الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا دراسة حالة مركب GP1/Z –مؤسسة سوناطراك

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الاستاذ:

❖ حجار سناء بن ناصر سيد احمد

❖ بوزيد بدور

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن زيدان ياسين	استاذ محاضر	رئيسا
بن ناصر سيد احمد	استاذ مساعد	مقررا
برياطي حسين	استاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ سيد احمد بن ناصر هو صاحب الفضل في توجيهينا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير. ونشكر كذلك عمال مركب GP1/Z وعلى راسهم دخيسي عبد المؤمن الذي أمدنا المعلومات.

ونشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من بعيد او قريب.

الاهداء

احمد الله على توفيقه لي وأن بلغني هذه اللحظة الغالية والنجاح الكبير.

اهدي تخرجي هذا ثمرة تعبي ومحاولاتي إلى مصدر سعادتي تلك التي انجبتني أمي الغالية أسأل الله لها دوام الصحة والعافية وإلى أبي الذي جد وبذل كل جهده ودعمني مادياً ومعنوياً وبكل ما بوسعه، والى من تقاسموا معي كل اللحظات في مسيرتي الدراسية اخوتي حفضهم الله، واهدي تخرجي الى اساتذتي وشخصيات ساعدتني وأخذت بيدي للوصول الى هذا المكان إلى كل من أسعدهم تخرجي، أصدقائي، زملائي الطلبة، واهلي بلا استثناء.

حجار سناء

الاهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته (والدي العزيز) .

إلى اخوتي من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

والى لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير، الأهل والأصدقاء والأساتذة المبجلين.

بوزيد بدور

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب جي بي 1 زي، حيث وبعد استعراض الإطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة للبحث العلمي، وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات واجراء والاحصائيات وعلى أساس النتائج المتوصل اليها تبين لنا الدور البارز للتكوين في تحسين الاداء الوظيفي والذي يؤدي بالضرورة الى تحقيق اهداف المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية

التكوين-تحسين الاداء- الأداء

RÉSUMÉ :

This study aims to highlight the role of training in improving job performance in the economic institution Sonatrach complex GP1z, where after reviewing the theoretical framework of the subject and through the use of the questionnaire as a tool for scientific research, and then processing and analysis of data and conducting statistics and on the basis of the results reached show us the prominent role of training in improving job performance, which leads to the necessary achievement of the objectives of the institution as a whole.

Key words

Configuration-performance improvement - performance

الفهرس

الفهرس

المحتويات **الصفحة**

الشكر والتقدير

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة أ

الفصل الأول: عموميات حول التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين..... 07

المطلب الأول: تعريف التكوين..... 08

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التكوين..... 09

الفرع الأول: خصائص التكوين..... 09

الفرع الثاني: أهمية التكوين..... 10

المطلب الثالث: أهداف التكوين..... 11

المبحث الثاني: مبادئ التكوين، أنواعه، اجراءاته، أساليبه..... 13

المطلب الأول: مبادئ التكوين..... 13

المطلب الثاني: أنواع التكوين..... 14

المطلب الثالث: إجراءات وأساليب التكوين..... 15

الفرع الأول: إجراءات التكوين..... 16

الفرع الثاني: أساليب التكوين..... 17

المبحث الثالث: مراحل التكوين، الأسباب الداعية لتصميمه، ومعوقاته..... 20

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية..... 20

المطلب الثاني: الأسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين..... 23

المطلب الثالث: معوقات التكوين..... 24
خاتمة الفصل الأول..... 26

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي..... 28
المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته..... 28
الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي..... 28
الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي..... 29
المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي..... 29
المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي..... 31
الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي..... 31
الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي..... 32
المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين..... 33
المطلب الأول: طرق واجراءات تحسين أداء الموظفين..... 33
الفرع الأول: إجراءات تحسين أداء الموظفين..... 33
الفرع الثاني: طرق تحسين أداء الموظفين..... 34
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين..... 36
المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين..... 28
خلاصة الفصل الثاني..... 40

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك..... 43
المطلب الأول: تعريف بشركة سوناطراك وأهدافها الاستراتيجية..... 43
المطلب الثاني: التعريف بمركب GP1/Z..... 45
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام المركب..... 48
المبحث الثاني: تكوين موظفي المركب GP1/Z..... 53
المطلب الأول: سياسة التكوين في GP1/Z..... 53
المطلب الثاني: دراسة عينة موظفين المركب GP1/Z..... 59

خلاصة الفصل..... 78
الخاتمة العامة..... 80
قائمة المصادر والمراجع..... 83
الملحق

قائمة
وأشكال الجداول

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال حسب الجنس	61
02	توزيع العمال حسب السن	62
03	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة	63
04	توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتكوين	64
05	توزيع العمال حسب تلقيهم التكوين	65
06	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتكوين	66
07	توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم التكوين	67
08	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتكوين	68
09	توزيع العمال حسب تلقيهم للتكوين قبل وأثناء العمل	69
10	توزيع العمال حسب اراءهم حول أهمية التكوين	70
11	توزيع العمال حسب اراءهم حول إذا أدائهم تحسن بعد التكوين	71
12	توزيع العمال حسب أراءهم حول أدائهم إذا بعد التكوين أصبح أقل من الوقت السابق	72
13	توزيع العمال حسب أراءهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التكوين	73
14	توزيع العمال حسب أراءهم حول تحسين مستوى أداء المركب بعد تلقيهم التكوين	74
15	توزيع العمال حسب أراءهم حول تحقق أهداف المركب من خلال التكوين	75
16	توزيع العمال حسب أراءهم حول ضرورة تكوينهم في المركب	76

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
01	المخطط التنظيمي لمجمع GP1/Z	49
02	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	50
03	التوزيع النسبي للجنس	61
04	التوزيع التكراري للعمر	62
05	التوزيع التكراري للعمال حسب سنوات الخبرة	63
06	التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في اهتمام مركبهم بالتكوين	64
07	التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم التكوين	65
08	التوزيع التكراري للعمال حسب مدة تلقيهم التكوين	66
09	التوزيع النسبي للعمال حسب عدد مرات تلقيهم التكوين	67
10	التوزيع التكراري للعمال حسب مكان تلقيهم التكوين	68
11	التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتكوين قبل وأثناء العمل	69
12	التوزيع التكراري للعمال حسب أراءهم حول أهمية التكوين	70
13	التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول إذا أدائهم تحسن بعد التكوين	71
14	التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول وقت أدائهم إذا بعد التكوين أصبح أقل	72
15	التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التكوين	73
16	التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول تحسين مستوى أداء المركب بعد تلقيهم التكوين	74
17	التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول تحقق أهداف المركب من خلال التكوين	75
18	التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول ضرورة تكوينهم في المركب	76

المقدمة

مقدمة عامة:

إن اكتساب المورد البشري للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة، لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذا المورد.

ولقد أصبح التكوين في الوقت الحاضر استثمارا في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم الوسائل الأساسية لتطوير قدرات الافراد، من حيث النوع والكم، لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية، لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي ينعكس على عمل وأداء المؤسسات بشكل إيجابي.

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، هي التي أعطت اهتمام كبير للتكوين وأدركت أنه لم يعد كما في السابق وسيلة ظرفية فقط، وإنما أصبح أداة مهمة في تنمية وتطوير الافراد داخل المؤسسة، وهذا يعني أن التكوين أصبح ضروري، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير آلاتها.

الإشكالية:

بناءا على ما سبق ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في مركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك.

فيمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للتكوين دورا في تحسين آداء الموظفين بمركبGP1/Z – سوناطراك؟

ومن خلال الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات الموظفين مركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك؟
- ما هو أثر التكوين على تحسين مستوى أداء الافراد والمؤسسة ككل؟

فرضيات الدراسة:

- يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات موظفي مركبGP1/Z بمؤسسة سوناطراك.

- توفير المعلومات والمهارات المطلوبة في تأدية المهام وهدا من خلال تحديد الاحتياجات لتسهيل تطبيقه في المؤسسة حيث يعود هذا على المؤسسة بالنجاح والاستمرارية.

أهداف الدراسة:

- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في مركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك.
- تحديد مفهوم التكوين ومختلف أنواع العمليات التكوينية التي يمر بها مركب GP1/Z.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

أهمية الدراسة:

- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة حيث يعتبر المحرك الأساسي في تطورها واستمرارها.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

- تعتبر المؤسسات الاقتصادية قطاع مهم في الدولة، وتتجلى أهمية المؤسسات في مساهمتها في التنمية الاقتصادية حيث أن تكوين الموظفين بهذا القطاع سينعكس حتما على أدائهم.

أسباب اختيار الموضوع:

- **أسباب ذاتية:**

✓ الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء.

✓ موضوع الدراسة له علاقة بالتخصص.

✓ قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

✓ معرفة أهمية تكوين الموظفين في المؤسسة.

- **أسباب الموضوعية:**

✓ التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات الاقتصادية.

✓ تحسيس بأهمية التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين.

منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

على ضوء طبيعة الدراسة ثم استخدام المناهج التالية:

الدراسة النظرية: استخدام المنهج الوصفي من أجل عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين والاداء.

الدراسة الميدانية: تم استخدام المنهج التجريبي من أجل تفسير وتحليل المعطيات المأخوذة من الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية لمركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك.

2-الحدود: الزمنية وتمثل الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية وكانت الفترة في ظل جائحة كورونا.

3-الحدود: البشرية تكمن في عمال مركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك.

صعوبة البحث:

-عدم تقديم بعض الوثائق من قبل العمال لسرية العمل.
-عدم امتلاك القدرات المالية الازمة.
-صعوبة الوصول الى مجتمع البحث.

هيكلة البحث:

للإجابة على الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول:

يتحدث عن عموميات حول التكوين وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية، الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التكوين ثم المبحث الثاني يتضمن مبادئ التكوين أنواعه، إجراءاته وأساليبه، أما المبحث الثالث يتضمن مراحل التكوين والأسباب الداعية لتصميمه ومعوقاته.

الفصل الثاني:

خصصناه لمفاهيم حول الأداء والذي ينقسم إلى مبحثين رئيسيين تطرقنا فيه إلى عموميات حول الأداء، ثم المبحث الثاني دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

الفصل الثالث:

يتضمن الدراسة الميدانية حول مركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك.

الفصل الأول:
عموميات حول التكوين

تمهيد:

يعتبر التكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة، وله دور أساسيا في زيادة فاعليتها وذلك من خلال تحسين والتطورات الحاصلة على مستوى الداخلي والخارجي للمنظمة.

حيث أصبح التكوين أمرا تحميا لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة وذلك من أجل كسب مكانة في السوق وضمان المنافسة والاستمرار والتطور حيث تعمل على مراقبة مستوى أداء الموظفين، وتحديد احتياجات التكوينية لهم، تم التخطيط والتصميم المناسب حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها.

- **سنتطرق في هذا الفصل إلى:**

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المبحث الثاني: مبادئ ، أنواع، إجراءات، وأساليب التكوين.

المبحث الثالث: مراحل التكوين الأسباب الداعية لتصميمه، المشاكل والمعوقات.

خاتمة الفصل.

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين

يعتبر التكوين أحد العوامل الأساسية والمحاور الرئيسية في ترقية وتحسين أداء وكفاءة المورد البشري داخل المؤسسة والعمل على نجاحها وتطويرها يتوقف على مدى توفر الموظفين كفى ومتكونين ومتحمسين للعمل وتحسين أدائهم لمواكبة التطورات التي تطرأ على المؤسسة داخليا وخارجيا.

تعريفات

- عرفه لانفر بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[1]
- إما سيكولي يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي تستند عليها العمال لتحسين[2] معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.
- أما دافيد فعرفه بأنه النشاط المخطط الذي يهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.[3]
- يرى البعض الآخر أن التكوين:

[1] - 'Wearther J.R la gestion des ressources humaines , canada 1990 , P108.

[2]– عبد الباري درة ابراهيم صباغ نعيم زهير ادارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة و النشر الأردن ص 309.

[3]– بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص3.

يقصد به برامج الإعداد قبل الخدمة والتدريب المستمر أثناه في إطار نمو معارف المعلم وتطوير قدراته وتحسين مهاراته وأدائه التربوي بما يتلاءم والتطور المتعدد الجوانب المجتمع النمو المهني للأفراد الذين تم اختيارهم وفق شروط معينة تحددها مؤسسات إعداد المعلمين عن طريق الخبرات التعليمية المنظمة

- التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف ورفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر[1].
- التكوين هو عملية شاملة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة وذلك من خلال الدور الذي يلعبه والخصائص التي يتميز بها إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع.

- **الفرع الأول: خصائص التكوين**

تتمثل خصائص التكوين في ما يلي:

- ✓ التكوين جهد منظم يقوم على التخطيط.
- ✓ يتناول التكوين كفاءات القوى البشرية في التنظيم.
- ✓ تتم عملية التكوين وتنمية الكفاءات وتطويرها من خلال التعلم المنظم والمخطط.
- ✓ التكوين دو توجه علمي يرتكز على الأداء والسلوك الحالي والمستقبلي.
- ✓ يعود التكوين بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والتنظيمات والمجتمع.

[1]– زكي محمد هاشم ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989 ص 225.

- ✓ التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين يستمر مع الفرد فهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى.[1]
- ✓ التكوين نظام متكامل: حيث أنه يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها على علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون نتيجتها الأخيرة بمثابة الهدف الذي يهدف الفرد والمؤسسة إلى تحقيقه.[2]
- ✓ النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد طرق تمكنهم من تحقيقها بأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن.
- ✓ الشمولية: التكوين يوجه إلى العمال جميعهم مهما كان تأهيلهم المهني فيتعاون الجميع لتنمية المهارات والخبرات المختلفة فالعامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارها.

- **الفرع الثاني: أهمية التكوين**

- ✓ **بالنسبة للمنظمة:**

- زيادة الإنتاجية من خلال التكوين يكتسب الفرد مهارات وهذا ما يجعله يعطي مردودية عالية للإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال.
- يساعد في التوجيه الايجابي لدى الأفراد العاملين مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة المنظمة.

[1]- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998، ص 98-99.

[2]- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص 357.

- التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث يعمل المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع.[1]
- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين علاقات المؤسسة بجماهيرها وكذا الأطراف التي تتعامل معهم.

✓ **بالنسبة للفرد:**

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر الناتجة عن النقص في المعرفة والمهارة.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجازه وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.
- يساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.
- يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في تقنيات العمل.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

عند إعداد أي برنامج تكويني يجب تحديد أهدافه بدقة ووضوح وهذه الأهداف تعتبر مقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس وفيما يلي أهم أهداف التكوين:

[1]– ابراهيم عبد الله حميدة مختار دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة.

- ✓ ضمان التلاؤم بين قدرات ومعارف العمال.
- ✓ الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات لتطوير المنظمة.
- ✓ دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات والعتاد وكذا تخفيض الحوادث والتوازن في العمل.
- ✓ تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة.[1]
- ✓ 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 مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ✓ يهدف التكوين بالسماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.
- ✓ يهدف التكوين إلى إعطاء إمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها وإتقانها.
- ✓ فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر كذا الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- ✓ تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد.

[1]– الشيخ الداوي تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث جامعة الجزائر، ص 12

المبحث الثاني: مبادئ التكوين – أنواعه – إجراءاته – أساليبه:

المطلب الأول: مبادئ التكوين:

يعتبر التكوين نشاط تنظيمي وله أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

ويقصد بذلك أن التكوين ليس كماليا تلجأ إليه الإدارة في زمن معين وإنما يمثل نشاط مستمر لإحتواءه على كافة مسؤوليات الوظيفة للمؤسسة حسب السلم الوظيفي بدءا بالوظائف القاعدية والوظائف الوسطى، وانتهاء بوظائف الإدارة العليا، كما أنه نشاط يتكرر حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو نشاط ملازم للتطورات.[1]

2. مبدأ الشمولية:

أنه يشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القيمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم الجهود وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

3. مبدأ الهدف:

الهدف من التكوين يكون محددا وواضحا، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق والقياس.[2]

---

[1]– عزاز كريم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2012، ص 17، 18.

[2]– مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2007، ص257

4. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

بحيث أن التكوين يتميز بالتغيير والتجدد لتعامله مع متغيرات محيط المؤسسة، فالإنسان عرضة للتغير في عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته، وأهم الوظائف التي تتغير لتواجه متطلبات التغيير الظروف الاقتصادية وأهم مستجداتها، والتطور في تقنيات العمل، كما هناك تغير في سياسات المؤسسة. ونتيجة لهذه التغيرات يتطلب التكوين التجديد والتطوير على مستوى البرامج والأساليب التكوينية باستمرار حسب احتياجات المؤسسة الفنية والتقنية.

5. التكوين مقومات إدارية وتنظيمية أساسية:

يستند التكوين على المقومات الإدارية والتنظيمية التي تجعل منه نشاط ذو عائد إيجابي على الفرد والمؤسسة.[1]

المطلب الثاني: أنواع التكوين:

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المراد تحقيقها وحسب المعايير المتخذة وذلك على النحو التالي:

1. من حيث المضمون والوظيفة : حسب هذا التصنيف هناك ثلاثة أنواع للتكوين:

1.1 **التكوين التخصصي:** هذا النوع هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

1.2 **التكوين الإداري:** يشمل هذا التنوع زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير (الخلاق) كما يشمل

[1]– عزاز كريم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مرجع سابق ص18.

بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

1.3 **التكوين المهني:** يتم هذا النوع في المراكز المتخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي النهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكونين، الذين اجتازوا البرنامج.[1]

2. من حيث احتياجات الأفراد: وينقسم التكوين الى ثلاث أنواع:

2.1 التكوين الذاتي: وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوافر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

2.2 التكوين الفردي: هو التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاد الى الطريق السليم والاتجاه الناجح، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه، أو سلوكه.

2.3 التكوين الجماعي: هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا النوع تأثير إيجابي على الأفراد.

[1]– محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع بعمان الأردن، 2010 ص 184–185.

المطلب الثالث: إجراءات وأساليب التكوين.

الفرع الأول: إجراءات التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:[1]

1. إعداد المكون وتأهيله:

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

* نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

2. إعداد وتهيئة المتكون:

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

* نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3. استعراض أسلوب أداء المكون:

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

* نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

[1]– عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2002 ، ص 352-353.

4. إعطاء فرصة للممارسة:

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي).

* نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5. المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

* نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

الفرع الثاني: أساليب التكوين:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات وهي:

- ✓ **التكوين العلمي:** حيث يتم عرض الطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على قيام بالأداء الفعال.

- ✓ **المحاضرات:** هو أسلوب شائع يصلح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين فهي تعتمد على النقل المباشر للمعلومات، كما تعتبر فرصة للتعرف على معلومات قيمة من ذوي الخبرة، فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل أساليب التكوين تكلفة.
- ✓ **الندوات:** هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات ومهارات تحليل العمال ولأي هدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في مختلف وظائف العمل.[1]
- ✓ **تمثيل الأدوار:** وهي محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى إيضاح الحقائق بحيث أن كل شخص حينما يلعب دور ما يتسنى له أن يتعلم الكثير من وراء ذلك.
- ✓ **دراسة الحالات:** حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونين من حيث إبعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة حيث يقوم كل متكون على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة والهدف من ذلك تنمية قدراتهم على التفكير المنطقي السليم وتطوير القدرة على التحليل واتخاذ القرار المناسب.
- ✓ **الوقائع الحرجة:** حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.
- ✓ **المباريات الإدارية:** وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وأن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

[1]– حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 ،ص 108.

ويتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي:

- تقسيم المجموعة المشتركة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مدير لها كما تحدد بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بتحديد ودراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشات مفتوحة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

✓ **المناقشة الجماعية:** يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والعمل الجماعي والتعاون بين المتكونين وذلك بتكوين مجموعات المناقشة مشاكل معينة فهي من الأساليب التي تتيح الفرصة للمتكونين للإسهام بشكل إيجابي في عملية التعلم وفي تطوير معارفهم.[1]

[1]- أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة 2001 ص 342-34.

المبحث الثالث: مراحل التكوين، أسباب الداعية لتصميمه ومعوقاته.

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية:

إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربعة مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي:

أولا : مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف.

وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

- **المتكون:** فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.
- **الرئيس المباشر:** الذي يشرف على المتكون.
- **اختصاصي التكوين:** وهو المسؤول عن التكوين.
- **الإدارة أو الهيئة:** والتي تكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها. وفي حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء.

ثانيا: مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية لشروع بتنفيذها فعلا. والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المكونين، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين.. الخ.

ثالثا: مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات الغرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب، نذكر منها:

- **أسلوب العرض:** عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.
- **أسلوب المشاركة:** تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم.
- **المناقشات وأسلوب المشاهدة:** عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية. كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم والخصم من الأجر حسب مدة الغياب (في حالة الغيابات الغير مبررة).

رابعا: مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها احد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية.

ويعرف Mike ills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

- **التقييم قبل التنفيذ:** يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص وأيضا تحديد المتكونين.
- **التقييم أثناء التكوين:** تتم هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكونين في البرامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.
- **التقييم بعد التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وايجابيات العلمية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلا.
- **وباختصار تتم في مرحلة التقييم الإجابة عن الأسئلة التالية:**

✓ هل أحب المشاركون التكوين؟

✓ هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟

✓ وأخيرا هل كان للتكوين اثر ايجابي المنتظر بحيث حسن من أداء المتكون وبالتالي مردودية الإدارة و المنظمة.[1]

[1]– بسيوني محمد البرادعي – تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية – نفس المرجع السابق ص 48

المطلب الثاني: الأسباب الداعية لتصميم التكوين.

يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:[1]

- وجود قصور معين في الأداء.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

والشكل التالي يوضح أهم الأسباب والمؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين.

[1]– عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد – تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

المطلب الثالث: معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:[1]

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- ✓ إعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
- ✓ هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعته لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- ✓ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبا يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

[1]– غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77–78.

- ✓ إفتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

* من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في: الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح برامج التكوينية وإفتقادها للأسس العلمية في تخطيط، تنفيذ، تقييم، متابعة التكوين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين أثناء الخدمة هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفين بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم.

ويتميز التكوين أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم إليهم حسب حاجة المؤسسة لذلك كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين والمشرفين والوسائل والأساليب.

الفصل الثاني:
دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

تمهيد:

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء الموظفين فيها لذلك أهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد الموظفين والمنظمات على السواء وهذه الأخيرة تسعى دوما للارتقاء بأداء الموظفين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء الموظف وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي.**
- **المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.**
- **خاتمة الفصل.**

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء ترجمة لما يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.[1]

هو أيضا نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط، بأي الأشكال، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة المهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرين أو قام بها بذاته.[2]

[1]– صالح بن نوار – فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية – مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته – جامعة قسنطينة – طبعة 2– سنة 2010 ص 57

[2]– عبد الحكيم أحمد الخزامي – تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين – مكتبة ابن سينا – مصر – ص 19.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي :

1. يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه فالعمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
2. يجب على فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات، شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
3. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

يوجد عدة أنواع من الأداء وذلك لاختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى أخر نذكر فيما يلي بعضها:

1- **حسب معيار المصدر**: تنقسم إلى نوعين:

الأداء الداخلي: هو أداء المتكون من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها.

الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كخروج أو دخول منافسين وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي إذ يعتبر هو المسؤول عنه.

2- **حسب معيار الشمولية:** وينقسم إلى اثنين:

الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3- **حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية وعلى تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها في البقاء في المنافسة.

أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على تموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

أداء وظيفة التسويق: هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق حيث تعمل هذه الأخيرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

4- **حسب معيار الطبيعة:** يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى:[1]

الأداء الاقتصادي: وهو الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغه ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

1. **عناصر الأداء الوظيفي:** يتألف الأداء من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:[2]

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والحالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

[1]- عشى عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) – جامعة محمد خيضر بسكرة.

[2]- أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 34.

- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:[1]

1. الدافعية الفردية: بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
2. مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم – الإدارة – القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.
3. القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

* نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

[1]– عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 51.

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المطلب الأول: طرق وإجراءات تحسين أداء الموظفين

الفرع الأول: إجراءات تحسين أداء الموظفين

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:[1]

أولا: تحديد الأسباب الرئيسية المشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب انحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعمال الموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب العوامل الموقفة والدوافع والقابليات في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفة التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء إيجابا أو سلبا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية اشراف ونوعية التدريب والتكوين وظروف العمل ... إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف وتدني مستوى الأداء لذلك لابد من دراسة كل هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

[1]– سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 158–157

- وبالتالي نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الثغرة والفجوة في الأداء وأسبابها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء الموظفين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ثانيا: خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل ومسببات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة واختصاصيين واستشاريين من جهة أخرى، في مجال تحسين وتطوير الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم وازالة مشاكل الأداء.

ثالثا: الاتصالات المباشرة:

إن اتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين وتطوير الأداء ولابد من تحديد محتوى اتصال وأسلوبه وأنماط اتصال المناسبة (مهارة اتصال بين المشرفين والموظفين).

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب "هايني" هناك ثلاثة مداخيل لتحسين الأداء هي:[1]

1. **تحسين الموظف:** يرى "هايني" أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف

بحاجة دائما إلى تحسين وتطوير أدائه وذلك من خلال:

[1]– المنتدى العربي إدارة الموارد البشرية – طرق تحسين الأداء –https//hrdiscussion.com يوم 05-01-2021 19:00 سا

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاد اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
- التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز والفعال من خلال السماح للأفراد العاملين بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين وتطوير الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

* من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لابد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

2. **تحسين الوظيفة:** يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء وتطويره حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار والتميز في عمله وتحسين من أدائه إلى المستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملك وهذا يعطي منفعة للموظف.

* نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لابد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3. **تحسين الموقف:** يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة مدى متناسية عدد

المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة.

ووضوح خطوط اتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع إدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال كل هذه الأمور لها دور فعال في انجاح تحسين الأداء.

* نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية اتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي:

1. **أسلوب القيادة والإشراف:** فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.
2. **شعور الفرد بأهميته في المنظمة:** شعور الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة والولاء إليها.

3. **الأجر:** فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا وخصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع. كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبن وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.
4. **الاستقرار الوظيفي:** فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.
5. **نظم المؤسسة وسياساتها:** تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكترثون للعمل ومسؤولياتهم، فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.
6. **التكوين:** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

وإضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بأملاك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

- ✓ عوامل اقتصادية (كالتضخم).
- ✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي).

- ✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي).
- ✓ عوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين:

إن التكوين هو النشاط التي توليه المؤسسات البترولية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسية، إذ إن طبيعة المؤسسات البترولية تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية وتنظيمية، هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات وأصبح إلزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات اختبار العمال وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من معلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم والتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العمال بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل.

يمكن القول أن المورد البشري هو الجوهر الأساسي في هذه العملية أي التكوين (التدريب)، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم المصالح الإدارية المسؤولة عن الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذا المورد الذي يعتبر الثروة الأهم في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه واهداف المنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما ألقينا الضوء إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية.

ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء أفرادها الجيد والذي يفرض على المنظمة الاهتمام العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال من اجل رقي المنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها اليوم.

الفصل الثالث:
دراسة ميدانية

تمهيد:

في ظل التطورات الاقتصادية والتغيرات في مختلف الميادين للمؤسسات الاقتصادية تأخذ بعين الاعتبار تفعيل التكوين لما له أهمية بالغة.

قمنا بدراسة ميدانية لمركب GP1/Z بمؤسسة سوناطراك نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع، لمعرفة التكوين ودوره البارز والمهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي استكمالا للإجابة على الإشكالية المطروحة.

- **وهذا ما سنوضحه في الفصل الآتي:**

المبحث الأول: تقديم عام لمركب GP1/Z وشركة سوناطراك.

المبحث الثاني: سياسة التكوين في GP1/Z.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية

- **تعريف المؤسسة:**

تعتبر سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة وهي شركة النفط والغاز واسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل والمحروقات تم إنشاؤها في 31 ديسمبر 1913 حيث تعد وسيلة فعالة للاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعما قويا للصناعة والاقتصاد الوطني ورائدا في الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعال للعالقات الدولية الجزائرية.

اعتبارا من عام 1966 اتسعت صالحيتها لتشمل نشاطات قطاع المحروقات كقرارات التأميم 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري وفقا للأهداف التي حددتها مخططات التنمية، فيما بعد، رسموا للمؤسسة صيغة الانطلاق والتوسيع وفرضوا عليها نمط التنمية فمن مؤسسة صغيرة ال يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل سنة 1966 وبعد 38 سنة من الجهد والعمل تمثل سوناطراك آلة تسيير 50 ألف عامل إضافة إلى 70 ألف عامل مستقل، وهذا يتناسب طرديا مع تطوير ميدان النشاطات وحجم الاستثمارات.

وتبعا لتوجيهات مخطط 1980 – 1984 أخذت المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعادة الهيكلة في إطار مخطط توجيهي عام ولهذا الغرض تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية والمؤسسات المتفرعة منها حسب النشاط وهي: 4 مؤسسات صناعية 3 مؤسسات إنجاز و10 مؤسسات خدمات.

منذ عام 1986 وقعت سوناطراك أكثر من 53 اتفاقية مع شركات نفطية أجنبية مثل "أجيب الايطالية" و "بأسف الألمانية" وغيرها التي وقعت معها اتفاقية ضمن برنامج استثمار لفترة 1999-2004 بغلاف مالي قدره 7.20 مليار دولار أمريكي.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى إفريقيا والمرتبة الحادية عشر عامليا وتمثل مبيعاتها 95٪ من اجمالي صادرات الجزائر.

تمثل نشاطاتها 25٪ إلى 30٪ من إجمالي الناتج المحلي وهي توظف 120 ألف عامل ككل. كما تتفرع سوناطراك إلى 04 نشاطات:

- التنقيب والإنتاج.
- النقل عن طريق القنوات.
- التحويل البتروكيميائي.
- التسويق.

كما تنقسم "Activité Liquéfaction & Séparation" إلى فرعين:

- تحويل وتمييع الغاز الطبيعي "GNL".
- فرع تمييع الغاز الطبيعي "GPL".

تتوفر الشركة على راس مال قدره 245 سهم قيمة كل واحد مليون دينار تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

تسمى سوناطراك بمعنى الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، تحويل المحروقات وتسويقه.

SONATRACH

شركة :SO société

وطنية :NA national

نقل :TRA transport

تسوق :C commercialisation

المحروقات =: H hydrocarbures

- **الأهداف الاستراتيجية لسوناطراك:**

- تغطية احتياجات البالد من المحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- التحكم المستمر في حرفها القاعدية.
- تقوية طاقاتها التكنولوجية والتسييرية.
- التنمية الدولية والشراكة.
- التنوع في الأنشطة.
- تمويل تنمية البالد بالعملة الصعبة.

المطلب الثاني: تقديم مركب تمييع الغاز GP1/Z:

يعتبر GP1/Z من المركبات التابعة لشركة سوناطراك، وبالضبط التابعة للفرع (LTH) بين مرسى الحجاج شرقا ومركبات Activité Liquéfaction & Séparation في الجهة الغربية، أي في حدود الطريق الوطني رقم 11 وشاطئ البحر المتوسط ويتربع مركب GP1/Z على مساحة تقدر ب 120 هكتار تم بناؤه من طرف شركة يابانية (ILHU.IHI) ويلقب هذا المركب ب GPL-GUMBO أي "الفيل" لآنه يأخذ صفة الضخامة.

- يحتوي على 09 قطارات مر تاريخ انطلاق الإنتاج بمرحلتين:

- انتاج القطار الأول: 1983-12-12.
- **إنتاج القطار الثاني:** 1998-12-24.
- كما يقوم المركب بإنتاج البوتان والبروبان والبنتان، ويتم التحصيل على المنتوج من خلال التقطير تحت الضغط والهدف من هذه العملية هو فصل غازات البترول السائلة. تعتبر آبار حاسي مسعود وحاسي رمل بمثابة مصدر للغاز كمادة أولية بالنسبة للمركب وبعد أن يصل المنتوج الخام عبر أنبوب OKEPDUC يمر بالأقسام التالية:
- **قسم التغذية والتخزين:** وظيفته تغذية المركب بالغاز النفطي المميع.
- **قسم نزغ املاء:** يتكون من أجهزة للتخفيف وقسم خاص لتدفئة الغاز وخزان لفصل املاء.
- **قسم تفرغه الغاز:** يتم فيه استخلاص نوعين من الغازات هما: غاز البوتان أو غاز البروبان الموجود مباشرة في الغاز النفطي المميع.

يبلغ مركب GP1/Z عدد العمال حو الي 798 عامل موزعون على 13 دائرة هي الموارد البشرية –الوسائل العامة – المستخدمين – الحماية الاجتماعية – التموين – الصناعة – الأعمال الجديدة – الأمن –المالية – التقنية – نيابة مديرية الاستغلال – مصلحة عالقات العمل– دائرة الشؤون القانونية.

- **بطاقة تقنية للمركب: GP1/Z**

الموقع: مرسى الحجاج.

المساحة: 120 هكتار.

الوظيفة: تمييع الغاز البترولي السائل.

الإنتاج: البر وبان والبوتان.

الطريقة المستعملة: التقطير تحت الضغط.

عدد القطرات: 6 قطرات.

المؤسس: اتحاد المصانع اليابانية.

تاريخ انطلاق الأعمال: 10 - 11 - 1980.

تاريخ بداية الأعمال: 12 - 12 - 1983.

بداية إنتاج المرحلة الأولى: 24 - 02 - 1998.

بداية إنتاج المرحلة الثانية: 12 - 02 - 2010.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام المركب GP1/Z:

مهام مركب GP1/Z: يقوم المركب بـــ:

تخزين غاز البترول المميع آلاتي من حقول الجنوب داخل كرات الشحن قبل إرساله إلى قطارات المعالجة وذلك يتم في فرع الاجتفاف. يوجه بعدها غاز البترول المميع الفصل إزالة وتجزئة الآيتان. نحو فرع التبريد.

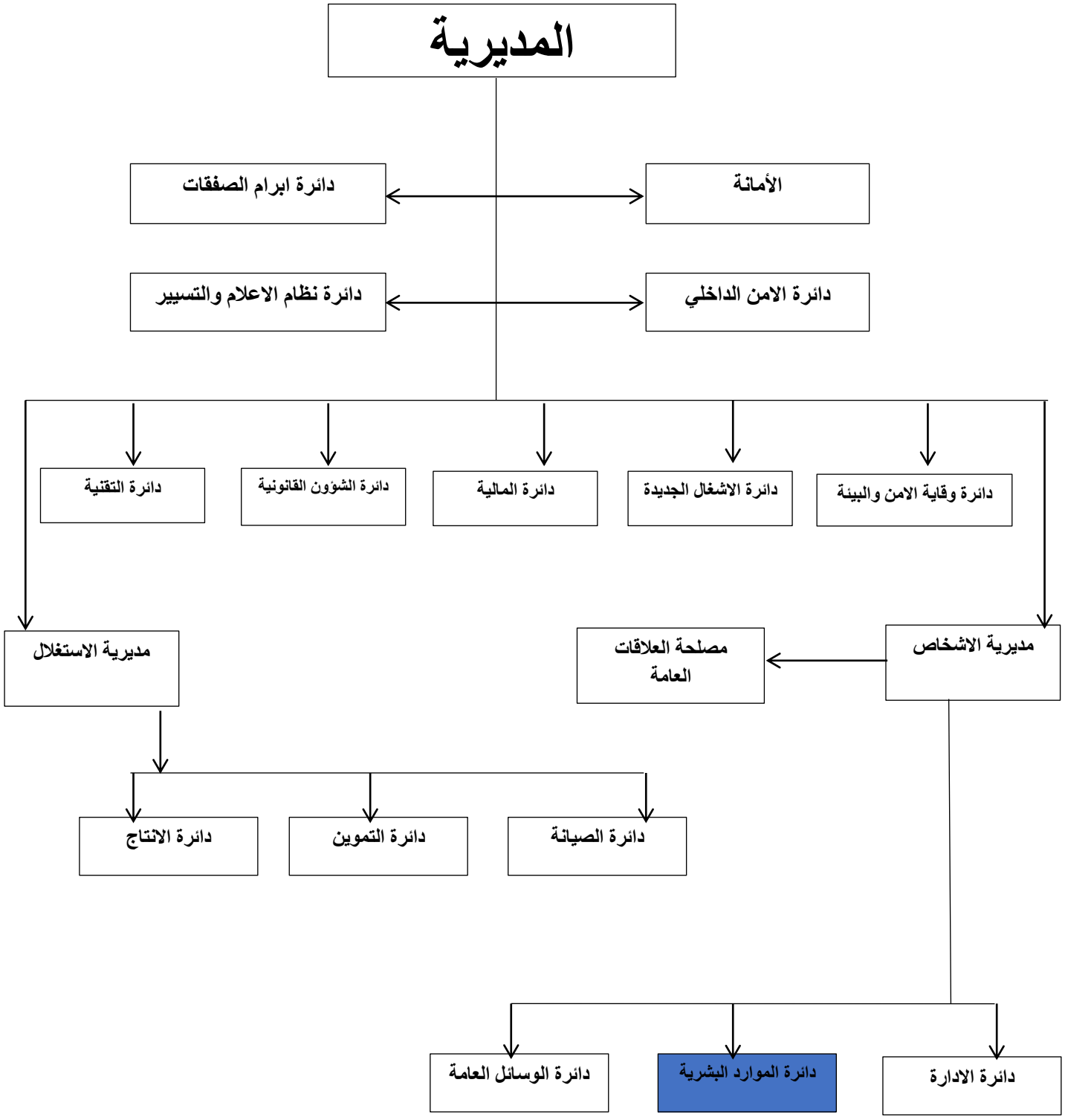
- يوجه كل من البوتان المنتجان مبدئيا يبرد هذان عبر شيلات حسب دائرة مغلقة حلقة تبريد البروبان الصافي بدرجات 41 درجة للبروبان و12 درجة للبوتان.

يتم شحن المنتجان المبردان نحو أحواض التخزين تحت درجة حرارة منخفضة.

يرسل جزء من البروبان وبالمشحونات لبوتان الصادران عن فرع الفصل وانطلاقا من الأحواض المنخفضة الحرارة مرورا ثم يرسلان إلى كرات التخزين ذات درجة حرارة محيطة ليتم تسويق المنتجات نحو الخارج ونحو السوق الوطنية.

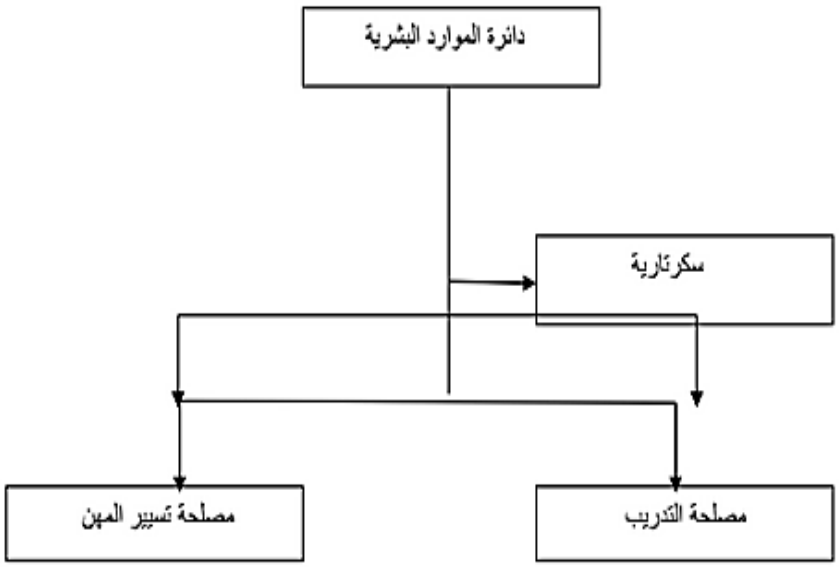
الهيكل التنظيمي المركب GP1/Z:

- أنشأت سوناطراك المخطط التنظيمي المحدد لتنظيمها، يتم عرض مخطط انسيابي هذا على النحو التالي:



الشكل01: المخطط التنظيمي لمجمع GP1/Z

❖ **مهام قسم الموارد البشرية في المركب GP1/Z:**



المصدر: المخطط التنظيمي لمجمع GP1/Z

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يعتمد هذا القسم على الإدارة الفرعية للموظفين التي تدير كل ما يتعلق بالإمكانات البشرية.

يحتوي على مصلحتين كما هو موضح في الشكل الموضح أعلاه.

خدمة التخطيط الفعال الإدارة الوظيفية:

الغرض من قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة الوظيفية هو اقتراح طرق للعمل لضمان أفضل تطابق بين الاحتياجات المعرب عنها وموارد الموظفين. يجب أن يتم ذلك كما يوحي اسمها " التخطيط " على مدى فترة طويلة.

المهام الرئيسية للخدمة هي:

- اختيار وتعيين الموظفين وفقا لاحتياجات المنظمة.

- التقدير السنوي لوكلاء المجمعات في جميع الفئات الاجتماعية المهنية مجتمعة.
- رصد الوظيفي وتنقل الموظفين.
- وضع برامج تعريفية / إعلامية للموظفين الجدد ومتابعتهم طوال فترة التجربة.
- إدارة تبادل الوظائف.
- احترم قواعد النظافة والسلامة.

أ) مهام خلية تنمية وتسيير الاطارات العليا:GCS

- يعمل هذا الفرع على تجهيز والتعريف بالسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة في ميدان تسيير الموارد البشرية (صنع السياسات).
- التسيير المهني للإطارات العليا لنشاط AVAL في ظل احترام الاجراءات وتفويض السلطة داخل المؤسسة.
- تحفيز المخططات والميزانيات السنوية المتعددة في ميدان التدريب ومتابعة ومراقبة تنفيذها وبالتالي دورها في تسيير التابعة المهنية وتسيير متابعة التدريب والتسيير الاداري.

ب)مهام خلية تنمية الموارد البشرية:DRH

- المساهمة في التعريف بالسياسات والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في مجال تسيير وتنمية الموارد البشرية.
- تسيير معلومات واحصائيات حول تطور عدد الكفاءات والمستخدمين.
- متابعة ومراقبة تنفيذ المخططات والميزانيات السنوية في ميدان العمل والتدريب.
- متابعة نشاطات التدريب الممارسة داخل مركز التدريب للنشاط AVAL.

بصفة عامة دورها يكمن في تسيير المتابعة المهنية زائد التسيير التوقيعي.

ج) مهام قسم التدريب FOR:

- المساهمة في تحضير واعداد والتعريف بالسياسات والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في مجال تسيير وتنمية الموارد البشرية خاصة في ميدان التدريب.
- المشاركة في اعداد السياسات والاجراءات في ميدان التدريب.
- تنمية برامج التدريب للتأقلم مع سياسات التنمية وتقييم الموارد البشرية.
- ترتيب علاقات مع المراكز والمعاهد والجامعات في إطار التعاون الجماعي.

د) مهام قسم الانتقاء والتوظيف SLR:

- المساهمة في صياغة المخطط السنوي والخماسي للتوظيف.
- جمع المعلومات الخاصة بالانتقاء والتوظيف تبعا للمخطط مع احترام سياسة المؤسسة.
- ايجاد يد عاملة ذات كفاءة ومهارة لتحمل مسؤوليات التسيير.
- تكييف مسار التوظيف مع الحاجات وخصوصيات كل دائرة.

ه) مهام قسم تنظيم علاقات العمل REG:

- تنظيم علاقات العمل الفردية والجماعية.
- تحليل الجو الاجتماعي وخلق جو ملائم للعمال.
- مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: تكوين موظفي مركب GP1/Z مؤسسة سوناطراك:

المطلب الأول: سياسة التكوين في GP1/Z:

تم وضع سياسة التكوين في سوناطراك في 1997/04/01 بموجب القرار 179، من أجل الاستجابة للتطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية. يسعى مجمع جي بي 1 زي بشكل طبيعي إلى إنشاء التكوين مفيد يخدم تطوره المستقبلي.

كل تدريب هو عملية متكاملة في خطة تدريبية تمثل ترجمة ملموسة للخيارات المختلفة لسياسة التكوين في سوناطراك، وهي الهدف الميزانية التصنيف المحتوى والمستفيدون من التكوين.

1. **أهداف التكوين:**

- تطوير الاحتراف.
- الانفتاح على المراقبة الخارجية والتكنولوجية.
- نقل التكنولوجيا.
- تطوير ثقافة الشركات.

2. **خطة التكوين:**

يتوافق تطوير خطة التدريب مع سياسة التدريب الموضوعة في جي بي 1 زي.

وتنتشر هذه الخطة التدريبية على مدى فترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات. ينظم إجراءات التدريب المختلفة وفقا لأهداف الشركة.

3. **مراحل التكوين:** يأخذ إجراء خطة التكوين المسار التالي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- الرصد والتقييم.

- وضع الخطة التكوينية.
- تنفيذ الموارد.
- تنفيذ إجراءات التكوين.
- تنفيذ إجراءات التكوين.
- الرصد والتقييم.

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية:

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يتعلق بالاحتياجات التي أعربت عنها الهياكل بعد حملة جمع المعلومات.

ب- تحويل الاحتياجات المحددة إلى أهداف:

عندما يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وتحليلها، سيتعين على قسم التكوين تحويلها إلى أهداف وفقا للتكوين المعتمد.

ج- وضع الخطة التكوينية:

إنشاء محطة التكوين هو نشاط دوري يتم تنفيذه من خلال إعداد وثيقة تضع في تجمس الإجراءات المختلفة التي يتعين القيام بها على مدى فترة معينة مع ذكر عدد الوكلاء المعنيين وأماكن التكوين.

د- تنفيذ الموارد:

تنفيذ الموارد هو نشاط تحضيري لتنفيذ الإجراءات

- توفير الرجال (الأشخاص الذين سيتم تكوينيهم والمكونين).
- إعداد المواد والمعدات اللازمة.

ه- تنفيذ إجراءات التكوين:

تحقيق الإجراءات والنشاط التكويني الفعلي.

و- الرصد والتقييم:

تتم متابعة التكوين خلال جميع المراحل قبل وأثناء وبعد التكوين.

- **قبل التكوين:**

تتعلق متابعة ما قبل التكوين برصد درجة إتقان الموظفين للوظائف من خلال نظام التقييم من أجل اكتشاف الأشخاص الذين سيتم تكوينهم.

- **اثناء التكون:**

أثناء التكوين، المراقبة موجودة طوال التدريب التكوين. من المفترض أن يسأل ضابط المراقبة الوكلاء عن مساهمة التكوين الذي يتلقونه.

- **بعد التكوين:**

بعد تكوين الوكيل، يتم وضع المعرفة التي اكتسبها خلال فترة التكوين موضع التنفيذ. يتم إجراء التقييم بعد التكوين سنويا بواسطة نظام التقييم لمعرفة ما إذا كان الوكيل قد أتقن منصبه أم لا.

4. موارد التكوين:

أ- مركز التكوين:

يحتوي مجمع جي بي 1 زي على مركز تكوين مجهز بما يلي:

- قاعة مؤتمرات.
- عشرة فصول دراسية.
- غرفة كمبيوتر.

- مختبر الكيمياء.
- استوديو سمعي بصري.
- غرفة افتراضية.
- مكتبتان.
- استوديو الصوت الظاهري.

ب- الهيئات المختلفة:

هذه كلها معاهد ومنظمات، خاصة وحكومية، وطنية أو دولية، مع الموضوعات والبرامج المطلوبة التي تسعى إليها الشركة.

ج- المواد التعليمية:

إنها مسألة اختيار طرق التدريس المناسبة، من قبل قسم التكوين. يمكن أن تكون هذه الطرق:

- طرق تعليمية.
- طرق توضيحية.
- طرق التدريس المبرمج.
- طريقة التدريس السمعية والبصرية.
- طريقة دراسة الحالة.

تنظيم التكوينات في مجمع جي بي 1 زي.

يبدأ تكوين جي بي 1 زي في الساعة 08:30 وينتهي في الساعة 15:30 مع استراحة لتناول القهوة في الساعة 00: 10 والوجبات في الساعة 12:00.

5. تصنيف التكوين في جي بي 1 زي:

يوجد في مجمع جي بي 1 زي أنواع مختلفة من التكوين:

- التكوين على المدى القصير.
- لتكوين على المدى الطويل.

التكوين على المدى القصير:

يمكن أن يكون التكوين قصير المدى داخليا وخارجيا للشركة، وتتراوح مدته بين 03 و10 أيام.

في هذا النوع من التكوين، يتم تمييز ما يلي:

أ- التكوين الموحد:

يستخدم هذا التكوين لملء فجوات التأهيل للوكلاء وينتشر على مدى مدة أقصاها أسبوع واحد. يتم تنفيذ هذا التكوين في مجمع جي بي 1 زي.

ب-التكوين التنشيطي:

إنه تكوين يمكن أن يكون داخليا أو خارجيا لمجمع جي بي 1 زي. إنه يعمل على رفع مستوى المعرفة الموجود بالفعل ويسمح بإتقان جيد للموقف. مدته بين 03 إلى 05 يوما.

ج- ندوة:

الندوة هي شكل من أشكال المحاضرات التي يلقيها متخصصون في مواضيع محددة. يمكن أن يكون هذا التدريب داخليا أو خارجيا لمجمع جي بي 1 زي، حيث يمكن أن يكون على الأراضي الوطنية أو في الخارج، والحد الأقصى لمدة الندوة هو 05 يوما.

د- تكوين إضافي:

يتم إجراء هذا التكوين في مركز التكوين جي بي 1 زي لمدة أقصاها 3 أيام. يتم تنفيذ هذا النوع من التكوين وفقا لمتطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، ويغطي مواضيع مختلفة مثل علوم الكمبيوتر واللغات الأجنبية.

تكوين طويل المدى:

يمكن أن يكون هذا التدريب داخليا أو خارجيا، على الأراضي الوطنية أو الدولية وتتراوح مدته بين 03 و02 عاما.

في هذا النوع من التكوين نجد:

أ- التكوين الصناعي:

عندما يكون الغرض منه هو إتقان وكلاء التنفيذ، فإن مدته هي 06 شهرا من الدورة النظرية و03 شهرا من الدورة العملية. هذا التكوين مخصص للوكلاء الذين تكون مهاراتهم غير كافية لشغل هذا المنصب، وعندما يتعلق الأمر بالمديرين التنفيذيين، يمكن أن تكون مدته أكثر من 06 شهرا ويتم تنفيذه في معاهد مثل المعهد أو جامعة وهران.

ملاحظة:

تتم الموافقة على الدورة التكوينية من خلال اختبار نهائي كتابي أو شفهي ويتم التحقق من صحتها بواسطة الدبلوم.

ب- التكوين التنشيطي:

هذا التكوين مخصص للوكلاء أو المديرين الذين فشلوا في امتحانات مسار التكوين لمنحهم فرصة ثانية. مدة هذا التكوين هي 03 شهرا.

6. أماكن التكوين:

أماكن التكوين هي:

أ- التكوين داخل الشركة:

هذه هي جميع الإجراءات التكوينية التي يتم تنفيذها داخل مجمع جي بي 1 زي.

مثال:

- المجمعات الأخرى.
- التعليم المهني المستمر.
- المقابلة.

ب- التكوين خارج الشركة:

هذه كلها إجراءات تكوينية تتم في المعاهد الخاصة (أدره)، أو الدولة (الجامعة).

ج- التكوين خارج الوطن:

هذه كلها إجراءات تكوينية تتم خارج الإقليم الوطني.

المطلب الثاني: دراسة عينة موظفين مركب GP1Z مؤسسة سوناطراك

1- مجتمع ومنهج الدراسة:

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

باعتبار الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع استمارة تحتوي على أسئلة متنوعة تم وضعها انطلاقا من الجانب النظري والأهداف المسطرة.

وباعتبار الدراسة دراسة حالة بمركب جي بي1 زي–مؤسسة سوناطراك فإن مجتمع الدراسة هو موظفي هذا المركب الذي يقدر عماله ب 798 عامل اما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تقدر ب 50 فرد من المجموع تم استيراد نسبة من الاستبانة وتم استبعاد الاستمارات الغير الكاملة لتبقى نسبة تعادل 35 استمارة كاملة الإجابات وهي ما تمت عليها الدراسة.

- تم تقديم واستلام الاستمارات بطريقة الجمع والتوزيع الغير المباشر بالاستعانة ببعض العمال.

منهج الدراسة:

بعد تفريغ الاستمارات قمنا بالتحليل الاحصائي للبيانات حيث تم تفريغ هذه البيانات في جداول وظيفية وبعد حساب النسب المئوية قمنا بالتعليق على النتائج ووضع استنتاجات تفسيرا لذلك التعليق.

- تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة على العمال:

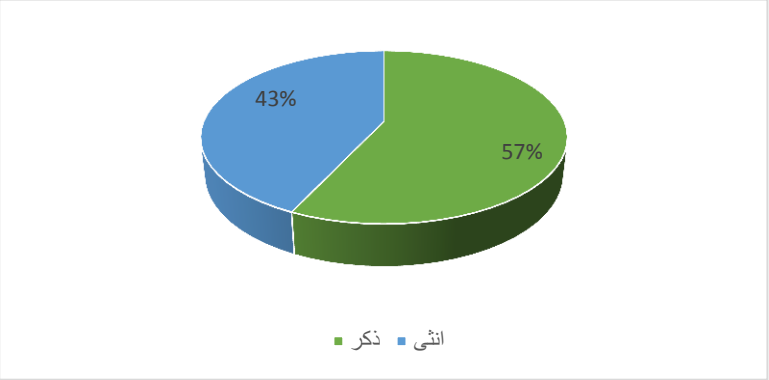
1. الأسئلة الشخصية:

- الجنس:

	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	%57.14
انثى	15	%42.85
المجموع	35	%100

الجدول01: توزيع العمال حسب الجنس

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على تفريغ الاستمارة



الشكل03: التوزيع النسبي للجنس

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال إجابة العمال أن57.14% من العمال الذين خضعوا للدراسة هم ذكور و42.85 % هن اناث.

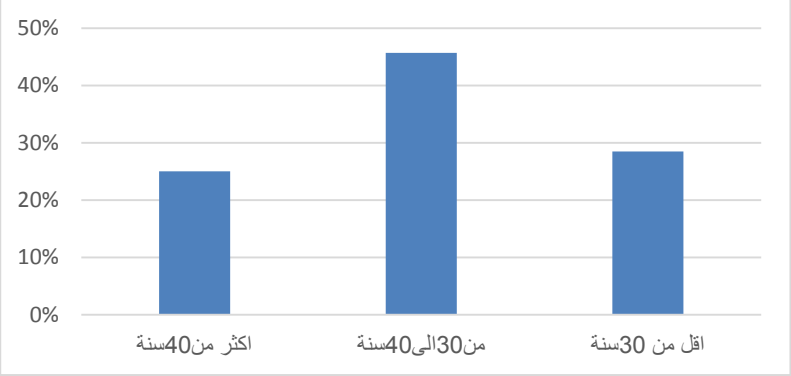
يتضح أن معظم عمال المركب هم ذكور.

- السن:

	التكرار	النسبة المئوية
اقل من30سنة	10	%28.57
من30الى 40سنة	16	%45.71
اكثرمن40سنة	9	%25.71
المجموع	35	%100

الجدول02: توزيع العمال حسب السن

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على تفريغ الاستمارة



الشكل04: التوزيع التكراري للعمر

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان الفئات العمرية الشبابية بلغت45.71% المتمثلة في 16 شخص من العينة المستجوبة.

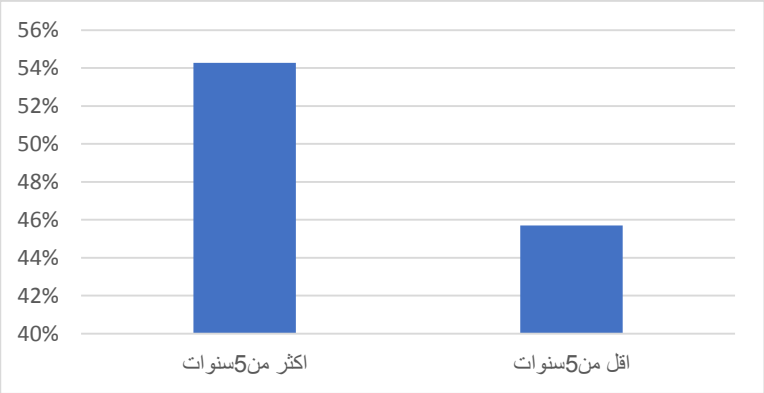
نستنتج أن المركب يعتمد في نشاطاته على الفئات الشبابية النشيطة وهذا يدل أن الموارد البشرية في المركب عبارة عن طاقات قابلة للتكوين.

- الخبرة:

	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	16	%45.71
أكثر من 5سنوات	19	%54.28
المجموع	35	%100

الجدول 03: توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبتين



الشكل05: التوزيع التكراري للعمال حسب سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة في هذا المركب للعمال أكثر من 5 سنوات. حيث بلغت النسبة54.71% وهي النسبة الأكبر.

مما يدل على أن عمال هذا المركب يتمتعون بخبرة.

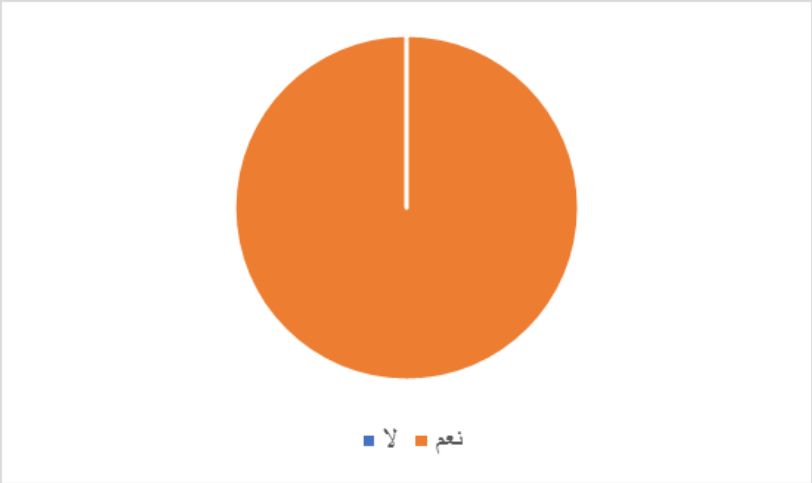
ب- أسئلة حول واقع تكوين الافراد في المركب:

- اهتمام المركب بالتكوين:

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%100
لا	0	%0
المجموع	35	%100

الجدول 04: توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتكون

المصدر: من اعداد التالتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل 06: التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتكون

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% وهي الفئة المتمثلة في 35 فرد أجابوا بنعم المركب يهتم بالتكوين.

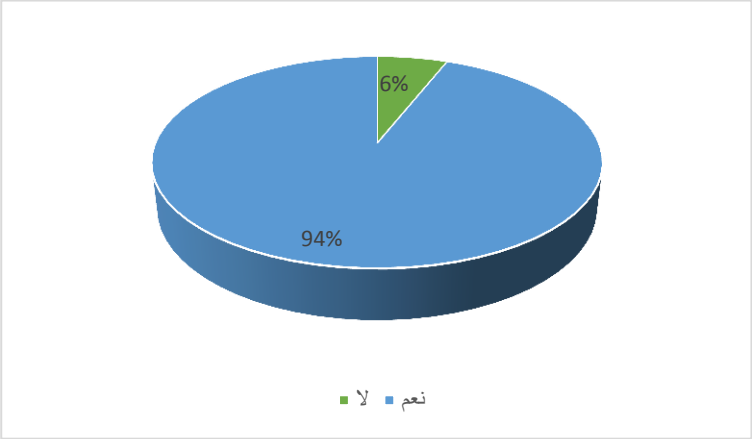
يتضح أن المركب يهتم بتكوين عماله ويعمل على تطوير مهرات العاملين لتزويد المركب بقوى بشرية فعالة.

- تلقي عمال المركب التكوين:

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%94.28
لا	2	%5.71
المجموع	35	%100

الجدول 05: لتوزيع للعمال حسب تلقيهم التكوين

المصدر من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل 07: التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 94.28 %من العينة المستجوبة المتمثلة في 35 فرد أجابوا بأنهم قد تلقوا التكوين بالمركب.

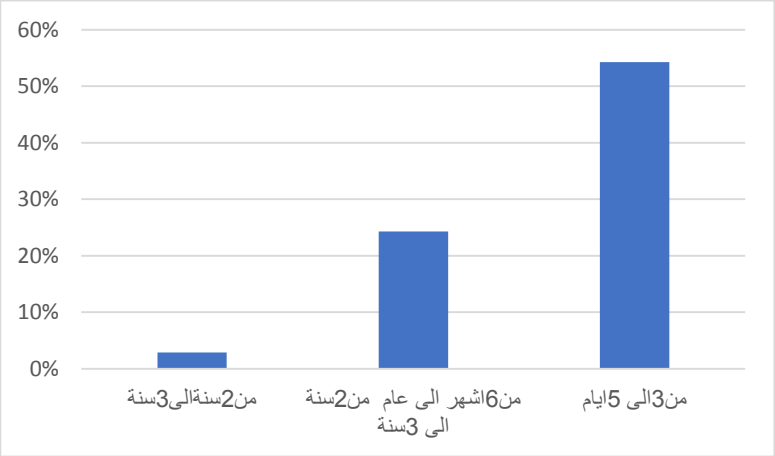
نستنتج أن معظم عمال المركب قد تلقوا التكوين خلال فترة عملهم وهذا يدل على اهتمام المركب بالتكوين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

- مدة تلقي العمال للتكوين:

	التكرار	النسبة المئوية
من3الى10ايام	19	%54.28
من6اشهر الى سنة	15	%42.85
من2سنة الى3س	1	%2.85
المجموع	35	%100

الجدول 06: توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل08: التوزيع التكراري للعمال حسب مدة تلقيهم للتكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العمال خضعوا للتكوين في مدة 3 أيام الى 10 أيام فبلغت النسبة 54.28% المتمثلة في 19 فرد كأعلى نسبة من العينة المستجوبة.

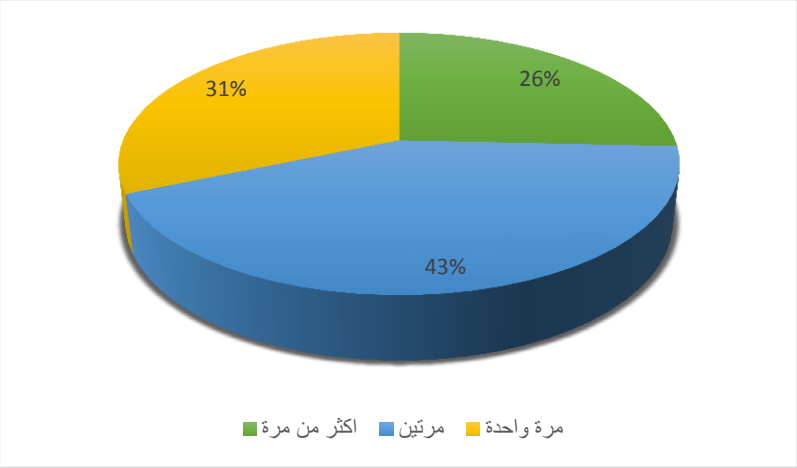
نستنتج أن معظم عمال المركب تلقوا التكوين في مدة قصيرة جدا وهذا ما يعود على العمال بتحسين أداءهم بسرعة.

- عدد مرات تلقي عمال المركب التكوين:

	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	11	%31.42
مرتين	15	%42.85
أكثر من مرتين	9	%25.71
المجموع	33	%100

الجدول 07: توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل09: التوزيع النسبي للعمال حسب عدد مرات تلقيهم للتكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال تلقوا لتكوبن أكثر من مرة حيث بلغت النسبة42.85 % المتمثلة في 15 فرد كأعلى نسبة من العينة المستجوبة.

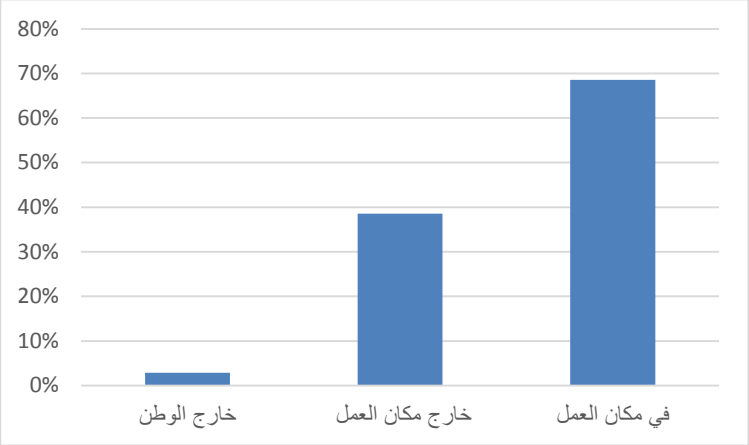
نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية وهذا حسب رأي العمال الخاضعين للدراسة.

- **مكان تلقي عمال المركب للتكوين:**

	التكرار	النسبة المئوية
في مكان العمل	24	%68.57
خارج مكان العمل	10	%38.57
خارج الوطن	1	%2.85
المجموع	35	%100

الجدول 08: توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل10: التوزيع التكراري للعمال حسب مكان تلقيهم للتكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة68.57% تمثلت في 24 فرد من العينة أجابوا أنهم خضعوا للتكوين في مكان العمل. أما بنسبة38.57% المتمثلة في 10 أفراد إجابة أنهم خضعوا للتكوين خارج مكان العمل أما بنسبة 2.85% المتمثلة في فرد أجال أنه تلقى التكوين خارج الوطن.

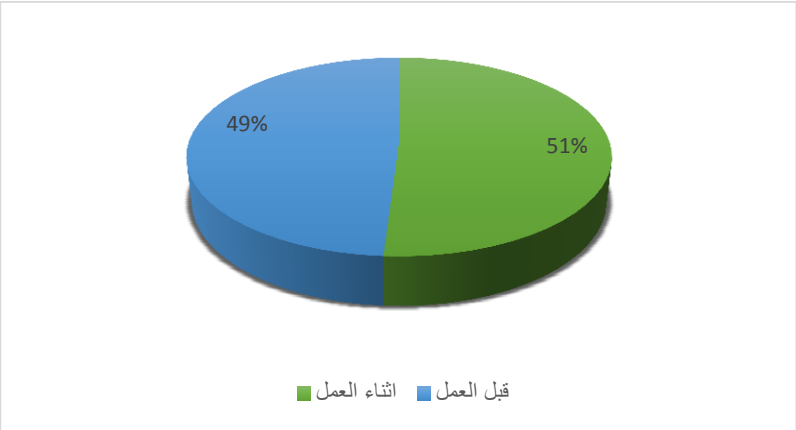
نستنتج أن معظم عمال المؤسسة تلقوا التكوين في مكان العمل.

- **تلقي العمال للتكوين قبل أو بعد العمل في المركب:**

	التكرار	النسبة المئوية
قبل العمل	17	%48.57
اثناء العمل	18	%51.42
المجموع	35	%100

الجدول 09: توزيع العمال حسب تلقيهم للتكوين قبل او اثناء العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل 11: التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتكوين قبل او اثناء العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 48.57% من العينة المستجوبة التي تمثلت في 17 فرد اجابوا بأنهم تلقوا التكوين قبل المباشرة في العمل بالمركب وبنسبة 51.42% المتمثلة في 18 فرد أجابوا انهم خضعوا للتكوين بعد مرور فترة في العمل.

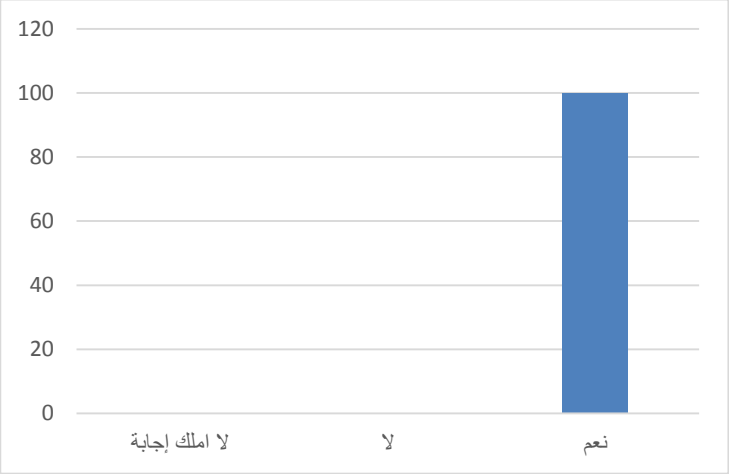
نستنتج إن النسب متقاربة جدا وهدا ما يدل على أن المركب يوظف الأشخاص ذو كفاءة وكذلك يقوم بتطوير موظفيه.

ج- أسئلة حول دور التكوين على تحسين أداء العاملين:

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%100
لا	00	%00
لا املك اجابة	00	%00
المجموع	35	%100

الجدول 10: توزيع العمال حسب أراءهم حول أهمية التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل 12: التوزيع التكراري للعمال حسب أراءهم حول أهمية التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% المتمثلة في 35 فرد أجابوا إن التكوين له أهمية.

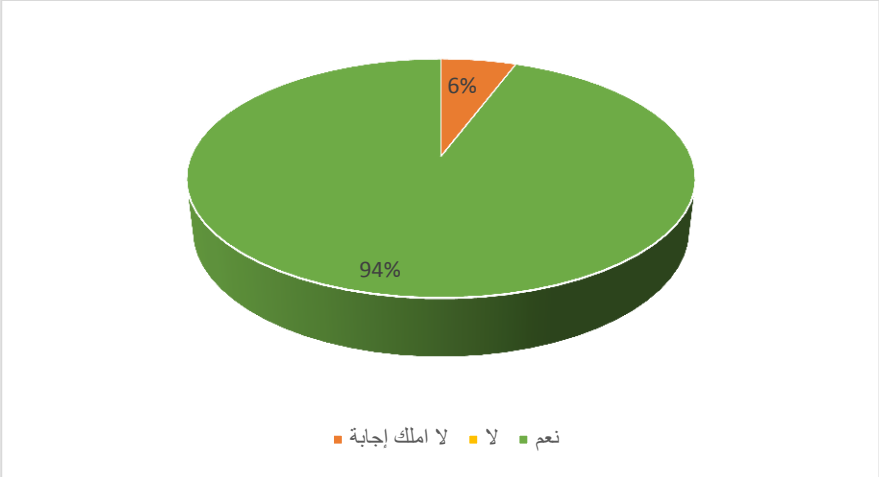
نستنتج أن التكوين يعتبر في نظر العمال له أهمية في تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

- **تحسين أداء عمال المركب بعد التكوين:**

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%94.28
لا	0	%0
لا املك اجابة	2	%5.71
المجموع	35	%100

الجدول 11: توزيع العمال حسب أراءهم حول إذا اداءهم تحسن بعد التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل 13: التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول إذا اداءهم تحسن نبعد التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 94.28% وهي النسبة الأعلى من العينة المستجوبة المتمثلة في 33 فرد اجابوا بأن أداءهم تحسن بعد التكوين.

نستنتج أن معظم عمال المركب المؤسسة الذين خضعوا للتكوين أصبح أداءهم لوظائفهم سهلا مما يوضح إثر التكوين على الأداء.

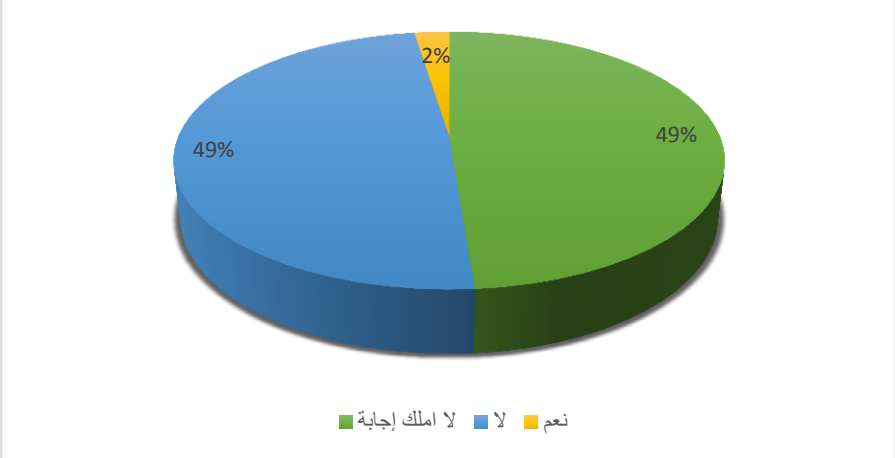
- **سرعة أداء عمال المركب لوظائفهم بعد القيام بالدورات التكوينية:**

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%71.42
لا	05	%14.28
لا املك اجابة	05	%14.28
المجموع	35	%100

الجدول 12: توزيع العمال حسب أراءهم حول اداءهم إذا

بعد التكوين أصبح اقل من الوقت السابق.

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل 14: التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم حول لوقت اداءهم

إذا بعد التكوين أصبح اقل من الوقت السابق.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الافراد من العينة المستجوبة بنسبة 71.42% التي تمثل 25 فرد أجابوا أن بعد تلقيهم للدورات التكوينية أصبحوا يقومون بوظائفهم أسرع من قبل.

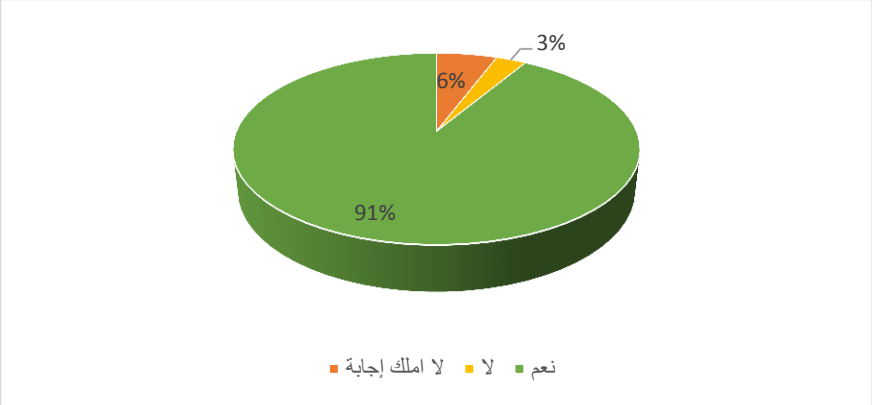
نستنتج إن للتكوين أثر ودور في تحسين أداء الأنشطة والوظائف.

- **تحسين الكفاءة بعد التكوين:**

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%91.42
لا	1	%2.85
لا املك اجابة	2	%5.71
المجموع	35	%100

الجدول 13: توزيع العمال حسب أراءهم فيما اذ كان تحسن في كفاءتهم بعد التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل15: التوزيع النسبي للعمال حسب أراءهم فيما اذ كان تحسن في كفاءتهم بعد التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 91.42% كأعلى نسبة من العينة المستجوبة التي تمثل 32 فرد اجابوا ان مستوى أدائهم تحسن بعد التكوين.

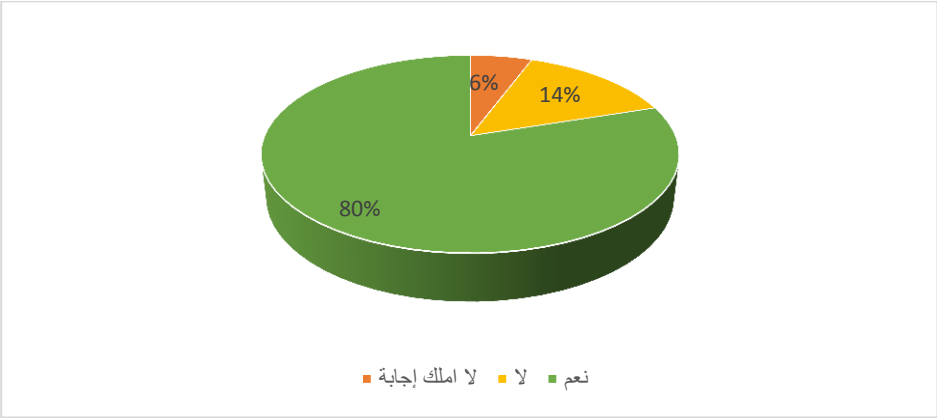
نستنتج أن أغلبية عمال المركب يرو أن مستوى كفاءتهم تحسن بعد التكوين وهذا ما يوضح الدور البارز للتكوين على العمال.

- **تحسن مستوى أداء المركب ككل بعد التكوين:**

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%80
لا	05	%14.28
لا املك اجابة	02	%5.71
المجموع	35	%100

الجدول14: توزيع العمال حسب اراءهم حول تحسين مستوى أداء المركب بعد تلقيهم التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل16: التوزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول تحسين مستوى أداء المركب بعد تلقيهم التكوين.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80 % كأعلى من النسبة العينة المستجوبة المتمثلة في 28 فرد أجابوا إن مستوى أداء المركب تحسن بعد تلقيهم الدورات التكوينية.

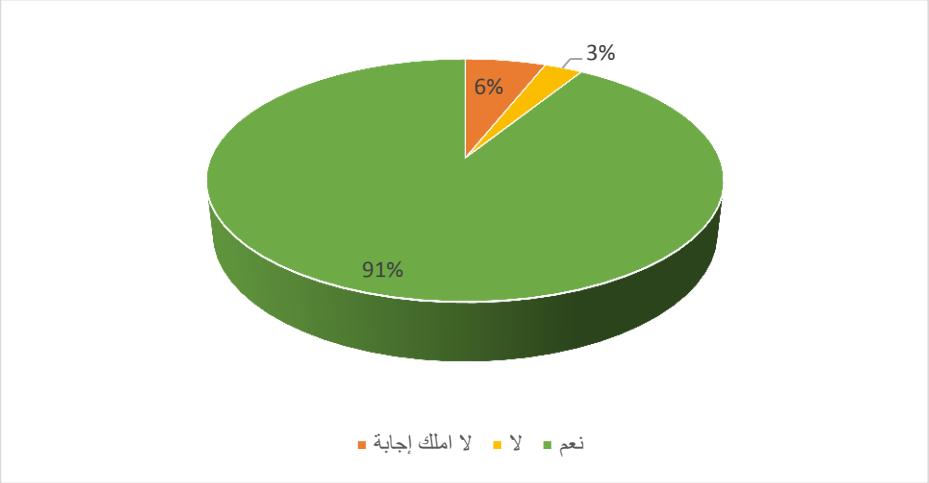
نستنتج أن الدورات التكوينية التي تلقاها عمال المركب أدت الى تحسن ملحوظ على مستوى أداء المركب مما يبرز هذا الدور الفعال للتكوين في كفاءة الموارد البشرية وأداء المركب ككل.

- **أهداف المركب من خلال التكوين:**

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%91.42
لا	01	%2.85
لا أملك اجابة	02	%5.71
المجموع	35	%100

الجدول15: توزيع العمال حسب اراءهم حول تحقق اهداف المركب من خلال التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل17: التوزيع النسبي العمال حسب اراءهم حول تحقق اهداف المركب من خلال التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة91.42% كأعلى نسبة من العينة المستجوبة التي تمثل 32 فرد أجابوا ان التكوين يخدم الأهداف العامة للمركب.

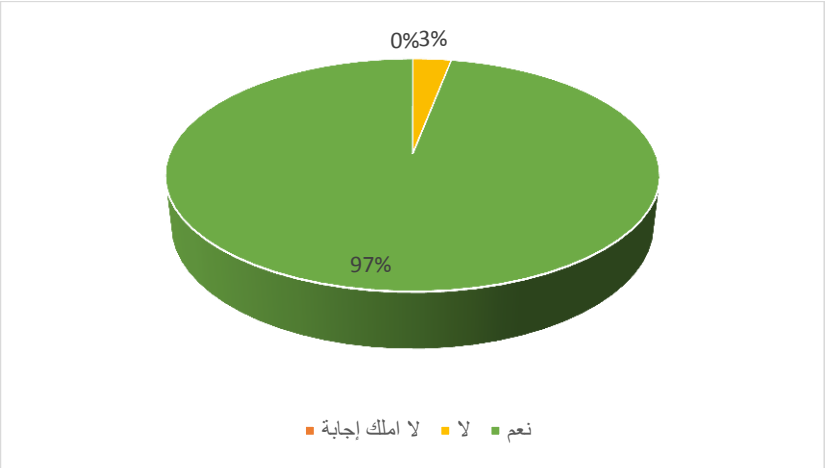
نستنتج أن اغلبية عمال المركب يرون ان تكوينهم يساعد المركب في تحقيق أهدافه.

- **ضرورة تكوين المركب لعماله:**

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%97.14
لا	1	%2.85
لا املك اجابة	0	%0
المجموع	35	%100

الجدول16: توزيع العمال حسب اراءهم حول ضرورة تكوينهم في المركب

المصدر من اعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستمارة



الشكل18: التوزيع النسبي للعمال حسب اراءهم حول ضرورة تكوينهم في المركب

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 97.14% كأعلى نسبة من العينة المستجوبة التي تمثل 34 فرد اجابوا بان المركب بحاجة الى التكوين.

نستنتج أن أغلبية عمال المركب يرون أن المركب بحاجة ماسة للتكوين وتكوين عماله أكثر بهدف استمرار المركل وبقائه.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على نشأة مؤسسة سوناطراك وعلى مركب GP1/Z مصالحه ومهامه التي يقوم بها واعتمادنا في الدراسة الميدانية على وسيلة الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 35 فرد ومن خلال استرجاع الاستثمارات الموزعة وتحليل وتفسير النتائج بناءا على اجاباتهم حول الأسئلة المطروحة، يتضح لنا بأن التكوين له دور في تحسين أداء الموظفين بمركب GP1/Z، مؤسسة سوناطراك من خلال الدورات التكوينية المتزامنة مع تطلعات التكنولوجيا بتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وبالتالي زيادة فاعلية المركب. فالتكوين المنتظم يمكن الأداء أن يتحسن على مستوى الوظائف والمؤسسة ككل.

الخاتمة

خاتمة عامة:

يتضح جليا من خلال بحثنا وإجراءنا للدراسة الميدانية أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية حيث يعتبر أحد أسس والمتطلبات التي تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، واستخراج كل ما لديهم من طاقات بشكل ايجابي لتنفيذ نشاطاتهم ورفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا مما يعود على المؤسسة بالإيجاب.

ونجاح المؤسسة يتوقف على الإهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التغيرات والتحولات التي يفرضها المحيط على المؤسسة، وهذا ما أدى المؤسسات إلى إعطاء التكوين أهمية كبيرة، قصد مواكبة التطور الحاصل في العالم، وهذا من خلال عملية تقييم الفرد ومعرفة مستوى أدائه.

وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج من خلال دراستنا لهذا الموضوع:

- التكوين يساهم في التحسين من قدرات ومهارات الموظفين بمركب GP1/Z مؤسسة سوناطراك.
- التكوين عملية تستمر طوال المسار المهني.
- البرامج التكوينية فضاء للتعلم وتنمية قدرات الفرد وتحسينها.
- التكوين يعمق من الحس المهني، ويعزز الوقاية من الإنحراف.
- يقلل التكوين الأخطاء.
- رفع الشعور لدى الموظف بأهميته والقدرة على دعمه والوقوف بجانبه.
- التكوين عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.
- تخصيص مصلحة كاملة للتكوين.
- التكوين ملزم وأمر ضروري.

توصيات الدراسة:

- ضرورة زيادة وعي المؤسسات بأهمية التكوين.
- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة.
- زيادة المجال الزمني لفترات تكوين الموظفين اثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعارف أكثر من قبل.
- تنويع البرامج التكوينية.

افاق الدراسة:

- التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
- البرامج التكوينية وعلاقتها بتحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- عبد الباري درة ابراهيم صباغ نعيم زهير ادارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر الأردن ص 309.
- بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص3
- زكي محمد هاشم ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989 ص 225.
- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 98-99.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 357.
- الشيخ الداوي تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث جامعة الجزائر، ص 12.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2007، ص257.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع بعمان الأردن، 2010 ص 184-185.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 353-352.
- حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 108.
- أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة 2001 ص 342-34.
- بسيوني محمد البرادعي – تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية ص 48
- غاث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77-78.

الكتب الاجنبية:

- 'Werther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990, P108.

الاطروحات والرسائل الجامعية:

- عزاز رم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2012، ص 17، 18.
- عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد – تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

المجلات:

- ابراهيم عبد الله حميدة مختار دور التكوين في تتمين وتنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل.. الأخت الفاضلة..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم لإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي بعنوان دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي. وتهدف هذه الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، ووضع (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم، مع العلم أن إجاباتكم تكون في سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، **تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.**

الطلبة:

✍ حجار سناء.

✍ بوزيد بدور

الأستاذ المشرف:

سيد احمد بن ناصر

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: هو البينات الشخصية

- الجنس

ذكر ◯ أنثى ◯

- العمر:

أقل من 30 سنة ◯ من 30 إلى 40 سنة ◯

أكثر من 40 سنة ◯

- سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات ◯ أكثر من 05 سنوات ◯

المحور الثاني: واقع التكوين لأفراد مركب GP1z

- المركب الذي تعمل به تهتم بتكوين عماله؟

نعم ◯ لا ◯

- خلال عملكم بالمركب هل تلقيتم التكوين؟

نعم ◯ لا ◯

- إذا كانت إجابتك بنعم ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التكوين؟

مرة واحدة ◯ مرتين ◯ أكثر من مرة ◯

- كم كانت المدة التي تلقيتم في التكوين؟

من 03 إلى 10 أيام ◯ من 06 أشهر إلى سنة ◯

من 02 سنة إلى 03 سنوات ◯

- هل تلقيتم التكوين في مكان العمل أو خارج مكان العمل، خارج الوطن؟

في مكان العمل ◯ خارج مكان العمل ◯ خارج الوطن ◯

- متى تلقيتم التكوين؟

قبل المباشرة في العمل الفعلي في المركب ◯ أثناء العمل ◯

المحور الثالث: الأسئلة حول دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

- هل أداءكم تحسن بعد تلقيكم لدورات التكوين؟

نعم ◯ لا ◯ لا أملك إجابة ◯

- بعد التكوين هل ترون أن أداءكم استغرق وقت أقل من قبل؟

نعم ◯ لا ◯ لا أملك إجابة ◯

- هل ترون تحسن في كفاءتكم بعد تلقيكم التكوين؟

نعم ◯ لا ◯ لا أملك إجابة ◯

- هل هناك تحسن ملحوظ على مستوى مُرَكبهم بعد تلقيكم التكوين

نعم ◯ لا ◯ لا أملك إجابة ◯

- هل ترون أن التكوين يخدم أهداف المركب؟

نعم ◯ لا ◯ لا أملك إجابة ◯