

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

مقدمة من طرف الطالب :

✓ سعد شاوش الحبيب

✓ شريف هشام

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	استاذ.....	جامعة
مقررا	استاذ.....	جامعة
مناقشا	استاذ.....	جامعة

السنة الجامعية : 202/2021

التشكرات

الحمد لله و الشكر كما يسعى لجلال وجهك و عظيم سلطانك

لك الحمد ربي حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى

اتقدم بخالص الشكر و العرفان للأستاذ قوار حبيب الذي

دخر جهدا في مساعدتي و تقديم كل

التوجيهات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة.

شكرا لمن علمني حرفا. و امسك بيدي و كان خير معلم ..

شكرا لكل من اهداني من وقته . و رفعني درجة بكلمة .

و اقدم الشكر لكل من شجعني و لو بكلمة و كل من مد لي يد المساعدة

من قريب او بعيد

اهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه و عظيم سلطانه
اله لا يسعني في هذا المقام الا ان اهدى ثمرة جهدي
هدا الى :

من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين احسانا "
ريحانة الدنيا و نور عيني الى التي تعبت و قاست الكثير
من

اجلي و علمتني ان الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح
الى من رقت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية .
الى والدي العزيز و ادام الله في عمره و صحته .

الى كل اخواتي

الى كل الاساتذة في كل المراحل ،الى كل من تسهم

قلمي و لم

ينسهم قلبي الى زملاء الدفعة

فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
	الشكر
	اهداء
	قائمة الجداول والاشكال
01	مقدمة
07	الفصل الاول : الادبيات النظرية
08	المبحث الاول : عموميات حول التكوين
08	المطلب الاول : ماهية التكوين واهميته
09	المطلب الثاني : مبادئ وانواع التكوين
14	المطلب الثالث : اهداف وفوائد التكوين ومجالاته
17	المطلب الرابع : مراحل العملية التكوينية
26	المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للأداء
26	المطلب الأول : تعريف الأداء وعناصره
28	المطلب الثاني : أنواع الأداء واهداف تقييم الاداء
32	المطلب الثالث : مراحل وطرق تقييم اداء العاملين
34	المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين اداء العاملين
36	المبحث الثالث : الدراسات العلمية السابقة
36	المطلب الاول : الدراسات العلمية السابقة
39	المطلب الثاني : الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية
42	الفصل الثاني: دراسة ميدانية
44	المبحث الاول : عموميات حول المؤسسة الوطنية سوناطراك
44	المطلب الاول : التعرف بالمؤسسة الوطنية سوناطراك ومركب GNL 2 / Z
50	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة الوطنية سوناطراك
54	المطلب الثالث : التعرف على المركب
56	المطلب الرابع : التعرف على بعض المصالح داخل المركب
58	المبحث الثاني : التكوين في المديرية الجهوية لمركب GNL 2/ Z
58	المطلب الاول : الاجراءات المتبعة في تحديد احتياجات تكوين العمال في مركب GNL 2/ Z :
60	المطلب الثاني : انواع التكوين المعتمد في المديرية لمركب GNL 2/ Z

62	المطلب الثالث : مراكز التكوين التابعة لسوناظراك
63	المطلب الرابع : عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات
73	خاتمة
78	ملخص
80	قائمة المصادر والمراجع
83	الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	يوضح أنواع التكوين	الجدول رقم (1)
51	وضعية بعض حقول المؤسسة سوناتراك	الجدول رقم (2)
63	تكوين العينة حسب العمر	الجدول رقم (03)
65	تكوين العينة حسب الجنس	الجدول رقم (04)
66	تكوين العينة حسب الاقدمية في سوناتراك	الجدول رقم (05)
67	تكوين العينة حسب الاقدمية في الوظيفة الحالية .	الجدول رقم (06)
69	تكوين العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (07)
70	تكوين العينة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية	الجدول رقم (08)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	يوضح التكوين يرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة في ختام اهداف و مجالات التكوين	الشكل رقم (1)
21	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	الشكل رقم (2)
25	مراحل العملية التكوينية	الشكل رقم (3)
53	هيكل تنظيمي للشركة سوناطراك	الشكل رقم (04)
55	الهيكل التنظيمي لمركب GN L 2 / Z	الشكل رقم (05)
59	يوضح خطوات التكوين	الشكل رقم (06)
64	يمثل الهيئة حسب العمر	الشكل رقم (07)
65	يمثل العينة للجنس	الشكل رقم (08)
66	يمثل العينة الأقدمية في سوناطراك	الشكل رقم (09)
68	يمثل عينة الاقدمية في الوظيفة الحالية	الشكل رقم (10)
69	يمثل العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (11)
70	يمثل لعينة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية	الشكل رقم (12)

مقدمة

مقدمة :

أ – توطئة :

ان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات الازمة للعملية الانتاجية الحديثة ، لا يمكن ان تتم الا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه الموارد .

حيث يعتبر التكوين من اهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري و مقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة و المجتمع و خيارا لرفع التحدي و مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي ، و ذلك بالرفع من كفاءة الافراد العاملين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين ادائها و الرفع من مردوديتها و هذا بالتالي ينعكس بشكل ايجابي على عمل و اداء المنظمات بشكل عام .

ان المؤسسات التي استطاعت ان تحقق اهدافها بفاعلية و كفاءة ، هي التي اعطت اهتمام كبير للتكوين و ادركت انه لم يعد وسيلة ظرفية كما في السابق ، بل اداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة و ذلك بوضع برامج تكوينية خاصة بها و الاستثمار فيما بغية الحصول على موظفين لهم الصفات المرجوة و مهارات عالية لتحقيق الاهداف المخطط لها الوصول اليها خاصة في المؤسسة البترولية التي اصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير الاتها .

ب – الاشكالية :

ان التكوين اصبح من اهم استراتيجيات المؤسسة في الوقت الحالي لتطوير قدرات الافراد و المنظمة و ذلك بالاستثمار في العنصر البشري بمقابل زيادة الانتاجية الكلية على مستوى المؤسسة .

و من هذا المنطق يمكننا طرح اشكالية البحث الرئيسية كما يلي :

- ما مدى مساهمة التكوين و دوره في تحسين اداة العاملين بالمؤسسات الاقتصادية في مؤسسة سوناطراك ؟

ت- و بالتالي هذا السؤال ينقسم الى اسئلة فرعية :

- ما هي طرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التكوينية لعمال مؤسسة سوناطراك ؟

- هل للتكوين دور في تحسين اداء العاملين في مؤسسة سوناطراك ؟

- هل تعتمد مؤسسة سوناطراك على تقييم عمالها بعد العملية التكوينية ؟

ث- فرضيات الدراسة :

عند دراسة هذا البحث ثم صياغة مجموعة من الفرضيات كإجابة على التساؤلات الفرعية انطلاقاً من الدراسات التي تناولت موضوع التكوين و علاقته بأداء العاملين على ان يتم اختبارها من خلال الدراسة .

و قد تم بناء الدراسة الحالية على فرضية رئيسية مفادها كالتالي :

- وجود مراحل تكوينية لتحسين اداء الافراد في المؤسسة سوناطراك .

و قد تفرعت هذه الفرضية الى ثلاثة فرضيات فرعية هي :

1- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق لمعايير معينة تبرز اهداف مؤسسة سوناطراك .

2- يوجد دور للتكوين في تحسين اداء العاملين في مؤسسة سوناطراك .

3- تعتمد مؤسسة سوناطراك على تقييم عمالها بعد كل عملية تكوينية .

ث- مبررات اختيار الموضوع :

- ربط الموضوع بمجال التخصص .

-- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بتحسين الاداء .

- مكانة سوناطراك بالنسبة للاقتصاد الوطني .

- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة .

ج- اهداف الدراسة :

ان الاهداف المراد تحقيقها نتاج بحثنا هذا تتمثل في :

محاولة تطبيق و ممارسة التكوين على مستوى مؤسسة سوناطراك .

محاولة و اكتشاف واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية .

تحليل و دراسة اثر التكوين على اداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية .

تحديد مفهوم التكوين و مختلف العمليات التدريبية التي تمر بها مؤسسة سوناطراك.

ح- اهمية الدراسة :

الجانب النظري :

تبرز هذه الدراسة اهمية بعدين مهمين في المؤسسة و علاقتهما الا و هما التكوين و تحسين اداء العاملين ، كما تكتسب هذه الدراسة اهميتها من خلال اصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على احتياجات العاملين و العوامل التي تؤدي الى تحسين ادائهم الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل .

الجانب التطبيقي :

المؤسسة الاقتصادية قطاع مهم في الدولة و تتجلى اهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية .

الحدود المكانية : المؤسسة الوطنية سوناطراك المديرية الجهوية لوحدة الانتاج GNL2 ارزيو وهران .

الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة من سنة 2020 الى سنة 2022 مع الاستعانة ببعض الوثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة المتعلقة بالتكوين .

د- منج البحث و الادوات المستعملة :

على ضوء طبيعة الدراسة تم استخدام المناهج التالية :

المنهج الوصفي : و ذلك من اجل عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين

المنهج التحليلي : و ذلك من اجل تفسير و تحليل المعطيات المشتقة من الدراسة الميدانية و اختبار الدراسة و التأكد من نتائج الاختبار .

ذ- صعوبات البحث :

خلال القيام بالبحث تم التعرض الى عوائق خاصة بالدراسة الميدانية اهمها :

تكتم اطارات المؤسسة على بعض المعلومات المفيدة للدراسة

سرية اغلبية المؤسسة و صعوبة الاطلاع عليهم .

ر- هيكل الدراسة :

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين نظري و الاخر تطبيقي :

- تضمن الفصل الاول مفاهيم حول التكوين و دوره في تحسين اداء العاملين حيث سلطنا الضوء فيه على التكوين و الاداء من ناحية التعريفات و المكونات و الاهمية و الانواع و الاهداف و العلاقة فيما بينهما .

- اما فصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية للمؤسسة سوناتراك مديرية اريزو COMPLEXE GNL و الذي يضم طريقة و ادوات الدراسة مع و النتائج المتوصل اليها .

الفصل الاول : الادبيات

النظرية

تمهيد :

لا يستقيم اكر الناشئة الا بالتربية ولا تدرك العلوم و المعارف الا بالتعليم و التعلم و لا تكسب المهارات الا بالتكوين .

ادى تطور الاهتمام بالموارد البشري الى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤونه و حل مشاكله ، و هذا من خلال مجموعة من النشاطات و الممارسة ، وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها ، اذ اصبحت لا تقل عن باقي الوظائف الاساسية في المنظمة ، و من اهم المهام التي اسندت لها و المتمثلة في التكوين الذي يعتبر من اهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في الوصول الى اهدافها باقل التكاليف ، كما اصبحت ضرورة حتمية ترافق الانسان طوال حياته و هذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهومه للتكوين و يتعامل معه على انه ضرورة مؤكدة ، يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع اداء المورد البشري و بالتالي يتطور مردوده ، و تزداد نجاعة المؤسسة ككل .

المبحث الاول : عموميات حول التكوين

المطلب الاول : ماهية التكوين واهميته

له عدة مفاهيم نذكر منها ما يلي :

ا. ماهية التكوين :

1- هو مجموعة من الجهود و التصرفات التي تزود الموظف بالمعلومات و المعارف مما يكسبه مهارة الاداء الجيد و السير الحسن لليل و ذلك بسبي تطور خبرات و مهارات الموظف ، كما ان التكوين يعتبر اداة متاليه و ممتازة لزيادة كفاءات العامل في اداء عمله الحالي .

2- عرفه الدكتور سعيد سلطان بان عملية تطبيق للمعرفة و يمكن الافراد من الوعي بالقواعد و الاجراءات الموجهة له فهو عملية اتقان مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة سابقا .

3- التكوين هو برامج متخصصة تعد و تصمم من اجل اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و انماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات .

و من نقول ان التكوين ليس مجرد تعليم مناهج و تصرفات جديدة او فصل للخبرات او تدريب مهني عابر فهو ليس مجرد تسجيل المعلومات الجديدة بقدر ما هو فعل مؤسس و منظم و مسير للخبرات و المعارف يستند على تحليل المواقف المعرفية و العلمية المختلفة للتطوير ما يناسبها من طرق تكوينية و تعليمية¹.

ا. اهمية التكوين :

تكمن اهمية التكوين في رفع اداء الموظفين من خلال تحسين مهاراتهم و قدراتهم و حل مشاكلهم و تلبية رغباتهم و صقل قدراتهم التي تساهم في تحسين نوعية الانتاج و الاداء ضمن محيط شركتهم او مؤسستهم و في محيط العلاقات الخارجية لها و لهذا تلجاء اليه المؤسسات و كذلك لعدة عوامل مؤثرة اخرى نذكر منها ما يلي :

- يعتبر عامل اساسي في تطوير و تنمية الموارد البشرية .

- له انعكاس ايجابي في تحسين اداء العاملين و رفع كفاءتهم و معنوياتهم

- يعتبر بمثابة الركيزة الاكثر اهمية للتسيير الناجح و الفعال للموارد البشرية

- يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الاستمرارية و الحركية للمؤسسات

- زيادة الانتاجية

¹ - العربي بلقاسم فوحاني ، تاهيل الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر 2007 ، ص 280 ، 281.

المطلب الثاني : مبادئ وانواع التكوين

1. مبادئ التكوين :

يعتبر التكوين بمثابة نشاط رئيسي اي مؤسسة نظرا لأهمية الكبيرة في تحقيق اهدافها .

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

المعنى من ان التكوين نشاط رئيسي مستمر هو ان نشاط لا تتوقف بل تستمر لاحتواءه على كافة المسؤوليات الوظيفية للمنظمة. اي ان الادارة مجبرة على اللجوء اليه باستمرار و ليس في زمن معين و ذلك على حسب السلم الوظيفي بدءا بالوظائف القاعدية تم الوظائف الوسطى و انتماء وظائف الادارة العليا فهو نشاط يتكرر حدوثه على المدى حياة الفرد الوظيفة و ذلك نظرا لأنه نشاط ملازم للتطورات¹ .

2- مبدأ الشمولية :

اي ان التكوين له صلة و شامل على جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة اي انه يمر عبر جميع المستويات و مختلف التخصصات من القاعدة الى القمة. ز ذلك لضمان وجود تناسق و لغة مفهومة و تواصل جيد بين جميع العاملين ، و هو ما سيؤدي حتما الى تنظيم الجهود و توجيهها و التركيز على تحقيق الاهداف العامة و الخاصة للمؤسسة .

3- مبدأ الهدف :

عادة ما يكون الهدف من التكوين محدد و واضح و ذلك طبقا لما يحتاجه التكوين اي العمل على تحسين جوانب النقص لديهم مع الوضع في الحسبان طبعاً ان يكون الهدف واقعي و موضوعي و ليس تعجيزي اي يكون قابلاً للتطبيق .

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد :

يشير مبدأ الى ان التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب انما يجب ان يتكيف بالتغيير و التجدد. فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته و سلوكياته و كذا مهاراته و رغباته ، و الوظائف التي يشغلها التكوين تتغير هي الاخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف و الاوضاع الاقتصادية و المتمثلة في تقنيات العمل و مستحدثاتها كما تشير ايضاً نظم و سياسة الشركات و تتعدل اهدافها و استراتيجياتها .

¹ - الداوي الشيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 6 ، 2008 ، ص 12 .

II. انواع التكوين :

هناك العديد من انواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة ، و ما عليها سوى تحديد و اخبار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين (لموظفين جدد ، موظفين قدامى ، عمال تنفيذيين ، عمال تحكم اطرار ، تقنيين اداريين ...) و الاهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين اثناء الخدمة ، و يقسم رشاد " احمد عبد اللطيف " التكوين الى انواع عديدة تبعا لنوع المتكويين و نوع المهام التي سيكلفون بأدائها ، و يمكن الاشارة اليها كما يلي :

1- التكوين من حيث الزمن : و ينقسم الى نوعين :

- أ- تكوين قبل الخدمة : و هذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين .
- ب- تكوين اثناء الخدمة : و يكون هذا التكوين بعد ان يلتحق الفرد بالعمل .

2- التكوين حيث الزمان : و ينقسم الى نوعين¹ :

- أ- تكوين داخل المؤسسة
- ب- تكوين خارج المؤسسة

3- التكوين حيث الهدف :

- أ- التكوين لتجديد المعلومات : و هذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية .
- ب- تكوين المهارات : و يقصد به زيادة قدرة التدريب على اداء اعمال معينة ، و رفع كفاءته المهنية الخاصة اثناء الترقية .
- ج- التكوين السلوكي : و هذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات و استغلال السلطة و التفرقة في المعاملة .

و الجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة امام ادارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين :

¹ - الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني و اثره على الاداء ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 50.

الجدول رقم (1) : يوضح انواع التكوين

يمكن تقسيم انواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل المؤسسة	1/ تكوين مهني وفني	1/ توجيه الموظف الجديد
2/ خارج المؤسسة	2/ تكوين تخصصي	2/ التكوين اثناء الخدمة
	3/ تكوين اداري	3/ تكوين لتجديد المعارف و المهارة
		4/ تكوين بغرض الترقية و النقل
		5/ تكوين للهيئة للتقاعد

المصدر: احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط5 ، 2001 ، ص 323.

و حسب راينا تعتبر بان انواع التكوين المقدمة في الجدول اعلاه كلها يمكن ادراجها ضمن التكوين اثناء الخدمة للموظف ، لان كل انواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف و المصنفة حسب نوع الوظائف و حسب مكان اجرائها و انعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم و مستوياتهم الادارية (موظف جديد ، موظف قديم يحتاج الى تجديد معلوماته و معارفه ، موظف تتوفر به شروط الترقية ، موظف مصنف مع اعوان التصميم – التأطير – او تطبيق او التنفيذ) .

و فيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل الى الانواع المختلفة للتكوين¹ :

أ / تكوين اثناء الخدمة للموظف الجديد :

في الايام الاولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه و مهامه يتحصل الموظف على معلومات من اطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية ، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته و ادائه لسنوات ، و من جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد الى مصلحة معينة او توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق و الاليات اللازمة للقيام بها ، و لذلك تلجأ المؤسسة الى عملية تكوين الموظفين الجدد ، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى و تشرف عليه ادارة المؤسسة ، و بتكليف احد موظفيها القدامى او اطاراتها ذوي الكفاءة و الخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية اولا حول المؤسسة و تاريخها و مجال عملها و اهدافها و نمط التسيير و الرؤساء و النظام الداخلي لها ، و توقيت العمل و ايام الراحة و العطل السنوية و المرضية و الاستثنائية و اجراءاتها و الاجور و مكوناتها و المنح و العلاوات و كيفية الحصول عليها و الترقيات و التأمينات الاجتماعية

¹ - احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط5 ، 2001 ، ص 323.

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية¹ لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التبرص " تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب /التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى :

يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية و الشرفافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق و الاتصال... و للمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين) .

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه و تطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 45 ، حيث يخضع الموظفون بموجها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

- اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.
- الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية (في الدراسة الحالية - جامعة خنشلة) والمؤسسة المشرفة و المؤطرة للتكوين والمتمثلة في (جامعة التكوين المتواصل - مركز خنشلة) ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية "والذي يدوم بين (06) أشهر و(09) أشهر حسب الرتبة ، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 08/11/2008 ، عدد 3 ، 20 جانفي 2008 ، ص 4

الخدمة، و نلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

وللإشارة كذلك أن هذا النوع من التكوين تم تحديثه من قبل المؤسسة المشرفة على التكوين وذلك بإدخال نظام التعليم الإلكتروني (عن طريق الانترنت) حيث بإمكان الموظف الدخول إلى الموقع الإلكتروني المخصص للتكوين للاطلاع وتحميل المحاضرات وإنجاز نشاطات (تقييمات دورية) وتسليمها للإدارة قصد تقييمها من طرف الأساتذة المشرفين، وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبرص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة.

ج /التكوين من حيث المكان :

هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية...

أو تنظم دورة تكوينية يوظرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الشرفافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسهم و رؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات..

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويننا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة¹، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التبرص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية (جامعة التكوين المتواصل).

¹ - بن سلامة زهية ، اسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2007/2006 ، ص 8.

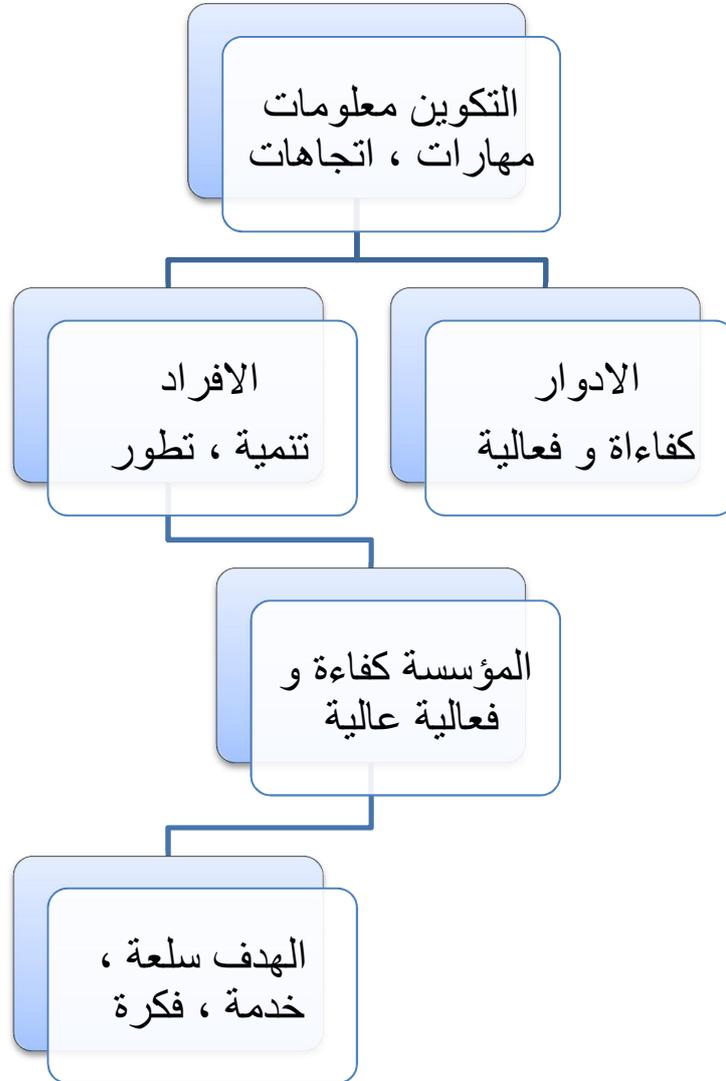
المطلب الثالث : اهداف وفوائد التكوين ومجالاته

1. اهداف وفوائد التكوين :

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة بهو المترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية .
- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة .
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي¹ .
- تحسين نوعية الخدمات.
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.
- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.
- رفع معنويات الأفراد .
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي و التظلمات .
- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة .
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم .

¹ - عبد غفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، دار الجامعية ، بيروت ، 1991 ، ص 258.

الشكل رقم (1): يوضح التكوين يرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة في ختام اهداف و مجالات التكوين¹



المصدر: نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الاردن 2010 ، ص 228.

¹ - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الاردن 2010 ، ص 228.

II. مجالات التكوين :

و تمثل هذه المجالات فيما يلي حسب قسمين بالنسبة للعامل و بالنسبة للمؤسسة .

1- بالنسبة للعامل : حيث ان التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال¹ .

1-1- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتكون و ذلك فيما يلي :

- معرفة و تنظيم المؤسسة و سياساتها و اهدافها .
- اكتساب معلومات عن المنتجات و المعلومات الخاصة بتسويقها .
- اكتساب معلومات عن اجراءات و تنظيم العمل بالمؤسسة .
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة و مشاكل تنفيذها .
- المعرفة الفنية بأسلوب و ادوات الانتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الاساسية و اساليب القيادة و الاشراف .

2-1- تنمية المهارات و القدرات للمكون من حيث .

- المهارات الازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادة و الادارية في تنظيم و التخطيط .
- القدرة على تحليل المشاكل .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- المهارات في التغيير و النقاش و ادارة الندوات .

3-1- تنمية الاتجاهات للمتكون :

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة .
- الاتجاه لتأسيس سياسة و اهداف المؤسسة .
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل .
- تنمية الروح الجماعية للأفراد .
- تنمية الشعور بالمسؤولية .
- تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل .

¹ - صلاح عبد الباقي ، امكانية المكتب ، ص 252 . 253

4-1- اكتساب الخبرة :

بحيث يكتسبها المتكون و يتعلمها من خلال الفترة الزمنية الطويلة في مجال التكوين و تكون نتاج الممارسة و التطبيق العلمي للمعارف و المهارات و بتعدد المواقف و اختلافها .

2- بالنسبة للمؤسسة : و تتمثل المجالات الخاصة بها في :

- تفاني و تجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل او عدم ملائمة لهم .
- اعداد افراد قادرين عن شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة .
- التأقلم مع المتغيرات و نظم العمل و اساليبه و التطور التكنولوجي و ذلك من خلال مواكبته تطورات العصر و مسابته النمو الاقتصادي .

المطلب الرابع : مراحل العملية التكوينية

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لا بد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل و المتمثلة فيما يلي¹ :

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، و المتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات .

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع و المفروض يشير إلى نوع و كمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين ليس غاية هو بل وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية بالمنظمة .

فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات :

- مستوى المنظمة .
- مستوى الوظيفة .
- مستوى الفرد .

¹ - عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008 / 2009، ص 66

1-1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة :

يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن تنحصر في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية الربحية، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي .

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية¹ :

✓ دراسة الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع؛ هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة ، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة .

✓ دراسة تطور المنظمة : تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها .

✓ تحليل الهيكل التنظيمي : الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة :

- هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة ؟
- هل يسهل مسارها ؟
- هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ؟
- هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية ؟
- هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات ؟
- هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة ؟

¹ - صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016، ص 30

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة .

2-1- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة :

و يقصد بها تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة داخل المؤسسة ، حيث نحصل عليها نتائج مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي و ما هو كائن فعلياً ، و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي¹ :

- ✓ **تصميم الأعمال:** وهي تحديد مضمون العمل ليتم تحديد انواع الاعمال الواجب توفرها في المؤسسة و يتم التصميم على شكل مجموعة من اعمال متشابهة المحتوى
- ✓ **تحليل الأعمال :** و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات .
- ✓ إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب و المتغيرات المستجدة .
- ✓ الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية .
- ✓ الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة .
- ✓ **توصيف الأعمال :** و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل و وصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات و القدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، و بصورة متسلسلة و موحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها .

3-1- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد :

الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير ادائه ، مع الاخذ في الاعتبار بإمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة .

¹ - عبد الخالق عائشة ، بالطيب فتية ، اثر التكوين على الالتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، جامعة معسكر ، 2016/ 2017، ص 13.

و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب تحليلهم و دراستهم من عدة جوانب وهي¹ :

- ✓ المواصفات الوظيفية : هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها .
- ✓ الخصائص الشخصية : هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعليم والتكوين ، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله.
- ✓ الجوانب السلوكية : ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة

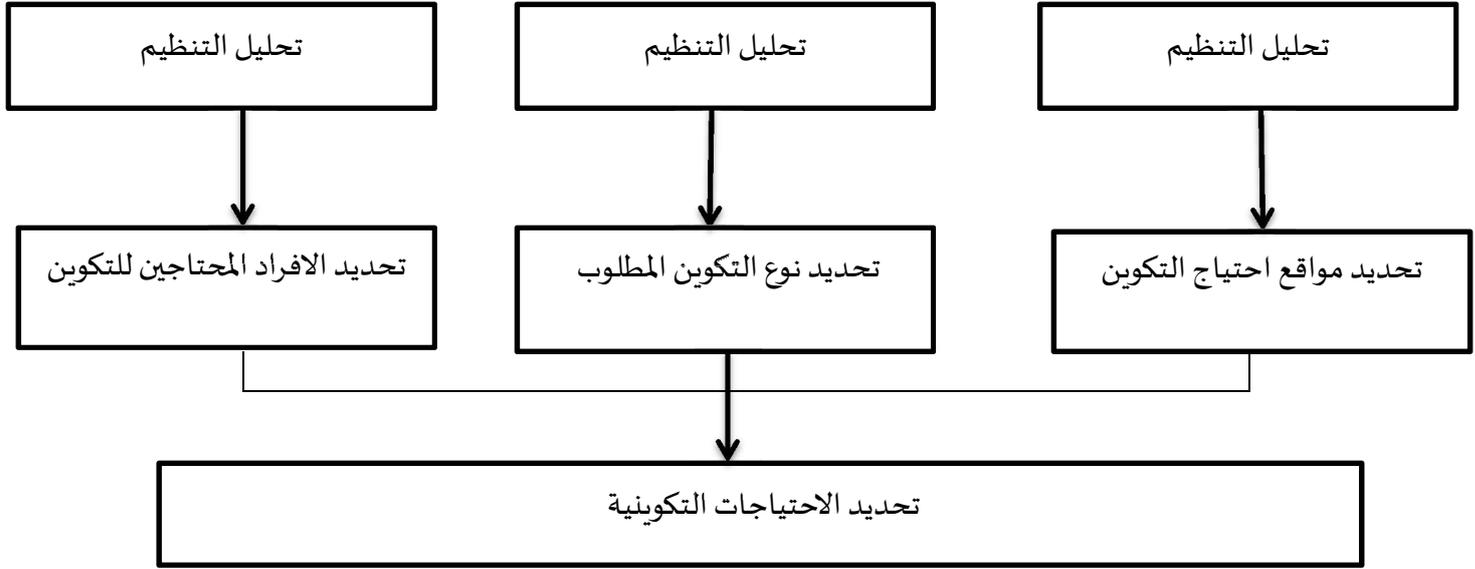
و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد او سجلات العاملين أو سجل الغيابات، التقارير و الشكاوي، كشوف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد او قسم شؤون العاملين .

و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم التالي :

¹ - بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس،

2018/2017، ص. 2040.

الشكل رقم (2) : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير، جامعة وهران 2006 ص 88.

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها¹:

- ✓ تحديد مختلف المهارات و المعارف .
- ✓ تقييم الوضعية الحالية .
- ✓ تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية .

2- مرحلة تصميم برنامج تكويني :

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي و ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية تم التي التوصل إليها .

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328

و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية¹ :

- ✓ تحديد أهداف البرنامج التكويني : الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، و هذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، في و ضوءها يتم وضع المادة التكوينية .
- ✓ تحديد الترتيب و التتابع : و يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، و من المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة و غير المعروفة .
- ✓ محتويات البرنامج : تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، و المقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري ، أو على شكل مقالات و بحوث (PowerPoint)موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي .
- ✓ تحديد أساليب التكوين : في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، و يعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما ان للمستوى الوظيفي في دور تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين .

و من بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات ما يلي :

- محاضرات
- دراسة الحالات
- تمثيل الأدوار
- الأعمال التطبيقية
- المحاكاة
- المباريات الإدارية
- الندوات

¹- توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط 2، 2002، ص 22191

- ✓ اختيار المتكويين : من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، و على الرغم من أهمية المتكويين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، و ذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المتكويين على موظفيها في بما ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين متكويين من الخارج، و يجب أن يتصف المكون سواء من كان داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج .
- ✓ اختيار المتكويين : لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي :
 - الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى
 - الرغبة في تعلم مهارات جديدة
 - الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج
 - المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسابقة و استيعاب موضوعات البرنامج .

- ✓ تحديد مكان التكوين : لابد من اختيار مكان التكوين، و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي و تكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين و يمكن أن يكون التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجها المتكويون¹.
- ✓ تحديد ميزانية التكوين : تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع ميزانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، و لابد من الاطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني من عدمه، و تنقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية .

3- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة ، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- ✓ تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين .
- ✓ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني .
- ✓ توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لاستقبال المتكويين .
- ✓ استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني .
- ✓ بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني .

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 342 – 344.

4- مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التكويني :

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكويين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في¹ :

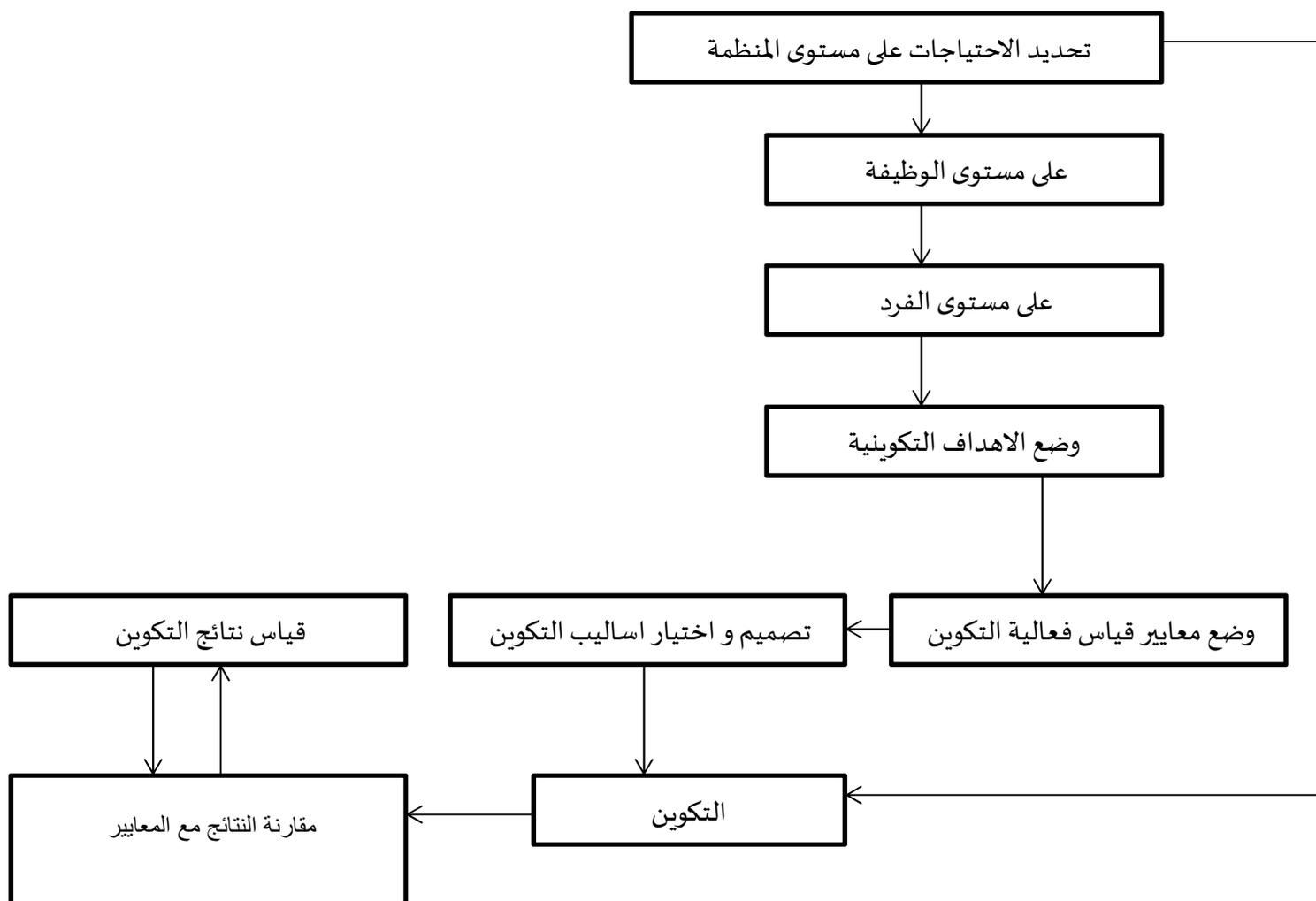
- ✓ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعدادة أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل .
- ✓ التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم و قيامهم بعملية التكوين .
- ✓ بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

و هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها :

- ✓ ردود أفعال المتكويين .
- ✓ التعلم الذي اكتسبه المتكويين .
- ✓ سلوك المتكويين في العمل .
- ✓ النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص328.

الشكل رقم (03) : مراحل العملية التكوينية



المصدر: عادل حروش، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد،

ط 3 ، 2009 ، ص 135.

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للأداء

المطلب الأول : تعريف الأداء وعناصره

أولاً : تعريف الأداء

سنتطرق إلى مفهومه اللغوي و المفهوم الاصطلاحي كما يلي :

1-1- لغويا :

كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ، و يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى ادى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها؛ و أدى الشهادة أي أدلى بها، و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه، و بهذا فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به . فالأداء في اللفظ اللاتيني Performance أي اعطاء كلية الشكل لشيء ما و المشتقة من اللفظ الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل او كيفية التي يبلغ بها اهدافه .

2-1- اصطلاحاً :

الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

و عرفه Murphy بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين .

كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك) ، و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال .

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرة}$$

و يعتبر مفهوم الاداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرفه و الاداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين .

و هو ايضا نشاط يؤدي الى نتيجة و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط ، باي شكل من الاشكال ، فالأداء سلوك يحدث نتيجة او بعبارة اخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الاخرين او قام بها بذاته .

و هو مفهوم يتصل بالمستقبل و ليس بالماضي

¹ - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012، ص 6

كما يعرف بأنه محاولة تحقيق تلك الاهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الاهداف و يشمل مفهومي الفعالية و هي الوصول الى الاهداف المرجوة .

فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال انجاز الاعمال او الانشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة بأفضل الطرق و الاساليب المتاحة و يرى البعض ان الاداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات او الافراد الذين يستخدمونه فهو مجموعة من الانشطة التي يؤديها الفرد ، و التي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام و الواجبات الموكلة له ¹ .

2- عناصر الأداء :

هناك عناصر تعود أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، و تتمثل هذه العناصر في :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

و تتمثل في المعارف المهارات الفنية و المهنية و الخلفية 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 و مهارات فنية 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 الإنجاز .

- المثابرة و الوثوق :

و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل و إنجازها في أوقاتها المحددة و بدون حاجته للإرشاد و التوجيه من طرف المشرفين .

¹ - زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 16 .

المطلب الثاني: أنواع الأداء واهداف تقييم الاداء

1- انواع الاداء

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى آخر و كل له رؤية خاصة به، و انواعه ما يلي :

1-1- حسب معيار المصدر :

ينقسم أداء المنظمة الى ما يلي :

أ- الأداء الداخلي : كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد و يتيح هذا النوع من الاداء من خلال مجموعة الاداءات الجزئية يحددها Bernard في ثلاثة اجزاء و هي¹ :

✓ الأداء البشري : و هو من اهم العوامل التي لها تأثير كبير على اداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى حصر اداء المنظمة في اداء الموارد البشرية فقط ، و عرفوه انطلاقا من ان الاداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله . فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لان التمييز في الاداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية و التكنولوجيا فحسب بل يستند في المقام الاول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

✓ الأداء التقني : و ينتج من خلال استغلال المؤسسة استثماراتها فعالية .

✓ الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة ، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية ، لذلك فان الاداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن ، و الاستغلال السليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة ، و لتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية و التنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة و البحث عن مواضع الخلل التي تؤدي الى المساس بالأموال العامة و الاخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الاعوان المكلفين بها من جهة اخرى .

و بشكل شامل فالأداء الداخلي هو أداء الناتج عن الاستغلال الامثل لمختلف مواردها البشرية ، و المالية، و التقنية ، فمن خلال دمج الاداءات المختلفة لهذه الموارد او العناصر نتحصل على الاداء الداخلي للمؤسسة .

¹- احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العلمية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983 ، ص 50.

✓ الأداء الخارجي : و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها .

2-1- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين¹ :

أ- الأداء الكلي : و يعني هذا النوع من الاداء قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ، هذه الاهداف التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة .

فيمكن ان يمثل هذا النوع من الاداء في المؤسسة العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع و الخدمات العامة للمجتمع على افضل وجه و باقل تكلفة و في وقت اقصر .

ب- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة .

3-1- حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :

1- أداء الوظيفة المالية :

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، و يتجسد ذلك في ضمان السير الحسن للاعتمادات المالية الممنوحة و يتجسد في مدى شرعية العمليات المالية مثل (التروير و الاختلاس)، تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة .

¹ - عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، 2003/2004 ، ص 03 .

2- أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة مع مراعاة الجودة و الامكانيات المتوفرة مقارنة بمنافسيها و بتكاليف منخفضة و بالتالي تبين مدى مجاح المؤسسة و تحمل المسؤولية مما يسمح لها بالبقاء في المنافسة و الاستمرارية .

3- أداء وظيفة الأفراد :

تعتبر الموارد البشرية كنز ثمين للمنظمة فتحسن مردوديتها و تعود عليها بالإيجاب بتحسين قدرة و كفاءة العنصر البشري و توجيهها نحو الهدف الاول للمؤسسة و لا يتم ذلك الا عن طريق الأفراد واستمرارية المؤسسة أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة لضمان استمراريته و يقاس اداء الافراد بمعايير منها¹ :

- جودة الانتاج و كميته .
- المواظبة على العمل .
- كفاءة العملاء و التطوير من ذاتهم .

4- أداء وظيفة التسويق :

و تتمثل في الوصول الى الاهداف المرجوة بأقل التكاليف عن طريق وظيفة التسويق و يعرف عن طريق مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق .

5- أداء وظيفة التموين :

و يعتمد على وظيفتين الشراء و التخزين و ذلك من اجل الاستقلالية عن الموردين وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .

4-1- حسب معيار الطبيعة :

و تقسم حسب اهداف المؤسسة (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية و أهداف سياسية) و نوجزها فيما يلي :

¹ - ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد مرسى ، دار الجامعية ، للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005 ، ص 57.

1- الأداء الاقتصادي :

فهو الدور الأساسي الذي يساعد المؤسسة الاقتصادية لبلوغها الى الفائض الاقتصادي و تعزيز القدرات الانتاجية و تعظيم الناتج الاقتصادي القومي .

2- الأداء الاجتماعي :

و يتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية و تحقيق مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، و ذلك بتقديم خدمات للمجتمع و اداء مسؤولياتها و التزاماتها اتجاهه¹ .

3- الأداء التكنولوجي :

يتم تحديد الاداء التكنولوجي للمؤسسة اثناء تسطير الاهداف التكنولوجية المخطط لها كالمنافسة في المجال التكنولوجي و السيطرة عليه و تكون هذه الاهداف اهدافا استراتيجية للمؤسسة .

4- الأداء السياسي :

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ، ويمكن أن تتحصل على مزايا اخرى من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مسطر لها .

2- اهداف تقييم الاداء :

1- الاهداف الاستراتيجية :

تهدف عملية تقويم الاداء الى الربط و التكامل بين الاهداف التنظيمية (الاستراتيجية) و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ استراتيجية التنظيمية و المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ، و ذلك لابد ان يكون نظام تقويم الاداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة ، و ذلك بتغيير مكوناته و السلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي .

2- الاهداف التطويرية :

يعتمد نظام تقييم الاداء على تطوير العاملين لتحقيق اهداف المنظمة و ذلك باتخاذ القرار المناسب للرفع من اداءهم .

¹ - محمد حافظ حجازي ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ص 271 – 272.

3- الاهداف الادارية :

تستعمل المؤسسات نتائج تقويم الاداء كمعلومات تساعد على اتخاذ قرارات ادارية كتحفيزات للعاملين مثل رفع الاجور و الرواتب .

بالإضافة الى :

- اختيار الافراد الصالحين للترقية .

- تزويد الادارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية .

- تشجيع المنافسة بين الاقسام المختلفة لزيادة انتاجهم .

- الوصول الى العدالة بالمقياس و المعايير في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (اجر - ترقية - تعيين) .

المطلب الثالث : مراحل وطرق تقييم اداء العاملين

ان عملية تقييم الاداء صعبة و معقدة ، تتطلب على القائمين أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المؤسسة ، و في ما يلي الخطوات التي يراعي اتباعها عند تقييم الاداء¹ .

- وضع توقعات الأداء : هي الخطوة الاولى في عملية التقييم، و خلالها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون بين الادارة و العاملين ، حيث يتم تعيين الافراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمين به ، و ايضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الاداء .
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد ، كما ان المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى اعداد تقرير التقييم ، لان العملية مستمرة و تستلزم المراقبة ، لدورها الفعال في تصحيح الاخطاء و الانحرافات ، اذ ان هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت .
- تقييم الأداء : و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياتهم ، مما يفيد في اتخاذ القرارات .
- التغذية العكسية : ينبغي على ادارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ القرارات و الاجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين ، فيحتاج كل فرد عامل الى معرفة ادائه و مدى وصوله الى المعايير المطلوب بلوغها ، و هذا طبقا لما تحدده الادارة ، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في الاداء مستقبلا .

¹ - محمد قوري حسن ، ادارة الاداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2014 ، ص 300.

- اتخاذ القرارات الادارية بعد الانتهاء من التقييم : هذا القرارات كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية ، التعيين ، الفصل الخ .
- وضع خطط لتطوير الاداء : تمثل اخر مرحلة ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن ان تنعكس و بشكل ايجابي على التقييم ، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات و قيم العاملين .

2- طرق تقييم اداء العاملين :

و هناك أكثر من طريقة و أداة لتقسيم أداء العاملين، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، و توفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم : و اختيار طريقة مناسبة لتقييم محكوم بالغاية من التقييم و الوقت المتاح للتقييم و بنوعية المشرفين و العاملين و اسلوب الادارة الا ان البعض يقوم بتقسيمها الى طرق تقليدية و اخرى حديثة .

1- الطرق التقليدية :

- هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء و سنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي¹ :
- ✓ طريقة التدرج البياني : تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) و التي يعرب عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد
 - ✓ طريقة الترتيب : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها إذ يقوم بموجها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس .
 - ✓ طريقة المقارنة بين العاملين : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج ، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، و يتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل .
 - ✓ الطرق الحديثة : نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة و موضوعية لتقييم أداء العاملين ، و من بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي :

¹ - محمد قدرى حسن ، مرجع سابق ، ص 302.

✓ طريقة الاختيار الإجباري : تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة أقل انطباقا عليه، و تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفاة المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا .

✓ طريقة التقييم على أساس النتائج : تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة .

✓ الإدارة بالأهداف : تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع ، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة ك (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج،الخ) و تعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية :

- المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل كل فرد¹ .
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه .
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة .
- استخدام نظام للقياس و التعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية .
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها و كيفية ممارستها .
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء و مكافأة النتائج الإيجابية .

✓ طريقة الوقائع الحرجة : و هي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف اثناء الاداء و العمل الفعلي و تسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف ، و قد يتضمن السجل تقسيم معين كصفات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء و الدقة في الاداء و اتباع التعليمات و تحمل المسؤولية ، و عند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي و من ثم اصدار حكمه على اداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقا

¹ - 1 - محمد حافظ حجازي ادارة الموارد البشرية ، نفس المرجع ، ص 271 - 272 .

و تمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف ، و بالموضوعية نظرا لاعتمادها على سجل الوقائع الفعلية بدلا من ذاكرة القائم بعملية التقويم .

و لكن يعاب على هذه الطريقة انها تستهلك او تتطلب الكثير من الوقت و الجهد في تسجيل الوقائع و الملاحظات لكل موظف ، و تدمر و استياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بانهم تحت الرقابة و المتابعة الدائمة ، و قد يعمل القائم بعملية التقويم على التركيز على تصيد الاخطاء و تسجيلها بدلا من تسجيل الجوانب ايجابية و السلبية على حدا سواء ، و ايضا نسيان او اغفال تسجيل بعض السلوكيات و الوقائع .

المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين اداء العاملين

ان التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا ، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل ، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة ، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات ، و اصبحت لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسب للموظفين في المؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة ، كما ينظر الى وظيفة التكوين او التدريب على انها الوظيفة المكملة للتعين ، فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم . و انما يجب اعداد هؤلاء الافراد و تنمية قدراتهم على اداء الاعمال المستندة اليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال و صقل مهاراتهم . و للتكوين تأثيرات متعددة على اداء الموظفين و من اهمها ما يلي :

- رفع مستوى الاداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية .
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل .
- توعية الموظفين بأهمية التكوين ، اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل .

- للتكوين دور في ربط اهداف الافراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين ادائهم .
- المساعدة في تجديد و اثراء معلومات الافراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم ، بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات .
- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد في المؤسسة .
- تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الادارة و الافراد العاملين بها .

المبحث الثالث : الدراسات العلمية السابقة

المطلب الاول : الدراسات العلمية السابقة

الفرع الاول : دراسة بوعريوة الربيع : تحت عنوان " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية ، و علوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة – بومرداس 2006 / 2007 .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة نظام التدريب في بلوغ اهداف المؤسسة و كيف تساهم الانتاجية في تحقيق التنمية و التطوير في المؤسسة ، و لتحقيق هذا الهدف تم وضع الاشكالية التالية التي تمثلت في ، ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز و ما مدى تأثيره على انتاجية عمالها ، و كانت المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة (سونلغاز) اما المنهج الذي اعتمده الباحث في الاجابة على الفرضيات المتبناة ، فقد اختار المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري ، اما الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة ، و هذا من اجل اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز ، حيث استخدم الباحث فيها كل منى الاستبيان ، المقابلة و مختلف التقارير و الاحصائيات التي تم الحصول عليها ، و بعد معالجة الموضوع توصل الباحث الى تمييز نوعين من النتائج هما¹ :

¹ - محمد عثمان حمدي ، المدخل الحديث في ادارة الافراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990 ، ص 220 .

1/ نتائج الدراسة النظرية والمتمثلة في النقاط التالية :

- تقوم عملية التدريب على الاستمرارية ، وهذا من اجل التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة .
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات و مخرجات و عمليات .
- تمر عملية التدريب عبر ثلاث مراحل اساسية هي : تحديد الاحتياجات ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي من ثم تقييم العملية التدريبية .

2/ نتائج الدراسة الميدانية و المتمثلة فيما يلي :

- تعتمد المؤسسة (سونلغاز) على التدريب قصير الاجل اكثر من التدريب طويل الاجل لان التدريب طويل الاجل معرقل لمسار عمل المؤسسة خصوصا مع اعتماد المؤسسة على اعادة الهيكلة .
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن اكثر من التدريب خارج الوطن ، حيث نسبة التدريب داخل الوطن تقارب 95 % ، و يرجع ذلك الى ارتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن .
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق اهداف قد تكون طويلة الاجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة و اهداف قصيرة الاجل تظهر من خلال مخطط التدريب .

التعليق :

ابرزت هذه الدراسة الدور الكبير في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة ، و تأثيره على انتاجية العمال و ذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و تحسين ربحية المؤسسة ، ادى هذا الى محاولة قياس عوائد التدريب على المورد البشري و على اداء المؤسسة ، و هذا باللجوء الى مقاييس و مؤشرات عديدة و من اهمها الانتاجية المستعملة في تقييم كفاءة الاداء ، لذا نجد ان هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث انها تدرس موضوع التدريب المورد البشري في المؤسسة اقتصادية ، بينما تختلف عنها في كون دراستنا شملت و اقتصت في دراسة التكوين في مؤسسة بترولية و في طريقة المعالجة التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة الى اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة و التي تختلف عما نحن نهدف للوصول اليه .

الفرع الثاني : دراسة ساعد قرمش زهرة " دور التدريب في تحسين الموارد البشرية دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة جامعة بسكيكدة ، 2006 – 2007.

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة الى الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة و التعرف على مستوى تطبيق العملية التدريبية و كيفية تشخيص و تحديد الاحتياجات التدريبية للمركب و مدى انعكاس المحتوى التدريبي على مهارات و معارف المستفيدين من هذه العمليات و الدورات التدريبية و اثرها على ادائهم بعد التحاقهم بأماكن عملهم و هذا يؤدي الى رفع كفاءة العاملين و زيادة معدلات ادائهم ، الامر الذي يؤدي بها النهوض ككيان واحد و بذلك فهو عملية مستقبلية ، اما بالنسبة للمنهج فقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على مراجع و مصادر عديدة و باللغتين العربية و الاجنبية بالإضافة الى العديد من المجالات و الملتقيات التي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري ، اما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على دراسة حالة تهدف الاطلاع على واقع الموارد البشرية بصفة عامة و التدريب بصفة خاصة ، كما اعتمد على دراسة الوثائق و السجلات الخاصة في الحصول على البيانات الجاهزة كما كان للمقابلة مع مختلف مسئولو المصالح نصيبا في ذلك .

توصل الباحث الى نوعين من النتائج ، نتائج للجانب النظري و نتائج لجانب التطبيقي حيث كانت على الشكل التالي :

1/ نتائج الدراسة النظرية و المتمثلة في النقاط التالية¹ :

- اصبح اليوم التدريب حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية .
- الهدف من العملية التدريبية هو الهدف عام ، و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف اخر و هو رفع كفاءتهم و زيادة فعالية الادوار التي يلعبونها ، الامر الذي ينعكس على رفع كفاءة المنظمة و زيادة فعاليتها .
- يجب ان يبني مخطط التدريب على اساس سليم و علمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية و التي تتلخص في معلومات او مهارات او قدرات او اتجاهات معينة يراد تنميتها في افراد معينين .

2/ نتائج الدراسة الميدانية و المتمثلة فيما يلي :

- تخصيص نسبة اقل من 1 % من الكتلة الاجرية السنوية لأنشطة التدريب للسنتين 2003 و 2004 حيث بلغت هذه السنة النسبة على الترتيب 0.66 % و 0.61 % .

¹ - منصور احمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق ، جامعة الكويت ، ص 258.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية

من خلال المطلب سنعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، و لكنها أجريت دراساتها في دول من الوطن العربي لكل لها أهدافها الخاصة بها .

أولاً : دراسة «د . محمد عباس ديوب وآخرون»، تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد (29)، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري و قدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة و تحليل و قياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور و السلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني، حيث أخذ الباحث ثلاثة عينات، العينة الأولى خاصة بالأفراد العاملين، العينة الثانية : خاصة (بالرؤساء و المشرفين الجويين و المدربين)، العينة الثالثة خاصة (بالركاب) .

كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين للاستقصاء واحدة موجهة للعمال و الرؤساء و المشرفين الجويين و المدربين أما الثانية فهي موجهة لعينة الركاب و وزعها كما يلي :

✓ العينة الأولى : و قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على أفراد العينة و تمكن من استعادة 100 استبانة صالحة للدراسة .

✓ العينة الثانية : وزعت عليها 80 استبانة و تمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة .

✓ العينة الثالثة : وزعت عليها 100 استبانة و تمكن من استعادة 94 استبانة صالحة للدراسة

كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، و خلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة

و قدمت الباحثة للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها¹ :

✓ ضرورة تطوير و تحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة .

✓ ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية و المدة الزمنية المقررة لتلك البرامج .

¹ - الخطيب رداح ، التدريب الفعلي ، جامعة الاردن ، 2006 ، ص 287 .

ثانيا : دراسة « خالد يوسف السماني أحمد »، تحت عنوان دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على رفع كفاءة أداء العاملين والنتائج منها . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البترول والبالغ عددها (04) شركات، حيث تمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (200) موظف .ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية¹:

- ✓ توجد هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين .
- ✓ توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضاء الوظيفي .
- ✓ كذلك هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات :

- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءة أداء العاملين وفق منهج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على الوجه الصحيح .
- ✓ ضرورة إشراك جميع المستويات من العاملين في الدورات التدريبية وخاصة التدريب المهني وضرورة القيام بعملية تقييم الدورات التدريبية للوصول إلى الهدف المنشود .

¹ - سفران علي منصور الشمrani ، تقييم التدريب ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007 ، ص 16 .

خلاصة:

يعد التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من اهم مقومات التنمية ، و بالتالي يمكن القول ان نجاح المؤسسات اصبح مرتبط بشكل جوهري و استراتيجي بتنمية الموارد البشرية و هذا بتكوينها و بالتالي تحقق فعالية اداء هذا المورد ، و كما ان التكوين لا يعتبر غاية حد ذاته و انما يعتبر استراتيجية للوصول الى افضل النتائج ، و يكون من خلال تكوين الفرد على اهم المداخل و الاساليب التي تسمح بتحقيقه و التقليل من مقاومته ، باعتبار الفرد من يجدد عملية التكوين و هو من يحدث عليه التكوين فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التكوين .

الفصل الثاني : الدراسة

الميدانية

تمهيد :

بعد دراستنا للفصل الاول تطرقنا الى نظرة عامة حول التكوين و مختلف انواعها و خصائصها و مراحلها و ذلك كل ما يتعلق بأداء العنصر البشري و طرق تقييمه الى مختلف الدراسات السابقة و التي اجريت بخصوص موضوع التكوين و من خلال هذا الفصل سنتطرق الى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ، بحيث حاولنا اسقاطها على احدى المؤسسات الاقتصادية و ذلك قصد الوقوف على حقائق الميدانية و المتعلقة بموضوع التكوين و دوره في تحسين الاداء .

المبحث الاول : عموميات حول المؤسسة الوطنية سوناطراك .

المطلب الاول : التعرف بالمؤسسة الوطنية سوناطراك ومركب GNL 2 / Z

1- نبذة حول شركة سوناطراك :

هي شركة للبحث ، الانتاج ، النقل ، التحويل و تسويق المحروقات (الغازية و السائلة) اسست بهدف تغطية الاحتياجات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل و انعاش الاقتصاد الوطني بالمرسوم رقم 63 – 491 المؤرخ ب 31 سبتمبر 1963 و هي من انجح شركات النفط و الغاز الوطنية في العالم تأسست نهاية عام 1963 و هي المجموعة الهيدروكربونية الرائدة في افريقيا ، و لأكثر من 50 عاما ، لعبت سوناطراك دورها الكامل كقاطرة للاقتصاد الوطني و تتمثل مهمتها في تطوير احتياجات الجزائر الهائلة من الهيدروكربونات . هذا اللاعب الرئيسي في صناعة النفط ، الملقب بالرائد الافريقي يستمد قوته من قدرته على ان يكون مجموعة متكاملة عبر سلسلة القيمة الهيدروكربونية بأكملها و تعمل سوناطراك بمفردها او بالشراكة نفط اجنبية على بعض اكبر الودائع في العالم في مناطق مختلفة من الصحراء الجزائرية و فيما يتعلق بالنقل تمتلك المجموعة شبكة كثيفة للغاية من خطوط الانابيب التي تمتد على ما يقارب من 22000 كيلو متر على الاراضي الوطنية كما طورت الشركة اربع موانئ نفطية لتحميل المحروقات : الجزائر العاصمة ، ارزيو ، بجاية و سكيكدة من اجل السماح بتحميل و تفريغ الناقلات الكبيرة بسعة 80000 الى 320000 طن متري و ناقلات الغاز الطبيعي المسال في اتجاه المصب ، و تمتلك سوناطراك ستة مصافي تعمل في الاقليم و مجمعان للبتروكيماويات و اربعة مجمعات لتسييل الغاز الطبيعي المسال و مجمعين لفصل غاز البترول المسال .

توظيف سوناطراك في الاراضي الوطنية ما يقارب 50000 موظف دائم و اكثر من 200000 شخص على مستوى المجموعة ، تمتلك 154 شركة تابعة و مقتناه ، 15 مملوكة بالكامل و تعمل يوميا لتعزيز سلسلة قيمة النفط و الغاز في البلاد و تشمل شركة الحفر الوطنية ، الشركة الوطنية الجيوفيزيائية ، الشركة الوطنية للأعمال البترولية ، الشركة الوطنية لتسويق و توزيع ناقلات النفط .

كما تعرض سوناطراك بوضوح طموحها لتصبح واحدة من اكبر خمس شركات نفط وطنية من بين الشركات الاكثر كفاءة و ربحية في صناعة الطاقة العالمية ، كما تهدف الى تحقيق معدل اندماج وطني بنسبة 55 نسبة مئوية بحلول عام 2030 كما يقدر رأس مالها ب245 مليار دينار جزائري موزعة على سهم مليون دينار جزائري للسهم الواحد .

2- توسعها :

في مسعى لأثبات وجودها ، اطلقت الشركة الناشئة في عام 1964 مشروع النفطى الاول بمسافة 800 كيلو متر ، وربط بين منقطنى ارزىو (غرب) و " هاود الحمر " . و في نفس الفترة ، اطلقت الجزائر اول مشاريعها في مجال استكشاف و استغلال الغاز الطبيعى ، فتأسست الشركة الجزائرية للميثاق السائل بطاقة انتاجية اولية بلغت نحو ملياري متر مكعب في السنة .

و في عام 1965 توصلت الجزائر و فرنسا الي اتفاق حول ملف المحروقات تضمن اقامة تعاونية صناعية بين شركة تمثل الطرف الفرنسى و الحكومة الجزائرية ، مما اتاح للدولة الجزائرية توسيع انشطتها الانتاجية و منحها قدرا اكبر من المشاركة في تسيير قطاع المحروقات .

و في ضوء هذا الاتفاق ، اطلقت سوناطراك اول مشاريعها الاستكشافية بعد ان كان دورها في السياق محصورا في النقل و التسويق ، و بناء على هذا التوسيع تمت مضاعفة رأس مالها عشرة مرات ليبلغ 400 مليون دينار جزائري .

3- دخول الاوبك :

مع بداية عام 1969 ، كانت الجزائر قد حققت انجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات و عثرت على مخزونات كبيرة من الغاز .

و في نفس الفترة حصلت سوناطراك على رخصة نقل المنتج في حاسي ارمل الى سكيكدة عبر خط من الانابيب تعود ملكيته اصلا لفرنسا . و توج هذا المسار التصاعدي في الانتاج و التسيير بدخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (الاوبك) عام 1969.

4- تأميم المحروقات :

تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادى الوطنى بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في فبراير 1971. فمع التأميم وجدت الشركة نفسها امام تحدي توسيع انشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية على التراب الجزائرى الشاسع . و تجاوبا مع الحركية التي اوجدها قرارا التأميم ، اقتنت الشركة اول مركب لتسييل " الميثان " و شرعت في تشغيل مركب الغاز المسال في سكيكدة و مصفاة النفط بأرزىو .

و بحلول 1975 ، كانت الشركة قد طورت انشطتها لتشمل جزءا هاما من المشتقات البتروكيميائية ، و هكذا اقامت وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية في سطيف (شمال شرق) و شلف ، و مع توسع أنشطة الشركة و تنوعها ، بات حتميا وضع مخطط توجيهي لرسم معالم المستقبل ، فاطلق مخطط تقييم قطاع المحروقات عام 1977 ، و وضع في صدارة اهدافه رفع معدلات الانتاج من البترول و الغاز مع منح اهمية اضافية للمشتقات البتروكيميائية .

5- شركات واستثمارات جديدة :

فتحت ازمة انهيار اسعار النفط عام 1986 عيون السلطات الجزائرية على حتمية البحث عن اساليب جديدة للعمل تؤهل سوناطراك لمواجهة تغيرات السوق الدولية على نحو يقلل من تأثيرات تقلبات تلك السوق على الشركة و على الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للجزائر .

فأزمة اسعار النفط في تلك المرحلة كانت السبب العميق لأحداث اكتوبر 1988 الشهيرة التي كانت اهم حركة احتجاجية اجتماعية تعرفها البلاد ، و انتهت بنظام الرئيس الشاذلي بن جديد الى اعلان التعددية السياسية .

و هكذا ، سمح قانون صادر في اغسطس 1986 لسوناطراك بالانفتاح على اشكال متنوعة من الشراكة الاقتصادية ، لكن وفق قاعدة اساسية هي ان تحتفظ في جميع تلك الشراكات بنسبة من الاسهم لا تقل عن 51 نسبة مئوية .

وفي عام 1991 ، عزز قانون تنظيمي اخر افاق الاستثمار الاجنبي مما يسمح للشركة بالتعاون مع اكثر من 130 مقابلة نفذت مشاريع استكشافية و انتاجية متعددة للشركة ، بموجب عقود ناهزت الثلاثين و تم توقيعها في العامين اللاحقين على تعديل الاطار القانوني .

في اواسط تسعينيات القرن العشرين تحولت سوناطراك الى مجموعة دولية تنفذ مشاريع عملاقة لعل ابرزها انبوب المغرب العربي ، الذي يزود اسبانيا و البرتغال بالغاز الجزائري عبر المغرب بطاقة انتاجية قدرها 11 مليار متر مكعب من الغاز سنويا .

ظل مسار تطور سوناطراك يسير في اتجاه ايجابي خلال العقود اللاحقة مدفوعا بتصاعد اسعار النفط في السوق الدولية خاصة في النصف الثاني من العقد الاول من القرن الواحد و العشرين ، و بلغ رقم معاملاتها 77 مليار دولار في 2009 ، و باتت تشغل اكثر من 41 الف عامل في حين تشغل فروعها ضعف هذا العدد .

و شملت أنشطة الشركة قطاعات كثيرة منها الانتاج و التصدير و التسوق و النقل ، كما وسعت انشطتها لتشمل البتروكيميائية و انتاج الفسفور و الاستخراج المعدني و تحلية المياه . و تنتشر أنشطة الشركة في نحو 15 دولة موزعة بين اوروبا و امريكا و افريقيا ، كما باتت سوناطراك اكبر مجموعة نفطية في افريقيا و في حوض البحر الابيض المتوسط .

اعادة الهيكلة : وصلت سوناطراك في وقت قصير جدا الى درجة تكامل عمودي و افقي لنشاطات متعددة بدءا باستغلال التوزيع النهائي و على غرار كل المؤسسات الوطنية و قاعدة توجهات المخطط الخماسي 1984/ 1980 تمت اعادة هيكلتها حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية مع اعادة الهيكلة .

و خلال سنة 1986 تمت المصادقة على قانون المحروقات الذي يجعل الشركة خيار استراتيجي لأنها تسمح بتقاسم العناصر الصناعية و المالية المتعلقة بنشاطها ، ترتكز سوناطراك اليوم وظائفها الاساسية التي تتمثل في التنقيب ، البحث و التطوير ، و الحفر ، الانتاج ، النقل بالأنابيب ، النقل البحري ، و تمبيع المحروقات و تسويقها .

و حسب ما تضمنته المادة 03 من قانون 48/ 98 المؤرخ في 11 / 02 / 1998 في شركة سوناطراك هي شركة ذات اسهم تخضع للتشريع المعمول به اي انها شركة مساهمة تخضع لقواعد القانون التجاري ، و هي تتوفر على رأسمال ثابت قدره 254 مليار دينار موزعة على 254 سهم قيمة كل واحد مليار دينار ، تكتبها و تحررها الدول دون سواها ، و رأسمال شركة سوناطراك غير قابل فيه للتصرف او الحجز او تنازل عنه ، و يوجد مقرها بمدينة الجزائر ، و يمكن نقله الى اي مكان من التراب الوطني ، بمقتضى تداول الجمعيات .

وفقا لقانون 89 / 48 في المادة 07 منه ، تهدف سوناطراك الى التنقيب على المحروقات و استغلالها و تطوير شبكات نقل المحروقات و تكريرها و كذا تسويقها و اكتساب و حيازة كل حقيبة اسهم و الاشتراك في راس المال ، و في كل القيم المنقولة الاخرى في شركة الموجودة او سيتم انشاؤها في الجزائر تمويل البلاد بالمحروقات ، دراسة كل مصادر و تقويمها و تطويرها و كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة لصناعة المحروقات و كل نشاط تترتب عنه فائدة سوناطراك ، و كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بهدف الشركة و ذلك باستغلال كل وسيلة متاحة و لقد كانت اول مهمة اوكلت الى سوناطراك هي ايجاد انبوب من مركز التخزين في الحوض الاحمر حاسي مسعود الى ميناء ارزيو (وهران) ، و كان هذا اول انجاز تحققه عن طريق سوناطراك و اول قناة لنقل البترول .

2.1 - سوناطراك اليوم : تعد سوناطراك من اهم الشركات البترولية الدولية الاثني عشر بعدها قطعت اشواط حاسمة و تحولت من شركة فتية الى المجموعة التي نعرفها اليوم ، حيث لم يترك التطور الاقتصادي العالمي للمحروقات اي خيار لسوناطراك غير انتهاج شروط العمل و التغيير الجذري للسلوكيات اذا اقتضت الحاجة .

- ان هدف سوناطراك هو ان تصبح مجمع بترولي دولي و لهذا الغرض يجب عليها :
تسطير اهداف معتبرة ، توضيح استراتيجيتها ، ترجمة اهدافها على الجانب الوطني و تحديد المسؤوليات .
و ان المهمة التي اوكلت سوناطراك هي تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل ، و توفير العملة الصعبة الضرورية لتحويل الاقتصاد الوطني بغرض مسايرة العصرية ثم توضيح المراحل التالية :

✓ المرحلة الاولى : 1992 / 1995 ان تكون مجمع بترولي و صناعي عمومي جزائري يتكفل بالنشاطات القاعدية .

✓ المرحلة الثانية : 1995 / 2000 ان تكون مجمع بترولي و صناعي جزائري دولي يتكفل بكب فروع الطاقة الكيماوية و الخدمات المشتركة .

✓ المرحلة الثالثة : بعد 2000 تكملة النشاط البترولية ، الطاقة ، الكيمياء ، نشاطات اخرى تتطلب معرفة مماثلة مثل خدمات المناجم الخ ،

اذن بفضل انجازات الماضية و التوسعات الحالية على الصعيد الوطني و الدولي تكون شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للتطور في محيط تنافسي و مواجهة التحديات الخاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي و الدخول الى اقتصاد السوق .

3.1 – المهام الاستراتيجية للمؤسسة سوناطراك :

- ✓ البحث و التنقيب عن الابار البترولية .
- ✓ تنمية الحقول و استغلالها .
- ✓ نقل المحروقات و تمبيع الغاز .
- ✓ عملية للتسويق .
- ✓ المبادلات التجارية للمنتوجات البترولية .

4.1 – اهداف وطموحات مؤسسة سوناطراك :

أ- اهداف سوناطراك الاستراتيجية :

- ✓ التحكم مع استعمال الامثل للوسائل و التقنيات بهدف الترفيه و التحسين الدائم لشهرتها و صورة علامتها .
- ✓ تلبية الحاجيات الوطنية المتزايدة في الجزائر .
- ✓ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية .
- ✓ المشاركة في الانجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون اكثر قربا من الزبون النهائي .
- ✓ تنوع منتجاتها .

ب- اهداف على المستوى الدولي :

ان سوناطراك سطرت لنفسها اهداف على المستوى الدولي نذكر منها :

- ✓ ان تكون القائد في تصدير الغاز لطبيعي ، لاسيما عن طريق انابيب الغاز .
- ✓ ان تكون القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني و في المغرب العربي .
- ✓ الحصول على حصة في السوق العالمي .

وحدات تمييع الغاز و تكرير البترول : تحتوي سوناطراك على 4 مركبات لتمييع الغاز الطبيعي تقع 3 بأرزيو و واحدة بسكيكدة على بعد 450 كلم على الجزائر العاصمة ، و تتمثل كالاتي :

- ✓ مركب 1 لتميع الغاز الطبيعي GNL 1 Z ببطيوة .
- ✓ مركب 1 لتميع الغاز الطبيعي GNL 2 Z ببطيوة .
- ✓ مركب 1 لتميع الغاز الطبيعي GNL 4 Z ببطيوة .
- ✓ مركب 1 لتميع الغاز الطبيعي GP1 Z ببطيوة .

مركبين تابعين للمؤسسة الوطنية للصناعات البترولية GPL و هما :

* مركب الاثيلين بسكيدة GP 1 / K .

* مركب الاثيلين بأرزيو GP 1 / Z .

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة الوطنية سوناطراك

تحقق الاهداف المذكورة سابقا استوجب من سوناطراك القيام بعدة نشاطات هي :

1- نشاط المنبع :

يغطي نشاط المنبع نشاطات البحث ، الاستكشاف ، تطوير و انتاج المحروقات ، تضطلع سوناطراك الخيرات لمجهوداتي او الشركة مع شركات بترولية اخرى .

1.1 – الاكتشاف :

وتعتبر هذه الاخيرة من اهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت اول اشغال التنقيب سنة 1980. بحوض شلف و ذلك باللجوء الى عقود الشراكة مع الشركات الاجنبية نظرا لضخامة المشروع .

بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم اكتشاف سنة 2001 سنة ابار منها ثلاثة ابار للبترول و اخرى للغاز .

كما شهدت سنة 2010 زيادة في الاحتياطي للمحروقات من خلال تحقيق تسعة و عشرون اكتشاف جديد من بينها (14) من الغاز و الغاز المكثف ، اثنا عشر (12) من النفط ثلاث (3) من النفط و الغاز .

2.1 – التنقيب :

تميزت 2010 في نشاط التنقيب بعدة تطورات منها :

- الحصول على 11886 كلم من التشكيلات الزلزالية D 2 ، حيث تم تحقيق 81 % منها عن طريق الجهود الذاتي لسوناطراك .

- الحصول على 9021 كلم من التشكيلات الزلزالية D3، منها 50 % بمجهود الذاتي لسوناطراك .

- حفر 75 بئر (ابار منجزة) حيث تم تحقيق 85 بالمئة منها بالمجهود الذاتي سوناطراك و الجدول التالي يوضح وضعية بعض حقول المؤسسة الوطنية سوناطراك .

الجدول رقم (02) : وضعية بعض حقول المؤسسة سوناطراك

حقول مستغلة بالشراكة	حقول مستغلة من طرف سوناطراك فقط
- حاسي بركين	- حاسي مسعود
- اورهود	- ان امناس
- منزل نجمة شمال و الحقول التابعة	- حاسي رمل
- رورد اولاد جمعة	- سطح
- توات	- روردنوس
- القاسي	- تين فوي تابركون
- اوهانت	- قاسي طويل
- تين فوس تابنكورت	- اوهانت
- ان صالح	- حوض بركاوي

المصدر: WWW.SONTRATH.DZ

2- نشاط المصب :

نشاط المصب مسؤول عن تطوير وحدات تمييع الغاز الطبيعي و عن فصل غاز البترول المميع و عن التكرير ، تمتلك سوناطراك من خلال نشاط المصب ما يلي :

(04) مجمعات من الغاز الطبيعي المميع ، (03) بأرزيو و (01) بسكيكدة ، بطاقة انتاجية اجمالية قدرها 44 مليار م مكعب من الغاز الطبيعي المميع .

(02) من غاز البترول المميع بأرزيو ، بطاقة انتاجية اجمالية قدرها 10.4 مليون طن .

(01) بالجزائر العاصمة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 207 مليون طن سنويا .

(01) بسكيكدة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 15 مليون طن سنويا .

(01) بأرزيو ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.5 مليون طن سنويا .

واحدة (01) بحاسي مسعود ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 1.1 مليون طن سنويا .

3- الانتاج :

تعتبر هذه العملية كمرحلة موالية لعملية التنقيب و الاستكشاف ، فعملية انتاج الغاز انطلقت سنة 1921 بينما عملية انتاج البترول انطلقت سنة 1980 ، فعرفت عملية الانتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الاجنبية بحيث ان انتاج الغاز سجل 113 مليون م في 1990 اما في سنة 2000 فقد وصل الى 143 مليون م .

حيث بلغ الانتاج الاولي للمحروقات ، على مستوى جميع المنتجات ، الى 213.9 مليون ط . ب . م (طن برميل معادل) ، منها 55.3 مليون طن من البترول الخام و 145.8 مليار م من الغاز الطبيعي .

تمثل مناطق حاسي مسعود و حاسي الرمل نسبة 75 بالمئة من الانتاج الذاتي لسوناطراك و 54 بالمئة من اجمالي الانتاج الاولي .

يشمل الانتاج الاولي للمحروقات لسنة 2010 على 6 % من الغاز الطبيعي ، 62 % من البترول الخام ، 6 % من الكثافات و 4 % من غاز البترول المميع .

يمثل انتاج البترول الخام عن طريق الشراكة 52 بالمئة من اجمالي انتاج البترول الخام ، اما فيما يتعلق بإنتاج الغاز الطبيعي عبر الشراكة فهو يمثل 18 % من اجمالي الانتاج .

4- التسويق :

بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سوناطراك عملية توزيع المنتجات النفطية و مضاعفت نشاط البيع لرفع صادراتها في الاسواق العالمية .

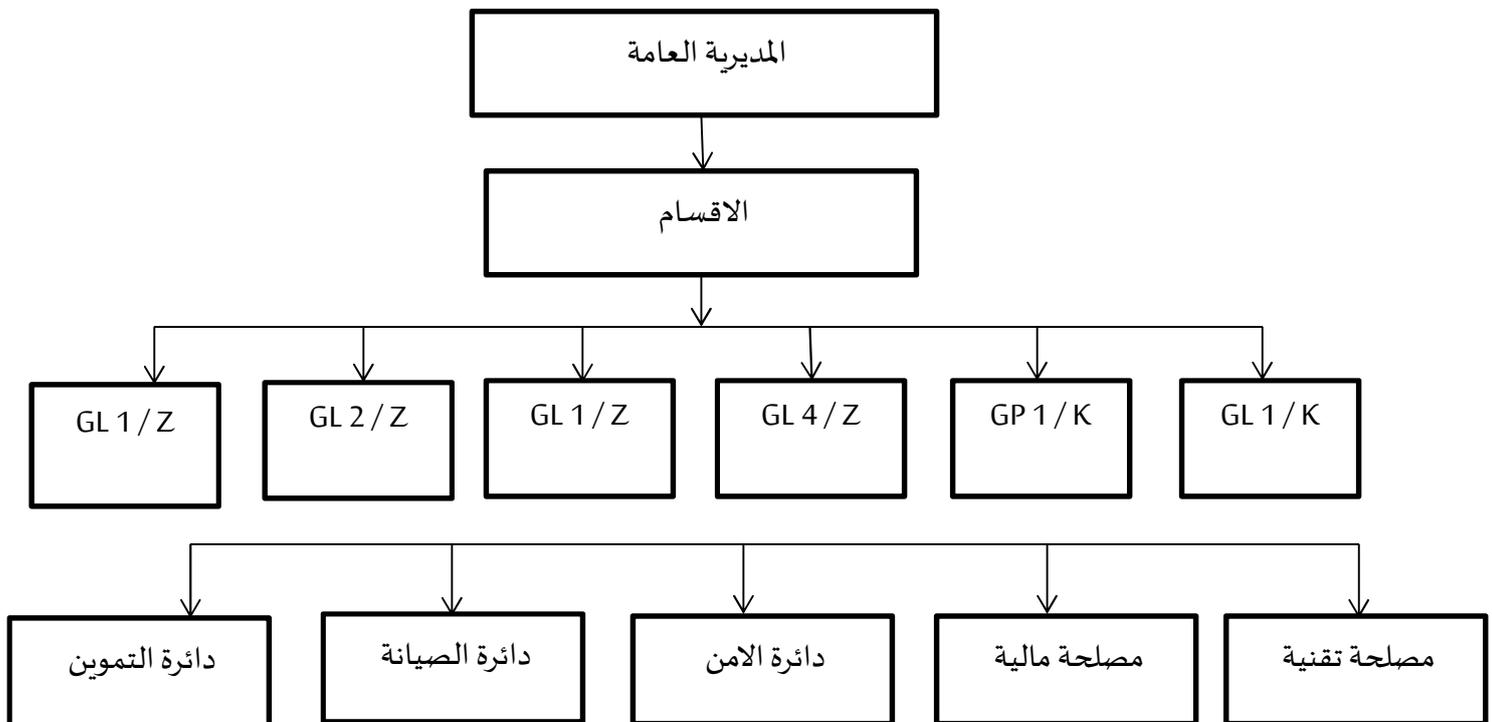
- تصدير الاحجام : تمت المحافظة على مستوى حجم الصادرات بمعدل 116.3 مليون ط.م. ب ، في سنة 2010 حيث شهد انخفاض طفيف مقارنة بسنة 2009 حيث كان يقدر حجم المبيعات ب 157.5 مليون ط.م. ب .

- قيمة الصادرات : يقدر رقم اعمال الصادرات لسنة 2010 ب 56.1 مليار دولار امريكي مقابل 44.4 مليار دولار امريكي في سنة 2009 ، اي بزيادة تقدر ب 26.4 .

- الواردات : بلغ حجم الواردات 1.3 مليون طن ، في سنة 2010 حيث شهد انخفاض ب 23 بالمئة مقارنة بسنة 2009 .

- السوق المحلية : بلغت الكميات المباعة في السوق المحلية و المواجهة للغير 36.1 مليون ط.م.ب في سنة 2010 مقابل 34.8 مليون ط.م.ب في سنة 2009 ، بزيادة ما يقارب 4 بالمئة مقارنة بإنجازات السنة المالية 2009 زادت نسبة تسليم الوقود للسوق المحلية بحوالي 11 مليون طن .

الشكل رقم (04) : هيكل تنظيمي للشركة سوناطراك



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : التعريف على المركب

1- نبذة تاريخية عن المركب GNL 2 / Z :

احد مصانع الجزائرية لتمميع الغاز الطبيعي ، كان بناء هذا المركب من قبل الشركة الامريكية KELLOK PULMAN التي تكفلت بالدراسات الخاصة بالبناء تشغيل الاجهزة المركب تم بناؤه سنة 1977 ثم في سنة 1980 اول انتاج من الغاز الطبيعي المميع كان في 11 فيفري 1981 ، و كان اول ارسال للغاز الطبيعي المميع في 20 جويلية 1981.

هذا المركب يقع في الشمال الشرقي لبلدية بطيوة التابعة للمنطقة الصناعية " عين البية " على بع 40 كلم من ولاية وهران و بحوالي 450 كلم من الجزائر العاصمة ، يتربع على مساحة 72 هكتار ، يتمثل دوره الاساسي في تحويل الغاز الطبيعي الى وسائل قابل للشحن و الاستعمال بالإضافة الى استخلاص بعض المواد منها :

(الهليوم ، الغازولين ، البروبان) و يأتي الغاز الطبيعي من حاسي رمل ، و يوجد بهذا المركب منطقتين :

- ✓ المنطقة الادارية : توجد في هذه المنطقة المديرية العامة للمركب و مختلف المديرية الفرعية التابعة لها
- ✓ المنطقة الصناعية و الاستغلال : يوجد بها 6 قاطرات لعبور الغاز المميع ، سعة انتاج متوسطة تقدر ب 9000 م من الغاز الطبيعي يوميا اذا نظرنا الى حلقة الانتاج انها تحتوي على العناصر التالية :

- 03 وحدات الانتاج الكهرباء ، سعة الواحدة 60 ميغاواط .

- 03 وحدات لإنتاج بخار الماء ، سعة الواحدة 135 طن في الساعة 0

- محطة لضخ ماء البحر ، بسعة 19800 م / الساعة .

- وحدة انتاج الازوت ، بسعة 214 م / الساعة ، منها 161 غازي و 53 سائل و يقدر انتاج الوحدة ب 54000 يوميا موزعة كالآتي :

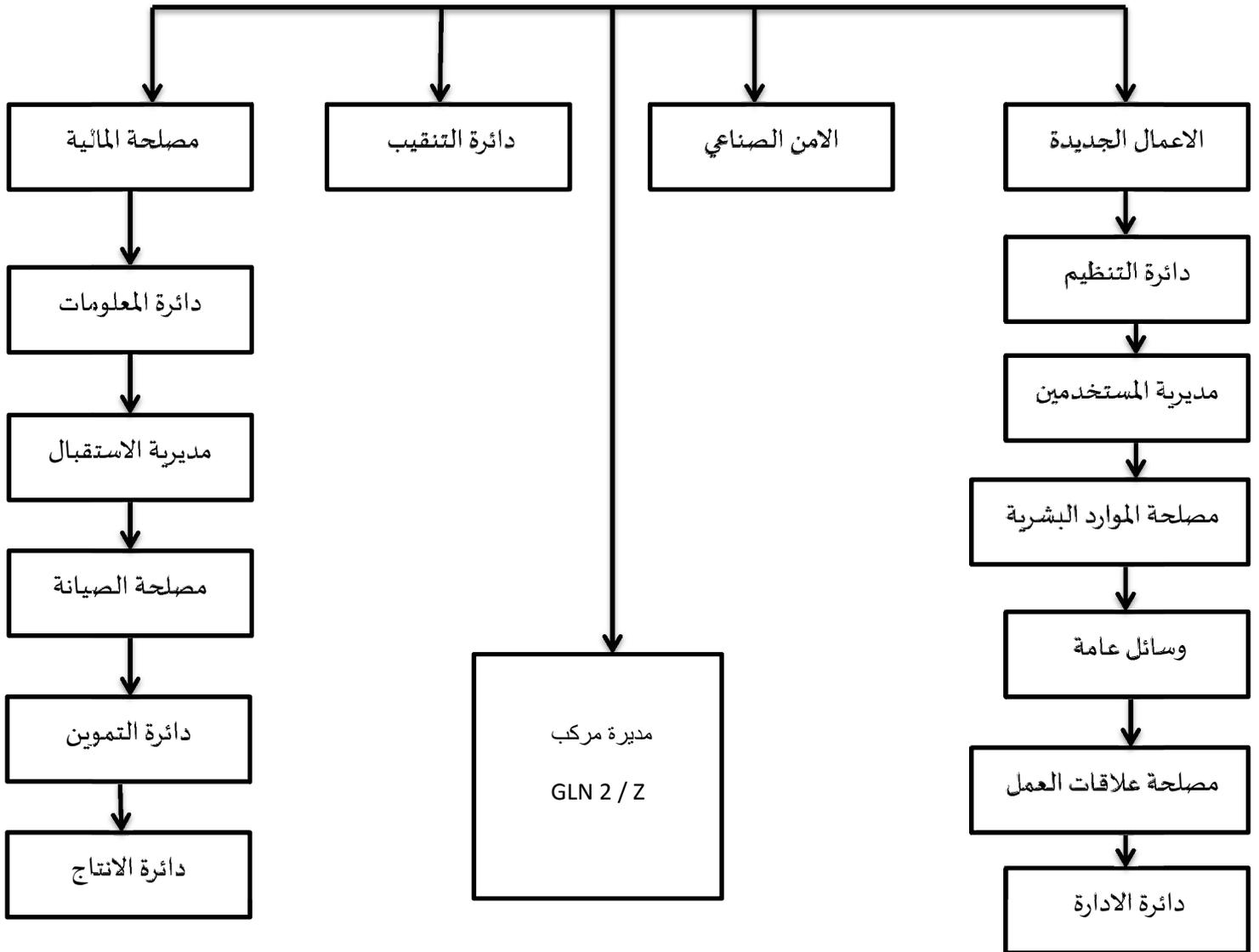
✓ PROPANE 623 طن يوميا .

✓ BUTANE 448 طن يوميا .

✓ GAZOLINE 168 طن يوميا .

2- هيكل تنظيمي للمركب GNL 2 / Z :

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمركب GNL 2 / Z



المصدر: عن وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: التعرف على بعض المصالح داخل المركب

- مصلحة الصيانة :

تمثلت وظائفها في تصليح و حفظ تجهيزات الانتاج اي لتفادي اي عطل او توقف الاسعافات في حالة وقوع الحوادث ، تنفيذ تغيرات التي اعلن عنها بطلب من مصالح التقنية و هذا ما يجعلها ذات اهمية بالغة تضمن السير الحين للمركب و يبلغ عدد عمالها ب 295 عاملا .

- مصلحة الانتاج :

وظيفتها تجميع الغاز و تحويله الى بروبان ، بوتان ، و غازولين ، حيث يتم التنسيق بين الطلب و كمية الانتاج المناسبة لتغذية ذلك الى جانب حفظ وحدات الانتاج ، و عدد عمالها 255 عاملا .

- مصلحة الامن :

يقدر عدد عمالها في السنة الحالية 111 عاملا ، و قد تمثلت وظيفتها في مراقبة تحركات الاشخاص العمال منهم و الزائرين ، و كذلك حركات السيارات ، و تستعمل لذلك 34 كاميرا ، و هذا ما يجعل دورها مهم من اجل ضمان الامن داخل المركب و حماية العمال من الحوادث .

- المصلحة المالية :

تكمن اهمية هذه المصلحة في انها المسير المالي للمركب اذ تقوم باختيار المالي الافضل سواء على المدى الطويل ، و تتكون هذه المصلحة من :

- قسم الاعلام الالي : يوفر المعلومات اللازمة للمركب .

- قسم الخزينة : يوفر السيولة العامة للمركب .

- قسم الصندوق و البنك : يتم التعامل فيه بالعملة الصعبة .

- قسم الشؤون القانونية : يسهر على السير الحسن للوحدة في حدود القانون .

- قسم المحاسبة العامة .

- مصلحة المستخدمين :

وظيفتها تأمين جميع العقود الادارية للمركب ، تأمين المتابعة الاجتماعية و الطبية للأشخاص و عدد عمالها 255 عاملا .

- مصلحة التموين :

وظيفتها شراء و تسيير قطاع الغيار المسجلة ، و تجهيزها خاصة للمركب كذلك المواد الكيميائية اللازمة للإنتاج ، مراقبة توحيد الرموز حسب الرمز حسب موافقة التقنية التجارية ، له قسمان (قسم المشتريات و اخر تسيير المخزون) .

- مصلحة علاقات العمل :

يبلغ عدد عمالها 95 عامل ، و تمثلت وظيفتها في المحافظة على سلامة الجو و العمل داخل المركب و ذلك بوضع التزامات و قوانين تفرض على العمال .

- مصلحة الموارد البشرية :

تضم هذه المصلحة مناصب عمل اتجاه كامل ابنية المركب ، و تقوم بتطويره و تفتح العمال ، و لتحقيق كل الاهداف المرجوة ، المصلحة لها تنظيم خاص بها و لها قسمين (قسم التكوين ، و قسم التخطيط و التسيير المهني) .

- قسم التكوين :

يهتم ب : تكوين و اعادة تأهيل الاشخاص :

- يتكلف بدراسة ملفات الاشخاص المترشحين للتكوين بالخارج .
- توفير كل المستلزمات الخاصة بعملية التكوين (داخل و خارج المركب)
- يوم بوضع مخططات التكوين ، و اعداد الميزانية ، و يضم (فرع نشاط البرمجة ، فرع الانتقاء و التكوين ، فرع مكلف بالدراسات ، اطار الموارد البشرية ، المكتبة) .

- قسم التخطيط و التسيير المهني :

هذا القسم مكلف بتخطيط مهنة العامل و متابعة منذ توظيفه ، و دوره يتمثل في الاهتمام بإجراءات الترقية و على حسب حاجات بنية المركب .
و حسب المناصب ، و يضم 04 فروع (فرع الانتقاء ، فرع تسيير المهن ، فرع مكلف بدراسات ، اطار بدراسات) .

المبحث الثاني : التكوين في المديرية الجهوية لمركب GNL 2/ Z

تقوم مؤسسة سوناطراك بتكوين عمالها داخل المؤسسة و خارجها للاستفادة من الخبرات الداخلية و الخارجية و استفادة العمال من هذه التربصات من اجل حل المشاكل و اتخاذ القرارات و معرفة العمل بكل دقة .

المطلب الاول : الاجراءات المتبعة في تحديد احتياجات تكوين العمال في لمركب GNL 2/ Z :

تقوم المديرية لمركب GNL 2/ Z بمخطط توقعات الخاص بالعمال خلال خمسة سنوات القادمة حيث تمر بمجموعة من المراحل و هي :

اولا : مرحلة تحديد الحاجات : تقوم مصلحة التكوين على مستوى قسم المستخدمين بالمديرية لمركب GNL 2/ Z بمراسلة رؤساء المصالح لتجميع عدد الاحتياجات الخاصة بالأفراد على حساب المهنة المتواجدة بها ، و احتياجات جماعة تهتم بمشكل معين داخل ورشة العمل الواجب تكوينهم و ارسالها لرئيس الاقسام التقنية للمصادقة عليها .

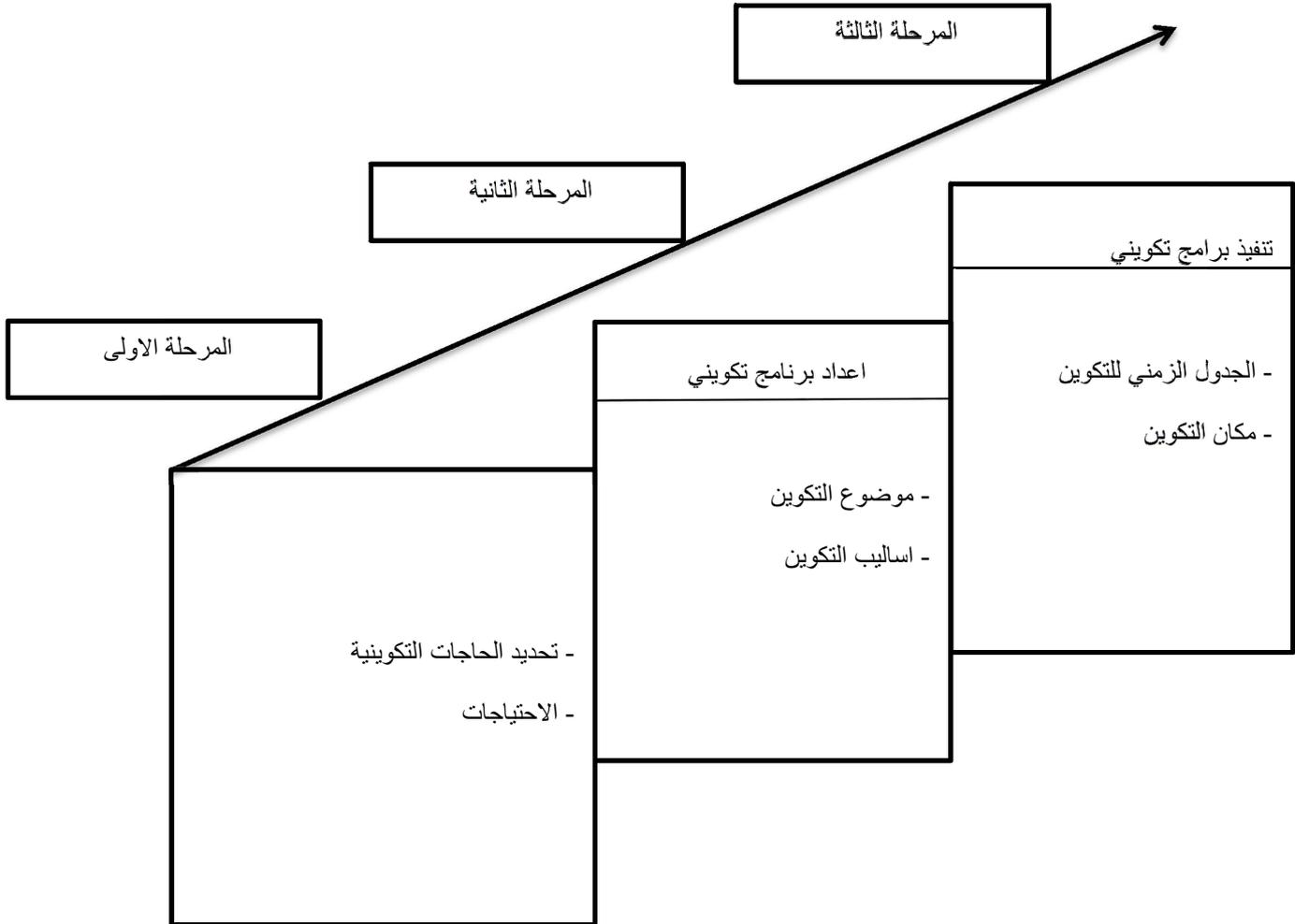
ثانيا : مرحلة اعداد المخطط التكويني : بعد المصادقة عليها تجمع هذه الاحتياجات كلها لدى رئيس قسم المستخدمين للموارد البشرية ، و تتم بذلك مصلحة التخطيط و بإعداد برنامج مفصل بتكوين الاشخاص المعنيين وفق النموذج المرسل لها من الادارة المركزية بالعاصمة و تتم وفق مرحلتين :

أ- يتم فصل القوائم على حساب التخصصات بالرجوع دائما الى البرامج التكوينية المقررة من طرف مراكز التكوين سواء التابعة لشركة الام او المعتمدة من طرف الدولة ، و هذه البرامج تكون على اختلاف التخصصات ما هو تقني و ما هو مالي و ما يتعلق بالموارد البشرية .

ب- وفق جدول يتضمن (الشخص المعني ، الرقم التسلسلي ، مجال التكوين ، المدة ، المراكز ، عدد الايام الخ) ، بعد تدقيق و تحليل المعطيات لكل عامل في اطار مخطط تنظيمي شامل يتم ارسال هذا البرنامج الى المصالح الادارية المركزية بالعاصمة (نشاط المتبع) و في نفس الوقت ارسال نسخة من هذا البرنامج الى رئيس قسم المالية لمركب GNL 2/ Z لتخصيص المبالغ المالية اللازمة لتكوين العمال .

ثالثا : مرحلة التنفيذ : بعد استلام الموافقة من الادارة المركزية بالعاصمة (نشاط المنبع) تقوم مصلحة التكوين القوائم النهائية للأفراد الواجب تكوينهم ، و ارسالها الى رؤساء الاقسام ، و لتوضيح هذه الاحتياجات نلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) : يوضح خطوات التكوين



المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من الشكل ان تحديد الاحتياجات التكوينية يكون بناء على الاهداف المرسومة من طرف المؤسسة ، و هي الزيادة في المعارف و المهارات في مجالات وظيفية محددة ، و ليتم الانتقال الى تصميم البرامج التكويني عن طريق برمجة الاهداف الى مواضيع تدريبية ، و عليه تحديد اساليب التكوين و المواضيع المستخدمة في ايصال المحتوى التكويني ، و قبل مرحلة التنفيذ يجب مراعاة الجدول الزمني لتكوين و مكان التكوين و كذلك الميزانية المخصصة لإتمام عملية التكوين .

المطلب الثاني : انواع التكوين المعتمد في المديرية لمركب GNL 2/ Z

اولا : تكوين متعلق بالتوظيف

تقوم مؤسسة سوناطراك بالتكوينات خاصة في الميدان ، لأجل رؤية واضحة للعمل داخل المؤسسة بالنسبة للعمال الجدد قصد اشراكهم في المناصب الجديدة المتحصل عليها و مزاوله نشاطهم .

ثانيا : تكوين خاص بالإتقان

و هو تكوين من اجل الحصول على الخبرة اللازمة في مجال التخصص و التحكم الجيد في معدات ووسائل المؤسسة .

ثالثا : تكوين اعادة التأهيل

و هو تكوين يسمح للعامل بتحديد المعارف و القدرات العامة و المهنية و التكنولوجية و تطويرها من اجل احداث طفرة نوعية في مجال العمل .

رابعا : تكوين خاص بالعتاد الاجنبي

يكون التكوين في اطار مشاريع داخل المؤسسة على الآلات الجديدة لأجل التحكم الجيد في العتاد المبرمج لذلك المشروع و اغلب هذه التكوينات تكون خارج الوطن اي من البلد الذي اتت منه المعدات و العتاد .

خامسا : التكوين التوجيهي

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد ، و هو عبارة عن تزويدهم بمعلومات اساسية تخص اهداف المؤسسة و بيئتها و هيكلها التنظيمي ، و معلومات اخرى حول السياسة الافراد في المؤسسة وطبيعة عملهم و كيفية ادائهم ، تساعد الفرد الجديد بالارتباط بعمله و بالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل و تحسين روحه المعنوية .

سادسا : تكوين حسب المدة

- تكوين قصير المدى (من 3 ايام الى 15 يوم) و هي عبارة عن ندوات و ملتقيات و تكون على مستوى مراكز و معاهد سوناطراك .
- تكوين متوسط المدى (شهر) .تكون على مستوى مراكز خاصة معتمد من طرف الدولة في مجال الطاقة .
- تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 اشهر الى 24 شهرا) داخل الوطن .
- تكوينات طويلة المدى تتم خارج الوطن في اطار الشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات .

سابعا : تكوين حسب المكان

ينقسم الى قسمين هما :

- أ- التكوين داخل المؤسسة : اي يتم التكوين داخل المديرية لمركب GNL 2/ Z .
- ب- التكوين خارج المؤسسة : تلجأ المؤسسة الى تكوين خارج هياكلها في المعاهد و المراكز الوطنية و ذلك لعدم قدرة مركز التكوين على استيعاب كل المتكويين او لعدم توفر المراكز على بعض التخصصات في مجالات معينة و اهم هذه المراكز هي :

المعهد العالي للبتروال بومرداس
المعهد العالي للبتروال سكيكدة
المعهد العالي للبتروال ارزيو
مركز اتقان المؤسسة ارزيو
NAFTO GAZ حاسي مسعود

المطلب الثالث : مراكز التكوين التابعة لسوناطراك

تهتم مؤسسة سوناطراك بعملية التكوين من اجل خلق ديناميكية و فعالية و اتقان خاص لتكوين عمالها ، و نفذت بشكل رئيسي داخل معاهد التدريب داخل الوطن و خارجه من الارتقاء الى المنافسات العالمية .

اولا : المعهد الجزائري للبترول

يوفر هذا المعهد تكوينا متخصصا و تأهيلا و اعادة تأهيل اضافة للبحوث التطبيقية بمستوى دولي يتماشى مع ما يقتضيه قطاع الطاقة و المناجم في الجزائر .

يتكون المعهد الجزائري للبترول من ثلاثة منشآت تقع في ثلاثة ولايات و هي : بومرداس ، سكيكدة ، وهران ، منطقة اريزو اغلبها يتعلق بالاطار التقني بنشاط الانتاج .

ثانيا : مركز اتقان المؤسسة

يتواجد هذا المركز بمنطقة اريزو ، و هو مختص بالتكوينات المتعلقة بالمجال الاداري و المالي .

ثالثا : اهداف التكوين في المديرية لمركز GNL 2/ Z

ان الاهداف التكوين هي تلك الخطط العريضة التي تصبوا اليها المؤسسة من اجل الوصول الى تقوم بتخليص ذلك فيما يلي :

- تأهيل العمال من اجل تمكثهم من القيام بجميع المهام الموكلة اليهم .
- الرفع من القدرة الانتاجية للمؤسسة و تحسين النوعية .
- التأقلم مع متطلبات المحيط المتغير باستمرار .
- تأهيل الاطارات و المستخدمين لشغل المناصب الحساسة و العليا .
- تسهيل عملية ادماج الموظفين الجدد داخل مجموعات العمل التي ينتمون اليها .
- تسهيل عملية الاتصال بين فئات المؤسسة .
- تكوين المستخدمين بهدف تزويدهم بمعارف نظرية تطبيقية تؤهلهم للحصول على ترقيات بالمؤسسة .
- تكوين اخصائيين في ميدان الحفر و الصيانة بمواكبة التطوير .

- تعزيز الامن ، الصحة و البيئة و تطوير المهارات في الامن الصناعي .
- النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح و ضمان البقاء في السوق .

المطلب الرابع : عرض و مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

قبل الشروع في تحليل النتائج المكتسبة من مقابلتنا ، سنقدم دراسة مجتمع عينتنا :

1- تكوين العينة حسب العمر:

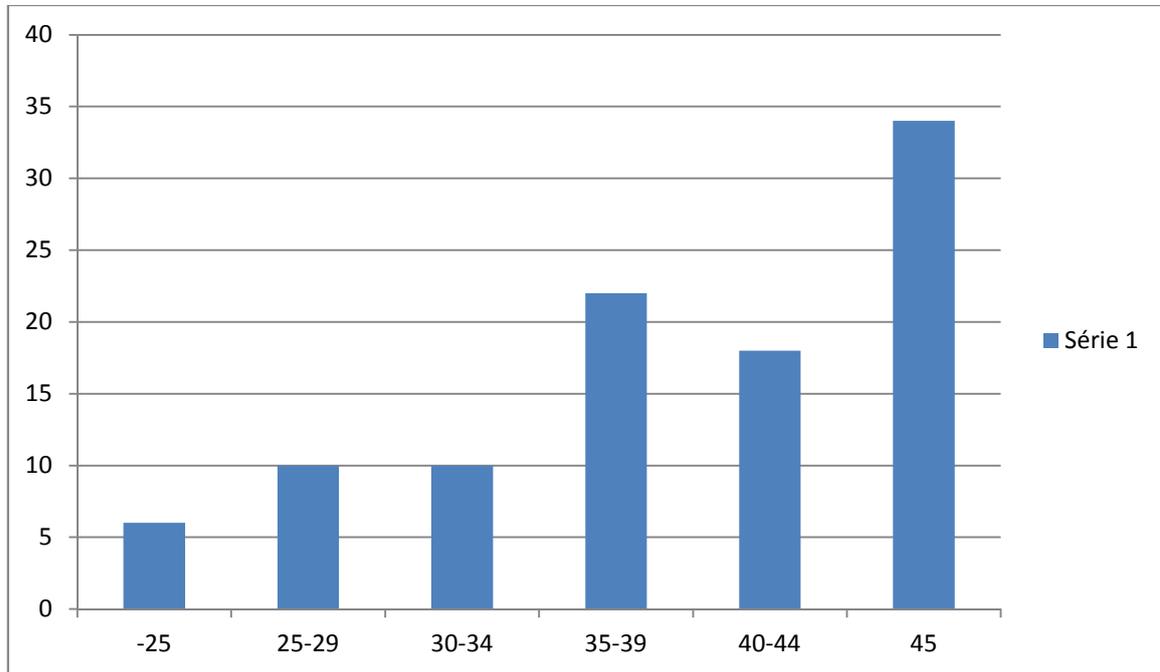
الجدول رقم (03) : تكوين العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	الرقم	الفئة العمرية
6%	3	- 25 سنة
10%	5	29-25
10%	5	34-30
22%	11	39-35
18%	9	44-40
34%	17	45 و +
100%	50	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبان

1.1- الرسم البياني ذو صلة :

الشكل رقم (07) : يمثل العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبان

تعليق على الجدول رقم (03) :

وفقا للرسم البياني رقم (07) ، يمكن ملاحظة ان 34 % من السكان الذين تمت دراستهم تبلغ اعمارهم اكثر من 45 عاما و 40 % بين 35 – 40 سنة و 20 % بين 25 – 34 .

الا ان عدد الموظفين الذين تقل اعمارهم من 25 عاما و الاقل يمثلون 6 % من عينتنا .

2- تكوين العينة حسب الجنس :

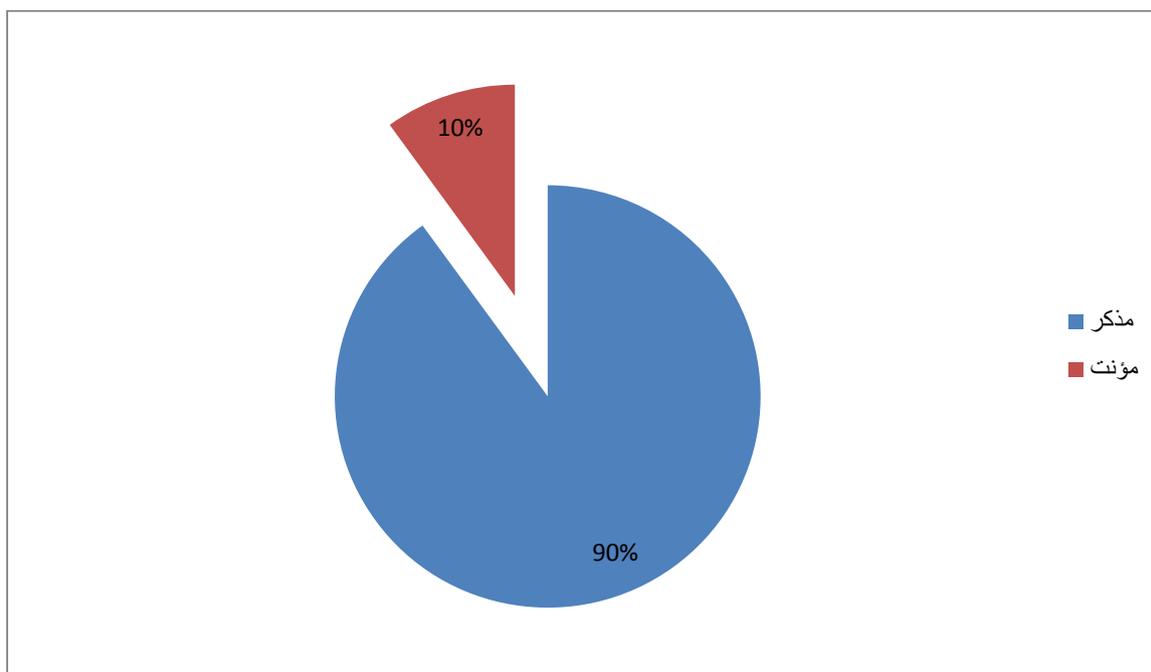
الجدول رقم (04) : تكوين العينة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة مئوية
الذكر	45	% 90
المؤنث	5	% 10
مجموع	20	% 100

المصدر: من اعداد الطالبان

2.2 – الرسم البياني لعينة الجنس :

الشكل رقم (08) : يمثل العينة للجنس



المصدر: من اعداد الطالبان

تعليق على الجدول رقم (04) :

نلاحظ ان عدد المذكر اكبر من المؤنث اي 90% مقابل 10% .

3- تكوين العينة حسب الاقدمية في سوناتراك :

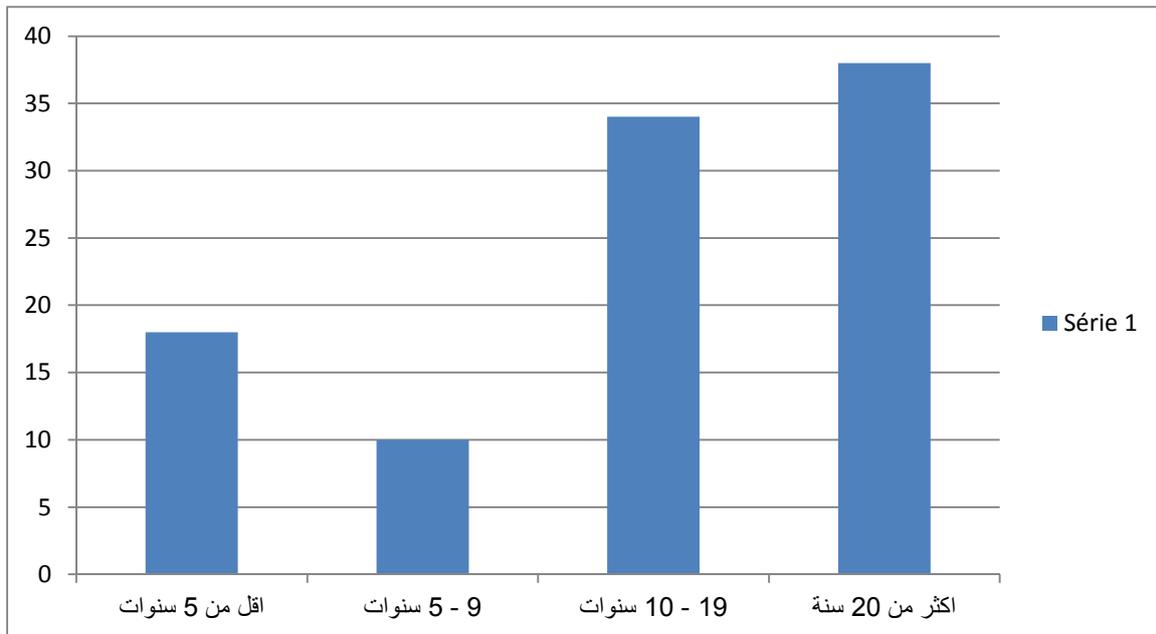
الجدول رقم (05) : تكوين العينة حسب الاقدمية في سوناتراك

عدد السنوات الاقدمية في سوناتراك	تكرار	نسبة مئوية
اقل من 5 اعوام	9	18 %
5-9 سنوات	5	10 %
10 – 19 اعوام	17	34 %
20+	19	38 %
مجموع	50	100 %

المصدر: من اعداد الطالبان

3.3- عينة اقدمية في سوناتراك

الشكل رقم (09) : يمثل العينة الاقدمية في سوناتراك



المصدر: من اعداد الطالبان

تعليق على الجدول رقم (05) :

19 من اصل 50 موظفا تم استجوابهم ، لديهم اقدمية تزيد عن 20 عاما في العمل داخل المركب GNL 2 / Z ، اي 38 % .

4- تكوين العينة حسب الاقدمية في الوظيفة الحالية :

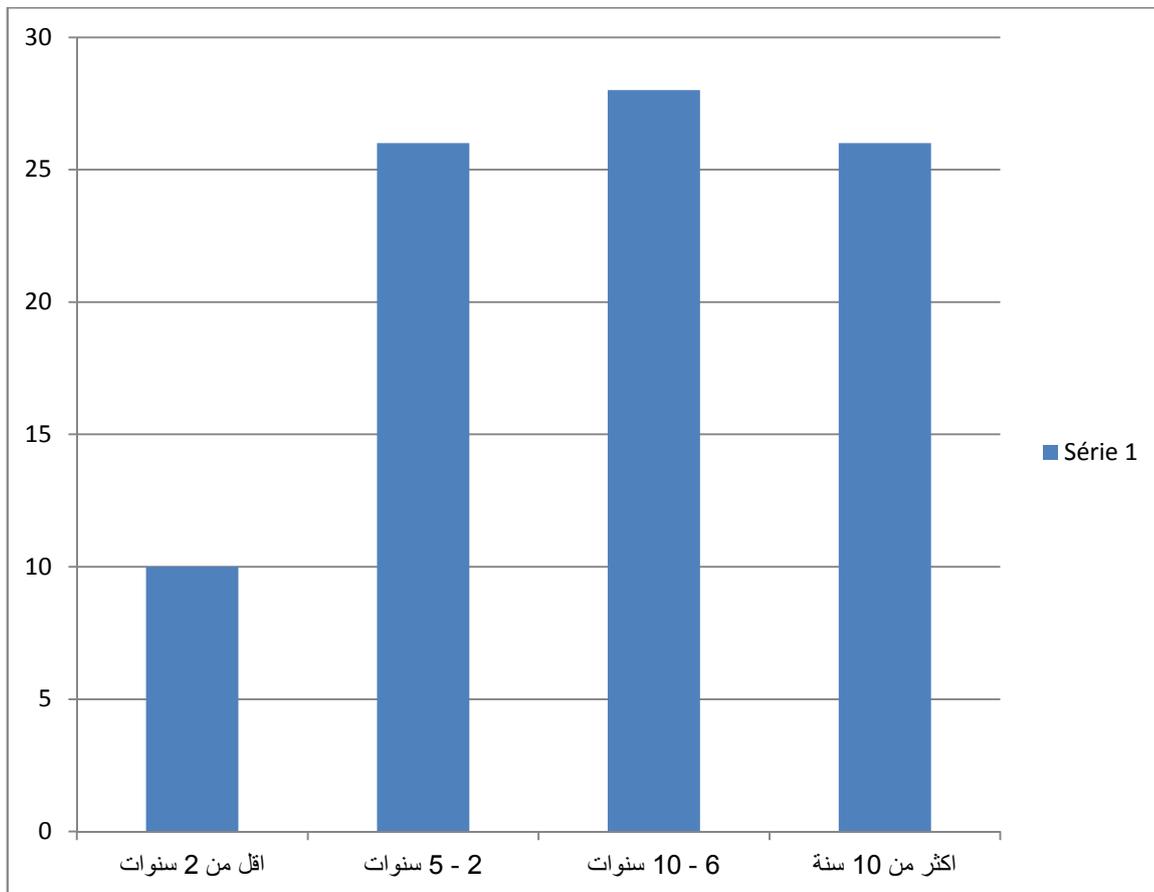
الجدول رقم (06) : تكوين العينة حسب الاقدمية في الوظيفة الحالية .

عدد السنوات الاقدمية في الوظيفة الحالية	تكرار	نسبة مئوية
اقل من 2 اعوام	5	% 10
2- 5 سنوات	13	% 26
6 – 10 اعوام	14	% 28
10+	18	% 36
مجموع	50	% 100

المصدر: من اعداد الطالبان

4.4 الشكل حسب الاقدمية في الوظيفة الحالية

الشكل رقم (10) : يمثل عينة الاقدمية في الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالبان

تعليق عل الجدول رقم (06) :

36 % من الموظفين الذين تم استجوابهم شغلوا مناصبهم لأكثر من 10 سنوات ، و هذا يعني ان عينتنا تتعلق بشكل اساسي بالأقدم في مجمع GLN 2 / Z .

5- تكوين العينة حسب المستوى التعليمي :

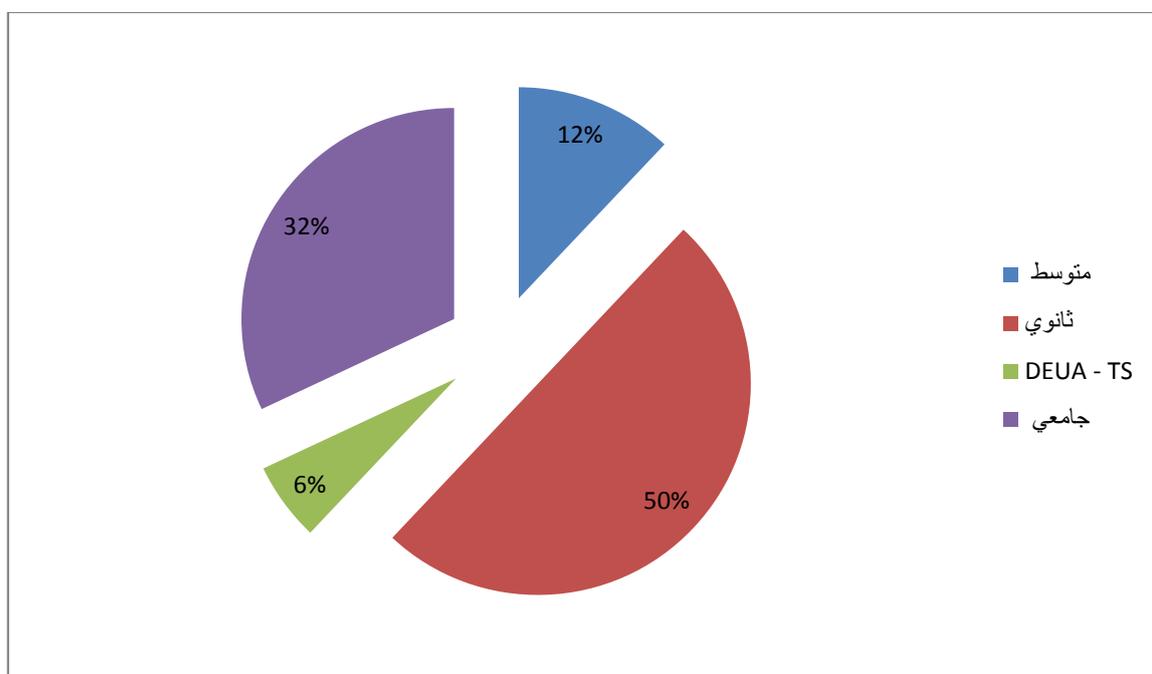
الجدول رقم (07) : تكوين العينة حسب المستوى التعليمي

مستوى تعليمات	تكرار	نسبة مئوية
متوسط	6	% 12
ثانوي	25	% 50
DEUA – TS	3	% 6
جامعي	16	% 32
مجموع	50	% 100

المصدر: من اعداد الطالبان

5.5 - الشكل لعينة حسب المستوى التعليمي :

الشكل رقم (11) : يمثل العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان

تعليق على الجدول رقم (07) :

يوضح توزيع العينة كما هو موضح في الرسم البياني رقم (11) ما يلي :

درس نصف السكان في المرحلة الثانوية اي 50 % ، و 32 % لديهم مستوى جامعي الامر الذي يدفع الشركة الى اجراء المزيد من التدريبات لموظفيها الذين لديهم مستوى اكايمي ثانوي للحصول على مزيد من المعلومات .

6- تكوين العينة حسب مستوى المسئولية :

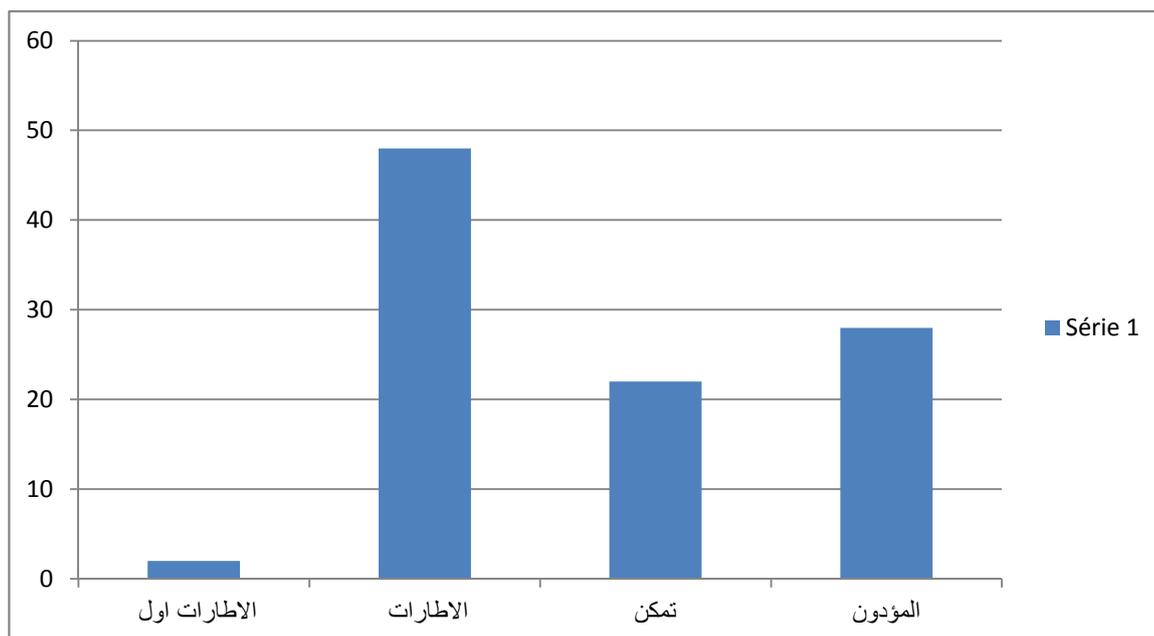
الجدول رقم (08) : تكوين العينة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية

نسبة مئوية	تكرار	فئة الاجتماعية المهنية
2 %	1	الاطارات اول
48 %	24	الاطارات
22 %	11	تمكن
28 %	14	المؤدون
100 %	50	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

6.6- الشكل لعينة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية :

الشكل رقم (12) : يمثل لعينة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية



المصدر: من اعداد الطالبان

تمت مقابلتنا مع الاطار اول يمثل 2 % ، اما الاطارات تمثل عينتنا 48 % من المديرين ، و 28 % المؤدون و 22 % تمكن .

خلاصة:

كل منهج يحتاج الى ادوات لجمع البيانات ، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها ان تجعل العمل متكاملًا و لا يمكن تحت اي ظروف ان تنجز دراسة من دون توفير ادوات مناسبة لطبيعة الموضوع و لنوع المنهج المختار تطبيقه و بالنسبة لهذه الدراسة كانت اهم الادوات المعتمدة .

حيث ثم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين و دوره في تحسين اداء العاملين من اجل التعرف على كيفية اداء مهامهم بعد عملية التكوين و قد تمت بطريقة عفوية ليست رسمية .

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا التي تمحورت حول دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة البترولية بين لنا ان التكوين من انجح الاساليب الحديثة المستعملة التي تساهم بشكل كبير و فعال في تحسين مهارات و سلوكيات الافراد ، مما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات ، و من هذا المنطق يتضح لنا ان وظيفة التكوين لا يمكن الاستغناء عنها و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم العمل على تحديد الاحتياجات التكوينية التي تساعد في تحقيق الاهداف المسطرة .

ففي الفصل الاول حاولنا ايجاد حل للإشكالية المطروحة من خلال معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظري في المبحث الاول و المبحث الثاني فكان عن الدراسات السابقة ، التي لها صلة بموضوعنا حيث تم تحليلها من خلال الاطلاع على اهداف و نتائجها ، و محاولة مقارنتها بدراستنا الحالية .

اما الفصل الثاني فقد الم بالدراسة الميدانية من خلال شرح مجمع الدراسة ، و ادوات الدراسة المستعملة و كذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث الاول ، اما عرض و تفسير المعطيات المتحصل عليها و كذا تحليلها مع الوصول لنتائج الدراسة فقد تم تناوله في المبحث الثاني من هذا الفصل .

وفي الختام هذا البحث على اساس الاشكالية التي تم طرحها سابقا تم التوصل الى عدة نتائج من خلال الدراسة النظرية العامة و الميدانية نذكرها فيما يلي :

اولا نتائج : نميز نوعين من النتائج :

1- نتائج متعلقة بالجانب النظري :

- اصبح التكوين اليوم حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية ، كما اصبح استثمار حقيقيا في راس المال البشري ، الذي يستوجب تزويده بالمعارف و المهارات اللازمة .

- نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تكوينه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغيرات ، و هذا ما دفع المؤسسات لإعطاء اهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطوير الاقتصادي و التكنولوجي .

- تهدف برامج التكوين بصفة اساسية الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء ، و ذلك من خلال التركيز على الاهداف التكوينية .

2- نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي :

- تعد الاحتياجات التكوينية في نقطة البداية في اية عملية تكوينية اي الحلقة الاولى و الاساسية ، فهي تمثل الاساس في صناعة التكوين و تقوم عليها جميع دعائم العمليات التكوينية .
- تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين الى تحقيقها .
- تعتمد المؤسسة في تكوين افرادها على التكوين التخصصي اي المراكز التابعة لها .
- ان فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها ، و انما تعتمد ايضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني .

3- اختيار الفرضيات :

من خلال اهم النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية تسجل النتائج التالية :

الفرضية الاولى :

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق لمعايير معينة تبرز اهداف مؤسسة سوناطراك .

يلعب تحديد الاحتياجات التكوينية دورا جوهريا في توجيه العمليات التكوينية باعتبارها عنصر اساسيا و من خلالها تستطيع مديرية المركب GNL 2/ Z التحكم في نخلف العمليات و الاسس التي تقوم عليها لتحقيق الاهداف ، و من هذا المنطلق فان مديرية المركب GNL 2/ Z تعتبر اللجوء الى تحديد الاحتياجات التكوينية امرا مهما ، باعتباره اسلوبا علميا تعتمد عليه اغلب المؤسسات مهما كان نشاطها ، و من جهة اخرى فان تحديد الاحتياجات التكوينية لا يتم بطريقة عشوائية و انما بقرار من المؤسسة الام ، و بنسبة اقل تعتمد المديرية على تحليل الاحتياجات التكوينية للعمال كطريقة ثانية و يتكفل بها مسؤولو الاقسام لاحتكاكهم بالعمال و مراقبة نقاط الضعف و القوة لديهم ، و من هنا يتبين لنا ان الاهداف المسطرة من طرف مديرية المركب GNL 2/ Z تنبثق ضمنها تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى .

الفرضية الثانية :

التكوين يساهم في ايجابا في تحسين اداء العاملين في مؤسسة سوناطراك .

ان عملية التكوين تساهم في رفع و تحسين اداء العاملين داخل مديرية المركب GNL 2/ Z ، علما ان تركيز و اهتمام المديرية على التكوين بعد استثمار حقيقيا لتطوير مواهب و قدرات العاملين و اكتساب مهارات لتطبيقها في مجال اعمالهم و خاصة التقنية منها ، و نلاحظ ان مديرية المركب GNL 2/ Z تعطي اهمية كبيرة لتكوين الذي يكون في المراكز التابعة للمؤسسة الام اما تكوين في الخارج يقتصر على الاطارات السامية فقط و هذا راجع الى التكلفة الكبيرة هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة :

تعتمد مؤسسة سوناطراك على تقييم عمالها بعد كل عملية تكوينية .

ان قيام المؤسسة بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية يفرض عليها القيام بخطوة اخرى مهمة تتمثل في تقييم العملية التكوينية ككل حتي تقييم مدى تحقيق الاهداف من كل عملية تكوينية ، تسعى المؤسسة الى تقييم عمالها المتكويين عن طريق ادماجه في عمله لمدة ثلاث اشهر و العمل على مذكرة في مجال عمله لتقييم نتائج البرامج التدريبية المنفذة مباشرة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة ان المؤسسة تعمل على تقييم عمالها بعد كل عملية تكوينية .

التوصيات :

تتمتع لبحثنا هذا حول دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، ارتأينا ان نورد بعض التوصيات تميمنا لتحسين اداء العاملين داخل الشركة محل الدراسة . و اهم هذه التوصيات :

- ✓ العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل ايجابي في خلق او تطوير او تقديم افكار جديدة تعمل على اضافة قيمة لتحسين العمل .
- ✓ تحسيس عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة و اهمية التكوين على مستوى الفرد و الشركة ككل .
- ✓ تقليصا للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملة التكوينية خاصة خارج الوطن ، نوصي بجلب الاستاذة المتكويين بدلا من ارسال العديد من العمال الى خارج الوطن .
- ✓ اتاحة فرص امتيازيه للعمال المتميزين في ادائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة .
- ✓ منح امتيازات معنوية للعمال المتميزين في كل سنة ، خلفا لروح المنافسة بين عمال الشركة ، كالتكفل الشامل بهؤلاء العمال المتميزين و عائلاتهم بمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل و خارج الوطن .

- ✓ العمل على اقامة لقاءات و ملتقيات و كذا تربصات ضمن نوادي داخل الشركة او خارجها تشجيعا لروح العمل الجماعي قصد خلق و تبادل الافكار بين عمال الشركة و زملائهم من الفرع التابعة لها ، و بالتالي تعزيز روابط الصداقة و الاخوة بين العمال و اقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء للشركة مما يؤثر بالإيجاب على ادائهم .
- ✓ عقد ندوات و دورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة داخل الشركة قصد زيادة ترسيخ الثقافة السائدة للشركة .
- ✓ ترسيخ ثقافة " ان العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم و ليس العكس " . ولا يجب مقابلة خطأه بالعقاب .

الافاق المستقبلية للدراسة :

و في ختام دراستنا هذه ، نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين و تدريب المورد البشري و التي نراها متممة لموضوع دراستنا هاته و هي كالتالي :

- ✓ واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية الوطنية بين الامس و اليوم .
- ✓ تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية بين الواقع و المتوقع .

ملخص

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التكوين و العملية التكوينية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية و خاصة في المؤسسة البترولية حيث يعتبر التكوين من اهم العوامل المساهمة في تنمية الموارد البشرية و الذي يعتبر اهم مورد لها ، و من خلال دراستنا حاولنا معرفة ما مدى مساهمة التكوين و دوره في تحسين اداء العاملين في مؤسسة سوناطراك مركب GNL 2 / Z و على هذا الاساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في مجموعة عمال شركة سوناطراك و اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات و من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا اهمية العملية التكوينية لشركة سوناطراك في تحسين اداء موردها البشري .

الكلمات المفتاحية : التكوين ، الاداء ، المؤسسة الاقتصادية

Abstract

This study aims to highlight the role of training and the training process in improving the performance of employees in the economic and free institution In the petroleum corporation . where training is considered one of the most important factor contributing to the development of human resources . which is considered most important resource for them . in sonatrach . compound GNL 2 / Z gl and this basis . we conducted a field study on it from the study community . which is represented by the group of sonatrach workers . we have the importance of the formative process in the fun for sonatrach in improving. the performance of its human resource .

Key words : training . performance . economic institution .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- أ- العربي بلقاسم فوحاني ، تأهيل الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر 2007 .
- ب- الداوي الشيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 6 .
- ج- الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني و اثره على الاداء ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008 .
- د- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط 5 ، 2001 .
- هـ- المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 08/11/19 ، عدد 3 ، 20 جانفي 2008 .
- و- بن سلامة زهية ، اسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2007/2006 .
- ز- عبد غفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، دار الجامعية ، بيروت ، 1991 .
- ح- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الاردن 2010 .
- ط- صلاح عبد الباقي ، امكانية المكتب ، الجزائر .
- ي- عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009 / 2008 .
- ك- صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016 .
- ل- عبد الخالق عائشة ، بالطيب فتيحة ، اثر التكوين على الالتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، جامعة معسكر ، 2017/ 2016 .
- م- بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018/2017 .
- ن- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003
- س- توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط 2 ، 2002،
- ع- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، مصر، 1995 .
- ف- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003

- ص-** رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012 .
- ق-** زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012 .
- ر-** احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العلمية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983 .
- ش-** عادل عثي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، 2004/2003 .
- ت-** ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد مرسى ، دار الجامعية ، للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005 .
- ث-** محمد حافظ حجازي ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .
- خ-** محمد قوري حسن ، ادارة الاداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2014 .
- ذ-** سفران علي منصور الشمراني ، تقييم التدريب ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007 .
- ض-** الخطيب رداح ، التدريب الفعلي ، جامعة الاردن ، 2006 .
- غ-** منصور احمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق ، جامعة الكويت .

الملاحق

الطالب :

- شريف هشام

- سعد شاوش الحبيب

التاريخ :

السيد المدير

المقابلة موجهة لمؤسسة سوناطراك بأرزيو

1- ما هو سن العامل في مؤسستكم ؟

- 25 سنة
- بين 30 – 34 سنة
- بين 40 – 44 سنة
- بين 25 و 25 سنة
- بين 35 – 39 سنة
- أكثر من 45 سنة

2- ما هو جنس العامل ؟

- ذكر
- مؤنث

3- ما هي عدد سنوات الاقدمية للعامل في سوناطراك ؟

- 5 اعوام
- بين 5 – 9 سنوات
- بين 10 – 19 سنة
- أكثر من 20 سنة

4- ما هي عدد سنوات الاقدمية الحالية للعامل في سوناطراك ؟

- اقل من 2 اعوام

- بين 2-5 سنوات

- بين 6 – 10 سنوات

- بين 10 سنوات

5- ما هو المستوى التعليمي ؟

- متوسط

- ثانوي

- deua – ts

- جامعي

6- ما هو مستوى المسؤولية للعامل ؟

- الاطارات اول

- الاطارات

- تمكن

- المؤدون