الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي البحث العلمي
جامعة محمد بن احمد وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

اطروحة
لـــــنيـــــل شهادة ماستر
في علم اجتماع التنظيم والعمل

دور التكوين في تعزيز الكفاءة

دراسة ميدانية مركب سوناطراك وهران

من إعداد الطالب
براهمي سعاد

الأستاذ المشرف
العراجي عبد الكريم

تشكيلة لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
رئيسا	بن شارف حسين	أستاذ محاضر	جامعة وهران 2
مشرفا	العراجي عبد الكريم	أستاذ محاضر	جامعة وهران 2
مناقشا	بن عاشور سالم	أستاذ محاضر	جامعة وهران 2

الموسم الجامعي
2026/2025

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"فرحين بما آتاهم الله من فضله"

أهدي ثمرة نجاحي، ونتيجة سنوات من الجد والاجتهاد إلى من كان لهما الفضل الأول في مسيرتي، إلى والديّ العزيزين، رمز الحب والتضحية، اللذين تمناني بدعمهما ودعائهما، وكانا لي خير سند في كل خطواتي... أهديكما ثمرة جهدي.

إلى زوجة أخي الغالية، التي كانت لي أكثر من أخت، فكانت سندًا وعونًا لي في مسيرتي.

إلى أستاذي الكريم، الذي أنار دربي بالعلم والمعرفة، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته، فكان له الأثر البالغ في تكويني العلمي والمهني.

إلى زميلاتي وزملائي وأصدقائي، الذين شاركوني لحظات الجد والاجتهاد، وتبادلنا معًا تجارب التعلم والعمل.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة، في دعمي خلال مسيرتي الدراسية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله أن يكون خطوة أولى في طريق النجاح والعطاء.



شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً، وامتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

"مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللهَ"

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى أستاذي الفاضل "العراجي عبد الكريم"، الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر التقدير والاحترام إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، على عناء قراءة هذه المذكرة وقبولها وتصويبها لإثراء هذا البحث العلمي.

وكذلك أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من علمني حرفاً من أساتذتي الأجلاء في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران 2 "محمد بن أحمد"، وإلى جميع موظفي وموظفات المكتبة الجامعية، جزاهم الله عني كل خير.

وفي الختام، أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد، وساندني ولو بكلمة طيبة، وسائلة الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنه سميع قريب مجيب الدعوات.

براهمي سعاد

الفهرس

إ هداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الوثائق

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

المقدمة

الجانب المنهجي

.1الإشكالية 1

3-الفرضيات 2

.4أسباب اختيار الموضوع 2

.5أهداف الدراسة 3

.6أهمية الدراسة 3

7.تحديد المفاهيم 4

8.الدراسات السابقة 10

.9دراسة استطلاعية 13

10.صعوبات البحث 25

خلاصة الفصل 26

الجانب النظري

الفصل الثاني:ماهية التكوين

تمهيد 29

المبحث الأول: ماهية التكوين 30

المطلب الأول : الجانب القانوني للتكوين 30

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين 31

المطلب الثالث: مبادئ التكوين: 33

المبحث الثاني : مسؤوليات , أنواع وأساليب التكوين 34

المطلب الأول : مسؤولية التكوين 34

المطلب الثاني: أنواع التكوين 35
المطلب الثالث: أساليب التكوين 38
المبحث الثالث : مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته 39
المطلب الأول: مراحل التكوين 39
المطلب الثاني : معوقة التكوين 43
خلاصة الفصل 44

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

تمهيد 46
المبحث الأول : ماهية الكفاءة المهنية 47
المطلب الأول : أهمية الكفاءة المهنية 47
المطلب الثاني : أبعاد الكفاءة المهنية 49
المبحث الثاني: مكونات الكفاءة و أنواعها و طرق تطويرها 52
المطلب الأول: مكونات الكفاءة المهنية 52
المطلب الثاني: أنواع الكفاءة و قياسها 53
المطلب الثالث : طرق تطوير الكفاءة المهنية 57
المبحث الثالث: تقييم ودور التكوين في تحسين الكفاءة 59
المطلب الأول : تقييم الكفاءة المهنية 59
المطلب الثاني : دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية 63
خلاصة الفصل 65

الجانب التطبيقي

تمهيد 68
المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة 69
المطلب الاول : تقديم عام لمؤسسة سوناطراك 69
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z 73
المطلب الثالث : واقع التكوين داخل المؤسسة مركب GL1Z 77
المبحث الثالث : تحليل المقابلات ونتائج العامة للدراسة 88
المطلب الاول : تحليل المقابلات 88
المحور الأول: البيانات الشخصية والسوسيومهنية للعينة 88
المحور الثاني : دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال في المركب 89
المحور الثالث : مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين كفاءة العمال في ظل وجود معوقات ميدانية. 100
المطلب الثاني : نتائج العامة للدراسة 116
خلاصة الفصل 121

الخاتمة:
المراجع
الملاحق

قائمة الوثائق

رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z.....74
رسم توضيحي 2: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.....74
رسم توضيحي 3: مخطط التكوين.....75

قائمة الجداول

جدول 1: **جدول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين**.....80

قائمة الملاحق:

الملحق 1: accès a KPIs sessions par le stagiaire

الملحق 2: fiche de pointage du stagiaire pendant la formation

الملحق 3: questionnaire émis par les formateurs

الملحق 4: questionnaire d'évaluation a froid

الملحق 5: accès à la boite email dans la société

الملحق 6: ترخيص بإجراء بحث ميداني والمعاهدة

الملحق 7: attestation de stage

الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال فهم الآليات الفعلية التي يُسهم بها التكوين في تطوير معارف العمال ومهاراتهم وسلوكياتهم المهنية؛ حيث سعت الدراسة أساساً للكشف عن مدى مساهمة البرامج التكوينية المعتمدة في مركب سوناطراك GL1Z في تحسين كفاءة العمال المهنية وأدائهم الوظيفي في ظل وجود معوقات ميدانية وتنظيمية تحد من فعاليتها المطلقة ، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالمقاربة الكيفية، واستُخدمت المقابلة والملاحظة الميدانية والوثائق والسجلات أدواتٍ أساسية لجمع المعطيات الميدانية خلال فترة التربص. وتمثّل مجتمع الدراسة في عمال وإطارات مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1Z التابع لمؤسسة سوناطراك ببلدية بطيوة، حيث تم اختيار عينة قصدية مكوّنة من ثمانية مبحوثين يمثلون فئتين: ثلاثة إطارات وخمسة عمال من مختلف التخصصات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- أن التكوين لا يقتصر على نقل المعارف التقنية، بل يشمل تشكيل الهوية المهنية وتعزيز الانتماء المؤسسي وتطوير السلوك المهني للعمال.
- أن ثمة علاقة إيجابية بين التكوين وتعزيز الكفاءة المهنية بأبعادها الثلاثة: المعرفية والتطبيقية والسلوكية، تجلّت في قدرة العمال على التعامل مع التجهيزات المعقدة والتكيف مع التقنيات المتجددة.
- أن فعالية البرامج التكوينية تظل علاقة تفاعلية وجدلية؛ فبقدر مساهمتها في تحسين الكفاءة، بقدر ما يتفاوت هذا الأثر ويتأثر بوجود معوقات ميدانية واضحة، أبرزها عدم تلاؤم بعض البرامج العامة مع متطلبات الواقع المهني الدقيق، وضعف الاستثمار في نتائج التقييم والمتابعة البعدية للأثر التكويني.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الكفاءة المهنية، البرامج التكوينية، العمال، مركب GL1Z، سوناطراك.

Abstract : This study aimed to reveal the role of training in enhancing the professional competence of workers within the economic enterprise, by understanding the actual mechanisms through which training contributes to developing workers' knowledge, skills, and professional behaviors. Specifically, the study sought to investigate the extent to which the approved training programs at the Sonatrach GL1Z complex contribute to improving workers' professional competence and job performance, in light of field and organizational constraints that limit their absolute effectiveness.

To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was adopted using a qualitative methodology. Interviews, field observation, documents, and records were utilized as primary tools for collecting empirical data during the internship period. The study population consisted of workers and executives at the GL1Z Natural Gas Liquefaction Complex, affiliated with Sonatrach in the municipality of Bethioua, where a purposive sample of eight (08) respondents was selected, representing two categories: three executives and five workers from various specialties.

The study reached a set of results, most notably:

- Training is not limited to transferring technical knowledge, but also includes shaping professional identity, enhancing organizational belonging, and developing workers' professional behavior.
- There is a positive relationship between training and enhancing professional competence in its three dimensions: cognitive, practical, and behavioral, which was reflected in the workers' ability to handle complex equipment and adapt to renewed technologies.
- The effectiveness of training programs remains a dynamic and dialectical relationship; as much as they contribute to improving competence, this impact varies and is affected by clear field obstacles, most notably the lack of alignment of some general programs with the requirements of the precise professional reality, and the weak investment in the results of post-training evaluation and follow-up.

Keywords: Training, Professional Competence, Training Programs, Workers, GL1Z Complex, Sonatrach.

المقدمة العامة

المقدمة

تشهد المؤسسة الصناعية في الوقت الراهن تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع وهو ما انعكس على أنماط ووسائل الإنتاج بداخلها ودفعها إلى البحث المستمر عن تحسين جودة الإنتاج ورفع مستوى الفعالية ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مختلف الموارد، ويُعد المورد البشري العنصر الأساسي في استمرارية المؤسسة وتطورها إضافة إلى الاهتمام المتزايد بظروف العمل التي تعرف هي الأخرى تطورا مستمرا.

ومن هذا المنظور تسعى المؤسسة الصناعية إلى مواكبة هذه التحولات عبر اعتماد آليات تنظيمية مختلفة من بينها تطوير أساليب العمل وإعادة تكوين العمال بهدف تنمية معارفهم وصقل مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم المهنية كما يساهم ذلك في تمكين العامل من التكيف مع التقنيات الحديثة بما يجعله أكثر قدرة على أداء مهامه داخل التنظيم الصناعي.

وفي هذا السياق تتمحور هذه الدراسة حول العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية داخل المؤسسة الصناعية حيث تهدف إلى إبراز دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل، وقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم نظري، وقسم تطبيقي، بالنسبة إلى القسم النظري اشتمل على ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الاول: تناول اشكالية الدراسة فرضيات اسباب والأهمية والأهداف المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، الدراسات السابقة، الاختيارات الدراسة الاستطلاعية –المنهج –مجتمع البحث والعينة والمعاينة –أدوات جمع وتحليل المعلومات –النظريات المفسرة.

الفصل الثاني: الجانب القانوني لعملية التكوين، أهمية التكوين، أهداف ومبادئ التكوين، مسؤوليات، أنواع وأساليب التكوين، مراحل التكوين ومعوقاته.

الفصل الثالث: تناولنا متغير الكفاءة المهنية من حيث الأهمية وأبعاد الكفاءة، معايير وشروط اكتساب الكفاءة المهنية، مكونات الكفاءة وأنواعها وطرق تطويرها، تقييم ودور التكوين عليها.

واشتمل الجانب الميداني على فصل:

الفصل الرابع: هذا الجانب من ثلاثة مباحث، نتناول في الأول مجالات الدراسة، وفي الثاني نقدم تعريف المؤسسة والمركب الرابع لها ومحل الدراسة، أما الثالث فنخصصه لعرض نتائج المقابلات وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى الاستنتاجات النهائية.

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

1. **الإشكالية**
2. **الاسئلة الفرعية**
3. **الفرضيات**
4. **اسباب اختيار الموضوع**
5. **اهداف الدراسة**
6. **اهمية الدراسة**
7. **تحديد المفاهيم**
8. **الدراسات السابقة**
9. **دراسة استطلاعية:**

- **منهج الدراسة**
- **مجتمع البحث العينة والمعاينة**
- **ادوات جمع المعلومات**
- **اساليب التحليل**
- **النظريات المفسرة**

10. **صعوبات البحث**

خلاصة الفصل

1. الإشكالية:

في العقود الأخيرة شهدت المؤسسات الصناعية تحولات تنظيمية ومهنية عميقة فرضتها التطورات التكنولوجية السريعة إذ لم تعد الصناعة التقليدية القائمة على الآلة والإنتاج المادي وحده كافية بل باتت تستلزم دمج الابتكار والمعرفة التقنية المتخصصة في صميم عملياتها الإنتاجية، وقد أدى هذا التحول إلى بروز العنصر البشري كعامل رئيسي في بناء القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، باعتباره فاعلاً اجتماعياً يساهم بمهاراته وكفاءاته وسلوكه العملي في تحقيق نجاح المؤسسة واستمراريتها. ففي ظل هذه الديناميكية، لم يعد النجاح الصناعي مرتبطاً فقط بالطاقة الإنتاجية أو الموارد التقنية بل أصبح يعتمد بدرجة أكبر على فعالية الكفاءة المهنية للعمال وعلى قدرتهم في التكيف مع متطلبات بيئة العمل الصناعية المتغيرة باستمرار.

في هذا السياق يظهر التكوين كأداة مهمة تعتمد عليها المؤسسات لتطوير قدرات العامل سواء من حيث المهارات أو المعارف أو طرق التعامل مع التكنولوجيا الجديدة ، فاليوم يعتبر التكوين عملية اجتماعية وتنظيمية تهدف إلى رفع مستوى الأداء وإعادة تأهيل العاملين بما يتماشى مع التغيرات التي تعرفها بيئة العمل ، وقد أكدت عدة دراسات هذا الدور إذ توصلت دراسة بقطف محمود (2013–2014) حول التكوين أثناء الخدمة بأنه يساعد بشكل مباشر على تحسين أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات ، كما بينت دراسة عريس إيمان وبوغابة آسيا (2022) أن التكوين يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال داخل المؤسسات الصناعية.

تعتبر الكفاءة المهنية نتيجة لمجموعة من العوامل المتداخلة مثل الخبرة والمهارة والتفاعل داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى ما توفره المؤسسة من برامج تكوينية مستمرة تسمح للعامل باكتساب المعرفة والتقنيات الجديدة ، وقد أشارت دراسة سليمة بوخنان (2007–2008) إلى أن التكوين يساهم بشكل واضح في رفع الإنتاجية داخل الشركات ، كما دعمت دراسة رأس الواد زينب وخلوفي راضية (2024–2025) هذه الفكرة حيث بينت أن التكوين يعكس إيجابيا على الأداء داخل المؤسسة ، وأكدت أن البرامج التكوينية المخصصة تساعد على تحسين الكفاءة المهنية وتلاءم احتياجات العاملين ، وهذا ما يبرز أهمية التكوين كأداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءاتها البشرية وضمان استمراريتها.

ولا يقتصر دور التكوين على تحسين مهارات العامل فقط بل يساعد أيضا المؤسسة نفسها على تقييم أدائها الداخلي ومعرفة نقاط القوة والضعف وتوجيه برامجها بفعالية حيث أصبح التكوين استثمارا اجتماعيا ورأس ماليا ضروريا لضمان جودة العمل ومواكبة التغيرات الرقمية والتنظيمية لذلك تمثل دراسة دور التكوين في

تعزيز الكفاءة المهنية أهمية كبيرة في مجال علم اجتماع العمل لأنه يساعد على فهم العلاقة بين التطور المعرفي المهني داخل المؤسسة وبين قدرتها على تحقيق أداء أفضل إضافة إلى دور التكوين في تمكين العامل على التكيف والإبداع في بيئة العمل متغيرة ولاختبار هذه العلاقة ميدانياً ، وقع اختيارنا على مركب سوناطراك GL1Z الذي يُمثل نموذجاً بارزاً للمؤسسات الصناعية الجزائرية التي تعتمد على كفاءات بشرية تقنية رفيعة المستوى ، وتُوظّف برامج تكوينية منتظمة بهدف الحفاظ على مستوى أدائها وضمان استمراريتها في قطاع بالغ الحساسية والتخصص كقطاع تسييل الغاز الطبيعي ، ومن هنا تتجلى الحاجة هذه دراسة داخل هذا المركب للكشف عن الآليات الفعلية التي يُحدث من خلالها التكوين أثره على الكفاءة المهنية للعمال. انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي تبنى عليها الدراسة كالتالي:

كيف يُساهم التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل في مركب سوناطراك GL1Z؟

2. ***الأسئلة الفرعية:***

- كيف تسهم البرامج التكوينية في تحسين كفاءة العامل؟
- ما المعوقات التي تحد من فعالية البرامج التكوينية في تحسين كفاءة العمال؟

3. ***الفرضيات:***

- التكوين يساهم في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة
- تســهم البرامج التكوينية المعتمدة في مركب GL1Z في تحســين كفاءة العمال المهنية رغم وجود معوقات تحد من فعاليتها.

4. ***أسباب اختيار الموضوع:***

- توافق الموضوع مع تخصص علم الاجتماع العمل وتنظيم لأنه يركز على العلاقة بين العامل واليات تطوير الكفاءة
- الرغبة في فهم كيف يمكن للتكوين أن يكون وسيلة استراتيجية لتعزيز الكفاءة والجودة الإنتاج الداخلي للمؤسسة
- يعد التكوين واحد من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا وإمكانية التحكم فيها لمعرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم وقدراتهم
- رغم كثرة الدورات التكوينية إلا أن الكثير من المؤسسات تعاني ضعفا في تأثيرها على أداء العمال مما جعلنا نرغب بدراسة المعوقات التي تعيق فعاليتها

- الرغبة في معرفة مدى حاجة المؤسسات الجزائرية في رفع الكفاءات المهنية وأهمية التكوين في تطوير الموارد البشرية

5. *أهداف الدراسة:*

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل دور التكوين في تطوير وتعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال داخل المؤسسة
- التعرف على واقع البرامج التكوينية المعتمدة في مركب سوناطراك GL1Z وقياس مدى فعاليتها.
- الكشف عن العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية
- معرفة العقبات التي تحد من استفادة العمال من التكوين
- تقديم اقتراحات لتحسين برامج التكوين داخل المؤسسة

6. *أهمية الدراسة:*

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات السوسيولوجية المتعلقة بالتكوين داخل المؤسسات، إذ تعالج أحد أكثر التحديات إلحاحا في مشهد العمل الراهن وهو الفجوة المتسعة بين المهارات المتاحة والمتطلبات المتغيرة بسرعة نتيجة التحول الرقمي والضغوط التنافسية العالمية وتقلبات الأسواق، كما تسعى إلى توضيح مكونات الكفاءة المهنية المركبة التي تجمع بين الدقة التقنية والمرونة المعرفية والقدرة على اتخاذ القرار في ظل الغموض، وإبراز العلاقة التي تربطها بالعملية التكوينية حيث يبرز التكوين بوصفه رافعة استراتيجية لاستدامة الأداء المؤسسي وبناء رأس مال بشري قادر على التكيف والابتكار، لا مجرد إجراء إداري ثانوي اذا يكشف موضوعنا عن أثر التكوين الفعّال في مهارات العامل وسلوكه المهني وتوجيه المؤسسة نحو بناء برامج تكوينية تعززه وتطوره، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز الاندماج والرضا المهني لدى العمال والإسهام في بناء جيل مهني قادر على مواكبة التغيرات وصولا إلى الكشف عن المعوقات والعراقيل التي تقف حاجزا أمام تنفيذ البرامج التكوينية وتطبيقها بنجاح.

7. تحديد المفاهيم:

أ- التكوين:

لغة: «كون الشيء تكوينا: إنشاؤه وإحداثه ، والتكوين إيجاد شيء على مقدار وهيئته»[1] أي إعطاء شيء صورته وهيئته

اصطلاحا: تختلف تعريف التكوين بتعدد أراء الباحثين حيث من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والموارد البشرية ومن بين هذه التعارف نذكر:

تعريف Jean Marie لتكوين انه " هو مجموع العمليات، الوسائل المنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز مؤجرين على تحسين معارفهم، سلوكهم، تصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وانجاز مهامهم الحالية المستقبلية "[2]

ويعرفه عبد الباقي بأنه «نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة المعدلات الأداء الأفراد في عملهم»[3]

حيث توضح هذه التعاريف أن التكوين عبارة عن مجموعة مخططات وعمليات التي تساعد الفرد على تحسين مهاراته ومعلوماته وكفاءته لتحقيق أهداف ناجحة في عمله

ويعرف أيضا انه تلك العملية التكوينية المنظمة التي تعتمد على أساس عملية مضبوطة وتهدف إلى تطوير القدرات الفرد من خلال اكتسابه معارف ومهارات جديدة بما يساهم في رفع مستوى أدائه وتمكنه من قيام بمهام بكفاءة وعلى أحسن وجه[4]

ويرى جليل طواهير والآخرون أن التكوين يتمثل في مجموعة من عمليات منظمة التي تساهم في إعداد الأفراد والفرق لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية، بما يضمن حسن سير المؤسسة وتحقيق أداء فعال بكفاءة ومهارة[5]

---

[1] ابن منظور لسان العرب دار صادر بيروت 1994 المجلد 13 ص 184

[2] جينري , فرحتي "تأسيس التكوين المهني ودورها في تحقيق الامن الاجتماعي للمتكونين" مجلة سوسيولوجية العدد 1 جامعه المسيلة 2019 ص111

[3] صلاح الدين محمد الباقي اداره الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية دار الكتب الجامعة الإسكندرية 2001 ص69

[4] حميد القرومي "اداره الموارد البشرية" دار النشر الجزائر 2020 ص128

[5] عبد الجلي الطواهير "إثر التكوين على تنميه الكفاءات البشرية دراسة حاله مؤسسه الديوان الترقية والتسيير العقارات"ورقلة المجلد 3 العدد 1 سنة 2011 ص129

في إطار التكوين المهني داخل المؤسسة الاقتصادية عن (Knowles 1990) يعرفه Nadler نادل (1970) «هو مجموعة نشاطات منظمة التي تهدف إلى تحسين الكفاءات في المهمة التي يؤديها الموظف وهدف التكوين هو إما تعلم سلوك مهني جديد أو تعديل سلوك الحالي بحيث يؤدي إلى ظهور نمط متخصص في السلوك المهني»[1]

التعريف الإجرائي: ونعرف التكوين على انه مجموع البرامج والأنشطة التكوينية الداخلية والخارجية التي يستفيد منها العاملون بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/Z، سواء كانت تقنية أو إدارية أو سلوكية، والتي تهدف إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم المهنية بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. وقد تم تناول التكوين من خلال مؤشرات مستمدة من المقابلات الموجهة للإطارات والعمال، تمثلت في مدى الاستفادة من البرامج التكوينية، واكتساب معارف ومهارات جديدة، وتحسن الأداء المهني، والقدرة على مواجهة المشكلات المرتبطة بالعمل، والتكيف مع التقنيات الحديثة، وانعكاس التكوين على الكفاءة المهنية للعاملين.

ب-**التدريب:**

يعرف التدريب بأنه تطوير أو تنمية السلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل النقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه[2]

ويعرف أيضا انه: جهود الإدارية أو التنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة الكفاءة الفرد ويرتبط بطبيعة الأعمال وينجم مع سياسة المخططات المؤسسة[3]

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة عمليات وأنشطة منظمة تعتمد على الأساليب التطبيقية المخططة تهدف إلى تنمية المهارات الأفراد وتحسين أدائهم في المهام المحددة بما يساعدهم على قيام بعملهم بكفاءة عالية

[1] عبد الكريم بوحفص" التكوين الاستراتيجي لتنميه الموارد البشرية " ديوان مطبوعات الجامعية 2010 ص39
[2] د. راشاد احمد عبد اللطيف" إدارة المؤسسات الاجتماعية في المهن الخدمات الاجتماعية " دار الوفاء الدنيا الطابعة والنشر تليفاكش الإسكندرية الطبعة 1 سنه 2008 ص93
[3] احمد جابر حسين" التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية " الطبعة 1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2017 ص48

ت-**الكفاءة:**

يعرفوه نوييه وبفيتو D et Piveteau.J .Noyé الكفاءة بأنها : قدرة الفرد على إظهار مجموعة من القدرات والمعارف والمهارات في وضعيات مهنية التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول وفعال[1]

ويعرفها جواكيم دولز Joaquim dolz بأنها: شبكة مكونات المعرفية والوجدانية والاجتماعية والحس حركية وتطبيقها داخل فئة من وضعيات وتوجيهها نحو غاية محددة[2]

التعريف الإجرائي: نستخلص من التعريف السابقة أن الكفاءة هي مجموعة مهارات ومعارف أو خبرات تنتج بممارسة يومية ويمكن تبنيها من خلال قيام بنشاط ما بمستوى أداء جيد ومتقن

ث-**الكفاءة المهنية:**

عرفها قاموس التجاري 1993 بأنها مجموعة مميزات وقدرات وسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ قرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة وتعتبر انه لا توجد كفاءة تامة إذ لم تواكب المعارف النظرية والمميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة[3]

تعرف مجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة أنها " تركيبة من معارف ومهارات وخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة مقبولة ومن ثم فانه يرجع المؤسسة تحددها وتقويمها وقبولها وتطويرها[4]

التعريف الإجرائي: ونقصد بالكفاءة المهنية في هذه الدراسة بمدى قدرة العامل على أداء مهامه الوظيفية بفعالية من خلال توظيف المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة من البرامج التكوينية، وقد تم قياسها عبر مجموعة من المؤشرات المستمدة من محاور المقابلات الموجهة للإطارات والعمال في المركب المتمثلة في اكتساب معارف جديدة مرتبطة بالعمل، وتحسن الأداء المهني، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، والتكيف مع التقنيات الحديثة، والثقة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية والاستقلالية في العمل.

[1] عبد الكريم بوحفص ، مرجع سبق ذكره ص56

[2] احمد صيد "مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات" مجلة الباحث المدرسة العليا للأستاذ الشيخ علام مبارك بن محمد ابراهيمي الملي الجزائري - بوزريعة - الجزائر 2023 العدد 1 ص 41

[3] مالك يوسف مالك بخيث مريم عادل عبد الرحمن قسم الله "الكفاءة المهنية وعلاقتها بالجودة الحياة لدى اخصائيين النفسانيين العاملين بمراكز التربية الخاصة بالخرطوم مجلة الدراسات في علم النفس الصحة 2023 المجلد 8 العدد 2 ص 25

[4] د. نمديلي اسماء "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية " كليه العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة عبد الحميد المهري قسنطينة 2 المجلد 9 العدد 4 سنة 2018 ص219

ج- **العاملين:**

لغة: العامل المفرد عامل وجمعه العمال وهو كل من عمل في حرفة مقابل اجر أو لحساب غيره فإذا كان الشخص يعمل لحساب خاص ويشغل عمالا يعملون لديه فيعتبر رب عمل إما من يؤدي العمل مقابل اجر وتحت إشراف الغير فيعتبر عاملا [1]

اصطلاحا: تنص المادة 2 من قانون 90/11 أن العامل هو الشخص الذي يقوم بالعمل إما يدويا أو فكريا مقابل اجر في إطار التنظيم ولحساب شخص أخر [2]

يعرف احمد زكي بدوي العامل على انه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غيرها لقاء اجر مهما كان نوع الخدمة صاحب العمل أو تحت سلطته أو إشرافه [3]

التعريف الإجرائي: من خلال التعارف السابقة نستخلص تعريف العامل على انه عبارة عن شخص مهما كان جنسه يقوم بإنجاز عمله مقابل الأجر لصالح شخص تحت إشرافه أو سلطته اي جميع الموظفين العاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1Z ببطيوة، سواء كانوا إطارات ومسؤولين على مستوى الإدارة الوسطى أو عمالاً وتقنيين على المستوى التنفيذي، والذين شملتهم الدراسة باعتبارهم مستفيدين من البرامج التكوينية التي ينظمها المركب.

ح- **تعريف المؤسسة:**

كلمه مؤسسة هي في الأصل ترجمة لكلمة Enterprise كما تستعمل أحيانا كلمتا FIRM (شركة / مؤسسة تجارية) وUndertaking (مشروع/تعهد/مؤسسة) وكلها تشير إلى وحدات منظمة تمارس نشاط اقتصاديا أو اجتماعيا لتحقيق أهداف محددة [4]

[1] محمود فتحي عكاشة "علم النفس الصناعي" الإسكندرية مصر 1999 ص 110
[2] أ. تيراس مراد مجلة القانون العام الجزائري والمقارن كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة جيجلي الياس - سيدي بلعباس - 2018 المجلد 4 العدد 1 ص27
[3] عبد الرحمن عبد الرحيم الخطاب "الخدمة الاجتماعية المتكاملة" مكتبة انجلو للنشر مصر 2006 ص39
[4] د. عمر الصخري " اقتصاد المؤسسة " الديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 1993 الطبعة 2 ص 24

ويمكن تعريفها بصفة عامة على أنها مجموعة من طاقات بشرية وموارد مادية سواء كانت طبيعية أو مالية أو غيرها تعمل فيما بينها وفق تركيب تنظيمي وتأليف محدد بهدف انجاز أو أداء مهام الموكلة إليها من طرف المجتمع [1]

وتعرف أيضا أنها: الوحدة الاقتصادية التي تضم الموارد البشرية ومادية لتحقيق الإنتاج الاقتصادي[2]

عرف إبراهيم كرباجي المؤسسة بأنها: جميع أشكال منظمات الاقتصادية التي تتمتع بالاستقلال المالي وتعمل إلى توفير الإنتاجية وتوزيع السلع الخدمات مع تنظيم واضح لتوزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين[3]

التعريف الإجرائي: يُقصد بالمؤسسة في هذه الدراسة مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/Z التابع لمؤسسة سوناطراك بأرزيو، وهو مؤسسة صناعية اقتصادية تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تعمل وفق هيكل تنظيمي وسياسات وإجراءات محددة، بهدف تمييع الغاز الطبيعي وإنتاجه وتسويقه وتحقيق الأهداف الإنتاجية والاقتصادية للمؤسسة. وقد تم اختيارها ميداناً للدراسة باعتبارها الإطار الذي تُنفذ فيه البرامج التكوينية الموجهة للعمال، والهادفة إلى تنمية كفاءاتهم المهنية وتحسين أدائهم الوظيفي.

خ- تعريف العمل:

لغة: العمل هو المهنة، والجمع أعمال، ويقال عمل عملاً وأعمله غيره واستعمله أي عمل به، واعتمل الرجل عمل بنفسه، ويقال عمل فلان العمل يعمله عملاً فهو عامل، ورجل عمل بمعنى رجل عمل أي مطبوع على العمل، والتعميل: تولية العمل.

اصطلاحا: حاول المفكرون تحديدا مفهومه كل حسب تخصصه واتجاهه فعرفه أنتوني غيدنز (Anthony Giddens) يعني عنده تنفيذ مجموعة من المهمات تتطلب بذل الجهد العقلي أو النفسي أو العضلي، بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية الاحتياجات البشرية. وقد يكون العمل بأجر أو بغير أجر، ويعتبر العمل هو أساس الاقتصاد في جميع الثقافات والمجتمعات، وحسب انتوني الذي يتجاوز في تعريفه تعريف فريدمان الذي اقتصره على النشاط المهني المأجور، وما دونه يقع خارج معادلة العمل، أي النشاطات

[1] محرز عبد الباسط "القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية " أطروح الدكتور جامعة المسيلة الجزائر 2020 ص29

[2] نوري منير " تسيير الموارد البشرية " الديوان المطبوعات الجامعة الجزائرية 2010 ص14

[3] ابراهيم عرباجي " اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1996 ط 1 ص 53

الجارية خارجة دوام العمل أصحاب هذه التعاريف يبعدون الأعمال الحرة التي يقوم بها الفنان المدفوع لها برغبته الحرة، أو العمل الذي يقوم به العالم للوصول إلى حقيقة جديدة.[1]

التعريف الاجرائي: إجرائياً يُقصد بالعمل في هذه الدراسة مختلف المهام والأنشطة المهنية التي يؤديها العاملون داخل مركب GL1Z في إطار وظائفهم ومسؤولياتهم اليومية، والتي تتطلب توظيف المعارف والمهارات المكتسبة من خلال التكوين لتحقيق أهداف المؤسسة.

د- **مفاهيم ذات صلة:**

- ✓ **التأهيل:** هو عملية تهدف إلى تطوير وتحسين المهارات والقدرات الموارد البشرية بما يساعد على زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم داخل المؤسسة[2]
- ✓ **البرامج التكوينية:** هي مجموعة نشاطات المنظمة والمخططة التي تقدمها المؤسسة والتي تشمل الخبرة نظرية والتطبيقية بهدف تطوير مهارات والقدرات المتكونة وتحقيق النمو شامل لهم وإحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم الوظيفي ودائما المهني[3]
- ✓ **الأداء الوظيفي :** يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الشائعة في مجال التنظيم وإدارة الموارد البشرية ويعرف على انه هو درجة إتمام الفرد للمهام المتعلقة بوظيفته وتحقيق أهدافه ويعكس الكفاءة التي يؤدي بتا الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث خلط بين أداء الجهد حيث يشير الجهد إلى طاقة مبتذلة بينما يقاس الأداء استنادا إلى إنتاج المحقق وليس مجرد مقدار جهد[4] ويعرف الأداء في قاموس موسوعة العالمية على انه انجاز أعمال كما يجب أن تنجز ويشير هذا التعريف إلى أن أداء سلوكا يعكس إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة إذ يعتمد ذلك على ماذا تحقيقه وإتمامه للمهام الموكلة إليه في وظيفته وينبغي أن يكون هذا السلوك مدعمة من قبل إدارة المنظمة من خلال توفير برامج التدريب وتطوير لضمان الجودة والنوعية[5]

[1] بن عثمان أم الخير، وبوخض إبراهيم. "مفهوم العمل ودلالاته السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري (قراءة في مفهوم العمل الحرفي)". مجلة سلسلة الأنوار، المجلد 13، العدد 3، 2023، ص 140-141 .

[2] العربي بلقاسم فرحاتي "تأهيل الموارد البشرية " دار اسامه للنشر والتوزيع 2012 الطبعة 1 ص26

[3] احمد زكي البدوي و محمد كمال مصطفى معجم المصطلحات القوة العاملة مؤسسة لشباب الجامعة الإسكندرية 1984 ص166

[4] رواية حسن "اداره الموارد البشرية ، رؤيه المستقبلية" دار الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 2001 ص209

[5] عمر حمداوي و احمد بخوش "انعكاس الاداء التنظيمي في جوده البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامات ورقلة" مجلد العلوم الإنسانية والاجتماعية 2012 جامعه ورقله العدد 8 ص150

8. الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى : دراسة " سليمة وخنان" هي دراسة مكمله لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية وهي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتر وكيميائية مركب CP¹K نموذجيا في سنة 2007-2008 وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي وكانت المقابلة والاستمارة أدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات تمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة الوطنية للبتر وكيميائية أما العينة فضمت 71 مبحوثا من العمال تم اختيارهم عشوائيا وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة كشف عن ارتباطات الامبريقية القائمة بين التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية من خلال التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع الكفاءة للعاملين مجيبا على الأسئلة التالية :

- هل هناك علاقة بين زيادة مهارة العامل وزيادة الإنتاج؟
- هل زيادة معارف العامل تساهم في زيادة معدات الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعمال وارتفاع معدات الأداء؟

إذ توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها أن التكوين المهني أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد والعامل والمؤسسة على حد السواء حيث تساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها التنظيمية مسيطرة والمخطط الاستراتيجي وكذلك الاستثمار لقدرات أفراد المتمثلة في التعامل الفكري والحضري وذلك لإبرازها في شكل أفعال سلوكية تترجم إبعادها وواقعها

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فقط ساهمت هذه الدراسة في إبراز الجانب النظري حول أساسية التكوين إضافة إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج التكوين المهني في رفع الكفاءة العامل أما الاختلاف بين الدراستين فيكمن في أن هذه الدراسة ركزت على مستوى إنتاج العامل وفي هدف ارتفاع الإنتاجية.

الدراسة الثانية : دراسة "رأس الواد زينب وخلوفي راضية" (2024-2025) التكوين ودوره في تنمية الكفاءة المهنية دراسة مدنية على عينة من موظفي مؤسسة الجمارك بمغنية وهي مذكرة ماستر لعلم الاجتماع عمل وتنظيم تسيير الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى بروز دور التكوين في تنمية الكفاءات المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة والتعرف على واقع البرامج التكوينية وكشف أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على فعالية هذه البرامج حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج الوصف التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وطبق على عينة من موظفي المؤسسة الجمارك بمغنية بهدف قياس أراءهم حول التكوين وأثاره على كفاءتهم المهنية حيث طرحت عدة تساؤلات في هذه الدراسة:

- ✓ ما واقع برامج التكوين داخل المؤسسات محل الدراسة من حيث الأهداف، والمحتوى والأساليب والتقييم؟
- ✓ ما نوعية الكفاءات المهنية المستهدفة في هذه البرامج؟ وهل توافق مع حاجات الوظيفة والمهنة؟
- ✓ ما مدى إدراك الموظفين لأهمية التكوين في تطوير كفاءاتهم المهنية؟
- ✓ ما التحديات أو العراقيل التي تحد من فعالية التكوين في الواقع المهني؟
- ✓ كيف يمكن تفعيل العلاقة بين التكوين وتنمية الكفاءة المهنية بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ايجابية بين التكوين والتنمية الكفاءة المهنية وأن التكوين يساعد في تحسين أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات العمل المتغيرة

تتوافق هذه الدراسة بشكل مباشر مع موضوع بحثنا حيث تعالج نفس المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الكفاءة المهنية) في اعتبار التكوين عاملا أساسيا في تطوير الكفاءة المهنية للموارد البشرية كما تتشابه دراستنا في تركيز على دور التكوين في تحسين مهارات السلوك المهني واعتماد المنهج نفسه غير أن الاختلاف بينهما في المجال التطبيق حيث أجريت الدراسة السابقة في مؤسسة خدمية المتمثلة في مؤسسة الجمارك بينما تركز دراستنا في مركب سوناطراك GL1Z مما يسمح بتناول موضوع التكوين في سياق التنظيمي والإنتاجي مختلف ويمنح الدراسة الحالية بعدا متكاملا للدراسات السابقة.

الدراسة الثالثة : دراسة " بوقطف محمود " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز خنشلة

(2013-2014) اعتمد على الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة في دراسته الظواهر التنظيمية والسلوك موظفين داخل المؤسسة أما عن أدوات الجمع البيانات استعملت الملاحظة و المقابلة والاستبيان بهدف قياس أراءهم حول برامج التكوين وتأثيرها على أدائهم حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وتطبيقها لبرامج التكوينية واعتمادها على تحسين أداء الموظفين و كشف مدى تأثير البرامج التكوينية على نجاح العملية تكوين إثناء الخدمة وطرحت هذه الدراسة تساؤلات التالية :

- ✓ كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- ✓ كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية؟
- ✓ كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- ✓ كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التكوين ساعد الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة وتعزيز المعرفة ورفع الكفاءات المهنية وأيضا توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين التكوين أثناء الخدمة وتحسين أداء الموظفين وأكدت على أن فعالية التكوين تعتمد على ملائمة البرامج التدريبية لحاجات الموظفين ودعم الإدارة وتوفير الموارد اللازمة.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا أنها أفادتنا على معرفة الجانب النظري للتكوين وإثارة على أداء الموظف وإبراز أهميته أما الجانب الذي اختلفت فيه عن دراستنا هو الميدان حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة أما دراستنا كانت في مركب سوناطراك GL1Z.

الدراسة الرابعة : دراسة " عريس إيمان و بوغاية آسيا " التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء أشواط جيجل (2021-2022) هي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التكوين على مستوى الكفاءة المهنية وعلى كيفية تكوين العاملين بالمؤسسة الصناعية مع مسايرة التغيرات والتطورات معرفة الأدوات والوسائل المستخدمة في ممارسة عمليه التكوين وكشف عن دور المؤسسة في توجيه والتنظيم الدورات التكوينية وإظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية وتنمية الشخصية

الوظيفية للعامل من خلال التقويم حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج الوصفي لقدرته على دراسة العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة الصناعية إما فيما يخص أدوات جمع البيانات استعملت الملاحظة والمقابلة الشخصية والاستمارة وزعت على عينة من العمال المحطة و الوثائق والسجلات تحليلات حول خطط التكوين والسجلات تدريب البرامج المطبقة في المؤسسة وطرحت التساؤلات التالية :

- هل تساهم تنمية المعارف في تحسين جودة العمل؟
- هل تساعد البرامج التكوينية على التحكم في التكنولوجيا الحديثة؟
- هل تساهم مدة التكوين في الرفع من أداء العاملين؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن التكوين يساهم في تطوير المهارات الفنية والمعرفية والسلوكية للعاملين وفعالية تتأثر بالعوامل التنظيمية كدعم الإدارة ومدى ملائمة البرامج لحاجات العمال ووجود تحسن ملحوظ في أداء المهني للموظفين بعد الخضوع للتكوين بما يشمل جودة العمل وسرعة الانجاز والانضباط الوظيفي.

علاقتها بدراستنا هي أنها تدعم الإطار النظري حيث اعتبار التكوين عاملا أساسيا لتطوير الكفاءة المهنية للعاملين في مهارات والمعارف والسلوكيات المهنية وتختلف بشكل أساسي في طريقة تناول الموضوع، حيث ركزت الدراسة السابقة على قياس تأثير التكوين على الكفاءة المهنية، بينما تهتم دراستنا بفهم دور التكوين داخل المؤسسة وكيف يساهم في بناء الكفاءة المهنية بشكل أعمق، خاصة في بيئة عمل خاصة مثل مركب سوناطراك GL1Z.

9. دراسة استطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية بمركب سوناطراك GL1/Z خلال الفترة الممتدة من 19 أفريل إلى غاية 12 ماي 2026، وذلك بهدف التعرف على المؤسسة ومختلف المصالح المرتبطة بموضوع الدراسة، خاصة مصلحة التكوين. كما سمحت هذه الدراسة بجمع معلومات أولية حول واقع التكوين داخل المركب، والتعرف على طبيعة البرامج التكوينية المعتمدة واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة، خاصة المقابلة والملاحظة الميدانية إضافة إلى ملاحظة بيئة العمل وإجراء اتصالات أولية مع العمال والإطارات وقد ساعدت الدراسة الاستطلاعية في تحديد إشكالية البحث وصياغة فرضياته، وكذا إعداد دليل المقابلة واختيار العينة المناسبة للدراسة الميدانية.

1.9.منهج الدراسة:

– في إطار دراسة موضوع التكوين ودوره في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل، تم اختيار المنهج الوصفي تحليلي لكونه الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، حيث يسمح بتقديم صورة عن الواقع الحالي ويساعد على وصف خصائص الظاهرة محل الدراسة ومكوناتها، إضافة إلى تحليل مختلف العوامل المؤثرة فيها وتفسير العلاقات القائمة بينها.

ويُعرف المنهج الوصفي تحليلي على أنه ذلك " المنهج الذي يسعى إلى جمع بيانات دقيقة حول الظاهرة محل الدراسة كما هي في واقعها الحالي، وذلك بهدف فهمها ووصفها وتحليلها في ظل الظروف الراهنة.[1]

ويعرّف محمد صبري فؤاد النمر المنهج الوصفي بأنه طريقة منظمة تهدف إلى دراسة الحقائق المرتبطة بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد أو الأحداث في واقعها الحالي، وذلك بغرض الكشف عن هذه الحقائق، وتحديد العلاقات القائمة بينها، ثم تفسيرها ومعرفة الجوانب التي تتحكم فيها.[2]

وعليه، فإن اعتماد المنهج الوصفي تحليلي في هذه الدراسة يسمح بفهم واقع التكوين داخل المؤسسة، وتحليل دوره في تطوير الكفاءة المهنية للعامل، من خلال الوقوف على مختلف الجوانب والعوامل المؤثرة في هذه الظاهرة.

– ونظرا لطبيعتي دراستنا اعتمدنا على المقاربة الكيفية (باعتبارها الانسب لموضوعنا حيث تساعد هذه المقاربة على التعمق في دراسة واقع التكوين داخل المؤسسة من خلال تحليل مختلف المعطيات الميدانية المتعلقة بتأثير البرامج التكوينية على أداء العمال وكفاءتهم المهنية، كما تسمح بفهم تصورات العمال والإطارات حول فعالية التكوين ومدى مساهمته في تطوير المهارات والمعارف المهنية وتحسين الأداء داخل بيئة العمل.

اذ تهدف هذه المقاربة إلى فهم وتحليل ظاهرة التكوين ودوره في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة من خلال دراسة المعطيات الميدانية وتفسيرها من خلال المقابلات والملاحظة الميدانية بدل الاعتماد على المعطيات الإحصائية الرقمية.

[1] عباس محمود عوفي مدخل إلى الأسس النفسية الفيزيولوجية للسلوك، دار المعارف الجامعية الاسكندرية 1987، ص 26
[2] محمد صبري فؤاد النمر : التفكير العلمي والتفكير الشفوي المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية د ط 2003، ص 230

2.9.مجتمع البحث المعينة والمعاينة:

–يوجد في مركب سوناطراك GL1Zببطيوة أكثر من 600 عامل حيث اعتمدنا في مجتمع البحث دراستنا على العمال والاطارات العاملين باعتبارهم فئة معنية ببرامج التكوين داخل المؤسسة حيث نتمكن من خلالهم دراسة دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية

–اما بالنسبة للعينة تم اختيار (08) افراد كعينة موزعة بين ثلاث (03) إطارات إدارية تتمثل في رئيس مصلحة التكوين، ورئيس مصلحة التسيير المهني، وإطار الدراسات، إضافة إلى خمسة (05) عمال من مختلف التخصصات للحصول على معلومات متنوعة تعكس وجهات نظر مختلفة حول واقع التكوين داخل المؤسسة.

– اما المعاينة فاعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية باعتبارها من أكثر أنواع العينات ملاءمة للدراسات الكيفية، حيث يتم اختيار المبحوثين بطريقة مقصودة كونهم مرتبطين بموضوع الدراسة وتساعد هذه العينة المقصودة على توفير معلومات معمقة حول أثر التكوين على أداء العمال وتطوير كفاءاتهم المهنية، من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب المبحوثين داخل بيئة العمل.

حدود البحث:

الحدود الزمنية :امتدت فترة التربص الميداني من 12 افريل إلى غاية 12 ماي 2026، وتم خلالها إجراء الدراسة الميدانية وجمع مختلف المعطيات المتعلقة بموضوع التكوين ودوره في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل داخل مركب سوناطراك GL1/Z، وذلك من خلال المقابلات والملاحظة الميدانية.

الحدود المكانية: انحصرت الدراسة الميدانية داخل مؤسسة سوناطراك، بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/Z، الذي يُعدّ من أهم المركبات الصناعية الاستراتيجية في قطاع المحروقات بالجزائر ويقع المركب بالمنطقة الصناعية ببلدية بطيوة، ولاية وهران، غرب الجزائر، ويُشكّل فضاءً ميدانيًا مناسبًا لدراسة واقع التكوين داخل المؤسسة الصناعية، باعتباره يعتمد على موارد بشرية تقنية وبرامج تكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الأداء المهني للعمال.

3.9.دوات جمع المعلومات:

تُعد أدوات جمع المعلومات من الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسة الظواهر، حيث تساعده على جمع معلومات ومعطيات كافية تمكنه من التحليل والفهم العميق لموضوع الدراسة. وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على مجموعة من الأدوات الأكثر استعمالًا، والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى السجلات والوثائق، أما بالنسبة إلى دراستنا الحالية اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق

ا-**الملاحظة:** تُعد من أهم وسائل جمع البيانات، حيث تتيح للباحث المعاينة المباشرة للظاهرة في بيئتها الطبيعية، وتعتمد على خبرته ومعرفته في فهم الظروف الاجتماعية وتحليل العلاقات المختلفة. وقد استُخدمت في هذه الدراسة من خلال زيارات ميدانية متعددة للمؤسسة، مما ساعد على تكوين فكرة عامة عن بيئة العمل والتعرف على مختلف المصالح، خاصة دائرة الموارد البشرية. كما مكّنت هذه الأداة من ملاحظة ظروف عمل العمال، وأظهرت اهتمام المؤسسة بتكوينهم ومعالجة مشاكلهم، إضافة إلى وجود درجة من الانضباط داخل العمل.

ويعرّفها محمد طلعت عيسى على أنها أداة أساسية لجمع المعلومات، تُعدّ منطلقًا للوصول إلى المعرفة العلمية، حيث تتمثل في أبسط صورها في ملاحظة الأشياء كما هي في واقعها وإدراك حالتها.[1]

ب-المقابلة: تعد من الأدوات المهمة في جمع البيانات، حيث يعتمد عليها الباحث للحصول على معلومات نوعية لا يمكن الوصول إليها من خلال الملاحظة أو الاستمارة. ويعرّفها بنجاهام " بأنها محادثة جادة وموجهة نحو هدف محدد، وليست مجرد حديث عادي " وايضا يعرفها إنجلش بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، بهدف استثارة معلومات محددة يتم توظيفها في البحث العلمي، والاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج.[2]

إذ تم الاعتماد على المقابلة في هذه الدراسة حول التكوين ودوره في رفع الكفاءة المهنية للعامل، باعتبارها أداة أساسية لجمع معلومات نوعية ودقيقة من العمال والمسؤولين. وقد ساعدت هذه الأداة على الحصول على معطيات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو استخلاصها من الاستمارة، كما مكنت من فهم

[1] رشيد زرواني : منهجية البحوث الاجتماعية أسس علمية وتدريبات، دار الحديث، دب، دط، 2004، 143
[2] جودت عزت عطوي أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 110.

أعمق لواقع التكوين داخل المؤسسة وكيفية انعكاسه على مستوى الكفاءة المهنية للعاملين وقمنا بتقسيم المقابلة الى: (انظر إلى الملحق 6).

المحور الاول: البيانات الشخصية تحتوي على الجنس، السن، المستوى التعليمي والمنصب الوظيفي، الأقدمية

المحور الثاني: دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال في المركب

المحور الثالث: فعالية البرامج التكوينية في تحسين كفاءة العمال

ج-الوثائق والسجلات: تُعد من أدوات جمع البيانات المهمة في هذه الدراسة، حيث تُمثل الوثائق إنتاجًا فكريًا مكتوبًا يتيح للباحث إمكانية الاطلاع والتحليل والنقد لمجموعة من المعطيات المرتبطة بموضوع البحث، بينما تُعتبر السجلات أوعية تحتوي على معلومات دقيقة ومنظمة حول ظواهر أو أحداث معينة مرتبطة بالواقع الحالي. وتكتسي هذه الأدوات أهمية خاصة في البحوث الوصفية، لأنها تساعد الباحث على استكمال المعلومات التي قد لا توفرها الملاحظة أو المقابلة أو الاستمارة، مما يسمح بإحاطة أشمل بموضوع الدراسة[1]

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة ومنها:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- بيانات متعلقة بتعريف مؤسسة.
- بيانات متعلقة بأهمية الشركة ومنتوجاتها.
- وثائق إحصائية لعدد العاملين بالمؤسسة.

4.9. اساليب التحليل:

يعتبر التحليل الكيفي من أهم الأساليب المعتمدة في البحث العلمي، حيث يقوم على منهجية تحليلية تهدف إلى فهم الجوانب التي يصعب قياسها بالطرق الكمية، وذلك من خلال تحليل المعطيات التي يتم جمعها عبر المقابلات، الملاحظة، الوثائق والمستندات. ويركّز هذا النوع من التحليل على دراسة الظواهر

[1] محمد زياد حمدان البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الأردن، 2001، ص 52

الاجتماعية والإنسانية بشكل تفصيلي، من خلال وصف السياقات وتحليلها، واستخراج الأنماط والمعاني التي تُبرز طبيعة العلاقات بين مختلف عناصر البيانات.[1]

ساعدنا التحليل الكيفي بفهم مختلف الآراء والتجارب المرتبطة بواقع التكوين داخل مركب سوناطراك GL1Z والكشف عن مدى مساهمة البرامج التكوينية في تطوير المعارف والكفاءة المهنية وتحسين الأداء داخل المؤسسة حيث قمنا من هذا التحليل بمعالجة المعطيات الميدانية المتحصل عليها من المقابلات وذلك من خلال تحليل مضمون الأجوبة المقدمة من طرف الاطارات والعمال وتصنيفها حسب محاور الدراسة كما تم التركيز على استخراج الأفكار الأساسية المتعلقة بدور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية، وربط النتائج المتوصل إليها بفرضيات الدراسة والإطار النظري المعتمد عليه.

5.9. النظريات المفسرة:

نظرية التكوين الإداري: تعد من النظريات التي ظهرت مرافقة لتطوير الفكر الإداري خاصة مع أعمال هنري فايول الذي سعى إلى تطوير الأفكار الإدارية العلمية من خلال التركيز على الإدارة العليا ووظائف الأساسية داخل المؤسسة وجاءت هذه النظرية نتيجة خبرته العلمية في إدارة المؤسسات الصناعية وركز في هذه النظرية على دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة من خلال تقسيم الأنشطة إلى مجالات رئيسية مع التركيز على الوظائف الإدارية الأساسية باعتبارها الأدوات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

أ. قسم فايول أنشطه المؤسسة إلى ست مجالات رئيسيه:

ب. –أعمال فنية إنتاج –أعمال تجارية –أعمال مالية –أعمال الأمن والحماية –أعمال المحاسبة – أعمال الإدارية

ت. وفورا فايول مجموعة قيم لدى العاملين وتتمثل في: القيم البدنية كالصحة والقوة والقيم العقلية كالفهم والتحليل والقيم الأخلاقية مثل المسؤولية والتزام وأكد على الخبرة العلمية والقدرة الفنية للعاملين وأيضا التعلم المستمر لتحسين الأداء

ث. حدد هنري فايول مجموعة من المبادئ الإدارية التي تساعد على تنظيم العمل داخل المؤسسة وتحسين أدائها، ومن أهمها:

- ✓ –تقسيم العمل بهدف زيادة التخصص وتحسين كفاءة الأداء

[1] محمد بلكرد و محمد الهادي بن حمو "التنظيم وعرض البيانات في التحليل الكيفي" مجله الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية المجلد 11 العدد 2 النصر 2025 ص 389

- ✓ –التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل التنظيم
- ✓ –احترام القوانين والنظام لضمان الانضباط
- ✓ –وحدة الأمر، أي تلقي التعليمات من رئيس واحد
- ✓ –تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية
- ✓ –تقديم المكافآت لتحفيز العاملين
- ✓ –اعتماد المركزية حسب طبيعة وظروف المؤسسة
- ✓ –تنظيم العمل والوسائل بشكل يحقق الفعالية
- ✓ –تحقيق المساواة بين العاملين
- ✓ –ضمان استقرار العمال داخل المؤسسة
- ✓ –تشجيع روح الابتكار والتجديد
- ✓ –تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد

*تُظهر مبادئ فايول أهمية التنظيم الجيد داخل المؤسسة من خلال توزيع العمل، وضبط العلاقات بين الأفراد، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية. كما تؤكد على ضرورة احترام النظام، وتعزيز التعاون والاستقرار بين العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق فعالية المؤسسة.

1- الوظائف الإدارية عند هنري فايرل:

1- التخطيط.

2- التنظيم.

3- التوجيه والتنسيق.

4- الرقابة

كما تؤكد هذه الوظائف على أهمية التنبؤ بالمستقبل، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق الانسجام ورفع كفاءة الأداء[1]

[1] د. الفيل رتيمي و د. لطيفة طلاب " المنظمة و نظرية التعلم" مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية جامعة البليدة 2 ص 21-18

*في الأخير نستنتج أن التكوين في المؤسسة وفق هذه النظرية لا يقتصر على الجانب التقني فقد بل يشمل تنميه القدرات الإدارية والسلوكية للعاملين بشكل مستمر مما يساهم في تحسين أدائهم المهني وتحقيق الانسجام

نظريه رأس المال البشري: تعد نظرية رأس المال البشري من النظريات التي تفسر التكوين في تنمية الموارد البشرية حيث تبلورت بشكل واضح في ستينات القرن 20 حيث برزت فكرة أن العنصر البشري يمثل عامل أساسي في عملية التنمية باعتباره احد أهم مدخلات العمليات الإنتاجية وان التطور الاقتصادي لا يتحقق إلا بالتلازم تطور رأس المال البشري وقد ارتبطت هذه النظرية بأعمال تيودور شولتز الذي لاحظ تركيز الباحثين للأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري فاعتبر أن الاستثمار في الإنسان من خلال التعلم والتكوين هو أساس الحقيقي لنمو الاقتصادي حيث بنى شولدز نظريته على فرضيات أساسية هي :

-أن النمو الاقتصادي الذي لا يفسره بزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى المخزون متراكم لرأس المال البشري

-يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد

-يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي كما ركز شولتز على أن التعلم والتكوين يمثلان استثمارا حقيقيا في تنمية الموارد البشرية ويساهمان في تطوير اليد العاملة وصنف الاستثمار في الرأسمال البشري إلى عدة مجالات أهمها:

-الصحة -التكوين والتدرب أثناء العمل -التعلم الرسمي -التعلم الكبار -التنقل

-**إسهامات غاري بيكر:** جاءت أبحاث بيكر مكملة لأعمال شولتز حيث ركز على تحليل الاقتصادي للتكوين والتدريب واعتباره من أهم الأشكال الاستثمار في رأس المال البشري وقد ميز نوعين من التدريب

1-التدريب العام: يزيد من إنتاجية الفرد في أي مؤسسة

2-التدريب المتخصص: يرتبط بالمؤسسة نفسها ويزيد من انتاجات العامل داخلها

يرى غاري بيكر أن حجم الاستثمار في رأس المال البشري لا يتم بشكل عشوائي، بل يتأثر بعدة عوامل أساسية، من بينها العائد المتوقع من التكوين، والعمر المتوقع للفرد، إضافة إلى الفروق في الأجور

ومستوى المعرفة، وكذلك درجة المخاطر المرتبطة بالعمل. وتساهم هذه العوامل في تحديد مدى إقبال الأفراد والمؤسسات على الاستثمار في تنمية القدرات والمهارات.[1]

*نستنتج أن هذه النظرية تؤكد من خلال إعمال شولتز وبيكر أن التكوين يمثل استثمارا أساسيا في الإنسان ويساهم في تنمية مهاراته ورفع كفائتة المهنية مما يؤدي إلى تحسين أداء وتحقيق التنمية داخل المؤسسة الاقتصادية

مدخل الإدارة العلمية: اهتمت الإدارة العلمية بموضوع كفاءة وفعالية التنظيمات، وركزت بشكل أساسي على كيفية تحسين ورفع إنتاجية العمال داخل المؤسسة، ويُعد فريدريك تايلور من أبرز رواد هذا الاتجاه، حيث لاحظ من خلال عمله كمهندس في المصانع وجود تباين في أداء العمال، إضافة إلى ضعف الإنتاج وسوء العلاقة بين الإدارة والعمال حيث قام بإجراء دراسات هدفت إلى تحسين تنظيم العمل ورفع الإنتاجية، واقتراح أفضل الطرق العلمية لتنفيذ المهام، حيث وضع مجموعة من المبادئ الأساسية للإدارة العلمية، أهمها:

- ✓ –اختيار العمال وفق معايير علمية دقيقة، ثم تدريبهم وتأهيلهم.
- ✓ –تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال عبر تنظيم علمي للعمل.
- ✓ –تقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال بشكل واضح

كما اعتمد تايلور على مفهوم الإنسان الاقتصادي، حيث يرى أن العامل يتحرك أساسا بدافع الأجر، مع التركيز على دراسة الزمن والحركة بهدف رفع الإنتاجية. وتميزت هذه النظرية أيضا بالمركزية في اتخاذ القرار، حيث تقتصر مهمة العمال على التنفيذ دون المشاركة في القرار، مع اعتبارهم بحاجة دائمة إلى الرقابة والإشراف، ومن جهة أخرى، اعتبر تايلور أن التكوين والتدريب المستمرين عنصران أساسيان في رفع كفاءة العامل، من خلال اكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء، خاصة في الأعمال التي تتطلب جهدًا عضليا، مع التركيز على التخصص وتقسيم العمل لتحقيق أعلى إنتاجية.

[1] د. بلقاسم شبيلي " رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية" مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 2020 المجلد 7 العدد 1 ص 243- 246

ورغم ذلك، وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات، أبرزها أنها أهملت الجانب الإنساني في العمل، حيث تجاهلت الفروق الفردية بين العمال، وتأثير الجماعات داخل المؤسسة، كما ركزت بشكل كبير على الجانب المادي كعامل وحيد للتحفيز، مما جعلها تنظر إلى العامل بطريقة ميكانيكية أقرب إلى الآلة.[1]

يمكن القول إن الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور تهدف إلى تحسين كفاءة وإنتاجية العمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال اعتماد أسلوب علمي في تنظيم العمل بدل الطرق التقليدية، مثل تحليل المهام اختيار العمال وفق أسس علمية، التدريب المستمر، وتقسيم العمل بشكل دقيق. كما ركزت هذه النظرية على رفع الإنتاجية من خلال التنظيم والرقابة والتخصص لكن رغم أهميتها في تحسين الأداء، فقد اهتمت بالجانب المادي والإنتاجي بشكل كبير وأهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة، مثل الفروق الفردية ودور العلاقات الإنسانية والجماعية في تحسين العمل.

مدخل العلاقات الإنسانية: يعتبر إلتون مايو الممثل الأساسي لنظرية العلاقات الإنسانية، ومن أوائل من اهتموا بدور العنصر البشري داخل التنظيم، حيث توصل من خلال تجاربه في مجال الإدارة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصياغة العمليات بشكل رسمي، لا تتماشى دائما مع الطبيعة البشرية، لأن الإنسان كائن حي لا يمكن تسييره كيفما نشاء.
- أن التوافق والانسجام الاجتماعي، ووجود علاقات جيدة بين العاملين، يُعدان العامل الأساسي المؤثر في إنتاجية العمال.
- أن الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاج، لأن حاجات الإنسان ليست مادية فقط، بل هناك حاجات معنوية لا يمكن إشباعها بالحافز الاقتصادي وحده.
- أن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة والتخصص الزائد قد يؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يشعر الفرد بالملل لأنه يقوم بعمل متكرر يشبه عمل الآلة.
- أن السلوك الفردي للعامل هو انعكاس الأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، لذلك يجب التعامل مع العمال كأعضاء في جماعات لها قيم وأعراف تؤثر في سلوكهم، وليس كأفراد معزولين.

[1] بوغاية آية و عريس إيمان ، مرجع سبق ذكره من 33-34

- أن السلوك الانفعالي يؤثر على فكرة الرشد الكامل، حيث توجد عوامل شخصية وبيئية تحد من الوصول إلى سلوك عقلاني تام.[1]

ومن أجل الوصول إلى الاستقرار وتحقيق أداء مرتفع داخل المؤسسة، ينبغي الاهتمام بما يلي:

- ✓ –اعتماد قيادة ديمقراطية تقوم على علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس وتسمح بمشاركة العمال، مما يساهم في تحقيق الرضا النفسي ورفع الإنتاجية من خلال منحهم قدرا من الحرية.
- ✓ –عدم معارضة التنظيم غير الرسمي، بل السماح له بالتشكل والتطور، مع سعي الإدارة إلى التقرب منه والتعاون معه.
- ✓ –تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات مع مراعاة الجوانب الإنسانية خاصة حاجات الأفراد الاجتماعية.
- ✓ –إشعار العاملين بأهمية دورهم ومسؤوليتهم في تحقيق استقرار المؤسسة.
- ✓ –الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، ودراسة مشاكل العمال ومحاولة إيجاد حلول لها، لما لذلك من أثر في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج.
- ✓ –وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية، حيث كلما ارتفعت معنويات العمال ارتفع مستوى إنتاجهم، والعكس صحيح

*ومن جهة أخرى، قامت النظرية الإنسانية على مجموعة من المرتكزات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ أكدت على أهمية دور المشرفين في الاختيار الجيد للعمال، وإعدادهم وتدريبهم، بما يساهم في تحقيق التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ويؤدي إلى استقرار المؤسسة.
- ✓ ركزت على مفهوم الإنسان الاجتماعي"، حيث لا ينظر إلى العامل على أنه يسعى فقط لتحقيق المكاسب المادية، بل يهتم أيضا بإشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب الجانب المادي.
- ✓ ركزت في أهمية التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة واعتبرت الجماعات غير الرسمية جزءًا أساسيا يجب الاهتمام به وتشجيعه.

[1] همال عبد المالك " علم اجتماع المنظمات " محاضرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر 3 سنة2022 ص 45-44

- ✓ اعتبرت المنظمة بناء اجتماعيًا بالدرجة الأولى وليس مجرد كيان اقتصادي لذلك يجب مراعاة الحاجات الاجتماعية للأفراد وجعلها من الأهداف الأساسية داخل المؤسسة.[1]

وفي الأخير يمكن القول إن مدخل العلاقات الإنسانية يربط الكفاءة المهنية بالعوامل الإنسانية داخل المؤسسة، حيث يوضح أن تحسين الكفاءة لا يعتمد فقط على الجانب التنظيمي أو التقني بل يرتبط أيضا بالعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية للعاملين كما يؤكد أن سلوك الفرد داخل العمل يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها، وأن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الكفاءة المهنية وبالتالي فإن الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يُعد عنصرا أساسيا لتطوير الكفاءة وتحقيق فعالية أفضل في العمل.

وخلاصة القول أن هذه النظريات الأربع تتكامل لتُجيب على إشكالية دراستنا من زوايا مختلفة، فايول يُفسّر ما يُنتجه من كفاءات إدارية وتنظيمية و شولتز وبيكر يُفسّران ان استثمار المؤسسة في الإنسان من خلال التكوين يعتبر استثمارًا أساسيًا في رأس المال البشري، لأنه يساهم في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد على رفع الكفاءة المهنية و تايلور يفسر كيف يصمم التكوين كونه وسيلة أساسية لرفع مردودية العامل وتحسين أدائه من خلال تدريبه على الطرق العلمية الصحيحة لإنجاز العمل بكفاءة وإنتاجية أكبر اما مايو يُفسّر أثره على الجانب الإنساني والاجتماعي للعامل. وكلها معاً تُثبت أن التكوين في مركب سوناطراك Z1GL يُمثّل الركيزة الحقيقية لتعزيز الكفاءة المهنية بأبعادها الثلاثة المعرفية والعملية والسلوكية.

[1] همال عبد المالك , مرجع سبق ذكره ص 46

10. صعوبات البحث:

- ✓ محدودية الوثائق الرسمية المتاحة للاطلاع عليها داخل المركب، إذ امتنعت بعض المصالح عن تقديم وثائق تفصيلية تتعلق بالبرامج التكوينية بحجة السرية المهنية.
- ✓ صعوبة الحصول على موافقة بعض المبحوثين بسبب ضيق وقتهم وكثرة انشغالاتهم المهنية
- ✓ تحفظ بعض المبحوثين في تقديم المعلومات وميلهم إلى تقديم صورة رسمية عن المؤسسة
- ✓ نقص الدراسات الميدانية الحديثة المتعلقة بالتكوين في قطاع المحروقات الجزائري
- ✓ صعوبة إيجاد مراجع متخصصة في موضوع الدراسة باللغة العربية
- ✓ عدم السماح لنا بالدخول إلى بعض مناطق العمل الخطرة داخل المركب لأسباب أمنية
- ✓ الخوف من التواصل المباشر مع المبحوثين في بيئة عمل غير مألوفة نتيجة الرهاب الاجتماعي، مما دفع رئيس مصلحة التكوين إلى التدخل وتسهيل إجراء المقابلات مع العينات الأخرى
- ✓ غياب مراجع جزائرية متخصصة تتناول موضوع التكوين في المؤسسات الصناعية بشكل مباشر
- ✓ صعوبة الحصول على المراجع والكتب المتخصصة في موضوع التكوين والكفاءة المهنية باللغة العربية
- ✓ كثرة المفاهيم المتشابهة والمتداخلة كالتكوين والتدريب والتأهيل مما صعّب ضبط التعريفات الإجرائية
- ✓ صعوبة التمييز بين ما هو ذو صلة مباشرة بموضوع الدراسة وما هو هامشي.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل ملخص تمهيديا للدراسة حيث تم فيه تطرق إلى موضوع البحث المتعلق بدراسة التكوين ودوره في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل وقد تم عرض الإشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات مبرزا أسباب اختيار هذا الموضوع وصولا إلى الأهداف والأهمية الدراسة وتم كذلك تحديد وضبط المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الدراسة في سياق الدعم الدراسة وتم عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع للاستفادة منها.

الجانب النظري

تمهيد:

يعد التكوين من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الصناعية لتطوير العامل وتعزيز الكفاءة المهنية من خلال تزويد بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائه ويتم تنفيذ التكوين وفق التخطيط المنظم ومراحل مدروسة مع التزام بالا يطار القانوني المعمول به وأيضا تتنوع أنواع التكوين داخل المؤسسة بحسب الأهداف كما تواجه عملية التكوين بعض المعوقات التنظيمية أو المادية أو المتعلقة بعدم الملائمة البرامج رغم ذلك يبقى التكوين عاملا أساسيا في رفع أداء وتحقيق الأهداف المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: الجانب القانوني للتكوين

أن القانون الجزائري ينص على إلزامية تكوين في المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية وكذلك في الوظيفة العمومية باعتباره وسيله لتحقيق الأهداف المؤسسة والعاملين معا وقد تناول قانون العمل رقم 11-90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقة العمل والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 17 سنه 1990 فيما يخص عمليه التكوين من المادة 57 إلى 60:

57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمال تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برامج الذي يعرض على لجنه المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظريه وتطبيقيه الضرورية لممارسه مهنه ما

58 : يتعين على كل عامل متابعه الدروس أو الدوريات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغير تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها أو تطويرها

59 : يمكن للمستخدم أن يطلب العمال الذين تسمح لهم مؤهلاتهم أو كفاءاتهم بالمساهمة بشكل فعال في الأعمال التكوين وتحسين مستوى التي ينظمها

60 : يجوز للعامل المسجل لمزاوله دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف الوقت عمله أو من العطلات الخاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم[1]

*يظهر هذا القانون أهمية تكوين كأداة تطويريه تهدف إلى تحسين الأداء المهني ورفع المستوى الكفاءات داخل المؤسسة الصناعية.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية قانون 11 90 يتعلق بعلاقات العمل العدد 17 سنه 1990 ص 567

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

1- **أهمية التكوين:** يعد التكوين وسيله أساسيه التي تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل ويعمل على أحداث تغييرات ايجابيه في مهارات الأفراد وقدراتهم تتجلى أهمية التكوين في عده مستويات حيث يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها من جهة كما يساعد على تنميه القدرات الأفراد داخل العمل من جهة أخرى.

ا -أهمية تكوين بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ توفير عمال مؤهلين قادرين على أداء مهامهم بشكل جيد
- ✓ تقليل الأخطاء والهجر في العمل
- ✓ خفض تكاليف العمل وزيادة الكفاءة
- ✓ تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر
- ✓ زيادة الإنتاج وتحسين الأداء
- ✓ استقرار العمال داخل المؤسسة وتقليل دوران العمل
- ✓ ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة
- ✓ خلق اتجاهات ايجابيه نحو المؤسسة
- ✓ مساهمه في تطوير العمل وتنظيمه
- ✓ توضيح سياسات المؤسسة وتحسين تسييرها[1]

ب-أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- ✓ تحسين معنويات العمال
- ✓ مساعده العامل على اتخاذ القرارات
- ✓ تطوير المهارات القيادية
- ✓ تنميه مهارات لحل المشاكل في العمل
- ✓ تعزيز الشعور بالتطور والنمو لزيادة الثقة بالنفس
- ✓ تحسين القدرة على الانجاز

[1] عمر بلخير جواد "دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية" رسالة دكتوره في العلوم الاقتصادية جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2015 ص 66

- ✓ تعزيز استقرار الوظيفي
- ✓ تقويه الانتماء والإخلاص للمؤسسة[1]

2 – أهداف التكوين:

– التكوين وسيلة مهمة لتطوير المهارات العامل وتحسين أدائهم حيث يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تعود بالنفع إلى المؤسسة والعامل ويمكن تصنيفها إلى أهداف التالية:

أ–الأهداف الإدارية:

- ✓ تقليل من العبء على المشرفين لان العامل مكون يحتاج متابعة اقل
- ✓ تقليل الإقصاء وتحسين الأداء حيث يساعد العمل على فهم العملية جيدا
- ✓ تحقيق المرونة يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات في العمل
- ✓ تحقيق الاستقرار حيث يوفر عمال المؤهلين لتشغيل منصب بشكل مستمر

ب –الأهداف الفنية:

- ✓ تقليل من الهدر باستخدام العامل المكون للموارد بشكل صحيح
- ✓ تخفيض تكاليف الصيانة بتقليل من الأعمال الآلات بسبب حسن الاستعمال
- ✓ تقليل الأخطاء حيث أن تكوين يرفع دقة العمل
- ✓ تقليل من الحوادث في العمل

ج–أهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- ✓ زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاج وخبط التكاليف
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية نتيجة زيادة الطلاب مهارات العامل
- ✓ تحسين جودة الإنتاج حيث التكوين يجعل العمل أكثر دقة وتنظيما
- ✓ زيادة الأرباح بسبب ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف
- ✓ تعزيز الانتماء زيادة من الولاء العامل للمؤسسة
- ✓ اكتساب مهارات جديدة يساعد العامل في التطور

[1] بن عيسى محمد وليد "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية الدراسة ميدانية مصرف السلام الجزائر" مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة بوضياف المسيلة 2024 ص 13

- ✓ تكيف مع التغيرات يواكب التطورات في العمل[1]

المطلب الثالث: مبادئ التكوين:

للتكوين مبادئ أساسية التي تساعد على تنظيم التكوين بشكل فعال بحيث تحقق أهداف التدريب تفيد العامل والمؤسسة وتتمثل في:

- ✓ يجب أن يتم التكوين وفق القوانين والأنظمة والطوائف المعمول بها في المؤسسة
- ✓ المنطق يبنى التكوين على فهم دقيق واضح للاحتياجات العاملين والمؤسسة
- ✓ الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية محددة من حيث المحتوى والزمان والمكان
- ✓ المرونة: يجب تطوير النظام التكوين وطرق التنفيذ بما يتوافق مع تطورات الحديثة في الأساليب والأدوات[2]
- ✓ الاستمرارية: يبدأ التكوين قبل العمل كتمهيد ويستمر طوال الحياة المهنية خاصة عند الترقي أو التدرج الوظيفي
- ✓ الشمولية: يشمل جميع الفئات الوظيفية والنشاطات في المؤسسة مع مراعاة الجوانب الفنية والادارية للتكوين
- ✓ التدرج: يبدأ التكوين بمستوى الحالي للمتدرب ويضيف تدريجيا المهارات والمعارف الجديدة ربط التكوين بالعمل الفعلي والحوافز
- ✓ الواقعية: يركز على الاحتياجات الحقيقية للوظيفة والعامل مع التصميم برامج قابله للتطبيق لحل المشكلات الواقعية في العمل[3]

[1] احمد براهمي عائشة وخلوفي فريال "دور التكوين المؤسساتي في تحسين أداء العاملين الدراسة ميدانية بالمؤسسة نفطال وهران مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع 2024 جامع وهران 2 ص 36-37

[2] مكمن نسرين وبوشكري شريفة "برامج تكوين ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع 2022 جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ص 30

[3] عمر بلخير جواد مرجع سبق ذكره ص 68-70

المبحث الثاني: مسؤوليات، أنواع وأساليب التكوين

المطلب الأول: مسؤولية التكوين

تكوين مسؤولية مشتركه بين جميع الأطراف داخل المؤسسة مثل المديرين والمشرفين والعاملين وليس جهة واحده فقط ويلعب المدير دورا مهما في متابعه التكوين بمساعده الخبراء المختصين كما يختلف التنظيم التكوين حسب حجم المؤسسة حيث يكون بسيطة في مؤسسه صغيره وأكثر تنظيما في المؤسسات الكبيرة ومن أهم المسؤوليات هذه الأطراف المشاركة في عمليه التكوين:

1- مسؤولية الإدارة الموارد البشرية:

- ✓ تنظيم التكوين والتخطيط له أي وضع خطة واضحة تشمل جميع البرامج التكوين داخلا المؤسسة
- ✓ تنسيق الجهود بين مختلف أقسام
- ✓ تقديم النصح والإرشاد للإدارات والعاملين
- ✓ إعداد ومتابعة البرامج التكوينية ومراقبة نتائجها
- ✓ المراقبة وتأكيد من التطبيق البرامج التكوينية بشكل صحيح
- ✓ توعية العاملين بأهمية التكوين

2 – مسؤولية المديرين تنفيذيين:

- ✓ تقييم المهارات العاملين
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية
- ✓ المساهمة في نقل الخبرة وتقديم المعلومات للعمل
- ✓ تواصل مع العاملين والمشاركة في تطوير وتحسين برامج تكوينيه

3 – مسؤولية المتكونين:

- ✓ تطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم وتطبيق ما تعلموه في العمل
- ✓ –تحديث نقاط الضعف والعمل على تحسينها

- ✓ –تعاون مع المسؤولين عن التكوين [1]

4 – مسؤولية العاملين القدامى:

مساعدة العاملين الجدد ونقل الخبرة والمعرفة لهم وتوجيههم وتعريفهم بطبيعة العمل[2]

المطلب الثاني: أنواع التكوين

هناك أنواع مختلفة من التكوين ويمكن لكل مؤسسه اختيار الأنسب لها حسب نشاطها الحالي والمستقبلي ويعتمد اختيار نوع التكوين على أهداف المؤسسة وكفاءة المدربين المستوى المهارات الموظفين وتتمثل هذه الأنواع في:

***التكوين حسب مرحله التوظيف:**

هذا النوع مختص للموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل ويحدث عاده في الأيام أو الأسابيع الأولى بعد التعيين وهو بمثابة تقديم أو التعرف بالعمل وبالمنظمة وينقسم إلى :

1 – **توجيه الموظف جديد:** حيث يتم تهيئه الموظف بالمعلومات الأساسية التي يحتاجها لأداء وظيفته بشكل صحيح و وتعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف و مسؤوليات المنظمة ومكانه داخل الهيكل التنظيمي ويجب على الجميع الإجابة على الأسئلة الموظف الجديد بطريقه واضحة ومباشرة

وتختلف طرق التقييم والتدريب من منظمه إلى أخرى وتشمل محاضرات التعليمية ومقابلات المشرفين المباشرين وكاتبات ومواد مطبوعة تحتوي على المعلومات مهمة وبالنسبة للمعلومات الأساسية التي يحتاجها الموظف الجديد:

- ✓ تاريخ المؤسسة وأنواع منتجاتها وخريطة التنظيم الإداري
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف
- ✓ الأجور والعلاوات والاستقطاعات
- ✓ الإجازات العادية، المرضية، طارئة وإجراءاتها
- ✓ قواعد الأمن الصناعي والسلامة
- ✓ موقع المؤسسة والأقسام المختلفة

[1] احمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " الدور الجامعة مصر 2007 ص 322
[2] احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص 322

- ✓ تأمينات الاجتماعية والمعاشات وانظمه العلاج

ويمكن أن يكون الموظفين كمتخرج من جامعه أو متنقلا من وظيفة سابقه لتجهيزهم لأداء مهامهم بكفاءة[1]

2- **التكوين أثناء العمل:** يحصل الموظف على تدريب عملي مباشر في موقع العمل من المشرفين أو الموظفين القدامى لاكتساب المهارات الفعلية من خلال التوجيه المستمر والتدريب العملي على الآلات أو الإجراءات اليومية ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين بإعمالهم وقد يقللوا من تركيز على للمتدرب

3- **تجديد المعلومات:** بغرض تحديث المهارات والمعارف عند إدخال أساليب أو تقنيات جديدة في المؤسسة والتأكد من أن الموظفين يواكبون التطورات التكنولوجية ويستطيعون العمل بكفاءة المطلوب

4- **الترقية والنقل:** إعداد الموظفين لتولي وظيفة جديدة أو مهام اضافيه وسد الفجوة في المعرفة والمهارات بين مستوى الحالي والمطلوب مثل التدريب الموظفين ليصبح رئيس الورشة أو مشرف على الفريق

5- **تهيئه للتقاعد:** يركز على تهيئه الموظفين القدامى نفسيا ومهنيا لفترة ما بعد العمل لمساعدتهم على اكتشاف أنشطة جديدة خارج الوظيفة والتكييف مع التغيرات في حياتهم بعد التقاعد الحد من التوتر المرتبط بهذا الانتقال

***التكوين حسب المكان:**

التكوين داخل المؤسسة: ويتم تدريب داخل بيئة العمل إما بواسطة المدربين الداخليين أو الموظفين ذوي الخبرة لنقل المهارة والمعرفة في ظروف مشابهه للبيئة العمل ويسهل التطبيق ما يعلمه الموظف مباشره في عمله اليومية

التكوين خارج المؤسسة: ويكون تدريب خارج مكان العمل للاستفادة من الخبرات وأدوات تدريبية غير متوفرة داخل المؤسسة سوى عبر:

شركه التكوين الخاصة: تقدير برامج تدريبية متخصصة تتوافق مع احتياجات المؤسسة

برامج حكومية: توفر الدولة بهدف رفع كفاءة الموظفين في مجالات استراتيجية

[1] نفس المرجع ص 324-329

***التكوين حسب نوع الوظائف:**

ويشمل هذا النوع ثلاثة أقسام رئيسية:

1-التكوين المهني والفني: يركز على المهارات اليدوية والفنية مثل الكهرباء التجارة اللحام والصيانة وغالبا ما شاهدت فرص التوظيف بعد التدريب

2-التكوين التخصصي: يهدف إلى تطوير المهارات لمناصب الأعلى مثل المحاسب هندسة الإنتاج هندسة الصيانة مع تركيز على حل مشكلات وتخطيط واتخاذ القرارات [1]

3-التكوين الإداري: يهتم بتطوير المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتولي مناصب الإشرافية أو الإدارية ويشمل التخطيط التنظيم الرقابة القيادة التحفيز وإدارة فرق العمل[2]

***التكوين من حيث التطبيق:**

-**التكوين النظري:** يعتمد على المحاضرات والندوات يهدف إلى تزويد المتكون بالمعلومات والمفاهيم المتعلقة بالعمل

-**التكوين العملي:** ويعتمد على التطبيق والممارسة ويتم في مراكز التكوين أو في بيئة العمل من خلال التجربة أو المحاكاة أو الملاحظة

***التكوين من حيث عدد المتكونين:**

-**التكوين الفردي:** يركز على تطوير المهارات شخص واحد خاصة عند التربية أو تحضير لمنصب اعلي

-**التكوين الجماعي:** يتم لمجموعة من العمال في نفس الوقت يهدف لتطوير المهارات بشكل مشترك داخل المراكز التكوين المتخصصة[3]

[1] نفس المرجع ص 324-329
[2] د. احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 324-329
[3] د. صولح سماح ، محاضرات في هندسة التكوين 2020 جامعة بسكرة ص 3

المطلب الثالث: أساليب التكوين

1- الوسائل التكنولوجية: هي أدوات الحديثة التي تساعد في تسهيل عملية التكوين وجعلها أكثر تفاعلا ومرونة وتشمل: أجهزة العرض والأفلام التدريبية و مواقع التعلم الالكتروني والتكوين عن بعد عبر الانترنت وذلك لتسهيل فهم المعلومات ودعم التطبيق وإمكانية الرجوع للمحتوى لاحقا

2-الوسائل التكوين البيداغوجية: وهي الطرق التي يستخدمها المتدرب في تقديم التكوين وتختلف حسب مستوى المتدربين وطبيعة الموضوع ومن أهمها:

- ✓ **المحاضرات:** تقديم المعلومات بشكل مباشر واستخدام أسلوب المناقشة
- ✓ **الندوات:** عرض موضوع معين ومناقشة من طرف المتدربين بإعداد تقرير عنه وتقديمه في شكل ندوة
- ✓ **حلقات التعلم:** تقسيم المتدربين إلى جماعات أو فرق مصغرة وتوكيلهم بمهام معينة للمناقشة فيها والأسئلة وحل المشكلات
- ✓ **تمثيل الأدوار:** تقمص الأدوار معينة ضمن الوضعيات تدريبية تحاكي مواقف واقعية لتطوير السلوك والمهارات
- ✓ **دراسات الحالة:** تحليل حالات واقعية أو افتراضية لاكتساب مهارات التفكير
- ✓ **المناقشات:** تبادل الآراء بين المدرب والمتدربين
- ✓ **المحاكاة:** وضع المتدرب في موقف يشبه الواقع للتدرب عليه
- ✓ **تدريب الحساسية:** وهو تغيير السلوك واتجاهات الأفراد وتحسين تفاعلهم

3 - وسائل التكوين البشرية: تشمل الأشخاص الذين يقومون بعمليه التكوين مثل المدربين والخبراء والمنسقين حيث يجب إن تتوفر فيهم صفات التالية: المعرفة الجديدة بالمحتوى التدريب والثقة بالنفس ، القدرة على التواصل مع المتدربين والمرونة واستخدام الوسائل الحديثة[1]

[1] د.صولح سماح مرجع سبق ذكره ص 2-3

المبحث الثالث: مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

المطلب الأول: مراحل التكوين

تمر عمليه التكوين بعده مراحل أساسيه ومترابطة حيث تعتمد كل مرحله على أخرى ولا يمكن تجاوز أي منها ويختلف التكوين عن التعليم في كونه يركز على تلبيه احتياجات فعليه داخل المؤسسة إذ تم إعداد برامج بناء على نقص المهارات لدى العاملين ثم تنفيذها ومتابعه نتائجها لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتتمثل هذه المراحل في:

1- **تحديد الاحتياجات التكوينية:** تقوم بعض المؤسسات بتنظيم برامج تكوينيه لأسباب غير مدروسة مثل تقليد المؤسسات الأخرى أو استغلال ميزانيه التكوين وهذا يعد خطا لان التكوين يجب أن يتم فقط عندما تكون هناك مؤشرات واضحة تدل على انه سيساعد في حل المشكلات معينه أو تحسين كفاءة العمل لهذا تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية مهمة لأنها تساعد المؤسسة على معرفة ما إذا كان بحاجة فعلية للتكوين أم لا.

ويقصد بالاحتياجات التكوينية نقائص الموجودة لدى العاملين في المعارف أو المهارات أو السلوكيات والتي تؤثر سلبا على أدائهم ويمكن معالجتها بالتكوين وتوجد عده طرق لتحديد هذه الاحتياجات أهمها:

- تقسيم الأداء: يساعد على معرفة مدى قيام العامل بمهامه بشكل صحيح كما يقدم معلومات عن سلوكه في العمل ومدى التزامه واكتشاف نقاط ضعفه التي تحتاج إلى التكوين
- متابعه المظاهر التنظيمية السلبية: وهي ملاحظه المشاكل داخل المؤسسة مثل كثرة الغياب وضعف الجودة وارتفاع الحوادث أو النزاعات وهي مؤشرات تدل على وجود الحاجة للتكوين
- تحليل التنظيمي: ويشمل تحليل العمل لمعرفه كيفية أدائه وتطويره وتحليل تنظيم لاكتشاف مشاكله وتحليل الفرد لمعرفه قدراته وسلوكه ومدى توافقه مع العمل
- الاختبارات: لقياس قدراته والمهارات العاملين
- المقابلات والاستقصاءات: تجرى مع العاملين بهدف التعرف على الصعوبات التي يواجهونها وتحديد الاحتياجات التكوينية من جهة نظرهم
- وهناك عوامل إضافية قد تدل على الحاجة لتكوين مثل توسيع المؤسسة، تغيير رغبة الزبائن، إدخال منتجات أو خدمات جديدة ظهور تقنيات الحديثة وجود قوانين جديدة حدود تغيرات التنظيمية وطرق

العمل استخدام معدات جديدة أو ترقية بعض العمال في المستقبل، وفي نهاية هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التكوين ونتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال البرامج التكوينية وتتمثل في:

- الأهداف الفنية مثل تحسين استخدام المعدات والآلات.
- الأهداف السلوكية مثل تحسين السلوك العاملين واتجاهاتهم.
- الأهداف الابتكارية مثل تطوير القدرات على حل المشكلات واتخاذ القرارات[1]

2-تصميم البرامج التكوينية: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي مرحله التصميم البرامج التكوينية وفي هذه المرحلة يمكن أن يكون هناك أكثر من برامج وليس برنامج واحدا فقط حتى لنفس الفئة الوظيفية كما يتم تحويل الأهداف المفصلة خاصة بكل برنامج ويتضمن البرنامج التكويني عده عناصر أهمها:

- تحديد تفاصيل عن المتكونين: معرفه لمن يوجه التكوين أي فئة للموظفين الجدد أم لمن سيتم ترقيتهم
- تحديد موضوع التكوين: محتوى التكوين أي اختيار المواضيع التي يتم تدريسها مع تحديد مدى شرح وترتيبها بطريقه واضحة
- حديث طرق وأساليب التكوين: مثل اختيار طريق المناسبة للتدريب كالمحاضرات والتطبيقات وتدريب العملي.... الخ
- تحديد المكونين ومعايير التقييم: اختيار المدربين وتحديد كيفية تقييم المتكونين والبرامج
- تحديد المسؤوليات الإدارة: أي معرفه من يشرف على تنفيذ ومتابعة البرامج
- تحديد مكان التكوين: ما إذا كان سيتم داخل المؤسسة أو خارجها
- تحديد الحوافز : تشجيع المتكونين وتحفيزهم على التعلم والاستفادة من التكوين
- تحديد ميزانيه التكوين: حساب التكاليف وتوفير المال اللازم لتنفيذ البرامج[2]

3-تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد تصميم البرامج التكوينية تأتي مرحله التنفيذ ويتم فيها تحديد الجدول الزمني للبرنامج أي مده تكوين وعدد الحصص وتوقيت كل حصة بمواعيد الأنشطة كالاختبارات أو الرحلات أو حفل الختام وان يكون

[1] مصطفى ابو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية للقاهرة 2004 ص 365-368
[2] عقون شرافي "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية" رسالة ماجستير في العلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2007 ص 56

الوقت كافيا حسب المواضيع والمستوى المتكونين ويمكن أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها في حاله كان داخلها يكون من السهل تنظيمه ومراقبته وأيضا متابعه المكونين والمكونين متابعه يوميه لسير التكوين والتأكيد من التزامهم.

* نستنتج إن هذه المرحلة هي تحويل البرامج من خطة إلى تطبيق فعلي ونجاحها يعتمد على تنظيم الوقت اختيار المكان مناسب ومتابعة جيدة[1]

4 تقييم البرامج التكوينية : التكوين مثل باقي الوظائف المؤسسة يحتاج إلى تقييم لمعرفه مدى نجاحه وفعاليته فالمسئول تكوين لا يكتفي فقط بتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج بل يجب أن يتأكد من إن هذه البرامج حققت أهدافها وساهمت فعلا في تحسين أداء العاملين وتعتبر مرحله تقييم مهمة لكل من الفرد والمؤسسة :

- بالنسبة للفرد: يساعد على معرفه مدى استفادة من التكوين من معارف ومهارات وتعزيز القدرة على اقتراح التحسينات والأفكار الجديدة وتحديد كيفية توظيف المكتسبات في موقع العمل ودعم ثقة بنفسه وتحسين الكفاءة المهنية
- بالنسبة للمؤسسة: يساعد على تحسين الأداء واتخاذ القرارات صحيحة عند وجود انحرافات عن الأهداف كما يتم ذلك من خلال متابعه النشاطات باستعمال الأدوات مثل لوح القيادة مما يقلل من الخسائر ويساعد على تحقيق النتائج أفضل

وتعتمد عملية التقييم على عدة مؤشرات أهمها:

- تحقيق أهداف التكوين من خلال قياس مدى توافق مع الأهداف الاستراتيجي للمؤسسة واحتياجاتها (تقييم فعالية)
- كلفه التكوين وذلك عبر مقارنه التكاليف بنتائج المتحصل عليها (تقييم الكفاءة)
- نجاح التنفيذ وذلك باحترام مراحل التنفيذ وتنظيمها بشكل جيد
- مطابقة قانونيه بالتزام بالقوانين والتنظيمات المتعلقة بالتكوين

[1] صلاح الدين الباقي "إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر الدار الجامعية القاهرة 2004 ص 277

-مستويات تقييم البرامج التكوينية:

- ✓ ردود فعل المتكونين: يتم جمع الآراء المشاركين بعد انتهاء التكوين حول المحتوى وطريقة التقديم، مدة التكوين ومكان لكن هذا التقييم قد لا يكون دقيقا دائما
- ✓ مستوى التعلم: بقياس عن طريق اختبارات بعد التكوين لمعرفة مدى فهم المتكونين للمحتوى لكنه يركز أكثر على الجانب النظري
- ✓ مستوى تطبيق في العمل: يتم بعد عودة إلى العمل من خلال مقارنة الأداء المكون قبل وبعد التكوين وقياس مدى تطبيق مهاراته المكتسبة ويعد من أهم المؤشرات الموضوعية لقياس فعالية التكوين
- ✓ مستوى عوائد الاقتصادية للتكوين: مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة بعد التكوين بالتكاليف التي صرفتها وهذا يساعد في معرفة قيمه التكوين واختيار البرامج أفضل ورغم أهميته إلا أن قياس العائدات بدقة قد يكون صعبا لأنه قد تظهر النتائج بعد فترة طويلة[1]

نستنتج أن تقييم البرامج التكوينية ضرورية لمعرفة مدى نجاح وتحسين أداء الأفراد والمؤسسة والتأكد من أن ما تعلمه المتكونين يطبق فعليا حقق فائدة للمؤسسة

[1] عقون شرافي مرجع سبق ذكره ص 56-60

المطلب الثاني: معوقة التكوين

رغم أهمية التكوين في رفع الكفاءة الأفراد وتحسين أدائهم إلا إن هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على فعاليته ونذكر منها:

-صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات حول الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التكوينية

-عدم وجود تخطيط تكويني متكامل وشامل فكل قسم يتصرف بشكل مستقل

-عدم اقتناع القيادات العليا بأهمية التكوين واعتراض بعض الرؤساء على تفرع العاملين له

-نقص إمكانيات اللازمة للتكوين من تجهيزات ووسائل وحوافز وقاعات وغيرها

-اعتماد على الأساليب التقليدية في تقييم العرض المادة وعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة

-قله متابعة المتكونين بعد انتهاء البرامج وتقييم يكون غالبا شكليا وغير علمي

-عدم مشاركة الرؤساء المشرفين في عملية التكوينية

-غياب سياسة واضحة للحوافز التي تشجع المكونين على اهتمام والمشاركة

-قلة عدد المدربين المؤهلين على مختلف المستويات بسبب عدم اهتمام بإعدادهم ورفع كفاءتهم[1]

[1] د. محمد بن دليمي القحطاني "إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل النشر مكتبة العنيكان 2008 الطبعة 2 ص 154-156

خلاصة الفصل:

يبرز هذا الفصل أهمية تكوين داخل المؤسسة باعتباره أداه لتنظيم العلاقات بين الأفراد وتعزيز البنية الاجتماعية للعمل في التكوين لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية والإدارية فحسب بل يسهم أيضا في بناء قيم مثل الانضباط والتعاون والابتكار كما يدعم التكيف مع التغيرات تنظيمية والاجتماعية ويحول الموارد البشرية إلى قوة منتجة تساهم في نمو المؤسسة وجعلها أكثر فعالية واستدامة على المدى الطويل

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الكفاءة المهنية

المطلب الأول: أهمية الكفاءة المهنية

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة المهنية

المطلب الثالث: معايير وشروط اكتساب الكفاءة المهنية

المبحث الثاني: مكونات الكفاءة وأنواعها وطرق تطويرها

المطلب الأول: مكونات الكفاءة المهنية

المطلب الثاني: أنواع الكفاءة وقياسها

المطلب الثالث: طرق تطوير الكفاءة

المبحث الثالث: تقييم والمداخل النظرية للكفاءة المهنية ودور التكوين عليها

المطلب الأول: تقييم الكفاءة المهنية

المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية

خلاصة الفصل

تمهيد

تلعب الكفاءة المهنية دورًا جوهريًا في نجاح الأفراد وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية. يهدف هذا الفصل إلى دراسة مفهوم الكفاءة المهنية من جميع جوانبها، بدءًا من أهميتها وأبعادها ومبادئها، مرورًا بمكونات الكفاءة وشروط اكتسابها وطرق تطويرها، وصولًا إلى المداخل النظرية ودور التكوين في تعزيزها. كما يسعى الفصل إلى تقديم إطار واضح يساعد على فهم كيفية تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات، بما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة المهنية

المطلب الأول: أهمية الكفاءة المهنية

تمثل الكفاءة المهنية أهمية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة، بدءًا من المستوى الفردي إلى الجماعي، مرورًا بإدارة الموارد البشرية، ووصولًا إلى المستوى التنظيمي العام.

1- أهمية الكفاءة المهنية على المستوى الفردي:

- أصبحت الكفاءة المهنية ذات أهمية بالغة للفرد في ظل التحولات الراهنة التي تتسم بالصعوبة وعدم التأكد. ومن أهم الأسباب التي دفعت الأفراد للاهتمام بها:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب، سواء بالنقل أو التسريح، نتيجة المتطلبات التنافسية.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، من خلال امتلاك كفاءة مهنية محددة، خصوصًا في ظل تضخم الشهادات، كما هو الحال في الجزائر، حيث تقل فرص العمل رغم أهمية المعرفة الجامعية، مما يحفز الأفراد على تطوير كفاءتهم المهنية.

- تحسين وضعيتهم المهنية مثل الترقية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا بامتلاك عنصر التأهيل والكفاءة المهنية.[1]

2- أهمية الكفاءة المهنية على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة المهنية دورًا مهمًا في حسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث:

- يعتمد العمل الناجح على التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة المهنية لا ترتبط بفرد واحد فقط، بل تنتج نتائج أفضل عند تكامل كفاءات الأفراد.

[1] رحيل آسيا " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات ليل الشهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ،
الجزائر 2011 ص 22

– مع التطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، وظهور متطلبات جديدة بسبب الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، أصبح الاعتماد على شبكة من الكفاءات المهنية الفردية ضرورة، حيث يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة وحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

– تساعد الكفاءة المهنية على حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، من خلال تعزيز التفاهم وروح التعاون بما يخدم أهداف المؤسسة.

3– أهمية الكفاءة المهنية على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءة المهنية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية، خاصة مع الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وتغيير الاتجاهات من التخصص إلى تعدد الكفاءات المهنية في جميع الوظائف. ومن أبرز مظاهر أهميتها:

– تغير أنماط التوظيف من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءة مهنية، سواء دائمين، موسميين، أو تعاقديين.

– تركيز إدارة الموارد البشرية على الكفاءة المهنية بدل الفرد أو المنصب، لمواجهة التحديات العالمية وانتشار ثقافة البحث عن الكفاءات المهنية.

– ضرورة مواكبة التطورات العالمية، خاصة في مجال التكنولوجيا، في تنظيم الأعمال مثل الأجور والعطل وإعداد تقارير الترقية والمسار المهني، بما يشمل التوظيف عبر الإنترنت.[1]

4– أهمية الكفاءة المهنية على مستوى المؤسسة:

أصبحت الكفاءة المهنية من الأولويات في الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، إذ تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية. وتتضح أهميتها فيما يلي:

– تعتبر الكفاءة المهنية عنصرًا أساسيًا في استراتيجية المؤسسة وتدعم الميزة التنافسية التي تميزها عن المنافسين.

[1] رحيل آسيا نفس المرجع ص 24

– تعتمد المؤسسات على المعرفة عامة، والكفاءة المهنية خاصة، لمواجهة التحديات الجديدة الناجمة عن العولمة والتطورات التقنية، مع منح العاملين حرية أكبر للاستفادة من الإبداع.

– الاستثمار في الموارد البشرية، وخاصة في الكفاءة المهنية، يعود بعوائد ملموسة (مثل الأرباح والإنتاجية) وغير ملموسة (مثل رضا العملاء وضمان الولاء).[1]

يمكن القول إن الكفاءة ليست مجرد مهارة فردية، بل هي ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تعكس تفاعل الفرد مع محيطه المهني، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة المهنية

تُعدّ الكفاءة المهنية مفهومًا مركبًا يقوم على ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة حيث يساهم كل بُعد منها في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة وهي:

1-المعرفة (Savoir): تتمثل في مجموعة المعلومات والمعارف التي يكتسبها الفرد، والتي تساعده على فهم عمله وأداء مهامه، مثل معارف المحاسبة أو تقنيات الإنتاج، وهي قابلة للنقل بين الأفراد داخل المؤسسة.

2-المعارف العملية (Savoir-faire): فتشير إلى المهارات، أي قدرة الفرد على تطبيق معارفه نظريًا في الواقع العملي، كالتفكير والتحليل والتكيف مع مختلف الظروف، وهي ناتجة عن التكوين والخبرة معًا.

3-المعارف السلوكية (Savoir-être): تعبر عن الجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد، مثل الانضباط وروح التعاون والتعامل الجيد مع الآخرين، وهي تعكس طريقة اندماج الفرد داخل بيئة العمل.

* فالعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- ✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين.
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

[1] نفس المرجع السابق ص 25

* كما يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة، وهما:

- ✓ المعرفة الصريحة: وهي المعارف المكتوبة والموجودة داخل المؤسسة، مثل القوانين والإجراءات.
- ✓ المعرفة الضمنية: وهي المعارف والخبرات التي يمتلكها الفرد ويصعب نقلها للآخرين، لكنها تمثل مصدر تميز مهم داخل المؤسسة.[1]

نستنتج ان الكفاءة المهنية تتكون من المعرفة، والمعارف العملية، والمعارف السلوكية، وكلها تساعد العامل على أداء مهامه بشكل أفضل. وتشمل المعرفة المكتوبة داخل المؤسسة والخبرة الفردية الضمنية، لتجعل العامل أكثر قدرة على الإنجاز وتساهم في نجاح المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير وشروط اكتساب الكفاءة المهنية

1- معايير الكفاءة المهنية:

تُقاس الكفاءة المهنية من خلال مجموعة من المعايير التي تعكس أداء الفرد والمؤسسة، ومن أهمها:

- ✓ الفعالية الكلية: تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل الإمكانيات المتاحة.
- ✓ الإنتاجية: تمثل العلاقة بين عناصر الإنتاج المستخدمة وكمية أو قيمة الإنتاج المحقق.
- ✓ الكفاية: تعني تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف أو المدخلات الممكنة.
- ✓ الربحية: تشير إلى العائد المحقق من استثمار الموارد والإمكانات.
- ✓ النوعية: ترتبط بجودة السلع أو الخدمات المقدمة وفق معايير محددة.
- ✓ الحوادث: تعكس مستوى السلامة المهنية، حيث يدل ارتفاعها على ضعف الكفاءة.
- ✓ النمو: يتمثل في قدرة المؤسسة على التوسع والتطور كمياً ونوعياً.
- ✓ الغياب: يشير إلى انقطاع العمال عن العمل، وهو مؤشر على وجود مشكلات تنظيمية أو فردية.
- ✓ دوران العمل: يعبر عن تنقل العمال بين الوظائف، وقد يكون إيجابياً أو سلبياً حسب الحالة.
- ✓ الرضا الوظيفي: يعكس مدى رضا العاملين عن ظروف العمل والحوافز.[2]

[1] بن جدو محمد الأمين " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز" مذكرة لنيل الماجستير، كلية العلوم التجارية علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1 سنة 2013 ص 4-5

[2] نائل عبد الحافظ العواملة " الهيكل و الأساليب " قسم كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، الأردن 2001 دار الزهر للنشر ص 35-15

- ✓ الحوافز والدوافع: تمثل العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم.
- ✓ المعنويات: تشير إلى الحالة النفسية العامة للعاملين وتأثيرها على سلوكهم.
- ✓ الرقابة: تعني وجود نظام لضبط الأداء ومتابعته وفق معايير محددة.
- ✓ الصراع والتماسك: يمثلان حالتين متوازنتين داخل المؤسسة، حيث يجب تحقيق توازن بينهما.
- ✓ المرونة والتكيف: تعبر عن قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات.
- ✓ التخطيط وتحديد الأهداف: يتمثل في وضوح الأهداف وقابليتها للتنفيذ والقياس.
- ✓ الاجماع على الأهداف: يعكس مدى اتفاق العاملين على أهداف المؤسسة وفهمهم لها.
- ✓ الجاهزية: تشير إلى استعداد المؤسسة لمواجهة مختلف الظروف والمتغيرات.[1]

بهذا يتوضح لنا أن معايير الكفاءة المهنية تلعب دورًا أساسيًا في تنظيم أداء العاملين داخل المؤسسة، إذ تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتحسين استغلال الموارد المتاحة. كما أنها تسهم في رفع جودة العمل والخدمات، وتعزز الدافع والتحفيز لدى العاملين، وتشجعهم على التكيف مع التغيرات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تضمن هذه المعايير التوازن بين الصراع والتماسك داخل بيئة العمل، بما يساهم في استمرارية الأداء وتحقيق نمو مؤسسي مستدام.

2- شروط اكتساب الكفاءة المهنية

لكي يتمكن الفرد من اكتساب الكفاءة المهنية بشكل فعّال، يجب توفر مجموعة من الشروط الأساسية:

- ✓ وجود الرغبة والاستعداد لدى الفرد لتنمية قدراته ومهاراته.
- ✓ الاستفادة من نماذج تعليمية مناسبة مثل التدريب العملي أو النقل الوظيفي لاكتساب الكفاءات المطلوبة.
- ✓ ربط المعارف المكتسبة بالكفاءات العملية القابلة للتعلم والتطوير لدى المتدربين.
- ✓ الالتزام بعمليات التحسين المستمر والتمرين والمداولة لضمان ترسيخ المهارات.
- ✓ المتابعة والتدعيم المناسب للمتدربين لتعزيز ما اكتسبوه من مهارات.
- ✓ ممارسة المهارات تحت إشراف لفترة زمنية محددة لضمان تطبيقها الصحيح.
- ✓ توفير تدريب عملي يركز على المهنة ويتيح استخدام الكفاءة في بيئة العمل الفعلية.

[1] نائل عبد الحافظ العواملة ، مرجع سبق ذكره ص35

✓ قيام المدرب بـ توجيه المتدرب ونصحه وإرشاده، وتشجيعه عند الأداء الجيد، لضمان تنمية المهارات المطلوبة بشكل فعال.[1]

المبحث الثاني: مكونات الكفاءة وأنواعها وطرق تطويرها

المطلب الأول: مكونات الكفاءة المهنية

-التقسيم الأول: تتكون الكفاءة المهنية من ثلاثة عناصر رئيسية:

- **المعارف النظرية:** مجموعة معلومات منظمة تساعد الفرد أو المؤسسة على أداء الأنشطة ضمن سياق محدد واتخاذ القرارات المناسبة.
- **المعارف العلمية:** القدرة على تطبيق العمل عمليًا وفق أهداف أو عمليات محددة، غالبًا من خلال الخبرة والتجربة، دون الاعتماد الكلي على المعارف النظرية.
- **الدوافع:** المحركات الداخلية التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين أو متابعة هدف محدد، وتشجع على تطوير المهارات وتحقيق الأداء المطلوب.[2]

-التقسيم الثاني: يتكون من قطبين متعاكسين

- **القطب الأول:** الكفاءة كقدرة كامنة: وفق شومسكي، هي قدرة الفرد على تكيف أفعاله وعباراته مع مختلف الوضعيات، أي القدرة الداخلية على إحداث وتكييف السلوك حسب الظروف.

- **القطب الثاني:**

-الكفاءة السلوك: تُنظر الكفاءة من خلال السلوك الناتج عنها وربطه بالأهداف المطلوبة.

-الكفاءة الوظيفة: عند إعطاء الكفاءة معنى سلوكيًا، يتم توضيحها وفق الغاية الاجتماعية أو التقنية، مما يسمح بتحديدها وقياسها من خلال وظيفتها[3]

[1] عبد الخالق محمد عقيقي " ممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع" المكتبة المصرية، مصر 2007، ص 319
[2] نوارة بوفاية وبشرى عزيزي " الكفاءة المهنية ودورها في احداث الحراك المهني لدى الموظف دراسه ميدانيه بكليه العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تاسوست مذكره لنيل شهاده فاستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعه محمد الصديق بن يحيى جيجل 2022 ص 68
[3] مرابط عياش عزوز " الكفاءة المهنية " مكتبة نور 2018 ص 11-12

المطلب الثاني: أنواع الكفاءة وقياسها

1- أنواع الكفاءة:

يختلف الباحثون في تصنيف الكفاءات غير أن من أبرز التصنيفات ما قدمه Celie Djoucs، والذي يعتمد على ثلاثة مستويات المستوى الفردي والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي (الاستراتيجي).

1-الكفاءة الفردية: هي مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي يمكن ملاحظتها لدى الفرد، حيث تشمل المعارف الفردية، والمهارات السلوكية، إضافة إلى القدرات التنظيمية التي ترتبط فيما بينها بهدف تحقيق أداء متميز، والمساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تعرف الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، إذ تعبر عن مجموعة المهارات العملية المقبولة، وتمثل توليفة من الموارد الداخلية والخارجية التي يمتلكها الفرد، مثل القدرات والمعارف والاستعدادات، والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي تظهر أثناء العمل. وهي بذلك تعكس قدرة الفرد على توظيف معارفه النظرية والعملية بشكل متكامل للتحكم في مختلف الوضعيات المهنية وتحقيق النتائج المطلوبة [1]

• ومن أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها لدى الأفراد: [2]

- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والعمل بمرونة.
- التعلم المستمر للتحكم السريع في التقنيات الحديثة.
- امتلاك روح اتخاذ القرار والقدرة على التسيير الفعال.
- السعي نحو التطوير من خلال خلق بيئة مناسبة للتحدي وتحسين الأداء.

2-الكفاءة الجماعية: هي عبارة عن المحصلة التي تنتج عن تعاون وتكامل جهود الأفراد داخل المؤسسة، حيث تشمل مجموعة من المعارف والمهارات المشتركة، مثل القدرة على إعداد وتقديم عروض جماعية، ومهارات الاتصال والتعاون، إضافة إلى اكتساب الخبرات بشكل جماعي. كما تعكس الكفاءة الجماعية مدى قوة أو ضعف المؤسسة في مواجهة المنافسة، إذ تتحدد قيمتها من خلال تقييم المجتمع واختياره للمؤسسة الأكثر كفاءة، وتتخذ الكفاءة عدة أشكال من بينها الكفاءة الخاصة أو النوعية المرتبطة بمهام محددة،

[1] مصنوعة أحمد " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية المنتج التأميني " مداخلة مقدمة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير، تحارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر 2012 ص 6

[2] احمد يوسف دونين " إدارة التغير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العملية للنشر، الأردن، 2020، من 376

والكفاءة الممتدة التي يمكن توظيفها في سياقات مختلفة، إضافة إلى الكفاءة التنظيمية أو الاستراتيجية التي تسهم في خلق قيمة مضافة للمنتج النهائي. وتشمل هذه الأخيرة مجموعة من المهارات والتقنيات، مثل مهارات العلاقات الإنسانية والتخطيط والإدارة، والتنفيذ، والرقابة، كما يرتبط مفهوم الكفاءة بطبيعة المؤسسة ونشاطها وعلاقتها بمحيطها الخارجي[1]

- ولتحقيق الكفاءة الجماعية، لا بد من توفر مجموعة من الشروط، من أهمها:[2]

- –تسهيل التعاون بين الأفراد من خلال تطوير لغة مشتركة وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات التنظيمية، مع الحفاظ على تنوع الكفاءات.
- –اختيار أنماط تنظيمية مناسبة تساعد على تحقيق التآزر بين مختلف الكفاءات داخل المؤسسة.
- –ضمان التنسيق الجيد بين مختلف المستويات والهياكل، بما يسهل عمل الكفاءات بشكل متكامل.
- –تعزيز روح التضامن بين الأفراد للحفاظ على الانسجام داخل الجماعة.
- –إعطاء دور فعال للإدارة في تنشيط فرق العمل، وتثمين جهود الأفراد وتشجيع مساهماتهم في تحسين الأداء الجماعي.

3–الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): وتُعرف أيضا بكفاءة المؤسسة، حيث يتم تناولها على مستوى التنظيم ككل، وتتمثل في قدرة المؤسسة على معرفة ما تقوم به وإتقانه في ظل الظروف التي تعمل فيها. كما تشير إلى مجموعة الروتينيات التنظيمية الناتجة عن مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، إضافة إلى التفاعل بين التكنولوجيا والتعلم الجماعي وسيرورات التنظيمية وبالتالي فإن هذه الكفاءات لا تعد بديلاً للموارد، بل تساهم في تنميتها وتراكمها ونشرها داخل المؤسسة.

وبخلاف الكفاءات الفردية والجماعية التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية فإن الكفاءات التنظيمية تعالج على المستوى الاستراتيجي، حيث تمثل عنصرًا حاسما في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة. كما يتم الاعتماد عليها في التحليل الاستراتيجي لتحديد موقع المؤسسة مقارنة ببيئتها التنافسية، خاصة وأنها غالبا ما تكون

[1] الوسيلة بلحاج " معابر قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية " أطروحة لنيل شهادة دكتوره تخصص موارد بشرية علم اجتماع، كلية.
العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2017، من 68

[2] سملالي بحصية " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، مدخل الجودة والمعرفة " أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139

نادرة وصعبة التقليد، مما يسمح للمؤسسة بتحديد الأنشطة التي يمكنها أداؤها بكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.[1]

• وتتكون الكفاءات الأساسية للمنظمة من عدة عناصر، من أهمها:

- –معارف ومهارات العاملين، والتي تمثل الرصيد البشري والتكنولوجي للمؤسسة.
- –الأنظمة التقنية والمعرفية التي تدعم سير العمل.
- –أنظمة التسيير والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- –القيم والمعايير التي تساهم في ترسيخ وتطوير الكفاءات الأساسية

• كما يمكن تنمية وتطوير الكفاءة التنظيمية انطلاقا من مجموعة من الموارد، تتمثل في:

- –الموارد المادية مثل المعدات والتكنولوجيا، والبنية التحتية.
- –الموارد البشرية التي تشمل كفاءات الأفراد وخبراتهم.
- –الموارد التنظيمية مثل الهيكلة، وأنظمة التنسيق والرقابة داخل المؤسسة.[2]

4–الكفاءة الذهنية: تشير إلى قدرة الفرد على امتلاك نظرة شمولية للأمور، وتحليل المشكلات وتفسيرها والتعامل مع البيانات. وتعد ضرورية في التخطيط وتحديد أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. وتزداد أهميتها كلما ارتفع المستوى الإداري خاصة لدى مديري الإدارة العليا.[3]

5–الكفاءة الفنية: تعني امتلاك المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة على تطبيقها عمليا. وتزداد أهميتها في المستويات التنفيذية، بينما تقل نسبيا في المستويات الإدارية العليا التي تركز على الجوانب العامة والاستراتيجية.[4]

ونستخلص من كل ما سبق أن الكفاءة المهنية ليست نوعا واحدا، بل تتنوع إلى كفاءات فردية وجماعية وتنظيمية، إضافة إلى الكفاءات الذهنية والسلوكية والفنية، حيث يساهم كل نوع منها في تحسين أداء الفرد والمؤسسة. فالكفاءة الفردية تعد أساس الأداء، في حين تساهم الكفاءة الجماعية في تعزيز روح التعاون

[1] راس الواد زينب وخلوفي راضية " التكوين ودوره في تنمية الكفاءات المهنية دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة الجمارك بمغنية " مذكرة تليل
شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل المركز الجامعي - مغنية – معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية 2025 ص 48
[2] نفس المرجع ص 49
[3] عبد الخالق محمد عفيفي ، مرجع سبق ذكره ص 217
[4] نفس المرجع ص 324

والتكامل بين الأفراد، أما الكفاءة التنظيمية فتعتبر عنصرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن الكفاءات الذهنية والسلوكية والفنية تلعب دورا مكملا في تنمية قدرات الأفراد ومساعدتهم على التكيف مع مختلف متطلبات العمل.

6-الكفاءة السلوكية: تتمثل في قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم، وتحفيزهم وتحقيق التعاون بينهم، إضافة إلى مهارات القيادة والتوجيه والرقابة والاتصال الفعال وهي مطلوبة في جميع المستويات الإدارية نظرا لطبيعة التعامل المستمر مع المرؤوسين.[1]

2- قياس الكفاءة المهنية:

يراعي في نظام قياس الكفاءة المهنية الذي تضعه المؤسسة مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن دقة تقييم أداء العاملين، ومن أهمها:

- -تحديد عناصر قياس الأداء لكل فئة وظيفية، بما يتناسب مع طبيعة كل وظيفة وخصوصيتها.
- -تحديد الأوزان النسبية لعناصر التقييم، مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى التنظيمي وأهمية كل وظيفة داخل الهيكل.
- -ضبط دورية التقييم بحيث يتم قياس الأداء بشكل منتظم، على ألا يقل عن ثلاث مرات سنويا، مع تحديد كيفية احتساب النتيجة النهائية.
- -الاعتماد على مصادر متعددة للبيانات من أجل ضمان موضوعية تقييم الكفاءة.
- -تحديد مستويات أو مراتب الكفاءة، مع إعطاء قيمة نسبية لكل مستوى.
- -تحديد الجهة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة، خاصة بالنسبة للوظائف العليا.[2]

• كما يجب مراعاة بعض الجوانب التنظيمية عند القياس، من بينها:

عدم المبالغة في وزن العناصر السلوكية مثل المواظبة والعلاقات المهنية باعتبارها التزامات أساسية على العامل.

- -ربط مستوى الكفاءة بالحوافز والعقوبات، بحيث يتم تخفيض التقدير في حالة وجود الجزاءات، ورفعه عند وجود مكافآت أو تقدير إيجابي.

[1] الاجلال إبراهيم العبد " إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات للإدارة والمديرين " الاسكندرية دار الجامعة الجديدة 2003 ص 58
[2] على السلمي " إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية " الطبعة 3 القاهرة مصر مكتبة غريب للنشر 1975 ص 97-98

- -اعتماد نظام لتسجيل ومتابعة تطور أداء العاملين عبر الزمن، وتحليل هذه المعطيات لاستخدامها في التخطيط والتدريب.
- -تمكين العامل من الاطلاع على تقييمه وإتاحة حق التظلم وفق إجراءات محددة.

-أما على مستوى التسيير، فيتم:

- -إعداد تقارير خاصة بتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا، وتقديمها بصفة دورية لاعتمادها من الجهات المختصة.
- -إخطار العاملين بنتائج تقييمهم في آجال محددة، مع حفظ هذه النتائج في ملفاتهم المهنية.
- -تحديد إجراءات واضحة للطعن في تقارير الكفاءة.
- -ربط نتائج التقييم بالمسار المهني للعامل، حيث يمكن أن تؤثر على الترقية أو العلاوات، بل وقد تؤدي إلى إنهاء الخدمة في حالة تكرار التقييم الضعيف.[1]

المطلب الثالث: طرق تطوير الكفاءة المهنية

تحرص المؤسسات على تطوير الكفاءة المهنية للعاملين لديها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب التي تساعد على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1-التكوين (التدريب): يُعد التكوين من أهم الوسائل لاكتساب الكفاءة المهنية حيث يواجه الفرد وضعيات مهنية جديدة تجعله يعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، مما يدفعه إلى البحث عن الحلول وعدم تجاهل المشكلات، وهو ما يعزز لديه دافع التعلم والتطور.

2-التكوين التناوبي: يقوم على الجمع بين المعارف النظرية والتطبيق العملي، حيث يكتسب الفرد المعرفة من خلال الدراسة، ثم يطبقها في وضعيات مهنية حقيقية، مما يساعد على ترسيخ الكفاءة المهنية.

3-تحليل السلوكيات المهنية: يتم من خلال ملاحظة سلوك الفرد أثناء أداء عمله اليومي، ثم تحديد السلوكيات الصحيحة التي تعكس الكفاءة، والعمل على نمذجتها ونقلها إلى باقي الأفراد داخل المؤسسة.

[1] على السلمي ، سب ذكره ص 99

4-اعتماد معايير الأداء: تعتمد بعض المؤسسات على وضع معايير محددة للجودة أو الإنتاجية، يلتزم بها العامل أثناء العمل، مما يجعله في حالة تقييم مستمر لأدائه، ويساعده على تحسين مستواه والوصول إلى أداء أفضل.

5-الاندماج: تسهم المعارف النظرية التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين في تنمية قدراته، والتي تتحول مع مرور الوقت إلى كفاءات مختلفة تبعا للوضعيات المهنية التي يواجهها وهنا تبرز أهمية امتلاك الفرد لمهارة الاندماج، التي تمكنه من توظيف هذه المعارف بشكل فعّال داخل بيئة العمل والتكيف مع متطلباتها[1]

-يقدم A. Judson، وهو أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، تصنيفا للعوامل المؤثرة في الإنتاجية من خلال تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين عوامل داخلية وعوامل خارجية. حيث ترتبط الأولى بالبيئة الداخلية للمؤسسة وما يمكن للإدارة التحكم فيه، في حين ترتبط الثانية بالظروف المحيطة بالمؤسسة والتي يصعب التحكم فيها بشكل مباشر. وقد أشار إلى أن هذه العوامل تتفرع إلى عدد كبير من العناصر يصل إلى 74 عاملا، تختلف في درجة تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية.[2]

أولا: العوامل الداخلية: وتشمل مجموعة من العناصر المرتبطة ببنية المؤسسة وتنظيمها، ومن أهمها:

- الأفراد العاملون داخل المؤسسة.
- بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة.
- سياسات المؤسسة المعتمدة.
- نظم المعلومات وأنظمة الرقابة المستخدمة.
- أساليب الإشراف داخل المؤسسة.
- أنظمة الحوافز والمكافآت المطبقة.
- نوعية المعدات والآلات المستخدمة.
- الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

[1] طارق محمد عبد الرحيم مهنا " توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدي مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته برفع مستوي الكفاءة المهنية للمعلمين " رسالة ماجستير كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018، ص 39

[2] راس الواد زينب وخلوفي راضية، مرجع سبق ذكره ص 57

ثانيا: العوامل الخارجية: وتتمثل في مجموعة من المؤثرات المرتبطة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتشمل:

- التطورات التكنولوجية.
- الوضع الاقتصادي العام.
- بيئة الأعمال.
- التشريعات والقوانين الحكومية.
- طلبات واحتياجات المستهلكين.
- التجديد والابتكار.
- العلاقات الصناعية.[1]

المبحث الثالث: تقييم ودور التكوين في تحسين الكفاءة

المطلب الأول: تقييم الكفاءة المهنية

تعتبر عملية تقييم الكفاءات من العمليات الأساسية داخل المؤسسة، إذ تتيح التعرف على جوانب القوة والضعف في الكفاءات المهنية، مما يجعلها أداة ضرورية في سياسات التسيير والتطوير، خاصة عندما ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويقوم هذا التقييم على مجموعة من المقاربات والأدوات التي تختلف حسب طبيعة النظر إلى الكفاءة.[2]

1-مقاربات تقييم الكفاءات: تتعدد المقاربات المعتمدة في تقييم الكفاءات ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ✓ **مقاربة المعارف:** تعتمد على تقييم المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد من خلال مقارنتها بالوضعيات المهنية، إلا أن هذه المقاربة تبقى محدودة لأنها تركز على الجانب المعرفي فقط دون بقية مكونات الكفاءة.
- ✓ **مقاربة المهارات:** تقوم على الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء مهامهم، حيث يتم تقييم ما ينجز فعليا داخل الوضعيات المهنية دون افتراض مسبق للقدرات.

[1] نفس المرجع ص 58
[2] رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره من 31

- ✓ **مقاربة السلوكيات:** تعد هذه المقاربة غير واضحة نوعا ما، لأنها تعتمد على معايير اجتماعية مرتبطة بسلوك الفرد داخل المؤسسة فحسبها، يرتبط أداء المؤسسة بالسلوكيات الفردية والجماعية، لكن يصعب تقييم مساهمة الفرد بدقة عند فصل سلوكه عن معارفه ومهاراته، لأن الكفاءة تمثل مزيجا من هذه العناصر
- ✓ مقاربة القدرات: وفقا لهذه المقاربة، يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية افتراضية من أجل تحديد قدراتهم، كما يُطلب منهم إنجاز تمارين مختلفة لتعبئة القدرات اللازمة للوضعيات المهنية. وتساعد هذه الطريقة على تقديم مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، إلا أن مدة التقييم فيها تكون طويلة نسبيا.

2-طرق تقييم الكفاءات:

أ-تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم، ويتم ذلك من خلال:

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وتوجيههم حسب كفاءاتهم.
- التقييم على أساس المهارات، مع ضرورة المرافقة لتمكين المسؤولين من التقييم الدوري.
- التقييم على أساس السلوك أثناء أداء المهام.

ب-تقييم الأفراد قبل الالتحاق بمناصبهم: وذلك بإخضاعهم لاختبارات تهدف إلى الحكم على قدراتهم ومدى ملاءمتهم للمنصب.

كما تعتمد عملية تقييم الكفاءات على مجموعة من الأدوات، من أهمها: المقابلات المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، إضافة إلى الاختبارات والفروض التي تساعد في تحديد قدرات الأفراد لشغل وظائف معينة.[1]

3-منهجية تشخيص الكفاءات الفردية:

تعتمد على البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية داخل المؤسسة باعتبارها رأسمالا بشريا استراتيجيا يساهم في تحسين فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ثم العمل على تقييمها وتطويرها.

[1] رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره ص 32

1-البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها تشمل هذه العملية ما يلي:

أ- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات : يتم من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل دائم، سواء أثناء التوظيف أو الترقية أو التكوين، باستخدام أدوات مختلفة مثل الاختبارات التي تقيس الجوانب الذهنية والنفسية والمعرفية، وذلك لتحديد قدرات ومهارات الأفراد.

ب- الكشف عن الكفاءات النادرة: يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات متميزة وخبرات عالية، ثم العمل على معرفة مجالات تخصصهم وأدوارهم وبعدها وضع طرق للحفاظ على هذه الكفاءات ونقلها داخل المؤسسة.

ج- الكشف و التنقيب عن الكفاءات الفردي و غير المعروفة : تهدف إلى اكتشاف الكفاءات التي لم تظهر بسبب طبيعة التنظيم أو نوع المهام، حيث تمثل هذه الكفاءات الخفية فرصة مهمة يمكن استغلالها لتحسين الأداء أو خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة.

2- البحث وتقييم الكفاءات الجماعية :

تنطلق المؤسسة في البحث عن الكفاءات الجماعية من فكرة أن الكفاءة لا تقتصر على الفرد فقط بل يمكن أن تمتلكها فرق العمل نتيجة تفاعل عدة عوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد. وتظهر هذه الكفاءات من خلال :

- روح التعاون والتكامل بين الأفراد.
- القدرة على التنظيم والابتكار وإدارة التغيير.
- فعالية الاتصال داخل فريق العمل...[1]

• وتشمل عملية تقييم الكفاءات الجماعية :

[1] ابن عيسى محمد المهدي " العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي - مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في القتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقة 09-10 مارس 2004، ص 71-72

–تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد : ويتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة في نشاط إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها، بهدف معرفة مدى قدرتها على إنجاز هذا النشاط بكفاءة وفعالية، وكذا تحديد القيمة المضافة الناتجة عن استغلال هذه الكفاءات. كما يأخذ بعين الاعتبار مستوى التكنولوجيا، وموقع النشاط داخل العملية الإنتاجية، إضافة إلى ندرة هذه الكفاءات لدى المنافسين وتأثيرها على جودة المنتج والسعر.

ويسمح هذا التشخيص أيضا بتحديد الطابع الاستراتيجي لهذه الكفاءات، من حيث ندرتها وصعوبة تقليدها أو تعويضها، وكيفية تطويرها ونشرها، مع تقدير الزمن اللازم لاكتسابها، وكذلك مدى ارتباطها بثقافة المؤسسة وتكنولوجيتها، وتحديد دورة حياتها.

–التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال:

– التحليل الاستراتيجي الوظيفي الذي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية، ويمنح المؤسسة تصورا واضحا عن الكفاءات المتوفرة لديها وتلك التي تعمل على تطويرها وفق أهدافها.

–تحديد الكفاءات الاستراتيجية والعمل على تسييرها وتقدير قيمتها داخل المؤسسة.

–تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، بما يسمح بالتعرف على احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسين، ووضعية سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.[1]

* ويتم تحديد هذه الكفاءات الاستراتيجية من خلال مجموعة من المؤشرات أو العوامل، أهمها:

–الكفاءات التي تساهم بشكل فعلي في إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة، مثل الانتقال إلى مجالات أو أنشطة جديدة.

–الكفاءات التي يؤدي غيابها إلى التأثير السلبي على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، نظراً لدورها في تسهيل الاتصال والتحفيز وخلق ديناميكية داخل فرق العمل.

[1]ابن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره من 73

–الكفاءات النادرة التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية بفضل ما تمتلكه من قدرات معرفية وتقنية وتنظيمية مكتسبة من الخبرة داخل المؤسسة.

–الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها، والتي تشكل حاجزاً استراتيجياً أمام المنافسين وتعزز موقع المؤسسة في السوق.[1]

نستنتج إن تقييم الكفاءات داخل المؤسسة عملية مهمة تساعد على معرفة مستوى أداء العاملين، من خلال دراسة معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم وقدراتهم. كما أن اختلاف طرق التقييم يدل على أن الكفاءة المهنية ليست جانبا واحدًا فقط، بل هي مجموعة عناصر متكاملة.

ومن جهة أخرى، فإن تقييم الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية يساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة إضافة إلى اكتشاف الكفاءات المهمة داخلها واستغلالها بشكل أفضل. لذلك يعتبر تقييم الكفاءات وسيلة أساسية لتحسين أداء المؤسسة وتطوير عملها بشكل مستمر.

المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية

أن التكنولوجيا الحديثة تتطلب استثمارات جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل وتطور الوظائف والتغيرات التنظيمية المختلفة، كما أن التطور التكنولوجي يفرض نوعا جديدا من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب كفاءات وخبرات ومهارات متعددة ويتطلب هذا الأمر من المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في التكوين من جهة، والاهتمام بالبحث العلمي من جهة أخرى من أجل تطوير المعارف وتعزيز الإبداع. كما يعتبر Porter أن «التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وأن إدخال التكنولوجيا الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطور الإمكانات البشرية من كفاءات ومهارات وخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة».[2]

وقد تبين داخل المؤسسة أن تنمية المورد البشري لا تقتصر على توجيه العاملين أو الاهتمام بهم فقط، بل تتطلب أيضا تطوير المنظمة نفسها ككل، من خلال تحويلها إلى بيئة تنظيمية تتيح فرص التعلم للعاملين وتساعدهم على اكتساب المعارف وتطويرها بما ينعكس إيجابا على الأداء. ومن منظور الإدارة الحديثة

[1] نفس المرجع
[2] ساسي فضيلة "دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة " مجلة مجتمع تربية عمل المجلد 5 العدد 2 (2020) ص 40

للموارد البشرية الاستراتيجية، فإن تكوين وتنمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة يشمل عدة مجالات أساسية، من أهمها:

-تطوير خطط وفرص تعليم الأفراد.

-تنمية تطوير فرص التعلم التنظيمي.

-تنمية أسس وسائل إدارة المعرفة

-تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.

-تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.

-تنمية تطوير القيادات الإدارية.

-تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.

-تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

وبناء على ذلك، ترتكز الاستراتيجيات الحديثة على تحديد احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم وضع الآليات التي تضمن نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى بيئة العمل.

وبالتالي تشمل هذه الاستراتيجيات عنصرين متكاملين يتمثل الأول في الأنشطة التكوينية التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة في العمل، وتساعده على الفهم والاستيعاب والتطبيق داخل مراكز التكوين إضافة إلى تقليل مقاومته للتغيير السلوكي في العمل أما العنصر الثاني فيتمثل في التوجيه والإرشاد والدعم الذي يقدمه القادة والمشرفون، بهدف مساعدة العامل على تطبيق ما تعلمه فعليا في الميدان، والتقليل من الفجوة بين التكوين والتطبيق العملي. ومن خلال التكامل بين هذين العنصرين يتحقق التعلم الفعلي الذي يؤدي إلى تعديل سلوك العامل بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وفي الوقت نفسه يتيح له فرصا أفضل لتحقيق ذاته وإشباع احتياجاته.[1]

[1] نفس المرجع من 41

خلاصة الفصل :

وفي الاخير يتضح أن الكفاءة المهنية تعتبر عنصرًا مهما في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، لأنها تجمع بين المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على أداء عمله بشكل أفضل. كما أن للكفاءة المهنية عدة أبعاد ومكونات، ويتم اكتسابها وتطويرها وفق شروط ومعايير مختلفة. ويُعد التكوين من أهم الوسائل التي تساعد على تنمية هذه الكفاءة وتحسينها، من خلال تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم داخل العمل.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

تمهيد

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z

المطلب الثالث: واقع التكوين داخل المؤسسة مركب GL1Z

المطلب الرابع: مراحل التكوين داخل المركب

المبحث الثالث: تحليل المقابلات ونتائج العامة للدراسة

المطلب الاول: تحليل المقابلات

المطلب الثاني: نتائج العامة للدراسة

توصيات ومقترحات الدراسة

الخلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إليه في الفصول النظرية السابقة، يأتي هذا الفصل ليكون الجانب التطبيقي من دراستنا بعنوان دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية، ووقع اختيارنا على مركب سوناطراك GL1Z ببطيوة ميداناً لدراستنا باعتباره مؤسسة صناعية كبرى تعتمد على كفاءات بشرية تقنية متخصصة وتولي التكوين أهمية كبيرة في تطوير عمالها.

ويتكون هذا الجانب من ثلاثة مباحث، نتناول في الأول نقدم تعريف المؤسسة والمركب الرابع لها ومحل الدراسة، وفي الثاني مجالات الدراسة، أما الثالث فنخصصه لعرض نتائج المقابلات وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى الاستنتاجات النهائية.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

تأسست شركة سوناطراك بتاريخ 31 ديسمبر 1963، وتُعد من أهم الشركات الطاقوية في الجزائر وإفريقيا. تنشط في مجالات التنقيب والإنتاج والنقل عبر الأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، وتعتمد على استراتيجية تنويع أنشطتها لتشمل أيضًا توليد الكهرباء والطاقات المتجددة وتحلية مياه البحر والبحث في مجال الطاقة المنجمية، كما تُعتبر سوناطراك فاعلًا اقتصاديًا رئيسيًا، حيث تساهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وتعزيز الاستقرار والاندماج الوطني، مما جعلها تحتل مكانة مهمة على المستويين الوطني والدولي في قطاع الطاقة.

-تنظيمها:

يتمحور المخطط الهيكلي لمؤسسة سوناطراك حول المديرية العامة للمجموعة، إلى جانب مجموعة من المديريات الوظيفية والعمل، تُعد المديرية العامة للمجموعة الهيكل المركزي الذي يشرف عليه الرئيس المدير العام، حيث تتولى مهام التنسيق العام بين مختلف مصالح المؤسسة، وضمان تنفيذ الاستراتيجيات والتوجيهات، إضافة إلى دراسة الملفات وإبداء التوصيات، كما ترتبط بها مباشرة مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE).

- وتتفرع عن المديرية العامة عدة مديريات مركزية، من أهمها:

-**المديرية المركزية للمراجعة والمراقبة (ADG):** وهي مكلفة بإعداد سياسات التدقيق ومتابعة تطبيقها داخل مختلف هياكل المؤسسة، وضمان السير الحسن لعمليات الرقابة والمراجعة.

-**المديرية العامة القانونية (JUR):** تتولى معالجة القضايا والنزاعات القانونية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، بما في ذلك العلاقات مع الشركات والهيئات الدولية.

-**المديرية المركزية للصحة والأمن والبيئة (HSE):** وهي مسؤولة عن وضع السياسات المتعلقة بالصحة والأمن والبيئة داخل المؤسسة، مع متابعة تطبيقها لضمان السلامة المهنية وحماية المحيط.[1]

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

- **نشاطاتها العملية**

تمارس سوناطراك نشاطاتها العملية ذات الطابع الاقتصادي والدولي في قطاع الصناعات البترولية والغازية، من خلال تنظيم محكم يشرف عليه نائب الرئيس، سواء داخل الجزائر أو خارجها وتنقسم هذه النشاطات إلى عدة مجالات رئيسية، من بينها:

النشاطات التمهيدية (AMT): وتشمل عمليات الاستكشاف، التنقيب، البحث، التطوير، المراقبة والإنتاج في مجال المحروقات والهندسة البترولية.

النشاطات المصب (AVAL): وتتمثل في تمييع ونقل الغاز الطبيعي، تكرير البترول، البتروكيمياء، إضافة إلى الدراسات المرتبطة بهذه المجالات.

نشاطات النقل عبر القنوات: وتهتم باستغلال وتسيير شبكات نقل المحروقات والمنشآت المرتبطة بها، بما في ذلك الموانئ.

النشاطات التجارية: وتشمل تجارة المحروقات والنقل البحري على المستوى الدولي.

النشاطات الجوية: وهي هيكل ذو طابع دولي (SHIC) مكلف بوضع وتنفيذ استراتيجيات التوسع والتطوير الدولي للمؤسسة.

كما تضم سوناطراك مديريات وظيفية تسهر على دعم وتطبيق السياسات والاستراتيجيات العامة، من أبرزها:

مديرية الموارد البشرية والاتصال (RH): مكلفة بتسيير الموارد البشرية ووضع برامج التكوين والتطوير.

مديرية الاستراتيجيات والتخطيط الاقتصادي (SFE): تتولى الدراسات والتحاليل الاقتصادية وتطوير نظم المعلومات.

المديريات المركزية للتسيير: وتعمل على دعم المشاريع وتسيير المعلومات وإعداد قواعد البيانات المتعلقة بالمؤسسة.

المديرية المالية (FIN): مسؤولة عن السياسة المالية، التوازن المحاسبي، الميزانية، التمويل ومراقبة التسيير المالي.[1]

- **اهدافها:**

- تطوير البحث والاستثمار في المحروقات وصيانة التجهيزات البترولية
- تسيير وتطوير شبكات نقل وتخزين وشحن المحروقات
- تكرير وتصفية المحروقات
- توزيع المنتوجات محليًا وتصديرها للخارج
- تحديث أساليب التسيير عبر التكوين والتقنيات الحديثة
- ضمان تمويل الجزائر بالمحروقات على المدى القصير والطويل

حيث قمنا بدراسة ميدانية في شركة سوناطراك مركب GL1Z

- **تعريف بالمركب GL1Zبطيوة:**

أنشئ مركب تمييع الغاز الطبيعي GL/2 بطيوة سنة 1973 من طرف الشركة الأمريكية "باكتال"، وشرع في نشاطه بإنتاج الغاز الطبيعي المميع (GNL) عبر وحدة الإنتاج رقم 100، كما تم أول تصدير للغاز سنة 1981 بواسطة باخرة "العربي بن مهيدي".

ويُعد المركب منطقة صناعية متخصصة في تمييع الغاز الطبيعي القادم من حقل حاسي الرمل، ويقع ببلدية بطيوة شرق أرزيو، على بعد حوالي 40 كلم من وهران و500 كلم من حاسي الرمل، ويمتد على مساحة تقدر بـ 72 هكتار. ويتميز بموقع استراتيجي مهم يسمح بعمليات النقل البحري نحو مختلف الوجهات عبر البحر الأبيض المتوسط والمحيط الأطلسي.

تتمثل المهمة الأساسية للمركب في معالجة الغاز الطبيعي ثم تمييعه عند درجة حرارة تصل إلى – 162°م تحت الضغط الجوي، قبل تخزينه في خزانات بسعة تقارب 100.000 م³ لكل خزان، حيث تبقى مدة التخزين حوالي 15 يومًا. كما يمكن تحويل الغاز بين المركب رقم 1 والمركب رقم 2، ويتم ضخ المنتوج النهائي نحو محطتي التعبئة، حيث تُملأ ناقلات الغاز (سعتها حوالي 125.000م³) في مدة تقارب 12

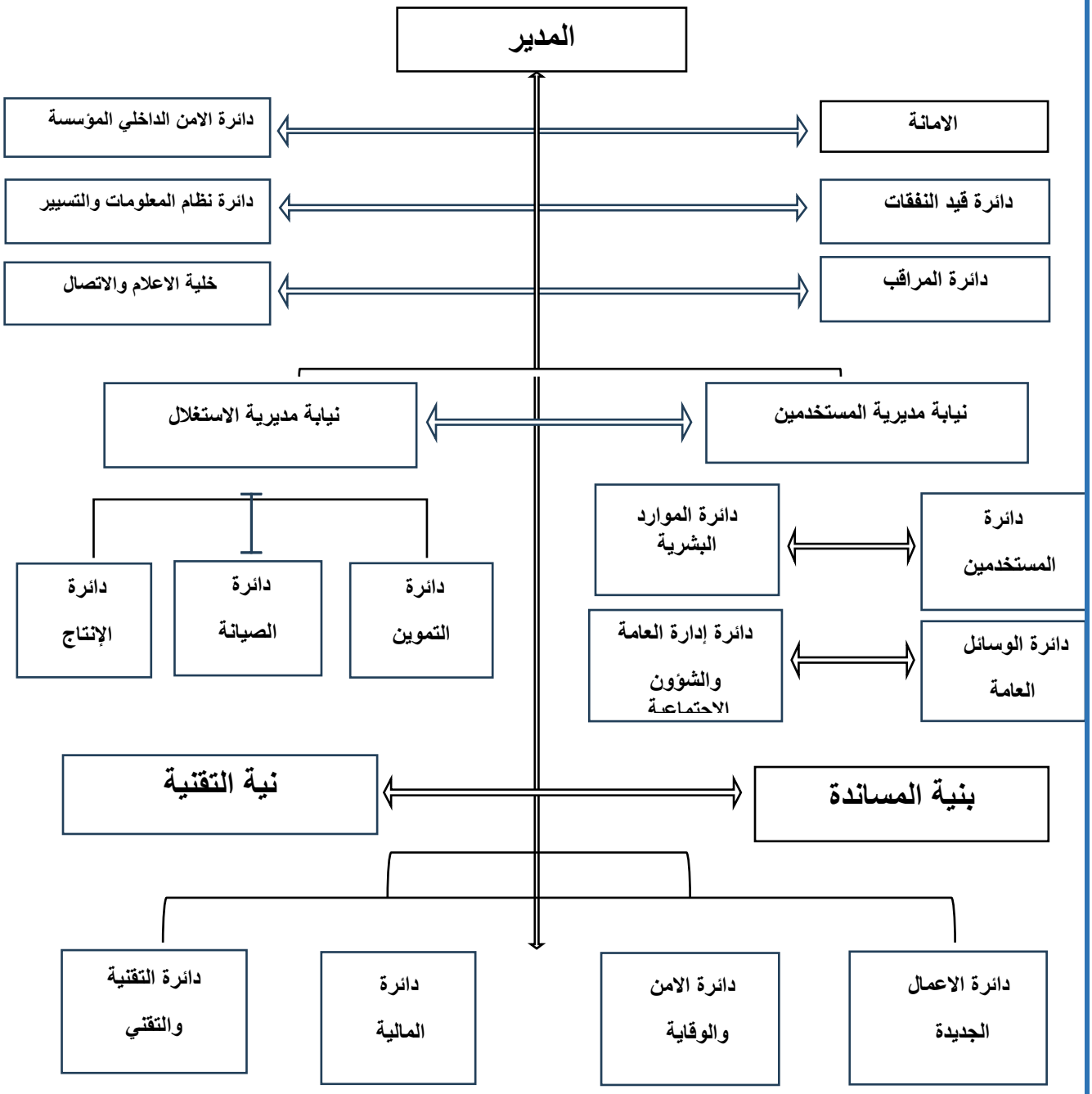
[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

ساعة ونصف ثم تنطلق هذه السفن إلى الأسواق العالمية خاصة أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كما يتوفر المركب على 6 مسارات للتمييع ويعمل بطاقة إنتاجية معتبرة، مع قدرات تخزين متمثلة في 3 خزانات، ما يجعله من أهم المركبات الصناعية في مجال تمييع الغاز الطبيعي في الجزائر.

-**مهمة المركب:GL1Z** تتمثل المهمة الأساسية لمركب GL1/2 في معالجة الغاز الطبيعي المنقول عبر خط أنابيب من حقول حاسي الرمل، ثم تمييعه وتصديره نحو الخارج بواسطة ناقلات الغاز الطبيعي المميع، مع إمكانية استخراج بعض المشتقات مثل البروبان والبيوتان والبنزين.[1]

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z



يتكون الهيكل التنظيمي لمركب تمييع الغاز الطبيعي من المديرية العامة وإدارتين فرعيتين، إضافة إلى مجموعة من المصالح والدوائر التقنية والوظيفية، ويمكن تلخيصه كما يلي:

1-المديرية العامة: تشرف على تطبيق السياسة التجارية للمركب وضمان المردودية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية، ويكون مدير الوحدة المسؤول الأول عنها، بمساعدة نواب مديرين يشرف كل واحد منهم على جهازه.

2-الأمانة **العامة (السكرتارية):** تتولى مهام تنظيمية وإدارية مثل ترتيب الملفات، تسجيل المراسلات والملاحظات، طباعة التقارير، استقبال المكالمات وتنظيم الاجتماعات والمواعيد.

3-مكتب **مراقبة التسيير:** يتكون من نائب المدير (مدير التسيير)، إطار إداري، ملحق إداري، وسكرتير إداري. ويعد همزة وصل بين مختلف المديريات والمديرية العامة، حيث يقوم بنقل المعلومات يوميًا وإعداد التقارير المتعلقة بالإنتاج والبيع والتوزيع.

4-خلية الإعلام والاتصال: وتضم:

مصلحة الإعلام الآلي: مسؤولة عن الشبكة المعلوماتية وصيانة أجهزة الإعلام الآلي وضمان حسن عمل الأنظمة داخل المركب.

مصلحة التنظيم: تهتم بالأرشيف، تنظيم الاجتماعات، وتسيير الوثائق، إضافة إلى مكتبة خاصة بنشاط المركب.

5-الدوائر التقنية: وتتبع مباشرة للمديرية العامة، وتشمل:

-دائرة الأشغال الجديدة: تهتم بالمشاريع الجديدة داخل المركب وتنقسم إلى: مصلحة الأشغال، مصلحة التخطيط، مصلحة التسيير.

-دائرة الأمن: وتتكون من:

مصلحة الوقاية: متابعة ومراقبة التجهيزات وأعمال الإنتاج وصيانة الأنابيب والتجهيزات.

مصلحة التدخل: مكلفة بالتدخل في حالات الحوادث والحرائق والانفجارات مع التكوين المستمر للأعوان.

مصلحة الحراسة: تتكفل بحراسة المنشآت باستعمال أعوان مؤهلين وكاميرات مراقبة.

6-الدائرة **المالية:** تتكفل بكل العمليات المالية داخل المركب، وتضم:

- مصلحة المحاسبة العامة
- مصلحة تسيير المعلومات (الميزانية والتحليل المالي ومقارنة المشاريع)
- لمصلحة القانونية (دفاتر الشروط، المناقصات، تقييم العروض)
- مصلحة الخزينة (المعاملات بالدينار والعملات الصعبة والصندوق المالي)

7-الدائرة **التقنية:** تضم إطارات مختصة في الإنتاج والمراقبة اليومية للتجهيزات، وتنقسم إلى: **مصلحة** الدراسات -مصلحة التفتيش -مصلحة المخبر -مصلحة غرفة العمليات[1]

- ***الإدارتين الفرعيتين***

1-نيابة مديرية المستخدمين:

دائرة الموارد البشرية: تتولى هذه الدائرة بصفة عامة مهام التوظيف والتعيينات الجديدة، من خلال إعداد الملفات الإدارية، كما تشرف على المتربصين وأصحاب عقود التمهين بالمركب، إضافة إلى تنظيم وتكوين عمال المؤسسة حيث تقوم بعدة اعمال فيما يتعلق بالموارد البشرية

دائرة الوسائل العامة: تعنى بتوفير مختلف الوسائل الضرورية لسير العمل، كالنقل والإطعام، كما تشرف على عمليات الشراء وتضمن احترام شروط النظافة والأمن، إضافة إلى تزويد المركب بالأدوات المكتبية وملابس العمال والمواد الغذائية ومواد التنظيف.

دائرة المستخدمين: تختص بتسيير شؤون العمال، خاصة ما يتعلق بالملفات الإدارية والتعيينات والتأمينات الاجتماعية، وتضم مصلحة إدارية المستخدمين التي تتفرع إلى:

-قسم المركز الطبي

-قسم المساعدة (التبرع بالدم) ويهتم بالعمال في الحالات الاجتماعية

-قسم الرياضة والترفيه، الذي يهتم بالأنشطة الرياضية وتنظيم بعض المناسبات مثل الختان، وقرعة الحج والعمرة، والمخيمات الصيفية

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

*ويتم كل ذلك بالتنسيق مع مصلحة علاقات العمل.[1]

2-نيابة مديرية الاستغلال :

-**دائرة الإنتاج:** تتولى الإشراف على سير عملية الإنتاج داخل المركب، حيث يتمثل دورها في تمييع الغاز الطبيعي، إضافة إلى معالجة مياه البحر المستعملة في توليد الكهرباء.

-**مصلحة النفعيات:** تتكفل بتوفير واستغلال مختلف الموارد الضرورية لعملية الإنتاج مثل الماء، الهواء والكهرباء، حيث يُستعمل ماء البحر في تبريد التجهيزات، كما يعتمد المركب على ثلاثة محركات لتوليد الكهرباء إلى جانب التزويد الخارجي من محطة سونلغاز.

-**مصلحة التصنيع:** تهتم بتسيير وحدات الإنتاج التي تتوزع على ثلاث مناطق، إضافة إلى منطقة خاصة بالتخزين وأخرى مخصصة لعمليات الشحن.

-**مصلحة التخطيط والبرمجة:** تتولى إعداد التقارير الدورية (اليومية، الأسبوعية، الشهرية والسنوية) المتعلقة بالإنتاج ومتابعة ميزانيته.

-**مصلحة التعبئة والشحن:** بعد تمييع الغاز يتم نقله إلى منطقة التعبئة، حيث يتوفر المركب على رصيفين مخصصين لرسو البواخر وشحن الغاز نحو الخارج، كما يحتوي على 3 خزانات بسعة 100.000 م^3 للغاز الطبيعي المميع، وخزانين بسعة 45.000 م^3 لكل واحد.

-**دائرة الصيانة:** تُعد من الدوائر الأساسية نظرًا لدورها في ضمان جاهزية التجهيزات وتفادي الأعطال، وتشمل:

مصلحة الكهرباء -مصلحة الميكانيكية -مصلحة أساليب التخطيط -مصلحة الآليات -مصلحة التلجيم -مصلحة اللوجستيك

- **دائرة التموين:** تُعد بمثابة جهاز دعم أساسي لدائرة الإنتاج، حيث تتكفل بتوفير قطع الغيار اللازمة حسب طلبات وحدات الإنتاج، وكذلك احتياجات دائرة الصيانة، لضمان استمرارية العمل دون انقطاع. وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين رئيسيتين:

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

-**مصلحة المشتريات** : تهتم بتأمين مختلف الاحتياجات من السوقين الداخلي والخارجي وتنقسم بدورها إلى أربعة أقسام: المشتريات الخارجية، المشتريات الداخلية، قسم التخطيط، وقسم التسيير وإجراءات العبور.

✓**مصلحة تسيير المخزونات:** وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

-قسم التحليلي بتنظيم المخزونات من حيث دخول وخروج قطع الغيار، وإعداد تقارير شهرية حول تسيير المخزون.

-قسم المخازن فيتكفل بالمواد الموجودة داخل المخزن، واستقبال قطع الغيار من الممولين، وتموين دائرة الصيانة بها.

-قسم التقني بالمتابعة اليومية لحركة المخزون.[1]

المطلب الثالث: واقع التكوين داخل المؤسسة مركب GL1Z

يعتبر مركب GL1Z وحدة إنتاجية هدفها تمييع الغاز الطبيعي حسب شروط وتقنيات متطورة وعليه من الضروري وجود كفاءات بشرية مؤهلة تتحكم في ميادين التكنولوجيا التي تتطلبها شروط الإنتاج اذ يمكننا القول ان الجانب البشري يبقى المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ومنحه المؤهلات المهنية اللازمة وتوزيعه حسب متطلبات كل مصلحة وكذا المؤهلات الخاصة بكل فرد.

ان دائرة الموارد البشرية لمركب GL1Z تعتبر جهاز تنظيمي واسع للموارد البشرية، فهذه الدائرة تقوم بعدة اعمال فيما يتعلق بالموارد البشرية والتي تتمثل في:

-اختيار مرشحين التوظيف وذلك من خلال شروط ومؤهلات معينة.

-استغلال وتسير الموارد البشرية للمركب.

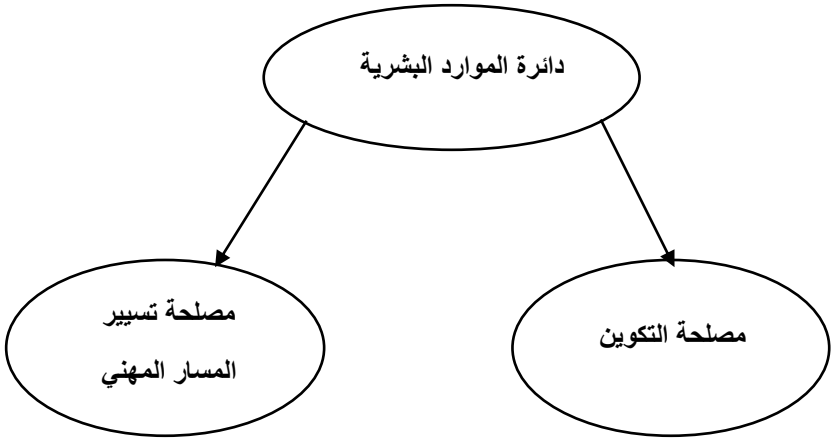
-متابعة وتسير المسار المهني للعمال.

-قسم الموارد البشرية يتفرع إلى مصلحتين:

الفرع الأول: مصلحة التكوين.

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

الفرع الثاني: مصلحة المسار المهني.



الشكل رقم (02) يمثل: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

-**مصلحة التكوين:** تهدف هذه المصلحة لتوفير التكوين اللازم للعمال وذلك من أجل زيادة فعاليته للقيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي بمعنى قدراته المختلفة لتسهيل مساهمته في المركب على المدى الطويل.

-**مصلحة تسيير المسار المهني:** تقوم بهذه المصلحة بتطوير وتوجيه العامل بالمركب كما يؤدي إلى تحفيزه، كما تقوم كذلك بمتابعة العامل من تاريخ التوظيف إلى تاريخ التقاعد وذلك عن طريق التخطيط التنظيم، المراقبة[1]

*مهام المصلحة انقسم الى:

أ-المهام أولية:

-دراسة احتياجات التوظيف المختلف الهيئات

-وضع مخطط التوظيف

-ضمان تخطيط وتسيير هذا المخطط لتطوير كفاءات المهنة للعامل البشري على المدى القريب والبعيد

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

-دراسة الترقيات التعيين الرسمي التحويلات الجغرافية

-تكوين العامل البشري مما يؤدي إلى تغييره وتطويره بالمركب

ب-المهام الثانوية:

-توظيف عامل بشري ذات كفاءة عالية في مختلف المجالات المطلوبة داخل المركب حسب المخطط المدروس بدقة

-الإشراف على تسيير الملفات الخاصة بالتكوين وإرسالها إلى مصلحة التكوين

-متابعة كل عامل إداريا وفي حالة تغيير منصب الشغل من قسم الأخر فيجب على العامل إداريا في حالة طلب خطيا مبنيا على الأسباب التي تؤدي إلى تقديم الطلب

-تامين إدماج العمال الجدد حسب اختصاصهم في الوظائف التي تناسب مع مؤهلاتهم في المناصب المتواجدة داخل المركب

-متابعة التسيير الأمثل وبورصة التشغيل للموارد البشري[1]

-أنواع التكوين بمؤسسة سوناطراك:

1- التكوين بالنسبة المركب:

الداخل للمركب: هذا النوع من التكوين يجرى داخل المركب ويسمح لكافة العمال بتطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم للرفع من الإنتاج.

خارج المركب: التكوين الذي يقام في المراكز التكوينية التابعة لشركة سوناطراك CFR،IAPSMA أو المراكز الخاصة والمعتمدة من الدولة.

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

2- التكوين بالنسبة للشركة:

التابعة في شركة سوناطراك: هذا النوع من التكوين يجرى لدى مراكز التكوين التابعة للشركة كذلك يسمح بتطوير وتحسين أداء العمال وأداء كفاءاتهم ويتم في المراكز الخاصة بمؤسسة سوناطراك حيث تنقسم إلى

-AMS :مركز مؤسسة الإتقان والتكوين ويكون خاص بمجالات الإدارة، التسيير الإعلام الآلي، قانون محاسبة ..... إلخ

-**IAP:** تخص المحالات التقنية والاستغلال وتتكون من أربعة مدارس(فروع)هي: فرع أرزيو ، فرع بومرداس، فرع سكيكدة، فرع حاسي مسعود

التكوين الخارجي:

- تكوين داخل الجزائر : هذا التكوين يتم في الهياكل المتخصصة في الجزائر وذلك لإشباع الحاجيات الغير المتوفرة في مراكز تكوين الشركة يكون في المراكز التالية :

IANOR - ALGERAC - AUTO ECOLE

- تكوين خارج الجزائر : ويكون خاص في اقتناء معدات وتكنولوجيا جديدة مثل Schneider

ملاحظة: من خلال ما فهمته بمكان يشرحه في مقابلته مع رئيس مصلحه التكوين انا فرق بين التكوين الداخلي والخارجي له أثر اجتماعي واضح فالتكوين الداخلي يقوي انتماء العامل لمؤسساته بينما التكوين الخارجي في مراكز مثل SMAوIAP يمنحه مكان اعلى ومصداقيه أوسع.

-سياسة التكوين داخل المركب GL1Z:

سياسة التكوين من اهم وظائف مصلحة تسير الموارد البشرية داخل مؤسسة سوناطراك بحيث تعتبر إحدى الوسائل في تلبية حاجات تكوين العمال ورغباتهم وهي مبنية على اختيارات المؤسسة فغالبا ما يكون حق التكوين المهني نتيجة تجعل من العمال أكثر اهتماما وحرصا على استراتيجية المؤسسة وعلى إمكانية المهنية المفتوحة أمامهم وهذه الاختيارات تتمثل في:

أ- **المضمون:** يعتبر التكوين عنصرا هاما في مؤسسة سوناطراك بحيه يكمن هدفه الأساسي في تنمية مهارات العمال وتطوير معارفهم وكفاءاتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل والتطورات التكنولوجية.

ب–ب –**المستفيدين:** وهم مجموعة الأفراد المختارين من طرف المؤسسة من أجل تكوينهم حيث يتم ترتيبهم حسب مستوياتهم المهنية وحسب احتياجات المؤسسة.

المطلب الرابع: مراحل التكوين داخل المركب

التكوين داخل المركب له اهمية كبيرة حيث أن مصلحة التكوين لها إطارات مكلفة بالحال مهام عديدة تتمثل في:

المرحلة الاولى:

1- تحديد الاحتياجات : هذه المرحلة مهمة تمثل نقطة الانطلاق لتطبيق المخطط لأنها تمثل تحديد الاحتياجات في التكوين عن طريق مديرية الموارد البشرية ، حيث يقوم كل مسؤول بتحديد احتياجات التكوين الخاصة بالعمال التابعين له، وفقًا لأولويات المنصب ومتطلبات العمل. بعد ذلك، تُجمع هذه الاحتياجات وتُقدَّم إلى رئيس مصلحة التكوين الذي يتولى إدراجها ضمن قائمة الاحتياجات في مخطط التكوين (يكون تخطيط للبرامج التكوينية ستوب حيث يتم إعداد الخطة التكوينية مسبقًا قبل سنة من تنفيذها).

2–تحليل الاحتياجات: في هذه النقطة يتم تحليلها ودراستها للتأكد من ملاءمتها لأهداف المؤسسة. وفي حال كانت هذه الاحتياجات مدرجة مسبقًا في المخطط يتم اعتمادها مباشرة، أما إذا لم تكن موجودة فيتم اقتراح إدراجها لاحقًا بعد دراستها والموافقة عليها، بما يضمن تكييف البرامج التكوينية مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة

المرحلة الثانية:

مكونات المخطط: في هذه المرحلة نطبق مختلف حاجات الاقسام في إطار بيداغوجي حسب النقاط التالية:

- الرمز: CDI/LDI/CDA/LDA / CDE / LDE
- المجال: ارسال ومساعدة
- الهدف: تطوير الكفاءة التقنية
- الهيئة: SMA / IAP
- العدد: عدد العمال
- المدة: ساعة / اليوم
- النقل: الاكل الاقامة

- الاجر : مصاريف
- ✓ المهنة
- ✓ الاسم واللقب العامل

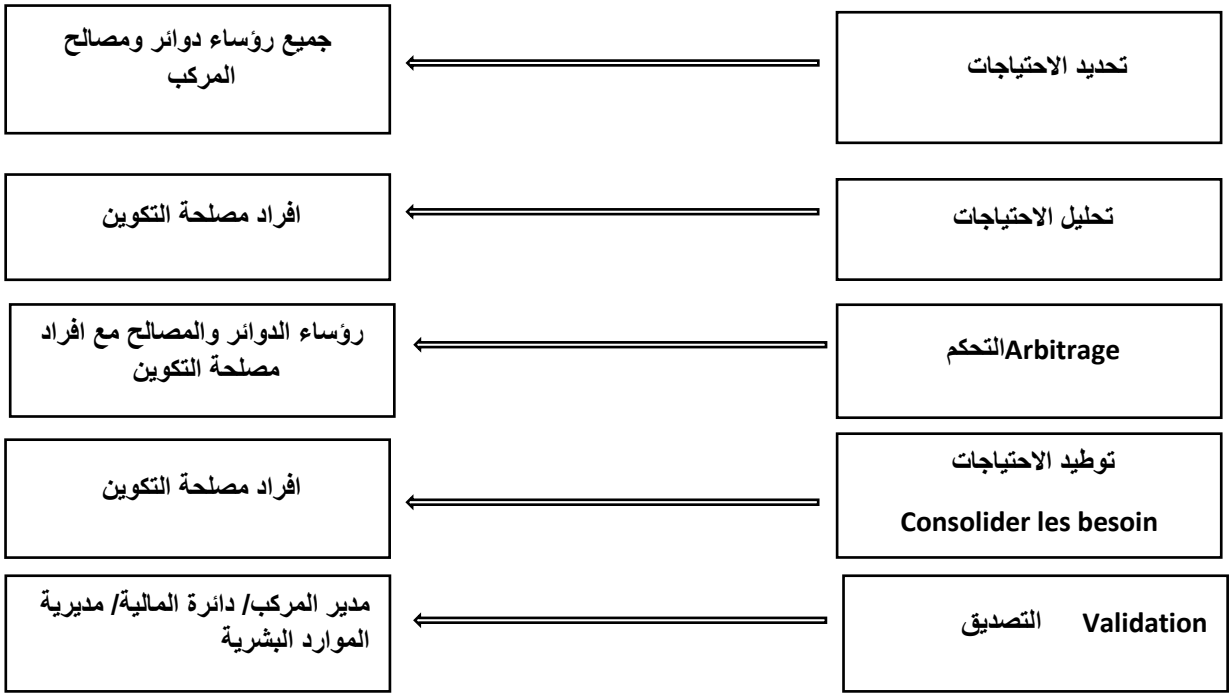
* يتم عقد اجتماع الصديق على المخطط من طرف:

– **اجتماع مع المالية:** هو اجتماع يخص مصلحة التكوين مع المصلحة المالية للتصديق على ميزانية التكوين

–**اجتماع مع مدير المركب:** تقوم دائرة الموارد البشرية برفع المخطط للمدير لإبداء الرأي والمصادقة عليه

–**اجتماع دائرة الموارد البشرية لشركة سوناطراك مع مديرية الموارد البشرية لنشاط :LQS** بهدف دراسة كل من محتوى مخططي التكوين والتوظيف وتوافقهما مع اهداف المذكرة التوجيهية الخاصة بذلك والمصادقة عليهما.

–**اجتماع بين مديرية الموارد البشرية لنشاط LQS:** مع مديريه العمل للموارد البشرية لشركة سوناطراك: لدراسة محتوى المخططين والتأكد من توافقهما مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.[1]



الشكل (3) يمثل مخطط التكوين

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

تنفيذ مخطط التكوين المصادق عليه: عندما تتحصل دائرة الموارد البشرية على مخطط التكوين المصادق عليه تقوم مصلحة التكوين بعملية البرمجة الشهرية للمخطط وهي:

المرحلة الأولى: طبقا لقانون العمل 90-11 المؤرخ في 1990-04-21 حسب المادة 57 التي تفرض على المستخدم عرض برنامج مخطط التكوين على لجنة المشاركة لإبداء الرأي فتقوم مصلحة التكوين بعرض ذلك البرنامج على الهيئة المشاركة.

المرحلة الثانية: يتم تسجيل العمال المعنيين بالتكوين في

-1 منصة التكوين كل من SMA / IAP (انظر إلى الملحق الاول)

-2 تحديد رزنامة التكوينات الداخلية داخل المركب بمشاركه المصالح المعنيين بذلك

-3 البحث عن مراكز التكوين بالنسبة للتكوينات الغير متوفرة بمراكز شركة سوناطراك والجديدة بالنسبة لمصلحه التكوين.

المرحلة الثالثة:

-تنفيذ عملية التكوين: تقوم مصلحة التكوين بالخطوات التالية:

1-التكوين داخل المركب:

- تحديد واختيار المكون المؤهل بالنسبة لكل تكوين مع مراعاة خبرة 5 سنوات في المنصب وقد تحصل على شهادة تكوين المكونين.

-على المكون تحضير برنامج التكوين (EFORMATION SOFT) المراد تدريسه حسب دفتر الشروط وبعد اجتماع مع المصلحة المعينة بذلك لتحديد الأهداف.

-إعداد عقد مع المكون.

-إعلام المصالح المعينة بتواريخ التكوينات والتأكد من توافر العمال المعنيين بالتكوين.

-تحضير اللوازم اللوجستية من قاعة افلام دفاتر قهوة، ماء حسب التكوين.

-في اليوم الأول من التكوين يقوم المسؤول عن المادة التكوينية باستقبال المكون والمتكونين وتجهيزهم بالأدوات بيداغوجية حسب المادة المكونة كما يقوم بمتابعتهم طيلة فترة التكوين مع اعطاءهم ورقة الحضور (POINTAGE FUILLE DE) (أنظر إلى الملحق الثاني) وفي اليوم الاخير يقوم بغلق عملية التكوين وتقييمها بواسطة وثيقة التقييم المباشر (à chaud) (أنظر إلى الملحق الثالث) وبعد مرور مدة يقوم بإرسال الرئيس المصلحة المعينة وثيقة التقييم بعد التكوين بفترة (à froid) (أنظر إلى الملحق الرابع) وتقوم في الاخير بتحليل التقييمات واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة تطلب ذلك.

-القيام بتحديد المدة اللازمة للتكوين الخاصة بالمكون وارسالها لدائرة الادارة المالية لتدفع له مستحقاته.[1]

2-التكوين خارج المركب: عندما لا تتوفر امكانيات داخل المركب يرسل العامل لمراكز خارجيه على نفقه المؤسسة وفي هذه الحالة يقوم أفراد مصلحة التكوين بالبحث عن المراكز التي تقوم بالتكوينات الغير متوفرة في مراكز الشركة يلجؤون إلى:

- الاتصال بالمختصين في المؤسسة الاقتراح المراكز المختصة والبحث عبر الأنترنت.
- الاتصال بالمراكز المختصة والطلب منهم البطاقة التقنية للتكوين مع الفاتورة الأولية.
- الحصول على الأقل ثلاثة اقتراحات.
- بعد التأكد من المراكز القادرة على تلبية حاجيات المكونين نقوم بإعداد جدول المقارنة لاختيار المركز المناسبة.
- طلب موافقة مدير المركب على المركز المختار.
- طلب توثيق المبلغ المخصص من دائرة المالية.
- تسجيل المكونين المعنيين لدى المركز المختار.
- بعد التأكد من توفرهم نقوم بإعلامهم بالموضوع المدة والمكان وتوفر الظروف الملائمة لعملية التكوين.
- القيام بالتقييمين وتحليلها.
- تدقيق وتصفية الفاتورة بعد الحصول على جميع الوثائق المتفق عليها مسبقا.

وعند اقتراب فترة التكوين متابعة المنصات لتأكد من أن المكونين تم قبولهم للتكوين (أنظر إلى الملحق الخامس)

-إبلاغ مسؤوليهم والتأكد من توفر في الفترة المحددة.

-إبلاغ المكونين بالموضوع والفترة ومكان التكوين.

-في حالة تطلب وسيلة نقلو اقامة فالمسؤول عن التكوين عليه إعلام المصالح المعينة بذلك والتأكد من توفرهم.

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

–عند الرجوع من التكوين القيام بالتقييمين (à chaud) و (à froid) مع التحليل.

– متابعة العامل خلال التكوين وتقديم تقارير دورية عن تقدمه وتسليمه شهادة عند انتهاء واخبار من لم ينجح بوضعه وكيفية تحسينه[1]

ولفهم أعمق لهذه المنظومة التكوينية، يمكن تسليط الضوء على أبعادها الاجتماعية من خلال ما أبدته مختلف الفئات:

يلاحظ أن التخطيط للتكوين الذي يبدأ قبل سنة كاملة ويحتاج ثلاث موافقات يضمن الجودة، لكنه أحياناً يجعل الفجوة بين ظهور الحاجة وتنفيذ التكوين كبيرة جداً، وهو أمر شائع في المؤسسات الكبيرة، أما التقييمان المباشر والبعدي فيكشفان عن محاولة المؤسسة قياس مدى استفادة العامل الفعلية من التكوين، وإن كان التقييم البعدي لا يُعاد دائماً بالدقة الكافية[2].

ومن خلال ما أدلى به العمال في الصيانة والتعبئة والأمن، يظهر أن التكوين لا يُضيف معلومات فقط بل يغيّر طريقة تفكير العامل وتصرفه حتى تصبح ردود أفعاله صحيحة وتلقائية. والثقة التي يذكرها هؤلاء العمال ليست مجرد شعور داخلي، بل هي نتيجة اعتراف المؤسسة بأنهم أصبحوا أكفاء، وهذا الاعتراف يُقوّي انتماءهم ودافعيتهم[3] وقول عامل الأمن "الخبرة وحدها بدون تكوين تجعلك تكرر نفس الأخطاء" يؤكد أن المعرفة المنظّمة التي تقدمها المؤسسة أقوى وأنفع من المعرفة العشوائية المكتسبة بالتجربة الفردية فقط[4].

وفي المهن الخطيرة كالأمن والصيانة والتعبئة، التكوين ليس خياراً بل شرط أساسي للبقاء في المنصب، إذ يبني لدى العامل عادات سلوكية آمنة تصبح تلقائية دون حاجة للتفكير في كل موقف وفي هذا الإطار يأتي برنامج الـ (FAR)الذي يُنظَّم عند إدخال أي تجهيز جديد، بهدف تجهيز العمال قبل التعامل معه مباشرة وتقليص الفجوة بين ما يعرفونه وما يتطلبه الجهاز.[5]

[1] وثائق داخلية للمركب GL1Z

[2] John W. Meyer & Brian Rowan (1977) Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony.
American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340–363.

[3]Martina Dieckhoff (2007) Does Training Improve Career Opportunities? Work, Employment and Society, Vol. 21, No. 2, pp. 295–314.

[4] Boukatef, A. (2015) La culture de sécurité dans les entreprises pétrolières algériennes ، Revue Algérienne des Sciences Sociales, Vol. 7, No. 2, pp. 55–73.

[5] Sonatrach (2023) وإدخال التجهيزات الجديدة FAR تقارير داخلية حول برنامج

أما العمال الجدد فيستفيدون بشكل خاص من تكوين الاندماج(intégration) ، الذي يساعدهم على فهم دورهم داخل المؤسسة وكيف يؤثر عملهم على الأقسام الأخرى، وهو ما يسرّع اندماجهم في ثقافة المؤسسة،[1] غير أن طلب بعض العمال تكويناً أكثر تركيزاً على الجانب العملي يكشف عن فجوة بين ما تُقدمه المؤسسة بشكل موحد لجميع العمال وما يحتاجه كل قسم بشكل خاص، وهي مشكلة شائعة في المؤسسات الكبيرة[2]

وتفضيل إطارات الدراسات للتكوين الخارجي المتخصص يعكس رغبتهم في اكتساب معرفة متميزة ترفع مكانتهم داخل المؤسسة، لأن ما يتعلمونه يُصبح جزءاً من قدراتهم الشخصية ويميّزهم عن غيرهم[3].

وخلاصة القول، تُظهر سياسة التكوين في سوناطراك أنها ليست مجرد برامج تعليمية، بل هي وسيلة تستخدمها المؤسسة لتشكيل العامل وبناء هويته المهنية وتوجيه سلوكه بالطريقة التي تخدم أهدافها، مع الحفاظ على هرمية واضحة داخل المؤسسة تختلف حسب موقع كل عامل ووظيفته.

الكفاءة المهنية في مؤسسة سوناطراك

الكفاءة المهنية في سوناطراك لا تعني فقط أن يُجيد العامل عمله التقني، بل تعني أن يكون قادراً على التصرف الصحيح في الوقت المناسب وفق قواعد المؤسسة، حتى تصبح هذه التصرفات جزءاً طبيعياً من شخصيته دون تفكير مسبق.[4]

وهذا ما يعبّر عنه عامل الصيانة حين يقول إن "التكوين يضيف له أدوات جديدة في التشخيص والتدخل"، فهو لا يتعلم معلومات جديدة فحسب، بل يتغير أسلوب عمله كلياً ليصبح أكثر منهجية وأقل اعتماداً على الارتجال.[5] وهذا التحول من العمل العشوائي إلى العمل المنظّم هو ما تهدف إليه منظومة التكوين بمراحلها الثلاث، من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى التقييم البعدي.

الكفاءة والترقية: ربط التكوين بالترقية يجعل الكفاءة شرطاً إلزامياً للتقدم الوظيفي، إذ يجب على العامل أن يمر بسبع مواسم تكوينية على الأقل قبل الوصول لجدول الترقيات. ومدة التكوين المسبق للترقية تختلف

[1] Talya N. Bauer et al. (1998) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 5, pp. 707–721.
[2] Alan Felstead & Nick Jewson (2014) Workplace Learning and the Transformation of Work ، London : Routledge, pp. 88–104.
[3] Pierre Bourdieu (1986) The Forms of Capital. In : Richardson, J. (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York : Greenwood Press, pp. 241–258.
[4] Pierre Bourdieu (1986) pp.258
[5] Kris Paap (2003).pp.130

حسب نوعه: بين شهر وخمسة أشهر إذا كان نظرياً، وستة أشهر إذا كان تطبيقياً، وبين شهرين وثمانية أشهر إذا جمع بينهما. هذا يجعل المسار المهني للعامل مُبرمجاً مسبقاً ومحدداً بدقة، مما يعطي المؤسسة سيطرة واضحة على مسار ترقي العمال.[1]

قياس الكفاءة: يتم عبر التقييمين المباشر والبعدي، حيث يقيس الأول مدى فهم العامل لما تعلّمه، بينما يقيس الثاني مدى تطبيقه الفعلي في الميدان. غير أن ضعف دقة التقييم البعدي في بعض الأحيان يجعل قياس الأثر الحقيقي للتكوين صعباً، وهو ما يخلق فجوة بين ما تدّعيه المؤسسة من فعالية وما يحدث فعلاً.[2]

الكفاءة في بيئات الخطر: في مصالح الأمن والصيانة والتعبئة، الكفاءة شرط للبقاء في المنصب لا مجرد تحسين للأداء، وتدعمها تكوينات داخلية دورية إضافة إلى تكوينات خارجية متخصصة كالتعامل مع حرائق الغاز وإجراءات الطوارئ. وهذا يُرسّخ فكرة أن المعرفة التي تُقدّمها المؤسسة أهم وأضمن من تلك المكتسبة بالتجربة الفردية وحدها.[3]

الكفاءة والانتماء: تكوين الاندماج الذي يتلقاه العامل الجديد يساعده على فهم مكانته داخل المؤسسة وكيف يؤثر عمله على الأقسام الأخرى، مما يبني لديه شعوراً بالانتماء ويجعله جزءاً فاعلاً من المنظومة,[4] أما برنامج الـ(FAR) فيُجسّد الربط المباشر بين إدخال التكنولوجيا الجديدة وتكوين العمال عليها فوراً، مما يضمن أن الكفاءة تُواكب التطور التقني باستمرار.

الثقة كنتيجة للكفاءة: الثقة التي يذكرها العمال بعد التكوين هي نتيجة طبيعية لاعتراف المؤسسة بكفاءتهم، وهذا الاعتراف يجعل العامل يقبل بشروط التكوين الصعبة باعتبارها أمراً طبيعياً للتطور المهني لا إكراهاً عليه.[5]

وخلاصة القول، الكفاءة المهنية في سوناطراك ليست صفة يمتلكها العامل بمفرده، بل هي نتيجة تفاعل بين قدراته الشخصية من جهة، ومنظومة التكوين والتقييم والترقية التي بنتها المؤسسة من جهة أخرى، مما يجعل المؤسسة شريكاً حقيقياً في بناء هذه الكفاءة وضابطاً لمعاييرها في آن واحد.

[1] David B. Bills & Randy Hodson (2007) Training and Workplace Inequality. Sociology Compass, Vol. 1, No. 1, pp. 332–350.
[2] Meyer & Rowan, 1977.pp.363
[3] Boukatef, 2015 pp.37
[4] Talya N. Bauer et al. (1998).pp 721
[5] Pierre Bourdieu (1986).pp258

المبحث الثالث: تحليل المقابلات ونتائج العامة للدراسة

المطلب الاول: تحليل المقابلات

المحور الأول: البيانات الشخصية والسوسيو مهنية للعينة

أولاً: جدول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين

الرقم	الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	المنصب الوظيفي	الأقدمية
01	ذكر	فوق 40 سنة	جامعي	رئيس مصلحة التكوين	17سنة
02	ذكر	36-40سنة	جامعي	رئيس مصلحة تسيير المسار المهني	12سنة
03	أنثى	31-35سنة	دراسات عليا	إطار في مصلحة الدراسات	7سنوات
04	ذكر	25-30سنة	جامعي	تقني إنتاج	5سنوات
05	ذكر	31-35سنة	ماستر إلكترونيك	عامل في الصيانة	11سنة
06	ذكر	25-30سنة	جامعي	عامل في التموين	3سنوات
07	ذكر	36-40سنة	معهد التكوين	عامل في التعبئة والشحن	11سنة
08	ذكر	فوق 41 سنة	معهد التكوين	عامل في الأمن والوقاية	20سنة

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

1) التوزيع حسب الجنس

تتكون العينة من ثمانية أفراد، يمثل الذكور الغالبية العظمى بنسبة 87.5% (سبعة أفراد)، في حين تمثل الإناث 12.5% (فرد واحد). يعكس هذا التوزيع واقع قطاع الهيدروكربونات الذي يهيمن عليه الرجال بشكل واضح، خاصة في الوظائف التقنية والإنتاجية حيث تبقى مشاركة المرأة محدودة رغم كفاءتها العالية.

2) التوزيع حسب الفئة العمرية

تتراوح أعمار المبحوثين بين 25 و55 سنة، مما يكشف عن تنوع جيلي ثري داخل المركب. تهيمن الفئة العمرية (36–40 سنة) بنسبة أكثر من ثلث العينة، وتشمل العينة أيضاً عناصر شابة (25–30 سنة) وعناصر ذات خبرة بالغة (فوق 41 سنة). هذا التنوع يتيح مقارنة مدى إدراك التكوين عبر الأجيال المختلفة وعلاقته بمراحل التطور المهني.

3) التوزيع حسب المستوى التعليمي

تتباين المؤهلات التعليمية للمبحوثين تبايناً ملحوظاً؛ إذ يحمل 62.5% مؤهلاً جامعياً أو دراسات عليا، في حين تخرج 37.5% من معاهد التكوين المتخصصة. يعكس هذا التنوع تعدد المسارات التعليمية التي تُفضي إلى نفس الفضاء المهني داخل المؤسسة الصناعية، ويُبرز أهمية التكوين المستمر كرافد مُكمِّل بصرف النظر عن المسار الأصلي.

4) التوزيع حسب المنصب الوظيفي

تنقسم العينة إلى فئتين رئيسيتين: الإطارات والمسؤولون (3 أفراد) يشغلون مناصب رئيس مصلحة التكوين، ورئيس مصلحة تسيير المسار المهني، وإطار الدراسات، وتتميز هذه الفئة برؤية استراتيجية شاملة للتكوين. والعمال المنفذون (5 أفراد) يشتغلون في الإنتاج والصيانة والتموين والتعبئة والشحن والأمن والوقاية، ويختبرون التكوين بشكل مباشر على أرض الواقع.

5) التوزيع حسب الأقدمية المهنية

تمتد الأقدمية المهنية للمبحوثين بين 3 سنوات (عامل التموين) و20 سنة (عامل الأمن والوقاية)، مما يُسعف في فهم كيفية تطور إدراك التكوين بحسب المرحلة المهنية. الموظفون الجدد يرون في التكوين ضرورة للاندماج والتكيف، في حين يُقدّمه الخبراء باعتباره رافداً للتطوير المستمر والتجديد.

- **المقابلات:**

المحور الثاني: دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال في المركب

- **المقابلة الأولى: رئيس مصلحة التكوين**

السؤال الأول: ما نوع التكوين الذي استفدت منه خلال مسارك المهني؟

بالدارجة: *أنا شخصياً استفدت من النوعين، داخلي وخارجي، في البداية كان عندي تكوين داخلي هنا في المركب، وبعد ما ترقيت استفدت من تكوينات خارجية في مراكز سوناطراك زي IAP وASM وCFR، وحتى مرة واحدة سافرت للخارج في تكوين خاص بتسيير الكفاءات.*

بالفصحى: لقد استفدت شخصياً من نوعي التكوين الداخلي والخارجي، حيث بدأت بتكوين داخلي ضمن المركب، وبعد ترقيتي حصلت على تكوينات خارجية في مراكز سوناطراك المتخصصة مثل المعهد الجزائري للبترول IAP ومركز الإدارة والتسيير ASM ومركز التكوين في المحروقات CFR، بالإضافة إلى تكوين واحد خارج الجزائر في مجال تسيير الكفاءات.

السؤال الثاني: هل لاحظت تحسناً في أداء العمال بعد خضوعهم للتكوين؟

بالدارجة: *نعم والتحسن واضح جداً، خاصة في المناصب التقنية، العامل كي يرجع من التكوين يحس بروحه موظف جديد، عنده ثقة أكبر في تعامله مع التجهيزات، وهذا يظهر في وقت التدخل عند الأعطال، قبل كان يأخذ وقت طويل، دوك يشوف المشكل ويعرف كيفاش يتعامل معاه بسرعة، وحتى جودة التقارير اللي يكتبوها العمال تحسنت بشكل ملحوظ، وأول واحد يلاحظ هذا هو المسؤول المباشر للعامل.*

بالفصحى: نعم، التحسن واضح وجلي، خصوصاً في المناصب التقنية، فالموظف بعد عودته من التكوين يبدو وكأنه موظف جديد، يتمتع بثقة أكبر في تعامله مع المعدات والتجهيزات، ويتجلى هذا في تقليل وقت التدخل عند حدوث الأعطال، فبدلاً من أخذ وقت طويل، أصبح يشخص المشكلة ويعرف كيفية التعامل معها بسرعة، كما تحسنت جودة التقارير التي يكتبها العمال بشكل ملحوظ، وأول من يلاحظ هذا التحسن هو المسؤول المباشر عن العامل.

السؤال الثالث: هل يتم قياس أثر التكوين على الكفاءة المهنية؟

بالدارجة: *عندنا آليتين رئيسيين، الأول هو التقييم المباشر بعد التكوين مباشرة اللي نسموه " à chaud " وهذا يقيس واش المتكون فهم المحتوى ولا لا، والثاني هو التقييم البعدي "à froid" اللي نرسلوه لرئيس المصلحة المعنية بعد مرور فترة من التكوين، وهذا الأهم لأنه يقيس واش العامل طبق اللي تعلمه في الواقع ولا بقي في الورق، بس الفروا أحياناً ما يرجعوهولنا بالدقة المطلوبة وهذا شيء نحاولو نحسنوه.*

بالفصحى: لدينا آليتان رئيسيتان للقياس، الأولى هي التقييم المباشر الذي يُجرى فور انتهاء التكوين ونطلق عليه التقييم الساخن، وهو يقيس مدى استيعاب المتدرب للمحتوى، والثانية هي التقييم البعدي أو البارد الذي نرسله إلى رئيس المصلحة المعنية بعد مرور فترة زمنية على التكوين، وهذا هو الأهم لأنه يقيس مدى تطبيق العامل لما تعلمه في الواقع العملي، إلا أن التقييم البارد أحياناً لا يُعاد إلينا بالدقة المطلوبة، وهذا جانب نسعى لتحسينه.

السؤال الرابع: هل التكوين مربوط بالترقيات والحوافز؟

بالدارجة: *نعم، بصفة غير مباشرة أحياناً ومباشرة أحياناً أخرى، التكوين يُسجل في الملف الشخصي للعامل وكل ترقية تمر على دراسة هذا الملف، العامل اللي تكوّن وحسّن أداءه يكون له الأولوية عند فتح منصب ما، مشي نظام أوتوماتيكي بمعنى تتكون وترقى، لكن الارتباط موجود وواضح.*

بالفصحى: نعم، يرتبط التكوين بالترقيات بشكل مباشر وغير مباشر في آن واحد، حيث يُسجل التكوين في الملف المهني للعامل، وتخضع كل ترقية لدراسة هذا الملف، فالعامل الذي خضع لتكوين وحسّن أداءه يحظى بالأولوية عند شغل منصب جديد، وهو ليس نظاماً آلياً بالمعنى الحرفي، لكن الارتباط بين التكوين والترقية موجود وواضح.

- **المقابلة الثانية: رئيس مصلحة تسيير المسار المهني**

السؤال الأول: ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟

بالدارجة: *أنا معظم تكوينات متاعي كانت خارجية في مراكز ASM في مجال تسيير الموارد البشرية والإدارة، بعض التكوينات كانت داخل المركب، وأكثر تكوين أفادني كان في مجال تطوير الكفاءات لأنه مرتبط مباشرة بعملي.*

بالفصحى: كانت معظم تكويناتي خارجية في مراكز ASM في مجال تسيير الموارد البشرية والإدارة، وبعضها كان داخل المركب، وأكثر التكوينات فائدة لي كان في مجال تطوير الكفاءات لارتباطه المباشر بطبيعة عملي.

السؤال الثاني: هل لاحظت تحسناً في أداء العمال؟

بالدارجة: *نلاحظه بوضوح من خلال متابعة المسار المهني تابع كل عامل، العامل اللي خضع لتكوين جاد يتطور منصبه بشكل أسرع، كفاءته تزيد وحضوره وانضباطه أحسن، نلاحظوه كذلك من تقارير التقييم اللي تيجبلنا من الرؤساء المباشرين، الفرق بيّن بين عامل تكوّن وعامل ما تكوّنش.*

بالفصحى: نلاحظ التحسن بوضوح من خلال متابعة المسار المهني لكل عامل، فالعامل الذي خضع لتكوين جاد يتطور في منصبه بشكل أسرع، وتزداد كفاءته ويتحسن حضوره وانضباطه، كما نلاحظ ذلك من خلال تقارير التقييم التي تردنا من الرؤساء المباشرين، فالفرق واضح بين عامل خضع لتكوين وآخر لم يخضع له.

السؤال الثالث: كيف يتم قياس أثر التكوين على الكفاءات؟

بالدارجة: *نعم، من جهتنا نتابعوا المسار تا ع العامل قبل وبعد التكوين، إذا تكوّن وتحسّن أداؤه وترقّى، هذا هو المؤشر الأوضح، القياس الكمي الدقيق لأثر التكوين على الكفاءة مش دائماً سهلة، ما عندناش أداة مثالية حتى الآن.*

بالفصحى: نعم، نتابع من جهتنا المسار المهني للعامل قبل وبعد التكوين، فإن تحسن أداؤه وترقى، فهذا هو المؤشر الأوضح، إلا أن القياس الكمي الدقيق لأثر التكوين على الكفاءة ليس دائماً سهلاً، فليس لدينا أداة مثالية حتى الآن.

السؤال الرابع: ما علاقة التكوين بالترقيات؟

بالدارجة: هذا *هو صلب عملي بالضبط، التكوين مربوط بالترقية بصفة مباشرة، عندنا ما نسموه تكوينات مسبقة للترقية، يعني العامل خاصه يمر على تكوين قبل ما يترقى من مستوى لمستوى آخر وفق سلم سوناطراك، وحتى يوصل الموظف لل «تابلو" خاصه يمر على 7 مواسم على الأقل من كل المستويات، ما نقدروش نرقّوا عامل ما عندوش الرصيد التكويني الكافي.*

بالفصحى: *هذا هو صلب عملي با*لضبط، فالتكوين مرتبط بالترقية بشكل مباشر، لدينا ما نسميه بالتكوينات المسبقة للترقية، أي أن العامل يجب أن يخضع لتكوين قبل ترقيته من مستوى لآخر وفق سلم سوناطراك، وحتى يصل الموظف إلى جدول الترقيات يجب أن يمر بسبع مواسم على الأقل من كل المستويات، فلا يمكننا ترقية عامل لا يملك الرصيد التكويني الكافي.

- **المقابلة الثالثة: إطار الدراسات**

السؤال الأول: ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟

بالدارجة: *معظم تكوينات متاعي خارجية، في مجالات تقنية متخصصة، بعضها في IAP وبعضها في مراكز معتمدة خارج سوناطراك، المجالات اللي تكوّنت فيها مرتبطة مباشرة بالدراسات التقنية اللي نشتغل فيها.*

بالفصحى: معظم تكويناتي خارجية في مجالات تقنية متخصصة، بعضها في IAP وبعضها في مراكز معتمدة خارج سوناطراك، والمجالات التي تكوّنت فيها مرتبطة مباشرة بالدراسات التقنية التي أعمل فيها.

السؤال الثاني: هل لاحظت تحسناً في الأداء؟

بالدارجة: *واه، لاحظته في روحي وعند زملائي، التكوين التقني المتخصص يفرق فرق واضح، الواحد يرجع من التكوين ويشوف نفس المشاكل بطريقة مختلفة، يتعامل معاهم بأكثر دقة وبسرعة أكبر في اتخاذ القرار.*

بالفصحى: نعم، لاحظت التحسن في نفسي وعند زملائي، فالتكوين التقني المتخصص يُحدث فرقاً واضحاً، فالشخص بعد عودته من التكوين ينظر لنفس المشاكل بطريقة مختلفة، ويتعامل معها بدقة أكبر وسرعة أكبر في اتخاذ القرار.

السؤال الثالث: كيف يتم قياس أثر التكوين على الكفاءات؟

بالدارجة: *النظام الرسمي موجود عبر الوثائق المعتمدة، لكن من تجربتي الشخصية، أقوى تقييم هو التطبيق الميداني المباشر، إذا تكوّنت على تقنية جديدة وطبّقتها في مشروع حقيقي، النتائج تتكلم على روحها.*

بالفصحى: النظام الرسمي موجود عبر الوثائق المعتمدة، لكن من تجربتي الشخصية، فإن أقوى تقييم هو التطبيق الميداني المباشر، فإذا تكوّنت على تقنية جديدة وطبّقتها في مشروع حقيقي، فإن النتائج تتحدث عن نفسها.

السؤال الرابع: ما علاقة التكوين بالترقيات؟

بالدارجة: *التكوين فتحلي أبواب، لما تكوّنت على أساليب الدراسات التقنية تطور دوري في المصلحة، وكما نعرف في سوناطراك، عمل المركب في التمييع يمر بمراحل معقدة، خاص تعرفها باش تترقى وتقدر تحل المشاكل على كل مستوى.*

بالفصحى: فتح لي التكوين أبواباً جديدة، فعندما تكوّنت على أساليب الدراسات التقنية تطورت في المصلحة، وكما نعلم في سوناطراك، فإن عمل المركب في تمييع الغاز يمر بمراحل معقدة، يجب معرفتها للترقية والقدرة على حل المشاكل على كل مستوى.

- **المقابلة الرابعة: عامل في الصيانة**

السؤال الأول: ما أهمية المعارف الجديدة التي تكتسبها من التكوين؟

بالدارجة: *التكوين في الصيانة ضروري وما نقدرش نشتغل بدونه، التجهيزات تابع المركب معقدة بزاف ومتخصصة*، وكل تكوين يضيفلي أدوات جديدة في التشخيص والتدخل، من غير التكوين نبقى نشتغل بشكل عشوائي.

بالفصحى: التكوين في الصيانة ضروري ولا يمكنني العمل بدونه، فتجهيزات المركب معقدة جداً ومتخصصة، وكل تكوين يضيف لي أدوات جديدة في التشخيص والتدخل، فبدون التكوين أبقى أعمل بشكل عشوائي.

السؤال الثاني: كيف أثر التكوين على ثقتك بنفسك؟

بالدارجة: *بالتأكيد، لما تكوّنت على صيانة نظام معين صرت أتدخل فيه بثقة، قبل كنت نتردد وندير اتصال لرئيسي في كل شيء، دوك نقدر نتصرف على روحي في الحالات الاعتيادية.*

بالفصحى: بالتأكيد، فعندما تكوّنت على صيانة نظام معين صرت أتدخل فيه بثقة، فقبلاً كنت أتردد وأتصل برئيسي في كل شيء، أما الآن فأستطيع التصرف بنفسي في الحالات الاعتيادية.

السؤال الثالث: كيف يساعدك التكوين في التعامل مع المشكلات الطارئة؟

بالدارجة: *الصيانة كلها عمل طارئ في الأصل، التكوين يعلمك طريقة واضحة في التشخيص والتدخل، هذا فرّق معي فرق كبير، العامل ضروري يفوت على تكوين باش كي يقع مشكل يروح له مباشرة بلا ما يضيع وقت.*

بالفصحى: الصيانة كلها عمل طارئ في الأصل، والتكوين يعلمك منهجية واضحة في التشخيص والتدخل، وهذا أحدث فرقاً كبيراً معي، فالعامل من الضروري أن يخضع لتكوين حتى إذا وقع مشكل يتعامل معه مباشرة دون إضاعة للوقت.

السؤال الرابع: هل ساعدك التكوين على التكيف مع التقنيات الحديثة؟

بالدارجة: *إيه، وهذا ضروري بزاف في الصيانة، المركب يعمل بتقنيات متطورة وبدون تكوين مستمر تبقى متأخر، التكوينات على التجهيزات الجديدة، خاصة عبر الFAR ، ساعدتني نتكيف مع كل جديد.*

بالفصحى: نعم، وهذا ضروري جداً في الصيانة، فالمركب يعمل بتقنيات متطورة وبدون تكوين مستمر تبقى متأخراً، فالتكوينات على التجهيزات الجديدة، خاصة عبر FAR، ساعدتني على التكيف مع كل جديد.

- **المقابلة الخامسة: عامل في التموين**

السؤال الأول: ما فائدة المعارف الجديدة في عملك؟

بالدارجة: *نعم تفيدني خاصة في مجال تسيير المخزون والإجراءات الإدارية، جيت للمركب وما كنت نعرف والو على طريقة الاشتغال، التكوين اللي تلقيته في البداية ساعدني نفهم السير تابع دائرة التموين وكيفاه تمشي الإجراءات.*

بالفصحى: نعم، تفيدني خاصة في مجال تسيير المخزون والإجراءات الإدارية، فقد جئت للمركب ولم أكن أعرف شيئاً عن طريقة العمل، فالتكوين الذي تلقيته في البداية ساعدني على فهم سير دائرة التموين وكيفية سير الإجراءات.

السؤال الثاني: كيف أثر التكوين على ثقتك بنفسك؟

بالدارجة: *نعم، كي كنت جديد التكوين خلّاني نحس روحي جزء من النظام، فهمت أين مكاني وكيفاش يؤثر عملي على الأقسام الأخرى.*

بالفصحى: نعم، عندما كنت جديداً، جعلني التكوين أشعر أنني جزء من النظام، فهمت أين مكاني وكيف يؤثر عملي على الأقسام الأخرى.

السؤال الثالث: كيف يساعدك التكوين في التعامل مع المشكلات الطارئة؟

بالدارجة: *ساعدني نفهم الإجراءات اللي خاص نتبعها في الحالات غير العادية، مثلاً إذا فيه تأخير في التسليم أو مشكل في المخزون، نعرف واش نعمل وعلاش نتصل مباشرة.*

بالفصحى: *ساعدني على فهم الإجراءات التي يجب اتباعها في الحا* لات غير العادية، فمثلاً إذا كان هناك تأخير في التسليم أو مشكلة في المخزون، أعرف ما يجب على فعله ومن أتصل به مباشرة.

السؤال الرابع: هل ساعدك التكوين على التكيف مع التقنيات؟

بالدارجة: *في التكوين استعملنا البرمجيات الخاصة بتسيير المخزون وهذا سهّل علي التكيف مع الأنظمة المستعملة في المركب، من غير التكوين كنت نضيع وقت بزاف في الأخطاء.*

بالفصحى: في التكوين استعملنا البرمجيات الخاصة بتسيير المخزون وهذا سهّل علي التكيف مع الأنظمة المستعملة في المركب، فبدون التكوين كنت أضيع وقتاً طويلاً في الأخطاء.

- **المقابلة السادسة: عامل تقني في التعبئة والشحن**

السؤال الأول: ما أهمية المعارف الجديدة في عملك؟

بالدارجة: *مهمة جداً في عملي وما تنقاش، العمل في التعبئة والشحن يحتاج دقة عالية لأن الأمر يتعلق بشحن الغاز على بواخر كبيرة تروح للخارج، كل تكوين يعمّق فهمي للإجراءات ويقلل من احتمال وقوع خطأ.*

بالفصحى: مهمة جداً في عملي ولا تُقدّر بثمن، فالعمل في التعبئة والشحن يحتاج دقة عالية لأن الأمر يتعلق بشحن الغاز على بواخر كبيرة تذهب للخارج، فكل تكوين يعمّق فهمي للإجراءات ويقلل من احتمال وقوع خطأ.

السؤال الثاني: كيف أثر التكوين على ثقتك بنفسك؟

بالدارجة: *مع السنوات والتكوينات المتراكمة صرت نتعامل مع عمليات الشحن بثقة كاملة حتى في المواقف الصعبة، التكوين هو اللي بنى هذه الثقة.*

بالفصحى: مع السنوات والتكوينات المتراكمة صرت أتعامل مع عمليات الشحن بثقة كاملة حتى في المواقف الصعبة، فالتكوين هو الذي بنى هذه الثقة.

السؤال الثالث: كيف يساعدك التكوين في التعامل مع المشكلات الطارئة؟

بالدارجة: *في عمل الشحن أي مشكل يمكن يكون عواقبه خطيرة، التكوين علّمني كيفاش نتصرف بهدوء وبروتوكول واضح في حالات الحوادث، بدون هذا التدريب المسبق الإنسان يضيع في اللحظات الصعبة.*

بالفصحى: في عمل الشحن أي مشكلة يمكن أن تكون عواقبها خطيرة، فقد علّمني التكوين كيفية التصرف بهدوء وبروتوكول واضح في حالات الحوادث، فبدون هذا التدريب المسبق يضيع الإنسان في اللحظات الصعبة.

السؤال الرابع: هل ساعدك التكوين على التكيف مع التقنيات؟

بالدارجة: *نعم، خاصة أنظمة التحكم والمراقبة اللي تطورت في السنوات الأخيرة، وكل ما دخل تجهيز جديد سوناطراك نديرو تكويناً عبر الFAR باش نكونوا مؤهلين نشتغلوا بيه.*

بالفصحى: نعم، خاصة أنظمة التحكم والمراقبة التي تطورت في السنوات الأخيرة، فكلما دخل تجهيز جديد تنظم سوناطراك تكويناً عبر FAR لنكون مؤهلين للعمل به.

- **المقابلة السابعة: عامل في مصلحة الأمن والوقاية**

السؤال الأول: ما أهمية المعارف الجديدة في عملك؟

بالدارجة: *هو ضرورة أساسية وشرط للبقاء على مستوى المهمة، نشتغل في بيئة صناعية خطيرة، فيها غاز طبيعي مميع بكميات ضخمة، تجهيزات تشتغل تحت ضغط وحرارة، أي خطأ في مجالنا يمكن تكون عواقبه كارثية، وكل تكوين تلقيته أضافلي شيئاً حتى بعد سنوات طويلة من الخبرة، تكوّنت على التقنيات الجديدة في مكافحة حرائق الغاز، وهذه التقنيات تطورت كثيراً، ما كنتش نعرف الطرق الجديدة لو ما تكوّنتش، وكذلك تكوينات في الإسعافات الأولية تجدّدت فيها معرفتي وتعلمت تقنيات جديدة في التدخل الطبي الأولي.*

بالفصحى: هو ضرورة أساسية وشرط للبقاء على مستوى المهمة، فنعمل في بيئة صناعية خطيرة، فيها غاز طبيعي مميع بكميات ضخمة، وتجهيزات تعمل تحت ضغط وحرارة، فأي خطأ في مجالنا يمكن أن

تكون عواقبه كارثية، وكل تكوين تلقيته أضاف لي شيئاً حتى بعد سنوات طويلة من الخبرة، فقد تكوّنت على التقنيات الجديدة في مكافحة حرائق الغاز، وهذه التقنيات تطورت كثيراً، لم أكن لأعرف الطرق الجديدة لولا التكوين، وكذلك تلقيت تكوينات في الإسعافات الأولية تجدّدت فيها معرفتي وتعلمت تقنيات جديدة في التدخل الطبي الأولي.

السؤال الثاني: كيف أثر التكوين على ثقتك بنفسك؟

بالدارجة: *مع 20 سنة من الخبرة والتكوين عندي ثقة كاملة في كيفية التصرف في أي حادثة، هذه الثقة مبنية على التكوين وليس فقط على الخبرة، الخبرة وحدها بدون تكوين تخليك تكرر نفس الأخطاء.*

بالفصحى: مع عشرين سنة من الخبرة والتكوين لدي ثقة كاملة في كيفية التصرف في أي حادثة، فهذه الثقة مبنية على التكوين وليس فقط على الخبرة، فالخبرة وحدها بدون تكوين تجعلك تكرر نفس الأخطاء.

السؤال الثالث: كيف يساعدك التكوين في التعامل مع المشكلات الطارئة؟

بالدارجة: *هذا صلب عملي بالكامل، التكوين في التدخل والإطفاء وإخلاء المصنع يُعدّني تحديداً لهذه المواقف، عندي سيناريوهات كاملة تابع كيفاش نتصرف في كل حادثة، بدون تكوين مستمر يستحيل الأداء الجيد في هذه المصلحة.*

بالفصحى: هذا صلب عملي بالكامل، فالتكوين في التدخل والإطفاء وإخلاء المصنع يُعدّني تحديداً لهذه المواقف، لدي سيناريوهات كاملة لكيفية التصرف في كل حادثة، فبدون تكوين مستمر يستحيل الأداء الجيد في هذه المصلحة.

السؤال الرابع: هل ساعدك التكوين على التكيف مع التقنيات؟

بالدارجة: *نعم، تجهيزات الوقاية والتدخل تتطور وتكويننا يواكب هذا التطور، وسوناطراك تولي اهتماماً خاصاً للأمن وهذا يظهر في جودة التكوينات اللي نتلقاها.*

بالفصحى: نعم، فتجهيزات الوقاية والتدخل تتطور وتكويننا يواكب هذا التطور، وسوناطراك تولي اهتماماً خاصاً للأمن وهذا يظهر في جودة التكوينات التي نتلقاها.

- **المقابلة الثامنة: عامل في تقني في الانتاج**

السؤال الأول: ما أهمية المعارف الجديدة التي تكتسبها من التكوين؟

بالدارجة: *نعم بالتأكيد، أبرز حاجة استفدت منها هي المعارف التقنية المتعلقة بأنظمة التحكم الآلي في وحدات التمييع وكيفية التدخل السريع وقت الأعطال، هذي الأمور ما تعلمناهاش بشكل كافي في الجامعة وكانت ضرورية بزاف للخدمة الميدانية.*

بالفصحى: نعم بالتأكيد، فأبرز ما استفدت منه هو المعارف التقنية المتعلقة بأنظمة التحكم الآلي في وحدات التمييع وكيفية التدخل السريع أثناء الأعطال، وهذه الأمور لم نتعلمها بشكل كافٍ في الجامعة وكانت ضرورية جداً للعمل الميداني.

السؤال الثاني: كيف أثر التكوين على ثقتك بنفسك؟

بالدارجة: *نعم، التكوين أثر عليّ بزاف، قبل كنت نتردد في اتخاذ القرارات التقنية ونحتاج نرجع للمشرف في أغلب الحالات، أما بعد التكوين وليت نخدم بثقة أكبر ونقدر نتصرف وحدي خاصة في الحالات الطارئة.*

بالفصحى: نعم، فقد أثر التكوين بشكل كبير على ثقتي بنفسي، فقبلاً كنت أتردد في اتخاذ القرارات التقنية وأحتاج إلى الرجوع للمشرف في أغلب الحالات، أما بعد التكوين فأصبحت أعمل بثقة أكبر وأستطيع التصرف بمفردي خاصة في الحالات الطارئة.

السؤال الثالث: كيف يساعدك التكوين في التعامل مع المشكلات الطارئة؟

بالدارجة: نعم، *وهذا من أكثر الحوايج اللي استفدت منها، التكوين على الحالات الطارئة خلاني نتصرف بسرعة وبطريقة منظمة، وليت نعرف الخطوات اللي لازم نتبعها في كل مشكل بلا ما نخدم بعشوائية تحت الضغط.*

بالفصحى: نعم، وهذا من أكثر الجوانب التي استفدت منها، فالتكوين على الحالات الطارئة جعلني أتصرف بسرعة وبطريقة منظمة، وأصبحت أعرف الخطوات التي يجب اتباعها في كل مشكل دون العمل بعشوائية تحت ضغط الوضع.

السؤال الرابع: هل ساعدك التكوين على التكيف مع التقنيات الحديثة؟

بالدارجة: *نعم، خاصة التكوين على أنظمة SCADA وأنظمة التحكم الرقمي في وحدات التمييع، هذي التقنيات تحتاج تكوين متخصص وما تقدرش تتعلمها غير بالتجربة فقط، والتكوين ساعدني نتأقلم بسرعة مع الأنظمة الحديثة.*

بالفصحى: نعم، خاصة التكوين على أنظمة SCADA وأنظمة التحكم الرقمي في وحدات التمييع، فهذه التقنيات تحتاج إلى تكوين متخصص ولا يمكن تعلمها بالتجربة فقط، وقد ساعدني التكوين على التكيف بسرعة مع الأنظمة الحديثة.

المحور الثالث: مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين كفاءة العمال في ظل وجود معوقات ميدانية.

المقابلة الاولى:

السؤال الاول: ما أنواع التكوين المعتمدة في المركب؟

بالدارجة: *عندنا في المركب ثلاثة أنواع رئيسية، الأول تكوين داخلي يتم في قاعات المركب بمكونين من داخل المركب راهم خبراء في مجالهم، الثاني تكوين خارجي في مراكز سوناطراك: IAP اللي يخص التكوينات التقنية والاستغلال، ASM اللي يغطي الإدارة والتسيير والمحاسبة والإعلام الآلي، وCFR، والثالث تكوين خارج الجزائر وهذا يكون في حالات خاصة مرتبطة بتكنولوجيا جديدة ما تتوفرش في المراكز الداخلية.*

بالفصحى: نعتمد في المركب ثلاثة أنواع رئيسية من التكوين، النوع الأول هو التكوين الداخلي الذي يُنظم في قاعات المركب بواسطة مدربين من داخل المؤسسة وهم خبراء في مجالاتهم، والنوع الثاني هو التكوين الخارجي في مراكز سوناطراك المتخصصة: المعهد الجزائري للبترول IAP للتكوينات التقنية والاستغلال، ومركز الإدارة والتسيير ASM للإدارة والمحاسبة والإعلام الآلي، ومركز التكوين في المحروقات CFR، أما النوع الثالث فهو التكوين خارج الجزائر ويُعتمد في حالات خاصة مرتبطة بتقنيات جديدة غير متوفرة في المراكز الداخلية.

السؤال الثاني: كيف يتم التخطيط للبرامج التكوينية؟

بالدارجة : *العملية تبدأ قبل سنة كاملة من التنفيذ، مثلاً المخطط اللي نخدموا بيه في 2025 بدأنا نحضروه في 2024، كل رئيس مصلحة يحدد الاحتياجات تاع العمال ويرفعهم لينا، نحن نجمعوهم ونحللوهم، وإذا كانوا مدرجين في المخطط نأخذوهم مباشرة، وإذا ما كانوش نقترحوا إضافتهم بعد الدراسة، بعدها المخطط يمر على ثلاث مصادقات: مديرية سوناطراك وهران، وهيئة المالية، ومديرية الجزائر، وإذا كان تكوين خارجي ASM هم اللي يصادقوا على المخطط النهائي، والجهة المسؤولة على كل هذا هي مصلحتنا مصلحة التكوين التابعة لدائرة الموارد البشرية.*

بالفصحى: تبدأ عملية التخطيط قبل سنة كاملة من التنفيذ، فمثلاً الخطة المعتمدة لعام 2025 بدأنا الإعداد لها في 2024، حيث يحدد كل رئيس مصلحة احتياجات عماله ويرفعها إلينا، فنقوم بجمعها وتحليلها، فإن كانت مدرجة في الخطة نعتمدها مباشرة، وإن لم تكن نقترح إضافتها بعد دراستها، ثم تمر الخطة على ثلاث مراحل للمصادقة: مديرية سوناطراك وهران، وهيئة المالية، ومديرية الجزائر، وفي حال كان التكوين خارجياً فإن ASM هي من تصادق على الخطة النهائية، والجهة المسؤولة عن كل هذه العملية هي مصلحة التكوين التابعة لدائرة الموارد البشرية.

السؤال الثالث: كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية؟

بالدارجة: *المسؤول المباشر تابع كل عامل هو اللي يشوف واش يحتاجه عامله وفق الأولويات تاع المنصب ومتطلبات العمل، بعدها يرفع الطلب لينا ونحن نعملوا تحكيم يعني ندرسوه ونشوفوا واش يتناسب مع أهداف المؤسسة قبل ما ندرجوه في المخطط، ما نقبلوش أي طلب بدون دراسة.*

بالفصحى: يُحدد المسؤول المباشر لكل عامل احتياجاته بناءً على أولويات المنصب ومتطلبات العمل، ثم يرفع الطلب إلينا، فنقوم بدراسة الطلب وتحكيمه للتأكد من تناسبه مع أهداف المؤسسة قبل إدراجه في الخطة، فلا نقبل أي طلب دون دراسة متأنية.

السؤال الرابع: هل البرامج مبنية على الاحتياج الفعلي أم أنها روتينية؟

بالدارجة: *في الغالب مبنية على احتياج حقيقي لأن كل مصلحة هي اللي تطلب، لكن بعض التكوينات التقنية الدورية تتكرر كل سنة وهذا روتين مقصود لأن طبيعة العمل في تمييع الغاز تفرض تجديد الكفاءات*

بصفة منتظمة، وكذلك سوناطراك عند إدخال تجهيز جديد تنظم تكويناً خاصاً يُسمى FAR، وعدد مرات التكوين يتحدد حسب متطلبات المادة المُدرَّسة.

بالفصحى: في الغالب تكون البرامج مبنية على احتياج حقيقي لأن كل مصلحة هي من تطلبها، إلا أن بعض التكوينات التقنية الدورية تتكرر سنوياً وهذا روتين مقصود، لأن طبيعة العمل في تمييع الغاز تفرض تجديد الكفاءات بشكل منتظم، كما أن سوناطراك عند إدخال تجهيز جديد تنظم تكويناً خاصاً يُسمى FAR، ويتحدد عدد مرات التكوين حسب متطلبات المادة المُدرَّسة.

السؤال الخامس: كيف يتم التقييم بعد التكوين؟

بالدارجة: *عبر وثيقتيا à chaud و à froid كما قلت، نجمعوا النتائج ونحللوهم وإذا ظهرت مشاكل في برنامج معين نغيّروه في الجلسة القادمة، مثلاً إذا بيّن التقييم أن محتوى معين ما كان مناسب، نعملوا التصحيحات اللازمة.*

بالفصحى: *يتم التقييم عبر أداتي التقييم المباشر والبعدي، فنقوم بجمع النتائج وتحليلها، فإن ظهرت مشاكل في برنامج معين نُعدّله في الدورة القادمة، فمثلاً إذا أظهر التقييم أن محتوى معين لم يكن مناسباً، نقوم بإجراء التصحيحات اللازمة.*

- **المقابلة الثانية:**

السؤال الاول: ما أنواع التكوين المعتمدة؟

بالدارجة: *عندنا تكوين من نوعين رئيسيين، الأول هو التكوين الروتيني أو فوقتي وهو تكوين المنصب مثل IAP، يعني كل عامل في منصبه يتلقى هذا التكوين بصفة دورية، والثاني هو التكوين المنقلي حسب الاحتياج، وكذلك هناك التكوين المسبق للترقية اللي يمر عليه العامل قبل الانتقال لمستوى أعلى.*

بالفصحى: لدينا نوعان رئيسيان من التكوين، الأول هو التكوين الروتيني أو المؤقت وهو تكوين المنصب مثل IAP، حيث يتلقى كل عامل في منصبه هذا التكوين بشكل دوري، والثاني هو التكوين المنقول حسب الاحتياج، بالإضافة إلى التكوين المسبق للترقية الذي يخضع له العامل قبل الانتقال لمستوى أعلى.

السؤال الثاني: كيف يتم التخطيط للتكوين؟

بالدارجة: *التخطيط يبدأ من القاعدة، كل مسؤول يرفع احتياجاته، ومصلحة التكوين تجمعهم وتبني خطة التكوين السنوية، دورنا في مصلحة المسار المهني هو ربط هذه الاحتياجات بمسارات التطور المهني تاع العمال حتى ما يكونش التكوين منفصل على التطور المهني.*

بالفصحى: يبدأ التخطيط من القاعدة، حيث يرفع كل مسؤول احتياجاته، فتقوم مصلحة التكوين بجمعها وبناء خطة التكوين السنوية، ويتمثل دورنا في مصلحة المسار المهني في ربط هذه الاحتياجات بمسارات التطور المهني للعاملين حتى لا يكون التكوين منفصلاً عن التطور المهني.

السؤال الثالث: كيف تُحدد الاحتياجات التكوينية؟

بالدارجة : *يعتمد على تقييمات الأداء السنوية وملاحظات الرؤساء المباشرين، وكذلك على متطلبات المناصب الجديدة اللي تُستحدث في المركب.*

بالفصحى: تُحدد الاحتياجات التكوينية بناءً على تقييمات الأداء السنوية وملاحظات الرؤساء المباشرين، وكذلك بناءً على متطلبات المناصب الجديدة التي تُستحدث في المركب.

السؤال الرابع: هل التكوين فعلي أم روتيني؟

بالدارجة: *الاثنين موجودين، التكوين الروتيني مرتبط بالمنصب وبتجديد الكفاءات بصفة دورية، والتكوين الفعلي يستجيب لحاجة محددة أو لتكنولوجيا جديدة دخلت للمركب.*

بالفصحى: كلا النوعين موجودان، فالتكوين الروتيني مرتبط بالمنصب وتجديد الكفاءات بشكل دوري، بينما يستجيب التكوين الفعلي لحاجة محددة أو لتقنية جديدة دخلت للمركب.

السؤال الخامس: كيف يتم التقييم؟

بالدارجة: *يتم عبر* A chaud و A froid *ومن جهتنا نتابعوا التغييرات في مسار العامل على المدى البعيد، وكذلك التكوين المسبق للترقية عنده شروط واضحة: إذا كان نظرياً مدته بين شهر وخمسة أشهر، وإذا كان تطبيقياً ستة أشهر، وإذا كان نظري وتطبيقي معاً بين شهرين وثمانية أشهر.*

بالفصحى: يتم التقييم عبر الأداتين المباشر والبعدي، ونتابع من جهتنا التغييرات في مسار العامل على المدى البعيد، كما أن للتكوين المسبق للترقية شروطاً واضحة: فإن كان نظرياً تتراوح مدته بين شهر وخمسة أشهر، وإن كان تطبيقياً فستة أشهر، وإن جمع بين النظري والتطبيقي فبين شهرين وثمانية أشهر.

- **المقابلة الثالثة:**

السؤال الاول: ما أنواع التكوين المعتمدة؟

بالدارجة: *في قسمنا نستفيدوا أكثر من التكوين الخارجي المتخصص لأن احتياجاتنا التقنية أحياناً ما تتوفرش في مراكز الشركة، مثلاً بعض البرمجيات أو الطرق الجديدة في الدراسات نروحوا نتكوّنوا فيها في مراكز متخصصة.*

بالفصحى: في قسمنا نستفيد أكثر من التكوين الخارجي المتخصص لأن احتياجاتنا التقنية أحياناً لا تتوفر في مراكز الشركة، فمثلاً بعض البرمجيات أو الطرق الجديدة في الدراسات نذهب للتكوين فيها في مراكز متخصصة.

السؤال الثاني: كيف يتم التخطيط؟

بالدارجة: *نرفعوا احتياجاتنا في آخر السنة لمصلحة التكوين، الميزة أن مصلحة التكوين تتواصل معانا باش تفهم الاحتياج بدقة قبل ما تسجله في الخطة.*

بالفصحى: نرفع احتياجاتنا في نهاية السنة لمصلحة التكوين، والميزة أن مصلحة التكوين تتواصل معنا لفهم الاحتياج بدقة قبل تسجيله في الخطة.

السؤال الثالث: كيف تُحدد الاحتياجات؟

بالدارجة: *من واقع العمل اليومي، إذا ظهرت تكنولوجيا جديدة في معدات المركب، رئيس المصلحة يرفع طلب تكوين لأن الفجوة بين ما يعرفوه العمال وما تتطلبه المعدة واضحة.*

بالفصحى: من واقع العمل اليومي، فإذا ظهرت تكنولوجيا جديدة في معدات المركب، يرفع رئيس المصلحة طلب تكوين لأن الفجوة بين ما يعرفه العمال وما تتطلبه المعدة تكون واضحة.

السؤال الرابع: هل التكوين فعلي أم روتيني؟

بالدارجة: *في مصلحتنا الأمر أكثر استجابة للاحتياج الفعلي، التكوين الروتيني موجود لكنه أقل مقارنة بالمصالح التشغيلية.*

بالفصحى: في مصلحتنا الأمر أكثر استجابة للاحتياج الفعلي، فالتكوين الروتيني موجود لكنه أقل مقارنة بالمصالح التشغيلية.

السؤال الخامس: كيف يتم التقييم؟

بالدارجة: *يتم بنفس آلية à chaud و à froid شخصياً نقترح نطوروا هذه الأداة باش تكون أكثر تفصيلاً للتكوينات التقنية المتخصصة.*

بالفصحى: يتم بنفس آلية التقييم المباشر والبعدي، وشخصياً أقترح تطوير هذه الأداة لتكون أكثر تفصيلاً للتكوينات التقنية المتخصصة.

- **المقابلة الرابعة:**

السؤال السادس: ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

بالدارجة: *داخلي وخارجي، التكوين الداخلي أكثر، استفدت من تكوينين في IAP في مجال الميكانيك والكهرباء كانوا ممتازين.*

بالفصحى: تلقيت تكويناً داخلياً وخارجياً، والتكوين الداخلي أكثر، فقد استفدت من تكوينين في IAP في مجال الميكانيكا والكهرباء وكانا ممتازين.

السؤال السابع: هل التكوين مرتبط بمنصبك؟

بالدارجة: *إيه دائماً مربوط، ما جاش تكوين ما يخصش عملي في الصيانة، وهذا اللي يخلي الفائدة حقيقية.*

بالفصحى: نعم، دائماً مرتبط، فلم يأتِ تكوين لا يخص عملي في الصيانة، وهذا ما يجعل الفائدة حقيقية.

السؤال الثامن: ما مدى ملاءمة البرامج التكوينية؟

بالدارجة: *في معظمها ملائمة، لكن نتمنى الجلسات تكون أطول، أحياناً بعض المواضيع التقنية تحتاج وقت أكثر باش تستوعبها مزيان.*

بالفصحى: في معظمها ملائمة، لكن أتمنى أن تكون الجلسات أطول، فأحياناً بعض المواضيع التقنية تحتاج وقتاً أكثر لاستيعابها جيداً.

السؤال التاسع: هل يتم تقييمك بعد التكوين؟

بالدارجة: *نعم نتقيمو، وأحياناً رئيس المصلحة يسألنا بعد أسابيع على أشياء تعلمناها في التكوين باش يتأكد واش طبقناها فعلاً.*

بالفصحى: نعم، يتم تقييمنا، وأحياناً يسألنا رئيس المصلحة بعد أسابيع عن أشياء تعلمناها في التكوين للتأكد من تطبيقنا لها فعلياً.

- **المقابلة الخامسة:**

السؤال السادس: ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

بالدارجة: *داخلي، خاصة في فترة الإدماج عند التوظيف.*

بالفصحى: تكوين داخلي، خاصة في فترة الإدماج عند التوظيف.

السؤال السابع: هل التكوين مرتبط بمنصبك؟

بالدارجة: *نعم مربوط مباشرة، كل ما تعلمته يخص عملي اليومي في التموين.*

بالفصحى: نعم، مرتبط مباشرة، فكل ما تعلمته يخص عملي اليومي في التموين.

السؤال الثامن: ما مدى ملاءمة البرامج؟

بالدارجة: *جيدة لكن نتمنى يكون فيه تكوينات أكثر تركيزاً على الممارسة داخل المصلحة نفسها، أحياناً التكوين يكون عام بزاف وكان أحسن يكون أكثر تركيزاً على طبيعة عملنا.*

بالفصحى: جيدة لكن أتمنى وجود تكوينات أكثر تركيزاً على الممارسة داخل المصلحة نفسها، فأحياناً يكون التكوين عاماً جداً وكان من الأفضل أن يكون أكثر تركيزاً على طبيعة عملنا.

السؤال التاسع: هل يتم تقييمك؟

بالدارجة: *نعم، مُلئت ورقة تقييم في نهاية التكوين.*

بالفصحى: نعم، تم ملء ورقة تقييم في نهاية التكوين.

- **المقابلة السادسة:**

السؤال السادس: ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

بالدارجة: *داخلي في الأغلب، استفدت كذلك من تكوينين في IAP أرزيو.*

بالفصحى: داخلي في الغالب، كما استفدت من تكوينين في IAP أرزيو.

السؤال السابع: هل التكوين مرتبط بمنصبك؟

بالدارجة: *نعم دائماً، التكوين اللي نتلقاه مصمم لطبيعة عمل التعبئة والشحن تحديداً.*

بالفصحى: نعم دائماً، فالتكوين الذي نتلقاه مصمم لطبيعة عمل التعبئة والشحن تحديداً.

السؤال الثامن: ما مدى ملاءمة البرامج؟

بالدارجة: *ملائمة ومبنية على احتياجات حقيقية، أحياناً يكون التكوين بسبب تجهيز جديد وأحياناً بسبب تحديث الإجراءات.*

بالفصحى: ملائمة ومبنية على احتياجات حقيقية، فأحياناً يكون التكوين بسبب تجهيز جديد وأحياناً بسبب تحديث الإجراءات.

السؤال التاسع: هل يتم تقييمك؟

بالدارجة: *نعم، يُقيَّم دائماً، التقييم المباشر chaud بعد التكوين، والبعدي froid عبر رئيس المصلحة.*

بالفصحى: نعم، يُقيَّم دائماً، فالتقييم المباشر بعد التكوين، والبعدي عبر رئيس المصلحة.

- **المقابلة السابعة:**

السؤال السادس: ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

بالدارجة: *داخلي وخارجي معاً، تكوينات داخلية دورية للحفاظ على الجاهزية، وتكوينات خارجية في مجالات متخصصة كالتعامل مع حرائق الغاز وإجراءات الطوارئ.*

بالفصحى: داخلي وخارجي معاً، فتكوينات داخلية دورية للحفاظ على الجاهزية، وتكوينات خارجية في مجالات متخصصة كالتعامل مع حرائق الغاز وإجراءات الطوارئ.

السؤال السابع: هل التكوين مرتبط بمنصبك؟

بالدارجة: *ارتباط كامل ومباشر، ما تجيش تكوين ما يخصش مصلحة الأمن.*

بالفصحى: ارتباط كامل ومباشر، فلا يأتي تكوين لا يخص مصلحة الأمن.

السؤال الثامن: ما مدى ملاءمة البرامج؟

بالدارجة: *ممتازة في مجالنا، المركب يولي أهمية كبرى للأمن وهذا يظهر في جودة التكوينات وفي عدد الجلسات في السنة.*

بالفصحى: ممتازة في مجالنا، فالمركب يولي أهمية كبرى للأمن وهذا يظهر في جودة التكوينات وفي عدد الجلسات في السنة.

السؤال التاسع: هل يتم تقييمك؟

بالدارجة: *نعم، ودائماً وبصرامة، في مصلحتنا التقييم أكثر صرامة لأن المجال ما يتسامحش مع الأخطاء، حتى بعد 20 سنة من الخبرة ما نتهاونش في التقييم لأن كل تكوين يمكن يضيفلي شيء جديد.*

بالفصحى: نعم، ودائماً وبصرامة، ففي مصلحتنا التقييم أكثر صرامة لأن المجال لا يتسامح مع الأخطاء، فحتى بعد عشرين سنة من الخبرة لا نتهاون في التقييم لأن كل تكوين يمكن أن يضيف لي شيئاً جديداً.

- **المقابلة الثامنة:**

السؤال السادس: ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

بالدارجة: *استفدت أكثر من التكوين الداخلي داخل وحدات الإنتاج وتحت إشراف تقنيين قدامى، كما شاركت في دورة خارجية في مجال السلامة الصناعية ضمن متطلبات التأهيل الصناعي.*

بالفصحى: استفدت أساساً من التكوين الداخلي داخل وحدات الإنتاج تحت إشراف تقنيين ذوي خبرة، كما شاركت في دورة خارجية في مجال السلامة الصناعية ضمن متطلبات التأهيل الصناعي.

السؤال السابع: هل التكوين مرتبط بمنصبك؟

بالدارجة: *في أغلب الأحيان نعم، خاصة التكوينات التقنية المتعلقة مباشرة بالخدمة اليومية، لكن كاين بعض الدروس النظرية العامة حسّيتها بعيدة شوية على احتياجاتنا الحقيقية في الإنتاج.*

بالفصحى: في أغلب الأحيان نعم، خاصة التكوينات التقنية المرتبطة مباشرة بالعمل اليومي، لكن توجد بعض الدروس النظرية العامة التي شعرت بأنها بعيدة نسبياً عن احتياجاتنا الحقيقية في مجال الإنتاج.

السؤال الثامن: ما مدى ملاءمة البرامج التكوينية؟

بالدارجة: *بعض البرامج كانت مناسبة بزاف خاصة المتعلقة بتشغيل الوحدات، لكن بعض التكوينات الأخرى كانت عامة أكثر من اللازم، خاصة برامج التسيير والتواصل لأنها ما راعتش طبيعة العمل التقني داخل المركب.*

بالفصحى: كانت بعض البرامج مناسبة جداً خاصة المتعلقة بتشغيل الوحدات، لكن بعض التكوينات الأخرى كانت عامة أكثر من اللازم، خاصة برامج التسيير والتواصل لأنها لم تراعِ طبيعة العمل التقني داخل المركب.

السؤال التاسع: هل يتم تقييمك بعد التكوين؟

بالدارجة: *نعم، بعد كل دورة يكون كاين تقييم سواء كتابي أو تطبيقي، لكن أحياناً ما نتلقاش شرح واضح على النتائج تاعنا أو المستوى المطلوب، ونتمنى يكون هذا الجانب أكثر وضوحاً.*

بالفصحى: نعم، بعد كل دورة يتم إجراء تقييم كتابي أو تطبيقي، لكن في بعض الأحيان لا نتلقى شرحاً واضحاً حول نتائجنا أو المستوى المطلوب، وأتمنى أن يكون هذا الجانب أكثر وضوحاً وشفافية.

-التحليل:

تقدّم المقابلات التي أجريناها مع ثمانية عاملين من مؤسسة سوناطراك صورة سوسيولوجية غنية توضح كيف تتشكّل الكفاءة المهنية، ليس بشكل فردي معزول، بل من خلال تفاعل معقّد بين بنية المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية، وكيف ينظر كل عامل إلى نفسه ودوره. ويبدو التكوين هنا أداةً مركزية في عملية "التنشئة المهنية الثانوية"، أي العملية التي من خلالها يكتسب الأفراد قيم المؤسسة وطريقة التفكير

السائدة فيها، بما يتناسب مع طبيعة العمل في بيئة صناعية خطيرة. وهذا ما يتقاطع مع ما أكده هنري فايول من أن التكوين لا يقتصر على الجانب التقني، بل يشمل تنمية القدرات الإدارية والسلوكية بشكل مستمر، مما يساهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة ورفع كفاءة أدائها، فالعامل الذي يصف نفسه بعد التكوين بأنه "صار وكأنه موظف جديد" لا يتحدث فقط عن تحسّن في مهاراته التقنية، بل عن تغيير حقيقي في هويته المهنية وفي نظرته لنفسه داخل المؤسسة. وهذا ما يتوافق مع مفهوم "الهابيتوس" عند Pierre Bourdieu الذي يعني أن عمليات التكوين تُكوّن لدى العامل مجموعة من العادات والاستعدادات المكتسبة التي توجّه سلوكه وتجعله يشعر بالانتماء والكفاءة في نفس الوقت[1] وفي هذا السياق، تجد نظرية رأس المال البشري عند شولتز وبيكر تطبيقاً واضحاً، إذ يمثّل هذا التحوّل في هوية العامل الدليلَ الأبرز على أن الاستثمار في التكوين ليس مجرد تحسين للمردودية، بل هو بناء حقيقي لرأس مال بشري متجدد يُضاف إلى رصيد المؤسسة وإلى مسار العامل على حدٍّ سواء.

ومن زاوية العلاقات السلطوية داخل المؤسسة، تكشف الإجابات عن بنية هرمية صارمة في طريقة إدارة المعرفة والتكوين، إذ تمرّ طلبات التكوين عبر مستويات متعددة من الموافقة: المديرية المحلية، ثم هيئة المالية، ثم المديرية العامة. وهذا يعكس منطقاً بيروقراطياً يهدف إلى التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة الكبرى، وهو ما يتطابق مع مبدأ المركزية عند فايول القائم على تنظيم صارم للسلطة والمسؤولية بما يضمن التناسق المؤسسي. لكن هذا النظام الرسمي لا يلغي تماماً دور الشبكات غير الرسمية في نقل الخبرة، وهو ما يعود بنا إلى ما أكده إلتون مايو من أن التنظيم غير الرسمي ليس عائقاً بل مكمّلاً ضرورياً للتنظيم الرسمي، ينبغي للإدارة أن تتقرب منه وتستثمره بدلاً من تجاهله وهذا ما توضح في حديث العمال عن التعاون الميداني ونقل المعرفة شفهياً بين العمال القدامى والجدد، مما يدل على وجود "رأس مال اجتماعي" موازٍ يُكمّل الآليات الرسمية ويسرّع من عملية تكيّف الموظف الجديد، خاصة في المناصب التي تتطلب تدخلاً سريعاً في حالات الطوارئ.

إذا تُبرز المقابلات أيضاً العلاقة الوثيقة بين الكفاءة المهنية والوعي بالمخاطر وكيفية التعامل معها فالعاملون في الصيانة والأمن والشحن يصفون التكوين بأنه "شرط للبقاء" وليس مجرد خيار للتطوير الشخصي وهذا يتوافق مع ما أسماه عالم الاجتماع أولريش بيك بـ «مجتمع المخاطر"، حيث تصبح الخبرة

[1]Pierre Bourdieu (1986).

التقنية وسيلةً ضرورية للتعامل مع تعقيدات التكنولوجيا والمخاطر المحتملة.[1] وفي هذا الإطار، يتجلى أيضاً ما ذهب إليه تايلور من ضرورة التكوين والتدريب المستمرَّين كركيزة أساسية لرفع كفاءة العامل، لا سيما في المهن التي تتطلب دقة عالية وتحكماً في متغيرات تقنية معقدة، فتكوين عامل الأمن على تقنيات إطفاء حرائق الغاز ليس مجرد تعلّم مهارة بل هو بناء لـ «ثقة مؤسسية" تسمح له بالتصرف بحزم وسرعة في لحظات الأزمة، وهذه الثقة لا تأتي من الخبرة وحدها، بل من التكوين المستمر الذي يُحدّث معلومات العامل ويجنّبه تكرار أخطاء الماضي.

وتُظهر التحليلات وجود توتر خفي بين منطق المؤسسة في التوحيد والتنميط، ورغبة العمال في تكوينات أكثر مرونة وأقرب للواقع، فبينما تُصمَّم البرامج التكوينية وفق جداول سنوية ومعايير موحدة يعبّر بعض المشاركين عن حاجتهم لجلسات أطول وتطبيقات ميدانية أكثر، هذا التوتر يعكس التحدي الكلاسيكي في علم الاجتماع بين النظام الإداري الذي يسعى للتوحيد والثبات، وبين مرونة الممارسة اليومية. وهو ما أشار إليه مايو حين نبّه إلى أن التخصص الزائد وتجزئة العمل قد يُفضيان إلى نتائج عكسية، إذ يشعر العامل بالاغتراب حين تنفصل مهامه عن واقعه المهني الفعلي. ولهذا فإن فعالية التكوين لا تعتمد فقط على جودة محتواه، بل على قدرته على الجمع بين مستوى النظام ومستوى الممارسة الفعلية، وعند قراءة إجابات رئيس مصلحة التكوين، نلاحظ كيف تعمل المؤسسة كحقل اجتماعي يُعيد إنتاج الهرمية الرمزية عبر آليات التكوين. ويتجلى مفهوم بورديو حول رأس المال الثقافي عندما يُسجَّل التكوين في ملف العامل ويصبح معياراً للترقية، مما يحوّل المعرفة إلى "عملة" داخل سوق العمل الداخلي للمؤسسة. وهذا التحويل للمعرفة إلى أداة للتمييز يتقاطع مع ما وصفه بيكر من أن الاستثمار في التكوين المتخصص يرتبط مباشرة بالعائد المتوقع داخل المؤسسة نفسها، مما يجعل المؤسسة هي المستفيد الأول من هذا النوع من رأس المال البشري ، كما أن التمييز بين التقييم "الساخن" أي مباشرة بعد التكوين، و"البارد" أي بعد فترة من التطبيق، يعكس مشكلة كلاسيكية في علم الاجتماع تتعلق بالفجوة بين ما تقوله المؤسسة وما يحدث فعلياً في الميدان وهو ما ناقشه ماير وروان في نظريتهما التي تقول إن المؤسسات تسعى لإظهار صورة عقلانية وفعّالة حتى لو كانت آليات القياس الفعلية تواجه تحديات في التطبيق.[2]

[1] Ulrich Beck (1992).Risk Society : Towards a New Modernity. London : Sage Publications, pp. 19–50.
[2] John W. Meyer & Brian Rowan (1977).

وفي إجابات رئيس مصلحة تسيير المسار المهني، نلاحظ كيف تُعاد صياغة فرص الترقية من خلال مسارات تكوينية مُخططة مسبقاً وهذا يتقاطع مع مفهوم "العنف الرمزي" عند بورديو، الذي يعني أن العمال يقبلون بشروط التكوين الصارمة كشرط طبيعي للتقدم الوظيفي، دون أن يشعروا بأي ضغط، لأن النظام يُقدَّم كمنطق موضوعي ومنطقي للاستحقاق.[1] وهذا المنطق لا يبتعد كثيراً عما أكده فايول حين ربط مبدأ المكافأة بالأداء المؤسسي والانضباط، إذ تصبح الترقية في هذا السياق ليست امتيازاً بل نتيجة طبيعية لمسار تكويني مضبوط ومشروع، كما أن ربط التكوين بالترقيات يعكس ما أشار إليه بيلز وهودسون من أن برامج التطوير المهني تُستخدم كأداة للضبط الاجتماعي وتشجيع العمال على الامتثال للقيم المؤسسية، مما يعزز فكرة الاستحقاق كوسيلة لإضفاء الشرعية الاجتماعية.[2]

تكشف إجابات إطار الدراسات عن سوسيولوجية النخبة التقنية داخل المؤسسة الصناعية. فتفضيله للتكوين الخارجي المتخصص يعكس رغبته في اكتساب معرفة مميزة تُقوّي موقعه داخل المؤسسة، وهذا يتوافق مع مفهوم بورديو حول رأس المال الثقافي "المجسَّد"، أي المعرفة التي تتحول إلى قدرة شخصية دائمة تميّز صاحبها عن الآخرين. وفي ضوء نظرية رأس المال البشري، يمثّل هذا التوجه نحو التكوين الخارجي نوعاً من الاستثمار الذاتي الواعي، حيث يسعى الإطار لتعظيم عائده المعرفي بالحصول على كفاءات لا توفرها المراكز الداخلية، مما يُرسّخ موقعه التفاضلي داخل الحقل المهني. كما أن تأكيده على "التطبيق الميداني" كأهم مقياس لنجاح التكوين يتقاطع مع دراسات أكونيل وبيرن التي أثبتت أن فعالية التدريب في بيئة العمل تتوقف على قدرته على الربط بين المعرفة النظرية والواقع العملي.[3]

في إجابات عامل الصيانة، نلمس ما يمكن تسميته بـ «سوسيولوجية الممارسة اليومية"، إذ يُعبّر العامل عن اعتماد عميق على التكوين كشرط أساسي للثقة بالنفس والكفاءة في العمل. وهذا يُظهر كيف تتشكّل الهوية المهنية من خلال عمليات التكوين المستمرة، حيث أن التدريب المستمر لا يطور المهارات فحسب، بل يعزز أيضاً ثقة الشخص بنفسه وشعوره بالانتماء المهني. ويجد هذا الطرح سنده النظري أيضاً في مدخل العلاقات الإنسانية عند مايو، الذي أكد أن شعور العامل بأهمية دوره وإحساسه بالاعتراف المؤسسي يُسهمان بشكل مباشر في رفع روحه المعنوية وتحسين أدائه، كما أن حديثه عن "العشوائية" في العمل بدون تكوين

[1] Pierre Bourdieu (1986)
[2] David B. Bills & Randy Hodson (2007)pp.350
[3] Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105.

يوضح كيف تُبنى المعايير المهنية كحدود فاصلة بين المحترف والهاوي، مما يدفع العمال إلى الانضباط الذاتي وفق متطلبات الحقل المهني.

تكشف إجابات عامل التموين عن دور التكوين في إدماج الموظف الجديد داخل المؤسسة اجتماعياً ومهنياً فقوله إنه فهم "أين مكاني وكيف يؤثر عملي على الأقسام الأخرى" يعكس عملية بناء الوعي بالموقع ضمن الشبكة الوظيفية، مما يسهّل تكيّفه مع ثقافة المؤسسة، وهذا ما يتلاقى مع جوهر مدخل العلاقات الإنسانية الذي يؤكد أن المؤسسة بناء اجتماعي بالدرجة الأولى، وأن إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد وإشعاره بأهمية دوره يُعدّان من الركائز الأساسية لاستقرار المؤسسة وتماسكها. ويتوافق هذا أيضاً مع نظريات التنشئة التنظيمية التي تؤكد أن برامج التكوين الأولية تلعب دوراً مهماً في مساعدة الموظفين الجدد على استيعاب قيم ومعايير المؤسسة، كما أن رغبته في تكوينات أكثر تركيزاً على الممارسة يعكس توتراً بين الخطاب التكويني العام وخصوصية الممارسة المحلية، وهو توتر شائع في المؤسسات الكبرى التي تريد التوحيد مع الحفاظ على المرونة.

تكشف إجابات عاملَي التعبئة والشحن والأمن عن سوسيولوجيا المهن الخطرة، حيث يُقدَّم التكوين كشرط أساسي للبقاء والكفاءة، والحديث عن "بيئة صناعية خطيرة" و"عواقب كارثية" يُظهر كيف تُبنى ثقافة السلامة كمنظومة قيمية تُعيد إنتاج الانضباط من خلال الخوف العقلاني، وهو ما يتقاطع مع دراسات باب التي بيّنت أن تدريب السلامة في الصناعات الخطرة لا يهدف فقط لنقل المعرفة، بل لبناء "هابيتوس" مهني يجعل التصرف الآمن تلقائياً وطبيعياً.[1] وإذا أضفنا إلى ذلك ما أكده تايلور من ضرورة اختيار العمال وتدريبهم وفق معايير علمية دقيقة، تتضح لنا الصورة كاملةً: فالتكوين في هذه المهن ليس تطويراً اختيارياً بل إجراء وقائياً ضرورياً يدمج بين الضبط المؤسسي وبناء الكفاءة الفردية في آنٍ واحد، على المستوى الكلي، تُظهر هذه الإجابات مجتمعةً كيف تُستخدم سياسات التكوين في سوناطراك كأداة للضبط الاجتماعي، وإعادة إنتاج الهرمية المهنية، وبناء هوية مؤسسية موحدة، مع الحفاظ على مساحات للتمايز حسب الموقع الوظيفي. وهذا يعكس ديناميكية المؤسسة الجزائرية في قطاع المحروقات بين التحديث التقني والاستمرارية الثقافية، بما يتوافق مع ما أشارت إليه الدراسات حول تحديات إدارة الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز خلال فترات التحول الطاقي العالمي. وإجمالاً، يمكن القول إن التكوين في سوناطراك لا يقتصر على نقل المعرفة،

[1] Paap, K. (2003). Working construction : Why white working-class men put themselves—and the labor movement—in harm's way. Ithaca, NY : Cornell University Press.

بل هو في جوهره مشروع مؤسسي متكامل يُعيد إنتاج الكفاءة والهوية والانضباط معاً، بما يُجسّد التقاطع الحقيقي بين النظريات الأربع: فايول في بنيته التنظيمية، وشولتز وبيكر في منطقه الاستثماري، وتايلور في ضبطه الإجرائي، ومايو في بُعده الإنساني والاجتماعي.

عند ربط إجابات المستجوبين بالملاحظات الميدانية في سوناطراك، يتضح أن سياسات التكوين لا تعمل في فراغ، بل هي جزء من نسيج مؤسسي معقد يعكس تفاعلاً مستمراً بين الضغوط الخارجية والمتطلبات الداخلية. وتشير الدراسات الميدانية إلى أن سوناطراك تعتمد على شبكة من مراكز التكوين المتخصصة كالمعهد الجزائري للبترول (IAP) ومركز الإدارة والتسيير (ASM) لضمان تجديد الكفاءات بصفة منتظمة، وهو ما يتوافق مع ما ذكره رئيس مصلحة التكوين حول الفرق بين التكوين الداخلي الذي يعزز الانتماء المؤسسي، والتكوين الخارجي الذي يمنح الشرعية التقنية الأوسع.

وتُظهر الملاحظات الميدانية أن التخطيط للتكوين في سوناطراك يبدأ قبل سنة كاملة من التنفيذ، ويمرّ عبر ثلاث مراحل للموافقة تشمل مديرية وهران، وهيئة المالية، ومديرية الجزائر. وهذا يعكس طبيعة البيروقراطية الهرمية التي تسعى لضمان التوحيد والجودة، غير أن هذا التعقيد الإجرائي يخلق أحياناً فجوة زمنية بين تحديد الاحتياج الفعلي وتنفيذ البرنامج، وهو ما أشار إليه عامل التموين حين عبّر عن رغبته في تكوينات أكثر مرونة وقرباً من الممارسة اليومية.

من منظور سوسيولوجي، تُعيد آليات التقييم المعتمدة في سوناطراك إنتاج علاقة قوة بين الإدارة والعمال. إذ يتحول التقييم البارد الذي يُرسَل لرئيس المصلحة بعد فترة من التكوين إلى أداة للرقابة أكثر منه أداة للتعلم، وهو ما تعكسه ملاحظات ميدانية تشير إلى أن هذا التقييم "أحياناً لا يُعاد بالدقة المطلوبة"، مما يكشف عن مقاومة ضمنية من الرؤساء المباشرين الذين يرون فيه عبئاً إدارياً إضافياً.

كما أن ربط التكوين بالترقيات يجد صداه في الميدان، حيث تُظهر الدراسات أن العامل يمر بسبع مواسم على الأقل قبل الوصول لجدول الترقيات، مما يحوّل المسار المهني إلى مسار تعليمي إلزامي يعزز منطق الاستحقاق المؤسسي، لكنه قد يُشعر بعض العمال بأن تقدمهم الوظيفي خاضع لشروط زمنية وإجرائية لا تعكس دائماً كفاءتهم الفعلية.

فيما يخص التكوينات التقنية المتخصصة، تُظهر الملاحظات الميدانية أن مصالح مثل الدراسات والأمن والوقاية تعتمد بشكل أكبر على التكوين الخارجي لأن احتياجاتها تتجاوز ما توفره المراكز الداخلية، وهو ما

يتوافق مع تأكيد إطار الدراسات على أن "بعض البرمجيات أو الطرق الجديدة نذهب للتكوين فيها في مراكز متخصصة". ويعكس هذا ديناميكية التمايز داخل المؤسسة، حيث تُبنى الهويات المهنية الفرعية عبر الوصول التفاضلي لرأس المال المعرفي الخارجي.

كما أن برنامج الـ(FAR) الذي يُنظَّم عند إدخال تجهيز جديد، والمذكور من قبل عاملَي الصيانة والتعبئة، يجد تفسيره الميداني في كونه آلية استباقية لتقليل الفجوة بين النظرية والممارسة، حيث تُظهر التقارير الداخلية أنه ساهم في تقليل وقت التوقف عن العمل عند إدخال تقنيات جديدة، مما يعكس كيف تُستخدم المخاطر التقنية أداةً لتعزيز التزام العمال.

أما على مستوى ثقافة الأمن، فتكشف الملاحظات أن سوناطراك تولي أهمية كبرى لمجال الأمن والوقاية، وأن التكوين فيه يُطرح كشرط وجودي لا كخيار مهني. وهذا ما يتجلى في صرامة التقييم التي ذكرها عامل الأمن حين أكد أن "المجال ما يتسامحش مع الأخطاء". وتجد هذه الصرامة سنداً في التقارير التي تُظهر أن مصالح الأمن تخضع لجلسات تكوينية دورية أكثر من غيرها، مما يعكس كيف تُبنى ثقافة السلامة من خلال الخوف العقلاني والمعرفة المنظّمة.

في المقابل، تُظهر إجابات عامل التموين الجديد أن التكوين يلعب دوراً مهماً في إدماجه اجتماعياً في المؤسسة، إذ يساعده على فهم "أين مكاني وكيف يؤثر عملي على الأقسام الأخرى"، وهو ما يتوافق مع دراسات تؤكد أن برامج التكوين الأولية في سوناطراك تُصمَّم خصيصاً لبناء الوعي بالشبكة الوظيفية وتسهيل الانسجام مع الثقافة التنظيمية.

وتُبرز الملاحظات الميدانية أن سوناطراك تواجه تحدياً مزدوجاً: من جهة، السعي لتحديث كفاءاتها لمواكبة التطورات التكنولوجية، ومن جهة أخرى، الحفاظ على الاستقرار المؤسسي والهوية الوطنية في قطاع استراتيجي. وهو توتر يُدار عبر سياسات تكوين تجمع بين التوحيد المحلي والانفتاح على الخارج، كما يتجلى في الشراكات مع مراكز دولية.

وفي المحصلة، تُظهر الإجابات والملاحظات معاً أن التكوين في سوناطراك لا يقتصر على نقل المعرفة، بل هو أداة لبناء الهوية المهنية، وإعادة إنتاج الهرمية الوظيفية، وتعزيز الانضباط الذاتي، مما يعكس كيف تُستخدم سياسات الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى بالجزائر كأداة للضبط الاجتماعي، وهو ما تتقاطع

فيه النظريات الأربع التي استندنا إليها، فيصبح التكوين في نهاية المطاف تجسيداً فعلياً لما أكده كل من فايول في التنظيم، وشولتز وبيكر في الاستثمار، وتايلور في الأداء، ومايو في الإنسان.

المطلب الثاني: نتائج العامة للدراسة:

كشفت الدراسة بناءً على ما توصلت إليه من خلال الجانب النظري والتطبيقي ومقابلات الميدان في مجملها أن العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية في مركب سوناطراك GL1Z ليست علاقة آلية بسيطة يكفي فيها تقديم برنامج تدريبي لينعكس فوراً على الأداء، بل هي علاقة مركبة ومتشعبة تتداخل فيها عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية واجتماعية، وهو ما أتاحت له المقاربة الكيفية المعتمدة في الدراسة أن يتجلى بوضوح من خلال ما أدلى به المبحوثين من إطارات وعمال على اختلاف مناصبهم وخبراتهم.

فعلى صعيد الفرضية الأولى القائلة بأن التكوين يساهم في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال في المؤسسة، فقد تأكدت صحتها بصورة واضحة من خلال شواهد ميدانية متعددة ومتقاطعة إذ أجمع المبحوثين من مختلف التخصصات على أن التكوين الذي تلقوه أسهم فعلاً في تحسين طريقة أدائهم لمهامهم، وأن الفارق بين مرحلة ما قبل التكوين وما بعده يظهر جلياً في قدرتهم على التعامل مع الأعطال والأنظمة التقنية الحديثة وإجراءات السلامة، فعامل الصيانة الذي أكد أن التجهيزات التي يعمل عليها معقدة ومتخصصة وأن كل تكوين يضيف له أساليب وأدوات جديدة في التشخيص والتدخل، يعكس بوضوح كيف تتراكم الكفاءة عبر مسار تكويني متواصل و ليس عن طريق حادثة تعلم منفردة، وعامل الأمن والوقاية الذي أشار إلى أن طبيعة عمله في بيئة صناعية خطرة تتضمن غازاً مميعاً وضغطاً عالياً وأنظمة ضخمة تجعل التكوين ليس خياراً بل ضرورة حتمية، لأن الخطأ في هذه البيئة قد يكون كارثياً، وأن التكوين الذي تلقاه على مدى سنوات جعله يتعامل مع المواقف الطارئة بثقة واتزان ما كانا ليكونا لولا تراكم الخبرة التكوينية. وعامل الإنتاج الذي أكد أن التكوين على أنظمة SCADA (المراقبة) وأنظمة التحكم الآلي في وحدات التمييع جعله أكثر استيعاباً لمنطق العمل الصناعي وأقدر على اتخاذ قرارات سريعة في ظروف الضغط العملي، وما يعمّق هذه النتيجة أكثر هو أن الكفاءة المهنية التي رصدتها الدراسة لم تكن تقنية بالمعنى الضيق فحسب، بل امتدت لتشمل أبعاداً سلوكية وعقلانية لا تقل أهمية. فعامل التعبئة والشحن أوضح أن التكوين علمه ليس فقط كيفية التعامل مع الغاز على الاحواض ومواقع التشغيل المختلفة، بل علمه أيضاً كيف يتعاون مع زملائه في المناوبات الطويلة ويتقاسم المسؤولية معهم بشكل آمن، وأن اليقظة الجماعية في هذه البيئة

الصناعية الخاصة هي في حد ذاتها نوع من الكفاءة المهنية المكتسبة. وهذا ما يتوافق مع ما أثبتته نظرية العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو من أن الكفاءة لا تُختزل في الأداء التقني المعزول، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالروح المعنوية والعلاقات داخل بيئة العمل والشعور بالانتماء.

كما تنسجم هذه النتيجة مع ما أسست له نظرية رأس المال البشري عند شولتز وبيكر من أن الاستثمار في الإنسان عبر التكوين والتدريب يُعدّ الطريق الأكثر جدوى لرفع الإنتاجية وتحسين الكفاءة، وأن المؤسسات التي تستثمر في تكوين عمالها تحصد على المدى البعيد عوائد تفوق بكثير ما أنفقته. وهو ما يتجسد فعلياً في مؤسسة سوناطراك التي تعتمد منظومة تكوينية متكاملة ومستمرة وتخصص لها ميزانيات معتبرة وتنسق فيها مع مراكز وطنية متخصصة ومراكز خارجية دولية. ويتجلى هذا الاستثمار بوضوح في برنامج FAR الذي تنظمه المؤسسة كلما أُدخل جهاز أو نظام جديد، والذي صرّح عدد من العمال بأنه كان حاسماً في قدرتهم على استيعاب التقنيات الحديثة والتكيف معها دون توقف في الإنتاج أو وقوع أخطاء.

وعلى صعيد الفرضية الثانية والتي تقول بأن البرامج التكوينية المعتمدة في مركب GL1Z تسهم في تحسين كفاءة العمال المهنية رغم وجود معوقات تحد من فعاليتها، فقد أثبتت المعطيات الميدانية صحتها أيضاً. حيث تبين لنا من خلال المقابلات أن التكوين يفيد العمال فعلاً ويطور مهاراتهم، ولكن هذه الفائدة لا تكون كاملة أو مثالية بسبب وجود بعض المشاكل والعراقيل التنظيمية في الميدان. فالنتائج أظهرت أن نجاح البرامج التكوينية ليس ثابتاً عند الجميع، بل يتغير ويتفاوت من عامل لآخر بناءً على عدة ظروف، مثل مدى ملاءمة دورة التكوين لمنصب العامل، وخبرة المؤطر، وظروف الورشة التي يرجع إليها العامل بعد نهاية التكوين ، فرئيس مصلحة التكوين أوضح أن المؤسسة تعتمد ثلاثة أنواع رئيسية من التكوين، الداخلي الذي يُنظَّم في داخل المركب ذاته ويستهدف الاحتياجات اليومية المباشرة، والخارجي عبر مراكز سوناطراك المتخصصة كـ IAP للتكوين في المجالات التقنية والاستغلالية وASM للإدارة والمحاسبة وأدوات الآلي وCFR للتكوين في المجال البترولي، والتكوين خارج الجزائر في مراكز متخصصة دولية كـ Schneider وهو ما يخص التكنولوجيات الحديثة المتقدمة. وقد أكد أن هذه البرامج مبنية على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية عبر مسار مُهيكل يبدأ بجمع احتياجات رؤساء الدوائر والمصالح ثم تحليلها والتحكيم فيها بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية لنشاط LQS وإدارة المركب والمديرية المالية قبل أن تُصادَق عليها وتُنفَّذ.

ورغم هذا المسار التنظيمي، إلا أن إجابات العمال كشفت لنا بوضوح عن الجانب الثاني من الفرضية والمتعلق بوجود معوقات تقلل من النتائج المنتظرة للتكوين. وهذا ما ظهر مثلاً في كلام عامل الصيانة الذي اشتكى من أن بعض البرامج تكون عامة وسطحية، ولا تتماشى تماماً مع خصوصية منصبه والمشاكل التقنية الدقيقة التي يواجهها يومياً (وهو ما يفسر معوق عدم ملاءمة البرامج للاحتياجات الفعلية)، وفي نفس السياق أوضح عامل الإنتاج أن بعض التكوينات النظرية السابقة تبقى مجرد حبر على ورق إذا لم يجد العامل فرصة لتطبيقها مباشرة في عمله بعد عودته. وهذا يتطابق تماماً مع ملاحظة رئيس مصلحة تسيير المسار المهني الذي أكد أن مستوى العامل لا يتطور تلقائياً بعد التكوين إلا إذا وجد متابعة من مشرفه المباشر وتهيئة لظروف العمل، مما يثبت وجود معوق بارز آخر وهو غياب المتابعة وضعف التقييم البعدي للأثر التكويني.

وتبرز في هذا السياق فكرة جوهرية كشفت عنها الدراسة وهي أن نجاح البرنامج التكويني يتوقف بشكل كبير على ما يُسمى بالديناميكية ما بعد التكوين، أي ما يحدث للعامل بعد عودته من التكوين داخل بيئة عمله، هل يجد فرصة لتطبيق ما تعلمه، هل يشجعه مشرفوه على التجريب، هل تتوافر التجهيزات والأنظمة التي تعلم عليها، وهل يشعر بأن ما اكتسبه يُقدَّر ويُعترف به داخل المؤسسة. وهو ما يتصل بعمق بما أكدته نظرية الإدارة العلمية عند تايلور من أن التكوين وحده لا يكفي ما لم يقترن بتنظيم علمي للعمل يتيح للعامل المُكوَّن أن يوظف ما اكتسبه في ظروف عمل مهيأة لذلك.

وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سليمة بوخنان من أن التكوين المهني يؤدي دوراً مزدوجاً بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد السواء ويساهم في تقوية المؤسسة وأهدافها التنظيمية ومسايرة المخطط الاستراتيجي وكذلك الاستثمار لقدرات أفراد المتمثلة في التعلم الفكري والدائم للكل وإبراز افعال سلوكية تتراكم أبعادها. كما تتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة راس الواد زينب وخلوفي راضية من وجود علاقة إيجابية بين التكوين وتنمية الكفاءة المهنية وأن التكوين يساعد في تحسين أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات والعمل المتغيرة. وكذلك مع ما أكدته دراسة بوقطف محمود من أن التكوين ساعد الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة وتعزيز المعرفة ورفع الكفاءات المهنية وأيضاً توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التكوين أثناء الخدمة وتحسين أداء الموظفين وأكدت على أن فعالية التكوين تعتمد على ملاءمة البرامج التدريبية لحاجة الموظفين وإدراك الإدارة وتوفير الموارد اللازمة. فضلاً عن دراسة عريس إيمان وبوغاية

آسيا التي خلصت إلى أن التكوين يساهم في تطوير المهارات الفنية المعرفية والسلوكية للعمال وأن فعاليته تتأثر بالعوامل التنظيمية كدرك الإدارة ومدى ملاءمة البرامج لحاجة العمال.

وفي ضوء كل ما تقدم، يمكن القول إن الدراسة توصلت إلى تأكيد كلتا الفرضيتين مع التنسيب الضروري الذي تفرضه الحقيقة الميدانية. فالتكوين في مركب GL1Z يساهم فعلاً في تعزيز الكفاءة المهنية للعمال، والبرامج التكوينية المعتمدة تساهم بدورها في تحسين كفاءته رغم وجود معوقات تحد من فعاليتها، لكن هذه العلاقة ليست حتمية ولا آلية بل تتوقف على جملة من الشروط التنظيمية والبشرية والبيئية التي إذا توفرت تحوّل التكوين إلى رافعة حقيقية للكفاءة والأداء، وإذا اختلت أضعفت أثره وحدت من عوائده المرجوة. وهذا ما يرسّخ أهمية موضوع الدراسة ويبرر التوصية بالاهتمام بالتكوين ليس فقط كإجراء إداري روتيني بل كاستراتيجية مؤسسية متكاملة تستثمر في الإنسان وتقدّر دوره وتهيئ له الشروط الكافية لتحويل ما تعلمه إلى كفاءة فعلية تخدم المؤسسة وتخدمه في آن واحد.

توصيات ومقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة في مركب سوناطراكGL1Z ، ومن أجل تفعيل أكبر للأثر الإيجابي للبرامج التكوينية وتجاوز المعوقات التي تحد من فعاليتها، نقترح جملة من التوصيات العملية التالية:

التركيز على التكوين التطبيقي والنوعي: ضرورة التقليل من البرامج النظرية العامة، وتصميم دورات تكوينية تتماشى بدقة مع الخصوصية التقنية لكل منصب عمل، لضمان استجابتها للاحتياجات الفعلية واليومية للعمال بالمركب.

تمديد الفترات الزمنية للدورات التقنية: إعطاء وقت كافٍ وأطول للدورات التي تتناول التجهيزات والأنظمة المعقدة (مثل أنظمة المراقبة والتحكم الآلي)، لتمكين العمال من استيعاب المادة المدرّسة والتمرن عليها جيداً.

تفعيل وتطوير آليات التقييم والمتابعة البعدية :(A froid) عدم الاكتفاء بالتقييم المباشر بعد نهاية الدورة فقط، بل يجب وضع نظام متابعة مستمر يشترك فيه رئيس المصلحة والمشرف المباشر لمراقبة أداء العامل بعد عودته وقياس مدى تطور كفاءته على المدى البعيد.

توفير بيئة عمل محفزة ومجهّزة: تهيئة الظروف الميدانية داخل الورشات ووحدات الإنتاج وتوفير المعدات الحديثة التي تتيح للعامل المكوَّن تطبيق المهارات والمعارف الجديدة التي اكتسبها فور عودته دون عوائق تقنية.

تعزيز الشفافية والتغذية العكسية :(Feedback) إطلاع العمال على نتائج تقييماتهم التكوينية بوضوح، ومناقشة مستوياتهم معهم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتوجيههم نحو التطور المهني المستمر.

الاهتمام بالأبعاد السلوكية والعلائقية في التكوين: الاستمرار في تنظيم دورات تدعم العمل الجماعي، التواصل، وتقاسم المسؤولية بين أفراد المناوبات، نظراً لأهمية "اليقظة الجماعية" في تأمين البيئة الصناعية الحساسة للمركب.

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، أظهرت الدراسة الميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/Z التابع لمؤسسة سوناطراك أن التكوين المهني يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين، حيث ساهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم المهني. كما بينت المقابلات أن التكوين يرفع من ثقة العمال في أداء مهامهم ويساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل، خاصة في بيئة صناعية تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والسلامة. وعليه، يُعد التكوين استثماراً استراتيجياً في المورد البشري وأداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

بناءً على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج وما تضمنته من تحليل نظري وميداني، يمكن القول إن التكوين لم يعد مجرد إجراء إداري عابر تلجأ إليه المؤسسة الاقتصادية بين الحين والآخر، بل أصبح ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الصناعية وما تفرضه من ضرورة التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية المتلاحقة وقد سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الآليات الفعلية التي يُسهم من خلالها التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سوناطراك مركب GL1Z بطيوة، انطلاقاً من تساؤل محوري مفاده كيف يساهم التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعمال في هذا المركب. وقد تمحور البحث حول فرضيتين اثنتين، الأولى أن التكوين يساهم في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال في المؤسسة، والثانية أن البرامج التكوينية المعتمدة في مركب GL1Z تسهم في تحسين كفاءة العمال المهنية رغم وجود معوقات تحد من فعاليتها، وقد أثبتت الدراسة صحتهما معاً من خلال ما أفرزه التحليل الكيفي للمقابلات التي أُجريت مع ثمانية مبحوثين من إطارات وعمال المركب.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التكوين في مركب GL1Z لا يقتصر على نقل المعارف التقنية وإن كانت تمثل جوهره بل يمتد ليشمل تشكيل السلوك المهني وبناء الانتماء المؤسسي وتعزيز الثقة الذاتية لدى العامل في التعامل مع بيئة عمل صناعية بالغة التعقيد والخطورة، كما كشفت أن فعالية البرامج التكوينية لا تتحدد عند لحظة تقديمها فحسب بل تتوقف بشكل كبير على ما يتلوها من ظروف تنظيمية تتيح للعامل توظيف ما اكتسبه والبناء عليه داخل بيئة عمله الفعلية.

وفي هذا السياق، جاء إثبات الفرضية الثانية ليعكس علاقة ترابطية بين التطوير المهني وعوائق الميدان؛ فبينما يساهم التكوين بشكل حقيقي في تحسين كفاءة العمال، فإن الدراسة رصدت في الوقت ذاته جملة من القيود التنظيمية التي حدّت من جودة واستدامة هذه الفعالية وجعلت الاستفادة الكاملة مكبوحة جزئياً، وفي مقدمة هذه المعوقات تلك الفجوة القائمة أحياناً بين الاحتياجات التكوينية الفعلية لكل منصب وما تقدمه البرامج العامة، إلى جانب ضعف الاستثمار في نتائج التقييم البعدي لإعادة تصميم البرامج وتطويرها، وهي إشكاليات تُطرح في كثير من المؤسسات الصناعية الكبرى ولا تختص بها سوناطراك وحدها.

وإن كانت هذه الدراسة قد فتحت نافذة على واقع التكوين وأثره في مؤسسة صناعية جزائرية كبرى، فإنها تفتح في الوقت ذاته آفاقاً بحثية واعدة أمام الدراسات اللاحقة التي يمكنها أن تنطلق مما توصلت إليه وتبني عليه، سواء من خلال دراسات مقارنة بين مؤسسات صناعية مختلفة، أو دراسات تتناول أثر التكوين على أبعاد أخرى كالرضا الوظيفي والاستقرار المهني والابتكار، مما يجعل موضوع التكوين وتنمية الكفاءة المهنية حقلاً بحثياً خصباً لا تزال الدراسة الاجتماعية في حاجة إلى استثماره وتعميقه.

وخاتاماً، إن أسهم هذا البحث في الكشف عن دور التكوين بوصفه آلية فعّالة لتنمية الكفاءة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فإن ذلك لا يعني أن الموضوع قد استُنزف أو بلغ نهايته، بل يعني أننا وضعنا حجر أساس في مسار بحثي متواصل، تتكاثف فيه إسهامات الباحثين سعياً نحو إدراك أعمق وأوسع للعلاقة المتشابكة بين الفرد ومؤسسته وللدور الذي تؤديه المعرفة في تشكيل هذه العلاقة وإعادة تجديدها باستمرار.

المراجع

مراجع كتب:

1. **ابن منظور**، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم) .1994 .(*لسان العرب* (المجلد 13). دار صادر.
2. **أبو بكر**، مصطفى) .2004 .(*الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية* .الدار الجامعية للقاهرة.
3. **الباقي**، صلاح الدين محمد) .2001 .(*إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية* .دار الكتب الجامعة.
4. **الباقي**، صلاح الدين محمد) .2004 .(*إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر* .الدار الجامعية.
5. **البدوي**، أحمد زكي، و**مصطفى**، محمد كمال) .1984 .(*معجم مصطلحات القوة العاملة* .مؤسسة شباب الجامعة.
6. **الخطاب**، عبد الرحمن عبد الرحيم) .2006 .(*الخدمة الاجتماعية المتكاملة* .مكتبة الأنجلو المصرية.
7. **السلمي**، علي) .1975 .(*إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية* (ط. 3). مكتبة غريب للنشر.
8. **الصخري**، عمر) .1993 .(*اقتصاد المؤسسة* (ط. 2). ديوان المطبوعات الجامعية.
9. **العبد**، الإجلال إبراهيم) .2003 .(*إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات للإدارة والمديرين* .دار الجامعة الجديدة.
10. **العواملة**، نائل عبد الحافظ) .2001 .(*الهيكل والأساليب* .دار الزهران للنشر.
11. **القحطاني**، محمد بن دليمي) .2008 .(*إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل* (ط. 2). مكتبة العبيكان.
12. **القرومي**، حميد) .2020 .(*إدارة الموارد البشرية* .دار النشر الجزائر.
13. **النمر**، محمد صبري فؤاد) .2003 .(*التفكير العلمي والتفكير الشفوي* .المكتب الجامعي الحديث.
14. **بوحفص**، عبد الكريم) .2010 .(*التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية* .ديوان المطبوعات الجامعية.
15. **حسن**، رواية) .2001 .(*إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية* .دار الجامعة للنشر والتوزيع.
16. **حسين**، أحمد جابر) .2017 .(*التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية* (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. **حمدان**، محمد زياد) .2001 .(*البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم* .دار التربية الحديثة.
18. **دونين**، أحمد يوسف) .2020 .(*إدارة التغيير والتطوير التنظيمي* .دار اليازوري العلمية للنشر.
19. **زرواني**، رشيد) .2004 .(*منهجية البحوث الاجتماعية : أسس علمية وتدريبات* .دار الحديث.
20. **عبد اللطيف**، رشاد أحمد) .2008 .(*إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهن الخدمات الاجتماعية* (ط. 1). دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
21. **عرباجي**، إبراهيم) .1996 .(*اقتصاد المؤسسة* (ط. 1). ديوان المطبوعات الجامعية.
22. **عطوي**، جودت عزت) .2007 .(*أساليب البحث العلمي* (ط. 1). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
23. **عفيفي**، عبد الخالق محمد) .2007 .(*الممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع* .المكتبة المصرية.
24. **عكاشة**، محمود فتحي) .1999 .(*علم النفس الصناعي* .دار المعارف الجامعية.
25. **عوفي**، عباس محمود) .1987 .(*مدخل إلى الأسس النفسية الفيزيولوجية للسلوك* .دار المعارف الجامعية.
26. **فرحاتي**، العربي بلقاسم) .2012 .(*تأهيل الموارد البشرية* (ط. 1). دار أسامة للنشر والتوزيع.
27. **ماهر**، أحمد) .2007 .(*إدارة الموارد البشرية* .الدار الجامعية.
28. **مرابط**، عياش عزوز) .2018 .(*الكفاءة المهنية* .مكتبة نور.

29. **نوري**، منير) .2010 .(*تسيير الموارد البشرية* .ديوان المطبوعات الجامعية.

مراجع من مجلات أكاديمية محكّمة:

1. **الطواهير**، عبد الجليل. (2011). أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة .*مجلة [اسم المجلة سقط من المتن]*، ورقلة، 3(1)، 129.
2. **بخيث**، مالك يوسف مالك، و**قسم الله**، مريم عادل عبد الرحمن. (2023). الكفاءة المهنية وعلاقتها بجودة الحياة لدى الأخصائيين النفسانيين العاملين بمراكز التربية الخاصة بالخرطوم .*مجلة الدراسات في علم النفس والصحة*، 8(2)، 25.
3. **بلكرد**، محمد، و**بن حمو**، محمد الهادي. (2025). التنظيم وعرض البيانات في التحليل الكيفي .*مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 11(2)، 389.
4. **بن عثمان**، أم الخير، و**بوخض**، إبراهيم. (2023). مفهوم العمل ودلالاته السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري (قراءة في مفهوم العمل الحرفي) .*مجلة سلسلة الأنوار*، 13(3)، 141-140.
5. **تيراس**، مراد. (2018). [عنوان البحث غير محدد في المتن] .*مجلة القانون العام الجزائري والمقارن*، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل / جامعة سيدي بلعباس، 4(1)، 27.
6. **جينري**، و**فرحتي** .(2019) .تأسيس التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكونين .*مجلة سوسيولوجية*، جامعة المسيلة، (1)، 111.
7. **حمداوي**، عمر، و**بخوش**، أحمد. (2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعات ورقلة .*مجلد العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة ورقلة، (8)، 150.
8. **رتيمي**، الفيل، و**طلاب**، لطيفة. (سنة النشر غير محددة). المنظمة ونظرية التعلم .*مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، 18-21.
9. **شبيلي**، بلقاسم. (2020). رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية: قراءة سوسيولوجية .*مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 7(1)، 246-243.
10. **صيد**، أحمد. (2023). مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات .*مجلة الباحث*، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، (1)، 41.
11. **فضيلة**، ساسي. (2020). دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة .*مجلة مجتمع تربية عمل*، 5(2)، 41-40.
12. **نمديلي**، أسماء. (2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية .*مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير*، جامعة عبد الحميد المهري قسنطينة 2، 9(4)، 219.

المحاضرات، القوانين والوثائق الداخلية

1. **ابن عيسى**، محمد المهدي. (2004، مارس 09-10) .*العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي* [مداخلة]. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ص 71-73.

2. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** .(1990) .*قانون رقم 90-11 يتعلق بعلاقات العمل*، العدد 17، ص 567.
3. **سماح**، صولح) .2020 .(*محاضرات في هندسة التكوين* [سلسلة محاضرات]. جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 2-3.
4. **شركة سوناطراك / مركب GL1Z.** *وثائق وتقارير داخلية خاصة بالتخطيط للتكوين وسياسات التكوين والترقية*)تقارير متعددة، بما فيها تقرير برنامج FAR لعام 2023 وعام 2024.(
5. **عبد المالك**، همال) .2022 .(*علم اجتماع المنظمات* [محاضرة مطبوعة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، ص 44-46.
6. **مصنوعة**، أحمد) .2012 .(*تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز تنافسية المنتج التأميني* [مداخلة]. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع وآفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 6.

مذكرات جامعية وأبحاث منشورة:

1. **بحصية**، سملالي) .2002 .(*أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة : مدخل الجودة والمعرفة* (أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة). العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
2. **براهمي عائشة**، أحمد، و**خلوفي**، فريال) .2024 .(*دور التكوين المؤسساتي في تحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية بالمؤسسة نفطال وهران* (مذكرة ماستر غير منشورة). علم اجتماع، جامعة وهران 2.
3. **بلحاج**، الوسيلة) .2017 .(*معايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). تخصص موارد بشرية علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان.
4. **بلخير جواد**، عمر) .2015 .(*دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
5. **بن جدو**، محمد الأمين) .2013 .(*دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز* (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1.
6. **بن عيسى**، محمد وليد) .2024 .(*دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية مصرف السلام الجزائر* (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة بوضياف، المسيلة.
7. **بوفناية**، نوارة، و**عزيزي**، بشرى) .2022 .(*الكفاءة المهنية ودورها في إحداث الحراك المهني لدى الموظف* (مذكرة ماستر غير منشورة). تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
8. **راس الواد**، زينب، و**خلوفي**، راضية) .2025 .(*التكوين ودوره في تنمية الكفاءات المهنية : دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة الجمارك بمغنية* (مذكرة ماستر غير منشورة). علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، المركز الجامعي مغنية.
9. **رحيل**، آسيا) .2011 .(*دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية* (مذكرة ماجستير غير منشورة). علوم التسيير، جامعة بومرداس.

10. **شرافي**، عقون) .2007 .(*سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية* (مذكرة ماجستير غير منشورة). في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
11. **عبد الباسط**، محرز) .2020 .(*القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة المسيلة.
12. **مكمن**، نسرين، و**بوشكري**، شريفة) .2022 .(*برامج تكوين ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة* (مذكرة ماستر غير منشورة). علم الاجتماع، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.
13. **مهنا**، طارق محمد عبد الرحيم) .2018 .(*توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

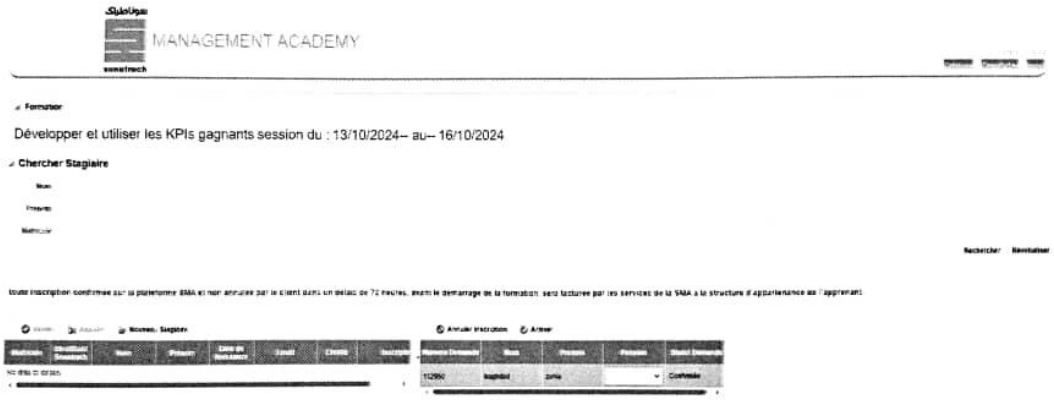
المراجع باللغة الأجنبية:

1. **Baldwin** ,T. T & ,.**Ford** ,J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research .*Personnel Psychology*.105–63 ,(1)41 ,
2. **Bauer** ,T. N., et al. (1998). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review .*Journal of Applied Psychology*.721–707 ,(5)83 ,
3. **Beck** ,U .(1992) .*Risk society: Towards a new modernity* .Sage Publications.
4. **Bills** ,D. B & ,.**Hodson** ,R. (2007). Training and workplace inequality .*Sociology Compass*.350–332 ,(1)1 ,
5. **Boukatef** ,A. (2015). La culture de sécurité dans les entreprises pétrolières algériennes .*Revue Algérienne des Sciences Sociales*.73–37 ,(2)7 ,
6. **Bourdieu** ,P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) ,*Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
7. **Dieckhoff** ,M. (2007). Does training improve career opportunities ?*Work, Employment and Society*.314–295 ,(2)21 ,
8. **Felstead** ,A & ,.**Jewson** ,N .(2014) .*Workplace learning and the transformation of work* .Routledge.
9. **Meyer** ,J. W & ,.**Rowan** ,B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony .*American Journal of Sociology*.363–340 ,(2)83 ,
10. **Paap** ,K .(2003) .*Working construction: Why white working-class men put themselves—and the labor movement—in harm's way* .Cornell University Press.

الملحق

الملحق1

الملحق الأول



الملحق 2:

سوناطراك
sonatrach

ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION
DIVISION GNL&GPL

COMPLEXE GL1.Z

BP 96 BETHIOUA TEL. 041 48 92 11 - 041 47 90 88 FAX 041 47.92.03

FEUILLE DE POINTAGE

Formation « »

Du : 25/01/2026 Au 29/01/2026

Matricule	Nom /Prénom	DIMANCHE		LUNDI		MARDI		MERCREDI		JEUDI		OBS
		Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	

Responsable Pédagogique

ANIMATEUR

الملحق 3:

sonatrach

Direction Corporate
Ressources Humaines

Questionnaire d'évaluation à chaud

Intitulé de la formation:
Organisme Formateur:
Date(s):
Lieu:
Nom & Prénom :
Fonction:
Direction/Service

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, Vos réponses nous permetront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes
Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante:

1. Insatisfait 2. Peu satisfait 3. Satisfait 4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Excercices, études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogique				
2. Le formateur				
Maîtrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				
3. Environnement et Logistique				
Accueil				
Organisation				
Salle de formation/équipements				
Hébergement				
Restauration				
4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5, Appréciation globale				
Information préalable sur le contenu de la formatin				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durrée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les aquis de la formation				

Annexe A,7.06.5

Les points forts de la formation:
Les points à améliorer:
Quels sont les parties /modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants?
Recommandation et/ou suggestion:
Commentaires/ Divers:

الملحق 4:

سوناطراك
sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Direction Ressources Humaines
Département Formation

Questionnaire d'évaluation à froid
(Manager)

Intitulé de la formation :
Organisme formateur :
Période de formation :
Nom du Responsable Hiérarchique :
Nom du Collaborateur :
Direction / Service : GL1Z

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, vos réponses nous permettrons d'apprécier la mise en pratique de la formation sur le rendement et le comportement de votre collaborateur à l'issue de la formation ;

Nb : Cette démarche s'inscrit dans les exigences des normes ISO 9001 :2015

Merci de cocher la bonne réponse :

1 Votre collaborateur a terminé le cycle de formation depuis : ..... Mois.

2 A l'issue de la formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

Oui	
Non	

3 La formation suivie répond-t-elle aux besoins en compétences de votre collaborateur (écart de compétence) ?

Oui	
Partiellement	
Pas tout à fait	
Non	

Quelles compétences ont été renforcées :

-

-

-

4 A quelle fréquence votre collaborateur met-il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?

Compétences visées	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Planifier et respecter les durées des arrêts programmés.				
Assurer l'exécution des opérations de maintenance sans report.				
Identifier et hiérarchiser les risques				
Estimer, budgétiser et contrôler les coûts de maintenance.				
Préparer et planifier les demandes de travaux de maintenance.				
Anticiper les achats des pièces et les commandes				
Adapter des techniques de management (manager les autres)				
Elaborer le rapport de clôture du projet				

5 À l'issue de cette formation, estimez-vous que les objectifs fixés ont été atteints et adaptés au poste de votre collaborateur ?

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	
Non	

6 Les nouvelles compétences acquises permettent-elles à votre collaborateur de faire améliorer la performance de votre unité /service ?

Oui	
Modéré	
Peu d'impact	
Pas d'impact	

Merci de citer quelques indicateurs (quantitatifs) :

-

-

-

7 Les nouvelles compétences acquises après la formation permettent-elles à votre collaborateur d'évoluer sur le plan professionnel :

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	
Non	

8 Avez-vous observé un changement dans le comportement professionnel de votre collaborateur à l'issue de la formation ?

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	
Non	

9 Recommandez-vous cette formation à d'autres collaborateurs ?

Si oui, Pourquoi ?

.....

.....

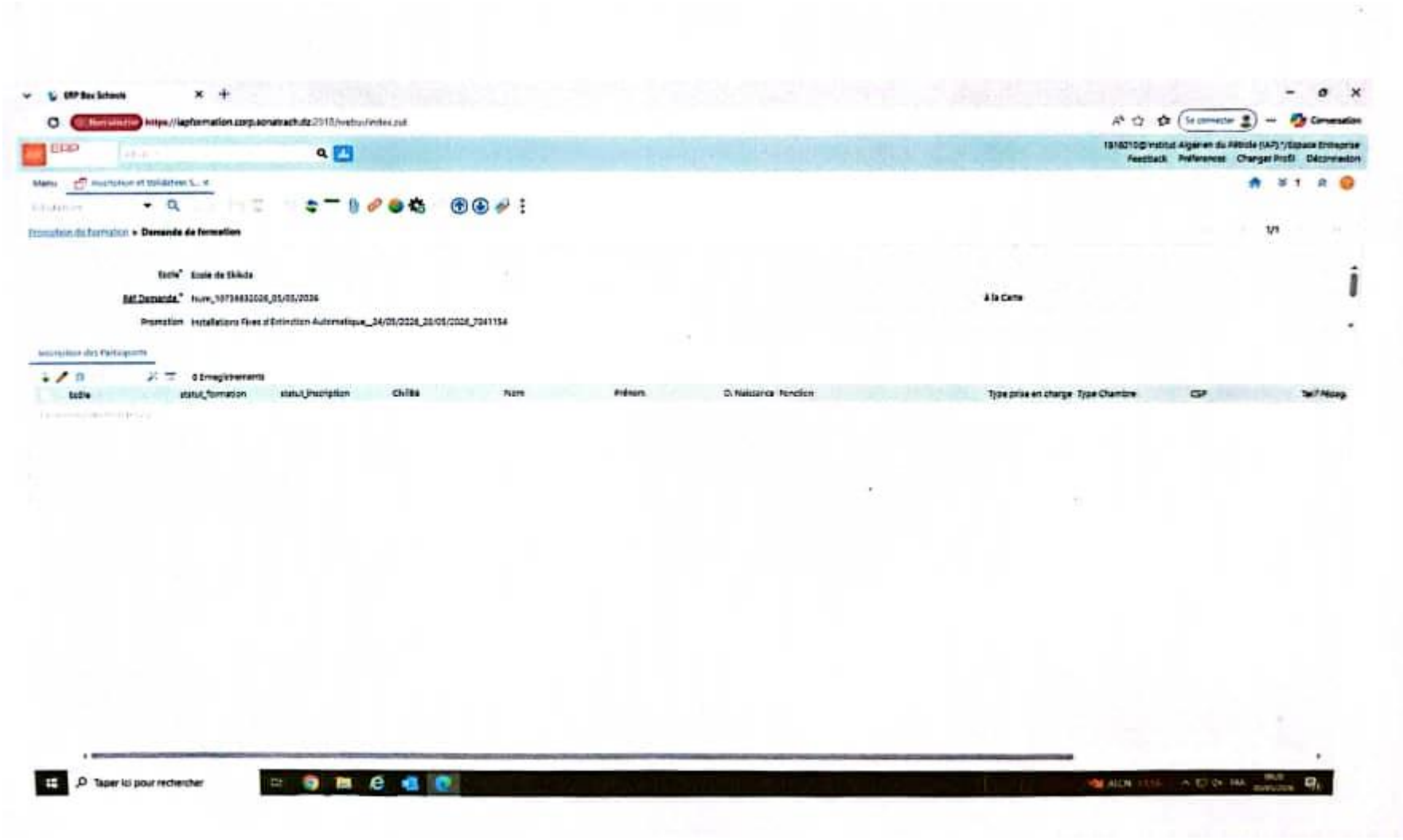
.....

.....

.....

Date et Signature du Manager

الملحق 5:


Demande de formation
Ecole de Skikda
Taper ici pour rechercher

الملحق 6:

المقابلة :

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد، حول موضوع: دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية نقوم بإجراء مقابلات ميدانية مع عمال وإطارات مركب سوناطراك GL1Z ببطيوة.

وتهدف هذه المقابلة إلى جمع معلومات وآراء حول واقع التكوين وأثره على الكفاءة المهنية داخل مؤسستكم، وذلك لأغراض علمية بحثية فقط و نُطمئنكم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية تماماً ولن تُستخدم إلا في إطار هذا البحث العلمي.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم وتخصيصكم وقتاً للإجابة على أسئلتنا.

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

السن : 30-20 ☐ / 35-31 ☐ / 40-36 ☐/ فوق 41 سنة ☐

مستوى التعليمي : ثانوي ☐ / جامعة ☐/ دراسات عليا☐ / معهد التكوين ☐

المنصب الوظيفي :

الاقدمية :

المحور الثاني : دور التكوين في تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال في المركب

بالنسبة للإطارات :

1- نوع التكوين الذي استفدت منه شخصيا: خارجي ☐ داخلي ☐

2-هل لاحظت تحسنا في اداء العمال بعد تكوينهم ؟ كيف يظهر ذلك ؟

3-هل يتم قياس اثر التكوين على الكفاءة العمال ؟ و بأي آليات ؟

4-هل التكوين مرتبط بنظام الترقيات و للحوافز داخل المؤسسة ؟

بالنسبة للعمال :

5-هل إكتساب المعارف جديدة من التكوين تفيدك في عملك ؟

6-هل اثر التكوين على ثقتك بنفسك في اداء مهامك ؟

7-هل ساعدة التكوين على التعامل مع المشكلات الطارئة في العمل بشكل افضل ؟

8-هل ساعدة التكوين على التكيف مع التقنيات الحديثة في العمل ؟

المحور الثالث : فعالية البرامج التكوينية في تحسين كفاءة العمال

بالنسبة للإطارات :

1-ما نوع التكوين المعتمد في المركب ؟

2-كيف يتم تخطيط للبرامج التكوينية في المركب و ما الجهة المسؤولة عن ذلك ؟

3-كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لدى العمال ؟

4-البرامج مبينة على الاحتياجات الفعلية ام انها روتينية ؟

5-كيف يتم تقييم البرامج التكوينية بعد الانتهاء منها ؟

بالنسبة للعمال :

6-ما نوع التكوين الذي استفدت منه ؟

7-هل التكوين مرتبطًا منصبك و متطلبات عملك ؟

8-هل البرامج التكوينية كانت ملائمة الاحتياجات فعلية ام كان عاما ؟

9-هل تم تقييمك بعد انتهاء من التكوين ؟

الملحق 7:

الملحق 7:

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

ترخيص باجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الإجتماعية

- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا:.....

الطالب (ة) : ...براهمي سعاد .....

المولودة (ة) : .13 سبتمبر 2002..... ب: وهران ....

المسجل في: .السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم

برسم السنة الجامعية: 2026/2025..... .

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم :.416355072

الصادرة بتاريخ :.....2020-10-08.....

باجراء بحث ميداني حول : .....التكوين و دوره في تعزيز الكفاءة المهنية في المؤسسة الاقتصادية.....

ب : ... سونطراك GNL1 لمدة :2026/01/25..الى 2026/03/01

تحت اشراف الاستاذ (ة) : .....د..العراجي عبد الكريم .....

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع و الانثروبولوجيا .

حرر بوهران يوم : ..2025/12/23.

أستاذ المشرف على البحث

رئيس القسم

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
كلية العلوم الإجتماعية

الملحق 8:

سوناطراك

sonatrach

CONVENTION DE STAGE N° 201/2026

Activité Liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL1Z

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, société par actions, par abréviation « SONATRACH» Activité Liquéfaction et Séparation - Division **GNL & GPL** – Complexe GL1Z, spa au capital social de 1.000.000.000.000,00 DA, enregistrée au registre de commerce sous le N° 00 B 00 137 67, dont le Siège Social est sis à Djenne El Malik, Hydra, Alger - Algérie, ci-après désignée par "l'Organisme d'accueil" dûment représentée par le **Directeur du complexe GL1Z, BP 96 BETHIOUA ORAN** Monsieur **«G. LAIDOUNI »** ; ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention,

D'une part,

Et **UNIVERSITE D'ORAN 2 MOHAMED BEN AHMED** ci-après désignée dans tout ce qui suit par le terme « L'université », dont le siège social est sis au dûment représenté par Monsieur/Madame **BEN ACHOUR SALAM** en qualité du responsable **CHEF DEPARTEMENT** Ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention.

D'autre part

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

سوناطراك

sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL1.Z

CONVENTION DE STAGE N° 201/2026

Article 1er : Dispositions générales

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif n°**49-306** du 24 Chaoual1434 correspondant au 31 août 2013 portant organisation de stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants. Et de l'arrêté du 21 janvier 2015 portant nature et modalités d'évaluation, de contrôle et de programmation des stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants.

Article 2 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et de déroulement des stages pratiques et en milieu professionnel, à l'intention des **UNIVERSITE D'ORAN 2 MOHAMED BEN AHMED**

Spécialité : SOCIOLOGIE DES ORGANISATION ET DU TRAVAIL

M / MLLE : BRAHMI SOUAD

Article 3 : Objectifs du stage

Le Stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances théoriques et méthodologiques acquises durant sa formation et réaliser un projet de fin d'études avec la rédaction d'un mémoire ou pour un passage d'induction et d'information.

Le but du stage consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle. Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiant. Il est obligatoire en vue de l'obtention **une attestation de stage pratique.**

Les activités de stage sont déterminées par l'université en concertation avec l'organisme d'accueil et ce en fonction du thème traité.

Article 4 : Modalités pratiques de déroulement du stage.

- **Période des stages :** le stage se dérouleront sur la période : **Du01/04/2026AU 30/04/2026**

Article 5 : Thèmes des stages et organisation du travail

Les thèmes des stages ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés aux stages sont laissés à l'appréciation des encadreurs des stages et sont déterminés selon le programme d'études et le sujet de fin d'études validé par

L'encadreur enseignant de l'université, avec l'accord des instances pédagogiques de la faculté et des instances concernées par la prise en charge des stages de l'établissement ou de l'administration d'accueil

سوناطراك

sonatrach

CONVENTION DE STAGE N° 201/2026

Activité Liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL1.Z

Thème : التكوين ودوره في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الإقتصادية

Article 6 : Encadreurs
L'encadrement des stagiaires est assuré conjointement par des enseignants de l'université et par des cadres désignés par l'Organisme d'accueil.

Article 7 : Règlement intérieur
Durant la période de stage pratique, les stagiaires sont placés sous l'autorité hiérarchique des cadres et maîtres de stage désignés et restent soumis durant toute la période de leur présence sur les lieux du stage à l'ensemble des dispositions définies dans le règlement intérieur.

L'Organisme d'accueil doit porter à la connaissance des stagiaires et ce, dès leur arrivée sur le lieu du stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur ainsi que les consignes en matière de discipline notamment en ce qui concerne les horaires d'hygiène et de sécurité en précisant les risques et sanctions encourues en cas de manquement

Article 8 : Discipline
En cas d'absences non justifiées ou si les stagiaires commettent des infractions aux dispositions du règlement intérieur de l'Organisme d'accueil, ce dernier peut leur adresser un avertissement qui sera communiqué immédiatement.

Dans le cas où les stagiaires font l'objet de trois avertissements **consécutives ou cumulatives durant leur stage sur le Site GL1Z** Ou commettent une faute grave telle que définie dans le règlement intérieur de l'Organisme accueil, ce dernier. Pourra mettre fin immédiatement au stage pratique et procéder à leur renvoi sans préavis et informera **par ECRIT** L'institut concernée qui prendra les dispositions prévues en la matière.

Article 9 : Assurances et responsabilité
L'Université s'engage à souscrire et à maintenir durant toute la période de stage une police d'assurances au profit des stagiaires et dégage l'Organisme d'accueil de toute responsabilité en cas d'accident survenant aux stagiaires soit durant le trajet jusqu'au lieu du stage ou lors du retour, soit au cours du stage.

L'Organisme d'accueil s'engage à apporter les soins médicaux dont il dispose en cas d'accidents survenus aux stagiaires au cours de leur stage et devra en aviser immédiatement L'université qui se chargera de procéder aux déclarations d'accidents conformément à la réglementation en vigueur.

Article 10 : Transport et restauration
L'Organisme d'accueil fera bénéficier les stagiaires des moyens de transport et assurera leur restauration durant toute la durée de leur stage pratique.

CONVENTION DE STAGE N° 201/2026

Article 11 : Confidentialité
Les stagiaires sont tenus, pendant toute la durée de leur stage et après ce stage d'observer la discrétion la plus absolue concernant les faits, informations et documents dont ils ont eu connaissance à l'occasion de leur stage et doivent s'abstenir de tout acte de nature à nuire aux intérêts matériels et/ ou moraux de l'Organisme d'accueil ou de L'université.

Les documents techniques et / ou administratifs communiqués aux stagiaires à l'occasion du stage restent la propriété de l'Organisme d'accueil et ne doivent en aucun cas faire l'objet d'une diffusion externe par les stagiaires.
Les résultats obtenus durant le stage pratique ne pourront être ni communiqués ni cédés ni exploités et seront la propriété exclusive de l'Organisme d'accueil.
L'usage exclusif de ces résultats par le stagiaire se limitera à leur exposition lors de soutenance, devant le jury approprié.

Article 12 : Evaluation du stage
L'**université** remettra à l'Organisme d'accueil des feuilles de notation qui seront établies en deux (02) exemplaires pour chaque stagiaire dont un (01) exemplaire sera transmis par l'organisme d'accueil à L'**université** à la fin du stage pratique.

L'Organisme d'accueil remettra à l'Université son appréciation, la notation sur le déroulement ainsi que le résultat du stage pour chaque stagiaire.
L'Organisme d'accueil délivrera aux stagiaires une attestation de fin de stage indiquant la nature, le lieu et la durée de stage.

La délivrance de cette attestation sera subordonnée à la restitution du badge, de le bon de transport et de tout autre document ou matériel ou équipement appartenant à l'Organisme d'accueil utilisés durant le stage ainsi que du dépôt auprès de l'Organisme d'accueil d'un exemplaire des résultats de leurs travaux.

Article 13 : Notifications
Toute notification devant intervenir dans le cadre de la présente Convention pour être valable, devra être effectuée par fax aux adresses suivantes :

- **Par l'Organisme d'Accueil :**

Unite GL1Z BP 96.
BETHIOUA (ORAN) ALGERIE
Tel: 041 +213 41.68.06.54 / 41.79.90.65
Fax: 041 +213 41.68.06.56

- **Par l'université à l'Organisme d'accueil UNIVERSITE D'ORAN 2 MOHAMED BEN AHMED**
TEL : .....
Fax : .....

سوناطراك

sonatrach

CONVENTION DE STAGE N° 201/2026

Activité Liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL1.Z

Article 14 : Durée de la Convention

La présente Convention est établie pour une durée de trente (30) jours pour un projet de fin d'étude avec une prolongation ou de quinze (15) jours pour un passage d'induction et d'information à compter de la date de sa signature.

Article 15 : Entrée en vigueur

La présente Convention est établie en deux exemplaires originaux.
Une copie de la Convention est remise par L'institut à chaque stagiaire.
La présente convention entrera en vigueur et prendra ses pleins et entiers effets dès sa signature par les deux Parties.

Fait à ....., le .....

Sonatrach LQS
Unité : GL1Z
Représenté par le Directeur

ACTIVITE LQS
Le Directeur
du Complexe GL1.Z
G. LAADJOUNI
Division HSE - Direction Complexe GL1Z

Pour L'Organisme de formation
Université/Institut /Autres
(Nom, Cachet, Griffe et Signature)

قسم علم الاجتماع و الأنثربولوجيا

الملحق 9:

سوناطراك

sonatrach

Activité liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL1.Z
Département Ressources Humaines
Réf : 260/2026

ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné, **MECHMOUM Mohammed** *Chef de service RHU/FRM, atteste que :*

Monsieur/Madame : **BRAHMI SOUAD** *Né (e) :* **13/09/2002** *à* **bethioua**

A suivi un stage pratique au complexe GL1Z/ Sonatrach

Période : ***Du 12/04/2026 Au 12/05/2026***

Spécialité : **SOCIOLOGIE DES ORGANISATION ET DU TRAVAIL**

Organisme : **UNIVERSITE D'ORAN 02 MOHAMED BEN AHMED**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à bethioua, le 12/05/2026

Le Chef de Service Formation

M.MECHMOUM

Chef de Service
Formation
M. MECHMOUM

NB : La présente attestation n'est délivrée qu'en une seule copie originale.