



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة وهران 2- محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم  
تحت عنوان:

أثر التدريب في رفع مستوى العاملين في المؤسسة الجزائرية الوطنية الصناعية  
سوناطراك مركب GL1/Z نموذجاً

من إعداد الطالب: هادف وليد تحت إشراف الأستاذة: شنافي فوزية

لجنة المناقشة:

أ. حساين محمد.	رئيس ومقرر.	جامعة وهران 2- محمد بن أحمد
أ. شنافي فوزية.	مشرفة.	جامعة وهران 2- محمد بن أحمد
أ. بن لعوج لطفي.	مناقش.	جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل، وهدانا إلى طريق المعرفة. ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد والشكر بعد الرضى والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد رسول الله. أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " شنافي فوزية " على كل ما قدمته لي من معلومات وتوجيهات.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الأستاذ حساين محمد وبن لعوج لطفي كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة علم الاجتماع الذين رافقونا في المسار التعليمي طيلة هذه السنوات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة العاملين بشركة سوناطراك "بطيوة" وبالأخص المشرف حمزة زريقات عدنان، الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ومعلوماته القيمة ووقته الثمين رغم انشغالاته. كما أتقدم بالشكر إلى الوالدين على دعمهم لي وكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

## الإهداء

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين أما بعد

أنا اليوم أجنبي ثمرة جهدي بإتمام مذكرتي بتوفيق من الله عز وجل أتقدم بإهدائها إلى والدي  
الغالي حفظه الله وأمي العزيزة أطال الله عمرها وإلى جميع إخوتي وأصدقائي وكل من ساندني  
من قريب أو بعيد لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية وإهدائها إلى كل طلبة ماستر 02 علم  
اجتماع العمل والتنظيم دفعة 2022 جامعة وهران.

# الفهرس

1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	الفهرس
6	المقدمة العامة
7	2. تحديد المفاهيم والمصطلحات
10	المقاربة السوسولوجية والنظرية لموضوع الدراسة
	<b>الفصل الأول</b>
	<b>تكوين الموارد البشرية: ماهيتها وأهميتها في التخطيط</b>
	1.I. إدارة الموارد البشرية نشأتها وأهميتها في التخطيط.
	Erreur ! Signet non défini.
13	تمهيد
13	1.1.I نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
15	2.1.I مراحل إدارة الموارد البشرية
18	3.1. I العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
19	4.1.I أهمية إدارة الموارد البشرية
19	5.1.I أسباب تطور الموارد البشرية
	Erreur ! Signet non défini.
21	2.I مهام إدارة الموارد البشرية
22	1.2.I الوظائف الإدارية
22	2.2.I الوظائف التنفيذية
27	4.2.I دواعي التكوين
28	3.I تحديد الاحتياجات التكوينية
28	1.3.I تخطيط التكوين
29	2.3.I الاحتياجات التكوينية
30	3.3.I أنواع الاحتياجات التكوينية
32	خلاصة
	<b>الفصل الثاني</b>
	<b>التكوين: أهميته وطبيعته وفعالته على مستوى مؤسسة سوناطراك / مركب GL1/Z</b>
34	تمهيد
35	II. التعريف بمؤسسة سوناطراك Sonatrach وأهدافها
37	2.II الخصائص السوسيو الديموغرافية
38	3.II أهمية التكوين، طبيعته وأهدافه المرجوة في المؤسسة
41	4.II أهداف الدورات التدريبية في المؤسسة
43	5.II المهارات والكفاءات المكتسبة لدى العمال بعد التكوين
45	خلاصة
46	الخاتمة

47 \_\_\_\_\_ قائمة المراجع

48 \_\_\_\_\_ جدول الملاحق

## المقدمة العامة

تعتبر عملية التكوين والتدريب من أهم مقومات التنمية والحراك الاقتصادي وتنمية كفاءات ومهارات المورد البشري في المجتمع. بمعنى آخر يعتبر المحرك الأساسي لهذه التنمية ولا بد للقائمين على هذا المورد أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة في أداء العمل (كمية، جودة، الوقت المستغرق لأدائه) ومنه فإن تكوين العاملين أصبح الركيزة الداعمة والأساسية لرفع كفاءة العمل. ومن أجل الوقوف على أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بمختلف المنظمات أصبحت هذه الأخيرة تتفاعل مع التغييرات وتقييم أوضاع وأداء إدارتها من أجل تحسين طرق أداء العمل وجودته مستندة على التقدم التكنولوجي. حتى تضمن السير الناجح لأي مؤسسة لا بد أن لها نظام تكويني مبني على أسس وقواعد، وعلى مسيرتها إدراك ذلك ومعرفتها. فعند اختيار نوع من التكوين لا بد أن يكون مناسب ويطمأنى مع مؤهلات الأشخاص المراد تكوينهم وتدريبهم ذلك لتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية.

أي بمعنى آخر في عصرنا هذا لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة للموارد البشرية لا بد من عنصر مؤثر وفعال لذلك، وهو التكوين وعلى وجه الخصوص في التخصصات الوظيفية الشاغرة.

على الرغم الجهود المبذولة في هذا المجال سواء مادية أو بشرية عن طريق ما ينفق على التكوين والمراكز المشغلة بتوفيره وكوجه خاص في الجزائر لم تسجل النتائج والإنجازات المرجوة منه. كما أن العائد على العمال المتدربين غير واضح من حيث تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات ومنه سنعالج في هذه المذكرة: أهمية التدريب في رفع مستوى العاملين (دراسة حالة داخل مؤسسة سوناطراك).

من هنا نطرح الإشكالية التالية: ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التكوين وهل يعود هذا الأخير بنتائج إيجابية؟

وبناء على هذه الإشكالية نرشد الفرضيات التالية:

- للتكوين دور فعال في عملية التدريب تضمن تحسين أداء العاملين.
- البرامج التي تنتهجها المؤسسة في عملية التدريب تساعد على رفع المكتسبات والمهارات لذا العمال.
- التدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في أداء العمال.

يهدف البحث إلى التعرف على واقع عملية تدريب في مؤسسة سوناطراك ومعرفة مدى اهتمام هذه المؤسسة بتنمية وتطوير مواردها البشرية وذلك من خلال تحسين أداء العمال وتوجيههم إلى التكوين المناسب بما يخلق سير حسن للمؤسسة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على أثر العملية التدريبية في مؤسسة سوناطراك. إذن من خلال هذا البحث سنحاول التعرف على أهمية التدريب والأساليب والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة.

تم الاعتماد على المنهج الكمي وهذا معرفة آراء ووجهات نظر العمال ومسيري المؤسسة حول عملية التدريب أيضا دراسة أثر التدريب على مردودية المؤسسة. ويعرف المنهج الكمي على أنه أحد المناهج العلمية الأكثر استخداما هو المنهج الذي يهتم بتطوير النظريات والنماذج الرياضية والفرضيات الخاصة بالظواهر المختلفة ويسعى إلى التنبؤ واختبار الفروض وتطبيق النظرية في الواقع<sup>1</sup> من هذا المنطلق رأينا ضرورة تقسيمها إلى الإطار المنهجي وذلك بالاستفادة من المراجع والكتب والمقالات الخاصة بموضوع البحث أما الجانب التطبيقي يتضمن دراسة ميدانية لأثر التدريب في رفع مستوى العاملين والبرامج التكوينية المتبعة من قبل شركة سوناطراك لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بذلك من أجل هذه الدراسة.

أما الإطار الزمني لهذه الدراسة امتد من 15 مارس 2022 إلى غاية 10 أبريل 2022.

بالنسبة للإطار المكاني قمنا باختيار مجتمع البحث المتمثل في مؤسسة سوناطراك التي تعد من أهم وأقدم المؤسسات في الجزائر والتي تعتمد في سياستها على التدريب. قمنا باختيار مصلحة التكوين كنموذج والمتكونة من 48 عامل. إذن قمنا بالمسح الشامل لمركب GL1/Z مصلحة التكوين.

هذا البحث أخذ مؤسسة سوناطراك كحالة لدراستها والتعرف على واقع التكوين فيها ومدى اهتمامها به وتطوير العنصر البشري لها وتسييل الضوء على تدريب العاملين بها لتحسين أدائهم من أجل التسيير الحسن لها وتم التحليل الأكاديمي والدراسة الميدانية لهذه الشركة لتتعرف على واقع العملية التدريبية بها والأهمية التي تخصصها لتطوير مواردها البشرية.

## 2. تحديد المفاهيم والمصطلحات

### 1-تعريف التكوين:

أ- لغة:

التكوين من كون الشيء، أي ركب بين أجزائه بالتأليف

نقول كون المعلم: أي ربط وألف بين مراحل تدريبية، تكوينه، وتقويمه وتعني كلمة FORMATION باللاتينية بناء وتطوير شخصية.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحا:

يعرفه "جمال الدين المرسي" على أنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> www.easyunime.com

<sup>2</sup> معجم المعاني عربي تكوين <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>3</sup> جمال الدين محمود المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص26.

كما يعرفه "نجم العزاوي" على أنه: "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخدمة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال".<sup>4</sup>

وعرفه "سيكو" (L.SEKIOU) على أنه: "مجملة العمليات والإجراءات والدعائم التي يتمن من خلالها تحسين وتطوير معارف العمال واستعداداتهم وسلوكياتهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"<sup>5</sup>

### ت-إجرائيا:

يقدم مردينو ميناجير مفهوما إجرائيا عن التكوين، مفهوما يجعله فعلا بيداغوجيا يكتسب ويتبنى وليس مجرد تسجيل وتكريس للمعلومات. أو مجرد تعليم لعادات وسلوكات معينة. فالتكوين يجب أن يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية بقدر الإمكان.

من كل هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن التكوين له أهداف مهنية ولا بد أن يكون موجهها ومنظما كما لا ننسى أنه يخضع إلى عملية التقييم لمعرفة وتشخيص جوانبه الإيجابية والسلبية.<sup>6</sup>

## 2-تعريف الموارد البشرية:

### أ-لغة:

مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات. الموارد: كلمة أصلها الاسم (موارد) في صورة جمع تكسير وجذرها (مارد) وجذعها (موارد)

### ب-اصطلاحا:

يذهب "حبيب الصحاف" في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن: "مصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المؤسسة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل".<sup>7</sup>

<sup>4</sup>نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص14.

<sup>5</sup> Lakhdar Sekiou , gestion du personnel, Paris : Editions d'organisation, 1986, page 293

<sup>6</sup> Dspace.univ-ouargla.dz

<sup>7</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي إنجليزي، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص01.



يرى "حسن إبراهيم بلوط" أن إدارة الموارد البشرية هي: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح المصلحة العامة"<sup>8</sup>

ت-إجرائيا:

الموارد البشرية هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة الاقتصادية، وتمثل عنصر من عناصر الإنتاج والمحرك الأساسي لوسائله.<sup>9</sup>

**3-تعريف التدريب:**

أ-لغة:

درّب فلان فلاناً بالشيء ودرّبه على شيء، عودده ومرّنه.<sup>10</sup>

ب-اصطلاحا:

يعرفه "عقيلي" على أنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة.<sup>11</sup>

مثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة.<sup>12</sup>

هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.<sup>13</sup>

ت-إجرائيا:

يقصد بالتدريب بالطريقة الإجرائية أنه العديد من الأنشطة والبرامج المهنية التي تقوم المؤسسة بالتخطيط المهني المسبق لها، والتي تهدف لتزويد الموظف المهني سواء الموظف القديم أو الحديث في العمل المهني بالسياسات المهنية الخاصة

<sup>8</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص18.

<sup>9</sup> Dspace.unv-djelfa.dz

<sup>10</sup> Dspace.univ-msila.dz

<sup>11</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2006، ص14

<sup>12</sup> نجم عبد الله العزاوي - عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن: دار اليازوري، 2010، ص223

<sup>13</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة، الطبعة الأولى 2011، ص70.

بالمؤسسة المهنية وتعليمهم أهم المهارات المهنية والعديد من الطرق والوسائل لمجارات جميع التطورات والتغيرات الخاصة بالعالم المهني، بحيث يكون الموظف مناسب للعمل الذي يقوم به.<sup>14</sup>

يصعب تحديد تعريفاً دقيقاً إلا أنه توجد عدة تعريفات للتكوين أهمها:

يعرفه "جمال الدين المرسي" على أنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة للمهارات".<sup>15</sup>

كما يعرفه "نجم العزاوي" على أنه: "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخدمة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال".<sup>16</sup>

ويتضح لنا من التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف التدريب على أنه عبارة عن مهارات تتجلى في إتقان العمل، وتفويض السلطة والتحفيز وسلوكيات تظهر في تنمية الاتجاهات في العمل، والتشجيع الإبداعي في العمل، وتنمية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة.

### المقاربة السوسولوجية والنظرية لموضوع الدراسة

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، ولكن هذه المؤسسات تتخذ أساليب عديدة ومتنوعة لتطبيق برامجها التدريبية.

#### 1- نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور)

قد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن، والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية.

يعد **Frederick Taylor** القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، استهدف "تايلور" من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أرباب العمل مصالح مشتركة، و عليه حدد المهمة الأساسية للمدير في تحقيق أقصى عائد ممكن لصحاب العمل مع تحقيق عائد للعاملين في نفس الوقت، منهجه العلمي يعتمد على تنمية قدرة المشرفين على توجيه العاملين

<sup>14</sup> E3arabi.com

<sup>15</sup> جمال الدين محمود المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص26.

<sup>16</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص14.

مع توفير حوافز مناسبة و تشجيعهم على زيادة الإنتاج, و لقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف و طموحات العاملين, حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية عن شؤون العاملين و تطالب لنيل جميع حقوقه.

يهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة، فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30 بالمئة عن الأجر السابق ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما أنه بسعر منخفض، ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها، وهذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف.

وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.

كما قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الازم لأدائها، ل يتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

## 2-نظرية التقسيم الإداري: (هنري فايول)

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذا اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال.

لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص، كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال الإداريين عن طريق التدريب والتجديد والاطلاع المستمر.

فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كمنشأ أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يطلبه مبدأ تقسيم العمل، كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون باكتساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

## الفصل الأول

تكوين الموارد البشرية: أهميتها وأهميتها في التخطيط

## 1.I إدارة الموارد البشرية نشأتها وأهميتها في التخطيط

### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين نحتاجهم أية منظمة أعمال. وهذا يشمل توفيرهم بالأعداد والمؤهلات المناسبة ومنهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقاءهم واستخدامهم في الوظائف المعنيين بها وتطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف مهمة في المستقبل والحفاظ على أمنهم وسلامتهم والاهتمام بكل ما يتعلق بإجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وانهاء خدمتهم.<sup>17</sup> لهذا تعتبر عنصرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تتيح إلا مع مساندة القوى العاملة، وبصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المدراء وتمثل هذه الوظائف في: التخطيط - التنظيم - التشكيل - القيادة والرقابة.

### 1.1.I نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن تاريخ الموارد البشرية يرجع قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ. ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات و المدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، و ظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية... و مع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريبا فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" و إن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضا فدور إدارة الأفراد كان محصورا في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط و التنفيذ معا في آن واحد...! وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها، تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

<sup>17</sup> الأعمال د.سعاد نانف برنوطي دار وائل للنشر عمان الأردن 2001م، ص226

وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى -آنذاك- إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

ويمكننا تلخيص نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل ... ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري.
  - نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العمالية وغيرها، وانطلاقاً من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه المنظمات إلى تكوين إدارة متخصصة باسم " إدارة الموارد البشرية " للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق.
  - أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية ...) كأحد إفرازات العولمة إلى توجيه جل اهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء، ويقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء لن يكون إلا من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها، ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة.
  - إن التطور الاقتصادي العالمي الهائل، وكبر حجم الشركات ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فرض الحاجة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشكلات.
- يمكن القول إن مفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

## 1. قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد و الزراعة لهذا لم يكن لنشاط إدارة الموارد البشرية اهتمام واضح , حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل, و بالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات في هذه الفترة كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها و

أثرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم و تعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك.

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة ألا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية.

## 2. بعد التصنيع:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج بالإضافة إلى التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر.

### 2.1.I مراحل إدارة الموارد البشرية

#### 1- مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن 17 إلى القرن 18 بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص فقد ركز كتاب **Robert Owen** في العام 1772م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع خلال بنائه لقرية العمل العنصرية في مصنعة القطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع.

#### 2- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

يعد **Frederick Taylor** القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، استهدف " تايلور" من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أرباب العمل مصالح مشتركة، و عليه حدد المهمة الأساسية للمدير في تحقيق أقصى عائد ممكن لصحاب العمل مع تحقيق عائد للعاملين في نفس الوقت، منهجه العلمي يعتمد على تنمية قدرة المشرفين على توجيه العاملين مع توفير حوافز مناسبة و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، و لقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف و طموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية عن شؤون العاملين و تطالب لنيل جميع حقوقه.

### 3- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

أدى تجاهل الإدارة العلمية فهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة سنة 1924م، هي مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بجانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على التنسيق بين الفرد والمنظمة والعمل، ركزت العلاقات الإنسانية على المواءمة بين الفرد والجماعة، والمنظمة والجماعة داخل المنظمة، إضافة إلى المواءمة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

### 4- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد:

لم تكن فلسفة الحركتين العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل متطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة.

### 5- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية:

لقد تطورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تنصب ف بتطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و بين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك الصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكاليف و بفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دائما إلى النجاح ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري و ظهور هذه المدرسة هي تغير نظرة الإدارة للفرد، بعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أنه يمكن استخدامه و تشغيله وفق القوانين ثابتة كالألات و المعدات، تغيرت النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار.

إضافة إلى التطور العلمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج، الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية عالية، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الإلكترونية و جني خيرات



الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها, و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدما فنيا و اقتصاديا عاليا بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية, وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الضخمة و لم تستطيع أن تحقق تقدما يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

## 6- مرحلة مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك. كما اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

ومن العوامل التي أدت إلى ظهور هذا المدخل:

### أ- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية:

أصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة باختلاف أنواعها، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع بعيدا عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرص.

### ب- عامل الزمن:

فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح

### ت- ظهور نظام العولمة:

مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، دفع ذلك المنظمات إلى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلا من النطاق المحلي، لغرض الاستمرار بالإنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة.

### ث- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات:

دفعتها إلى ضرورة استثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم.

ج- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورته:

مما يخدم تقدم العمل تنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الإنتاج، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة بيد المورد البشري.

ح- اعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والإنتاج والنوعية في المنظمات العاملة:

أدى بشكل كبير إلى اهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الاهتمام بالإدارة الكفاءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول إلى الجودة المنشودة.

### I 3.1 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثير على الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي:

#### أ- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية في فترات الراج، وتقلصها فترات الكساد، ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية، بالذات من ناحية مداخل الأفراد.

#### ب- العوامل القانونية:

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهرها على تسيير الموارد البشرية إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أتركه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين، كالحدا الأدنى للأجور، والحد الأقصى للعمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد واختيارهم، وتكوينهم وتقييمهم.

#### ت- العوامل الاجتماعية:

إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبة الطبقي والاتجاهات والقيم السائدة فيه وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع.

بما فيها تغييرات في أسلوب معيشته، وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها خلال القرن العشرين.

## ث- العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلاً فقد وصف الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغيير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسيع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

### 4.1.I أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الوارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو الغالب على المؤسسة وتمثل أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك قياس الكفاءة المهنية الإنتاجية ومعدل الغياب والتأخيرات ودوران العمل، ومعدلات الحوادث.
- 2- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.
- 3- تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين والصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.
- 4- التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والإدارة من خلال مناقشتها.
- 5- يعتبر تسيير الموارد البشرية بمثابة جهاز إنذار وتحذير داخل المؤسسة من حدوث مشاكل خطيرة تؤثر على استراتيجية المؤسسة كتفاقم الصراعات بين العمال والإدارة ووصولها إلى حد الإضراب والتوقف عن العمل، فتقوم إدارة تسيير الموارد البشرية بمحاولة تهدئة الأوضاع قبل الوقوع في المشكل.
- 6- توفير الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، من توظيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين إعداد البرامج التدريبية، هيكل الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية، وكل هذا لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى.

### 5.1.I أسباب تطور الموارد البشرية

إن الهدف العام من تسيير الموارد البشرية هي وضع استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين، حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات الخصائص التالية:

#### 1- موارد بشرية منتجة:

وذلك ضمن كفاءة العامل أو الموظف التي تسعى المؤسسة إلى ترفيقته، فالكفاءة تساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية.

## 2- موارد بشرية مستقرة:

حيث أن الاستقرار للمورد البشري يعني بالضرورة استقرار المؤسسة في حد ذاتها لأن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في احتكار جميع أفراد المؤسسة "موارد" موضوعة تحت تصرف المؤسسة وفق شروط محددة واستقرارها يعني استقرار المؤسسة.

## 3- موارد بشرية فعالة:

للفعالية دور هام في تطور المؤسسة وازدهارها فمورد بشري منتج مستقر تنقصه الفعالية هو مورد عديم الجدوى.

يمكن إدراج الخصائص السابقة في الأهداف الآتية:

### 1- الأهداف الاقتصادية: نخص الذكر ما يلي:

- فتح فرص التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- جودة محيط العمل مما يساهم في الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

### 2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:

- العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين والتدريب.
- استجابة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة والعاملين.
- وضع الفرد المناسب وفقا لكفاءته وخبرته مما يعطي فرصا جديدة للتطور والنمو.
- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة للمؤسسة.

### 3- الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في:

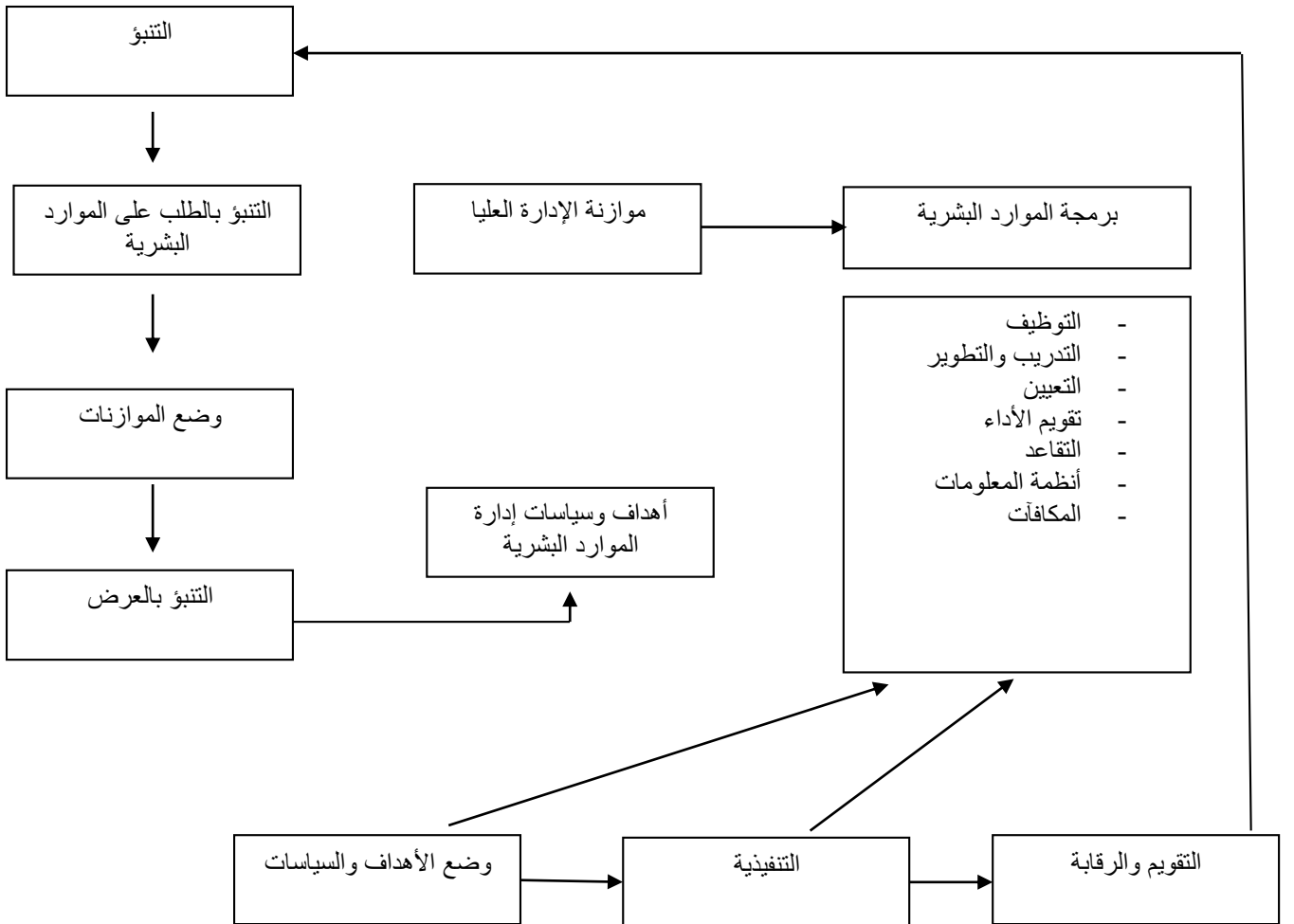
- الاهتمام بالجانب النفسي للعمال ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخل أو خارج المؤسسة.
- محاولة خلق ظروف عمل ملائمة للعلاقات الإنسانية.
- توفير ظروف أحسن للتقليل من المشاكل اليومية للعمال.
- محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والإبداع ومن ثم تحسين الكفاءة الإنتاجية.

## 2.I مهام إدارة الموارد البشرية

### 1.2.I الوظائف الإدارية

#### 1- التخطيط:

تتم بتخطيط احتياجات من القوى العاملة كما ونوعا بحيث تضمن تحقيق الأهداف، فالتخطيط يعني التحديد مقدما لبرامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.



المخطط (01): يوضح تخطيط إدارة الموارد البشرية

## 2- التنظيم:

يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق هيكل بين العمل، الأفراد، العوامل المادية.

## 3- التوجيه:

يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات Motivation و Command وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حدث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

## 4- الرقابة:

تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة بكفاءة عالية.

## 2.2.I الوظائف التنفيذية

### 1- الاستقطاب:

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم سوناطراك بتحديد القوى العاملة كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف سوناطراك، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات سوناطراك من القوى العاملة.
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة لسوناطراك.
- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات وذلك تعيين الأفراد لسوناطراك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية وغيرها.

### 2- تنمية مهارات العاملين:

بعد تعيين القوى العاملة اللازمة كما ونوعا لا بد من تنمية مهاراتهم مستمرة لرفع مستوى الكفاءة، وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التكوين تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات متخصصة، وهذا لا يتوافر إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية.

### 3- التعويض أو المكافأة:

تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي والضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:

- تقييم الوظائف.
- تحديد نظم دفع الأجور.
- تحديد نظام الحوافز.
- تحديد لوائح الجزاءات.
- رعاية ودعم القوى البشرية.

تهتم هذه الوظيفة برعاية ودعم القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك عند ترك الخدمة.

### 4- الاختيار والتعيين:

ويشمل الإعلان عن الموظفين واختيارهم والتعاقد معهم، لتحديد احتياجاتهم وفق الخطة الاستراتيجية كي يتمكن من استقطاب أفضل المرشحين.

## 3.2.I دور التكوين وأنواعه

حسب معايير محددة يقسم التكوين هناك من يصنف التكوين إلى تكوين رسمي وتكوين غير رسمي، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة ويمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية، المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التكوين وهناك تصنيفات عديدة للتكوين وتنوع أسس التصنيف بحسب مراحل التوظيف أو المستوى الوظيفي مكان التنفيذ والمحتوى الوظيفي، وعدد المتدربين.

### 1- تصنيف التكوين حسب وقت تنفيذه:

ينقسم إلى نوعين:

#### أ- التكوين قبل التوظيف (التأهيلي):

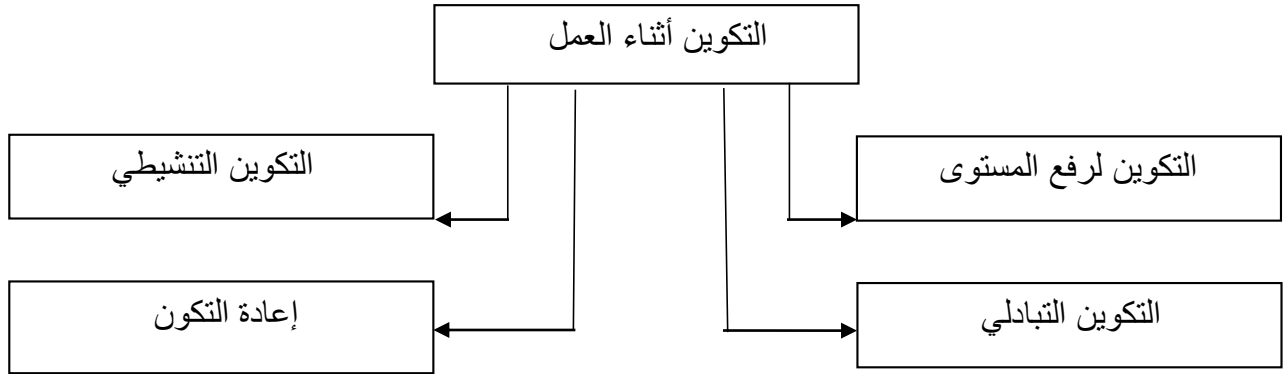
يشمل كل أنواع التكوين التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل، والغرض من هذا النوع تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المؤسسة وبالتالي تجهيزهم وتأهيلهم إلى ظروف العمل.

وقد يكون لفترات طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر كما قد لا تتجاوز بضعة شهور ومن أبرز نماذج هذا النوع

#### Apprentissage

#### ب- التكوين بعد التوظيف:

وهو تكوين تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر أو الزملاء ويهدف إلى توجيه وإرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي ويهدف إلى إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ويقدم عن طريق الرؤساء أو الزملاء القدامى ذوي خبرة أكثر.



المخطط رقم (02): أهمية التكوين بالنسبة إلى جميع الأطراف

#### 2- تصنيف التكوين حسب مكان التنفيذ:

هناك ثلاث أنواع من التكوين:

#### أ- التكوين في موقع العمل:

ويكون عن طريق المشرف المباشر أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولاً عن تكوين وتعليم العاملين، حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح الأخطاء وتوجيهه لكسب المعارف والخبرات المباشرة تحت ظروف العمل إلا أن



عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التكوين ويمكن أن تكون العلاقة الشائبة بين المكون والمتكون سيفاً ذو حدين أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة تنعكس بشكل أو بآخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التكوين.

ب- التكوين خارج مكان العمل:

أي في مراكز ومعاهد تكوينية تابعة للمؤسسة ويعتبر هذا النوع التكوين مكملًا للتكوين في مواقع العمل وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتكون من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي.

أ-التكوين عن طريق المعاهد والجامعات خارج المؤسسة:

حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدتها المعاهد عن طريق سداد نفقات اشتراكهم، والتي من خلالها يستطيع المشارك أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.

### 3- التكوين في ضوء الأفراد:

هناك ثلاث أنواع:

أ-التكوين الذاتي:

هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

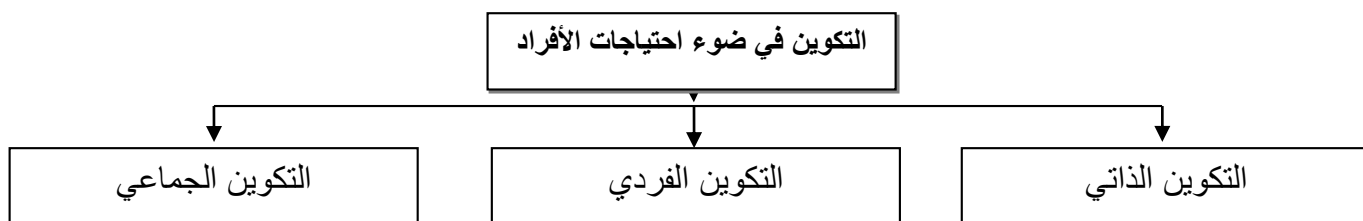
ب- التكوين الفردي:

ذلك لتطوير مهارات وقدرات المتكون والتي بموجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة، ويتم ذلك مباشرة بعد التوظيف وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة.

ومن مزايا هذا التكوين أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التكوينية باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

ج- التكوين الجماعي:

حيث يتم تكوين مجموعة من المتكونين في آن واحد كالمجموعات التي تتكون في مراكز تكوينية متخصصة ويعتبر من الأنواع الشائعة والمعروفة لقلّة تكاليفه واقتصاده للوقت



الشكل رقم (03): التكوين في ضوء احتياجات الأفراد

#### 4- تصنيف التكوين حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي:

تنقسم إلى خمسة مراحل في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): تصنيف التكوين حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي**

المتكونون	أنواع التكوين	المراحل
المعنيون الجدد	تكوين تأهيلي (الإعداد لشغل الوظيفة)	المرحلة الأولى
الوظائف التخصصية	تكوين تخصصي (رفع مستوى المهارة)	المرحلة الثانية
رؤساء الأقسام	تكوين تخصصي (تكوين إشرافي)	المرحلة الثالثة
رؤساء الإدارات	تكوين تخصصي (تكوين إداري)	المرحلة الرابعة
مديرو العموم	تكوين تخصصي (تكوين قيادي)	المرحلة الخامسة

أ- التكوين التعريفي أو تأهيلي:

هو مجموعة البرامج التكوينية التي تهدف إلى تعريف المعنيين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.

ب- التكوين التخصصي:

هو مجموعة البرامج التكوينية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين.

ت- التكوين الإشرافي:

هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

ث- التكوين الإداري:

ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ السياسات، وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات.

ج- التكوين القيادي:

هو مجموعة البرامج التي تهدف على تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

يتجلى دور التكوين في:

### 1- دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية:

- أ- توسيع نطاق بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
- ب- ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف والمهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.
- ت- تهيئة العمال لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية... الخ في هذا الجانب وإكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر.

### 4.2.I دواعي التكوين

هناك العديد من دواعي التكوين والذي تفرض في كل المؤسسات كبيرة أم صغيرة.

#### 1- تدعيم مستوى الفرد في العمل:

التكوين لهذا الغرض شائع بالمؤسسات، وهو يتمركز عادة حول المدى القصير ويتعلق بالعمل الحالي أكثر، فمثلاً: قد يقوم رجل بتنمية قدراته على الحصول على مواعيد مع الزبائن باستعمال وسيلة أو تقنية معينة.

#### 2- تدعيم وتحسين أداء الوحدات:

يمكن أن يشمل التكوين جماعة من العمال تمثل فريقاً متجانساً للعمل. مثلاً يمكن أن يشمل التكوين فريق عمل إداري معين من أجل تحسين كفاءته وأدائه، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية لفرق العمل بدقة.

### 3- تحقيق مردودية الاستثمار:

إن أي استثمار يجب أن يراعي الكفاءات التي تميز بها الموارد البشرية القائمة على المشروع، سواء كانت إدارية أو فنية أو عمال تنفيذ. فالتدريب يهدف على تحقيق التكيف المطلوب مع الظروف المادية وحتى التغيرات المعرفية المرافقة لكل استثمار بالإضافة إلى تفادي الأخطار الناجمة عنه. ويجب التخطيط لكل ما تطلبه عملية من تدريب قبل البدء في تنفيذ المشروع.

## 3.I تحديد الاحتياجات التكوينية

### 1.3.I تخطيط التكوين

تخطيط التكوين عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المؤسسة وتطور أهدافها ودوره الرئيسي هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي.

#### 1- البيانات الخاصة بمفهوم التخطيط للتكوين:

- أ- علاقة تخطيط التكوين بالسياسة العامة للمؤسسة.
- ب- أهداف السياسة التكوينية فيها.
- ت- كيفية اختيار أفضل السبل لتنظيم وتنسيق عملية التكوين.
- ث- مشاكل التكوين ودوافعه واتجاهاته وعلاقة ذلك بالإمكانات المتاحة.
- ج- مدى شمول تخطيط التكوين للعلاقات الوظيفية والمهنية والإنسانية للعاملين في حقل التكوين.

#### 2- المراحل التخطيطية للتكوين:

تتجلى في ثلاث مراحل أساسية هي:

أ- مرحلة دراسة و تحليل الوضع الراهن:

هذه المرحلة مهمة لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

ب- مرحلة دراسة و تحليل الإمكانيات:

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات البشرية والمادية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ج- مرحلة تعيين و اختيار الجهاز التكويني:

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

### 2.3.I الاحتياجات التكوينية

#### 1- تعريف الاحتياجات التكوينية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الاحتياجات التكوينية سيتم عرض بعض التعريفات فيما يلي: تعرف بأنها جملة التغييرات المطلوبة في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

هناك من يعرفها بأنها: عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التكوين.

#### 2- مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية:

بداية لا بد من التنويه بشرطين أساسيين لا بد من توفرهما في الجهة المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات وهما:

- أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف قادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة يمكنها أن تكون من أكثر الأطراف قادرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدتها.
- أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا متابعة مشكلات المؤسسة وتحديدتها وحتى لا تحول دون تحقيق الأهداف.

### 3.3.I أنواع الاحتياجات التكوينية

يتم تحديد العمال الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم عن طريق التكوين، فمن خلال هذه المرحلة تتضح جوانب القصور في أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه، وتصبح الإشكالية المطروحة في هذه الحالة هل القصور في الأداء دائما يمكن معالجته عن طريق التكوين أم هذا القصور يرجع إلى أسباب أخرى لا يستطيع التكوين معالجتها.

#### 1- متى نلجأ لتحديد الاحتياجات التكوينية:

هناك أربع حالات في حالة ما إذا كان هناك قصور في الأداء وهي:

أ- قصور في الأداء مع إن العامل يملك المهارات اللازمة لها إلا أنه غير مستعد نفسيا:

ففي هذه الحالة لا حاجة للتكوين وينبغي التوجه للبحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور وعليه فإن في هذه الحالة لا جدوى من التكوين لأن القصور في أداء العامل يرجع إلى أسباب وعوامل لا يستطيع التكوين معالجتها.

ب- قصور في الأداء ولا يمتلك الفرد القدرات والمهارات اللازمة لها ولا الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات:

هنا أيضا لا يمكن معالجة هذه القصور عن طريق التكوين، وأي أموال تنفقها المؤسسة ستذهب هباء، والبديل المطروح أمام المؤسسة هو الاستغناء عن العامل.

ت- قصور في الأداء والفرد يملك القدرات اللازمة لها ويمتلك أيضا الاستعدادات النفسية:

ففي هذه الحالة مؤشر انخفاض الإنتاجية ويرجع إلى نقص في الموارد أو في الإمكانيات المادية.

ث- قصور في الأداء ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتسابها:

ففي هذه الحالة تبرز الجدوى من التكوين ويكون ذلك من خلال التحقق من أمرين قبل وضع العامل في برنامج التكوين

وهما:

الأمر الأول: مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته<sup>1</sup> وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية دوافع الفرد للتكوين.

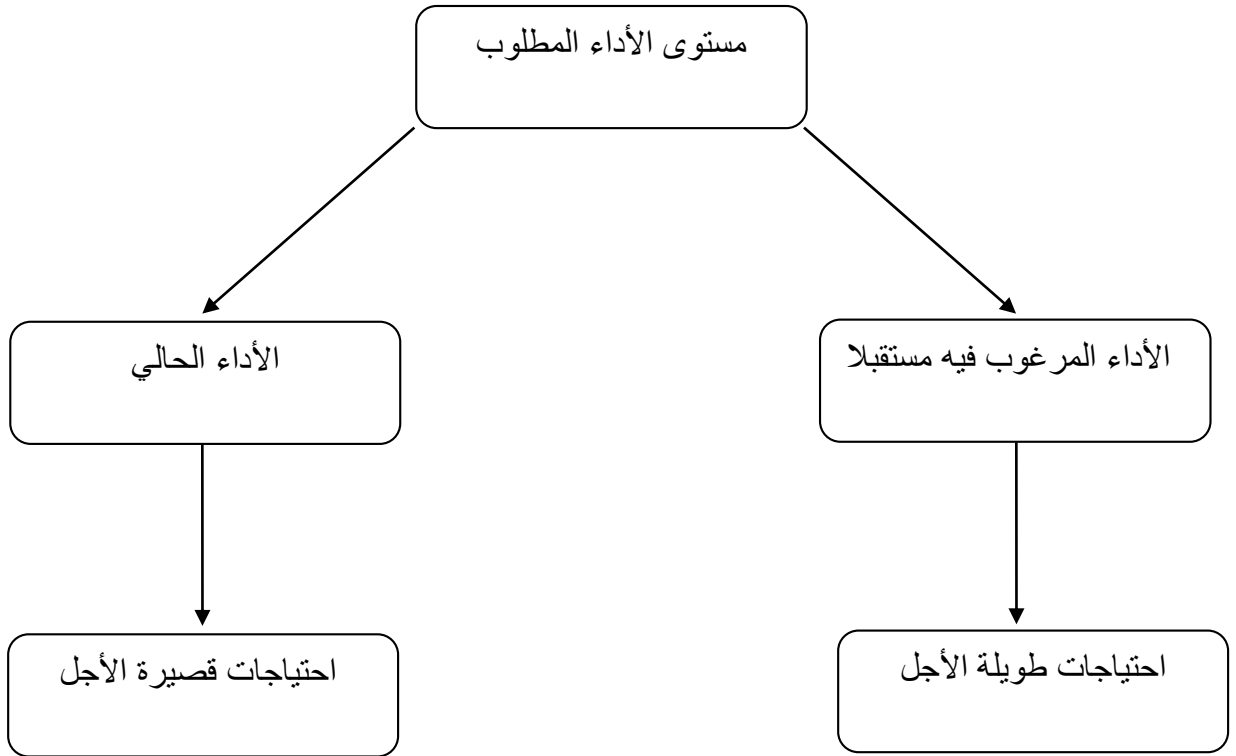
الأمر الثاني: هو مقارنة العائد المحقق من الزيادة في إنتاجية العمال والتي يمكن ارجاعها إلى التكوين أي أنه وسيلة للاستثمار البشري الذي يجب أن يخلل في ضوء نفقته والعائد المتوقع منه سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.

## 2- أنواع الاحتياجات التكوينية:

نذكر منها:

أ- احتياجات تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:

وتمثل الاحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب فيه مستقبلا أما الاحتياجات قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.



الشكل رقم (04): تصنيف التكوين حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي

ب- احتياجات تكوينية حالية ومستقبلية:

هي التي يحتاج عاملين التكوين عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فيه يحتاج عاملين التكوين عليها نظرا للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل.

## خلاصة

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دور أساسي داخل أي مؤسسة. فهي الإدارة التي توكل إليها مهمة تنظيم عمليات استقطاب وجذب أفراد وجهات المنظمة وتدريبهم وتقييمهم. كما تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف ويشمل ذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية من أجل التحسين من إنتاج العمل وزيادة إنتاج العاملين.



## الفصل الثاني

التكوين: أهميته وطبيعته وفعاليتها على مستوى مؤسسة

سوناطراك / مركبة GL1/Z

## تمهيد

يعتبر التكوين على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق. ويمكن تعريف التكوين على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة معارف معينة، لتحسين وتطوير المهارات والقدرات وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة أهميته أن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع كل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله لذلك يكتسب التكوين أهمية كبرى.

يلقى التكوين اهتماما متزايدا في المنظمات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل للإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة لهذه المنظمات.<sup>18</sup> ويمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة.<sup>19</sup> وهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.<sup>20</sup> وهذا ما تؤكدته نتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية الذي أجريناها في مؤسسة والتي اعتمدنا فيها على المسح الشامل للعمال وحدة

<sup>18</sup> علي السلمي، غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص227  
<sup>19</sup> نجم عبد الله العزاوي - عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن: دار اليازوري، 2010، ص223

<sup>20</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة، الطبعة الأولى 2011، ص70.

## II. التعريف بمؤسسة سوناطراك Sonatrach وأهدافها

سوناطراك هي شركة النفط والغاز واسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل والمحروقات تم إنشاؤها 31 ديسمبر 1913.

حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني ورائدا في الانتماءات التكنولوجية وعملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية

اعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل نشاطات قطاع المحروقات كقرارات التأميم 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري وفقا للأهداف التي حددتها مخططات التنمية فيما بعد رسموا للمؤسسة صيغة للانطلاق والتوسيع وفرضوا عليها نمط التنمية فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص سنة 1964 إلى 1000 عامل سنة 1966

بعد 38 سنة من الجهد والعمل أصبحت تمثل سوناطراك آلة 50 ألف عامل إضافة إلى 70 ألف عامل مستقل وهذا يتناسب طرديا مع تطوير ميدان النشاطات وحجم الاستثمار.

وتبعا لتوجيهات مخطط 1980-1984 أخذت المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعادة الهيكلة في إطار مخطط توجيهي ولهذا الغرض تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة من الوحدة العاملة والمديريات والمناطق الصناعية المؤسسات المتفرغة منها حسب النشاط وهي 4 مؤسسات صناعية 3 مؤسسات إنجاز و10 مؤسسات خدمات.

منذ عام 1986 وقعت سوناطراك أكثر من 53 اتفاقية مع شركات نفطية أجنبية مثل أجيبي الإيطالية وبأسيف الألمانية وغيرها التي وقعت معها اتفاقية ضمن برنامج استثمار لفترة 1999-2004 بغلاف مالي قدره 20.7 مليار دولار أمريكي.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى إفريقيا والمرتبة الحادية عشر عالميا وتمثل مبيعاتها 95% من إجمالي صادرات الجزائر وتمثل 25% إلى 30% من إجمالي الناتج المحلي وهي توظف ألف عامل ككل.

كما تتفرغ سوناطراك إلى 04 نشاطات:

- 1- التنقيب والإنتاج.
- 2- النقل عن طريق القنوات.
- 3- التحويل البتروكيميائي.
- 4- التسويق.

كما تنقسم AVAL إلى فرعين:

- GNL تحويل وتمييع الغاز الطبيعي.

- GPL فرع تمييع الغاز الطبيعي.

## 1.II. الأهداف الاستراتيجية لسوناطراك

- تغطية احتياجات البلاد من المحروقات.

- التحكم المستمر في حرفها القاعدية.

- تقوية طاقتها التكنولوجية والتسييرية.

- التنمية الدولية والشراكة.

- التنوع في الأنشطة.

- تمويل تنمية البلاد بالعملية الصعبة.

## 2.II. الخصائص السوسيو الديموغرافية

### الجنس

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها مبدئياً سجلنا ما يقارب 66.7% من جنس الإناث و 33.3% من جنس الذكور، نلاحظ أن توظيف الإناث أكثر من الذكور أرجح ذلك رئيس القسم إلى طبيعة المنصب.

### السن

من خلال الأعمدة البيانية الظاهرة أعلاه، بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 48 فرداً تبين لنا أن سن العمال الذين أجابوا على أسئلتنا أغلبهم سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة ثم يليه فئة من 20 إلى 30 سنة ثم البقية سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة.

وذلك راجع إلى أغلبية العمال في مصلحة التكوين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة.

### المستوى التعليمي

من خلال الدائرة النسبية أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 14 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة بلغت 29.2%، أما عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي فكان عددهم 34 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 70.8%، وبالتالي تبين لنا أنه تغلب الفئة المتعلمة

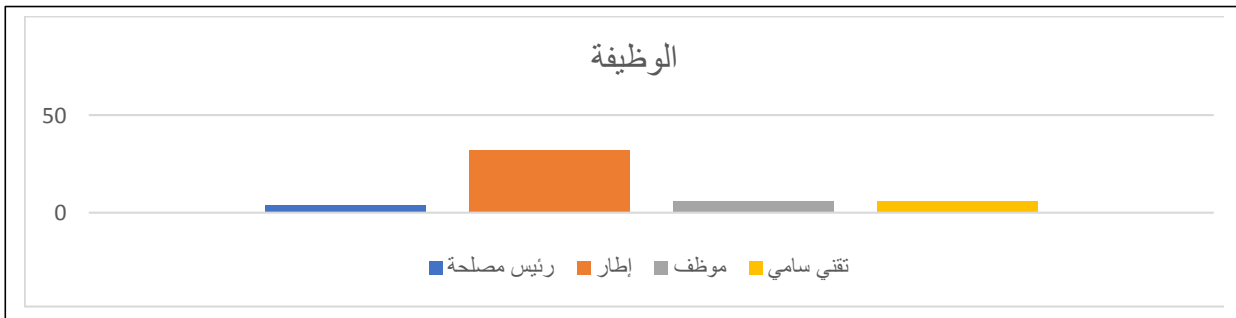
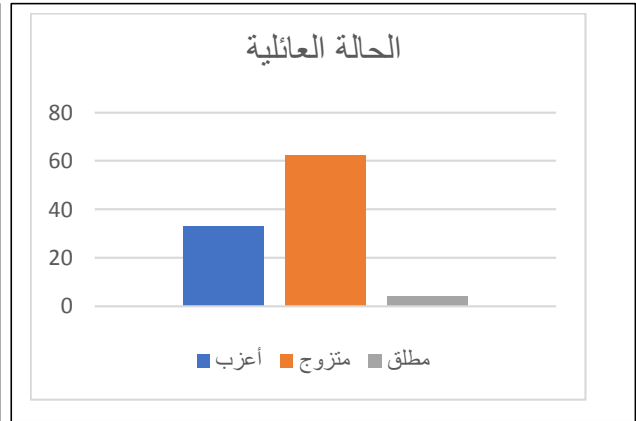
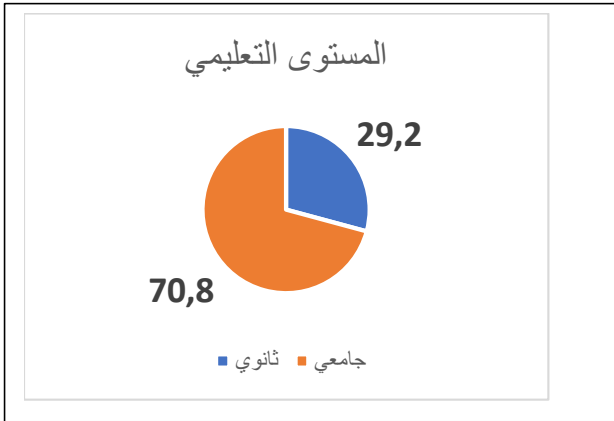
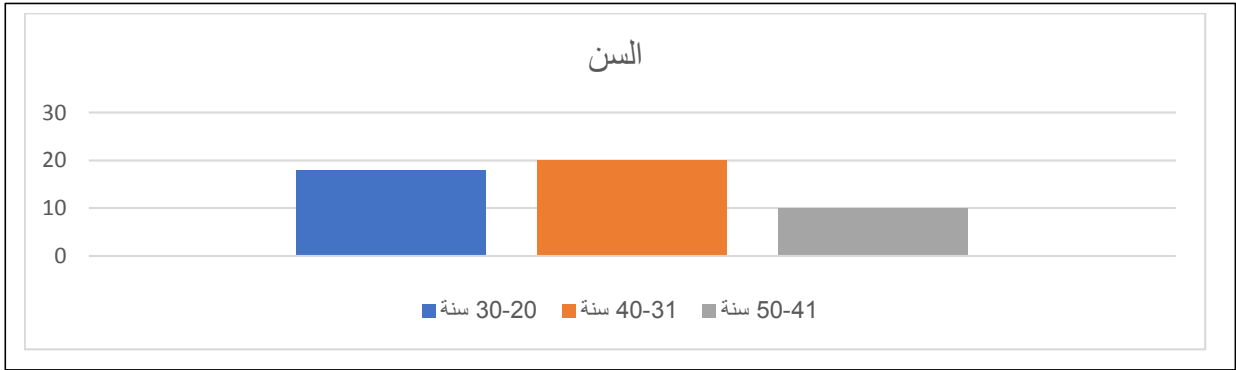
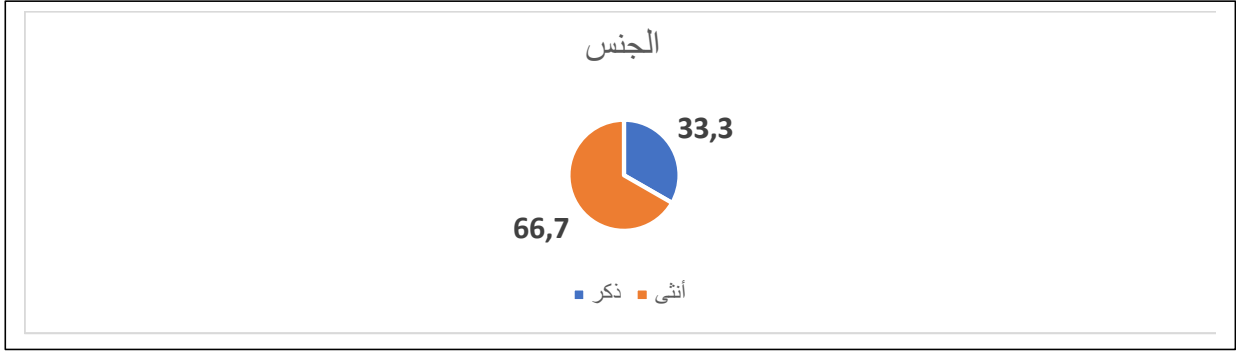
### الحالة العائلية

من خلال الأعمدة البيانية الظاهرة أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 48 فرداً (موظفاً)، أذ نلاحظ أن 16 فرداً من عينة الدراسة حالته العائلية أعزب بنسبة 32% وحالتي طلاق، أما أغلبية المستجوبين حالتهم العائلية متزوجين بنسبة بلغت 62% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة أي 30 فرداً.

### الوظيفة

من خلال الأعمدة البيانية نلاحظ أن 04 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد رؤساء المصلحة بنسبة بلغت 8.4% إضافة إلى ذلك تبين لنا أن دراستنا تركزت على من يعملون كإطارات بالشركة بنسبة 66.6% أي 32 إطار وما تبقى 25% نسب متساوية من 12.5% أي 06 أفراد موظفين و 12.5% تقنيين ساميين 06 أفراد من أصل عينة الدراسة التي تمثل 48 فرداً.

الشكل 1: توزيع العمال حسب الخصائص السوسيو الديموغرافية



**3.II. أهمية التكوين، طبيعته وأهدافه المرجوة في المؤسسة** ترتكز مؤسسة سوناپارك في سياستها على التكوين والتدريب. إذ تعتبره استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من حيث الزيادة الإنتاجية والأداء

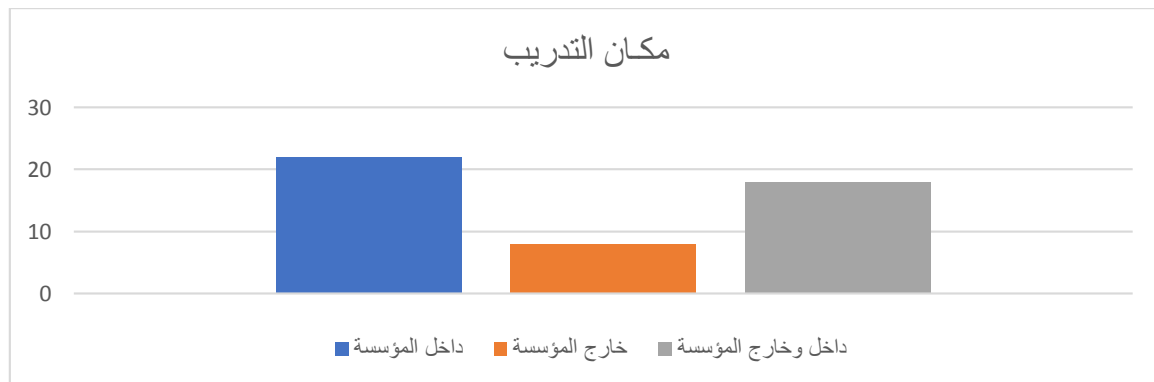
التنظيمي. وهذا من خلال الوضوح في الأهداف وطرق إجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يساهم في تحسين ربحية المؤسسة.

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة لاحظنا أن جميع العمال يستقنون من برنامج تدريب مباشرة بعد التحاقهم بالمؤسسة وهذا بنسبة 100% (أنظر الجدول رقم 1). أي الاستفادة الكاملة للعمال من برنامج التدريب. وصرح معظم المبحوثين ان عملية التكوين تساعد على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة التي تكمن في خلق اتجاهات إيجابية داخلية خارجية نحو المؤسسة وانفتاح المؤسسة على المجتمع الخارج. ضافنا على ذلك زيادة فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية. كما صرحوا على أنه يساعد على توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتحديد وإثراء المعلومات.

الاقتراحات	العينة	النسبة المئوية
نعم	48	100
المجموع	48	100,0

تؤكد نتائج الدراسة أن نسبة العمال الذين تكونوا داخل المؤسسة تقدر ب 45% أي 22 من العمال. وكان تكوينهم عن طريق المشرف المباشر، ومسؤولا عن تكوين وتعليم العاملين، حيث انتهج أسلوب شرح طرق العمل وبتصحيح الأخطاء وتوجيهه لكسب المعارف والخبرات المباشرة تحت ظروف العمل.

## الشكل 2: توزيع المبحوثين حسب مكان التكوين



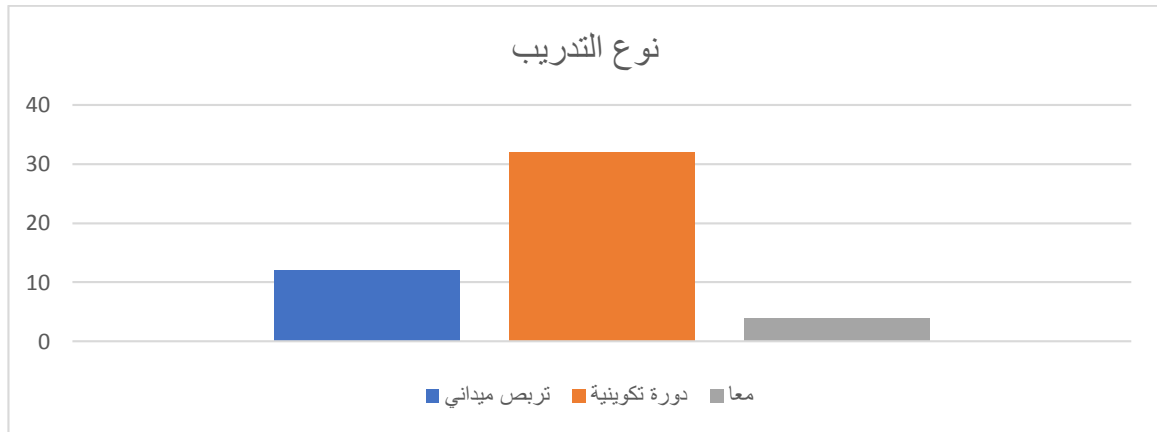
إن عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التكوين ويمكن أن تكون العلاقة الثنائية بين المكون والمتكون سيفا ذو حدين أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة تنعكس بشكل أو بآخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التكوين أما الذين تم تكوينهم داخل المؤسسة وخارج المؤسسة 18 عامل بنسبة 37%. يعتبر هذا

النوع التكويني مكملا للتكوين في مواقع العمل وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشاهدة لظروف العمل ليتمكن المتكون من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي فيما أكثر من 16% تم تكوينهم خارج المؤسسة.

من هنا نستخلص أن المؤسسة تهتم اهتماما كبيرا في تدريب عمالها وهذا دليل على توفرها لمراكز التدريب داخل المؤسسة وخارجها. الهدف من هذا التكوين المزدوج يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها. وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم إضافة إلى تحمل مسؤوليتهم في العمل. كما يفتح المجال للعمال نحو الترقية والتقدم الوظيفي.

يتم تحديد نوع التكوين حسب احتياجات العمال وهذا لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، فمن خلال هذه المرحلة تتضح جوانب القصور في أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه، ووجود حل لإشكالية القصور في الأداء. تثبتت نتائج الدراسة أن أكثر من 66% من العمال تحصلوا على دورة تكوينية، أما 25% تلقوا تربية ميداني، وما تبقى من العمال تلقوا دورة تكوينية وتربية ميداني معا على فترات مختلفة. وهذا راجع للسياسة التكوينية التي تنتهجها المؤسسة (للعامل الحق في دورتين تكوينيتين كل سنة). التكوين في موقع العمل:

### الشكل 3: طبيعة التكوين المعتمد داخل المؤسسة حسب تصريحات العمال.

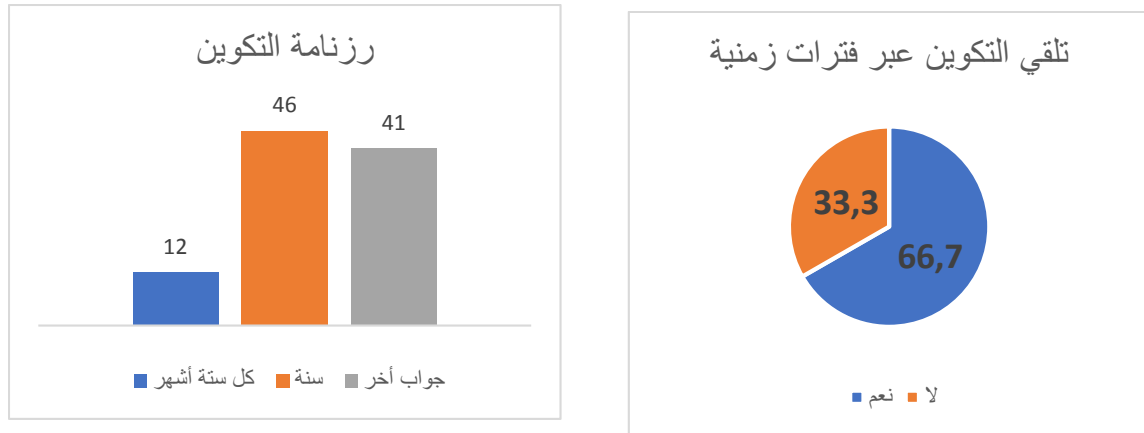


من خلال معطيات التمثيل البياني رقم 4 تبين لنا أن المؤسسة تقوم بالتدريب على فترات مختلفة وهذا حسب رأي 32 عامل بنسبة 66.7% أما النسبة المتبقية تلقت التكوين مرة واحدة وهذا بنسبة قدرت بـ 33.3% من العمال كانت إجابتهم ب لا.

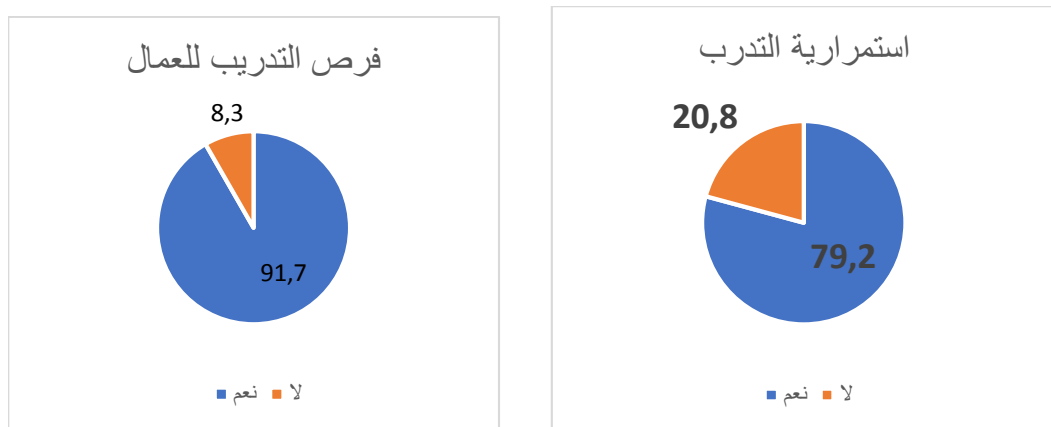


صرح أكثر من 45% من العمال يتدربون مرة واحدة في كل سنة. على العكس ما يقارب 41% تدربوا على فترات مختلفة، و12% يتدربون في كل 6 أشهر. وهذا راجع إلى سياسة التدريب التي تنتهجها المؤسسة. وأيضا حسب احتياجات العمال في الوقت الحاضر والمستقبلية نظرا للتغيرات المخطط إجرائها.

#### الشكل 4: توزيع العمال المبحوثين حسب فترات تلقي التكوين



تحرص مؤسسة سوناطراك على استمرارية تكوين هذا ما صرح به أغلب العمال حسب نتائج الاستبيان. حيث سجلنا أكثر من 79% من مجموع العمال. بينما فيما 20.8% البقية ترى أن التدريب في المؤسسة غير منظم ومستمر. زيادتا على ذلك اتضح لنا أن أغلبية العمال مقتنعين بأن هناك فرصة كبيرة ومتساوية لجميع العمال حتى يتم تكوينهم وتدريبهم و هذا بنسبة قدرت بـ 91%. بينما النسبة المتبقية صرحت على أنه تعطى الأولوية حسب احتياجات المؤسسة.

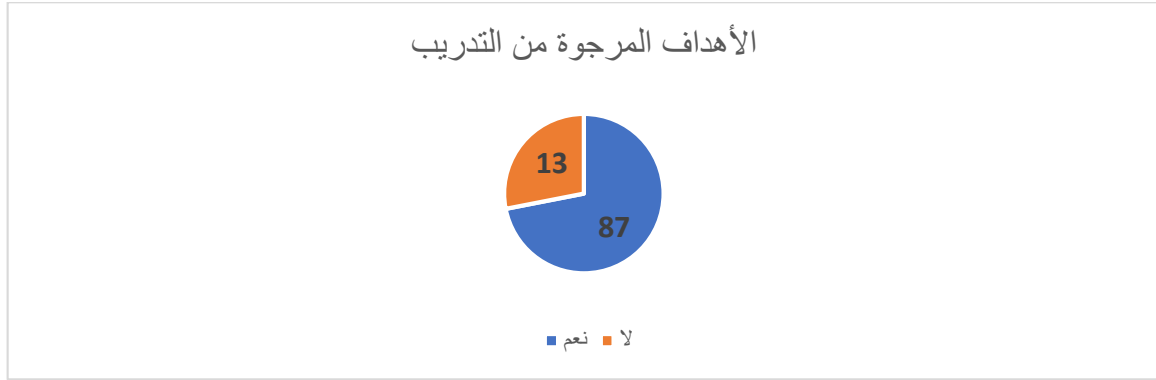


#### 4.II. أهداف الدورات التدريبية في المؤسسة ان التكوين استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعمالين وأنه

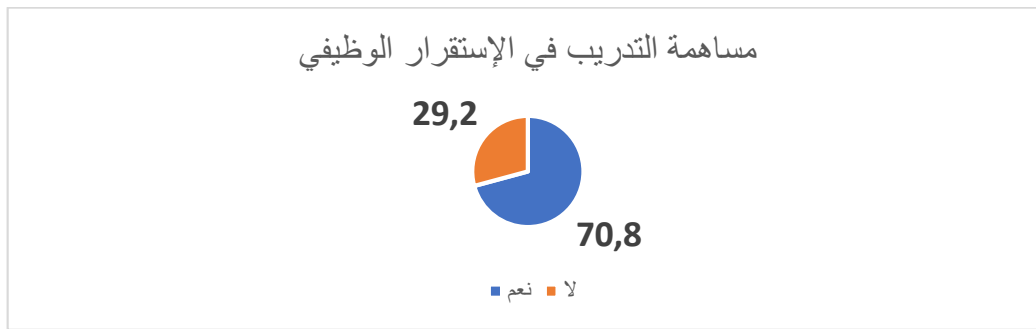
عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في المعارف والمهارات وسلوكيات العاملين كذا العملية التكوينية هي جزء

من نظام كبير، كما أن تسطير الأهداف العامة والمتخصصة قبل التكوين، ضرورية في ضوء ملاحظة مؤشراتنا قبل وبعد التكوين. هذا ما تؤكدته نتائج الدراسة المبينة في الشكل التالي سجلنا ما يقارب 87%.

#### الشكل رقم 5: توزيع العمال حسب رأيهم تجاه الأهداف المرجوة من التدريب



من خلال الشكل البياني رقم يبين لنا أكثر من 70% من العمال يرون أن التدريبات تساهم في الاستقرار الوظيفي لأنه يعتبر أحد أهم العوامل تأثيراً في أداء الموظفين وإنتاجيتهم، هذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.



من أهم أهداف التكوين حسب تصريحات العمال نذكر:

- أ- مسايرة التكنولوجيا العالمية
- ب- تنمية مهارات وكفاءات العمال
- ت- التعريف بعملية الاتصال والتواصل التصاعدي والتنازلي
- ث- معرفة مستوى أداء الموظف الذي تمهد له طريق بالاتفاق مع رئيسه حول خطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية

فيما يرى أكثر من 29% عكس ذلك. حيث صرحوا على عدم خلق المؤسسة للظروف التي يمكن للموظفين في ظلها الاستمرار في العمل.

## 5.II. المهارات والكفاءات المكتسبة لدى العمال بعد التكوين

لابد من تنمية مهاراتهم مستمرة لرفع مستوى الكفاءة، وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التكوين تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار مواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات متخصصة، وهذا لا يتوافر إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية. حيث تركز مؤسسة سوناطراك، من خلال التكوين، على تنمية المهارات المطلوبة لوظيفة معينة، هذا بتوفير التدريب العملي خاصاً بالوظيفة، المهارات المكتسبة من التكوين المهني هي ما يلي:

1. تغيير الوظيفة.
2. الترقية في الوظيفة
3. الحصول على شهادة التكوين المهني.
4. التخصص المهني.
5. انشاء مشروع خاص.
6. اكتساب العديد من المهارات الجديدة.
7. تنوع التخصصات.
8. زيادة الراتب.
9. توسيع القدرات.
10. توسيع الشبكة المهنية.

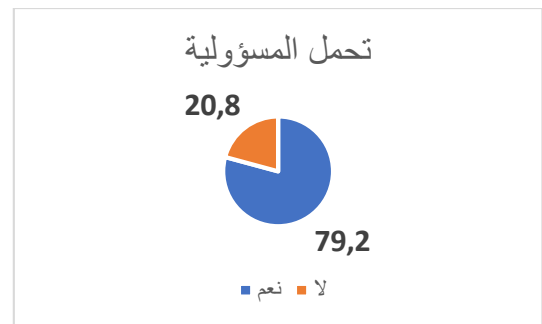
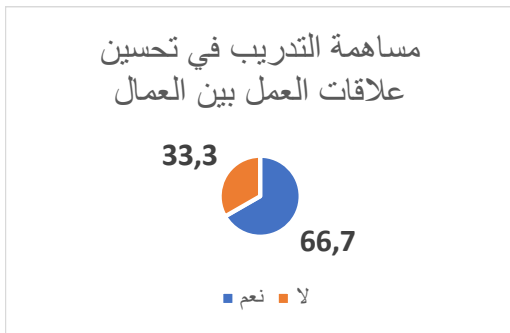
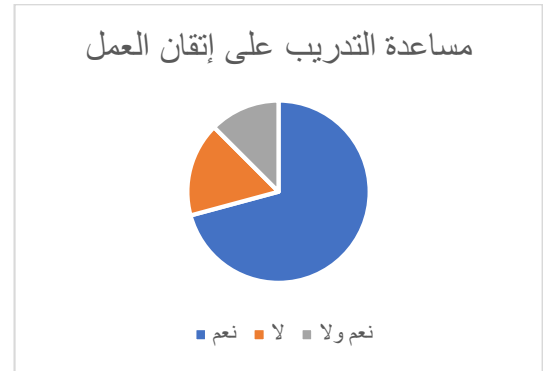
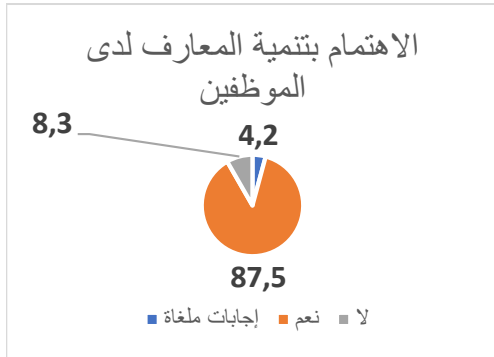
من خلال النتائج الدراسة الميدانية صرح العمال عن المهارات والكفاءات التي اكتسبوها من التكوين بعد التوظيف:

- إجماع من العمال على أن التدريب ساعدهم على إتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جيد جدا بنسبة 70%.

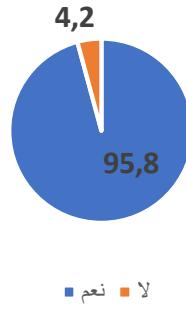
- أكثر من 79% من العمال يؤكدون على أن التدريب منحهم القدرة على تحمل المسؤولية. فيما رأى الآخرين عكس ذلك.
- نرى من خلال الجدول والرسم البياني أنه نسبة أكثر من 95% من العمال يرون أن صحيح للتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز.
- جل العمال 87% يرون أن المؤسسة تهتم بتنمية المعارف لدى الموظفين، وأكثر من 8% يرون عكس ذلك فيما هناك عاملين امتنعا عن الإجابة.
- نرى أنه هناك نسبة أكثر من 66% من العمال يؤكدون أن للتدريب مساهمة كبيرة في إقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وزيادة الثقة بينهم فيما يرى أكثر من 33% عكس هذا.

الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة

### الشكل رقم 6: المهارات والكفاءات المكتسبة بعد التكوين حسب رأي العمال



### تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز



### خلاصة

يتضح من خلال ما سبق أن التكوين عملية أساسية وضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها. وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة وعملية مخططة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد تشمل السلوك، المعارف، الأفكار، المهارات، الاتجاهات والقدرات.

كما تعد العملية التكوينية جزء من نظام كبير وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات بشكل عام، ويحقق أهداف متنوعة ولمعرفة مدى نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

تمر العمية التدريبية بثلاث مراحل: تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه، المتابعة والتقييم لهذا البرنامج.

## الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر التدريب في رفع مستوى العاملين نستخلص ان كل من التدريب والموارد البشري عنصران مهمان في المؤسسة. فالفرد عنصر من عناصر الإنتاج وهو عامل إيجابي إذا ما أحسن استغلاله لذلك لا بد على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم وزيادة معارفهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة واستمراريتها وتميزها. حيث تكمن عملية الأداء في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب الذي يجب القيام به وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم.

وفي الختام نقول إن مجمع سوناطراك يهتم اهتماما بالغا بتكوين عماله خاصة الفئة التقنية لما لها دور هام لزيادة المردودية في الإنتاج حيث تقوم باعتماد مخطط عملي وفعال للتكوين من كافة أنواعه لعمالها.

ومن هنا نستنتج أن للتكوين تأثير فعال على العنصر البشري وبالتالي تأثير على المؤسسة بحد ذاتها.

## قائمة المراجع

- 1- جمال الدين محمود المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 2- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: بيروت مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
- 3- حسن عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر 2000.
- 4- د. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة، الطبعة الأولى 2011.
- 5- رأفت عبد الفتاح سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية دار الفكر العربي نصر القاهرة مصر، 2001.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار جامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية مصر، 2006.
- 7- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 8- عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- علي السلمي، غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- 9- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 10- فاتن أبو بكر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر، حلب، 2005.
- 11- محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة 01، دار وائل، الأردن، 2000.
- 12- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التطبيقي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 13- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التطبيقي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 14- المقالات الموجودة في الشركة.
- 15- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الإستراتيجية <https://www.politics-dz.com>
- 16- موسى اللوزي التنمية الإدارية المفاهيم و الأسس و التطبيقات، دار وائل للنشر عمان الأردن، 2000.
- 17- نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- 18- نجم عبد الله العزاوي - عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن: دار اليازوري، 2010.
- 19- يوسف سعدون، علم الاجتماع و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة الجزائر.
- 20- يوسف سعدون، علم الاجتماع و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة الجزائر.

## جدول الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
52	نموذج أسئلة المقابلة	01
53	نموذج استمارة استبيان	02
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	03
57	صورة للمركب GL1/Z.	04
58	Fiche evaluation a froid	05
61	Questionnaire d'évaluation à froid Apprenant	06



## أسئلة المقابلة

س1- ماهي أنواع التكوين التي يعتمد عليها المركب؟

س2- ملهي سياسة التكوين المنتهجة من قبل المركب؟

س3- كيفية التكوين في المركب؟

س4- على أي أساس تقيمون نتائج التكوين؟

س5- كيف تحسب ميزانية التكوين؟

س6- ماهي الإجراءات التي يجب اتخاذها قبل إجراء التكوين؟

س7- ماهي الإجراءات التي يجب اتخاذها قبل أثناء التكوين؟

س8- ماهي الإجراءات التي يجب اتخاذها بعد إجراء التكوين؟

س9- ماهي أهمية التكوين في المركب؟

الملحق رقم 01: نموذج أسئلة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران (2) محمد بن احمد  
كلية العلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية  
السنة: الثانية تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان

استمارة استبيان خاصة بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان: " أثر التدريب في رفع مستوى العاملين"  
" بالمؤسسة الوطنية سوناطراك بأرزيو"

السيد (ة) الفاضل (ة)

في إطار نهاية المسار الدراسي الجامعي طلب منا اعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام وحسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال ملا بيان الاستبيان، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما بان المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكرك سيدتي سيداتي على التعاون معنا في ملا الاستمارة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : من [30-20]  [40-31]  [50-41]  [51 فأكثر]
- 3- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى أذكرها
- 4- الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  ارمل (ة)
- 5- الوظيفة : رئيس مصلحة  إطار  موظف  تقني سامي  تقني

## المحور الثاني: التكوين في مؤسسة سوناطراك أهميته، طبيعته وأهدافه

- هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟  
لا  نعم
- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم تدريبك؟  
داخل المؤسسة  خارجها
- ما نوع التدريب الذي تلقته:
- تربص ميداني  دورة تكوينية  أخرى أذكرها .....
1. هل يتم التدريب حسب فترات معينة ومحددة؟  
نعم  لا
- كل ستة أشهر  سنة  جواب آخر .....
2. هل يوجد تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة؟  
نعم  لا
3. هل توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين داخل المؤسسة؟  
نعم  لا
4. هل تحدد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية؟  
نعم  لا
5. هل ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال؟  
نعم  لا
6. هل القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي؟  
نعم  لا
7. هل يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة؟  
نعم  لا
8. هل توفر المؤسسة برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة؟  
نعم  لا
9. هل ترى أن الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري:

حسب  
رأيك

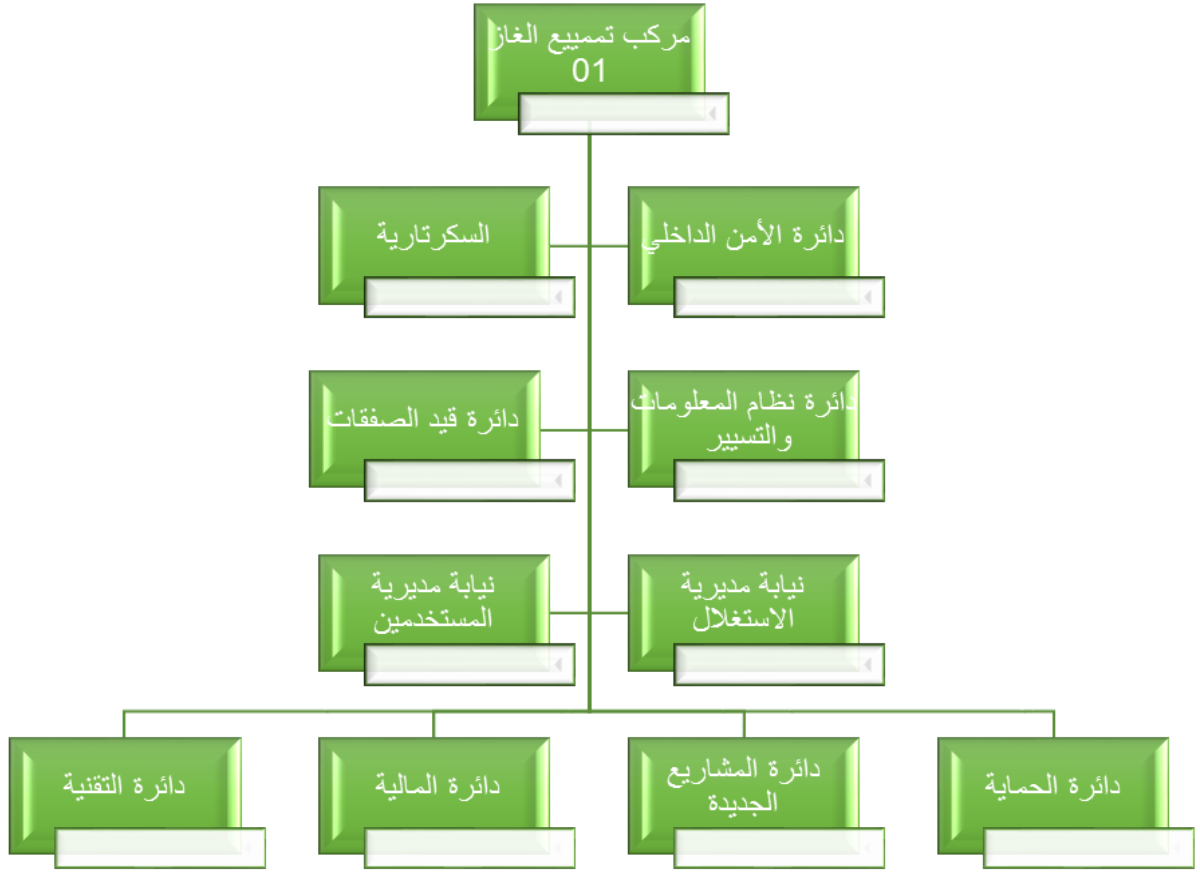
.....

### المحور الثالث: آراء ووجهات نظر العمال حول فعالية التكوين

1. هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد؟ نعم  لا
2. هل ساعدك التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية؟ نعم  لا
3. هل التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين و ذلك بمساعدة البعض منهم؟ نعم  لا
4. هل ساعدك التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل؟ نعم  لا
5. هل تحدد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية؟ نعم  لا
6. هل تساهم الدورات التدريبية على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة؟ نعم  لا
7. هل الحصول على الترقية أ الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة؟ نعم  لا
8. هل القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال و تغطية جوانب العجز في الأداء؟ نعم  لا
9. هل الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيس لنجاح المؤسسة؟ نعم  لا
10. هل يساهم التدريب على إقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وزيادة الثقة بينهم؟ نعم  لا
11. في رأيك ما هي الأساليب الأنجح التي تراها مناسبة لتحسين مستوى إنتاجية الأداء .....  
.....

الملحق رقم 02: نموذج استمارة استبيان

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



**صورة للمركب GL1/Z**

**الملحق رقم 04: صورة للمركب GL1/Z.**



## Questionnaire d'évaluation à froid

Direction Corporate  
Ressources Humaines

Responsable hiérarchique

Intitulé de la formation:	DISCOVER 10 G
Organisme formateur:	Complexe : DRH
Période de formation:	DU 31/03/2019AU 04/04/2019
Nom de responsable hiérarchique:	F.BENZIANE
Nom du collaborateur:	GHIAZA IBTISSEM
Direction/Service:	GL1Z/R/GC

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, Vos réponses nous permettront d'apprécier la mise en pratique de la formation qui a été engagée pour votre/vos collaborateur (s), avec quelques mois de recul.

1. Votre collaborateur a terminé le cycle de formation depuis.....mois.

2. Qui était à l'initiative de cette formation?

<b>Vous même</b>	
<b>Votre collaborateur</b>	
<b>Vous et votre collaborateur</b>	
<b>Autre (Préciser).....</b>	

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

<b>Oui</b>	
<b>Non</b>	

Commentaire:

.....

.....  
 .....

4. La formation suivie répond-t-elle à son besoin?

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	
Non	

**Annexe A.7.06.5**

5. Les thèmes (modules), suivants abordés lors de la formation, l'ont-ils aidé pour.....(Décrire l'objectif principal de la formation à partir du programme de la formation et/ou du cahier des charges formation) ?

Argument de votre réponse (Comment?)

<b>Thème (Module)1</b>	<b>Oui</b>		.....
	Non		.....
<b>Thème (Module)2</b>	Oui		.....
	Non		.....
<b>Thème (Module)...N</b>	Oui		.....
	Non		.....

6. Depuis la fin de sa formation, à quel degré a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation?

Compétences visées	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
Connaissances 1				
Connaissances 2				
Connaissances...N				



7. A quelle fréquence met-il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?:

Compétences visées	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Compétences 1				
Compétences 2				
Compétences...N				

8. Rencontre -t-il des difficultés dans la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation ?

Oui	
Non	

Si oui, lesquelles?

.....  
.....  
.....  
.....



## Questionnaire d'évaluation à froid Apprenant

Direction Corporate  
Ressources Humaines

Intitulé de la formation :	DISCOVER :10G
Organisme Formateur :	COMPLEXE :DRH
Date(s) :	DU 31/03/2019 AU04/04/2019
Nom & Prénom :	GHAZA IBTISSEM
Lieu :	GL1Z
Fonction :	
Direction/Service :	GL1Z/R/GC

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes et vous aider à renforcer vos performances au travail :

1, Vous avez terminé le cycle de formation depuis 6.mois.

2, Attribuer une note pour les domaines de connaissances ci-après la formation selon l'échelle suivante :

1, Non acquis                      2, Insuffisant                      3, Partiellement acquis                      **4, acquis**

Avant formation				Connaissances	Après formation
1	2	<b>3</b>	4	Connaissances 1	1
1	2	3	4	Connaissances 2	1
1	2	3	4	Connaissances ,,,,N	1

3. Les thèmes (Modules) suivants abordés lors de la formation, vous ont-ils aidé pour....  
(Décrire l'objectif principal de la formation à partir du programme de la formation et/ou du cahier des charges formation) ?

Argument de votre réponse (Comment ?)

Thème (Module)1	<b>Oui</b>		.....
	Non		.....
Thème (Module)2	Oui		.....
	Non		.....
Thème (Module)...N	Oui		.....
	<b>Non</b>		.....

--	--	--

Annexe A.7.06.5

4. Quels sont les points forts et les points d'amélioration des thèmes (Modules) abordés dans la formation?

Thèmes	Points forts	Points d'amélioration
Thème (Module)1	..... .....Une formation de qualité..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
Thème (Module)2	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....
Thème (Module)...N	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....

5. A quel niveau avez-vous acquis les compétences qui étaient visées par la formation?

Compétences visées	0-25%	25-50%	50-75%
Compétences 1			X
Compétences 2			
Compétences...N			

6. A quelle fréquence mettez-vous en œuvre les compétences acquises lors de la formation:

Compétences visées	Toujours	Souvent	Rarement
Compétences 1		X	
Compétences 2			
Compétences...N			

7. Quelles sont les difficultés (si elles existent) que vous rencontrez dans la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation?

.....Problèmes techniques de l'application.....  
 .....

Annexe A.7.06.5

8. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise en pratique des acquis de la formation?

.....la nécessité de la formation et son importance.....  
 .....  
 .....

9. Les nouvelles compétences acquises vous permettent-elles de faire améliorer la performance de votre unité/service?

Oui	
A un certain degré	X
Pas tout à fait	
Non	

10. Les nouvelles compétences acquises vous permettent-elles de faire évoluer sur le plan professionnel en tant que (Préciser le poste occupé)?

Oui	
A un certain degré	X
Pas tout à fait	
Non	

11. Souhaitez-vous une action de formation complémentaire suite à cette formation?

Oui	Non
X	

Si OUI, comment la voyez-vous (objectifs, contenu, moments....)?

.....Satisfaite.....  
 .....  
 .....

Commentaires/Divers:

NB:

Le présent questionnaire est à renseigner par apprenant

les cases contenant les connaissances, les thèmes (modules) et les compétences sont à renseigner par le service RH/Formation

les compétences et connaissances visées par la formation doivent être puisées des documents de références citées dans le point 04 du dispositif d'évaluation  
Annexe A.7.06.5

**Questionnaire d'évaluation à froid:06 الملحق رقم**

**Apprenant**