

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران-2 - محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماع

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

واقع التكوين والترقية  
في المؤسسة الجزائرية سونلغاز  
(دراسة ميدانية)

من إشراف الأستاذ:

\*أ.د. مولاي حاج مراد

أمام لجنة المناقشة:

جامعة وهران 2 رئيسا

جامعة وهران 2 مشرفا ومقررا

جامعة وهران 2 مناقشة

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ التعليم العالي

أستاذة محاضرة "ب"

اعداد الطالبة:

• مرزوق فريدة

أ. مرضي مصطفى

أ. مولاي حاج مراد

أ. محمودي أميمة

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله تعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث المتواضع.

فمن حسن أداء المرء الاعتراف بأهل الفضل.

وكمربون تقدير واحترام، أتقدم بخالص الشكر إلى صاحب العقل النير والسير والعتاء

الدائم، ووفاء لما بذل واعترافاً لما قدم للعلم، إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "مولاي حاج

مراد" أطل الله بعمره. وأدامه تاجاً على رؤوس الطلبة ونورا ينير دروبهم.

أشكره جزيل الشكر لما تفضل به من سديد الآراء حول هذا العمل وما بذله من جهد في

تقويمنا وتوجيهنا.

وأشكر كل من ساعدنا في بحثنا الميداني، وكل من كانت لديهم يد العون في تجاوز

الصعوبات.

# اهداء

إلى أعز من جادت بهما الدنيا علي.

إلى من يسبح قلبي بحبهما، إلى والديا الكريمين أطال الله بعمرهما.

إلى من وقف جنبي مساندا ومساندا، إلى زوجي الغالي.

إلى والدي زوجي الكريمين، وكل عائلته.

إلى من شجعني على إتمام الدراسة، إلى أخي العزيز مختار.

إلى كل أخواتي وإخوتي وأطفالهم.

إلى صديقتي "سوري عائشة".

إلى كل أساتذة علم الاجتماع بصفة عامة، وإلى الزميلات والزملاء في قسم علم

اجتماع العمل والتنظيم بصفة خاصة.

فريدة

## الفهرس

الدعاء

كلمة شكر

الاهداء

### الفصل التمهيدي

أ..... مقدمة عامة.....

### الفصل الأول: التكوين والترقية داخل المؤسسة

01..... تمهيد.....

02..... مفهوم عملية التكوين.....

03..... الجانب القانوني لعملية التكوين.....

04..... أنماط التكوين.....

05..... استراتيجية التكوين.....

07..... أنواع التكوين.....

10..... عناصر النظام التدريبي.....

11..... إعداد برامج التدريب.....

14..... معايير تقوم مدى فعالية البرنامج التدريبي.....

15..... أهمية التكوين.....

16..... الأهداف العامة للتكوين.....

17..... التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي.....

19..... مفاهيم الترقية.....

20..... الترقية في القانون الجزائري.....

22..... أنواع الترقية.....

23.....	أسس الترقية (مزايا وعيوب)
29.....	عوائق الترقية.....
30.....	ميكانزمات الترقية.....
31.....	أهداف الترقية.....
34.....	خاتمة الفصل.....

## **الفصل الثاني: التكوين والترقية داخل المؤسسة الجزائرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز**

35.....	تمهيد.....
36.....	تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
36.....	نشأة وتطور المؤسسة.....
41.....	تعريف مؤسسة الكهرباء والغاز.....
45.....	مهام المؤسسة.....
46.....	دور المؤسسة.....
47.....	أهداف المؤسسة.....
47.....	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز.....

## **الفصل الثالث: واقع التكوين والترقية داخل مؤسسة سونلغاز "SDO"**

53.....	تمهيد.....
54.....	واقع سياسة التكوين داخل المؤسسة.....
55.....	أنواع التكوين في المؤسسة.....
59.....	الأهداف العامة للتكوين.....
60.....	واقع سياسة الترقية داخل المؤسسة.....
62.....	معايير الترقية داخل المؤسسة.....
63.....	عوائق الترقية داخل المؤسسة.....

65.....خاتمة الفصل

66.....الخاتمة العامة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، وذلك بتوجيهها وتكوينها ورفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية فيها، حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقة الحية بأكبر فائدة.

وأصبح التكوين في الأوضاع الراهنة ضروري على المؤسسات التي يجب عليها أن تتبناه. ومهما كانت المؤسسة صغيرة أو كبيرة فهي تشكل السياسات التكوينية الهامة في تنمية قدرات ومهارات مستخدميها استجابة لمطالب المحيط وتقلباته ومع كل جديد قد يطرأ على المؤسسة، فالمتغيرات والتكنولوجيا تفرض على جميع المؤسسات ضرورة الأخذ بالتقنيات الحديثة وتطبيقها في مجالات العمل، فهو يعتبر عمل مستمر لرفع كفاءة العاملين.

والمؤسسات دائماً تسعى إلى تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها، وإلى رفع الإنتاج وجودته وكذلك القضاء على حوادث العمل، بواسطة رفع مستوى المعارف وتمكين العمال من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير السلوكيات والقدرات، وهذا لا يكون إلا عن طريق التكوين.

فالتكوين المهني محرك أساسي لعملية التنمية ووسيلة لترقية العامل وارتباطه بعمله وتغيير نظره، ولهذا يعتبر التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي سيؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل.

ويعتبر كل من التكوين والترقية أهم العناصر في مجال تسيير الموارد البشرية، فهما ضروريان داخل المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فتكمن فائدة التكوين من خلال ما يتحصل

عليه العامل من معارف علمية تأهله لشغل مناصب جديدة، فالحافز الحقيقي للعامل هو الحصول على ترقية لتحسين وضعه المهني والاجتماعي، ولهذا على المؤسسة أن تضع برامج تكوينية تمكنها التأكد من مهارة وكفاءة العامل وتأهله.

وبعد تحديد الإطار العام لدراستنا فإن هدفنا قد تمحور حول التعرف على أهم العمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة الجزائرية، مؤسسة سونلغاز على تكوين وتنمية الكفاءات المهنية التي تعتمد عليها في ترقية عمالها، ونريد كذلك معرفة:

هل التكوين هو من السبل الهامة والأساسية لتطوير وترقية المؤسسة، وان كان كذلك فهل يساهم في تحسين أداء العاملين؟ ونريد أيضا معرفة أن السياسات التي تنتهجها المؤسسات أصبحت مدمجة في برامجها ومخططاتها الاستثمارية، وهل تطور المؤسسة مرتبط بمدى تطوير برامج التكوين واليد العاملة.

ولموضوع التكوين والترقية داخل المؤسسة، اتجاهات وأفكار مختلفة، لاختلاف إشكاليات الباحثين والمتطرقين لهذا الموضوع، ومقارباتهم والزوايا التي عولج منها هذا الموضوع.

وهذه قراءة لمجموعة من الدراسات السابقة، بما أنها تعد جزءا لا يتجزأ من البحث لمجموعة من الباحثين، والتي تقترب دراستهم نوعا ما من الموضوع، بهدف التوصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها لإثراء هذا البحث من خلالها، لعلها تعطينا تصورا عام عن موضوع الدراسة وتساعدنا على تحديد وضبط المفاهيم.

وهذه الدراسات تتمثل في:

### الدراسة الأولى:

دراسة "مولاي حاج مراد" حول العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات، والتي تمت في مصنع الزنك بمدينة الغزوات (تلمسان)، سنة 2005، حيث عمل الباحث على مختلف التمثلات التي يشكلها العمال الإطارات وما حصلوا عليه، كما تطرق أيضا للآثار التي ترتبت جراء المشروع التتموي الصناعي بالجزائر، الذي ساهم بدوره في الزيادة في معدلات الهجرة من الريف إلى المدينة (النزوح الريفي) بغرض تحسين المستوى المعيشي وتحسين نمط الحياة، وبالتالي بروز نمطين من الثقافة (ثقافة العامل وثقافة المصنع) وكل يختلف عن الآخر، وهذا ما أدى إلى بروز صراعات ونزاعات... الخ.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية:

تحت عنوان "ثقافة المؤسسة وتكوين الكفاءات المهنية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز، منطقة وهران، مقارنة سوسيو أنثروبولوجيا، للباحثة سهام بوخانوش، سنة 2015، هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا، والتي استغرقت مدة سنة كاملة، وطبيعة الدراسة كانت ميدانية. حيث قامت بطرح التساؤلات التالية:

<sup>1</sup> - أ.د مولاي حاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات (دراسة ميدانية لمصنع الزنك بالجزوات، تلمسان)، أطروحة دكتوراه دولة، بإشراف الأستاذ العلوي أحمد، جامعة وهران2، 2005.

ما هو واقع ثقافة المؤسسة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية في تكوين وتنمية الكفاءات المهنية؟ وهل تهتم بذلك؟ وما الإجراءات التي تعتمد عليها لتنمية كفاءاتهم ونشر ثقافتها واكتسابها كمعارف ومهارات لتمثل كفاءتهم وانتمائهم للمؤسسة؟

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الكيفي من مقابلة نصف موجهة زائد السيرة الذاتية.

ومن تحقيق هذه الأمثلة افترضت الفروض التالية:

\_تعتمد ثقافة المؤسسة التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، لتنمية وتطوير الكفاءة المهنية لعمالها، على عملية التكوين لإكسابهم سلوك مشترك للتحكم في صراعات العمل ومتغيرات المحيط.

\_ إن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بمنطقة وهران، تقوم باختيار العمال والاطارات الذين تتوفر لديهم الكفاءة المهنية داخليا وخارجيا حسب ثقافتها التنظيمية وما يحقق أهدافها.

ومن بين الأهداف الرئيسية التي كانت ترمي لها الدراسة السابقة للباحثة "سهام بوخانوش": معرفة أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمنطقة وهران، ومعرفة ما مدى اهتمام المؤسسة في ثقافتها التنظيمية على تكوين وتنمية الكفاءات المهنية التي تعتمد عليها، والإجراءات التي تتخذها في اكتساب مبادئ والمعتقدات والسلوكيات المشتركة، ما يعكس ثقافتها التنظيمية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن: المؤسسة الجزائرية استطاعت خلق سلوك وممارسات وهوية مشتركة لعمالها ومعارف جديدة لتكوين وتنمية كفاءتهم باندماجهم في ثقافتها التنظيمية.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة:

تحت عنوان " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب- قسنطينة- للباحث **جباري فاتح**، سنة 2006، هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، والتي استغرقت مدة سنة كاملة، وطبيعة الدراسة كانت ميدانية.

حيث قام بطرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني؟

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

ومن تحقيق هذه الأمثلة افترض الفروض التالية:

\_\_ هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى العاملين.

\_\_ تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية.

1- الباحثة " سهام بوخانوش"،ثقافة المؤسسة وتكوين الكفاءات المهنية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، منطقة وهران، مقاربة سوسيو أنثروبولوجية، بإشراف" مولاي حاج مراد «،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا،2015، ص 3-16.

ومن بين الأهداف الرئيسية التي كانت ترمي إليها الدراسة: هو رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج ومعرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقية.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تمحورت حول أن هناك علاقة بين التدرج الوظيفي، الأجر، العلاوات، المكافآت، الشعور بالولاء، والانتماء والاستقرار داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

- وهناك أيضا دراسة أخرى للأستاذ: "دراس عمر" في دراسته حول الحراك الاجتماعي والمهني لدى الإطارات، الإطارات الصناعية من خلال التحقيق الميداني الذي قام به الباحث الأستاذ بمركبات تمييع الغاز الطبيعي بمؤسسة سوناطراك، بالمنطقة الصناعية أرزيو، التي كانت حول الإطارات ومتطلبات منصب العمل، من مهارات وتأهيل، فتوصل إلى تضخم في الإطارات المتوسطة وهجرة إطارات أخرى حين تكوينهم في الخارج، واستنتج أن هناك حراك مهني، أي الانتقال من مهنة إلى أخرى، أي بمعنى آخر الترقية في مناصب العمل.<sup>2</sup>

وعليه نطرح الاشكال التالي:

<sup>1</sup> جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب-قسنطينة-)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، بإشراف (قيره إسماعيل)، 2006، ص 15-19.

<sup>2</sup> أ.دراس عمر، الحراك الاجتماعي والمهني لدى الإطارات الصناعية (مواقع، أدوار، ممارسات، تمثلات) بإشراف العياشي عنصر، دفاثر المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC رقم2، 2001، ص 9-31.

- ما هو واقع التكوين داخل المؤسسة الجزائرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز؟ وهل هو وسيلة أساسية للتحكم في منصب العمل والرفع من الإنتاجية؟ وهل يؤدي العامل إلى الترقية أم تكون على أسس أخرى؟

وسعيا لتحليل الموضوع وتحديد الإطار الأساسي لهذا العمل ستكون دراستنا مبنية على الفرضيات التالية:

- \_ التكوين وسيلة أساسية للتحكم في منصب العمل.
- \_ يساهم التكوين في الرفع من مستوى الإنتاجية.
- \_ التكوين عامل مساعد للحصول على الترقية.

ومما لا شك فيه أن هناك أسباب كثيرة ومتعددة دفعتنا لاختيار موضوع التكوين والترقية داخل المؤسسة، لتمتع سياسة التكوين بالأهمية الكبرى في أي منظمة اقتصادية وهذا ما يجعلها تلعب دورا فعالا داخلها، وكذلك لإثراء المكتبات بمواضيع كهذه.

ومن خلال هذا ارتأينا توضيح ومعرفة أهم النقاط والأبعاد التي تتضمنها هذه السياسة.

\_ تحديد مفهوم دقيق للتكوين وعلاقته بالترقية المهنية.

وأیضا لنتعمق أكثر ونتعرف على جميع جوانب التكوين، وتأكدنا من الفرضيات ووصولنا إلى نتيجة من أجل مشكلة البحث.

فكل بحث علمي إلا ووراءه أسباب، فنظرا لأهمية موضوع بحثنا فقد اخترناه لسبب ذاتي وهو حب الاطلاع والرغبة في معرفة معظم النقاط التي تتضمنها سياسة التكوين على المستوى النظري والتطبيقي، والتعرف على أبرز مخططاته وبرامجه، ومعرفة أهميته وفائدته بالمؤسسة. وتعتبر الدراسة من الخطوات المنهجية الضرورية والهامة التي من خلالها يستطيع الباحث هيكله بحثه بطريقة علمية صحيحة، وقد تم تحديد الهدف الأساسي وتسلط الضوء على الاستراتيجيات المتبعة في عملية التكوين في المؤسسة ومدى تطبيقها، وبالتالي تقييم فعاليتها، ومحاولة معرفة هل يمكن الاعتماد على التكوين كوسيلة للتكيف مع منصب العمل؟ وهل يؤدي إلى الترقية؟

فأهمية الموضوع تكمن في أنها تعالج إحدى الموضوعات الهامة المتمثلة في تكوين وتدريب العنصر البشري في الجزائر. فالفرد هو رأس المال الحقيقي للمجتمعات. وعلى هذا الأخير نعتقد أن كل تغيير جذري في تقنيات الإنتاج أو الوسائل المتطورة لا فائدة منه إذا لم يشمل العنصر البشري. مما يؤكد ضرورة إقامة برامج تكوينية مواكبة للتقنيات الجديدة.

ليس هناك إطار نظري دون منهج علمي، وللتأكد من صحة ونفي الفرضيات لابد الاعتماد على مجموعة من التقنيات. ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي أو المسح فهو من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الاجتماعية، ويعتمد عليه اعتمادا كبيرا في البحوث الوضعية، كما يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة. كما يوجد في الميدان ويهتم

بوصفها وصفا دقيقا. ولذلك عرف المنهج بأنه: " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى

نتيجة معينة".<sup>1</sup>

وهناك أدوات بحث تمثلت في المقابلة التي هي: " عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث، والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عنها من الأشخاص المعنيين بالبحث".<sup>2</sup>

واعتمدنا في مقابلتنا على (23) سؤال وجه إلى (15) مبحوث من بينهم إداريين وإطارات وعمال متحكمين.

كما تعتبر الملاحظة: "من التقنيات الهامة في الدراسة الميدانية لكونها مهمة في جميع البيانات ، ولاعتبارها أداة مباشرة لتحليل الظاهرة"<sup>3</sup>، وقد استخدمنا هذه الأداة لملاحظة واقع التكوين والترقية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز. وانطلاقا من التكوين ومعرفة دوره وأهمته داخل المؤسسة. وعلى أي أساس تتم ترقية العمال.

ومن أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حدد مجال دراستنا فيما يلي:

<sup>1</sup> -Codesria , Atelier Méthodologique sous régional sur les sciences sociales, Afrique Du NORD-Session 2012, Oran- Algérie , CRASC, 21-15 Janvier 2015.

<sup>2</sup> -أ.د رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ط1، 2002، ص28.

<sup>3</sup> -د. احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1996، ص 65.

اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية مديوني، وهران، والتي سوف نقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، كما تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد أهم المؤسسات على مستوى الولاية بعد سوناطراك.

وامتدت الفترة الزمنية التي قدرت ب 30 يوما، ابتداء من: 2019/05/02 إلى غاية: 2019/06/01، شملت العينة على 15 موظف من عمال مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز من بينهم إطارات وإطارات سامية.

وهذا بهدف الدراسة الأولية التي تضمنت المراحل التالية:

\_ التعرف على المؤسسة ومختلف النشاطات من خلال القيام بزيارات عامة للمؤسسة.

\_ التعرف على نظام العمل من خلال الاتصال ببعض المصالح ومعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطات مختلف مصالحتها.

وهناك عدة مفاهيم ارتأينا أن نوضحها للاطلاع الجيد على أبعاد هذا البحث: **كالتكوين،**

**التكيف، المؤسسة، الترقية، منصب العمل، التدريب، الكفاءة المهنية.**

**\*التكوين:** هو عملية تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف

اكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه

وتكيفه السليم مع منصبه. وهو عبارة عن عملية تبادلية للتعليم والتعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- زيد عبود، معجم المصطلحات الإدارية العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص116.

\*التكيف: يقصد به تأقلم العامل داخل المؤسسة بصفة عامة، وهذا العمل بصفة خاصة.

\*المؤسسة: هي كل منظمة تقوم باستخدام موارد العمال، رأس المال، المكان لإنتاج خدمات

أو ثروات أو غيرها.<sup>1</sup>

\*الترقية: هي انتقال المستخدم من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة،

وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب.

\*منصب العمل: يعني مجموعة من مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع المهام

على الجماعة العاملة التي يكون العامل في عدادها.

\*التدريب: إن كلمة تكوين هي ترجمة لكلمة فرنسية ونجدها مرادفة لكلمة تدريب، وترجمة

لكلمة انجليزية TRAINING والتي تستعمل في نفس المعنى.

\*الكفاءة المهنية: هي عبارة عن طبيعة أو نوع من الأفكار ذات مستوى كبير يمكن للعامل

أن يستخدمها في عمله. أو هي القدرة على أداء مهمة أو عمل.<sup>2</sup>

وقد تم تنظيم البحث في ثلاثة فصول، حيث تعين علينا فحص ما يلي:

الفصل الأول: التكوين والترقية داخل المؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، ج1، 2006، ص22.

<sup>2</sup> عبد العزيز البهواشي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، ص81.

خصصنا هذا الفصل أساساً لدراسة موضوع التكوين والترقية بصفة عامة، إذ تناولنا في هذا الصدد عرض ماهية التكوين أو التدريب والترقية على المستوى العام. وتطرقنا إلى الجانب القانوني لهما وأنوعهما، كما تم الميل في هذا الفصل على الميكانيزمات المتبعة للتكوين والترقية وأهدافهما.

الفصل الثاني: التكوين والترقية في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) لتوزيع الكهرباء والغاز.

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بتقديم تعريف المؤسسة الصناعية الاقتصادية في الجزائر، كما تطرقنا إلى تحليل مسار تطورها بتتبع مراحلها منذ سنة تأسيسها 1947، يليها تعريف شامل لمؤسسة الكهرباء والغاز، مع إبراز مهامها ودورها وأهدافها المنشودة لنصل في نهاية الفصل إلى تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية "SDO".

الفصل الثالث: واقع التكوين والترقية داخل مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز "SDO".

قمنا ضمن هذا الفصل بجمع المعلومات من المجتمع الذي قمنا بدراسته، ومراجعة البيانات ثم تم تحليلها ومناقشتها وتفسيرها، بحيث حللنا المعطيات التي تحصلنا عليها من المبحوثين والتي تمثلت في مسألة استراتيجية التكوين والترقية داخل المؤسسة الجزائرية سونلغاز، وكيف يراها العمال من وجهة نظرهم؟ وهل هم راضون عن برامجها التكوينية؟

وفي الأخير سلطنا الضوء على الصعوبات والعراقيل التي تحول دون الترقية خلال المسار المهني.

أما الخاتمة فقد عرضنا فيها تلخيصا مجملا لنتائج البحث في علاقتها بالفرضيات، آمليين بأن نكون قد وفقنا في معالجة هذا البحث بطريقة علمي.

## الفصل الأول:

التكوين والترقية داخل

المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد:**

تعتبر وظيفة التكوين مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة القوى العاملة باختيار العاملين وتعيينهم، وإنما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم من تنفيذ ما يعد إليهم من واجبات ومسؤوليات لما يمثل التكوين استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية. أما على مستوى الأفراد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، فالتكوين يمثل مكانة هامة على المستويات الإدارية المختلفة، الدور الذي يلعبه في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.

**1\_ تحديد مفهوم التكوين:**

التكوين هو الاجراء المنظم الذي يستطيع الافراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحديد الأهداف.<sup>1</sup>

يمكن أن نعرفه على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي.<sup>2</sup>

التكوين هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الافراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال. أو استخدام الوسائل الأكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.<sup>3</sup>

كما يرى بيار لوفارت "PIERRE LOUVART": أن التكوين هو الوسيلة للتكيف، فالتكوين المهني يسمح للأجراء بتحسين معارفهم والتطوير في عملهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- سان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 189.  
<sup>2</sup>- ا.د: نجم عبد الله الفراوي، ا.د: عباس حسن عواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص 224.  
<sup>3</sup>- د: سهيلة عباس، د: علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 107.

<sup>4</sup> \_Pierre Louvart, gestion des ressources humaines, presse universitaire, France, 1999,p 146.

أما بيرنار جيليه " BERNARD GILLET": فإنه يرى بأنه وسيلة تكيف، أولاً مع منصب العمل لاكتساب مهارة جديدة ، وثانياً وسيلة تكيف مع الجماعة، لأن مكان كل عامل يتدخل في تحديد العلاقة مع الجماعة من خلال تحويل النظام المتبادل في المجموعة.<sup>1</sup>

## 2\_ الجانب القانوني لعملية التكوين:

إن الحق في عملية التكوين أمر فرض نفسه بصورة ملحة خاصة في الآونة الأخيرة. وهذا لما حظيه من مكانة كبيرة في قانون العمل، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهميته بالنسبة للموظف

والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة التي تسعى لتحقيقها من خلال التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة

<sup>1</sup> \_Berland Gillet, améliorer la formation professionnelle pas une étude de travail, Paris, France, 1973, P185.

105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".<sup>1</sup>

وقانون العمل في الجزائر الصادر في 1990/04/21 قد اهتم بمصلحة تسيير الموارد البشرية واعطائها أهمية بالغة فيما يخص التكوين. وذلك حسب القانون رقم: 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل: 1990/04/20.<sup>2</sup>

### 3 أنماط التكوين داخل المؤسسة:

يتخذ التكوين داخل المؤسسة بعدا مهنيا واجتماعيا، فالمؤسسة تجد نفسها ملتزمة بحكم تغيير المحيط والتحولات التي تمسها، فتجد نفسها مجبرة على تكوين إطاراتها لكي تستجيب لهذا التغيير ويكون في مستوى تداركه.

ويوجد في كل مؤسسة نمطين من التكوين:

**التكوين الأول:** يتميز هذا التكوين بثلاث مركبات وهي:

**1-3 التكوين القاعدي:** ويتمثل هذا التكوين المهني والتمهين في دخول الوسط المهني.

<sup>1</sup> - شعيب حاج، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان، مغنية، سعيدة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم المكتبات، جامعة وهران 2، 2017/2018.

<sup>2</sup> - قانون العمل رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل: 1990/04/21، الجريدة الرسمية رقم 17، 1990.

**3-2 التكوين الأولي المكمل:** ويتميز كونه يلعب دور مكيف مع متطلبات المؤسسة بالمعارف المكتسبة في الجامعات والمدارس الكبرى، فالموظف الجديد يتلقى تكوين مكمل الذي تلقاه المؤسسات الجامعية، لأن المعارف المكتسبة محكوم عليها غير كافية.

**3-3 تكوين المنصب قبل التوظيف:** ويكون هذا التكوين للأشخاص الموظفين ويحتوي على عدة متطلبات مثلا:

أ- معرفة الأهداف الأساسية.

ب- التكيف مع المصلحة.<sup>1</sup>

#### **4- استراتيجية التكوين:**

تعد استراتيجية التكوين إحدى مكونات العملية التكوينية الهامة والتي تحقق فعالية التكوين وجودة مخرجاته، وهذه الاستراتيجيات تتكامل مع العناصر والمكونات الأخرى للتكوين لتحقيق النتائج التكوينية المحددة والمتوقعة.

**4-1 مفهوم استراتيجية التكوين:** هي مجموعة من الإجراءات والفعاليات والأنشطة التي تساوي في تحقيق النواتج التكوينية من المعارف والمعلومات والقيم والاتجاهات، والسلوكيات والمهارات.

<sup>1</sup>- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 27.

**4-2 أسس ومعايير اختيار الاستراتيجيات:**

يتم اختيار الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير منها:

**\*الأهداف:** حيث ترتبط استراتيجيات التكوين بالهدف والأهداف المراد تحقيقها من التكوين، سواء كانت هذه الأهداف المنشودة تتعلق بالمعلومات والمعارف أو الاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات الحركية والعلمية.

**\*المادة العلمية:** فالمادة التكوينية وطبيعتها نظرية كانت أو علمية تساهم في تحديد أسلوب التكوين المناسب والفعال والذي يتفاعل مع هذا المحتوى لتحقيق الأهداف الموجودة.

**\*تحديد استراتيجية التكوين الفعالة:** من حيث الأجهزة والأدوات والأماكن المتاحة للتكوين واختيار الأسلوب المناسب.

**\*الموارد البشرية:** وتشمل المكونين وتخصصاتهم ومستواهم وكفاءتهم، وكذلك المتكونين وفئاتهم وعددهم، وخبراتهم السابقة.

**\*مبادئ وأسس التعلم:** حيث تؤثر مبادئ التعلم في اختيار أسلوب التكوين المناسب القادر على إحداث الإشارة والتشويق والدافعية والمشاركة ومراعات الفروق الفردية، والاتصال والتواصل الفعال الذي يحقق الجودة في التعلم والتعليم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، 2009، ص126.

**5- أنواع التكوين:**

5-1 تصنيف حسب الشكل: (1/نظري، 2/تطبيقي)

5-2 تصنيف حسب الحجم:

أ- فردي: ويعني تدريب كل موظف على حدا، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:

**التكوين أثناء الفعل:** يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتكوين الموظف الجديد،

وبموجب هذه الطريقة يتم تكوينه في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية.

- **نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:** يتم تكوين الموظف في هذه الطريقة

عن طريق الحافة بعدد من الوظائف لفترات مؤقتة.

- **تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:** يكلف الموظف القيام بمسؤوليات

أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم الإدارة بالمنشأة لفترات

معينة ومؤقتة، وتصلح هذه الطريقة لتكوين العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف

إشرافيه لإكسابهم مهارات قيادية.

ب- **جماعي:** ويقصد بذلك أكثر من موظف معا وفي أوقات غير أوقات العمل الرسمية. وقد

يتم مركز التكوين بالمنشأة أو خارج المنشأة.

- **المحاضرات (LECTURES):** تعتمد المحاضرات على قيام المدرب بإلغاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر.
- **المؤتمرات (CONFÉRONCES):** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الأعضاء.
- **الندوات أو حلقات الدراسة (SÉMINAIRES):** يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم مشترك في الدراسة بدراسة جانب معين من الموضوع بتقدير عنه. فتقدير كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة.
- **التطبيق العلمي (DÉMONSTRATION):** يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام التكوين، موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات.
- **تمثيل الأدوار:** تكون هذه الأخيرة على أساس تصور المكون موقفا معينا، ويطلب من المتكونين تمثيل هذا الموقف بعد تحديد لكل دوره، وفي الأخير يطلب من كل واحد إبداء رأيه، ويقترح حولا مناسبة.

- المناقشات (DISCUSSIONS): يقوم المكون بمناقشة إبداء الرأي في مواضيع محددة، تعرض حالة أو مشكلة معينة ، فيقوم بإدارة وتوجيه المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها.<sup>1</sup>

### 3-5/ تصنيف حسب المكان:

**الداخلي:** يكون نظريا وتطبيقيا داخل المؤسسة بحيث يشمل الأفراد الذين يعانون من نقص في الخبرة والالتقان.

**الخارجي:** يكون خارج المؤسسة وينفذ في إطار بعثات تكوينية إلى مراكز متخصصة قد تكون عمومية وخاصة، وتلتزم المؤسسة بالتكوين الخارجي كذلك عن طريق إرسال دفعات إلى الخارج بدلا من اللجوء إلى الأجانب وإنفاق مبالغ طائلة عليهم.<sup>2</sup>

### 4-5/ تصنيف حسب المدة الزمنية:

**طويل المدى:** هو ما فاق السنة فهو يعمل على توعية العامل حول المشاريع الكبرى للمؤسسة.

**متوسط المدى:** هو الذي لا يفوق مدة سنة، ويساعد على التنبؤ بتطوير الأعمال والحفاظ على أماكن الشغل.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص (278، 281).

<sup>2</sup> -بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص163.

قصير المدى: هو الذي لا يتجاوز ثلاثة أشهر وهو السائد في كثير من المؤسسات، ويشمل جميع الفئات العمالية في المؤسسة.

#### 6- عناصر النظام التدريبي: يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

**المدخلات**: وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام أهدافه، وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

أ- **المدخلات الإنسانية**: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومتدربين واداريين ومساعدين.

ب- **المدخلات المادية**: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومتدربين واداريين ومساعدين.

ت- **المدخلات المعنوية**: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل.

**العمليات**: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو لإضافة خصائص جديدة عليها، وتنقسم إلى ثلاثة مراحل:

**المرحلة الأولى**: وهي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب حول موضوع التدريب.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

**المخرجات:** وهي انجاز أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

**أ-المخرجات الإنسانية:** وهم الأفراد المتدربون والذين توقعوا أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

**ب-المخرجات المادية:** وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة، وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

**ج-المخرجات المعنوية:** وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.<sup>1</sup>

## 7- إعداد برامج التدريب:

**مراحل إجراءات البرامج التدريبية:** يمكن تجميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كالاتي:

**المرحلة الأولى:** جمع وتحليل المعلومات: من الضروري أن يقوم المسؤول بإعداد خطة تدريب بجمع بيانات تمكنه من إعداد خطة سليمة تقي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف

<sup>1</sup>-د. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص (164، 165، 166).

وامكانيات المؤسسة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة معدل الدوران، استحداث أساليب وطرق جديدة في العمل.

**المرحلة الثانية:** تحديد الاحتياجات: وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء بالمنشأة ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير سلوكهم وتعاملهم مع مرؤوسيهـم.

**المرحلة الثالثة:** تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر منها:

- تحديد موضوعات التدريب.

- تحديد أساليب التدريب. مثال ذلك: أسلوب المحاضرات، الحالات العلمية، الندوات... الخ.

- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية. مثال ذلك: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية... الخ.

- اعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

**المرحلة الرابعة:** تنفيذ البرامج التدريبية: وتشتمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقه مع التتابع الزمني للموضوعات.

- تجهيز وإعداد مكان التدريب.

- متابعة المدربين والمتدربين.<sup>1</sup>

**المرحلة الخامسة:** تقييم البرامج التدريبية: التدريب كأى وظيفة من وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية، فلا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته أو وجود مجموعة من المحاضرات أو المواضيع، ليضمن حدوث التعلم لدى المتدرب، بل تمتد بأساليب علمية، ويمكن تعريف تقييم التدريب بأنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

ونفهم من ذلك أننا بحاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب أبرزها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة " كالمحاضرات، المناقشات، تمثيل الأدوار

الحالات الدراسية... الخ"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كامل يرير أستاذ مساعد، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، ط2، 2000، ص (162، 163).

<sup>2</sup>-سان الموسوي، نفس المرجع السابق، ص (195، 196).

**1/ التقييم أثناء التكوين:** يأخذ التكوين أشكالاً متعددة منها:

- أ- التقرير اليومي عن التزام المتكويين بالحضور أو الغياب أو التأخرات.
- ب- التقرير اليومي عن متابعة البرامج التكوينية حسب الاتفاق، ومدى توفر الوسائل والمساعدات.
- ج- يقوم المكون بإجراء ملاحظات وتقارير عن مدى تجاوب المتكويين مع الموضوع من خلال الاستفسارات والمناقشات معهم.
- د- الاستبانة وتقدم بعد قيام التكوين للعامل ليوضح رأيه ومقترحاته حول المواضيع اليومية، أي درجة الصعوبة، نقاط القوة، نقاط الضعف، مدى الاستيعاب.

**2/ التقييم بعد التكوين:** يكون ذلك نتيجة التغيير الجهوي للعامل في:

القدرات: ويمكن بالتغيير في مستوى المهارة والمعرفة، أي القدرة على الأداء بشكل أفضل مما كان عليه.

التغيرات السلوكية: تتمثل في علاقة الفرد مع الآخرين في عمله، من زملاء، رؤساء، وعملاء.

**8/- معايير تقوم مدى فاعلية البرنامج التدريبي للعاملين:**

هناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي هي:

أ-ردود أفعال المتدربين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل: شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، أيها أكثر صعوبة أو سهولة..

ب- التعلم الذي اكتسبه المتدرب: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنة مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية.

ج- سلوك المتدرب في العمل: أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنة مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية.

أ- النتائج على مستوى المنظمة: وهنا نقيس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب. كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربح، معدل دوران العمل، شكوى الزبائن...<sup>1</sup>

## 9- أهمية التكوين:

\*يكسب التكوين العاملين معارف ومهارات واتجاهات مما يطور أدوارهم في العمل ويرفع من إنتاجيتهم.

\*يكسب الفرد ثقة بنفسه والقدرة على العمل من دون الاعتماد على الآخرين ورفع معنوياته.

<sup>1</sup> - سان الموسوي، نفس المرجع السابق، ص 197.

- \*يكسب الفرد خبرات جديدة تأهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر .
  - \*التكوين بهذا يعد مخططا منظما يركز على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات.
  - \*ينمي التكوين لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العلمية.
  - \*عن طريق التكوين يمكن تخفيض النفقات وزيادة المهارة والكفاءة في العمل.
  - \*يساعد على تخفيض حوادث العمل واستقرار الإنتاج في المنظمة.<sup>1</sup>
  - \*يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
  - \*يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
  - \*يساهم في زيادة الإنتاج وتحسين الجودة.
  - \*يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.<sup>2</sup>
- 10- الأهداف العامة للتكوين:**

- \*ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصادية.
- \*ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- \*توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا.

<sup>1</sup> - د. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1979، ص (303، 304).

<sup>2</sup> - سهيلة عباس، نفس المرجع السابق، ص 108.

\*رفع الروح المعنوية للأفراد، كما أن من خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية، فضلا على أن في ذلك قيمة سيكولوجية في حد ذاتها تساهم في زيادة الإنتاجية.

\*زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية.

\*رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه على كل ما هو جديد في مجال

التطور التكنولوجي والعلمي.<sup>1</sup>

\*تقليل الفاقد للوقت والمال والجهد.

\*تحقيق جودة المنتج.<sup>2</sup>

\*إعداد المهنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

\*تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل

الانتقال إلى مرحلة التطبيق العقلي.<sup>3</sup>

## **11- التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي:**

يعتبر التكوين وسيلة فعالة في يد الإدارة إذا أحسنت استغلالها، وتخيرها لخدمة المؤسسات

الإنتاجية، وذلك من خلال المساهمة في حل المشاكل الناجمة عن التغيير التكنولوجي والمساعدة

على اكتساب المهارات الضرورية وتهيئة العمال لأي تغيير مرتقب، كما أنه يساعد على تحقيق

<sup>1</sup>- د. زكي محمود هاشم، نفس المرجع السابق، ص (303، 304).

<sup>2</sup>- عقيل محمود رفاعي، نفس المرجع السابق، ص 44.

<sup>3</sup>- كامل بربير، نفس المرجع السابق، ص (160، 161).

مهارات العمال وتسهيل تكيفهم وتغلبهم على التغيير التكنولوجي، والذي هو سمة من سمات هذا العصر، ويمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق تهيئ العمال للتغيير التكنولوجي وما يتطلب من مهارات جديدة ومتطورة.<sup>1</sup>

فالتدريب يعد من بين أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية في مساهمته لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات المعاصرة.

إن تكنولوجيا الإنتاج والخدمات تتطلب مستويات متنوعة وعلمية من المهارات والقدرات والاستعداد للتوافق معها ورفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن هذا الفصل ناقش المدخل النظامي للتدريب والتطوير المتضمن تحديد الحاجات التدريبية، لتصميم البرنامج التدريبي، آخذين بعين الاعتبار العناصر الأساسية المتضمنة موقع التدريب والتسهيلات التدريبية وطرق التدريب.

إذ تم التركيز على طرق تدريبية مختلفة ومتنوعة وفق الاحتياجات المعاصرة.

وأخيرا تمت مناقشة عملية تقويم فاعلية البرنامج التدريبي وفق مؤشرات أساسية معظمها ترتبط بالاستراتيجية التنظيمية، وهذه المؤشرات هي:

1- التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.

2- تكاليف التدريب مقابل العوائد.

3- درجة نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1984، ص 64.

<sup>2</sup> - سهيلة عباس: إدارة الموارد الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص202.

إن الترقية شيء مرغوب به في جميع المجتمعات المتقدمة منها والنامية، وانه لمن الأهمية أن يكون الفرد قادرا على العمل مهما كان مستواه المهني، فلا يمكن له أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره المهني. وانما يطمح باستمرار للترقي والارتقاء لممارسة وظائف أعلى. كما لأنه لسبب أو آخر قد ينقل أو يتحول من وظيفة إلى أخرى، مثلما في حالات نادرة قد يخفض إلى وظائف دنيا. وليس من السهل سن قواعد محددة أو آليات تحكم هذه المتغيرات، فمن الواضح إذ أن الفرد في أية مؤسسة ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفق اتجاهات ثلاثة: تصاعديا، تنازليا، أو أفقيا.

أما الأفقي فيتمثل في النقل أو الإعارة، وهنا نغير الفرد موقعه بين الأعمال على نفس المستوى الوظيفي.

### 1- مفاهيم الترقية:

\* يقصد بالترقية تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذا مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد تتبعها زيادة في الراتب أو الأجور المدفوعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 359.

\* يقصد بالترقية تكليف الموظف بواجبات ومهام وظيفة أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة، أي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة مسؤولياته وواجباته ومركزه التنظيمي. وغالبا ما يصاحب الترقية زيادة في الأجور والامتيازات الأخرى، وقد عرف الدكتور "مصطفى أبو زيد سنة 1966، ص 45" الترقية بأنها: "نقل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين: ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة".

أما الأستاذ "الطماوي سنة 1968، ص 71" فإنه يرى بأن الترقية: "تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل، ويترتب عليها زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية".

أما الدكتور "عادل حسن وعبد المنعم فوزي" بدون سنة نشر، ص 250" فإنهما يعرفان الترقية بأنها: نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى، وشروط عمل أفضل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة".<sup>1</sup>

## 2- الترقية في القانون الجزائري:

ينص قانون العمل الجزائري على أن الترقية حق من حقوق العامل.

المادة 18: مع مراعاة أحكام المادة 24 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23

مارس 1985. يرقى العمال المثبتون الذين تتوفر فيهم ابتداء من تاريخ توظيفهم شروط

<sup>1</sup> - د. نجم عبد الله الغزاوي، أ.د. عباس حسين جواد، نفس المرجع السابق، ص 494.

الاقدمية المطلوبة للترقية إلى الدرجة الأولى بغض النظر على إجراء التسجيل في

جدول الترقية كما هو منصوص عليه في المادة 76 من المرسوم.<sup>1</sup>

المادة 61: تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو دال ترتيب السلم المهني،

وتكون حسب المناصب المتوفرة، وتبعا لأهمية العامل واستحقاقه.<sup>2</sup>

فالتشريع الجزائري يقر بحق الترقية الاجتماعية المهنية للعمال وضمانها لتنمية الاقتصاد، وهذا

لتشجيع العامل على التقدم والتطور في حياته المهنية بتحسين ظروف معيشته عن طريق رفع

مستواه الوظيفي وما يترتب عنه زيادة في الأجر والمستوى المهني.

أحكام الترقية في الجزائر: أخذ المشرع بنظام الترقية بطريقة الأقدمية والكفاءة، كما أخذ أيضا

بنظام التقارير السنوية لمعرفة ما مدى صلاحية الموظف للترقية، وتعتمد هذه الأخيرة حسب

القانون الجزائري إلى جانب الأقدمية على المؤهلات التي تكون لدى العامل والمعارف

المهنية التي يكتسبها عن طريق التدريب، التأهيل، الخبرة والتجربة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد الصغير يعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم الجزائرية، 2000، ص 237.

<sup>2</sup>- عيد العزيز السيد جوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص

123/122.

<sup>3</sup>- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار العلوم الجزائرية، 2001، ص 281، 282.

**3-أنواع الترقية:****يوجد نوعين من الترقية:**

**أ-الترقية في الدرجة أو المرتبة:** هذا النوع من الترقية له مفهوم عضوي شخصي والذي يعني صعود وارتقاء العامل العام وفقا للأساليب والطرق والإجراءات المتعارف عليها. مثلا أن يرقى موظف من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة، وهذا النوع من الترقية يترتب عليه العديد من المزايا أهمها الزيادة في المرتب.<sup>1</sup>

**ب-الترقية في الوظيفة:** لها مفهوم موضوعي يقوم على أساس نظام وتدرج في الوظائف بعد ترتيبها على أساس اختلافها في درجة مفهومها، أي المسؤوليات والمهام والواجبات المترتبة عنها، كأن يرقى من وظيفة عامل بسيط إلى مصلحة، حيث تحصل الزيادة في الرتبة والمسؤوليات وهذه الأخيرة ما تتميز به الترقية في الوظيفة على الترقية في الدرجة.<sup>2</sup>

**أما الترقية في الفئة:** فهذا النوع جمع بين الأسس التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الوظيفة من حيث أنها تتم بالاختيار كالترقية في الدرجة ولا يترتب عليها تغيير الوظيفة كالترقية في المرتب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربير، نفس المرجع السابق، ص 247.

<sup>2</sup> - عمار عوايدي، مبدأ التدرج وفكرة السلطة الرئاسية، منشورات عويدات، بيروت، 2000، ص 173.

<sup>3</sup> -محمد أنس القاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، دار النهضة، القاهرة، 2000، ص 173.

**4-أسس الترقية:** تتحصر هذه الأسس في:

- كفاءة الشخص أو اتجاهه في الفترة الماضية، ثم قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.
- أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وضعيته الحالية أو في خدمة المنشأة.
- الجمع بين الكفاءة والأقدمية.<sup>1</sup>

نشير إلى أن قرار الترقية يشبه إلى حد بعيد قرارات الاختيار والتعيين. فقرار الترقية هو في الواقع عملية إعادة تعيين الفرد، لكن في مستوى وظيفي أعلى. لهذا السبب يجب تحديد الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي والمفاضلة بينهم على أسس صحيحة بعيدة عن أي تحيز أو تمييز.

**4-1 نظام الترقية على أساس الكفاءة:** انه لمن المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة باعتبارها أنها مكافأة للفرد المنتج النشط ذي السلوك السليم.<sup>2</sup>

بعد إشغال الوظائف الشاغرة بأفضل نتاج من الأفراد القادرين على تنفيذ المهام الوظيفية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهي تمهيد لتحديد مواصفات الأشخاص المناسبين لشغل هذه الوظائف سواء تعلق ذلك بالمؤهل الدراسي أو نوع الخبرة التي يجب أن يتمتع بها والقدرة على التقدم (نقاش، جدارة الموظف، وكفاءته عادة من خلال الكفاءة الوظيفية وسلوكه الإداري

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 326.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 208.

والتزامه ومواظبة وحسن تصرفه وسلامة قراراته وغيرها من المؤشرات) الكنيسي: 1980، ص158.

وفرص تحقيق هذه الاعتبارات، فإن الأمر يستلزم اعتماد الكفاءة معيارا أساسيا تقوم عليه أنظمة الترقية الإدارية. وللكشف عن الكفاءة ومدى توافرها في الموظف العمومي فإن هناك العديد من الأساليب الأساسية بإمكان الإدارة اعتمادها أو اعتماد بعضها في الترقية. ومن هذه الأساليب:

**التقرير الدوري:** ويقصد به تلك المعلومات التي يرفعها الرئيس المباشر عن موظفيه إلى رئيسه الأعلى، شهريا أو فصليا أو سنويا أو غير ذلك.

إذ يتضمن هذا التقرير جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، ولكي يمكن اعتماد معلومات هذا النوع من التقارير يجب التزام مهد التقرير بضمانات تكفل نزاهته وعدالته وموضوعيته وعدم تأثره بالنفوذ الشخصي والمحاباة والانحياز.

**الاختبارات:** وهي الأسلوب الثاني الذي يمكن اعتماده في الكشف عن كفاءة الموظف تحريريا أو شفويا أو علميا، أو بين الجمع بين أكثر من نوع واحد من هذه الاختبارات.

**التقرير السري:** يستخدم التقرير السري الذي يعد الأعلى عن الموظف في الكشف عن جدارته. إذ يتضمن معلومات تفصيلية عن صادرات الموظف وإمكانياته، وصفاته الأخرى، كنزاهته

وأخلاقه واتزانه، وقدراته اللغوية وأسلوبه، ورؤسائه، ومرؤوسيه، وجميع الصفات الأخرى التي تتميز بها شخصية الموظف العام.

أما الأسلوب الرابع الذي يستخدم في الكشف عن كفاءة الموظف، فإنه يتمثل في وضع الموظف المرشح للترقية تحت التجربة لمدة محددة، إذ يقوم في هذه المدة بممارسة أعمال الوظيفة للترقية إليها عند غياب شاغلها أو تمتعه بإجازة اعتدائه أو عطلة مرضية أو أي سبب آخر.

وعندما يثبت الكفاءة المطلوبة في أدائها فإنه يرقى إليها، وإلا فإنه يعاد إلى وظيفته الأصلية.<sup>1</sup> ومن مزايا الترقية على أساس الكفاءة ما يلي:

- جلب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها في هذه المنشأة.
- تحضير كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد، من أجل الحصول على الترقية، مما يعود بالفائدة بزيادة الإنتاج نتيجة هذا الجهد المبذول.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكما وعادلا.

<sup>1</sup> - د. نجم عبد الله الفراوي، د. عباس جواد حسين، نفس المرجع السابق، ص 499، 500، 501.

إن للترقية على أساس الكفاءة بعض العيوب هي:

- أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها المجتمع.

- كما يأخذ على نظام الترقية بالكفاءة أن يزيد معدلات الدخول والخروج (بدوران العمل) في المنشأة، كأن يستقيل الموظف لينتقل بوظيفة خارج المنشأة، وكأن يلحق موظف آخر من خارج المنشأة بوظيفة في المنشأة مما يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمل بها.<sup>1</sup>

عدم وجود مقاييس دقيقة لتحديد كفاءة الموظف، فتقارير الأداء لها كثير من العيوب مثل التحيز وعدم الموضوعية، فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل. والقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها وبدقة موضوعية وبشكل كمي.<sup>2</sup>

**4-2/ نظام الترقية على أساس الأقدمية:** يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ بعين الاعتبار عند ترقبته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، بمقتضى ذلك يكون الفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه، فأولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 280، 281.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 326، 327.

وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية عن غيره.<sup>1</sup>

وهو يعني للموظف الذي امضى مدة زمنية أطول من المدة التي أمضاها زملائه أولوية الترقية في الوظيفة الأعلى الشاغرة، على أن تزيد هذه المدة عن الحد الأدنى المطلوب للترقية.<sup>2</sup>

**\_ مزايا الترقية على أساس الأقدمية:** انها تعتبر أكثر الطرق موضوعية، وأنه لا مكان لوجود تحيز على اعتبار أن الترقية للفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، وأن طول الخدمة هذه قد اكسبه خبرة ومهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها، وبهذا فان الموظف قد أصبح اعلى كفاءة وأكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقي إليها.

**\_ عيوب الترقية على أساس الأقدمية:**

أ- قتل الطموح وروح الابتكار والابداع عند الفرد بسبب اطمئنانه على الترقية، بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك، فتظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظف.

ب- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء والأقل كفاءة.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 279.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 280.

ج- ضعف وجلب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة.<sup>1</sup>

#### 4-3- نظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية:

إن الجمع بين الكفاءة والأقدمية يكون أساسا سليما يقدم عليه نظام الترقية، لكن هناك حدود لهذا المزج لما يتبين مما يأتي:

\_ في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحدها، مع أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم.

\_ في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية، وذلك في كل مستوى وظيفي على أن تزيد نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجيا، كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماما في مستوى الوظائف العليا.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 281.

## مزايا الكفاءة والأقدمية في الترقية:

انه يكفل اتاحة الفرصة للكفاءات لكي تتطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون للقداى العاملين الفرص المتاحة للترقية.<sup>1</sup>

إن تطبيق هذا الأسلوب في الترقية يتطلب قدرا من الموضوعية والابتعاد عن الانحياز، كما أنه يمتاز بإتاحة الفرصة أمام الموظف الكفاء في الحصول على الترقية للوظائف العليا، بقدر ما يتيح فرصة أمام الموظفين القداى في الحصول على نصيبهم في الترقية للوظائف الشاغرة.<sup>2</sup>

**5\_ عوائق الترقية:**

تحاول كل دولة أن تصل إلى أفضل الحلول المناسبة أو التقليل من العوائق التي تفرض وضع نظام موجه للترقية لىتيح الفرصة لكل عامل كفاء في العمل، ورغم هذا هناك عدة صعوبات تقف أمام ترقية العامل. ومن بينها:

أ\_ **المحسوبية:** شكل المحسوبية والوساطة عن طريقها يكون البعض ليس أهلا للترقية، حيث تجد العديد من العمال ليسوا جديرين بالترقية ومع ذلك تحصلوا على الترقية بالوساطة.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب، نفس المرجع السابق، ص 281، 282.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله الفراوي، نفس المرجع السابق، ص 502.

ب\_ **التخصص وتقسيم العمل:** لما أصبحت هذه الظاهرة طابعا لكل الوظائف تقريبا وسمة العصر الجديد مما جعل نطاق الترقية ضيقا وأصعب، ويقول الدكتور محمد الطماوي: "فان من السهل لو على الأقل من الممكن ترقية أي موظف من منصب إلى منصب إداري أو كتابي بعد تدريبه على واجبات وظيفية جديدة، فان من غير الممكن أن يشتغل طبيب مهندسا وزراعي محاميا".

ج\_ **الإحالة إلى لجنة الطاعة والتأديب:** يحدث ذلك عن ارتكاب عامل ما مضرًا بالمؤسسة ككل وأحيل على أثرها إلى اللجنة المختصة، وإثبات ادانته فيفصل عن العمل لمدة مؤقتة، قد تكون طويلة أو قصيرة، كما أن من المواضيع للترقية التغييب دون عذر مقبول. إلا أن أغلب العوائق التي تسيء إلى الترقية النزيهة ذات الموضوعية هي: الوساطة والمحسوبية التي تفتت في المؤسسات.

## 6\_ ميكانزمات الترقية: تنقسم مختلف ميكانزمات الترقية على النحو التالي:

أ/ **التعيينات المباشرة:** في هذه الحالة يأتي انتقاء الأشخاص نتيجة لقرار المديرية بدون أن تمنح الفرصة للأشخاص الذين يهمهم إيداع ترشيحاتهم.

ب/ **المسابقات:** تعلن عن طريق دعوة موجهة للأشخاص ذوي القابلية لإيداع ترشيحاتهم.

ج/ الانتخابات: هي التي تؤدي إلى منح مناصب الشغل والتي من الممكن أن تكون على شكل ترقيات تمارس في الجمعيات.<sup>1</sup>

### 7/- أهداف الترقية:

إن نظام الترقية له غايات وأهداف، كما تعتبر الترقية من المتغيرات التي ينتظرها الفرد وهذا من أجل رفع مستواه المهني والاجتماعي، فيبذل العامل أقصى ما يوسعه حتى يفوز بالترقية، فهي تعتبر حافزا له من خلال الأهداف التالية:

➤ غرس الحماس والحوافز في نفوس العاملين وتحريكهم ودفعمهم بانتظام لنيل أقصى الجهود والامكانيات والقدرات والطاقات الموجودة لديهم، وذلك للفوز والحصول على الترقية.

➤ خلق روح الامل والتفاؤل بين العاملين والشعور بالأمان والاستقرار بفعل التأكد من التقدم المستمر والمنتظم في أسلوب حياتهم ومعيشتهم وذلك بفعل الزيادة في الأجور والمزايا المادية والاجتماعية.

➤ جلب أفضل الطاقات البشرية للعمل، وبالوظيفة العامة والإدارية والاحتفاظ بها لمدة طويلة تستغرق في أغلب الأحيان جل الحياة الوظيفية للعامل.

<sup>1</sup> - بينار فاطمة، التكوين المهني داخل المؤسسة وأثره على ترقية العامل، بإشراف براهيم محمد، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم النفس العمل، 2013، ص 47.

- يعمل نظام الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام والانضباط لأنها وسيلة التحفيز، الترغيب، الاستمالة يستعملها الرؤساء الإداريون مع مرؤوسيهـم.
- بث وغرس روح التنافس الشريف والمحمود بين العاملين وتحريكهم ودفعهم إلى التسابق والتباري في خدمة الوظيفة العامة بانتظام.
- نظام الترقية وسيلة من وسائل الاعداد والتكوين للقادة الإداريين من بين صفوف العاملين في المستويات الدنيا من سلم تدرج النظام الإداري.
- تشجيع وحث العاملين على المداومة والاجتهاد والابتكار وخلق نظام للفوز بالترقية، فالأمل في الترقية أكبر محفز للعامل العام على التفاني والتقدم في رفع كفاءته واتقان عمله.<sup>1</sup>

**أهم النتائج:** من بين أهم النتائج التي تعود على الموظفين في الترقية ما يلي:

- \*رفع الروح المعنوية للأفراد.
- \*كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- \*تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للجودة والتحسين، بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب، نفس المرجع السابق، ص 76، 77.

\*تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.<sup>1</sup>

\*الزيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

\*زيادة في الصلاحيات أو المسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أ.د علي غربي، أ.د بلقاسم سلاطنية، أ.د إسماعيل قيره، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص203.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 325.

### خاتمة الفصل:

فقبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني التغيير والتوسيع في المسؤوليات، مما يتطلب التأكد من تمتع المترشح لترقيته بهذه المؤهلات، وهي العودة إلى تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها.

ويجب أن تحدد ترقية الأفراد العاملين بعوامل أساسية، هي الكفاءة والأقدمية حيث تكون على أسس موضوعية بدون مشاكل، فتقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ووظائف أخرى، وطرق وإجراءات التي ينبغي إتباعها في ترقية وتقدم الوظائف من الدنيا إلى العليا حتى تحقق برامج الترقيات أهدافها المرجوة. فعملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، تسمح لجميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

الفصل الثاني:

التكوين والترقية في

المؤسسة الجزائرية سونلغاز

لتوزيع الكهرباء والغاز

**تمهيد:**

المؤسسات الجزائرية عرفت عدة تحولات، ومما لا شك فيه أنها قد غيرت أساليب تسييرها لتواكب التغيرات الجديدة في ظل اقتصاد السوق.

ومن بين هذه المؤسسات اخترنا مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز كمثال تطبيقي لمذكرتنا.

هذه المؤسسة بالذات استطاعت أن تفرض وجودها في السوق رغم الظروف المختلفة التي مر بها الاقتصاد الوطني بصفة عامة والتي تأثرت بها هذه الأخيرة بصفة خاصة.

فانتهجت عدة أساليب لتطوير نفسها ولتجهيزها بعمال ذوي كفاءات ومهارات وخبرات عالية، وذلك من خلال برامج التكوين، فالتكوين ضرورة أساسية لضمان الأداء المطلوب سواء كان على مستوى المؤسسة أو الفرد، لذا فاعلية العملية التكوينية ترتبط بعدة عوامل متعلقة بالتنظيم أو العامل نفسه.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول أن نتطرق إلى تعريف المؤسسة بشكل عام مع تبين وبشكل واضح الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية والإنتاجية بوهران.

**تعريف المؤسسة الاقتصادية:**

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية، تأخذ فيها القرارات حول الوسائل البشرية، المالية والمادية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني وزماني.<sup>1</sup>

"المؤسسة الاقتصادية وحدة للإنتاج والتوزيع تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة".

المؤسسة الاقتصادية تعرف على أنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف وسائل بشرية وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها ووسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

**1- نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:**

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل بتغيير المحيط الذي كانت تعمل فيه، وبرزت ثلاثة مراحل أساسية ميزت مسار المؤسسة وأثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، وهذه المراحل هي مرحلة ما بعد الاستقلال ومرحلة التسيير الاشتراكي التي شهدت تحولات كبرى على مستوى الاقتصاد الوطني لنصل إلى مرحلة التسعينيات التي عرفت أهم التغييرات على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup>- مصطفى حجازي، الاتصال المؤسسي، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت، ط8، 1997، ص35، 36.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ط4، 2006، ص 28.

تم في عام 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصاراً، وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي، الذي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء (EGA) بالحروف الرامزة ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذا توزيع الغاز، وقد وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

إلى (EGA) بعد الاستقلال، واستمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969، حيث تحولت (سونلغاز)<sup>1</sup> الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد فتحها وإنشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية:<sup>2</sup>

- احتكار إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

<sup>1</sup> - (société national de l'électricité et du gaz) Sonalgaz المرسوم رقم 59-69 المؤرخ في 1969/07/26 والصادر في 1969/08/10 والمتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.  
<sup>2</sup> - بموجب الأمر 54/69 الصادر في 1969/07/28.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحنكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمحصت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات، من معدات إلى مؤسسات مستقلة وتابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة، وتضم مؤسسات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- **كهريف (KAHRIF):** للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- **كهركيب (KAHRAKIB):** لتركيب البنية التحتية والمنشأة الكهربائية.
- **كنا غازا (KANAGAZ):** لإعداد وإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- **أنراقا (INERAGA):** لأشغال الهندسة المدنية.
- **التركيب (ETTERKIB):** للتركيب الصناعي.
- **أ م س (AMC):** المؤسسة الوطنية لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة، في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)<sup>1</sup> وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

إن إعادة النظر في القانون الأساسي الذي يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.<sup>2</sup> وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار

<sup>1</sup> - EPIC : Entreprise Publique a Caractère et Commercial.

<sup>2</sup> - بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 الصادر في 1991/12/14 والمتعلق بالقانون الأساسي لسونلغاز.

آخر سنة 1995.<sup>1</sup> ومن تم وضعت مؤسسة الكهرباء والغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة، وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت مؤسسة الكهرباء والغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين لإنتاج والتوزيع العمومي للغاز والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تم استكمال إنشاء كل فروع مؤسسة الكهرباء والغاز سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالتفتح على الأسواق بخلاف أسواقها، وتحقيق استقلالية مالية، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت شركة مساهمة (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي،<sup>2</sup> رأس مالها 150 مليار دج موزع على 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكنته ومحركه كلياً من قبل الدولة، وتمارس مؤسسة الكهرباء والغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.

<sup>1</sup>- القرار التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 1995/12/17 والمتعلق بالنظام الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

<sup>2</sup>- المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 والمتعلق برأس مال سونلغاز.

➤ دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

عرفت مؤسسة الكهرباء والغاز في سنة 2004 أحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العمال والبحث والتطوير، كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشروع تنظيم وظيفة الاعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها هي تحديث وتطوير أنظمة الاعلام لمجتمع سونلغاز.

وتطورت مؤسسة الكهرباء والغاز خلال الفترة (2004-2006) بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة HOLDING من الشركة ذات الأسهم المسماة الكهرباء والغاز SPA وأصبحت الدولة مساهمة بالأغلبية في مؤسسة الكهرباء والغاز<sup>1</sup> SPA، وعليه تم انشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

\*مؤسسة الكهرباء والغاز لإنتاج الكهرباء.

\*تسيير شبكة نقل الكهرباء.

\*تسيير شبكة نقل الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز<sup>2</sup> CREG وايصال مؤسسات بمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في انجاز

<sup>1</sup> - المادة 165 من القانون رقم 02-01 بتاريخ 2002/02/05 الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز.

<sup>2</sup> - CREG : Communication de Régulation d'Electricité et de Gaz.

المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز على حسب ثلاثة فروع للتوزيع وهي:<sup>1</sup>

الجزائر العاصمة (SDA)

منطقة الوسط (SDC)

منطقة الغرب (SDO)

رغم كل هذا التطور تبقى المهمة الرئيسية لسونلغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي، وفي سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسوناطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

## 2- تعريف مؤسسة الكهرباء والغاز:

مؤسسة الكهرباء والغاز: وهي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد الصادر في 2002 يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، حيث تحتل المجموعة مكانة متميزة في اقتصاد البلاد وهي مسؤولة عن توفير أكثر من ستة ملايين

<sup>1</sup> - مقابلة مع المشرف بمديرية الكهرباء والغاز للغرب، وهران وسط، 28 أبريل 2019.

أسرة مع الكهرباء والغاز الطبيعي وثلاثة ملايين تغطية جغرافية أي ما يقارب 99% من معدل كهرية و 52% لاختراق الغاز.

منذ صدور القانون قامت مؤسسة سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 39 شركة فرعية، وتشغل 40000 عامل. لقد لعبت سونلغاز على الدوام راجحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الانارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% وبنسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 50%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد حددت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية بالنسبة إلى الفترة (2010-2014) فقد وضعت برنامج استثماري استثنائي في موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى، والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنهم كذلك.

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### 3/- أهداف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة ذات أسهم ب 150 دينار موزع على 150000 سهم، وقيمة كل سهم مليون دينار تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

وتهدف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتتميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه منفعة لسونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها ونتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة في الجزائر أو في الخارج.

#### 4/- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب "وهران" (SDO): هي شركة

لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب ذات طابع تجاري صناعي في 1947 وهي شركة مساهمة وفرع مجمع منذ 2005 برأس مال قدره 25 مليار دج وعاملين عددهم 4400 عوناً، وتقع بشارع الأخوات بن سليمان في وسط مدينة وهران.

كانت هذه الشركة من المشاريع المعتمدة عليها في بداية السبعينات، أما سبب ودوافع وجودها في وسط المدينة، لأن المكان بارز ونظراً لكبر الشركة وتعدد فروعها حتى يسهل عليها التعامل مع باقي المؤسسات، وهي تغطي أنحاء الغرب الجزائري وتدير 20 ولاية في الغرب.<sup>1</sup>

وشكل القانون لهذه الشركة EPIC بتاريخ 1991 وأصدر القانون من السلطات العليا ويمرسوم 91/475 ينص بتغيير طبيعة المؤسسة من خلال القانون.

Entreprise à caractère industriel et commercial public

SPA في جوان 2002 والقائم إلى يومنا هذا من خلال مرسوم (02/195)

(Société/par/action) هو القانون يسمح لأي مواطن الحق بتوليد الطاقة وتوزيع وإنتاج

الكهرباء في مجال استثمار اقتصاد البلاد.

<sup>1</sup> - www.sonalgaz.dz

-وتسند سونلغاز التوزيع في غرب البلاد العاملين لتحسين المورد البشري وتنميته واهتمامها بالوسائل المادية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة وتولي الاشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

-وتعتبر شركة سونلغاز للغرب من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي تجعلها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، تحتكر انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء والغاز في البلاد، وكما أنها تعد أكبر موقف للكهرباء على الصعيد العربي ككل. كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد شركة السعودية والمصرية والكويتية. فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها إلى 600 مليون دولار أمريكي أي حوالي 43 مليون دينار جزائري. وزيادة على ذلك فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى الآن ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم.

### 5- مهام شركة ( SDO ):

لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب SDO مهام متعددة ومختلفة:

\*صيانة شبكات الكهرباء والغاز والتطور.

\*ضمان الأمن والسلامة ونوعية الخدمة.

\*المساهمة في اعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة.

\*تقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية.

\*تولي تلبية الطلب بالربط الكهربائي الذي يصل طوله 6.967.78 مليون ك ف س في الجهد المتوسط والمنخفض وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 9000.286 كم من الضغطين المنخفض والمتوسط.

\*تأهيل العاملين برعايتها لتحسين تسيير الموارد البشرية وتمييزها.

\*الاهتمام بالوسائل المادية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة.

\*الاشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

### 5- دور شركة SDO:

\*نقل وتقسيم الطاقتين (الكهرباء والغاز الطبيعي) الذي تشتريه من مؤسسة سونلغاز.

\*ضمان إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية الموجودة.

\*ضمان توزيع الغاز العمومي مع احترام الشروط الأمنية ويسعر معقول.

\*ضمان الوسائل والمعدات والمدخرات لتنفيذ هذا البرنامج.

\*وضع مخططات رئيسية لتطور البنيان والتقنية الكهربائية والغازية في مجال نشاطاتها.

**6/- أهداف شركة SDO:**

تتماشى شركة SDO وفق برنامج مسطر لها من قبل وزارة الطاقة والمناجم وتتمثل فيما يلي:

-تأمين توزيع الكهرباء والغاز في كامل أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

-تحقيق بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المتعلقة بطلبات الطاقات.

رعاية كل الأعمال المتعلقة بمصادر الطاقة والتوزيع للخطوط الكهربائية وهذا من أجل تطور التنمية الاقتصادية لراحة المجتمع.

-اتباع السوق العالمية لببيع الطاقات، وهذا تماشيا مع سياسة البيع.

**7/- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "SDO" وهران:**

تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لوهران تحت وصاية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للعاصمة "SDA"، وتحتوي المديرية على:

7-1/ مدير التوزيع: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم

المركز، حيث يقوم بالسهر على المتابعة والاشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز،

وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

-الأمر بالصرف في حدود 4000.00 دج ولا يستطيع أن يأمر بالصرف على عمليات مقاوله تفوق تكاليفها هذا المبلغ إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.

-الامضاء على وثائق المحاسبة.

-إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية...الخ)

-يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الختامية للمركز.

-يشرف على الموازنات التقديرية.

-يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

-يتعهد بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية.

2/7-الأمانة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال.

3/7-المكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

4/7- المكلف بالإعلام والاتصال: ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالزبائن وتوزيعها في الوقت المناسب.

5/7- المكلف بالأمن: دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي (حوادث مرور أو التي تتعلق بالكهرباء والغاز).

6/7- مصلحة المالية والمحاسبة: وتعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز واعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7/7- مركز الحاسوب: تم انشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 1997/01/01 وهو يحتوي على معدات حديثة مهتمة بمعالجة المعلومات بواسطة الاعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى ولمعالجة هذا المركز يتولاه مهندس دولة ومجموعة من المختصين في الاعلام الآلي. وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

8/7- مصلحة الدراسات والأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها فتحرر بذلك مخطط دراسة .plan étude

9/7- قسم استغلال الشبكات: وهو المسؤول عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين هذه المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

-اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريه.

مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.

-إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز).

-رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

10/7-مصلحة الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية

منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل

(توظيف...الخ)، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية

خروجه من المؤسسة.

11/7-مصلحة العلاقات العامة: تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون

والمؤسسة، وقد وضعت فروع تابعة لها وكل منها يقوم بوظيفة معينة، وذلك من أجل توفير

الخدمات والسير الحسن ونذكر من بين هذه الفروع NCR وهو فوج ربط الزبائن الجدد حيث

يقوم ب:

\*متابعة أعمال الإنجاز منذ الطلب إلى غاية الربط ب E/G.

\*حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.

\*متابعة مختلف الديون مع الزبائن.

\*مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.

12/7- فرع الإنجاز: وهو بمثابة مؤسسة إنجازات مصغرة تعمل لفائدة المركز، وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز، على حساب المركز وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة، حيث يخضع هذا الفرع إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المركز.

13/7- فرع الإمكانيات: يتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

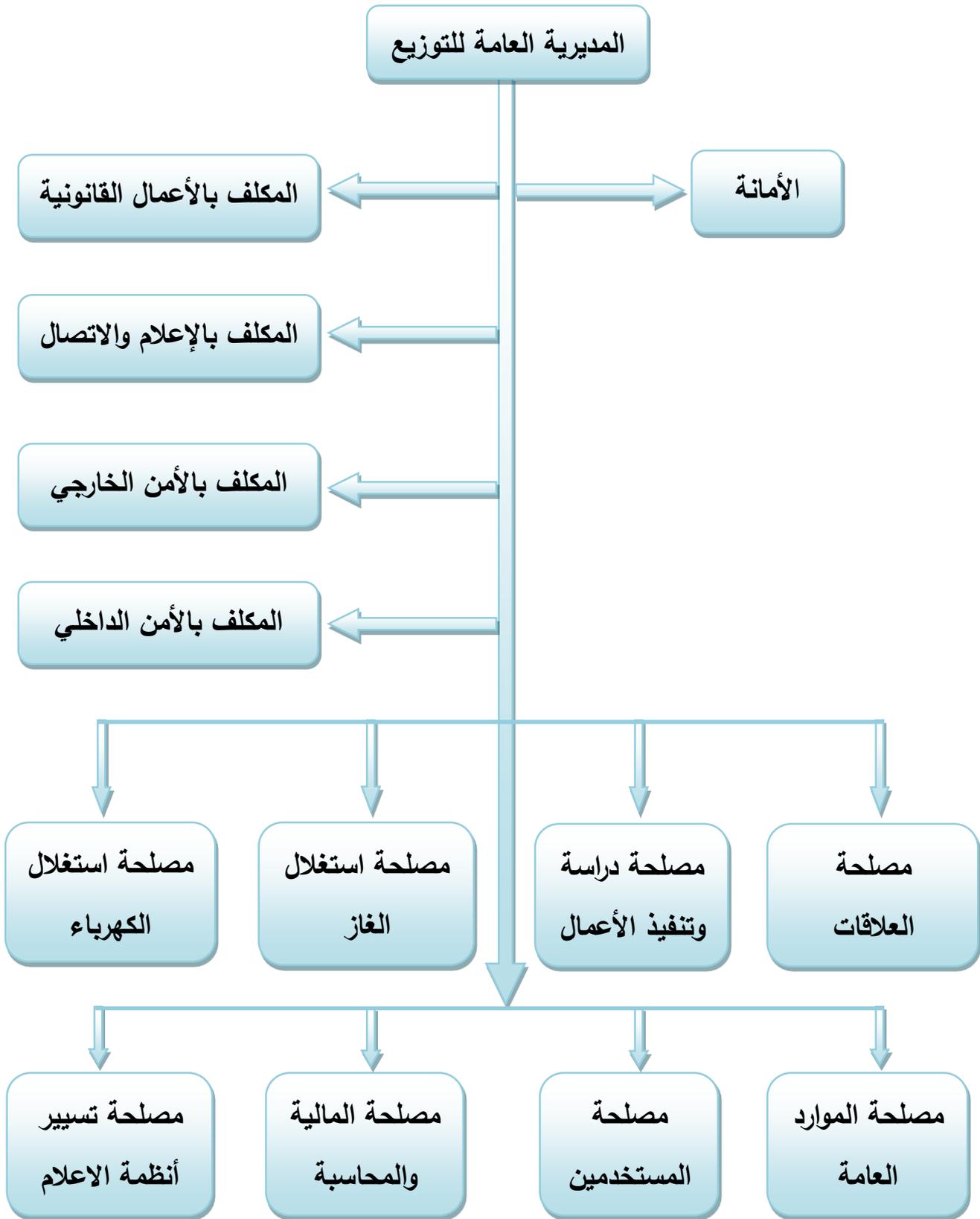
- + المكاتب.

- + سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.

- + أجهزة الاعلام.

- + معدات العمل.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "SDO" وهران:



الفصل الثالث:

واقع التكوين والترقية داخل

مؤسسة سونلغاز

**تمهيد:**

إن موضوع الدراسة لم يقتصر فقط على الجانب النظري، بل تناول فيه الجانب الميداني وذلك نظرا لأهميته في البحوث الاجتماعية، وتتمثل قيمة البحث الاجتماعي في جمع معطيات الواقع والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت مشكلة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جانب مهم وضروري الذي يعتمد عليه وهو العمل الميداني، بحيث يمكن للباحث جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، ومراجعة البيانات مراجعة دقيقة. وحتى تكون هذه الأخيرة ذات مصداقية وقيمة يجب تحليلها ومناقشتها وتفسيرها من أجل معالجة المشكلة التي هي بصدد الدراسة.

1/- سياسة التكوين داخل المؤسسة:

قبل تكوين العمال داخل مؤسسة سونلغاز، "يقوم المسؤولون المكلفون بالتكوين بتحديد الاحتياجات التدريبية بالتشاور مع كل رؤساء المصالح بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد نوع التخصصات التي تسعى المؤسسة إلى تكوين العمال فيها"<sup>1</sup>، حيث يكلف رؤساء الأقسام بتحديد العمال الذين هم بحاجة ماسة للتكوين مع ترتيب الأولويات، ثم يجتمع مسؤولو التكوين برؤساء الأقسام والمدير، "ويقوم كل رئيس قسم بتحديد العمال المراد تكوينهم، وتحديد مدة التكوين اللازمة ووضع مخطط نهائي، وذلك مع مراعاة الميزانية العامة للمؤسسة"<sup>2</sup>، وهذا حسب تصريح أحد المبحوثين: "يتم انتقاء العمال في عملية التكوين على أساس التخصص بعد مدنا للشركة كل ما لدينا من إمكانيات ثم بعد التكوين يكون هناك مقابل، وفي سياسة الشركة هناك ميزانية عامة، وفيها حصة خاصة لتكوين العمال". (مقابلة رقم 03).

تعد عملية التكوين في المؤسسة حسب تصريحات المبحوثين إحدى المسائل الأساسية التي تسهر عليها، ولهذا فهي تخصص ميزانية سنوية لتكوين العمال.

وهناك تصريح آخر لمبحوث: "هنا في مؤسسة سونلغاز يوجد مخطط سنوي للتكوين، كدفاتر التقييم السنوية والتفاوت في الخبرات، وتقييم العامل من خلال أدائه اليومي وكذلك مواكبة التقدم التكنولوجي كإقتناء المعدات". (مقابلة رقم 14) وأيضا كما صرح مبحوث: "

<sup>1</sup>-بوفلجة غياث، سلسلة المجتمع (الأسس النفسية للتكوين ومناهجه)، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1984، ص 28.  
<sup>2</sup>-مقابلة مع المشرف على مصلحة التكوين بمديرية الكهرباء والغاز وهران، 2019/05/02.

كتلة الأجور فيها نسبة للتكوين داخل المؤسسة، لهذا تعتمد على التكوين، والدولة تساعدها في ذلك ويوجد **Budget** خاص بالتكوين" (مقابلة رقم 07).

فمصلحة التكوين داخل مؤسسة سونلغاز تقوم بتوفير كل الوسائل الضرورية واللازمة من أجل إنجاز وتحقيق عملية التكوين والوصول إلى الأهداف المرجوة.

## 2- أنواع التكوين بالمؤسسة:

يأخذ التكوين عدة أشكال وأنواع، وقد اختلفت بين التكوين الداخلي والتكوين الخارجي، وبين تكوين طويل المدى وقصير المدى، وكذلك من منتديات وملتقيات وتربصات وفي مختلف مراكز التكوين.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها على مجتمع البحث بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "SDO" لاحظنا أن سيرورة العمل وإنجاز المهام باستعمال وسائل متطورة في الجانب التكنولوجي كالإعلام الآلي، تجهيزات مكتبية جديدة، ظروف عمل ملائمة بالإضافة إلى جو العمل المناسب بين العمال وعلاقتهم بين رؤساء المصالح، وهذا يعكس تحكمهم في هذه الوسائل وكفاءتهم المهنية ومرونة العمل. خاصة بالنسبة للعمال الذين تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة.

ومن خلال ما وجدناه من تحليل المقابلات أن مؤسسة سونلغاز تهتم بالتكوين للعمال وهذا من أجل تحسين مستواهم المهني وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية والتغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

وأغلب تصريحات المبحوثين أنهم تم تكوينهم من طرف المؤسسة، كتصريح أحد المبحوثين: "عندما دخلت للعمل في الأيام الأولى لم أكن أعرف أي شيء، والآن وبعد التكوين أصبح هناك اختلاف وفرق كبير، وبعد التجارب والعمل المستمر والاتصالات مع الأشخاص الأجانب أصبح هناك تحسن كبير في العمل واكتسبت خبرات وكيفية التعامل مع الزبائن" (مقابلة رقم 03).

فنوع التكوين بالنسبة لعمال سونلغاز هو ضروري ويلعب دورا هاما في صقل مهاراتهم المهنية.

وفي تصريح مبحوث آخر: "لقد تحسنت بعد عملية التكوين التي قمت بها من طرف أساتذة وتعلمت من زملاء في ميدان التكوين، فهو ضروري بالنسبة لنا كعمال جدد وحتى قدامى" (مقابلة رقم 04). وصرح آخر: "لقد تحسنت مهنيا بعد عملية التكوين، فقد تعرفت على المهنة من خلال المواد التي درستها في مدرسة التكوين" (مقابلة رقم 13)

كما لاحظنا أيضا أن التكوين عندما يشمل البعدين النظري والتطبيقي له أهمية في صقل مهاراتهم وايصال المعلومات إليهم بطريقة سهلة، حيث الأغلبية ترى أن التكوين إذا شمل

البعدين فإنه يساعد أكثر على أن يكون فقط نظري، لأن المجال التطبيقي يسهل إيصال المعلومة والتحكم في صعوبات العمل، حتى لا يبقى التكوين تصوري نظري، وهذا ما أكدته لنا مبحوث آخر: "إن التكوين كان تكويناً مهنيًا متخصصًا لمدة خمسة أشهر في مدرسة بن عكنون، وكان نظري هناك وتطبيقي هنا في سونلغاز، ولقد تحسنت به وأفادني في عمليين فالتكوين النظري وحده لا يكفي، ولا بد من التطبيق ليرسخ العمل في الذهن" (مقابلة رقم 11).

وكذلك أضاف مبحوث: "أن التكوين هو للتعرف على المهنة، وهو تكوين مهني متخصص دام لمدة 4 أشهر، فيكتسب العامل بفضل هذه معطيات، ويجب تطبيقها كلها لنتمكن من ترسيخ المعلومات في دهننا" (مقابلة رقم 14)

كما يتصف ويتنوع حسب المدة الزمنية بين طويل المدى وقصير المدى الذي تقوم به المؤسسة الجزائرية سونلغاز، وكذلك حسب المكان بين الداخلي والخارجي:

أ- تكوين طويل المدى: "يعتبر التكوين طويل المدى الذي يفوق أو يساوي ستة أشهر، والهدف منه خلق كفاءات مهنية جديدة واكتساب معارف، كما يساعد على التطوير الشخصي للعامل حسب احتياجات المؤسسة"<sup>1</sup>، فهي غالباً ما تلجأ لهذا النوع من التكوين. ولقد أجاب الأقلية من المبحوثين الذين قاموا بهذا النوع من التكوين، وهذا ما صرحت به المبحوثة:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 278.

طبيعة التكوين الذي تلقته كان تكوينا مسبقا قبل دخولي للمؤسسة وكان تكوين ( cadre de gestion a ressource humain ) وكان طويل المدى دام ستة أشهر وكان خارج المؤسسة بمركز التكوين بن عكنون، وتلقت أيضا تریصات خارج المؤسسة لمدة أسبوع" (مقابلة رقم 15).

ب/ - تكوين قصير المدى: "وهو الذي لا يتجاوز الثلاثة أو الأربعة أشهر، وهو السائد في معظم المؤسسات، وهو يشمل جميع الفئات العمالية، والهدف منه تحسين المستوى المهني، واكتساب الكفاءة التي تهيئ لاحتياجات منصب العمل واكتساب المعارف الجديدة والمهارة الخاصة في مجال التسيير والتكنولوجيا"<sup>1</sup>. وفي نهاية التكوين تقوم مصلحة التكوين بتسجيل التقارير الخاصة ببرامج التكوين التي قام بإعدادها المتكون حول الشروط والظروف التي جرى فيها التكوين والتقييم الشخصي للدورة التكوينية والبرامج والأهداف المحققة منه، ضمن مخطط التكوين والذي يسمح بالحصول على مهارات وكفاءات جديدة للمشاركين في التكوين وهذا ما أكده لنا أحد المبحوثين: " طبيعة التكوين (perfectionnement Professional) (إطار تنصيب جديد) والغرض منه تأقلم الإطار الجديد في منصبه وطبيعة المهام الموكلة إليه، وكان تكويننا نظريا، متكونا من سلكين: جزء أكاديمي وجزء تخصصي في سونلغاز، وكان لمدة 3 أشهر وكان ذلك خارج المؤسسة في مدرسة بن

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، 2000، ص 278.

عكنون، والتكوين القصير هو الذي يتماشى مع المؤسسة لأنه دائما توجد أشياء جديدة وهو من يحدد المعلومات" (مقابلة رقم 14).

### 3/- الأهداف العامة للتكوين:

تبدأ معظم المؤسسات في إعادة النظر لبرامجها التكوينية وهذا لغرض تحقيق أهدافها العامة والمزايا التنافسية المنشودة.

وهدف التكوين "يدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين وضمان الفعالية وسرعة اقتصادية، وكذلك ترغيب العامل في أدائه للعمل والرفع من معنوياته من خلال مرحلة التكوين وتحسين إنتاجه كما ونوعاً"<sup>1</sup>. فالتكوين يعطي للعامل إحساس داخلي يشعره بالأمن والأهمية، وهذا حسب تصريح المبحوث لنا: "إن الأهداف التي يتم الوصول إليها هي تطوير الكفاءات المهنية، وجلب تكنولوجيا جديدة، خاصة عند الاحتكاك بالغرب وجلب خبرة أكثر" (مقابلة رقم 09) وكذلك حسب آخر: "هناك عدة أهداف نذكر منها: اكتساب الكفاءة المهنية، تفادي الأخطار المتعلقة بالعمل، تجنب العامل الأخطار الممكن أن تصيبه أثناء عمله، الزيادة من المردودية، تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال الصورة الحسنة لعمالها، توفير الجانب الأمني للعمال والوقاية من المخاطر بالنسبة للعمال ولغير العمال، وكذلك

<sup>1</sup>- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1979، ص 303، 304.

تحسين الخدمة العامة لزيائنها بتوفير الكهرباء والغاز في كل الأوقات وبأحسن كمية وكيفية وفي جميع الأوقات المناسبة" (مقابلة رقم 15).

فالمؤسسة حسب تصريحات العمال لها أهداف عامة من أجل العمال، وخاصة من أجلها، وهذا لتحسين صورتها وصورة عمالها.

وصرح آخر في: "التكوين يهدف إلى توفير فئة مميزة للمؤسسة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة والتحول التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمراريتها في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها" (المقابلة رقم 12).

ومن هنا توضح لنا أن المؤسسة الجزائرية مهتمة بتحقيق أهدافها بصفة خاصة، ومن تحسين صورتها أمام عمالها وأمام المؤسسات الأخرى، فهي تبقى ناجحة إذا نجح عمالها في أدائهم.

#### 4/- واقع سياسة الترقية داخل المؤسسة:

تعد الترقية من بين الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل، وتشعرهم بأهميته.

فالترقية المهنية شيء مرغوب فيه في جميع المؤسسات والمجتمعات، فمجال العمال يرغبون في الحصول على الراتب والأجر الأعلى الذي عادة ما يقترن بالترقية وهذا ما يمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم.

وهذا إن كانت سياسة الترقية تطبق على أسس ومعايير موضوعية فهي بذلك تزيد من ولاء الانتماء إليها. وعلى العموم " الترقية لها دور في تحقيق رضا العامل داخل المؤسسة وزيادة ارتباطه بها، بالإضافة إلى قيامه بأعمال إضافية والزيادة من تحسين أدائه"<sup>1</sup>.

ولكن هناك مؤسسات تتم الترقية فيها على أسس غير موضوعية وغير مستحقين ويدخل فيها عامل الوساطة، مما يؤثر سلبا على المؤسسة في توظيف أشخاص غير مناسبين متجاهلين المؤهلات اللازمة في اختيار الأفراد الذين أثبتوا كفاءتهم في ميدان العمل، وهذا ما يجعل عائقا وحاجزا لهم دون إحراز التقدم والتنافس في المؤسسة.

وهذا ما تبين لنا من خلال الميدان المدروس بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز SDO بوهران، فواقع هذه السياسة يوجد به ثغرات تعرقل السير القانوني والحسن لعملية الترقية. وهذا حسب ما صرح به المبحوث: " في القانون تتم الترقية على أساس التنقيط، ففي كل ثلاثة أشهر نقطة وفي 3 سنوات يكون هناك معدل وإذا كان 13.5 أو أكثر يترقى العامل، وإذا كان أقل تبقى في مكانك، ولكن الرؤساء هم من يختارون ويعينون، فهم يأخذون الأقربون **les plus proches**. وتاني ليضربوا الشيتة بزاف" (المقابلة رقم 01).

وكذلك صرح لنا آخر: " الترقية لها قانون وقواعد وأسس، ولكن في المؤسسة الأغلبية يأخذون الترقية على أساس المحسوبية الخاصة" (مقابلة رقم 07).

<sup>1</sup> - محمد أنس القاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، دار النهضة، القاهرة، ص 173.

تعد عملية الترقية في المؤسسة حسب تصريحات المبحوثين صعبة المنال، فهي لا تمد على أساس الأقدمية والكفاءة وإنما على أساس المحسوبية.

وأيضاً قال مبحوث آخر: " هنا الترقية في سونلغاز تكون على أساس المحسوبية وأحيانا الأقدمية والمعيار النقابي (ليرضوا عليه هناك هو) ولي يضرب الشيتة هنا دائما هو في المرتبة الأولى" (مقابلة رقم 05).

ومن خلال هذا نلاحظ أن الترقية داخل المؤسسة لا تكون دائما بشكل قانوني، فهي غالبا ما تطبق بموضوعية.

5- وللترقية معايير قانونية تخضع لها وتطبق داخل المؤسسة، ومن بينها: الأقدمية والكفاءة.

فالأقدمية لوحدها لا يمكن أن تمنح للعامل درجة مهارة عالية وكافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات المهنة المرتقى إليها. وحتى الكفاءة وحدها أيضا لا تسمح للعامل بالترقي إلى منصب أعلى، وذلك ما وجدناه بالمؤسسة، فمعايير الترقية تخضع لشروط، بحيث صرح مبحوث: " تكافئ الترقية الاستحقاق والتأهيل المهني أو المعارف التي يكتسبها العامل من تكوين بادرت به الشركة أو رخصت به مسبقا، وكذلك تركز على القيمة المهنية للعامل التي يجب أن يؤكدتها التقدير السنوي، وهذا حسب المادة 104 من قانون الترقية" (مقابلة رقم 04).

وصرح أيضا آخر في: "الترقية تكون على أساس التقييم السنوي وتقييم الرئيس والأقدمية والكفاءة". (المقابلة رقم 15)

وصرح آخر: "هناك اقتراحات يتم تقديمها في وقت معين تمدها إدارة الموارد البشرية بناء على تنقيطات سنوية 13.5، وهذه الاقتراحات تعرض على رئيس السلطة السلمية المباشرة وهو ينقح الاقتراحات، ثم يقام اجتماع تقوم به إدارة الموارد البشرية بحضور مدير السلطة السلمية + ممثل الفرع النقابي، ثم يرقون من يريدون هم (لي ضرب الشية بزاف يدي بزاف)" (المقابلة رقم 05)

وعليه فالترقية تعتبر عند هؤلاء المبحوثين صعبة المنال وتبقى طموحا يطمح إليه معظمهم. فمن خلال تصريحاتهم رأينا أن الموضوعية دائما لا تطبق وتبقى غائبة في معظم الأحيان.

### 6/- عوائق الترقية:

في كل مؤسسة هناك نظام موجه للترقية يتيح الفرصة لكل عامل كفى، ورغم هذا إلا أنه يوجد عدة صعوبات تقف أمامه وتحول دون ترقيةهم؛ فنذكر منها: (المحسوبية والوساطة، التخصص وتقسيم العمل، الإحالة إلى لجنة الطاعة والتأديب).

وهذا حسب ما أدلى به أحد المبحوثين: "المحسوبية والشبهة هي لي ماتخليكش تدي حقك".

وصرح آخر في المقابلة رقم 05: "هنا في المؤسسة لا يوجد توزيع عادل للدرجات ولا يوجد تقييم للكفاءات، أصلا لا يوجد معيار يحكمون به" (مقابلة رقم 01)

ولكي تتحقق برامج الترقية والتقدم من وظيفة إلى أخرى، فإن عملية الاختيار لابد أن تركز على الموضوعية والعدالة، حتى يسهل على جميع العاملين الترقى لما يستحقون.

### خاتمة الفصل:

يعتبر المورد البشري المصدر والمحرك الأساسي لخلق القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يستدعي هذا تكوينه المستمر من اكتسابه لمعارف وقدرات تمكنه من أداء المهام بالشكل المطلوب، لذا يعتبر التكوين والترقية مفهومان واسعان، يخصان كل من الفرد والمؤسسة، ولأنهما لا يخضعان لعامل الثبات، مما يستوجب متابعة استمرار استخدام التكوين وتقييم الأداء لمعرفة نقاط الضعف ومحاولة تداركها.

من خلال الدراسة التي تم إجرائها في الميدان، تبين أن التكوين له دور كبير وأهمية بالغة في تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية واكتساب الكفاءة المهنية. والتكوين المستمر يطور من العامل ويكسبه الثقة بالنفس، إلا أن الترقية تحول دون التكوين، مما يستدعي التعرف على هذه الظاهرة والتي تنعكس بدورها على العملية الإنتاجية للمؤسسة وعلى العامل. فالترقية الاجتماعية المهنية للعمال في التشريع الجزائري حق، وهذا لضمان الاقتصاد وتنميته، وكذلك لتشجيع العامل على التقدم والتطور في حياته المهنية، وتحسين ظروف معيشته عن طريق رفع مستواه الوظيفي وزيادة في أجره ومستواه المهني.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

إن دراستنا لموضوع واقع التكوين والترقية داخل المؤسسة من خلال البحث، والمعالجة الميدانية التي تم اجرائها بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز SDO بوهران، والتي كانت مبنية على فرضيات، وبالاعتماد على مجموعة من مصادر البحث وجمع المعلومات والمقابلات التي تمت ميدانيا.

وقبل الشروع في تحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال القيام بالمقابلات التي أجريت مع أربعة أقسام وهي: القسم المكلف بالدراسات، القسم المكلف بالهندسة الكهربائية، القسم المكلف بالتكوين، القسم المكلف بالموارد البشرية. نشير بأنه من خلال التحليل سنتمكن من الإجابة على إشكالية البحث وفرضياته.

فمن خلال التحليل الذي أجري مع القسم المكلف بالتكوين وبالموارد البشرية تبين لنا مدى مساهمة التكوين في سير نشاط المؤسسة، فبالنسبة للعمال التكوين هو الوسيلة الأساسية للتحكم في منصب العمل، وذلك للرفع من قدرات ومهارات العامل ولتجنب المشاكل والسير الحسن، فالتكوين يساهم في تحسين وتطوير المعارف وإثراء تجاربه وخبراته واستخدام تقنيات جديدة تساعد على الأداء الحسن والتحكم الجيد.

أما من خلال المقابلة رقم 15،14،07 والتي أجريت مع القسم المكلف بالتكوين، فتبين لنا من خلال تحليل هذه الأجوبة أن التكوين هو القلب النابض للمؤسسة، خاصة بالنسبة للعمال الجدد فهو يعتبر عامل من عوامل التطوير والتحسين.

1/- إن عملية التكوين تؤدي بالعامل إلى اكتساب معارف ومهارات، مما يساعد على التحكم في منصب عمله، ولأن العامل الذي لم يتلقى تكوين لا يمكنه مزاوله عمله بدقة وبسرعة، فهو حينها يجد صعوبة في التعامل مع منصب عمله.

والتكوين في مجال العمل ناجح بالنسبة للعمال المتكونين بشركة سونلغاز، وبذلك تم تأييد الفرضية الأولى، التي مفادها أن التكوين وسيلة أساسية للتحكم في منصب العمل، وهذا لأخذ التكوين بعين الاعتبار، وكذلك لأن برامجه تتماشى مع متطلبات المنصب لإكساب العامل مهارات جديدة وإثراءه بالمعلومات، مما يساهم في رفع كفاءته والتكيف والسيطرة وتحمل مسؤوليات المنصب.

2/- إن الهدف من التكوين هو تحسين المستوى الفكري والجسدي للعامل، كما أنه يساعد مختلف الفاعلين والعاملين في تحسين وتطوير أدائهم، فهو يدرهم للحصول على مهارات تساعدهم في توفير الجهد والمال والتحسين من نوعية الإنتاج، واستخدام أحدث الطرق، وذلك بسرعة أكبر ووقت أقل وجودة عالية، وهذا يكون عن طريق التكوين.

فمما سبق يمكننا القول بأن الفرضية الثانية تحققت وهذا أن التكوين يساهم في الرفع والزيادة في مستوى الإنتاجية وتحسين جودته والأداء فيه.

3-ومن خلال الفرضية الثالثة التي مفادها التكوين عامل مساعد للحصول على الترقية. لم تتحقق هذه الفرضية، لأن العمال لم يتحصلوا على الترقية بعد التكوين، والترقيات التي تحصلوا عليها لم تكن لديها أي علاقة بالتكوين الذي قاموا به، وتكوينهم كان لأجل التعرف على منصب العمل ولم يكن من أجل الانتقال في الدرجة أو الرتبة، وهناك عمال تحصلوا على ترقية قبل عملية التكوين، كما أن هناك عمال أيضا قاموا بعدة تكوينات ولم يتحصلوا على ترقيات.

فمن خلال الميدان نرى أن الترقية في المؤسسة ليست ضرورة يستفيد منها كل عامل، لأن التكوين فرض وواجب تفرضه كل مؤسسة، وذلك لتضمن بقاءها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، فكل عامل مهما كان مستواه المهني فهو يطمح للحصول على الترقية. وهذه الأخيرة في المؤسسة شيء ثانوي، ودخول العمال إلى التكوين هو من أجل الاستفادة والتعلم. لهذا يجعل نوع من السخط والاستياء لدى العمال.

فمن الأفضل أن تكون الترقية كمحفز للعمال، وبالتالي يصبح للعامل الرغبة في التكوين وبذل جهد من أجل زيادة معارفه وقدراته المهنية من أجل شغل المناصب العليا.

والهدف من الترقية هو رفع المستوى المهني والاجتماعي.

إن دراستنا لموضوع التكوين والترقية تنقل تجربة ميدانية ولو بجزء بسيط من واقع مؤسسة سونلغاز لنقل الكهرباء والغاز، فيمكن من خلالها إدراك بعض المعوقات والصعوبات التي تقف حاجزا أمام تحقيق التنمية، خاصة فيما يتعلق بالترقية وإدراكها وفهم ما يدور حولها.

وفهم العلاقات التي تدور بين الفاعلين (الموارد البشرية) بالمؤسسة في نطاق تنظيم القوانين ومحاولة التعرف عليها ولو بالقدر القليل. نظرا لأهميتها وعودتها على مردودية العامل. فالتكوين والترقية هما من يرفعان من معنويات العامل، ويزيدان في مساهمتها في الإنتاجية داخل المؤسسة، وهذا ما يرفع ويزيد من توجيه الاهتمامات التي تمس مختلف المستويات، مع اجراء الدراسات متعددة الإشكاليات لفهم أجزاء المادة السوسولوجية، وما تتعرض إليه من ظواهر متباينة الاتجاهات التنظيمية.

فمن خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات ومناقشتها حول التكوين والترقية، وما يتركه من أثر على الأداء الوظيفي. تبين أن المؤسسة الاقتصادية تسهر على تطبيق برامج تكوينية، والتي توضحت من خلال النتائج. وهذا ما أكدته الفرضيات، كما أن التكوين يساهم في خلق الثقة بالنفس، وإشعار العامل بالأهمية داخل منصبه وداخل المؤسسة.

ومما سبق يبدو لنا استخلاصه أن التكوين وسيلة أساسية للتحكم في منصب العمل، وكذلك يساهم في رفع مستوى الإنتاجية. مما لا يكون عاملا مساعدا للحصول على الترقية.

واجمالاً يمكن القول أن ثنائية التكوين والترقية عنصران أساسيان في مجال تسيير الموارد البشرية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة.

إن السرعة الديناميكية والتطور التكنولوجي الذي يطرأ على المؤسسة يجعل من التكوين ضرورة ملحة باعتباره عنصراً فعالاً يسمح للعامل بالاندماج السريع والسهل للمؤسسة، وتدل كافة المؤشرات أنه يضمن الحصول على يد عاملة مؤهلة وينمي معارف العامل حسب المتطلبات التكنولوجية الحديثة، وتحسين وتطوير مستوى العامل، كما أنه فرصة في الحصول على الترقية المهنية إلى مناصب أعلى وقدرات أثناء التكوين.

فالترقية حافز يطمح له أي عامل متحصل على التكوين لتحسين وضعه الاجتماعي والمادي.

كما أن المؤسسة لا تستطيع أن تستغني عن التكوين، لأن تطورها مرتبط بمدى فعالية البرامج التكوينية، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءات العمال ونوعية وجودة إنتاجها.

فالإنسان ثروة وليس آلة كما أنه وسيلة للمنافسة مما يضمن حاضرها ومستقبلها.

# قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع بالعربية:

-إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1996.

-بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1984.

-بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، 2002.

-بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ط1، 2002.

-زيد عبود، معجم المصطلحات الإدارية العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.

-زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1979.

-سان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

-سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 1999.

-سهيلة عباس، إدارة الموارد الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، 2006.

- شعيب حاج، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان، مغنية، سعيدة) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة وهران، 2018.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000.
- عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديد، 2009.
- عبد العزيز السيد جوهرى، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية 1985.
- عمار عوايدي، مبدأ التدرج وفكرة السلطة الرئاسية، منشورات عويدات، بيروت 2000.
- علي غربي، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- عبد العزيز البهشاوي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007.
- قانون العمل رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ 21 أفريل 1990، الجريدة الرسمية رقم 17، 1990.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، ط2، 2000.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد الصغير يعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم الجزائرية، 2000.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار العلوم الجزائرية، 2001.
- محمد أنس القاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، دار النهضة، القاهرة، 2000.
- محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، ج1، 2006.

-نجم عبد الله الفراوي، عباس حسن عواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010.

### المراجع بالفرنسية:

- Codesria, Atelier Méthodologique sous régional sur les sciences sociales, Afrique du NORD-Session 2012, Oran-Algérie, CRASC.
- Gillet Bernad, améliorer la formation professionnelle par une étude de travail, édition organisation, Paris, France, 1973.
- Lauvart Pierre, gestion des ressources humaines, presse universitaire, Paris, France, 1991.
- WWW.sonalgaz.dz.
- Sonalgaz : (Société national de l'électricité et de gaz).

### الدراسات السابقة:

- مولاي حاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات (دراسة ميدانية لمصنع الزنك بالجزوات، تلمسان) أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران 2، 2005.
- دراس عمر، الحراك الاجتماعي والمهني لدى الإطارات الصناعية (مواقع، أدوار، ممارسات، تمثلات)، دفاتر المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC، 2001.
- بوخانوش سهام، ثقافة المؤسسة وتكوين الكفاءات المهنية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، منطقة وهران، مقاربة سوسيو أنثروبولوجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا، 2015.
- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب-قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2006.

الملاحق

**دليل المقابلة:**

**البيانات الشخصية:**

1- الجنس.

2- السن.

3- المستوى التعليمي.

4- النشاط المهني.

5- الأقدمية.

**المحور الأول خاص بالتكوين داخل المؤسسة:**

6- في نظرك كيف ترى سياسة التكوين داخل مؤسساتكم؟

7- على أي أساس يتم انتقاء العمال في عملية التكوين؟

8- ما هي طبيعة التكوين الذي قمت بالاستفادة منه؟

9- هل ترى أن هناك تحسن مهني بعد عملية التكوين التي قمت بها؟

10- هل التكوين أداة فعالة لتحسين وتطوير الكفاءة المهنية للعامل؟

11- في نظرك هل ترى أن هناك علاقة بين الزيادة في مردودية الإنتاج وعملية التكوين؟

12/- ما هي الأهداف التي يتم الوصول إليها من خلال عملية التكوين؟

13/- هل هناك صعوبات تمت مصادفتها أثناء عملية التكوين؟

14/- هل يساعد التكوين في حل المشاكل داخل مؤسساتكم؟

15/- ماذا تنتظر من وراء الاستفادة من عملية التكوين؟

### المحور الثاني خاص بالترقية المهنية داخل المؤسسة:

16/ على أي أساس تتم ترقية العمال داخل مؤسساتكم؟

17/ ما هي المعايير التي يتم اتباعها للحصول على الترقية؟

18/- هل حصلت على ترقية خلال مسارك المهني؟ (نعم، لا).

19/- إذا كان نعم، متى تمت هذه الترقية؟ قبل التكوين أم بعده؟

20/- هل ترى أن التكوين يؤدي بالضرورة إلى الترقية؟

21/- ما هي العوائق التي تحول دون الحصول على الترقية؟

22/- هل ترى أن هناك جوانب أخرى لم نتطرق إليها أذكرها؟

23/- هل يمكنك أن تضيف شيء آخر حول هذا الموضوع؟

\*جدول خاص بالخصائص الاجتماعية للمبحوثين:

رقم المقابلة	السن	الجنس	الشهادة المتحصل عليها	المناصب	الأقدمية
1	36	أنثى	شهادة تطبيقية للدراسات العليا	عون تجاري	12 سنة
2	38	ذكر	3 ثانوي+BTS	عون تسيير رئيسي للمستخدمين	08 سنوات
3	32	ذكر	ليسانس حقوق	مراقبة ومحاسبة	05 سنوات
4	31	ذكر	ليسانس حقوق	إطار دراسات	05 سنوات
5	41	أنثى	ليسانس حقوق+CAPA	إطار مكلف بالنزاعات القانونية	10 سنوات
6	42	أنثى	ما ستير 2 حقوق	إطار مكلف بالدراسات(دائرة الموارد البشرية)	11 سنة
7	33	ذكر	ليسانس علوم سياسية	رئيس مصلحة الموارد البشرية	11 سنة
8	35	ذكر	مهندس دولة	مهندس دراسات	07 سنوات
9	41	ذكر	مهندس دولة	إطار مهندس في توزيع الغاز	13 سنة
10	32	ذكر	مهندس دولة	مهندس دراسات	07 سنوات
11	32	أنثى	تقني سامي في التسويق	عون تسيير رئيسي للموارد البشرية	10 سنوات
12	44	أنثى	ليسانس في علم النفس	إطار في المؤسسة	13 سنة
13	36	أنثى	ليسانس حقوق	إطار مكلف بالدراسات	12 سنة
14	41	ذكر	ليسانس علم اجتماع العمل	رئيس قسم التكوين	13 سنة
15	45	أنثى	ليسانس حقوق	رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية	20 سنة

نموذج مقابلة:

- 1) الجنس: أنثى.
- 2) السن: 45 سنة.
- 3) المستوى التعليمي: جامعي (حقوق)
- 4) النشاط المهني: رئيسة مصلحة تطوير المواد البشرية. (إطار سامي).
- 5) الأقدمية: 20 سنة.

06) سياسة التكوين فوق الحسنة لأن مؤسسة سونلغاز لها مدارس خاصة تهتم بتكوين كل الفئات من العامل البسيط إلى العامل ذو المستوى العالي، وهناك ثلاثة مدارس: بليدة وعين مليلة (مدارس تقنية)، ومركز التكوين لبن عكنون وهو (مختص بالتسيير) وأحيانا أخرى نقوم بتكوينات خارج هذه المدارس (مدارس خاصة) (écoles privés) وأحيانا نرسل عمالنا للخارج.

ومؤسسة سونلغاز مقارنة بالمؤسسات الأخرى فهي تعطي أهمية كبيرة للتكوين، والتكوين الميداني يكون في العمل (المؤسسة تكون عمالها بنفسها) (Moyen Propre de MPU (l'Unité)).

07) هناك عدة طرق لاختيار العمال للتكوين: عمال الكهرباء والغاز ومن الواجب عليها تكوينهم كل على حسب منصبه (غازي التوزيع وكهربائي التوزيع) هؤلاء يبعثون لإجراء تكوين إجباري قبل تعيينهم من قبل الشركة، وبعد تعيينهم يقومون بتكوينات من فترة لأخرى من أجل تحسين أدائهم المهني ومردوديتهم المهنية.

أما فيما يخص العمال الآخرين فيبعثون للتكوين كل حسب مجال اختصاصه، ما الإطارات العليا فهناك تریصات متخصصة لهم، وهذا لتحسين ادائهم كمسؤولين يترأسون مجموعات من العمال مثل: كيفية إدارة الاجتماعات وكيفية التحكم في المرؤوسين والاتصال وتقوية مهاراتهم الكامنة والتي لا يمكن اكتشافها إلا من خلال التكوين cadre à haut potentiel (الإطارات ذوي المهارات العليا) ...الخ.

08) طبيعة التكوين كان تكوين مسبق، وكان قبل دخول المؤسسة وهو اطار تسيير الموارد البشرية وكان طويل المدى دام 6 أشهر كاملة، وكان خارج المؤسسة في بن عكنون بمركز التكوين. وهناك أيضا تریصات دامت مدة أسبوع وكانت خارج المؤسسة كذلك.

09) أنا من العمال الذين يفضلون التكوين داخل المؤسسة، وبعد التعرض للعوائق والمشاكل التي لا يمكن حلها إلا بعد الذهاب للتكوين في المراكز، ولكن هناك تحسن طفيف.

10) نعم، يوجد مهن لا يمكن تجاهل التكوين فيها، وخاصة الفئة التي مهتهم متعلقة بالمهام الأساسية للشركة ألا وهي: الكهرباء والغاز، تحصيل مبالغ فاتورات الكهرباء والغاز.

11) نعم من المفروض أن تكون هناك علاقة بينهما. لأن الغاية من التكوين هي التحسين في مردودية العامل ومن ثم في مردودية الشركة، وأيضاً تفادي أخطار الكهرباء والغاز وكذلك تحصيل أموال الشركة (سونلغاز)...الخ.

12) الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال عملية التكوين هي:  
-اكتساب الكفاءة المهنية.

-تفادي الاخطار المتعلقة بالعمل.

-تجنب العامل الاخطار الممكن أن تصيب العامل أثناء عمله.

-الزيادة في المردودية.

-تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال الصورة الحسنة لعمالها.

-توفير الجانب الأمني للعمال والوقاية من المخاطر بالنسبة للعمال ولغير العمال.

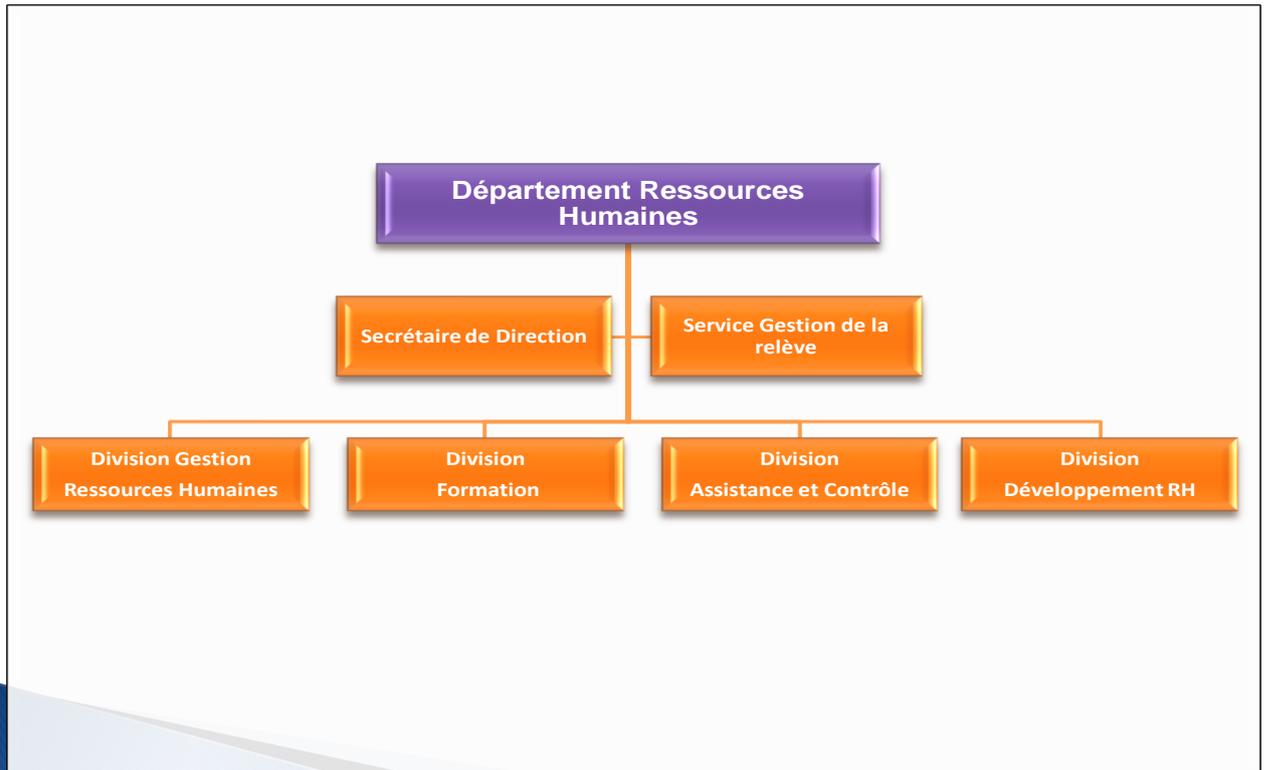
-تحسين الخدمة العامة لزينائها وذلك بتوفير الكهرباء والغاز في كل الأوقات وبأحسن كمية وكيفية وفي جميع الأوقات المناسبة.

13) نعم ولكن ليست كثيرة، لأنه كان تكويننا مسبقاً وكان قبل الحصول على المهنة، ولم أكن أعرف منصب عملي وعلى ماذا سأتحصل؟

14) نعم بالطبع. ففي غالب الأحيان التكوين يكون مساعد في حل المشاكل وذلك حسب اختلاف العمال (هناك من يساعدهم على حل المشاكل وهناك ألية لا يساعدهم).

- 15) الاندماج في منصب العمل وتحسين المردودية، وأؤدي عملي على أكمل وجه.
- 16) تتم ترقية العمال أولاً: على أساس المردودية السنوية للعامل.
- ثانياً: رأي الرئيس حول العامل والاستحقاق.
- ثالثاً: الكفاءة والأقدمية، لأنه يوجد عمال قدامى وليست لديهم مردودية فلا يختارونهم.
- 17) هناك التقييم السنوي، وتقييم الرئيس، الأقدمية، الكفاءة... الخ.
- 18) نعم. تمت ترقيتي في الرتبة وفي المنصب.
- 19) تمت بعد التكوين لكن التكوين لم يكن السبب في الترقية، فيوجد من لديهم التكوين هو السبب في الترقية لأن له الدور في ذلك، مثلاً من كهربائي توزيع إلى رئيس مجموعة كهرباء توزيع.
- 20) لا التكوين لا يؤدي بالضرورة إلى الترقية، كما سبق وقلت التكوين يكون للتحكم في منصب العمل وللزيادة في المردودية ولاكتساب الخبرات والتطوير في العمل... الخ. أو ربما إذا كان التكوين من أجل الترقية فيكون خاص كهربائي توزيع يتكون من أجل أن يصير رئيس مجموعة كهرباء التوزيع.
- 21) العوائق تكون بالنسبة للذي لا تكون لديه نقطة المردودية، أو يكون معاقباً، فالعقوبة والتنقيط هما من أهم وأبرز العوائق التي تحول دون الترقية وهناك أيضاً الكفاءة المهنية.
- 22) إن مؤسسة سونلغاز هي بحد ذاتها مدرسة تكوين بدون الحاجة إلى مدارس تكوينية أخرى ومن جميع الجوانب سواء كانت تقنية أو تسييرية، فهي متكلة على نفسها.
- 23) التكوين والترقية أمران مهمان في الشركة فهما يحفزان العامل ويكسبانه الثقة في النفس، المردودية تتضاعف ولا يحس نفسه مهمش، والتكوين يزيد من الثقة في النفس.

# Organigramme de la fonction Rh:



## fiche de poste

<b>Date</b>	C'est la date de création ou d'actualisation de la fiche de poste
<b>Dénomination du poste</b>	nom couramment utilisé pour désigner le poste
<b>Rattachement hiérarchique</b>	structure de dépendance.
<b>Classement</b>	Classement des postes au sein de l'entreprise en fonction du niveau de compétence requis pour occuper le poste et déterminer le niveau de salaire minimum garanti pour ce dernier. Ex : 15/15A/16/17.
<b>Code poste</b>	combinaison alphanumérique à 3 positions ex : <b>A25</b> qui renvoie à un poste de travail existant ou à créer dans la nomenclature des postes.
<b>Société</b>	Nom de l'entité ou de l'organisation
<b>Dénominations antérieures</b>	(si elles existent) : lors d'une mise à jour, actualisation ou valorisation d'un poste de travail, il nécessaire de donner l'ancienne dénomination.
<b>Définition sommaire du poste ou mission principale</b>	<p>Définit le poste tenu par la personne, sa contribution à la finalité de la structure.</p> <p>La mission principale se résume en une seule phrase composée :</p> <p><b>(1)</b> D'un verbe d'impact (assurer, garantir, contribuer, participer), précisant le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste dans la production du résultat ;</p> <p><b>(2)</b> D'un domaine principal de résultat sur lequel le poste exerce une responsabilité totale (assure, garantit) ou partielle (contribue, participe).</p> <p style="text-align: right;"><b>Exemple:</b></p> <p>Contribuer à la prise en charge des aspects logistiques de la fonction de direction.</p>
<b>Missions</b>	<p>La mission principale se décline en plusieurs missions (2 à 5).</p> <p>La syntaxe et le vocabulaire sont les mêmes que pour la mission principale (verbe d'impact, grand domaine de résultat).</p> <p>Un poste d'encadrement comporte au moins une mission tournée vers l'équipe et le développement professionnel des agents.</p> <p>La mission se décline en plusieurs activités.</p> <p style="text-align: right;">Exemple :</p> <p>Mission : Assurer la gestion administrative.</p>

<p><b>Activités</b></p>	<p>Indiquent ce que la personne fait réellement à son poste de travail. Elles sont exprimées en verbe d'action (concevoir, développer, conduire, conseiller, réparer, construire, informer, animer, former...).</p>
<p><b>Qualifications</b></p>	<p>Il s'agit des exigences minimales. Elles sont généralement fixées en termes de formation générale, type de diplôme (BTS, Licence, Ingénieur...et de spécialité : électrotechnique, sciences sociales, informatique...) ou niveau de scolarité.</p>
<p><b>Formation professionnelle</b></p>	<p>C'est l'ensemble des connaissances complémentaires, spécialisées nécessaires pour l'occupation convenable du poste de travail. formation spécifique au poste de travail prévue et dispensée par l'entreprise.</p>
<p><b>Expérience</b></p>	<p>Expérience minimum requise pour l'occupation du poste</p>

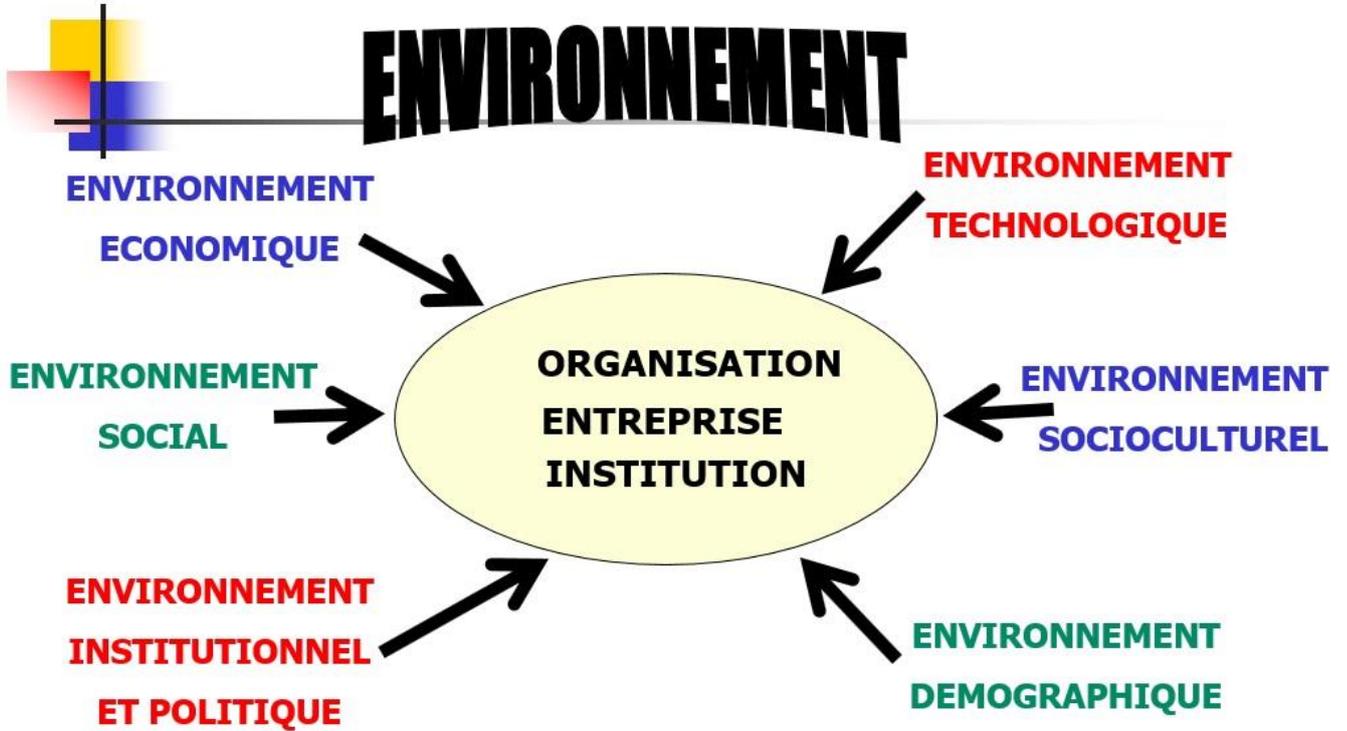
# Modèle de Fiche de Poste

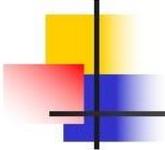


<b>Dénomination du poste</b>	Agent Gestion Administration des Programmes			
<b>Code poste</b>	MT9	<b>Classement</b>	11/12	
<b>Date de création de la fiche</b>	2016	<b>Date de mise à jour</b>	/	
<b>Rattachement hiérarchique</b>	Chef de Service Gestion des Investissement			
<b>Dénominations antérieures</b>	/	<b>Classement</b>	/	<b>Code poste</b> /
<b>Définition sommaire du poste</b>	Chargé d'assurer le Traitement et Programmation des Affaires Travaux à réaliser.			
<b>Description des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptionne les dossiers des affaires à réaliser transmis par la structure concernée (DRC ; DTE ; DTG, DEET) ;</li> <li>• Vérifie la conformité des dossiers (La demande du client ; le devis ; le plan d'étude ; l'ordre d'exécution des travaux « OET » ; les autorisations de voirie et de passage)</li> <li>• Procède à l'enregistrement des dossiers jugés conformes ;</li> <li>• Classefie les affaires selon la nature de la consultation ;</li> <li>• Lance les consultations restreintes (établissement et affichage de l'avis de la consultation et la fiche de soumission) ;</li> <li>• Réceptionne le procès-verbal de la commission d'ouverture des plis ;</li> <li>• Etablit les ordres d'exécution de services (ODS) aux entreprises retenues après réception du visa comptable ;</li> <li>• Constituer un sous-dossier des travaux à transmettre à la structure « DEET », pour la réalisation ;</li> <li>• Traiter les dossiers des affaires annulés (selon les motifs) ;</li> <li>• Tenir à jour les registres des affaires (ODS ; RCN , Imputations .....),</li> <li>• Gérer les dossiers « Convention : Client / Entreprise homologuée).</li> </ul>			
<b>Qualifications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3<sup>ème</sup> AS + Technicien</li> </ul>			

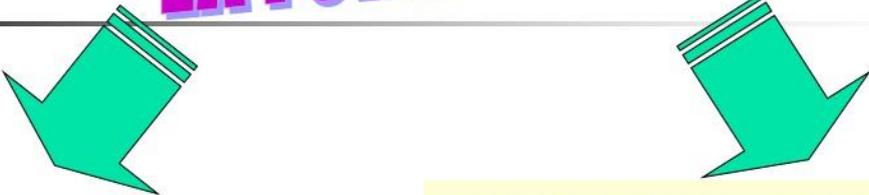
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3<sup>ème</sup> AS + Attestation de Validation des Acquis de l'Expérience "VAE"</li></ul>
<b>Formation professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technicien en Gestion</li><li>• Technicien en Comptabilité</li></ul>
<b>Conditions et contraintes d'exercice</b>	
<b>Moyens mis à disposition</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Moyens individuels</u> : Micro-ordinateur + Imprimante.</li></ul>

# ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT





# LA FORMATION ?



**L'ENSEMBLE DES ACTIONS  
CAPABLES DE METTRE LES  
INDIVIDUS ET LES GROUPES  
EN ETAT D'ASSURER AVEC  
COMPETENCE LEURS  
FONCTIONS ACTUELLES OU  
CELLES QUI LEUR SERONT  
CONFIEES POUR LA BONNE  
MARCHE DE L'ORGANISATION**

**TOUTES ACTIVITES EDUCATIVES  
AUXQUELLES POURRAIT  
S'ADONNER L'ADULTE: QU'IL  
S'AGISSE D'ETUDES GENERALES OU  
PROFESSIONNELLES, DE  
RECYCLAGE OU DE  
PERFECTIONNEMENT, DE  
MATIERES PERTINENTES A SON  
TRAVAIL COMME A SA VIE DE  
CITOYEN**

**Raymond VATTIER**

Institut Canadien d'éducation des adultes

# LES OBJECTIFS DE LA FORMATION ?



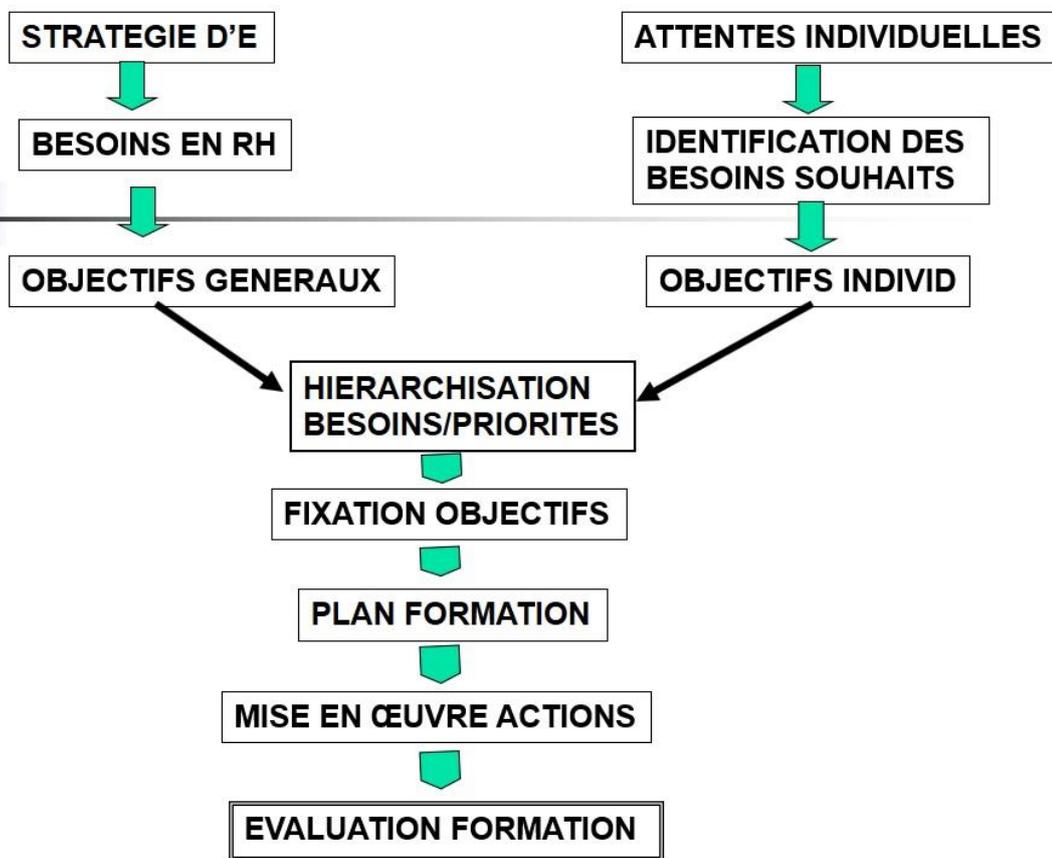
- **Assurer la qualification professionnelle des travailleurs sur leur poste de travail.**
- **Adaptation permanente des travailleurs à leur poste de travail.**
- **Assurer une promotion socioprofessionnelle des travailleurs.**



**SATISFAIRE LES BESOINS EN  
FORMATION DE L'ORGANISME**

# COMMENT DEGAGER LES BESOINS ?

P  
R  
O  
C  
E  
S  
S  
U  
S  
F  
O  
R  
M  
A  
T  
I  
O  
N  
G  
E  
N  
E  
R  
A  
L





Région de Distribution de L'Electricité et du Gaz de L'Ouest  
Département des Ressources Humaines  
Division Formation  
N° 1435 / DRH.DF / RDO

Oran le,

06 MAI 2019

**CONVENTION DE PARRAINAGE**

**ENTRE, LA STRUCTURE DE FORMATION REPRESENTEE PAR :**

MONSIEUR : *Mahbi Saïiah*

FONCTION : *Département sociologie*

STRUCTURE DE FORMATION :

SIEGE :

**D'UNE PART,**

**ET L'UNITE REPRESENTEE PAR :**

MADEMOISELLE : **BENDOUMA Yasmine**

FONCTION : **Chef Département Ressources Humaines**

UNITE : **Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest**

SIEGE : **2, Rue des Sœurs Benslimane (ORAN)**

**D'AUTRE PART**

Il a été convenu ce qui suit :

**ARTICLE 1 :** La présente convention établie conformément aux dispositions de la circulaire n° 101 DP/CIR en date du 08.11.93 relative au parrainage dans l'entreprise, a pour but de définir :

- \* Les relations entre l'unité et la structure de formation.
- \* Les conditions de réalisation de l'activité.
- \* Les dispositions de règlement des griefs et des différends qui peuvent survenir entre les deux parties.

**ARTICLE 2 :** L'unité concernée est chargée d'assurer

- \* La formation pratique des stagiaires.
- \* La mise à disposition des moyens matériels nécessaires à la réalisation de l'activité parrainage (Transport, logistique...)

**ARTICLE 3 :** L'unité concernée est chargée du suivi administratif de l'activité parrainage, aux plans de l'assiduité et la prise en charge des stagiaires afin d'assurer la réalisation du programme prévu dans de bonnes conditions.



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

**ARTICLE 4 :** L'unité autorise la participation des parrains aux regroupements, conseils pédagogiques, réunions de coordination, soutenances de mémoires organisés par les structures de formation.

**ARTICLE 5 :** L'unité arrête, d'un commun accord avec la structure de formation, au plus tard un mois avant le démarrage effectif de l'action de parrainage, la liste des parrains et des stagiaires ainsi que les lieux, durée et période de déroulement des phases pratiques.

**ARTICLE 6 :** L'unité procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont précédé sa désignation et ce dans les cas ci - après :

- \* Non respect des engagements de parrainage.
- \* Absence de longue durée.

**ARTICLE 7 :** L'unité soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

**ARTICLE 8 :** La structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques nécessaires (guide du parrain etc...)

**ARTICLE 9 :** La structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques dans les unités.

**ARTICLE 10 :** La structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogique à l'intention des parrains.

**ARTICLE 11 :** La structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants (inscription au tableau d'honneur, choix des meilleurs parrains pour animer dans les centres de formation etc...)

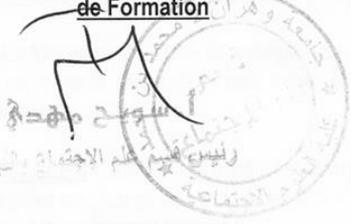
**ARTICLE 12 :** Toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêtée d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

**ARTICLE 13 :** En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

**ARTICLE 14 :** Chacune des parties peut dénoncer tout ou partie des dispositions de la présente convention dans le cas de non-respect des clauses stipulées par l'une ou l'autre partie.

**ARTICLE 15 :** La présente convention est conclue pour la durée d'un (01) Mois allant **du 02 Mai 2019** au **01 Juin 2019**

Signature de La Structure  
de Formation



Le Chef de Département des Ressources Humaines

**Stagiaire : MERZOUG Farida**