



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران-02-محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل

دور التكوين في الرفع من أداء و فعالية الموظفين في مركب
تمميع الغاز GNL3 - سونطراك

تحت إشراف:
الأستاذ زمرور زين الدين

من إعداد الطالبة:
بوطاجين مروى

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران2	الأستاذ بن عاشور سالم
مؤطرا	جامعة وهران2	الأستاذ زمرور زين الدين
مناقشا	جامعة وهران2	الأستاذ بن شارف حسين

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر و تقدير

أَتَقَدِّمُ بِأَسْمَى عِبَارَاتِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الْأُسْتَاذِ الْمُشْرِفِ، الَّذِي لَمْ يَدْخُرْ جَهْدًا فِي تَوْجِيهِي وَإِرْشَادِي، حَيْثُ كَانَ لِدَعْمِهِ الْمُتَوَاصِلِ، وَنَصَائِحِهِ الْقِيَمَةِ، وَمُلَاحَظَاتِهِ الْعِلْمِيَّةِ الدَّقِيقَةِ، بِأَلْغِ الْأَثَرِ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ وَإِخْرَاجِهِ فِي هَذِهِ الصُّورَةِ. فَلَهُ مِنِّي كُلُّ الْأَمْتِنَانِ وَالتَّقْدِيرِ عَلَى مَا قَدَّمَهُ مِنْ عِلْمٍ وَتَوْجِيهِ.

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ الْأَمْتِنَانِ إِلَى كَافَةِ أَسَاتِذَةِ الْقِسْمِ، الَّذِينَ كَانَ لَهُمُ الْفَضْلُ فِي تَكْوِينِي الْعِلْمِيَّ وَالْمَعْرِفِيَّ، حَيْثُ سَاهَمُوا بِمَا قَدَّمُوهُ مِنْ عِلْمٍ وَخَبْرَةٍ فِي بِنَاءِ رَصِيدِي الْمَعْرِفِيَّ، وَكَانُوا مِثَالًا يُحْتَذَى بِهِ فِي التَّفَانِي وَالْإِخْلَاصِ فِي أَدَاءِ رِسَالَتِهِمُ النَّبِيلَةِ.

وَلَا يَفُوتُنِي أَنْ أَتَقَدِّمَ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى إِمَارَةِ وَمَوْظِفِي مُرَكَّبِ تَمْيِيعِ الْغَاز - سُونَا طَرَاك (GL3)، عَلَى حَسَنِ اسْتِقْبَالِهِمْ وَتَعَاوُنِهِمْ، وَتَسَهِيلِهِمْ لِمَهْمَةِ إِجْرَاءِ الدِّرَاسَةِ الْمِيدَانِيَّةِ، وَتَزْوِيدِي بِالْمَعْلُومَاتِ وَالْمُعْطِيَّاتِ اللَّازِمَةِ، الَّتِي كَانَ لَهَا دَوْرٌ أَسَاسِيٌّ فِي إِنْجَاحِ هَذَا الْبَحْثِ. كَمَا أَخْصُ بِالشُّكْرِ كُلَّ مَنْ سَاهَمَ فِي هَذَا الْعَمَلِ مِنْ قَرِيبٍ أَوْ بَعِيدٍ، سَوَاءً بِدَعْمٍ عِلْمِيٍّ أَوْ مَعْنَوِيٍّ، أَوْ حَتَّى بِكَلِمَةٍ طَيِّبَةٍ كَانَتْ دَافِعًا لِلِاسْتِمْرَارِ، فَكُلُّ هَؤُلَاءِ مِنِّي جَزِيلُ الشُّكْرِ وَالْأَمْتِنَانِ. وَلَا أَنْسَى أَنْ أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ إِلَى كُلِّ مَنْ شَجَعَنِي وَسَانَدَنِي خِلَالَ مَسِيرَتِي الدِّرَاسِيَّةِ، وَكَانَ لَهُ دَوْرٌ فِي تَحْفِيزِي عَلَى الْمَثَابَرَةِ وَالِاجْتِهَادِ، وَتَحْقِيقِ هَذَا الْإِنْجَازِ الَّذِي يَعْدُ ثَمَرَةً سَنَوَاتٍ مِنَ الْعَمَلِ الْمُتَوَاصِلِ. وَفِي الْآخِرِ، أَسْأَلُ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يَجْزِيَ كُلَّ مَنْ سَاهَمَ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ خَيْرَ الْجَزَاءِ،

وَأَنْ يَجْعَلَ هَذَا الْجَهْدَ خَالِصًا لَوَجْهِهِ الْكَرِيمِ، وَأَنْ يَنْفَعَهُ بِهِ كُلُّ مَنْ يَطْلُعُ عَلَيْهِ، وَأَنْ يُوَفِّقَنَا جَمِيعًا لِمَا فِيهِ الْخَيْرُ وَالصَّلَاحُ.

مروى

الإهداء

إلى من كان لهما الفضل في وجودي، وإلى من كانا النور الذي أضاء دربي في ظلمات الجهل، إلى من غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، إلى من سهر الليالي وتحمّلا عناء السنين لأجل أن أصل إلى ما أنا عليه اليوم، أبي وأمي العزيزين، أطال الله في عمرهما، وجزاهما عني خير الجزاء، فمهما كتبت من كلمات، ومهما عبّرت من عبارات، فلن أوفيها حقهما، فهما أصل النجاح وسرّ كل توفيق. إلى من كانوا سندي في كل المراحل، إلى إخوتي وأخواتي الذين تقاسموا معي لحظات التعب قبل الفرح، وكانوا مصدر قوة ودعم لا ينضب، إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، الذين لم ييخلوا عليّ بالدعاء والتشجيع، وكانوا دائماً إلى جانبي في مسيرتي الدراسية، إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني مشوار الدراسة بكل ما فيه من تحديات وإنجازات، وكانوا عوناً لي في أصعب اللحظات، إلى كل من علّمني حرفاً، وساهم في بناء شخصيتي العلمية والإنسانية، إلى كل أستاذ قدم لي علماً أو نصيحة أو توجيهاً، إلى كل من مدّ لي يد العون من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق، أهدي هذا العمل المتواضع، الذي هو ثمرة سنوات من الجد والاجتهاد، راجيةً من الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون بداية لمشوار علمي ومهني ناجح. وأسأل الله أن يوفقني لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل خطوة نحو تحقيق طموحاتي، ووسيلة لخدمة العلم والمجتمع.

تتناول هذه الدراسة دور التكوين في تحسين أداء وفعالية الموظفين داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي GL3Z التابع لمؤسسة سوناطراك. وتندرج ضمن مقاربة علمية تركز على أهمية التكوين باعتباره وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ورافعة استراتيجية لتطوير المعارف، وتعزيز الكفاءات المهنية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إبراز مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين وتعزيز فعالية المركب، مع تحديد الشروط الكفيلة بجعل البرامج التكوينية أكثر ملاءمة للاحتياجات المهنية والتنظيمية.

وانطلقت الدراسة من الفرضية التالية: يساهم التكوين بصورة إيجابية وفعالة في تحسين أداء وفعالية موظفي مركب GL3Z، غير أن حجم هذا الأثر يظل مرتبطاً بمدى ملاءمة برامج التكوين لمتطلبات العمل، وبجودة تنفيذها. وللتحقق من هذه الفرضية، اعتمدتُ المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف ظاهرة التكوين في الوسط المهني وتحليل علاقتها بأداء الموظفين.

وقد أُنجزت الدراسة الميدانية على مستوى مركب تجميع الغاز الطبيعي GL3Z التابع لسوناطراك بأرزيو، كما تم الاعتماد على تقنية المقابلة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك مع عينة قصدية مكونة من سبعة مبحوثين من بين موظفي المركب، تم اختيارهم استناداً إلى خبرتهم المهنية وارتباطهم المباشر بموضوع البحث.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التكوين يحتل مكانة مركزية في تصورات المبحوثين، الذين ينظرون إليه بوصفه وسيلة لتطوير المعارف المهنية، واكتساب الخبرة، وتعزيز الكفاءات، وتحسين الأداء في العمل. كما بينت النتائج أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العمال، وتحسين التحكم في المهام، والحد من الأخطاء والحوادث، فضلاً عن تعزيز فعالية المركب وإنتاجيته. غير أن الدراسة كشفت أيضاً أن فعالية التكوين ليست مطلقة، بل تبقى مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى صلتها بالمهام اليومية، وطبيعة البرامج المعتمدة، والتوازن بين البعدين النظري والتطبيقي، فضلاً عن مدى توافقها مع الاحتياجات المهنية الفعلية.

وفي ضوء ما سبق، خلصت الدراسة إلى أن التكوين يمثل استثماراً حقيقياً في الرأسمال البشري، وآلية أساسية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية. كما توصي بضرورة تكييف برامج التكوين مع الاحتياجات الفعلية للعمل، وضمان التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي، وتحديد مضامين التكوين بانتظام، وإشراك العمال في تحديد احتياجاتهم التكوينية، مع التقييم الدوري لأثار التكوين.

الكلمات المفتاحية : التكوين ، أداء الموظفين ،الفعالية التنظيمية ،تطوير الكفاءات ، مركب GL3Z

Study Summary :

The study focused on recruitment policy within public institutions, as it is one of the most critical administrative functions contributing to the attraction of suitable human resources and ensuring the smooth operation of the organization. This was based on the hypothesis that there is a relationship between recruitment policy and the effectiveness of administrative performance.

The study was conducted at the Directorate of Trade in Oran Province (Wilaya), which serves as a relevant field for examining the reality of recruitment in public institutions.

The primary objective of this study was to identify the extent to which the adopted recruitment policy contributes to selecting and appointing human competencies capable of performing tasks and functions with efficiency and effectiveness. Furthermore, it aimed to uncover the nature of the relationship between recruitment policy and the achievement of high job performance within the institution.

The study reached several key results, most notably that an effective recruitment policy contributes significantly to attracting qualified human resources and improving the overall performance levels within the public institution.

A decorative graphic of a scroll with a light orange gradient and a thin orange border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled up. The text is centered on the main body of the scroll.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر و التقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	1 - 3
مقدمة	5 - 6
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
تحديد موضوع الدراسة	8 - 9
أولاً: إشكالية الدراسة	9 - 11
ثانياً: فرضيات الدراسة	11 - 12
ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع	12 - 13
رابعاً : أهمية اختيار الموضوع	13 - 14
خامساً : أهداف اختيار الموضوع	14
سادساً : تحديد المفاهيم	15 - 16
سابعاً : الدراسات السابقة	16 - 17
ثامناً : النظريات المفسرة للدراسة	18 - 19
تاسعاً : منهجية العمل	19 - 21
خلاصة الفصل	22 - 23
الفصل الثاني: التكوين	
تمهيد	26
أولاً: ماهية التكوين	26 - 28
ثانياً: أهمية التكوين	28 - 29
ثالثاً: أنواع التكوين	30 - 33
رابعاً: تصميم برنامج التكوين	33 - 34
خامساً: تحديد أهداف البرنامج التكويني	34 - 35
سادساً: محتوى البرنامج التكويني	35 - 36
سابعاً: أساليب البرنامج التكويني	36 - 38
ثامناً: تقييم التكوين	38

39 - 38	تعريف تقييم التكوين
40 - 39	أهمية تقييم التكوين
42 - 40	مراحل تقييم التكوين
45 - 43	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تقييم أداء الموظفين

50	تمهيد
51 - 50	أولاً: تعريف الأداء
52 - 51	ثانياً: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
53	ثالثاً: معوقات الأداء في المؤسسة
53	رابعاً: تقييم الأداء
54 - 53	تعريف تقييم الاداء
56 - 54	أهمية تقييم الاداء
57 - 56	أهداف تقييم الاداء
57	خامساً: ماهية تقييم اداء الموظفين
58 - 57	تعريف تقييم اداء الموظفين
59 - 58	اهمية تقييم اداء الموظفين
60 - 59	دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
62 - 61	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الجانب الميداني

65	تمهيد
65	أولاً: الدراسة المونوغرافية لفرع تجميع الغاز GNL3
66 - 65	التعريف بالمؤسسة
67 - 66	تاريخ نشأة المؤسسة
69 - 68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
77 - 70	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
79 - 78	عرض نتائج المقابلة وتحليلها
86 - 79	النتائج العامة للدراسة
88 - 87	التوصيات

89 - 88	صعوبات الدراسة
90	خاتمة الفصل
93 - 92	خاتمة عامة
95	قائمة المراجع
101 - 97	الملاحق

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل
01	الهيكل التنظيمي للمركب

مقدمة

شهدت المجتمعات الإنسانية خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة، مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، نتيجة التقدم العلمي والتطور المتزايد في استخدام التقنيات الحديثة. وقد انعكست هذه التحولات بشكل مباشر على طبيعة عمل المؤسسات، التي أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير أساليب تسييرها وتحسين أدائها، خاصة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

وفي هذا السياق، برزت أهمية المورد البشري باعتباره العنصر المحوري في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها، حيث لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بالإمكانيات المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. ومن هنا، أصبح التكوين أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية قدرات موظفيها، من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، وتطوير سلوكهم المهني بما يتلاءم مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.

ويُنظر إلى التكوين باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز الرصيد المعرفي والتطبيقي للأفراد، بما يمكنهم من تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم، فضلاً عن تمكينهم من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة والتطور التكنولوجي. كما يساهم التكوين في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحسين جودة الأداء وتطوير الكفاءات، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتجلى أهمية التكوين بشكل أكبر في المؤسسات الصناعية، على غرار مؤسسة سوناطراك، التي يتطلب نشاطها مستوى عالياً من الكفاءة والدقة، نظراً لطبيعة عملها التقنية والحساسة. مما يجعل من التكوين ضرورة حتمية لضمان تحسين أداء الموظفين وتعزيز فعالية العمل داخل هذه المؤسسات

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في الرفع من أداء وفعالية الموظفين، من خلال دراسة حالة مركب تمييع الغاز (GL3) بسوناطراك، وذلك عبر تحليل العلاقة بين البرامج التكوينية ومستوى الأداء المهني، والوقوف على مدى مساهمة التكوين في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

1. الإشكالية.
 2. الفرضيات.
 3. أسباب اختيار الموضوع.
 4. أهمية اختيار الموضوع.
 5. أهداف اختيار الموضوع.
 6. تحديد المفاهيم.
 7. الدراسات السابقة.
 8. النظريات المفسرة للدراسة.
 9. منهجية العمل.
- خلاصة.

تحديد موضوع الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع دور التكوين في الرفع من أداء وفعالية الموظفين داخل مركب تمبيع الغاز GNL3 التابع لمؤسسة Sonatrach، باعتبار أن التكوين أصبح من أهم الوظائف الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور أساسي في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم المهني، خاصة في المؤسسات الصناعية الكبرى التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والدقة في الأداء.

ويعد المورد البشري العنصر المحوري في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المؤسسات المعاصرة تولي اهتماماً كبيراً بالتكوين المستمر، باعتباره وسيلة فعالة لتطوير مهارات الموظفين، رفع كفاءاتهم المهنية، تحسين مستوى الأداء، وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية التي يشهدها محيط العمل. ومن هذا المنطلق، تسعى مؤسسة سوناطراك، باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، إلى الاستثمار في العنصر البشري من خلال اعتماد برامج تكوينية متنوعة تهدف إلى تأهيل العمال وتحسين مردوديتهم داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم العلاقة القائمة بين التكوين والأداء الوظيفي للموظفين داخل مركب GNL3، من خلال التعرف على مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العمال ورفع فعالية المؤسسة. فالتكوين لا يقتصر فقط على تزويد العامل بالمعلومات النظرية، بل يشمل أيضاً تنمية المهارات التطبيقية والسلوكات المهنية التي تساعد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية أكبر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية وتقليل الأخطاء المهنية والحوادث الصناعية.

كما تهدف الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملية التكوين، والكشف عن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة للموظفين، ومدى توافقها مع احتياجاتهم المهنية ومتطلبات العمل داخل المركب. إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى إبراز أثر التكوين في تحسين التواصل المهني، تعزيز روح المسؤولية والانضباط، وتنمية القدرة على استعمال التقنيات الحديثة في العمل.

وتأتي هذه الدراسة أيضاً في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها قطاع المحروقات، والتي فرضت على المؤسسات ضرورة تطوير مواردها البشرية بشكل مستمر لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق التنافسية والفعالية التنظيمية. فنجاح المؤسسة اليوم لم يعد مرتبطاً فقط بالإمكانات المادية والتقنية، وإنما أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري ومدى تأهيله وتكوينه.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية بمركب GNL3، سيتم التركيز على تحليل واقع التكوين داخل المؤسسة، والتعرف على انعكاساته على أداء الموظفين وفعالية المؤسسة، مع محاولة الوقوف على أهم الصعوبات والعوائق التي قد تحد من فعالية العملية التكوينية، واقتراح بعض الحلول والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين نظام التكوين وتطويره بما يخدم أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

وتتمحور الدراسة حول مجموعة من النقاط الأساسية، تتمثل في:

دراسة واقع التكوين داخل مركب GNL3.

معرفة أنواع البرامج التكوينية المعتمدة داخل المؤسسة.

إبراز أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

التعرف على دور التكوين في رفع فعالية المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

الكشف عن مدى مساهمة التكوين في التقليل من الأخطاء والحوادث المهنية.

الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية داخل المركب.

أولا : إشكالية الدراسة

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما ، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية ، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات لننتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات اختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية وأخيرا تناول الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السيسولوجي لذلك تم الاعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالتكوين والأداء.

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والتنافسية المتزايدة بين المؤسسات، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاهتمام بتنمية مواردها البشرية، باعتبارها العنصر الأساسي في تحقيق الأداء الفعال وضمان الاستمرارية. ويُعد التكوين من أهم

الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير كفاءات العاملين، من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، وتحسين سلوكهم المهني بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

غير أن فعالية التكوين لا ترتبط فقط بمدى توفر البرامج التكوينية، بل تتوقف أساساً على جودة هذه البرامج، ومدى توافقها مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وقدرتها على إحداث تغيير ملموس في أدائهم وسلوكهم المهني. كما أن التكوين قد يواجه عدة تحديات، من بينها ضعف التشخيص الدقيق للاحتياجات التكوينية، أو غلبة الطابع النظري على حساب الجانب التطبيقي، أو غياب التقييم الفعال لنتائجه، مما قد يحد من تأثيره الحقيقي داخل المؤسسة.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في المؤسسات الصناعية، على غرار مركب تميميع الغاز (GL3) بسوناطراك، نظراً لطبيعة نشاطها الذي يتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة والدقة والانضباط، حيث يرتبط الأداء الجيد ليس فقط بالإنتاجية، بل أيضاً بعوامل السلامة المهنية وتقليل الأخطاء والحوادث. الأمر الذي يجعل من التكوين ضرورة استراتيجية لضمان أداء الموظفين وتعزيز فعالية العمل داخل هذه المؤسسة الحيوية.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز إشكالية هذه الدراسة في محاولة فهم العلاقة الحقيقية بين التكوين وأداء الموظفين، وتحديد مدى قدرة البرامج التكوينية المعتمدة داخل مركب تميميع الغاز (GL3) على تحقيق الأهداف المرجوة منها، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والمهنية التي تواجهها المؤسسة.

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التكوين في الرفع من أداء وفعالية الموظفين بمركب تميميع الغاز (GL3) بسوناطراك؟

كما يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

ما واقع التكوين داخل مركب تميميع الغاز (GL3)؟

ما مدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات الموظفين؟

ما أثر التكوين على تحسين الأداء الفردي للموظفين؟

ل يساهم التكوين في تعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها؟

ما هي أهم المعوقات التي تحد من فعالية التكوين داخل المركب؟

ثانيا : تحديد الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

يساهم التكوين بشكل إيجابي وفَعّال في الرفع من أداء وفعالية الموظفين بمركب تجميع الغاز (GL3) بسوناطراك، غير أن درجة هذا التأثير تتحدد بمدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات العمل وجودة تنفيذها.

أبعاد الدراسة ومؤشراتها

أولاً: البعد التكويني

ويشير إلى مختلف الأنشطة والبرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم المهنية.

مؤشراته:

مدى توفر برامج التكوين داخل المؤسسة.

توافق التكوين مع طبيعة العمل.

الاستفادة العملية من التكوين.

تحديث المعارف والمهارات المهنية.

استخدام وسائل وتقنيات حديثة في التكوين.

متابعة وتقييم نتائج التكوين.

ثانياً: بعد الأداء الوظيفي

ويقصد به مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه وتحقيق متطلبات العمل داخل المركب.

مؤشراته:

تحسين جودة العمل.

السرعة في إنجاز المهام.

تقليل الأخطاء المهنية.

رفع مستوى الكفاءة والخبرة.

القدرة على تحمل المسؤولية.

الالتزام بقوانين وتعليمات العمل.

ثالثاً: بعد الفعالية التنظيمية

و يتمثل في مدى مساهمة التكوين في تحسين فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

مؤشراته:

رفع الإنتاجية داخل المؤسسة.

تحسين التنسيق والعمل الجماعي.

التقليل من الحوادث المهنية.

التكيف مع التطورات التكنولوجية.

تحسين مردودية المؤسسة.

تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ثالثاً : دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع العلمية والشخصية والعملية، التي يمكن إبرازها

فيما يلي:

الأهمية المتزايدة التي يكتسبها التكوين في المؤسسات المعاصرة، باعتباره أداة أساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

ارتباط موضوع التكوين ارتباطاً مباشراً بتخصصي الدراسي، مما حفّزني على التعمق فيه وفهم مختلف أبعاده النظرية والتطبيقية.

طبيعة المؤسسات الصناعية، على غرار مؤسسة سوناطراك، التي تتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة والدقة، مما يجعل التكوين عنصرًا حاسمًا في ضمان تحسين الأداء والفعالية.

الرغبة في دراسة واقع التكوين داخل مركب تجميع الغاز (GL3)، باعتباره نموذجًا لمؤسسة استراتيجية في الجزائر، ومحاولة الوقوف على مدى فعالية البرامج التكوينية المعتمدة داخله.

المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال التكوين وتنمية الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الصناعية.

الدافع الشخصي المتمثل في اكتساب معرفة أعمق حول دور التكوين في تحسين الأداء، والاستفادة من هذه الدراسة في المسار المهني المستقبلي.

رابعاً : - أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية، ويمكن إبرازها كما يلي:
أولاً: الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي في مجال التكوين وتنمية الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.

تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين والطلبة على فهم دور التكوين كأداة استراتيجية لتحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوع التكوين من زوايا مختلفة، خاصة في البيئة الصناعية. تسهم في الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات الميدانية، مما يعزز من القيمة العلمية للبحث.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تساعد نتائج هذه الدراسة في تقييم واقع التكوين داخل مركب تميميع الغاز (GL3) بسوناطراك، والوقوف على نقاط القوة والضعف.

تبرز الدور الفعلي للتكوين في تحسين أداء الموظفين ورفع فعالية المؤسسة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر فعالية في مجال تنمية الموارد البشرية.

تقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين البرامج التكوينية وزيادة فعاليتها. تفيد المسؤولين في المؤسسة في تطوير سياسات تكوينية تتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين في تحسين أداء وفعالية الموظفين داخل مركب تميميع الغاز الطبيعي GNL3 بسوناطراك، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، والمتمثلة فيما يلي:

دراسة واقع التكوين داخل مركب GNL3 والتعرف على طبيعة البرامج التكوينية المعتمدة داخل المؤسسة.

معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملية التكوين باعتبارها وسيلة لتطوير الموارد البشرية وتحسين الكفاءة المهنية للموظفين.

إبراز أثر التكوين في تنمية المهارات والخبرات المهنية للعمال وتحسين قدرتهم على أداء المهام بكفاءة وفعالية.

تحليل العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي، ومدى مساهمة التكوين في تحسين جودة العمل والرفع من مردودية الموظفين.

التعرف على دور التكوين في تعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية والإنتاجية.

الكشف عن مدى مساهمة التكوين في التقليل من الأخطاء المهنية والحوادث الصناعية داخل المركب.

تقييم مدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات الموظفين ومتطلبات العمل داخل المؤسسة.

التعرف على أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجه العملية التكوينية وتأثيرها على فعالية التكوين.

إبراز أهمية التكوين في مساعدة الموظفين على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية داخل قطاع المحروقات.

الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين نظام التكوين وتطويره داخل مركب GNL3 بسوناطراك.

سادسا : مفاهيم الدراسة

تعريف التكوين:

يُعرف التكوين بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة، من خلال برامج وأساليب تدريبية تساعدهم على تحسين أدائهم والتكيف مع التطورات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل. كما يساهم التكوين في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وتقليل الأخطاء، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر. ويُعتبر التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه يركز على تطوير العنصر البشري باعتباره أساس نجاح المؤسسة واستمرارها (ماهر، 2007).

تعريف الموظف:

الموظف هو الفرد الذي يشغل وظيفة معينة داخل مؤسسة أو تنظيم إداري، ويقوم بأداء مجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة وفق القوانين واللوائح المعمول بها، مقابل حصوله على أجر أو راتب. ويُعد الموظف العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية والإدارية، حيث تعتمد المؤسسة على كفاءته وخبرته في تحقيق أهدافها وضمان سير العمل بفعالية. كما يمثل الموظف حلقة وصل بين الموارد المتاحة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (السلمي، 2001).

تعريف الأداء:

الأداء هو مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، ويعكس مدى قدرته على استغلال مهاراته ومعارفه وخبراته لتحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر الأداء على كمية العمل المنجز فقط، بل يشمل كذلك جودة الإنجاز، والالتزام، والسرعة، والقدرة على حل المشكلات والتكيف مع ظروف العمل المختلفة. ويُعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على كفاءة العامل وفعالية المؤسسة بشكل عام (الصيرفي، 2009).

تعريف الفعالية:

الفعالية هي قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة، وهي ترتبط بدرجة النجاح في الوصول إلى الغايات المسطرة مسبقاً. وتعكس الفعالية مدى قدرة المؤسسة على

استخدام إمكانياتها البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أهدافها، كما تُعد معياراً أساسياً لقياس نجاح الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات. وكلما استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية، اعتُبرت أكثر فعالية (درة، 2003).

سابعاً : الدراسات السابقة

في إطار الإحاطة العلمية بموضوع الدراسة، تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات ذات الصلة التي تناولت موضوع التكوين وتحسين الأداء الوظيفي، والتي اختلفت في زوايا معالجتها ومنطلقاتها النظرية والتطبيقية.

فمن بين هذه الدراسات، دراسة "بوطيف محمود" لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت عنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" (2013-2014). وقد خلصت الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة يُعد عاملاً محورياً في تطوير قدرات وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، كما تبين وجود تأثير مباشر وفعال لبرامج التكوين على تحسين الأداء الوظيفي، بما يسهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية على حد سواء.

كما تم الاستناد إلى دراسة "بن زيد" لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيمي والعمل، الموسومة بـ: "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك" (2010-2011). وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بمدى فعالية التكوين في مجال التسيير، والفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة، إضافة إلى الفروق المرتبطة بالجنس والتخصص.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التكوين يلعب دوراً جوهرياً في تنمية المهارات التسييرية، لاسيما مهارات الاتصال، والتخطيط، وتنظيم العمل، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق. كما تبين أن البرامج التكوينية المعتمدة تلبي بدرجة معتبرة احتياجات المؤسسة والإطارات، من خلال دورات تدريبية تركز على تقييم الأداء، وتسيير الوقت، والتفاوض، وتحديد الأهداف، إلى جانب تعزيز القدرات الفردية والمهنية.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة "شيانى فوزية" (2009-2010) موضوع "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، حيث طرحت تساؤلاً رئيسياً حول مدى مساهمة التكوين في إحداث تغييرات سلوكية لدى أعوان الأمن. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين البرامج

التكوينية ومستويات التغيير في السلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتحفيز الدافعية وتعزيز الانتماء الوظيفي.

كما أبرزت النتائج أن التكوين يسهم في تنمية عدد من الجوانب الدافعية، من بينها تعزيز الطموح نحو المناصب القيادية، وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي، وتنمية الرغبة في تحمل المسؤولية، فضلاً عن تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ورفع مستويات الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، يسهم التكوين في تطوير فرص الترقية، وتنمية أساليب التعلم الذاتي، وتحفيز الأداء المهني.

ومن جهة أخرى، تناولت دراسة "جعفري بلال" (2008-2009) موضوع "فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة"، حيث ركزت على تقييم البرامج التكوينية وفعاليتها. وقد أكدت الدراسة على ضرورة اعتماد تقييم شامل ومتكامل يغطي مختلف مراحل العملية التكوينية (قبل، أثناء، وبعد التنفيذ)، بما يضمن تحسين جودة التكوين ورفع كفاءته.

كما بينت نتائج دراسة أخرى حول العملية التكوينية في مركب (CMT) أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في: التحضير، والتنفيذ، والتقييم. وأظهرت النتائج وجود قصور في الفهم الشامل لأهداف التكوين لدى بعض الأفراد، إضافة إلى ضعف إشراكهم في تخطيط البرامج التكوينية، رغم إدراكهم لأهمية التقييم وضرورة تحسين البرامج.

كما أثبتت الدراسة أن التكوين يسهم في تلبية الاحتياجات التكوينية وتحسين الأداء المهني، غير أن فعاليته تبقى نسبية نتيجة وجود اختلالات في مراحل التنفيذ والمتابعة والتقييم، مما قد يحد من تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي دراسة "شنوفي أمين" (2015-2016) الموسومة بـ: "استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات"، تم طرح تساؤل حول مدى تأثير الاستراتيجية المعتمدة في تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة وثيقة بين دقة تحديد الاحتياجات التكوينية وتحسين أداء الأفراد، غير أن الاعتماد الحصري على بعض الأدوات، مثل تقارير تقييم الأداء، قد لا يكون كافياً نظراً لتأثرها بعوامل ذاتية، مما يستدعي تنويع أدوات التشخيص لتحقيق فعالية أكبر.

ثامنا : النظريات المفسرة للدراسة

تعتمد دراسة دور التكوين في الرفع من فعالية وأداء الموظفين على مجموعة من النظريات السوسولوجية والإدارية والتنظيمية التي تفسر العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين وفعالية المؤسسة، ومن أبرزها:

1. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

تري هذه النظرية، التي وضع أسسها العالم ألبرت باندورا، أن الأفراد يكتسبون المعارف والمهارات من خلال الملاحظة والتقليد والتفاعل مع الآخرين داخل بيئة العمل. وتفسر هذه النظرية فعالية التكوين التطبيقي القائم على المحاكاة، والتدريب الميداني، ومرافقة الموظفين ذوي الخبرة، حيث يتعلم العامل من خلال مشاهدة النماذج الناجحة وتقليدها، مما يساهم في تحسين أدائه المهني.

2. نظرية منحنى التعلم (Learning Curve Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن تكرار التدريب والممارسة يؤديان إلى زيادة سرعة العامل في أداء المهام وتقليل الأخطاء، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. فكلما خضع الموظف لبرامج تكوينية مستمرة، اكتسب خبرة أكبر وأصبح أكثر قدرة على أداء عمله بفعالية.

3. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعتبر هذه النظرية أن التكوين استثمار في المورد البشري، حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بهدف تحسين إنتاجيتهم ورفع مردودية المؤسسة. ومن هذا المنطلق، فإن الإنفاق على التكوين لا يعد تكلفة بل استثماراً طويلاً المدى ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والتنظيمي.

4. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تميز هذه النظرية بين عوامل الوقاية أو الصحة المهنية مثل الأجر وظروف العمل، وعوامل التحفيز مثل التقدير، التكوين، وفرص النمو المهني. وتؤكد أن التكوين يُعد من العوامل المحفزة التي تزيد من رضا الموظف ودافعيته للعمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائه الوظيفي.

5. نظرية التوقعات (Expectancy Theory)

ترى هذه النظرية أن الموظف يبذل جهداً أكبر عندما يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيقابله تقدير أو مكافأة. وبالتالي، فإن التكوين يعزز ثقة الموظف في قدراته ويجعله أكثر اقتناعاً بقدرته على تحقيق نتائج أفضل داخل المؤسسة.

6. نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

تؤكد هذه النظرية أن تحديد أهداف واضحة ودقيقة يساعد العاملين على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم المهني. ويساهم التكوين في توضيح أهداف العمل وتطوير مهارات الموظفين لتحقيقها بكفاءة وفعالية.

7. المدرسة الكلاسيكية (Classical School)

تركز المدرسة الكلاسيكية، خاصة عند تايلور وفيبير، على الكفاءة والإنتاجية وتقسيم العمل، وترى أن التكوين وسيلة لرفع الكفاءة الفنية للعامل وتحسين الأداء من خلال احترام المعايير والتنظيم الدقيق للعمل.

8. المدرسة السلوكية (Neo-Classical School)

تهتم المدرسة السلوكية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة، وتعتبر أن التكوين لا يهدف فقط إلى تطوير المهارات التقنية، بل يساهم أيضاً في تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية، وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

9. الاتجاه الوظيفي (Functionalist Approach)

ينظر الاتجاه الوظيفي إلى المؤسسة باعتبارها نسقاً متكاملًا تتكامل فيه الأدوار والوظائف. ومن هذا المنطلق، فإن التكوين يساعد على سد الفجوات المهارية وضمان استقرار المؤسسة واستمرار فعاليتها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

تاسعا : منهج وأدوات الدراسة

منهج الدراسة :

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس، إذ يسمح لي بوصف ظاهرة التكوين داخل المؤسسة كما هي في الواقع، وتحليل أبعادها المختلفة وعلاقتها بأداء الموظفين وفعالية المؤسسة. كما يهدف هذا المنهج إلى تفسير المعطيات الميدانية وربطها بالإطار

النظري للدراسة، بما يساعدني على فهم الدور الذي يؤديه التكوين في تحسين الكفاءة المهنية، وتطوير المهارات، ورفع مردودية العمل داخل مركب GL3Z.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، بما يتيح لي الوقوف على طبيعة التكوين داخل المؤسسة، ومدى حضوره في الواقع المهني، وتحديد تأثيره في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

أدوات الدراسة:

اعتمدتُ في جمع البيانات على المقابلة بوصفها الأداة الأساسية في هذه الدراسة، لأنها تتيح لي الوصول إلى تصورات المبحوثين ومواقفهم وتقييماتهم المباشرة حول موضوع التكوين وأثره في الأداء المهني. وقد أجريتُ مقابلات مع مجموعة من موظفي مركب GL3Z، بهدف التعرف على تمثلاتهم لمفهوم التكوين، وواقع تطبيقه داخل المؤسسة، ومدى تأثيره على أدائهم الفردي وعلى فعالية المركب بصفة عامة.

كما مكّنتني المقابلة من الحصول على معطيات نوعية دقيقة، ساعدتني في تعميق التحليل والكشف عن الجوانب السوسيولوجية المرتبطة بالموضوع، خاصة ما يتعلق بتمثل العمال للتكوين، وكيفية انعكاسه على سلوكهم المهني وأدائهم داخل المؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدتُ في هذه الدراسة على عينة قصدية، تم اختيارها بطريقة مقصودة من بين موظفي مركب GL3Z، وفق مدى ارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم معلومات دقيقة حول التكوين داخل المؤسسة. وقد شملت العينة سبعة مبحوثين من العاملين بالمركب، اخترتهم نظراً لخبرتهم المهنية واحتكاكهم المباشر ببرامج التكوين.

وأبرر هذا النوع من العينات بطبيعة الدراسة الكيفية، التي لا تهدف إلى التعميم الإحصائي بقدر ما تهدف إلى الفهم العميق للظاهرة المدروسة والكشف عن دلالاتها المهنية والتنظيمية. ومن ثم، فإن اعتمادي على العينة القصدية ينسجم مع أهداف الدراسة ومنهجها وأداة جمع بياناتها.

مجال الدراسة:

أنجزت هذه الدراسة في مركب تميميع الغاز GL3Z التابع لمؤسسة سوناطراك، باعتباره من المؤسسات الصناعية ذات الطابع الاستراتيجي، التي تتطلب مستوى عاليًا من التنظيم والكفاءة والانضباط المهني. وقد وقع اختياري على هذا المجال بالنظر إلى طبيعة نشاطه الصناعي والتقني، وما يفرضه من أهمية خاصة لعملية التكوين في تحسين أداء الموظفين ورفع فعالية المؤسسة.

كما أرى أن هذا المجال يُعد مناسبًا لموضوع الدراسة، لأنه يسمح بفهم العلاقة بين التكوين والأداء المهني في بيئة عمل تتسم بالدقة، واعتماد التكنولوجيا، وضرورة احترام قواعد السلامة والانضباط. لذلك فإن اختياري لمركب GL3Z مجالًا للدراسة لم يكن اختياريًا اعتباطيًا، وإنما جاء استنادًا إلى مدى ارتباطه المباشر بإشكالية البحث وأهدافه.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة الخاصة بدور التكوين في الرفع من أداء وفعالية الموظفين داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي GL3Z بسوناطراك، حيث تم التركيز على أهمية التكوين باعتباره وسيلة أساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الكفاءة المهنية داخل المؤسسات الصناعية الحديثة.

وقد تم التطرق إلى تحديد موضوع الدراسة وإبراز أبعاده المختلفة، من خلال توضيح العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي، ومدى مساهمة البرامج التكوينية في تطوير مهارات الموظفين وتحسين مردوديتهم المهنية. كما تم عرض الإشكالية الرئيسية للدراسة، التي تمحورت حول معرفة مدى مساهمة التكوين في رفع أداء وفعالية الموظفين داخل المركب، إلى جانب مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بواقع التكوين وفعاليتيه والمعوقات التي تواجهه.

كما تضمن الفصل صياغة الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود أثر إيجابي للتكوين على أداء الموظفين وفعالية المؤسسة، مع الإشارة إلى أن نجاح العملية التكوينية يرتبط بمدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات العمل وجودة تنفيذها.

ومن جهة أخرى، تم عرض أبعاد الدراسة ومؤشراتها، والتي شملت البعد التكويني، وبعد الأداء الوظيفي، وبعد الفعالية التنظيمية، بهدف الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بموضوع البحث وتحليلها بطريقة علمية.

وتناول الفصل أيضاً دوافع اختيار الموضوع وأهميته العلمية والتطبيقية، حيث تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على واقع التكوين داخل مؤسسة استراتيجية مثل سوناطراك، والكشف عن دوره في تحسين الأداء المهني وتحقيق الفعالية التنظيمية.

كما تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للدراسة، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكوين والأداء، والتي ساهمت في تدعيم الجانب النظري للدراسة وإبراز أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة في هذا المجال.

وفي الجانب النظري، تم الاعتماد على عدد من النظريات المفسرة، مثل نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية رأس المال البشري ونظرية التوقعات، والتي ساعدت في تفسير أثر التكوين على سلوك العاملين ومستوى أدائهم داخل المؤسسة.

أما من الناحية المنهجية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية من موظفي مركب GL3Z، وذلك بهدف الوصول إلى معطيات دقيقة تساعد في تحليل واقع التكوين وانعكاساته على الأداء والفعالية التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يشكل هذا الفصل قاعدة أساسية لفهم موضوع الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبه النظرية والمنهجية، تمهيداً للانتقال إلى الجانب الميداني وتحليل نتائج الدراسة للكشف عن الدور الفعلي للتكوين داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

التكوين

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد:

اولا: ماهية التكوين

تعريف التكوين

مفاهيم مرتبطة بالتكوين

ثانيا: اهمية التكوين

ثالثا: انواع التكوين

رابعا: تصميم برنامج التكوين

خامسا: تحديد اهداف البرنامج التكويني

سادسا: محتوى البرنامج التكويني

سابعا: أساليب البرنامج التكويني

ثامنا: تقييم التكوين

تعريف تقييم التكوين

أهمية تقييم التكوين

مراحل تقييم التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يُعَدُّ التكوين من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فعّال في تنمية كفاءات العاملين، وتحسين أدائهم، ومساعدتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. كما يساهم في رفع كفاءة المنظمة، وتحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل ماهية التكوين، وتصميم البرنامج التكويني، ثم تقييم التكوين باعتباره مرحلة أساسية للحكم على فعاليته.

أولاً: ماهية التكوين

1/ تعريف التكوين

يُعَدُّ الفكر الإداري الفرنسي من أوائل الاتجاهات التي استخدمت مصطلح التكوين بوصفه مقابلاً لمصطلح FORMATION، وهو قريب في دلالاته من المصطلح الإنجليزي TRAINING، إذ لا يكاد يوجد اختلاف جوهري بينهما في المعنى.

ويُعرَّف التكوين كذلك بأنه عملية إستراتيجية تتخذ صورة متكاملة، وتندرج ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة وفي إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية. وتهدف هذه العملية إلى تطوير أداء العاملين وتحسينه بصورة مستمرة، من خلال تزويدهم بكل جديد، بما يسمح بإعدادهم لمستقبل وظيفي أفضل، وبناء قاعدة من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بما يرفع من كفاءتها الإنتاجية ويعزز رضا الزبائن (بلوم ، 2018، ص. 56).

أما التعاريف المتعددة للتكوين فتشمل ما يأتي:

التكوين هو جهد منظم ومتكامل ومستمر، يهدف إلى تنمية معارف الفرد ومهاراته وسلوكاته بما يمكنه من أداء عمله بدرجة أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما يُنظر إليه بوصفه عملية منظمة ومخططاً لها، يُقصد بها إحداث تغيير في سلوك الموظفين ومعارفهم ودافعيتهم، بما يحسن من درجة التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها (هوارى ومنصوري، 2009، ص. 177).

وقد عرفه Rymond Vatier بأنه مجموع العمليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء وظائفهم الحالية، وتمكّنهم كذلك من الاضطلاع مستقبلاً بوظائف أخرى بصورة أكثر كفاءة، بما يضمن السير الحسن للمؤسسة.

كما عرفه Sekiou بأنه مجموع الأنشطة والوسائل والطرق والدعائم التي تُستخدم لتحفيز العمال على تحسين معارفهم وسلوكهم، وتنمية قدراتهم الفكرية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون الإخلال بحسن أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية (بن يمينه، 2015، ص. 92-93).

وأشارت وسيلة حمدي إلى أن التكوين هو عملية تعلم لسلسلة من السلوكات المبرمجة، أو لمجموعة مترابطة من التصرفات المحددة مسبقاً (سعدي، 2009-2010، ص. 8).

2/ مفاهيم مرتبطة بالتكوين

أ/ التدريب

يُعرّف التدريب بأنه محاولة مقصودة لإحداث تغيير في سلوك الأفراد، من خلال تمكينهم من إتباع أساليب مختلفة في أداء العمل، بحيث يصبح أدائهم بعد التدريب مغايراً لما كان عليه قبله.

ويقصد بالتدريب أيضاً تنمية المهارات والمعارف المحددة في مجالات معينة، إلى جانب رفع مستوى وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورسالته

ب/ التعليم

يُقصد بالتعليم تنمية قدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي، وفهم المعرفة وتفسيرها، من خلال تطوير القدرات العقلية التي تمكّنه من إدراك العلاقات المنطقية بين المتغيرات، بما يساعده على فهم الظواهر وتفسيرها (النوري، 2011، ص. 241).

ج/ التنمية

تُعرَّف التنمية عمومًا بأنها عملية حضارية متكاملة وشاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع، بما يحقق رفاهية الإنسان وصون كرامته، وتسعى إلى بناء الفرد وتطوير كفاءاته وإطلاق قدراته في العمل.

كما ورد تعريف أكثر شمولًا لها باعتبارها الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية، وترشيد سلوكهم في وظائفهم الحالية، وإعدادهم لتحمل وظائف مستقبلية، وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة، بما يضمن تحقيق أداء أفضل للفرد وللمنظمة (زواوي وآخرون، 2019، ص. 239).

ثانياً: أهمية التكوين

تتجلى أهمية التكوين في ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:

1/ أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

تظهر أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة في عدد من الجوانب، من أبرزها:

الإسهام في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.

المساعدة على ربط أهداف العاملين بالأهداف العامة للمنظمة.

دعم المنظمة في تحديد المعلومات والمعارف التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

الإسهام في تكوين اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المنظمة.

المساهمة في توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية

2/ أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة

تتجسد أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المنظمة في كونه:

يساعد على تطوير كفاءة الأفراد وقدراتهم وخبراتهم، بما يؤدي إلى تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها.

يسهم في تحسين قدرة الأفراد على اتخاذ القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل.

يساهم في تنمية مهارات الاتصال بين الأفراد.

يعمل على رفع الدافعية نحو الأداء.

يساعد على التقليل من حوادث العمل لدى العاملين.

يسهم في تنمية القدرات الذاتية للأفراد.

يتيح للفرد اكتساب خبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل

3/ أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

تبرز أهمية التكوين في مجال العلاقات الإنسانية من خلال ما يأتي:

توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

تنمية قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات التي تطرأ داخل المنظمة.

الإسهام في تطوير وتنمية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

المساعدة على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة والعلاقات

الإنسانية فيما بينهم، وهو ما يجعل التكوين وظيفة أساسية ومهمة ضمن وظائف إدارة

الموارد البشرية.

ومن خلال ذلك، يتضح أن سياسة التكوين تحتل مكانة كبيرة داخل التنظيم، سواء في تطوير

الأفراد أو في دعم العلاقات الإنسانية، وذلك عبر تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعزيز

الروابط المهنية بينهم، وتجديد معارفهم بما يسمح لهم بمواكبة المستجدات والارتقاء بأنفسهم

وبالمنظمة التي يعملون فيها (بن محمود، 2018، ص. 122-124).

ثالثاً: أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تختلف بحسب المستوى التنظيمي، والمدة الزمنية، وطبيعة الأفراد المستفيدين، والمكان الذي يتم فيه تنفيذ النشاط التكويني. ويعكس هذا التنوع حاجة المؤسسة إلى تكيف برامجها التكوينية وفق خصوصية الوظائف، ومستوى المسؤوليات، وطبيعة المهارات المطلوب تطويرها.

1/ التكوين وفق المستوى التنظيمي: من خلال:

أ. التكوين المهني:

يقصد بالتكوين المهني ذلك النوع من التكوين الذي يستهدف إكساب الأفراد المهارات العملية والمعارف الفنية التي تمكنهم من أداء مهنة معينة بكفاءة. ويتميز هذا النمط بتركيزه على الجوانب التطبيقية المرتبطة مباشرة بالعمل، لذلك فهو يساعد العامل على تحسين أدائه المهني، والرفع من قدرته على استعمال الوسائل والتقنيات المرتبطة بوظيفته، كما يجعله أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات المهنية اليومية وحلها بطريقة سليمة.

ب. التكوين الإداري:

ينصب هذا النوع على العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، كما قد يوجه أحياناً إلى الأفراد المرشحين لتولي مناصب قيادية أو مسؤوليات أعلى. ويهتم التكوين الإداري بتنمية القدرات المتعلقة باتخاذ القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، فضلاً عن تطوير الجوانب السلوكية والإنسانية التي تسهم في تحسين العلاقة بين العاملين ورفع فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ت. التكوين الإشرافي:

يهتم التكوين الإشرافي بإعداد المشرفين وتأهيلهم للقيام بمهام الإشراف والمتابعة والتوجيه. ويهدف إلى تنمية مهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين، وتحفيزهم، وتقويم أدائهم، وتوجيه

جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة. ومن ثمّ، فهو يركز على تعزيز القدرة على القيادة الميدانية وحسن إدارة فرق العمل في إطار من المسؤولية والانضباط.

ث. التكوين التخصصي:

يركز هذا النوع على تعميق المعارف وتنمية المهارات المتخصصة في مجال وظيفي معين، لذلك يرتبط عادة بطبيعة التخصصات المهنية الدقيقة داخل المؤسسة. ويستهدف تمكين الأفراد من اكتساب كفاءات نوعية تتناسب مع متطلبات مناصبهم، بما يسمح لهم بمواكبة التطورات العلمية والتقنية في مجال عملهم، ويؤهلهم لأداء وظائفهم بدرجة أعلى من الاحتراف.

ج. تكوين المكوّنين:

يقصد به تدريب الأشخاص الذين يتولون مهمة التكوين داخل المنظمة، حتى يكونوا قادرين على تصميم البرامج التكوينية، وتنفيذها، وتقييم نتائجها بكفاءة. وتكمن أهمية هذا النوع في أنه يضمن وجود مكوّنين يمتلكون المعرفة التخصصية والمهارات البيداغوجية التي تسمح بنقل الخبرات والمعارف إلى المتكوّنين بصورة فعالة.

2/ التكوين وفق الزمن:

أ. تكوين قصير الأجل:

يمتد هذا النوع عادة من أسبوع إلى ستة أسابيع، ويتميز بطابعه المكثف وسرعة تقديم محتواه، لذلك يُلجأ إليه عندما يكون الهدف هو تزويد المتكوّنين بمعلومات أساسية أو مهارات محددة في فترة زمنية قصيرة. غير أن محدودية مدته قد لا تتيح التوسع الكافي في شرح الموضوعات أو التعمق في مختلف جوانبها، وهو ما قد يقلل من درجة الإحاطة الشاملة بالمادة التكوينية.

ب. تكوين طويل الأجل:

يمتد هذا النمط إلى سنة أو أكثر، ويمنح المتكون فرصة أكبر لفهم محتوى التكوين بصورة معمقة، كما يتيح للمدرب الوقت الكافي لتقديم الشروحات والتفصيلات ومتابعة تطور أداء المتكونين. ويُستعمل هذا النوع غالبًا عندما يتعلق الأمر بإعداد كفاءات متخصصة أو تأهيل الأفراد لتولي وظائف تتطلب معارف ومهارات مركبة. ومع ذلك، فإن من أبرز عيوبه طول الفترة الزمنية التي يستغرقها، وما يترتب عنها من تكاليف مادية وتنظيمية إضافية.

3/ التكوين وفق نوعية الأفراد: من خلال:

أ. التكوين الفردي:

يستهدف التكوين الفردي تطوير مهارات وقدرات شخص بعينه، خاصة إذا تعلق الأمر بفرد مرشح لتولي منصب إداري أو فني مهم، أو إذا كانت المؤسسة ترغب في إعداد كفاءة نوعية تحتاج إلى برنامج خاص يتلاءم مع احتياجاتها الدقيقة. ويتميز هذا النوع بمرونته العالية وقدرته على مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.

ب. التكوين الجماعي:

يقوم هذا النوع على تدريب مجموعة من الأفراد في إطار برنامج موحد، وغالبًا ما يتم داخل مراكز تكوينية متخصصة أو ضمن دورات جماعية تنظمها المؤسسة. ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتيح تبادل الخبرات بين المتكونين، ويعزز روح العمل الجماعي، كما يعد أقل تكلفة من التكوين الفردي عندما تكون الاحتياجات التكوينية مشتركة بين عدد من العاملين (فليون، 58-60).

4/ أنواع التكوين حسب مكان إجرائه: نميز هنا بين نوعين هما:

1/ التكوين داخل المنظمة:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع عندما ترى أن بإمكانها تنفيذ برامجها التكوينية داخل إطارها التنظيمي، سواء بالاعتماد على مكوّنين من داخلها أو بالاستعانة بخبراء من خارجها. وفي هذه الحالة تكون المؤسسة مسؤولة عن تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتوفير

الإمكانات اللازمة، ثم الإشراف على التنفيذ والمتابعة. ويتميز هذا النوع بكونه أكثر ارتباطاً بواقع المؤسسة ومشكلاتها العملية، كما يسمح بتكييف التكوين مع خصوصية الوظائف والظروف الداخلية للعمل.

2/ التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المؤسسات تنفيذ جزء من نشاطها التكويني خارجها، خاصة عندما تكون الخبرات أو الوسائل أو البرامج المتخصصة غير متوفرة داخلها. ويتيح هذا النوع للمؤسسة الاستفادة من تجارب وخبرات خارجية، ومن أساليب تكوين أكثر تخصصاً وتنوعاً، ويمكن أن يتم ذلك عبر مؤسسات خاصة أو من خلال برامج حكومية.

أ/ في مؤسسات التكوين الخاصة:

تلجأ المؤسسة في هذا الإطار إلى مكاتب أو هيئات أو مراكز تكوين خاصة تتولى إعداد البرامج وتنفيذها. ويشترط في هذا النوع من التكوين أن تحرص المؤسسة على التأكد من جدية تلك الجهات وكفاءة عروضها، وأن تقوم بتقييم محتواها ومدى توافقها مع الاحتياجات الفعلية للعاملين، حتى تكون الاستفادة حقيقية ومتصلة بأهداف المؤسسة.

ب/ في برامج حكومية:

قد تستفيد المؤسسة أيضاً من البرامج التكوينية التي تدعمها الدولة أو تشرف عليها هيئات عمومية، خاصة عندما يكون الهدف هو رفع كفاءة العاملين في المرافق والإدارات العامة. ويتميز هذا الشكل بإتاحته فرصاً أوسع للتكوين المنظم، وبمساهمته في تعميم الاستفادة من البرامج التكوينية داخل قطاع الإدارة العمومية (بن حمودة سعيد باية، د.ت، ص. 134).

رابعاً: تصميم برنامج التكوين

1 : تحديد البرنامج التكويني وأهدافه

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة تحديد البرنامج التكويني، وهي مرحلة أساسية لأنها تمثل الانتقال من تشخيص النقص أو الفجوة في الأداء إلى وضع معالجة عملية ومنظمة لهذا النقص. وفي هذه المرحلة تُترجم الاحتياجات المكتشفة إلى أهداف تكوينية واضحة، ثم يُحدّد المحتوى المناسب، وتُختار الأساليب والوسائل الأكثر ملاءمة، مع ضبط عدد المكوّنين، والفئة المستهدفة، والمدة الزمنية، وميزانية التنفيذ، وآليات المتابعة والتقييم. لذلك فإن تحديد البرنامج التكويني لا يُعدّ مجرد إعداد شكلي لدورة تدريبية، بل هو عملية تخطيط دقيقة تهدف إلى ضمان انسجام التكوين مع حاجات المؤسسة وواقع العاملين فيها.

وعند تصميم البرنامج التكويني أو إعداد المخطط التكويني، ينبغي مراعاة جملة من العناصر الأساسية، من أهمها: أهداف البرنامج، ومحتواه، والأفراد المعنيون به، والتكاليف المترتبة على تنفيذه، والكلفة التي قد تنتج عن عدم تنفيذه، والفوائد المتوقعة منه وسبل تقييمها، إضافة إلى أساليب التكوين المتاحة ومدى مناسبتها لطبيعة البرنامج، فضلاً عن اختيار المكوّنين القادرين على الإشراف على العملية التكوينية وقيادتها بكفاءة (بن حمودة سعيد باية، مرجع سبق، ص. 156).

خامساً: أهداف البرنامج التكويني

يُعدّ تحديد أهداف البرنامج التكويني نقطة الانطلاق الحقيقية في بناء أي برنامج، لأن الأهداف تُعبّر عن النتائج المنتظر الوصول إليها لدى المتكوّنين بعد انتهاء العملية التكوينية. كما أنها تمثل معياراً أساسياً لتوجيه بقية عناصر البرنامج، سواء من حيث اختيار المحتوى، أو تحديد الأساليب، أو وضع أدوات التقييم. ولهذا لا بد أن تكون الأهداف واضحة، واقعية، وقابلة للتحقق، وأن تعبّر بدقة عن نوع التغيير المراد إحداثه في معارف العاملين أو مهاراتهم أو سلوكهم المهني.

وعادة ما تدور أهداف البرنامج التكويني حول ثلاثة أبعاد رئيسية. أولها اكتساب معلومات جديدة، ويظهر هذا البعد عندما تعرف المؤسسة تغييرات في أساليب الإنتاج أو في التنظيم أو في التكنولوجيا المستعملة، فتحتاج إلى تزويد موظفيها بمعارف حديثة تساعدهم على

مسايرة تلك التحولات والعمل وفق متطلباتها الجديدة. وثانيها اكتساب خبرات ومهارات جديدة، ويبرز خاصة عند إدخال تكنولوجيا حديثة أو وسائل عمل جديدة أو توسيع المهام الوظيفية، حيث يصبح العامل في حاجة إلى تكوين يمكنه من التحكم في هذه المستجدات بكفاءة. أما البعد الثالث فيتعلق بالسلوكيات المهنية، لأن التكوين لا يقتصر على تزويد المتكوّن بالمعرفة والمهارة فقط، بل يمتد إلى تنمية السلوك الإيجابي والانضباط وروح المسؤولية والتعاون والالتزام بقيم العمل (أبو شيخة، مرجع سبق، ص. 115؛ بن حمودة سعيد باية، مرجع سبق، ص. 158).

سادساً: محتوى البرنامج التكويني

بعد تحديد أهداف التكوين، تأتي مرحلة تحديد محتوى البرنامج التكويني، ويقصد به المادة العلمية أو العملية التي تحدد طبيعة المعرفة المطلوب نقلها وتطويرها من جهة، وطبيعة التكوين من جهة أخرى، مع ترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تُجسد عبر المحتويات المعتمدة. كما ينبغي أن يُصاغ هذا المحتوى بما يتلاءم مع طبيعة المتكويين ومستواهم ونوعية التكوين المقدم لهم.

وعند إعداد محتوى البرنامج أو مضمونه، ينبغي مراعاة جملة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.

مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين.

إبراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.

الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي.

أن تكون المادة المقدمة منسجمة مع واقع المتكويين وذات معنى بالنسبة إليهم.

أن تُصاغ بلغة سليمة وواضحة.

أن تتسم بالدقة والموضوعية والحدثة.

أن تكون الأفكار والمفاهيم مترابطة ومتسلسلة بصورة واضحة.

أن يتلاءم المحتوى مع الزمن المخصص للبرنامج التكويني.

أن ينسجم مع فلسفة البرنامج التكويني وأهدافه وتوجهاته.

أن يكون مناسباً لمستوى المتكونين الذين سيشاركون في البرنامج.

أن يعكس المحتوى رؤية البرنامج ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة التي ينتمي إليها المتكون (مسعودي، مرجع سابق، ص. 40-41).

سابعا: أساليب البرنامج التكويني

يمكن اعتماد عدة وسائل وأساليب لتنفيذ عملية التكوين، من أهمها:

1/ أسلوب المحاضرة

يُعد هذا الأسلوب من الطرق التقليدية في العملية التكوينية، إذ يكون فيه المكون هو المتحكم الأساسي في طريقة تقديم المعرفة، فيعرض ما يريد من موضوعات أمام الحاضرين دون مشاركة كبيرة منهم. ومن أبرز سلبيات هذا الأسلوب ضعف التفاعل بين المُلقّي والمتلقّي، غير أنه قد يكون مفيداً عندما يتعلق الأمر بعرض حقائق أو بيانات، أو عندما يُراد تقديم وجهة نظر محددة في مسألة معينة.

2/ أسلوب الحالات

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التكوين، ويختلف عن أسلوب المحاضرة في أنه يقوم على عرض حالات واقعية أو افتراضية للنقاش، بدل الاكتفاء بتقديم المشاكل في شكل نظري. ويُراد من خلاله تشجيع المتكونين على التحليل ومحاولة التعرف إلى الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.

3/ أسلوب تمثيل الأدوار

في هذا الأسلوب يقوم بعض المشاركين بتجسيد أدوار معينة مرتبطة بالحالة المعروضة للبحث. فإذا كانت الحالة تمثل مقابلة شخصية مثلاً، يتقمص أحد الحاضرين دور الممثل للإدارة، بينما يؤدي آخر دور الشخص طالب العمل. وبعد ذلك تُناقش الأدوار والأفكار التي ظهرت خلال التمثيل، مع التركيز على الكيفية التي فكر بها كل طرف أثناء الموقف.

4/ أسلوب المحاكاة

يُعد هذا الأسلوب أكثر تطوراً، لأنه يستند إلى ملاحظة التكاليف المترتبة على تمثيل الواقع أو تقليده. ويقوم على وضع المتكون في بيئة تحاكي الواقع الحقيقي للوظيفة، بحيث يتلقى التكوين والتعلم من خلال الممارسة الفعلية للمهام المطلوبة منه. ومن هذا المنطلق، أشار Heineman إلى عدد من التقنيات التي يمكن اعتمادها كأساليب للتكوين، وحددها فيما يأتي:

أ/ تقنيات تمثيل المعلومات

وتشمل مثلاً:

قوائم مراجع للاطلاع

دروس بالمراسلة

أفلام تعليمية

عرض بحوث ودراسات

محاضرات

دروس مبرمجة

ب/ تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات

وتشمل:

مجموعات النقاش

المنتديات

العمل الجماعي

ج/ تقنيات المحاكاة

وتشمل:

دراسة حالات

لعب الأدوار

التكوين في ورشات متفرقة

التكوين على معدات أو وضعيات شبيهة بالوضعيات الحقيقية (إسهيل، مرجع سابق، ص.

205-206)

ثامنا: تقييم التكوين

1: تعريف تقييم التكوين

يشير Grineel إلى أن التقييم يمثل الأسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة لتحديد مدى نجاحها في بلوغ الأهداف التي صُممت من أجلها ببرامجها المختلفة.

كما يرى Armstrong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات مرتدة تتعلق بالأثر الذي أحدثه البرنامج التكويني، وذلك بغرض تحديد قيمة هذا البرنامج في ضوء تلك المعلومات.

أما Mike Wills فيعرف تقييم التكوين بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتمارين التي تُصمم للتحقق من مدى تحقق الأثر المطلوب من التكوين على مستوى الفرد والإدارة.

وبصياغة عامة، يمكن اعتبار تقييم التكوين مجموعة من الإجراءات التي يُقاس من خلالها مدى كفاءة البرامج التكوينية ونجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، كما يُقاس بها مستوى كفاءة المتكولين، ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين في معارفهم وأدائهم، فضلاً عن الحكم على كفاءة المكونين الذين أشرفوا على تنفيذ العمل التكويني (بن محمود، مرجع سابق، ص. 49).

2: أهمية تقييم التكوين

على الرغم من أن تقييم برامج التكوين عملية معقدة، فإنه يظل من المهام الأساسية التي تضطلع بها مراكز التكوين وإداراته، لأن العملية التكوينية لا تكتمل إلا من خلال تقييم ثمارها والتحقق من نتائجها المرجوة. كما أن السبب الرئيس للقيام بالتقييم يتمثل في معرفة مدى فعالية البرامج التكوينية، أو فعالية المدخلات التي أنشئت بقصد التطوير والتغيير. وعادة ما يُنتظر من عملية التقييم في نهايتها أن تقدم نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، بل وقد تُظهر أن العائد منه يساوي أو يفوق ما أنفق عليه من موارد مادية. وغالبًا ما يُجرى التقييم لعدة أغراض، يمكن حصرها إجمالاً في مجموعتين أساسيتين، هما: تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

اتخاذ قرار الاستمرار في العملية التكوينية أو التوقف عنها.

كما ينبغي أن تُنفذ عملية تقييم فعالية التكوين بغرض التأكد من تحقيق الأهداف المقررة، وحسن توظيف الموارد البشرية بصورة أكثر رشادًا. ولتحقيق ذلك، يُستخدم التقييم للأغراض الآتية:

التأكد من أن التكوين يحقق أهدافه، ومعرفة مدى تحقق هذه الأهداف.

تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية.

التعرف إلى المجالات التي تحتاج فيها البرامج إلى تطوير.

المساعدة في اتخاذ قرار بشأن صلاحية البرامج للاستمرار أو عدمه.
تحديد الفئات الاجتماعية أو المهنية الأنسب للاستفادة من البرامج التكوينية.
مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التكويني وتعزيزها.
زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدول البرنامج التكويني.
الإسهام في إدارة البرنامج التكويني على نحو أفضل.

3: مراحل تقييم التكوين

تتم متابعة وتقييم المتكولين عبر مجموعة من المراحل، وهي:

أ/ تقييم المتكولين قبل تنفيذ البرنامج التكويني

يهدف هذا النوع من التقييم إلى التأكد من أن البرنامج سيُقدم بالفعل إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم يملكون الشروط والعناصر الضرورية للاستفادة منه. وتشمل هذه المرحلة عددًا من الخطوات، أهمها:

التحديد الدقيق لأهداف التكوين والنتائج المتوقعة تحقيقها منه.

متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توافر المادة التكوينية، ووجود مكان تكوين مناسب.

التأكد من توفر المكون المتميز والملائم للبرنامج التكويني.

متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التكويني للتحقق من استيفائهم شروط القبول.

استطلاع آراء المرشحين حول توقعاتهم من البرنامج وموضوعاته وترتيبها.

ب/ تقييم المتكولين أثناء البرنامج التكويني

ينصب هدف التقييم في هذه المرحلة على التحقق من أن كل جلسة تكوينية تسير وفق ما هو مخطط له من حيث الأسلوب والتوقيت، مع تقييم كل جلسة من حيث محتواها العلمي والتنظيمي. ويتم التقييم هنا على مستوى:

1/ المتكون

من خلال متابعة مدى انتظامه في حضور البرنامج، وتفاعله مع الموضوعات والمجموعة، ومدى ما اكتسبه من معرفة ومهارة، والتغير الحاصل في اتجاهاته، ومستوى اهتمامه ومشاركته. ويتم ذلك عبر:

التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج.

التقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون عن البرنامج التكويني.

ويتم هذا التقييم كذلك اعتمادًا على مؤشرات، من أهمها:

تسجيل درجات الاختبارات التي تُجرى أثناء البرنامج لقياس محتواه ومضمونه.

تقارير المدربين بصورة مستمرة، إلى جانب تقارير الملاحظين.

2/ البرنامج التكويني

يُقاس من خلال التأكد من أن جلسات التكوين تتم وفق الأهداف المحددة لكل فترة، وأن الأساليب المستخدمة تسهم فعلاً في تحقيق تلك الأهداف. كما ينبغي أخذ رأي المدرب في كل ما يتصل بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ، والعمل على تصحيح ما يلزم.

3/ المكون

يُقَوَّم من خلال مدى التزامه بالمواعيد المحددة، واعتماده الأساليب الفنية الحديثة في التكوين، وقدرته على إيصال المعلومات إلى المجموعة، مع توفير قدر من العدالة في قيادة النقاش وإدارة التفاعل داخل الجلسة.

ج/ تقييم المتكونين بعد البرنامج التكويني

يقصد به متابعة المتدربين بعد انتهاء التكوين، للتعرف إلى مدى تطبيقهم العملي لما اكتسبوه سابقاً، وكذلك:

معرفة الاحتياجات المستقبلية.

التعرف إلى إيجابيات البرنامج التكويني ومواطن القوة فيه.

الكشف عن سلبيات البرنامج ومناطق الضعف فيه.

تقييم كل من المكون والمتكون.

خلاصة الفصل:

لخص هذا الفصل إلى أن التكوين يمثل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، باعتباره وسيلة منظمة ومقصودة تهدف إلى تطوير المورد البشري ورفع كفاءته المهنية والسلوكية بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ومتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية. فالتكوين لا يقتصر على نقل المعلومات أو تلقين المعارف، وإنما يتعدى ذلك إلى إكساب العاملين المهارات والخبرات العملية، وتنمية الاتجاهات والسلوكات المهنية الإيجابية، بما يسمح بتحسين الأداء الفردي والجماعي، ورفع القدرة على التكيف مع التحولات التقنية والتنظيمية المتسارعة. كما بين الفصل أن مفهوم التكوين يرتبط بفكرة الاستثمار في العنصر البشري، لأن المؤسسة التي تعمل على تنمية قدرات أفرادها تكون أكثر قدرة على تحقيق الفعالية والاستمرارية والمنافسة. ومن هذا المنظور، يظهر التكوين باعتباره أداة استراتيجية لتقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة الحالية أو المستقبلية وبين مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال تشخيص الاحتياجات التكوينية الحقيقية، ثم تحويلها إلى برامج عملية تستجيب لحاجات المؤسسة والعاملين في آن واحد.

وتناول الفصل كذلك خصائص التكوين، مبررًا أنه نشاط أساسي داخل المؤسسة، ونظام متكامل تتفاعل فيه عناصر متعددة، وعملية شاملة تستهدف مختلف المستويات الإدارية والتخصصات، كما أنه عملية إدارية وفنية تتطلب وضوح الأهداف، وتوفير الإمكانيات، وحسن التخطيط، وكفاءة التنفيذ، ودقة التقويم. ويؤكد ذلك أن نجاح التكوين لا يرتبط فقط بوجود برامج تكوينية، بل بمدى انسجام هذه البرامج مع واقع المؤسسة، وارتباطها الفعلي بحاجات العمل، وقدرتها على إحداث أثر ملموس في أداء الأفراد.

ومن جهة أخرى، أوضح الفصل أن للتكوين أهدافًا وفوائد متعددة، فهو يساعد العامل على اكتساب معارف جديدة، وتنمية خبراته ومهاراته، وتعديل سلوكه المهني بصورة إيجابية، كما يعزز ثقته بنفسه وشعوره بالانتماء إلى المؤسسة. أما على مستوى التنظيم، فإنه يساهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء وحوادث العمل، وترشيد الوقت

والجهد، وتدعيم الاستقرار التنظيمي، بما يجعل التكوين أداة فعالة لتحقيق المصلحة المشتركة للعامل والمؤسسة.

كما أظهر الفصل أن التكوين يقوم على مبادئ تجعل منه نظامًا مترابطًا يبدأ بمدخلات تتمثل في الأفراد ووظائفهم والخبرات المطلوبة منهم، ثم يمر عبر عمليات تشمل التحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، لينتهي إلى مخرجات تتمثل في التغييرات السلوكية والمهنية المحققة. ويكتمل هذا النظام من خلال التغذية العكسية التي تسمح بتقويم النتائج وإعادة تعديل البرامج وتحسينها باستمرار، وهو ما يمنح العملية التكوينية طابعها الديناميكي والمرن.

وفي السياق نفسه، تناول الفصل أنواع التكوين، مبرزًا تنوعها بحسب المستوى التنظيمي، والزمن، ونوعية الأفراد، ومكان التنفيذ. ويعكس هذا التنوع أن التكوين ليس نموذجًا واحدًا جامدًا، بل عملية مرنة تتكيف مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، والفئات المستهدفة، والإمكانات المتاحة. ولذلك فإن اختيار نوع التكوين المناسب يعد قرارًا مهمًا يؤثر في فعالية العملية التكوينية وفي درجة تحقيقها للنتائج المرجوة.

وتطرق الفصل أيضًا إلى كيفية إعداد البرنامج التكويني، من خلال تحديد أهدافه، وصياغة محتواه، واختيار أساليبه وتقنياته. وقد أبرز أن تحديد الأهداف يمثل الأساس الذي تُبنى عليه باقي عناصر البرنامج، بينما يعكس المحتوى التكويني ترجمة عملية لتلك الأهداف، في حين تمثل الأساليب والتقنيات الوسائل التي يتم من خلالها نقل المعارف والخبرات وتنمية المهارات. ومن هنا تتضح أهمية حسن اختيار الأسلوب التكويني، سواء تعلق الأمر بالمحاضرة، أو دراسة الحالات، أو لعب الأدوار، أو المحاكاة، لأن فعالية التكوين تتوقف بدرجة كبيرة على مدى ملاءمة الأسلوب المستعمل لطبيعة المحتوى والمتكويين.

وبناءً على ما سبق، يتبين أن التكوين ليس نشاطًا ثانويًا أو إجراءً شكليًا داخل المؤسسة، بل هو عملية إستراتيجية متكاملة تسعى إلى تنمية الكفاءة البشرية وتحسين المردودية التنظيمية. لذلك فإن العناية بالتكوين، من حيث التخطيط والتنفيذ والتقويم، تمثل شرطًا أساسيًا لرفع

مستوى الأداء، وتحقيق الجودة، ومواكبة التغيرات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في مختلف الظروف.

الفصل الثالث: تقييم أداء الموظفين

الفصل الثالث: تقييم أداء الموظفين

تمهيد:

أولاً: تعريف الأداء

ثانياً: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

ثالثاً: معوقات الأداء في المؤسسة

رابعاً: تقييم الأداء

خامساً: تعريف تقييم الاداء

سادساً: أهمية تقييم الاداء

سابعاً: أهداف تقييم الاداء

ثامناً: ماهية تقييم اداء الموظفين

تاسعاً: تعريف تقييم اداء الموظفين

اهمية تقييم اداء الموظفين

خلاصة الفصل

تمهيد

يُعدّ أداء الموظفين من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في الحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، لأن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء مواردها البشرية. ومن هنا برزت أهمية تقييم الأداء بوصفه أداة إدارية تساعد على قياس مستوى إنجاز العاملين، والكشف عن مواطن القوة والضعف لديهم، بما يسمح بتحسين الأداء وتطويره. وعليه، يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء، ثم مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه، قبل التطرق إلى ماهية تقييم أداء الموظفين ودور التكوين في تحسينه.

الأداء

تعريف الأداء

تعددت الدراسات والكتابات التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين، وهو ما أدى إلى ظهور تباين في الرؤى العلمية المقدمة لتفسير هذا المفهوم وتعريفه من زوايا متعددة.

يرجع الأصل اللغوي لمصطلح الأداء إلى اللفظ اللاتيني Performance، وقد استُخدم في اللغة الإنجليزية للدلالة على القيام بعمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة محددة، بما يسهم في بلوغ الأهداف المسطرة.

ومن الناحية اللغوية، يُعرّف الأداء في قاموس Le Petit Robert بأنه تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف فرد أو جهة معينة، كما يشير أيضاً إلى النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها الآلة (Le Petit Robert, n.d).

أما من الناحية الاصطلاحية، فيرى M. Gervais أن الأداء يتمثل في القدرة على الجمع بين الكفاءة والفعالية بما يسمح بالوصول إلى المستوى المرغوب من النتائج (Gervais, n.d). وفي السياق نفسه، يذهب G. Donnadieu إلى أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاثة معايير متكاملة، تتمثل في: أهمية الهدف، والقدرة على تحقيقه، والطريقة الاقتصادية المعتمدة لبلوغه، وهي العناصر التي تُكوّن في مجموعها مفهوم الأداء (Donnadieu, n.d).

كما يمكن النظر إلى الأداء باعتباره انعكاساً للطريقة التي توظف بها المؤسسة مواردها المادية والبشرية، وكيفية استغلالها بشكل يمكنها من الوصول إلى أهدافها المرسومة (العيد، 2012-2013، ص. 118).

ومن هذا المنطلق، فإن الأداء لا يقتصر على النتائج المتحققة فقط، بل يشمل أيضاً مدى احترام الفرد للقواعد التنظيمية والتعليمات المهنية وتطبيقه لها، لأن نجاحه في تحقيق أهدافه يرتبط بدرجة التزامه بهذه المحددات التنظيمية (العيد، 2012-2013، ص. 118).

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه مختلف المعطيات التنظيمية في تشكيل مفهوم الأداء، يمكن تقديم تعريف أكثر شمولاً له على النحو الآتي:

الأداء هو مجموعة الأنشطة والوظائف المتنوعة التي يباشرها العامل أثناء ممارسته لعمله داخل إطار تنظيمي محدد، يتضمن مستويات تنظيمية ومواصفات خاصة يضبطها الهيكل التنظيمي، وتحكمها منظومة من القيم والمعايير التي توجه سلوك شاغل المنصب وتحدد أساليب الإنجاز، بما يسهم في تحقيق الأهداف الشخصية للعامل والأهداف العامة للمؤسسة (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87).

الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

تتداخل في مفهوم الأداء مجموعة من الجوانب التي يمكن عرضها كما يأتي:

أ/ جوانب متعلقة بالعمل

1/ الإلمام بالعمل

يُعد الإلمام بالعمل أحد المرتكزات الأساسية للأداء، لأنه يعكس درجة معرفة العامل بالمهام التي يضطلع بها، ومدى فهمه لدوره الوظيفي، واستيعابه لما يُنتظر منه، فضلاً عن مدى التزامه بالأسلوب الذي تحدده المنظمة لإنجاز العمل. فكلما كان العامل أكثر فهماً لطبيعة عمله ومتطلباته، كان ذلك أدعى إلى تحقيق أداء أكثر كفاءة وانتظاماً (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87).

2/ نتائج العمل

تشير نتائج العمل إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل، ومدى توافق هذا الإنجاز مع المعايير المطلوبة من حيث الكم والنوع والوقت والتكلفة. كما تشمل ما يضيفه العامل من قيمة إلى العمل، وما يتركه من أثر واضح في جودة النتائج ومخرجات النشاط المهني (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87).

ب/ الجوانب المتعلقة بالسلوك

1/ سلوك العامل

يرتبط الأداء أيضًا بسلوك العامل أثناء ممارسة مهامه، ويظهر ذلك في درجة محافظته على أدوات ومعدات وتجهيزات العمل، ومدى عنايته بها وصيانتها، مع تجنب الإتلاف أو سوء الاستعمال. فحسن التعامل مع وسائل العمل يعد مؤشرًا مهمًا على جدية العامل وانضباطه المهني (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87).

2/ السلوك الاجتماعي

يتمثل هذا الجانب في طبيعة تفاعل العامل مع محيطه المهني، من خلال تعاونه مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى إسهامه في إنجاز الأعمال الجماعية، والتزامه بتنفيذ التعليمات، ومشاركته في معالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء العمل. ومن ثم، فإن السلوك الاجتماعي الإيجابي يعزز من فعالية الأداء داخل المنظمة (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87).

3/ الحالة النفسية للعمال

تؤثر الحالة النفسية للعامل بصورة مباشرة في أدائه، إذ قد يكون في وضع نفسي يساعده على التفاعل الإيجابي مع العمل، فيقبل عليه بحماس ورغبة واستعداد، وقد تكون حالته النفسية غير ملائمة، بما ينعكس سلبيًا على درجة تجاوبه مع متطلبات العمل ومسؤولياته.

4/ فرص التقدم

يرتبط الأداء كذلك بما يتاح للعامل من فرص للتحسن والتطور، من خلال اكتساب معارف جديدة ومهارات إضافية عبر برامج التكوين المستمر أو من خلال الخبرة والممارسة الميدانية، بما يؤدي إلى رفع كفاءته الإنتاجية وتحسين مستوى أدائه.

معوقات الأداء في المؤسسة

توجد مجموعة من العوامل التي قد تُضعف مستوى أداء العامل داخل المؤسسة وتؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن أبرز هذه العوامل: الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، والتهوية، وأسلوب الإشراف، ومدى كفاية تسهيلات العمل، إلى جانب الترتيبات التنظيمية والسياسات المعتمدة داخل

المؤسسة. وتُصنف هذه العناصر ضمن العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العامل وإنتاجيته (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87-89).

غير أن تأثير الأداء لا يرتبط بالعوامل الخارجية وحدها، بل يتداخل أيضاً مع عوامل داخلية متصلة بشخصية العامل نفسه، مثل قدراته الخاصة، وذكاؤه، وسماته الشخصية، وخبرته، وتكوينه، وطبيعة الظروف الاجتماعية والمهنية التي يعمل في ظلها. ولذلك ينبغي النظر إلى هذه العناصر مجتمعة بوصفها مؤشرات تؤثر في الجهد الذي يبذله الفرد، وفي قدرته على الإنجاز، وفي اتجاهه نحو العمل (غنية، 2012-2013، ص. 160).

فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تعطل آلة أو جهاز داخل بيئة العمل إلى انخفاض الجهد المبذول من قبل العامل، كما أن غموض السياسات أو ضعفها، وسوء نمط الإشراف، يمكن أن يترتب عنه توجيه غير سليم للجهود. ويضاف إلى ذلك أن نقص التدريب قد يؤدي إلى سوء استثمار القدرات المتوفرة لدى الأفراد، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء (أبلوم اسهان، 2018، ص. 87-89).

ومن هذا المنطلق، تبرز مسؤولية الإدارة في الحد من معوقات الأداء من خلال توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وإيجاد بيئة تنظيمية داعمة تُخفف من عوائق الأداء، بما يساعد على تحقيق أداء أفضل وأكثر فعالية (غنية، 2012-2013، ص. 160).

تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء

يُقصد بتقييم الأداء الأسلوب أو الإجراء الذي يعتمد عليه أرباب العمل للتعرف إلى مدى إنجاز العاملين لأعمالهم وفقاً لما هو متوقع منهم، ومن ثم إصدار حكم على مستوى كفاءتهم وجدارتهم، وترتيبهم ضمن مستويات محددة مثل: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وضعيف جداً (علي، دبت، ص. 282).

وفي تعريف آخر، يُنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة للحصول على معلومات وبيانات موضوعية تساعد على تحليل أداء العامل وفهم مستوى إنجازهِ وسلوكهِ خلال مدة زمنية محددة، مع تقدير مدى كفاءته الفنية وقدرته العملية على تحمل المسؤوليات والوفاء بالالتزامات المرتبطة بعمله الحالي والمستقبلي (حسن، 2015، ص. 252).

كما يُعد تقييم الأداء إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الأفراد والموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، لأنها وظيفة تقوم على أسس وممارسات علمية مستمرة، وتهدف إلى قياس مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم بصفة منتظمة (ماهر، 2004، ص. 284). ولهذا السبب، قد يُطلق على تقييم الأداء تسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة، أو تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، غير أن هذه التسميات جميعها تشير في جوهرها إلى تحديد مستوى كفاءة العاملين في أداء العمل (ماهر، 2004، ص. 284).

وفي صياغة أخرى، يمكن اعتبار تقييم الأداء تقريرًا دوريًا يوضح مستوى أداء كل موظف وسلوكه داخل المنظمة، حيث تتولى الإدارة أو الرؤساء المباشرون إعداد هذه التقارير عن مرؤوسيه في نموذج خاص يُعرف بتقرير الكفاءة أو تقرير الأداء (وزارة التربية والتعليم، 2006-2007، ص. 93).

وتستفيد الإدارة من نتائج تقييم الأداء في مجالات عديدة، مثل توزيع المكافآت، وزيادة المرتبات والأجور، واتخاذ قرارات الترقية، والتدريب، والتأديب، والفصل من العمل، فضلاً عن معالجة معوقات الأداء الفنية والتنظيمية والسلوكية (وزارة التربية والتعليم، 2006-2007، ص. 93).

ويعرّف Beach تقييم الأداء بأنه العملية التي تتضمنها الإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة من أجل تقييم أداء العاملين في وظائفهم الحالية، مع بحث إمكانات تنميتهم وتطويرهم مستقبلاً. ويُفهم من هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يتم بصورة عشوائية، بل يستلزم وجود إجراءات تنظيمية واضحة ومعتمدة داخل المؤسسة. وعلى الرغم من أن هذه الوظيفة تُستخدم للوقوف على مستوى الأداء في الحاضر، فإن أهميتها تزداد حين تُوظف في تنمية الأداء وتطويره في المستقبل (عبد المعزي، 2012، ص. 206).

أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية تقييم الأداء على مستويين أساسيين: مستوى الموارد البشرية، ومستوى المؤسسة.

أ/ بالنسبة للموارد البشرية

يسهم تقييم الأداء في مساعدة العاملين على التعرف إلى أوجه القصور في أدائهم، ويمنحهم فرصة معالجتها مستقبلاً. كما يساعدهم على اكتشاف أنماط السلوك غير المقبولة من منظور المؤسسة، الأمر الذي يدفعهم إلى العمل على تحسينها وتعديلها (وزارة التربية والتعليم، 2006-2007، ص. 93).

ويُعدّ التقييم أيضاً وسيلة لتحقيق العدالة في المعاملة، لأنه يجعل ما يحصل عليه الفرد من ترقية أو مكافأة قائماً على نتائج أدائه الفعلية. ومن ثمّ، فإنه يسهّل على الإدارة اعتماد أسلوب منصف وعادل في التعامل مع مختلف الموارد البشرية (عبد المعزي، 2012، ص. 206).

ب/ بالنسبة للمؤسسة

تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء في تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً، كما تساعد على اتخاذ قرار نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إذا تبين أن مستوى كفاءته في وظيفته الحالية غير كافٍ. كذلك يتيح التقييم التعرف إلى ما إذا كان العامل يمتلك الخصائص والمؤهلات التي تسمح بترقيته أو نقله إلى وظيفة أخرى، وذلك استناداً إلى نتائج تقييم أدائه (وزارة التربية والتعليم، 2006-2007، ص. 93).

كما تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد الزيادات في الأجور والعلاوات، وكذلك المكافآت المرتبطة بمستوى الأداء. وفي المقابل، قد يكون ضعف الأداء سبباً في تراجع الروح المعنوية وانخفاض دافعية العمل نتيجة قصور الأجور أو الحوافز عن مواكبة الجهد المبذول.

ومن خلال تقييم الأداء، تستطيع المؤسسة تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، وهو ما يساعد برامج التكوين والتدريب على توجيه جهودها نحو تحسين هذه الجوانب أو تنميتها. كما يساهم هذا التقييم في مراجعة مدى فعالية سياسات الاختيار والتعيين داخل المؤسسة (عبد المعزي، 2012، ص. 206).

ويساعد تقييم الأداء كذلك على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهو ما يدفع المؤسسة إلى بذل مزيد من الجهد من أجل تحسين مستوى أدائها. كما تعكس عملية التقييم درجة الانسجام والتوافق بين أهداف المؤسسة والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، ومدى ارتباط ذلك بمتطلبات البيئة التنافسية.

ويحقق تقييم الأداء للمؤسسة والعاملين فيها فوائد متعددة، من أبرزها:

يُعد أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري، لأنه يوفر معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، بما يساعد على تحديد الأساس الواقعي الذي ينبغي الانطلاق منه في جهود التطوير.

يسهم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون منطلقاً لإعادة تقييم العمل وإعادة توزيع المسؤوليات والأدوار بما يحقق كفاءة أكبر في الأداء.

يساعد في تحسين أداء العاملين وتطويره، إذ يمكّن الرؤساء والقادة من اكتشاف مواطن الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على معالجتها، إلى جانب تقديم التوجيه اللازم لتقويم سلوكهم وسد أوجه النقص في أدائهم.

أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها ما يأتي:

1/ قياس أداء وسلوك الموظف

يهدف تقييم الأداء إلى قياس مستوى أداء الموظف وسلوكه المهني، وهو ما يقتضي تحديد واجباته ومسؤولياته ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها بصورة دقيقة. ومن ثمّ، فإن الغاية الرئيسة من هذه العملية تتمثل في إيجاد معيار موضوعي وواضح يعكس ما هو مطلوب من الموظف أو العامل، بحيث يكون هذا المعيار مفهوماً لدى كل من الموظف ورئيسه المباشر (وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص. 94-96).

2/ مكافأة الأداء والسلوك الممتاز

تكشف نتائج تقييم الأداء عن مستوى أداء كل موظف أو عامل داخل المنظمة، وتُبيّن موقعه ضمن درجات أو أنماط التقدير المتداولة، مثل: ممتاز جداً، جيد جداً، مرضي، وغير مرضي. وبناءً على ذلك، تعتمد المنظمة الإدارية على هذه النتائج في توزيع المكافآت المالية، وزيادة المرتبات أو الأجور لفائدة العاملين الذين يحققون مستويات مرتفعة من الأداء (وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص. 94-96).

3/ تحسين قدرات ومهارات العاملين بالتدريب

تساعد نتائج تقييم الأداء على تحديد مواطن الضعف لدى الموظف، سواء تعلقت بقدراته، أو مهاراته الفنية والتنظيمية، أو بدرجة تأقلمه مع بيئة العمل. ومن خلال ذلك، تستطيع الإدارة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة، واتخاذ ما يلزم من تدابير لتحسين كفاءة العامل ورفع مستوى أدائه.

4/ تحسين أداء وسلوك الموظف بالتأديب

عندما يثبت من خلال التقييم تكرار ضعف أداء الموظف أو استمرار سلوك غير مرضٍ، رغم ما يقدمه له الرئيس المباشر من توجيه، فإنه قد يصبح عرضة لبعض الإجراءات التأديبية، مثل الحرمان من العلاوات الدورية، أو اقتطاع جزء من راتبه، أو نقله إلى مكان آخر، أو حتى فصله من العمل، وذلك بحسب طبيعة المخالفة وحجم القصور (وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص. 94-96).

5/ تحسين عملية الإشراف

إن اعتماد تقييم دوري ومنتظم يدفع الرئيس المباشر إلى متابعة أداء مرؤوسيه وسلوكهم بطريقة أكثر موضوعية وتنظيمًا. ومن المؤكد أن الرئيس الذي يُهمل مسؤولياته الإشرافية لا يمكنه إعداد تقارير دورية دقيقة تعكس حقيقة أداء مرؤوسيه وسلوكهم، لذلك فإن التقييم يساهم في رفع جودة الإشراف وتحسين ممارساته (وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص. 94-96).

ماهية تقييم أداء الموظفين

تعريف تقييم أداء الموظفين

يقصد بتقييم الأداء الدوري للعاملين عملية تحليل لأنماط أدائهم ومستويات إنجازهم، مع تحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة. كما يوفر هذا التقييم معلومات تساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بما يجعله أداة للترشيد والتحسين، ومنطلقًا لتدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور (البيلي روز عربي، 2015، ص. 25؛ شريف رزق عربي، د.ت، ص. 26).

وقد وردت عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين، من أهمها ما يأتي:

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، تمهيدًا لمكافأتهم بحسب ما ينجزونه، وذلك استنادًا إلى عناصر ومعايير ومعدلات تُقارن من خلالها مستويات أدائهم بما هو مطلوب منهم في الأعمال المسندة إليهم.

ويُقصد به أيضًا قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المكلفين بها، ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومستوى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

كما يُعرّف بأنه التقييم المنظم للفرد من حيث أدائه الحالي في العمل، وقدراته المستقبلية على تحمل وظائف ذات مستوى أعلى (حسن محمد خيرى، 2015، ص. 252).

أهمية تقييم أداء الموظفين

تتجلى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونه يعزز اندفاعهم نحو العمل، ويدعم فرص تحقيقهم لذواتهم في المجال المهني، ويتضح ذلك من خلال ما يأتي:

أنه يوفر أداة موضوعية تساعد على التمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو العلاوات أو المكافآت، أو عند توزيع حصص الأرباح المخصصة للعاملين.

أنه يتيح الحصول على معلومات دقيقة عن الإنجاز، وعن الكيفية التي تنظر بها الإدارة إلى هذا الإنجاز، ويجب عن تساؤل العامل حول موضعه الحقيقي في التقييم الوظيفي.

أنه يمنح فرصة للتعرف إلى مواطن الضعف التي تحتاج إلى تصحيح، وتحسين الأداء بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة مستقبلاً.

أنه يساهم في تدعيم العلاقات بين العاملين والإدارة، لأن قيام التقييم على الموضوعية والعدالة يحد من المحاباة والأهواء الشخصية، ويقوي الثقة المتبادلة داخل المؤسسة.

أنه يساعد على اقتراح الوسائل المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين والارتقاء بهم وظيفياً بطريقة عملية ومستمرة.

أنه يعزز شعور العامل بمسؤوليته، لأن إدراكه أن نشاطه وأدائه محل تقييم من طرف رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم ستؤثر في مستقبله المهني، يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد لتحسين عمله.

أنه يخلق لدى الفرد شعوراً بالانتماء إلى الجهة التي يعمل فيها، ويحفزه على الإسهام الجاد في تحقيق الأهداف المرسومة، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد وُضعت في إطار من التشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً (الهريري وآخرون، 2019، ص. 79).

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

يُعد التكوين من الأنشطة التي توليها المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة، لأنه يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل. ومن خلاله يُزوّد الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات الجديدة التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التي تعرفها بيئة العمل، سواء كانت تكنولوجية أم تنظيمية. ولذلك لم يعد اختيار الموظفين وتعيينهم كافياً، بل أصبح من الضروري إعدادهم وتطويرهم حتى يتمكنوا من أداء الأعمال المسندة إليهم بكفاءة أعلى.

ومن أهم آثار التكوين ما يأتي:

رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.

توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في مختلف مجالات العمل.

ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تصب في مصلحتها، بما يساعد على فهم العاملين للمؤسسة واستيعاب أدوارهم فيها، ومن ثم الإسهام في تحسين أدائهم.

المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد، وحل مشكلاتهم في العمل، وتحسين قدراتهم، فضلاً عن تطوير مهارات الاتصال لديهم في مختلف المستويات.

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

تنمية قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن تقييم أداء الموظفين يمثل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، باعتباره أداة منظمة ومقصودة تهدف إلى قياس مستوى كفاءة العاملين، والكشف عن مدى قدرتهم على أداء مهامهم وفقاً لما تقتضيه أهداف المؤسسة ومتطلبات العمل. فالأداء لا يقتصر على حجم الإنجاز فقط، وإنما يشمل

كذلك نوعيته، والكيفية التي يتم بها، ومدى احترام العامل للقواعد والتعليمات والمعايير المهنية، بما يجعل منه مؤشراً حقيقياً على فعالية المورد البشري داخل التنظيم.

كما بين الفصل أن مفهوم الأداء يرتبط بطبيعة العمل وظروفه والسلوك المهني للعامل، لأنه يتأثر بدرجة الإلمام بالوظيفة، وبتائج العمل المحققة، وسلوك العامل أثناء ممارسته لمهامه، وبطبيعة علاقاته المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة. ومن هذا المنظور، فإن الأداء لا يُفهم بوصفه عنصراً منفصلاً أو نتيجة معزولة، بل باعتباره محصلة لتفاعل مجموعة من الجوانب المهنية والسلوكية والنفسية والتنظيمية التي تحدد في مجموعها مستوى مردودية العامل.

وتناول الفصل كذلك معوقات الأداء، مبرزاً أنها لا تعود فقط إلى العامل نفسه، بل تشمل أيضاً مختلف العوامل الخارجية المرتبطة ببيئة العمل، مثل الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء وأسلوب الإشراف والتجهيزات والتنظيم الداخلي. كما أظهر أن هناك عوامل داخلية تتعلق بالقدرات الشخصية والخبرة والتكوين والحالة النفسية والاجتماعية، وهو ما يؤكد أن تحسين الأداء يتطلب معالجة شاملة للظروف التنظيمية والإنسانية التي تؤثر في العامل وفي مستوى استجابته لمتطلبات العمل.

ومن جهة أخرى، أوضح الفصل أن تقييم الأداء لا يمثل مجرد إجراء إداري شكلي، بل هو عملية علمية مستمرة تقوم على جمع المعلومات وتحليلها بهدف إصدار حكم موضوعي على أداء الموظف وسلوكه المهني خلال مدة زمنية محددة. ومن ثم، فإن تقييم الأداء يشكل وسيلة أساسية للتعرف إلى مستوى الكفاءة، وتحديد مدى صلاحية العامل للترقية أو التكوين أو التحفيز أو حتى المعالجة التأديبية عند الضرورة، بما يجعله أداة فعالة في توجيه القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

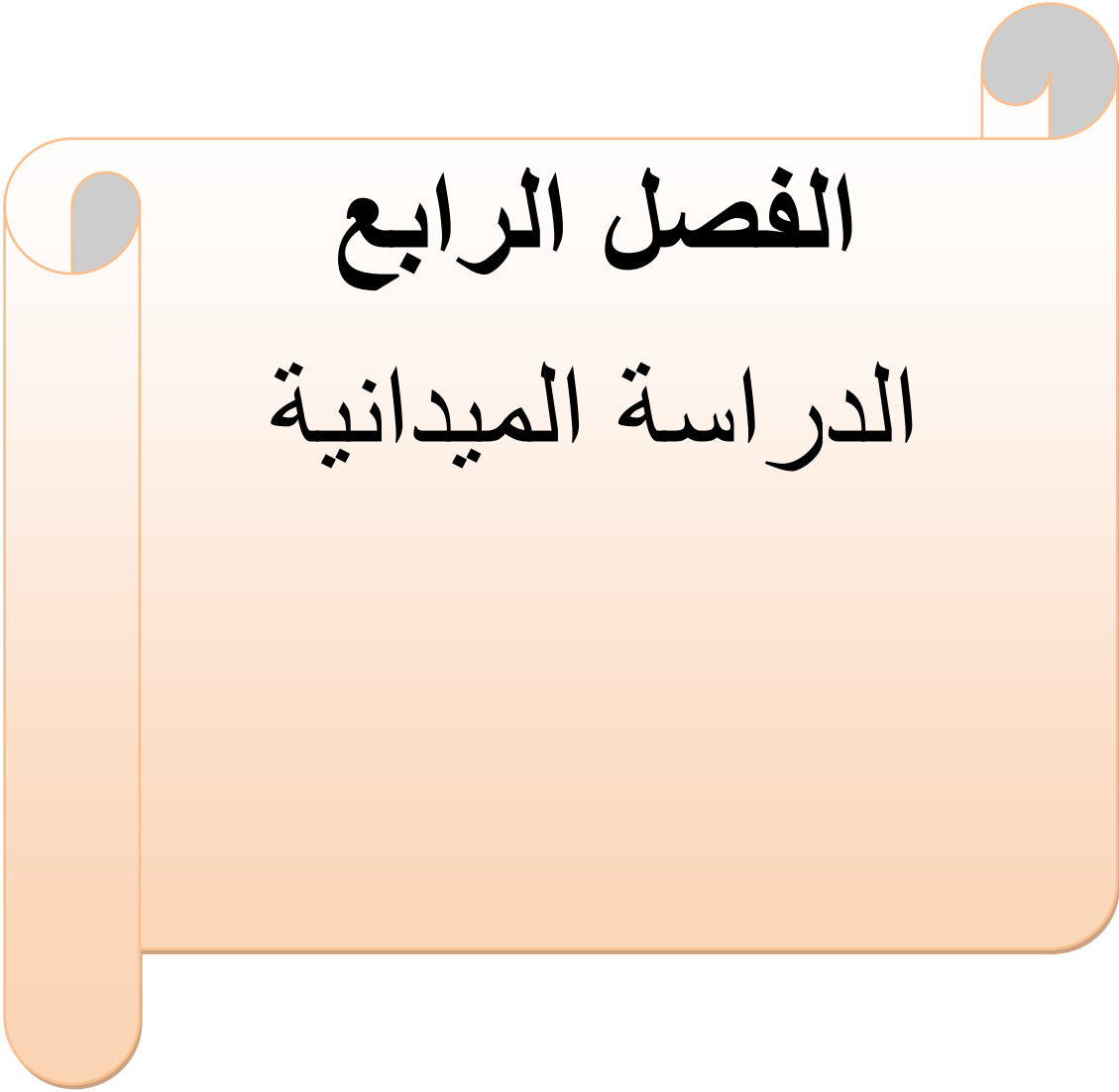
كما أبرز الفصل أن أهمية تقييم الأداء تتجلى على مستوى العامل وعلى مستوى المؤسسة في آن واحد. فهو بالنسبة للعامل يساعده على معرفة مستوى أدائه الحقيقي، واكتشاف مواطن القوة والضعف لديه، والعمل على تحسينها، كما يعزز شعوره بالعدالة عندما ترتبط المكافآت والترقيات بنتائج الأداء الفعلي. أما بالنسبة للمؤسسة، فإنه يوفر لها أساساً موضوعياً لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالنقل والترقية والتدريب والأجور، ويساعدها كذلك على مراجعة سياسات الاختيار والتكوين وتحسين فعالية الإشراف والتسيير.

وأظهر الفصل أيضًا أن تقييم الأداء يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الأساسية، من أبرزها قياس أداء الموظف وسلوكه، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى الإنجاز، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، ومعالجة حالات القصور أو الضعف من خلال التوجيه أو التأديب، فضلاً عن تحسين عملية الإشراف الإداري. ويؤكد ذلك أن التقييم لا يقف عند حدود إصدار الأحكام، بل يتعداها إلى كونه وسيلة للتقويم والتطوير ورفع المردودية الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

وفي السياق نفسه، تناول الفصل ماهية تقييم أداء الموظفين، مبرراً أنه عملية تحليل منتظمة لأنماط أدائهم ومستويات إنجازهم، مع تقدير كفاءتهم الحالية وقدرتهم المستقبلية على تحمل مسؤوليات أكبر. كما أوضح أن أهمية هذا التقييم بالنسبة للعاملين تكمن في كونه يرسخ الموضوعية والشفافية، ويقوي الثقة بين الإدارة والأفراد، ويمنح الموظف صورة أوضح عن مكانته المهنية، ويعزز لديه الشعور بالمسؤولية والانتماء، بما ينعكس إيجاباً على سلوكه وعلى دافعيته نحو العمل.

وتطرق الفصل أيضاً إلى دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، مبرراً أن التكوين يمثل وسيلة عملية لتنمية المهارات والمعارف وتطوير السلوك المهني، بما يساعد العاملين على مواكبة التغيرات التنظيمية والتقنية، ويرفع مستوى أدائهم من الناحية الكمية والنوعية. كما يساهم التكوين في تقوية العلاقات الإنسانية، وتنمية روح الانتماء والولاء، وتقليل الغياب ودوران العمل، وتحسين قدرة الأفراد على التكيف مع مختلف المستجدات المهنية، وهو ما يجعل منه أداة مكملة لتقييم الأداء ومرتبطة به ارتباطاً وثيقاً.

وبناءً على ما سبق، يتبين أن تقييم أداء الموظفين ليس إجراءً ثانوياً داخل المؤسسة، بل هو عملية استراتيجية متكاملة ترمي إلى قياس الأداء، وتشخيص جوانب القوة والضعف، وتوجيه القرارات الإدارية، وتحسين مردودية الموارد البشرية. ولذلك فإن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تظل مرتبطة بمدى قدرتها على اعتماد نظام موضوعي لتقييم الأداء، وربطه بالتكوين والتحفيز والتطوير المستمر، بما يضمن رفع الكفاءة وتحقيق الجودة وتعزيز الاستقرار والفعالية التنظيمية.

A decorative graphic of a scroll with a light orange gradient and rounded corners. It has a vertical strip on the left side and a small circular tab on the top right. The text is centered on the scroll.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: الدراسة المونوغرافية لفرع تمبيع الغاز GNL3

التعريف بالمؤسسة

تاريخ نشأة المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

النتائج العامة للدراسة

التوصيات

خاتمة الفصل

تمهيد:

أُخصّص هذا الفصل للجانب الميداني من دراستي، باعتباره المرحلة التي أُنْتَقِل فيها من المعالجة النظرية إلى اختبار المعطيات في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة. ومن هذا المنطلق، أتناول في هذا الفصل الدراسة المونوغرافية لمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL3Z التابع لمؤسسة سوناطراك، ثم أعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدتُ عليه في إنجاز الدراسة، من حيث مجال الدراسة والمنهج وأدوات جمع البيانات

والعينة. وبعد ذلك، أنتقل إلى عرض نتائج المقابلات وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضية المعتمدة، وصولاً إلى النتائج العامة والتوصيات وخاتمة الفصل.

الدراسة المونوغرافية لمركب تميميع الغاز الطبيعي GL3Z التابع لمؤسسة سوناطراك

التعريف بمؤسسة سوناطراك :

أستهل هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة سوناطراك، باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وهي شركة وطنية متخصصة في البحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها. وتمثل هذه المؤسسة ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني بالنظر إلى دورها الحيوي في استغلال الثروات البترولية والغازية، وتوفير الموارد المالية للدولة، فضلاً عن مكانتها في السوق الدولية للطاقة.

وتشير تسمية سوناطراك إلى الشركة الوطنية التي تُعنى بالبحث والإنتاج والنقل وتحويل المحروقات وتسويقها، وهي مؤسسة ذات وزن اقتصادي واستراتيجي كبير، تمارس نشاطها في مجالات متعددة تشمل البحث والتنقيب، وتنمية الحقول واستغلالها، ونقل المحروقات، وعمليات التسويق، إضافة إلى الشراكات والاستثمارات المرتبطة بقطاع الطاقة.

كما أشير إلى أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على جملة من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها تغطية حاجات البلاد من المحروقات على المدى المتوسط والبعيد، وتعزيز قدراتها التكنولوجية والتسييرية، وتوسيع الشراكات الدولية، وتنويع أنشطتها، إلى جانب الإسهام في تمويل التنمية الوطنية بالعملية الصعبة.

مركب تميميع الغاز الطبيعي GL3Z:

إحدى الوحدات الاستراتيجية التابعة لسوناطراك. ويقع هذا المركب بالمنطقة الصناعية الجديدة بميناء أرزيو، على الساحل الغربي للجزائر، ويمتد على مساحة تقارب 54.6 هكتاراً، كما يتميز بموقع استراتيجي يجاور عدداً من المنشآت الصناعية، وهو ما يعزز التكامل الوظيفي بين وحدات الإنتاج في المنطقة.

ويضم المركب مجموعة من الوحدات الصناعية المتكاملة، تتمثل في وحدة معالجة الغاز الطبيعي، ووحدة فصل المكونات، ووحدة تميميع الميثان، إلى جانب مرافق التخزين، ورصيف تحميل ناقلات الغاز، ومنشآت الدعم والبنية التحتية الصناعية. كما تبلغ قدرته الإنتاجية حوالي 4.7 مليون طن سنوياً من الغاز

الطبيعي المميع، الموجّه أساسًا للتصدير نحو الأسواق الدولية، فضلًا عن إنتاجه لمواد جانبية ذات قيمة اقتصادية، مثل الإيثان، والبروبان، والبيوتان، والبنزين الطبيعي.

نشأة المؤسسة وتطور مركب GL3Z

أعرض في هذا المطلب لمحة عن نشأة مؤسسة سوناطراك وتطور مركب GL3Z. فتعود نشأة مؤسسة سوناطراك إلى 31 ديسمبر 1963، حيث تم إنشاؤها من أجل القيام بالبحث عن المحروقات والتنقيب عنها وتحويلها ونقلها وتسويقها. وقد تعزز دور المؤسسة بصورة كبيرة بعد قرار تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971، الذي مثّل مرحلة حاسمة في تكريس السيادة الوطنية على الثروات الطبيعية، وجعل الدولة الجزائرية تسترجع التحكم في مواردها المنجمية والبتروولية والغازية.

ومنذ ذلك التاريخ، أصبحت سوناطراك الجهة الأساسية المسؤولة عن تسيير قطاع المحروقات في الجزائر، وعن دعم خزانة الدولة بعائدات البترول والغاز. ومع التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر، وتموقعها ضمن متغيرات السوق الدولية، استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع المعطيات الجديدة من خلال تحديث أساليب تسييرها، واعتماد تقنيات إدارية حديثة، والدخول في شراكات مع مؤسسات عالمية، فضلًا عن توسيع استثماراتها داخل الجزائر وخارجها في مجال المحروقات. وقد ساهم ذلك في جعلها من بين المؤسسات الرائدة عالميًا في هذا القطاع، خاصة في ميدان الغاز الطبيعي المميع.

أما فيما يتعلق بمركب GL3Z، فأشير إلى أنه يُعد من أحدث مركبات تجميع الغاز الطبيعي في الجزائر، وقد تم إنجازه في إطار مشروع صناعي مشترك تكفلت به شركتا Saipem و Chiyoda Corporation، حيث أشرفت على أعمال الهندسة والدراسات التقنية وإنجاز مختلف المنشآت والمرافق الصناعية التابعة للمركب. وقد دخل المركب حيز الخدمة سنة 2014، بعد استكمال مراحل الإنجاز والتجارب التقنية، ليشكل إضافة نوعية لقدرات الجزائر في مجال تجميع الغاز الطبيعي.

كما ألاحظ أن إنشاء هذا المركب يعكس توجهًا استراتيجيًا يرمي إلى تعزيز مكانة الجزائر في سوق الغاز الطبيعي المميع، ورفع قدراتها التصديرية، وتحسين مردودية القطاع الطاقوي. ويمثل المركب أيضًا نموذجًا صناعيًا حديثًا يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، والتنظيم الدقيق، والالتزام بمعايير السلامة والجودة.

مهام المركب وأنشطته الأساسية

أوضح في هذا المطلب أن المهمة الرئيسية لمركب GL3Z تتمثل في تجميع الغاز الطبيعي، أي تحويله من حالته الغازية إلى الحالة السائلة عند درجات حرارة منخفضة جدًا، بما يسمح بتقليص حجمه بحوالي ستمائة مرة، وهو ما يسهل عملية تخزينه ونقله بحرًا لمسافات بعيدة نحو الأسواق الخارجية.

ومن خلال هذه المهمة الأساسية، يساهم المركب في تعزيز الصادرات الجزائرية من الغاز الطبيعي المميع، حيث يتم تحميل الغاز المميع على متن ناقلات بحرية متخصصة انطلاقًا من رصيف الشحن، الأمر الذي يسمح بتزويد الأسواق الدولية، خاصة الأوروبية والآسيوية، بهذه المادة الحيوية.

كما أُبين أن المركب يضطلع بوظيفة التخزين، إذ يحتوي على خزانات ضخمة مخصصة لتخزين الغاز الطبيعي المميع، تصل سعة كل خزان منها إلى 160000 متر مكعب، إضافة إلى خزانات مخصصة لتخزين نواتج الغاز السائل مثل البروبان والبيوتان.

ويؤدي المركب كذلك دورًا مهمًا في مراقبة الجودة والسلامة، من خلال اعتماده على أنظمة متطورة لمراقبة الضغط ودرجة الحرارة وتدفق الغاز، وتطبيقه لمعايير صارمة في مجال الأمن الصناعي. كما تُستخدم فيه تقنيات حديثة في عمليات التجميع بما يضمن الفعالية والجودة في مختلف مراحل الإنتاج. وأعرض أيضًا وظيفة النقل والشحن، حيث يتم شحن الغاز المميع عبر ناقلات بحرية متخصصة بعد تعبئته في الخزانات، بما يضمن استمرارية التزويد للأسواق الخارجية وتحقيق انتظام في العمليات التصديرية.

وإلى جانب ذلك، أبرز أن المركب يولي أهمية خاصة للجوانب البيئية والاستدامة، من خلال العمل على تقليل الانبعاثات الغازية، وترشيد استهلاك الطاقة، وتطبيق معايير السلامة الصناعية لحماية العمال والمحيط البيئي. ومن ثم، فإن مهام المركب لا تقتصر على الجانب الإنتاجي فقط، بل تمتد إلى الجوانب التنظيمية والوقائية والبيئية، بما ينسجم مع طبيعة النشاط الصناعي الحديث ومتطلباته.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

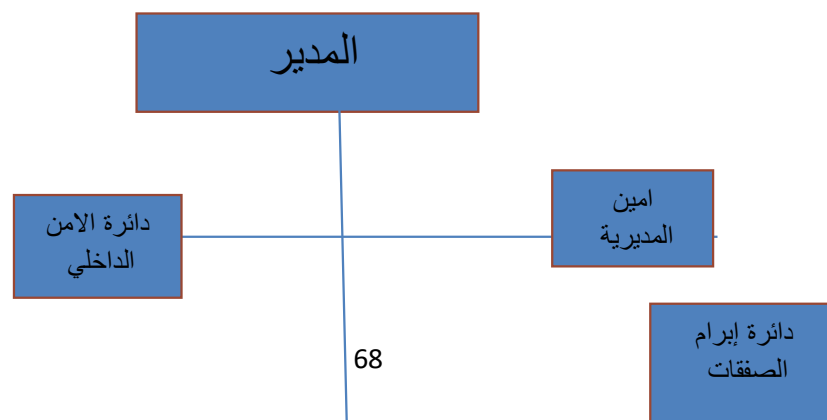
أخصص هذا المطلب لعرض الهيكل التنظيمي لمركب GL3Z، باعتباره الإطار الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح والوحدات التابعة للمركب، بما يسمح بتحقيق التنسيق بين الجوانب

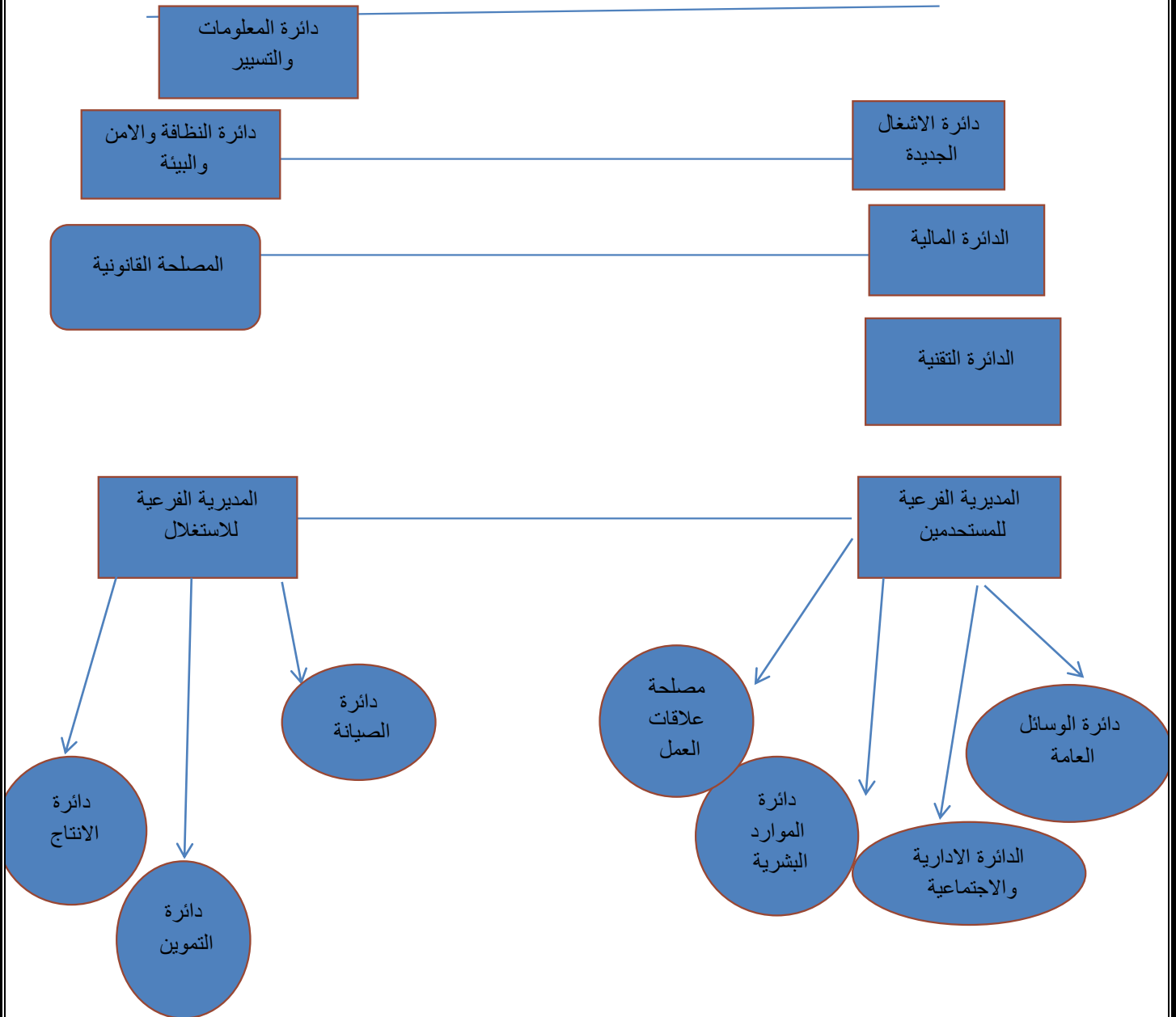
التقنية والإدارية والإنتاجية، وضمان السير الحسن لعمليات المعالجة والتوزيع والتخزين والشحن والصيانة والأمن الصناعي.

ويكتسي هذا الهيكل أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة النشاط الصناعي للمركب، الذي يتطلب درجة عالية من الدقة والانضباط والتنسيق المستمر بين مختلف المصالح. كما يساهم التنظيم الهيكلي في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح مهام كل وحدة أو مصلحة داخل المؤسسة، بما يعزز الفعالية في التسيير ويضمن حسن الأداء.

يعد مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL3Z (المعروف بـ "ميغا ترين أرزيو") التابع لمؤسسة سوناطراك (فرع نشاط التوزيع والفصل LQS) واحداً من أهم المنشآت الصناعية في الجزائر بطاقة إنتاجية سنوية تصل إلى 4.7 مليون طن من الغاز الطبيعي المسال.

الهيكل التنظيمي للمركب:





الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمركب

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

المحور الاول : مفهوم التكوين

عرض النتائج

النموذج 1

يرى المبحوث أن التكوين يساهم في رفع الكفاءة المهنية، ويعتبره ضروريًا لارتباطه بالمردودية وطبيعة العمل.

النموذج 2

يعتبر المبحوث التكوين وسيلة لاكتساب المعلومات والمعارف المستجدة في مجال العمل، ويرى ضرورته في ظل التطور التكنولوجي ومتطلبات العمل الحديثة.

النموذج 3

يفهم المبحوث التكوين على أنه وسيلة لاكتساب الخبرات والمعارف، ويؤكد ضرورته لأن العمل داخل مركب الغاز يتطلب الحيلة والحذر ومواكبة المستجدات.

النموذج 4

ترى المبحوثة أن التكوين وسيلة لاكتساب الخبرة المهنية وفهم كل ما هو جديد، وتؤكد أنه ضروري جدًا للاستفادة من التقنيات الحديثة.

النموذج 5

تعتبر المبحوثة التكوين وسيلة لاكتساب المزيد من المعارف في المجال المهني، وترى أنه ضروري لأنه يجعل العامل أكثر احترافًا في أداء عمله.

النموذج 6

يعرف المبحوث التكوين بأنه وسيلة لتنمية المعارف ورفع الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي والسلوكيات المهنية، ويراه ضروريًا لتطوير المهارات.

النموذج 7

يرى المبحوث أن التكوين المهني وسيلة لتنمية المعارف ورفع الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي والسلوكي، ويؤكد ضرورته من أجل تطوير المهارات وتحسين مردودية العامل.

أوجه الاختلاف

تختلف تصورات المبحوثين لمفهوم التكوين باختلاف الزاوية التي ينظرون منها إليه؛ فبعضهم ركز على تنمية المعارف، وبعضهم الآخر ركز على اكتساب الخبرة المهنية، بينما ربطه آخرون بتحسين الأداء الوظيفي والسلوك المهني، في حين شدد بعضهم على علاقته بالتكنولوجيا الحديثة ومواكبة المستجدات.

أوجه التشابه

تتفق جميع النماذج على أن التكوين عنصر أساسي في الحياة المهنية، وأنه وسيلة لتطوير المعارف والمهارات والخبرات، كما أجمع المبحوثون على ضرورته بالنظر إلى طبيعة العمل داخل المركب.

التحليل

يبين هذا المحور أن التكوين يحتل مكانة مركزية في تمثيلات المبحوثين، حيث يُنظر إليه باعتباره وسيلة لتحسين المعارف والخبرات والمهارات المهنية، وليس مجرد إجراء إداري شكلي. كما أن اتفاقهم على ضرورته يعكس وجود وعي جماعي بأهمية التكوين كآلية للتأهيل المستمر داخل المؤسسة. ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية الرأسمال البشري، التي ترى أن التكوين استثمار في الإنسان يرفع من كفاءته وإنتاجيته. فالمبحوثون ينظرون إلى التكوين كوسيلة لرفع قيمة العامل المهنية وتحسين مردوده داخل المؤسسة. كما يمكن ربط هذه النتائج بـ المقاربة الوظيفية، التي تعتبر التكوين أحد الآليات التي تضمن تكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم واستمرار فعاليته. وتكشف هذه المعطيات أيضاً أن التكوين لم يعد يُفهم فقط كوسيلة لاكتساب معارف تقنية، بل أصبح قيمة تنظيمية مرتبطة بالاحترافية والتكيف مع متطلبات العمل الحديث، وخاصة في بيئة صناعية دقيقة تستوجب الحذر والانضباط ومسايرة المستجدات التقنية. وعليه، فإن مفهوم التكوين لدى المبحوثين يعكس تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة حديثة تعتبره عنصراً بنوياً في الحياة المهنية والتنظيمية.

المحور الثاني : واقع التكوين داخل مركب GL3

عرض النتائج

النموذج 1

أكدت المبحوثة أنها استفادت من التكوين منذ التحاقها بالمركب، وأنه يتماشى مع مهامها اليومية، كما يجمع بين الجانبين التطبيقي والنظري.

النموذج 2

أكد المبحوث أنه استفاد من التكوين منذ التحاقه بالمركب، وأنه يساعده على الإحاطة بالمستجدات الحاصلة في ميدان العمل، ويجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

النموذج 3

أجاب المبحوث بأنه استفاد من التكوين، لكنه أشار إلى أن التكوين لا يتطابق دائماً بشكل كامل مع المهام اليومية، رغم وجود جانب نظري مدعم بالممارسة.

النموذج 4

أكدت المبحوثة أنها استفادت من التكوين واكتسبت مهارات جديدة، لكنها ترى أن انسجامه مع المهام اليومية يتحقق أحياناً فقط، مع ميل واضح إلى الجانب التطبيقي.

النموذج 5

صرحت المبحوثة بأنها استفادت كثيراً من التكوين، وأنه يتماشى مع مهامها بشكل يومي، كما يجمع بين النظري والتطبيقي.

النموذج 6

أكد المبحوث استفادته من التكوين، ويرى أن انسجامه مع المهام اليومية يكون حسب الوظيفة وطبيعة الدورة التكوينية.

النموذج 7

أكد المبحوث أنه استفاد من التكوين، ويرى أنه يتماشى مع المهام اليومية عندما يكون مرتبطاً بالحاجات الفعلية للعمل، مع حضور البعد التطبيقي إلى جانب النظري.

أوجه الاختلاف

تختلف إجابات المبحوثين في درجة انسجام التكوين مع المهام اليومية؛ فهناك من يرى أنه يتماشى بشكل واضح ودائم مع العمل، وهناك من يرى أن هذا الانسجام يتحقق فقط في بعض الحالات أو حسب نوع الوظيفة والدورة التكوينية.

أوجه التشابه

تتفق أغلب النماذج على أن المبحوثين استفادوا من التكوين منذ التحاقهم بالمركب، كما يتفق معظمهم على أن التكوين الفعال هو الذي يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي.

التحليل

يكشف هذا المحور أن التكوين حاضر فعليًا في واقع العمل داخل المركب، وهو ما يدل على اعتماده كوسيلة للإدماج المهني والتنظيمي. فاستفادة المبحوثين من التكوين منذ بداية التحاقهم بالمؤسسة تشير إلى أن التكوين أصبح جزءًا من المسار المهني الطبيعي للعامل، وآلية من آليات التكيف مع البيئة المهنية. غير أن اختلاف الآراء حول مدى انسجام التكوين مع المهام اليومية يعكس وجود تفاوت في ملائمة البرامج التكوينية حسب المناصب والتخصصات. وهذا يعني أن فعالية التكوين لا ترتبط بمجرد وجوده، بل بمدى ارتباطه بالواقع المهني اليومي للعامل، ومدى استجابته للحاجات الفعلية للعمل. ومن منظور سوسيولوجي، يمكن فهم هذه النتيجة في ضوء نظرية النسق الاجتماعي عند بارسونز، حيث يؤدي التكوين وظيفة التكيف والإدماج داخل المؤسسة. كما يمكن ربطها بـ مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن فعالية التنظيم ترتبط بمدى مراعاة حاجات العامل الحقيقية وليس فقط بوجود آليات إدارية رسمية. كما أن تركيز المبحوثين على ضرورة الجمع بين النظري والتطبيقي يدل على أن التكوين الناجع في نظرهم هو التكوين الذي لا يقتصر على نقل المعرفة المجردة، بل يساعد العامل على تحويل المعارف إلى ممارسة مهنية داخل واقع العمل. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في مؤسسة صناعية مثل مركب GL3، حيث لا تكفي المعرفة النظرية وحدها، بل لا بد من تجسيدها عمليًا في الأداء اليومي.

المحور الثالث : أثر التكوين على أداء الموظفين

عرض النتائج

النموذج 1

أكدت المبحوثة أن التكوين حسن أدائها، وساعدها في تقليل الأخطاء والحوادث، ورفع كفاءتها وتحكمها في أداء المهام.

النموذج 2

أوضح المبحوث أن التكوين حسن أدائه، خاصة في الجوانب التقنية، كما ساهم في رفع أدائه حسب نوعية التكوين.

النموذج 3

أكد المبحوث أن التكوين ساعده على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والحوادث، ورفع كفاءته وتحكمه في أداء المهام.

النموذج 4

ترى المبحوثة أن التكوين أثر إيجابيًا على أدائها ورفع كفاءتها، لكنه ليس العامل الوحيد في تقليل الأخطاء.

النموذج 5

أكدت المبحوثة أن التكوين جعلها أكثر تمكّنًا في مهامها، وساهم في تقليل الأخطاء لأنها أصبحت أكثر تركيزًا وعقلانية، كما جعلها عضوًا فعالًا في مصلحتها.

النموذج 6

يرى المبحوث أن التكوين حسن أدائه وساهم في تقليل الأخطاء، كما مكنه من اكتساب تقنيات جديدة ساعدته على ربح الوقت ورفع الكفاءة.

النموذج 7

أكد المبحوث أن التكوين أدى إلى تحسن في الأداء، وساهم في تقليل الأخطاء، ورفع الكفاءة والتحكم في أداء المهام.

أوجه الاختلاف

تختلف النماذج في درجة التأكيد على أثر التكوين؛ فبعض المبحوثين ركزوا على تحسين الأداء بشكل عام، وبعضهم شدد على تقليل الأخطاء والحوادث، بينما ربط آخرون أثره باكتساب تقنيات جديدة أو بكونه مرتبطًا بنوعية التكوين.

أوجه التشابه

تتفق جميع النماذج على أن للتكوين أثرًا إيجابيًا على الأداء المهني، وأنه يساهم في رفع الكفاءة وتحسين التحكم في أداء المهام.

التحليل

يبين هذا المحور أن التكوين يؤدي دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الفردي للموظفين، سواء من حيث رفع الكفاءة أو تعزيز التحكم في المهام أو تقليل الأخطاء. كما أن بعض الإجابات أظهرت أن التكوين يساهم في تنمية الثقة بالنفس المهنية والعقلانية في أداء العمل.

ومن الناحية السوسولوجية، يدل ذلك على أن التكوين لا يمنح معرفة تقنية فقط، بل يساهم أيضًا في إعادة تشكيل علاقة العامل بعمله على أساس أكثر احترافًا وانضباطًا. فالعامل المتكون يصبح أكثر قدرة على فهم المهام، وأكثر تحكمًا في تنفيذها، وأقل عرضة للخطأ أو التصرف العفوي.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية الرأسمال البشري، إذ إن التكوين يؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل من خلال رفع مستواه المهني. كما يمكن ربطها بنظرية التنظيم العقلاني التي تجعل من الكفاءة والانضباط والدقة عناصر أساسية في العمل الحديث. فالتكوين هنا يساهم في إكساب العامل تقنيات جديدة، وتحسين سلوكه المهني، وترشيد أدائه داخل المؤسسة.

كما أن الإشارة إلى تقليل الأخطاء والحوادث تمنح هذا المحور بعدًا وقائيًا مهمًا، خاصة في بيئة صناعية تتسم بالحساسية والدقة. وهذا يدل على أن التكوين ليس فقط أداة لتحسين الأداء، بل هو أيضًا آلية للسلامة المهنية وضبط المخاطر. ومن هذا المنطلق، فإن أثر التكوين يتجاوز البعد الفردي التقني إلى بعد تنظيمي أوسع يتمثل في ترسيخ ثقافة الانضباط والوقاية والاحتراف داخل المركب.

المحور الرابع: التكوين وفعالية المركب

عرض النتائج

النموذج 1

ترى المبحوثة أن التكوين يساهم في تحسين فعالية وإنتاجية المركب، وتقتراح أن تكون مدة التكوين أطول.

النموذج 2

يرى المبحوث أن التكوين يحسن فعالية المركب، ويقترح تجديد المناهج وتحسين نوعية البرامج التكوينية.

النموذج 3

أكد المبحوث أن التكوين يرفع فعالية المركب، ويقترح إشراك العمال في تحديد موضوعات التكوين وربطها بحاجاتهم الحقيقية.

النموذج 4

ترى المبحوثة أن التكوين يحسن أداء الأفراد وبالتالي فعالية المؤسسة، وتقترح تجديد التكوين حسب الحاجات مع التركيز على الجانب التطبيقي.

النموذج 5

أكدت المبحوثة أن التكوين يساهم بشكل محسوس في تحسين فعالية المركب، وتقترح أن يكون داخليًا ومتماشياً مع الأعمال اليومية.

النموذج 6

يرى المبحوث أن التكوين أداة فعالة لتحسين الفعالية والإنتاجية، ويقترح تخصيص الدورات حسب دور كل عامل وكفاءته مع مراعاة الجانب السلوكي.

النموذج 7

أكد المبحوث أن التكوين يحسن الفعالية والإنتاجية، ويدعو إلى تنويع برامج التكوين وربطها بحاجات الوظائف والتخصصات.

أوجه الاختلاف

تختلف اقتراحات المبحوثين لتحسين برامج التكوين؛ فمنهم من ركز على إطالة المدة، ومنهم من شدد على تحسين النوعية، وآخرون دعوا إلى التخصص، أو ربط التكوين بالحاجات اليومية، أو إشراك العمال في تحديد موضوعاته.

أوجه التشابه

تتفق جميع النماذج على أن التكوين يساهم في تحسين فعالية المركب وإنتاجيته، كما تتفق ضمناً على أن تطوير التكوين ضرورة من أجل تحقيق نتائج أفضل.

التحليل

يكشف هذا المحور أن التكوين لا يُنظر إليه فقط كوسيلة لتحسين أداء الفرد، بل كعامل أساسي في رفع فعالية المؤسسة وإنتاجيتها. كما أن تنوع الاقتراحات المقدمة يدل على وجود وعي نقدي لدى المبحوثين، حيث لم يكتفوا بتنميين التكوين، بل طالبوا بتطويره من حيث المدة والمحتوى والمنهجية والملاءمة مع حاجات العمل.

ومن الناحية السوسولوجية، يبرز هذا المحور أن التكوين أصبح يُفهم باعتباره استثماراً في الرأسمال البشري وآلية لتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي داخل المؤسسة. فالعامل لا ينظر إلى التكوين باعتباره منفعة فردية فقط، بل يربطه أيضاً بمردودية المؤسسة وفعالية المركب ككل. وهذا يعكس وجود إدراك مهني وتنظيمي للعلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإنتاجية. كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء المقاربة النسقية، حيث إن المؤسسة تُعد نسقاً متكاملًا، وأي تحسن في مستوى العامل ينعكس على مستوى الجماعة المهنية وعلى أداء المؤسسة ككل. كذلك، فإن الدعوة إلى إشراك العمال في تحديد الحاجات التكوينية تتقاطع مع المقاربات الحديثة في التسيير، التي تؤكد أهمية المشاركة والتشخيص الواقعي للاحتياجات المهنية. وعليه، فإن التكوين، في نظر المبحوثين، لا يكتسب أهميته فقط من حيث وجوده، بل من حيث قدرته على تحقيق نتائج ملموسة في الإنتاجية والفعالية، شرط أن يكون منظماً، محدثاً، ومرتبطاً بحاجات العمل الواقعية.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية

تمهيد

تعد عملية التكوين من المرتكزات الأساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة والانضباط والقدرة على التكيف مع المستجدات التقنية والتنظيمية. وانطلاقاً من هذا المعطى، سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور

التكوين في رفع أداء وفعالية الموظفين بمركب تمييع الغاز GL3 بسوناطراك، وذلك من خلال تحليل مقابلات أجريت مع سبعة مبحوثين.

وقد تم تنظيم عرض النتائج وتحليلها وفق أربعة محاور أساسية تمثلت في: مفهوم التكوين، واقع التكوين داخل المركب، أثر التكوين على أداء الموظفين، ثم علاقة التكوين بفعالية المركب. ويسمح هذا التقسيم بفهم أعمق لكيفية تمثل العمال للتكوين، ومدى حضوره في واقعهم المهني، وطبيعة تأثيره على أدائهم الفردي والجماعي.

انطلقت الدراسة من الفرضية القائلة بأن:

"يساهم التكوين بشكل إيجابي وفَعّال في الرفع من أداء وفعالية الموظفين بمركب تمييع الغاز GL3 بسوناطراك، غير أن درجة هذا التأثير تتحدد بمدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات العمل وجودة تنفيذها."

وبالرجوع إلى نتائج المقابلات السبع وتحليلها حسب المحاور، يتبين أن هذه الفرضية قد تحققت بدرجة كبيرة.

فقد أظهرت إجابات المبحوثين أن التكوين يُنظر إليه كعامل أساسي في:

تنمية المعارف المهنية،

تطوير المهارات والخبرات،

تحسين الأداء الوظيفي،

رفع الكفاءة والتحكم في المهام،

تقليل الأخطاء والحوادث،

تحسين فعالية المركب وإنتاجيته.

وهذا ما يؤكد الشق الأول من الفرضية، أي أن التكوين يساهم فعلاً بشكل إيجابي وفَعّال في رفع أداء وفعالية الموظفين داخل المركب.

غير أن النتائج كشفت في المقابل أن هذا الأثر ليس مطلقاً ولا متجانساً في جميع الحالات، بل يتفاوت حسب مجموعة من العوامل، من أهمها:

مدى ارتباط التكوين بالمهام اليومية،

طبيعة المنصب الذي يشغله العامل،

نوعية البرامج التكوينية،

التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي،

درجة ملائمة محتوى التكوين للحاجات المهنية الفعلية.

وهذا ما يدعم الشق الثاني من الفرضية، والذي يفيد بأن درجة تأثير التكوين تبقى مرتبطة بمدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات العمل وجودة تنفيذها. وعليه، فإن نتائج الدراسة لا تؤكد فقط وجود أثر إيجابي للتكوين، بل تؤكد كذلك أن فعاليته تبقى مشروطة بالسياق التنظيمي والمهني الذي يُطبق فيه. ومن الناحية النظرية، تنسجم هذه النتيجة مع نظرية الرأسمال البشري التي تجعل من التكوين استثماراً منتجاً، كما تنسجم مع المقاربة الوظيفية التي تنظر إلى التكوين باعتباره آلية للتكيف والاندماج وضمان استقرار التنظيم. كما يمكن ربطها بمدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن نجاح البرامج المهنية مرتبط بمدى استجابتها لحاجات الأفراد الواقعية داخل بيئة العمل.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية ونظريات سوسيولوجيا العمل والتنظيم

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية المنجزة حول دور التكوين في رفع أداء وفعالية الموظفين بمركب تمبيع الغاز GL3 بسوناطراك أن التكوين لم يعد يُنظر إليه داخل المؤسسة كإجراء إداري ثانوي أو كآلية ظرفية مرتبطة ببعض المناسبات المهنية، بل أصبح يمثل في وعي المبحوثين وفي واقعهم المهني عنصراً بنوياً في سيرورة العمل، وآلية أساسية من آليات بناء الكفاءة المهنية، وضمان التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية، وتحقيق الفعالية الفردية والجماعية. ومن خلال تحليل المعطيات المستخلصة من المقابلات السبع، يتبين أن التكوين يحتل موقعاً مركزياً في العلاقة بين العامل والمؤسسة، لأنه يلامس في الوقت نفسه مستوى المعارف، ومستوى المهارات، ومستوى السلوكات المهنية، ومستوى الاندماج التنظيمي، ومستوى الإنتاجية والفعالية. وعليه، فإن مناقشة هذه النتائج تقتضي تجاوز القراءة الوصفية البسيطة، والانتقال إلى قراءة سوسيولوجية معمقة تضعها في إطار نظريات سوسيولوجيا العمل والتنظيم، بما يسمح بفهم الدلالات الكامنة وراء تصورات المبحوثين ومواقفهم وتقييماتهم للتكوين.

انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن التكوين يساهم بشكل إيجابي وفعال في الرفع من أداء وفعالية الموظفين بمركب GL3، غير أن درجة هذا التأثير تبقى مرتبطة بمدى ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات العمل وجودة تنفيذها. وبالعودة إلى النتائج المتحصل عليها، يتضح أن هذه الفرضية قد تأكدت بدرجة كبيرة، ليس فقط لأن أغلب المبحوثين أجمعوا على الأثر الإيجابي للتكوين، بل أيضاً لأن إجاباتهم كشفت في الوقت ذاته أن هذا الأثر لا يتحقق بصورة ميكانيكية أو موحدة، وإنما يرتبط بجملة من الشروط التنظيمية والمهنية، في مقدمتها علاقة التكوين بالمهام اليومية، وطبيعة المنصب، ونوعية البرامج، ومدى

التوازن بين البعد النظري والبعد التطبيقي، فضلاً عن ضرورة تكييف المحتوى التكويني مع الحاجات الواقعية للعمل.

فإذا بدأنا بالمحور الأول المرتبط بمفهوم التكوين، نلاحظ أن المبحوثين وإن اختلفوا في الصياغات التي استعملوها، إلا أنهم اتفقوا ضمناً على أن التكوين ليس مجرد اكتساب لمعلومات جديدة، بل هو سيرورة مهنية متكاملة تشمل تنمية المعارف، وتطوير المهارات، واكتساب الخبرات، وتحسين الأداء الوظيفي، بل وحتى ترشيد السلوك المهني. فبعضهم ربطه مباشرة برفع الكفاءة والمردودية، وبعضهم رآه وسيلة لاكتساب المعارف المستجدة ومسايرة التطورات التكنولوجية، في حين شدد آخرون على كونه وسيلة لاكتساب الخبرة المهنية والقدرة على التعامل الحذر مع طبيعة العمل داخل مركب الغاز، بينما وسع بعضهم دلالاته لتشمل أيضاً تحسين الأداء السلوكي والوظيفي. ويكشف هذا التنوع في التعريفات أن التكوين، في تمثّل المبحوثين، لا يختزل في بُعد واحد، بل يُفهم بوصفه مفهوماً مركباً يلتقي فيه المعرفي بالتقني، والمهاري بالتنظيمي، والفردى بالمؤسّساتي. وهذا التمثّل يعكس في العمق تحوّلاً في نظرة العمال إلى التكوين؛ إذ لم يعد يمثّل لديهم إجراءً مفروضاً من الإدارة، بل أصبح قيمة مهنية وتنظيمية تؤثر على الاحترافية والجاهزية المهنية.

ومن الناحية النظرية، يمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً من نظرية الرأسمال البشري التي ترى أن ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وخبرات يشكل رأسمالاً منتجاً يرفع من قيمته في سوق العمل ويزيد من إنتاجيته داخل المؤسسة. فحين يربط المبحوثون التكوين بالكفاءة والمردودية وتحسين الأداء، فهم يعبرون بشكل ضمني عن إدراكهم أن العامل لا يظل ثابت القيمة المهنية، بل يمكن الرفع من قيمته عبر الاستثمار في تكوينه. ومن هذا المنظور، يصبح التكوين آلية لإعادة إنتاج القوة العاملة في شكل أكثر كفاءة وفعالية، ويغدو الموظف، ليس فقط منفذاً للمهام، بل حاملاً لرصيد مهني ومعرفي متجدد. غير أن أهمية هذه النتيجة لا تقف عند حدود بعدها الاقتصادي، بل تتجاوزها إلى بعدها السوسيولوجي، لأن العامل هنا يعي ذاته بوصفها قابلة للتطوير، ويعي العمل لا باعتباره مجرد وظيفة ثابتة، بل مساراً يتطلب التعلم المستمر. وهذا الوعي في حد ذاته يعد مؤشراً على تشكل ثقافة مهنية حديثة داخل المؤسسة.

وتتأكد هذه الفكرة أيضاً من خلال المقاربة الوظيفية، التي ترى أن كل مؤسسة اجتماعية أو تنظيمية تؤدي وظائف ضرورية لاستمرار النسق وتحقيق توازنه. فالتكوين، في هذا السياق، يؤدي وظيفة واضحة تتمثل

في تأهيل الأفراد حتى يتمكنوا من التكيف مع الأدوار الموكلة إليهم، والانسجام مع متطلبات البناء التنظيمي للمؤسسة. إن اتفاق المبحوثين على ضرورة التكوين لا يعكس فقط موقفًا إيجابيًا تجاهه، بل يشير كذلك إلى وعيهم الضمني بوظيفته في ضمان الاستقرار المهني والتنظيمي. فالمؤسسة الصناعية، خاصة في قطاع حساس كقطاع تجميع الغاز، لا يمكنها أن تعتمد على عمال يكتفون بما اكتسبوه من معارف أولية قبل الالتحاق بالعمل، لأن طبيعة العمل تتطور، والتقنيات تتغير، ومعايير السلامة تتجدد، ومن ثم فإن بقاء النسق التنظيمي فعالاً يتطلب تجديدًا دائمًا في كفاءات أفراده. وبهذا المعنى، فإن التكوين يمثل أحد الشروط الوظيفية لاستمرار النسق المهني والتنظيمي داخل المركب.

كما يمكن ربط المعطيات المتعلقة بمفهوم التكوين بـ نظرية التنظيم العقلاني عند ماكس فيبر، خاصة حين ربط المبحوثون التكوين بتحسين الأداء، والانضباط، والاحترافية، والسلوك الوظيفي. فالمؤسسة الحديثة، في التصور الفيبري، تقوم على العقلنة والتخصص والكفاءة واحترام القواعد، والتكوين هو إحدى الوسائل الأساسية التي تسمح بترسيخ هذه المبادئ عمليًا. فالعامل الذي يخضع للتكوين لا يكتسب فقط معرفة تقنية، بل يتشرب أيضًا منطق العمل المنظم، ويتعلم كيف يؤدي مهامه وفق قواعد وإجراءات دقيقة، وكيف يربط بين الفعل المهني والمعايير الرسمية للمؤسسة. وعليه، يمكن القول إن التكوين يساهم في عقلنة السلوك المهني، وفي تحويل الأداء من ممارسة قائمة على التجربة العفوية إلى ممارسة قائمة على الفهم والإجراء والانضباط.

أما إذا انتقلنا إلى المحور الثاني المتعلق بواقع التكوين داخل مركب GL3، فإن النتائج كشفت أن أغلب المبحوثين استفادوا من التكوين منذ التحاقهم بالمركب، وهو ما يفيد أن التكوين حاضر فعليًا في الحياة المهنية للمؤسسة. وهذه النتيجة ذات دلالة مهمة، لأنها تعني أن التكوين ليس مجرد مبدأ نظري أو سياسة معلنة، بل ممارسة فعلية معتمدة داخل التنظيم. غير أن هذا الحضور لا يلغي وجود تفاوت في تقييم المبحوثين لدرجة انسجام التكوين مع مهامهم اليومية؛ فبينما أكد بعضهم أن التكوين يتماشى بوضوح مع طبيعة المهام، أشار آخرون إلى أن هذا الانسجام لا يتحقق دائمًا، أو أنه يختلف باختلاف الوظيفة والدورة التكوينية. كما لاحظت النتائج اتفاقًا شبه عام على أن التكوين الفعال هو الذي يجمع بين النظري والتطبيقي، وهو ما يعكس حاجة العامل إلى تكوين يمكنه من الربط بين ما يتعلمه وما يمارسه في الواقع اليومي للعمل.

ومن منظور سوسيولوجي، تكشف هذه النتائج أن التكوين يؤدي وظيفة التنشئة المهنية والتنظيمية، لأن العامل الجديد لا يدخل المؤسسة مزودًا بكل ما يحتاجه من كفاءات لفهم العمل والاندماج فيه، بل يحتاج إلى مسار تدريجي يعرفه بقواعد العمل، ومتطلبات المنصب، وأنماط السلوك المهني المقبول، وثقافة المؤسسة. فالتكوين هنا يؤدي دورًا يتجاوز نقل المعرفة إلى عملية إدماج اجتماعي وتنظيمي تجعل العامل عضوًا فعليًا في الجماعة المهنية. غير أن اختلاف المبحوثين في تقييم ملائمة التكوين للمهام اليومية يكشف عن مسألة بالغة الأهمية في سوسيولوجيا التنظيم، وهي وجود تمايز بين التنظيم الرسمي والتنظيم الفعلي. فالتنظيم الرسمي يتمثل في البرامج والسياسات والدورات التي تضعها الإدارة، أما التنظيم الفعلي فيتجسد في ما يعيشه العمال يوميًا داخل مواقع العمل. وكلما اتسعت الفجوة بين هذين المستويين، ضعفت فعالية التكوين، لأنه يصبح أقل التصاقًا بالحاجات الواقعية للعامل. ومن هنا، يمكن فهم بعض إجابات المبحوثين التي تشير إلى أن التكوين لا يكون مفيدًا بالكامل إلا عندما يرتبط بحاجات العمل الحقيقية وبخصوصيات الوظيفة.

وفي هذا السياق، تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية إطارًا مناسبًا لتفسير هذه النتائج، لأنها تؤكد أن فعالية التنظيم لا تتوقف على القواعد والهيكل الرسمية وحدها، بل تتأثر أيضًا بدرجة مراعاتها للحاجات الواقعية للأفراد، ولتجاربهم المهنية اليومية، ولشعورهم بأن ما يتلقونه من برامج أو توجيهات يتجاوب مع مشكلاتهم الفعلية. فحين يشدد المبحوثون على أهمية ربط التكوين بالحاجات المهنية الواقعية، أو يؤكدون ضرورة أن يكون تطبيقيًا وليس نظريًا فقط، فإنهم يعبرون عن مطلب أساسي تؤكد عليه هذه المدرسة، وهو أن الإنسان داخل التنظيم ليس مجرد منفذ ميكانيكي، بل فاعل اجتماعي له احتياجات وتصورات وتقييمات ينبغي أخذها بعين الاعتبار. وعليه، فإن فعالية التكوين لا تتحقق بمجرد تنظيمه، بل حين يشعر العامل أنه معني به، وأنه يستجيب لما يواجهه فعليًا داخل بيئة العمل.

كما أن اتفاق المبحوثين على أهمية الجمع بين النظري والتطبيقي يمكن قراءته في ضوء سوسيولوجيا العمل الصناعي، التي تؤكد أن المهارة المهنية لا تنتج من التعليم النظري وحده، بل من التفاعل بين المعرفة المكتسبة، والخبرة الميدانية، والممارسة اليومية. ففي بيئة صناعية معقدة وحساسة كبيئة مركب GL3، لا تكفي المعرفة النظرية حول العمل أو السلامة أو التقنيات، بل يجب أن تتحول هذه المعرفة إلى ممارسة، وإلى ردود فعل مهنية، وإلى مهارة عملية قابلة للتوظيف الفوري في الميدان. ولذلك فإن مطالبة

العمال بتقوية الجانب التطبيقي لا تعبر فقط عن تفضيل بيداغوجي، بل تعكس وعياً ببنية العمل الصناعي نفسه، الذي لا يفصل بين المعرفة والفعل، بل يربط بينهما بصورة عضوية.

وعند الانتقال إلى المحور الثالث المرتبط بأثر التكوين على أداء الموظفين، يتضح بشكل جلي أن المبحوثين ينظرون إلى التكوين باعتباره عاملاً مباشراً في تحسين أدائهم المهني. فقد أكدت أغلب الإجابات أن التكوين ساهم في رفع الكفاءة، وتحسين التحكم في المهام، وتقليل الأخطاء، وأحياناً الحد من الحوادث، كما أنه أتاح لبعضهم اكتساب تقنيات جديدة وربح الوقت وجعلهم أكثر تركيزاً وعقلانية في أداء العمل. وهذه النتيجة تؤكد أن أثر التكوين لم يكن في نظر المبحوثين أثراً شكلياً أو معنوياً فقط، بل أثراً ملموساً يمس جودة الإنجاز اليومي، ونوعية الأداء، ودرجة التحكم في المهمة المهنية.

ومن منظور سوسيولوجيا العمل، فإن هذا المعطى يفيد بأن التكوين يساهم في إعادة تشكيل علاقة العامل بعمله. فالعامل المتكون لا يعمل بالطريقة نفسها التي كان يعمل بها قبل التكوين، لأنه يصبح أكثر وعياً بمتطلبات المهمة، وأكثر إدراكاً للمخاطر، وأكثر قدرة على ضبط سلوكه المهني، وأكثر تمكناً من الوسائل والمعارف التي تسمح له بالإنجاز الدقيق والمنظم. وهذا يعني أن التكوين لا يضيف فقط معلومات جديدة إلى العامل، بل يعيد بناء موقعه داخل عملية العمل، ويجعله أكثر انسجاماً مع متطلباتها التقنية والتنظيمية.

وتتضح هنا مرة أخرى مركزية نظرية الرأسمال البشري، لأن النتائج تؤكد أن الاستثمار في تكوين العامل ينعكس على مردوديته وكفاءته وسرعته ودقة أدائه. كما أن هذا الأثر لا يعود بالنفع على العامل وحده، بل ينعكس أيضاً على المؤسسة من خلال تقليص الأخطاء وتحسين الجودة. غير أن أهمية هذا المحور لا تقتصر على الجانب الإنتاجي، بل تتصل أيضاً ببعد آخر هو البعد الوقائي. فالإشارة المتكررة إلى تقليل الأخطاء والحوادث تدل على أن التكوين يؤدي وظيفة تتعلق بضبط المخاطر المهنية، وهي وظيفة ذات أهمية قصوى في مؤسسة صناعية تنشط في مجال الغاز. وهنا يمكن الاستفادة من مفهوم الضبط الاجتماعي والتنظيمي لفهم هذه النتائج، إذ إن التكوين لا ينقل المعارف فقط، بل يغرس كذلك قواعد السلوك المهني الآمن، ويرسخ قيم الحيطة والانتباه والانضباط، ويوجه العامل نحو احترام الإجراءات وتفادي التصرفات العفوية أو غير المحسوبة.

كما أن تأكيد بعض المبحوثين على أن التكوين جعلهم أكثر عقلانية وتركيزاً يسمح بربط النتائج مجدداً بتصور ماكس فيبر للعقلنة داخل التنظيم الحديث. فالعامل لا يكفي بعد التكوين بتنفيذ المهام، بل يصبح أكثر قدرة على التفكير المنظم، واتخاذ القرار وفق معايير ومعارف، واحترام التسلسل الإجرائي، والتعامل مع العمل كمنظومة منظمة لا كمجال للتصرف الارتجالي. ومن هنا، فإن التكوين لا يحسن الأداء من الناحية التقنية فقط، بل يدعم أيضاً بناء ما يمكن تسميته بـ العقلانية المهنية، أي ذلك النمط من الفعل الذي يستند إلى المعرفة الدقيقة، والانضباط، وحساب النتائج، والتقيد بالقواعد. وهذه العقلانية بالذات تشكل أحد شروط العمل الصناعي الحديث.

ويمكن توسيع هذا التحليل أكثر من خلال توظيف بعض أفكار بيير بورديو، لا سيما ما يتعلق بمفهوم الرأسمال الثقافي. فالمعارف والمهارات والخبرات التي يكتسبها العامل من خلال التكوين لا تبقى مجرد مكتسبات تقنية معزولة، بل تتحول إلى رصيد مهني يرفع من مكانته داخل المؤسسة، ويمكنه من أداء دوره بثقة أكبر، ويمنحه نوعاً من الشرعية المهنية أمام زملائه ومسؤوليه. وبذلك يصبح التكوين مصدراً لتراكم رأسمال مهني-ثقافي ينعكس على الأداء، وعلى التموقع داخل الحقل المهني، وعلى نظرة العامل إلى ذاته المهنية. وهذا البعد مهم، لأنه يظهر أن أثر التكوين لا يقتصر على ما ينجزه العامل، بل يشمل أيضاً كيف يرى نفسه داخل العمل، وكيف يُنظر إليه من قبل الآخرين.

أما المحور الرابع، المتعلق بعلاقة التكوين بفعالية المركب، فيمثل انتقالاً من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. فقد اتفقت أغلب إجابات المبحوثين على أن التكوين يسهم في تحسين فعالية المركب وإنتاجيته، مع تقديمهم اقتراحات متعددة من أجل تطويره، مثل إطالة مدته، وتحسين نوعيته، وتجديد مناهجه، وربطه بالحاجات الفعلية، وإشراك العمال في تحديد موضوعاته، وتخصيصه حسب الوظائف والتخصصات، والتركيز على الجانب التطبيقي. وتدل هذه النتائج على أن المبحوثين لا ينظرون إلى التكوين كمنفعة شخصية تخص العامل وحده، بل يربطونه أيضاً بقدرة المؤسسة على تحسين مردوديتها وفعاليتها. وهذا يعكس وجود وعي مهني وتنظيمي متقدم، لأن العامل هنا يدرك أن جودة أدائه الفردي ترتبط بجودة الأداء الجماعي، وأن فعالية المؤسسة ليست معطى مستقلاً عن نوعية تأهيل مواردها البشرية.

ومن منظور المقاربة النسقية، يمكن فهم هذه النتيجة على أن المؤسسة تمثل نسقًا مترابطًا، وأي تحسن في أحد مكوناته ينعكس على بقية المكونات. فإذا تحسنت كفاءة العامل، انعكس ذلك على مستوى الفريق، وعلى جودة التنسيق، وعلى احترام الوقت، وعلى الحد من الأخطاء، وعلى سيرورة الإنتاج، ومن ثم على فعالية المركب ككل. وعليه، فإن التكوين في هذا السياق لا يمثل مجرد وسيلة لتحسين فرد معزول، بل آلية لتقوية النسق التنظيمي بأكمله. إن انتقال أثر التكوين من العامل إلى المؤسسة يبين أن المسألة ليست مجرد تعلم فردي، بل مسار جماعي وتنظيمي تتشكل من خلاله الفعالية المؤسسية.

كما أن تعدد الاقتراحات التي قدمها المبحوثون لتطوير التكوين يكشف عن وجود وعي نقدي مهني لديهم. فهم لم يكتفوا بالإشادة بأهمية التكوين، بل قدموا تصورات عملية حول سبل تحسينه، وهو ما يعني أنهم لا يتموضعون داخل المؤسسة كمتلقين سلبيين، بل كفاعلين اجتماعيين يمتلكون خبرة عملية ومعرفة ميدانية تسمح لهم بتقييم البرامج الرسمية. وهذه النتيجة ذات أهمية خاصة في سوسيولوجيا التنظيم، لأنها تؤكد أن المعرفة التنظيمية لا تنتج فقط في مستوى الإدارة العليا، بل أيضًا في مستوى الممارسة اليومية للعمال، الذين يحتكون مباشرة بواقع العمل وبحدوده وإكراهاته. ومن هنا، فإن دعوتهم إلى ربط التكوين بالحاجات اليومية، أو إشراكهم في تحديد موضوعاته، تتقاطع مع المقاربات الحديثة في التنظيم التي تقوم على المشاركة، والتشخيص التشاركي للاحتياجات، والاعتراف بالخبرة الميدانية للفاعلين.

وعلى هذا الأساس، فإن النتائج العامة للدراسة تؤكد أن التكوين داخل مركب GL3 يؤدي وظائف متعددة ومتداخلة. فهو، أولاً، أداة لتنمية المعارف والخبرات والمهارات، وهو، ثانياً، وسيلة لتحسين الأداء والرفع من الكفاءة والتحكم في المهام، وهو، ثالثاً، آلية لتقليل الأخطاء والحوادث وترسيخ ثقافة السلامة والانضباط، وهو، رابعاً، أداة للإدماج المهني والتنظيمي، وهو، خامساً، رافعة لتحسين الفعالية الجماعية والإنتاجية المؤسسية. وهذه الوظائف مجتمعة تجعل التكوين ظاهرة تنظيمية وسوسيولوجية مركبة، لا يمكن فهمها من منظور تقني صرف.

ومن ثم، فإن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية ونظريات سوسيولوجيا العمل تفضي إلى استنتاج أساسي مفاده أن التكوين يشكل داخل مركب GL3 آلية سوسيومهنية واستراتيجية لتطوير المورد البشري، وإعادة إنتاج النظام المهني، وضمان الفعالية التنظيمية. غير أن هذه الوظائف لا تتحقق بصورة

آلية، بل تبقى رهينة بجملة من الشروط، أبرزها ملاءمة البرامج للحاجات الفعلية، وارتباطها بالممارسة اليومية، وتحقيقها للتوازن بين النظري والتطبيقي، وجودة تنفيذها، وإدماج البعد السلوكي والتنظيمي إلى جانب البعد التقني. وبهذا المعنى، فإن التكوين لا يحقق فعاليته القصوى إلا حين يكون جزءاً من رؤية تنظيمية شاملة تعتبر الإنسان محور العملية الإنتاجية، وتتعامل معه باعتباره رأسماً بشرياً، وفاعلاً اجتماعياً، وعضواً في نسق تنظيمي يحتاج باستمرار إلى التأهيل والمواكبة والتحديث.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة، والتي بينت أن التكوين يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين ورفع فعالية المؤسسة، مع بقاء هذا الأثر مرتبطاً بمدى ملاءمة البرامج التكوينية لاحتياجات العمل وجودة تنفيذها، أقترح جملة من التوصيات التي أرى أنها من شأنها تعزيز فعالية التكوين داخل مركب تمبيع الغاز GL3Z بسوناطراك.

أولاً، أوصي بضرورة ربط البرامج التكوينية بالحاجات الفعلية للعمل، وذلك من خلال إعداد الدورات التكوينية انطلاقاً من متطلبات المناصب والمهام اليومية التي يؤديها الموظفون، لأن فعالية التكوين تكون أكبر عندما يكون منسجماً مع الواقع المهني المباشر للعامل.

ثانياً، أرى ضرورة إجراء تشخيص دوري ودقيق للاحتياجات التكوينية لدى العمال، حتى يتم تحديد النقائص المهنية والمعرفية والمهارية بشكل موضوعي، بما يسمح ببناء برامج تكوينية أكثر دقة وفعالية.

ثالثاً، أوصي بتحقيق التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في مختلف البرامج التكوينية، لأن طبيعة العمل داخل مركب GL3Z، باعتباره مؤسسة صناعية وتقنية، تفرض أن يكون التكوين قائماً على التطبيق العملي إلى جانب المعارف النظرية.

رابعاً، أؤكد على أهمية تخصيص البرامج التكوينية حسب طبيعة الوظائف والتخصصات والمستويات المهنية، لأن درجة تأثير التكوين تختلف باختلاف المنصب ونوعية المهام التي يشغلها العامل.

خامساً، أوصي بتحسين محتوى البرامج التكوينية باستمرار حتى تواكب التحولات التقنية والتنظيمية والمهنية التي تعرفها المؤسسة، خاصة في قطاع صناعي سريع التطور.

سادساً، أرى أهمية إشراك العمال والمسؤولين المباشرين في تحديد موضوعات التكوين وأولوياته، لأن ذلك يسمح بإعداد برامج أكثر ارتباطاً بواقع العمل اليومي، ويعكس منطقاً تشاركياً يرفع من فعالية التكوين.

سابعاً، أوصي بتعزيز التكوين في مجالات السلامة المهنية والوقاية من الأخطار، نظراً لطبيعة العمل داخل مركب تمبيع الغاز، ولما بينته نتائج الدراسة من أن التكوين يساهم في تقليل الأخطاء والحوادث.

ثامناً، أرى ضرورة اعتماد التكوين المستمر والدوري بدل الاقتصار على دورات ظرفية أو متقطعة، لأن التكوين المستمر ينسجم مع متطلبات العمل الصناعي الحديث، ويساعد على تحديث المعارف والمهارات بشكل منتظم.

تاسعاً، أوصي بعدم حصر التكوين في الجوانب التقنية فقط، بل توسيع مجالاته لتشمل الجوانب السلوكية والتنظيمية، مثل الانضباط المهني والعمل الجماعي والتواصل داخل المؤسسة وتحمل المسؤولية.

عاشراً، أؤكد على ضرورة تقييم أثر التكوين بصورة دورية بعد انتهاء الدورات التكوينية، من خلال متابعة مدى انعكاسه على الأداء الفعلي للعمال وعلى مستوى الأخطاء وجودة الإنجاز.

حادي عشر، أوصي بتعزيز التكوين الداخلي داخل المؤسسة كلما أمكن ذلك، لأنه يكون في كثير من الحالات أكثر قرباً من خصوصيات العمل الفعلي داخل المركب وأكثر قدرة على ربط التكوين بالمشكلات اليومية التي يواجهها العمال أثناء أداء مهامهم.

ثاني عشر، أرى ضرورة الاهتمام بجودة التأطير البيداغوجي والمحتوى العلمي للدورات التكوينية، من خلال اختيار مؤطرين ذوي كفاءة وخبرة، واعتماد طرائق تكوين حديثة وتفاعلية.

صعوبات الدراسة

أثناء إنجاز هذه الدراسة الميدانية حول دور التكوين في الرفع من أداء وفعالية الموظفين بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL3Z بسوناطراك، واجهتني مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي أثرت بدرجة معينة على سير البحث، ومن أبرزها ما يلي:

صعوبة الحصول على بعض المعلومات والمعطيات المتعلقة ببرامج التكوين داخل المؤسسة، بسبب طبيعة المؤسسة الصناعية وحساسية بعض البيانات المرتبطة بالتسيير الداخلي والعمل المهني.

ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية، خاصة في ظل تعدد مراحل البحث من جمع المعلومات وتحليل المقابلات وصياغة الجوانب النظرية والمنهجية.

صعوبة التنسيق مع بعض الموظفين لإجراء المقابلات، نتيجة ضغط العمل واختلاف أوقات العمل داخل المركب، مما تطلب وقتاً وجهداً أكبر للوصول إلى المبحوثين.

محدودية عدد الدراسات السوسيولوجية المتخصصة التي تناولت موضوع التكوين داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، الأمر الذي جعل عملية البحث عن مراجع دقيقة ومرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة أكثر صعوبة.

وجود تفاوت في إجابات المبحوثين من حيث طريقة التعبير ودرجة التفاعل، حيث كان بعض الموظفين يقدمون إجابات مختصرة، بينما كان آخرون أكثر تفصيلاً، مما استدعى مجهوداً إضافياً في التحليل والتفسير.

صعوبة الربط بين الجانب النظري والواقع الميداني، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر التكوين على الأداء بشكل دقيق، نظرًا لتداخل عدة عوامل تنظيمية ومهنية أخرى تؤثر على أداء الموظفين.

مواجهة بعض الصعوبات المنهجية المتعلقة بتحليل المعطيات الكيفية المستخلصة من المقابلات، ومحاولة تصنيفها وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها بطريقة علمية ومنظمة.

ورغم هذه الصعوبات، فقد حاولتُ تجاوزها من خلال الاعتماد على المراجع المتاحة، وتنظيم العمل الميداني

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، توصلتُ من خلال الدراسة الميدانية المنجزة بمركب تجميع الغاز GL3Z افقد بيّنت المعطيات الميدانية أن التكوين لا يُنظر إليه من طرف المبحوثين بوصفه إجراءً إداريًا شكليًا، وإنما باعتباره وسيلة مهنية وتنظيمية تساهم في تنمية المعارف، وتطوير المهارات، واكتساب الخبرات، وتحسين التحكم في المهام، وتقليل الأخطاء، وتعزيز السلوك المهني المنضبط داخل بيئة العمل الصناعية.

كما أظهرت نتائج المقابلات أن حضور التكوين داخل المركب يُعد مؤشرًا على وعي المؤسسة بأهمية الاستثمار في المورد البشري، غير أن فعاليته تبقى مرتبطة بمدى ملائمة البرامج التكوينية للحاجات الفعلية للعمل، وبمدى التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي، وبجودة التنفيذ والمتابعة. وهو ما يعني أن التكوين لا يحقق أهدافه بصورة آلية، بل يتطلب تخطيطًا دقيقًا، وتشخيصًا واقعيًا للاحتياجات، وتكييفًا مستمرًا مع طبيعة الوظائف والتخصصات والمتغيرات المهنية.

ومن خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضية، تبين لي أن التكوين يسهم فعلاً بشكل إيجابي في الرفع من أداء وفعالية الموظفين داخل مركب GL3Z ، غير أن درجة هذا الأثر تختلف باختلاف نوعية البرامج التكوينية، وطبيعة المنصب، ومدى ارتباط التكوين بالمهام اليومية للعامل. كما تؤكد لي أن التكوين لا يقتصر أثره على الجانب التقني فقط، بل يمتد إلى الجوانب السلوكية والتنظيمية، من خلال ترسيخ ثقافة الانضباط، والوقاية، والعمل العقلاني، والاندماج المهني داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، أستنتج أن التكوين داخل مركب GL3Z يمثل آلية استراتيجية لتأهيل الموارد البشرية وتحسين مردودها، ووسيلة فعالة لربط تطوير العامل بتحسين أداء المؤسسة ككل. ومن ثم، فإن العناية بالتكوين من حيث التشخيص والتخطيط والتنفيذ والتقويم تبقى شرطاً أساسياً لضمان فعاليته، وتحقيق الأهداف المهنية والتنظيمية المرجوة، خاصة في مؤسسة صناعية حساسة تتطلب قدرًا عاليًا من الكفاءة والدقة والانضباط.

خاتمة

خاتمة:

وبناء على ذلك، يمكن القول إن الدراسة لم تثبت فقط صحة الفرضية الأساسية، بل كشفت أيضاً عن عمق الدور الذي يلعبه التكوين في المؤسسة الصناعية الحديثة. فهو لا يطور المهارة التقنية فحسب، بل يعيد تشكيل علاقة العامل بالعمل، ويعزز انضباطه ووعيه المهني، ويقوي اندماجه داخل الجماعة المهنية، ويحسن مساهمته في الأداء الجماعي، ويرفع فعالية المؤسسة في نهاية المطاف. ومن هنا، فإن التعامل مع التكوين داخل مركب GL3 ينبغي أن يتم بوصفه استثماراً استراتيجياً في الرأسمال البشري، وآلية سوسيولوجية لتنظيم العمل وضبطه وتحديثه، وليس مجرد نشاط إداري تكميلي.

ختاماً، تكشف هذه الدراسة أن التكوين داخل مركب تمييع الغاز GL3 بسوناطراك لا يمكن اختزاله في كونه نشاطاً إدارياً أو إجراءً تنظيمياً يهدف فقط إلى تزويد العمال بجملة من المعارف التقنية، بل يمثل في جوهره عملية سوسيومهنية واستراتيجية متكاملة ترتبط ارتباطاً مباشراً ببناء المورد البشري وتطوير قدراته المهنية والسلوكية والتنظيمية. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين يسهم بصورة واضحة في الرفع من أداء وفعالية الموظفين، من خلال تحسين مستوى الكفاءة المهنية، وتنمية القدرة على التحكم في المهام التقنية، وتقليل الأخطاء المهنية والحوادث المرتبطة بطبيعة العمل الصناعي الحساسة، إضافة إلى تعزيز روح المسؤولية والانضباط والاندماج داخل التنظيم المهني للمؤسسة.

كما بينت الدراسة أن المبحوثين ينظرون إلى التكوين باعتباره ضرورة حتمية لمواكبة التحولات التكنولوجية والتقنية التي يعرفها قطاع المحروقات، وليس مجرد مرحلة ظرفية مرتبطة ببداية المسار المهني. وهذا يعكس وعياً مهنيًا متقدماً بأهمية التعلم المستمر في تحقيق الاستقرار المهني ورفع مردودية المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يظهر التكوين كآلية لإعادة إنتاج الكفاءة المهنية والمحافظة على استمرارية الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الحديثة، خاصة في بيئة عمل تتسم بالدقة والمخاطر العالية والتطور التقني المتسارع.

وفي البعد السوسيولوجي، يتضح أن التكوين يؤدي وظيفة تتجاوز الجانب التقني إلى المساهمة في بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وترسيخ قيم العمل الجماعي، وتعزيز التواصل المهني، وتوحيد التصورات المهنية بين العمال. فهو يشكل وسيلة لإدماج العامل داخل النسق التنظيمي للمؤسسة، ويعمل على خلق نوع من التوازن بين متطلبات المؤسسة وطموحات العامل المهنية، بما يساهم في تحقيق الاستقرار

الوظيفي والشعور بالانتماء المهني. كما أن التكوين يعكس اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري باعتباره رأس المال الحقيقي القادر على تحقيق الاستمرارية والتنافسية.

غير أن الدراسة أبرزت أيضاً أن فعالية التكوين تبقى مرتبطة بعدة شروط أساسية، أهمها مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات المهنية الفعلية للعمال، ومدى اعتماد التكوين التطبيقي القائم على الواقع الميداني، إضافة إلى ضرورة التقييم المستمر لنتائج البرامج التكوينية ومدى انعكاسها على الأداء داخل مواقع العمل. فكلما كان التكوين مبنياً على تشخيص دقيق للاحتياجات المهنية، ومتكيفاً مع طبيعة العمل الصناعي، كلما زادت قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وعليه، يمكن القول إن التكوين داخل مركب تمبيع الغاز GL3 بسوناطراك يمثل استثماراً استراتيجياً في الرأسمال البشري، وأداة فعالة لتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة، كما يشكل ركيزة أساسية لمواجهة التحديات التقنية والتنظيمية التي تفرضها التحولات الحديثة في قطاع الصناعة الطاقوية. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإنتاجية والتنظيمية يبقى مرتبطاً بمدى قدرتها على تطوير سياسات تكوينية مستمرة، شاملة، ومرتبطة بالواقع المهني، بما يضمن تكوين مورد بشري كفء، قادر على التكيف، والإبداع، وتحقيق الجودة والفعالية داخل المؤسسة الصناعية الحديثة.

المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- (1) أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- (2) أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- (3) بلوم، اسمهان. المستويات التنظيمية وأداء العاملين في التنظيم العام والخاص. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2018.
- (4) بن محمود، الحبيب بلّة. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية: الإدارة العمومية في الجزائر. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2018.
- (5) بن ينة، سعيد. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- (6) حسن، محمد قدري. إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، 2015.
- (7) درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- (8) السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار غريب للنشر، 2001.
- (9) الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2009.
- (10) علي، حنفي. الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، د.ت.
- (11) فليون، مراد. القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
- (12) النوري، منير. تسيير الموارد البشرية. الشلف: جامعة الشلف، 2011.

ثانياً: المقالات العلمية.

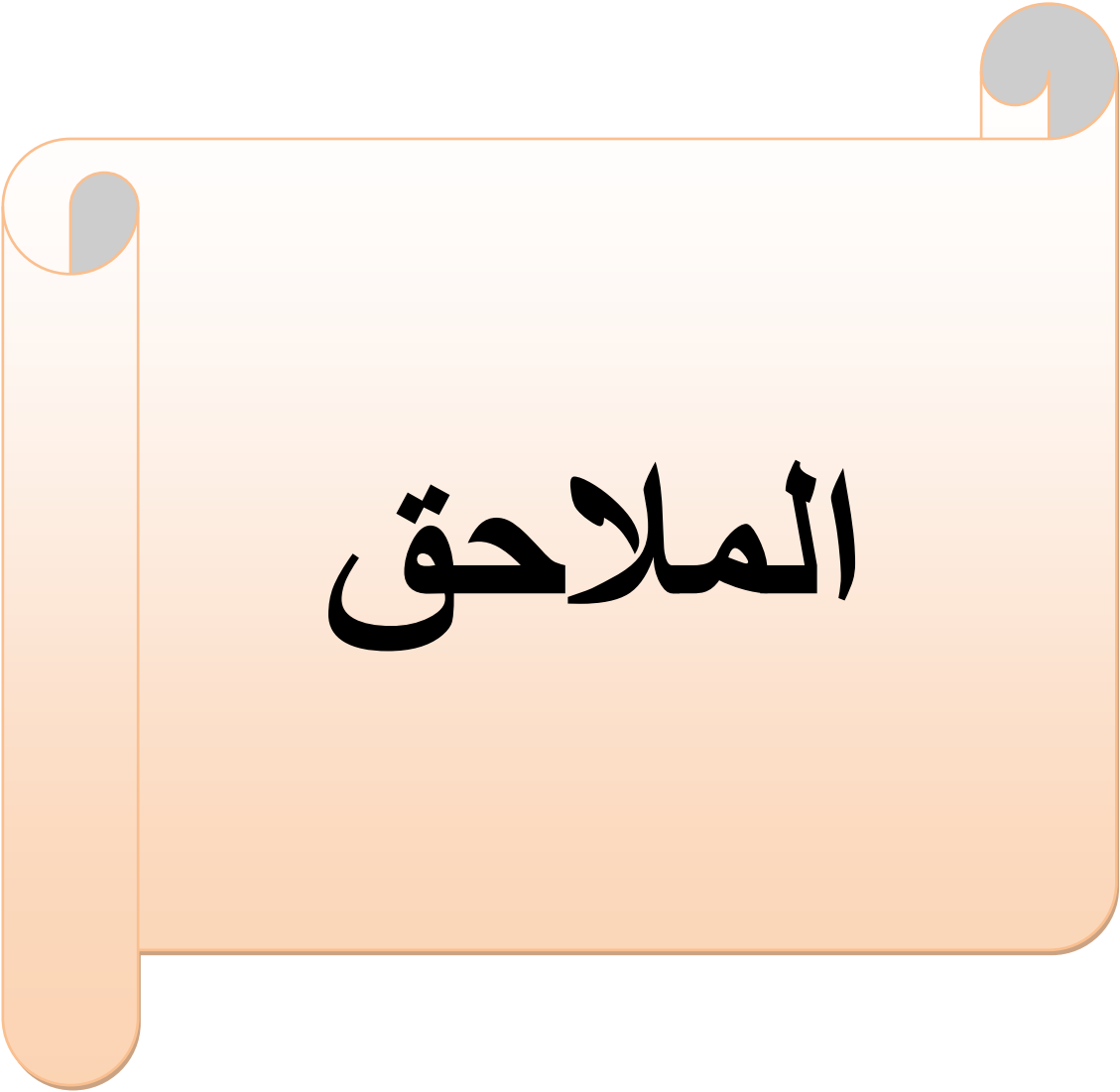
- (13) رجم، خالد، ومنصوري، هواري. "دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجيات التكوين: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود". _مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية_، 2009.
- (14) رزواوي، عمر حمزة، ولخشم، قسيمة. "أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني - CR-MITAL". _مجلة معهد العلوم الاقتصادية_، المجلد 22، العدد 01، الجزائر، 2019.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- (15) العبد، عماد. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية. مذكرة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012-2013.

رابعاً: الوثائق الرسمية

- (16) وزارة التربية والتعليم. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. قسم العلوم الإدارية والاجتماعية، 2006-2007.

A decorative graphic of a scroll with a light orange gradient and a thin orange border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled up. The word 'الملاحق' is written in the center of the scroll in a bold, black, Arabic calligraphic font.

الملاحق

الملحق رقم: 01

نحن نقوم بدراسة حول دور التكوين في رفع أداء وفعالية الموظفين بمركب تمييع الغاز **GNL3**، من أجل نيل شهادة ماستر 2 تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، تهدف هذه المقابلة إلى جمع آرائكم وتجاربكم حول برامج التكوين، وكيف تؤثر على كفاءتكم وأدائكم المهني. جميع المعلومات سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

المعلومات العامة:

الجنس: ذكر..... /

أنثى.....

المنصب:.....

.....

سنوات

الخبرة:.....

.....

المحور الأول: مفهوم التكوين

1- ماذا يعني لك التكوين المهني داخل مركب GL3؟

.....

.....

.....

2- هل تعتبر التكوين ضروريا لطبيعة العمل بالمركب؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: واقع التكوين داخل مركب GL3

1- هل استفدتم من تكوين منذ التحاقكم بالمركب؟

.....

.....

.....

.....

2- هل يتمشى التكوين المقدم مع مهامكم اليومية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- هل يغلب على التكوين الجانب التطبيقي أم النظري؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: أثر التكوين على أداء الموظفين

4- هل لاحظتم تحسنا في أدائكم بعد التكوين؟

.....

.....

.....

.....

.....
.....
5- هل ساعد التكوين في تقليل الأخطاء أو الحوادث أثناء العمل؟ وضح ذلك.

.....
.....
6- هل ساهم التكوين في رفع كفاءتكم وثقتكم في أداء المهام؟

.....
.....
المحور الرابع: التكوين وفعالية المركب

7- هل يساهم التكوين في تحسين فعالية وإنتاجية مركب GL3؟

.....
.....
8- ما اقتراحاتكم لتطوير وتحسين برامج التكوين داخل المركب؟

.....
.....
شكرا لتعاونكم

سوناطراك



sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL3Z
Réf : 298/2026

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, Chef de Département Ressources Humaines, attestons que :

Monsieur / Madame : **BOUTADJINE Maroua** Né (e) : **24/05/2003** à : **Arzew - Oran**

A suivi un stage pratique au sein du **Complexe GL3Z**

Période Du : **08/02/2026** Au : **05/03/2026**

Spécialité : **Travail et organisation**

Organisme : **Université d'Oran 2 – Mohamed Ben Ahmed**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Bethioua, le **03/05/2026**

Le Chef de Département DRH

M. A MEKKAKIA MAZZA

Chef Service
Formation



Intertek

GL3Z-RHU-07

NB : La présente attestation n'est délivrée qu'en une seule copie originale.

