

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

دورالتكوين فى رفع الكفاءة المهنية لموظفي المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مستغانم

تحت اشراف الأستاذ:

شاعة عبد القادر

من اعداد الطلبة :

بلهندوز مصطفى

ترخي محمد

لجته المناقشة

اسم اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.تمار خديجة	استاذة محاضر. أ	مستغانم	رئيسة اللجنة
د.شاعة عبد القادر	استاذ محاضر. أ	مستغانم	مقرر
د.مقيدش فا.زهرة	استاذة محاضر. أ	مستغانم	مناقشة

السنة الدراسية 2024-2025



شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والارض ملا ما بينهما،

وملا ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين

سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين وبعد.

شكرا لله اولا واخرا فهو الذي اعاننا على اكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب

لان تقدم بجزيل الشكر والعرّفان الى كل من الأستاذة تمار خديجة والاستاذ شاعه عبد القادر

متابعتهما التي لولاها لم تمكنا من انجاز هذا البحث على الوجه فجزاهم الله خير الجزاء.

كما يطيب لي ان اتقدم الى جميع زملائي سواء في الدراسة والعمل

الاهداء

أهدي عملي هذا إلى روح امي وابي الغاليتين

رحمها هما الله وجعل مثواهما الجنة ان شاء الله

الى رمز الحب والعطاء امي وابي الغاليتين لمن اقسامهما

افرحي واحزاني

واخواتي واخواني وابنائهم زوجاتهم

والى اصدقاء في العمل والى اعز الناس الى قلبي

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، ثم الى من كانا سببا في وجودي
ورمزا للعطاء اللامحدود .

- الى والدي الكريمين، جعل الله ما بذلتماه في ميزان حسناتكما.
- والى زوجتي الصالحة، جزاك الله عني خير الجزاء على صبرك ودعمك .
- والى أبنائي الاعزاء ،اسأل الله أن يقر بهم عيني ويجعلهم من الصالحين .
- والى كل الاخوان والاخوات والى احلى وافضل الاصدقاء .
- والى الغالي العزيز روح الطاهرة عمي محمد ابي الثاني رحمة الله عليه .
- اهديكم هذا العمل، راجيا من الله أن ينفعني وينفعكم به .

قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
01	مقدمه عامه
الفصل الاول :الاطار النظري للتكوين والكفاءة المهنية	
07	المبحث الاول: المفاهيم الأسس للتكوين
07	المطلب الاول: تعريف التكوين
10	المطلب الثاني :انواع التكوين
15	المطلب الثالث :اهميه التكوين واسبابه
المبحث الثاني: التكوين ودوره في رفع الكفاءات المهنية	
20	المطلب الاول: الكفاءة المهنية ومكوناتها
24	المطلب الثاني: معايير تقييم الكفاءات المهنية
28	المطلب الثالث :التكوين ودوره في رفع الكفاءات المهنية
31	خلاصه الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حاله التكوين في مؤسسه سونلغاز مستغانم الواقع والممارسات	
34	المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الاول: المبحث الاول تقديم المؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الثاني: التعريف بمديرية الكهرباء والغاز مستغانم
43	المطلب الثالث: مصلحه المواد البشرية
43	المبحث الثاني: اثر التكوين على الكفاءة المهنية (دراسة ميدانية ونموذج مقترح سونلغاز مستغانم)
46	المطلب الاول: دارسه ميدانية حول فعالية برنامج التكوين

57	المطلب الثاني: اقتراح نموذج تكوين للرفع من كفاءة المهنة
63	المطلب الثالث: التكوين ودوره في رفع الكفاءة المهنية في سونلغاز
66	خلاصه الفصل الثاني
67	خاتمة
69	نتائج والمقترحات
71	قائمه المراجع
73	الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد أصبحت المؤسسات العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة واتخاذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل، ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية تتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها. في هذا السياق تفتنت العديد من المؤسسات الاقتصادية لأهمية تكوين مواردها البشرية.

تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد اهمية داخل المؤسسات فهي تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة لها كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى. فالاهتمام به او رعايتها يعد اهم ظاهره تشغل باب المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية اهم عناصر الانتاج في المؤسسات وبالنظر لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال فلقد اصبحت المؤسسات تهتم بتتمية الموارد البشرية بشكل اكبر من اجل الاستفادة منها بأقصى درجه ممكنه ومن خلال العمل على تطويرها وهو ما ينعكس في النهاية على جوده اداء الافراد نحو الافضل بحيث يحقق الاهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والنمو والاستمرار

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن تكوين الموارد البشرية في المؤسسات، أصبح من أهم أدوات مواجهة ما فرضته التطورات الاقتصادية المتلاحقة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة، من تعديل وتغيير في أساليب العمل، داخل المؤسسات.

وتعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية في الجزائر، نظرا لما تقدمه من منتجات وخدمات في صناعة الطاقة، وهي تسعى لتقديم منتجات وخدمات تحقق لها نموا وتطورا مستمرا، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وخاصة المورد البشري، ولهذا أدركت أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها، مما جعلها تولي أهمية كبيرة لتكوين العمال

- إشكالية البحث :

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التكوين في رفع الكفاءات المهنية لموظفي مؤسسه سونلغاز؟

- الأسئلة الفرعية :

- ما مدى اهمية التكوين والكفاءات المهنية؟

- ما واقع التكوين والكفاءات في مؤسسه سونلغاز؟

فرضيات البحث

انطلاقا من الإشكالية المطروحة ومن أجل تسهيل الإجابة على

الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- يعتبر التكوين اداه فعاله لمساهمته في مواجهه نقص التأهيل والكفاءات المهنية

- يساهم تكوين الموارد البشري في مؤسسة سونلغاز

أسباب اختيار البحث:

- أهمية تكوين المورد البشري لدى المؤسسات في تحقيق اهدافها.

- تنامي الحاجة لتكوين الموارد البشرية في جميع المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل

التطور التكنولوجي والاقتصادي.

- تزايد الإدراك في أغلب المؤسسات لا سيما الطاقية منها، بالأهمية الكبيرة لتكوين عمالها

أهمية الدراسة واسباب اختيار مؤسسة سونلغاز كنموذج :

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج موضوع مهم متعلق بدراسة مدى مساهمة وظيفة التكوين كوظيفة هامة، في دعم وتطوير مؤسسة سونلغاز من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

ومن بين أهداف هذه الدراسة نذكر :

- تحديد مفهوم التكوين كوظيفة في المؤسسة، وأهم مكوناته وأنواعه.
- التعرف على مساهمة التكوين في دعم وتطوير مؤسسة سونلغاز
- إبراز أهم التحديات والعقبات التي تواجهها وظيفة التكوين في مؤسسة سونلغاز
- تحديد الخطوات الضرورية واقتراح الحلول المناسبة لنهوض بمكانة التكوين وتطوير مساهمته في مؤسسة سونلغاز
- المنهجية المتبعة في البحث:

اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعالجة الموضوع من الجانب النظري الذي استخلصناه من المراجع والمصادر المختلفة كالكتب، المقالات العلمية، مذكرات الماجستير..... إلخ
أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على ترجمة المعرفة النظرية الى ممارسات علمية ميدانية ، وذلك بهدف دراسة الواقع وتحليل الظواهر في بيئتها الحقيقية .

- هيكل البحث

من اجل معالجة الموضوع والإجابة على الاشكاليه قمنا بتقسيم البحث الى فصلين حيث تم تخصيص الفصل الاول للجانب النظري والفصل الثاني لجانب التطبيقي

تضمن الفصل الاول الإطار النظري للتكوين والكفاءات المهنية حيث تم تقسيمه الى
مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الاول الى التكوين المهني المفاهيم والاسس والمبحث
الثاني الى التكوين ودوره في رفع الكفاءات المهنية
اما الفصل الثاني فيه دراسة حاله تتمثل في التكوين في مؤسسه سونلغاز مستغانم الواقع
والممارسات

الفصل الأول:

الإطار النظري

للتكوين والكفاءات المهنية

تمهيد:

يلعب التكوين المستمر دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين ادائهم ومواكبه المستجدات وتطورات الحاصلة على المستوى المحيط المهني داخلي للمؤسسة او على الصعيد الخارجي لها

حيث اصبح التكوين المستمر للموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة اذا اراد التحسين نوعيه خدماتها والارتقاء بها الى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار وتطوير وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد ان تتابع باستمرار مستوى اداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الاهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصده تنفيذها وتقييمها ومتابعتها وسنحاول في هذا الفصل سيتم التعرف على التكوين الذي يساعد على زياده الكفاءات واثرها الاداء الوظيفي .

المبحث الأول: التكوين المفاهيم والاسس

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعتنى بها الإدارة موارد البشري في إطار مسير تطورات التقنية والتكنولوجيا واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات في التقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف لتحسين القدرة القدرات البشرية وتطويرها والتكوين هو أحد مداخلها

المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته

1- تعريف التكوين أهميته وأهم أهدافه:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى تأمين الوصول لتحقيق اهداف المؤسسة المختلفة

1-1 تعريف التكوين:

لقد تعددت تعريف التكوين بتعدد توجهات الباحثين وكذا تعدد مجالات تطبيقه وفي هذا صدر سنقوم بتقديم بعض تعريفات حول التكوين كما يلي:

- التكوين هو عملية تعلم سلسله من سلوك المبرمج او مجموعه متتابعة من التصرفات المحددة سابقا اي انه عملية تستهدف اجراء تغييرات دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على اداء الوظيفة بطريقه افضل¹ - هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات زياده تحسن اداء الفرد²

¹ نوري منير. تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010. ص54
² محمد عبد الفتاح. الصيرفي الإدارة الرائدة. ديوان صفاء للنشر والتوزيع عمان-الاردن 2003 . ص78

-التكوين عباره عن مجموعه من الافعال التي تسبح لا عضاء المؤسسة ان يكون في حاله من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من اجل وظائف من حاليا المستقبلية في اطار مؤسساتهم وبيئتهم¹

- عرفه الهتمي :على انه تغيير المهارى معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالي والمستقبلي لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او يطور او يطور اداءه العملي والسلوك بشكل افضل²

* يتضح من هذا التعريف ان التكوين يعمل على تغيير في مهارات الافراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من اداء عمله بشكل أفضل

- كما عرفه عبد الباقي :بانه نشاط المخطط يهدف الى تجويد الافراد بمجموعه امين المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم³

* نستخلص من هذا التعريف ان التكوين عمليه مخططة تقوم بها المنظمة لغرض لغرض اكساب الافراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم

- ويعرفه فآتيني ريمون (vatier raymand) "على انه مجموعه من العمليات القادرة على جعل الافراد والجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية او التي تستند اليها في المستقبل وذلك من اجل السير الحسن للمنظمة⁴

نستنتج من خلال التعريف ان التكوين يساعد الافراد على انجاز الاعمال سواء الموكله إليهم حاليا او مستقبلا بكفاءة وفعالية

¹ حسن رواية. اداره الموارد البشرية الدار الجامعية. مصر 2000 ص96

² علي محمد عبد الوهاب. اداره الافراد. مكتبه عين شمس. القاهرة 1975. ص 266

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي. اداره الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الكتب الجامعية. الإسكندرية

2001 ص69

⁴ Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Entreprise moderne D'Édition. Paris.

1990. p 55

- اما ديفيد (david j.d) فيعرفه: " على انه الأنشطة المخططة التي تهدف الى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من اداء الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة"¹

* نلاحظ من خلال هذا التعريف ان التكوين عمليه مخططة هدفها اكتساب الافراد بالمعاريف والمهارة الجديدة لأداء الاعمال بكفاءة وفعالية.

- كذلك يعرف التكوين "بانه عمليه شامله ومعقده تتناول جميع تدابير لازمه لا يصل الفرد الى وضع يخول له للاطلاع على وظيفة معينه وانجاز المهام التي بتطلبها وجعله قادر على متابعه عمله ²

من خلال هذا التعريف نجد ان التكوين عملي تتميز بالشمولية والتعقيد تهدف الى تمكين الافراد من انجاز الاعمال الموكلة لهم.

- في حين ان المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في ال مادتين 105/104 من القانون الاساسي للتوظيف العمومي المؤرخ في 15/ 7/ 2006 على انه يعتبر حق الزامي وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معاريفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه بمتابعه الدورات وانظمه التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغيت تحديد او تعميق او تنميه المعارف العامة المهنية والتكنولوجية³.

وعليه فمن خلال ما سبق يمكننا تعريف التكوين على انه عمليه اكتساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم. ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الاداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية او ادائهم الوظيفي بصفه عامه في الحاضر والمستقبل. بما يحقق اهداف المنظمة ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمه ومخطط لها من خلال برامج مكتوبه ومحدده وفي مجال محدد تحقيق اهداف مضبوطة

¹ CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humans resources .4emeedition. englewoodcliffs.new jersey . P88

² حسن حلي، تدريب الموظف، ط، 2 منشورات كويدات، لبنان، ص 8712

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية..... الامر رقم 6-3 المؤرخ في 15/7/2006

المطلب الثاني: انواع التكوين المهني وطرقه ومراحله:

1- انواع التكوين المهني:

هناك العديد من انواع التكوين في المؤسسة، حيث يصنف حسب عده اسس، من أهمها:

1-التكوين حسب مرحله التوظيف: حسب هذا المعيار نجد الانواع التاليه من التكوين:¹

1-1-التكوين في المراحل الاولى من التوظيف: وينقسم هذا تكوين الى التوجيه العام

للموظف الجديد، التكوين التخصصي الابتدائي، والتكوين اثناء تأدية الخدمة.

1-2-التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف: وهو يتضمن الانواع التالية التكوين

بغرض تجديد المعلومات والمهارات، والتكوين بغرض الترقية او النقل لوظيفة اخرى.

2-التكوين حسب الوظائف: يمكن تقسيم التكوين تبعاً للوظائف المختلفة الى الانواع التالية:²

2-1-تكوين تخصصي (التقني): ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو

عمل متخصص.

2-2-التكوين الاداري: يشمل زيادة مهارات تنفيذ الاعمال الإدارية لدى الافرد.³

2-3-التكوين المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

3-التكوين حسب مكان العمل: يتم التكوين حسب مكان العمل الى قسمين اثنين هما:⁴

3-1-التكوين داخل المؤسسة: التكوين في ادارته او مركز التكوين التابع للمؤسسة، او موقع

العمل

3-2-التكوين خارج المؤسسة: فهي يتم تكوين خارج مؤسسه⁵

¹ احمد ماهر، ادارته المواد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 324

² سعداوي نعيمه، تنميته المواد البشرية في البلدان النامية من خلال اليتي حوصله الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية، دراسة حاله الجزائر، اطرحوه دكتوراه (غير منشوره) تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر 3.

2014-2015، ص 129

³ محفوظ احمد جودة، ادارته الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010، ص 84

⁴ محمد سعد انور سلطان، ادارته الموارد البشرية، دارت الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003ص195-197

جدول رقم 1: أنواع التكوين

تقسيم انواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	المرحلة
1-التكوين داخل المنظمة	1-التكوين التخصصي	1-التكوين قبل التوظيف القاعدي، المدرسي التقليدي، المهني الاولي، التكميلي
2-التكوين خارج المنظمة	2-التكوين الإداري	2-التكوين بعد التوظيف - توجيه الموظف الجديد - تكوين اثناء العمل -التكوين لتحديد المعلومات - التكوين الترقية
3-مؤسسه خاصه	3-التكوين المهني	- التكوين لتهيئه للتقاعد
4-برامج حكومية		

2-طرق التكوين: تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف ظروف ووضعيه

المؤسسة¹. ويمكن ان نصنف الطرق التكوين الى ما يلي:

2-1 المحاضرات: وتعتمد المحاضرات على قيام المكون بألقاء المادة التكوينية بشكل رسمي

ومباشر في مواجهه المتكويين.

⁵ صلاح صالح معمار، التدريب (الاسس والمبادئ)، الطبعة الاولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 24.
¹ علي السالمي، اداره الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2005، ص 372

2-2- المؤتمرات وندوات وحلقات البحث: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعه من المتكويين في دراسة موضوع معين من خلال المناقشة والحوار وتبادل الآراء واستخلاص النتائج.

2-3- التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم مكون بأداء عمل معين بطريقه عمليه سليمه امام المتكويين موضحا طريقه واجراءات الاداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصيغه في الاعمال الحرفية والتقنية.¹

2-4- دراسته الحالة: هي محاوله لإبراز الواقع في عمليه التكوين، ويتم فيها تعريض الدارسين لحالات من الواقع العمل، يقوم متكويين بتحليل المشكلة المطروحة ومحاوله تقديم الحلول بشأنها.

2-5- تمثيل الادوار: تقوم هذه الطريقة على اساس تصور المكون موقفا معينا من المواقف التي تحدث عاده، ما يراه من حلول في هذا الصدد.

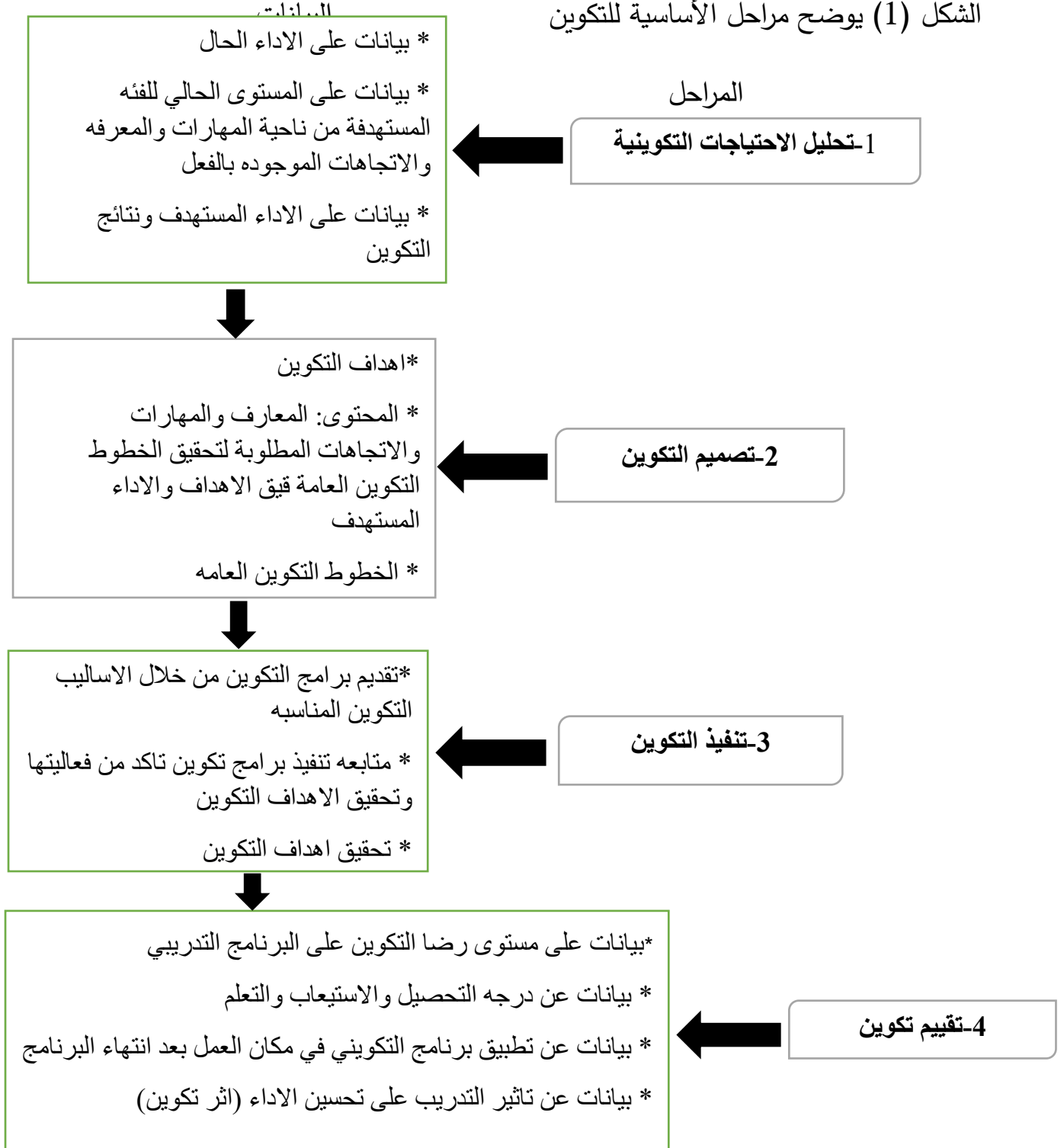
2-6- المباريات الإدارية: وهي تشبه دراسة الحالات وتمثيل الادوار، في دراسة جوانب من مواقف تحدث في الواقع. حيث يقسم متكويين الى مجموعات صغيره (من 5 الى 7 افراد) وكل مجموعه تمثل مؤسسه، وتعطي للدارسين بعض البيانات الأساسية التي على اساسها تبدأ كل المؤسسة باتخاذ سلسله من القرارات الاداريه، ثم توجه اليهم تعليمات محدده بشكل كل منها موقف معين والمعالجة باتخاذ قرارات تحدد انواعا مسبقا عند تصميم المباراة.²

¹ صلاح عبد الباقي، اداره الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 227

² . Lakhdar sekiou, Gestion du Personnel : les études d'organisation, 2ème édition , Canada, 1986, P 291

3-مراحل اساسيه للتكوين

الشكل (1) يوضح مراحل الأساسية للتكوين



المصدر: حميدة جرو، مواءمة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات التشغيل من وجهة نظر اداري وأساتذة مؤسسه التكوين المهني بولايات بسكرة، مذكره نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجيستر في علوم اجتماع تخصص علوم اجتماع التربية، علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعيه، جامعه محمد خيضر بسكرة 2014 -2015، ص 33

يتضح من خلال الشكل رقم 2 بان المراحل الأساسية لتكوين مترابطة ومتكاملة بحيث ان كل مرحله تكمل المرحلة التي تليها، بهذه فان المرحلة تشكل حلقات مترابطة مع بعضها البعض من اجل نجاح برنامج التكوين.

المطلب الثالث: اهمية التكوين واسبابه

يعتبر التكوين وسيلة مهمة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في العمل . فهو يساعدهم على تعلم اشياء جديدة ومواكبة التغيرات في بيئة العمل . من خلال التكوين ، تزداد كفاءة العاملين ، مما يساهم في تحسين نتائج المؤسسة وتحقيق اهدافها بشكل أفضل لذلك يعد التكوين ضروريا لاي مؤسسة تسعى للتطور والنجاح.

الفرع الأول: اهمية التكوين:

يهدف التكوين الى تنميه جوانب عديده في الفرد وسد النقص فيما يخص:

1-تنميه المعارف: وترتكز على تنميه معارف المتكويين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمه الاهداف المنظمة، اي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الامام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفه للنظم والتعليمات واساليب اجراءات العمل ومعرفه الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقه العمل ويلاحظ ان المعرفة قد المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب وانما تتعدى الى الجانب المتعلق بالمؤسسة وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات.¹

2-تنميه المهارات الافراد: ويقصد بالمهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل انواع المهارات من المهارات الفكرية، واخرى عمليه ومهارات سلوكيه، هذه الأخيرة تعني خصوصا بالجانب الانساني عند التفاعل والتعامل مع الاخرين اي ان التكوين يساهم في تنميه المهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمه النشاط والمؤسسات ككل، بالإضافة الى تطوير القدرة على الاتصال للمتعاملين الاساسيين للمؤسسة، كالزبائن والموردين مثلا.

¹ ظاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني واثاره على الأداء ص83

3- تنمية الاتجاهات الإيجابية: ان تنمية الاتجاهات تقوم على صقل الاتجاهات الافراد، حيث يساهم التكوين في تنمية مجموعه من العوامل الذهنية (القيم المعقدات المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين اراء المتكونين تجاه قضية معينة، والقصد من ذلك هو ان تكون الاتجاهات الافراد ايجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والاحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وهكذا فان تنمية الاتجاهات تطور كفاءه الفرد.

والوقوف على اهمية التكوين لآبد من استعراض الدوافع التي تحكم العملية التكوينية، وهي:

- الاستجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل (التأقلم مع القوانين والتشريعات الجديدة).
- (تطور الفني الإنتاجي) ظهور تطورات تقنيه وتكنولوجيه جديده.
- التكيف مع حاجات الزبائن¹ وتبرز اهمية التكوين بانه يتيح المال تأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحاله التطور الذي تم اسلوب العمل او وسائل العمل فضلا عن ان التكوين هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف، يمكننا ان نحدد اهميته من خلال الاهداف التي يرمى الى تحقيقها وهي بدورها الاسباب والدوافع التي تحدمه ومن أبرز مزايا التكوين:
- تحسين اداء الموارد البشرية: يساعد التكوين المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية الى زيادة الانتاج سواء في شكل كمي او نوعي بسبب زيادة المهارات والمعرفة في العمل
- تكوين الاتجاهات: فالتكوين يهدف الى تكوين اتجاه معينه للعاملين عن المنظمة لتحقيق التايد لأنشطتها وسياستها والحصول على ولاء حقيقي تجاهها.

¹ الداودي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية المواد البشريه في البلدان الاسلاميه. مجله الباحث، العدد سنه 2008. ص 12

• المساعدة في حل المشكلات الناتجة عن العمليات التشغيل: في التكوين سواء بالنسبة للمشرفين او عمال الانتاج يمكن ان يساعدها تخفيض معدل دوران العمل، الغياب عدم الرضا عن العمل

• توفير احتياجات من العمل: فقط تواجه احدى المنظمات مشكله صعوبة توفير عمل عاملين على درجه معينه من المهارات لذلك نجد من السهولة ان تحل مشكله العمالة هذه عن طريق التكوين خاصه في الاجل الطويل، وذلك عن طريق انشاء برنامج تكوين مهني خاص بها.

• زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل: ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الافراد من جهة مصالح اصحاب الاعمال من جهة اخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التكوين من وجود مصلحه مشتركة بين الطرفين في مجال الاعمال.

• تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم: اذ ان استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة والمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها ان تزيد من قيمه من قيمته سواء داخل او خارج التنظيم فاكتماب مثل هذه المهارات الجديدة يزيد من قيمه العامل لصاحب العمل، وبهذا يزيد فرص الامن الوظيفي له، كما ان التكوين ايضا يؤهله لترقيه الى وظائف اعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.¹

الفرع الثاني: اسباب التكوين: تعود ضرورة اللجوء للتكوين لهذه اسباب اهمها:

- تحسين الكفاءات المهنية: يساعد في تطوير مهارات الموظفين وتمكين من اداء مهامهم بكفاءة اعلى.

- مواكبه تطور التكنولوجيا: يساهم التكوين في تحديد معارف الموظفين ومواكبه التطورات الحديثة في المجال المهني

¹ جمال الدين محمد المرسى. الإدارة الاستراتيجية لمواد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 33، ص 34.

- **زياده الإنتاجية** : كلما زادت مهارات الموظفين ارتفعت انتاجهم, ساهموا بشكل افضل في تحقيق اهداف المؤسسة
- **تحسين جوده العمل**: التكوين يساعد في تقليل الاخطاء وتحسين جوده المنتجات او الخدمات المقدمة
- **تحفيز والرضا الوظيفي**: يشعر الموظفون الذين يحصلون على تدريبات مره بالتحفيز والتقدير، مما يزيد من رضاهم عن العمل.
- **تحقيق ميزه تنافسيه للمؤسسة**: المؤسسات التي تهتم بتكوين موظفيها تكون أكثر قدره على المنافسة في السوق.
- **تسهيل الترقية الوظيفية**: التكوين يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديده تؤهلهم للحصول على ترقيات الوظيفة
- **التكيف مع المتغيرات التنظيمية**: في حاله حدوث تغيرات داخل المؤسسة، يكون موظفون المدربون أكثر قدره على التكيف مع البيئه الجديدة.
- **التطورات الخارجية** : وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كتطور التكنولوجيا، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.
- **المنافسة الداخلية والخارجية** : قد زادت حده المنافسة نظرا لتطورات بالأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- **تغيير متطلبات العملاء** : نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم الى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
- **اكتساب معلومات جديده**.
- **تغيير الايجابي في الازهان والوسائل كوسائل تسيير**.

- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- التحكم في مختلف وسائل تسيير كالإعلام الآلي.

المبحث الثاني: التكوين ودوره في رفع الكفاءات المهنية

التكوين هو عملية تعليم وتدريب تساعد العمال على تحسين مهاراتهم وفهمهم للعمل . من خلال التكوين، يصبح العامل أكثر كفاءة وقدرة على أداء مهامه بشكل أفضل لهذا، يلعب التكوين دورا في رفع الكفاءة المهنية ومساعدة المؤسسة على التطور والنجاح .

المطلب الأول: الكفاءات المهنية ومكوناتها

1-تعريف الكفاءة المهنية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلاف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الآخرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم له الى انه يمكننا التحدث عن الكفاءة الا في إطار عملي واغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها او الموارد المشكلة لها والتمثلة عموما في الثلاثي الكلاسيكية:

المعارف savoir ، المعارف العلمية devoir faire، والمعارف السلوكية savoir-être، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

* **عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le nedef**: على انها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها

* **تعريف لويس دينوا**: الكفاءة هي مجموعه سلوكيات اجتماعيه ووجدانيه، ومهارات نفسية وحسية * **عرفها كذلك G. Boterf**: على انها القدرة على تعبئه مزج وتنسيق الموارد في إطار عمليه محدد بغيرض بلوغ نتيجة محدد وتكون معترف بها وقابله للتقييم كما يمكن ان تكون فرديه او جماعيه حركيه تستعمل بممارسه دورها او وظيفة او نشاط بشكل فعال.

اي ان الكفاءة تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وحسب ما ورد في le petite Larousse illustre ان الكفاءة هي القدرة على انتاج المنافع وكذلك يقصد بالكفاءة. المردودية الكافية بناء الى البحث الى البحث ارادي اي سيستما تيكي.

*اذا يقصد بالكفاءة الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة سواء ماديه كانت، او بشريه لتحقيق اهداف المؤسسة التي خطت لها في ضوء استراتيجياتها.¹

2- مكونات الكفاءة:

تتكون كفاءات الموارد البشرية حسب مقاربه الانجلو سكسون نية من عناصر التالية:

- **المعرفة (kroledg)**. عرف (الكبيسي) المعرفة بان: كل شيء ضمني او ظاهري بتحضره الافراد لإعلامهم بإتقان او من اجل اتخاذ قرارات صائبة . وقد عرف الكاتب المعرفة اعتمادا على اعمال كلا من (F.Monza et btareuchi) اذ اشتهر هذان الاخيرين بتقسيم المعرفة الى (ضمنيه كامله في عقل الانسان) واخرى صريحه (المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكنني ترميزها). غير ان (pursat et Davenport) اشترط ان يكون ذلك التعريف مؤديا الى خلق القيم والثروة داخل المنظمه لكي تكون فعلا معرفه حقيقيه.

- **المهارة (srill)**: هي القدرة على القيام بعمل معين، وهي ايضا المعرفة المطبقة من طرف الافراد لأجل تحقيق هدف ما.

- **السمية (trait)**: تعرف السمات بانها الخصائص التي تميز الفرد داخليا وخارجيا، فالسمات الداخلية هي تلك التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه)، اما السمات الانفعالية، فهي التي تخص نمط شخصيه الفرد، اما السمات الجسدي فيمكن تقسيمها الى

¹ سليمه بوخنان، التكوين المهني والكفاءات الإنتاجية، مذكره لنيل شهاده الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، تنميه وتسيير المواد البشرية، جامعه 2 اوت 1955، سكيكدة، 2007، 2008، ص 13

سيما تتعلق بالشكل (الجذع، وسمات اخرى تتعلق بفيزيولوجيه الفرد مثل قوه التحمل.....إلخ)¹

• القيمة (value): تتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم القيم باختلاف مختلف العلوم، ففي مجال الاقتصاد مثلا تعرف القيمة بانها قيمة التبادل، اي سعر المقدر للسلعة وفي مجال علم النفس الاجتماعيات تعرف بانها المعيار الاجتماعي الذي يقدمه المجتمع ويمتصه الفرد ليقوم هذا الاخير ببناء ميزان يتخذ منه هديا ومرشدا لأفعاله . اما في علم التربية فعرف اصحاب القيم بانها تلك المحطات والمعايير التي نحكم بها على احسن واقبح الافكار او المواضيع او اعمال وما تكون هذه الأخيرة بين حدين وتختلف العلوم الإسلامية عن باقي العلوم الاخرى في الكون الأخيرة تخضع للعقل عن تفسير تلك المعايير وتحديدها، العلوم الإسلامية فترجع تلك المعير الى مصدرها في التشريع الالهي، حيث عرفه بعض الباحثين بانها ذلك الحكم الذي يصدره الانسان على شيء ما، ويتخذ من المبادئ والمعايير التي جاء بها الشرع الكتاب والسنة كمصدر اساسيا في التشريع كمرشد وهذا لذلك الحكم. التي يتحدث من خلالها المرغوب وغير المرغوب.

من السلوك فيه اما في علوم الإدارة فتختلف تعريفات القيم حسب طبيعة انتماء كل منظر ومفكر، في القيم عند الغرب ليست مطابقة لها عند العرب والمسلمين، لان المعايير ومصادر المرجعية تختلف حسب عقيدة كل شخص وكل منظمه وبالتالي كل منظمه تقول بان النظرة الإسلامية لتحديد مفهوم مناسب لقيام هي نظره الاقرب للواقع والفترة، وبالتالي يمكنني الاثبات بان مفهوم القيم المندرج ضمن اهم مكونات الكفاءة وفق المنظور الاسلامي هو المفهوم المعقد.

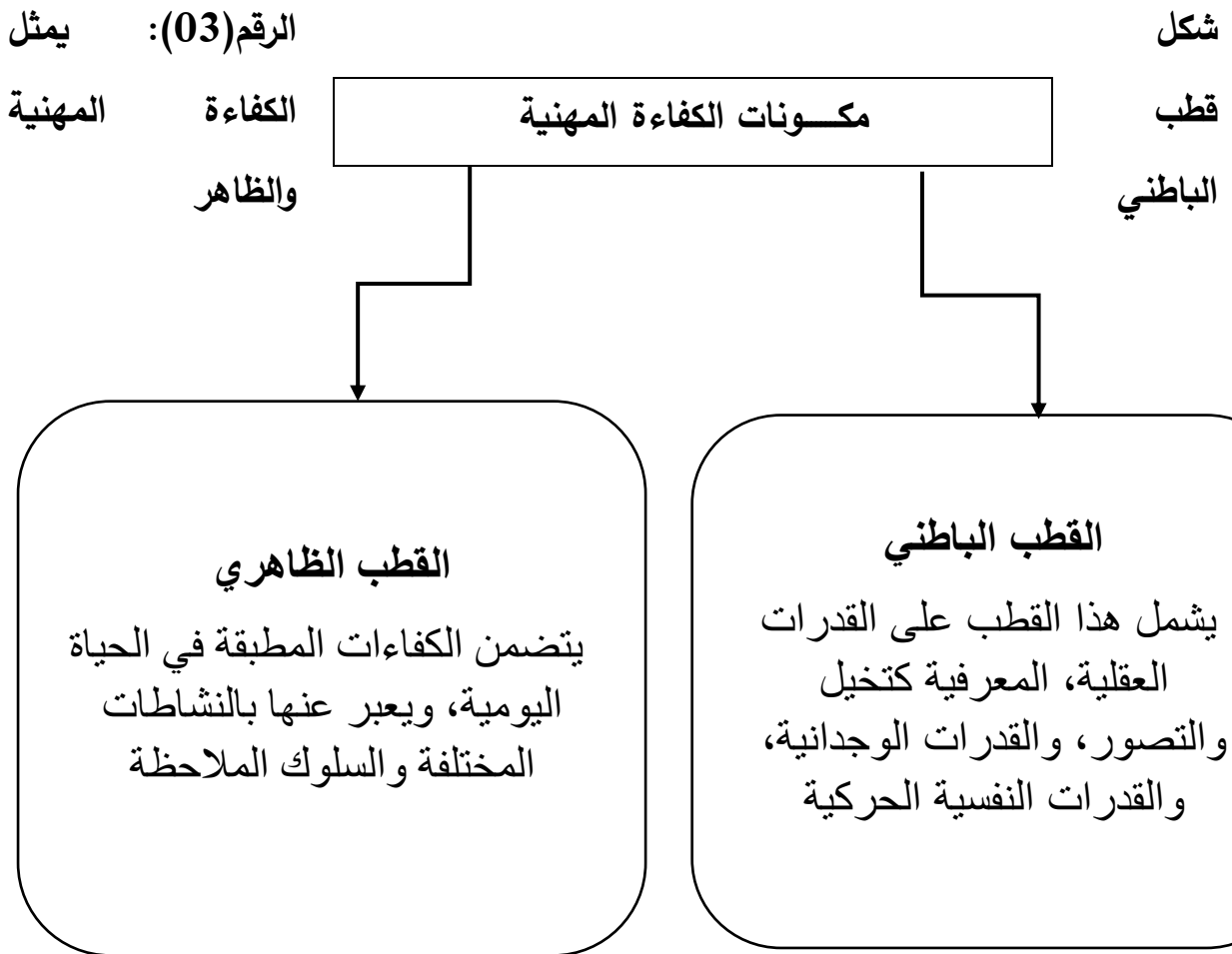
عرفه (havelson et Bolus) سنة 1982 * بانه تلك تطورات الذاتية التي يشكلها

الافراد نحو ذواتهم من خلال الخبرة والتفاعل مع البيئة الخارجية، والتي تتأثر بشده بتقييم

¹ المسموس يعقوب، تقويم الكفاءات المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذكريني شهادة الدكتوراة كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، وهران، 2015-2016، ص47

وحكم الافراد الاخرين* . ويمكن نقول بان مفهوم الذاتي ديال الافراد لا يتحدث الا بعد بناء صورته ذاتيه تكون اما ايجابيه او سلبيه، ويرتبط المفهوم الذاتي ارتباطا كبيرا بالمكون الاخر لكفاءات والمتمثل في الدوافع، فبقدر ما يكون للفرد مفهوما ذاتيا ايجابيا ترتفع درجه الدافعية عنده بصوره طرديه، نظرا للارتباط الدوافع بتلك القناعات والاعتقادات الداخليه والتي تحرك سلوكه فيما بعد.¹

وهناك تصنيف اخر يعتبر ان الكفاءه المهنية تتكون من قطبين متعاكسين وهما قطب باطني واخر ظاهري ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم 2



المصدر: دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والكفاءات المهنية

للعامل، مجله العلوم الاجتماعيه 17 ، 2016 ، ص 86

¹ ابو القاسم حمدي، دور استراتيجيات اداره المعرفة في دعم تنميه الكفاءات الموارد البشريه في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجله الاقتصاد والتنمية البشرية، الاغواط، ص29،296

المطلب الثاني: معايير تقييم الكفاءات المهنية

تقييم الكفاءات المهنية يعتمد على مجموعه من المعايير التي تهدف الى قياس ماذا قدره الموظف على اداء مهامه بفعاليه وكفاءه. يمكن تصنيف هذه المعايير الى عدد فئات الرئيسييه تشمل المهارات الفنية، السلوكيه، والاداء العام، القدره على تطور، فيما يلي شرح تفصيلي لجميع المعايير تقييم كفاءات المهنية

اولا: المعايير الفنية) : (technical compétences)

تتعلق هذه المعايير بمدى اتقان الموظف للمهارات والمعرفة التقنية المطلوبة لأداء وظيفته، وتشمل:

المعرفة المتخصصة: تشمل معرفه الموظف بالمفاهيم والممارسات المتعلقة بمجال عمله

المهارات العملية: قدرته على تنفيذ المهام الفنية المطلوبة بكفاءة وفعالية

الادمان بالتكنولوجيا: مدى استخدامه للأدوات والتقنيات الحديثة في عمله

حل مشكله التقنية: قدرته على تشخيص المشاكل وايجاد حلول فعاله.

ثانيا: معايير السلوكية) (competencies behavioral)

ترتكز على طريقه تصرف الموظف في بيئه العمل، وتشمل:

الالتزام والانضباط: مدى احترامه للسياسات والاجراءات واوراق العمل

العمل الجماعي والتعاون: قدرته على العمل ضمن فريق والتفاعل مع زملائه بفعاليه

التواصل الفعال: قدرته على التعبير عن افكار بوضوح والتفاعل مع الاخرين

تحمل مسؤوليه والمبادرة: لدى استعداد لتحمل مسؤوليه واتخاذ قرارات عند الحاجة

الاخلاقيات المهنية: التزامه بقواعد سلوك المهني والنزاهة في العمل

ثالثا: معيار الاداء العام (standards preformance)

تتعلق بماده تحقيق الموظف لأهداف العمل وكفاءته في اداء المهام، وتشمل:

الإنتاجية: مقدار العمل الذي ينجزه الموظف خلال فتره زمنية معينه

الجودة والدقة: ماذا دقه العمل وخلوه من الاخطاء

الالتزام بالمواعيد النهائية: ماذا انجاز المهام في الاوقات المحددة

اداره الوقت: قدرته على تنظيم وقته واولويته بكفاءة

القدرة على العمل تحت الضغط: متى تحمله لضغوط العمل دون تأثير على الجودة .

رابعا: معايير التطوير والابتكار (development & innovation)

تقيس اذا استعداد الموظف في تطور المهني واضافه قيمه جديده للمؤسسه، وتشمل:

التعلم المستمر: اهتمامه بتطوير مهاراته من خلال الدورة التدريبية او التعليم

القدرة على التكيف: مدى استجابته للتغيرات في بيئة العمل

الابداع والابتكار: مدى تقديمه لا فكار جديده تساعد في تحسين الاداء المؤسسي

استخدام التغذية الرجعية: استعداده لتلقي النقد البناء وتحسين ادائه بناء عليه

الاستعداد للترقيات والمسؤوليات الاعلى: ماذا جاهزين يتولي ادوار الاكبر في المؤسسة

خامسا: معايير علاقات المهنية (professional relationships):

ترتكز على مدى نجاح الموظفين بناء علاقات ايجابية داخل بيئة العمل، وتشمل:

التفاعل مع الزملاء والعملاء: مدى تعاونه واحترامه للآخرين.

بناء شبكه علاقات مهنيه: قدرته على تكوين علاقات مساعده في تحقيق اهداف العمل.

اداره النزاعات: قدرته على حل مشكلات والخلافات بطريقة بناء.

روح القيادة: ماذا تأثيره الايجابي على زملائه وقدرته على توجيه الفريق.

سادسا: معايير الامتثال والالتزام المؤسسي: (compliance & organizatinal)
commitment

تتعلق بمادي التزام الموظف بسياسات المؤسسة وقوانينها، وتشمل:

الالتزام بالقوانين واللوائح: ماذا احترامه للأنظمة الداخلية والخارجية.

الحرص على سمعة المؤسسة: ماله تصرفيه بطريقة تعزز صورته المؤسسة.

الامتثال لإجراءات الصحة والسلامة: مدى اتباعه لإجراءات السلامة المهنية.

التصرف بمسؤولية تجاهه الموارد: ماذا استخدامه الفعال لمواد المؤسسة دون اهدار.

* كيفية تطبيق هذه المعايير في تقييم الموظفين؟

يمكن استخدام هذه المعايير بعده طرق مثل:

-التقييم الذاتي: حيث يقيم منظم نفسه بناء على المعايير المحددة.

-تقييم من قبل المدراء: يتم من خلال المدراء الموظفين المباشرين بناء على ملاحظاتهم.

- التقييم 360 درجة: يشمل مراجعته من الزملاء، العملاء، والمديرين.

- اختبارات الاداء: يمكن اجراء اختبارات لقياس المهارات الفنية او السلوكية.

- المقابلات التقييمية: يتم اجراء مقابلات لمناقشه الاداء الموظف وتقديم التغذية الراجعة.

* يمكن ان نستنتج ان معايير تقييم الكفاءات المهنية تغذي عده جوانب اساسيه تشمل

المهارات الفنية، السلوكية، الاداء العام، الابتكار، العلاقات المهنية، والالتزام المؤسسات.

تعتمد المؤسسات هذه المعايير لضمان اختيار وتطوير الموظفين الكفاءات وتحقيق اهداف استراتيجية.

المطلب الثالث: التكوين ودوره في رفع الكفاءات المهنية

يعتبر العنصر البشري المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة، لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلى بالتخطيط والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية. لهذا أصبحت المؤسسات تهتم بالتكوين، باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية وإعداد العاملين، وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات، من خلال رفع قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا لذا أصبح التكوين وسيلة للاستثمار تلجأ إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصر حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض الرفع من كفاءة العامل.

فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور، وحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للمؤسسة يجب العمل على جعله قوة وتطور لها، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن تتجح دون تنمية الموارد البشرية. فالتكوين يعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة، وذلك من خلال الرفع من كفاءة العاملين ومهارتهم حتى تتمكن المؤسسة من زيادة مرونها والمحافظة على جودة منتوجاتها لذلك تولي المؤسسة اهتماما بالغا بعمليات تحسين المهارات والقدرات، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة يشرف عليها معاهد وأساتذة متكونين ذوو خبرة ومهارة في مجال التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، حتى يتسنى الحصول على عمال لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي المهارات العالية.

إن التكوين له دور مهم وحيوي في تطوير المورد البشري في المؤسسة حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير المعلومات والمهارات المطلوبة في تأدية المهام، وهذا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة البرامج التي تبني على أساس الاحتياجات وتطبيقها إضافة إلى استخدام أساليب مختلفة ومتنوعة من أجل تسهيل العملية

التكوينية على الموظف. كما أن الكفاءة المهنية في المؤسسات تعتبر ضرورية اليوم في شتى المجالات كما أنها تشكل عنصرا فعلا حيث تعمل اليوم هذه المؤسسات جاهدة على استقطاب المورد البشري ذات النوعية ويكون هذا الاستقطاب داخليا أو خارجيا أو معا.

ان التكوين والنشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، ان طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كان التكنولوجيا او تنظيميه اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات، بويتها تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين وتدريب المختلفة والمؤهلة. وللتكوين تأثيرات متعددة على اداء الموظفين من اهمها ما يلي

-رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية

-تقوية العلاقات الإنسانية بين افراد وتطوير انتاجاتهم

-تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل¹

-توعية الموظفين بأهمية التكوين واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في

شتى مجالات العمل

-للتكوين دور في ربط الاهداف افراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات

ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي للمساهمة في تحسين ادائهم.

¹ دريه محمود، محمد ابراهيم، اثر تدريب على تطوير مهارات العاملين دراسه تطبيقية على معهد علوم منظم المعلومات بجهاز الشرطه لجهاز ماجستير، اكاديميه السادات للعلوم الاداريه، القاهره، 2006، ص31

- المساعدة في تجديد واثناء معلومات الافراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير اساليب التفاعل الايجابي بين الافراد في المؤسسة.¹
- تطوير امكانيه الافراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين بها

¹ نظمي شحادة ، اداره المواد البشريه، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2000، ص115

خلاصه الفصل :

يلعب التكوين دورا محوريا في رفع الكفاءة المهنية للموظفين، اذ يعد وسيله فعاله لتطوير مهارات وتعزيز معارفهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المتجددة. فمن خلال التكوين، يمكن الموظفون من مواكبه تطورات تكنولوجيه والتنظيمية، مما يسهم في تحسين ادائهم وزيادة انتاجهم. وتؤكد دراسة صادرة عن منظمه العمل الدولية من المؤسسات التي تستثمر في برامج تكوين المهني تحقق زيادة في الإنتاجية تصل الى 20% مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على تدريب المستمر. كما يساهم التكوين في تقليل نسبة الاخطاء المهنية، حيث اظهرت دراسة اجريت في كندا ان الشركات التي توفر تكوين منتظم لموظفيها تقل بنسبه الاخطاء تشغيليه بنسبه 30%. والى جانب ذلك، تعنى التكوين يعجز قطر الموظف بنفسه، ويرفع من مستوى رضا الوظيفي، مما يؤدي الى تحفيزه للأبداع والابتكار، كما تبين أحد الدراسات ان الموظفين الذين يحصلون على فرصه تدريب منتظم هم أكثر رضا بنسبه 27% من غيرهم. ويعد ايضا من العوامل الأساسية التي تؤهل الموظف لتولي منصب اعلى او تحمل مسؤوليات جديده داخل المؤسسة. مما يعزز من استقرار الموارد البشرية ويحقق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني

التكوين في مؤسسه سونلغاز مستغانم الواقع والممارسات

دراسة حاله

التكوين في مؤسسه سونلغاز مستغانم

الواقع والممارسات

تمهيد:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب من اهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، هدفها انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على جانب تطبيقي، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين كل مبحث يتخلله ثلاث مطالب، تناول المبحث الاول تقديم المؤسسة محل دراسة من خلال اعطاء لمحة تاريخيه حول نشأه المؤسسة، والتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني تناول دراسة ميدانيه من حيث فعالية التكوين داخل المؤسسة، كما سلطنا الضوء على ما هو الالهام أنا هو اقتراح نموذج في التكوين حيث تتميز هذه الاقتراحات بنكهة او لمسه تساعد الوصول الى الافضل في المستقبل

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سونلغاز مستغانم هي مؤسسة توفر الكهرباء والغاز لسكان مستغانم . تعمل على تحسين خدماتها وتطوير عملها باستمرار في هذه الوحدة ، سنتعرف على كيف يساعد التكوين في تحسين اداء العمال ورفع كفاءتهم داخل هذه المؤسسة .

المطلب الاول: نشأت وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز :

مرت مؤسسه سونلغاز بعده مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الاهداف والوسائل بتغيير المحيط الذي كانت تعمل فيه وبرزت ثلاث مراحل اساسيه، ميزت مسار المؤسسة واثرت في طرق تسييرها بصفه مباشره، وهذه المراحل هي مرحله ما بعد الاستقلال ومرحلة التسيير الاشتراكي، التي شهدت برولات كبرى على المستوى الاقتصاد الوطني لتصل الى مرحله التسعينات التي عرفت اهم التغييرات على مستوى المؤسسة.

1. لمحہ تاريخيه عن نشاه المؤسسة وتطورها

تم في سنة 1947 انشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا.

وكان ذلك ابان الاستعمار الفرنسي التي استند اليها احتكار انتاج الكهرباء (EGA) بالحروف الرامزة ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز. وقعت تحت المفعول القانون التأميم الذي اصدرته الدولة الفرنسية سنة 1940 الى EGA . بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل به حتى 1969 حيث تحولت الى سونلغاز .

شركه الوطنية للكهرباء والغاز لتعوض مؤسسه كهرباء وغاز الجزائر وبعد نص بإنشائها تعزز لها احتكار عمليه انتاج ونقل وتوزيع الكهربائيه، وما لبثت ان اصبحت مؤسسه ذات الحجم هام ،فقد بلغ عدد العاملين نحو 6000. وكان الهدف المقصود من تحول الشركة هو اعطاء المؤسسة قدرات تنظيميه وتسييره لكي يكون في مقدورها مرافقه ومسانده التنمية

الاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقه الكهربائيه وهو مشروع يتدرج في مخطط التنمية الذي اعدته السلطات العمومية وقد اكلت له المهام التاليه:

- احتكار انتاج نقل وتوزيع الطاقه الكهربائيه.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل تراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت تمارس وتحتكر السوق في انتاج الطاقه الكهربائيه الى غاية 1983، اين تم اعاده هيكلتها ضمت اعاده الهيكله الماليه والعضويه الشامله، لكن المؤسسات العمومية تخصصت عن هذه العمليه تحويل وحدات سونلغاز للاشغال وصنع المعدات الى مؤسسات مستقلة تابعه المؤسسات تسيير مساهمه الدولة وهي

- * الاعمال المولده للكهرباء او الاشغال الكهربائيه كهر يف (KAHRIF)
- * تركيب البنيه التحتيه والمنشآت الكهربائيه كهر كيب (KAHRAKIB)
- * الاعداد وانجاز قنوات النقل وتوزيع الغاز كنا غاز (KANA GAZ)
- * الاشغال الهندسيه المدينه ، إنراقا (INERGA)
- * التركيب الصناعي، التركيب (ETTERKIB)
- * صناعه العدادات والآلات القياس والمراقبه أ، م، س (A M C)

في سنه 1991 تحولت سونلغاز غاز الى مؤسسه عموميه ذات الطابع الصناعي وتجارى آيبك ((E P IC ويسمى الشركه الوطنيه للكهرباء والغاز.

ان اعاده النظر في القانون الاساسي اذ يثبت للمؤسسة مهمه الخدمه العمومية، فانه يطرح ضروره التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجارى، وقد تم تأكيد هذا القرار

بقرار اخر في سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلالية المالية ،تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الاخرين، واصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعه من المهام كالتامين للإنتاج والتوزيع العمومي الغاز والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية

تم استكمال انشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية، التي تسمح بإخراج النشاطات المحيطة من اجل ترشيد وسائل الانتاج الموكلة لها. وبالتفتح على الاسواق خلافا اسواقها المعتادة. وتحقيق استقلاليه ماليه، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية واصبحت شركه مساهمة (شركه ذات أسهم S PA) قرار الرئاسي، راس مالها 150 مليار موزع على 150.000 سهم بقيمه 1 مليون دينار جزائري لسهم الواحد مكتتب ومحرر كلياً من قبل الدولة. وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفه شركه مساهمة مهام التالية:

* نقل الغاز وتلبيه احتياجات السوق الوطنية.

* توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج التراب الوطني.

* تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي .

* دراسة وتمويل كل الاشكال ومصادر الطاقة.

عرفت في سنة 2004 احداثه فروع لبعض النشاطات مثل صحه العمال والبحث والتطوير، كما انشئت بسنه 2005 مديريه مراكز التكوين للتحضير فرع في هذا النشاط ،وانطلاق مشروع تنظيم وظيفه الاعلام الالي سعيا منها لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة، لتكوين مهمتها تحديث وتطوير انظمه اعلام الالي لمجمع سونلغاز، وتطورت سونلغاز خلال الفتره 2004-2006 بتحول المؤسسة العمومية ذات لطابع

الصناعي الى شركة قابضة HOLIDING ، من شركة ذات اسهم مسماة سونلغاز SPA واصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في المؤسسة سونلغاز، وعليه تم انشاء مع بدايه جانفي 2004 ثلاث فروع مكلفه بنشاطاتها الأساسية:

* سونلغاز انتاج الكهرباء.

* تسيير شبكه نقل الكهرباء.

* تسيير شبكه نقل الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز C R E G وايصال المؤسسات لمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من اجل تحقيق فعالية في انجاز المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 اعاده هيكله وظيفه التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع للأشغال في مجمع سونلغاز اربعة فروع لتوزيع وهي :

- الجزائر العاصمة - المنطقة الوسط - منطقه الشرق - منطقه الغرب

رغم كل هذا التطور تبقى المهمة اساسيه لسونلغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي. وفي سنة 2007 اعرفت مجمع سونلغاز انشاء معهد التكوين في الكهرباء والغاز وشركه بالاتصالات ما بين سونلغاز وسوناطراك ، وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية .

2. تقديم المؤسسة:

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي انتاج كهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، قانونها الاساسي الجديد الصادر في سنة 2002 يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ، لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور قانون قامت سونلغاز بأعاده هيكله مصالحتها لكي تتكيف مع السباق الجديد، اذ اصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 39 شركة فرعيه وتشغيل 40,000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى الى مستوى برنامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية، التوزيع العمومي للغاز الذي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث ايصال الكهرباء الى أكثر من 97% ونسبه توغل الغاز الى ما يفوق 50%. ان مؤسسة سونلغاز عازمه على فعل المزيد وبشكل أفضل قد حددت على الدوام تمويلات هامه من اجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية، وبالنسبة للفترة ما بين 2010 حتى 2020 فقد وضعت برامج استثماري في موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء والغاز، وجعلها اقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة الى زبائنها كذلك.

وظموح مؤسسة سونلغاز هو ان تعدو مؤسسه تنافسيه، لكي تقوى على مواجهه منافسه التي تلوح في ملامحها في الافق، وان تكون في الامد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين القطاع في حوض البحر الابيض المتوسط .

3. أهداف المؤسسة:

تعتبر سونلغاز شركة ذات واسهم وراسمالها بمائة وخمسين مليار دينار موزع على 150,000 سهم قيمه كل سهم مليون دينار تكتبها وتحررها الدولة دون سواها، وتهدف سونلغاز الى تحقيق ما يلي:

*انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او خارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها

*نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية والدولية.

*توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقه.

*تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل انواعها.

*دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.

*الهدف الاسمى هو مشاركته في الاقتصاد الجزائري واعطائه دفع نوعيه لا يستهان بها.

*تطوير كل نشاط له علاقه مباشره وغير مباشره بالصناعات الكهربائيه والغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عليه منقعه لسونلغاز وبصفه عامه ،كل عمليه مهما كانت طبيعيه ترتبط بصفه مباشره او غير مباشره بهدف الشركة ،لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وانتاجها وتوزيعها.

*تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر وخارج الجزائر مع شركات جزائرية واجنبيه.

* انشاء فروع واخذ مساهمات وحيازه كل حقيقيه أسهم وغيرها من القيم في كل شركه موجوده او سيتم انشائها في الجزائر او في الخارج.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الكهرباء والغاز مستغانم

تغطي مديرية توزيع اقليم ولاية مستغانم حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كلم غرب الجزائر العاصمة يحدها شمالا البحر الابيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية الشلف ومن الجنوب ولايتي معسكر وغيليزان تتربع على منطقتها الجغرافية على مسافة قدرها 2269 كلم مربع، ويبلغ عدد سكانها 830000 نسمة. وتغطي 10 دوائر و32 بلدية، تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقه منطقة التوزيع بالبلدية والتي ستندمج مستقبلا مع مناطق اخرى ضمن مشروع الوسط. تأسست المديرية سنة 1977 وكان تابعه لمركز المدينة سنة 1980 حيث اصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية وتحتل موقع استراتيجيا كونها ترتبط بين الشمال والجنوب .

*بطاقة تعريفية عن المؤسسة

هي شركة الاشغال والتركيب الكهرباء KHAHRABIK وتقسم بدورها الى ثمن وكالات تجارية للتوزيع كالاتي:

- وكالة مستغانم شرق/ مستغانم غرب. - وكالة عين تادلس. - وكالة حاسي ماماش
- وكالة سيدي علي. وكالة ما سره. - وكالة عشعاشة. - وكالة وبقيراط

أربع نقاط استقبال وهي بوقيراط ، خير الدين، سيدي لخضر

أربع مقاطعات كهربائية : مستغانم ، عين تدلس. حاسي ما ماش. سيدي علي

أربع مقاطعات غازية وهي مستغانم ، حاسي ماماش. عين تدلس. سيدي علي

يبلغ عدد زبائن المديرية 241756 زبون كهرباء و120130 زبون غاز. ويسهر على خدمة زبائن مديريةية توزيع مستغانم 523 عامل موزعين على مخلف الوكالات .

كما قامت المؤسسة و خصصت رقم لزيائن وهو 3303 وهذا الرقم خاص للتبليغ عن عطب
تقني خاص بالكهرباء والغاز. او عن اي مشكل .

* الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمديرية سونلغاز مستغانم

الهيكل التنظيمي للمديرية سونلغاز مستغانم

مديرية التوزيع

291+R

(01) الامانه (سكرتاريا)

(07) مصلحة الدعم والمتابعه

(31+R) قسم الأنشطة العامة

مصلحة
الخدمات
المشتركة
(19+
R)

مصلحة
القانونية
(04)

مصلحة
SIE
04

مصلحة
HSE
04

(20) قسم الماليه والمحاسبه

(R+12) قسم المواد البشريه

(07) قسم استغلال انظمه المعلومات

(R+16) قسم اداره الصفقات

(03) مصلحة مراقبه التسيير

(04) مصلحة الاتصال

(06) مصلحة الاملاك

(04) مصلحة المراقبه والمتابعه والتدقيق

قسم الدراسات وانجاز الاشغال الكهرباء والغاز

(R+68) قسم تقنيه للكهرباء

(R+22) قسم تقنيه للغاز

(07) قسم تطوير شبكات الكهرباء والغاز

(30) قسم التجاري

(31) مركز اتصال للمديرية (مقر الجهوي)

المراكز

المصدر: من طرف مؤسسة سونلغاز مستغانم

المطلب الثالث: مصلحة المواد البشرية

تحليل قسم مصلحة الموارد البشرية:

يشغل قسم الموارد البشرية مكان ذات اهمية بالغه في مؤسسة سونلغاز مستغانم ،وذلك لان اهتمامه يركز على العنصر البشري، من خلال تلبية حاجات ومواجهه تحديات المؤسسة عن طريق استخدام الافراد كوسيله لذلك. وتتواجد مصلحة بالطابق الثالث من المبنى، والتي تتفرع الى عدة مكاتب ثانويه منها مكتب تطوير المواد البشرية ،والتكوين ومكتب مصلحة اداره الموارد البشرية وكل مكلف حسب تخصصه.

ان قسم مصلحة الموارد البشرية يقوم بتسيير مستخدمين المراكز(الموارد البشرية)، ويعمل على تدبير اجراءات الاجور وتنميه وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل ،من تكوين وترقيه وتامين هذا اضافة الى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعه المسار المهني لمستخدم ومعالجه الرواتب وتحرير شهادة الاعمال وتحديد العطل. كما ان هذا القسم يعمل على تركيز مهام اهتماما ويكون كالآتي:

- التحفيز والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية)
- توفير برامج وتحديد مواعيد التكوين بالتنسيق مع الهيئات الخاصة والمدارس سواء داخل الوطن او خارج الوطن.
- يعمل على متابعة مردودهم وتغانيهم في عملهم.
- يضمن تنسيق والرقابة الأنشطة في الادارات وتسيير الموظفين والمستخدمين(توظيف، استقبال، تنصيب، ترقيه، تحويل،إلخ).
- يحتوي قسم المواد البشرية على مصلحتين مهمتين هما:

الاولى: مصلحه التكوين وتطوير الموارد البشرية

الثانية: مصلحه اداره وتسيير الموارد البشرية

بالإضافة الى هذين المصلحتين يوجد في كل مصلحه اقسام فرعيه كقسم مكلف بالدراسات والتكوين يعمل فيه عدة أعوان أداريين من المستوى الاول .

اما القسم نوعي النوع الاخر يحتوي على اقسام من فرعيه كذلك منها قسم مكلف بالدراسة الموارد البشرية المتخصص في اداره الموارد البشرية.

1. قسم الموارد البشرية D R H

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين ،حيث يقوم بتدبير الاجراءات المتعلقة بالأجور والتنمية المهنية للعمال من تكوين ،وترقيه وتأمينات .اضافه الى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

*متابعه المستخدمين * اعداد الرواتب

*القيام بتحرير شهاده العمل عند الطلب العمال وتحديد العطل

* اعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية المواد البشرية

2. الهيكل تنظيمي لقسم الموارد البشرية في المصلحة

يعرف الهيكل التنظيمي بانه الخريطة التنظيمية، التي تعني بتقسيم النشاطات المختلفة في المنشأة وتحديد المواد البشرية اللازمة لهذه النشاطات ،والتي تؤدي لتحقيق الاهداف الموضوعية بأفضل الطرق والاساليب وبأقل تكلفه ممكنه ،وكذلك تحديد علاقتها التنظيمية والقضاء على التدخل في الاختصاصات والصلاحيات وتوضيح الخطوط السلطة.

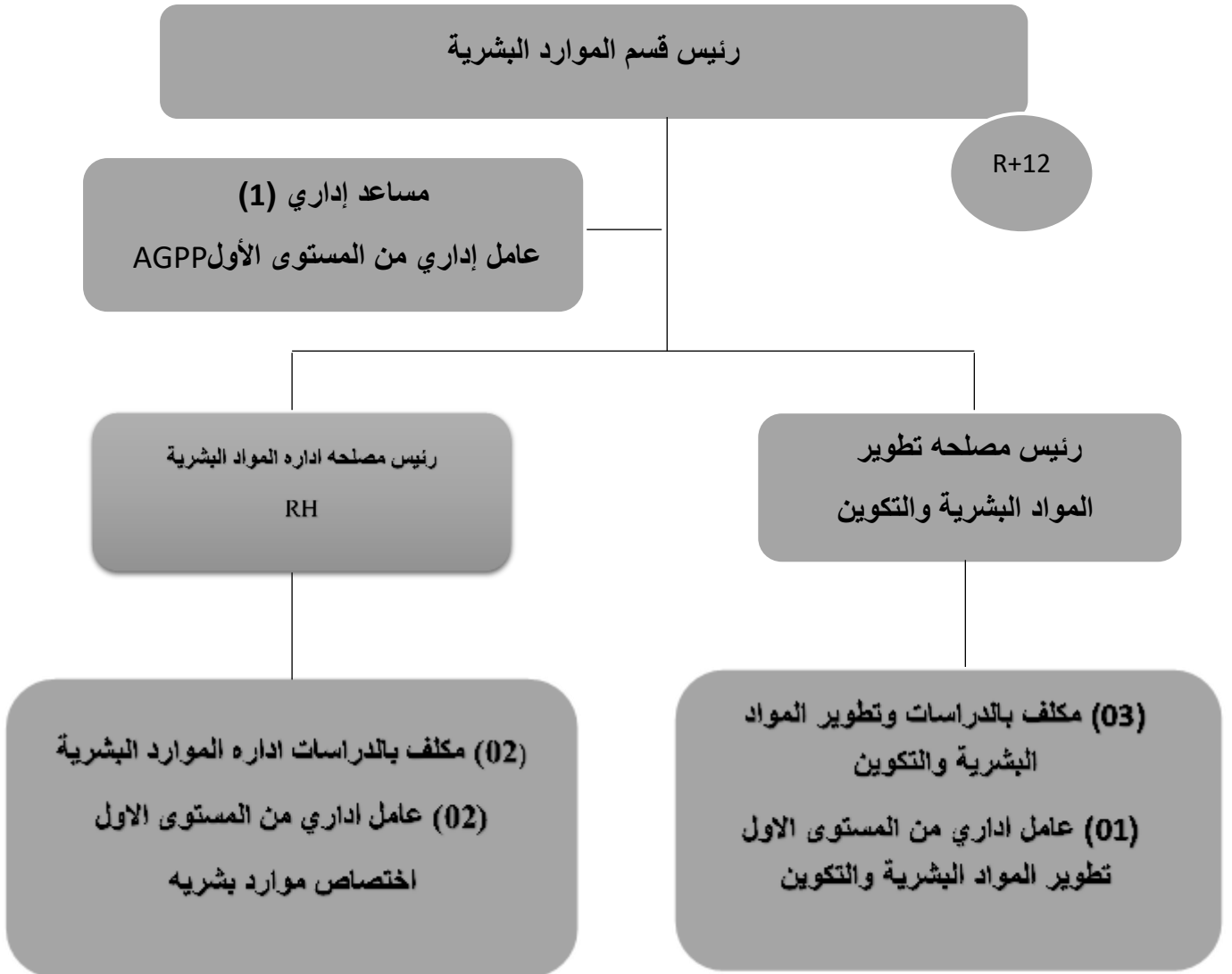
ويكون تقسيم الهيكل التنظيمي للقسم الموارد البشرية سونلغاز مستغانم حسب مستوى وخبره كل موظف او عامل ،اي من اعلى مستوى الى اخر مستوى وهذا ما يسمى بترتيب الهرمي

للهيكل التنظيمي ، (من مدير مؤسسة الى رؤساء المصالح ثم مساعدي رؤساء المصالح الى اخر عامل في المؤسسة).

من خلال هذا الهيكل يمكن تجسيد الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية سونلغاز مستغانم بالتمثيل الهيكل الاتي:

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من طرف مؤسسة سونلغاز مستغانم

المبحث الثاني: أثر التكوين على الكفاءة المهنية (دراسة ميدانية ونموذج مقترح سونلغاز مستغانم)

التكوين في سونلغاز مستغانم يساعد العمال على اكتساب مهارات جديدة مما يجعلهم أكثر قدرة وكفاءة في أداء مهامهم ونتيجة لذلك ، تتحسن جودة الخدمة وتزداد فعالية المؤسسة .

المطلب الاول: دراسة ميدانية حول فعالية برنامج التكوين

يعتبر العنصر البشري المحور الاساسي الذي تقوم عليه اي مؤسسه اذ انه هو المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر المادية والتقنية بصفه فعاله، لذلك يتطلب اعداد وتنميه قدراته وتحسين لذاته من خلال البرامج التكوينية وبالتالي فان الاهتمام بالمولد البشري في المؤسسة مستغله من خلال تكوينه يعتبر شرطا اساسيا وهما في تحديد كفاءتها وفعاليتها وتحقيق اهدافها وتنفيذ الأنشطة المختلفة.

يمثل التكوين اهميه كبيره بالنسبة للمؤسسة لان ما ينفق فيه يعتبر استثمار الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكوينية التي تؤثر بدرجة كبيره على اهداف المؤسسة، وتبرز اهميته بالنسبة للفرد بانه وسيله لزيادة المعرفة والمعارف والمهارات اما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عده اشكال كتحسين الاداء وانخفاض معدلات وحوادث العمل وتحسين الجودة حيث ان مؤسسه جنرال غاز مستغانم بما انها ولاية سياحيه تسعه دائما الى تحقيق الرقي وتحسين الخدمات¹.

بما ان التكوين يعتبر جزء او وسيله مهمه في مؤسستنا الغاز حيث بلغت نسبه مكون من سنه 2020 حوالي 107 متكون، في مختلف المجالات في مختلف التخصصات كما في سنه 2025 فقد زاد عدد المتكونين حوالي 203 متكون.

¹ من طرف رئيس مصلحة التكوين

إذا قارنا ما بين السنتين نلاحظ اختلافا كبيرا جدا بين سنة 2021 و2025 وهذا بسبب التحولات والتطورات التكنولوجية الحديثة والجدول يبين عدد المتكويين في كل سنة.

الجدول 2 : يبين عدد المتكويين في كل سنة من 2020-2025.

السنوات	احتياجات مؤسسه من التكوين
2020	107
2021	108
2022	153
2023	160
2024	175
2025	203

الجدول رقم : 02

1. مدارس التكوين سونلغاز

تضم شركه سونلغاز الخدمات وهي فرع من فروع مجمع الغاز ثلاث مدارس للتكوين من بينها مدرسه التكوين في مجال المهن التي يتدرج في إطار نشاط صنع الغاز ويتعلق الامر بكل من مدرسه تقنيه البلدية ومدرسه التقنية عين مليلة وهذا الى جانب مدرسه الإدارية والتسيير بن عكنون وهي المؤسسة التابعة للمديرية المركزية لمدارس التكوين في شركه سونلغاز والخدمات¹.

لقد نشأت هذه المدارس في اوامر مختلفة ما بين عام 1949 حتى سنة 1986 كما تخللها بعض التطورات وتغيرات حسب التغيرات التاريخية الداخلية للوطن وكلها تصب في وعاء واحد وهدفها هو انتاج الخدمات بجوده عالية من اجل البقاء والاستمرارية ولم لها في مجال في مجال تنافسيه كونها مصدر مهم للبلاد.

¹ من طرف رئيس مصلحة التكوين.

وصل عدد المتربصين على مستوى تلك المدارس الى 500,000 شخص يوميا ومتوسط حضور 19,000 متربص وفيما يتعلق باكتساب المهارات استجابت الى مراكز الانتقاء الأربعة لطلب تقييم سنوي لأكثر من 5000 مترشح

1-1- المدرسة التقنية لعين مليه E T B :

المدرسة التقليدية لعين مليه هي المؤسسة متخصصة تم انشاؤها عام 1986 وتتمثل مهمتها في توفير التكوين وتطوير المهني في مجال الكهرباء والغاز بالتحديد انتاج والنقل وتوزيع الكهرباء نقل الغاز طاقات المتجددة اضافة الى تقديم طلبات مختلفة اخرى عن بعد، منذ أكثر من 30 عام من تواجدها تعتبر المدرسة التقنية لعين مليه بتقديم خدمه التكوين في مجال الاشغال الكهربائية تحت توتر المتوسط والعالي. للإشارة تتواجد هذه المدرس شرق البلاد ويترتب تتربع على مساحة تقدر ب 20 هكتار.

1-2- المدرسة التقنية للبلدية E T B :

تعتبر المدرسة التقنية البلدية مؤسسه التكوينية متخصصة، تم انشائها عام 1949 وتتمثل في توفير التكوين والتطوير المهني في مجال الكهرباء والغاز، خاصه انتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز منذ 70 عاما. تتواجد المدرسة التقنية في قلب مدينه البلدية وتتربع على مساحة تزيد عن 13 هكتار وعنوانها 2 نهج محمد قاسم. صندوق البريد 146، البلدية.

1-3- مركز التكوين في بن عكنون E.F.B.A :

تقترح هذه المدرسة التي انشئت سنة 1971 مجموعة واسعة من التكوينات في مجال الادارة والتقنيات وتسيير الموارد البشرية، المالية، المحاسبة، التجارة، والتسويق، التدقيق، ومراقبه تسيير اللغات بالإضافة الى الأنظمة والمعلومات..... إلخ

على هذا الاساس ترافق تطور المهني للإطارات في مهن التسيير وتساهم في زيادة احترافهم، هذه المدرسة كائنه بأعلى الجزائر العاصمة بمساحه تقدر 4 هكتارات.

1-4- على المستوى الدولي :

وعلى المستوى الدولي تقوم شركه الكهرباء والطاقات متجدده بتكوين عمالها خارج الوطن في مختلف المعاهد والمدارس المتخصصة في مجال الطاقات المتجددة ومشتقاتها، ومن اهم الدول التي تقوم الشركة بأرسال عمالها اليها قصدها التكوين نجد منها الصين في مجال الطاقة الشمسية، المانيا، بلجيكا، امريكا، سويسرا وروسيا في مجال الكهرباء والغاز .

2-خطوات وطريقه تكوين بسونلغاز مستغانم :

تعمل مؤسسه الغاز مستغانم على القيام بالتخطيط لعمليه التكوين ، بحيث تكون هذه الأخيرة وسيله تحقيق الاهداف المسطرة وضمان الاستمرارية ،تتمكن من تجسيد المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهه التغيرات المستقبلية المحتملة على الصعيد الداخلي وخارجي للمؤسسة. بما ان مصلحة التكوين تعتبر مصلحة ثانوي من مصالح المواد البشرية فهي التي تقوم بأعداد برامج التكوين بالتنسيق مع الهيئات العليا لصنع الغاز الجزائر حيث كونها هذه المصلحة مسؤوله الاولى على اعداده ،وعلى اساس هذه المسؤولية الحساسة عليها بالتنسيق وكذلك المشاركة مع كل الاقسام والمصالح الموجودة في مؤسسه سونلغاز وهذا من اجل اعداد برنامج تكويني فعال والذي يتناسب مع الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة سونلغاز مستغانم خاصه و مؤسسه سونلغاز الجزائر عامه وبالتالي تحقيق الجودة والانتان في العمل.¹

2-1-خطوات تحديد البرامج التكوينية بالمؤسسة :

يتبع المكلف بالتكوين في المؤسسة مجموعه من الخطوات تتمثل فيما يلي :

1-1- يقوم المكلف بالنشر اعلان التكوين على مستوى مصلحة العاملين بأعداد

مخطط التكوين من خلال والتوجيهات المرسله من طرف المديرية العامة وترفق هذه التعليمه

¹ من طرف المؤسسة

ببيان عباره عن مسار اعداد مخطط التكوين حيث يتم استغلاله ودراسة محتواه والذي سنتطرق اليه لاحقاً

1-2- من خلال هذا البيان تقوم مصلحة العاملين اي مصلحة الموارد البشرية بأعداد دراسة الاعلان وتوضيح بمدى اهمية مخطط التكوين وكيفية اعداده من توجيهات وارشادات فعالة ومدروسة قصد الحصول على تقديرات الاحتياجات التكوينية بنسبه عالية من الوقائية والفعالية

1-3- دراسة وجمع الاحتياجات لجعل المخطط التكويني يجيب على احتياجات واهداف المسطرة لها مسبقه من طرف المؤسسة بحيث يجب ان تدرس وتصفى

ان المتطلبات المعبرة عنها من خلال محتوى المصادر يجب ان تجيب عن مختلف توجيهات واهداف المؤسسة من حصة متطلبات الاحتياجات العامل من جهة اخرى ،فبمثل هذا التنسيق نستطيع التواصل الى تحقيق الاهداف المرجوة لدى مصلحة المواد البشرية القيام والاجتهاد ومثابره في جميع، وترتيب على الاحتياجات والامكانيات التكوينية المعبرة عنها من خلال مختلف مصادر الاحتياج والمتمثلة في:

* **دفتر التقييم السنوي:** يوجد في هذا الدفتر بعض المعلومات لشخص العامل، ويملاً من طرف اعوان الموجودين في مصلحة التكوين، بعد تقديم لهم في اخر سنه استمارة تملأ لتقييم العمال في مردوديه العمل وجودته وبالانضباط والسلوكيات.

* **بطاقة تقنيه خاصه بنقائص العامل :** وهي وثيقة اداريه تستخدم داخل المؤسسة، لتحديد وتوثيق النقائص او نقاط الضعف لدى العامل في ادائه الوظيفي ،وبغرض تحسين ادائه وضمن ادوات ادارة المواد البشرية¹.

¹ من طرف رئيس مصلحة التكوين.

* **طلب من طرف العامل او الموظف لتكوينه :** بعد ملاحظات لنقائسه حيث تكون هناك دوريه مراقبه لجوده العمل والاتقان في العمل من طرف لجنه مختصة ،ويكون على راسها مدير مؤسسه سونلغاز مستغانم ورئيس مصلحه المواد البشرية بالإضافة الى رئيس مصلحه التكوين والتطوير ، حيث بالتنسيق فيما بعضهم البعض يقوم بمراعاة ما مدى جوده العامل في عمله وتقييمه ،وفي حاله نقص وقله الخبرة في مجال تخصص يدخل ضمن الاولويات في التكوين.

* **توجيهات لمدير العمل الشركة** ومن ثم اعاده تنظيمها حسب ميدان العمل وحسب مواضيعها

* **مراجعة صحة المواضيع المقترحة لتكوين** إذا كانت موافقه لنشاط العامل، اي التحقق من ملائمه مواضيع التكوين والتأكد ان المواضيع المقترحة للتكوين تطابق مع طبيعة عمل العامل او مجال نشاطه.

وعندما تقوم صحة المواضيع التكوين اي يعني مدى ملائمه وملاءمتها وجودتها اي انها مفيدة فعلا للعامل وليست بعينه عن اختصاصه ،ولا تضيف له قيمه عملي وبالتالي تكون هناك الغاية هو ضمان تكوين حيث يكون فعالا. ويؤدي الى تحسين الاداء العامل في منصبه وليس مجرد تكوين عام لا يخدم مهامه بشكل مباشر.

* **التأكد من نشاط التكوين المتخصص** او لتكوين الاتقان او لا اعاده برمجته او الغائه ،وذلك اذا ما تحقق في السنه السابق حيث يركز على مجال تقني او ما مضى دقيق مرتبط مباشره بمهام العامل، اما بالنسبة تكوين الاتقان فهو يهدف الى تعميق المهارات او رفع المستوى في مجال سبق العامل ان تلقى فيه تكوين، اي تكوين مكمل او معمق .وإذا تم التكوين فعلا في سنه الماضية يراجع ما مدى فائدته وجودته وثم بعد المراجعة يتخذ قرارا اما اعاده برمجته او الغائه.

* **التأكد من توافق شروط الانضمام لتكوين وكذلك نشاطات التكوين المتخصص مع مستوى التكوين العام للعامل المطلوب منه، حيث قبل ان يشارك العامل في تكوين متخصص او تكوين معين يجب التأكد من ان مستواه التكويني العام يسمح له بمتابعه هذا التكوين، اي بمعنى اخر مدى توافق مؤهلات العامل مع محتوى التكوين، الذي سيشرع فيه والهدف هو ضمان ان العامل قادر فعلا على الاستفادة من التكوين. وليس ان يكون التكوين فوق مستواه او بعيد عن اختصاصه بالإضافة تحقيق اهداف المؤسسة.**

1-4- المصادقة على الاحتياجات :

تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل في التكوين ،وهي عمليه التأكد من واقعيه والأولوية المعبرة عنها قبل اتخاذ القرار بشأن كليهما، ويكون على راس هذه المصادقة الرئيس المباشر للمؤسسة مستغانم بالتنسيق مع مصلحة التكوين التي هي جزء من مصلحة المواد البشرية، التي تقوم بجمع وتحليل احتياجات وفي بعض الاحيان. ان كان هناك غموض تلجأ المؤسسة الى وضع لجنة محايدة من طرف المديرية العامة سونلغاز، وبعد وضع القرار ودراسة الاختيار حسب الاحتياجات المؤسسة يقوم مدير سونلغاز بأرسال تقارير مفصلة الى المديرية العامة مصلحة الموارد البشرية ،اي مصلحة التكوين بمصادقة على البرنامج النهائي وهذا بعد دراسة وتصحيحه من الاخطاء ان وجدت.

ومنه وللإشارة ان المصادقة على المشروع هذا المخطط يتم عن طريق لجنة ،تضم جميع مسؤولي الاقسام المصالح التابعة للوحدة، بالإضافة الى العمال وهذا قصد اعطاء المخطط صفة المصادقية. وتتكون اللجنة من الاعضاء التالية:

* مدير الوحدة بصفته رئيس اللجنة

* رئيس قسم الانتاج. عضو

* رئيس قسم الصيانة. عضو

* رئيس قسم التمويل والتخزين. عضو

* رئيس المصلحة المالية والمحاسبية. عضو،

* رئيس مصلحة العاملين ومكلف بدراسة العاملين بصفاتهم كأعضاء

* ممثل العمال. عضو

وبعد دراسة الاحتياجات المعبرة والمعدة من طرف مصلحة العاملين، وبعد مناقشه المواضيع المقترحة حول قبولها او اضافتها او الغائها، يقوم كل فرد في اللجنة مجبر على الموافقة والمصادقة على ما تم دراسته. وبعد ذلك يكون هناك اعداد محضر يرفق بمشروع المخطط للتكوين، ويتم ارساله الى المديرية العامة لشركه سونلغاز بعد مشاوره مدير الجهوية لوهران التي بدورها تعمل على مراسلة المديرية

العامة لسونلغاز الجزائر الموجودة مقرها 02 شارع كريم بلقاسم الجزائر العاصمة.

3-1-مرحلة تطبيق مخطط التكوين :

تعتبر هذه المرحلة عمليه تلي المصادقة عليه ويهدف الى تنفيذ التكوينات المبرمجة، وفق جدول زمني واجراءات واضحة.

اليك خطوات تطبيق مخطط التكوين بشكل منظم:

* بعد الانتهاء من اعداد مخطط التكوين النهائي والمصادقة عليه من طرف المديرية العامة، تقوم هذه الأخيرة بأرساله الى جميع الوحدات التابعة لها، ومنها وحده سونلغاز مستغانم وذلك قبل نهاية السنة.

*تقوم المديرية العامة بالتفاوض مع مراكز تكوين سواء التابعه للشركة او الخارجية في وجود ممثل الوحدات عن طريق اعداد دفتر الالعباء التي يلخص مختلف احتياجاتها، اي

تحديد الاهداف الموجودة، عدد المتكويين من العمال، وتحديد مواضيع التكوين، تحديد نوع التكوين، فترات التكوين وغيرها

وفي هذه المرحلة يركز ممثل الوحدة كممثل مستغانم على نوع التكوين مثل :

1- تكوين مهني متخصص F P S مده التكوين ثلاثة أشهر فما فوق

2- تكوين اعاده التأهيل F P P ومده تكوين اقل من شهر

3- التكوين بوسائل الخاصة F M PP PU P وتكون على مستوى المديرية الوحدة في

وجود وسائل خاصة.

* بعد التفاوض والتوافق بين الاطراف على دفتر الاعباء او الشروط ،يقوم مركز التكوين بإعداد برامج وارساله الى مديرية العامة التي بدوره تقوم بأرساله الى الوحدة المسؤولة عن التكوين او المكلف بتسيير التكوين. (المواعيد، اماكن العمل، اسماء المشاركة، الجهات المكونة سواء الداخلية او خارجيه (استدعاء المستفيدين).

* من خلال هذا البرنامج تقوم الإدارة داخل الوحدة بالسهر على متابعه كل اجراءات هذه برنامج خطوه بخطوه. (إطلاق الدورة في المواعيد محده، المتابعة اليومي من طرف مصلحه

التكوين. معالجه اي طارئ، غيابات. تأجيلات..... إلخ)

* تخصيص شخص تكون له مسؤولية مراجعه جميع الترتيبات الخاصة ،كإقامه العمال المتكويين مثل، النقل، الاطعام، الايواء، والمرافق الضرورية التي تساهم وتساعد المكون. وانه يكون في جو ملائم يسمح له بمزاولة التكوينييه.

* تقوم الوحدة من خلال مصلحه العاملين بإعداد قرارات وعقد الوفاء الذي يكون غالبا في حاله التكوين المهني المتخصص ولمده طويله كما يكون هناك التقييم والمتابعة ،حيث تتمثل

هذه الأخيرة في التقييم الفوري بعد نهاية التكوين كوضع اختبارات او استبيانات وغيرها، وتكون هناك تقارير للتقييم التطبيق. وهل تم تطبيق ما تم تعلمه في الميدان؟

* ثم يكون هناك تقرير ختامي لكل دوره تكون مفصله تحتوي على تقارير شهرية او فصلية لمتابعه التقدم العام في تطبيق المخطط وتقرير سنوي لعرض النتائج عن الإدارة.

ملاحظه هامه في ختام التكوين:

بعد انتهاء كل فتره تكوين تقوم المؤسسة التكوينية بعدة اجراءات مهمه لضمان التوثيق والتقييم، ومنها:

- اعداد التقرير البيداغوجي: حيث يحتوي على محتوى التكوين الذي تم تنفيذه، وعلى مدى التزام المشاركين كالسلوكيات، وملاحظه حول الاداء والمشاركة. كما تقوم بإعطاء هذه التقرير صعوبات واقتراحات لتحسين التكوينات المستقبلية حسب كل وحده .

- تسليم شهاده المشاركة او النجاح: حيث تسمح للمشاركين الذين حضروا الدورة واثموها بنجاح

- تكون شهادات بسيطة او معتمده حسب نوع التكوين .

- ارسال التقرير الى مؤسسه المستفيدة : تحتوي على قائمه الحضور ونتائج التقييم والشهادات او اي وثيقة داعمة.

- الارشيف والتوثيق الداخلي : تقوم المؤسسة التكوينية بجمع الوثائق في ملفات خاصه وتحفظ بها في الارشيفات التي تحتوي على: ملفات التكوين، تقييمات، تقارير خلال مسار التكوين، العقود.

وفي الاخير وبعد الانتهاء من عمليه التكوين في المدارس التكوين سواء كانت داخلية او خارجيه تقوم المؤسسة او وحده مثل وحده مستغانم على مباشره هذا التكوين بالعمل التطبيق على ارض الواقع مع مراقبه من قبل اهل التخصص لهم حتى يسهل التجسيد الصحيح دون اخطاء وحتى تتجنب العواقب الوخيمة قد تؤدي الى ما يحتمل عقباه كالموت¹.

¹ من طرف رئيس مصلحة التكوين.

المطلب الثاني: اقتراح نموذج التكوين لرفع من الكفاءة المهنية:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها قطاع الطاقة على الصعيدين الوطني والدولي، لم تعد الاساليب النماذج التقليدية في التكوين قادره على مواكبه متطلبات العصر الجديد، حيث اصبحت التكنولوجيا الرقمية الابتكارات عناصر اساسيه في ضمان جوده الخدمات واستمرار الاداء.

في مؤسسه سونلغاز الجزائر عامه وفي مستغانم خاصه ارتكز التكوين القديم اساسا التلقين النظري والمقاربة والاقتراحات الكلاسيكية، داخل الاقسام مع تركيز محدود على الممارسة الفعلية لتقييم المرحلة للأثر المهني. كما ان هذا النموذج غالبا ما كان موجها فقط لتغطيه ثغرات التقنية الأتية دون منظور استراتيجي بعيد المدى.

ومن هنا جاءت الحاجة الى وضع هذا المطلب من اجل الانتقال نحو نموذج جديد للتكوين يتماشى مع التحديات الحديثة، التي تواجه المؤسسة ومع تحسين الجودة سواء على الصعيد الوطني الداخلي او على الصعيد الخارجي، ودخول دائرة المنافسة مع الدول العالم التي تمتاز بجوده الطاقة، واي طاقة الطاقات المتجددة التي اصبحت حديث العالم وسلاح توجه الى الدول التي تفتقر لذلك.

بما اننا في ميدان سونلغاز سأحاول بناء نموذج مبتكر يحمل بصمتي انا وصديقي مع مراعاة الواقع التكنولوجي والاقتصادي والامكانيات المتوفرة في بلدي الجزائر، والنموذج يسمى: نموذج التكوين المتدرج لرفع الكفاءات المهنية في قطاع الطاقة سونلغاز.

1-تعريف النموذج تكوين المتدرج الذكي:

يعد هذا النموذج مبادرة بحثية ونظرة تجريبية ممكن نقول انها ممزوجة بين الماضي والحاضر في مجال التكوين، وتهدف الى اعاده تصور عمليه التكوين داخل مؤسسه سونلغاز

من خلال الاعتماد مقاربه ذكيه ومرنه ومتدرجه، تركز على التحليل الدقيق للاحتياجات وادماج الوسائل الرقمية الحديثة، وتقييم إثر التكوين على المردودية الفعلية للموظفين.

2-مبررات النموذج :

إذا تكلمنا على مبررات ودوافع اقتراح نموذج فهي كثيرة ومتنوعة واهمها كالاتي:

- قصور والنماذج التقليدية في مواكبه التحول الرقمي في قطاع الطاقة وخاصة في مجال سونلغاز.

- ضعف الربط بين التكوين ونتائج الاداء الفعلي على الميدان .

- الحاجة الى نموذج مرن يراعي خصوصيه كل منصب ودرجه الخطورة التقنية

- التطورات التكنولوجية الرهيبه التي تلاحظها في العالم تتغير في كل لحظه.

- اجتياز الكوارث والمخاطر بسبب النماذج الكلاسيكية التي ليس لها القدرة على مواجهه الواقع.

3-اهداف النموذج:

النموذج المقترح مبررات لاقتراحه فهو يعمل على تجديد الاهداف ومن بينها ما يلي:

* استخدام ادوات ذكيه مثل الذكاء الاصطناعي و الواقع الافتراضي.

* تحسين الاداء والسلامة والتفاعل مع زبائن والمحيط التقني.

* تجديد الثقة ووضع الثقة في الموظف والعامل داخل مؤسسه حسب الواقع الذي

يعيش فيه داخل حيز عمله

*تحسيس الدولة الجزائرية ان هذا النموذج يسعى الى تطوير الطافه في بلدنا وأننا

على المستقبل زاهر عازمون.

4-مكونات النموذج: يتكون نموذج من خمسة مراحل وهي:

4-1-مرحلة التشخيص الذكي

تهدف هذه المرحلة الى تحديد الفجوات الفعلية في المهارات والمعارف لكل فئة الموظفين ،اعتمادا على ادوات حديثه في التشخيص المهني الشبكات الرقمية ومعايير الاداء الخاصة بكل مهنة.

ذلك اجراء مقابلات قصيره مع المسؤولين المباشرين وكما يمكن تصنيف الموظفين على فئات حسب الحاجة (اولويه، ثانويه، اكتفاء). حيث يكون ضمان تكوين موجه بدقه نحو الحاجات الحقيقية وليس حسب التخمين.

4-2-مرحلة التكوين الرقمي الاساسي:

تعد هذه المرحلة ارضيه مشتركه لكل الموظفين بغض النظر عن تخصصهم وهي مقدمه عبر منصة

التكوين الالكتروني داخليه وتشمل محتوى شامل وموحد حول:

* قواعد الصحة والسلامة المهنية

* التحول الرقمي وأثره على ميدان الطاقة.

* مهارات تقنيه وسلوكيه (التواصل، العمل الجماعي، اداره الوقت، تقنيات حديثه في العمل

باستعمال

العالم الافتراضي ومجال الذكاء الاصطناعي).

* الاخلاقيات والسلوكيات العمل المؤسستي والخدمة الزبائن.

وبالتالي تهدف هذه المرحلة الى ضمان قاعده معرفيه موحدة لكل الموظفين وتدعم الثقافة المؤسسية والتحول الرقمي، كما تساهم في تجديد وتحسين القوانين الداخلية للمؤسسة وخاصة في اجتناب المخاطر.

4-3-مرحلة التكوين التخصصي التطبيقي :

في هذه المرحلة يتم توجيه الموظف الى تكوينات الدقيقة حسب تخصصه ومهامه اليومية، مع ادماج الجانب التطبيقي والميداني .

ويمكن توضيح ذلك بمثال او مثالين بما اننا لدراسة حاله على سونلغاز مستغانم.

اعوان التدخل: يكون هناك تكوين على التخصص في سرعه التحليل، والتصرف في الحوادث، اداره البلاغات بوسائل جد متطورة حديثه.

فني الغاز: الكشف عن التسرب، انظمه السلامة، صيانة شبكات الغاز بواسطة برامج خاصه دون تضيع الوقت او بذل الجهد.

فني الكهرباء: تكوينات حول شبكات الجهد المتوسط والمنخفض والتعامل مع الاعطال، والاعدادات الذكية وغيرها .

وفي هذه المرحلة تكون طرق التكوين كالاتي :

1- دوره ميدانيه 2- محاكاة اعطال

3- توجيه مهندسين متمرسين

4- دروس تطبيقيه مصغرة

5- التعامل بوسائل المتطورة التي تعمل بالعالم الافتراضي عن بعد وعن قرب.

الهدف من كل هذا هو تقوية الجوانب العلمية والتقنية لضمان جاهزية العامل ميدانيا وبأكثر دقة وبأكثر جوده.

4-4-مرحلة التكوين التفاعلي الذكي :

وتعتمد هذه المرحلة على استخدام وسائل متقدمة مثل:

الواقع الافتراضي: تدريب الموظفين على سيناريوهات حساسة مثل الحرائق والانفجارات او الاعطال الكبيرة .

المحاكاة الرقمية: محاكاة تشتغل شبكات الكهرباء او الغاز في بيئة امنة .

تعلم بالألعاب: تشجيع المشاركة والتفاعل من خلال المنافسات وتحديات داخل المنصة الرقمية وفي العالم الافتراضي.

وبالتالي الهدف خلق بيئة تعلم منفعلة وفعاله وغير مملة، تحاكي الواقع وتقلل من مخاطر التدريب الميداني المباشر كما تهدف الى ربح الوقت وتقليل مصاريف التكوين واعطاء الاتقان والجودة في الخدمة.

4-5-مرحلة التقييم وتثبيت المهني :

المرحلة التي يتم فيها التأكد من ان التكوين قد اتى ثماره وجودته على ارض الواقع، ويشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- تقييم قبل وبعد التكوين لقياس نسبه التطور.
- متابعه الاداء الموظف في خلال فتره التكوين ثلاثة أشهر حتى سته أشهر فما فوق .
- جلسات تقييم فرديه مع المسؤول المباشر لتثبيت المهارات الجديدة في اسلوب العمل والتعامل
- تسليم شهادات تثبيت الكفاءة مع تصنيف حسب الاداء.

-القيام بالتحفيزات المادية والمعنوية التي تجعل العامل يحب عمله ،ويطلب التكوين من هذا النوع وبالتالي هذا التعليم وهدف منه هو ضمان ان التكوين لا يبقى نظريا فقط بل

يترجم الى اداء عملي فعال، واعطاء قيمه حقيقيه للعامل او الموظف المؤسسة وان له مكانه خاصه بها.

5- ما هي القيمة المضافة من اقتراح هذا النموذج :

بعد طرحنا هذا النموذج المبسط وبعدهما قمنا ببعض التحليلات بين الدول العالم وخاصة في المانيا والصين وروسيا ،اعتبر هذا النموذج له نكهه خاصه وفريده من نوعها في بلد الجزائر، حيث من قيمته ما يلي:

(1) - ممكن ان يكون نموذجا مقترحا أكاديميا للمؤسسة سونلغاز يدمج بين التحليل الذكي والتكوين بمرحله وفي نفس الوقت تطبيقي في جوده او استعمال وسائل الحديثه المعاصره (الذكاء الاصطناعي، العالم الافتراضي، الرقمنه..... إلخ).

(2) - قابل لتطبيق ميدانيا بدون معانات على المدى القصير والمتوسط .

(3) - يدعم توجه المؤسسة نحو التحول الرقمي والابتكار المهني .

(4) - يمكن تعميمه لاحقا على مؤسسات طااقويه اخرى وغيرطااقويه سواء وطنيه او دوليه

(5) - يمنح المؤسسة اداه عمليه لتحسين الكفاءة والسلامة والتفاعل مع المحيط المهني .

(6) - كما انه يجمع بين المرونة النظرية والواقعية ويعتمد على البيانات والاداء الفعلي بدلا من الاساليب الكلاسيكية .

يمكن ان نستخلص ان نبني مثل هذا النموذج لا يمثل مجرد تغيير في طريقه التكوين بل هو خطوه استراتيجيه نحو بناء مؤسسه ذكيه، يكون فيها التكوين جزءا من ثقافه التطور المستمر لا مجرد نشاط موسمي.

المطلب الثالث: التكوين ودوره في رفع الكفاءة المهنية في مؤسسه سونلغاز

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الطاقة تبرز الحاجة الى الموارد البشرية المؤهلة القادرة على مواكبه التطورات التقنية والمعرفية ومن هذا المنطلق، تولي مؤسسه سونلغاز مستغانم اهميه كبيره لبرنامج التكوين باعتباره اداة استراتيجية لتطوير الكفاءات ورفع مستوى اداء المهني، فالتكوين لا يعد مجرد نشاط تكميلي، بل ركيزه اساسيه لضمان جوده الخدمات وتعزيز ثقافه السلامة، وتحقيق الفعاليه داخل المؤسسه. ويهدف هذا المطلب الى دراسه دور التكوين في تحسين الكفاءه المهنية بوحده سونلغاز مستغانم مع التركيز على واقعه، اليته، واثره المباشر على المردودية العاملين.

ويمكن للتكوين المساهمة في رفع الكفاءات المهنية داخل المؤسسه في عده برامج ومجالات منها كالآتي:

1-مواكبه التطورات التكنولوجية:

في ظل الثوره الرقمية والمتغيرات والتقدم التكنولوجي المتسارع اصبح من الضروري على المؤسسات وعلى راسها سونلغاز تكييف مواردها البشريه مع هذه التحولات، ويأتي التكوين المستمر كاداه رئيسيه في ظل هذا المسار، حيث يمكن العمال من التعرف على احداث التقنيات المستخدمة في مجالات انتاج والنقل وتوزيع الطاقة، مثل: انظمه التحكم الالي، البرمجيات المتخصصة واجهزه القياس الذكية، هذا التكوين لا يساهم فقط في رفع الكفاءة تقنيه ورفع كفاءه المهنية ، بل يساعد ايضا في تقليل الاخطاء البشرية ، تسريع وتيره العمل وتحقيق جوده اعلى في تقديم الخدمة، وبذلك يتحول التكوين الى استثمار حقيقي في راس المال البشري يتضمن مواكبه التغيرات ومواجهه التحديات المستقبلية بكفاءة.

2-تحسين الاداء والجودة:

يساعد التكوين المستمر على تطوير مهارات العاملين التقنية والإدارية، مما ينعكس ايجابا على جوده العمل المنجز اي تحسين الاداء وتحقيق الى ما تطمح اليه المؤسسة . اذ يكتسب الموظفون من خلال التدريب الدقيقة والاجراءات المثلى التي تؤدي الى تقليل الاخطاء وتحسين الإنتاجية ، كما يساهم التكوين في توحيد منهجيات العمل، مما يضمن تقديم خدمات متجانسة وذات مستوى عالي للمواطنين ويعزز سمعة المؤسسة كمزود موثوق للطاقة.

3-تعزيز ثقافه السلامة المهنية:

تعتبر السلامة المهنية من اولويات في قطاع الكهرباء والغاز مستغانم بسبب المخاطر المرتبطة به، حيث يهدف التكوين هنا الى توعية العاملين بالمخاطر المحتملة وطرق الوقاية منها، فضلا عن تدريبهم على اجراءات الطوارئ والاحتياطات الواجب اتخاذها اثناء اداء المهام، هذه الثقافة الوقائية تقلل من حوادث العمل، وتحافظ على سلامه الموارد البشري مما ينعكس ايجابيا على استمراريه العمل وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث.

4-اعداد الكفاءات القيادية:

يلعب التكوين دورا مهما في تطوير القدرات القيادية الإدارية، حيث يتم تدريب المدراء والمسيرين على مهارات التخطيط وتكوينهم وكذلك في اتخاذ القرارات، واداره الفرق بفاعليه، يضمن هذا الاخير تكوين قيادات قادره على توجيهه ومواجهه تحديات التنظيمية، وتطوير بيئة عمل تحفز الابتكار والابداع، وخاصة في العصر الراهن عصر التحديات والتنافس ، ولا يكون هذا الا بالقيادة الصحيحه التي تساعد على رفع كفاءه الأداء.

5-التحفيز والرضا الوظيفي:

يشكل التكوين المستمر احد عوامل التحفيز الاساسي للموظفين، حيث يشعر العامل بانه يحظى بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة، كما يفتح لهم افاقا جديدة لتطوير المهني، مما يزيد حماسهم ويعزز شعورهم بالانتماء، وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويقلل من معدلات دوران الوظيفي ويعزز الاستقرار داخل المؤسسة.

ومنه فان التكوين المستمر يعد كاداه استراتيجية اساسيه في رفع الكفاءات المهنية داخل مؤسسه سونلغاز مستغانم، لا سيما في ظل تحولات التكنولوجيا السريعة وتزايد متطلبات الجودة والسلامة، يساعد تكوين على تمكين العامل من استخدام التقنيات الحديثه، وتحسين جوده الاداء وتعزيز ثقافه السلامة المهنية، فضلا عن تطوير قدرات القيادة الادارية، كما يشكل عاملا مهما في تحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء. ومن خلال هذا الاستثمار في راس المال البشري تتمكن المؤسسة من مواكبه التحديات وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا ما تسعى اليه مؤسسه سونلغاز مستغانم من امثله واقعيه حول التكوين ورفع مستوى الاداء.

خلاصه الفصل:

تهدف هذه الدراسة الميدانية الى تسليط الضوء على واقع التكوين المهني داخل مؤسسه سونلغاز مستغانم، ومدى مساهمتها في رفع كفاءه الموارد البشرية، وتحسين اداء العام للمؤسسة، وقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين اساسيين تناول اولهما الإطار العام للمؤسسة من حيث النشأة والتطور والتنظيم ثم انتقلنا الى تحليل واقع التكوين داخلها، من خلال الوقوف على اساليبه، اهدافه، وما مدى تأثير الفعلي على العمال. كما تم ابراز العلاقة الوثيقة بين جوده التكوين وفاعلية الاداء المهني.

اما المبحث الثاني فقط خصص للدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على ادوات بحثية مباشرة ومن بينها تساؤلات والآراء بين العمال والموظفين سونلغاز مستغانم. حيث تم استقصاء اراء العمال حول فعالية برامج التكوين، اضافه الى تحديد أبرز المعوقات التي تحد منا نجاعته، على غرار نقص الامكانيات، ضعف المتابعة وغياب التقييم المنتظم. وقد تم ضمن هذا المبحث اقتراح برنامج تكوين جديد بعنوان (التكوين المتدرج الذكي). وهو برنامج مرن يدمج بين التكوين النظري وتطبيقي وفق مستويات متصاعدة من الصعوبة ويراعي خصوصيات كل فئة من العمال. ويهدف هذا البرنامج الى تحسين واكتساب المهارات بشكل تدريجي مع تعزيز الاستفاده من الوسائط الرقمية والتقييم المستمر.

وفي الاخير هذا المبحث تم التكلم على دور التكوين في مختلف المجالات داخل المؤسسة وفي مختلف التأثيرات سواء كانت داخلية او خارجية في عمليه تحسين ورفع من الكفاءة المهنية بسونلغاز من اجل استمراريه ودخول عالم المنافسة.

وفي ختام الفصل تم تقديم مجموعه من التوصيات العلمية على غرار ضرورة تحديث برامج التكوينية وتكثيف دورات الموجهة وتوفير الدعم البشري والتقني اللازم لضمان تكوين فعال ومثمر يتماشى مع تطورات القطاع واحتياجات المؤسسة.

الختامة

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري ان التكوين يعتبر أحد اهم الاساسيات والضروريات لأي شركة او مؤسسه من خلال السياسة التي بناها من اجل تحسين مستوى الموظفين وتطويرهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتنشيطهم لمستوى أفضل.

في الدراسة الحالية والتي تتمحور حول التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين، حيث تم تناول في هذا الجانب النظري المفاهيم والاسس للتكوين، والتكوين والدورة في رفع الكفاءة المهنية، اما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة حاله في مؤسسه الغاز مستغانم الواقع والممارسات الى اضافته الى إثثر التكوين في مؤسستنا الغاز مستغانم على رفع الكفاءات المهنية. فالتكوين أصبح يستحوذ على قدره كبيره من الاهم وذلك من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين وامتلاكهم الخبرة والاساليب الجديدة في العمل لتحسين ادائهم نظرا لتطور الذي يشهده العصر الحديث في مجالات الطاقة وخاصة طاقة متجدده.

وتم تاكد من صحة الفرضيات الاولى على التالي :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة سونلغاز مستغانم، ومن خلال دراسة الميدانية على ترجمه المعرفة النظرية الى ممارسات علمية ميدانية تبين ما يلي

بالنسبة للفرضية الاولى يعتبر التكوين اداة فعالة لمساهمته في مواجهة نقص التأهيل والكفاءة المهنية.

اكدت النتائج صحت هذه الفرضية حيث اظهرت عدد كثير من الموظفين ان التكوين ساعدهم في تطوير مهارتهم الأساسية والتغلب على النقائص المهنية التي كانوا يعانون منها، خصوصا في جوانب التقنية والسلوكية. كما ساهم التكوين في تحسين قدراتهم على مواكبات التطورات الحديثة في مجال عملهم، ما يدل على ان التكوين يمثل اداة استراتيجية لمواجهة نقص التأهيل داخل مؤسسة.

بالنسبة للفرضية الثانية يساهم التكوين في تطوير الموارد البشرية داخل مؤسسه
سونلغاز

قد اثبتت النتائج الدراسة ان التكوين له دور فعال في تطوير راس المال البشري داخل
المؤسسة، سواء من حيث رفع مستوى الاداء، او تحسين جوده العمل، او تعزيز روح
الانتماء لدى العاملين، اذ اظهرت الدراسة الميدانية ان اغلب الموظفين يرون ان البرامج
التكوينية التي توفرها المؤسسة تساهم في تنميه مهاراتهم وسقلي خبرتهم مما يعكس
ايجابا على كفاءه مؤسسه ككل.

وفي الاخير يمكن اعتبارها للدراسة مرحله تمهيديه وبدايه لمواضيع بحث مستقبليه
تحت على التكوين والبرامج التكوين مساعده الاعمال تحسين ادائهم ورفع من الكفاءة
المهنية.

نتائج واقتراحات

نتائج :

- 1-تستخدم مؤسسة سونلغاز مستغانم التقنيات الحديثة في تكوين عمالها.
- 2-تنظم مؤسسة سونلغاز مستغانم اجتماعات ،دورية تقييم فيها الكفاءات من اجل معرفة الاحتياجات التكوينية.
- 3-تنظم مؤسسة سونلغاز مستغانم برامج تكوينية حسب التقارير الدورية لأداء المؤسسة.
- 4-تمتلك مؤسسة سونلغاز مستغانم اساليب وتقنيات مساعدة على التكوين، ويحدد الاسلوب والتقنية حسب الطبيعة ومدته التكوين.
- 5-تساهم البرامج التكوينية التي تنظمها مؤسسة سونلغاز مستغانم في تطوير وتنمية الكفاءة المهنية العاملين فيها.

اقتراحات :

- 1- ضرورة اعداد مخطط ثانوي للتكوين.
- 2- تكييف محتوى التكوين مع التطورات التقنية.
- 3- تفعيل الية تقييم اثر تكوين.
- 4- اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التكوينية .
- 5- مكافاة الموظفين المتميزين في التكوين.
- 6- تعاون مع المؤسسات جامعية ومراكز متخصصة

قائمة المصادر والمراجع

(1) الكتب باللغة العربية

1. احمد ماهر، اداره المواد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004.
2. جمال الدين محمد المرسى. الإدارة الاستراتيجية لمواد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
3. حسن حليبي، تدريب الموظف، ط، 2 منشورات كويدات، لبنان.
4. حسن رواية. اداره الموارد البشرية الدار الجامعية. مصر 2000
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي. اداره الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الكتب الجامعية. الإسكندرية 2001 .
6. صلاح صالح معمار، التدريب (الاسس والمبادئ)، الطبعة الاولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
7. صلاح عبد الباقي، اداره الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
8. علي السالمي، اداره الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2005.
9. علي محمد عبد الوهاب. اداره الافراد. مكتبه عين شمس. القاهرة 1975 .
10. محفوظ احمد جودة، اداره الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010.
11. محمد سعد انور سلطان، اداره الموارد البشرية، دارت الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
12. محمد عبد الفتاح. الصيرفي الإدارة الرائدة. ديوان صفاء للنشر والتوزيع عمان-الاردن 2003
13. نظمي شحاذة، اداره المواد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2000.
14. نوري منير. تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010

(2) المجالات

1. ابو القاسم حمدي، دور استراتيجيات ادارة المعرفة في دعم تنمية الكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجله الاقتصاد والتنمية البشرية، الاغواط.
2. الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية المواد البشرية في البلدان الإسلامية. مجله الباحث، العدد سنة 2008.
3. دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والكفاءات المهنية للعامل، مجله العلوم الاجتماعية. 2016.

(3) الرسائل الجامعية

1. بدريه محمود، محمد ابراهيم، أثر تدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم منظم المعلومات بجهاز الشرطة لجهاز ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة 2006.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية..... الامر رقم 6-3 المؤرخ في 15/7/2006
3. حميدة جرو، مواءمة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات التشغيل من وجهة نظر اداري وأساتذة مؤسسه التكوين المهني بولايات بسكرة، مذكره نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم اجتماع تخصص علوم اجتماع التربية، علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعيه، جامعه محمد خيضر بسكرة 2014-2015
4. سعداوي نعيمه، تنمية المواد البشرية في البلدان النامية من خلال اليتي حوصله الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية، دراسة حاله الجزائر، اطرحوه دكتوراه (غير منشوره) تخصص التحليل الاقتصادي، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر. 2014-2015.
5. سليمه بوخنان، التكوين المهني والكفاءات الإنتاجية، مذكره لنيل شهادة الماجستير، كليه الحقوق والعلوم الاجتماعية، تنمية وتسيير المواد البشرية، جامعه 2 اوت 1955، سكيكدة، 2007، 2008

6. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الاداء، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علم النفس، جامعه منتوري قسنطينة، 2008-2009
7. المسموس يعقوب، تقويم الكفاءات المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذكريني شهادة الدكتوراة كليه العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، وهران، 2015-2016،
15. الكتب بالإنجليزية:

- Lakhdar sekiou، Gestion du Personnel: les études d'organisation, 2ème édition , Canada, 1986.
- CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humans resources .4emeedition. Englewoodcliffs. New Jersey.
- Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Entreprise moderne D'Edition. Paris. 1990.

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	انواع التكوين	11
02	عدد المتكولين في كل من سنة 2020 الى 2025	47

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل الأساسية للتكوين	13
02	مكونات الكفاءة المهنية	23
03	الهيكل التنظيمي مؤسسه سونلغاز مستغانم	42
04	الهيكل تنظيمي لقسم المواد البشرية	45

الملخص:

الملخص :

تهدف هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه التكوين داخل المؤسسات، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مستغانم. وقد ركزت الدراسة على فهم العلاقة بين برامج التكوين ورفع الكفاءة المهنية للموظفين، باعتبار ان الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم عوامل النجاح والاستمرارية في بيئة العمل الحديثة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الدراسة الميدانية التي شملت على ترجمة المعرفة النظرية الى ممارسات علمية ميدانية، وذلك بهدف دراسة الواقع وتحليل الظواهر ببيئتها الحقيقية. ولقد اظهرت النتائج ان برامج التكوين تساهم بشكل ملموس في تحسين الاداء، رفع الانتاجية، تعزيز المهارات التقنية والسلوكية لدى العاملين. كما بينت الدراسة وجود بعض العراقيل التي تحد من فعالية التكوين مثل ضعف المتابعة بعد التكوين وعدم توفيق بعض البرامج مع الحاجات الفعلية المؤسسة. كما تم اقتراح نموذج جديد للتكوين، يسمى نموذج التكوين المتدرج الذكي لرفع الكفاءة المهنية في قطاع الطاقة سونلغاز، ويهدف الى اعاده تصور عملية التكوين داخل مؤسسة سونلغاز من خلال الاعتماد على مقاربة ذكية ومرنة ومنتجة، تركز على التحليل الدقيق للاحتياجات وإدماج الوسائل الرقمية الحديثة، وتقييم أثر التكوين على المردودية الفعلية للموظفين.

في الختام، توصلت المذكرة الى أن التكوين يعتبر رافعة اساسية لتطوير الكفاءات المهنية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع التأكيد على ضرورة تحسين جودة التكوين، وربطه باحتياجات الوظيفة، وتقييم نتائجه بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الكفاءة المهنية، تنمية الموارد البشري، مؤسسة سونلغاز مستغانم

Summary in English

This memorandum aims to highlight the vital role training plays within organizations, through a case study of Sonelgaz Mostaganem. The study focused on understanding the relationship between training programs and improving employee professional competence, considering that investing in human capital is one of the most important factors for success and sustainability in the modern workplace.

The descriptive analytical approach was adopted, along with a field study that translated theoretical knowledge into practical scientific practice. The goal was to study reality and analyze phenomena in their real-world context. The results demonstrated that training programs contribute significantly to improving performance, increasing productivity, and enhancing the technical and behavioral skills of employees. The study also showed the existence of some obstacles that limit the effectiveness of training, such as weak follow-up after training and the incompatibility of some programs with the actual needs of the institution. A new training model, called the Smart Progressive Training Model for Raising Professional Competence in the Sonelgaz Energy Sector, has also been proposed. This model aims to reimagine the training process within Sonelgaz by adopting a smart, flexible, and progressive approach based on a thorough analysis of needs, the integration of modern digital tools, and an assessment of the impact of training on actual employee performance.

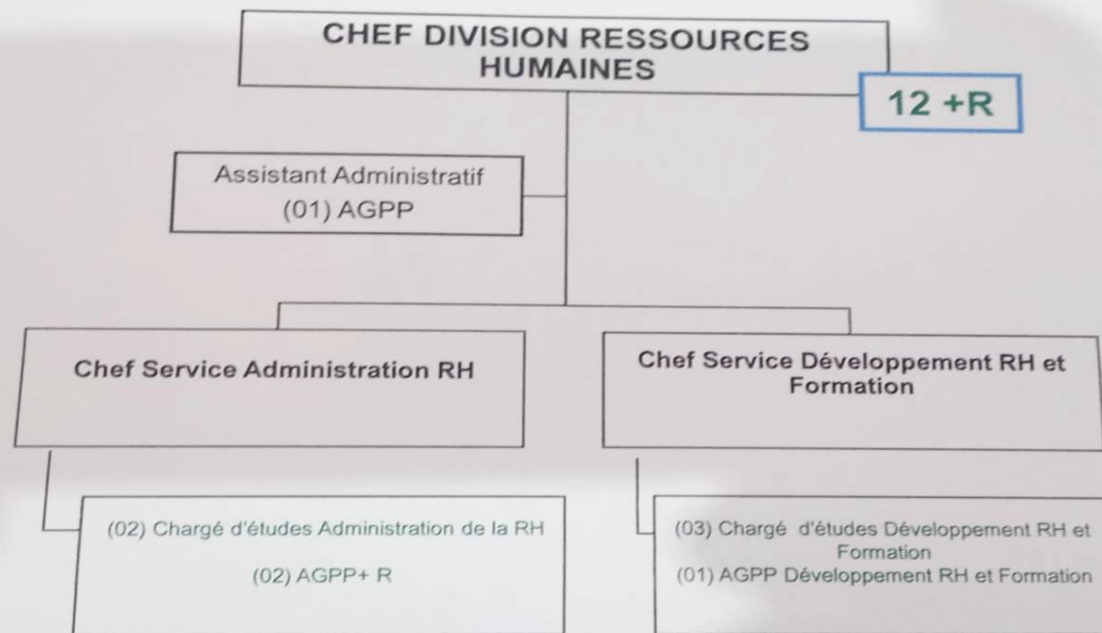
In conclusion, the memorandum concluded that training is a key lever for developing professional competencies and achieving the organization's strategic objectives. It emphasized the need to improve the quality of training, link it to job requirements, and periodically evaluate its results.

Keywords: Training, professional competence, human resources development, Sonelgaz Mostaganem

الملاحق

ORGANISATION DE LA DIVISION RESSOURCES HUMAINES

MICROSTRUCTURE PROPOSÉE



GSP	
C	08
M	04+R
E	-
TOTAL	12 + R

DIRECTION DISTRIBUTION

DIRECTION DISTRIBUTION

291+R

SECRETAIRE (01)

SERVICE APPUI ET SUIVI (07)
(IE, CE et TPE)

DIVISION ACTIVITES GENERALES (31+R)

SERVICE SERVICES
COMMUNS (19+R)

SERVICE
JURIDIQUE (04)

SERVICE SIE
(04)

SERVICE HSE
(04)

DIVISION FINANCES ET COMPTABILITE (20)

DIVISION RESSOURCES HUMAINES (12+R)

DIVISION EXPLOITATION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS (07)

DIVISION ADMINISTRATION ET MARCHES (16+R)

SERVICE CONTRÔLE DE GESTION (03)

SERVICE COMMUNICATION (04)

SERVICE PATRIMOINE (06)

SERVICE CONTRÔLE ET SUIVI D'AUDIT (04)

DIVISION TECHNIQUE ELECTRICITE (68+R)

DIVISION TECHNIQUE GAZ (22+R)

DIVISION ETUDES D'EXECUTION TRAVAUX ELECTRICITE ET GAZ
(21 + R)

DIVISION DEVELOPPEMENT RESEAUX ELECTRICITE ET GAZ (07)

DIVISION COMMERCIALE (30)

CENTRES DE CONTACTS (DD SIÈGE RÉGION) (31)

CENTRES



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

FORMULAIRE D'EVALUATION
Execution

ANNEE 2024

NOM TERKHI

PRENOM MOHAMED

IDENTIFICATION DE L'EVALUÉ

Matricule	053270	Nom	TERKHI
Prenom	MOHAMED	Date	
Age	43 ans	Poste occupé	ELECTRICIEN DISTRIBUTION NIV3
Classement	10-2	Bureau	ZP
Service paie	ZP62	Unité	DD MOSTAGANEM CENTRE SIDI ALI DISTRICT ELEC AIN TEDLES

EVALUATION FAITE

Matricule	032736	Nom	ATTALAH
Prenom	Sid ahmed	Poste occupé	DIRECTEUR DE DISTRIBUTION NIV1

EVALUATION

Rendement	12,34
Habilité	5,7
Note globale	18,04

EVALUATION DU RENDEMENT

Période	Note	Type d'absence
1er trimestre	18.0	
2ème trimestre	17.5	
3ème trimestre	18.0	
4ème trimestre	17.0	

Moyenne annuelle : 17,62 / 20

EVALUATION DES HABILITES

Habilités et comportements observables	Points
Assimilation et adaptation	10.0
Travail d'équipe	9.0
Communication	10.0
Assiduite	9.0

Total 38.0 / 40

Note Finale 19,0 / 20

PISTE DE DEVELOPPEMENT

1. Piste de développement liée à l'emploi

Question	Réponse
L'intéressé doit il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? si oui dire lesquels?	RAS
L'intéressé souhaite il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité? si oui dire lesquels?	RAS

2. Piste de développement liée à la formation

- à inscrire à la formation de Sécurité électrique
- * Développement de la relation interpersonnel

COMMENTAIRES ET VISAS

1. Commentaire du supérieur hiérarchique N+1

RAS

Date et VISA

2. Commentaire de l'évalué(e)

RAS

