق الفردية بين المتدربين فهناك اختلافات كبيرة بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم و التدريب، و هذه الفروق نتيجة لخلفتهم السابقة و تعليمهم و خبرتهم و ميولهم الشخصية، لهذا يجب مراعات هذه الأمور عند التخطيط للبرامج التكوينية (راوية حسن، 2000، ص 170).

**7-2- مبدأ الاختيار الدقيق للمتكوينين:**

يجب اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة و موضوعية و ان تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في الدخول للبرنامج التكويني، لأنه إن لم يرغب فيه فلن يستفيد الفرد بالشكل المناسب من الدورة. و يجب أن تكون الرغبة مصحوبة بتناسب مضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح و مع مستواه الوظيفي (راوية حسن، 2000، ص 171).

**7-3- مبدأ ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:**

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد في التعلم، بحيث أنه هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، وكلما كان الدافع قوياً كلما ساعد في عملية تعلم الفرد و اكتساب معارف و مهارات جديدة. فيجب إعداد الفرد لتكون لديه الرغبة و الاستعداد الذاتي و الاقتناع بأهمية التكوين بالنسبة له و بالنسبة للمنظمة على حد سواء (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 348).

**7-4- مبدأ التغذية المرتدة :**

التغذية المرتدة هي معرفة لنتائج الأداء و هي من العوامل المساعدة على التعلم و فهم طبيعة النتيجة، تساعد على تعديل و تحسين الأداء و استمرارية الأداء و فهم طبيعة النتيجة من أهم عناصر التعلم و أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناتج و فهم طبيعة التغييرات الواجب اجرائها على الأداء للحصول على النتائج المرغوب فيها كما أن دقة مؤشرات المراقبة و أدوات التحكم تساعد على دقة التغذية الناتجة على ذلك ( عبد الغفار حنفي، 2002، ص 348).

**7-5- مبدأ المكافأة أو التعزيز:**

ينطلق من مبدأ استثارة المتكون و تشجيعه عند بذله لمجهودات معتبرة و قد تكون المكافأة مادية و معنوية ( مكافأة، شعور بالنجاح، اعتراف المؤسسة ...) و يجب أن تكون اهداف التكوين حقيقية و قابلة للتحقيق ( راوية حسن، 2000، ص 171).

**7-6- مبدأ ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:**

يجب على المؤسسة المكونة أن توفر الأدوات و الوسائل التكوينية مطابقة لما هو موجود في بيئة العمل. فهذا يساعد المتكون لنقل ما تعلمه إلى الواقع الفعلي ما يزيده ثقة بنفسه و تقليل من الأخطاء و الحوادث و عدم نسيان ما تعلمه اثناء البرنامج التكويني .

**7-7- مبدأ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:**

هناك طريقتين للتعلم، الطريقة الكلية يقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فتتم بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل واحدة على حدى. و لم تتوصل البحوث إلى تحديد الأنسب للتعلم ( عبد الرحمان عيسوي، 2003، ص 65).

**7-8- مبدأ ارتباط التكوين بالتكنولوجيا المعاصرة:**

يجب أن تكون البرامج التكوينية مسايرة للتطورات التكنولوجية الحاصلة لما يخدم طبيعة المنظمة و الظروف البيئية المحيطة بها مما يحقق تقدم المنظمة و الوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

تمثل هذه المبادئ إذن حلقة أساسية بالنسبة لأي عملية تكوينية يترتب على المؤسسة بالضرورة الارتكاز عليها من أجل الوصول إلى غايتها، و إلى جانب هذا كذلك هناك احتياجات التكوين التي هي عديدة.

## 8- تحديد الحاجة للتكوين :

## 8-1- تحديد الإحتياجات التكوينية :

إن تحديد الإحتياجات التكوينية يعد العنصر الرئيسي التي تقوم عليه العملية التكوينية، و أي تقصير من هذه الناحية يؤدي إلى فشل كل الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تنمية و الرفع من مستوى فعالية العاملين بها .

و يقصد بتحديد الإحتياجات التكوينية تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التكوين من جهة و الفرص التكوينية المعروضة من جهة أخرى .

إن حصر الإحتياجات التكوينية بطريقة واقعية و ميدانية بالنسبة لاحتياجات المؤسسة من الخبرات و المهارات و القدرات الازمة من أجل ممارسة اعمالهم بكفاءة لا يمكن ان تأتي إلا كنتيجة مباشرة لاستكمال العنصر الخاص بتقييم الأداء و وضع معدلاته .

و بالتالي يجب التركيز على الحاجة إلى التكوين، لتبني طريقة واضحة من أجل مواجهة المشاكل التي يمكن تفاديها بالتكوين أو التي لا يفيد فيها التكوين سواء كانت من ناحية تحديد احتياجات المؤسسة الحالية أو المستقبلية . ( Ahmed Rahmani ;2001 ; p3 )

و بصفة عامة ترتكز خطوة تحديد الإحتياجات التكوينية على حصر عدد الأفراد الذين ستشملهم عملية التكوين و ذلك لمواجهة أي حالة قصور أو ضعف حيث يتضح للمؤسسة أن الاداء الفعلي لبعض الموظفين لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم و معارفهم، و أيضاً الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات و هذا يشمل تعيين موظف جديد أو النقل أو الترقية إلى وظائف مختلفة .

و يرتكز القيام و تحديد الإحتياجات التكوينية بهذه العناصر الثلاثة :

-تحليل التنظيم: و هذا بتحديد مكان التكوين و التأكد من قدرة الموارد البشرية على تنفيذ المخطط التكويني و كفاءتها الجديدة في أدائها لمهامها و مدى توفر الموارد المالية اللازمة.

-تحليل الأدوار: تحديد الأعمال التي تتعلق بالتكوين و ما ينبغي أن يكون عليه و مدة كل عمل، أي تحديد مضمون التكوين .

-تحليل الأفراد: تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى دورات تكوينية، و ذلك بتحديد العناصر التي هي بحاجة إلى التكوين بهدف تنمية المعارف و القدرات و المهارات .

فبتحديد الإحتياجات التكوينية يتم بطرح الاسئلة التالية: - أين يقع التكوين؟ - من يجب تكوينه؟ - ما هو محتوى التكوين؟- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التكوين؟- متى ستظهر نتائج التكوين؟ (موسوعة التربية و التكوين، 2000، ص 9).

## 8-2- تشخيص الحاجة للتكوين :

تسمح مرحلة التشخيص بتحديد طبيعة الإحتياجات التكوينية، فهو يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي، فالفرد يحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه و تحسين مهاراتهم في العمل، و هذا ما يساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للإدارة ألا و هي وصول طاقمها إلى أداء فعال، ما يجعل المؤسسات تسعى لوضع مقاييس لتقييمه و تصحيح الثغرات التي يمكن أن تعيقها (مجاهدي طاهر، 2001، ص 88).

فبتحديد احتياجات التكوين لتحسين أداء الفرد يتمّ من خلال تحديد المهام التي يحتويها منصب عمل كل فرد و المواصفات المطلوبة فيه، و من ثمّ معرفة ما يملكه الفرد من معارف مهنية و مهارات وظيفية و مواقف سلوكية من أجل معالجة الفوارق عن طريق التكوين.

فتحليل منصب العمل يعد كمنطلق لتشخيص الحاجة إلى التكوين على المستوى الفردي، و من خلاله يتم تحديد الإطارات من التكوين لأنه يهتم بطبيعة الفرد بحد ذاته و ليس منصب العمل محل التكوين، فالفرد وحده من يستفيد من برامج التكوين .

### 8-3- تصميم مخطط التكوين :

بعد تحديد احتياجات التكوين تأتي مرحلة تصميم خطة التكوين لتلك السنة أو السنوات التي تليها. فعند تحضير خطة التكوين يجب الأخذ بعين الاعتبار الإحتياجات الحقيقية التي يجب التوصل إليها، و يجب ضمان كل الوسائل اللازمة لذلك .

و هذه الخطة عبارة عن وثيقة إدارية تساعد المؤسسات على تحديد احتياجاتها من التكوين و ذلك لمعالجة المشاكل التي تصادفها حاليا أو في المستقبل. و تشكل هذه الوثيقة أداة قانونية تسمح للمؤسسات بتسيير و تخطيط احتياجاتها من التكوين بناءً على معطيات علمية .

فمخطط التكوين من أهم الأدوات لتطوير و تثمين الموارد البشرية و أحد الدعامات الأساسية لسياسة التكوين في الوظيفة العمومية .

و لما كان مخطط التكوين يندرج ضمن مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، فإن إعداد المخطط التكويني يتم باقتراح من الجهة المسيرة بمشاركة كل من مصالح الوظيفة العمومية و الميزانية، و يتم تحظيره من طرف المصلحة المكلفة بالتكوين على مستوى كل قطاع، سواء المديرية الفرعية للتكوين أو المديرية الفرعية للمستخدمين .

### 8-4- تصميم البرامج التكوينية :

لنجاح عملية التكوين لابد من برنامج التكوين أن يراعي مستوى المتكويين و اتجاهاتهم، و الوقت المتاح لتنفيذ مختلف نشاطات التكوين، كما يجب أن يراعي أيضاً تلبية الحاجيات

و توفير الإمكانيات و الاستغلال الامثل للموارد البشرية و المادية، و مراعات الخصائص النفسية و الإجتماعية و المهنية للمتكورين و استعدادهم و رغبتهم في التكوين .

و تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية العناصر التالية :

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها، فهي نتائج مقررة مسبقا توضح التغييرات التي يمكن إحداثها في أداء الفرد و اتجاهاته .

-وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطيه البرنامج التكويني و المدة الزمنية له، فالبرنامج التكويني يقصد به المواضيع التي سيتم التدريب عليها و التي تحدد من خلال الإحتياجات التكوينية .

-إختيار الطرق المناسبة للتكوين: محاضرات، ندوات، حلقات بحث... أو غيرها .

-تحديد ميزانية للتكوين، فالتكوين يحتاج إلى أن تتوفر الإمكانيات المادية لتسير العملية بالشكل الجيد .

-تحديد المؤسسة التكوينية فنجاح العملية التكوينية يدل على مدى سلامة القرار المتخذ في تشكيلة هيئة التكوين، فكلما تم إختيار المتكورين بالشكل الجيد كلما نجحت العملية التكوينية ( محفوظ أحمد جودة، 2000، ص 52).

و على المسؤولين أن يدرسوا البرامج التكوينية بالتفصيل قبل أن يأخذ شكله النهائي للتأكد من ملاءمته للبرنامج التدريبي و كذلك أهداف المؤسسة. و يساهم إشتراك المتكورين في إعداد البرامج التكوينية بشكل كبير في إنجاح العملية فهم يبدون انشغالاتهم و يشاركون في تحديد المشاكل التي تصادفهم في أعمالهم، و كذلك تحديد للمهارات الإضافية التي يحتاجون إليها، فهذا يساهم في تطوير البرنامج و به تحقيق أهداف المؤسسة .

**8-5- الواسائل المعتمدة في تنفيذ البرامج التكوينية :**

لتنفيذ برنامج التكوين لابد من إعداد دفتر الشروط الذي يوضح كيفية إنجاز هذه العمليات و إعداد ميزانية للتكوين .

**8-5-1- إعداد دفتر الشروط :**

يعد دفتر الشروط الأساس لكل عملية تكوين، فيجب تنظيمه بدقة و واقعية فهو يهدف إلى تحديد المشروع الواجب تحقيقه، فهو وثيقة أساسية تعتبر مرجع للمؤسسة التكوينية و تكون بمثابة اتفاقية بين المؤسسة التكوينية و الإدارة المعنية بالتكوين .

و لإعداد دفتر الشروط يجب أولاً تحديد الخصائص التي سيتضمنها حتى يسهل من مهمة تنفيذ و تقييم التكوين، و يتضمن المشاكل التي يجب معالجتها و يحدد الأفراد المعنيين بالتكوين و خصائصهم، كما يتضمن الأهداف العامة التي يجب التوصل إليها .

**8-5-2- إعداد ميزانية للتكوين :**

إن أي عملية تكوينية تحتاج إلى ميزانية لتغطي بها تكاليفها، و هي نفقات عادية لا يوجد نص يفرض المبالغ الواجب اعتمادها في التكوين. و لكن هذه النفقات تشكل إعانات لمؤسسات التكوين. و إعداد هذه الميزانية يكون بكل موضوعية و اختيار مصدر التمويل و الإعداد الجماعي للميزانية .

و عليه يعتبر دفتر الشروط و ميزانية التكوين كمرجع تعتمد عليه الإدارات في تنفيذ الخطة السنوية التكوين، و من خلال كل ما ذكرناه يتضح لنا أنه لا يجب غط النظر عن هذه الاحتياجات لأنها مرتبطة بمعالجة المشاكل الخاصة بالمؤسسة.

## خلاصة :

و خلاصة القول أن التكوين يمثل أحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية و صقل القدرات و تفعيلها فمع التطور المتسارع للتكنولوجيا و آليات العمل تحتاج المؤسسة لتفعيل أفرادها و استحداث وظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة لتلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة بقدر عال من الكفاءة و الفعالية في مختلف المستويات و التخصصات. فالعلاقة التي تنشأ بين الأفراد و الأعمال التي يقومون بها تحتاج دائماً إلى تجديد و تنشيط و تطوير، ألا و هنا يظهر الدور المهم للتكوين فهو يقدم معرفة جديدة و متنوعة و زيادة للمهارات. فهو يؤثر على اتجاهاتهم و يعدل أفكارهم و يعمل على تعديل سلوكهم داخل المؤسسة و يقلل من الحوادث و هذا ينعكس على عملهم و يظهر ذلك من خلال إخلاصهم و الزيادة في الإنتاجية. و بعد أن تطرقنا لمختلف المعلومات الخاصة بالتكوين و معرفة مدى أهميته، سنتعرض في الفصل التالي على الأداء و ما له من عناصر مرتبطة به.

# الفصل الثالث:

## تمهيد:

تعتمد كل منظمة أو مؤسسة على عدة معايير لقياس مستواها و معرفة مكانتها في الأسواق الإقتصادية سواء كانت محلية أو وطنية، و نجد الأداء أحد هذه المعايير المهمة و الذي يمثل المحور الأساسي الذي تنصب حوله الكثير من الجهود من قبل المدراء و المسيرين.

و عليه تُسخر مختلف الإمكانيات من قبل المسؤولين سواء مادية أو معنوية للوصول إلى الاهداف المرغوب فيها و التي تتوقف على الأداء بكفاءة و فعالية في أي قطاع أو قسم لدى المؤسسة. فيجب على المورد البشري أن يؤدي وظائفه التي تسند إليه بطريقة فعالة و ذات كفاءة يمكن من خلالها إثبات دوره و تحقيق مستواه سواء بالنسبة للعامل أو المنظمة، خاصة مع التطور السريع الذي يحدث على مستوى الآلات و الوسائل العلمية و التكنولوجية المستخدمة لتطوير طرق و تقنيات العمل. و من ثم الحصول على نتائج إيجابية في أقل وقت ممكن.

فرغم الأهمية الكبيرة التي تلقاها موضوع الأداء من قبل الباحثين و إجراء عدة دراسات حوله إلا أن قياسه يبقى صعب و متطلب لعدة شروط، فهو يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد و يعكس الكيفية التي يشبع الفرد متطلبات الوظيفة بصفة عامة و متطلباته الشخصية بصفة خاصة.

و في هذا الفصل نتناول الأداء بتحديد العناصر الآتية: تعريف الأداء، محدداته، معايير، أنواعه، أبعاده، قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

## 1- تعريف الأداء:

لقد تطرق لهذا المصطلح عدة باحثين محاولين إعطائه معنى و دور فعال يمكن من خلاله الإعتماد عليه في مختلف المجالات و العلوم، خاصة علم النفس العمل و التنظيم الذي يعتبر فيه الأداء من أهم المفاهيم المتداولة، خاصة في الجانب التنظيمي للموارد البشرية. و من بين المفاهيم التي نجدتها و التي هي عديدة ما يلي :

يُعرف توماس جلبرت الأداء بأنه السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي يقصد هنا مجموع السلوك و الإنجاز، أو بمعنى آخر مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ( عن صلاح الدين عبد الباقي، 2005.ص175).

يرى الباحث هنا الأداء على أنه عبارة عن سلوك و إنجاز يجب بالضرورة أن يحدث بينهما اتحاد من أجل الوصول إليه و تحقيق النتائج المسطرة.

يمكن تعريفه كذلك على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ( محمد سعيد انور سلطان، 2003 ص 219 ).

و يرتكز هذا التعريف على نتيجة مهمة متداخلة بين العناصر الثلاثة و التي تمثل الجهد المبذول للفرد و هي القدرات و إدراك الدور و القيام بالمهام.

كما يمكن تعريف الأداء أيضا على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة، اذ هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء يقاس على أساس النتائج ( راوية حسن، 2003. ص209).

يشير المعنى هنا الى المهام الوظيفية التي يقوم بها العامل، و التي من خلالها يتم تحقيق المتطلبات سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمؤسسة.

و من هذه التعاريف إذن يتضح لنا أن الأداء يمثل عدة مفاهيم و معاني لدى كل باحث، فهناك من يرى بأنه عبارة عن مهام وظيفية، أو هو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل، أو أنه تفاعل بين السلوك و الإنجاز من أجل الوصول للأهداف المسطرة.

## 2- محددات الأداء:

كما سبق لنا الذكر في تعريف الأداء المتمثل في قيام العامل بأنشطة و مهام مختلفة و التي تتكون بها الوظيفة، فإنه كذلك يحتوي(الأداء) على عدة عناصر محددة لكل واحدة دورها في الأداء و التنفيذ و من محددات الأداء نجد: (رواية حسن.2000.ص210).

### 2-1- الجهد:

هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

### 2-2- القدرات:

هي مجموعة الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

### 2-3- إدراك الدور أو المهمة:

و نعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. و كذلك يمكن القول بأنه الجهد المبذول ونوعية هذا الجهد و الذي يعني مستوى الدقة

و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة (أحمد صقر عاشور.1986.ص50).

و يظهر من خلال المفهومين أن عناصر الأداء تتمثل في المتعلقة بالموظف فقط و التي هي تحت سيطرته مثل الجهد، القدرات، نمط الأداء، بينما في الواقع هناك محددات خارجية بعيدة عن سيطرة العامل مثل:

#### 2-4- متطلبات العمل:

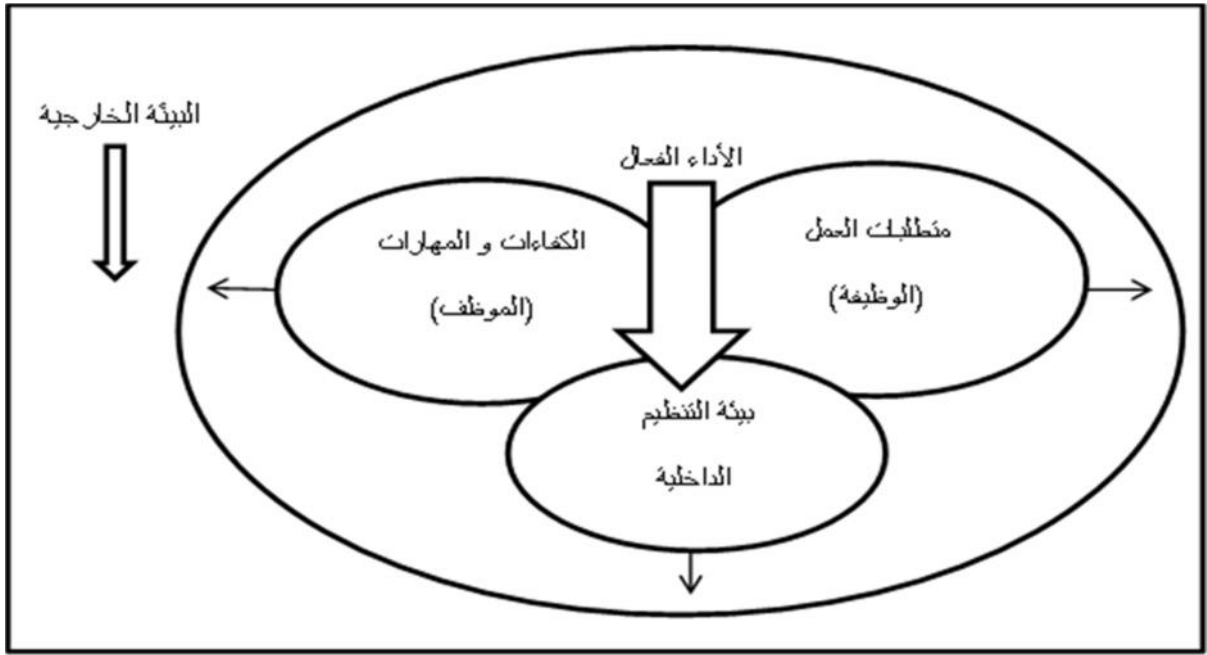
أي واجبات و مسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، كذلك الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.

#### 2-5- بيئة التنظيم الداخلية:

أي مواصفات البيئة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة أي أين تنفذ الوظيفة مثل مناخ العمل و الإشراف، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، نظام الأجور و الحوافز.

و يمكن كذلك أن نجد تأثير البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل فيه العامل مثل المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية (Dimitri Weiss ;2003 ; p 78)

فالنتائج التي يتحصل عليها الموظف ما هي إلا نتيجة المهارات التي يملكها و الجهود المبذولة و مكان العمل و طبيعته و طريقة اشرافه، و درجة المنافسة و التحديات التي يواجهها. و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (01) الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال.



الشكل رقم (01): الأداء الفعال (المصدر: عبد الباري ابراهيم درة.2003.ص120).

و يمكن تلخيص تلك المحددات إلى نوعين: محددات خاصة بالموظف و محددات خارجية، إذ يستلزم توفيرهما معا من أجل الحصول على أداء متميز.

### 3- معايير الأداء:

يمكن هدف هذه المعايير في إعطاء أو تقديم الإدارة معدلات الأداء، إلا أنها تختلف بحسب طبيعة و نوعية المنشآت مثل الصناعية، المالية، التجارية، وأما الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه يبقى الزيادة في الإنتاج، و نجد فئتين لمعايير الأداء:

#### 3-1- كمية الأداء:

نجد هذه الفئة أين يمكن لنا قياس كمية الانتاج و تكون معايير الأداء وفق كمية الأداء، كمية الانتاج، مستوى الجودة في مدة زمنية معينة(محددة)، أما الانجاز الفعلي فهو عدد القطع المنتجة في وحدة زمنية محددة (الفارس سليمان خليل.1993.ص306).

### 3-2- سلوك الأداء:

تستخدم هذه الفئة في الأعمال التي لا يمكن فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة و الإدارة و التخطيط و البحوث و الدراسات و الأعمال الفنية و التقنية و الإلكترونية، و تعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق و أساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء.

و تتمثل معايير الأداء التي نجدها كثيرة في أربعة أنواع و هي:

### 3-3- معايير زمنية:

أي أخذ عامل الزمن بعين الاعتبار، فكمية إنتاج العامل في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء، و أن تحديد بداية تنفيذ عمل ما أو مهمة معينة و نهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء و الانتاجية.

### 3-4- معايير مادية:

و هي كمية الانتاج ماديا و تأخذ بصيغة كمية أو نوعية على أشكال متعددة : كالعدد، الحجم، الوزن، النوع.

### 3-5- معايير مالية:

تتمثل في كمية النفقات و المصروفات المالية المستخدمة في الإدارة و المحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية و مقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. و في حالة وجود زيادة في النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فإنه يعني وجود خطأ أو انحراف يجب مراجعته و إصلاحه بشكل سريع و تعتمد هذه المعايير على خطط موضوعة و أرقام و نسب وإحصاءات لسنوات مختلفة و منشآت متشابهة (المفتي كمال جعفر. 1991. ص34-35).

### 3-6- معايير معنوية:

و هي نوع صعب صياغته و الحكم عليه، لأنها غير واضحة و لا يمكن لمسها بشكل مادي أو مالي، إنما نتحسس آثارها و لا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها و الصفات التي نقيسها فهذا النوع مرتبط إذا بمشكلات العمال و أوضاعهم المتبدلة و التي تؤثر على الأداء و الإنتاج، فلوضع معايير معنوية يجب قياس الأداء و الذي يحتاج إلى كثير من الإمكانيات و الجهود و الخبرات و لذلك نجد أغلب المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية تعتمد على المعايير السابقة (زمنية، مادية، مالية، ثم معنوية) (الفارس، سليمان خليل. 1993. ص308).

فهذه المعايير إذن مصدر أساسي يتم الإعتماد عليها في معرفة مدى كفاءة العامل من جهة و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي سطرته من جهة اخرى.

### 4- العوامل المؤثرة في الأداء :

يمكن أن تكون هناك عدة عوامل يمكن لها أن تؤثر على الأداء في مختلف المؤسسات بعضها داخلي و الآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، و بالتالي يجب دراستها وتحليلها لتحقيق منهجية سليمة في تقييم و تقويم الأداء. و عليه هناك عاملين أساسيين هما:

#### 4-1- العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها، و يمكن للمسير أن يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ( بريش سعيد. يحيى نعيمة. 2001. ص298).

و من أبرز المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة:

**4-1-1- العوامل التقنية:** و التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي:

-تصميم التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن.

-الورشات، التجهيزات و الآلات.

-نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له.

-التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.

-نوعية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج.

-مستويات الأسعار.

-الموقع الجغرافي للمؤسسة (عبد الملوك مزهودة.2001.ص94).

**4-1-2- الهيكل التنظيمي:** الذي يعتبر اطار رسمي يحدد فيه درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد، عدد المجموعات الوظيفية، و عدد المستويات الادارية و لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، و ما هي سلطات و مسؤوليات كل منهم. و كذلك كيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم (المنظمة العربية لتنمية الادارية.2009.ص15).

**4-1-3- الموارد البشرية:** هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة منها:

-هيكل القوى العاملة.

-نظام الاختيار و التعيين.

-التدريب و التأهيل و التنمية.

-نظام الأجور و المكافآت.

-نظام تقييم الأداء.

#### 4-2-العوامل الخارجية :

تتمثل في مجموعة التغيرات و القيود و المواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، و بالتالي يمكن لها أن تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في أنشطة و قرارات المؤسسة: (عبد الملوك مزهودة ..ص91).

#### 4-2-1-العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة:

-العوامل السياسية: تشمل القرارات السياسية: كالحرب، التأمينات، الانقلابات...

-العوامل الاقتصادية: معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، الأجور...

-العوامل الاجتماعية: تشمل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية...

-العوامل التكنولوجية: تتمثل في معدلات الانفاق على البحوث و التطوير، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة.

-العوامل البيئية و التشريعية: القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة و العمل على حمايتها، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

#### 4-2-2-العوامل الخاصة بالتأثير المباشر على الأداء و قرارات المؤسسة، و التي منها:

-العملاء (المستفيدون من مخرجات المؤسسة).

-الموردين.

-النقابات.

-المؤسسات المنافسة (محمد أكرم العلوني.2000.ص203).

فعلى كل مؤسسة إذن أن تأخذ حذرهما من كل هذه العوامل التي قد يكون تأثيرها مباشر أو غير مباشر عليها و تقوم بتصفية ما يخدمها و يحفز تقدمها.

## 5- أنواع الأداء:

يحتوي موضوع الأداء على أنواع عديدة كباقي المواضيع الأخرى إذ يمكن تصنيفه و تقسيمها على عدة أقسام، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم و من ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع و منها: (عادل عشي.2002.ص ص 5-6).

### 5-1- أنواع الأداء حسب معيار المصدر:

و نجد هذا المعيار ينقسم إلى نوعين: الأداء الداخلي و الأداء الخارجي .

#### 5-1-1-الأداء الداخلي:

أو ما يعرف بأداء الوحدة إذ ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد و ذلك على أساس ما يلي:

-الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يعتبرون مورد استراتيجي قادر على صنع و تحقيق الأفضل.

-الأداء التقني: هو قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

-الأداء المالي: يكمن في فعالية و تهيئة و استخدام الوسائل المالية.

## 5-1-2-الأداء الخارجي :

و يمثل الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة و هذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، كما تنعكس هذه التغيرات على الأداء سواء بالزيادة أو بالنقصان. و أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و الذي يمثل أهمية كبيرة إذ هو مرتبط بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

## 5-2-أنواع الأداء حسب معيار الشمولية :

هذا النوع كذلك قسم الأداء إلى قسمين: كلي و جزئي.

## 5-2-1-الأداء الكلي :

نعني به مختلف الانجازات التي يقوم بها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

## 5-2-2-الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع بالإنجاز على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة بحيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، فيمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، التسويق.

فالأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل بداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى بأن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، السياسية... فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... و في إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي، أو التكنولوجي فحسب، بل كذلك على الأداء الاجتماعي الذي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج

(G.P.Charles ; 1982 ; p 73).

و بناء على المقابلة بين طبيعة الأهداف و أنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، و الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية، و إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) و الخارجي، فيعتبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها . (R.zghal ; p 85) و بغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد، و بذلك يتلازم الأداء الاقتصادي و الاجتماعي، و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

و إلى جانبهما نجد الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة و ذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل مثل رغبتها في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (مثل تمويل

حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

فلاحظ إذن أن هناك أنواع كثيرة للأداء بحيث لكل واحد دوره الخاص في المؤسسة، و عند التخطيط لأهدافها يظهر ذلك التناسق و الانسجام فيما بينها.

## 6- أبعاد الأداء :

و نعني به أداء الفرد للعمل و قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و هناك ثلاثة أبعاد و هي :

### 6-1- كمية الجهد المبذول:

يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية هذا الجهد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكلي للطاقة المبذولة .

### 6-2- الجهد المبذول:

يقصد به بعض الأنواع للأعمال إذ يركز اهتمامه بنوعية الأداء و جودة الجهد المبذول: و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج و التي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس بدورها درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

### 6-3- نمط الأداء:

يمثل الأسلوب أو الطريقة التي نبذل فيها الجهد في العمل، أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، و على أساس نمط الأداء يمكن قياس نمط الترتيب الذي يمارسه الفرد في

أداء حركات أو أنشطه معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار لمشكلة يعاني منها أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (محمد سعيد سلطان، 2003، ص 220).

إن هذه الأبعاد تقريبا تمثل أهداف الأداء سواء بالنسبة للمؤسسة أو العامل، فإذا قام الفرد بعمله كما يجب و على أحسن طريقة فإنه بذلك حقق نتائج جيدة و مضمونة لكلا الطرفين.

## 7- قياس الأداء:

قياس الأداء تعني هذه العبارة أنه لا وجود لأي صورة أو شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، و البحث في أبعاده و التفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته ، و عليه يمكن لنا أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء دون معرفة طرق قياسه .

### 7-1- مفهوم تقييم الأداء :

هو وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و الحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوفي بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات و قابليات الافراد العاملين من ناحية و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 149).

### 7-2- أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، و تكمن الأهمية فيما يلي:

### 7-2-1- تخطيط الموارد البشرية:

و ذلك بالاعتماد على مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوي البشرية في السوق ( استقطاب، اختيار، تدريب، تطوير ) .

### 7-2-2- تحسين الأداء و تطويره:

مساهمة عملية التقييم في الادارة العليا للمنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الافراد العاملين لديها، فالقوة منها تحفز الأفراد على استثمار مختلف الجوانب في المسار الوظيفي و تطويره، أما الضعيفة فتسعي الادارة لممارسة سبل التطوير المناسب من خلال التدريب مثلا .

### 7-2-3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يساعد التقييم السليم لأداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة .

### 7-2-4- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت:

و ذلك بمساعدة التقييم العادل للأداء في تبيان مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

### 7-2-5- إنجاز عمليات النقل و الترقية:

حيث يعمل تقسيم الأداء على مساعدة الإدارة العليا في معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات و كذلك معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، حينها يمكن للإدارة نقل أو ترقية الموظفين.

### 7-2-6- معرفة معوقات و مشاكل العمل :

أي التقييم يكشف مكامن القوة و الضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي تتمكن المنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد ( خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، ص149 ).

### 7-3- طرق التقييم :

تمثل الأداة التي يستعملها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساس تقييم أدائه، و لقد أدرجت العديد من الطرق من قبل الابحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، و يمكن حصرها في مجموعتين ( تقليدية و حديثة ).

### 7-3-1- الطرق التقليدية: و تضم عدة طرق أهمها تتمثل فيما يلي:

#### 7-3-1-1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد. فيتم إذن استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم بحيث يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ( محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص306 ).

و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة لأنها تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة .

### 7-3-1-2- طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة و هناك نوعان منها:

\*طريقة الترتيب البسيط: يتم فيها ترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

\*طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموع العمل، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة تكون بين أزواج من العاملين، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$n = (n(n-1))/2$$

حيث n هو عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

### 7-3-1-3- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الاسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

و عليه يمكن القول أن هذه الطرق تميزت باعتمادها على السمات الشخصية للمسؤولين بدل الاعتماد على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي

للرؤساء مما يفقدها الموضوعية و منه بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية و أهم هذه الطرق :

### 7-3-2- الطرق الحديثة : و أهمها ما يلي :

#### 7-3-2-1- طريقة التوزيع الإجباري:

هدف هذه الطريقة الابتعاد عن التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي و يقتضي هذا التوزيع أن يكون تفاوت في القدرات بين أفراد المجموعات بالنسب التالية 10%، 20%، 40% ( ثابت زهير، 2001، ص، ص 120-121). و تتسم هذه الطرق بسهولة و بساطة تطبيقها لكنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم الى ممتاز، ضعيف، مقبول و هذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين فمثلا نجد جميع العاملين في قسم ما يتصفون بأداء ممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لي تصنيفها و توزيعها .

#### 7-3-2-2- طريقة الاختيار الإجباري:

أول ظهور له على يد علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء ضباط الجيش الأمريكي، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها و تتكون استمارة التقييم لهذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تحتوي كل مجموعة على أربعة جمل و منها جملتان تمثلان الصفات المرغوبة أما الجملتان الأخرتين تمثل الصفات الغير المرغوبة في أداء الفرد و يقوم الرئيس باختيار عبارتين الأولى تعبر عن الصفة المرغوبة و الأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة. (محمد سعيد سلطان ، 2003، ص 316).

و حين يقرأ الرئيس العبارة كلها لا يدري على نحو دقيق أي منهم سيسحب في صالح العامل أو ضده فهو لا يعلم الاوزان المخصصة للعبارات أو قيامها ، فهنا يقوم فقط باختيار موضوعي لإحدى الإجابتين بوضع عبارة نعم أم لا .

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية لأن المقيم يجهل العبارات الموجبة التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية، و بالتالي تقل درجة التحيز .

### 7-3-2-3- طريقة الأحداث الحرجة:

يقوم فيها الرئيس المباشر بتدوين الاعمال الموجبة أو السالبة التي يلاحظها على أداء الفرد خلال فترة التقييم و فيما بعد يتم اعطاء قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل، و تكون هذه القيم على درجة من السرية، و بعدها يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوي أداء الفرد حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء الغير فعال، و من مزايا هذه الطريقة مساعدة الرئيس في إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين. و بالتالي تحسين هذا الضعف مستقبلا. كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة. ( جدول عن امثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير المصنع ، ص31).

### 7-3-2-4- طريقة التقرير المكتوبة:

يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيها نقاط القوة و الضعف التي يتصف بها و أيضا المهارات التي يملكها و يمكن تطويرها مستقبلا. و كذلك إمكانية التقدم الوظيفي أو الترقية فيها و يتم الاعتماد في هذه الطريقة على مهارة القائم بإعدادها و يحتاج الي وقت طويل لإنجازه خاصة اذا كان عدد المرؤوسين كبير .

### 7-3-2-5- طريقة قوائم المراجعة:

يتم تصميم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي الى الأداء الفعال في الوظيفة. ( راوية حسن. 2000. ص 221 ).

و تعتبر هذه القوائم بأنها شرح لجوانب كثيرة لأداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف و تحديد أبعادها و نماذج السلوك الفعال و الغير فعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و من ثم إعطاء تقرير ( ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا ) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المكررة، و بعد التحليل و التقدير يتم الاحتفاظ بالسلوكيات المرتبطة بالوظيفة. تتميز هذه الطريقة بدقتها في القياس لأنها مقاييس تقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، إلا أنها تحتاج الي مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ.

### 7-3-2-6- طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت على يد العامل الإداري بيتر دريكر في أواسط الخمسينات حيث تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية، و تتم على المراحل التالية: ( ثابت زهير، 2001. ص 125 ).

-تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

-اشتراك كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف.

-وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

-تحديد المعايير التي يتم عليها بناء قياس نتائج الأداء.

فإن عبر هذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه. و طبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس و مرؤوسه لدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية و حلول المشاكل الوظيفية و تحديد الأهداف المستقبلية، و نجد من عيوب هذه الطريقة قياس أداء الفرد الحالي و لا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى، كذلك إعطاء القليل من الاهتمام للطرق التي توصل اليها الفرد للنتائج المطلوبة.

### 7-3-2-7- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العامل و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج عامة، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم الأخرى مثل قياس الأداء بصورة الجودة، عكس الطرق الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على طريقة التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط و أيضا إعطاء أهمية كبيرة لاشتراك العمال في العوائد المادية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها. أما العيوب فهي تكمن في تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون و الإبداع، و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكّل في صورة فريق عمل واحد.

و في الأخير يمكن القول أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات و تغييرات و هذا قصد تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص141، 140).

## 8- العوامل المؤثرة في قياس الأداء :

إن توسع الأصول الفكرية اليوم في منظمات الأعمال يثير إشكاليات عدة لأن اختلاف أحجامها و تعدد استراتيجياتها و خصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل أساسية مؤثرة في اختيار المقاييس و عليه نجد عدة عوامل تؤثر على هذه المقاييس و تجعل كل واحدة تختلف عن الأخرى.

### 8-1- حجم المؤسسة :

رغم محاولة عدة دراسات لفهم هذا المتغير إلا أنه هناك تعقيد متزايد في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردا مع حجمها، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان لوضع مقاييس الأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تساير خاصيتي تعدد و تنوع النشاطات فالحجم في الحقيقة ما هو إلا طرف صغير من معادلة تباين المؤشرات فلو أضفنا طبيعة النشاط لكانت المؤسسات الخدمائية الكبرى من أشد منظمات الأعمال تعقيدا و اصعبها من حيث القدرة على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تفسير مستويات الأداء نظرا لطبيعة الأصول اللامادية المعتمدة عليها و بالأخص الأصول العلائقية مع الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين .

فرغم وجود عدة دراسات حاولت فهم هذا المتغير و ما يحده من تأثيرات سواء كانت ايجابية أو سلبية إلا أنها اتفقت على وجود صعوبة و تعقيد في العمليات الداخلية للمنظمة و ذلك بارتفاعه طردا مع حجمها ، مما أدى كذلك الى صعوبة وضع مقاييس للأداء يمكن من خلالها تقديم معلومات كافية و مسايرة لمختلف أنواع النشاطات . و يكمن هذا التعقيد في المؤسسات الكبرى نظرا لطبيعة الأصول اللامادية المعتمد عليها و بالأخص الأصول العلائقية مع الزبائن والمتعاملين الاقتصاديين، أما في المنظمات الاقل تعقيدا فنجد العكس أي هناك سهولة في وضع مؤشرات الأداء الخاصة بها .

و لقد اشار (James & Hoque 2000) فيما يخص حجم المؤسسة في دراسة (Merchant 1981) التي اوضح فيها ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال و المراقبة داخل المنظمة ، و كذلك (Waterhous) اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن ازدياد الحجم للمؤسسة يؤدي الى استخدام العمليات المحاسبية و المراقبة بشكل أدق و أكثر تطوراً، و المعلومات المقدمة من الدراسة الاولى إذن تخسر نتيجة مهمة و هي ان ازدياد حجم المنظمة يؤدي الى اعتماد هذه الاخيرة على المؤشرات المالية اكثر و التخلي على المؤشرات الغير مالية ، و هذا يعني بطبيعة الحال تعقد الهيكل التنظيمي و العلاقات مع الزبائن و للدعم أكثر أجريت دراسة اختبرت هذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية على يد الباحثين (Cauri & Bexos) و كانت خاصة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم للمؤشرات المالية اكثر من المؤشرات الأخرى و كانت النتائج ايجابية، و عليه تبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الأداء و دفعه في مسارات متعددة ترجع احد كفتي المؤشرات، مالية كانت أو غير مالية .

## 8-2- البيئية الخارجية للمؤسسة :

تمثل المنظمات في الحقيقة مجموعة من التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات و الاحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم الى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة و التحليل و إعادة و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيطات المتفاعلة معه، و ظهور هذه المشكلات الجديدة سيؤدي الى التنافس فيها على الموارد المتاحة و محاولة كل واحدة استغلال أي عنصر يمكن الاستفادة منه كالطاقة ، البشر، الافكار ، القيم ، المعادن و ذلك لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء، و هذا التنافس إما أن يكون بناءاً أو يكون بعواقب

وخيمة، و من خصائص و مميزات البيئة نجد : عدم الثبات أي ذات طبيعة متغيرة -صعبة التحكم أو السيطرة على متغيراتها - التأثير المتبادل بين التغيرات .

### 8-3- استراتيجية المؤسسة:

لقد أجريت عدة ابحاث حول العلاقة بين قياس الأداء و الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها كل منظمة ، و لقد قدمها (porter 1980) اذ صنفت الى ثلاثة استراتيجيات: استراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز و استراتيجية التكلفة المنخفضة، أما الاخرى قدمت من طرف (miles & simon)، و لقد اشتركت جميعها في نفس القواعد، على عكس المبادئ التي نجدها غير مشتركة أو ليست نفسها، و من الواضح أن الافكار التي قدمها (porter) حول الاستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الاعمال و عليه تم عرضنا لتعاريف التي طرحها:

### 8-3-1- استراتيجية التمييز:

يبحث هذا الصنف في التمييز و التفرد بخصائص الفرد الذاتية و بذلك يتم الوصول الى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة لتلبي احتياجات العميل، و تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير مثل تقديم منتجات في وقت أسرع .

### 8-3-2- استراتيجية التكلفة المنخفضة:

او استراتيجية التغلغل و الاقتحام و هي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق ، بحيث تهدف لوضع تسعير قيادي و تضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق .

8-3-3- استراتيجية التركيز: و هنا تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع معين أو جزء معين من السوق و تقوم بمحاولة فهم احتياجاته بعمق لتلبية الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء

من الزبائن و استقرار في المداخل، و الملاحظ أن لكل واحدة ميزة خاصة تختلف عن الاخرى و تحاول تلبية احتياجات المنظمة مثل التحكم في تكاليف الانتاج أو تنمية العلاقات أو تحقيق رضا للعملاء (مزغيش عبد الحليم، 2011، 2012، ص41- 44).

## خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل حول مفهوم الأداء و العناصر الممثلة له، يتبين لنا أن لدوره أهمية معتبرة في أي منظمة، فلا يمكن الإستغناء عنه خاصة مع ما تبذله الإدارة و المسؤولين من جهود من أجل الحصول على يد عاملة مؤهلة و نشيطة يمكن الإعتماد عليها و تحقيق الأهداف بالنسبة لأي مؤسسة، و لا يمكن كذلك تجاوز الدور الهام الذي يحظى به تقييم الأداء و الذي يستلزم تطبيقه من طرف خبراء مختصين في المجال، فهذه العملية ضرورية لأجل معرفة كفاءة الأفراد و الحكم عليهم و محاولة تحسين مستواهم عند الضرورة من أجل الوصول إلى مستويات عالية و جيدة .

و يبقى الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبها من الإهتمام و التحليل في مختلف البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، فقيمة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية و التنظيمية ذات أهمية بارزة لدى كل منظمة تسعى لتحقيق مكانتها و دخول الأسواق العالمية من خلال أداء أفرادها و عليه يستوجب على المنظمة الإهتمام بالعنصر البشري بصفته الطاقة المحركة و الهامة التي لا يمكن الإستغناء عنها .

و في الفصل التالي سنقوم بإدراج الجانب التطبيقي من البحث، حيث سنتناول الإجراءات المنهجية للبحث من خلال العناصر التالية: الإطار الميداني للدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المستعملة في الدراسة، المنهج و عينة البحث، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع:

**تمهيد:**

بعد أن تناولنا في الجانب النظري كل من تعاريف ومفاهيم وعناصر خاصة بكل من متغيرات البحث المتمثلة في التكوين المهني والأداء الوظيفي، فإن الجانب الثاني من هذه الدراسة يتمثل في الجانب التطبيقي الذي نعني فيه دراسة المتغيرات ميدانياً، ونستهله بالدراسة الاستطلاعية ، أهدافها، التقنيات المستعملة فيها، نتائجها ثم عرض الدراسة الأساسية، أهدافها، عينة البحث وخصائصها، المنهج المستعمل والتقنيات المستعملة لجمع البيانات ثم أساليب تحليل البيانات.

**1- الدراسة الاستطلاعية:****1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

تحتوي هذه الأخيرة على أهمية كبيرة في أي بحث علمي كان خاصة و أنها طريقة مباشرة للتعرف على ميدان البحث خاصة الذي وقعت دراستنا عليه و الذي يتمثل في المؤسسة الوطنية الالكتروصناعية (ENEL) المتواجدة بعزازقة، و نسعى من خلالها إلى:

- التعرف على الوحدات الموجودة في المؤسسة .

-التعرف على المهمة المطلوبة للإنجاز من طرف العامل في الوحدة المختارة للدراسة و المتمثلة في وحدة صناعة المحركات.

-الكشف عن التقنيات والوسائل التي يستعملونها في السيرورة الإنتاجية و التعرف على مختلف المراحل الخاصة بالوحدة المختارة.

- التأكد من سلامة الأدوات المستعملة في البحث و التي تتمثل في المقياس.

ولقد وقع اختيارنا لهذه المؤسسة لأنها تتوفر على عدة عوامل وظروف سهلت علينا من الكشف على وجود متغيرات البحث العلمي الخاصة ببحثنا والتي تتمثل في التكوين المهني والأداء الوظيفي.

### 1-2-1- التقتيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدنا في دراستنا الاستطلاعية على تقنيات علمية تساعدنا في الحصول على معلومات وحقائق واقعية من أهمها ما يلي:

#### 1-2-1-1- الملاحظة المفتوحة:

و تكمن في ملاحظة الظواهر و الحوادث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لضبط علمي أي بطريقة مباشرة، و هذا النوع من الملاحظة يفيد في الدراسة الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية على الظواهر و الأحداث تمهيدا للدراسة المعمقة و المضبوطة في المستقبل ( سامي محمد ملحد، 2000، ص 560 ).

و اعتمدنا على هذا النوع من التقنية من أجل التعرف على مختلف مصالح المؤسسة و نوع العمل الذي يقوم به العامل في الوحدة المختارة، و كيفية تعامل العمال فيما بينهم، و كذلك طريقة الأداء بالنسبة للعمال اللذين قد تكونوا و العمال اللذين مازالوا في فترة التكوين.

#### 1-2-2- المقابلة:

وهي تعتبر استبيان شفوي و محادثة موجهة بين الباحث و الشخص أو أشخاص آخرين يهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كما أنها وسيلة فعالة في الحصول على بيانات و معلومات ضرورية ( رجاء واحد دويدري، 2000، ص 325 ).

و قد استعملناها بهدف الحصول على معلومات حول تكوين العمال و نوع الأداء الذي يجيدونه بعد التكوين بحيث أجرينا مقابلة مع رئيس وحدة صناعة المحركات الذي كانت أول مقابلة لنا معه حول محور التكوين المهني و نوع الأداء الذي يقومون به ، ثم مقابلة مع مسؤول المركز الذي قدم لنا معلومات حول مراحل العمل، و مقابلة العمال أيضا بحيث طرحنا عليهم العديد من الأسئلة الخاصة بطبيعة وكيفية العمل و الطرق المتبعة فيه و كذلك سيرورة العملية الإنتاجية، و أيضا طبيعة التكوين الذي تلقوه و أدائهم سواء قبل تلقيه أو بعده، وأيضا المصاعب و الظروف المحيطة بهم، و إيجابيات و سلبيات المنصب الذي يشغلونه.

### 1-2-3- دراسة الوثائق :

و هي الخاصة بالمؤسسة و مهام العامل حيث تحصلنا على الوثائق الرسمية من مسؤول الوحدة كالهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والهيكل التنظيمي لوحدة صناعة المحركات، وعن متطلبات المركز و مهام العمال عند إنتاجهم للقطع من أجل تركيب المحركات ( أنظر الملحق رقم 1، 2).

### 1-3-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

#### 1-3-3-1- ميدان البحث:

لقد تم إجراء بحثنا في المؤسسة الوطنية الالكتروصناعية ENEL التي تقع على الطريق الوطني رقم 12 على بعد 30 كلم شرق ولاية تيزي وزو و 8 كلم عن مدينة عزازقة حيث تقدر مساحتها بحوالي 45 هكتار.

لقد أنشئت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكتروصناعية (و م ص ك ت) (ENEL) في الأول من جانفي 1999 وقد اسندت لها مهمة الإنتاج في 1986 بعد وضعها تحت رقابة

وزارة الصناعات الثقيلة حيث يكمن نشاطها الأساسي في إنشاء الأجهزة الكهرو تقنية وفق معايير ألمانية و تحتوي هذه المؤسسة على 3 وحدات و هي :

-وحدة إنتاج المحولات وتوزيعها

-وحدة صناعة المحركات الكهرو بائية

-الوحدة التقنية ( وهي المكلفة بالدراسات و البرامج المتعلقة بكلتا الودعتين السابقتين) ويحتل منتج هذه المؤسسة الأسواق الجزائرية بحيث يمثل بصفة عامة 1 مليار دينار جزائري أي أنها تغطي حوالي 70% من احتياجات السوق. وقدرة المؤسسة في بيع المحركات يمثل حوالي 30% من إمكانية الإنتاج، وكذلك تشغل المؤسسة 934 عامل موزعين على الفروع المهنية التالية: 19% من عمال إطارات، و 50 % من العمال منفذون،

و 30% من عمال متحكمين. و تعتمد المؤسسة على نظام داخلي خاص بها إذ من خلاله تعرفنا على مختلف القوانين والأحكام التي يتقيد بها العمال و المستخدمين بحقوق وواجبات هذين الأخيرين، ويهدف النظام الداخلي لأي مؤسسة كانت سواء خدماتية أو إنتاجية إلى السير الأحسن لسير المؤسسة واستمراريتها.

### 1-3-2- مراحل سيرورة العمل:

إن لسيرورة الإنتاج في وحدة صناعة المحركات دور كبير في المؤسسة بعدة مراحل وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

في المرحلة الاولى يتم التلغيف و ذلك بإحضار مختلف المعدات والوسائل اللازمة للتلغيف مثل(سلك التلغيف، اوراق عازلة، خيوط مصنوعة من مواد عازلة...)، يتم بعدها بواسطة آلة بالنسبة للحجم الصغير أو بطريقة يدوية بالنسبة للحجم المتوسط و الكبير تلغيف المحرك وضبطه جيدا و خياطته و توصيل الكهرياء اليه عن طريق أسلاك كهريائية.

و في المرحلة الثانية يتم إرساله بعدها للفحص و تجربته و التأكد من عدم احتوائه على خلل في التركيب أو وجود احتكاك الأسلاك الكهربائية فيما بينهما و أنه صالح للاستعمال.

أما في المرحلة الثالثة يتم غمسه داخل مادة لزجة حارة ( la résille ) لمدة معينة ثم يتم تقطيره و ادخاله إلى الفرن من أجل تجفيفه، وكل هذا من أجل جعله كتلة صلبة وثابتة .

و في المرحلة الرابعة يتم جمع كل القطع مع بعضها ( الجهاز المَلْف، القناع، المحور ) وتركب للحصول على محرك.

و أخيرا يتم إعادة مراجعته مرة أخرى ثم يتم إرساله إلى ورشة الطلاء ثم يترك لمدة معينة ليجف ثم يوضع في العلب ويصبح جاهزا للاستعمال.

### 1-3-3- المهام العامل على آلة التغليف:

بعد حصول العامل على كل الوسائل و المعدات اللازمة في مهامه يقوم بما يلي:

-يقوم بوضع القطعة الأولى ذات الحجم الكبير مثلا ( paquet statorique ) على طاولة العمل

-يقوم بإدخال أسلاك معدنية في الشغرات الموجودة في الجهة الداخلية للقطعة بواسطة يديه وعن طريق استعمال مفك ومقص، ومن جهة أخرى يمكن القيام بهذه العملية بواسطة آلة أوتوماتيكية بالنسبة للمحركات ذات الحجم الصغير .

-ثم يقوم بوضع المعدات الأخرى والقطع الناقصة يدويا مثل الأوراق العازلة والأنابيب البلاستيكية العازلة، والأسلاك الكهربائية، وخطاطته .

-وبعد ذلك يتم ترتيب الأسلاك الكهربائية حسب الطريقة المناسبة لتوصيل الطاقة الكهربائية (بحيث هناك ثلاثة منها للدخول وثلاثة منها للخروج).

-ثم تلحم تلك الاسلاك و بعدها يتم ربطها بخيط سميك عازل ( la tresse ) من أجل الحماية ثم يعدل بالمطرقة من أجل إعطائه شكل دائري نهائي .

### 1-3-4- وصف الجهاز التقني المستعمل:

يعتبر الجهاز الذي يتواجد في مركز التلغيف الذي يعمل عليه سواء المهندس أو عامل ذات تكوين في المجال ذات أهمية بالغة، و قد قمنا بالتركيز عليه لأنه يمثل عمود سيرورة العملية الإنتاجية في الوحدة كونه يمثل الجزء الأكبر من العمل. هذه الآلة التي يتم بواسطتها تلغيف نوع المحركات صغيرة الحجم بحيث يقوم العامل بوضع الجهاز الدائري (paquet statorique) ثم إدخال الأسلاك العازلة، فتقوم الآلة بسحبها بعد الضغط على زر السحب ثم يلفف أوتوماتيكيا، أما بالنسبة للباقي فالعامل هو الذي سيقوم بإكماله يدويا كالأسلاك الكهربائية و الخياطة، و يتم تلغيف حوالي 30 محركا في اليوم.

### 1-3-5-متطلبات مركز العمل:

إن كل مركز يتطلب شروط ومؤهلات يتوجب توفيرها عند كل عامل يشتغل فيه و من أهمها نجد :

-المستوى الدراسي الذي يجب أن يكون من الرابعة متوسط فما فوق، أو تلقي تكويننا خاصا بمنصبه.

-المؤهلات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها العامل نجد منها :

• قدرات جسدية: حركية نشيطة، الدقة في الخطوات والحذر الشديد.

• قدرات ذهنية: الدقة في الملاحظة، التركيز، الانتباه.

• قدرات فيزيقية: القوة، القدرة على التحمل.

كما نجد أن لهذا المركز عدة صعوبات إرغامات بحيث لا يجد العامل بديلا لوضعية عمله والتي نجد فيها الوقوف ومراقبة الآلة بشكل مستمر، التنقل إلى الأماكن الأخرى لجلب المواد الأولية أو نقل القطع الجاهزة خاصة بالنسبة للعمال الذين لا يملكون التكوين و الخبرة الكافية أو الذين لا يعملون في مجال تخصصهم، كما أن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمال ليست ملائمة لأداء العمل بطريقة جيدة مثل وجود الحرارة، ضوضاء الآلات التي لم يتم تجديدها منذ سنوات، رائحة المواد، و بالإضافة إلى التكوين الذي يتلقاه العمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها و مع البرامج النظرية أو التطبيقية أو كلاهما فإنه لا يخلو من الحوادث الناتجة عن الضغوط و الصعوبات مثل الإصابة بجروح بسبب حدة القطع المستعملة، وكذلك إصابات في حاسة السمع نتيجة الضوضاء الكبيرة. و قد لاحظنا أن الاستبيان هو الاداة الانسب لبحثنا بحيث قمنا بتوزيع 15 استبيان لتأكد من سلامة الأداة، و تمكنا من استرجاع الكل تقريبا، و بعد ذلك قمنا بتوزيعه على عينة البحث و ذلك في وحدة إنتاج المحركات في مؤسسة (ENEL) .

## 2- الدراسة الأساسية:

### 2-1- أهداف الدراسة الأساسية:

يكن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التحقيق من فرضية البحث أي معرفة ما إذا كان :

-للتكوين المهني الذي يتلقاه عمال المؤسسة علاقة بالأداء الوظيفي لهم.

-التعرف على علاقة التكوين المهني بكمية و نوعية الإنتاج.

\_التعرف على الفروق الموجودة بين العمال المتكويين داخل المؤسسة و خارج المؤسسة فيما يخص الرفع من أدائهم .

وهذا بالاعتماد على العينة المأخوذة من وحدة صناعة المحركات بالمؤسسة .

**2-2- المنهج المتبع:**

لكي يكون للبحث العلمي أساس و معنى علمي دقيق يجب استخدام منهج مناسب في أي دراسة كانت و اختياره حسب نوع التخصص، فالمنهج العلمي يعتبر الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. واستنادا إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لهذا النوع من البحوث، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها، و جمع معطيات و معلومات دقيقة عنها. فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كميا أو كيفيا ( عمار بوخوش. محمد محمود الدنبيات. 1995 ص 129 ).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع البيانات والحقائق و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج و تعميمات موضوع البحث ( بشير صالح الراشدي 2000 ص 59 )، والذي يتماشى مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة .

أما فيما يخص اعتمادنا على الدراسة الوصفية التحليلية التي تعتمد بدورها على التحليل و التفسير و أيضا وصف الظاهرة و تحليل نتائجها و تفسير الأسباب من أجل الوصول إلى حقائق و أغراض علمية محددة، فإنها تخدم موضوع بحثنا في وصف استراتيجية التكوين المهني و علاقته بأداء العاملين في المؤسسة الوطنية من خلال معرفة طبيعتهما و الأسباب الحقيقية التي تجمع بينهما أو التي تبين نوع هذه العلاقة.

**3- عينة الدراسة وخصائصها:**

تتكون عينة بحثنا من 101 عامل من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 224 عاملا لوحدة صناعة المحركات، ولقد اعتمدنا في اختيار هذه العينة على الطريقة العشوائية لأنه يراعي

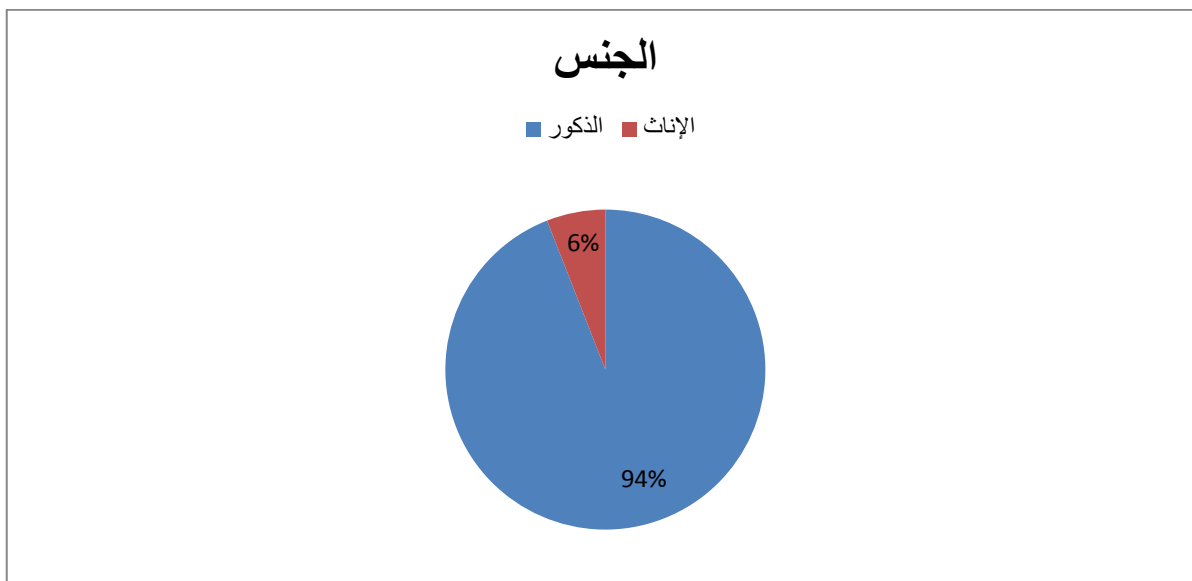
في اختيارها إعطاء لكل فرد من أفرادها فرصة متكافئة للوجود داخل العينة وأن سحب أي فرد لا يؤثر في سحب الآخر، أي أن احتمالات إختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي تكون متساوية (مجدي عزيز إبراهيم، 1984، ص 58). و كما تنقسم عينة بحثنا إلى مجموعة تلقت تكوين خارج المؤسسة و مجموعة تلقت تكوين في ميدان العمل.

أما فيما يخص خصائص العينة فهي تظهر في الجداول الآتية:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
الذكور	95	%94.06
الاناث	6	%5.94
المجموع	101	%100

شكل رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



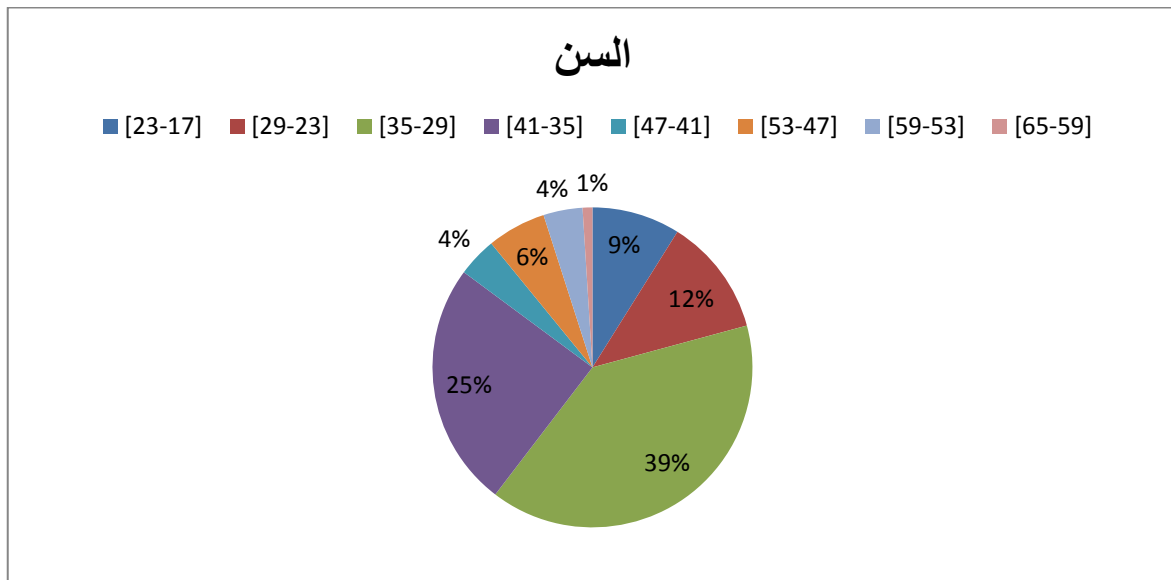
يتبين من خلال الجدول رقم(1) و الدائرة النسبية أن نسبة الذكور اكبر بكثير و ذلك بنسبة 94.06% من عدد الاناث بنسبة 5.94% لأن طبيعة العمل في الوحدة تتطلب قوة جسدية بالتالي الذكور أكثر من الاناث.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسب المئوية	التكرارات	السن
8.91%	9	[ 23 - 17 ]
11.88%	12	[ 29 - 24 ]
39.60%	40	[ 35 - 30 ]
24.75%	25	[ 41 - 36 ]
3.96%	4	[ 47 - 42 ]

%5.95	6	[ 53 - 48 ]
%3.96	4	[ 59 - 54 ]
%0.99	1	[ 60 - فما فوق ]
%100	101	المجموع

شكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

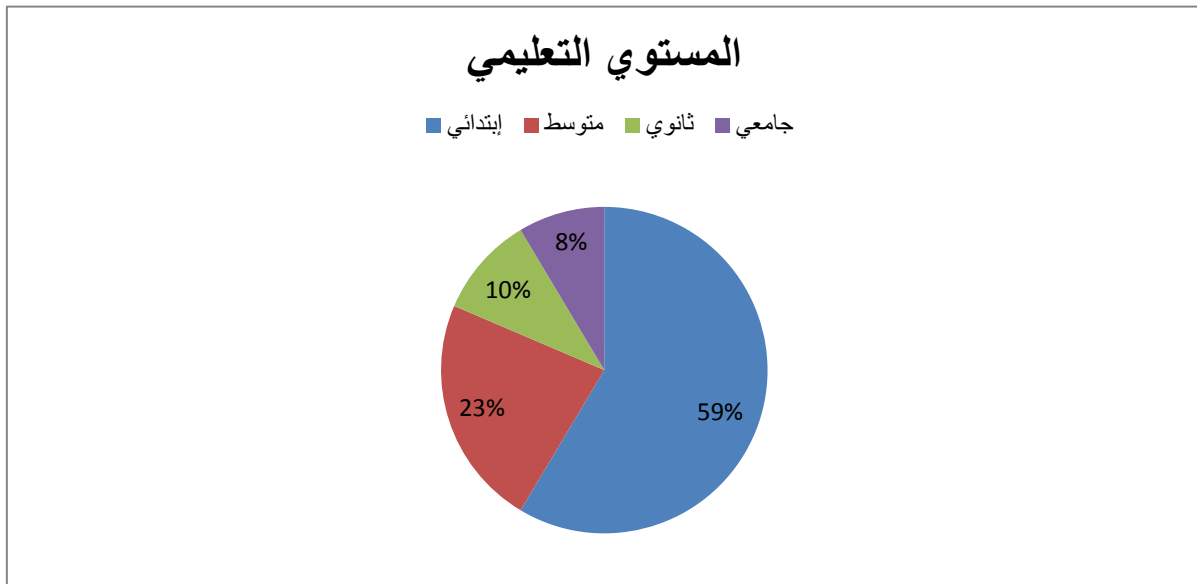


يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن النسبة الأكبر من السن تمثل 39.60% و ذلك بالنسبة للفئة [ 35 - 29 ]، ثم تليها الفئة [ 41 - 35 ] بنسبة 24.75%، ثم الفئة [ 29 - 23 ] بنسبة 11.88%، ثم الفئة [ 23 - 17 ] بنسبة 8.91%، ثم الفئتين [ 47 - 41 ] و [ 59 - 53 ] بنسبة 3.96%، و أخيرا الفئة [ 65 - 59 ] بنسبة 0.99%.

-جدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرارات	المستوي التعليمي
3.96	4	ابتدائي
45.55	46	متوسط
39.60	40	ثانوي
10.88	11	جامعي
%100	101	المجموع

شكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

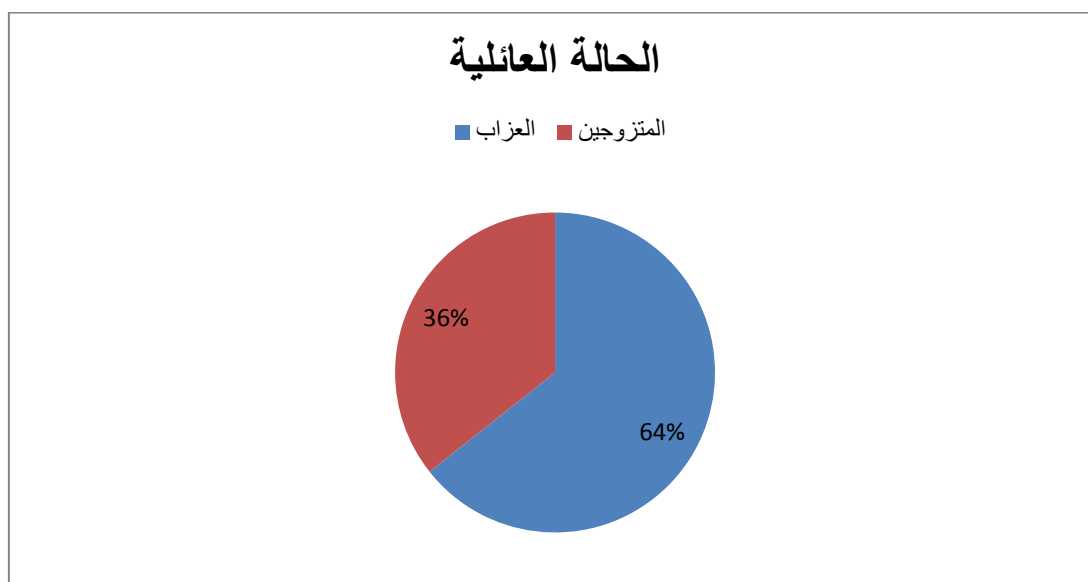


يتبين من خلال الجدول رقم(3) و الدائرة النسبية أن أكبر نسبة مئوية يمثلها المستوى المتوسط و ذلك بنسبة 45.55%، ثم تليها نسبة المستوى الثانوي ب 39.60%، ثم المستوى الجامعي بنسبة 10.89%، واخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 3.96%.

-جدول رقم(04): توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
64.36%	65	العزاب
35.64%	36	المتزوجين
100%	101	المجموع

شكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

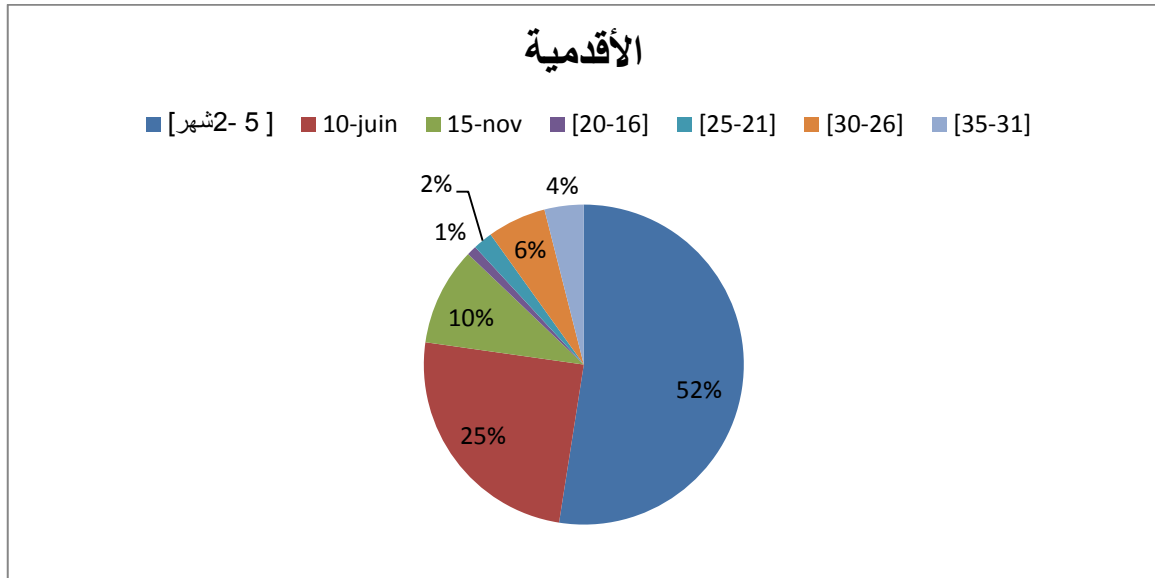


يتبين من خلال الجدول رقم(3) و الدائرة النسبية أن عدد العمال العزاب أكثر و ذلك بنسبة 64.36% أما المتزوجين فتتمثل نسبتهم في 35.64%.

-جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب الأقدمية:

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية
52.47%	53	[ 5 - 2 ]
24.75%	25	[ 10 - 6 ]
09.90%	10	[ 15 - 11 ]
00.99%	1	[ 20 - 16 ]
01.98%	2	[ 25 - 21 ]
05.94%	6	[ 30 - 26 ]
03.96%	4	[ 31 - فما فوق ]
<b>100 %</b>	<b>101</b>	<b>المجموع</b>

شكل رقم (05): يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية:

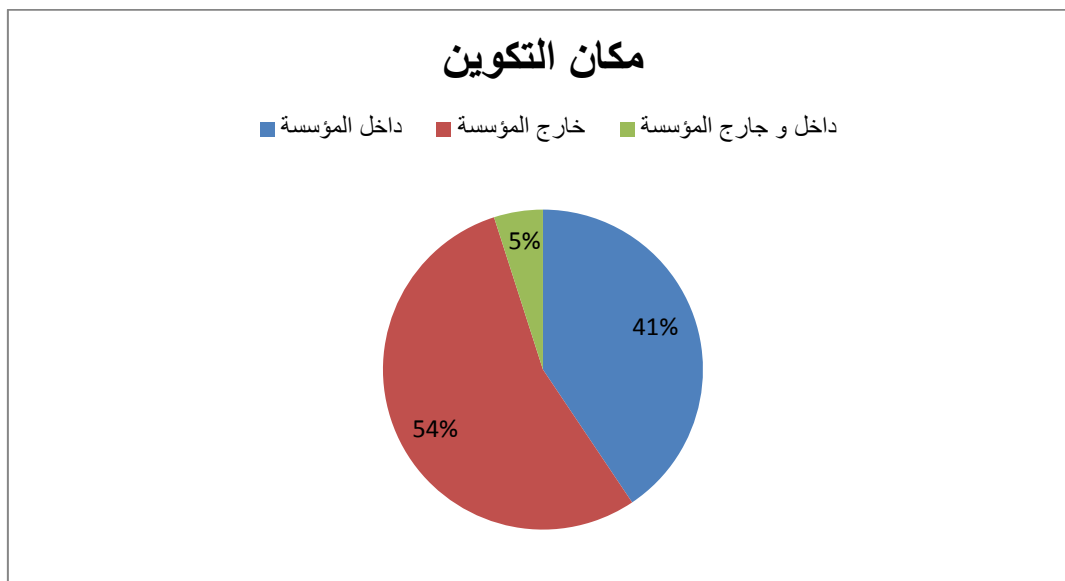


يتبين من خلال الجدول رقم (4) و الدائرة النسبية ان أكبر نسبة العمال هم الذين كانت أقدميتهم من شهرين إلى خمسة أشهر ، 53% أما أصغر نسبة فهي للعمال الذين لديهم أقدمية من 21 إلى 25 سنة.

-جدول رقم(06): توزيع افراد العينة حسب مكان التكوين:

النسب المئوية	التكرارات	مكان التكوين
40.59%	41	داخل المؤسسة
54.46%	55	خارج المؤسسة
4.95%	5	داخل و خارج المؤسسة
100%	101	المجموع

شكل رقم(06):يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين:



يتبين من خلال الجدول رقم(5) ان العمال المتكونين خارج المؤسسة أكبر بنسبة %54.46

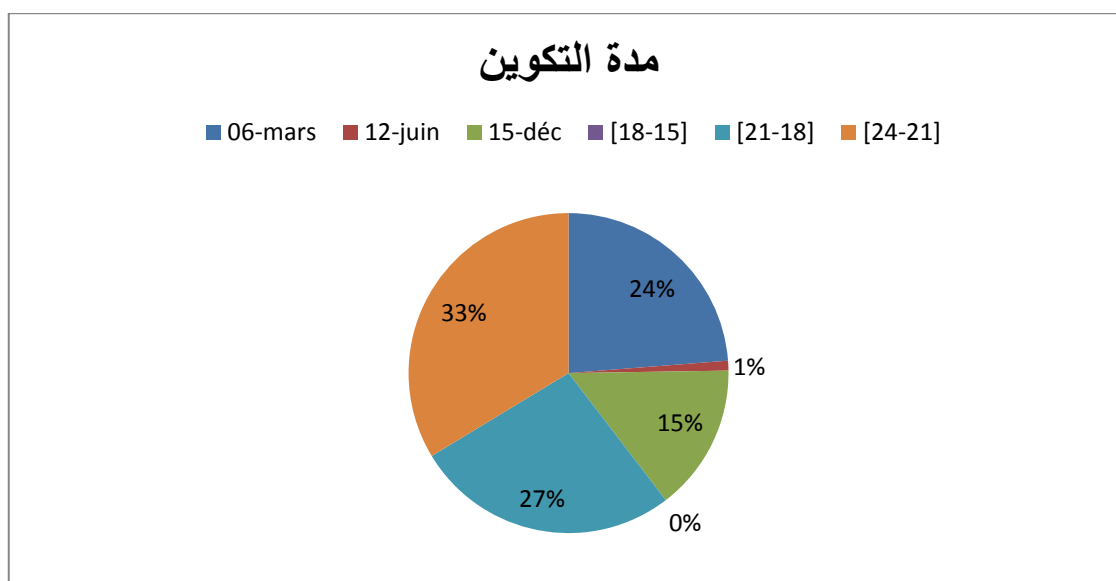
من العمال المتكونين خارج المؤسسة بنسبة %40.59، أما الذين عندهم الفرصة لتلقي النوعين فهي ضئيلة جدا بنسبة %4.95.

-جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين:

النسب المئوية	التكرارات	مدة التكوين
%23.76	24	[ 6 - 3 ]
%0.99	1	[ 12 - 7 ]
%14.85	15	[ 15 - 13 ]
%0	0	[ 18 - 16 ]
%26.73	27	[ 21 - 19 ]

33.66%	34	[ 22- فما فوق
100%	101	المجموع

شكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب مدة التكوين:



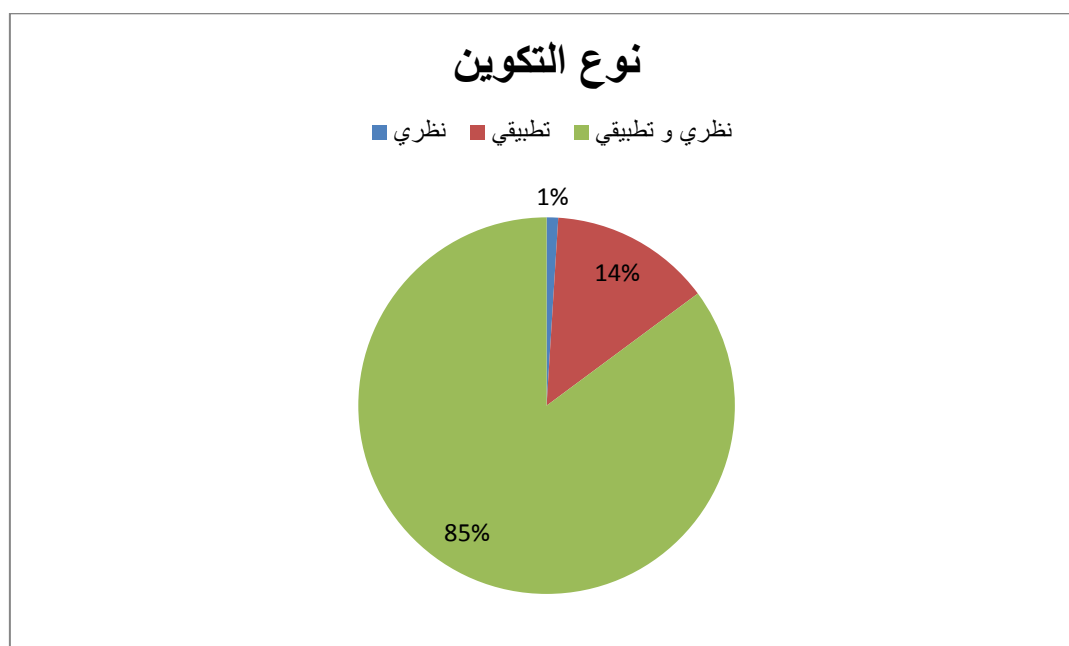
يتبين من خلال الجدول رقم (6) و الدائرة النسبية أن الافراد المتكونين في مدة عامين [

24 - 21 ] أكبر بنسبة 33.66%، ثم تليها نسبة المتكونين خلال المدة [ 21 - 18 ] شهر بنسبة 26.73%، ثم المتكونين خلال مدة [ 6 - 3 ] شهر بنسبة 23.76%، و المدة [ 15 - 12 ] بنسبة 14.85%، أما بالنسبة للمدة [ 12 - 6 ] بنسبة 0.99%، أما خلال المدة [ 18 - 15 ] فلا يوجد.

-جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين:

النسب المئوية	التكرارات	نوع التكوين
%0.99	1	نظري
%13.86	14	تطبيقي
%85.15	86	نظري و تطبيقي
%100	101	المجموع

شكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين



يتبين لنا من خلال الجدول رقم(07) ان الأفراد المتكونين نظريا و تطبيقيا أكبر بنسبة

%85.15، ثم يليها نسبة المكونين تطبيقيا ب %13.86، ثم المتكونين نظريا بنسبة %0.99.

**2-4- أداوت جمع البيانات:****2-4-1- الاستبيان:**

اعتمدنا في بحثنا على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات حول التكوين المهني و الأداء.

وهو عبارة عن أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من قائمة من الأسئلة توجه لأفراد العينة ليقوم المبحوث بالإجابة عنها بنفسه من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين. (مجدي عزيز ابراهيم، 1999، ص 155).

وينقسم الاستبيان الذي قمنا بتصميمه على ثلاثة محاور كلها مغلقة ، وكل محور يحتوي على عدد من البنود، فالمحور الأول يضم المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل (كالسن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، نوع التكوين)، أما المحور الثاني الخاص بالتكوين المهني فيحتوي على عشرين بندا كلها مغلقة مثل: سبق أن تلقيت تكويننا داخل المؤسسة- يتم برمجة دورات تكوينية حسب متطلبات المؤسسة. والمحور الثالث اهتم بالأداء الذي يحتوي على واحد و عشرين بندا ونذكر منها: تقوم بأداء عملك في حدود الوقت و الكمية المطلوبة- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة. وتم تصميم هذا الاستبيان انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية و الدراسات السابقة.

**صدق و ثبات الاستبيان:**

لتحقق من صدق الاستبيان تم تقديم الاستمارة إلى مجموعة أساتذة (05) في تخصص عمل و تنظيم و قد كانت ملاحظاتهم بسيطة و غير معقدة مما يدل على صحة الاستبيان و إمكانية تطبيقه.

استبيان التكوين و الأداء		طريقة التجزئة النصفية
0.71	معامل الارتباط بيرسون	
$0,87=\sqrt{0.76}$	معامل الارتباط سبيرمان براون	

قمنا بحساب معامل بيرسون من أجل ثبات الإستبيان و ذلك بين البنود الفردية و البنود الزوجية فتحصلنا على قيمة R التي تقدر ب0,71 و هذا يدل على ثبات عالي للاستبيان.

و بعد تصحيح الطول باستخدام معامل الارتباط سبيرمان براون ارتفعت القيمة إلى 0,76 أما فيما يخص صدق الإستبيان فيقدر الجذر  $0,87=\sqrt{0.76}$  و بالتالي الإستبيان ذو صدق و ثبات عالي.

#### 2-4-2- تقنية الحادثة الحرجة:

هي تقنية شفوية تعتمد على المقابلة مع الشخص في نفس الوقت تسجيل كل ما يقوله و هي تقنية استعملها (Flanago) لأول مرّة و قد طورها (Tochon) سنة 1996 حيث اعتمد على المقابلة الفردية و التسجيل عن طريق الأدوات الخاصة بذلك، كما أنها تعتمد على معايير موضوعية بحيث يتم تسجيل كل ما يقوله العامل أو الفرد كما هو و بدقة

(Marie–Heleine, 2013, p60)

#### 2-5- الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في تحليل البيانات على الإحصاء الوصفي و الاحصاء الاستدلالي باستعمال كل من النسبة المئوية، التكرارات، و معامل الارتباط برسن .

حيث :

عدد التكرار

$$100 \times \frac{\text{عدد العينة}}{\text{النسبة المئوية}} =$$

عدد العينة

أما في الإحصاء الاستدلالي فقد اعتمدنا على استخدام X2 لدراسة الفروق بين العمال المتكويين داخل و خارج المؤسسة، و معامل برسن لدراسة العلاقة بين التكوين المهني و الأداء.

و يستعمل هذا الاختبار الذي يرمز له بحرف X2 في حالة توفير بيانات اسمية في صور تكرارية، و يرى بعض الباحثين انه اختبار شبه البرامتري لكونه يتطلب تحقيق شرطين هما:

أن لا يقل عدد التكرارات الموقعة عن العدد (5) عندما يكون الجدول الخاص بمتغير واحد من فئتين فقط و تكون درجة الحرية تساوي واحد (1) في هذه الحالة يجب إدخال تعديل على القانون و يتمثل في طرح 0.5 من X2 بتصحيح ياتس من نتيجة الفروق المشاهد بين التكرار المتوقع و التكرار الملاحظ و يتم حساب X2 بالمعادلة التالية :

$$X^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

حيث أن (F0): التكرار الملاحظ في كل خانة.

(Fe): التكرار المتوقع في كل خانة .

وباستعمال X2 المصححة (تصحيح ياتس) كلما كانت درجة الحرية تساوي واحد والعينة صغيرة، والتكرارات المتوقعة تساوي أو أصغر من 0.5.

$$\text{مج (التكرار المشاهد - التكرار المتوقع) - 0.05}^2$$

= ياتس

### التكرار المتوقع

ويتم حساب التكرارات المتوقعة كما يلي:

مجموع الصف × مجموع العمود

التكرار المتوقع =

التكرار الكلي

درجة الحرية = (عدد الصفوف - 1) × (عدد الأعم

(عبد الكريم بوحفص، 2005، ص 139).

معامل بيرسون:

$$R = \frac{N \times E(X \times Y) - E(X) \times E(Y)}{\sqrt{[n \times E(X^2) - (E(X))^2] [n \times E(Y^2) - (E(Y))^2]}}$$

### خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى تعريف العينة الخاصة بالبحث و خصائصها تأتي في

الفصل الموالي إلى عرض و تحليل النتائج.

# الفصل الخامس:

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الدراسة الاستطلاعية و اهدافها، والتقنيات المستعملة فيها و نتائجها، و أيضا الدراسة الاساسية الخاصة بالبحث، سواصل في هذا الفصل الأخير في عرض و تحليل و مناقشة النتائج التي تمكنا من الوصول اليها.

## 1-تحليل النتائج:

### 1-1-عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة الأولى:

بعد استعمال الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الفرضية العامة التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الأداء، توصلنا إلى النتائج التي تظهر في الجدول الآتي:

-جدول رقم (12): يمثل عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة الأولى:

الدالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	R المجدولة	R المحسوبة	العينة	
دالة	100	0.05	0.19	0.90	101	التكوين المهني و الأداء

تبين لنا النتائج في الجدول رقم (12) الخاصة بالفرضية العامة الأولى التي مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENEL)، أن قيمة معامل الارتباط بيرسن المحسوبة التي تقدر ب (0.90) أكبر من قيمة معامل الارتباط بيرسن المجدولة و التي تقدر ب (0.19) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية  $df=100$  و هذا يدل على أن الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الأداء قد تحققت و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين التكوين المهني و الأداء.

## 1-2- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الإجرائية الأولى :

بعد استعمال الاساليب الاحصائية لتحليل نتائج الفرضية الاجرائية الاولى التي تنص على وجود علاقة بين التكوين المهني و كمية الإنتاج، توصلنا إلى النتائج و التي تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): يمثل عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الإجرائية الأولى:

العينة	قيمة R المحسوبة	قيمة R المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
101	0.41	0.19	0.05	100	دالة

تبين لنا النتائج في الجدول رقم(9) الخاصة بالفرضية الاجرائية الاولى التي مفادها ان هناك علاقة بين التكوين و كمية الانتاج لدى عمال المؤسسة الوطنية ENEL ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة التي تقدر ب (0.41) أكبر من قيمة معامل بيرسون المجدولة التي تقدر ب (0.19) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية  $df=100$  ، وهذا يدل على أن الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و كمية الانتاج قد تحققت و أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية هي علاقة موجبة ضعيفة بين التكوين المهني و كمية الانتاج .

### 1-3- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاجرائية الثانية:

بعد استعمال الاساليب الاحصائية لتحليل نتائج الفرضية الاجرائية الثانية التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و نوعية الانتاج، توصلنا إلى النتائج و التي تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): يمثل عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الإجمالية الثانية:

العينة	قيمة $X^2$ المحسوبة	قيمة $X^2$ الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
علاقة التكوين و نوعية الإنتاج	101	0.42	0.19	0.05	100

تبين لنا النتائج في الجدول رقم ( 10 ) الخاصة بالفرضية الاجرائية الثانية التي مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني ونوعية الانتاج لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENEL) ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة التي تقدر ب (0.42) أكبر من معامل الارتباط بيرسون الجدولة التي تقدر ب (0.19) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية  $df=100$ ، و هذا يدل على أن الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و نوعية الإنتاج قد تحققت و أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية هي علاقة موجبة ضعيفة بين التكوين المهني و نوعية الانتاج .

1-4- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة الثانية.:

بعد استعمال الاساليب الاحصائية لتحليل نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين داخل المؤسسة و خارج المؤسسة في الرفع من أدائهم، توصلنا إلى النتائج و التي تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم(11) : يمثل عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة الثانية:

درجة الحرية	دالة	مستوى الدلالة	$X^2$ الجدولة	$X^2$ المحسوبة	العينة	أداء منخفض	أداء مرتفع	
1	غير دالة	0.05	3.84	0.03	101	7	35	داخل المؤسسة
						8	46	خارج المؤسسة

تبين لنا النتائج في الجدول رقم ( 11 ) الخاصة بالفرضية الجزئية الاجرائية الثالثة التي مفادها أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين داخل المؤسسة و خارج المؤسسة الوطنية (ENEL)، أن قيمة  $X^2$  المحسوبة التي تقدر ب (0.05) أكبر من قيمة  $X^2$  الجدولة التي تقدر ب ( 3.84 ) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية  $df=1$  و هذا يدل على أن الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين داخل المؤسسة و العمال المتكونين خارج المؤسسة في الرفع من أدائهم لم تتحقق و هذا يدل على عدم وجود فروق، بالتالي لم تتحقق فرضية البحث التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين داخل المؤسسة و العمال المتكونين خارج المؤسسة في الرفع من أدائهم و نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق

ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين داخل المؤسسة و المتكونين خارج المؤسسة في الرفع من أدائهم.

## 2- مناقشة النتائج:

### 2-1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية العامة الأولى:

كما أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (12) التي بينت تحقق الفرضية العامة الأولى التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الأداء، مما يدل على أن للتكوين دور فعال على أداء الأفراد و تطويرهم، و نجد أن هناك اتفاق بين النتائج بالنسبة للدراسة السابقة التي تطرقنا إليها في الفصل الأول و هي دراسة شيماء مبارك 2005-2006 حيث أن التكوين يساهم في تغيير الوضعية المهنية و سبب في تنمية المؤسسة، و أيضا ما يدعم نتائجنا نجد الحادثة الحرجة و ذلك من خلال الإجابات التي قدمها العمال.

السؤال 01: تذكر موقفا حدث لك خلال مسارك المهني أظهرت فيه أداء متميز؟

العامل 09:

الإجابة:

1- هناك موقف عندما تمّ نقلني من منصب إلى منصب أعلى و حدث هذا مرتين في حياتي المهنية و كنت راضيا و أدائي جيدا بعد التكوين.

العامل 02:

الإجابة:

1- و كان ذلك عندما كنت ألفت في محركات قوية القدرة و كان اداء جيد، فأحسست بتطورات في قدراتي المهنية و ذلك بفضل المشرفين.

## 2-1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الإجرائية الأولى:

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم(9) تبين تحقق الفرضية الاجرائية الاولى التي تنص على أنه هناك علاقة بين التكوين المهني و كمية الانتاج، و هذا راجع الى أن للتكوين أهمية كبيرة في تحقيق الكمية المطلوبة من الانتاج و ذلك بتخطيط و إعداد برامج كافية و مسايرة وفق متطلبات المؤسسة، و أن بالتكوين يتمكن العامل من امتلاك مهارات مؤهلة و توسيع في المعارف والأداء في الوقت المطلوب، و نجد أن هناك اتفاق بين نتائج البحث مع نتائج الدراسة السابقة الاجنبية لجويت جوزيف 1998 حيث توصل إلى أن الأداء يرتفع بارتفاع المميزات الوظيفية و كلما تحسنت المميزات تحققت مستويات أعلى في الأداء، و أيضا دراسة سليمة بوخنان 2007-2008 التي توصلت الى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة المعارف بالتكوين المهني و زيادة معدلات الانتاج بالأداء .

## 2-2- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الإجرائية الثانية:

كما أظهر النتائج في الجدول رقم(10) تبين تحقق الفرضية الاجرائية الثانية التي تنص على أنه هناك علاقة بين التكوين المهني و نوعية الانتاج، و هذا راجع إلى أن العمال الذين يتلقون التكوين المهني و يحصلون على معارف و قدرات جديدة لهم الحظ و الفرصة في الحصول على الدق و الكفاءة في عملهم و هذا ما يتفق مع الدراسات السابقة التي ذكرت في الفصل الاول مثل أحمد السيد محمود فرج 1998 و ذلك في توصلها الى تحقيق الاهداف من خلال برامج التكوين المهني مثل معالجة المشكلات الاجتماعية و اكتشاف قدرات المتدربين و اكتساب مهارات جديدة.

العامل 03:

السؤال 01: تذكر موقف حدث لك خلال مسارك المهني اظهرت فيه أداء متميز؟

الإجابة:

1- عندما أتيت إلى هذه المؤسسة لا أعرف شيء عن العمل و عندما بدأت بالعمل و عندما أنجزت عملي بإتقان كان الجميع فخورين بي كثيرا من العمل الذي أنجزته للمرة الاولى فرح الجميع من العمل الذي أنجزته و رفعت رأسي إلى السماء من كثرة الفرح .

العامل 07:

الإجابة:

1- كان هذا عندما قمت بعملية تخريب للمحرك رغم تعطل الآلة إلا أنني قمت بما يجب عليا و كان أدائي جيد.

### 2-3- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية العامة الثانية:

من خلال الجدول رقم (11) تبين عدم تحقق الفرضية الاجرائية التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين داخل المؤسسة و خارج المؤسسة، مما يدل على أن للتكوين دور و أهمية فعالة في أداء الأفراد، فرغم اختلاف المكان إلا انه باستطاعتهم التعلم و اكتساب معلومات و كفاءات جديدة.

خاتمة:

من خلال بحثنا هذا حاولنا دراسة موضوع هام في الدراسات العلمية و ذلك بعنوان التكوين المهني و الأداء، و ذلك في المؤسسة الوطنية الالكترو صناعية. و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق معامل الارتباط بيرسون و  $X^2$  التريبيعي، و بعد عرضها و تحليلها و مناقشتها استنتجنا أن الفرضية العامة الاولى قد تحققت و التي بدورها تفرعت إلى فرضيتين اجرائيتين و هما الفرضية الإجرائية الاولى التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و كمية الانتاج قد تحققت، و أيضا الفرضية الاجرائية الثانية التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و نوعية الانتاج قد تحققت، أما بالنسبة للفرضية العامة الثانية التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين العمال المتكونين

داخل و خارج المؤسسة في أدائهم لم تتحقق. وبما أنه تحققت فرضيتين من فرضيات البحث فإن هذا يدل على تحقق الفرضية العامة التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و أداء العمال.

### الإقتراحات:

من بين أهم الإقتراحات التي يمكن تقديمها للمؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية التي تسعى جاهدة إلى تقديم أفضل المنتجات و تحقيق التقدم نجد ما يلي:

- بالرغم من أن بحثنا يتميز باقتصار النتائج المتحصل على عينة عمال المؤسسة الوطنية للإلكترو صناعية و نقص الأدوات إلا أنه من أملنا أن يتم دراسة متغيرات جديدة لها علاقة بالتكوين و محاولة تحقيق التغيير المسير للتكنولوجيا.

- أن يتم توفير وسائل و آلات متطورة و حديثة لدى المؤسسة و مراكز التكوين من أجل تكوين أفضل و أداء ذات مستوى عال من حيث الجودة و الكمية.

- تقديم تحفيزات مشجعة للعمال تساعدهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل و يكون لديهم رضى اتجاه عملهم.

- توظيف العمال المتكويين حسب تخصصهم و في المجال الذي ينتمون إليه.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد صقر عاشور، 1986، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الليبية، ليبيا.
- المفتي كمال جعفر، 1991، الرقابة و تقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، قياس و تقويم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، بدون دار نشر.
- أحمد ماهر، 2002، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة.
- أحمد وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، الطبعة 1.
- بشير صالح الراشدي، 2000، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة للتكوين، دار الكتاب الحديث.
- بوفلجة غياث، 1984، الأسس التقنية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بوفلجة غياث، 2006، التكوين المهني و التشغيل بالجزائر، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر.
- ثابت زهير، 2001، كيف تقم أداء العاملين و الشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جيمس سي كراج، 2004، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة 1.

- حسين عثمان، 2003، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر
- خضير كاظم محمود، ياسمين كاسب الخرشة، 2007، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
- رابح تركي، 1990، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجزائرية، الطبعة 2.
- راوية حسن، 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة.
- راوية حسن، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- راوية حسن، 2003، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر.
- سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، 2002، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- سعد طه علام، 2003، التنمية و الدولة، دار طبية، السعودية.
- سهيلة محمد عباس، 2003، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- صلاح حسن الداھري، 2004، سيكولوجية التوجيه المهني و نظرياته، دار وائل للنشر، عمان، ط1.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2005، اتجاهات الحديثة في إدارة موارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الأزربية، الإسكندرية.
- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، 1997، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن.

- عبد الرحمان عيسوي، 2003، علم النفس الإنتاج. ج 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الغفار حنفي، 2002، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر.
- عبد الفتاح دويدار، 2007، أصول علم النفس المهني و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية، الإسكندرية، بدون طبعة.
- علي السامي، 1992، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة.
- علي السامي، بدون سنة، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر.
- علي عبد الرزاق جلبي، 1999، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة.
- عمار بخوش، محمد محمود الدينان، 1995، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- فليح حسن خلق، 2009، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى.
- محمد أكرم العدلوني، 2000، العمل المؤسسي، دور النشر الإيداع الخليجي، دار غبن حازم، لبنان.
- محمد سعيد أنور سلطان، 2003، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- محمد علي محمد، 2003، علم إجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثالثة.
- مجدي عزيز إبراهيم، 1984، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية، المكتبة الانجلو مصرية، مصر.

- نور الدين خروش، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة 1.
- وليم روث، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، 2001، تطور نظرية الإدارة، آتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- يتلوي حبيب، 2002، التكوين في التربية، دار الغرب للنشر و التوزيع.

## رسائل الماجستير:

- بويعل نصيرة، 2007/2006، مكانة التدريب ضمن استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر المديرين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة.
- بوقفة عبد الرحمان، 2001/2000، التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل و تنظيم قسم علم الاجتماع، دراسة ميدانية بالمؤسسة الأوراسية للغزل و النسيج "سافيلكو" بعين جاسر، باتنة، الجزائر.
- سليمة بوخنان، 2008/2007، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة.
- شيماء مبارك، 2006/2005، تدريب القوى العاملة و تنمية المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة.
- صباح غربي، 2004/2003، العائد التنموي لمؤسسات التكوين المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ف علم اجتماع التنمية، جامعة بسكرة.
- صبرينة ميلاط، 2007/2006، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

- مجاهدي الطاهر، 2002، التدريب المهني و أثره على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر.

- مزغيش عبد الحليم، 2011، 2012، \_\_\_\_\_، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر.

- كمال طاطاي، 2003/2002، دور التكوين في رفع إنتاج المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تخطيط و تنمية.

### أطروحات الدكتوراه:

- العايب رابح، 2003/2002، استراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة.

- بن نوار صالح، 2005-2000، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة.

- بودوح غنية، 2013/2012، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية، جامعة بسكرة.

- سامعي توفيق، 2011/2010، مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكوّن، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة علوم التربية، جامعة سطيف.

- محفوظ أحمد جودة، 2001/2000، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.

## المجلات و المنشورات:

- إبراهيم عبد الله، 2012/2011، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7.
- الفارس سليمان خليل، 1993، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني، طبعة 2007، منشورات وزارة التكوين و التعليم المهنيين.
- أنيس خالد سيف الدين، أ سلامة منيرة، 2012، دور مؤسسات التكوين المهني في رفع الشباب نحو المقولاتية، دراسة حالة، مؤسسات التكوين المهني لمنطقة الجنوب الشرقي ( ورقلة. تڤورت. حاسي مسعود) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02.
- جبهة التحرير الوطني، 1976، الميثاق الوطني للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المعهد التربوي الوطني.
- عبد الباري إبراهيم درة، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عبد المالك مزهودة، 2001، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر.
- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، 2000، المجتمع العربي، التحديات الراهنة و آفاق المستقبل، منشورات قسنطينة.
- علي غربي، 2004، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري بقسنطينة، ب ط.

- على يونس ميا، صلاح الشيخ ديب و سالم راشد الشامسي، 2009، "أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية، مجلد 31 العدد 1، سوريا.

- قيديم صليحة، 2007، معوقات تنمية القدرة على التفكير الإبداعي لمتريص التكوين المهني.

- الماحي ثريا، 2011، نحو إستراتيجية فعالة لخلق علاقة مستقرة بين سوق التعليم و سوق العمل كحل للبطالة و طريق للتنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة. مخبر الاستراتيجيات و السياسات الإقتصادية في الجزائر، جامعة مسيلة 15-16 نوفمبر 2011.

- بريش السعيد، يحيياوي نعيمة، 22/23/نوفمبر 2001، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير و تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

- بوطالب قويدر دحماني أدرويش، 17/18 مارس 2008، فعالية نظام التعليم و التكوين في الجزائر و انعكاسه على معدلات البطالة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول أزمة البطالة في الدول العربية، القاهرة.

- سناء عبد الكريم الخناق، مارس 2005، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

- ضياف زين الدين، شينار سامية، 2012، التكوين المهني كنظام لتنمية مهارات الكفاءة الإنتاجية، الملتقى الوطني حول استراتيجية التكوين المهني في عالم الشغل، جامعة المسيلة، 23.24 أبريل 2015.

- محمد شرنوش، 12/09/2005، سياسة و منظومة التكوين في الوظيفة العمومية، الملتقى المنعقد بفندق الأوراسي، الجزائر.

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 07/08 المؤرخ في 23-02-2008 المتضمن القانون التوجيهي للتكوين و التعليم المهنيين.

- الجريدة الرسمية العدد 06، المرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22/01/2004.

### الموسوعات:

- موسوعة التربية و التكوين، 2000، مطبعة المعارف، الجزائر، الجزء الثاني، نوفمبر.

- Encyclopedie Encarta 2007.

### مواقع الأنترنت:

- بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين. [mamine\\_ali@yahoo.fr](mailto:mamine_ali@yahoo.fr);27/03/2006.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmed RAHMANI, 2001/2002, Conférence, la formation, ENA.

- Dimitri weiss,2003, ressources humaines, deuxièmes éditions, Ed d'organisation, paris

- Dictionnaire Encyclopédique Larousse 2003.

- J.P. Charles : 1982, « La performance sociale interne de la firme », revue française de gestion N38, Novembre, décembre

- Minzberg,2004, Structures et dynamiques des organisation, Paris.

- R. Zghal, 1982, « le prix Tunisien du progrès social, entre une idée de la performance et une signification politico- administrative de la récompense », Op.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس عمل و تنظيم

**إستبيان:** التكوين المهني و علاقته بأداء العمال.

في صدد تحضيرنا لمذكرة بحث قصد نيل شهادة الماستر، و بغية الوصول إلى نتائج موضوعية تخص موضوع التكوين المهني و علاقته بالأداء ، نقدم لكم مجموعة من الأسئلة و يرجى الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية.

نعلمكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم تبقى سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية. و شكرا على تعاونكم.

**التعليمة:** يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة و الإجابة على جميع الأسئلة.

المحور الأول: المعلومات العامة

-السن:  سنة

-الجنس: ذكر  أنثى

-المستوى التعليمي : ابتدائي  ثانوي

متوسط  جامعي

-الحالة المدنية : أعزب  متزوج

مطلق  ارمل

- الأقدمية في العمل:

-هل تلقيت تكويننا: نعم  لا

- مكان التكوين: داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

-مدة التكوين:

-نوع التكوين المتلقي: نظري  تطبيقي  نظري وتطبيقي

## التكوين المهني :

		1- سبق ان تلقيت تكويننا داخل المؤسسة
		2- تتماشى الدورات التكوينية مع طبيعة عملك
		3- مدة التكوين الذي تلقيته كانت كافية
		4- ساعدك التكوين النظري في مواجهة المصاعب من أجل تحقيق المهام المطلوبة
		5- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لضمان سيرورة منتوجاتها
		6- يساعدك التكوين المتلقي في التحكم في الوسائل و الأجهزة المستخدمة
		7- يتم برمجة دورات تكوينية حسب متطلبات المؤسسة
		8- التكوين الذي تلقيته ساعدك في مواجهة وضعيات جديدة في عملك
		9- من الضروري وجود دورات تكوينية بشكل مستمر
		10- تقوم بأخطاء كثيرة قبل تلقك التكوين
		11- التكوين ساهم في التخفيض من اخطائك
		12- هناك برامج تكوينية يمكن الإستغناء عنها
		13- يساهم التكوين المهني من تحسين المستوى الإقتصادي لك
		14- المهارات المكتسبة من التكوين كانت كثيرة
		15- برامج التكوين المهني متطورة في المجال الإداري
		16- تساهم برامج التكوين في زيادة التكيف مع منصب عملك
		17- التكوين كاف للعمل دون صعوبات
		18- البرامج التكوينية التي تلقيتها تواكب التطورات التكنولوجية
		19- هناك ارتباط بين ما تتلقاه من معارف نظرية و تطبيقية في التكوين
		20- تصورك للمهمة في نهاية التكوين جيد

		21- استفدت من التكوين المهني خارج المؤسسة
		22- ساهم التكوين الذي تلقيته من تطوير قدراتك
		23- ساعدك التكوين من تعويض أي عمل في المؤسسة من حيث الدقة و الكفاءة
		24- يساهم الأساتذة المكونين من الرفع من مهاراتك

:

		1-تساعدك تعليمات العمل في الأداء بطريقة ملائمة
		2- التكوين الذي تلقيته يتناسب مع طبيعة عملك
		3- تواجهك صعوبات في أداء عملك قبل التكوين
		4- يساهم التكوين التطبيقي في تسهيل عملية الأداء
		5- تقوم بأداء عملك في حدود الوقت و الكمية المطلوبة
		6- مستوى البرنامج التكويني ناقص بالمقارنة بما هو مطلوب القيام به
		7- المعارف النظرية المكتسبة لها علاقة بتحسين الأداء المطلوب
		8- تستخدم قدراتك الجسمية لأداء عملك
		9- يساعدك التكوين الذي تلقيته في تحسين نوعية الإنتاج
		10- ساعدني التكوين الميداني من التخفيض من الأخطاء
		11- يساعدك العمل الجيد بعد التكوين من القيام بساعات اضافية
		12- يساعدك التكوين في اكتساب معارف جديدة حول الإنتاج
		13- تتمتعون بفرص الترقية حسب الأداء بعد تلقي التكوين
		14- تقوم المؤسسة بعد التكوين بتوفير الوسائل و وضع الإجراءات من أجل تحسين الأداء
		15- المشاركة في دورات تكوينية تساعدك في رفع الإنتاج

		16- ساعدك التكوين الذي تلقيتَه من التحكم الجيد في العمل
		17- تساعدك أدوات التكوين من إنجاز المهام بسرعة
		18- ساعدك التكوين الميداني في احترام معايير الأداء
		19- تساهم معارف التكوين في تسهيل العمل الجماعي
		20- يساعدك التكوين في تقديم أفكار جديدة في عملك

## أسئلة الحدثة الحرجة:

- هل سبق لك أن عرضت لحادثة أو كنت في وضعية جعلتك تقوم بأدائك بشكل مبرز فيما

بعد؟

.....  
.....

- هل تتذكر وضعية أو موقفاً ما قد كنت فيه غير قادر على إنجاز مهامك كما يجب مما

جعلك تلجأ إلى التكوين؟

.....  
.....

## إجابة العمال عن أسئلة الحادثة الحرجة:

### الأسئلة:

1- تذكر موقفا حدث لك خلال مسارك المهني اظهرت فيه اداء متميز؟

2- اذكر حادثة حدثت لك حيث كان فيها أدائك غير سار؟ و هل حدث لك هذا قبل التكوين او بعد التكوين ؟

العمال	الإجابة عن أسئلة الحادثة الحرجة
1	<p>ج1- هناك على الاقل مرتين قمت فيها بعمل جيد و شعرت فيه بأبني اقوم بأداء جيد خاصة عندما لا يكون الرئيس و يملي عليا ما أفعله.</p> <p>ج2- نعم كان ذلك بعد التكوين في المركز و عند دخولي المؤسسة حيث قمت بخطأ على مستوى تركيب الأسلاك الكهربائية و بعد ذلك وبخنا الرئيس و نبه الى ضرورة استشارته.</p>
2	<p>ج1- و كان ذلك عندما كنت ألفت في محركات قوية القدرة و كان أداء جيد، فأحسست بتطورات في قدراتي المهنية و ذلك بفضل المشرفين.</p> <p>ج2- فذلك حدث لي عندما وقعت في حب فتاة و لم تكن من نصيبي و هذه الحادثة بعد التكوين و للأسف.</p>
3	<p>ج1- عندما اتيت إلى هذه المؤسسة لا اعرف شيء عن العمل و عندما بدأت بالعمل و عندما أنجزت عملي بإتقان كان الجميع فخورين بي كثيرا من العمل الذي أنجزته للمرة الأولى فرح الجميع من العمل الذي أنجزته و رفعت رأسي الى السماء من كثرة الفرح.</p> <p>ج2- عندما بدأت بالعمل حدثت حادثة لا أنساه أبدا، كنت أتحدث مع عامل و أضحك حتي نداني المسؤول عن العمل و بدأ يصرخ علي و قال لي سأعطي لك توبيخ و بعثني إلى المسؤولين الأكبر منه و خفت كثيرا و عندما وصلت قال ذلك المسؤول و هو يضحك اذهب لتقبض أجرتك و ضحكت كثيرا من هذه الحادثة لم تكن في الحسبان</p>
4	<p>ج1- خلال مسيرتي المهنية، قمت يوما بعمل متميز ليس مثل الأيام الأخرى كنت ألفت محرك كان عمل رائع في ذلك اليوم.</p> <p>ج2- يوم كنت أؤدي عملي مثل الأيام الأخرى دقيقة فقط تفاجأت بعمل كارثي حدث هذا بعد التكوين.</p>
5	<p>ج1- هذا الموقف هو انه عند مجيء للعمل أفرح كثيرا لكن فورا وصولي إلى مكان العمل تذهب الفرحه بسبب الوضع المزريه.</p> <p>ج2- يكون الأداء غير سار عند رؤية أوضاع المؤسسة التي ليست جيدة بعد التكوين.</p>
6	<p>ج1- كان ذلك خلال التكوين في وقت ما كنت ألعب كرة القدم لكن في الجانب الميداني كنت الأول و أقوم بأداء جيد.</p> <p>ج2- كان ذلك في مراحل أداء المهام لم أكن أتبع الخطوات كما يجب خلال مدة التكوين ثم كنت أسرع لكي أحصل على الكمية المطلوبة.</p>
7	<p>ج1- كان هذا عندما قمت بعملية التخريط للمحرك رغم تعطل الآلة إلا أنني قمت بما يجب عليا و كان أدائي جيدا(كان أدائي يدويا).</p> <p>ج2- كان ذلك عند إنتاج القطع حيث حدث عطل على الآلة حيث تغير مكان قطعة ما في الآلة فلم يكن الإنتاج جيدا و هذا بعد التكوين.</p>
8	<p>ج1- كان ذلك في مساعدة الذين يخرجون في التقاعد و ذلك يكون بمساعدتهم في العمل حيث تجد رضا تام و متعة في مساعدتهم في العمل.</p> <p>ج2- ذلك بإبداء المشرفين عدم المبالاة في العمل حيث لا تعرف إذا يجب العمل بهمة أكثر و العكس لأن عدم مبالاتهم تأتي لنا بشعور عدم الرغبة في العمل.</p>
9	<p>ج1- هناك موقف عندما تم نقلي من منصب إلى منصب أعلى و حدث هذا مرتين في حياتي المهنية و كنت راضيا و أدائي جيدا بعد التكوين.</p> <p>ج2- ليس هناك موقف محدد أحيانا نقوم بأخطاء لكن يتم تعديلها.</p>
10	<p>ج1- كان هذا عندما عملت مكان عامل آخر فأنا و كان العامل غير موجود فقمت بتعديل آلة في مكانه و كنت راضيا.</p> <p>ج2- كان هذا عندما قمنا بصناعة محرك و في الوقت الذي نقوم بوضعه في مكانه سقط و أصبح غير صالح للاستعمال اي فسد كل ما عملناه حدث بعد التكوين.</p>
11	<p>ج1- في بعض الأحيان حوالي أكثر من ثلاث مرات وقعنا في مشاكل تقنية في الآلات لم نستطيع فرق الصيانة إيجاد حل، فأنا وجدت حل بعد أن عجزوا عن ذلك و ذلك ليس من مهامي في العمل.</p> <p>ج2- بعض الأحيان هناك إهمال من حيث وسائل الوقاية من الحوادث.</p>

نتائج الفرضية الإجرائية الأولى:

N	Y <sup>1</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	22	848	682
2	20	400	680
3	24	576	936
4	21	441	840
5	23	529	874
6	24	579	888
7	22	484	814
8	22	484	814
9	22	484	726
10	22	484	814
11	22	484	836
12	17	289	527
13	19	361	646
14	20	400	720
15	21	441	777
16	21	441	756
17	22	484	748
18	20	400	780
19	25	625	850
20	18	324	576
21	22	484	770
22	20	400	720
23	20	400	660
24	25	625	900
25	24	576	864
26	22	484	858
27	25	625	875
28	22	484	682
29	25	625	775
30	18	324	684
31	18	324	648
32	20	400	720
33	24	576	720
34	23	529	667

N	Y <sup>1</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
35	17	289	527
36	20	400	660
37	22	484	814
38	24	576	912
39	23	529	874
40	21	441	798
41	26	676	884
42	24	576	888
43	21	441	819
44	20	400	640
45	21	441	693
46	20	400	700
47	19	361	627
48	22	484	748
49	22	484	836
50	23	529	815
51	18	324	648
52	20	400	620
53	22	484	814
54	20	400	720
55	19	361	627
56	23	529	897
57	23	529	805
58	21	441	735
59	26	676	988
60	24	576	936
61	22	484	858
62	26	676	1040
63	22	484	880
64	24	576	960
65	22	484	836
66	21	441	777
67	26	676	1040
68	23	529	828

N	Y <sup>1</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
69	23	529	828
70	23	529	897
71	22	484	726
72	26	676	1040
73	19	361	665
74	22	484	770
75	22	484	814
76	20	400	720
77	23	529	851
78	22	484	792
79	25	625	975
80	24	576	840
81	23	529	874
82	22	484	814
83	18	324	648
84	22	484	836
85	20	400	720
86	22	484	836
87	21	441	798
88	23	529	874
89	22	484	638
90	23	529	874
91	22	484	770
92	26	676	936
93	23	529	598
94	22	484	836
95	18	324	486
96	24	576	936
97	22	484	880
98	23	529	874
99	20	400	760
100	22	484	858
101	24	576	912

نتائج الفرضية الإجرائية الثانية:

N	Y <sup>1</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	12	144	372
2	11	121	347
3	16	256	624
4	14	196	560
5	16	256	512
6	15	225	555
7	16	256	592
8	14	194	518
9	15	225	495
10	16	256	592
11	15	225	570
12	15	169	403
13	11	212	374
14	11	212	396
15	14	196	546
16	15	225	540
17	15	225	510
18	15	225	585
19	14	196	476
20	10	100	320
21	16	256	560
22	14	196	504
23	14	196	462
24	16	256	576
25	16	256	576
26	16	256	624
27	16	256	560
28	15	225	465
29	16	256	496
30	13	169	494
31	13	169	468
32	15	225	540
33	13	169	390
34	12	144	348

N	Y <sup>1</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
35	13	169	403
36	14	196	462
37	16	256	592
38	16	256	608
39	15	225	570
40	13	169	494
41	16	256	544
42	15	225	555
43	16	256	624
44	16	256	512
45	13	169	429
46	14	196	490
47	14	196	462
48	14	196	504
49	13	169	494
50	14	196	518
51	13	169	468
52	13	169	403
53	13	169	481
54	16	256	576
55	12	144	396
56	16	256	624
57	16	256	560
58	15	225	525
59	16	256	608
60	15	225	585
61	13	169	507
62	15	225	600
63	16	256	640
64	16	256	640
65	16	256	608
66	13	169	442
67	16	256	656
68	16	256	656

N	Y <sup>1</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
69	15	225	570
70	15	225	570
71	12	144	396
72	16	256	656
73	13	169	442
74	16	256	608
75	11	121	363
76	14	196	476
77	16	256	624
78	12	144	408
79	15	225	600
80	12	144	408
81	16	256	624
82	14	196	532
83	15	225	495
84	15	225	555
85	13	169	429
86	16	256	608
87	14	196	490
88	14	196	518
89	15	225	555
90	16	256	624
91	16	256	608
92	13	196	494
93	16	256	624
94	16	256	608
95	13	196	403
96	16	256	640
97	16	256	640
98	16	256	640
99	16	256	576
100	16	256	608
101	16	256	640
	1466	23520	53245

## خلاصة البحث:

يتمثل موضوع بحثنا في التكوين المهني و علاقته بالأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهروتقنية (ENEL) المتواجدة في مدينة عزازقة بولاية تيزي وزو. و بهدف التعرف على وضعية التكوين في هذه المؤسسة قمنا بطرح إشكالية البحث المتمثلة في إمكانية وجود علاقة بين التكوين المهني و أداء العمال في نفس المؤسسة. و لحل هذا التساؤل قمنا باقتراح إجابات مؤقتة و التي تتمثل في:

- أنه هناك علاقة موجبة بين التكوين المهني و أداء العمال المنفذين بهذه المؤسسة.
- هناك علاقة بين التكوين المهني لعمال (ENEL) و نوعية الإنتاج.
- هناك علاقة بين التكوين المهني لعمال (ENEL) و كمية الإنتاج.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المتكونين داخل و خارج المؤسسة فيما يخص الرفع من أدائهم في المؤسسة الوطنية الكهرو تقنية.

و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، و على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات، و قد تم توزيعه على عينة البحث المتمثلة في 101 عامل من مجتمع أصلي يبلغ 224 عامل، أي ما يعادل 45% من إجمالي العمال.

و لتحليل البيانات استخدمنا الإحصاء الوصفي التحليلي باستعمال النسب المئوية و إختبار كاف التريبيعي (كا<sup>2</sup>) لدراسة الفروق بين العمال المتكونين داخل و خارج المؤسسة، و معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين التكوين المهني و الأداء.

أما النتائج التي توصلنا إليها فتتمثل في تحقق فرضيتين من فرضيات البحث و التي هي: وجود علاقة بين التكوين المهني و كمية الإنتاج، و أيضاً وجود علاقة بين التكوين المهني و نوعية الإنتاج. أما بالنسبة للفرضية الثالثة لم تتحقق فلم نجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين العمال المتكويين داخل و خارج المؤسسة. و هذا يدل على تحقق الفرضية العامة التي تنص على أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الأداء.

و من خلال دراستنا لموضوع التكوين المهني و الأداء فقد توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات:

- على المؤسسات الإهتمام بمن يكون و كيف تتم عملية التكوين.
- يجب أن يلبي التكوين إحتياجات سوق العمل .
- الحرص على التوفيق بين متطلبات سوق العمل و ما يتم تدريسه في مؤسسات التكوين المهني.

## **Résumé :**

Le thème de notre recherche est intitulé la performance de la formation professionnelle et de sa relation avec les travailleurs de l'entreprise nationale électrotechniques (ENEL) de la ville de Azazga situé dans la willaya de Tizi Ouzou. Afin d'identifier l'état de la configuration dans cette institution, nous avons lancé la recherche problématique de la possibilité d'une relation entre la formation professionnelle et le rendement des travailleurs dans la même organisation. Et pour résoudre cette question, nous avons proposé des réponses temporaires et qui sont:

- Qu'il y ait une relation positive entre la formation professionnelle et la mise en œuvre de la performance des travailleurs de cette institution ;
- Il existe une relation entre la formation professionnelle pour les travailleurs (ENEL) et la qualité de la production ;
- Il y a une relations entre la Configuration Professionnel Travailleurs (ENEL) et la quantité de la production ;
- Il existe des différences significatives entre les travailleurs formés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation en ce qui concerne la levée de la performance de l'institution nationale de la technologie électro industrielle.

Et nous avons adopté dans cette étude, l'approche descriptive, et le questionnaire comme un moyen de collecte de données qui a été distribué à l'échantillon de recherche de 101 travailleurs de la communauté d'origine de 224 travailleurs, ce qui équivaut à 45% du nombre total des travailleurs.

Pour analyser les données, nous avons utilisé des statistiques descriptives et analytiques en utilisant des pourcentages et le test ( $\chi^2$ ) d'étudier les différences entre les travailleurs formés à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, et le coefficient de Pearson pour étudier la relation entre la formation et la performance professionnelle.

Comme nos résultats est de vérifier deux hypothèses des hypothèses de recherche, qui sont:

L'existence d'une relation entre la formation professionnelle et la quantité de la production, et aussi une relation entre la formation professionnelle et la qualité de la production. Quant à la troisième hypothèse n'a pas matérialisée n'a pas trouvé de différences statistiquement significatives entre les différences de travailleurs formés l'intérieur et l'extérieur de l'institution. Cela indique de vérifier l'hypothèse générale selon laquelle il existe une relation entre la formation et la performance professionnelle.

Et grâce à notre étude de la question de la formation professionnelle et de la performance, nous sommes arrivés à un ensemble de suggestions:

- De prêter attention à ceux qui forment et à la qualité de la formation et comment le processus de configuration est géré.
- La configuration doit répondre aux besoins du marché du travail.
- Se soucier de concilier les exigences du marché du travail et ce qui est enseigné dans les établissements de formation professionnelle.