

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

لتخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين

دراسة حالة في مديرية الموارد المائية-غرداية-

تحت اشراف:

المشرف في الجامعة: د. بن الزين حمزة

المؤطر في المؤسسة: بريك إبراهيم

من اعداد الطالبتين:

خنين مرعم

أويابة أحلام

السنة الجامعية: 2022-2023

Université Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion **Domaine Sciences économiques, de gestion**
et commerciales
Département des sciences de gestion



Rapport de Stage Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la
LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE :Gestion des ressources humaines

Formation et évolution de carrière des collaborateurs

Une étude de cas à la Direction des Ressources en
Eau "Ghardaïa"

Elaboré par :
KHENINE MERIEM
OUYABA AHLEM

Encadré par :
benzin hamza
brik Ibrahim

Année Universitaire :2022-2023

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

الى من تطيب أيامي بقربها ويسعد قلبي بمناثها ... الى من سهرت من
أجلي وكان دعائها ورضاها عني سر نجاحي ... امي الغالية أطل الله
في عمرها

الى من علمني العطاء بدون انتظار ... الى من أحمل اسمه بكل فخر
... الى من كان السبب في نجاحي ... أبي الغالي بارك الله لنا في عمره
الى قدوتي في الحياة ... الى من كن دائما سندي في الحياة ... أخواني
سندي نصرالدين وياسين وسعيد حفظهن الله ورعاهن

الى أختي التي لم تلدها أمي ... الى أغلى وأعز سند ... صديقتي إيمان
الى من احمل اسمهم بكل فخر واعتزاز ... الى جميع أفراد عائلتي : أويابة
وباعلي وعمر

الى كل من علمني حرفا وأخص بذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير خاصة الأستاذ بن زين حمزة
" الى كل زملائي في القسم التسيير إدارة الموارد البشرية "

"أويابة، أحلام"

إهداء

اهدي عملي المتواضع

إلى روح من علمني أن الدنيا كفاح .. إلى أعظم وأعز رجل في الكون ... إلى
الذي فارقني العام الماضي ... "أبي العزيز" رحمه الله.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها... إلى أعظم إنسان ربنتي في
طفولتي... ويا أجمل وأرق أم ساعدتني لأحقق أمنيتي ونجاحي وطموحي...
اسمحي لي أن آخذ فرصتي وأشكرك كثيراً... "أمي يا حبيبتي الغالية" اطال
الله في عمرك.

إلى أمي الثانية إلى من ساندتني بدعائها "جدتي الغالية" اطال الله في عمرها.
إلى صاحب القلب الطيب... أبي الثاني... "جدي الغالي" حبيب قلبي حفظه
الله ورعاه.

إلى اختي صغيرتي... حبيبتي... رفيقتي "أية" حفظها الله ورعاها.
إلى اخوتي سندي... رفقائي... عزوتي "محمد الأمين" و"يوسف" حفظهم الله
ورعاهم.

إلى "الاخوال" و "الخالات" دون استثناء كل الحب والتقدير لهم.
إلى الدكتور "بن الزين حمزة" له جزيل الشكر والاحترام.

خدين مرهم

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وإتمامه على أحسن وجه.

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "بن الزين حمزة" الذي لم ييخل علينا بالمساعدة والنصائح والتوجيهات التي كان عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مديرية الموارد المائية وحدة غرداية على معاملتهم الحسنة وعلى رأسهم السيد بريك ابراهيم الذي استفدنا من خبرته المهنية وساعدنا في إنجاز هذا البحث

الملخص:

هدفنا في هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوع "التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين"، حيث يعتبر التكوين في وقتنا الحالي الوسيلة الأنجح لإعداد العمال وتنمية قدرتهم وتحسين أدائهم، فليس أمام المنظمة أو المؤسسة الحديثة في ظل اقتصاد العولمة إلا العمل بهذه العملية لأنها الوسيلة الفعالة والناجحة لتتماشى وفق متطلبات واحتياجات أي منظمة كانت. لدى في بحثنا هذا التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين في "مديرية الموارد المائية - غرداية-".

ولمعالجة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولقد تم الاعتماد على أداة المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة، انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة الدراسة توصلنا إلى أن تكوين العمال تعتبر من أساسيات تطور ونجاح أي منظمة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تنمية المسار المهني للعاملين، مؤسسة اقتصادية، العولمة، احتياجات.

Résumé :

Notre objectif dans cette étude est de souligner l'importance de la question de la "formation et du développement du parcours professionnel des travailleurs", où la formation est considérée à notre époque comme le moyen le plus efficace de préparer les travailleurs, de développer leurs capacités et d'améliorer leurs performances. Être en phase avec les exigences et les besoins de toute organisation. Dans notre recherche, nous avons essayé de présenter la stratégie de formation des agents de la "Direction des Ressources en Eau - Ghardaïa-".

Pour aborder cette recherche, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique afin de répondre aux problèmes soulevés et de s'assurer de la validité des hypothèses, et l'outil d'entretien a été utilisé pour atteindre les objectifs de l'étude, sur la base des résultats des tests d'hypothèses, analyse et discussion de l'étude, nous avons conclu que la formation des travailleurs est l'une des bases du développement et du succès de toute organisation.

Mots clés : stratégie de formation ouvrière, institution économique, mondialisation, besoins.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
IV-V	الاهداء
VI	شكر وعرفان
VII	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XI	فهرس الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الاول: مفاهيم عامة حول التكوين	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مدخل التكوين
06	المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته
09	المطلب الثاني: أهداف التكوين
10	المطلب الثالث: خصائص ومعوقات التكوين
12	المبحث الثاني: تقديم مصلحة الموارد البشرية والتكوين
12	المطلب الاول: تعريف دائرة الموارد البشرية وأهدافها

12	المطلب الثاني: فروع دائرة الموارد البشرية والتكوين
13	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين
14	خلاصة
الفصل الثاني	
16	تمهيد
17	المبحث الأول : تقديم مديرية الموارد المائية -غرداية-
17	المطلب الأول: تعريف مديرية الموارد المائية واهدافها
20	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مديرية الموارد المائية
13	المطلب الثالث : أدوات ووسائل الدراسة
22	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج المقابلة واختبار الفرضيات
22	المطلب الأول : نتائج المقابلة
24	المطلب الثاني : نتائج اختبار الفرضيات
17	خلاصة
27	الخاتمة
20	قائمة المراجع
21	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال
و الملاحق

➤ الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	عدد العمال وتصنيفاتهم	18

➤ فهرس الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية التكوين للعاملين والمنظمة	8
02	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين	13
03	الهيكل التنظيمي مديرية الموارد المائية	20

➤ قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الملحق رقم 01: المقابلة	33
02	الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي	34

المقدمة

1. توطئة:

إن دراسة المردود الفردي في المؤسسة أصبح أمرا لا يستهان به لمواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع الذي عرفه المجال التكنولوجي، حيث ازدادت أهمية تنمية العمال والموظفين وهذا مع زيادة تعقد الوظائف وكذا التغيرات الاقتصادية و التقنية في السنوات القليلة الماضية ، وكذا مع ظهور عصر العولمة و تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين العمال و الموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة.

على هذا الأساس نجد المدراء ومسيري المؤسسات والمرافق العامة والمختصين في تسيير الموارد البشرية تتفق على أهمية التكوين، في المؤسسات وتنمية هذه الأخيرة إذا يلقى اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الأنجح لإعداد العمال وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ومن خلال النظام العالمي السائد حاليا، الذي فرض على كل دول العالم ومن بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين وإعطائه أولوية فائقة وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين بمديرية الموارد المائية.

2. الإشكالية:

❖ من خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية:

➤ ما مدى أهمية تكوين العمال في مديرية الموارد المائية -غرداية-؟

- من خلال هذه الإشكالية المحورية نطرح إشكاليات فرعية الآتية:

• من هم المستفيدين من التكوين .

• ماهي الصعوبات التي قد تواجهها عملية التكوين.

ومن اجل تحليل الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية المركزية: "تساهم البرامج التكوينية في الزيادة في المعرفة، تجديد القدرات، تحسين علاقات العمل".

• الفرضية الثانوية: "التكوين نظام متكامل يمكن من خلاله تحقيق تكامل"

✚ مبررات اختيارالموضوع:

الأسباب الذاتية ومن بينها:

▪ رغبة الطالبات في معرفة التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين بمديرية الموارد المائية .

▪ محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتكوين.
أسباب موضوعية من بين هذه الأسباب نجد:

- كون التكوين موضوع جد مهم في أي مؤسسة.
 - الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعنى بها التكوين في السنوات الأخيرة.
- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين .
 - محاولة ابراز أهمية التكوين بالمؤسسة.
 - محاولة الاطلاع على الاثار الإيجابية التي يمكن ان يحددها التكوين المؤسسة
- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية الا وهي وظيفة التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين المتبعة لها، حيث أن حسن تسيير وتخطيط هذه الوظيفة يؤثر بشكل كبير على تحسين ورفع كفاءة المؤسسة والعمال.

• حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة من 2023/3/28 الى 2023/4/27
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية الموارد المائية -غرداية-

• منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراسة بحثنا على المنهج الوصفي الذي يتيح لنا جمة البيانات والمعلومات للوقوف على واقع التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين وذلك بوصف النتائج التي تم الوصول اليها وتحليلها وتفسيره، كما اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

• تقسيمات الدراسة:

من اجل دراسة موضوع بحثنا قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

- الفصل الاول: في هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول الى الجانب النظري لموضوع ، أما المبحث الثاني تطرقنا بتقديم مصلحة الموارد البشرية.

- الفصل الثاني: قمنا بدراسة المؤسسة محل الدراسة ويحتوي هذا الفصل على مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا الى ماهية مديرية الموارد المائية لولاية -غرداية-، اما المبحث الثاني تطرقنا الى المقابلة بناء على الفرضيات المطروحة ، وفي اخر الدراسة توصلنا الى مجموعة من نتائج بالإضافة الى مجموعة من نقاط من التوصيات والاقتراحات .

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت دراجته ومستواه، ومن بين الصعوبات التي وجهتنا في دراستنا:

- تعذر الوصول الى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء موضوعنا أكثر؛
- شاسعة الموضوع مما يصعب الالمام بكل جوانبه

الفصل الاول: مفاهيم عامة حول التكوين

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وإمكانيات ومهارات حيث أصبح التكوين وضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أردت تحسين قدرات موظفيها، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد لها من استراتيجية تكوين خاصة من خلال تصميم وتخطيط برامج مناسبة وملائمة الأهداف المسطرة قصد تنفيذها وتقييمها. حسب لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مدخل التكوين، وأيضا تعريف مصلحة الموارد البشرية حيث تأتي أهمية هذا المبحث في الربط الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل الى التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته :

• مفهوم التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فقد كنا نتمنى لو كان بالإمكان نورد في مجال تعريفنا للتكوين إحدى التعاريف التي استقر عليها رأي الخبراء في الموضوع المذكور، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، ونتناولها بالشرح والتعليق، ومن هذه التعاريف ما يلي:

- تعريف التكوين بأنه "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة¹
- ويعرف pierre casse التكوين بأنه العملية التي تهدف الى تنمية القدرات و مهارات الافراد المهنية و التقنية او السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في اطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية او المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية او ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل و

¹زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.ص255

يجب ان يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من اجل تجديد المعلومات.¹

- والتكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب، ويمكن تعريفه بأنه: "تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية².
- كما يوصف التكوين (التدريب) بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين³."

• أهمية التكوين :

أ- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.⁴
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.¹

¹ماضي محمد، سعدي محمد، التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور جلفة، 2019-2020 ص44

²لقديم غولام، التكوين وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، 2018-2019، ص37

³بوقطف محمد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013-2014

⁴أعمر امال-قويدري نجوى يمينة، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020، ص35

ب- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة:

➤ تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن

النقص في اكتساب الثقة المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرة الذاتية للعاملين

وبالتالي تحسين معنوياتهم وبالمنفس.

قل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل

دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في

خدمة المنظمة ولصالحه.

¹لقديم غولام، التكوين وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، 2018-2019، ص 39

- مع عزمه في اتخاذ القرار¹.
- التخفيض من حدة الاشراف.
- تحسين معنويات العاملين².

الشكل رقم (01) يبين أهمية التكوين للعاملين والمنظمة³



¹، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954 -

قالمتين شعبان سميرة-2018-2019، ص26

²عمر امال-قويدري نجوى يمينة، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

الاجتماع، جامعة زيان عاشور الجلقة، 2019-2020، ص35

³ماضي محمد، سعدي محمد، التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة

زيان عاشور جلقة، 2019-2020 ص52

المطلب الثاني :اهداف التكوين :

يمكننا القول إن التكوين يسعى إلى الموائمة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً، وتتمثل هذه

الأهداف فيما يلي:

- الأهداف الادارية: ¹

✚ تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء

العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

✚ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى

القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الاعمال، أما

الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا

(الاعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين

وبرامج معدة على أسس علمية.

- الأهداف الفنية: ²

✚ رفع معنويات الأفراد، وذلك لكون اكتساب الفرد القدر الكافي من المهارات والمعلومات يزيد

من ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات

الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد يؤدي إلى رفع روح المعنوية لهم.

✚ توفير قوى عاملة احتياطية للمنظمات يلجأ إليها عند الضرورة كالترقية مثلاً أو النقل خاصة

في حالات تقاعد الموظفين الذين هم في مرتبة وظيفية أعلى وكذلك عند النقل.

¹ دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954 -

قالمتين شعبان سميرة-2018-2019، ص27

² ماضي محمد، سعدي محمد، التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة

زيان عاشور جلفة، 2019-2020 ص53

- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

➤ **زيادة الكفاية الانتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتاجة عن التكوين على ارتفاع

الإنتاج وتحسنه، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .

➤ **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع

رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.

➤ **زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:** بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية

للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق

وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: خصائص ومعيقات التكوين :

➤ **خصائص التكوين:**

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية¹ :

التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في

سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد

الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز

أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والاساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.

أ - التكوين نظام متكامل:

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها عاقلات تبادلية

من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها

¹ين شعبان سميرة ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي

كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العالقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به.

- وهناك خصائص عديدة أخرى للتكوين يمكن إيجازها فيما يلي¹ :
- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- معيقات التكوين²:

¹ بوقطف محمد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص ص 17-18

² مبروك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص 24

- المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير مناسب للتكوين.
- الافتراض بأن الأفراد ذوي الخيرات لا يحتاجون إلى تكوين.
- عدم متابعة التكوين.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.

المبحث الثاني: تقديم مصلحة الموارد البشرية والتكوين

المطلب الأول: تعريف دائرة الموارد البشرية والتكوين وأهدافها

- تعريفها:

هي مكلفة بقيادة وتنسيق جميع الأنشطة المتعلقة بالتوظيف والتكوين والرواتب، ومتابعة المسارات المهنية للمستخدمين للوحدة وفقا للقوانين المعمول بها قانون العمل الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، النظام الداخلي) وتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتدرج منها مصلحة المستخدمين ومصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية.

- اهدافها:

- تعزيز القدرات التنظيمية؛
- تمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة.
- الموارد البشرية يمكن إن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة.
- تعنى باستخدام الأمثل للعنصر البشرى المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر.

- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

المطلب الثاني: فروع دائرة الموارد البشرية والتكوين

التقسم دائرة الموارد البشرية إلى ثلاث مصالح وهي:

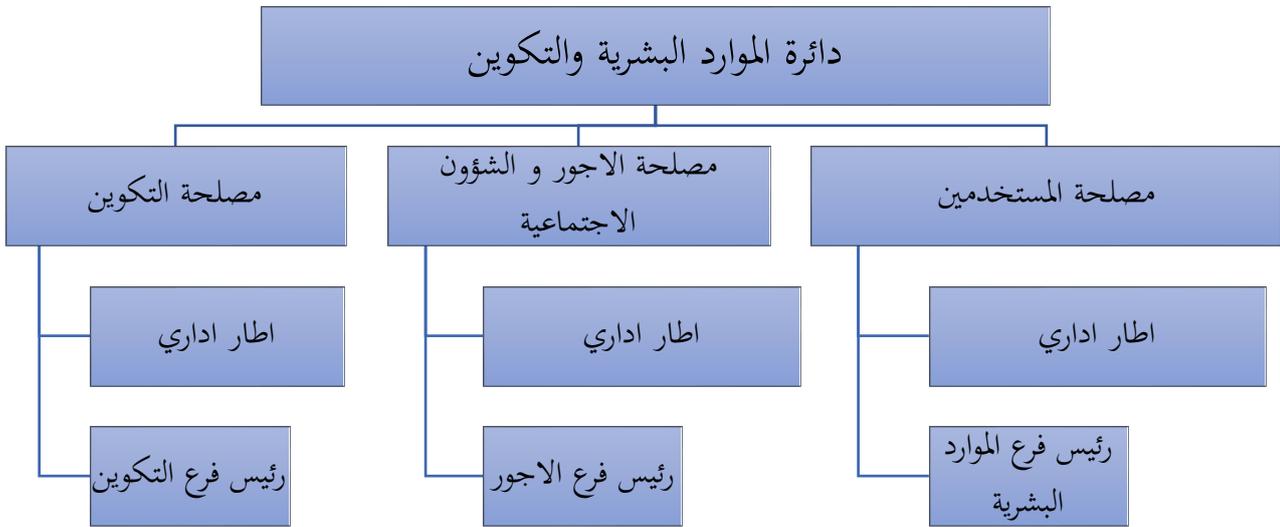
- **مصلحة التكوين:** يعتبر التكوين من الاستثمارات الأولية للمؤسسة، حيث يشكل وسيلة مفضلة لتلبية احتياجاتها من المستخدمين المؤهلين، ولتثمين وتنمية مواردها البشرية قصد رفع مستوى تأهيله وبلوغ احترافية تتطلبها التطورات التقنية، التكنولوجية والتسييرية.

- مصلحة المستخدمين: تشرف على كل ما يخص المستخدمين وتحتوي على كل الملفات والتسجيل العمال بها، وتقوم على مختلف المشاكل التي يواجهونها، وتقوم بإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنفيذها بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى.

- مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية: تهتم بدفع الأجور للعمال عن طريق استلام الإمضاءات الشهرية من طرف الرؤساء، ويتم تحديد الأجر القاعدي لكل منصب عمل منصوص عليه في مرجع مناصب العمل الخاص بالمؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين :

الشكل رقم(2) : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين¹



¹مسؤول مصلحة التكوين بمديرية الموارد المائية-غرداية-

خلاصة الفصل الأول:

استهدفنا في هذا المبحث الى مفهوم التكوين وأهميته إلى أهدافه وصولاً إلى خصائصه ومعيقاته، تطرقنا كذلك للتعرف على مصلحة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها بالمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة

مديرية الموارد المائية لولاية - غرداية -

تمهيد:

تعد مديرية الموارد المائية مصلحة غير ممرکزة وتضم المديرية (4) مصالح وهي: مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب، مصلحة التطهير، مصلحة الري الفلاحي، مصلحة إدارة الوسائل، حيث سنتعرف أكثر على المديرية الموارد المائية لولاية غرداية وهيكلها التنظيمي وذلك من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية محل الدراسة وسنتطرق في هذا المبحث الى جوانب مديرية الموارد

المائية -غرداية-

تتاولنا في هذا المبحث ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مديرية الموارد المائية - غرداية -¹

المطلب الأول: تعريف مديرية الموارد المائية وأهدافها

(1) تعريفها: تعد مديرية الموارد المائية لولاية غرداية مصلحة غير ممرضة تابعة لوزارة الأشغال العمومية الري و المنشآت القاعدية فإنها إحدى أهم المديرية الفاعلة على المستوى المحلي ، وقد مرت كقطاع عبر عدة مراحل منذ ترقية غرداية الى ولاية بكامل الصلاحيات سنة 1984 بحيث من بين تسمياتها السابقة "مديرية الري و البيئة و الغابات" ثم منذ 1990 تحولت الى "مديرية الري" لتحفظ بهذه التسمية الى 2011 لتتحول الى "مديرية الموارد المائية" وهي تسهر على خدمة المواطن بأعوان يقدر عددهم ب 167 موظف و متعاقد يمثل فيهم نسبة الإطارات 50%.

تضم مديرية الموارد المائية لولاية غرداية الكائن مقرها بحي الحاج مسعود والتي تتربع على مساحة 2696 متر مربع، أربعة مصالح وهي: مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب، مصلحة التطهير، مصلحة الري الفلاحي، مصلحة إدارة الوسائل تضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب الا مصلحة الري الفلاحي مكتبين فقط.

وتم استحداث هياكل وظيفية على مستوى كل دائرة تدعى "الأقسام الفرعية للموارد المائية" تعمل كلها بالتنسيق مع المديرية لتحسين الخدمة العمومية للماء لصالح المواطن.

المصدر الرئيسي للمياه المستغلة في منطقة غرداية هو طبقة المياه الجوفية الاسيرة في الطبقة القارية العابرة للقارات. Continental Intercalaire و يتم استغلالها عن طريق الابار ذات الأعماق المختلفة حسب المنطقة، حيث هناك آبار ارتوازية متدفقة في القرارة زلفانة وضخ الابار في بريان غرداية ومثليي.

يتم استغلال طبقة المياه الجوفية Ci عن طريق الحفر على أعماق متفاوتة حسب المنطقة من 450 الى 500 في سبب، مثلييوغرداية، ومن 900 الى 1000 متر بزلفانة والقرارة.

¹المصدر: الوثائق الخاصة بمديرية الموارد المائية - غرداية

بلغ عدد الآبار عبر ولاية غرداية 381 بئراً، تستغل المياه الجوفية لاستخدامات مختلفة، سواء للري أو الصناعة أو امدادات مياه الشرب.

والجدول (1-1) التالي يبين عدد العمال وتصنيفاتهم

عدد العمال	132
عدد المتعاقدين	25
عدد الإطارات	33
نساء	41
عدد المكونين سنويا	10 موظفين

- الإطارات تتمثل : رئيس مصلحة ، خبير ، رئيس تقني ، مسؤولي الشبكة .

(2) نشاطها: تقوم مديرية بعدة نشاطات بشكل منظم ومنسجم ودقيق لضمان السير الحسن وتلبية حاجيات

المشروع والسكان وتقوم بالمهام التالية:

- السهر على الحفاظ على الموارد المائية وصيانتها وحمايتها واستعمالها العقلاني،
- جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه واستغلالها ونتاجها وتخزينها وتوزيعها سواء اكانت موجهة الاستعمال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي،
- السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير و الري وتهيئتها واستغلالها وصيانتها، مسك فهرس نقاط المياه الموجودة على مستوى الولاية ومتابعة الدراسات والأبحاث التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية والسطحية و الجوفية.

(3) أهدافها:

- مراقبة نوعية المياه الموزعة،
- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع،
- المبادرة بكل عمل يهدف الى اقتصاد المياه،
- ادخال تقنيات للمحافظة على المياه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مديرية الموارد المائية

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي مديرية الموارد المائية



المصدر: الوثائق الخاصة بالمديرية الموارد المائية - غرداية -

المطلب الثالث : منهجية الدراسة وأدوات الدراسة

1منهجية الدراسة:

بما أن موضوع البحث وطبيعة الدراسة هما اللذان يفرضان المنهج وانطلاقا من بحثنا المعنون " التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين " فقد اتبعنا المنهج الوصفي لكون ان هذه الدراسة تتلائم مع المنهج الوصفي كما ساعدنا على جمع معلومات حول التكوين مفهومه وأهمية وأهداف، بالإضافة إلى خصائصه ومعوقات التكوين، أيضا اعتمادنا على هذا المنهج الجمع المعلومات من خلال المقابلة بهدف اختبار الفرضيات.

2. أساليب جمع المعلومات والبيانات: اعتمادنا على مصادر أولية ومصادر ثانوية وهي كالتالي:

- **المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال المقابلة مع متصرف مستشار السيد بريك إبراهيم ورئيسة مكتب الموارد البشرية و التكوين السيدة بريك أمال .
- **المصادر الثانوية:** حصلنا عليها من خلال الكتب والمذكرات والمطبوعات المتعلقة بموضوع الدراسة .

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة

المطلب الأول: نتائج المقابلة

بعد تعرفنا على محل الدراسة في الفصل الأول واعتمدنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات وللحصول على نتائج دقيقة حول موضوع دراستنا "التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين" وللوصول الى هدف دراستنا قمنا بإجراء مقابلتين: المقابلة الأولى كانت مع متصرف مستشار السيد بريك إبراهيم، والمقابلة الثانية كانت مع رئيسة مكتب الموارد البشرية السيدة بريك أمال بالمديرية الموارد المائية لولاية -غرداية - "حاج مسعود".

1. السؤال الأول: هل تعتمد مؤسستكم على التكوين؟

حيث صرح السيد بريك إبراهيم: نعم تعتمد على التكوين الخارجي لتحسين أداء الموظفين وترقيتهم.

2. السؤال الثاني: ماهي المصلحة المسؤولة عن عملية التكوين؟ ومن هم الأشخاص المعنيين به؟

تصريح السيد بريك إبراهيم: المصلحة المسؤولة هي مصلحة إدارة الوسائل وتكوين بتحديد مكتب الموارد البشرية والتكوين، اما الأشخاص المعنيين هم كل الموظفين بدون استثناء حسب البرامج المسطرة سنويا وحسب تخصص الموظف ويصرح كذلك ان كل الموظفين المديرية مفروض عليهم التكوين.

3. السؤال الثالث: نوع مدة التكوين الذي تقوم به مؤسستكم؟

تصريح السيد بريك إبراهيم: يوجد نوعين:

تكوين طويل المدى: ثلاثة أشهر فما أكثر؛

تكوين قصير المدى: عموما من قانون التكوين والتمهين عن تكوين قصير ومتوسط المدى "يمكن ان يتم التكوين والرسلة وتحسين المستوى داخل وخارج المديرية في الفترة لا تتجاوز الثلاثة أشهر، بما فيها التعاقب في التكوين"، لكن مديرية الموارد المائية لولاية -غرداية - تعتمد غالبا التكوين الذي لا يتجاوز خمسة أيام في الوقت الحالي.

4. السؤال الرابع: ما هو الغرض من التكوين؟

صرح السيد بريك إبراهيم: هناك غرضين الأول الترقية والثاني إعادة تأهيل الموظف وتحسين المستوى الاعطاء مردودية ونوعية جيدة.

5. السؤال الخامس: اين يكون التكوين داخل او خارج؟

يصرح السيد بريك إبراهيم: يكون التكوين خارجي مثل ولاية الاغواط وفي مؤسسات خاصة بالتكوين. وهناك فئة من الموظفين يتم تكوينهم خارج الجزائر مثل: الهند وفرنسا وإيطاليا وذلك عن طريق ترشيح فئة من الموظفين وانتقائهم من طرف لجنة مختصة.

6. السؤال السادس: هل التكوين يرفع من أداء الموظف؟

صرح السيد بريك إبراهيم: نعم يرفع من أدائه وتحسين المستوى بصفة دائمة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ، وتأهيله لمهام جديدة .

7. السؤال السابع: ماهي الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة خلال سير عملية التكوين؟

السيد بريك يصرح إبراهيم: ان هنالك مشكلة واحدة وهي نقل الموظف الى مراكز التكوين الوطنية، صرح ان إمكانيات المؤسسة لا تساعد في توفير حافلات لنقل الموظفين وفي المقابل نجد ان أيام توجه الطائرات للولايات المتواجد فيها مراكز التكوين لا تتناسب مع أيام بداية التكوين.

8. السؤال الثامن: كيف تتم عملية تقييم التكوين وعملية الإصلاحات؟

يصرح السيد بريك إبراهيم: تم التقييم على مستوى مركز التكوين بينما على مستوى المديرية فيتم ملاحظة النتائج والمفعول على مستوى أداء المهام ، كما قد اضافت السيدة بريك أمال: ان عملية التقييم تعتبر حلقة مفقودة في المديرية لا تقوم بعملية تقييم الموظفين بعد التكوين كما هو الحال بنسبة لعملية الإصلاحات فالموظف يقوم اصلاح نفسه بنفسه من خلال ادراكه لأخطائه.

9. السؤال التاسع: كيف تزيد البرامج التكوينية من إحساس الموظف بأهمية مسؤولية اتجاه المديرية ؟

تصرح السيدة بريك أمال: ان البرامج التكوينية تزيد من إحساس الموظف بمسؤولية في المؤسسة فيما يلي:

- من خلال زيادة مستوى الرضى المهني وزيادة النشاط وروح المعنوية،
- من خلال تقليل الأخطاء التي يمكن ان يقع بها الموظفين في انجاز المهام المطلوبة.

10. السؤال العاشر: كيف تحدد مكتب الموارد البشرية والتكوين مختلف احتياجات عملية التكوين؟

تصرح السيدة بريك أمال: تحدد مكتب الموارد البشرية والتكوين مختلف احتياجات عملية التكوين عن طريق تقديم استبيانات للموظفين لمعرفة الفوارق في مستوى التحكم في الوظيفة وبالتالي اقترح اجراء تكوين نصائح الموظف لاستكمال معلوماته للرفع من كفاءته ،كل هذا حسب مخطط التكوين السنوي او متعدد السنوات .

11. السؤال الحادي عشر: ماهي مدة التكوين عند الترقية:

يصرح السيد بريك إبراهيم: تكون مدة الترقية 6 أشهر.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي أسندت الى فرضيات فرعية

• الفرضية الرئيسية:

تتمحور الفرضية حول أن البرامج التكوينية تساهم في زيادة المعرفة، تجديد القدرات، تحسين علاقات العمل. وهي فرضية صحيحة، فمن خلال دراستنا توصلنا الى أن البرامج التكوينية لها دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف عملية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية، بالإضافة الى تحسين عملية الاتصال بين أفراد المديرية ودفع الموظف الى العمل بمتابعة وجدية.

• الفرضية الفرعية:

تتمحور الفرضية الثانية حول أن التكوين نظام متكامل يمكن من خلاله تحقيق التنمية من خلال المقابلة توصلنا الى أن التكوين يساهم في رفع وتحسين أداء الموظفين مديرية الموارد المائية علما أن اهتمام وتركيز المديرية على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير مواهب وقدرات الموظفين مما يساهم في تحقيق التنمية وبالتالي تكون هذه الفرضية صحيحة.

خلاصة الفصل الثاني:

استهدفنا في هذا الفصل إعطاء تقديم شامل لمديرية الموارد المائية -غرداية- بداية بتعريفها وصولا الى هيكلها التنظيمي ، و تطرقنا كذلك في هذا الفصل الجانب التطبيقي التكويني و تنمية المسار المهني للعاملين قمنا بمحاولة الوصول من خلال المقابلة التي أجريناها مع متصرف مستشار محل الدراسة ، تبين لنا من خلال دراستنا ان المديرية تلعب دور هام في تنمية المنطقة و تزويدها بالمياه حيث أصبحت من النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجزائر لارتباطها الوثيق بالتنمية المستدامة و الان الماء في الجزائر مورد نادر و ثمين يقتضي ترشيد استعماله من اجل تحقيق حاجيات السكان بشكل منظم.

الختامة

الخاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين يمكننا القول على ان الاهتمام بتخطيط وسير العملية التكوينية وتخصيص له ميزانية كافية أصبح عاملا أساسيا لرفع أداء المديرية ، إذا يعد تكوين الموظفين استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، فالدراسة التي قمنا بها أثبت مدى اهمية وفعالية هذا العنصر في مديرية الموارد المائية -غرداية-.

من خلال دراستنا لواقع تكوين الموظفين في مديرية الموارد المائية تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي ساعدتنا على اختبار فرضيات الدراسة، كذلك قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها ضرورية من أجل استمرار الدراسة.

1. نتائج الدراسة:

✓ تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها.

✓ تعتبر عملية تكوين العمال نشاط يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم

وبالتالي زيادة أدائهم وأداء المؤسسة.

✓ يترك التكوين أثر ايجابي على العامل في المؤسسة، كما يؤثر التكوين على الوقت ذلك أن العديد

البرامج التكوينية تهدف إلى تخفيض الوقت لإنجاز العمل من قبل الفرد العامل الذي بدوره سوف

يحقق العديد من الفوائد.

للمؤسسة، كما تهدف البرامج التكوينية إلى تقليل أخطاء العمل.

✓ التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة.

✓ إن عملية التكوين تولد لدى العامل الرغبة في تقدم أداء متمي

2. التوصيات والاقتراحات:

بعد عرضنا لنتائج الدراسة التي توصلنا إليها نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات:

❖ التوصيات:

✓ العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل ايجابي في خلق أو تطوير أو

تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل.

✓ على المراكز التكوينية أن تراعي مختلف مراحل إعداد البرنامج التكويني وان يكون شامل وبسيط

وذلك من اجل استيعاب الأفراد مضمون البرنامج التكوينية.

✓ ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التكوينية تمكن من المتابعة

والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين ومراعاة رغبتهم

وتصوراتهم عند وضع هذه البرامج.

✓ الاهتمام باختيار المكونين الأكثر كفاءة لتتقيد البرامج التكوينية والقادرين على تشجيع الأفراد

وتحفيزهم على الالتحاق بمثل هذه البرامج.

✓ العمل على تفعيل حلقة التقييم و إصلاحات في مديرية الموارد المائية-غرداية-.

3. افاق البحث:

وفي ختام دراستنا نقترح بعض المواضيع المتعلقة بالتكوين والتي نراها متممة لموضوع دراستنا وهي

كالتالي:

- دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة.
- أهمية البرامج التكوينية في رفع كفاءات الموظفين.
- تكوين وتنمية المسار المهني للعاملين ودورها في تنمية قدرة المورد البشري.

المصادر و المراجع

المراجع:

❖ الكتب:

- زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت، الكويت، 1989.

• البحوث العلمية:

- امر امال- قويدري نجوى يمينة، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020.
- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، 2018-2019.
- بوقطف محمد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- تقديم غولام، التكوين وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهدي-ام البواقي-2018-2019.
- ماضي محمد، سعدي محمد، التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور جلفة، 2019-2020.
- مبروك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.

الملاحق

الملحق رقم 01

يوم 28-3-2023

مقابلة

أسئلة وأجوبة: مقابلة مع السيد بريك إبراهيم

س 1: هل تعقد مؤسستكم على التكوين؟
 ج 1: نعم تعقد على التكوين الخارجي لتحسين أداء الموظفين

س 2: ما هي المهام المسؤولة عن عملية التكوين؟ ومن هم الأشخاص المعنيين بها؟
 ج 2: المهام المسؤولة هي مصلحة إدارة الرسائل وتكوين لتحديد مكاتب الموارد البشرية والتكوين، أما الأشخاص المعنيين فجميع كل الموظفين بدون استثناء حسب البرامج المستوية حسب تخصص الموظف.

س 3: نوع مدة التكوين الذي تقوم به مؤسستكم؟
 ج 3: يوجد نوعين -
 - تكوين طويل المدى: 3 أشهر فما أكثر.
 - قصير المدى: لم يتجاوز 5 أيام.

س 4: ما هو الغرض من التكوين؟
 ج 4: هناك غرضين الأول الترقية، والثاني إعادة تأهيل الموظف وتحسين المستوى بإعطاء مردودية ونوعية جيدة.

س 5: أين يكون التكوين داخل أو خارج المؤسسة؟
 ج 5: يكون التكوين خارجي مثل طريقة التفاوض وفي مؤتمرات خاصة بالتكوين.

س 6: هل التكوين يرفع من أداء الموظف؟
 ج 6: نعم يرفع من أداءه وتحسين المستوى بصفة دائمة، فهدفه من تحسين تأهيل الموظف، وتأهيله لمهام جديدة.

الملحق رقم 02:

