



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

تخصص : اتصال تنظيمي

قسم العلوم الإنسانية

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي :

دراسة ميدانية لرؤساء مجموعات العمال بمؤسسة النسيج

" تايل TAYAL " - غليزان

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبان :

• أ.د. بوعدة حسينة

• بلفرطاس فتيحة

• غزالي عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة :

| اللقب والاسم | الصفة |
|--------------------------|--------|
| أ.د. لمياء مرتاض نفوسي | رئيسا |
| أ.د. حسينة بوعدة | مشرفا |
| د. بو عبد الله بن عجائمة | مناقشا |

السنة الجامعية : 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي بحمده تتم النعم و الشكر للقائل في محكم تنزيله ﴿ و لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ و الصلاة و السلام على نبينا و حبيبنا محمد عليه الصلاة و السلام و على آله و صحبه أجمعين و بعد :

لا يسعنا إلا أن نتقدم بوافر و جزيل الشكر إلى الأستاذة الدكتورة " بوعدة حسينة " قمة وهامة ورمز العطاء نشكرها على دعمها المستمر لنا وعلى ما بذلته من جهد وتفانٍ في التوجيه والإشراف و التي لم تبخل علينا لا بالوقت و لا بالعطاء و كانت ملبية للنداء كلما احتجناها فكانت نجمة أنارت هذا الدرب إلى آخر لحظة سلّمك الله من كل مكروه ورزقك موفور الصحة والعافية.

كما نشكر كافة الأساتذة الذين لم يدخروا أي جهد في إيصال المعلومة و تقديم المساعدة لنا وإفادتنا بكافة المعلومات التي نحتاجها في المجال العلمي و الشيء الذي أفادنا كثيرا وكان بمثابة القاعدة والمعلم الذي اتبعناه خاصة.

شكر خاص أيضا لمسيري جامعة عبد الحميد بن باديس للتسهيلات التي وفروها لنا فلهم جزيل الشناء.

إهداء

وقال رب العزة في حقهما : ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾

الآية 23 من سورة الإسراء

إليك أنت يا فرحتي وقررة عيني ونبض قلبي، إلى أحلى ثلاث حروف نطقها لساني وعشقها قلبي فيها

حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت القمر المضيء الى أغلى الناس " أمي

الحبيبة " أطال الله عمرها وحفظها؛

إلى والدي الكريم الذي علمني ورباني

إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي خاصة " مصطفى " الذي ساعدني كثيرا في إنجاز هذا

البحث أرجو من الله أن يمد في أعمارهم ويجزيهم أحسن الجزاء.

إلى صديقتي الغالية " فتيحة " التي كانت لها لمسة خاصة في كتابة المذكرة

إلى روح رحلت عني و لم ترحل مني " زوجي الغالي " رحمه الله

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا ردا لبعض الجميل.

إلى كل الأصدقاء والزملاء

﴿ بلفرطاس فتيحة ﴾

إهداء

قال الله تعالى ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾ الآية 23 من

سورة الإسراء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديا الكريمين حفظهما الله و بارك في عمرهما.

إلى زوجتي و أولادي " هاني " و " أسامة " و " ياسمين "

إلى أخي حفظه الله

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا ردا لبعض الجميل.

إلى كل الأصدقاء والزملاء

﴿ غزالي عبد القادر ﴾

فهرس المحتويات

أ.....: مقدمة

الفصل الأول :

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع :.....15
- 2- الدراسة الاستطلاعية :15
- 3- إشكالية الدراسة :22
- 4- فرضيات الدراسة :24
- 5- تحديد المفاهيم :25
- 6- طبيعة الدراسة والمنهج المتبع :32
- 7- التقنية المستخدمة :33
- 8- مجتمع البحث، المعاينة والعينة :34
- 9- المقاربة النظرية :35
- 10- نموذج الدراسة :38
- 11- صعوبات الدراسة :38

الفصل الثاني : التكوين مدخل عام

- تمهيد :41
- 1- التطور التاريخي للتكوين :41
 - 2- عناصر التكوين :42
 - 3- خصائص التكوين :44
 - 4- أهمية التكوين وأهدافه :45
 - أ-الأهمية :45
 - ب-الأهداف :46
 - 5- أنواع التكوين :47

- 47..... أ- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف :
- 48..... ب-أنواع التكوين حسب نوع الوظائف والأهداف :
- 49..... ج-أنواع التكوين حسب المكان :
- 49..... 6- علاقة التكوين بالأداء الوظيفي :
- 51..... خلاصة الفصل :

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي مقارنة نظرية

- 53..... تمهيد :
- 53..... 1- مفهوم الأداء الوظيفي :
- 54..... 2- خصائص الأداء الوظيفي :
- 54..... 3- عناصر الأداء الوظيفي :
- 55..... 4- أهداف الأداء الوظيفي :
- 56..... 5- مؤشرات الأداء الوظيفي :
- 57..... 6- أبعاد الأداء الوظيفي :
- 58..... 7- المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :
- 60..... خلاصة الفصل :

الفصل الرابع : المؤسسة الاقتصادية مدخل مفاهيمي ونظري

- 62..... تمهيد :
- 62..... 1- مفهوم المؤسسة :
- 63..... 2- أهم تصنيفات المؤسسة الاقتصادية في الجزائر:
- 63..... أ-تصنيف المؤسسة حسب الحجم :
- 64..... ب-تصنيف المؤسسة حسب الملكية :
- 64..... ج-تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني :
- 65..... 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية :
- 66..... 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

5- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزئية : 67

خلاصة الفصل : 71

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

1- التعريف بميدان الدراسة : 73

2- مجالات الدراسة : 74

3- عرض وتحليل البيانات : 75

4- النتائج العامة : 105

5- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة : 106

6- مناقشة النتائج على ضوء النظرية : 107

7- مناقشة النتائج العامة في ضوء الفرضيات : 110

خاتمة : 113

قائمة المصادر والمراجع 115

الملاحق : أ

ملخص الدراسة : 135

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 75 | السمات العامة لعينة البحث | 01 |
| 78 | علاقة متغير التخصص المهني بنوع التكوين | 02 |
| 80 | العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و عدد الدورات التكوينية | 03 |
| 82 | العلاقة بين متغير التخصص المهني و مجالات التكوين | 04 |
| 84 | العلاقة بين متغير التخصص المهني و الاستفادة من التكوين | 05 |
| 85 | العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و مدى مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال | 06 |
| 87 | علاقة متغير الجنس بدور التكوين في زيادة التفاعل مع المرؤوسين | 07 |
| 88 | علاقة متغير الخبرة بتأثير التكوين في طريقة نقل الرسائل للمرؤوسين | 08 |
| 89 | علاقة متغير الجنس بأشكال الاتصال التي ساعدت التكوين في استخدامها | 09 |
| 90 | علاقة متغير الخبرة بمساهمة التكوين في تحسين القدرة على الاستماع للمرؤوسين | 10 |
| 92 | علاقة متغير الجنس بدور التكوين في مراقبة عمل المرؤوسين | 11 |
| 93 | علاقة متغير الخبرة بمساعدة التكوين في تعزيز القدرة على إصدار التعليمات بشكل واضح و منظم | 12 |
| 95 | علاقة متغير الخبرة بدور التكوين في متابعة الأداء المهني بفعالية | 13 |
| 96 | علاقة متغير الخبرة المهنية بمساعدة التكوين في التحكم و تهدئة النزاعات | 14 |
| 97 | علاقة متغير الخبرة بأسلوب حل النزاع | 15 |
| 99 | علاقة متغير الجنس بدور التكوين في تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية | 16 |
| 100 | علاقة متغير الجنس بطرق التحسيس بالمسؤولية | 17 |
| 102 | علاقة المستوى التعليمي بدور التكوين في فهم طرق تحفيز المرؤوسين | 18 |
| 103 | علاقة السن بأشكال التحفيز | 19 |

جدول قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 38 | مخطط يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة " التكوين كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع " | 01 |
| 43 | مخطط يعكس نظام التكوين | 02 |
| 80 | مخطط بياني يبين علاقة متغير التخصص المهني بنوع التكوين | 03 |
| 81 | مخطط بياني يبين العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و عدد الدورات التكوينية | 04 |
| 83 | مخطط بياني يبين العلاقة بين متغير التخصص المهني و مجالات التكوين | 05 |
| 85 | مخطط بياني يبين العلاقة بين متغير التخصص المهني و الاستفادة من التكوين | 06 |
| 86 | مخطط بياني يبين العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و مدى مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال | 07 |
| 87 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الجنس بدور التكوين في زيادة التفاعل مع المرؤوسين | 08 |
| 89 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الخبرة بتأثير التكوين في طريقة نقل الرسائل للمرؤوسين | 09 |
| 90 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الجنس بأشكال الاتصال التي ساعدت التكوين في استخدامها | 10 |
| 91 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الخبرة بمساهمة التكوين في تحسين القدرة على الاستماع للمرؤوسين | 11 |
| 93 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الجنس بدور التكوين في مراقبة عمل المرؤوسين | 12 |
| 94 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الخبرة بمساعدة التكوين في تعزيز القدرة على إصدار التعليمات بشكل واضح و منظم | 13 |
| 96 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الخبرة بدور التكوين في متابعة الأداء المهني بفعالية | 14 |

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 97 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمساعدة التكوين في التحكم و تهدئة النزاعات | 15 |
| 98 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الخبرة بأسلوب حل النزاع | 16 |
| 100 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الجنس بدور التكوين في تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية | 17 |
| 101 | مخطط بياني يبين علاقة متغير الجنس بطرق التحسيس بالمسؤولية | 18 |
| 103 | مخطط بياني يبين علاقة المستوى التعليمي بدور التكوين في فهم طرق تحفيز المرؤوسين | 19 |
| 104 | مخطط بياني يبين علاقة السن بأشكال التحفيز | 20 |

مقدمة

مقدمة :

في ظل الصراع التنافسي الذي يشهده العالم على جميع المستويات ترغب الدول في مواكبة التطورات التي تجعلها على أهبة من الاستعداد لمواجهة جميع التحديات والمتغيرات التي من شأنها أن تزعزع استقرارها وتوازنها خاصة على الصعيد الاقتصادي الذي يعتبر العمود الفقري لأي بلد، لذلك نجد الدول النامية توليه أهمية بالغة لأنه يضمن لها فرض هيمنتها وكلمتها بين الدول، و من أجل ذلك تسعى المنظمات الاقتصادية على اختلاف أنواعها ونشاطاتها إلى تنمية جميع مواردها خاصة المورد البشري الذي يعتبر المحدد و المميز لنجاح المؤسسة، ولتحقيق ذلك فإنها تلجأ إلى أحد أهم العناصر التنموية و أكثرها حيوية لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية ألا و هي " التكوين " الذي يعتبر عاملا مهما تعتمد المؤسسات للدفع بالعنصر البشري نحو تحقيق الأهداف. من هذا المنطلق جاء موضوع بحثنا ليبين دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء مجموعات العمال في مؤسسه النسيج " تاياي TAYAL " بولاية غليزان. و تكمن أهمية دراستنا في كونها تبرز بوضوح فعالية البرامج التكوينية داخل المؤسسة في خضم التنافسية الاقتصادية محليا و دوليا، كذلك تظهر أهميتها في كونها تعزز من الدور المحوري الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءات المهنية لرؤساء مجموعات العمال خاصة في المؤسسات الإنتاجية كقطاع النسيج و انعكاسه على أدائهم الوظيفي في كل المجالات والتخصصات إضافة إلى أهمية أخرى تظهر من خلال مساهمة هذا الموضوع في إبراز المهارات القيادية و السلوكية كالاتصال و القيادة، و لتحقيق هذا المبتغى تم تقسيم دراستنا إلى خمسة فصول أساسية على النحو الآتي :

■ الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة :

يتضمن مختلف العناصر المنهجية لكل بحث علمي.

■ الفصل الثاني : التكوين مدخل عام : تم فيه إبراز مراحل تطور التكوين، أنواعه وأهم

خصائصه و عناصره إضافة إلى أهميته وأهدافه.

■ الفصل الثالث : الأداء الوظيفي مقارنة نظرية : يشمل المفهوم، الخصائص، العناصر

والمحددات مرورا بالعوامل المؤثرة فيه.

■ الفصل الرابع : المؤسسة الاقتصادية مدخل مفاهيمي ونظري : يتم فيه تسليط

الضوء على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال إبراز أهم تصنيفاتها

وخصائصها وكذا أهم أهدافها ومراحل تطورها في الجزائر.

■ الفصل الخامس : الدراسة الميدانية : يتم في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بميدان

الدراسة و المتمثل في مؤسسة النسيج " تاياي " بولاية غليزان و تحديد مجالات الدراسة

مع عرض البيانات و تحليلها و مناقشتها على ضوء النظرية و مقارنتها بالدراسات

السابقة و بالتالي محاولة إثبات فرضيات.

جاء تقسيم حيثيات دراستنا على هذا النحو بغية تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة

في محاولة سد الفجوة المعرفية في العديد من الدراسات الموجودة في حدود اطلاعنا و بحثنا

خاصة في محاولة ربط مشكلة البحث بتخصصنا و كذا اكتساب معرفه علمية معمقة حول

العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية في بيئة عمل حقيقية، إضافة

إلى تنمية مهارات البحث العلمي من خلال تحليل البيانات الميدانية و توظيف أدوات القياس

المناسبة و لم لا اقتراح حلول عمليه و علمية قائمه على نتائج البحث خاصة في مجال الاتصال، القيادة و الدافعية.

و انطلاقا من هذه الرؤية تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي لرؤساء مجموعات العمال بمؤسسه النسيج " تايل " غليزان و ذلك من خلال التركيز على أبعاده الأساسية المتمثلة في العملية الاتصالية و ضبط أداء المرؤوسين و تعزيز الدافعية أملا في تقديم مساهمة علمية وميدانية تواكب احتياجات المؤسسة و تثري مجال البحث في تسيير الموارد البشرية.

الفصل الأول :

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- إشكالية الدراسة
- 4- الفرضيات
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- طبيعة الدراسة والمنهج المتبع
- 7- التقنية المستخدمة
- 8- مجتمع البحث، المعاينة والعينة
- 9- المقاربة النظرية
- 10- نموذج الدراسة
- 11- صعوبات الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب الرئيسية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هو الاهتمام المتزايد بموضوع التكوين في المؤسسة عامة و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص، خاصة في ظل التغيرات و التطور التكنولوجي الذي يطرأ باستمرار على ساحة العمل حيث أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة إضافة إلى الرغبة في إسقاط مفاهيم تخصص الاتصال التنظيمي و ربطها بموضوع التكوين الذي نادرا ما تناولته الدراسات في هذا التخصص فكانت محاولتنا في تقريب الموضوع من التخصص راجعة إلى إيماننا بأن فئة رؤساء مجموعات العمال تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة والعمال، و يعتمد عليها في ضمان السير الحسن للمؤسسة من حيث الاتصال الفعال و متابعة الأداء المهني و تعزيز القدرة على تحفيز العمال و رفع دافعيتهم و هذا ما يساهم التكوين في بلورته وتطويره.

2- الدراسة الاستطلاعية :

تتمثل الدراسة الاستطلاعية " الاستكشافية " كما يعبر عنها اسمها في استكشاف مسالك البحث، على غرار ما يفعل تقريبا المغامر الذي يستكشف بيئة جديدة لا يعرف عنها الشيء الكثير وتهدف إلى التعود على ظاهرة جديدة و البحث عن صياغة و استكشاف قضايا أكثر دقة قد تسمح بطرح فرضيات⁽¹⁾.

من هذا المنطلق بدأنا رحلتنا الاستكشافية حول موضوع دراستنا المعنون بـ: " دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي " حيث شملت دراستنا جانبين :

(1) أ. لازامي و ب. فالي، البحث في الاتصال عناصر المنهجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة، مراجعة و تدقيق فضيل دليو، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 221.

الجانب الأول :

أ- دراسة نظرية تمثلت في قراءة المفاهيم الأساسية الموجودة في العنوان و محاولة الاطلاع النظري على معناها من أجل معرفة العلاقة التي يمكن أن تربط بين هاذان المتغيران المتمثلان في التكوين كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

ب- الدراسات السابقة التي نهدف من خلالها إلى التعرف على أهم البحوث التي أنجزت و لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع دراستنا و هذا من أجل التعرف على زوايا طرح الموضوع والنتائج المتوصل إليها و كانت أهم هذه الدراسات ما يلي :

1- مقال علمي لدينا عبد العزيز العفيف بعنوان : " أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض "(1) حيث انطلقت الباحثة من إشكالية تمحورت حول السؤال التالي : ما هو أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض ؟

تمثلت فرضيات الدراسة في :

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على المهارات الإدارية للموظفين في القطاع الخاص بالرياض.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

(1) دينا عبد العزيز العفيف، أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار الثالث، العدد الخامس لشهر ماي 2024.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن التدريب أثناء العمل يؤدي إلى تحسين مهارات العاملين في معالجة المشاكل التي تواجههم و إيجاد الحلول المناسبة لها. الأمر الذي فتح زاوية معالجة جديدة و هي التركيز على متغير أشمل من التدريب و هو التكوين باعتباره عملية مستمرة تفتح آفاق جديدة لتحسين مهارات الأداء و هذا ما لم يستطع التدريب سد فجوته لأنه عملية آنية.

2- مقال علي لبوعمراني منى و مباركي محمد الأمين بعنوان " التكوين المستمر و ضرورته لتنفيذ أنظمة الإدارة و استدامتها "(1). تمت صياغة إشكالية هذه الدراسة كآتي : إلى أي مدى يشكل التكوين المستمر ركيزة أساسية لتنفيذ و استدامة أنظمة التسيير داخل المنظمات ؟

أفرز هذا المقال عن عدة نتائج أبرزها أن التكوين لا يقتصر فقط على تنفيذ أنظمة الإدارة و اكتساب مهارات جديدة، بل يشمل أيضا تحديث المعارف و التأقلم مع التحولات التقنية والتنظيمية، كما أثبتت هذه الدراسة أن التكوين يعتبر خيارا لا غنى عنه لضمان استمرارية و فعالية أنظمة الإدارة من خلال الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين و تحسين الأداء المهني.

عززت هذه الدراسة من تمسكنا بالموضوع و حددت طبيعة دراسته حيث ساهمت في مساعدتنا لاكتشاف وظائف جديدة للتكوين و أدوار لم يتم التطرق لها من قبل الأمر الذي ساعد في صياغة فرضيات دراستنا و تجنب التكرار.

(1) Elboamrani Mona, Mbarki Mohamed Amine, la formation continue une voie incontournable pour la mise en œuvre et la pérennité des systèmes de Mangements, journal of Quality in education N° 8 December 2016.

3- أطروحة دكتوراه لصاري محمد فايزة تحت عنوان : " البرامج التكوينية بين الاحتياجات التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي ". دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لولاية تلمسان⁽¹⁾.

و من أجل تبيان العلاقة الموجودة بين الدورات التكوينية و زيادة أداء الموظفين انطلقت الباحثة من إشكالية مفادها : إلى أي مدى يرتبط تحسين الأداء الوظيفي بمدى استجابة البرامج التكوينية للاحتياجات التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لولاية تلمسان ؟

و بناء على فرضيات هذه الدراسة التي كانت كالتالي :

- تعتمد المؤسسة الاستشفائية الجامعية لولاية تلمسان على سياسة تكوينية واضحة المعالم.
- محتوى البرامج التكوينية يستجيب للاحتياجات التكوينية للمؤسسة الاستشفائية الجامعية لولاية تلمسان.
- تساهم البرامج التكوينية في رفع و تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لولاية تلمسان.

توصلت الباحثة إلى نتائج أكدت فرضيات دراستها حيث ساهمت البرامج التكوينية في تغيير اتجاهات و سلوكيات العمال نحو الأفضل و كذا التحكم الأمثل في أوقات العمل و تعزيز الانتماء وروح العمل و المشاركة.

(1) فايزة محمد صاري، البرامج التكوينية بين الاحتياجات التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2022/2021.

إن التقاء هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الأداء الوظيفي ساهم بشكل كبير في الإلمام بالجانب النظري لكل من التكوين و الأداء الوظيفي و مدى اهتمام المؤسسات على اختلاف أنواعها بالبرامج التكوينية في تطوير العنصر البشري.

4- رسالة ماجستير لبوقطف محمود بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ". و لمعرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية و مدى مساهمته في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية انطلق الباحث من إشكالية مفادها: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

و بناء على فرضيات هذه الدراسة التي كانت كالآتي :

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوكات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية.

توصل الباحث إلى نتائج أكدت فرضيات دراسته حيث ساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير سلوكيات الموظف و ساهم في تحقيق أهدافه المشتركة مع أهداف المؤسسة معا، إضافة إلى تأثير المكون و البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين⁽¹⁾.

استطاعت هذه الدراسة أن تعزز من اهتمامنا بموضوع بحثنا و ساعدتنا في اكتشاف سلوكيات أخرى للموظف و التي من شأنها أن تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة خاصة بالنسبة للموظفين الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية الإشراف و التسيير و هو مجتمع البحث محل دراستنا.

الجانب الثاني :

تمثل الجانب الميداني في الدراسة الاستطلاعية في خرجة ميدانية استكشافية إلى مؤسسة النسيج **TAYAL** بغليزان مرفقين بأسئلة مقابلة عامة تم طرحها على 15 موظفا على اختلاف مهامهم في مدة دامت حوالي أسبوع ابتداء من 22 ديسمبر، تمثلت أسئلة المقابلة في :

1. هل خضعت للتكوين في تخصصك المهني ؟
2. ما نوع التكوين الذي تلقيته ؟
3. ما هي المهارات الجديدة التي اكتسبتها من التكوين ؟
4. فيما أفادك التكوين في عملك ؟
5. هل تمكنت من تطبيق ما تعلمته من التكوين ؟
6. هل ساعدك التكوين في التحكم الجيد في وظيفتك ؟
7. هل ساهم التكوين في التحكم الجيد في وظيفتك ؟

(1) محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عباس لفرور، خنشلة، 2013/2014.

8. هل ساهم التكوين في تلمص مناصب العمل ؟
9. هل كان للتكوين دور في تعزيز روح الفريق و العمل الجماعي و الاستفادة من مهارات بعضكم البعض ؟
10. إلى أي مدى يساهم التكوين في نظرك في حل المشاكل بين العمال ؟
- كانت إجابات غالبية المبحوثين إيجابية بحيث تؤكد إلى درجة كبيرة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال اكتساب مهارات جديدة، و زيادة تحكمهم في وظائفهم كما اتفق أغلب الموظفين حول الدور الإيجابي للتكوين فيما يخص تعزيز روح الفريق و العمل الجماعي، مما يدفعهم إلى التخلص من الجمود الوظيفي و تفادي الوقوع في صراعات من خلال طرق اتصالية سلسة. زيادة على ذلك مكنا تواجدنا في ميدان الدراسة من استخدام الملاحظة في فهم البنية التنظيمية للمؤسسة و مدى ترابط وظائف عناصرها و مكوناتها المادية و البشرية إضافة إلى مشاهدة سلوكيات الظواهر و المشكلات و متابعة سيرها و علاقتها ببعضها البعض. فبالنظر إلى طبيعة الميدان بحيث نشغل على مؤسسة اقتصادية صناعية و أثناء تواجدنا في المؤسسة سمح لنا بملاحظة كيفية تعامل رؤساء المجموعات مع العمال فيما يخص التسيير و الإشراف و مدى تفاعل و انقياد المرؤوسين لذلك، مما سيفيدنا ذلك في تفسير البيانات الكمية و النتائج المتحصل عليها.

النتائج العامة للدراسة الاستطلاعية :

بعد الاطلاع النظري على متغيرات الدراسة و استنادا على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، و كذا الجانب الميداني و تقنية الملاحظة كل هذا ساهم في التحديد الدقيق لموضوع البحث و كذا اكتشاف المشكلة البحثية و استخلاص متغيرات جديدة ضمن المشكلة البحثية مثل العملية الاتصالية، الضبط، الدافعية.

كما سمحت لنا بضبط المقاربة المنهجية و المنهج المستعمل و كذا تحديد مجتمع البحث المتمثل في رؤساء مجموعات العمال.

3- إشكالية الدراسة :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات على اختلاف نشاطاتها، إذ تعتمد على كفاءة العناصر البشرية في إدارتها و تحقيق أهدافها. و مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على جميع الأصعدة، فإن كل منظمة تسعى لمواكبة هذا التسارع تفاديا منها للعوامل التي تؤدي إلى تهديد أهدافها، لذا يتعين على إدارة المنظمات في سبيل ذلك أن تقوم بدراسة جميع التطورات التي تحصل في كل عنصر من العناصر التي تستخدمها، و بما أن العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج المتاحة للمنشأة باعتباره المازج و الموجه لبقية العناصر، فإن أي تطوير في إنتاجية المنظمة، يتوقف على مدى كفاءة القوى العاملة و رغبتها في العمل⁽¹⁾.

و قد أثبتت العديد من الدراسات التي قام بها الباحثون مدى اهتمام المنظمات بتنمية مواردها البشرية و توسيع الخيارات أمامهم من خلال بناء و تنظيم و تدعيم و تنمية قدراتهم الذاتية في إطار المنظمة التي يعملون فيها و بالتالي فعلمية التنمية شاملة تتضمن تغطية كافة جوانب الإنسان العامل من حيث التكوين⁽²⁾.

و رغم أنه قد رسخ في الأذهان و لفترة طويلة أن مشكلات الإنتاج و رفع الكفاءة الإنتاجية هي مشكلات فنية و تقنية بالدرجة الأولى و معدات الإنتاج و لكن حقيقة الأمر الواقع تكشف بأن أي

(1) موسى غانم فنجان، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، منظمة العمل العربي 1980، بغداد، ص 6.

(2) عبد الفتاح إبراهيم القاضي، فعالية المنظمة و تنمية الموارد البشرية، قسم التنمية و تطوير الذات، مكتبة نور، ص 4.

انخفاض في الأداء يتوقف بقدر كبير على مدى كفاءة العاملين و أن الأفراد يحتاجون دائما إلى تطوير معلوماتهم و مهاراتهم لمواكبة التطور التقني و لزيادة مساهمتهم في تحقيق أفضل استخدام ممكن للعوامل الأخرى المتاحة للمنشأة⁽¹⁾.

من هنا يعتبر التكوين من المداخل الرئيسية اللازمة لمعالجة أسباب انخفاض الأداء لكونه أحد أدوات الإدارة الهادفة إلى تطوير و تنمية القوى العاملة.

و في هذا الصدد تؤكد الباحثة صاري محمد فايذة في دراستها ارتباط عملية الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية لولاية تلمسان بمدى استجابة البرامج التكوينية للاحتياجات التنظيمية للمؤسسة، حيث خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن البرامج التكوينية تساهم في رفع وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية من خلال تغيير الاتجاهات السلوكية نحو الأفضل، و كذا التحكم الأمثل في أوقات العمل و تعزيز الانتماء و روح العمل⁽²⁾.

من هذا المنطلق و استنادا على ما توصلنا إليه في الدراسة الاستطلاعية بجانبها النظري والميداني الذي قمنا به في مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان، استنتجنا أن هذه المؤسسة تتولى تكوين القوى العاملة بهدف الارتقاء بالأداء ليس فقط من جانب رفع الإنتاجية، بل إن الأداء هنا يشمل مجالات أخرى خاصة و أن مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان تتميز بالكثافة العددية في القوى العاملة مما يحتاج أساليب ضببوية و طرق سلسلة للتواصل و دفعهم نحو أداء أفضل. كما ساعدت دراستنا الاستطلاعية على اكتشاف متغيرات فرعية جديدة حددت بدقة زاوية معالجتنا للموضوع كما حددت مجتمع البحث المتمثل في رؤساء مجموعات العمال الذين خضعوا للتكوين

(1) موسى غانم فنجان، مرجع نفسه، ص 6.

(2) فايذة محمد صاري، مرجع سابق.

ليكونوا بمثابة حلقة الوصل بين الإدارة و العمال من جهة و ممثلين للقيادة العليا في مجموعته من جهة أخرى ما دفعنا ذلك إلى تشخيص دور تكوين رؤساء مجموعات العمال، منطلقين من إشكالية تتمحور حول التساؤل الآتي :

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء مجموعات العمال في مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان ؟

تتفرع منه مجموعة من التساؤلات التالية :

- ما دور تكوين رؤساء المجموعات في تسهيل عملية الاتصال مع مرؤوسهم ؟
- ما مدى مساهمة تكوين رؤساء المجموعات في زيادة الضبط و التحكم في أداء مرؤوسهم ؟
- إلى أي درجة يساهم تكوين رؤساء المجموعات في تعزيز الدافعية نحو العمل لدى مرؤوسهم ؟

4- فرضيات الدراسة :

- لتكوين رؤساء المجموعات دور في تحسين عملية الاتصال من خلال تفاعلهم مع العمال وتعزيز مهارات و أشكال الاتصال بينهم.
- يمكن لتكوين رؤساء المجموعات أن يساهم في زيادة ضبطهم لأداء مرؤوسهم من خلال الرقابة و التوجيه و إصدار التعليمات.
- قد يساهم تكوين رؤساء المجموعات في تعزيز الدافعية نحو العمل لدى مرؤوسهم من خلال تحسيسهم بالمسؤولية و تحفيزهم.

5- تحديد المفاهيم :

يمكن القول أن المفاهيم عبارة عن بناءات لغوية و تركيبات لفظية تسهم في بناء التركيبات الأعم مثل المتغيرات و الفرضيات أو التعميمات و النظريات العلمية التي تشرح و تفسر الظاهر العلمية⁽¹⁾.

1-5. مفهوم الدور :

▪ التعريف الاصطلاحي :

ينسب مفهوم الدور في معناه السوسيولوجي إلى " رالف لينتون " حيث عرفه بأنه الجانب الديناميكي للحالة أو الوضعية⁽²⁾ ليضيف " تالكوت بارسونز " تعريفاً آخر في كتابه النسق الاجتماعي بأن الأدوار تكون عادة موجودة في نظم و مؤسسات المجتمع المختلفة، و أن الدور الواحد الذي يشغله الفرد ينطوي على جملة واجبات و حقوق⁽³⁾.

أما تعريف الدور في المعاجم فيمكن تعريفه بصفته أنظمة إلزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها، و حقوق مرتبطة بهذه الإلزامات⁽⁴⁾. كما يعتبر الدور رباطاً اجتماعياً يحدد توقعات و التزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية⁽⁵⁾.

(1) فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، مخر استخدام و تلقي المنتجات الإعلامية و الثقافية في الجزائر، جامعة الجزائر3، طبعة إلكترونية مجانية، ص 164.

(2) Ralph Linton, the study of man, student's edition, Appleton, century crofts INC, New York, P 114.

(3) محمد إحسان الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط3، 2015، ص 161.

(4) بورونوف بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة الدكتور حداد سليم، ديوان المطبوعات الجامعية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط2، ص 288.

(5) خليل معن العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط5، عمان، 2006، ص 362.

■ التعريف الإجرائي :

نقصد به دور التكوين الذي يخضع له رؤساء مجموعات العمال في تحسين أدائهم الوظيفي مع العمال داخل مؤسسة " تايال " بولاية غليزان، و يتحدد هذا التعريف من خلال قياس مستوى دور التكوين بحيث يمكن أن يكون قويا - متوسطا - ضعيفا.

2-5. مفهوم التكوين :

■ التعريف الاصطلاحي :

يعرف التكوين على أنه جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل إيجابي في المهارات الإدارية والسلوكية للأفراد، حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك بهدف إكسابه المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها و تحصيل المعلومة التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات و العادات اللازمة من أجل رفع كفاءته في الأداء⁽¹⁾.

ليؤكد بوفلجة غياث التعريف السابق حين اعتبر التكوين على أنه تنمية منظمة و تحسين الاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المتصلة بمواقف العمل المختلفة من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية بأحسن قيام و في أقل وقت ممكن⁽²⁾.

(1) إبراهيم بدرشهاب الخالدي، معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة و إدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 126.

(2) غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 5.

في حين تعرفه كريمة جاسم المشهداني على أنه زيادة الكفاءة الإنتاجية للأداء في المهنة عن طريق اكتساب العاملين أو تطوير معارفهم و مهاراتهم السلوكية المحددة في الوصف الوظيفي للمهنة⁽¹⁾.

■ التعريف الإجرائي :

نقصد به مجموعة البرامج التكوينية المختلفة التي يخضع لها رؤساء مجموعات العمال في مؤسسة " تايبال " بولاية غليزان و تشمل الجانب النظري و التطبيقي، بمعنى تقديم معلومات وتعليم مهارات تطبيقية حول كيفية قيادة مجموعاتهم من ناحية الضبط و غرس دافعية العمل لدى مرؤوسهم إضافة إلى الطرق الحديثة للاتصال مع العمال.

3-5. مفهوم الأداء الوظيفي :

■ التعرف الاصطلاحي :

تعرف المعاجم الأداء في المنظمات على أنه تلك الإنجازات و النتائج الملموسة و غير الملموسة التي يتم تحقيقها من خلال تنفيذ العمل و المهام⁽²⁾.

أما محمد حافظ حجازي فيعرف الأداء على أنه كمية الجهد المبذول، و نوعية الجهد و نمط بذل هذا الجهد⁽³⁾، و أنه العمل الذي يتعمده الفرد بعد أن يكلف به⁽⁴⁾. في حين يرى إبراهيم عمر حسونة أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو قيام الموظف

(1) خديجة زرقط، دراسة تقييمية للتكوين الأولي في المدارس العليا " ENS " للأساتذة الطلاب من خلال الإصلاحات التربوية الحديثة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد التاسع، ص 155.

(2) ناصر الدين ظافر، معجم المفردات والمصطلحات الاستراتيجية والأداء والتميز المؤسسي، سيرتي غلوبال، لندن، المملكة البريطانية، ص 69.

(3) حافظ محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، ص 116.

(4) مرجع نفسه، ص 160.

بأعماله و مسؤولياته المكلف بها بالمنظمة، أي أنه محصلة الأهداف التي حققها الموظف من خلال إنجاز الواجبات⁽¹⁾.

■ التعريف الإجرائي :

الأداء الوظيفي هو طريقة تأدية رؤساء المجموعات الخاضعين للتكوين لوظيفتهم في قيادة مجموعاتهم من ناحية الضبط و غرس الدافعية لدى مرؤوسهم نحو العمل و كذا استراتيجيات العملية الاتصالية.

4-5. مفهوم المؤسسة :

■ التعريف الاصطلاحي :

إن أول من سعى إلى تقديم مفهوم المؤسسة هو " إيميل دوركايم " و أتباعه حيث تم حصر وتكوين مفهومها على أنها أساليب للعمل و الإحساس و التفكير متبلورة و إلى حد ما ثابتة ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة⁽²⁾.

كما دفع أتباع " دوركايم " إلى اعتبار المؤسسة كمرادف لكل ضبط اجتماعي أي كل ما يكون اجتماعي هو مؤسسي و أن المؤسسة هي عبارة عن إلزام اجتماعي فعال⁽³⁾. و في ذات السياق فإن المؤسسة عند " دوركايم " تدل على المعتقدات و أنماط السلوك التي توجد مسبقا عند الأفراد و التي تكون قادرة على إحداث تماسك في المجموعة⁽⁴⁾.

(1) عمر إبراهيم حسونة، الفاضل تيمان إدريس، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية و التعليم بالمحافظات الجنوبية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، 2023، ص 11.

(2) بورونوف بوريكو، ترجمة سليم حداد، مرجع سابق، ص 479.

(3) مرجع نفسه، ص 480.

(4) جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، مراجعة و إشراف بسام بركة، دار و مكتبة الهلال للطباعة والنشر، ص 112.

و بما أن دراسات " تالكوت بارسونز " هي امتداد لفكر " دور كايم " فإن المؤسسة عنده هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة⁽¹⁾.

■ التعريف الإجرائي :

هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي إنتاجي و المتمثلة في مؤسسة النسيج TAYAL المتواجدة بالمنطقة الصناعية بلدية سيدي خطاب ولاية غليزان بنظام شراكة بين الشركة التركية الأم " أنترتاي " و الجزائر يتمثل نشاطها في تحويل و غزل القطن إلى خيط و قماش و ملابس.

5-5. مفهوم عملية الاتصال :

■ التعريف الاصطلاحي :

يعرف الاتصال بالمفهوم العام للعلم على أنه انتقال المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء والمشاعر أيضا. و الاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر⁽²⁾. و في ذات السياق يعرف الاتصال على أنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر⁽³⁾، أما كارل هوفلاند فقد قدم مفهوما واضحا للاتصال حين قال أنه العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات عادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة⁽⁴⁾.

(1) دليلة مهيري، مطبوعة علم اجتماع المؤسسات، مستخرج المجلس العلمي لكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة غرداية، سنة 2022، ص 16.

(2) منال محمود طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، 2002/2001، ص 18.

(3) جمال محمد الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 09.

(4) حسن محمد فياض، نظريات الاتصال، كلية المستقبل الجامعة، ص 7.

ليتنفق هذا التعريف مع تعريف محمد عاطف غيث الذي ذهب إلى القول بأن الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى من خلال الرموز⁽¹⁾.

■ التعريف الإجرائي :

نقصد بعملية الاتصال الطريقة التي يستخدمها رؤساء المجموعات في مؤسسة النسيج " تايل " بغليزان الخاضعين للتكوين مع مرؤوسهم و المتمثلة في أشكال الاتصال، التفاعل و تبادل الأفكار و طبيعة اللغة المستخدمة.

6-5. مفهوم الضبط :

■ التعريف الاصطلاحي :

يعرف الضبط أو الضبط الاجتماعي كما أشار إليه " تالكوت بارسونز " على أنه عملية يمكن من خلالها فرض عقوبات تحاصر السلوك المنحرف و تضمن الاستقرار الاجتماعي⁽²⁾. أما في الإدارة فإن مصطلح الضبط يشير للدلالة على خصائصه المميزة بالنسبة للتقيد بالتعليمات و إطاعة الأوامر الصادرة عن الرؤساء و كبار المسؤولين ضمن التسلسل في الرتب و المسؤوليات⁽³⁾.

و في سياق آخر عرف كل من " بريدميير " و " ستيفنس " الضبط على أنه الأساليب التي تتمكن من تنظيم أو ترتيب الأشياء، بحيث تجعل الانحراف غير قادر على الاستمرار⁽⁴⁾.

(1) عاطف غيث وآخرون. قاموس علم الاجتماع، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 72.

(2) خليل معن العمر، مرجع سابق، ص 380.

(3) الخالدي إبراهيم بدر الشهاب، مرجع سابق، ص 293.

(4) نبيل رحال، الضبط الاجتماعي ودوره في مكافحة الجريمة والانحراف، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11 جانفي 2019،

ص 314.

ليتنفق هذا التعريف مع تعريف آخر لـ "بارسونز" حين قال أن الضبط الاجتماعي هو كل العمليات أو الميكانيزمات التي تعارض الاتجاهات الانحرافية وتصادرها⁽¹⁾.

■ التعريف الإجرائي :

نقصد بالضبط مدى تمكن رؤساء مجموعات العمال الخاضعين للتكوين في مؤسسة "تايل" من القيام بالضبط والتحكم في فرق العمال التي هي تحت إشرافهم ويتمثل هذا الضبط من خلال استعمال قوانين الردع، مراقبة الأداء و الغيابات، التوجيه والإرشاد.

7-5. مفهوم الدافعية :

■ التعريف الاصطلاحي :

يعرفها "داماسيو" على أنها حاجة الأفراد إلى تحقيق الأهداف الشخصية من خلال المشاركة في النشاط⁽²⁾. يتفق هذا التعريف مع تفسير "جونز" للدافعية حين قال أنها القيام بشيء ما من أجل تحقيق غاية⁽³⁾.

وفي سياق آخر تعرف الدافعية على أنها السبب الذي يدفع شخصا ما إلى فعل شيء ما⁽⁴⁾. من هنا يمكن القول أن الدافعية هي الحاجة للقيام بالأفعال والأعمال بشكل سليم و تام. إذ تمثل الحاجة هنا الدافع و المحفز للإنسان نحو القيام بتصرف معين⁽⁵⁾.

(1) مرجع نفسه، ص 314.

(2) Gordon ruells, Motive and motivation in learning to teach, university of California, Santa Crus, P 6.

(3) R. S. Peters, the concept of motivation, Revivals Routledge, Taylor and Francis group, P 15.

(4) R. S. Peters, P 19

(5) خليل معن العمر، مرجع سابق، ص 99.

إذن الدافعية هي حالة أو حادثة داخل الكائن العضوي تفرض السلوك أو توجهه لتحقيق هدف معين⁽¹⁾.

■ التعريف الإجرائي :

نقصد بالدافعية مدى تمكن رؤساء المجموعات الخاضعين للتكوين من غرس الدافعية نحو العمل لدى مرؤوسهم و ذلك من خلال تحسيسهم بالمسؤولية و كذا أساليب التحفيز و التقدير المعنوي.

6- طبيعة الدراسة والمنهج المتبع :

تنتهي دراستنا إلى المقاربة الكمية التي تهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، و تعتمد هذه المقاربة غالبا على الأساليب الإحصائية في المعطيات و تحليلها، كما أنها تتعامل مع الظاهرة على أنها منفردة و معزولة عن مشاعر و معتقدات الأفراد⁽²⁾.

و قد وظفنا المقاربة الكمية بالنظر إلى طبيعة إشكالتنا التي تبحث في مستوى دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء مجموعات العمال في مؤسسة النسيج TAYAL و كذا طبيعة مجتمع البحث الذي يتميز بالكثافة، و وفق الدراسة الكمية تم اعتماد المنهج التالي :

استخدمنا في دراستنا منهج المسح الاجتماعي و الذي يستهدف التعرف على الظاهرة قيد البحث في وضعها الطبيعي و وصف مكوناتها الأساسية⁽³⁾، حيث يعرف " هوينتي " المسح الاجتماعي بأنه محاولة منظمة لتقرير و تحليل و تفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة معينة⁽⁴⁾.

(1) عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، ص 91.

(2) بومدين مخلوف، المقاربة الكمية و الكيفية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، المجلد 17، العدد 1، ص 1339.

(3) فضيل دليو، مرجع سابق، ص 247.

(4) ميادة القاسم، مناهج البحث الاجتماعي و تطبيقاتها في علم الاجتماع، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 31 ماي 2021، ص 536.

و قد وظفنا هذا النوع من المناهج لاعتباره أحد أساليب المقاربة الكمية التي تميز طبيعة دراستنا، و نهدف من خلال هذا المنهج إلى جمع البيانات و وصفها و تصنيفها ثم تحليلها إحصائيا لاستخلاص النتائج اعتمادا على الجداول التكرارية و النسب المئوية ليتم تفسيرها و إبراز العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل المتمثل في تكوين رؤساء المجموعات و المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي لدى رؤساء المجموعات مع مرؤوسهم في مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان. و بالتالي فإن منهج المسح الاجتماعي مكننا من الوصول إلى نتائج واقعية و مبنية على معطيات ميدانية مما أضفى على الدراسة طابعا علميا و دقيقا يعكس الواقع المهني لرؤساء العمال و لكل المؤسسة محل الدراسة.

7- التقنية المستخدمة :

بالنظر إلى طبيعة دراستنا الكمية و وفق منهج المسح الاجتماعي الذي يتسم باستخدامه للطرق الإحصائية ارتأينا إلى توظيف تقنية استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المختارة باعتبارها أداة منظمة و مضبوطة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحقلية.

إذ تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية⁽¹⁾.

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، درا القصبة للنشر، 2006، ص 204.

و قد شملت استمارة الاستبيان الخاصة بدراستنا المحاور التالية :

❖ محور السمات العامة.

❖ المحور الأول : واقع تكوين رؤساء مجموعات العمال في مؤسسة النسيج TAYAL.

❖ المحور الثاني : دور التكوين في تحسين العملية الاتصالية لرؤساء مجموعات العمال مع

مرؤوسهم.

❖ المحور الثالث : مساهمة تكوين رؤساء المجموعات في زيادة ضبط أداء المرؤوسين.

❖ المحور الرابع : مساهمة تكوين رؤساء المجموعات في تعزيز الدافعية نحو العمل لدى

المرؤوسين.

8- مجتمع البحث، المعاينة وعينة الدراسة :

يعتبر مجتمع البحث جميع الوحدات المستهدفة من البحث مباشرة أو من خلال تعميم أو توسيع النتائج و هو كل الوحدات المستهدفة من جميع البيانات في البحث سواء كانت أفراد، هيئات، أحداث، عمليات⁽¹⁾.

أما العينة فهي الوحدات الدراسية التي تم اختيارها عن طريق المعاينة بغض النظر عن مدى تمثيليتها للمجتمع الكلي⁽²⁾.

أما بالنسبة لمجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في رؤساء مجموعات العمال العاملين بمؤسسة النسيج " تايل " بولاية غليزان حيث يمثلون الفئة المستهدفة التي يعتمد عليها في جميع البيانات المتعلقة بدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

(1) فضيل دليو، مرجع سابق، ص 178.

(2) مرجع سابق، ص 183.

و قد كان من المقرر انتقاء العينة باستعمال أسلوب المعاينة العشوائية المنتظمة، الذي يتطلب وجود قائمة اسمية لوححدات مجتمع البحث غير أن تعذر الحصول عليها حال دون ذلك نتيجة لاعتبارات تنظيمية وإدارية داخل المؤسسة بحيث تم إخبارنا أن الحصول على القائمة الاسمية يعتبر تجاوزاً لحدود البحث العلمي وأن قوائم العمال هي معلومات سرية خاصة بالمؤسسة فقط ولا يجب إخراجها للعلن إلا للضرورة القصوة.

بناء على ذلك لجأنا إلى اعتماد المعاينة العرضية كبديل، و هي أحد أساليب المعاينة غير الاحتمالية، حيث تم توزيع الاستثمارات على رؤساء مجموعات العمال الذين تمت مصادقتهم أثناء تواجدهم بالمؤسسة كما واجهنا تحديات أخرى عززت من اعتمادنا على المعاينة العرضية في اختيار العينة تمثلت في اعتماد المؤسسة على نظام الدوامين " نهاري و ليلي " الأمر الذي صعب عملية الوصول إلى رؤساء العمال الذين يعملون خلال الفترة الليلية و لأسباب واقعية اقتصر توزيع الاستثمارات على رؤساء مجموعات العمال العاملين أثناء الفترة النهارية فقط كما كان من المقرر أيضا انتقاء 150 مفردة لتمثل مجتمع البحث المتميز بالكثافة لكن الصعوبات السالف ذكرها حالت دون ذلك، إلا أننا حرصنا قدر المستطاع على استجواب عدد معتبر من رؤساء مجموعات العمال بحيث تمثلت العينة في 100 مفردة.

9- المقاربة النظرية :

حسب " موريس أنجرس " فإن الرجوع إلى نظرية ما، له علاقة بمشكلة البحث إذ يسمح لنا ذلك بتوضيح و توجيه المسار الذي سيسلكه بحثنا، فنستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع⁽¹⁾ كما أنها تساعد في تفسير و تحليل النتائج، و بالرجوع إلى مشكلة

(1) موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 144.

البحث في دراستنا و استنادا على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الاستطلاعية بجانبها النظري والميداني و التي أثبتت العلاقة الترابطية و التكاملية بين متغيرات المشكلة البحثية، فإنه تم اعتماد النظرية " البنائية الوظيفية " كإطار نظري لهذا البحث، نظرا لما توفره من أدوات تحليلية لفهم العلاقات داخل مؤسسة النسيج تايل بولاية غليزان و وظائف مختلف عناصرها و أجزاءها.

و رغم أن النظرية " البنائية الوظيفية " هي إرث فكري و تاريخي و اجتماعي يعود إلى مفكرين أوائل على غرار أفلاطون و ابن خلدون و دور كايم و قبله أوغست كانت⁽¹⁾، إلا أننا نجد بروزها الحديث في أعمال " كلوت بارسونز " حيث اعتبر المجتمع نسقا اجتماعيا مترابطا داخليا، ينجز كل جزء من أجزائه أو مكون من مكوناته وظيفة محددة⁽²⁾. إذ تستند " البنائية الوظيفية " على مفهومي " البناء و الوظيفة " في تفكيكها لبنية المجتمع و الوظائف التي يقوم بها⁽³⁾. إذ نفهم من ذلك أن تحليل بارسونز للنسق الاجتماعي من الناحية البنائية نجده يتركز بصورة أساسية على الأدوار والمراكز حسب المتطلبات الوظيفية للنسق.

بناء على مسلمات هذه النظرية التي تنظر إلى النظام أو النسق الاجتماعي حسب " بارسونز " على أنه مكون من مجموعة عناصر فرعية يقوم كل عنصر منها بدور إسهام و وظيفة ضمن البناء الكلي، إذ لا أهمية لأي عنصر مهما كان دوره إذا كان خارج البناء الكلي، الأمر الذي يحقق التوازن و الاستقرار و الانسجام داخل النسق ككل خاصة في ظل الصراع الذي يرى بارسونز أن التكامل بين عناصر النسق و ترابط وظائفها هو السبيل لمواكبة التطور و مواجهة هذا الصراع، و من

(1) محمد غربي، إبراهيم قلواز، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول، العدد الثالث سبتمبر 2019، ص 165.

(2) محمد قرادي، مأخذ النظرية البنائية الوظيفية و النظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، 30 ماي 2018، ص 8.

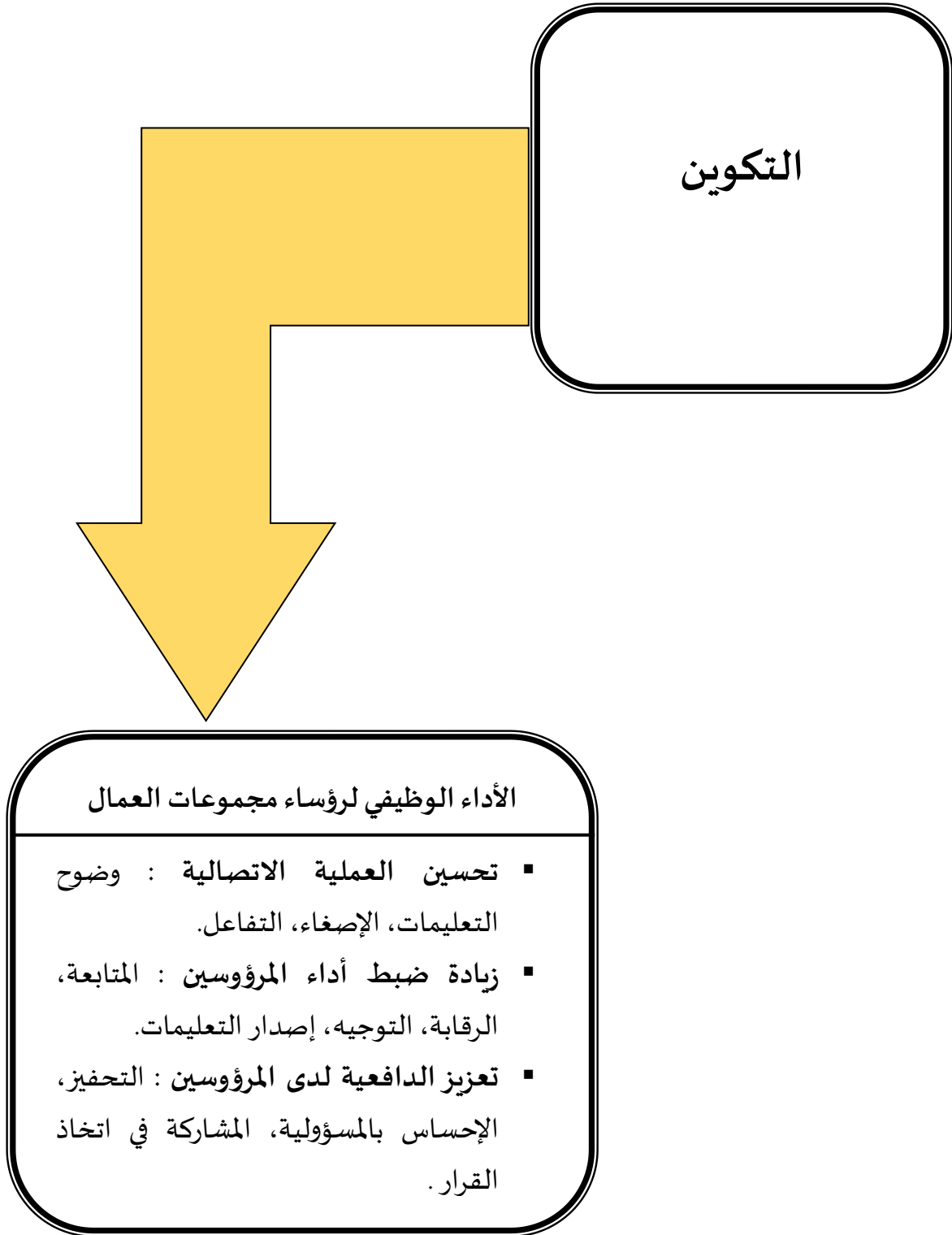
(3) محمد غربي، إبراهيم قلواز، مرجع سابق، ص 167.

منظور الفكر " البارسونزي " حول النسق الاجتماعي الذي قال أنه مجموعة من الأنساق الفرعية فإن دراستنا قد حطت رحالها في أحد هذه الأنساق الفرعية ألا وهي " النسق الاقتصادي " المتمثل في مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان بهدف معرفة وظيفة أحد عناصرها المهمة وهو " التكوين " داخل بنية هذا النسق و مدى ترابطه مع العناصر المكونة للنسق ككل.

في هذا السياق ينظر إلى التكوين كعنصر بنيوي و آلية وظيفية تعتمد على المؤسسة الاقتصادية كشرط لضمان التكيف الوظيفي لدى رؤساء العمال خاصة مع المتغيرات التكنولوجية و التنظيمية و الثقافية و الاجتماعية التي تطرأ على النسق التي تفرض عليه التطوير من مكوناته حتى يضمن استقراره من خلال عنصر التكوين.

كما تفترض النظرية أن الاتصال هو أحد الآليات البنيوية في النظام المؤسسي و التكوين يعزز الكفاءة الاتصالية لدى رؤساء العمال، مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، و بالتالي تحقيق الانسجام داخل البنية التنظيمية، و نفس الأمر لعملية الضبط التي تعتبر وظيفة حيوية تحافظ على توازن النظام و تجنب التوتر داخله، إذ يعمل التكوين على تدعيمها داخل البناء التنظيمي من خلال تحسين عملية المراقبة و التوجيه التي يقوم بها رؤساء العمال. كما تجدر الإشارة أن الحفاظ على دافعية الأفراد يمثل جزء من الوظائف الكامنة في النظام الاقتصادي إذ يصبح رؤساء العمال بعد تكوينهم قادرين على استخدام أساليب تحفيزية تنسجم مع ثقافة المؤسسة و تعمل على تطوير الأداء المهني و الاندماج البنيوي للعمال داخل النسق المؤسسي و في الأخير فإن التكوين ليس فقط أحد العناصر المكونة للنظام بل هو وظيفة تكاملية ضمن بنية النسق التنظيمي، يدعم الأدوار المختلفة و يحافظ على الانسجام و الاستقرار و التوازن العام للنظام و مواكبة للتطورات و التغيرات الاجتماعية في ظل الصراع و المنافسة.

10- نموذج الدراسة :



الشكل رقم 01 : مخطط يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة " التكوين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع "

11- صعوبات الدراسة :

أثناء القيام بهذا البحث واجهنا مجموعة من التحديات التي أثرت بدرجات متفاوتة على سير العمل و جودة النتائج المحصل عليها و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1- صرامة الإدارة في التعامل : اتسمت إدارة المؤسسة المعنية بدرجة كبيرة من الصرامة فيما يتعلق بالتواصل مع الموظفين الأمر الذي حد من فرصنا في الوصول الحر إلى المستجوبين.
- 2- ضيق الوقت المتاح للمستجوبين : بحكم طبيعة العمل الصارمة داخل المؤسسة واجهنا صعوبة في إقناع عدد من العمال بملء الاستبتيان، حيث أشار العديد منهم إلى عدم توفر الوقت الكافي لذلك بسبب ضغط المهام و ضيق فترات الراحة.
- 3- تشابه المفاهيم النظرية : مما تطلب جهدا إضافيا للوصول إلى تعريف دقيق لمفهوم التكوين المعتمد في هذا السياق.
- 4- ضيق الإطار الزمني للبحث : حال دون التوسع في تحليل مختلف الجوانب المرتبطة بسياسة التكوين داخل مؤسسة " تايال " و الكشف عن تفاصيل قد تكون ذات قيمة علمية.
- 5- العوائق الجغرافية والنقل : موقع المؤسسة و غياب النقل العمومي شكل تحديا لوجيستيا حقيقيا، حيث اضطررنا للاعتماد على وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة و التي تشتغل وفق جدول زمني صارم مما حد من مرونتنا في التنقل و أثر على تنظيم الزيارات الميدانية.
- 6- نظام العمل بالدوامين : تعتمد مؤسسة " تايال " نظام العمل بالتناوب " نهاري، ليلي " و هو ما صعب علينا الوصول إلى رؤساء العمال الذين يشتغلون في الفترة الليلية، نتيجة غيابهم خلال فترات تواجدنا بالمؤسسة.

الفصل الثاني

التكوين مدخل عام

تمهيد

- 1 التطور التاريخي للتكوين
 - 2 عناصر التكوين
 - 3 خصائص التكوين
 - 4 أهمية التكوين وأهدافه
 - 5 أنواع التكوين
 - 6 علاقة التكوين بالأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد عملية التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية في مختلف المؤسسات و التي تشارك في بناء جهاز قادر مواجهة التغيرات و الضغوطات و الصعوبات المتعلقة بالفرد كونه عنصر بشري من جهة و المحرك الأساسي لتطوير تنمية المؤسسة من جهة أخرى.

حيث أصبح تكوين العاملين في المؤسسة الاقتصادية عملية أساسية و ضرورة حتمية لتطوير مهارات و قدرات العمال الوظيفية و الاتصالية للتحسين و الرفع من عملية الأداء الوظيفي مما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات و المنافسة في سوق العمل.

1- التطور التاريخي للتكوين :

لقد عرف التكوين تطورا كبيرا عبر عدة مراحل قبل أن يصل إلى المرحلة المعروفة حاليا، ويمكن تقسيم ذلك إلى أربعة مراحل :

أ. المرحلة الأولى : منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينيات.

في القديم كان التكوين محصورا في مكان العمل، حيث يتلقى العامل تعليما بسيطا حول العمل المكلف به. و قد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينات، و كان أرباب العمل يقولون : " على المستخدمين التعلم بأنفسهم و بسرعة و إلا الطرد مآلهم "

أما في فرنسا فلقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري و الصناعي⁽¹⁾.

(1) محمد علي كربوسة، خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004، ص 33.

ب. المرحلة الثانية : منذ بداية العشرينيات حتى نهاية الخمسينيات.

حيث أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية، ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه وذلك لما يملكه من معارف⁽¹⁾.

ج. المرحلة الثالثة : خلال الستينات.

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة و الطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا⁽²⁾.

د. المرحلة الرابعة : من السبعينات إلى يومنا هذا.

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات إذ يمكن القول حالياً أن نوعية المعرفة و الخبرة لدى الأفراد تتناقض من سنة لأخرى فأصبح من الضرورة قبل أي وقت آخر اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور⁽³⁾.

2- عناصر التكوين :

يقصد بعملية التكوين مجموعة العناصر الضرورية للتكوين بغرض تحقيق أهدافه و رغباته، باعتباره نظاماً و أن أي نظام يصمم لغرض تحقيق هدف معين صمم من أجله، فإن هدف التكوين كنظام يتمثل في التأثير على مجموعة متغيرات سلوكية مخططة و محددة مسبقاً في المنظمة. و تتمثل

(1) محمد علي كربوسة، خالد بالحسين، مرجع نفسه، ص 33.

(2) مرجع نفسه، ص 34.

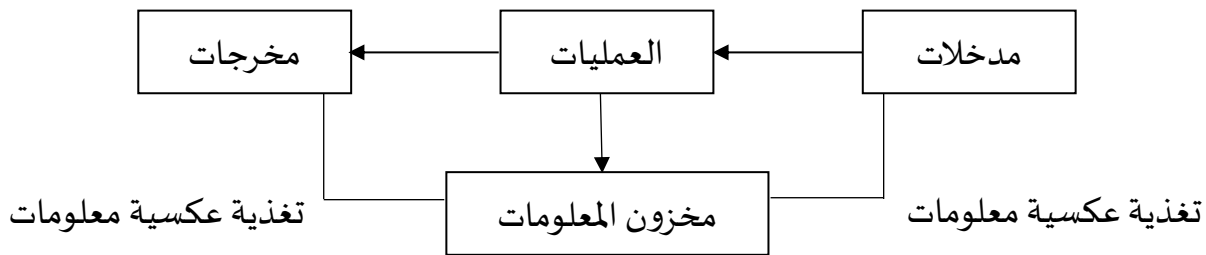
(3) مرجع نفسه، ص 34.

عناصر عملية التكوين في : المتكونون، المكونون، الموارد التكوينية، أساليب و وسائل التكوين، مكان وقاعات التكوين، تكنولوجيا التكوين من حيث وسائل الإيضاح والعرض⁽¹⁾.

كما يجدر الإشارة أنه يمكن اعتبار النظام التكويني يتكون من خمسة عناصر رئيسية هي :

1. المدخلات : و التي تنقسم بدورها إلى مدخلات بشرية، مادية، معنوية، تكنولوجية.
2. العمليات : و يقصد بها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات بإضافة خصائص جديدة لها.
3. المخرجات : يقصد بها المنتج النهائي للنظام أو المدخلات بعد تحويلها أو نتائج العملية التكوينية و تنقسم بدورها إلى مخرجات بشرية، مادية، معنوية.
4. البيئة التكوينية : و تمثل الإطار الداخلي و الخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التكويني أو مجموعة الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالنظام.
5. التغذية المرتدة : أو التغذية العكسية و هي بمثابة إجراءات مقارنة بين مخرجات النظام التكويني و بين الأهداف الموضوعة مسبقا مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة⁽²⁾.

منظومة التكوين :



الشكل رقم 01 المخطط يعكس نظام التكوين⁽³⁾.

(1) محمود السيد، تحية حسين محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النشر لجامعة القاهرة، كلية التجارة، ص 243.

(2) المرجع نفسه، ص 244.

(3) محمد أيمن عبد اللطيف، أمل عبد الرحمن، باشري محمد، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017،

3- خصائص التكوين :

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات.

2- التكوين نظام متكامل :

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها.

3- النظرة المستقبلية :

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنها من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف.

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد :

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد⁽¹⁾.

5- التكوين عملية شاملة :

بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة وكل التخصصات.

6- التكوين عملية إدارية :

ينبغي أن تتوفر لها كل مقومات العمل الإداري الكفاء لكي تنجح منها :

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دارغريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 357-358.

وضوح الأهداف و تناسقها - توازن الخطط و البرامج - توفر الموارد المادية و البشرية - توفر الرقابة والتوجيه المستمر.

7- التكوين عملية فنية :

تحتج إلى خبرات و تخصصات يجب توفيرها منها :

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية.
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التكوينية.
- خبرة تخصصية في اختبار الأساليب و الوسائل المساعدة للتكوين.
- خبرة تخصصية في متابعة و تقييم فعالية التكوين بالنسبة للموظفين⁽¹⁾.

4- أهمية التكوين وأهدافه :

أ- الأهمية :

يؤكد دايموند **Daimond** على أهمية التكوين لدعم قدرة المنظمة على المنافسة ثم يوضح

هذه الأهمية من خلال ما يلي :

1- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة : يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي و ذلك

بهدف تطوير برامجها - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة - يؤدي إلى تطوير

(1) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية " النظرية و التطبيق "، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008،

أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف للمؤسسة.

2- أهمية التكوين بالنسبة للعاملين : يساعد العاملين في فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها - يطور و ينمي العوامل الدافعة للأداء و يوفر الفرصة لتطويرهم - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل⁽¹⁾.

ب- الأهداف :

الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح كونها تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، و يمكن تلخيص أهداف التكوين في:

1- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم و زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة.

2- يقود التكوين إلى تعزيز القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية و روح المبادرة.

3- يهدف إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية و زيادة شعور العاملين بالاستقرار⁽²⁾.

4- مواجهة التحديات الحالية و المستقبلية.

5- تعزيز و تقوية المهارات و القدرات و المعارف الأساسية⁽³⁾.

(1) محمد أيمن عبد اللطيف و آخرون، مرجع سابق، ص 326.

(2) إسماعيل حجازي، حليم سعادة، تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 49.

(3) محمود بوقطف، مرجع سابق، ص 23.

5- أنواع التكوين :

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي تناسبها و ذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي و النشاط المتوقع في المستقبل و التغيرات التكنولوجية و تتمثل أنواع التكوين في :

أ- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف :

هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد عند الالتحاق بالوظيفة و يشمل :

أ-1. التكوين التوجيهي : يحتاج العامل الجديد عند تقدمه للعمل لمجموعة من المعلومات العملية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

أ-2. التكوين أثناء الخدمة : أحيانا ترغب المؤسسات في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين و يتم ذلك بالتوجيه المستمر⁽¹⁾.

أ-3. التكوين لتجديد المعرفة و المهارات : يتعلق الأمر عندما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجية و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه.

أ-4. التكوين بغرض الترقية و النقل : و هو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة أيضا.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، مصر، 1998، ص 325.

أ-5. التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للخروج إلى التقاعد و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طريقة جديدة للعمل و الاستمتاع بالحياة⁽¹⁾.

ب- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف و الأهداف :

ب-1. التكوين المهني و الفني : و يهتم بتنمية المهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية مثل أعمال الكهرباء، الميكانيك، صيانة الآلات و المعدات.

ب-2. التكوين الإداري : يهدف هذا التكوين إلى تزويد المتكون بكل ما هو جديد في الفكر الإداري و تنمية المهارات الإدارية و الإشرافية لتقليد المناصب الإدارية المختلفة و تتعلق هذه المهارات بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و القيادة و الرقابة و اتخاذ القرارات و غيرها من الوظائف و المهارات الإدارية⁽²⁾.

ب-3. التكوين التخصصي : و يهدف إلى تنمية المهارات و الخبرات ذات الصلة بعمل متخصص في مجال معين.

ب-4. تكوين القيادة : و يتضمن هذا النوع من التكوين البرامج الخاصة بإعداد القادة و تنمية مهاراتهم.

(1) أيمن الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 118-119.
(2) عبد السلام محمد عبد الجواد، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2022، ص 286.

ب-5. التكوين التحويلي : يهدف هذا النوع من التكوين إلى علاج مشاكل الاختيار و التعيين على مستوى المنظمة فقد يكون هناك فائض في تخصصات معينة مثل التسويق و هنا يتمثل دور التكوين التحويلي في تغطية هذه الفجوة⁽¹⁾.

ج- أنواع التكوين حسب المكان :

ج-1. التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين داخل أو خارج الشركة و بالتالي على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

ج-2. التكوين خارج المؤسسة : تفضل المؤسسة نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة و يمكن الاستعانة في التكوين إما بالمؤسسات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج التكوينية⁽²⁾.

6- علاقة التكوين بالأداء الوظيفي :

يعد التكوين أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في عملية تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات لاسيما بالنسبة للمناصب القيادية كرؤساء العمال، حيث تتطلب مهارات فنية وتنظيمية و تواصلية دقيقة لسير العمل بفاعلية.

(1) مرجع نفسه، ص 287.

(2) يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع التطبيقات عن المملكة السعودية، دارعالم للكتب والطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ص 32.

فالتكوين يسهم في تقليص الأخطاء و رفع مستوى الكفاءة و تحفيز العمل و زيادة الدافعية لديهم نحو العمل و الرفع من مهارات الاتصال و التحكم في العمال من قبل رؤوسهم. و إضافة إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي تطرأ على العمل.

فالتكوين يعتبر أداة استراتيجية و مهمة في عملية تحسين الأداء الوظيفي حيث يؤثر فيه تأثيرا مباشرا و لا يمكن قياس مستوى هذا التأثير دون التطرق إلى عملية الأداء الوظيفي بمختلف عناصرها و هذا ما سيتم معالجته في الفصل الموالي.

خلاصة الفصل :

و في الأخير يمكننا استخلاص أهمية التكوين كعنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة و الفرد على حد سواء كما له أهداف مشتركة بينهما تتمحور حول تحقيق الآفاق الحالية و المستقبلية، و كذا تطوير القدرات و المعارف الوظيفية خاصة مع تنوع البرامج التكوينية حسب احتياجات المؤسسة بهدف تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء العمال و هو جوهر الطرح في دراستنا هذه.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي مقارنة نظرية

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- خصائص الأداء الوظيفي
- 3- عناصر الأداء الوظيفي
- 4- أهداف الأداء الوظيفي
- 5- مؤشرات الأداء الوظيفي
- 6- أبعاد الأداء الوظيفي
- 7- المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات و نجاحها في تحقيق أهدافها، إذ يمثل المحصلة النهائية لمجموعة من الجهود الفردية و التنظيمية التي تهدف إلى ضمان استمرارية التطور و التنافسية.

من هذا المنطلق جاء هذا الفصل ليعالج بشكل منهجي أحد أهم هذه المفاهيم الإدارية حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم عام للأداء الوظيفي و تحديد خصائصه و عناصره ثم عرض أهدافه الرئيسية ومؤشراته المعتمدة في التقييم كما تم تسليط الضوء على أبعاده الأساسية، باعتبارها مداخل تحليلية لفهم طبيعة الأداء لدى الأفراد داخل بيئة العمل، ليختتم الفصل بدراسة المحددات و العوامل المؤثرة فيه لما لها من أثر مباشر في رفع أو خفض مستوى الأداء المهني لدى رؤساء مجموعات العمال داخل مؤسسة صناعية اقتصادية و التي لها علاقة بحوثيات دراستنا.

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

في ضوء ما تقدم من تعريفات سابقة لمفهوم الأداء الوظيفي يمكننا القول بأن هناك إجماع واضح من قبل الباحثين على أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما نلاحظ أن هنالك مناظر و زوايا متباينة في النظر إلى الأداء الوظيفي، فالبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء الفرد أو أداء فريق العمل " الجماعة " و البعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل، وبالتالي يمكننا القول في تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته⁽¹⁾.

(1) محمد حسن الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2011، الأردن، ص 91-92.

2- خصائص الأداء الوظيفي :

تتلخص خصائص الأداء الوظيفي فيما يلي :

- 1- الوضوح و الفهم المتبادل بين العاملين للأهداف و قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.
- 2- وحدة الأهداف و ترابطها ببعضها و التصاقها بمهام المشتغل.
- 3- ديناميكية أهداف الأداء و مرونتها مع المتغيرات و المستجدات.
- 4- شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.
- 5- ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
- 6- تحوط الأهداف للتوقعات و المخاطر المستقبلية.
- 7- مشاركة العاملين في وضع الأهداف⁽¹⁾.

3- عناصر الأداء الوظيفي :

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية و براءة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1) مجيد الكرحني، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020، عمان، ص 36.

- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة⁽¹⁾.

4- أهداف الأداء الوظيفي :

يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في :

- 1- الحركية والاستعداد : الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية و المرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو تزيق الروتين⁽²⁾. ما يعني أن الأداء يكسر الروتين والملل، فالإنجاز يذلل الصعوبات، إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة، فوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقق النجاح ما لم تحسن الأداء.
- 2- تطوير الموارد البشرية : يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات و اكتساب الكفاءات في أي مجال، و يعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأيّة فرصة عمل⁽³⁾.
- 3- التحفيز: إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار و الإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية⁽⁴⁾.

(1) الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 58.

(2) Jacques Lemmonier, les objectifs individuels de performance édition, Paris, vibert, 2010, p 15.

(3) Lemmonier, ibid, p 16-24.

(4) Lemmonier, idem.

4- التمكين: يهدف الأداء لتمكين العمال و ترسيخ فكرة المشاركة بين القائد و تابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص و المعلومات و الموارد و الدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات و العمليات و الهياكل التي تشجع على الاندماج العالي⁽¹⁾.

5- مؤشرات الأداء الوظيفي :

هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها فعالية الأداء الوظيفي من عدمه وتمثل هذه المؤشرات في :

1- رضا العامل عن العمل: يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته، و تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل⁽²⁾. حيث إذا كان العامل راضيا عن عمله كان أداءه أفضل، و الرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله.

2- الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء: يقصد به رضا جماعة من الأفراد الذين تنشأ بينهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، يعمل على ترابط الجماعة و تماسك أفرادها ما يدفعهم لتحسين أدائهم⁽³⁾. و لهذا فإن الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة التي يتعاون أفرادها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة ويعتبر التعاون بين الزملاء

(1) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 63.

(2) عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، ص 293-294.

(3) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة عن عينة من الإداريين بكلية ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014، ص 77.

أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأن التعاون يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و بالتالي رفع أداء العاملين.

3- معدل الإنتاج : يقصد بالإنتاج مزج الموارد المتنوعة و تحويلها لسلع و خدمات و بالتالي خلق المنفعة أو زيادتها⁽¹⁾.

4- التغيب : إن زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الأداء علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح بين 3 % و 6 % باعتباره عاديا لكن إذا ما زاد المعدل عن 6 % يعد من المؤشرات السلبية لسوء الأداء⁽²⁾.

5- التنقلات والاستقالات : إن زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، و يكشف عن الطلب على التنقلات أو على الاستقالات عن وجود اضطرابات في العمل⁽³⁾.

6- أبعاد الأداء الوظيفي :

يمكن تناول أبعاد الأداء على أساس العمل وفق منظور تحقيق ما يلي في المنظمة :

- مدى خدمة العملاء و تقديم أفضل الخدمات و السلع لهم.
- إعطاء العمل الجماعي الأهمية التي يستحقها.
- تحقيق التواصل الفعال بين العاملين.
- التأكيد على التنوع و تشجيعه.

(1) الربيع بوغريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2007، ص 64.

(2) نبيلة عدنان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 60.

(3) مرجع نفسه.

- السعي المتواصل لتحليل المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها.
- الحرص الكامل على بلوغ النتائج و متابعتها بشكل دقيق و فاعل.
- توفير البيئة السليمة و الأمانة⁽¹⁾.

7- المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

1- المحددات :

قدم الباحث " بوث " نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي. إذ يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة محددات أساسية تمثلت في :

- أ. الجهد المبذول : الذي يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يستمر بجهد ومقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل.
- ب. قدرات الفرد و خصائصه : و هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي : حيث يعبر عن انطباعات الفرد و تصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله و الطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة⁽²⁾.

2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي : تساهم العديد من العوامل في التأثير على الأداء الوظيفي من

بينها :

(1) مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 38.

(2) محمد حسين الحراشة، مرجع سابق، ص 94.

- تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: تعتبر الحوافز الموجهة للأداء و ذلك عن طريق إشباعها لرغبات و حاجات العاملين بحيث يتمثل أثرها في التزام الأشخاص بعملهم و القيام بأعباء وظيفتهم بجد و همة و نشاط.
- تأثير التكوين على الأداء الوظيفي: يعد التكوين من أبرز وسائل رفع الكفاءة و الأداء و تطوير أساليب العمل بالإضافة الى أنه يؤدي الى تحسين المهارات الفردية للموظف.
- تأثير الثقافة التنظيمية: تعد أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة و ذلك لوجود علاقة بين الثقافة و الأداء، إذ أن المؤسسة التي تدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات و تنظيم الجهود اللازمة للأداء و تنفيذ الرقابة تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية.
- تأثير الاتصال التنظيمي: يعتبر الاتصال التنظيمي من أبرز العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن وجود قنوات اتصال كافية و في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة يتيح للعامل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، مما يساهم في ترشيد القرارات و تقليل الوقوع في الأخطاء⁽¹⁾.

(1) سهام موفق، نجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد زبوشي طولقة"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02 سبتمبر 2018، ص 77.

خلاصة الفصل :

خلص هذا الفصل الى أن الأداء الوظيفي يمثل أداة أساسية لتحسين فعالية المؤسسة خاصة في السياق الجزائري الذي يتطلب مقاربات دقيقة لتطوير الموارد البشرية، وقد أظهر تناول خصائص الأداء، أبعاده، مؤشرات أن تحسينه لا يقتصر على الأفراد فقط بل يتطلب بيئة عمل ملائمة وسياسات تنظيمية فعالة.

و في مؤسسة " تايل " للنسيج بولاية غليزان يظهر الأداء الوظيفي كعامل حاسم في رفع الإنتاجية، مما يبرز أهمية العوامل المؤثرة فيه و على راسها التكوين كمدخل أساسي لدعم الكفاءة وتحقيق الإنتاج داخل المؤسسة التي تعتبر العمود الفقري و واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية مدخل مفاهيمي ونظري

تمهيد

- 1 مفهوم المؤسسة
- 2 أهم تصنيفات المؤسسة الاقتصادية في الجزائر
- 3 خصائص المؤسسة الاقتصادية
- 4 أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 5 مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد المؤسسة الخلية الأساسية في النسيج الاقتصادي لأي دولة، لما تلعبه من دور محوري في تحريك عجلة التنمية، خلق الثروة و توفير مناصب الشغل. و باعتبارها كيانا اقتصاديا و اجتماعيا منظما، تتباين المؤسسات من حيث الحجم، النشاط و الوظيفة، الأمر الذي يفرض فهما دقيقا لبنيتها و أهدافها و آليات تطورها، و في هذا الإطار، تناولنا في هذا الفصل توضيح المفهوم العام للمؤسسة، تصنيفاتها و الخصائص التي تميز المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، إضافة إلى أهدافها الاستراتيجية. كما يتم التطرق إلى المراحل الكبرى التي عرفها تطور المؤسسات في الجزائر، ارتباطا بالتحولات الاقتصادية و السياسات العمومية و كذا الظروف التي شكلت معالم النظام الاقتصادي الوطني عبر مختلف الفترات.

1- مفهوم المؤسسة :

استنادا على ما سبق من التعريفات التي قدمها العديد من الباحثين حول المؤسسة، يمكننا تقديم المؤسسة كتعريف عام على أنها :

وحدة أو منظمة تتبع نظاما اقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي أم خدماتي بغية تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

بالمختصر المؤسسة هي منظمة اقتصادية تعمل في إطار قانوني محدد، و تقوم بدمج عناصر الإنتاج لإيجاد قيم مضافة ينتج عنها توليد للثروة و من ثم توزيع الدخل⁽²⁾.

(1) فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، 2020، ص 25.

(2) مرجع نفسه، ص 25.

2- أهم تصنيفات المؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

أ- تصنيف المؤسسة حسب الحجم:

يقوم هذا التصنيف على فرضية أن الحجم يؤثر على طبيعة التنظيم و نمط العلاقات الداخلية بين الإدارات، و يجدر الإشارة أن التصنيف حسب الحجم يعتمد على جملة من المتغيرات، خاصة و أنه لم يصل إلى درجة التوحيد في كل القطاعات، فالمؤسسة المتوسطة في قطاع معين قد تعد صغيرة الحجم في قطاع آخر⁽¹⁾.

و من المتغيرات التي يعتمد عليها التصنيف حسب الحجم نذكر:

- عوامل الإنتاج : حجم رأس المال، عدد العمال.
- المردودية : أي حجم الأرباح المحققة و القيمة المضافة.
- حجم النشاط : و يستدل به في حجم رقم الأعمال⁽²⁾.

و يتم تقييم المؤسسات الاقتصادية و وضع الحدود الفاصلة بينها استنادا على معيار الحجم

نحو الأشكال التالية :

- المؤسسات المصغرة : يتراوح عدد عمالها حوالي من 10 إلى 50.
- المؤسسات المتوسطة : يصل عدد عمالها من 50 إلى 250.
- المؤسسات الكبيرة : أكثر من 250 عامل.

(1) لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة تأصيلية، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، ص 2.

(2) مرجع نفسه.

ب- تصنيف المؤسسة حسب الملكية :

- مؤسسات القطاع العام : تعود ملكية هذا النوع من المؤسسات للقطاع الحكومي و تجدر الإشارة إلى أن هذا الصنف من المؤسسات يعتبر قليلا جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها⁽¹⁾.
- مؤسسات القطاع الخاص : و هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو عبارة عن استثمار أجنبي، و هذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامنية كما يمكن أن تأخذ مشاريع استثمارية فردية أو عائلية و هذا النوع من المؤسسات هو الأكثر انتشارا في العالم⁽²⁾.
- المؤسسات المختلطة : و هي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام و القطاع الخاص بنسب متفاوتة أو متساوية⁽³⁾ " مؤسسة النسيج TAYAL أنموذجا "

ج- تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني :

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويلها، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأس مالها كبيرا مقارنة مع شركات الأفراد⁽⁴⁾.

(1) العيد عماد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيو اقتصادية، دراسة حالة المؤسسات في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ص 175.

(2) العيد عماد، مرجع نفسه، ص 175-176.

(3) العيد عماد، مرجع نفسه، ص 176.

(4) فاطمة الزهراء قاضي، محمد سعيداني، حسان ناصر نوار، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات الشبه طبية " مؤسسة SARL IDCM نموذجا "، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد الثاني ديسمبر 2018، ص 54.

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتنوع خصائص المؤسسة الاقتصادية و من أهم هذه الخصائص ما يأتي :

- الطابع القانوني : تنفرد المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة قانونية مستقلة تحمل جميع الصلاحيات القانونية و لها أيضا واجبات قانونية موكلة لها.
- الخاصية الاقتصادية : تعمل هذه المؤسسات على توفير السلع و تسريع الإنتاج مما يساهم في تحقيق أهدافها الاقتصادية.
- المساهمة في رفع التكنولوجيا و التقنية : فهي تساعد على تطور و استخدام التقنيات المختلفة⁽¹⁾.

كما تتميز المؤسسة الاقتصادية بخصائص أخرى تتمثل في :

- ✓ القدرة على إقامة نظام يسمح بالتفاعل الديناميكي بين مواردها.
- ✓ القدرة على الإنتاج سواء السلعي أو الخدمي من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ النشاط يكون في إطار قانوني معين.
- ✓ للمؤسسة الاقتصادية شخصية حقيقية أو معنوية مستقلة ماليا.
- ✓ القدرة على التفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية⁽²⁾.

(1) صهيب الجوفل، أهداف المؤسسة الاقتصادية <https://mawdoo3.com> 27 جويلية 2023.

(2) فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص 99.

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

تختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعتها ولذلك قسمت المؤسسات بناء على أهدافها إلى مؤسسة عمومية - مؤسسة خاصة - مؤسسة خيرية.

أ. أهداف المؤسسة العمومية :

- توفير السلع و الخدمات الأساسية للمجتمع.
- الاستقلالية الاقتصادية و تحقيق السيادة.
- النهوض بالاقتصاد الوطني⁽¹⁾.

كما هناك أهداف ثانوية للمؤسسة العمومية تمثلت في :

- استعمال المواد المتاحة بشكل أمثل.
- رفع مستوى المعيشة للأفراد من خلال إنتاج سلع معقولة الثمن و التحكم في الأسعار الوطنية و ضمان القدرة الشرائية.
- التأثير في النمط الاستهلاكي للمجتمع.
- الربح⁽²⁾.

ب. أهداف المؤسسة الخاصة :

- الربح باعتباره هدف رئيسي للمؤسسات الخاصة، بحيث تسعى إلى تحقيق أعلى عائد على رأس المال المستثمر⁽³⁾.

(1) فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص 100.

(2) مرجع نفسه، ص 101-102.

(3) مرجع نفسه، ص 103.

- العناية بعناصر الإنتاج الذي يعتبر هدفا ثانويا خدمة للربح(1).

ج. أهداف المؤسسة الخيرية :

تكاد تتماثل أهدافها مع أهداف المؤسسة العمومية إلا أن هذه الأخيرة تهتم بجميع فئات المجتمع في حين المؤسسة الخيرية تهتم عادة بالمحتاجين فقط و ذوي الدخل الضعيف، و تلجأ هذه المؤسسة إلى تحقيق أعلى ربح لضمان بقائها مع هذه الفئة استنادا على ما تحصل عليه من مساعدات مالية من الدولة أو الأفراد(2).

5- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا كما يلي :

- مرحلة ما قبل 1980 و قوامها 18 سنة.

- مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن.

1/ مرحلة ما قبل 1980 :

تميزت هذه المرحلة بفترتين انتقاليتين حيث بدأت المؤسسة الاقتصادية تطورها القانوني من التسيير الذاتي الذي كانت تبنيه نتيجة للوضعية التي كانت تشهدها الدولة الجزائرية، و التي تميزت بسياسة غير واضحة المعالم، ثم اتجهت الدولة نحو الإصلاح من خلال التسيير الاشتراكي(3).

(1) مرجع نفسه، ص 104.

(2) مرجع نفسه، ص 105.

(3) بن عيسى بن علي، عبد القادر زيتوني، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع ديسمبر 2018، ص 49.

■ فترة التسيير الذاتي للمؤسسة الجزائرية 1962 – 1970 :

كانت تجربة التسيير الذاتي الصناعي و الفلاحي تعد وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوروبيين للتراب الوطني تركوا وراءهم العديد من المؤسسات المخربة و الآلات المعطلة، حتى الوثائق و المستندات التي لم تسلم و طالها الحرق و الإتلاف مما أدى إلى تعطل دورة الإنتاج، لكن لم تثنى هذه الأوضاع من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية و عفوية و قاموا بتسيير هذه المؤسسات بدعم و تزكية لهذا النوع من الإرادة من قبل السلطات السياسية وقتها⁽¹⁾.

■ فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية 1971-1980 :

و هي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية. و كان هذا بتأثير عدة عوامل أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها و سلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، و كذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك. إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات⁽²⁾.

(1) بن عيسى بن علي، عبد القادر زيتوني، مرجع نفسه، ص 49-50.

(2) عبد الرحمن بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني جوان 2002، ص 112.

2/ مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن :

إن تطبيق التسيير الاشتراكي نجم عنه العديد من الأزمات و هو ما دفع من جديد للبحث عن حلول تجسدت في مراحل انتقالية ظهرت من خلالها بوادر التوجهات الاقتصادية الجديدة في الجزائر.

1- فترة إعادة الهيكلة الاقتصادية :

شهد الاقتصاد الجزائري مع بداية مرحلة جديدة تعتبر حاكمة في مسيرته، بل و أحدثت منعرجا و تحولا في سياسات الجزائر و توجهاتها الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الإيديولوجية⁽¹⁾. و لقد تم في هذه الفترة الشروع في هيكلة الشركة الوطنية، و استبدالها بعدد كبير من نظيراتها و هي أصغرها في الحجم نسبيا و أكثرها تخصصا و انسجاما⁽²⁾.

2- فترة استقلالية المؤسسات :

كانت المؤسسة العمومية آنذاك مستهدفة إصلاحا شاملا تأخذ على عاتقها الفعالية و الكفاءة و المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل و حرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة و تحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة، و هذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية على مستوى نموها الخاص و المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية⁽³⁾.

(1) ليلي قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و واقع و تحديات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2004/2005، ص 33.
 (2) بن عيسى بن علي، عبد القادر زيتوني، مرجع سابق، ص 51.
 (3) عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 114.

3- فترة الخصخصة:

وهي حسب المشرع الجزائري كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير و شروط ممارسته⁽¹⁾.

و لم يأتي تبني الجزائر لعملية الخصخصة كإجراء منفرد بل ترافقت بسياسات إصلاحية تمثلت في إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات اللتان وضعتا الأرضية الاقتصادية و التدعيمية وكذا السياسية و الإيديولوجية للدخول في اقتصاد السوق. بعد هذا بدأت الجزائر مسيرتها مع المؤسسات المالية الدولية و برامجها و شروطها⁽²⁾.

4- فترة الاستثمار:

يعتبر الاستثمار عاملا أساسيا و ضروريا في تحقيق النمو الاقتصادي و المساهمة في تحقيق التنمية، لذا عملت الجزائر على تحفيز الاستثمارات من خلال سن القوانين التشريعية و إبرام الاتفاقيات الدولية و تسهيل المعاملات و الإجراءات الإدارية و التي أصبحت في الوقت الراهن أكثر من ضرورة خاصة بعد انخفاض العوائد النفطية⁽³⁾.

و يعد قانون 16 - 09 المؤرخ في 03 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار من أهم التشريعات

التي أقرتها الجزائر.

(1) بن عيسى بن علي، عبد القادرزيتوني، مرجع سابق، ص 54.

(2) ليلى قطاف، مرجع سابق، ص 62.

(3) أحلام فرج الله، مراد حمادي، حوافز الاستثمار في الجزائر وفق قانون 16 - 09 و أهم عوائق تطبيقه، مجلة التمويل و الاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01 جوان 2019، ص 75.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تبين أن المؤسسة الاقتصادية تشكل نواة أساسية في المنظومة الاقتصادية، لما لها من دور محوري في خلق الثروة وتحقيق التنمية، ولقد ساهم عرض الخصائص الجوهرية للمؤسسة في توضيح بنيتها وطبيعتها الديناميكية، كما أن تصنيفاتها المتعددة تعكس تنوع أدوارها وأهدافها ضمن السياق الاقتصادي والاجتماعي.

و تظهر أهداف المؤسسة أنها لا تقتصر على الربحية فقط، بل تتجاوزها إلى تحقيق الاستمرارية والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.

أما مراحل تطورها فقد أبرزت طبيعة المؤسسة الجزائرية المتغيرة و حاجتها المستمرة للتكيف مع التحديات والمستجدات.

و عليه، فإن الإمام بالجوانب النظرية للمؤسسة الاقتصادية يعد خطوة ضرورية لفهم آليات اشتغالها، خاصة في السياق الجزائري الذي يفرض خصوصيات معينة تتطلب مقاربات ملائمة لتفعيل دور المؤسسة في تحقيق التنمية الشاملة.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

- 1- التعريف بميدان الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة.
- 3- عرض وتحليل البيانات.
- 4- النتائج العامة.
- 5- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.
- 6- مناقشة النتائج على ضوء النظرية.
- 7- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
- 8- صعوبات الدراسة.

tayal

1- التعريف بميدان الدراسة :

" تايال " شركة نسيج مدمجة عموديا، تقع في سيدي خطاب في ولاية غليزان في الجزائر.

" تايال " هي شراكة تم إنشاؤها من قبل شركة " إنترتاي " (التابعة للمجموعة التركية " مجمع تاي " ذات الأكثر من 40 عاما من الخبرة في صناعة النسيج و الملابس) مع شركات القطاع العام الجزائرية " سي إي آس " و " تيكسالج " و " مدارهولدينغ " .

تقوم بتحويل غزل القطن إلى خيط، قماش الدنيم، غير الدنيم، قماش الحياكة، قماش للقمصان و الملابس الجاهزة.

بدأت مزاوله نشاطها في الجزائر سنة 2016، يصل عدد عمالها إلى أكثر من 5000 موظف من مختلف الفئات المهنية و لا تزال فرص التشغيل في هذه المؤسسة مفتوحة.

و يجدر الإشارة إلى أن الشركة تركز على الأسواق الخارجية في تسويق منتجاتها مقارنة مع التسويق الداخلي الذي يقتصر على بعض المحلات فقط فمنتجاتها موجهة للتصدير بالدرجة الأولى.

الموقع الإلكتروني : <http://www.tayal.dz>

المجال المهني : تصنيع المنتجات.

حجم الشركة : 5000 موظف.

النوع : شراكة.

تم التأسيس : 2016.

التخصصات : Textiles – clorning – Garments – Denime - Non denim – Thread (1).

2- مجالات الدراسة :

+ المجال الزمني :

تمتد الدراسة على مدار السنة الجامعية 2025/2024 حيث انطلقت في 22 ديسمبر 2024، و هو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات و تحليلها و إنجاز مختلف مراحل البحث من الدراسة الاستطلاعية وصولاً إلى ملخص الدراسة.

+ المجال المكاني :

أنجزت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة النسيج " تايال " الكائنة ببلدية سيدي خطاب، التابعة لولاية غليزان و قد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لدورها البارز في مجال الصناعة النسيجية بالمنطقة و أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية.

3- عرض وتحليل البيانات :

الجدول رقم 01 : يوضح السمات العامة لعينة البحث.

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة | الخصائص |
|----------------|---------|----------------|------------------|
| 73% | 73 | ذكر | الجنس |
| 27% | 27 | أنثى | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 22% | 22 | أقل من 30 | السن |
| 75% | 75 | من 30 - 40 | |
| 02% | 02 | من 41 - 50 | |
| 01% | 01 | أكثر من 51 | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 16% | 16 | متوسط | المستوى التعليمي |
| 53% | 53 | ثانوي | |
| 31% | 31 | جامعي | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 56% | 56 | الإنتاج | التخصص المهني |
| 20% | 20 | الصيانة | |
| 24% | 24 | اختبار الجودة | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 38% | 38 | ريفي | مكان الإقامة |
| 25% | 25 | شبه حضري | |
| 37% | 37 | حضري | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 23% | 23 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| 68% | 68 | من 5 - 10 | |
| 9% | 9 | أكثر من 10 | |
| 100% | 100 | المجموع | |

1- الجنس :

- الذكور: 73%

- الإناث: 27%

يهيمن الذكور على مناصب رؤساء العمال في المؤسسة ما يعكس توزيعا تقليديا للأدوار أو تصورات نمطية ترى أن الرجل أكثر قدرة على القيادة.

2- السن :

- أقل من 30 : 22%

- من 30 - 40 : 75%

- من 31 - 50 : 02%

- أكثر من 51 : 01%

الغالبية الساحقة 75% في سن النضج المهني مما يدل أن المؤسسة تعتمد على فئة عمرية في ذروة عطاءها و تقلل من وجود كبار السن.

3- المستوى التعليمي :

- متوسط : 16%

- ثانوي : 55%

- جامعي : 31%

أكثر من 80% من الرؤساء لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أعلى ما يعكس تركيز المؤسسة على الكفاءة التعليمية لتولي مهام الإشراف.

4- التخصص المهني :

- الإنتاج : 56 %
- الصيانة : 20 %
- اختبار الجودة : 24 %

انقسام مفردات العينة بين التخصصات المهنية الثلاث بنسب متفاوتة مع غلبة لعمال الإنتاج الذين تفوق نسبتهم نسبة عمال الصيانة و اختبار الجودة معا، هذا راجع إلى أن المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى فمن المنطقي أن يكون عددهم هو الأكبر.

5- الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات : 23 %
- من 5 - 10 : 68 %
- أكثر من 10 سنوات : 9 %

أغلب مفردات العينة كانت خبرتهم متوسطة من 5 - 10 بنسبة 68 % على عكس نسبة 9 % التي تجاوزت 10 سنوات. تليها 23 % لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات و هذا يمكن إرجاعه إلى حداثة المؤسسة وسياسة المؤسسة في التوظيف و التي تعتمد على الطاقات الشبابية.

6- مكان الإقامة :

- ريفي : 38 %
- شبه حضري : 25 %
- حضري : 37 %

هناك تقارب كبير في نسب مكان إقامة أفراد العينة ما يوضح أن المؤسسة لا تولي اهتماما لمكان الإقامة ولا تميز بينهم فهي تركز على الكفاءات.

تظهر البيانات أن العينة تمثل شريحة من الأشخاص في الفئة العمرية الناضجة (30 - 40) سنة و هي ذات تعليم ثانوي بدرجة عالية، و متوسط بدرجة ضعيفة ثم جامعي بدرجة متوسطة معظمهم يعملون في مجالات تتعلق بالإنتاج أو الصيانة أو اختبار الجودة بنسب متفاوتة كان لتخصص الإنتاج حصة الأسد فيها.

كما كان هناك تنوع في مكان الإقامة بين الريف و الحضر مما يدل على تنوع في الخلفية الجغرافية للمشاركين.

بالإضافة إلى وجود تنوع في سنوات الخبرة للمبحوثين بحيث طغت فئة متوسطي الخبرة من (5 - 10 سنوات) على عينة البحث بنسبة 68% هذا ما يمكن إرجاعه إلى حداثة المؤسسة التي لا تفوق نشأتها 10 سنوات.

جدول رقم 2 : يوضح علاقة متغير التخصص المهني بنوع التكوين.

| المجموع | | مراقبة الجودة | | صيانة | | إنتاج | | التخصص نوع التكوين |
|---------|---------|---------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 27 | 27 | % 13 | 13 | % 00 | 00 | % 14 | 14 | نظري |
| % 03 | 03 | % 00 | 00 | % 03 | 03 | % 00 | 00 | تطبيقي |
| % 70 | 70 | % 11 | 11 | % 17 | 17 | % 42 | 42 | نظري + تطبيقي |
| % 100 | 100 | % 24 | 24 | % 20 | 20 | % 56 | 56 | المجموع |

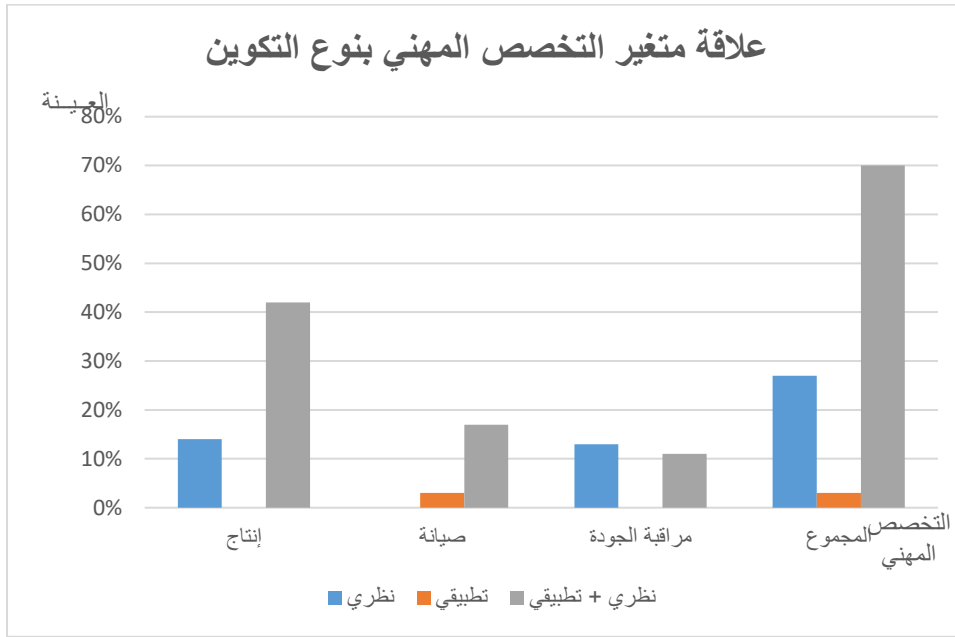
نلاحظ من خلال الجدول :

رؤساء العمال المستفيدين من التكوين بنوعيه تمثل 70 % من المجموع الكلي مقسمة إلى 42 % تخصص الإنتاج و هي النسبة الأكبر مقارنة بتخصص مراقبة الجودة الذي مثل 11 % فيما أخذ تخصص الصيانة نسبة 17 %.

أما رؤساء العمال الذين تلقوا تكوين تطبيقي فقط فكانت نسبتهم 03 % من المجموع الكلي محصورة في تخصص الصيانة التي تعتبر النسبة الضئيلة في نوع التكوين المتعرض له. بينما مثلت نسبة 27 % الذين تعرضوا لتكوين نظري فقط محصورة بين تخصص الإنتاج بـ 14 % و مراقبة الجودة 13 %.

تكشف هذه النتائج أن نسبة كبيرة من رؤساء مجموعات العمال قد استفادوا من برامج التكوين بنوعها النظري و التطبيقي مما يعكس توجهها واضحا من المؤسسة نحو تكوين شامل ومتكامل و يتصدر تخصص الإنتاج هذه الفئة باعتباره التخصص المحوري داخل المؤسسة. أما تخصص الصيانة فبالرغم من حضوره في التكوين المزدوج بنسبة معتبرة إلا أن حصريته في التكوين التطبيقي فقط توحى بأن طبيعة مهامه قد تحتاج إلى تكوين عملي أكثر.

في المقابل نلاحظ أن 27 % من رؤساء العمال قد تلقوا تكويننا نظريا فقط و هذا يمكن إرجاعه إلى أن الفرصة لم تتاح لهم بعد للتعرض إلى التكوين المزدوج.



جدول رقم 3 : يوضح العلاقة بين متغير الخبرة المهنية وعدد الدورات التكوينية.

| المجموع | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | عدد الدورات التكوينية |
|---------|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|-----------------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| | % 12 | 12 | % 01 | 01 | % 03 | 03 | دورة واحدة |
| | % 41 | 41 | % 06 | 06 | % 20 | 20 | من 2 إلى 3 دورات |
| | % 47 | 47 | % 02 | 02 | % 45 | 45 | أكثر من 3 دورات |
| المجموع | % 100 | 100 | % 09 | 09 | % 68 | 68 | |

نلاحظ من خلال الجدول :

1- المستفيدون من أكثر من 3 دورات تمثل النسبة الأكبر بـ 47% من المجموع العام مقسمة إلى

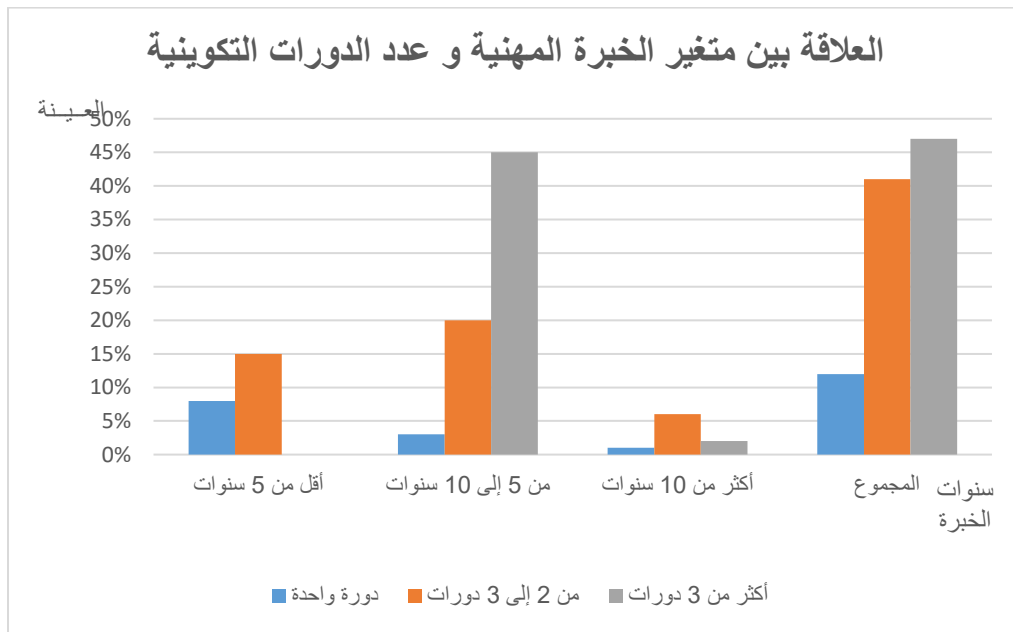
45% يمتلكون خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات تليها نسبة 2% خبرة أكثر من 10 سنوات.

2- المستفيدون من 2 إلى 3 دورات تمثل نسبة 41 % مقسمة على جميع مستويات الخبرة بشكل متفاوت بحيث كانت 20 % من الفئة متوسطة الخبرة تليها نسبة 15 % فئة الخبرة القصيرة بينما مثلت نسبة 6 % الفئة الأكثر خبرة.

3- المستفيدون من دورة واحدة تمثل 12 % من المجموع العام مقسمة إلى 8 % من ذوي الخبرة القصيرة و 3 % من الفئة المتوسطة و 1 % من الخبرة العالية.

يتبين من خلال ذلك أن الخبرة تلعب دوراً في عدد الدورات التي تلقاها رؤساء العمال بحيث استفادت من 5 إلى 10 سنوات أكثر من الدورات التكوينية سواء بدورتين أو أكثر من 3، ما يعكس اهتمام المؤسسة بتعزيز الأداء الوظيفي لهذه الفئة التي تعتبر في مرحلة الذروة من العطاء المهني من خلال تكثيف عدد الدورات، كما يفسر ضعف التكوين لدى فئة أقل من 5 سنوات بأنهم حديثي التوظيف ولم تتاح لهم فرصة الاستفادة بعد من أكبر عدد من الدورات.

أما فئة أكثر من 10 سنوات فضعف نسب استفادتهم من التكوين قد يعود إلى افتراض المؤسسة أنهم متمكنون ولا يحتاجون إلى تكوين مكثف.



جدول رقم 4 : يوضح العلاقة بين متغير التخصص المهني ومجالات التكوين.

| المجموع | | مراقبة الجودة | | صيانة | | إنتاج | | التخصص المهني مجالات التكوين |
|---------|-----|---------------|----|-------|----|-------|----|------------------------------------|
| | | | | | | | | |
| 37 % | 37 | 16 % | 16 | 01 % | 01 | 20 % | 20 | التسيير والإشراف |
| 13 % | 13 | 02 % | 02 | 01 % | 01 | 10 % | 10 | الاتصال مع المرؤوسين |
| 21 % | 21 | 00 % | 00 | 16 % | 16 | 05 % | 05 | التحكم في الآلة |
| 07 % | 07 | 00 % | 00 | 01 % | 01 | 06 % | 06 | التحكم في الآلة والتسيير |
| 06 % | 06 | 03 % | 03 | 00 % | 00 | 03 % | 03 | الاتصال والتسيير |
| 01 % | 01 | 01 % | 01 | 00 % | 00 | 00 % | 00 | الأمن والوقاية |
| 02 % | 02 | 02 % | 02 | 00 % | 00 | 00 % | 00 | إسعافات أولية |
| 13 % | 13 | 00 % | 00 | 01 % | 01 | 12 % | 12 | التحكم في الآلة والاتصال |
| 100 % | 100 | 24 % | 24 | 20 % | 20 | 23 % | 56 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول تفاوت في النسب المتعلقة بمجالات التكوين موزعة حسب

التخصصات المهنية على النحو الآتي :

▪ 37 % من المجموع الكلي للمبحوثين تلقت تكويننا في مجال التسيير و الإشراف قسمت على

تخصص الإنتاج بأكبر نسبة قدرت بـ 20 % و 1 % فقط تخصص صيانة في حين نالت مراقبة

الجودة نسبة 16 %.

▪ أما مجالات الأمن و الوقاية و الإسعافات الأولية فقد كانت نسبتها ضعيفة جدا قدرت بـ 1 %

و 2 % من المجموع الكلي محصورة في مراقبة الجودة فقط.

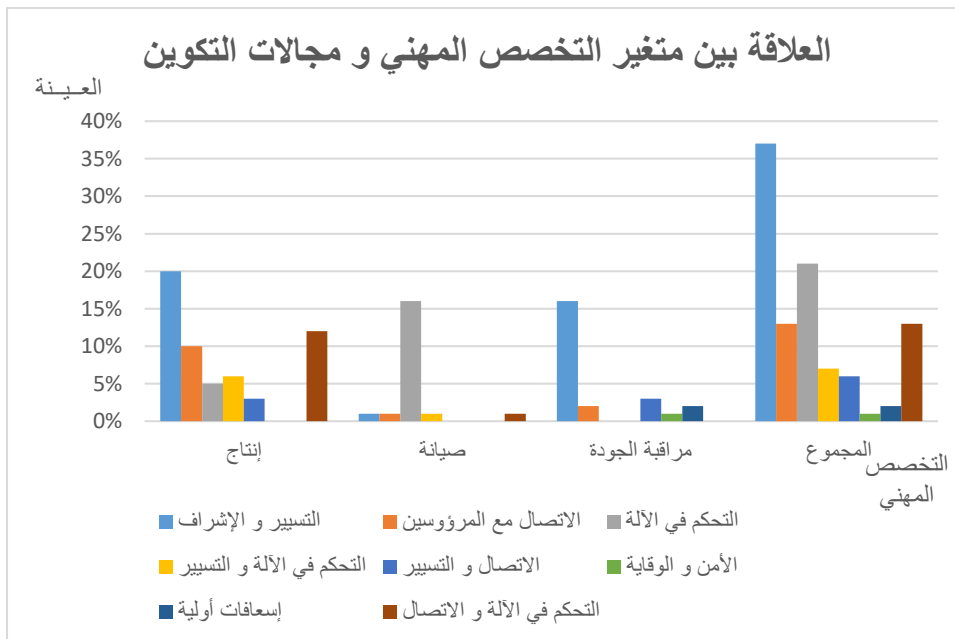
▪ في حين أخذ مجالي " الاتصال و التسيير " و " التحكم في الآلة و التسيير " نسبة ضعيفة أيضا

قدرت بـ 6 % و 7 % مقارنة بالنسبة الكلية للمبحوثين بحيث وزعت النسبة الأولى بالتساوي بين

تخصصي الإنتاج و مراقبة الجودة و النسبة الثانية بتفاوت كبير بحيث مثل تخصص الإنتاج فيها 6% و 1% تخصص صيانة.

- أما مجال "الاتصال مع المرؤوسين" و مجال "الاتصال و التحكم في الآلة" فمثلت نسبتها 13% لكل منهما، الفرق بينهما أن نسبة مجال الاتصال نال منها تخصص الإنتاج حصة الأسد بنسبة 10% و 1% فقط للصيانة، و 2% مراقبة الجودة في حين وزعت نسبة مجال الاتصال والتحكم في الآلة فقط على الإنتاج بأعلى نسبة 12% و الصيانة 1%.
- أما نسبة 21% فكانت لمجال التحكم في الآلة موزعة بين الصيانة بـ 16% و 5% إنتاج.

بناء على هذه النتائج يتضح لنا التنوع الكبير في مجالات التكوين مع تفوق واضح لمجال التسيير و الإشراف الذي يعتبر المهنة الرئيسية لعينة البحث، كما نلاحظ تأثير التخصص المهني لأفراد العينة في مجالات التكوين بحيث نرى توزيعا في النسب بحيث يتعرض كل رئيس مجموعة إلى تكوين يتعلق بتخصصه المهني بالدرجة الأولى مع إمكانية تنمية قدراته و كفاءاته في مجالات أخرى التي تحتاجها مهنته كرئيس مجموعة عمال.



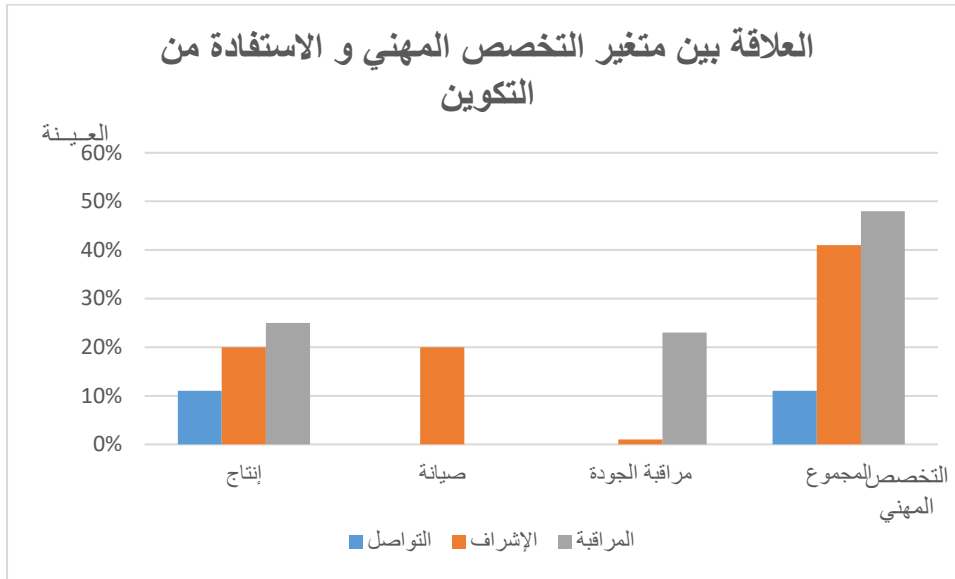
جدول رقم 5 : يوضح العلاقة بين متغير التخصص المهني والاستفادة من التكوين.

| المجموع | | مراقبة الجودة | | صيانة | | إنتاج | | التخصص المهني |
|---------|---------|---------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------------------|
| | | | | | | | | الاستفادة من التكوين |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 11 | 11 | % 00 | 00 | % 00 | 00 | % 11 | 11 | التواصل |
| % 41 | 41 | % 01 | 01 | % 20 | 20 | % 20 | 20 | الإشراف |
| % 48 | 48 | % 23 | 23 | % 00 | 00 | % 25 | 25 | المراقبة |
| % 100 | 100 | % 24 | 24 | % 20 | 20 | % 56 | 56 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن :

أغلبية رؤساء العمال قد أفادهم التكوين من حيث المراقبة بنسبة 48 % من المجموع الكلي محصورة بين تخصص الإنتاج بنسبة 25 % و 23 % تخصص مراقبة الجودة مقارنة باستفادتهم في جانب التواصل التي مثلت نسبة ضئيلة من المجموع الكلي بـ 11 % اقتصر فقط على تخصص الإنتاج بينما مثلت نسبة 41 % الاستفادة في جانب الإشراف مقسمة بالتساوي بين تخصص الإنتاج والصيانة بنسبة 20 % لكليهما في حين نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 1 % في تخصص مراقبة الجودة.

بناء على هذه النتائج يمكن ملاحظة أن الاستفادة من التكوين في الجوانب الثلاثة " المراقبة، الإشراف و التواصل " كانت متفاوتة بين التخصصات المهنية مما يعكس احتياجات مختلفة لكل تخصص بينما استفاد تخصص الإنتاج بشكل واضح في جميع الجوانب. أما بقية التخصصات " الصيانة و مراقبة الجودة " كانت أقل استفادة في بعض الجوانب مثل الإشراف والتواصل.



جدول رقم 6 : يوضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و مدى مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال.

| المجموع | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | المستوى التعليمي تطوير مهارات الاتصال | |
|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|----|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| نعم | 83 % | 83 | 29 % | 29 | 38 % | 38 | 16 % | 16 |
| لا | 00 % | 00 | 00 % | 00 | 00 % | 00 | 00 % | 00 |
| نوعا ما | 17 % | 17 | 02 % | 02 | 15 % | 15 | 00 % | 00 |
| المجموع | 100 % | 100 | 31 % | 31 | 53 % | 53 | 16 % | 16 |

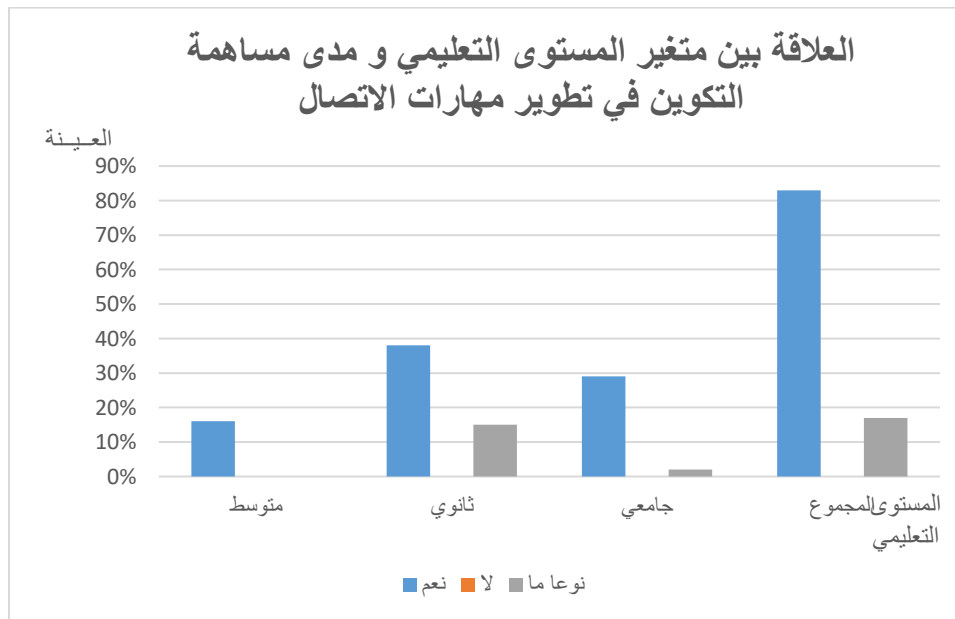
نلاحظ من خلال الجدول :

أن أغلب المبحوثين أكدوا مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال بنسبة 83 % من المجموع الكلي قسمت على المستويات التعليمية الثلاثة بنسب متفاوتة حيث أخذ المستوى الثانوي الحصة الأكبر بنسبة قدرت بـ 38 % مقارنة بالمستوى المتوسط الذي مثل 16 % في حين توسط المستوى الجامعي بنسبة 29 %.

أما نسبة 17 % من المبحوثين يقولون بنسبية مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال محصورة في المستوى الثانوي بنسبة كبيرة قدرت بـ 15 % في حين مثل المستوى الجامعي نسبة 2 %.

تبين نتائج الجدول بوضوح أن التكوين يعتبر أداة فعالة في تطوير مهارات الاتصال لدى رؤساء مجموعات العمال ما يعكس وعياً عاماً بأهمية التكوين في تعزيز الكفاءة التواصلية، واستفادة الفئة ذات المستوى الثانوي أكثر من غيرها يشير إلى أنها كانت في حاجة ماسة إلى تحسين مهاراتها في الاتصال وأن التكوين لبي هذا الاحتياج. بينما كانت استفادة المستوى المتوسط أقل نسبة وذلك راجع إلى قلة عددهم مقارنة بالمستويات الأخرى بحيث أنهم كلهم أكدوا مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال.

في حين أن النسبة التي أقرت بمحدودية مساهمة التكوين في تطوير مهارات الاتصال تركزت أيضاً في المستوى الثانوي وهذا ما يفسر بأن أغلبية مفردات العينة من المستوى الثانوي.



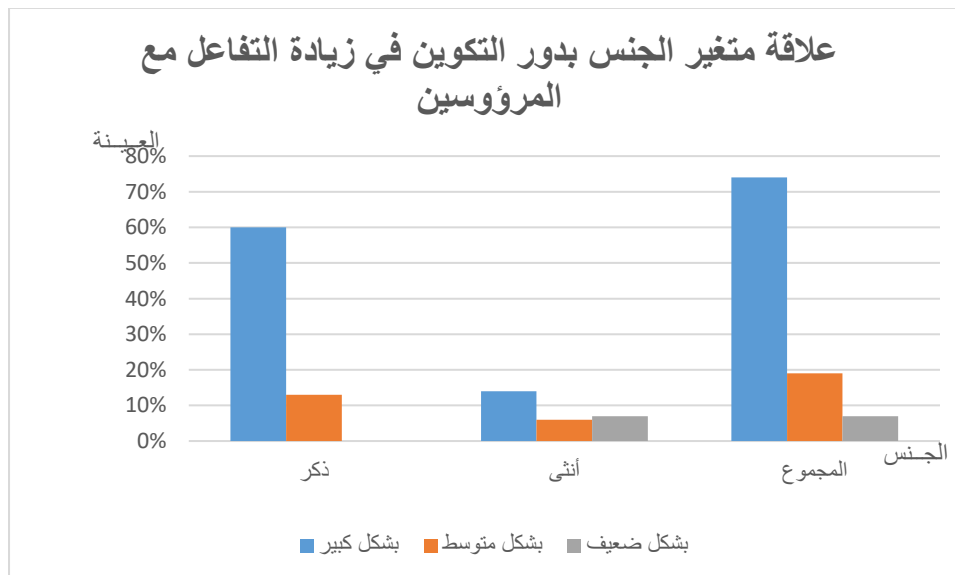
جدول رقم 7 : يوضح علاقة متغير الجنس بدور التكوين في زيادة التفاعل مع المرؤوسين.

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | الجنس / زيادة التفاعل |
|---------|-----|--------|---------|--------|---------|-----------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 74 | 74 | % 14 | 14 | % 60 | 60 | بشكل كبير |
| % 19 | 19 | % 06 | 06 | % 13 | 13 | بشكل متوسط |
| % 07 | 07 | % 07 | 07 | % 00 | 00 | بشكل ضعيف |
| % 100 | 100 | % 27 | 27 | % 73 | 73 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 74 % من المبحوثين أكدوا دور التكوين في زيادة التفاعل مع المرؤوسين بشكل كبير مقسمة بين الذكور بنسبة 60 % و 14 % إناث و هي تعتبر نسب كبيرة بالنظر للعدد الكلي لكلا الجنسين.

في حين نسبة 19 % تقر بمحدودية دور التكوين في زيادة التفاعل مع المرؤوسين مقسمة بنسب متفاوتة بين الذكور و الإناث بـ 13 % و 6 %.

يمكن أن نستنتج من الاختلاف بين النسب فيما يخص دور التكوين في زيادة التفاعل مع المرؤوسين كان بدرجة عالية بالنسبة لكلا الجنسين.



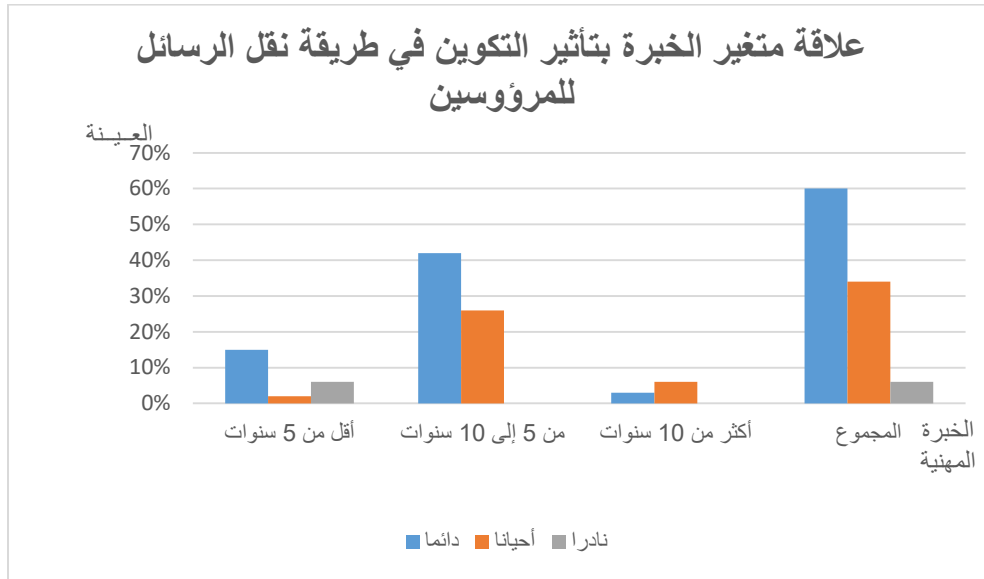
جدول رقم 8 : يوضح علاقة متغير الخبرة بتأثير التكوين في طريقة نقل الرسائل للمرؤوسين.

| المجموع | | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية أثر التكوين في نقل الرسائل |
|---------|-----|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 60 | 60 | % 03 | 03 | % 42 | 42 | % 15 | 15 | دائما |
| % 34 | 34 | % 06 | 06 | % 26 | 26 | % 02 | 02 | أحيانا |
| % 06 | 06 | % 00 | 00 | % 00 | 00 | % 06 | 06 | نادرا |
| % 100 | 100 | % 09 | 09 | % 68 | 68 | % 23 | 23 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن 60 % من رؤساء العمال أقرروا بتأثير التكوين في نقل الرسائل للمرؤوسين بصفة دائمة موزعة بنسبة 42 % للفئة ذات الخبرة المتوسطة " 5 إلى 10 " وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بذوي خبرة أكثر من 10 سنوات و التي مثلت 3 % لتمثل فئة أقل من 5 سنوات نسبة 15 %.

أما الباحثين الذين أقرروا بندرة تأثير التكوين في نقل الرسائل كانت ضعيفة جدا بنسبة 6 % محصورة فقط عند ذوي الخبرة القصيرة في حين مثلت 34 % نسبة الباحثين الذين قالوا أنه أحيانا يكون للتكوين تأثير في نقل الرسائل للعمال.

من خلال قراءة هذه النسب و رغم أنها تتفاوت في طريقة التأثير إلا أنها تؤكد فعالية التكوين في نقل الرسائل للعمال مما يضمن وصول المعلومة و بالتالي السير الحسن للعملية الاتصالية.

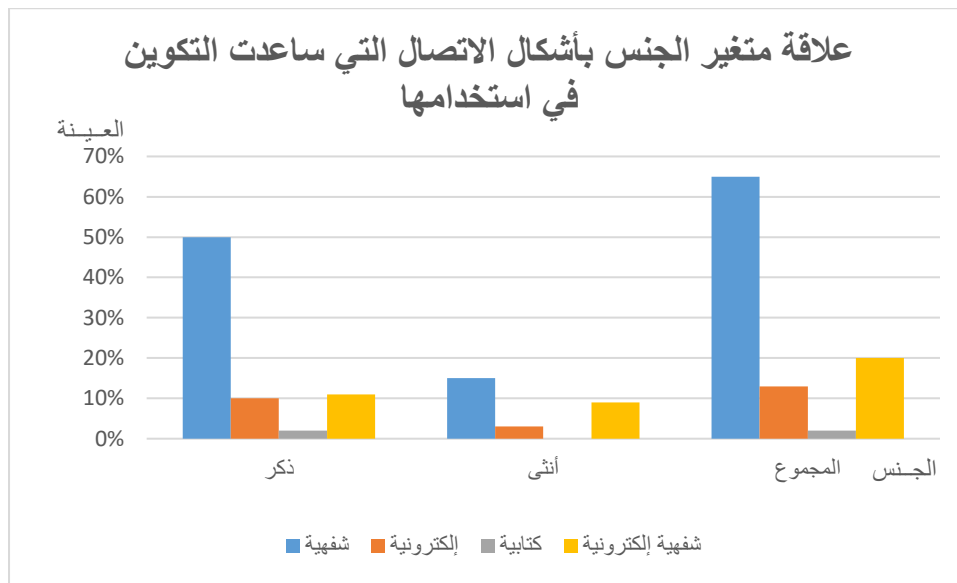


جدول رقم 9 : يوضح علاقة متغير الجنس بأشكال الاتصال التي ساعدت التكوين في استخدامها.

| المجموع | أنثى | | ذكر | | الجنس | أشكال الاتصال |
|---------|--------|---------|--------|---------|-------|-----------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| | % 65 | 65 | % 50 | 50 | | شفهية |
| | % 13 | 13 | % 10 | 10 | | إلكترونية |
| | % 02 | 02 | % 02 | 02 | | كتابية |
| | % 20 | 20 | % 11 | 11 | | شفهية إلكترونية |
| المجموع | % 100 | 100 | % 73 | 73 | | |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% من إجابات المبحوثين ساعدها التكوين في استخدام أسلوب الاتصال الشفهي موزعة بنسبة 50% على الذكور و الإناث بنسبة 15%، أما الأسلوب الكتابي فقد مثل النسبة الأضعف بـ 2% للذكور فقط فيما قدرت نسبة الإجابات التي تستخدم الشكل الإلكتروني في الاتصال بـ 13% نال منها الذكور 10% و الإناث 3% فقط، أما نسبة 20% جمعت بين الشكلين الشفهي و الإلكتروني معا مقسمة بين الذكور و الإناث بنسبة 11% و 9% لكلهما.

إضافة إلى مساهمة التكوين في اكتساب أشكال اتصال متنوعة فإن متغير الجنس و بالنظر إلى عدده الإجمالي في عينة البحث فإن استفادتهم من التكوين فيما يتعلق بأشكال الاتصال المستخدمة كان متكافئا مع التركيز أكثر على الشكل الشفهي لما له من تأثير في نسبة التفاعل بين رؤساء العمال ومرؤوسهم دون إهمال الشكل المزدوج " شفهي إلكتروني " الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة في أساليب الاتصال.



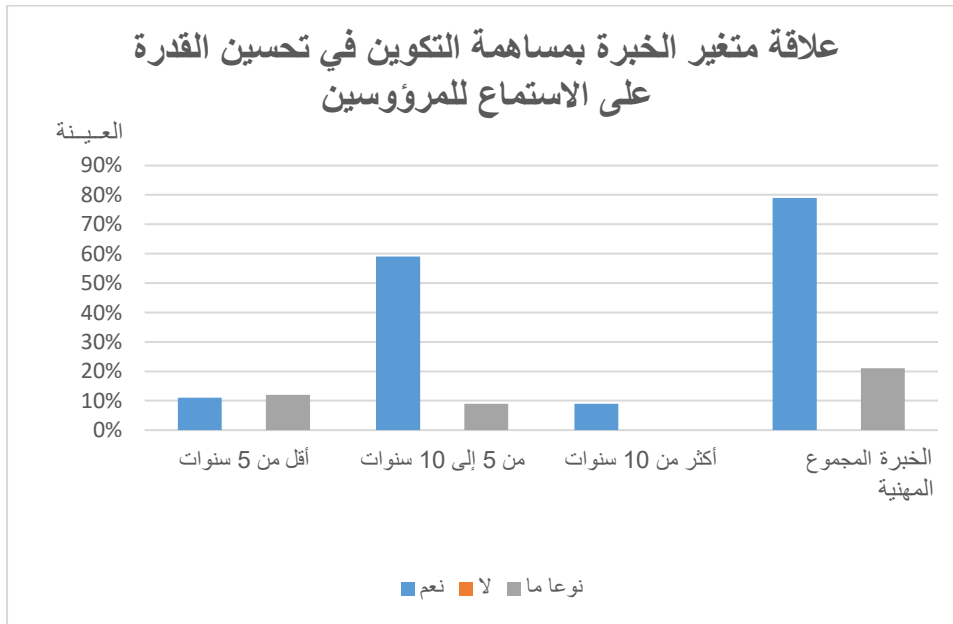
جدول رقم 10 : يوضح علاقة متغير الخبرة بمساهمة التكوين في تحسين القدرة على الاستماع للمرؤوسين.

| المجموع | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية التكوين وتحسين القدرة على الاستماع |
|---------|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|---|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| | 79% | 79 | 09% | 09 | 59% | 59 | نعم |
| | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | لا |
| | 21% | 21 | 00% | 00 | 09% | 09 | نوعا ما |
| المجموع | 100% | 100 | 09% | 09 | 68% | 68 | |

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الباحثين يقرون بمساهمة التكوين في تحسين القدرة على الاستماع للمرؤوسين بنسب متفاوتة بحيث أن 79% منهم يؤكدون هذه المساهمة موزعة بنسبة كبيرة قدرت بـ 59% لذوي الخبرة المتوسطة " 5 إلى 10 " و نسبة ضعيفة لخبرة أكثر من 10 سنوات أما خبرة أقل من 5 سنوات فمثلت النسبة 11%.

في حين نسبة 21% تقر بهذه المساهمة لكن بمحدودية مقسمة بالتقريب بين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 12% و 9% على ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات.

نستنتج من خلال هذه النسب أن التكوين يساهم بشكل واضح في تحسين قدرة رؤساء العمال على الاستماع للمرؤوسين، خاصة الباحثين ذوي الخبرة المتوسطة و ذلك ما يمكن أن نربطه بعدد الدورات التكوينية المكثفة التي تعرضت لها هذه الفئة و التي مكنتهم من فهم طرق القدرة على الاستماع بشكل أكبر.

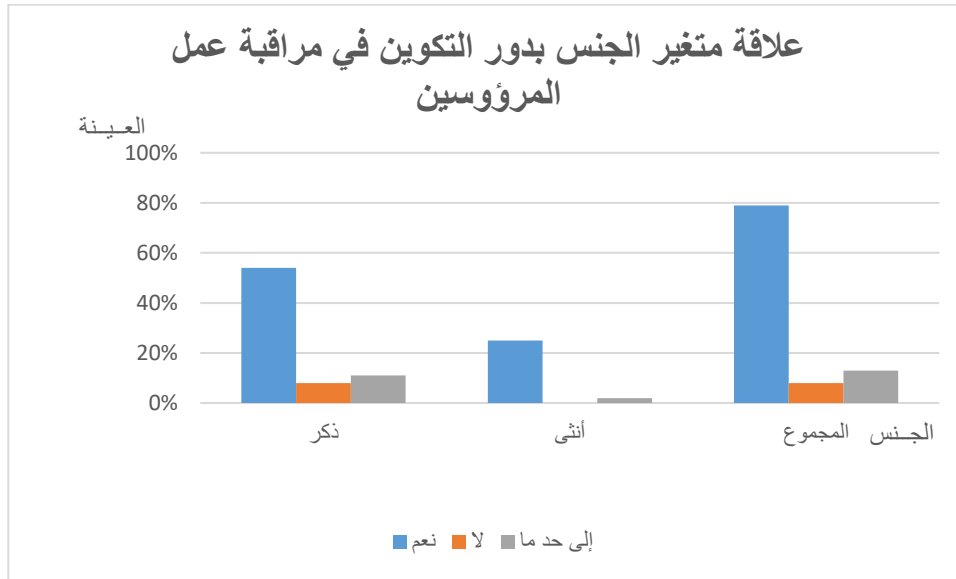


جدول رقم 11 : يوضح علاقة متغير الجنس بدور التكوين في مراقبة عمل المرؤوسين.

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | الجنس مراقبة عمل المرؤوسين |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|----------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 79 | 79 | % 25 | 25 | % 54 | 54 | نعم |
| % 08 | 08 | % 00 | 00 | % 08 | 08 | لا |
| % 13 | 13 | % 02 | 02 | % 11 | 11 | إلى حد ما |
| % 100 | 100 | % 27 | 27 | % 73 | 73 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات فيما يتعلق بدور التكوين في مراقبة عمل المرؤوسين كانت إيجابية بنسبة 79% نال منها الذكور الحصة الأكبر بنسبة 54% و الإناث 25% بينما نفت نسبة 8% فقط هذا الدور و كانت كلها ذكور أما نسبة 13% فمثلت الإجابات التي قالت بمحدودية دور التكوين في مراقبة العمل مقسمة بين الذكور بنسبة 11% و الإناث 2% فقط.

من هنا نستنتج أنه إضافة إلى تأكيد دور التكوين في مراقبة عمل المرؤوسين فإن متغير الجنس كان له تأثير إيجابي في هذا التأكيد بحيث غالبية المبحوثين سواء ذكور أو إناث أيدوا ذلك بالنظر إلى عددهم الإجمالي و بالتالي فإن الجنسين قد نالا من التكوين ما ساعدهما في مراقبة عمل مرؤوسهم على أكمل وجه.



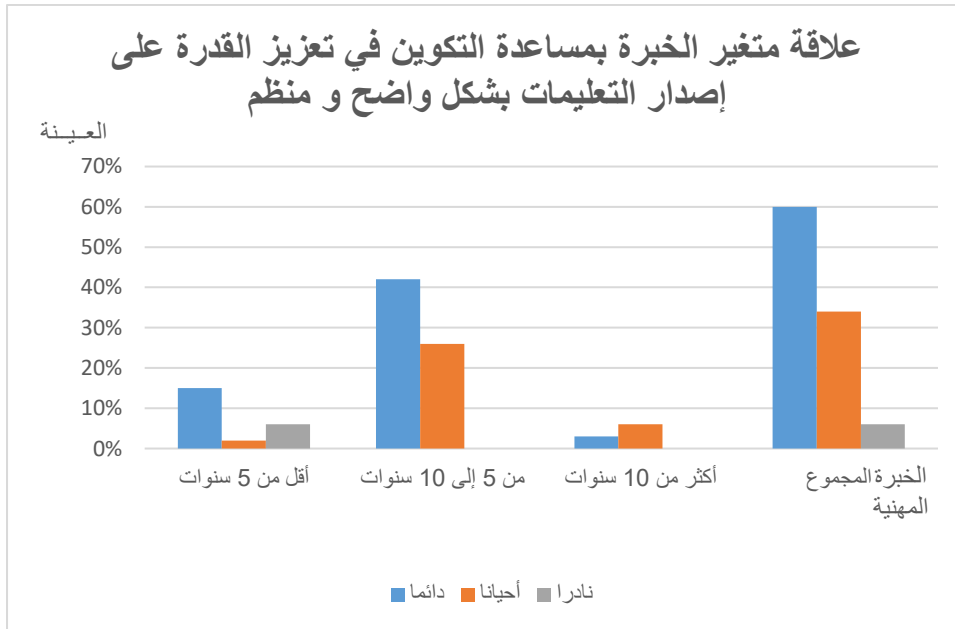
جدول رقم 12 : يوضح علاقة متغير الخبرة بمساعدة التكوين في تعزيز القدرة على إصدار التعليمات بشكل واضح ومنظم.

| المجموع | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية القدرة على إصدار التعليمات | | |
|---------|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|--|----|--------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | | |
| | 60% | 60 | 03% | 03 | 42% | 42 | 15% | 15 | دائما |
| | 34% | 34 | 06% | 06 | 26% | 26 | 02% | 02 | أحيانا |
| | 06% | 06 | 00% | 00 | 00% | 00 | 06% | 06 | نادرا |
| المجموع | 100% | 100 | 09% | 09 | 68% | 68 | 23% | 23 | |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد تعزيز التكوين في القدرة على إصدار التعليمات بشكل واضح، موزعة على أصحاب الخبرة المتوسطة بنسبة 42% و 3% فقط خبرة طويلة في حين مثلت الخبرة القصيرة نسبة 15%. بينما نجد إجابات المبحوثين الذين قالوا بأن التكوين نادرا ما يساعدهم على تعزيز القدرة في إصدار التعليمات قد مثلت فقط 6% و انحصرت كلها في ذوي الخبرة القصيرة، في حين نجد 34% يقرون بمحدودية هذه المساعدة

ونالت منها الخبرة المتوسطة الحصة الأكبر بنسبة 26% و الحصة الأصغر خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 2% و 6% خبرة أكثر من 10 سنوات.

رغم أن هذه النتائج قد بينت بوضوح مساهمة التكوين في تعزيز القدرة على إصدار التعليمات إلا أن متغير الخبرة كان له أثر واضح في مدى هذه المساهمة خاصة المتوسطة منها من " 5 إلى 10 سنوات " مما يمكن هذه الفئة من مزاوله أداؤها المهني بأريحية بعد تعرضها للتكوين خاصة وأنها تمثل العدد الأكبر في المؤسسة.

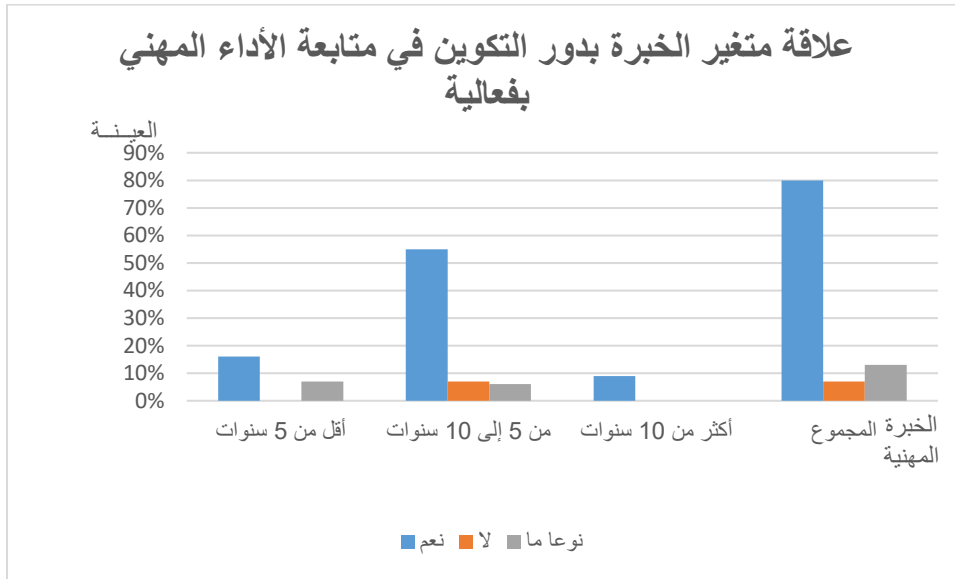


جدول رقم 13 : يوضح علاقة متغير الخبرة بدور التكوين في متابعة الأداء المهني بفعالية.

| المجموع | | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية متابعة الأداء بفعالية |
|---------|-----|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 80% | 80 | 09% | 09 | 55% | 55 | 16% | 16 | نعم |
| 07% | 07 | 00% | 00 | 07% | 07 | 00% | 00 | لا |
| 13% | 13 | 00% | 00 | 06% | 06 | 07% | 07 | نوعا ما |
| 100% | 100 | 09% | 09 | 68% | 68 | 23% | 23 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المجموع العام أكدت دور التكوين في التمكين من متابعة أداء المرؤوسين بفعالية و التي قدرت بـ 80% نالت منها الخبرة المتوسطة 55% متفوقة على الخبرة العالية و القصيرة اللتان مثلتا 9% و 16% في حين نفت نسبة قليلة جدا هذا الدور ومثلت 7% انحصرت كلها في الخبرة المتوسطة فيما تقرر نسبة 13% بمحدودية دور التكوين في متابعة الأداء بفعالية وزعت بالتقارب بين الخبرة القصيرة بـ 7% و الخبرة المتوسطة بـ 6%.

نستنتج من خلال هذه النتائج السيطرة الكبيرة لخبرة من 5 إلى 10 سنوات في الإجابات الإيجابية و السلبية مما يؤكد تأثير متغير الخبرة المهنية على دور التكوين في متابعة الأداء بفعالية وتمثيل الخبرة المتوسطة للنسب الأكبر باعتبارها الأكثر كثافة في المؤسسة و كذا كونها في ذروة عطائها المهني.



جدول رقم 14 : يوضح علاقة متغير الخبرة المهنية بمساعدة التكوين في التحكم وتهدئة النزاعات.

| المجموع | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية متابعة الأداء بفعالية |
|---------|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|--------------------------------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| نعم | 80% | 80 | 61% | 61 | 16% | 16 | نعم |
| لا | 01% | 01 | 01% | 01 | 00% | 00 | لا |
| نوعا ما | 19% | 19 | 06% | 06 | 07% | 07 | نوعا ما |
| المجموع | 100% | 100 | 68% | 68 | 23% | 23 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من عينة البحث تؤكد مساعدة التكوين في القدرة

على التحكم و تهدئة النزاعات بنسبة 80% موزعة بتفاوت كبير بين فئات الخبرة المهنية حيث نالت

الخبرة المتوسطة حصة الأسد بنسبة قدرت بـ 61% أما نسبة 3% فقط كانت من نصيب الخبرة

العالية في حين نالت الخبرة القصيرة نسبة معتبرة تمثلت في 16%.

أما الإجابات التي تقر بمحدودية هذه المساعدة فمثلت 19% موزعة بتقارب كبير بين جميع

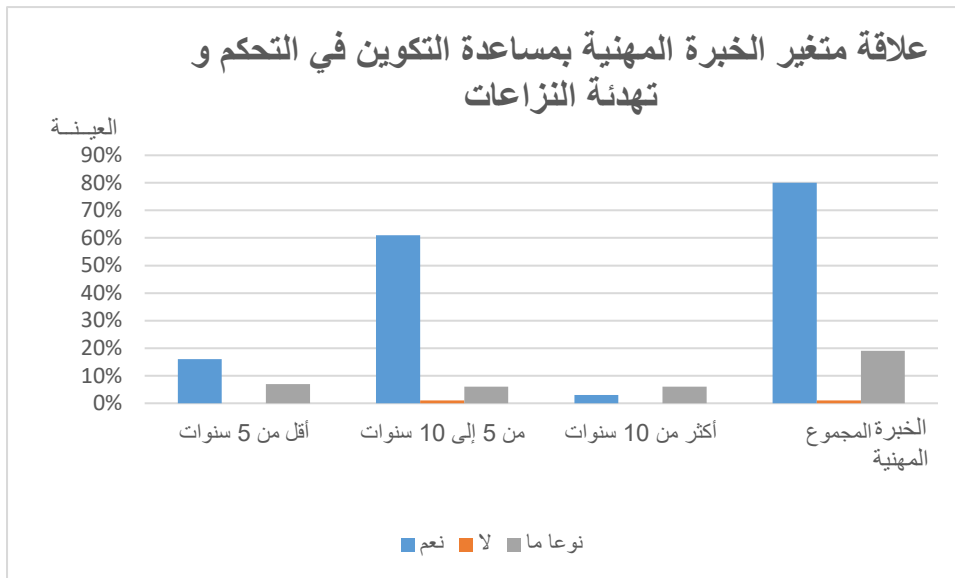
الخبرات المهنية.

يتضح جليا من خلال هذه النتائج الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في القدرة على التحكم

وتهدئة النزاعات داخل بيئة العمل كما تظهر العلاقة بين عامل الخبرة و هذا الدور، بحيث كانت

الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات أكثر استفادة من التكوين في هذا المجال الحساس بالنظر

لكثافة عددها من جهة و وصولها إلى مرحلة عالية من العطاء المهني.



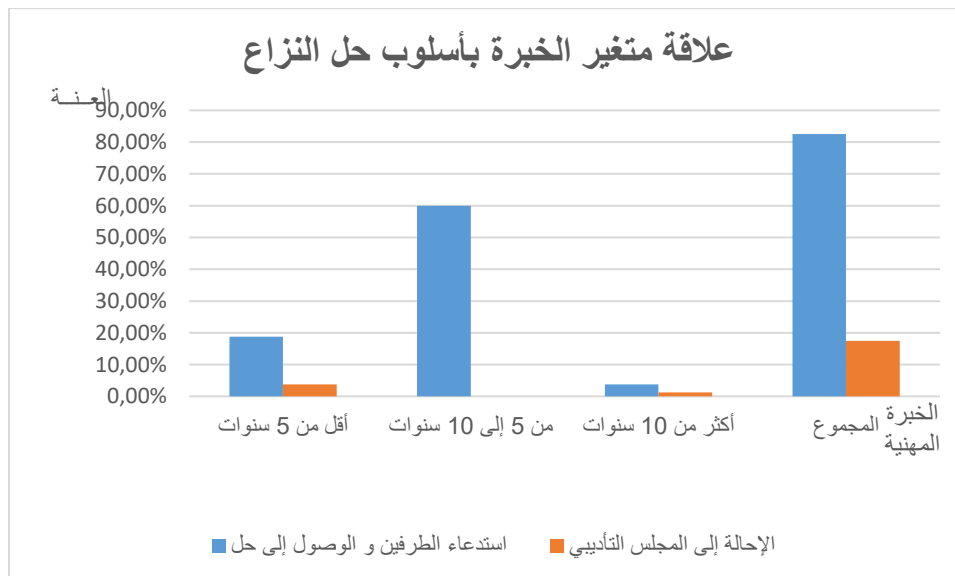
جدول رقم 15 : يوضح علاقة متغير الخبرة بأسلوب حل النزاع.

| المجموع | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | الخبرة المهنية / أسلوب حل النزاع |
|---------|------------------|---------|-------------------|---------|----------------|---------|----------------------------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| | % 82,5 | 66 | % 3,75 | 03 | % 60 | 48 | استدعاء الطرفين و الوصول إلى حل |
| | % 17,5 | 14 | % 1,25 | 01 | 12,5 % | 10 | الإحالة إلى المجلس التأديبي |
| المجموع | % 100 | 80 | % 05 | 04 | % 72,5 | 58 | |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82,5% من المبحوثين الذين يساعدهم التكوين في حل النزاع يصفون أسلوبهم في ذلك من خلال استدعاء الطرفين محل النزاع و الوصول إلى حل موزعة على أصحاب الخبرة المتوسطة بنسبة 60% و هي نسبة كبيرة جدا مقارنة بذوي الخبرة الطويلة الذين قدرت نسبتهم بـ 3,75% فقط في حين جاءت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 18,75%.

أما الإجابات التي وصفت أسلوب حل النزاع بالإحالة إلى المجلس التأديبي فتمثلت في نسبة 17,5% من المجموع الكلي، كذلك نالت منها الخبرة المتوسطة حصة الأسد بنسبة 12,5% و 1,25% لذوي خبرة أكثر من 10 سنوات و 3,75% خبرة قصيرة.

من خلال هذه النتائج نرى توافق كبير في الإجابات التي تؤيد الحل الودي في حل النزاع مقارنة بالحل الصارم مع تدخل قاسم مشترك بينهما و هو الخبرة المتوسطة من " 5 إلى 10 سنوات " بحيث تمركزت فيها الإجابات المتعلقة بالأسلوبين، و بالتالي فإن متغير الخبرة المهنية يؤثر في أسلوب حل النزاع و بالتالي ضمان الاستقرار في العمل و أصحاب الخبرة المتوسطة هم الأكثر سيطرة على الوضع و هذا راجع إلى استفادتهم من التكوين في هذا المجال مما جعلهم يتعاملون مع الأمر بسلاسة.

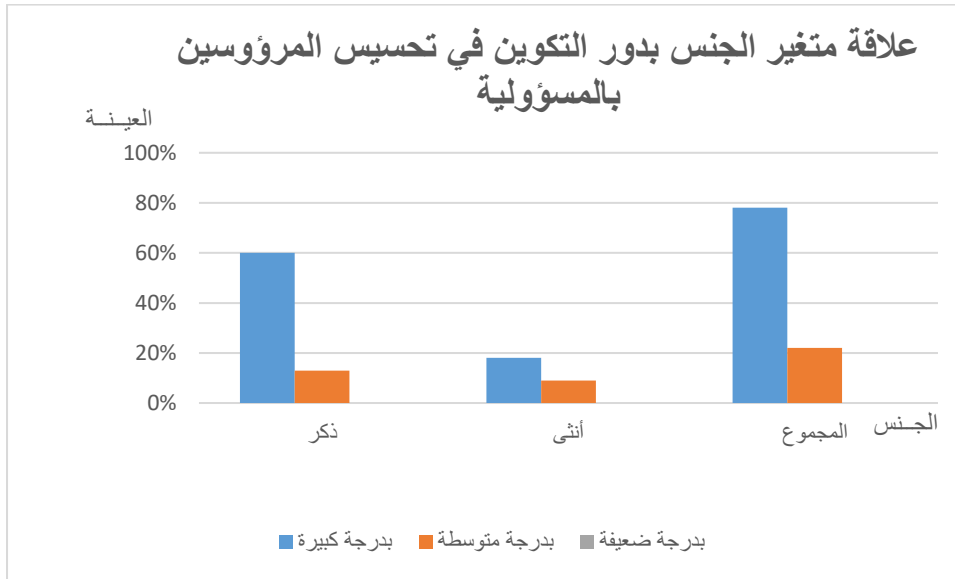


جدول رقم 16 : يوضح علاقة متغير الجنس بدور التكوين في تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية.

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | الجنس التحسيس بالمسؤولية |
|---------|-----|--------|---------|--------|---------|--------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 78 | 78 | % 18 | 18 | % 60 | 60 | بدرجة كبيرة |
| % 22 | 22 | % 09 | 09 | % 13 | 13 | بدرجة متوسطة |
| % 00 | 00 | % 00 | 00 | % 00 | 00 | بدرجة ضعيفة |
| % 100 | 100 | % 27 | 27 | % 73 | 73 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية رؤساء العمال استفادوا من التكوين فيما يتعلق بتحسيس مرؤوسهم بالمسؤولية بدرجة كبيرة بنسبة 78 % من المجموع العام مقسمة إلى 60 % ذكور و 18 % إناث و هي تعتبر نسبة كبيرة جدا بالنسبة للعدد الكلي لكلا الجنسين، في حين نسبة 22 % ترى أن دور التكوين في تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية كان بدرجة متوسطة و انقسمت كذلك بنسب متقاربة نوعا ما بين الجنسين حيث مثل الذكور نسبة 13 % و الإناث 9 %.

يتبين من خلال ذلك أن دور التكوين في تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية كان متساوي بالنسبة لكلا الجنسين بالنظر إلى عددهم الإجمالي مما يؤكد أهمية عنصر التكوين في هذا المجال، بحيث لم يؤثر الجنس سلبا على درجة فعالية التكوين في تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية بل نال كلاهما القدر الكافي من التكوين الذي أهلهما للقيام بهذه المهمة على أكمل وجه.



جدول رقم 17 : يوضح علاقة متغير الجنس بطرق التحسيس بالمسؤولية.

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | الجنس طرق التحسيس |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 19 | 19 | % 03 | 03 | % 16 | 16 | تفويض المهام |
| % 44 | 44 | % 13 | 13 | % 31 | 31 | الإقناع |
| % 37 | 37 | % 11 | 11 | % 26 | 26 | التحفيز |
| % 100 | 100 | % 27 | 27 | % 73 | 73 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44 % من المجموع الكلي تستخدم طريقة الإقناع في

تحسيس المرؤوسين بالمسؤولية موزعة بين الذكور بنسبة 31 % و الإناث 13 %.

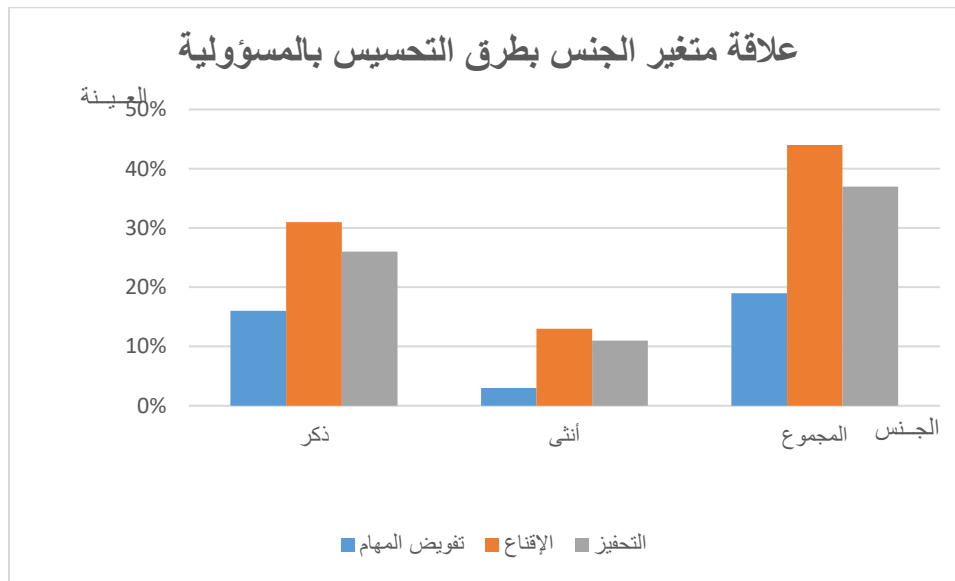
بينما إجابات المبحوثين التي رجحت تفويض المهام كطريقة للتحسيس بالمسؤولية مثلت نسبة

19 % موزعة بتفاوت بين الذكور و الإناث بنسبة 16 % و 3 %.

في حين توسطت الإجابات التي تستخدم التحفيز النسب الأخرى بـ 37% مقسمة بين الذكور و الإناث بنسبة 26% و 11% توجد فروقات واضحة في نسب الاستفادة من طرق التحسيس بالمسؤولية بين الذكور و الإناث و هذا يمكن إرجاعه إلى تفوق عدد الذكور على الإناث في عينة البحث. الطريقة الأكثر اعتمادا هي الإقناع مما يدل على توجه إداري تكويني نحو استراتيجيات التواصل المباشر التي تعزز هذه الطريقة.

يعود ضعف نسبة طريقة تفويض المهام إلى طبيعة الوظائف المسندة للعمال و التي لا تسمح لهم بتولي مهام خارج مجال عملهم.

أما طريقة التحفيز فجاءت في المرتبة الثانية بشكل متفاوت بين الجنسين مما يؤكد أن طريقة التحفيز تعتبر أيضا طريقة مثلى في التحسيس بالمسؤولية بالنسبة للجنسين بالنظر إلى عددهم في العينة ككل.

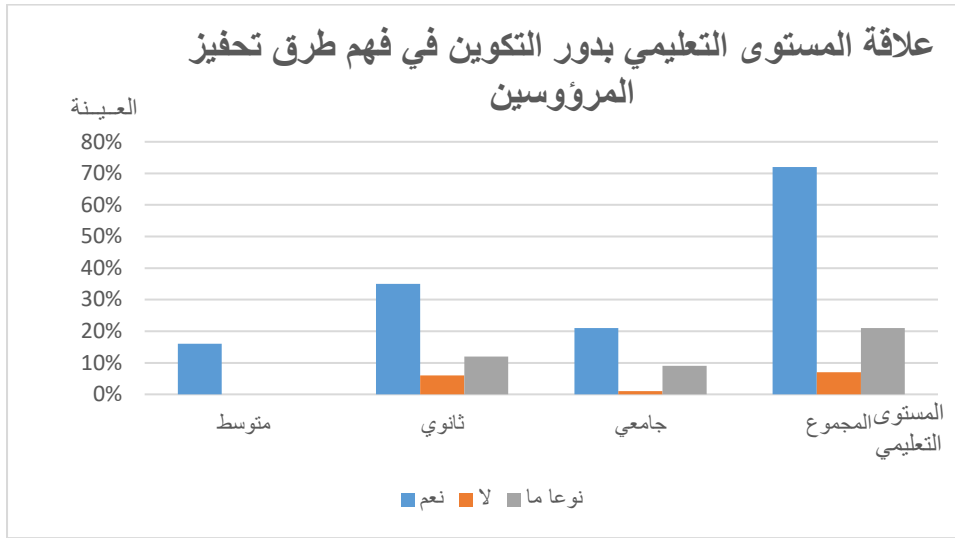


جدول رقم 18 : يوضح علاقة المستوى التعليمي بدور التكوين في فهم طرق تحفيز المرؤوسين.

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | المستوى التعليمي |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------|
| | | | | | | | | فهم طرق التحفيز |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | نعم |
| % 72 | 72 | % 21 | 21 | % 35 | 35 | % 16 | 16 | |
| % 07 | 07 | % 01 | 01 | % 06 | 06 | % 00 | 00 | لا |
| % 21 | 21 | % 09 | 09 | % 12 | 12 | % 00 | 00 | نوعا ما |
| % 100 | 100 | % 31 | 31 | % 53 | 53 | % 16 | 16 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72% من المبحوثين يرون أن للتكوين دورا في فهم طرق تحفيز عمالهم مقسمة على جميع المستويات التعليمية بنسبة 35% ثانوي كأعلى نسبة و 16% للمستوى المتوسط و يتوسط المستوى الجامعي النسب بـ 21% في حين نجد 7% من المبحوثين ينفون دور التكوين في فهم طرق التحفيز أخذ منها المستوى الثانوي نسبة 6% و الجامعي فقط 1% و هناك فئة من المستجوبين أقرت بنسبية دور التكوين في فهم طرق التحفيز انحصرت بين المستوى الثانوي بنسبة 12% و الجامعي بنسبة 9%.

فمن خلال قراءة هذه النسب يمكن القول أن للتكوين الدور البالغ و المهم في فهم طرق التحفيز التي يستخدمها رؤساء العمال مع المرؤوسين لزيادة الدافعية لديهم نحو العمل، بالمقابل لم يكن لمتغير المستوى التعليمي التأثير على عملية فهم طرق التحفيز و هذا ما يدل على جودة البرامج التكوينية التي تراعي جميع المستويات في عملية التكوين.



جدول رقم 19 : يوضح علاقة السن بأشكال التحفيز.

| المجموع | | أكثر من 51 | | 50 - 41 | | 40 - 30 | | أقل من 30 | | السن |
|---------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | أشكال التحفيز |
| % 26 | 26 | % 00 | 00 | % 00 | 00 | % 06 | 06 | % 20 | 20 | التقدير العلي |
| % 68 | 68 | % 01 | 01 | % 00 | 00 | % 66 | 66 | % 01 | 01 | الإشراك في اتخاذ القرار |
| % 06 | 06 | % 00 | 00 | % 02 | 02 | % 03 | 03 | % 01 | 01 | الاهتمام بالظروف الشخصية |
| % 100 | 100 | % 01 | 01 | % 02 | 02 | % 75 | 75 | % 22 | 22 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن الإشراك في اتخاذ القرار يمثل النسبة الأعلى في أشكال التحفيز

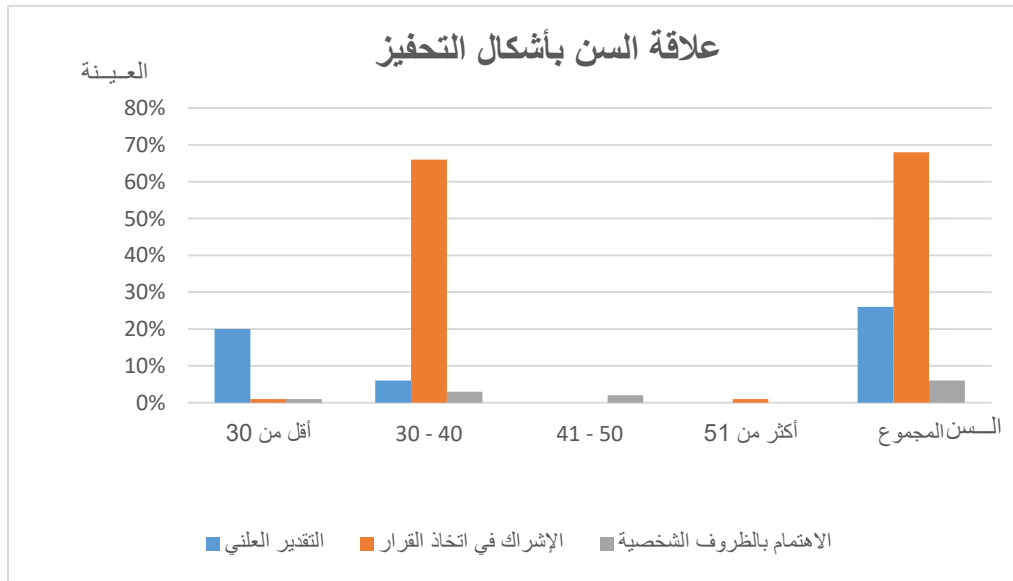
المتلقاة من التكوين بنسبة 68% أخذت منها فئة الشباب 30 - 40 الحصة الأكبر بـ 66%.

أما الاهتمام بالظروف الشخصية مثل النسبة الأضعف بـ 6% موزعة على الفئات العمرية

بنسب متقاربة.

أما التقدير العلني فكانت النسبة متوسطة قدرت بـ 26% تركزت في الفئة الشبانية بنسبة 20% لفئة أقل من 30 سنة و 6% فئة من 30 - 40 سنة.

يتضح من خلال هذه النتائج أن أكثر أشكال التحفيز استخداما مع المرؤوسين هي الإشراف في اتخاذ القرار و التقدير العلني لما لها من تأثير في نفسية العمال و تعزيز دافعيتهم نحو العمل، مع تأثير واضح للفئة العمرية الشابة في استخدام هذان النوعان من التحفيز الذي يعود لكثافتها في المؤسسة من جهة إضافة إلى اتباع الاستراتيجيات الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى من خلال تعزيز العمل الجماعي والاعتراف بالمجهود.



4- النتائج العامة :

أسفرت دراستنا الميدانية عن مجموعة من النتائج تمثلت في :

- ✓ تركيز مؤسسة النسيج " تايل " على تكوين شامل بنوعيه النظري و التطبيقي في جميع التخصصات المهنية لرؤساء العمال مدعمة شمولية هذا التكوين بتكثيف عدد الدورات التكوينية الأمر الذي مكن رؤساء العمال من الاستفادة من التكوين في مجالات متعددة خاصة فيما يتعلق بالتسيير و الإشراف.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن التكوين يؤدي دورا محوريا في تنمية مهارات الاتصال لدى رؤساء مجموعات العمال لا سيما عند اقترانه بالمستوى التعليمي حيث يسهم إضافة إلى الخبرة المهنية في تحسين الكفاءة التواصلية من حيث طريقة نقل الرسائل و الاستماع إلى العمال، كما أظهرت النتائج فعالية التكوين في تعزيز التفاعل تختلف باختلاف الجنس، في حين يعود الفضل للتكوين في توسيع استخدام أشكال الاتصال خاصة الشفهية و الإلكترونية لدى كلا الجنسين.
- ✓ خلصت الدراسة إلى نتيجة أخرى مفادها أن للتكوين دور في تعليم رؤساء العمال آليات مراقبة الأداء المهني لمؤوسهم مما سهل لهم عملية إصدار التعليمات بشكل واضح و صريح و كذا متابعة أدائهم بفعالية خاصة إذا ما اقترن الأمر بعامل الخبرة المهنية التي سهلت للبرامج التكوينية دورها في مساعدة رؤساء العمال في التحكم و تهدئة النزاع من خلال اتباع أساليب فعالة تركزت في استدعاء أطراف النزاع و الوصول إلى حل موضوعي و كذا الإحالة للمجلس التأديبي.

✓ من بين النتائج التي توصلت لها دراستنا أيضا، فعالية التكوين في تمكين رؤساء العمال من فهم طرق تحسيس مرؤوسهم بالمسؤولية بالنظر إلى مستواهم التعليمي الذي ساهم في اختيار الطريقة الأكثر نجاعة في ذلك كالإقناع و التحفيز، هذا الأخير الذي تنوعت أشكاله بتنوع الخبرة المهنية داخل مؤسسة النسيج " تايل " حيث اندرجت أشكال التحفيز ضمن الجانب المعنوي.

5- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

بالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها دراستنا و التي أكدت الأهمية البالغة التي توليها مؤسسة النسيج " تايل " للتكوين الشامل و دوره المحوري في تنمية الأداء الوظيفي لرؤساء العمال من حيث العملية الإشرافية و كذا تطوير الكفاءة التواصلية و تعلم آليات الضبط المهني و تعلم طرق تعزيز الدافعية لدى المرؤوسين فإن هذا الاهتمام بالتكوين لا يختلف مع ما ذهبت إليه الدراسات السابقة المطلع عليها، حيث أكدت دور التكوين في تحسين مهارات العاملين و معالجة المشاكل التي تواجههم⁽¹⁾، و بالتالي فإن الاستثمار في تطوير و تحسين الأداء المهني للموظفين يجعل التكوين خيارا لا غنى عنه لضمان استمرارية و فعالية أنظمة الإدارة⁽²⁾، خاصة مع اختلاف اتجاهات و سلوكيات العمال التي يعمل التكوين على تغييرها وفق أهداف المؤسسة التي تتطلب الانتماء و روح العمل و المشاركة لتحقيقها⁽³⁾.

(1) دينا عبد العزيز العفيف، مرجع سابق.

(2) Elboamrani Mouna, Mbarki Mohamed Amine, Ibid.

(3) فايزة محمد صاري، مرجع سابق.

من هنا تبرز الأهمية المشتركة للتكوين بين دراستنا و الدراسات السابقة في تحسين مستوى الأداء للموظفين من حيث تعميق و تطوير خبراتهم و قدراتهم لاستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات من أجل مساندة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة⁽¹⁾.

إلا أنه و بالرغم من توافق دراستنا مع الدراسات السابقة في إبراز الدور المهم للتكوين فإن ما يميز دراستنا هو تسليط الضوء على جوانب أخرى تختلف عن الأداء الوظيفي بمفهومه التقني العام و ذلك بالنظر إلى طبيعة مجتمع البحث المدروس الذي له وظائف تختلف عن وظائف مجتمعات البحث في الدراسات السابقة، لذا فمن الطبيعي أن تكون زاوية دراستنا تعالج دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من حيث الإشراف و التسيير و كذا العملية التواصلية إضافة إلى تعلم آليات التحكم و تعزيز الدافعية كما سبق الذكر و هي الوظائف الأساسية التي يتميز بها مجتمع بحثنا المتمثل في " رؤساء مجموعات العمال " في مؤسسة " تايل " في حين درست الدراسات السابقة العمال بشكل عام دون التمييز بين فئاتهم و هذا ما جعلها لا تركز في النقاط التي فصلنا فيها في دراستنا التي أخذت منحنى آخر في زاوية المعالجة نظرا لخصوصيات مجتمع بحثنا ...

6- مناقشة النتائج على ضوء النظرية :

إذا ما تم النظر إلى المقاربة البنائية الوظيفية كما صاغها تالكوت بارسونز فإن نتائج البحث الميداني تعكس بوضوح الدور الوظيفي لعنصر التكوين و الحاجة البنوية للتوازن و التطور داخل النسق المؤسساتي، فحسب " بارسونز " تشكل المنظمة نسقا اجتماعيا منظما من أجل تحقيق جملة

(1) محمود بوقطف، مرجع سابق.

من الأهداف و لتحقيقها يجب على المنظمة القيام بهيكله نفسها و أخذ بعين الاعتبار عامل الاختلاف الذي يمتاز به العاملين فيها⁽¹⁾.

و لتستطيع مؤسسة " تايال " تحقيق نسق اجتماعي متكامل و متضامن رغم تباين و اختلاف رؤساء العمال داخلها في الخصائص، فإنها تلجأ للتكوين كعنصر بنيوي يؤدي وظيفة تحقيق الانسجام بين هذه الفروقات لتحقيق أهداف مشتركة.

و بالرجوع إلى نتائج البحث فإن مؤسسة " تايال " بتركيزها على تكوين شامل لرؤساء العمال مثلت تجسيدا فعليا للنظرية البنيوية الوظيفية، بحيث يكون التكوين عنصرا مهما ينتج وظائف إشرافية و تسييرية تضمن الاستمرار في أداء الوظائف الأساسية لرؤساء العمال و للنسق بشكل عام. و بما أن " بارسونز " قد قسم النسق الاجتماعي إلى مجموعة من الأجزاء الفرعية المترابطة والتي تسعى لتحقيق التوازن و حالة من الاستقرار داخل النسق ككل⁽²⁾. و هذا ما يتقاطع مع اعتبار النظرية الاتصال كأحد أهم هذه الأنظمة الفرعية المكونة للنسق و التي قام التكوين بتعزيزها كآلية لبناء التوازن من خلال تبادل الرسائل مما يخلق التفاعل الديناميكي الذي يسهم في التماسك البنيوي داخل المؤسسة.

(1) حميد شاوش، في النظريات السوسولوجية في التنظيم - النظرية البنائية - الوظيفية - اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، المجلد 8، العدد 2 جوان 2021، ص 419.
(2) إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، عالم المعرفة، الكويت، أبريل 1999، ص 63.

و ما جعل الاتصال نظاما فرعيا داخل النسق كونه مجموعة من الخطوات المتسلسلة يرتبط بعضها ببعض بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف و هو التعريف الذي يتوافق مع تعريف النسق في ترابط عناصره من أجل تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

تشير النظرية البنائية الوظيفية أن تفكك أحد عناصر النسق يؤدي إلى تفككه ككل و بالتالي فإن مؤسسة " تايال " تلجأ للتكوين من أجل تمكين رؤساء العمال من متابعة الأداء بشكل فعال واحتواء النزاعات عبر آليات عقلانية و هذا ما أكدته نتائج الدراسة التي خلصت إلى أن رؤساء العمال باتباعهم لآليات الضبط التي تلقوها من التكوين فإنهم يحافظون على النسق من التفكك و يضمنون ديمومته و تطوره من خلال تكامل الأدوار حسب البنائية الوظيفية.

أما فيما يتعلق بدور التكوين في تعزيز الدافعية فالنظرية البنائية الوظيفية كما أشرنا إليها سابقا تعتبر الدافعية ضمن الوظائف الكامنة التي تسعى عناصر النسق لتأديتها من أجل ضمان أداء أفضل يحقق الاستمرارية و التطور في ظل المنافسة الخارجية، حيث كشفت الدراسة أن التكوين ساعد رؤساء العمال على اختيار استراتيجيات تحسيسية و تحفيزية فعالة تتماشى مع ثقافة المؤسسة و مستوى التعليم و الخبرة لديهم ما يعد دعما مباشرا للتكامل البنوي.

أخيرا فإن النظرة الشمولية التي طرحها النظرية البنائية الوظيفية للتكوين باعتباره عنصرا مكونا و وظيفة تكاملية لأن ذاته تتجلى بوضوح في نتائج الدراسة، فالتكوين لا يعزز فقط الأداء الفردي بل يساهم في تكامل الأدوار و تحقيق الانسجام و تطوير الأداء العام داخل مؤسسة النسيج.

(1) جمعة برجوح، بلقاسم مالكية، النسق مفهومه وأقسامه، مجلة مقاليد، العدد 13 ديسمبر 2017، ورقلة، الجزائر، ص 59.

يتضح من خلال هذا الإسقاط أن التكوين داخل مؤسسة " تايل " لا يمثل فقط وظيفة نظامية معزولة بل يعد عنصرا بنيويا محوريا يساهم في استقرار النسق التنظيمي و فاعليته و تطوره وهذا ما يبرر اعتمادنا للنظرية البنائية الوظيفية كإطار نظري للدراسة نظرا لقدرتها التفسيرية العالية في فهم و تحليل وظائف أجزاء النسق في ضوء الترابط الكلي لها.

7- مناقشة النتائج العامة في ضوء الفرضيات :

▪ الفرضية الأولى :

★ لتكوين رؤساء المجموعات دور في تحسين العملية الاتصالية.

النتائج تؤكد أن التكوين ساهم في تطوير مهارات الاتصال لدى رؤساء المجموعات، خصوصا في نقل الرسائل و الاستماع، و استخدام وسائل الاتصال الشفهي و الإلكتروني، مع تأثير إيجابي واضح عند اقترانه بالمستوى التعليمي و الخبرة.

▪ الفرضية الثانية :

★ يمكن لتكوين رؤساء المجموعات أن يساهم في زيادة ضبطهم لأداء مرؤوسهم :

أكدت النتائج صحة الفرضية الثانية حيث مكن التكوين رؤساء المجموعات من متابعة أداء مرؤوسهم بفعالية، إصدار تعليمات واضحة و مراقبة الأداء إلى جانب القدرة على إدارة النزاعات بطرق منهجية.

▪ الفرضية الثالثة :

★ قد يساهم تكوين رؤساء المجموعات في تعزيز الدافعية نحو العمل لدى مرؤوسهم.

أثبتت النتائج أن التكوين ساعد رؤساء المجموعات على اختيار طرق فعالة لتحسيس العمال بالمسؤولية و تحفيزهم خاصة معنوياً مع تأثير واضح للخبرة و المستوى التعليمي في اختيار الأساليب الأنسب.

الخلاصة :

النتائج تدعم جميع الفرضيات، و تؤكد أن التكوين المتكامل لرؤساء المجموعات في مؤسسة " تايل " لعب دوراً رئيسياً في تحسين الاتصال، ضبط الأداء و تعزيز الدافعية.

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا بشقيها النظري و التطبيقي يتضح لنا جليا الأهمية البالغة للتكوين في المؤسسة الاقتصادية باعتباره عنصرا أساسيا فيما يؤدي وظيفة تنمية للعنصر البشري الذي يعد موردا أساسيا للمؤسسة و المحرك الرئيسي لها و ذلك من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين مستوى أداء رؤساء العمال و الرفع منه من خلال تطوير أساليبهم الاتصالية و الإشرافية و تمكينهم من التحكم في مرؤوسهم و توجيههم و تحفيزهم لزيادة الدافعية لديهم نحو العمل.

و بالتالي فعملية تحسين و تطوير الأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى نجاعة البرامج التكوينية و مدى مراعاتها احتياجات المؤسسة و مساهمتها للتطورات التقنية و التكنولوجية من أجل محافظة المؤسسة على مكانتها و ميزتها التنافسية.

و في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع مستقبلية في تخصص الاتصال التنظيمي حيث يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة و إشكالية جديدة تفتح النقاش و البحث حول تحسين فاعلية التكوين خاصة إذا ما تم ربطه بتكنولوجيات العمل و الاتصال الحديثة مما يتطلب تكويننا استباقيا و تهيئة قبلية لضمان سلاسة الاستخدام و بالتالي دمج التكوين ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة تحسبا لأي من التحديات المتوقعة خاصة في ظل الذكاء الاصطناعي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

■ باللغة العربية :

I. القواميس والمعاجم :

- 1- بوريكو بورنوف، " المعجم النقدي لعلم الاجتماع "، ترجمة الدكتور سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت.
- 2- الجوهرى عبد الهادي، " معجم علم الاجتماع "، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- 3- الخالدي إبراهيم بدر شهاب، " معجم الإدارة "، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 4- ظافر ناصر الدين، " معجم المفردات و المصطلحات الاستراتيجية و الأداء و التميز المؤسسي "، سيرتي غلوبال، لندن، المملكة البريطانية.
- 5- غيث عاطف وآخرون " قاموس علم الاجتماع "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 6- الفار جمال محمد، " معجم المصطلحات الإعلامية "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 7- فيريول جيل، " معجم مصطلحات علم الاجتماع "، ترجمة أنسام محمد الأسعد، مراجعة وإشراف بسام بركة، دار و مكتبة الهلال للطباعة والنشر.
- 8- معن العمر خليل، " معجم علم الاجتماع المعاصر " دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006م.

II. قائمة الكتب :

- 9- أبو النصر مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية " النظرية والتطبيق "، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- 10- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2.
- 11- ب. فالي و أ. لرامي، البحث في الاتصال عناصر المنهجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة، مراجعة و تدقيق دليو فضيل، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 12- بن الجيلاني محيريق فوزي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، 2020.
- 13- بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.
- 14- حجازي إسماعيل، سعادة حليم ، تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 15- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، ط1.
- 16- الحراحشة محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى سنة 2011، الأردن.
- 17- الحسن إحسان محمد، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط3.

- 18- دليو فضيل، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، مخبر استخدام و تلقي المنتجات الإعلامية و الثقافية في الجزائر، جامعة الجزائر 3، طبعة إلكترونية مجانية.
- 19- الساعاتي أيمن، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.
- 20- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 21- السيد محمود، تحية محمد حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النشر لجامعة القاهرة، كلية التجارة.
- 22- طلعت محمود منال، مدخل إلى علم الاتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، 2002/2001.
- 23- عبد السلام محمد عبد الجواد، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2022.
- 24- عبد اللطيف محمد أيمن، عبد الرحمن أمل، باشري محمد، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
- 25- عدنان نبيلة، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة 1، 2019.
- 26- فنجان موسى غانم، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، منظمة العمل العربي 1980، بغداد.
- 27- فياض حسن محمد، نظريات الاتصال، كلية المستقبل الجامعة.
- 28- القاضي عبد الفتاح إبراهيم، فعالية المنظمة و تنمية الموارد البشرية، قسم التنمية و تطوير الذات، مكتبة نور.

- 29- القبلان بن محمد يوسف، أسس التدريب الإداري مع التطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم للكتب و الطباعة و النشر و التوزيع، الرياض.
- 30- الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2020.
- 31- كريب إيان، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، المجلس الأعلى للثقافة، الكويت، عالم المعرفة، 1999.
- 32- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، مصر ، ط5، 1998.

III. المقالات :

- 33- برجوح جمعة، مالكية بلقاسم، النسق مفهومه وأقسامه، مجلة مقاليد، العدد 13 ديسمبر 2017.
- 34- بن علي بن عيسى، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية العدد الرابع، ديسمبر 2018.
- 35- بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جوان 2002.
- 36- حسونة عمر إبراهيم، الفاضل تيمان إدريس، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية و التعليم بالمحافظات الجنوبية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد الثامن عشر.

- 37- خليفات عبد الفتاح صالح، خلف الملاحمة منى، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4+3.
- 38- رحال نبيل، الضبط الاجتماعي و دوره في مكافحة الجريمة و الانحراف، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11 جانفي 2019.
- 39- زرقط خديجة، دراسة تقييمية للتكوين الأولي في المدارس العليا ENS للأساتذة الطلاب من خلال الإصلاحات التربوية الحديثة، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد التاسع.
- 40- شاوش حميد، في النظريات السوسيولوجية في التنظيم، النظرية البنائية - الوظيفية - اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، المجلد 8، العدد 2 جوان 2021.
- 41- عبد العزيز العفيف دينا، أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار الثالث، العدد الخاص لشهر ماي 2024.
- 42- عماد العيد، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين العراقيل و المساهمة في التنمية السوسيواقتصادية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية.
- 43- غربي محمد، قلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية، نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول، العدد الثالث، سبتمبر 2019.

- 44- فرح الله أحلام، حمادي مراد، حوافز الاستثمار في الجزائر وفق قانون 16 - 09 و أهم عوائق تطبيقه، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01 جوان 2019.
- 45- القاسم ميادة، مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 31 ماي 2021.
- 46- قاضي فاطمة الزهراء، سعيداني محمد، حسان نوارة ناصر، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات الشبه الطبية مؤسسة SARL IDCM نموذجاً، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد الثاني ديسمبر 2018.
- 47- قرادي محمد، مأخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السابع، 30 ماي 2018.
- 48- مخلوف بومدين، المقاربة الكمية والكيفية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 17، العدد 1.
- 49- موفق سهام، الحدي نجوية، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2 سبتمبر.

IV. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

- 50- بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكلية و معاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية 2014.

51- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2007.

52- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عباس لفرور، خنشلة، 2013/2014.

53- عاشور الهاني، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.

54- قطاف ليلي، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، واقع وتحديات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2004/2005.

55- كربوسة محمد علي، بالحسين خالد، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004.

56- محمد صاري فايزة، البرامج التكوينية بين الاحتياجات التنظيمية و تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم و إدارة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2021/2022.

V. المطبوعات :

57- درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة تأصيلية، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، جامعة محمد بن احمد، وهران.2.

58- مهيري دليلة، مطبوعة علم اجتماع المؤسسات، مستخرج المجلس العلمي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، سنة 2022.

.VI المواقع الالكترونية :

59- الجويفل صهيب، أهداف المؤسسة الاقتصادية <https://mawdoo3.com> 27 جويلية 2023.

▪ باللغة الأجنبية :

I- الكتب :

- 60- Jacques Lemmonier, **les objectifs individuels de performance l'édition**, Paris Vuibert.
- 61- Peters R. S, **the concept of motivation**, Revivals Routledge, Taylor and Francis group.
- 62- Ralph Linton, **the study of man**, student's edition Appleton-century crofts - INC, New York.
- 63- Wells Gordon, **Motive and motivation in learning to teach**, university of California, Santa crus.

II- المقالات :

- 64- Elboamrani Mouna, Mbarki Mohamed Amine, **la formation continue une noie incontournable pour la mise en œuvre et la pérennité des systèmes de Mangements**, journal of quality in education N8 December 2016.

الملاحق

الملاحق :

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية

شعبة : علوم الإعلام و الاتصال
تخصص : اتصال تنظيمي

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء العمال في
مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان

تحت إشراف الأستاذة المحترمة :

من إعداد الطالبة :

• بوعدة حسينة

• بلفرطاس فتيحة

• غزالي عبد القادر

السلام عليكم :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر حول موضوع « دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء مجموعات العمال في مؤسسة النسيج TAYAL بولاية غليزان » يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف مشاركتكم في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة و وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة كما نحيطكم علما أن إجاباتكم تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم و مساهمتكم في إنجاز هذا العمل.

السنة الجامعية : 2025 / 2024

السمات العامة :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4. المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

5. التخصص المهني :

الإنتاج الصيانة اختبار الجودة

أخرى اذكرها

6. مكان الإقامة :

ريفي

شبه حضري

حضري

المحور الأول : واقع تكوين رؤساء مجموعات العمال في مؤسسة النسيج TAYAL :

7. ما نوع التكوين الذي تلقته ؟ نظري تطبيقي

8. كم عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها ؟

دورة واحدة من 2 إلى 3 دورات أكثر من 3 دورات

9. ما هي المجالات التي تلقيت فيها التكوين ؟

التسيير و الإشراف

الاتصال مع المرؤوسين

التحكم في الآلة

أخرى اذكرها

.....

10. كيف أفادك التكوين في عملك ؟

.....

.....

المحور الثاني : دور التكوين في تحسين العملية الاتصالية لرؤساء مجموعات العمال مع
مرؤسيهم :

11. هل كان للتكوين دور في تطوير مهارات الاتصال لديك ؟

نعم لا نوعا ما

12. بعد تعرضك للتكوين هل أدى ذلك إلى زيادة التفاعل بينك و بين مرؤسيك ؟

بشكل كبير بشكل متوسط بشكل ضعيف

13. هل أثر التكوين في طريقة نقلك للرسائل إلى العمال ؟

نعم لا نوعا ما

14. ما هي أشكال الاتصال التي ساعدك التكوين في استخدامها مع مرؤسيك ؟ [يمكن

تحديد أكثر من شكل]

شفوية كتابية إلكترونية

15. هل تعتقد أن التكوين ساهم في تحسين قدرتك على الاستماع للعمال ؟

بشكل كبير بشكل متوسط بشكل ضعيف

المحور الثالث : مساهمة تكوين رؤساء المجموعات في زيادة ضبط أداء المرؤوسين :

16. هل تعتقد أن التكوين ساعدك في تحسين قدرتك على مراقبة عمل مرؤوسيك ؟

نعم لا إلى حد ما

17. هل ترى أن التكوين ساعدك في تعزيز قدرتك على إصدار التعليمات بشكل واضح

و منظم ؟

دائماً أحياناً نادراً

18. هل يمكنك التكوين من متابعة الأداء المهني لمرؤوسيك بشكل أكثر فعالية ؟

نعم لا نوعاً ما

19. هل ساعدك التكوين في التحكم و تهدئة النزاعات داخل فريق العمل ؟

نعم لا نوعاً ما

إذا كانت إجابتك بنعم صف لنا أسلوبك في حل النزاعات بين العمال

.....

.....

المحور الرابع : مساهمة تكوين رؤساء المجموعات في تعزيز الدافعية نحو العمل لدى المرؤوسين :

20. إلى أي مدى أصبحت قادرا على تحسيس مرؤوسيك بالمسؤولية بعد تعرضك

للتكوين ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

21. ما هي الطرق التي تستخدمها لتحسيس مرؤوسيك بالمسؤولية ؟

الإقناع التحفيز تفويض المهام

22. هل ساعدك التكوين في فهم طرق تحفيز العمال داخل مجموعتك ؟

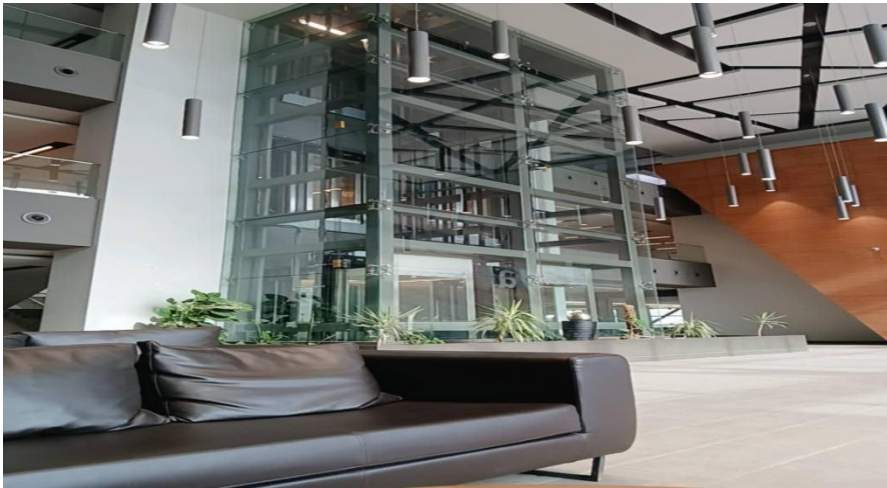
نعم لا إلى حد ما

23. ما هي أشكال التحفيز التي تستعملها مع مرؤوسيك ؟

التقدير العلني الإشراف في اتخاذ القرار الاهتمام بالظروف الشخصية

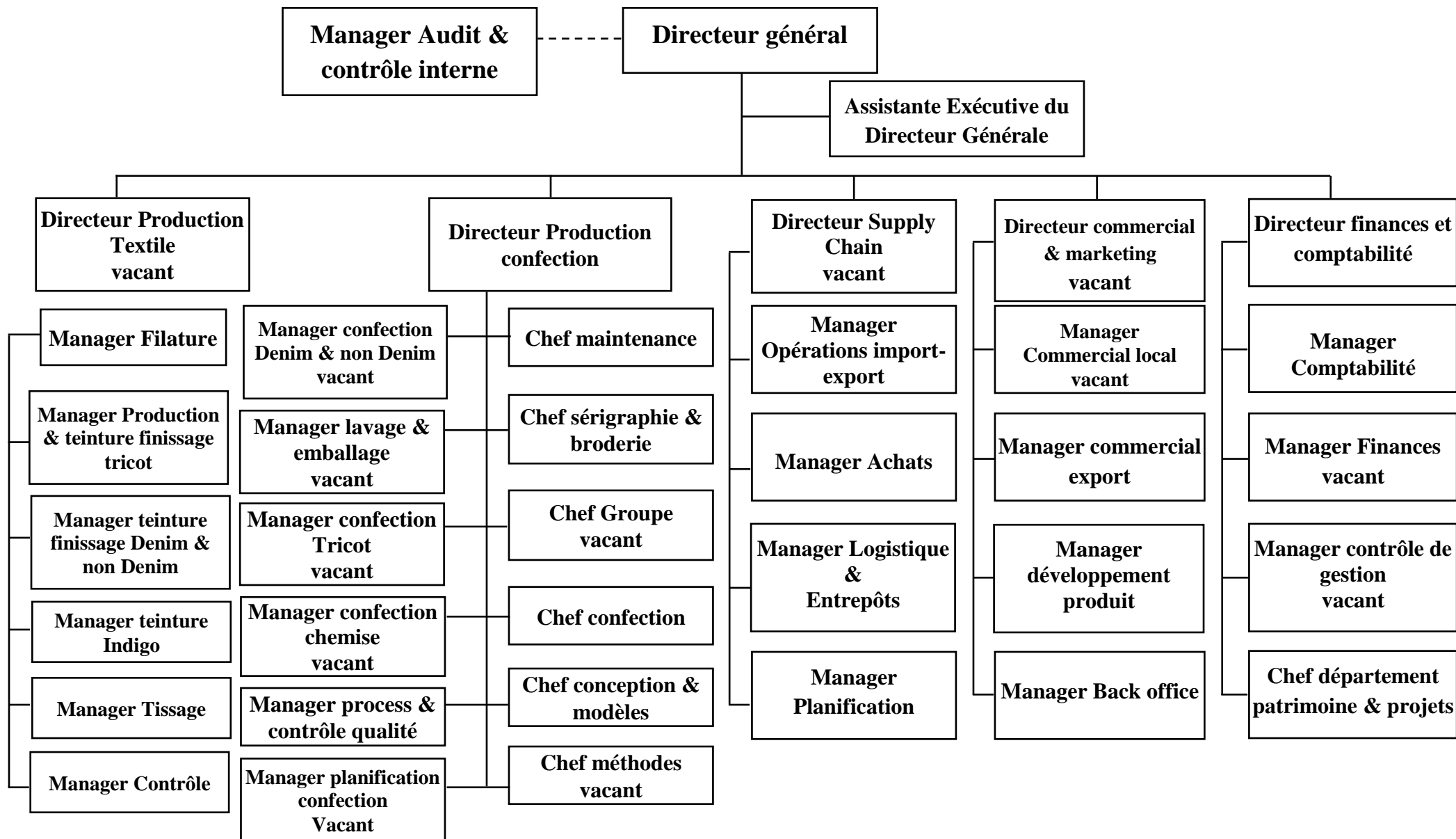
..... أخرى اذكرها

.....





الهيكل التنظيمي لشركة " تايال " : Structure organisationnelle de Société TAYAL :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الاعلام والاتصال

مستغانم في: 2024 / 11 / 14

رخصة بحث ميداني

السيدة: همتل... نيشوك... الشيخ... A.A.J.

في إطار متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، وضمن اعداد الطلاب لمؤطرة التخرج المشروطة لحصوله على الدبلوم، نلتزم منكم سيدي قبول الطلبة:

| الاسم واللقب | تاريخ ومكان الازدياد |
|------------------|----------------------|
| فتيحة بلفرطاس | 1993/09/30 غليزان |
| عبد القادر خزالي | 1984/01/08 مستغانم |

تخصص:
.....
سلمت هذه الرخصة بطلب من المعطي لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

▪ باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية التكوين في تحسين أداء رؤساء العمال في مؤسسة " تايال " للنسيج باعتبار التكوين أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض. و على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من رؤساء العمال داخل المؤسسة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي للإجابة على إشكالية البحث المندرجة ضمن التساؤل الآتي : " ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء مجموعات العمال في مؤسسة النسيج " تايال " بولاية غليزان ؟ " وذلك للتأكد من صحة الفرضيات المفترضة وفق مؤشرات ترجمت لأسئلة استبيان تم تحليل بياناته ببرنامج SPSS للوصول إلى مجموعة من النتائج التي أكدت الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء رؤساء العمال و تنمية قدراتهم الفنية والمهنية.

الكلمات المفتاحية : التكوين - رؤساء العمال - الأداء الوظيفي - المؤسسة - المسح الاجتماعي - الاستبيان

▪ **Summary of the study :**

This study aims to identify the role of training in improving the job performance of the foremen in the textile company **Tayal** in the state of Relizane, as training is one of the most important mechanisms adopted by the company for this purpose.

On this basis, we conducted a field study on a sample of foremen within the institution, relying on the social survey method to answer the research question: What is the extent of the contribution of training in improving the job performance of foremen in the textile enterprise **TAYAL** in the state of Relizane?

In order to verify the validity of the expected hypotheses according to indicators translated into questionnaire questions whose data were analysed by SPSS software to reach a set of results that confirmed the effective role played by training in improving the performance of foremen and developing their technical and professional capabilities.

Key-words : Training - foremen - job performance - company - social survey - questionnaire

▪ **Résumé de l'étude :**

Cette étude vise à déterminer le rôle de la formation dans l'amélioration des performances professionnelles des contremaîtres de l'entreprise textile **TAYAL** à Relizane, car la formation est l'un des mécanismes les plus importants adoptés par l'entreprise à cette fin.

Sur cette base, nous avons mené une étude sur le terrain auprès d'un échantillon de contremaîtres au sein de l'institution, en nous appuyant sur la méthode de l'enquête sociale pour répondre à la question de recherche :

Quelle est l'importance de la contribution de la formation dans l'amélioration de la performance professionnelle des contremaîtres dans l'entreprise textile **TAYAL** dans l'état de Relizane ?

Afin de vérifier la validité des hypothèses attendues selon des indicateurs traduits en questions de questionnaire dont les données ont été analysées par le logiciel SPSS pour atteindre un ensemble de résultats qui confirment le rôle efficace joué par la formation dans l'amélioration de la performance des contremaîtres et dans le développement de leurs capacités techniques et professionnelles.

Mots-clés : Formation - contremaîtres - performance professionnelle - l'entreprise - enquête sociale - questionnaire