

# نشكر ونتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الأنسان ما لم يعلم والشكر له على توفيقه ونعمه من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على معلم البشرية محمد عليه السلام.

يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير وعظيم الإمتنان لراعي هذه الثمرة والمشرفة عليها المؤطرة والأستاذة "محمودي أميمة" كما نخص بالشكر والتقدير لأساتذتنا الأفاضل لما قدموه لها من معرفة وقيم دون أن ننسى العائلة على دعمها المعنوي وتحفيزاتها المستمرة كما لا يفوتنا أن نشكر كل من كان عوناً في هذا العمل، وفي الختام نتقدم بالشكر إلى شركة سونطراك ومركب "جي أل 12" وكل عمالها وموظفيها الذين قدموا لنا كل التسهيلات لأداء هذا العمل الميداني والشكر الموصول إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد. وأخير دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

# مقدمة

لقد إنعكس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه بثورة المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المتغيرات العالمية السياسية والاقتصادية المتلاحقة، على أسلوب أداء المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية (سلعية أو خدماتية) للأنشطة، كما أدت الزيادة في المنافسة العالمية لتلك المنظمات، واضحة العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات والسبب الرئيسي والأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان والوسيلة الأساسية والرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات هو الإنسان نفسه.

فالمؤسسة وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان فربما هناك اتفاق شامل اليوم على العنصر البشري وهو العنصر الرئيسي في عمليات الإنتاج والخدمات وهو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة وهو العنصر الذكي والمفكر والغاية في العملية الإنتاجية والخدماتية وأكثر من هذا هو جوهر المنظمة وحلها.

إن تطور العناية بالعنصر البشري، جعله يتغير من مرحلة إلى أخرى، فيما يخص المسميات التي تطلق على العاملين في الهيئة العامة العاملة والعمال إلى الموظفين والقوى العاملة إلى رأس مال الذكي المعرفي بلغة الإداريين.

وموضوع التكوين يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا، من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء، لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة.

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات أي تجعله قادرا على مزاولة عمل يهدف لزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل لها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد، لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل فيها.

هذا وسنحاول الإجابة على بعض التساؤلات والإشكاليات، من خلال هذه الدراسة حيث سنتناول 3 فصول. فقد تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة، بدءا بالمقدمة وطرح الإشكالية والفرصيات الأولية وأهداف الدراسة تم أسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

ثم تناولنا في الإطار النظري والميداني 3 فصول أي الفصل الأول يتحدث عن المؤسسة التي أجرينا فيها البحث الميداني (مؤسسة سونطراك لمركب GNL1).

قمنا في الفقرة الأخيرة للجانب النظري حول الحديث عن التكوين والجانب الميداني أي كل الأسئلة التي تناولناها في الاستمارة حول التكوين وتحليلها وتحليل نتائجها.

### **فرضيات الدراسة :**

1- اثر التكوين في تنمية أداء العامل و الرفع من إنتاجية المؤسسة .

2 - مساهمة التكوين في ترقية العامل .

### **منهج الدراسة :**

نظرا لطبيعة الموضوع : دور التكوين المتواصل في تنمية البشرية فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والتحليلي.

### **عينة الدراسة:**

- تم إختيار العينة في البحث بطريقة مقصودة وهي عينة مأخوذة من المؤسسة حسب عدد المتلقين للتكوين

### **الأدوات المنهجية المستعملة:**

- الإستمارة، الملاحظة، السجلات، الوثائق كأدوات ثانوية.

### **أسباب اختيار الموضوع :**

توجد عدة أسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة دون غيرها نجملها فيما يلي :

### **1/ أسباب ذاتية :**

\*ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة قوية بتخصص العمل والتنظيم .

\*رغبتنا في دراسة هذا الموضوع و معرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية .

### **2 / أسباب موضوعية :**

\*بما أن التكوين يعتبر عنصرا هاما في تسيير الحياة العملية و كأداة من أجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة و حاجات الأفراد من جهة أخرى فالمؤسسة بحاجة إلى عمال مؤهلين يساعدون على تحقيق ما وراء

### **أهداف الدراسة:**

\*إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة و البحث و الوصول إلى نتائج ملموسة .

\*التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية و تطوير المورد البشري .

### أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة ترجع إلى الموضوع أو الظاهرة، التي سيتم تناولها أو دراستها، وأهم النتائج التي يمكن الاستفادة فيها وتأخذ هذه الدراسة أهميتها، من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وتقديمه بطريقة مبسطة وسهلة الإستيعاب لتكون في متناول القراء والباحثين وبشكل محصور وقاعدة نظرية تسمح لهم بإنجاز دراسات أخرى مكملة، بالإضافة إلى أن التكوين عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفؤة، كما تظهر أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح إلى التمييز والمنافسة وهي أكثر إلحاحا في المؤسسة وكذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني ومدى توافقه واحتياجات المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- 1) تهدف الدراسة إلى الوقوف على أهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال إختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.
- 2) إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية.
- 3) تقويم معلومات حول التكوين وتأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية إقتصادية مزدهرة.
- 4) نهدف بالدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

## المفاهيم:

### أولا : التكوين:

**لغة:** من الفعل كون أي شكل بمعنى أخرجه من القدم على الوجود وهو يأتي بعدة معاني، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى أحداث سلسلة من التغيرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة العائمة إلى حالة متوقفة مسبقا.

- ومصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية « Faukle » حسب مجموعة من المعاجم مثل فرانكية « Formation » وميالازيه « Mialazet » ولوج وندر « Lockendere » مشتقة من كلمة « Format » معناه إعطاء الشيء شكلا معيناً والفعل كون يقابله بالفرنسية « Former » أما في اللغة الإنجليزية « Training » فيما معناه بالعربية "التدريب".
- تجدر الإشارة إلى أن التشريع الجزائري والمغربي عموما يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.1

### إصطلاحا:

**التكوين** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات، التي تكسبه مهارات في أداء أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، فهذا التعريف يشير إلى أن التكوين عبارة عن نشاط فعال يهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل في ذاته، لعملية سواء في مهنته الحالية أو إعداده لمهنة أخرى ذات مستوى عالي.

- كما أن التكوين يعرف بأنه حجر الزاوية في أي تنمية يهدف إلى تحقيق ما يسمى بالتنمية، كما أن استيعاب الأيدي العاملة ووضع سياسة متكاملة في هذا السياق يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين ينشر فيها كل إحتياجات الإقتصاد الوطني من مختلف المهارات.

### إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> - محمد سعيد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الأزربية الإسكندرية. 2003.ص183.

عرفها "وليام سكول" إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة للمؤسسة، الإختيار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمرتبات و العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين.1

## **الترقية:**

تعني التحسن في المركز، ودور العامل عن طريق تكوينه حتى يستطيع، تولي وظيفة ذات مستوى أعلى بحيث تصبح له مكانة إجتماعية أكبر وثقافة أوسع.

ويعرفها "محمد شطا" بأنها تعني "أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى، من درجة الوظيفة التي كان يشغلها سابقا والترقية تتضمن زيادة في الأجر، فهي تختلف عن العلاوة، لأنها ترفع للعامل مرتبه من ناحية وتصنفه في السلم الإداري من ناحية أخرى فتزيد من سلطة ومسؤوليته.2

## **التنظيم:**

لا يوجد أمر أثار الخلاف بين علماء الإدارة العامة مثل موضوع التنظيم الإداري، حيث لم يتفقوا على مفهوم محدد له سبب تنازل كل واحد منهم له من الجانب الذي يعنيه، أي من الإتجاه أو المدرسة الفكرية التي تنتمي إليها مما جعله ينتظر إلى التنظيم من زاوية أو منظور تتلائم مع الفلسفة التي يعبر عنها ذلك الإتجاه أو تلك المدرسة ويمكن حصر الإتجاهات أو المدارس التي ينطوي تحت لوائها التعريفات العديدة لإدارة العامة في ثلاثة (الإتجاه الأول يمثل حركة الإدارة العلمية والثاني يمثل حركة العلاقات الأساسية أما الإتجاه الثالث والأخير فيعبر عن نظرية النظم.3

## **المورد البشري:**

هو مصدر للثروة فإدارته أيضا هي باب للتكلفة المالية على عاتق المؤسسة وهو ينجم للخدمة ومقدم لها في نفس الوقت.4

1 - صلاح الدين عبد الباقي إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الطبعة 1 . 2001 ص.16.  
2 - محمد شطا النظرية العامة للأجور والمرتبات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982. ص.49.  
3 - الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية – سعيد السيد علي- دار الكتاب الحديث سنة 2007، ص، 143  
4 - محاضرات في إقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة العلم الطرق التجارية. وعلم التسيير د. فوزي. أبريل 2005 ص 57.

## التسيير:

هناك من يعتبر أن التسيير فن يتطلب اللجوء إلى التقدير أو قدرات المحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب العلمية لعملية للتسيير أي يهتم إلى ذلك بالجوانب الأساسية وطرق التعامل مع العمال.<sup>1</sup>

- وفي الصدد يقول مولاي الحاج مراد. إن مسألة التسيير ليس علما ولا تقنية إنما تعتبر فنا فن صياغة التلاءم بين عدة عوامل في نفس الوقت ذلك أن تسيير ورشة عمل مما يتطلب الأخذ بعين الإعتبار لعدة ظروف منها ما هو تقني وما هو تشريعي، وما هو إنساني ولكل منها منطقتها الخاص الذي يكون جد مختلف عن الآخر إذ يتطلب التسيير بين المسير أن يحقق الإستخدام الأحسن للقوى العاملة من أجل بلوغ أعلى درجات الفعالية في العمل.<sup>2</sup>

## الترقية:

تعني الترقية الصعود في المراكز القانوني للموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى درجة والأصل العام أن الترقية تشمل في نفس الوقت الصعود في أهمية الوظيفة و الصعود أيضا إلى درجة المالية

- كما تعرف على أنها انتقال من وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر ومزايا الثروة وهذا طبقا لقرار تتخذه السلطة المعينة بناء على معايير تتخذها.<sup>3</sup>
- هي منهج لديه شروط من الموظفين الدرجة الأعلى من ترقية مباشرة بقرار من السلطة المختصة إستنادا إلى الأقدمية أو إختبار أو إختبار.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> - الطيب محمد رفيق. التسيير وتنظيم المنشآت، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ص15  
<sup>2</sup> - مولاي الحاج مراد. إشكالية السيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحويلات الإجتماعية والإقتصادية في العصر العباسي التسيير الكفاءات للإتصال والقيادة في المؤسسة منشورات (RASC) دفتر المركز رقم 12-2005 ص.34، 35.  
<sup>3</sup> - محمد رفعت عبد الوهاب وحسن عثمان محمد. مبادئ القانون الإداري. دار المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية مصر 2001.  
ص31  
<sup>4</sup> - ماجد راغن الحلو. القانون الإداري . دار المطبوعات الجامعية. الإسكندرية. مصر. 1999. ص.120.

# الإشكالية

- إن التطور الذي تعيشه المجتمعات أوجب أن تكون هذه المجتمعات دائمة التغيير في مختلف المجالات والجوانب ذلك التغيير يتطلب تكثيف مستمر مع معطيات العصر، ولقد تعددت هذه المعطيات ومجالاتها وأحدثت تغييرات لا يمكن إنعزال أثرها على المجتمع ومنه على الفرد، ويعتبر الفرد أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات للنهوض باقتصادها فهو من أهم عناصر الإنتاج، وقدرات الإعتماد على العنصر البشري أمرا حتميا ومؤكدا لهذا تزايد الإهتمام بالعامل لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقمي للمؤسسة وازدهارها ولن يأتي هذا إلا بفضل التكوين وممارسته ممارسة علمية موجهة لتلبية إحتياجات المؤسسة وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها وضمان استمراريته واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.
- والتكوين هو وسيلة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية التي من خلالها يتم اكساب العاملين المعارف والمؤهلات الضرورية لمزاولة العمل، فهو يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم فالتكوين هو وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية ترفع بالأداء الإنساني إلى أقصى حد ممكن من الكفاءة، الذي يحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- وللتكوين دوره في التحيز عن طريق إمكانيات الترقية المتاحة، كما تعد هذه وسيلة تامين وهذا بسبب تقدم المعرفة و ضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن، كما أنه يعتبر نشاطا ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاحا للنجاح، وانطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التي تبني عليها الدراسة كالاتي:
- \* ما هو أثر التكوين على المورد البشري؟
- ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
- (1) هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟
- (2) هل تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل؟



## مؤسسة سونطراك/ مركب الغاز GL1/Z

### تمهيد:

تهتم شركة سونطراك بتكوين العمال وتطوير مهارتهم، حيث لديها عدة مراكز تدريب في مختلف أنحاء الوطن، وتشرف على تطوير مناهج التعليم والتدريب الخاصة بالمستخدمين، حيث يتم إعداد وتجهيز الفرد، لمنصب تسيير وإشراف كما يكتب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات، وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والإستمرارية للشركة لأنها توظف أكثر من 50.000 عامل، وتعمل في المجال البترولي الذي يحتاج لمتابعة التطور التكنولوجي والتحكم في تقنيات الإنتاج.

### • سونطراك: 1- تعريفها

- تعتبر سونطراك من أول المؤسسات التي تم إنشائها بعد الإستقلال بحيث كان لا بد للدولة الجزائرية من استرجاع السيادة الكاملة على محروقاتها.
- سونطراك هي مؤسسة وطنية بحكم تاريخها واتجاهها لما لها من وزن إقتصادي ودولي بالنظر إلى نشاطها المتضمن الصناعات البترولية والغازية.
- هي موجودة في الصنف الأول أهمية نشاطاتها المتمثلة في التنقيب، الحفر والإنتاج... إلخ وتسيير نشاطها مؤمن من طرف عناصر عملية التي هي المديرية التنفيذية التي تقوم بإعداد وتنفيذ السياسة والإستراتيجية الجماعية، فهي تزود الخبرة والدعم اللازم لنشاطاتها.

### • 2- تاريخها

من أجل ضمان مراقبة وتسيير القطاع في الخمسينات (1950) للمحروقات فإن مديرية الطاقة والمحروقات هي الشغل في الجزائر فهناك مؤشرات تدل على التطور والذي يتمثل في قطاع المحروقات الخاصة.

بالنسبة للجزائر التي اتخذت استقلالها حديثا لا يمكنها في مثل هذه الحالة وضع استراتيجية للتطور، ولهذا الدولة الجزائرية استخدمت الوسائل التي تمكنها من وضع سياستها للطاقة في 1966/12/13 بقرار رقم 66/292 لتصبح بعدها شركة سونطراك شركة وطنية مكلفة بالتنقيب والإنتاج والتحويل والمتاجرة بالمحروقات، وقد كان أول إنجاز حققته سونطراك هو إنجاز خط الأنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو والذي يصل طوله حوالي 805 كلم. وقد تم توسيع صلاحيات شركة سونطراك بفضل المرسوم رقم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تتمثل:

- معالجة وتحويل المحروقات.

- إمتلاك منشأة لمعالجة الصناعية للمحروقات وكذا تسويق الصناعة الببتروكيمياوية.  
ورغم التطور الهائل الذي عرفته شركة سونطراك إلا انها أهميتها لم تتأثر بعد التأميم الذي تم بتاريخ 1971/02/24، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت تعمل على تعزيز عملية استرجاع الكامل لثرواتها البترولية والغازية وأخذت تكتسب أهمية كبيرة على الصعيدين الوطني والدولي. وذلك بتلبية الحاجيات الطاقوية المحلية، وكذا تصدير أكبر قدر ممكن لجلب العملة الصعبة من أجل تنمية الإقتصاد الوطني.  
وفي بداية الثمانينات تم تطبيق قانون إعادة الهيكلة حيث نتج عنها 17 مؤسسة وطنية من أهمها نذكر:

• المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONNALGAZ

• المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC.

• المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية NAFTEL.

ونظرا لتطور الأنشطة التي تهتم بها هذه الشركة تغير معها اسمها لتصبح الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، التحويل وتسويق المحروقات أصبحت توظف أكثر من 50.000 عامل.

ورغم كل الصعوبات والتحديات التي تواجهها سونطراك على المستوى الدولي إلا أنها استطاعت أن تحقق لنفسها مرتبة مرموقة على الساحة العالمية باحتلالها للمرتبة 12 ضمن أكبر الشركات البترولية العالمية.

### 3- تنظيمها

-المخطط الهيكلي الكلي لسونطراك يتمحور حول المديرية العامة، النشاطات العملية والمديريات والوظائفية.

1/ **المديرية العامة للمجموعة** : هي مؤمنة من طرف رئيس المدير العام، المكلف بتوفير الدعم الأساسي في تنسيق إدارة المجموعة، وإحضار تنسيقي التنفيذ وتنسيقية الإختبار والتوجيه المكلف بدراسة الملفات وسجل التوصية إلى تنسيقية التنفيذ ومصلحة الأمن الداخل للمؤسسة SIE مرتبط مباشرة بالمديرية العامة.

هناك ثلاث وظائف منظمة من طرف المديرية العامة.

- **المديرية المركزية لمراجعة ومراقبة المجموعة ADG** : وهي مكلفة بإعداد سياسات التدقيق ومتابعة تطبيقها، وتضمن سيرورة التدقيق للمجموعة ولكنها أيضا تراقب من طرف ومقاييس الطلب (مراقبة العرض).

- المديرية العامة القانونية JUR: من مهامها معالجة جميع القضايا المتنازع فيها الخارجية (الدولية) والشركات القانونية. وتسيير الودائع الداخلية.

- المديرية المركزية للصحة والأمن والبيئة HSE: هي مكلفة بإعداد السياسات المتعلقة ببيئة الأمن ، نوعية ومراقبة تطبيقاتها.

### - ب/ نشاطاتها العملية:

- هذه النشاطات التنفيذية لها وزن إقتصادي ودولي بواسطة ميدانها النشاطي المتمثل في الصناعة البترولية والغازية

- تمارس المجموعة مهامها وتطور إمكانياتها في الجزائر والخارج عن طريق أنشطة موضوعة تحت سيطرة نائب الرئيس.

● النشاطات التمهيديّة (AMT): تتمثل في الإستغلال، الإكتشاف، عمليات المراقبة، عمليات البحث والتطوير في المحروقات، التنقيب، الإنتاج والهندسة..... إلخ.

● النشاطات المصب (AVAL): تتمثل في تميع وإرسال الغاز الطبيعي (GPL) تكرير البترول، البيتروكيميا والدراسات المختلفة.

● النشاطات النقل عبر القنوات التي تتمثل في استغلال واستثمار تحصينات نقل المحروقات والتنقيب المنشآت في الموانئ.

● النشاطات التجارية متخصصة في تجارة المحروقات والنقل البحري.

● النشاطات الجوية وهي بدورها على شكل هيئة دولية SHIC مكلف بإعداد وتطبيق سياسة استراتيجية التطوير والتوسع الدولي.

● المديرية الوظيفية: تسهر على تطبيق السياسات والإستراتيجيات في المجموعة، تقوم بإعداد وسائل قيادة المجموعة، توفير الخبرة والدعم اللازمين لأنشطة العملية لها وهي مقسمة إلى 4 مجموعات ينتمي بمديرية التنسيق بين المجموعة.

DCG موارد البشرية والإتصالات (RHL): تقوم بإعداد سياسة الموارد البشرية وتطوير وتكوين الأشخاص .

DCG إستراتيجيات التخطيط الإقتصادي (SFE): تؤمن وظائف الدراسات ، تحليل وتقييم وتطوير تقنيات الإعلام ووضع نظام معلوماتي.

DCG النشاطات المركزية: من مهامها وضع سياسة متماسكة من خلال تسيير الوسائل وهي مكلفة أيضا بدعم مشاريع المؤسسة والإعلام وتطوير وإعداد بنوك للمعطيات على المستوردين، التجهيزات والخدمات من أجل المجموعة.

DCG المالية (FIN) : هي مكلفة بإعداد السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمالية والتوازن المالي والمحاسبي وتؤمن أيضا وظائف الخزينة العامة والجبائية ومراقبة التسيير المالي/ التمويل والميزانيات.

#### 4- أهدافها:

الحماية البحث الإستثمار في المحروقات وكذلك صيانة التقنيات البترولية.

- التطوير واستغلال وتسيير شبكات النقل والتخزين وشحن المحروقات.
- تصفية وتكرير المحروقات.
- التوزيع في الأسواق وتصدير المنتجات
- تطوير التقنيات الحديثة للتسيير عن طريق التكوين المتواصل لإطاراتها.
- تمويل الجزائر بالمحروقات على المدى الطويل والقصير .

### III / المركب:

#### 1) تعريف مركب GL1/Z:

- تم بناء مجمع GL1/Z على الجانب المتوسطي على بعد 8 كلم من دائرة أرزيو و 2 كلم شمالي بطيوة ووضع حجج الأساس في 16 جوان 1973 وتم إفتتاحه في 24 فبراير 1978، حيث تم عقد إتفاقية المبيعات للغاز إلى الولايات المتحدة الأمريكية لمدة 25 سنة.
- المهمة الرئيسية لمجمع GL1/Z هو تمييع الغاز الطبيعي من حاسي الرمل وكذلك عمليات الإستخراج بكميات أقل من البوتان والبوبان والغازولين.
- يتألف المجمع من 6 قطارات لتمييع الغاز الطبيعي متماثلة ومستقلة ذات سعة تبلغ 14.5 مليون متر كل قطار له غلاية بخار خاصة به بالإضافة إلى الأقسام إزالة الكرتية وتجزز الهيدروكربونات ويتم تخزين المنتجات المشتقة في 3 صناديق ذات سعة 100.000 م للصندوق .
- يشمل المجمع على جميع الهياكل الأساسية لتشغيلها كالإدارة الفردية للعمليات والصيانة والتزويد يضمن كفاءة المرافق لضمان خطة الإنتاج السنوية للغاز الطبيعي المميع.
- الإدارة الفرعية للموظفين مع هياكلها مثل الإدارة والموارد البشرية والموارد العامة وعلاقات العمل يضمن تحسين الموارد البشرية والحفاظ على مناخ إجتماعي جيد وتقديم الدعم اللوجيستي لجميع هياكل المجمع.
- وتجدر الإشارة إلى أن إدارة علاقات العمل بالإضافة إلى دورها الأساسي تعمل في مختلف اللجان.
- هذا هو المركب ثرات حساس يجب الحفاظ عليه وحمايته من أي خطر محتمل كبير

ولهذا فإنه يقوم على السيطرة والتنمية والتنظيم في الأقسام المختلفة الموجودة داخل المركب، بالإضافة إلى هياكلها الهرمية والوسائل البشرية والتقنية والمالية. فهو منطقة صناعية مختصة في معالجة وتمييع الغاز الطبيعي GN الآتي من حقل الغاز بحاسي الرمل المصدر الأساسي للغاز الطبيعي في الجزائر على بعد 40 كلم من وهران و500 كلم شمال حاسي الرمل.

موقعه الجغرافي الإستراتيجي أهله لأن يكون مهم، علما أن النقل البحري يتم بسفن نقل الميثان لإرسال الغاز الطبيعي المميع عبر البحر البيض المتوسط والمحيط الأطلسي.

## (2) مهامه:

المهمة الأساسية للمركب هي معالجة الغاز الطبيعي الآتي من حاسي الرمل، هذا ويتم التمييع عند (165°) تحت الضغط الجوي المخزن في أحواض سعة كل واحد منها 100.000 متر مكعب للغاز الطبيعي وهذا يكون حوالي 5 أيام.

يوجد مضختان لإرسال المنتج النهائي إلى المحطتين (M2،111) قبل التعبئة في سفن غاز المبيعات سعتها 125000 متر مكعب، مدة التعبئة هي 12 ساعة و2/1 وبعد تعبئة السفن تأخذ مسارات مختلفة عبر العالم وهي أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كما يحتوي هذا المركب على 1024 عامل حاليا، وله عدة زبائن على الصعيد الدولي وهو يسعى إلى توسيع نطاق البيع ليشمل عدة بلدان.

تتمثل زبائن المركب في – غاز فرنسا (فرنسا)

- ديستر غاز (بلجيكا)
- سوناتر (الولايات المتحدة الأمريكية)
- بانهدال (الولايات المتحدة الأمريكية)
- ديستري غاز (الولايات المتحدة الأمريكية)
- أوني (إيطاليا)

## (3) وظائفه:

**وظيفة التحكم:** هي الوظيفة ترتبط مباشرة بالإدارة وتتمثل الإدارات المالية والسلامة والتقني والأعمال الجيدة، وكذلك إدارات التنظيم وتكنولوجيا المعلومات.

**الوظيفة الإدارية:** هذه الوظيفة ترتبط بالإدارة الفرعية وتوجيه الإدارات وتنمية الموارد البشرية والموارد العامة للموظفين وكذلك الإدارة المسؤولة عن علاقات العمل.

**وظيفة التشغيل:** وترتبط هذه الوظيفة بالتقسيم الفرعي للعمليات وهو مسؤول عن تسيير الإدارات والإنتاج والتوريد والصيانة في مسائل الموارد البشرية.

ويتكون التعداد في GL1/Z من 8383 عامل مقسمة كالتالي 15 إطار سامي و242 إطار 06 منفذين و44 عامل مؤقت في 3 مناطق.

- منطقة المرافق.
- منطقة العمليات.
- منطقة التخزين والتحميل.

### (3) أهدافه :

- الهدف الرئيسي لهذا التقسيم هو تمييع الغاز الطبيعي من حقل حاسي الرمل عن طريق تحويله من حالة غازية إلى حالة سائلة لتسهيل عملية نقله وتصديره للخارج.
- مراقبة دائمة للحرفية
- زيادة هذه القدرات في التكنولوجيا والتسيير.
- التنمية والشراكة الدولية من خلال إقامة علاقات مع الدول الأجنبية، وساعد المركبات على رفع وتطوير اقتصاد البلاد من خلال عمليات التسويق والتصدير ودمج الدخل القومي.

### (5) أقسامه (مناطقه)

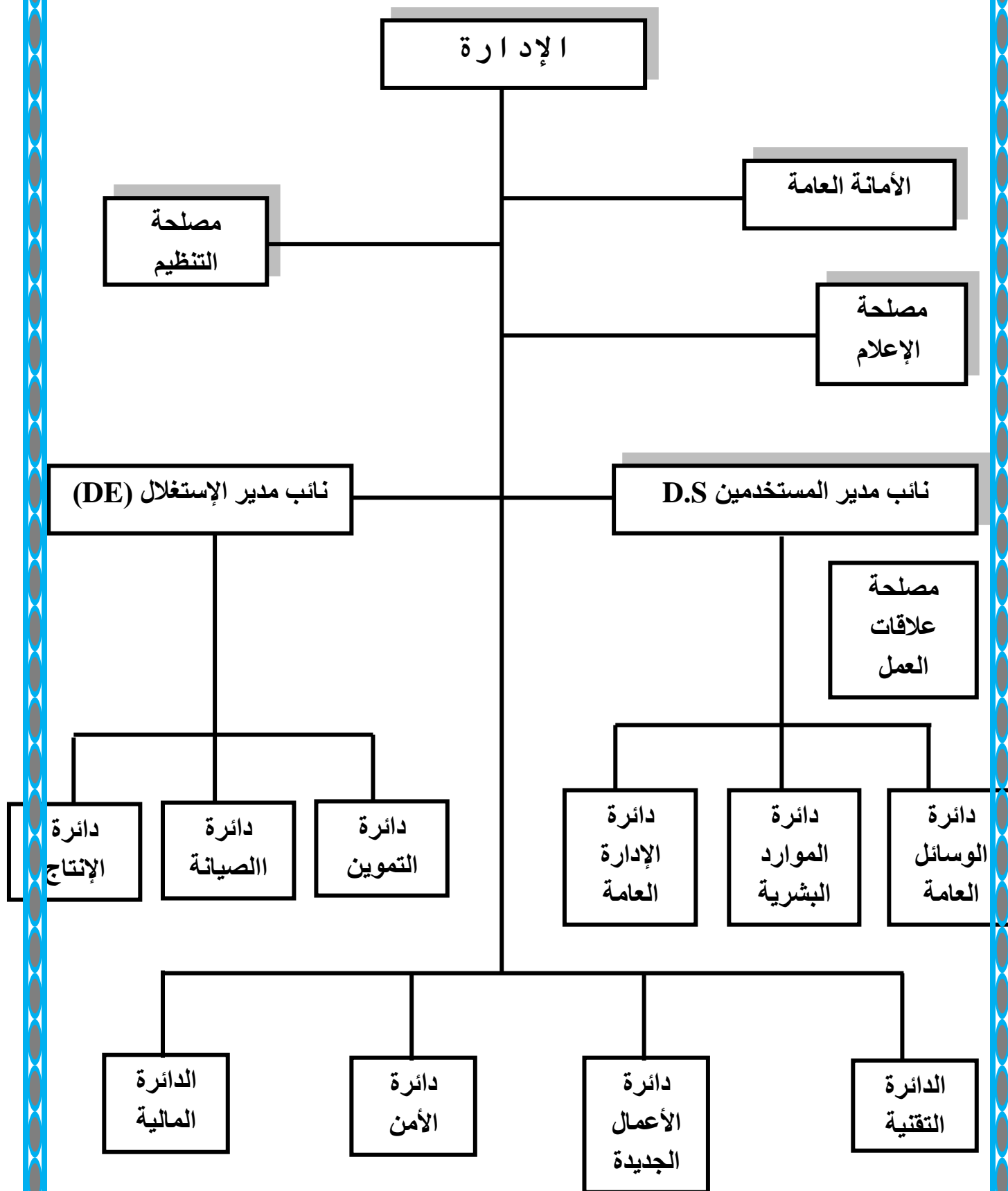
أ - المنطقة الإستفادة : تؤمن بداية وحسن عمل المسارات الستة، لتميع بتزويد الطاقة مهما كانت مختلفة، خصوصا الهياكل الأخرى تضمن إنتاج البخار والكهرباء والماء المقطر والماء المشع الأزوت.

ب- المنطقة العاملة (الصرف): المرحلة الثانية تكمن في معالجة الغاز الطبيعي، تمييعه ثم تخزينه في 3 أحواض بسعة 100.000 متر مكعب، من جهة أخرى لدينا حوضيين من البنزين بسعة 45000 نتر مكعب، نذكر جهة تقسيم وفصل المحروقات الأثقل من الغاز الطبيعي.

ج- منطقة التعبئة (النهائية):

يرسل الغاز الطبيعي المميع إلى محطتي التعبئة في السفن نجد على جانب كل محطات الأربعة أذرع للتعبئة بعدد التعبئة يكون جاهزا للإرسال إلى مختلف المناطق.

# الهيكل الإداري للمركب GL1/Z



## الفصل الثاني

### الجانب النظري للتكوين

تمهيد :

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات الاقتصادية، من أهم مقومات التنمية البشرية التي ستشارك في بناء سد قادر في الحاضر و في المستقبل على مواجهة الصعوبات و المشاكل و المعوقات، التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري، من جهة و المحرك الأساسي من جهة أخرى .

"وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها، فإدارة الموارد البشرية لها دور فعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد و التدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد، فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم، هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم و الازدهار، إذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة و حتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري لأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان."<sup>2</sup>

<sup>2</sup> - العربي محمد الأمين مذكرة تخرج بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، تخصص علم الاجتماع، سنة 2013/2014 ص، 19.



## المبحث الأول ماهية التكوين:

### **1- لمحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر:**

يعتبر التكوين في الدول الأوروبية كمجسد لمجهودات ومطالب عن حاجة عمالية، إلا أن في الجزائر فقد جاء عن إدارة وتخطيط مؤسساتي، يترجم عزم وإرادة الدولة على إنتهاج مسارا تنمويا معين، وهذا يستدعي بناء قاعدة وتنظيم جديد ولقد كان التكوين كعنصر فعال وأساسي في تهيئة الأراضية، لهذا المشروع الذي بنته الجزائر عشية الإستقلال ففي إطار التكوين المهني بذلت هذه الأخيرة مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين، بحيث سجلت خلال الفترة الممتدة ما بين (1972-1998) إرتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين المهني من 2.25 مليون إلى قرابة 10 ملايين والمدرسين من 8000 إلى 380000 ومؤسسات الاستقبال من 8500 إلى 21000 منها 1072 للتكوين المهني ولقد خصصت الدولة، مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع، وقدرت ما يعادل 75 بالمائة من الناتج الداخلي والإجمالي إلى النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي. إلا أن هذا القطاع يعيش منذ سنوات أزمة عميقة تتغير باختلالات عديدة ونسبة تسرب عالية في جميع المستويات: مردودية داخلية وفعالية خارجية وتأطير تقني وبيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية ومراد ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها:

- ضعف الطلب الإجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام.

- نقص الموارد المالية أمام تنامي الإحتياجات، بالإضافة إلى التوظيف الغير الفعال للنفقات وذلك بهدف التكيف المستمر، للعامل على تطور المهن والتقنيات والتكنولوجيا وأيضا تحويل العامل بواسطة إكتساب وتأهيل جديد وكذلك الترقية الإجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل<sup>1</sup>.

### **2- مفهوم التكوين:**

هو مجموع النشاطات والوسائل والمناهج والدعائم المختلطة، التي من خلالها يمكن للعمال والأفراد تحسين معارفهم وسلوكاتهم ومواقفهم وحركاتهم وقدراتهم الفكرية، لبلوغ أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية والإجتماعية، للتكيف مع محيطهم وتحسين أدائهم كمهامهم الحالية والمستقبلية.

ويعرفه "أحمد صقر عاشور" أنه ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله ونشاط التكوين لهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ثابت الحبيب بن عبد الجليلي, تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية, مؤسسة الثقافة الجامعية, الإسكندرية, مصر, الطبعة 01, ص261.

وهو " عملية ديناميكية تستهدف أحداث وتغيرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات المتكويين، بغية تكوينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم، بطريقة منظمة وبتأجاجة عالية".<sup>3</sup>

- يعرفه الدكتور "أحمد وصفي عقيلي" على "أنه برامج متخصصة تعد و تصمم من أجل اكتساب أعمال المنظمة في كافة مستوياتها ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات".<sup>4</sup>

- اعتبر التكوين في السبعينات "ككلفة زائدة على المؤسسة تتحملها غير أن مفهومه قد تغير وتطور واحتل مكانه مهمة حيث أصبح استثمار يعمل المؤسسة على تحقيقه وذلك من أجل تطويرها وفرض مكانتها في السوق وأيضا التحكم أكثر في التكنولوجيا الجديدة يختلف مفهوم التكوين من باحث لآخر وذلك حسب التخصصات حيث يعتبره " Pierre Louart " بأنه وسيلة تكييف تسمح للأجراء بتحسين معارفهم وتطور في عملهم".<sup>5</sup>

- أما سيكويلي : يعرف التكوين بأنه "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين مساهمهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الفكرية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة".<sup>6</sup>

في الأخير فإن التكوين هو "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".<sup>7</sup>

### مبادئ التكوين:

- قد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها:
- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية شاملة
- التكوين عملية مستمرة.

<sup>1</sup> - أحمد زين الدين بوعامر. تقييم أساتذة التعليم الثانوي، التكوين المستمر، دار النشر ; DGPSDT ;CRASC , ص 116

<sup>3</sup> - نفس المرجع , ص 117 .

<sup>4</sup> - أحمد وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , الطبعة 1 , دار النهضة العربية , بيروت 2002 , ص 103 .

<sup>5</sup> - Louart .Pierre ,gestion des ressources humaines ,paris , eyroles , 1991 ; p 146

<sup>6</sup> - Poire Michel , Boyerlouc , précis d'organisation, et de gestion de la production ,Paris édition ,organisation , 1986, p 608 .

<sup>7</sup> - زكي محمد هاشم , إدارة الموارد البشرية جامعة الكويت , سنة 1989 , ص 255 .

- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية.
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأ الكفاية والفعالية.
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
- التكوين يجب أن يكون يتكامل مع الإحتياجات الإدارية والبحوث الإدارية.<sup>1</sup>

## **II- المبحث الثاني: أهمية التكوين وأهدافه:**

### **1 - أهداف التكوين**

"يعتبر التكوين هو المدخل الرئيسي للتطور العلمي والتكنولوجي، إذ أنه يمكن أن يتم أي تطور أو تقدم دون إطارات كفوة، تسيير اقتصاد وتخطط له وتحل مشاكله البشرية والإدارية والفنية، إذ أن فعالية التنمية هي نتيجة فعالية التقنيين والإطارات المسيرة إن كان بالإمكان إستيراد التكنولوجيا إلا أنه لا يمكن استيراد اليد العاملة والإطارات الضرورية لتسييرها."<sup>2</sup>

- "وسيلة فعالة في مد الإدارة إذ بلا شك أن الخطوة الأولى، التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم طريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس."<sup>3</sup>
- الأهداف العامة العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم برامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها.
- زيادة الكفاية الإنتاجية.
- وضع معنويات الأفراد.
- ارتفاع الأرباح.
- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.<sup>4</sup>

### **2 - أهمية التكوين:**

- لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة، مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وسهولة تتأثر بدرجة قليلة، بالتغيرات السريعة

<sup>1</sup> - عبد البارى إبراهيم ذرة 'مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>2</sup> - أ.د. بوفلجة غيات التكوين المهني والتشغيل بالجزائر أود. 69. دار الغرب للنشر والتوزيع. الطبعة 1 سنة 2006 ص.87.

<sup>3</sup> - أ.د بوفلجة غيات الأسس النفسية للتكوين. الطبعة 1، دار النشر والتوزيع طبعة 1. دار الغرب للنشر والتوزيع. طبعة 2 سنة 2006. ص.87.

<sup>4</sup> - إسماعيل قيدة، تنمية الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع سنة 2007 . ص88.

- التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلصت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع هذه التغيرات، فإن تصنيف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة وأصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية و أهمية التكوين تتمثل في<sup>1</sup>:
- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، فالمهارة الكبيرة تسخر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.
  - تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجزهم أكثر مما هو عين في المواد أو ظروف العمل.
  - تخفيض حدة الإشراف الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه و الإشراف القريب أو المباشر لا يستنفذ وقت ومواهب والإشراف، فحسب من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس.
  - زيادة الإستقرار والمرونة في أعمال المشروع.<sup>2</sup>

### III - إجراءات و أساليب التكوين و أنواعه

تتعدد الأساليب و الإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة و ذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين

#### 1 - إجراءات التكوين

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

1.1- إعداد المكون و تأهيله: يجب أن يكون مؤهلا و قادرا على القيام بتكوين الأفراد

2.1 - إعداد و تهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة، و كذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين .

3.1 - استعراض أسلوب أدائه : و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة مرجع سبق ذكره ص 150

<sup>2</sup> - عبد الكريم بوحفص التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ' ص 27 .

**4.1 - عطاء فرصة للممارسة :** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين , و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي .

**5.1- المتابعة :** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الايجابية فانه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

## **2 - أساليب التكوين**

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدمه في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة و أهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء، الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل و من أهم هذه الأساليب ما يلي :

### **2.1 المحاضرات :**

و هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها , لعدد كبير من المتكويين

### **2.2 - دراسة الحالات :**

تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية، حيث يواجه المشاركون مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب، و اختيار أسلوب العلاج و لهذه الطريقة فوائد كثيرة، لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون .

### **2.3 - تقمص الأدوار :**

أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة .

### **2.4 - المحاكاة و المباريات :**

طريقة تصلح لاكتساب المشاركون في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة و التعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه، لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

## **5.2 - الندوة :**

وسيلة للتكوين و لتطوير و هي تهتم بإدماج معارف و قدرات تحليل العمال و لا يهدف برنامج التكوين إلى  
تحصيل المعارف المختلفة فحسب ،بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.<sup>1</sup>

#### IV - أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي "تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، و حينما تستقر المؤسسة  
على مجموعة الأنواع أو الاختيارات، تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة  
بالمؤسسة، كما تستطيع هذه الأخيرة، أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة  
النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط المتغيرة المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب  
الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل و درجة توافر المهارات فيه، و شكل مؤسسات التكوين و طبيعة ممارسة  
هذه المهنة في سوق العمل."<sup>2</sup>

#### 1 - حسب مرحلة التوظيف

- 1.1 - توجيه الموظف الجديد حيث يحتاج الموظف الجديد، إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى  
عمله الجديد.
- 2.1 - التكوين أثناء العمل وهذا ما ترغب به المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين، في موقع العمل و ليس  
في مكان آخر.
- 3.1 - التكوين بغرض تجديد المعرفة و هذا حسب إدخال أساليب عمل جديدة و تكنولوجيا جديدة.
- 4.1 - التكوين بغرض الترقية والنقل يمكن تصور الأمر، عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد  
عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية .
- 5.1 - التكوين للتهيئة للمعاش في المنظمات الراقية و المتطورة يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى  
الخروج للمعاش و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق  
جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة .

#### 2 - حسب نوع الوظيفة

- 1.2 - التكوين المهني و الفني يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية.
- 2.2 - التكوين التخصصي يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية  
و المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المبيعات، هندسة الإنتاج و غيرها .

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 108  
<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995، ص 319

3.2 - التكوين الإداري يتضمن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا و الوسطى و كذا العليا , وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة اتخاذ القرارات و التوصية و القيادة و التحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال<sup>1</sup>.

### 3 - حسب المكان

#### 1.3 - التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة و بالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج و الإشراف على تنفيذها .

و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي، و يسمى بالتكوين في موقع العمل و يمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و منه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع و الحقيقة .

#### 2.3 - التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها و لذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و الأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، و يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية و هذا النوع له مظهرين و هما مؤسسات التكوين الخاصة و برامج الحكومة .

### خلاصة

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم ذرة إدارة المارد البشرية , دار وائل للنشر و الطباعة , 2008 ص 128

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد و سليم من خلال تطوير مختلف الشروط و المراكز المستقبلية, و كذا التكاليف المختلفة و التي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه و قدراته، و على المؤسسة من خلال تطوير و زيادة الإنتاجية فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

الجانب النظري للموارد البشرية



## تمهيد :

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، و لكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

### I - ماهية إدارة الموارد البشرية:

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد، هو كل مدير في المؤسسة، يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته، دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وقد ساعد نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات، التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، ولكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

### 1 - تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لإختلاف وجهات نظرا المفكرين والمؤلفين، وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

1.1 - عرف وليام سيكولا « W.SIKULA » إدارة لأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين.<sup>8</sup>

2.1 - كما تعرف مارتين ج « MARTIN » إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق والتي يستطيع بها الأفراد المساهمة، في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

3.1 - فيما يرى بيروس « Bigros » وميرس « Myres » بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق دواتهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانيتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.<sup>1</sup>

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في مايلي:

- 1- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية.....)
- 2- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).
- 3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت)
- 4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات)

أما بعض المؤلفين العرب فيحددون إدارة الموارد البشرية بأنها:

\* "مجموعة الفعاليات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية، المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي و استخدامهم و رفع كفاءتهم و تحديد حقوقهم وواجباتهم ووفقاً للنظم و التشريعات و اللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض."

\* "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين في كافة الأجهزة و الوحدات، التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية، سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات و مصالح و هيئات عامة أو كانوا من مؤسساته العامة و شركات القطاع العام."

\*"هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العامة , و العمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد و الكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع و العمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية."

و "يدخل في هذا كله توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية<sup>9</sup>."

## 2 - نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى , فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور أيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد

---

1 - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص17.  
2 - محمد الصيرفي ' إدارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي الأزارطية , الاسكندرية 2007 ص 140.

كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية وصمود المؤسسات أمام العراقيل , و كانت الدراسات بريادة " فريديريك تايلور " في 1911 و بعده " فايول " .

و يرجع الفضل إلى ميلاد و تواجد إدارة متخصصة، إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح و لذلك فان الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تدير هذه المصانع و تقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية, و في عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات و الاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا بالعودة إلى الأفكار التي جاء بها تايلور و فايول، و قد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا إلى توفير المعلومات و كشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب، التي كانت السبب الرئيسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة لذلك، فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات و العراقيل الحاصلة : ارتفاع نسبة الغيابات و سرعة تغيير المناصب <sup>1</sup>.

### 3 - خصائص الموارد البشرية :

الموارد البشرية تعتبر الثروة الحقيقية و الأساسية لكل مؤسسة إنتاجية أو خدمائية، فلو لا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية، ثم إن مستقبل المؤسسة، يرتبط مباشرة بالمقدرة اللاذهنية للعقل البشري فهو عنصر هام من عناصر الإنتاج، إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج و التسويق و التمويل و غيرها من الوظائف بدون توفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة، و ذلك لان الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز ومن ثم فان الإنسان إذا أسن اختيار تدريبيه و إسناده العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته لأنه بالدرجة الأولى، طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي يزيد عطائه و ترتفع كفاءته، خاصة إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء حيث يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة و مع التأكد من أن العنصر البشري هو العامل الأساسي و الهام و الأكثر تأثيرا و كونه من جهة لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل تتميز بالحركة الدائمة و التقلب المستمر، و هذا ما يسبب اختلاف أفراد القوى العاملة اختلافا بينا حسب تركيباتهم و أهوائهم الشخصية و ظروف العمل التي يعملون فيها <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب , إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ), 2001/2000, ص 37.  
<sup>1</sup> - كمال بربر, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , الجامعة اللبنانية, الطبعة 2 , 2002 , ص 58.

بعض الصفات التي تتميز بها الموارد البشرية :

- 1 - تفكر و تعقل وتمثل ما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار .
- 2 - لها أحاسيس و انفعالات و منها فلها اتجاهات و ميول .
- 3 - طاقة ذهنية في الأساس .
- 4 - يعمل برغبته في الانجاز .
- 5 - البشر يختلفون في أشياء كثيرة .
- 6 - الإنسان في حالة تغير دائم وقد لا يبدو التغيير من الخارج و لكن هناك تغييرات داخلية مستمرة<sup>2</sup>.

#### 4 - أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، و إذ أن ما ميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد و الابتكار<sup>10</sup>.

**و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية في :**

- 1 - تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .
- 2 - تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء و معدل الغياب و التأخر .
- 3 - تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة
- 4 - توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات .

<sup>2</sup> - عمار عويدات، تنمية الموارد البشرية، ط 1 ، 2007 ، ص 86.

<sup>10</sup> - عبد الفتاح رباب حسين، إدارة الموارد البشرية، مصر ، 1997، ص 36

5 - ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.<sup>1</sup>

خلاصة :

---

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس , علي حسن علي , إدارة الموارد البشرية , ص 24.

نستنتج أن الموارد البشرية من أهم العوامل الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية فهي تحدد أداءها ونجاحها لذلك تسعى إلى استغلال وتنمية مواردها البشرية

إن التطور الذي عرفه التسيير جعله يركز في المجتمعات المصنعة على الثنائية التكنولوجية العادية وخدمة جديدة، بدلا من الإنتاج بوفرة والاستهلاك بوفرة هذا هو المنطق الجديد للتسيير الذي يعطي أهمية فائقة للموارد البشرية حيث يعتبرها صانعة للإمتياز والاختلاف عن المؤسسات الأخرى، وأكثر من ذلك فهي مصدر نادر وذلك أنها ترتبط بمفهومى الفعالية والنجاعة ولا معنى للموارد الأولية والتقنيات وحتى رؤوس الأموال دون مواردها البشرية التي تحسن إستعمالها .

## الفصل الثالث

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

#### تمهيد :

بعد عرض الإطار النظري لدراسة التكوين يأتي الجانب الميداني لدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال الإجراءات التي تم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية و المنهج المتبع و الأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث، العينة و كيفية اختيارها و بعد دراسة المتغيرات العلمية وصولا إلى طريقة التحليل و عن طريق الأدوات المستخدمة في البحث الميداني ثم صعوبات البحث و ملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق لنا و أن صغناها .

#### سير البحث الميداني :

- 1 - مكان البحث الميداني : لقد تمت الدراسة في مؤسسة سونا طراك , مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1 / Z
- 2- العينة : لقد تم إختيار العينة عن طريق القائمة المستفيدة من التكوين حسب عدد المستخدمين من شهر جانفي 2019 إلى شهر ماي 2019 كان كبير حيث قدر بأكثر من 2855 متكون في 4 أشهر و لهذا اخترنا 50 مبحوث ووزعنا عليهم 50 الاستمارة .
- 3 - مدة التكوين : من جانفي إلى افريل
- 4 - مدة التربص : شهر من 2019-05-02 إلى 2019-06-02 .
- 5 - مكان التربص :شركة سونا طراك، مركب تمييع الغاز الطبيعي، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة التكوين .

#### صعوبات البحث الميداني : دون شك كل بحث ميداني تعترضه بعض الصعوبات من بينها

- 1.\*عدم ملء كل الاستمارات من جانب المبحوثين و بعض الأسئلة أيضا خاصة في التعليل .
- 2.\*عدم إعطاء الوقت الكافي للباحث لدراسة الظاهرة ( شهر فقط ) و كان هذا في شهر رمضان و أغلبيتهم كانوا في عطلة سنوية .

3.\*الإحساس بخوف من طرف المبحوثين عند الاستجواب أو الإجابة عن الأسئلة .

4.\*عدم الاهتمام بالباحث خاصة في اليوم الأول .

5.\*تقارير التربص في الإدارة كلها باللغة الفرنسية .

## الاستمارة :

### تعريفها :

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين و تعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية , و من أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت و الجهد .<sup>11</sup>

و تعرف الاستمارة بأنها إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد .<sup>12</sup>

و قد استعملنا في هذا البحث أداة الاستبيان باعتبارها التقنية الملائمة لموضوع الدراسة و التي هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول الموضوع ليقوم الباحث بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الوارد فيها و إعادتهم ثانية و يتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للمبحوثين سواء في فهم الأسئلة أو الإجابة عنها .

**وقد تضمنت استمارة بحثنا ثلاث محاور و هي :**

\* المحور الأول و يتضمن المعلومات الشخصية و يحتوي على 7 أسئلة.

\* المحور الثاني و يتمحور حول أثر التكوين في تنمية العامل و المؤسسة و يتضمن 12 سؤال و هو متعلق بالفرضية الأولى.

\* المحور الثالث يتمحور حول العامل، التكوين وعلاقته بالترقية و يتضمن 13 سؤالاً و متعلق بالفرضية الثانية.

(1) محمد عبيدات , محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص:63.  
(2) معني خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:242.

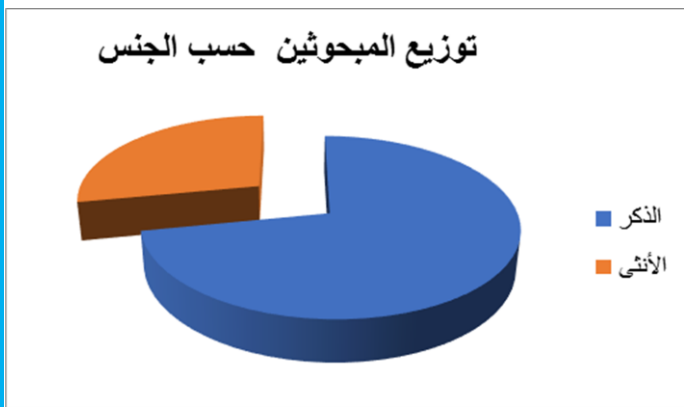


## تمهيد:

تكتسي عملية عرض و تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة و التوضيح أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، و من كل ما قدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتي سنحاول فيما يلي في هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانيا بتحليل و مناقشة البيانات على ضوء الفرضيات و بالتالي عرض النتائج المتحصل عليها ميدانيا.

## عرض و تحليل البيانات الميدانية :

### جدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

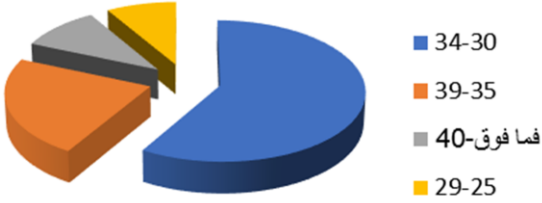


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	68%
أنثى	16	32%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 01 أن نسبة 68% من أفراد العينة ذكور و يقابله نسبة 32% إناث و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة و لأنها تستقطب الرجال أكثر من النساء، كما يرجع ذلك إلى عادات المنطقة التي لا تزال محافظة نوعا ما بخصوص عمل المرأة مع الرجل في نفس الإدارة أو المركب و كذلك نجد أن هناك أعمال تخص فئة دون فئة أخرى الذي يعود إلى تخصص و فكرة تقسيم العمل و مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية و القدرات الفكرية و العقلية للأفراد.

جدول رقم 02 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

توزيع المبحوثين حسب السن



الفئات العمرية	التكرار	النسبة
[29-25]	6	12%
[34-30]	20	40%
[39-35]	14	28%
[40-فوق]	10	20%
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 02 أن النسبة الأعلى من الفئات العمرية هي فئة [34-

30] بنسبة 40% ثم تأتي الفئة العمرية [39-35] بنسبة 28% , ثم الفئة العمرية

[ 40 - فما فوق ] بنسبة 20% ثم الفئة العمرية [29-25] بنسبة 12% , و يمكن تفسير أعلى نسبة للفئة

العمرية [ 34-30 ] نظرا لان التعيين في المناصب يعتمد على الطاقات الشبابية التي تتسع لعنصر

الكفاءة مع ضرورة الاعتماد على معيار الاقدمية .

### الجدول رقم 03 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية

توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية



الحالة المدنية	التكرار	النسبة
متزوج (ة)	15	30%
أعزب (ة)	17	34%
مطلق (ة)	8	16%
أرمل (ة)	10	20%
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن النسبة الأعلى من الحالة المدنية هي فئة العمال العزب حيث تمثل نسبة 34% والفئة الثانية هي فئة العزاب بنسبة 30%، ثم فئة الأرامل بنسبة 20% و بنسبة 16% بالنسبة للمطلقين و هذا راجع إلى الظروف الملائمة للعمل مع الأجر و المرتبة مما يجعل العامل له مسؤوليات أسرية و هذا يرتبط بظروف معيشته وأجره مما قد يساعده على بناء حياته وعيش كريم.

### الجدول رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي



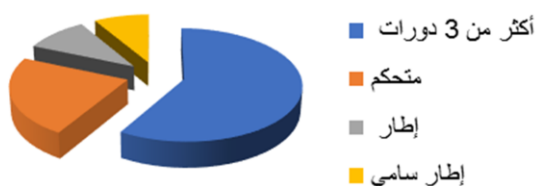
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2%	1	ابتدائي
18%	9	ثانوي
50%	25	جامعي
30%	15	تكوين خاص
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 04 أن نسبة 50% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي و هي أعلى نسبة للمبحوثين ثم نسبة 30% ذوي التكوين الخاص، ثم المستوى الثانوي بنسبة 18% و في

الأخير نسبة 2% بالنسبة للمستوى الابتدائي و يمكن تفسير ارتفاع نسبة أفراد العينة بالنسبة للمستوى الجامعي أن هؤلاء الأفراد لهم شهادات جامعية و هذا ما يتطلبه ملف العمل في مصلحة التوظيف داخل مركب الغاز الطبيعي GL1 / Z و أغليتهم من الفئة العمرية [ 25-29 ] فهم من بين الفئة الشابة لأن المؤسسة تستقطب ذوي الشهادات الجامعية لأنهم أكثر كفاء من المستويات الأخرى.

#### الجدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية و الاجتماعية

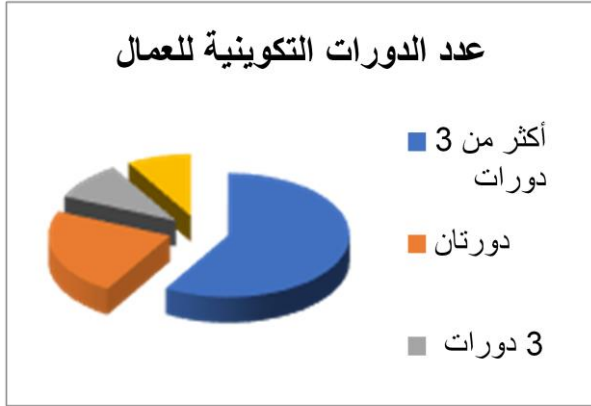
توزيع المبحوثين حسب الفئة الاجتماعية



النسبة	التكرار	
50%	25	منفذ
24%	12	متحكم
20%	10	إطار
6%	3	إطار سامي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن مركب الغاز الطبيعي يتكون من أربعة فئات مهنية و اجتماعية و أعلى نسبة هي فئة المنفذين حيث تمثل نسبة 50% و هذا راجع إلى أن المبحوثين أغلبهم يعملون داخل المركب جهة المنطقة الصناعية لتمبيع الغاز الطبيعي و نسبة 24% بالنسبة لفئة المتحكمين و نسبة 20% بالنسبة لفئة الإطارات و نسبة 16% بالنسبة للإطارات الساميين و هذا أمر مقبول بحيث يكون عدد العمال المنفذين إطارات سامية و أعوان الأكثر فئة عاملة داخل المركب لأن مخطط المركب يتميز بكل ما هو صناعي متكون من تقنيين و أكثر ما هو إداري .

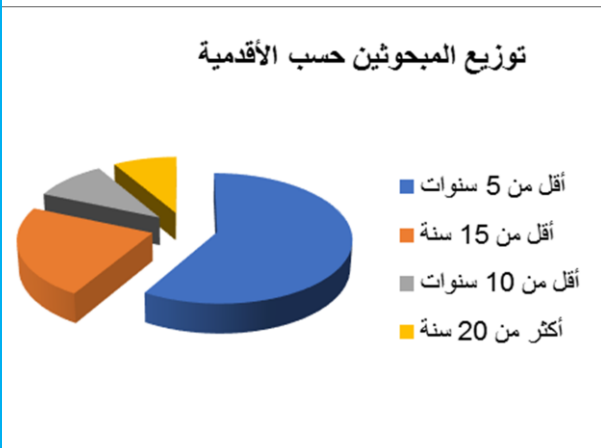
## الجدول رقم 06: يوضح عدد الدورات التكوينية للعمال



النسبة	التكرار	الدورات التكوينية
6%	3	دورة واحدة
28%	14	دورتان
24%	12	3 دورات
42%	21	أكثر من 3 دورات
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 06 أن نسبة 42% قاموا بأكثر من 3 دورات تكوينية تليها نسبة 28% بالنسبة لدورتان أما بالنسبة لدورة واحدة تمثل نسبة 6% و 3 دورات بنسبة 24% ' إذن نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلبية العمال قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية و هذا ما تفسره النسبة و إن دل على شيء فقد دل على أن المؤسسة تقوم بهذه العملية دورياً و هذا يعني أن فئة من العمال تخضع للدورات التكوينية و هذا يعود إلى عدة أسباب نذكر منها الأقدمية المهنية و أما عن النسبة الضئيلة التي كانت تمثل 6% فقد يدل على أن هؤلاء العمال توظفوا حديثاً في المؤسسة .

## الجدول رقم 07: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



النسبة	التكرار	الأقدمية
35%	14	أقل من 5 سنوات
22%	8	أقل من 10 سنوات
26%	13	أقل من 15 سنوات
17%	6	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 07 أن نسبة 35% نجدها عند العمال الأقل من 5 سنوات، يعني أن المؤسسة تتخذ سياسة التوظيف كسياسة إستراتيجية لتجديد الطاقة البشرية أي تعتمد على فئة الشباب و من أقل من 10 سنوات نجد نسبة 22% أما بالنسبة للعمال ذات أقدمية أقل من 15 سنة نجد نسبة 26%

و أقل من 20 سنة نجد نسبة 17% . فنستنتج أن الأقدمية ترجع إلى اعتماد المؤسسة على الخبرة المهنية بالنسبة للعمال و التي تساعد على التحكم في أدائهم و التمکن من العمل الذي يمارسونه.

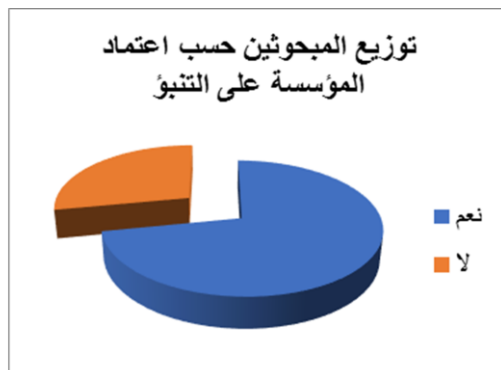
**الجدول رقم 08 : توزيع المبحوثين حسب دور التكوين المستمر وعلاقته بتطوير مهارات والقدرات:**



النسبة	التكرار	دور التكوين
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 08 أن نسبة 74% من أفراد العينة ترى أن التكوين المستمر يقوم بتطوير المهارات و القدرات العمالية في حين نلاحظ أن نسبة 26% من العمال الذين يرفضون فكرة تطوير القدرات عن طريق التكوين فيرجعونها إلى الخبرة المهنية و الكفاءة المهنية و منه نستنتج أن نسبة 74% فعلا قد استفادت من البرامج التكوينية .

**الجدول رقم 09 : يمثل توزيع المبحوثين حسب اعتماد المؤسسة على التنبؤ في تحديد الاحتياجات التكوينية**

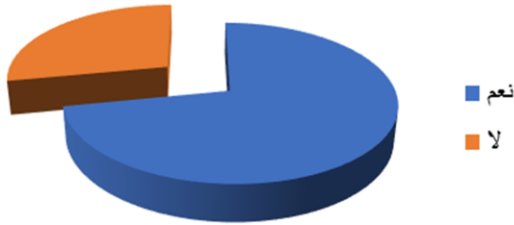


النسبة	التكرار	تحديد الإحتياجات التكوينية
32%	16	نعم
68%	34	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 ان نسبة 32% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تعتمد على التنبؤ في تحديد الاحتياجات التكوينية ' في حين اقرروا عمال آخرين بنسبة 68% بان المؤسسة لا تعتمد على التنبؤ في تحديد الاحتياجات التكوينية وهذا فرق كبير في النسبة و منه نستنتج أن مصلحة التكوين تعمل على برمجة الدورات التكوينية حسب الاحتياجات التي تنقص العامل في مختلف المجالات و هذا تماشيا مع المستجدات الحاصلة بالقطاع و البعض الآخر قال أن الهدف من البرامج التكوينية هو صرف الميزانيات فقط .

**الجدول رقم 10 : يمثل توزيع المبحوثين حسب مواكبة البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية**

مواكبة البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية



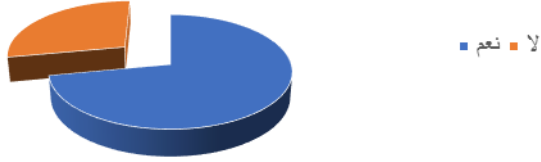
النسبة	التكرار	التكوين والتكنولوجيا
78%	39	نعم
22%	11	لا
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 معطيات

حول مواكبة البرامج التكوينية بالتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي فنجد نسبة 78% من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نرى أن نسبة 22% تبين أن لا علاقة بين البرامج التكوينية و التطورات التكنولوجية و بالتالي فان اغلب البرامج التكوينية كانت ذات مستوى عالي و تتطابق مع الوسائل و التطورات التكنولوجية الحديثة .

## الجدول رقم 11: القدرات الأدائية و الأداء الفعلي للعمل

القدرات الأدائية و الأداء الفعلي للعمل



النسبة	التكرار	أسلوب الأداء الفعلي للعمل
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	50	المجموع

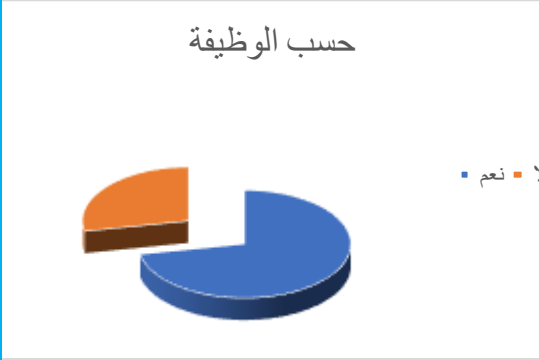
نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن نسبة % 70 نجدها عند العمال الذين ساعدتهم أسلوب

الأداء الفعلي للعمل في تحسين قدراتهم الأدائية , في حين نجد نسبة 30% لم يساعدهم أسلوب الأداء الفعلي في تحسين قدراتهم و بالتالي نستنتج أن أسلوب الأداء الفعلي للعمل له دور في تحسين القدرات الأدائية للعمال و تحفيزهم على القيام بمهامهم بشكل جيد .



## الجدول رقم 12:

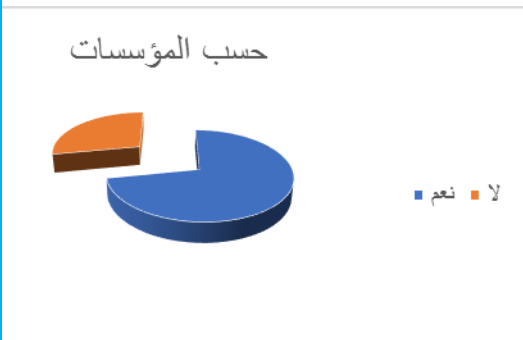
يبين توزيع المبحوثين حسب تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات وظيفة العامل



النسبة	التكرار	تحديد الاحتياجات التكوينية
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 88% من أفراد العينة ترى أن الاحتياجات التكوينية تحدد على أساس احتياجات وظيفة العامل في حين نجد أن نسبة 12% أجابوا على أن الاحتياجات التكوينية ليست لها علاقة باحتياجات وظيفة العامل و منه نستنتج أن التكوين كلما كان موافق لوظيفة العامل كلما شجعهم على تحسين أدائهم من أجل المحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة و هذا دليل على أن المؤسسة تحترم آراء العمال و تحترم قراراتهم و مستوياتهم في السلم الهرمي

## الجدول رقم 13 : تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات المؤسسة



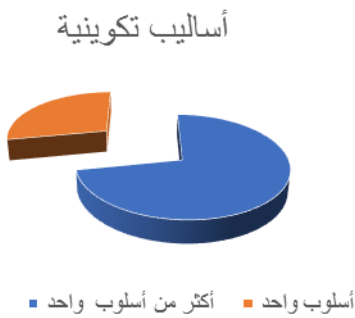
النسبة	التكرار	تحديد الاحتياجات التكوينية
28%	14	نعم
72%	36	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 72% من أفراد العينة ترى أن الاحتياجات التكوينية لا تحدد على أساس احتياجات المؤسسة في حين ترى نسبة 28% أن الاحتياجات التكوينية تحدد على أساس

احتياجات المؤسسة و هذا دليل على أن المشرف عند ملاحظته لنقص عند العامل فيبرمجه للتكوين و إشباع نقائصه الوظيفية .

الجدول رقم 14 :

توزيع المبحوثين حسب الأساليب التكوينية التي يستفيد منها العمل



الأساليب التكوينية	التكرار	النسبة
التي تعتمد على أكثر من أسلوب واحد	28	56%
التي تعتمد على أسلوب واحد	22	44%
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 ان نسبة 56% من أفراد العينة استفادوا من البرامج التكوينية التي تعتمد على أكثر من أسلوب واحد في حين ترى نسبة 44% أن البرامج التي تعتمد على أسلوب واحد هي التي يستفيد منها العامل و الفارق هنا ليس كبير و النتيجة هي أن الهدف الرئيسي من البرامج التكوينية هو الاستفادة منها سواء كانت ذات أسلوب واحد أو ذات عدة أساليب .

## الجدول رقم 15:

### توزيع المبحوثين حسب نوع التكوين



نوع التكوين	التكرار	النسبة
قصير المدى	13	26%
طويل المدى	14	28%
متوسط المدى	23	46%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 أن نسبة 46% تلقوا تكوين متوسط المدى في حين نرى أن نسبة 28% تلقوا تكوين طويل المدى و نسبة 26% تلقوا تكوين قصير المدى و ما يمكن استنتاجه ان مدة التكوين كان لها تأثير على العامل و استفادته من البرنامج التكويني و اكتسابه للخبرة .

## الجدول رقم 16:

### توزيع المبحوثين حسب ملائمة التكوين مع المنصب



ملائمة التكوين مع المنصب	التكرار	النسبة
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 86% من أفراد العينة كان تكوينهم ملائماً لمنصبهم في حين نرى أن نسبة 14% لم يكن التكوين ملائماً لمنصبهم و هذا راجع إلى أن البرنامج التكويني لم يبرمج 100% حسب احتياجات كل العمال ووظائفهم .

## الجدول رقم 17:

يمثل توزيع المبحوثين حسب الترقية بعد التكوين

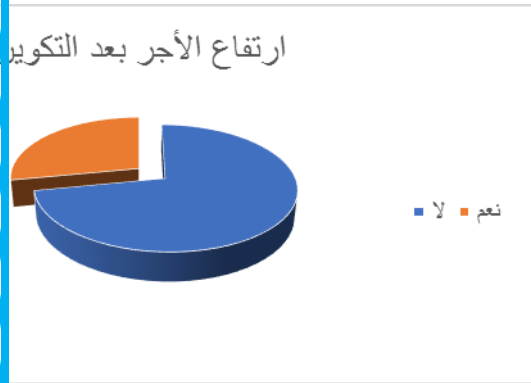


الترقية	التكرار	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة 60% من أفراد العينة تلقت ترقية بعد التكوين في حين ترى نسبة 40% لم تتلقى أي ترقية بعد التكوين و يمكننا تفسير ذلك بأن الترقية ليست متاحة لجميع العمال بل لديها معايير و إنما هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأقدمية و الجدارة .

## الجدول رقم 18:

يبين توزيع المبحوثين حسب ارتفاع الأجر بعد التكوين



الأجر	التكرار	النسبة
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 18 أن نسبة 74% من أفراد العينة أجابوا أن ليس هناك أي ارتفاع للأجر بعد التكوين بل هناك زيادة المهام ' في حين ترى نسبة 26% من أفراد العينة أن هناك تطور و ارتفاع في الأجر بعد التكوين و من هنا نستنتج أن ليس للتكوين علاقة بارتفاع الأجر بحيث أن الأجر يتعلق بالأقدمية و المرتبة و الترقية .

## خلاصة عامة :

### استنتاجات الفرضية الأولى :

بعد عملية تفريغ الاستمارة و ملاحظة المعطيات الميدانية ممكن أن نستنتج ما يلي:

1- يساهم التكوين في رفع أداء العامل و رفع إنتاجية المؤسسة و هذا استجابة لسياسة المؤسسة التي تتماشى مع متطلبات مناصب العمل:  
يساهم التكوين في تنمية المورد البشري و في رفع إنتاجية المؤسسة و هنا نجد أن هناك توافق بين الفرضية المطروحة و بين النتائج الميدانية و من خلال دراستنا يمكن أن نستخلص أهم الاستنتاجات في النقاط الآتية:

- 1-1 التنوع في أساليب التكوين بين الدورات التكوينية يفيد العامل و يزيد من تحسين أدائه .
- 1-2 تساهم برامج التكوين في تنمية و تطوير مهارات و معارف العاملين و هذا دليل على أن العمال قد استجابوا فعلا لبرنامج التكوين و استفادوا منه .
- 1-3 أن التكوين يؤدي إلى تلقين العامل لتقنيات جديدة و هذا راجع إلى أن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة الى الفرد و المؤسسة و يطور التقنيات السابقة من أفكار و طرق .
- 1-4 موافقة البرنامج التكويني للعمل الحالي لأن برامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون و المنصب الذي يشغله
- 1-5 الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف و الكفاءات و هذا من أجل أن يطور العامل من طريقة عمله .
- 1-6 يساهم التكوين في الرفع من أداء العامل و الرفع من مهاراته و هذا ما يجعله متحفزا للعمل و أداء مهامه بشكل جيد و هذا ما قد يساهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة .
- 1-7 البرامج التكوينية يستفيد منها المورد البشري لتكميل نقائصه و هذا ما يجعله يعمل بكل عفوية و بكل مثابرة و بالتالي فهو يستفيد و تستفيد منه المؤسسة .
- 1-8 الهدف الرئيسي من التكوين هو رفع إنتاجية المؤسسة .

## استنتاجات الفرضية الثانية :

بعد معالجة المعطيات الميدانية يمكن القول أن:

- 2-1 التكوين يساهم في ترقية العامل
- 2-2 يساهم التكوين في ترقية العامل و هنا نجد نفي بين الفرضية المطروحة و بين النتائج الميدانية و من خلال دراستنا يمكن أن نستخلص أهم الاستنتاجات في النقاط الآتية :
- 2-3 التكوين لا يساهم في ترقية العامل .
- 2-4 التكوين ليس له علاقة برفع الأجور.
- 2-4 للترقية علاقة بالاقدمية و الجدارة في العمل .
- 2-6 الترقية ليست متاحة لجميع العمال .
- 2-7 الترقية و التكوين موضوعان منفصلان في المركب الصناعي .
- 2-8 للترقية علاقة بالمهام و المرتبة داخل السلم الهرمي و اغلبية العمال في المركب هم منفيين و بالتالي فهم لم يترقوا بعد .

# خلاصة

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة و هو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة أن تزيد من مساهمة التطورات الحاصلة أن تتبناه و تولي له اهتماما كبيرا .

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي و الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على لداء مهام العمل بشكل جيد حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات و المهارات التي تتطلبها الوظيفة و التكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و اقتصاد و بأكثر فعالية لتحقيق الخطط و البرامج المسطرة و خاصة عند توفر الموارد داخليا و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتائج أثبتت دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية سونا طراك مركب GL1 Z للعمال للحصول على المعارف و المهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة و كفاءة .

و لكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي و مخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة و أعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج و المخرجات و الأهداف و إذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره .

فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين و بتنمية الموارد البشرية و تحفيزه من اجل خلق الإبداع و مواكبة التطورات العامة .

و يفترض أن يكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرامج و تقييم المتدربين و يتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب .

إذن فالتكوين يهدف في مجمله إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية دال المؤسسة و يستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية الإنتاجية و عليه فإن المؤسسات تحتاج إلى بذل جهود بتدريب القوى البشرية لإثراء معارفهم و توسيع مداركها.

واهم ما يمكن قوله الاهتمام الكبير الذي ناله التكوين من المؤسسة الصناعية سوناطراك وبالتالي تعمل هذه الأخيرة من أجل تكوين عمالها للوصول إلى مستوى يساعدها على الدخول في عالم المنافسة الدولية.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد وصفي عقيلي , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , ط1, دار النهضة العربية للنشر , بيروت , 2002.
- 2- أحمد زين الدين بوعامر , تقييم أساتذة التعليم الثانوي , التكوين المستمر , دار النشر ; CRASC . DGPSDT
- 3- أحمد ماهر , تنمية الموارد البشرية , مركز التنمية , الاسكندرية , 1995.
- 4- اسماعيل قيدة , تنمية الموارد البشرية , دار النشر و التوزيع , سنة 2007.
- 5- \*الطيب محمد رفيق , التسيير و تنظيم المنشآت , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية .
- 6- د.بوفلجة غياث , التكوين المهني و التشغيل بالجزائر , دار الغرب للنشر و التوزيع , ط1 , سنة 2006.
- 7- د.بوفلجة غياث , الأسس النفسية للتكوين ط1, ط2, سنة 2006.
- 8- ثابت الحبيب بن عبيد الجيلالي , تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية , مؤسسة الثقافة الجامعية , الاسكندرية , مصر , ط1.
- 9- زكي محمد هاشم , ادارة الموارد البشرية , الكويت , 1989.
- 10- سهيلة محمد عباس , علي حسن علي , ادارة الموارد البشرية .
- 11- سعيد السيد علي , الصول الحديثة في علم الادارة العامة و العملية الادارية , دار الكتاب الحديثة , 2007.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي , ادارة الأفراد , كلية التجارة , جامعة الاسكندرية ط1, 2001.
- 13- عمار عويدات , تنمية الموارد البشرية , ط1, 2007.
- 14- عبد الباري ابراهيم ذرة , زهير الصباغ , مروة احمد , ياسر العدوان , ادارة الموارد البشرية , جامعة القدس المتوحة , 2008.
- 15- د.فوزي , محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة العلم , الطرق التجارية , علم التسيير , 2005.
- 16- كمال بربر , ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , ط2, 2002.

17-محمد سعيد انور رمضان , ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة , الأزرقية , الاسكندرية , 2003.

18-محمد شطا , النظرية العامة للأجور و المرتبات , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , 1982.

19-مولاي الحاج مراد , اشكالية السيادة و الاشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحويلات الاج و الاق في العصر العباسي , التسيير , الكفاءات , الاتصال و القيادة في المؤسسة , منشورات crasc , المركز رقم 12 , 2005.

20-محمد رفعت عبد الوهاب و حسن عثمان محمد , مبادئ القانون الاداري , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , مصر, 2001.

21-ماجد راغن الحلو , القانون الاداري , در المطبوعات , الاسكندرية , مصر .

22-محمد الصيرفي , ادارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , 2007.

23-مصطفى نجيب , ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد ) , 2001/2000.

#### المراجع باللغة الفرنسية

1. Louart .p ,gestion des ressources humaines ,paris , eyroles , 1991 ; p 146
2. Poire Michel , Boyerlouc , précis d'organisation, et de gestion de la production ,paris édition ,organisation , 1986, p 608 .
3. M.crozier ,l entreprise a l ecoute ,apprendre le management post , - industrielle,France ,inter-edition,1999.p09.

#### المذكرات :

1.مذكرة تخرج بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ,دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة , نموذجاً .من اعداد الطالبة: بن عليّة زوييدة 2014/2013.

2. مذكرة التخرج بجامعة أبوبكر بلقايد بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية سنة 2014/2013. معمل نسيج نموذجي.