

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
التخصص : اقتصاد بترولي
من إعداد الطالب : لغريب إبراهيم

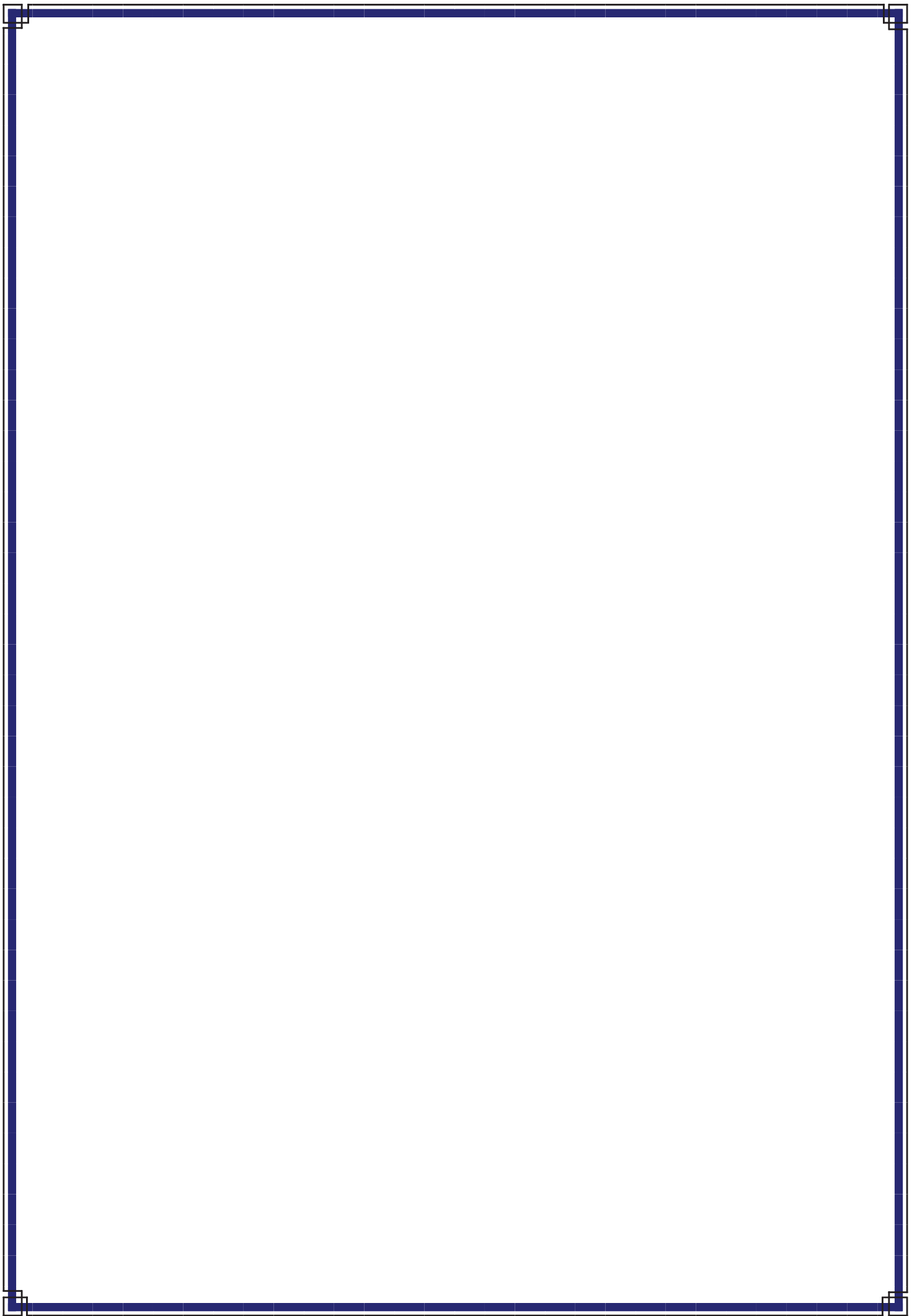
بغــــــــــــــــوان :

دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة شركة سوناطراك : وحدة الإنتاج - حوض بركاوي-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/ 22
أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/مولاي لخضر..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... - رئيسا
د/محسن زبيدة..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... - مشرفا
د/ قداش سمية..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... - مناقشا

السنة الجامعية : 2016/2015



الإهداء

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على كل نعمة التي رزقني بها طول حياتي
الدراسية والتي تكلفت بالنجاح بفضل عزمي وفضلته عز وجل مع فائق احترامي وتقديري لوالدي.
أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا الى أعز مالدي في هذه الدنيا إلى رمز المحبة
والحنان إليك أنت يا " أمي " وإليك أنت يصاحب القدوة الحسنة " أبي "
حفظكما الله وبارك في عمركما

وإلى إخواني كل بي إسمه وإلى كل الأقارب و الأهل , وكل أفراد العائلة الكبيرة
والصغيرة وكل من تجمعني بهم صلة الصداقة والمحبة .
وإلى جميع أصدقائي الذين وقفوا بجانبي وساندوني معنوياً أهدىكم هذا العمل
المتواضع وشكراً .

أخوكم إبراهيم

شكر وتقدير

أبتدىء بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى على

نعمه الكثيرة التي رزقني إياها

إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة وحرصا علي منذ الصغر واجتهدا في تربيته والاعتناء

بي والذي الحبيبان القريبان إلى قلبي أرجو لكما دوام الصحة والعافية

إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي فردا فردا

والى أساتذتي وأستاذاتي وكل من أشرف على تعليمي وإلى المشرف

راجيا من المولى عز وجل أن يجمعني وإياهم في جنانه الواسعة

إلى كل من ساهم معي في هذه المذكرة ولو بكلمة واحدة شكرا جزيلا لكم

إبراهيم

الملخص:

تحتل عملية التكوين بأهمية بالغة في المؤسسات البترولية ، لأنها تهم بتنمية وتطوير المورد البشري، والذي يعتبر أهم مورد لها، ومن خلال هذا حاولنا في دراستنا معرفة ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في مديرية حوض بركاوي ، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على أهمية هذا النشاط بالمؤسسة محل الدراسة، ومعرفة واقع التكوين في المؤسسة وكيفية تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق هدفت دراستنا إلى محاولة التعرف على دور تكوين المورد البشري في تحسين الاداء بو حدة الإنتاج "مديرية حوض بركاوي"

الكلمات المفتاحية :

التكوين ، المورد البشري ، الاحتياجات التكوينية ، تحسين الأداء ، المؤسسات البترولية .

Résumé:

L'opération de formation a une grande importance au niveau des entreprises pétroliers, par ce que il donne une importance pour les développement des ressources humaines , ainsi qu'il est considéré parmi les principaux ressource de l'entreprise et aussi présenter dans notre étude pour savoir l'efficacité de la participation de la formation dans l'évolution de rendement des employés de la direction Haoud-Berkaoui et tout ce fait à travers l'analyse de ces éléments pour clarifier l'importance de cet activité dans l'entreprise et de savoir l'état de la formation de la formation de l'entreprise et connaitre comment déterminer les besoins en formation et ensuit vérifier le taux de la réalisation des objectifs souhaités .

Et a partir de ce perspective notre étude a but pour essayer de connaitre le rôle de la formation de ressource humaine à l'amélioration de performance de l'unité de production Haoud-Berkaoui

Mots clés :

Formation ,Ressource humaine , Besoin en formation , Amélioration des performance , Entreprises pétrolières.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الدراسة النظرية لوظيفة الموارد البشرية: التكوين والأداء
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: مفاهيم حول وظيفة المورد البشري: التكوين والأداء
08	المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة
15	الخلاصة
16	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
17	تمهيد
18	المبحث الأول : أدوات ومجمع الدراسة وتعريف المؤسسة
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
44	الخلاصة
46	الخاتمة
49	المراجع
51	الملاحق
54	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	عدد العمال في مديرية حوض بركاوي	(01-02)
31	توزيع العمال حسب الوظائف	(02 -02)
33	تقضيح معنى الوظائف الثلاثة في مديرية حوض بركاوي	(03 -02)
34	توزيع عمال أقسام الإدارة لحوض بركاوي	(04 -02)
35	عمليات التكوين من سنة 2011الى سنة 2015	(05 -02)
37	توزيع عدد العمال حسب معدل الأعمار	(06 -02)
36	تكوين داخل المؤسسة (HBK)	(07 -02)
38	تكوين في الإسعافات الأولية حسب الأقسام	(08 -02)
39	تكاليف التكوين لسنة 2015	(09 -02)
41	تكوين الفئات حسب الوظائف لسنة 2015	(10 -02)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	محددات الأداء	(01-01)
19	عدد العمال في مديرية حوض بركاوي	(01 -02)
21	خريطة توضح الموقع الجغرافي للمديرية الجهوية بحوض بركاوي	(02 -02)
22	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك حوض بركاوي	(03 -02)
28	خطوات التكوين	(04 -02)
32	مخطط بياني توزيع العمال حسب الوظائف	(05 -02)
32	دائرة نسبية توزيع العمال حسب الوظائف	(06 -02)
34	توزيع عمال أقسام الإدارة لحوض بركاوي	(07 -02)
35	عدد العمال المكونين حسب الفئات من سنة 2011 الى غاية سنة 2015	(08 -02)
36	تكلفة العمال المكونين حسب الفئات من سنة 2011 الى سنة 2015	(09 -02)
36	رسم بياني يوضح معدل الأعمار	(10 -02)
37	عدد الأفراد المكونين داخل المؤسسة سونا طراك لوحدها حسب المستوى	(11 -02)
38	نسبة التكوين في الإسعافات الأولية حسب الأقسام	(12 -02)
39	تكاليف التكوين لسنة 2015	(13 -02)
40	نسبة تكاليف التكوين لسنة 2015	(14 -02)
42	تكوين الفئات حسب الوظائف لسنة 2015	(15 -02)
43	تكاليف تكوين الفئات حسب الوظائف لسنة 2015	(16 -02)

المقدمة

أ- توطئة:

إن اكتساب المورد البشري للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة ، لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه الموارد.

فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، حيث انه على مدى كفاءة، وقدرات، و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، و لقد أصبح التكوين في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتطوير قدراتهم، من حيث الكم والنوع، لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة ، لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ، هي التي أعطت اهتمام كبير للتكوين وأدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما في السابق ، وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة ، وهذا يعني أن التكوين أصبح ضرورة ملحة ، خاصة في المؤسسات البترولية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير آلاتها .

ب - الإشكالية :

إن التكوين في الوقت الحالي أصبح من أهم استراتيجيات المؤسسة لتطوير قدرات المنظمة والأفراد ، حيث يعتبر عنصر هام في نظام تسيير الموارد البشرية ، ومن هذا المنطلق تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

مامدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في مديرية حوض بركاوي ؟

وبالتالي فهذا السؤال يتفرع إلى أسئلة فرعية:

- ما هي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال في مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي)؟

- هل تعتمد مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي) على تقييم عمالها بعد العملية التكوينية ؟

- هل يسياهم التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي)؟

ت - الفرضيات :

كإجابات قبلية لتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى : يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق لمعايير معينة تبرز أهداف مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي)؛
- الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسة سونطراك على تقييم عمالها بعد كل عملية تكوينية ؛
- الفرضية الثالثة: التكوين يبيهاهم إيجابا في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك(حوض بركاوي)؛

ث - مبررات اختيار الموضوع :

- ربط الموضوع بمجال التخصص ؛
- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية؛
- مكانة والأهمية التي تتمتع مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي) بالنسبة للاقتصاد الوطني؛

ج - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- محاولة مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي)؛
- مساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال؛
- تحديد مفهوم التكوين ومختلف أنواع العماليات التدريبية التي تمر بها مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي)؛

ح - أهمية الدراسة:

يحتل التكوين مكانة كبيرة في عملية تنمية الكفاءات البشرية ، وعليه تتطلب عناية فائقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة حتى يتمكن من تأدية عمله بأسلوب فعال وكذلك الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء العمل وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور التكنولوجي .

خ - حدود الدراسة :تتمثل في الحدود المكانية والزمنية :

المقدمة

الحدود المكانية: وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية سوناطراك مديرية الجهوية لوحدة الإنتاج حوض بركاوي .

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة من سنة 2011 إلى غاية 2015 مع الاستعانة ببعض الوثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة المتعلقة بالتكوين .

د - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

على ضوء طبيعة الدراسة تم استخدام المناهج التالية:

الدراسة النظرية: تم استخدام المنهج الوصفي من أجل عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين .
الدراسة الميدانية تم استخدام المنهج التحليلي وذلك من أجل تفسير وتحليل المعطيات المشرفة من الدراسة الميدانية ، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من نتائج الاختبار.

د - مرجعية الدراسة :

تم الإعتماد على عدة مصادر فيما يخص الجانب النظري والمتمثلة في الكتب والمقالات ، والبحوث الجامعية، أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد إعتمدت في هذه الدراسة على الوثائق والسجلات لمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج حوض بركاوي ، من تقارير مالية سواء ما يخص المؤسسة أو ما يخص مصلحة التكوين .

ذ - صعوبات البحث :

خلال القيام بالبحث تم التعرض إلى بعض الصعوبات الخاصة بالدراسة الميدانية أهمها:
- صعوبة التعامل مع إطارات المؤسسة لتكتمهم على بعض المعلومات المفيدة للدراسة؛
- سرية أغلبية وثائق المؤسسة وصعوبة الاطلاع عليهم؛

ر - هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري، وفصل تطبيقي تضمن الفصل الأول مفاهيم حول الموارد البشرية، التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين حيث سلط الضوء فيه على التكوين والأداء من ناحية التعريف والمكونات والأهمية ، كما تطرقت في المبحث الثاني للدراسات السابقة في هذا المجال وتبيان علاقتها بدراساتي وكذا نقاط التشابه والاختلاف بينها.
أما الفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناطراك مديرية حوض بركاوي ، والذي يضم طريقة والأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد الفصل الأول :

أدى تطور الاهتمام بالمورد البشري إلى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤونه وحل مشاكله، وهذا من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات ؛ وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، إذ أصبحت لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة؛ ومن أهم المهام التي أسندت لها والمتمثلة في التكوين (التدريب) الذي يعتبر من أهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف .

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فالتكوين وسيلة فعالة في تحقيق المستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

ولمعالجة هذا الفصل سنتطرق إلى دور تكوين المورد البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني نتناول أهم الدراسات العلمية السابقة المتوفرة في حدود الباحث من خلال التعليق والتحليل.

المبحث الأول: مفاهيم حول وظيفة المورد البشري: التكوين والأداء

تعد وظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسات البترولية ، من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء كفاءات قادرة على مجابهة التحديات ، و عليه نحاول تحديد مفهوم وظيفة الموارد البشرية .

المطلب الأول: مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة ، لما لها من ادوار حاسمة في تحقيق المهام وإنجاز أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها .

الفرع الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

عرف وظيفة الموارد البشرية بأنها النظام الذي يشمل مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة، من اجل تكوين العامل البشري ، وتسييره ومتابعته في المدى المتوسط أو الطويل ، طبقا لإستراتيجية محددة .¹ كما تعرف على أنها النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم لما يحقق من أهداف رئيسية بأحسن كفاءة ممكنة² .

- ومنه نستطيع القول بأن وظيفة الموارد البشرية عبارة على مجموعة من المهام و النشاطات من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في المنظمة .

الفرع الثاني: مهام وظيفة الموارد البشرية

تؤدي وظيفة الموارد البشرية عدة مهام تساهم من خلالها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفيما يلي نستعرض أهم تلك المهام³ :

أولاً: الاختيار والتعيين:

وهي البحث عن أنسب الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل الوظائف في المنظمة ، والهدف الأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة .

ثانياً: تخطيط القوى العاملة:

يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمًا ونوعًا، ومن ثم المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

¹ - سامي قريشي ، دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة التكوين لجمع سونلغاز - البلدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة،2012،2013، ص41

² - ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين الموارد البشرية _ دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة ، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة، 2006،2007 ص 37

³ - قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف والرافعات -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة 2005ص 27

ثالثا: تصميم نظام الأجور والحوافز¹:

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها ، بالإضافة الى استخدام نظام الحوافز بكافة أنواعه ، لتأكيد وتدعيم السلوك الايجابي للفرد وتشجيعه على مواصلته و الإستمرار فيه بما يحقق متطلبات العمل .

رابعا: تقييم أداء العاملين:

تعمل هذه الوظيفة على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ، وعادة ما توكل هذه المسؤولية للرئيس المباشر .

خامسا: تدريب العاملين:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية معلومات وخبرات ومهارات جديدة ، في مسعى إلى تحسين أداء هذه الموارد ، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر وفي المستقبل .

سادسا: تحسين الظروف المهنية :

تهتم هذه الوظيفة بوضع نظام السلامة المهنية ، وذلك من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة لحمايتهم من حوادث وإصابات العمل التي قد يتعرضوا إليها أثناء عملهم .

المطلب الثاني: ماهية التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف و المهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل، و من اجل توضيح ماهية التكوين ينبغي علينا التطرق لمختلف التعريفات المتعلقة به .

الفرع الأول: مفهوم التكوين وأهميته :

أولا: تعريف التكوين :

التكوين هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.²

كما يعرف على أنه مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة.³

¹ يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة

² - محمد لمن مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، جامعة سعد دحلبل البلدة 2005 ص 133

³ - بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين _دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014 2013 ص 22

وكما يعرف أيضا على أنه إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.¹

● ومنه نستطيع القول بأن التكوين هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد ومساعدتهم على تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.

ثانيا: أهمية التكوين: للتكوين أهمية بالغة تتمثل فيما يلي²:

- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل؛
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار، مما يزيد من مهارات في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء؛
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل؛
- زيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و رغبتهم في خدمة المؤسسة، و الإخلاص لها؛

الفرع الثاني: أهداف التكوين وأنواعه

تعد أهداف التكوين الغاية التي يسعى التكوين إلى تحقيقها .

أولا : أهداف التكوين :

- إن أهداف التكوين هي تلك الخطط التي تصبوا إليها المؤسسة ، وفيما يلي نقوم بتلخيص هذه الأهداف³ .
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل؛
 - ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والمستخدمين؛
 - تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأدى تلك الأعمال ؛
 - تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية⁴؛
 - يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها؛
 - زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين؛
 - تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم ؛

¹ الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السادس، 2008، ص3

² الربيع بوغريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، ماجستير، غير منشورة . جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2007، 2006، ص 27

³ سامي قريشي، مرجع سبق ذكره ص 61

⁴ خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة-

ماجستير، غير منشورة ، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية ص 28

ثانيا : أنواع التكوين: هناك تصنيفات مختلفة للتكوين ، ويمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى أنواع منها¹:

أ- حسب نوع الوظيفة:

1- التكوين التخصصي: والمقصود به هو تكوين العامل في تخصصه نتيجة لاكتسابه خبرة ومعرفة سابقة بمدا التخصص .

2- التكوين الإداري: الهدف منه زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تخطيط وتسيير وقيادة وإتخاذ قرار.

3- التكوين المهني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادات فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة .

ب- التكوين حسب المكان: وينقسم إلى نوعين هما :

1 - تكوين داخل المؤسسة: ومعناه تكوين الفرد في نفس مكان العمل وخلال وقت العمل الرسمي وتحت

إشراف رؤساء مباشرين أو احد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين.

2 - تكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل نشاطها خارج المؤسسة ويتم هذا النوع من التكوين عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في مجال التكوين.

ج- التكوين من حيث الهدف : وينقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية:²

1 - التكوين لتحديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

2 - تكوين المهارات : ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة , ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

3 - التكوين السلوكي : وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات وإستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

د - التكوين من حيث الزمان : وينقسم الى نوعين :

1- تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين .

2- تكوين أثناء الخدمة : وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل .

المطلب الثالث : تحسين الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في إطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام.

¹ الربيع بوغريوة مرجع سبق ذكره ص 29, 30

² بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 34

الفرع الأول : مفهوم الأداء ومحدداته

أولاً : مفهوم الأداء : هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

يعرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من المشرف المباشر له¹.

ويعرف كذلك بالناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الاداء.²

– ومنه نستنتج بلأن الأداء يتمثل في النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه بالشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً : محددات الأداء :

إن الأداء لا يتحدد لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به وقد وضع بورتير (porter)³ سنة 1968 نموذج نظرياً ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء، ويحدد الأداء الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي ، أما الجهد فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب

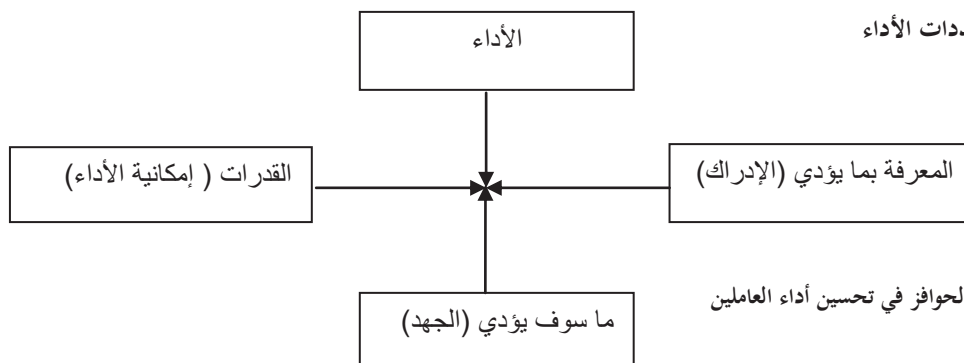
تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي :⁴

أ – الجهد المبذول : وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله .

ب – القدرات والخصائص الفردية: تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد.

ج – إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره ، والشكل التالي يوضح هذه المحددات .

الشكل رقم (1-1): محددات الأداء



المصدر: دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

¹ - دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري ماستر ، غيرمنشورة ، جامعة -أكلي محمد اولحاج - بورة 2013 2014 ص 115

² - زكلال يمينة اثر التكوين في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة، ماستر غيرمنشورة ، جامعة -محمد خيضر - بسكرة ، 2012، 2013 ص 41

³ - مايكل يوجين بورتور ولد في مايو 23، 1947، الولايات المتحدة الأمريكية بروفيسور بجامعة بيشوب وويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال

⁴ - دباش سامية مرجع سبق ذكره، ص 116

ويمكن إدراج الشكل التالي في شكل معادلة للأداء تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها¹

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{ادراك الدور}$$

الفرع الثاني: دور التكويني في تحسين أداء العاملين² :

إن التكوين هو النشاط التي توليه المؤسسات البترولية اهتماما كبيرا , حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل , ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة , إذ إن طبيعة المؤسسات البترولية تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية , هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات وأصبح إلزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين , كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعين , فلا يكفي أن تقوم المؤسسات بإختيار العمال وتعيينهم , وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم, وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها مايلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
 - تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
 - تنمية شعور العمال للإنتماء والولاء للمؤسسة؛
 - تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
 - توعية العمال بأهمية التكوين , وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل .
- يمكن القول أن المورد البشري هو الجوهر الأساسي في هذه العملية أي التكوين (التدريب)، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم المصالح الإدارية المسؤولة عن الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذا المورد الذي يعتبر الثروة الأهم في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

المبحث الثاني : الدراسات العلمية السابقة

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على بعض المراجع باللغة العربية، والبعض الآخر باللغة الأجنبية والمتمثلة في الأبحاث والدراسات العلمية السابقة ، وفي هذا المبحث سنحاول عرض هذه الدراسات.

¹ محي حسن الحسن الفحمانى الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل , رسالة مقدمة إلى قسم السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة تخصص السكن وإدارة منزل , جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية 2015 ص 77

² بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 102

المطلب الأول : الدراسات العلمية السابقة

الفرع الاول : دراسة بوعريوة الربيع: تحت عنوان: " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية ، وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس 2007/2006

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام التدريب في بلوغ أهداف المؤسسة وكيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات ، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الإشكالية التالية التي تمثلت في ، ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها ، وكانت المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة (سونلغاز) أما المنهج الذي اعتمده الباحث في الإجابة على الفرضيات المتبناة، فقد اختار المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، أما الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث استخدم الباحث فيها كل من الاستبيان، المقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها ، وبعد معالجة الموضوع توصل الباحث إلى تمييز نوعين من النتائج هما :

1/ نتائج الدراسة النظرية والمتمثلة في النقاط التالية :

- تقوم عملية التدريب على الاستمرارية ، وهذا من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة.
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات .
- تمر عملية التدريب عبر ثلاث مراحل أساسية هي : تحديد الإحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي من ثم تقييم العملية التدريبية.

2/ نتائج الدراسة الميدانية والمتمثلة فيما يلي:

- تعتمد المؤسسة (سونلغاز) على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار عمل المؤسسة خصوصا مع إعتتماد المؤسسة على إعادة الهيكلة .
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، حيث نسبة التدريب داخل الوطن تقارب 95% ، ويرجع ذلك إلى إرتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن .
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة و أهداف قصيرة الأجل تظهر من خلال مخطط التدريب.

التعليق :

أبرزت هذه الدراسة الدور الكبير في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة ، وتأثيره على إنتاجية العمال وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و تحسين ربحية المؤسسة ، أدى هذا إلى محاولة قياس عوائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة ، وهذا باللجوء إلى مقاييس ومؤشرات عديدة ومن أهمها الإنتاجية

المستعملة في تقييم كفاءة الأداء، لذا نجد أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث أنها تدرس موضوع التدريب المورد البشري في مؤسسة اقتصادية ، بينما تختلف عنها في كون دراستنا شملت واختصت في دراسة التكوين في مؤسسة بتروولية وفي طريقة المعالجة التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة إلى أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي تختلف عما نحن نهدف للوصول إليه .

الفرع الثاني: دراسة ساعد قرمش زهرة " دور التدريب في تحسين الموارد البشرية دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة 2006/2007.

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الاهتمام بالمورد البشري داخل المنظمة والتعرف على مستوى تطبيق العملية التدريبية وكيفية تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية للمركب ومدى انعكاس المحتوى التدريبي على مهارات ومعارف المستفيدين من هذه العماليات والدورات التدريبية وأثرها على أدائهم بعد التحاقهم بأمكان عملهم وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم ، الأمر الذي يؤدي بها إلى النهوض ككيان واحد وبذلك فهو عملية مستقبلية، أما بالنسبة للمنهج فقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على مراجع ومصادر عديدة وباللغتين العربية والأجنبية بالإضافة إلى العديد من المجالات ، والملاحظات التي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على دراسة حالة بهدف الاطلاع على واقع الموارد البشرية بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة ، كما اعتمد على دراسة الوثائق والسجلات الخاصة في الحصول على البيانات الجاهزة كما كان للمقابلة مع مختلف مسؤولي المصالح نصيبا في ذلك .

توصل الباحث إلى نوعين من النتائج، نتائج للجانب النظري ونتائج للجانب التطبيقي حيث كانت على الشكل التالي:

1/ نتائج الدراسة النظرية والمتمثلة في النقاط التالية :

- أصبح اليوم التدريب حتمية إستراتيجية بدلا من عملية اختيارية
- الهدف من العملية التدريبية هو هدف عام ، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها ، الأمر الذي ينعكس على رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها .
- يجب ان يبنى مخطط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين

2/ نتائج الدراسة الميدانية والمتمثلة فيما يلي:

- تخصيص نسبة اقل من 1% من الكتلة الأجرية السنوية لأنشطة التدريب للسنتين 2003 و2004 حيث بلغت هذه النسبة على الترتيب 0,66% ، 0,61% .

- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي بشكل كبير على التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي ؛
- ويعتمد المركب أيضا عند إجرائه لدورات تدريبية على مدرب خارجي .
- ان المركب يولي اهتمام كبير لنشاط التدريب في تنمية موارده البشرية والذي تؤكد المراسيم والقوانين التي حددت مكانه التدريب في المركب (الاتفاقية الجماعية ، النظام الداخلي للمركب).

التعليق :

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية لأن العنصر البشري هو القوة المحركة لها ، مما جعلها تولي أهمية وعناية للتدريب ، وتركز على تدريب العاملين فيها بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة وبذلك فهي تحقق عملية استثمار كفؤ للطاقات البشرية ، نجد أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا كونها درست تدريب الموارد البشرية، كما أنها ساعدتنا على استيعاب الجانب النظري لتدريب الموارد البشرية ، و تختلف عن دراستنا من حيث المؤسسة و محل الدراسة والفترة .

الفرع الثالث _ : دراسة أحمد بن عيشاوي " : التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية LindGaz وحدة ورقلة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة 2002-2003

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المبادئ والقواعد التي يبنى عليها نظام التدريب وإبراز التكامل في عملية التدريب وزيادة فعاليته وتقييم آثاره على المؤسسة الاقتصادية وكذا الحرص على تنفيذه وتقييمه لإنجاح فعاليته و تحديد الشروط والعوامل المؤدية لتحقيق أهداف العملية التدريبية ومدى ارتباطها بأهداف الخطة التدريبية ، وعليه فإن الباحث يطمح لإعطاء بعض الاقتراحات للمسيرين وذوي القرار لتحسين فعالية التدريب، ولمعالجة هذا الموضوع ومعرفة أساليب التدريب الفعال، استخدم الباحث في الجانب النظري على المنهج التحليلي كما تم الاعتماد على مراجع ومصادر عديدة وباللغتين العربية والأجنبية بالإضافة إلى العديد من المجالات، المقالات ، والملتقيات، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على دراسة حالة بهدف إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية وحدة ورقلة ، كما اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في الإستبيان: من خلال اختيار عينات من العمال المتدربين بالوحدة التقارير والإحصائيات والبيانات التي تم الحصول عليها من طرف إدارة الوحدة المقابلة والملاحظة ، وبعد معالجة الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية :

- إن العملية التدريبية تعتبر نظام متكامل ، وإن الإخلال بهذه العملية يعرضها لعدم بلوغ أهدافها كما ينبغي ؛

- ضرورة تحديد الأهداف الموضوعية للبرامج التدريبية بدقة لدى كافة أطراف العملية التدريبية ؛

- يجب إدماج العمال المتدربين في منصب العمل موضوع التدريب ؛
- الحرص على إشراك المتدربين ورؤسائهم المباشرين وخاصة ممن تتوفر فيهم القدرة على تخطيط البرامج التدريبية؛

التعليق:

يتضح من خلال هذه الدراسة التي قمنا باستعراضها على واقع التدريب الفعال في المؤسسة الاقتصادية وذلك بأن يبنى التدريب على قواعد علمية سليمة ، ويتم وفق مراحل مخططة ومدروسة ، قصد الاستجابة إلى التحديات المحيطة بالمؤسسة ، لذا نجد أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث موضوع التدريب المورد البشري وتختلف عنها في كون دراستنا شملت واختصت مباشرة عملية التكوين داخل المؤسسة البترولية ، وتطوير مهارات ومعارف الفرد البشري في هاته المؤسسات والتي يستعملها في تحقيق نتائج المؤسسة وكذلك تختلف عن دراستنا من حيث المؤسسة و محل الدراسة والفترة .

MÉLANIE CHARBONNEAU

الفرع الرابع: دراسة :

SYSTÈME DE PRATIQUES HAUTEMENT PERFORMANTES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL , DÉCEMBRE 2010

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى رفع مستوى المهارات اللازمة في الإدارة الذي يزيد دافعيتهم للعمل وبالترتبة للمؤسسة وبالأداء التنظيمي في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن الشركات الكبيرة، في الشركات الصغيرة والمتوسطة ممارسات الموارد البشرية هي أكثر رسمية وقرارات تعتمد أكثر على الحدس وليس على التحليل الدقيق والكمية، و القيمة المضافة للشركة في النجاح في عالم الأعمال يعتمد إلى حد كبير على طبيعة الشركات وإدارة الموارد البشرية المتخصصة ، أما بالنسبة للمنهج المتبع ، فقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على مراجع ومصادر عديدة بالإضافة إلى العديد من المجالات ، والملتقيات التي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على دراسة التحليلات الإحصائية مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، و الانحدار الهرمي، وبعد معالجة الموضوع توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في :

- يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة جعل الموارد البشرية شريكا استراتيجيات الأعمال لتظل قادرة على المنافسة في السوق؛
- يجب أن يتم تصميم نظام ممارسة إدارة الموارد البشرية عالي الأداء لدعم الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة، مع ضمان خصوصية مواردها الداخلية للحصول على المركز التنافسي للطبيعة دائمة؛

- يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة وضع استراتيجيات تنظيمية جديدة من أجل البقاء ناجحة في السوق المحلي والدولي؛

- الشركات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبك؛

- إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو مجرد بداية، نتائج هذه الدراسة لا تسمح للكشف عن وصفا مثالية لأفضل ممارسات الموارد البشرية ليتم تطبيقها في مجال الأعمال التجارية؛

التعليق :

تتجه المؤسسة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال وضع نظام فعال يعزز من نشاط المؤسسة ويمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية ، كما سمحت لنا هذه المذكرة على فهم العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية ، إلا أنها تختلف على دراستنا والتي تخصصت في تكوين المورد البشري وتحسين أدائه في المؤسسة البترولية حوض بركاوي

Amélie Bernier

الفرع الخامس : دراسة

Évaluation du rendement de la formation au sein

des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario

Montréal, décembre 2009

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على الإنتاجية من خلال معرفة كيفية التعامل بالاستثمار في رأس المال البشري باعتبارها من مدخلات الإنتاج وأيضا فهم منطق الاستثمار في التدريب مقارنة بأداء الشركة في منظور مقارنة نماذج قياس أداء في تدريب موظفي الشركات في كيبك وأونتاريو، و التحقق من عوامل الأداء لتحسين العائد على الاستثمار و فهم منطق الاستثمار في التدريب مقارنة مع الجوانب الأخرى و إثبات ربحية الشركة ، أما بالنسبة للمنهج المتبع ، فقد اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على مراجع ومصادر عديدة بالإضافة إلى العديد من المجالات ، والملتقيات التي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثة على دراسة حالة ومقارنة بين الشركات في كيبك وأونتاريو، وبعد معالجة الموضوع توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة:

- أن هناك عدم المساواة في الوصول إلى التدريب المنظم والمبلغ المستثمر ، أي نسبة الإنفاق على التدريب الرسمي لكل موظف مقابل نفقات التدريب ، ما يعادل حوالي 39٪ لكيبك و 50٪ أونتاريو .

التعليق :

ساعدتنا هذه الدراسة في فهم العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية و الإنتاجية من خلال دراسة إحصائية و مقارنة أداء تدريب بين موظفي الشركات في كيبك وأونتاريو ونجد أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا في طريقة المعالجة و في طبيعة دراسة الحالة كون دراستنا تهتم بالتكوين المورد البشري في المؤسسة البترولية في حوض بركاوي وليست على المقارنة بين التكوين في كل من كيبك و أونتاريو .

المطلب الثاني : المقارنة والتعليق

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة وهذا من حيث المنهج،

الهدف والعينة.

العينة	الهدف	المنهج	الدراسات	
مؤسسة سونلغاز بومرداس	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي تمر بها المؤسسة . - تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة . - تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة 	المنهج الوصفي التحليلي؛ - منهج دراسة الحالة	دراسة بوعريوة الربيع	الدراسات السابقة
مجمع التكرير بسيكدة	<ul style="list-style-type: none"> - تسليط الضوء على موضوع الموارد البشرية داخل المنظمة. - معرفة كيفية تشخيص و تحديد الاحتياجات التدريبية للمركب ، والمراحل المتبعة في ذلك . - إبراز أن التدريب من افضل مجالات الاستثمار في الموارد البشرية ، إذ يهدف الى تحويل هذه الموارد الى ثروة و طاقة إنتاجية مبدعة . 	المنهج الوصفي التحليلي؛ منهج دراسة الحالة	دراسة ساعد قرمش زهرة	
مؤسسة LindGaz وحدة ورقلة	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل نظام التدريب ، وتقييم أثاره في المؤسسة الاقتصادية. - محاولة تحديد الشروط والعوامل المؤدية لتحقيق فعالية التدريب - محاولة بلورة أهم مقومات تقييم فعالية التدريب ومدى ارتباطها بأهداف الخطة التدريبية. 	المنهج ؛ التحليلي منهج دراسة الحالة	دراسة أحمد بن عيشاوي	
كيبك	<ul style="list-style-type: none"> - القيمة المضافة للشركة في النجاح في عالم الأعمال يعتمد إلى حد كبير على طبيعة الشركات وإدارة الموارد البشرية. - رفع مستوى المهارات اللازمة للقيام بمهامهم في الإدارة يزيد دافعيتهم للعمل وبالتبعية، والأداء التنظيمي في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية المترابطة والمكملة لبعضها البعض. 	المنهج الوصفي التحليلي ، الإحصائي	دراسة MÉLANIE CHARBONNEU	
كيبك ، أونتاريو	الهدف الرئيسي هو قياس أثر التدريب على الإنتاجية من خلال معرفة كيفية التعامل بالاستثمار في رأس المال البشري.	المنهج الوصفي	دراسة Amélie Bernier	
مؤسسة حوض بركاوي- سونطراك 2011- 2015	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار أثر البرامج التكوينية بالمؤسسات البترولية - تسليط الضوء على موضوع الموارد البشرية 	المنهج الوصفي منهج دراسة الحالة	دراسة لغريب إبراهيم	الدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى نشاط التكوين في الجانب النظري، من خلال عرض وظيفة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وحاولنا تحديد بعض المفاهيم للتكوين، ثم تطرقنا إلى أنواع التكوين واستطعنا معرفة أن المؤسسة تختار ما يناسبها من التكوين، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية.

كما يمكن أن العامل أو ما يعرف بالمورد البشري هو الجوهر الأساسي في أي عملية تكوينية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم المصالح الإدارية المسؤولة عن الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذا المورد الذي يعتبر الثروة الأهم في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

بعد تناول أهمية التكوين من الجانب النظري سنحاول إسقاط ذلك على الدراسة الميدانية من أجل معرفة واقع التكوين بالمؤسسات البترولية ومحاولة صياغة مجموعة من النتائج التي تمكنا من إيجاد حل لإشكاليتنا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور التكوين في

تحسين الأداء في مديرية حوض

بركاوي

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول للمفاهيم الخاصة بكل من وظيفة الموارد البشرية والتكوين والأداء ودور التكوين في تحسين الأداء نجد غير كافي و بحاجة لتدعيمات واقعية لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى محاولة القيام بعملية إسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة، لهذا اخترنا المديرية الجهوية التابعة لشاط المنبع لمؤسسة سونا طراك وهي حوض بركاوي.

وبالتالي قسم الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات جمع ومعالجة المعطيات الدراسة الميدانية؛
أما المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

سنتناول في هذا المبحث كيفية معالجة الدراسة الميدانية لموضوع التكوين في من خلال اختيار مجتمع الدراسة والتعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها و التوصل للنتائج ، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

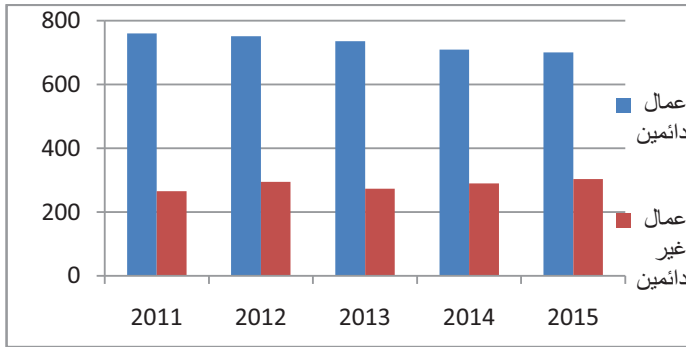
المطلب الأول : طريقة الدراسة وعينة الدراسة

قدمنا في هذا المطلب صورة لطريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال عرض عينة الدراسة ومتغيراتها.

الفرع الأول : اختيار مجتمع الدراسة

لإمكانية إعطاء صورة عن موضوع البحث و هو عملية التكوين في المؤسسات البترولية ، قمنا باختيار وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" التابعة لمؤسسة سوناطراك قسم الموارد البشرية ، وقد تم اختيار عينة الدراسة على أساس أنها إحدى مؤسسات قطاع التخصص (القطاع البترولي) ، سنعالج البيانات المتعلقة بتكوين المورد البشري في هاته المؤسسة.

الشكل رقم (1-2) يبين عدد العمال في مديرية حوض بركاوي



الجدول رقم(1-2) يبين عدد العمال في مديرية حوض بركاوي

السنة	2015	2014	2013	2012	2011
عمال الدائمين	700	709	736	751	760
عمال الغير الدائمين	303	290	273	295	265
المجموع	1003	999	1009	1046	1025

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول

المصدر : مصلحة التخطيط

من الجدول و الشكل نلاحظ أن عدد العمال الدائمين في سنة 2015 انخفض إلى 700 عامل وهذا راجع إلى إحالة الكثيرين من العمال إلى التقاعد بسبب السن .

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

التكوين : ويمثل المتغير المستقل في دراستنا .

أداء العاملين : ويمثل المتغير التابع بالنسبة للمؤسسة البترولية، أي أن التكوين يؤثر على الأداء.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة**الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات**

تم من خلال الدراسة الميدانية إتباع مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات التي تساعد في فهم موضع التكوين ومن اجل استخلاص النتائج التي تساعد في إيجاد أجوبة لإشكالية الموضوع ، حيث تم الاعتماد على الأدوات التالية:
المقابلة:

تعتبر الأداة الأساسية في توجيه عملية البحث وهي عبارة على جلسات مباشرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومع موظفي قسم التكوين والإحصاء
الملاحظة :

هي الاطلاع والاستكشاف المباشرة للموارد البشرية في المؤسسة.

الإطلاع على الوثائق:

تم الاطلاع على مختلف وثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بالنشاط التكويني، وتقارير التبرص التي أجريت بالمؤسسة.

الفرع الثاني : الدراسة الإحصائية:**التقارير الإحصائية:**

جمع البيانات من مصلحة التخطيط التابعة للمؤسسة ومن مصلحة الأرشفة ، إدراج المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة في جداول والتعليق عليها.

إعتمدنا في دراستنا على برنامج Excel 2007 لمعالجة المعطيات وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تسمح بتحليل البيانات وفق جداول ومخططات بيانية سهلة القراءة.

المطلب الثالث: تعريف بالمؤسسة

الفرع الاول : وحدة الإنتاج حوض بركاوي

المديرية الجهوية لحوض بركاوي (H B K)¹ تابعة لبلدية الرويسات على بعد 25 كلم من ولاية ورقلة مسير من طرف حاسي مسعود من 1965 وفي سنة 1976 أصبحت منطقة بركاوي ذات تسير ذاتي، و يعتبر حوض بركاوي من أهم وحدات الإنتاج (DP)² و يتكون حوض بركاوي من 3 مناطق رئيسية للإنتاج وهي: حوض بركاوي، قلالة بن كحلة.

اولا: الموقع الجغرافي لمؤسسة سونا طراك حوض بركاوي:

ناحية حوض بركاوي من أهم المناطق المنتجة للمحروقات بصحراء الجزائر و هو جزء من حوض واد مائة الذي يقع في جنوب شرق الجزائر بمسافة تقدر بحوالي 900 كلم ويبعد عن حاسي مسعود بحوالي 100 كلم غربا و عن ورقلة مسافة 30 كلم وعلى ارتفاع 220 م ويحتوي حوض بركاوي على :
15 بئر منتجة منطقة بركاوي، 8 أبار منتجة منطقة بن كحلة، 6 أبار منتجة منطقة قلالة.

الشكل (2-2) خريطة توضح الموقع الجغرافي للمديرية الجهوية بحوض بركاوي



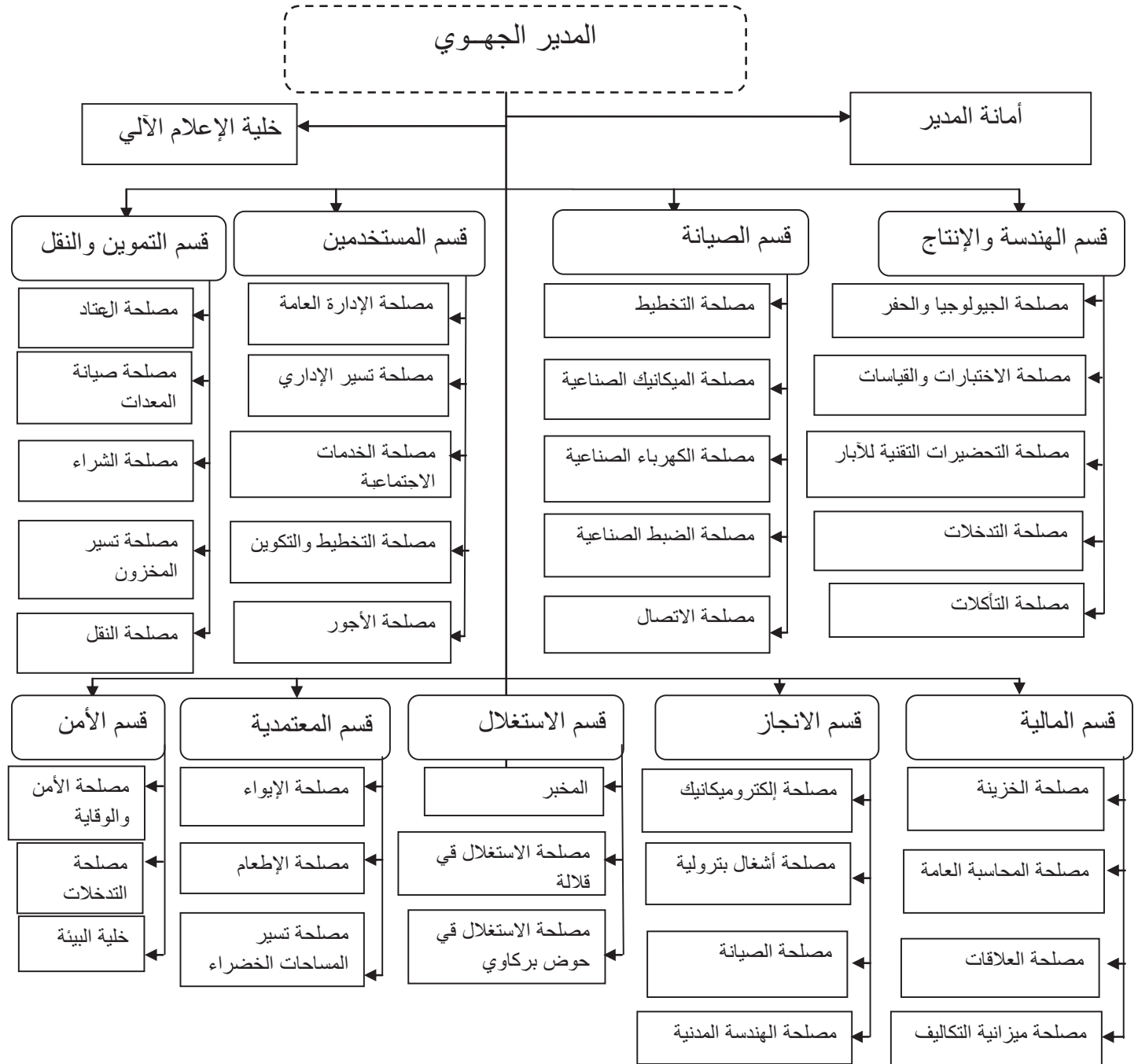
المصدر: www.sonatrach-dz.com

¹ H A O U D B E R K A O U I : H B K

² D I V I S I O N P R O D U C T I O N : D P

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمكن توضيح سير العملية الإدارية في المؤسسة، وفق الهيكل التنظيمي تندرج الإدارة من المدير الجهوي، مروراً بمختلف الأقسام الموجودة في المؤسسة والمصالح وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك حوض بركاوي



المصدر: مصلحة المستخدمين

ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

عند إعداد المؤسسة للهيكل التنظيمي الخاص بها قسمت مهام المؤسسة إلى جزئيين ، الأقسام التقنية والأقسام الإدارية وذلك وفق مهام المؤسسة للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

أولا: الأقسام التقنية:

قسم الهندسة والإنتاج: يهتم هذا القسم بكل ما يخص من استخراج وإنتاج النفط وصيانة الآبار ويعتبر هذا القسم من الأقسام الأكثر استغلالا للطاقة وينقسم إلى مصالح أهمها:

1- مصصلحة الجيولوجيا والحفر: تقوم هذه المصلحة بعمليات التنقيب وتحليل النتائج المخبرية وإعداد خرائط لموضع الآبار وتحديد الكميات .

2- مصصلحة الاختبارات والقياسات : وهي المسؤولة عن متابعة ومراقبة الإنتاج وإعداد التقارير حيث تشمل هذه المراقبة قياس درجة حرارة الآبار ونسبة الأملاح وأيضا فتح و غلق الآبار .

3 - مصصلحة التحضيرات التقنية للآبار: تقوم هذه المصلحة بمخططات خاصة بعمليات التنقيب وعمليات التنظيف داخل الآبار وإصلاحها عن طريق برمجة عمليات خاصة .

4- مصصلحة التدخلات : وهي التي تقوم بصيانة الأنابيب وتنظيفها من الشوائب أثناء عملية الحفر ومتابعة الآبار وأجراء العمليات عليها .

5- مصصلحة التأكلات : تهتم هذه المصلحة بصيانة أنابيب النقل ومعالجة الصدأ واستبدال الأجزاء المهترئة.

قسم الصيانة : وهي المسؤولة عن الحفاظ على الممتلكات ومرافق المعالجة من آلات وأنابيب ومحطات الكهربائية

1- مصصلحة التخطيط : وهي أساس قسم الصيانة حيث يتم تحديد كل الخطط لمباشرة الأعمال ومراقبة جميع قطع الغيار وإعداد التقارير المتعلقة بعمليات الصيانة .

2- مصصلحة الميكانيك الصناعية : وهي التي تقوم بإصلاح وصيانة الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

3- مصصلحة الكهرباء الصناعية : وهي المسؤولة عن صيانة وخدمة المعدات الكهربائية.

4- مصصلحة الضبط الصناعية: وهي المسؤولة بتهيئة ومراقبة المصالح الصناعية وصيانتها.

5- مصلحة الاتصال : وتقوم هذه المصلحة بصيانة أجهزة الاتصال مثل الهاتف الثابت في المؤسسة والانترانت وجميع أجهزة الاتصال .

قسم الاستغلال : يقوم هذا القسم بمعالجة واستغلال كل المنتجات الخاصة بقسم الهندسة والإنتاج وتحويلها مباشرة إلى مراكز الضخ.

1- مصلحة الاستغلال في حوض بركاوي : ويتمثل نشاطه بشكل رئيسي حول النفط وجميع الأمور بعملية استخراج واستغلاله.

2- مصلحة الاستغلال في قلالة : وتقوم بإنعاش ومعالجة حقول الغاز كما تم حديثا إنشاء مصنع لمعالجة الغاز في قلالة.

3- المخبر : وهو مخبر مشترك بين مصلحتي الاستغلال في كل من (بركاوي - قلالة)

ثانيا الأقسام الإدارية :

قسم المستخدمين : يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالعامل وله خمسة مصالح .

1- مصلحة الإدارة العامة : تهتم هذه المصلحة بالتنظيم الإداري لقضايا العمال مثل الترفيات، والعقوبات، ودفع النفقات الطبية .

2- مصلحة التسيير الإداري : تهتم هذه المصلحة بخدمات العمال من زيادات في الأجور وتحفيزات وعدد الغيابات والاستقالات .

3- مصلحة الخدمات الاجتماعية : تقوم هذه المصلحة بجميع الأداء الاجتماعية المستحقة من طرف الضمان الاجتماعي لكي يصبح للعامل الحق في التعويض والمعاشات والحوادث المهنية .

4- مصلحة التخطيط والتكوين : تعمل هذه المصلحة على إعداد تربصات تكوينية للموظفين وكذلك توظيف عمال مؤقتين وتنظيم مسابقات لتأهيل العمال .

5- مصلحة الأجور : تحظر هذه المصلحة بطاقة الأجور الخاصة بالعمال حيث تقوم بمتابعتها من أول يوم لها في المديرية الجهوية حتى التقاعد.

قسم التموين والنقل : يقوم هذا القسم بالربط بين جميع الأقسام من خلال مراقبة كل طلبات المصالح وتوفيرها عن طريق السوق المحلية و الاستيراد و ذلك بالوسائل الخاصة بالإضافة إلى توفير وسائل النقل، يتشكل هذا القسم من خمس مصالح .

1- مصلحة العتاد: هي المسؤولة عن استلام المعدات المختلفة وحسابها وتصنيفها حسب النوع والكم .

2- مصلحة صيانة المعدات : تنقسم هذه المصلحة إلى ورشتين الأولى خاصة بالسيارات والثانية خاصة بالشاحنات والمعدات ، وهي دائما مرتبطة مع مصلحة المخزون نظرا لاحتياجاتها لقطع الغيار .

3- مصلحة الشراء : تصل إلى هذه المصلحة جميع طلبيات المصالح وهذه الأخيرة تعمل على الاتصال بمورد أو أكثر لتوفيرها حيث يتم الاختيار المناسب من حيث النوعية والسعر وبهذه الخطوات يبدأ التعامل معه بعقد محدود المدة .

4- مصلحة تسيير المخزون : تستقبل هذه المصلحة جميع المشتريات ومراقبتها ومقرنتها مع الطلبية التي تضم كل المعلومات الخاصة كالنوع والرقم والكمية لتسهيل عملية الجرد.

5- مصلحة النقل : تقوم هذه المصلحة بتوفير وسائل النقل داخل وخارج المديرية من اجل إيصال العمال وكتابة التقارير عن تحركات وسائل النقل .

قسم المالية : وهي المسؤولة عن عمليات المحاسبة لجميع التدفقات المالية وإعداد الميزانيات التقديرية ووضع المخططات المالية ويتكون من أربعة مصالح .

1- مصلحة المحاسبة العامة : تنقسم هذه المصلحة إلى أربعة فروع :

***فرع محاسبة المستخدمين** : يهتم هذا الفرع بكل ما يخص العامل حيث أن المؤسسة يمكن أن تقدم قرضا للعامل وبذلك يقوم هذا الفرع بعملية الخصم بنسبة معينة من الأجر وتكون المتابعة بالتسجيل المحاسبي الذي ينتهي بترصيد حساب القرض .

***فرع المخزونات والعقارات**: يختص بالمعدات والمخزونات والآلات بالتنسيق مع المخزن ، وكذلك يقوم بالتسجيل المحاسبي للمخزونات والعقارات والقيام بعملية التسوية الجردية .

***فرع التنسيق**: ينسق هذا الفرع بين جميع فروع المحاسبة العامة ويقوم بعملية مراقبة الحسابات وإعداد الميزانيات الختامية.

***فرع مابين الوحدات** : يهتم هذا الفرع بجميع المعاملات المالية بين ناحية بركاوي والنواحي الأخرى أو المديرية .

2- مصلحة ميزانية التكاليف : تقوم هذه المصلحة بإعداد ميزانية الاستغلال والاستثمار ولها ثلاثة فروع.

* فرع الميزانية : يقوم هذا الفرع بإعداد الميزانية التقديرية تشمل كل ماتحتاجه مختلف الأقسام وتنقل إلى الجزائر عن طريق البريد الالكتروني وانتظار الموافقة على هذه الميزانيات .

* فرع المحاسبة التحليلية : يعمل هذا الفرع على دراسة مختلف التكاليف والعائدات التي يمكن أن تحققها وهي جزء من النظام المحاسبي في المؤسسة .

* فرع معلومات التسيير : يعمل على تخزين و تحليل المعلومات الناتجة عن انجاز الميزانية والتقارير الشهرية.

3- مصلحة الخزينة : وتتكون من

* فرع الصندوق : ويتم دفع جميع النفقات كالتسبيقات على الأجور وأجور الممتهين ثم دفعها إلى البنك.

* فرع التسديد : ويتم فيها تحرير شيكات أو أوامر بالدفع والتحويل وإصدار خطابات للبنك وكذا إرسال شيكات مقبوضة للبنك قصد تحصيلها .

* فرع التحصيل المحاسبي : ويتم تسجيل جميع قيود العمليات التي يتم انجازها بشكل يومي وإعداد مقاربات بين الحساب البنكي وحسابات المؤسسة .

* فرع المتابعة: تقوم بمراقبة صحة تسجيل القيود وترصيد الحسابات وإعداد برامج التمويل.

4- مصلحة العلاقات القانونية : يهتم بكل الامور القانونية بالمؤسسة كتمثيلها قضائيا وكذا تحرير العقود والمشاركة في اللجان المختصة بعمليات المناقصة.

قسم الانجاز : يتركز اهتمام هذا القسم في إنجاز و متابعة جميع المشاريع البترولية و الغازية في المديرية الجهوية بالإضافة للمنشآت العامة،القاعدة الصناعية، و البنية التحتية الاجتماعية في إطار العقود المبرمة .

1- مصلحة الكتروميكانيك : وهي المسؤولة عن مراقبة أجهزة لوحات التحكم الصناعية .

2- مصلحة الصيانة : وهي المسؤولة عن البنية التحتية والحفاظ عليها.

3 - مصلحة الاشغال البترولية : وهي المصلحة المسؤولة عن التطوير، وتنفيذ العقود ومراقبة الأداء، ودراسة الآفاق وتنفيذ المخططات المبرجة.

4- مصلحة الهندسة المدنية : وهي المسؤولة عن البناء ورصد الإنجازات.

قسم المعتمدية : يهتم هذا القسم بتوفير جميع الظروف الحسنة للعمال والسهر على توفير البيئة الملائمة من أجل مزاوله عملهم في أحسن الظروف وينقسم إلى :

- 1- مصلحة الإيواء: تهتم بتوفير السكن للعمال المقيمين في المديرية وتهتم بعمليات التنظيف .
- 2- مصلحة الإطعام : تعمل هذه المصلحة على تحضير الوجبات للعمال .
- 3- مصلحة تسيير المساحات الخطراء : تهتم بالتنظيف والسقي وغرس الأشجار والنباتات .

قسم الأمن : يوفر هذا القسم ، الأمن لكل من المديرية (HBK) وأجهزة ووسائل عامة ومنشآت ويتكون من ثلاث مصالح وهي :

- 1- مصلحة الأمن والوقاية : وهي المسؤولة عن الأمن الخارجي والوقاية من جميع جوانبها، ومراقبة المداخل والمخارج وتسجيل الزائرين الأجانب والحرص على التزام العمال معايير السلامة .
- 2- مصلحة التدخلات : تتدخل هذه المصلحة في حالة وقوع أي طارئ أو حادث بالمديرية (HBK) .
- 3- خلية البيئة : أنشأت هذه الخلية من اجل الحد من التأثيرات التي تخلفها العمليات الإنتاجية و المحافظة على البيئة.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

حاولنا في هذا المبحث تحليل معطيات المؤسسة حول وظيفة التكوين حيث يتناول هذا المبحث مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية و انواع عملية التكوين المتبعة في المديرية الجهوية لحوض بركاوي وكذا المعاهد المتخصصة في تكوين عمال المؤسسة و من ثم استخلاص النتائج التي تبين أهمية عملية التكوين في الرفع من أداء العاملين بحوض بركاوي.

المطلب الأول : التكوين في المديرية الجهوية لحوض بركاوي :

تقوم مؤسسة سوناطراك بتكوين عمالها داخل المؤسسة وخارجها للاستفادة من الخبرات الداخلية والخارجية واستفادة العمال من هذه التبرصات من أجل حل المشاكل واتخاذ القرارات ومعرفة العمل بكل دقة³.

الفرع الأول : الاجراءات المتبعة في تحديد احتياجات تكوين العمال في (HBK) :

تقوم المديرية الجهوية (HBK) بمخطط توقعات الخاص بالعمال خلال خمسة سنوات القادمة حيث تمر بمجموعة من المراحل وهي :

³ بوجلال كمال موظف بمصلحة التخطيط و التكوين بمديرية حوض بركاوي (مقابلة شخصية)

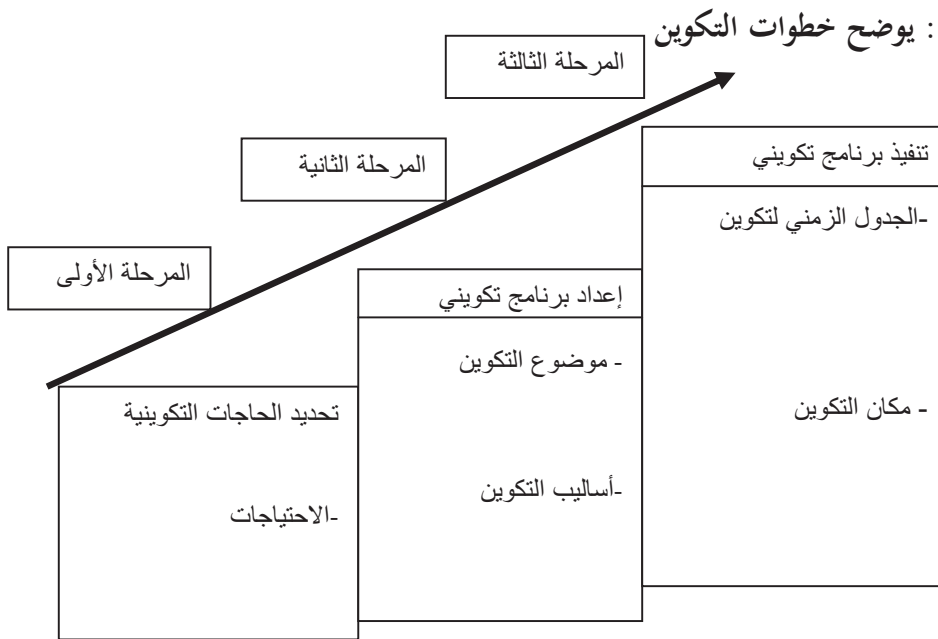
أولاً: مرحلة تحديد الحاجات: تقوم مصلحة التكوين على مستوى قسم المستخدمين بالمديرية الجهوية (HBK)، بمراسلة رؤساء المصالح لتجميع عدد الاحتياجات الخاصة بالأفراد على حساب المهنة المتواجد بها، واحتياجات جماعية تهتم بمشكل معين داخل ورشة العمل الواجب تكوينهم وإرسالها لرئيس الأقسام التقنية للمصادقة عليها .

ثانياً: مرحلة إعداد المخطط التكويني : بعد المصادقة عليها تجمع هذه الاحتياجات كلها لدى رئيس قسم المستخدمين للموارد البشرية ، وتتم بذلك مصلحة التخطيط بإعداد برنامج مفصل بتكوين الأشخاص المعنيين وفق النموذج المرسل لها من الإدارة المركزية بالعاصمة وتتم وفق مرحلتين :

أ- يتم فصل القوائم على حساب التخصصات بالرجوع دائماً إلى البرامج التكوينية المقررة من طرف مراكز التكوين سواء التابعة لشركة الأم أو المعتمدة من طرف الدولة ، وهذه البرامج تكون على اختلاف التخصصات ما هو تقني و ما هو مالي وما يتعلق بالموارد البشرية .

ب- وفق جدول يتضمن (الشخص المعني، الرقم التسلسلي، مجال التكوين، المدة، المركز، عدد الأيام..... الخ) ، بعد تدقيق وتحليل المعطيات لكل عامل في إطار مخطط تنظيمي شامل يتم إرسال هذا البرنامج إلى المصالح الإدارية المركزية بالعاصمة (نشاط المنبع) وفي نفس الوقت إرسال نسخة من هذا البرنامج إلى رئيس قسم المالية بحوض بركاوي (HBK) لتخصيص المبالغ المالية اللازمة لتكوين العمال .

ثالثاً: مرحلة التنفيذ : بعد إستلام الموافقة من الإدارة المركزية بالعاصمة (نشاط المنبع) تقوم مصلحة التكوين بإعداد القوائم النهائية للأفراد الواجب تكوينهم، وإرسالها إلى رؤساء الأقسام ، ولتوضيح هذه الاحتياجات نلخصها في الشكل التالي .



من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ من الشكل إن تحديد الاحتياجات التكوينية يكون بناء على الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة ، وهي الزيادة في المعارف والمهارات في مجالات وظيفية محددة ، ليتم الانتقال إلى تصميم البرنامج التكويني عن طريق ترجمة الأهداف إلى مواضيع تدريبية ، وعليه تحدد أساليب التكوين والمواضيع المستخدمة في إيصال المحتوى التكويني ، وقبل مرحلة التنفيذ يجب مراعاة الجدول الزمني لتكوين ومكان التكوين وكذلك الميزانية المخصصة لإتمام عملية التكوين .

الفرع الثاني: أنواع التكوين المعتمد في المديرية الجهوية حوض بركاوي (HBK)

أولاً: تكوين متعلق بالتوظيف : تقوم مؤسسة سونطراك بالتكوينات خاصة في الميدان ، لأجل رؤية واضحة للعمل داخل المؤسسة بالنسبة للعمال الجدد قصد إشراكهم في المناصب الجديدة المتحصل عليها ومزاولة نشاطهم .

ثانياً: تكوين خاص بالإتقان : وهو تكوين من اجل الحصول على الخبرة اللازمة في مجال التخصص والتحكم الجيد في معدات ووسائل المؤسسة .

ثالثاً: تكوين إعادة التأهيل : وهو تكوين يسمح للعامل بتحديد المعارف والقدرات العامة والمهنية والتكنولوجية وتطويرها من اجل إحداث طفرة نوعية في مجال العمل .

رابعاً: تكوين خاص بالعتاد الأجنبي: يكون التكوين في إطار مشاريع داخل المؤسسة على الآلات الجديدة لأجل التحكم الجيد في العتاد المبرمج لذلك المشروع واغلب هذه التكوينات تكون خارج الوطن أي من البلد الذي أتت منه المعدات والعتاد.

خامساً: التكوين التوجيهي: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويدهم بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، تساعد الفرد الجديد بالارتباط بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

سادساً: تكوين حسب المدة :

-تكوين قصير المدى (من 3 أيام إلى 15 يوم)، وهي عبارة عن ندوات وملتقيات وتكون على مستوى مراكز ومعاهد سونطراك .

-تكوين متوسط المدى (شهر)، تكون على مستوى مراكز خاصة معتمدة من طرف الدولة في مجال الطاقة

-تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 أشهر إلى 24 شهر) داخل الوطن

-تكوينات طويلة المدى تتم خارج الوطن في إطار الشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات

سابعاً: تكوين حسب المكان : ينقسم الى قسمين هما :

أ/ التكوين داخل المؤسسة : أي يتم التكوين داخل المديرية الجهوية (HBK).

ب/ التكوين خارج المؤسسة : تلجأ المؤسسة إلى التكوين خارج هياكلها في المعاهد والمراكز الوطنية وذلك لعدم قدرة مركز التكوين على استيعاب كل المتكويين أو لعدم توفر المركز على بعض التخصصات في مجالات معينة واهم هذه المراكز هي :

المعهد العالي للبترول بومرداس .

المعهد العالي للبترول سكيكدة .

المعهد العالي للبترول أرزيو .

مركز إتقان المؤسسة أرزيو .

NAFTO GAZ حاسي مسعود

الفرع الثالث : مراكز التكوين التابعة لسونطراك :

تتمت مؤسسة سونطراك بعملية التكوين من اجل خلق ديناميكية وفعالية وإتقان خاص لتكوين عمالها ، ونفذت بشكل رئيسي داخل معاهد التدريب داخل الوطن وخارجه من الارتقاء إلى المنافسات العالمية .

أولاً:المعهد الجزائري للبترول : IAP (Institut Algérien du Pétrole) :

يوفر هذا المعهد تكويناً متخصصاً وتأهيلاً وإعادة تأهيل إضافة للبحوث التطبيقية بمستوى دولي يتماشى مع ما يقتضيه قطاع الطاقة والمناجم في الجزائر .

يتكون المعهد الجزائري للبترول من ثلاث منشآت تقع في ثلاث ولايات وهي : بومرداس، سكيكدة، وهران منطقة أرزيو اغلبها يتعلق بالإطار التقني المتعلق بنشاط الإنتاج .

ثانياً: مركز إتقان المؤسسة: CPE Center de Perfectionnement d'Enterprise Arzew

يتواجد هذا المركز بمنطقة أرزيو، وهو مختص بالتكوينات المتعلقة بالمجال الإداري والمالي .

ثالثاً: أهداف التكوين في المديرية الجهوية (HBK): إن أهداف التكوين هي تلك الخطط العريضة التي تصبوا إليها

المؤسسة من اجل الوصول إلى نقوم بتخليص ذلك فيما يلي:

- تأهيل العمال من أجل تمكينهم من القيام بجميع المهام الموكلة إليهم .

- الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة و تحسين النوعية .

- التأقلم مع متطلبات المحيط المتغير باستمرار .

- تأهيل الإطارات و المستخدمين لشغل المناصب الحساسة و العليا .
- تسهيل عملية إدماج الموظفين الجدد داخل مجموعات العمل التي ينتمون إليها .
- تسهيل عملية الإتصال بين فئات المؤسسة .
- تكوين المستخدمين بهدف تزويدهم بمعارف نظرية تطبيقية تؤهلهم للحصول على ترقية بالمؤسسة .
- تكوين أخصائيين في ميدان الحفر والصيانة بمواكبة التطور .
- تعزيز الأمن، الصحة و البيئة و تطوير المهارات في الأمن الصناعي .
- النهوض بالنواحي الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الإقتصادية وتعظيم الربح وضمان البقاء في السوق .

المطلب الثاني: تحليل المعطيات

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية

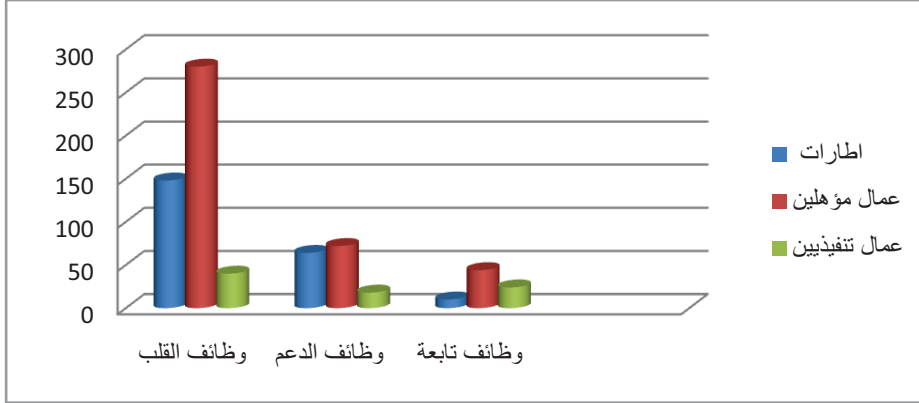
الجدول (2-2): توزيع العمال حسب الوظائف

النسبة	المجموع	عمال تنفيذيين	عمال مؤهلين	إطارات	الدرجة / المهنة
%67	468	40	280	148	وظائف القلب المهنية
%22	154	18	72	64	وظائف الدعم
%11	78	24	44	10	وظائف تابعة
%100	700	82	396	222	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول (2-2) أن عدد العمال المؤهلين في وظائف القلب، ووظائف الدعم، والوظائف التابعة أكثر من الإطارات والعمال التنفيذيين في الوظائف الثلاثة، حيث ان عدد العمال المؤهلين في وظائف القلب 280 عامل مقارنة مع الإطارات والعمال التنفيذيين في وظائف القلب على التوالي 40،148 .

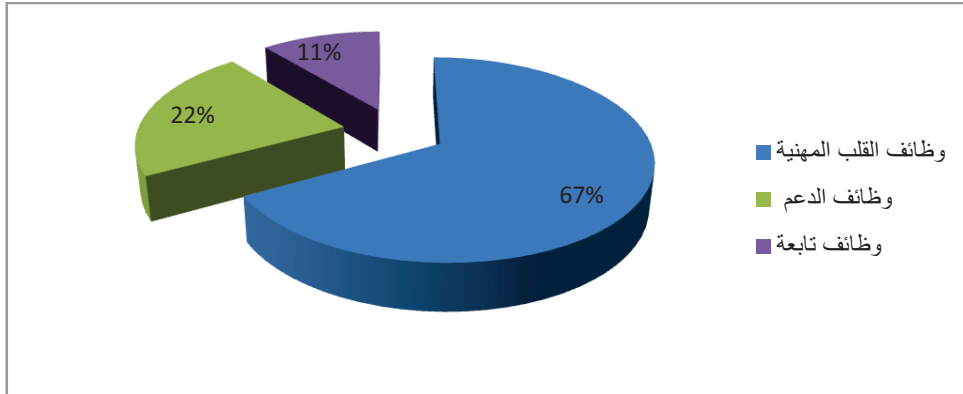
الشكل (2-5) : مخطط بياني يوضح توزيع العمال حسب الوظائف



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الشكل أن العمال المؤهلين أكبر فئة في جميع الوظائف وهذا راجع إلى كثرة المهام و الأوامر التي تتلقاها من مرؤوسيهم (الإطارات) .

الشكل (2-6) : دائرة نسبية توضح توزيع العمال حسب الوظائف



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الشكل البياني نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة يمتحنون وظائف القلب (الإنتاج، الاستغلال الصيانة، الحفر... الخ) وهذا نظرا لأهميتها في نشاط المؤسسة وذلك بنسبة 67% من إجمالي عمال مديرية حوض بركاوي ، أما وظائف الدعم فتمثل نسبة 22% من إجمالي العمال وفي الأخير الوظائف التابعة والتي تمثل نسبة 11% وهي نسبة قليلة مقارنة مع الوظائف الأخرى .

الجدول (2-3): يوضح معنى الوظائف الثلاثة في مديرية حوض بركاوي

مجال	
استكشاف	وظائف قلب المهنة
الغاز الصخري	
حفر	
هندسة المكامن	
الاستغلال و تطوير نظم المعلومات الجغرافية	
كهروميكانيك	
آليات التحكم	
الهندسة المدنية	
تكرير / البتر وكيماويات	
الإنتاج	
الميكانيك	
الصيانة الصناعية	
السلامة الصناعية	
البيئة	
هندسة وتنفيذ المراقبة	وظائف الدعم
دراسات / اقتصاد	
إدارة المشاريع	
تطوير الأعمال	
منظمة التخطيط	
مراقبة الجودة	
إدارة الأعمال	
الموارد البشرية	
العلوم المالية و المحاسبة	
التأمين	
التدقيق	
الصحة والطب المهني	
اللغات	
إدارة شؤون الموظفين	
اتصالات	وظائف تابعة
المشتريات	
مكتب	
الأعمال الاجتماعية	
مؤسسة الأمن الداخلي	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول (2-3) والذي هو عبارة عن توضيح للوظائف الثلاثة ، وظائف قلب المهنة وهي الوظائف التقنية التي تركز عليها مديرية حوض بركاوي ، والتي هي عبارة عن وحدة إنتاج تنتمي لوحدة نشاط المنبع المنتجة للبتروال والغاز ، أما الوظائف الدعم فهي الوظائف الإدارية المكتملة ، أما الوظائف التابعة والتي تخص كل من التجهيزات المكتبية والإعمال الاجتماعية أي التنظيم وهي تابعة للأقسام الإدارية

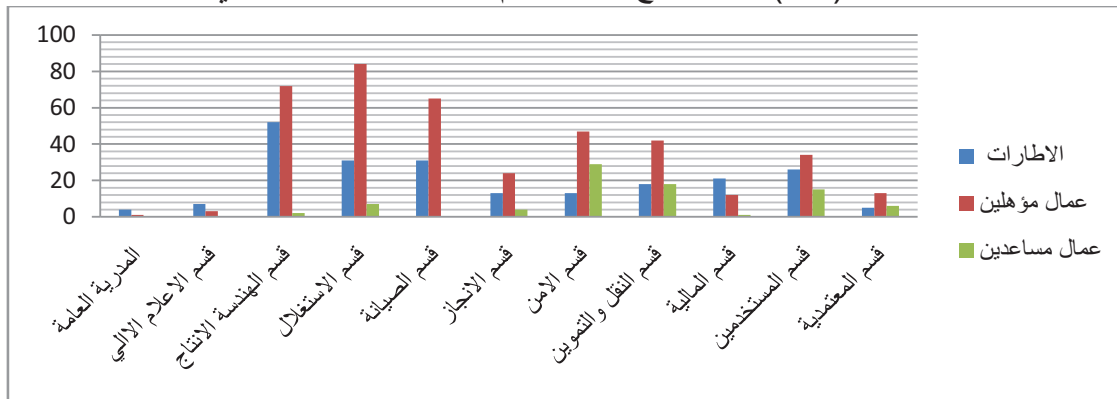
الجدول (2-4) يبين توزيع عمال أقسام الإدارة لحوض بركاوي

النسبة	المجموع	عمال تنفيذيين	عمال مؤهلين	الإطارات	الأقسام
0.71%	05	00	01	04	المديرية العامة
1.42%	10	00	03	07	قسم الإعلام الآلي
18%	126	02	72	52	قسم الهندسة والإنتاج
17.42%	122	07	84	31	قسم الاستغلال
13.71%	96	00	65	31	قسم الصيانة
5.85%	41	04	24	13	قسم الانجاز
12.71%	89	29	47	13	قسم الأمن
11.14%	78	18	42	18	قسم النقل والتموين
4.85%	34	01	12	21	قسم المالية
10.71%	75	15	34	26	قسم المستخدمين
3.42%	24	06	13	05	قسم المعتمدية
100%	700	82	397	221	إجمالي الموظفين دائمين
	289	264	21	04	حراس الأمن
	14	14	00	00	اليد العاملة البسيطة
	303	278	21	04	إجمالي الغير دائمين
	1003	360	418	225	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول إن المؤسسة تظم أعداد كبيرة من العمال في الأقسام التقنية مقارنة مع الأقسام الإدارية وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة فهي مؤسسة اقتصادية تعود لنشاط الوحدة والتي هي عبارة عن وحدة إنتاج تنتمي لوحدة نشاط المنبع المنتجة للبتروال والغاز، ونلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي قسم الإنتاج وقسم الاستغلال بـ 18% و 17.42% على التوالي، أما حراس الأمن واليد العاملة البسيطة فهم عمال غير دائمين لا تتجاوز المدة عام بالنسبة للحراس و ثلاث أشهر بالنسبة لليد العاملة البسيطة ولهذا لم يتم دمجهم في النسب المئوية في إجمالي العمال الدائمين.

الشكل (2-7) يبين توزيع عمال أقسام الإدارة لحوض بركاوي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول (2-5) يبين عمليات التكوين من سنة 2011 الى سنة 2015

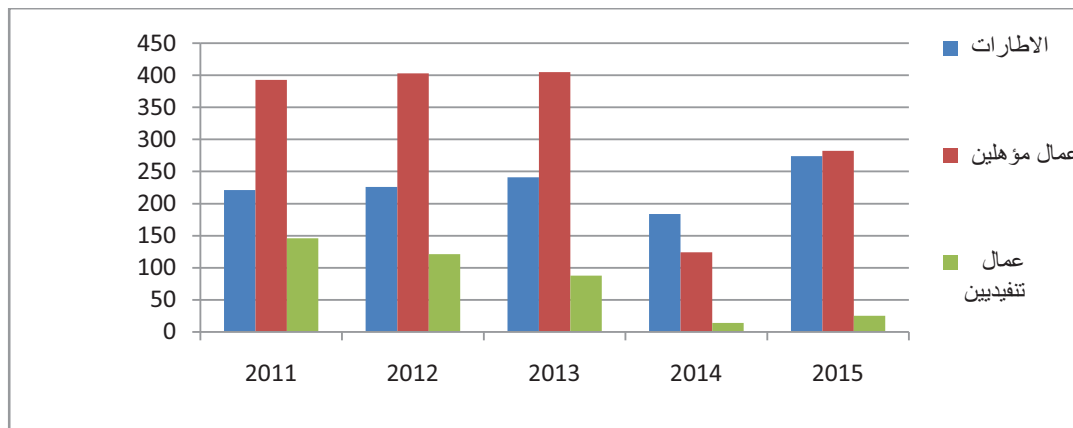
السنة		2015	2014	2013	2012	2011
الإطارات	عدد العمال	274	184	241	226	221
	المدة	19720	1097	904	576	1475
التكلفة (ك دج)		41976,83	22090	6440	2847	14182
عمال مؤهلين	عدد العمال	282	124	405	403	393
	المدة	40144	641	595	965	993
التكلفة (ك دج)		52637,50	8439	1884	3526	8160
عمال تنفيذيين	عدد العمال	25	14	88	121	146
	المدة	127	77	147	237	135
التكلفة (ك دج)		800,04	307,5	600	344	497
المجموع	عدد العمال	581	322	734	750	760
	المدة	59991	1815	1646	6717	2603
إجمالي التكلفة (ك دج)		95414,37	30836,5	8923,96	6716,81	22839,51

1 كيلو دينار جزائري = 1000 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

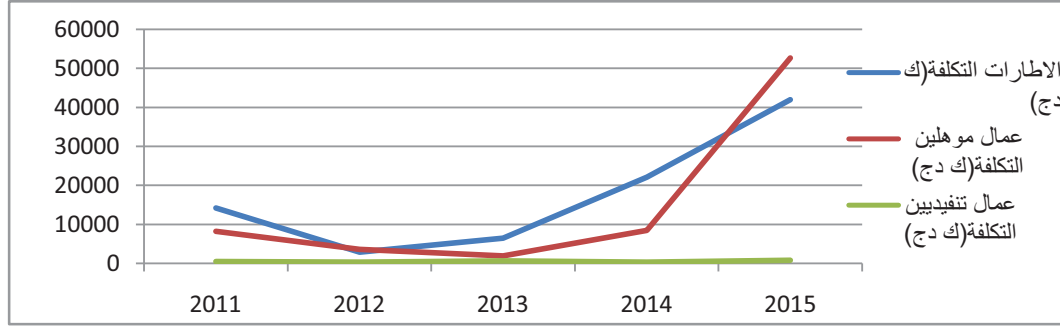
نلاحظ من الجدول والشكل أن عدد المتكويين وخاصة العمال المؤهلين يمثلون أكبر عدد من حيث المشاركات في الحصص التكوينية مقارنة بالنسبة للإطارات والعمال التنفيذيين من سنة 2011 الى غاية سنة 2015 ، حيث يوجد اختلاف في سنة 2015 زادت المدة المبرمجة بنسبة كبيرة حيث يرجع هذا إلى البرامج التكوينية الموضوعة من قبل المؤسسة التي تراعي التطورات الحديثة المستخدمة ونلاحظ أن أكبر فئة استفادت من هذه البرامج التكوينية هم العمال المؤهلين.

الشكل (2-8) رسم بياني يوضح عدد العمال المكونين حسب الفئات من سنة 2011 الى غاية سنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل (2-9) رسم بياني يوضح تكلفة العمال المكونين حسب الفئات من سنة 2011 الى سنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

1 كيلو دينار جزائري = 1000 دج

ومن بين أهم الملاحظات على هاته المعطيات هو إرتفاع تكاليف تكوين الإطارات بالمقارنة مع العمال المؤهلين على الرغم من أن عدد العمال المؤهلين المكونين أكبر من عدد الإطارات المكونين أما في سنة 2015 فان تكاليف العمال المؤهلين أكبر من تكاليف الإطارات، وهذا يرجع إلى سياسة المؤسسة في توظيف و تكوين العمال خرجي الجامعات وذوي الخبرات .

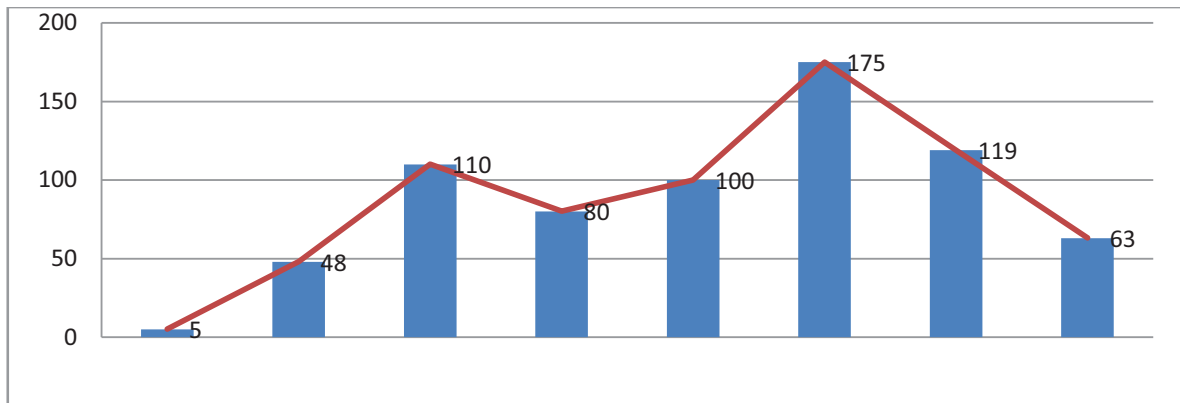
جدول (2-6) يبين توزيع عدد العمال حسب معدل الأعمار

الفئة	25 سنة	من 26 إلى 30 سنة	من 31 إلى 35 سنة	من 36 إلى 40 سنة	من 41 إلى 45 سنة	من 46 إلى 50 سنة	من 51 إلى 55 سنة
عدد العمال	5	48	110	80	100	175	119

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول و الشكل أن أكبر عدد من عمال المؤسسة يتراوح أعمارهم من 46 الى 50 سنة و 51 إلى 55 سنة على التوالي وهذا راجع لتركيز المؤسسة على عامل الخبرة المهنية التي تمتلكها هاته الفئة ، أما باقي الفئات فهي متقاربة حفاظ على توازن معدل الأعمار ونلاحظ أن فئة 25 سنة لتتعدى 5 عمال لنقص الخبرة لدى هاته الفئة.

الشكل (2-10) رسم بياني يوضح معدل الأعمار



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

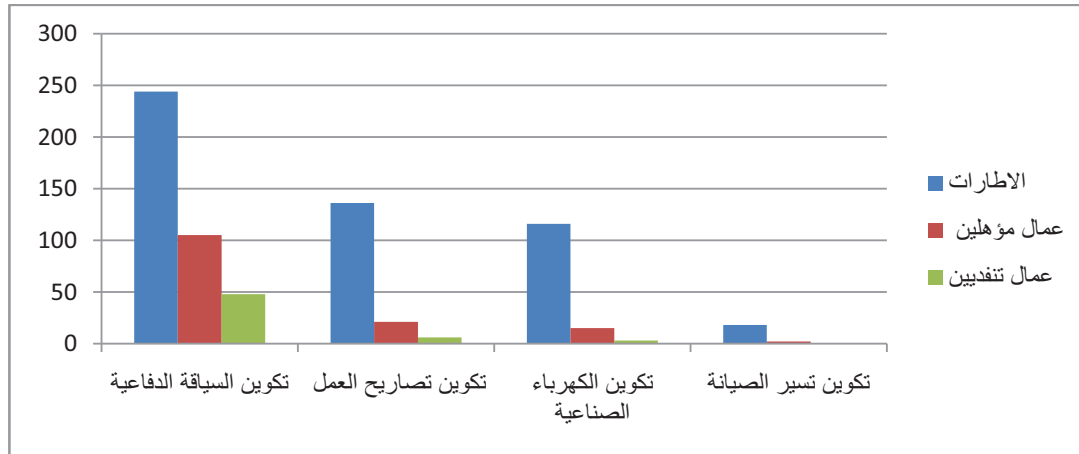
الجدول (2-7) يبين تكوين داخل المؤسسة (HBK) :

موضوع التكوين	تكوين السائقين		تكوين في تصاريح العمل		تكوين في الكهرباء		تكوين في تسير الصيانة		المجموع
	عدد المشاركات	ساعة/شهر	عدد المشاركات	ساعة/شهر	عدد المشاركات	ساعة/شهر	عدد المشاركات	ساعة/شهر	
الإطارات	244	33	136	21,13	116	15,13	18	2,45	71,71
عمال مؤهلين	105	14,18	21	3,31	15	1,9	2	0,27	19,66
عمال تنفيذيين	48	6,4	6	0,63	3	0,4	0	0	7,43
الإجمالي	397	53,58	163	24,44	134	15,13	20	2,72	98,8

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول نلاحظ تنوع مواضيع الدورات التكوينية المنظمة داخل المؤسسة وشموليتها لجميع مستويات عمال الوحدة وهذا ما يبين الأهمية البالغة لعمليات التكوين لجميع القطاعات المكونة للمديرية الجهوية لحوض بركاوي ، كما نلاحظ ان أكبر عدد من المشاركين يخص الإطارات .

الشكل (2-11) رسم بياني يبين عدد الأفراد المكونين داخل المؤسسة سونا طراك لوحدها حسب المستوى



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

التكوين في الخارج :

في ما يخص التكوين خارج الوطن فإن مديرية حوض بركاوي قامت بإرسال ثلاث إطارات سامية لإجراء تكوينهم بالخارج سنة 2015 إلى كل من الولايات المتحدة الأمريكية ،الصين ،ودبي.

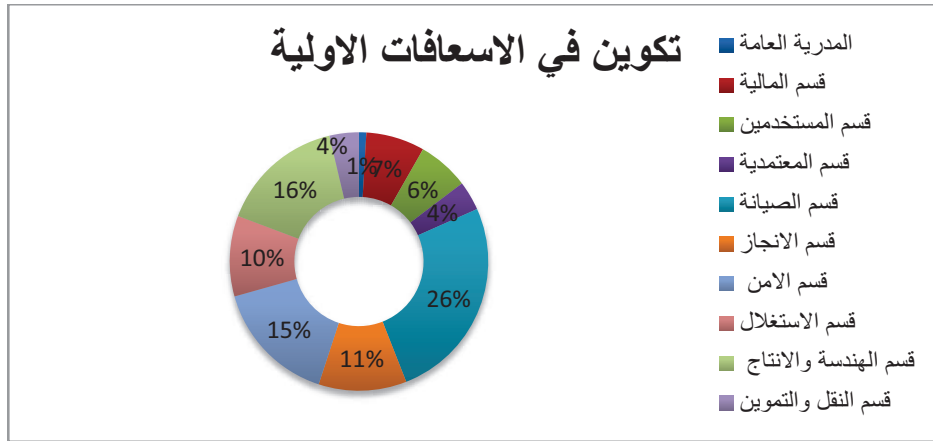
الجدول رقم (2-8) يبين تكوين في الإسعافات الأولية حسب الأقسام

الأقسام	تكوين في الإسعافات الأولية	
	عدد المشاركات	ساعة / يوم
المديرية العامة	7	42
قسم المالية	8	48
قسم المستخدمين	1	6
قسم المعتمدية	4	24
قسم الصيانة	28	168
قسم الانجاز	12	72
قسم الأمن	17	102
قسم الاستغلال	11	66
قسم الهندسة والإنتاج	17	102
قسم النقل والتموين	4	24
الإجمالي	109	654

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

يلاحظ من الجدول انه تم تكوين عمال قسم الصيانة والأمن والإنتاج أي الأقسام التقنية بأعداد كبيرة وذلك حرصا من المؤسسة على توفير معايير الصحة والسلامة للعاملين التي تواجه المخاطر بنسبة كبيرة على الأقسام الإدارية ، و ذلك من اجل مزاولة نشاطهم في أحسن الظروف مما يترتب على ذلك فعالية أكبر في أدائهم.

الشكل (2-12) رسم بياني يبين نسبة التكوين في الإسعافات الأولية حسب الأقسام



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن أكبر نسبة تم تكوينها هي الأقسام التقنية ، وهذا راجع إلى الخطورة التي يواجهها العمال أثناء أداء أعمالهم.

الجدول (2-9) يبين تكاليف التكوين لسنة 2015

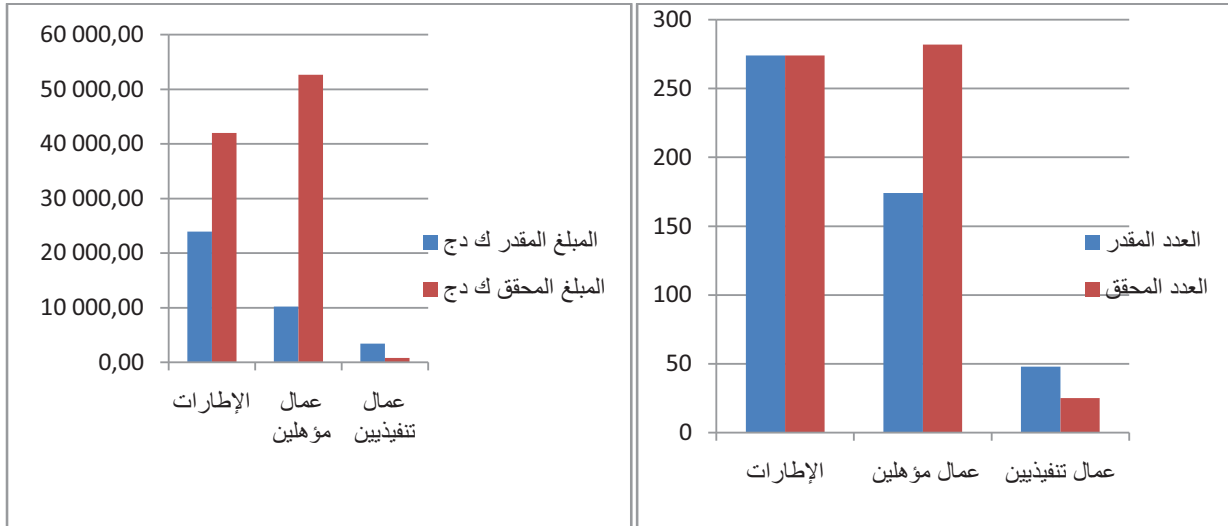
الفارق بين المقدر والمحقق لسنة 2015		تكاليف التكوين المحققة لسنة 2015		تكاليف التكوين المقدرة لسنة 2015			العمال	
مبلغ الفارق ك دج	نسبة الفارق	المبلغ المحقق ك دج	النسبة المحققة	النسبة المقدرة	المبلغ المقدر ك دج	العدد المحقق	العدد المقدر	الفئة
18042.58	%31.17	41976.83	43.99%	%63.75	23934.25	274	274	الإطارات
4949.92	%8.55	52637.5	55.16%	%27.20	10213.42	282	174	عمال مؤهلين
2594.96	4.48%	800.04	%0.85	%9.04	3395	25	48	عمال تنفيذيين
57871.7	44.2%	95414.37	%100	%100	37542.67	581	496	المجموع

1 كيلو دينار جزائري = 1000 د

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن مديرية حوض بركاوي خصصت مبلغ قدره 37542.67 ك دج لتكاليف التكوين لسنة 2015 كإجمالي المقدر اما المبلغ المحقق يقدر بـ 95414.37 ك دج ونلاحظ أن الفارق يقدر بـ 57871.7 ك دج كما نلاحظ أن عدد تكوين العمال المؤهلين أكثر من الإطارات و العمال التنفيذيين وان تكلفة الإطارات هي الأكبر لان بعض الإطارات يتكونون في الخارج وهذا ما يؤدي الى ارتفاع تكاليف التكوين .

الشكل (2-13) رسم بياني يوضح تكاليف التكوين لسنة 2015

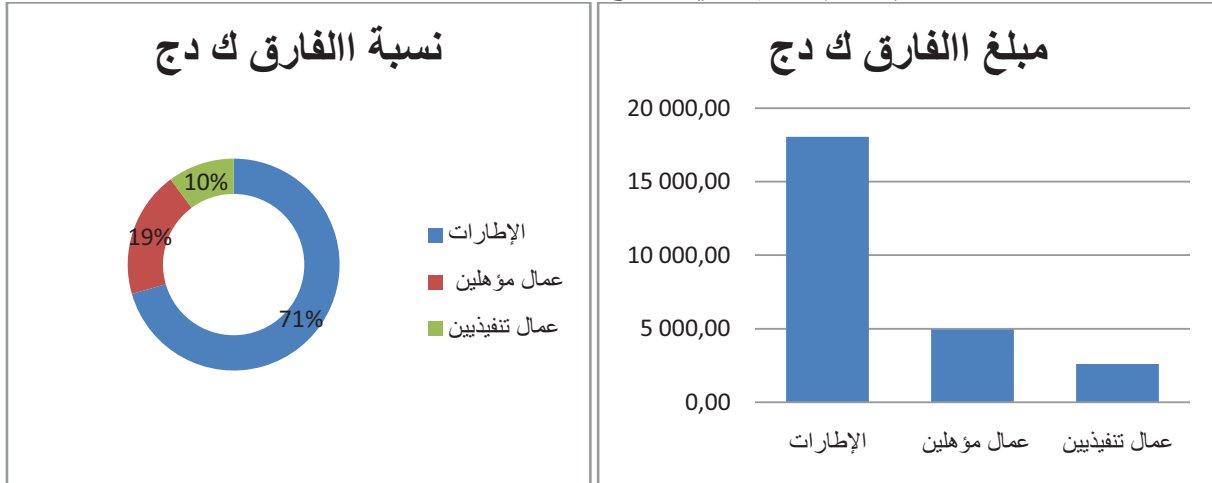


1 كيلو دينار جزائري = 1000 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

نلاحظ من الشكل أن عدد العمال المؤهلين المحقق الكبر من المقدر مع تساوي أعداد الإطارات وان عدد العمال التنفيذيين المقدر أكبر من المحقق ، المديرية الأم التي في الجزائر هي التي تخصص الاعداد الحقيقية لتكوين والتكلفة أما مديرية حوض بركاوي فهي تقوم بوضع عدد المشاركين والتكلفة من سنوات سابقة وتقارنها بالحالية، ونلاحظ أن مبلغ الفارق بالنسبة للإطارات كبير قدر **18042.58 ك دج** بنسبة 71% مع فوارق صغيرة في كل من العمال المؤهلين والتنفيذيين بنسبة 19% و 10% على التوالي .

الشكل (2-14) رسم بياني يوضح نسبة تكاليف التكوين لسنة 2015



1 كيلو دينار جزائري = 1000 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

الجدول رقم (2-10) تكوين الفئات حسب الوظائف

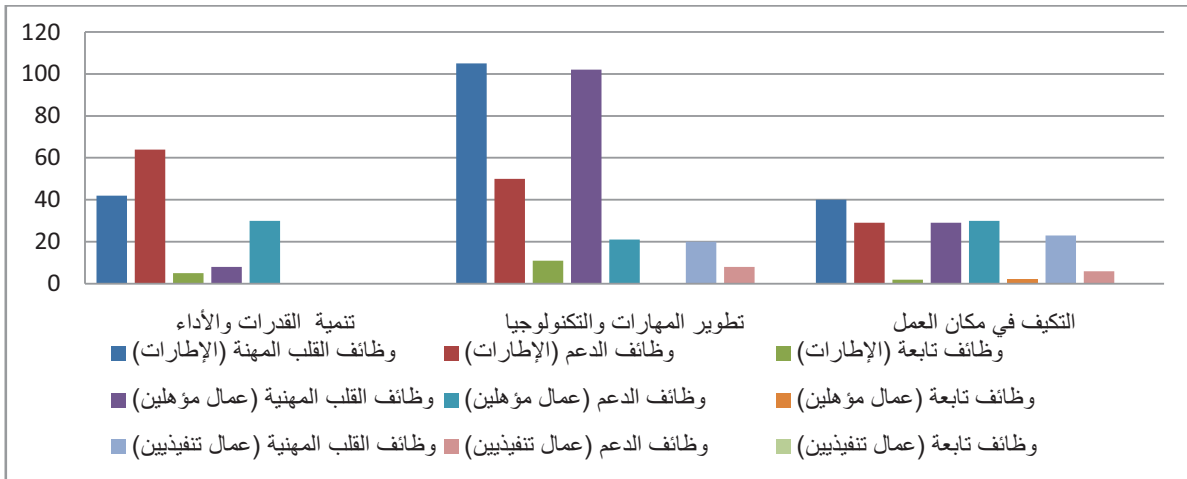
المجموع		تنمية القدرات والأداء			تطوير المهارات والتكنولوجيا			التكيف في مكان العمل			موضوع التكوين		
التكلفة	المدة	عدد المشاركات	التكلفة	المدة	عدد المشاركات	التكلفة	المدة	عدد المشاركات	التكلفة	المدة	عدد المشاركات	وظائف القلب المهنية	الإطارات
14188,00	819	187	2315	178	42	5887	445	105	5986	196	40	وظائف القلب المهنية	
10585,00	880	143	5555	494	64	2747	242	50	2283	144	29	وظائف الدعم	
559,00	129	18	780	53	5	397	41	11	327	20	2	وظائف تابعة	
7060,00	549	139	298	40	8	3186	404	102	3874	145	29	وظائف القلب المهنية	
3272,15	245	81	1031	146	30	1059	95	21	2213	150	30	وظائف الدعم	عمال مؤهلين
327,00	65	2	0	0	0	0	0	0	327	20	2	وظائف تابعة	
3167,00	195	43	0	0	0	505	80	20	2662	115	23	وظائف القلب المهنية	
773,00	28	14	0	0	0	373	38	8	400	30	6	وظائف الدعم	عمال تنفيذيين
0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	وظائف تابعة	
24713,00	1603	369	2613	218	50	9578	929	227	12522	456	92	وظائف القلب المهنية	
15661,15	1339	238	6586	640	94	4179	375	79	4896	324	65	وظائف الدعم	
1831,00	134	20	780	53	5	397	41	11	654	40	4	وظائف تابعة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أن مديرية حوض بركاوي اهتمت بتكوين العمال من اجل التكيف في العمل وهذا التكوين ضروري لتنفيذ المهام والبعثات، في مكان العمل ونلاحظ أن الإطارات يمثلون أكبر عدد من حيث المشاركة والتكلفة من العمال المؤهلين والعمال التنفيذيين ونرى أن وظائف القلب تمثل أكبر نسبة من المشاركات والتكلفة في جميع مواضيع التكوين بقيمة إجمالية 24713,00 ك دج وهذا راجع إلى أن مديرية حوض بركاوي هي وحدة إنتاج تنتمي لنشاط المنبع المنتج للبترول والغاز .

ونلاحظ بنسبة للعمال المؤهلين نسبة المشاركة والتكلفة بالنسبة لوظائف القلب ووظائف الدعم تقريبا بنسب متساوية، وضيئلة بالنسبة للوظائف التابعة ، اما بالنسبة للعمال التنفيذيين فنلاحظ انعدام العمال في الوظائف التابعة ، أما بالنسبة لتطوير المهارات فنلاحظ أن مديرية حوض بركاوي اهتمت بتكوين الإطارات بدرجة أكبر في الوظائف الثلاثة بتكلفة قيمتها الإجمالية 9031,00 ك دج ، ثم العمال المؤهلين بالنسبة اقل مع انعدام في الوظائف التابعة ، أما بالنسبة للعمال التنفيذيين فكانت نسبة المشاركة والتكلفة ضئيلة ومنعدمة في الوظائف التابعة ، أما التكوين من ناحية تنمية القدرات والأداء نلاحظ أن الإطارات يمثلون أكبر عدد من المشاركات والتكلفة في الوظائف الثلاثة ، أما بالنسبة للعمال المؤهلين فالنسبة المشاركة والتكلفة قليلة جدا ومنعدمة في الوظائف التابعة ، أما بالنسبة للعمال التنفيذيين فمشاركتهم منعدمة بالنسبة إلى تنمية القدرات والأداء .

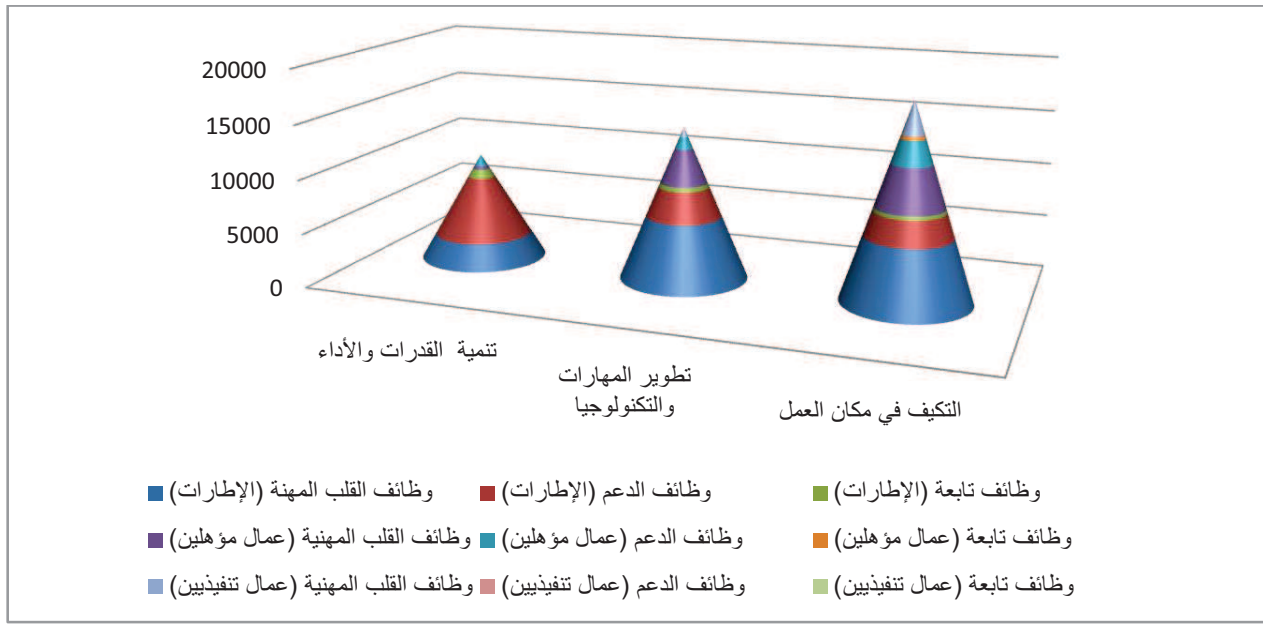
الشكل (2-15) رسم بياني يبين تكوين الفئات حسب الوظائف لسنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الشكل البياني أن مديرية حوض بركاوي ركزت على التكوين في تطوير المهارات والتكنولوجيا التقنية بالنسبة للإطارات والعمال المؤهلين في وظائف القلب حيث بلغت التكلفة الإجمالية 9073 ك دج مع إهمال للعمال التنفيذيين وهذا راجع إلى أن مديرية حوض بركاوي هي عبارة عن وحدة إنتاج مع المحافظة على التكوينات مثل التكيف في مكان العمل و تنمية القدرات .

الشكل (2-16) رسم بياني يبين تكاليف تكوين الفئات حسب الوظائف لسنة 2015



1 كيلو دينار جزائري = 1000 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الشكل البياني أن مجموع التكاليف في وظائف القلب تمثل أكبر تكلفة حيث بلغت قيمتها الإجمالية ب 24713,00 ك دج وهذا راجع إلى اعتماد مديرية حوض بركاوي على العمال الذين يمتنون الأعمال التقنية ونلاحظ أن الإطارات يمثلون أكبر تكلفة بقيمة إجمالية تقدر 25332 ك دج في ثم العمال المهنيون بقيمة إجمالية تقدر 10659,15 ك دج ، أما العمال التنفيذيين فتكلفتها الإجمالية 3940 ك دج .

تكلفة التكوين بوحدة الإنتاج حوض بركاوي:

(تكلفة التكوين بالكيلو دينار) = المصاريف البيداغوجية + المصاريف اللوجيستية + الأعباء الضريبية + مصاريف النقل + مصاريف الأمر بمهمة + مصاريف أخرى

-المصاريف البيداغوجية :

وهي مجموع مصاريف استئجار المؤطر والتي تكون في إطار الاتفاقيات المبرمة بين سوناطراك ومختلف معاهد ومراكز التكوين.

-المصاريف اللوجيستية : وهي مجموع مصاريف الإطعام و الإقامة .

المطلب الثالث : مناقشة النتائج

بعد أن قمنا بعرض نتائج البحث في جداول إحصائية مختلفة القيم وتحليلها، نصل إلى مناقشتها على ضوء

التحليل كما يلي:

- من خلال تحليل النتائج تبين لنا أن التكوين هو أحد الدعائم الأساسية لتحسين أداء العمال إذ هو احد الطرق التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف المتغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية التي تشهدها؛
- يمنح التكوين لمختلف الفئات المهنية وخاصة وظائف القلب، مع التكيف الأمثل في مناصب العمل ؛
- نلاحظ أن تحسين أداء العاملين يشجع الأفراد على إطلاق معارفهم وزيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أدائهم ؛
- نلاحظ من خلال نتائج البحث انه يتم تكوين العمال في مؤسسة سوناطراك مديرية حوض بركاوي في جميع وحدات المؤسسة إلا انه يوجد اختلاف في تكوين العمال ، فالنسبة للعمال المهنيين (وظائف القلب) والتي تمثل نسبة 75% يتم تكوينهم في المؤسسات التابعة وهي بومرداس و آرزيو بوهران أما بالنسبة للعمال الإداريين فيتم تكوينهم داخل مديرية حوض بركاوي أما الإطارات فيتم تكوينهم في مركز الإتقان بآرزيو ؛
- يمكن مواكبة التطورات التقنية و التكنولوجية في مجال المحروقات خاصة إذا كان التكوين بالشراكة مع شركات أجنبية كبيرة أو كان التكوين خارج الوطن ؛
- نلاحظ من خلال النتائج أن التكوين يعمل على تحقيق الفعالية في أداء العاملين سواء على مستوى الإدارة أو في الحقول النفطية.

خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بوحدة الإنتاج حوض بركاوي التابعة لنشاط المنبع لمؤسسة سوناطراك، وكان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ، وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة من مقابلة، والاطلاع عن الوثائق والسجلات التي تم الاستعانة بها ، و تم عرض مجموعة من المعطيات الخاصة بعملية التكوين للفترة الممتدة من 2011 إلى غاية سنة 2015 ، وحاولنا أيضا تحليل المعطيات من أجل الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تساعد في معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا التي تمحورت حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات البترولية بين لنا أن التكوين من أنجح الأساليب الحديثة المستعملة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تحسين مهارات وسلوكيات الأفراد، مما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات ، ومن هذا المنطلق يتضح لنا أن وظيفة التكوين لا يمكن الاستغناء عنها وعليه لن تبني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم العمل على تحديد الاحتياجات التكوينية التي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة .

ففي الفصل الأول حاولنا إيجاد حل للإشكالية المطروحة من خلال معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظري في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فكان عن الدراسات السابقة ، التي لها صلة بموضوعنا حيث تم تحليلها من خلال الاطلاع على أهدافها ونتائجها، و محاولة مقارنتها بدراساتنا الحالية. أما الفصل الثاني فقد ألم بالدراسة الميدانية من خلال شرح مجمع الدراسة و أدوات الدراسة المستعملة وكذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول ، أما عرض وتفسير المعطيات المتحصل عليها وكذا تحليلها مع الوصول لنتائج الدراسة فقد تم تناوله في المبحث الثاني من هذا الفصل. وفي الختام هذا البحث على أساس الإشكالية التي تم طرحها سابقا تم التوصل إلى عدة نتائج من خلال الدراسة النظرية العامة و الميدانية نذكرها فيما يلي:

أولا النتائج : نميز نوعين من النتائج :

1- نتائج متعلقة بالجانب النظري :

- أصبح التكوين اليوم حتمية إستراتيجية بدلا من عملية اختيارية ، كما أصبح استثمار حقيقيا في رأس المال البشري ، الذي يستوجب تزويده بالمعارف والمهارات اللازمة ؛
- نجح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات ، وهذا ما دفع المؤسسات لإعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي؛
- تهدف برامج التكوين بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التكوينية؛

2- نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي :

- تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أية عملية تكوينية أي الحلقة الأولى والأساسية ، فهي تمثل الأساس في صناعة التكوين وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية؛
- تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها؛
- تعتمد المؤسسة في تكوين أفرادها على التكوين التخصصي أي المراكز التابعة لها ؛

- إن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني؛

3 - اختبار الفرضيات :

من خلال أهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية نسجل النتائج التالية:

الفرضية الأولى:

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق لمعايير معينة تبرز أهداف مؤسسة سوناطراك (حوض بركاوي).

يلعب تحديد الاحتياجات التكوينية دورا جوهريا في توجيه العملية التكوينية باعتبارها عنصر أساسيا ومن خلاله تستطيع مديرية حوض بركاوي التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها لتحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق فإن مديرية حوض بركاوي تعتبر اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التكوينية أمرا مهما ، باعتباره أسلوبا علميا تعتمد عليه اغلب المؤسسات مهما كان نشاطها ، ومن جهة أخرى فإن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يتم بطريقة عشوائية وإنما بقرار من المؤسسة الأم، وبنسبة أقل تعتمد المديرية على تحليل الاحتياجات التكوينية للعمال كطريقة ثانية ويتكفل بها مسؤولو الأقسام لاحتكاكهم بالعمال ومراقبة نقاط الضعف والقوة لديهم ، ومن هنا يتبين لنا أن الأهداف المسطرة من طرف مديرية بركاوي تنبثق ضمنها تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

تعتمد مؤسسة سوناطراك على تقييم عمالها بعد كل عملية تكوينية.

إن قيام المؤسسة بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية يفرض عليها القيام بخطوة أخرى مهمة تتمثل في تقييم العملية التكوينية ككل حتى تقيم مدى تحقيق الأهداف من كل عملية تكوينية ، تسعى المؤسسة إلى تقييم عمالها المتكويين عن طريق إدماجه في عمله لمدة ثلاث أشهر و العمل على مذكرة في مجال عمله لتقييم نتائج البرامج التدريبية المنفذة مباشرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أن المؤسسة تعمل على تقييم عمالها بعد كل عملية تكوينية.

الفرضية الثالثة:

التكوين يساهم إيجابا في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك(حوض بركاوي).

إن عملية التكوين تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين داخل مديرية حوض بركاوي، علما أن تركيز واهتمام المديرية على التكوين يعد إستثمارا حقيقيا لتطوير مواهب وقدرات العاملين واكتساب مهارات لتطبيقها في مجال أعمالهم وخاصة التقنية منها ، ونلاحظ أن مديرية حوض بركاوي تعطي أهمية كبيرة لتكوين الذي يكون في المراكز التابعة للمؤسسة الأم أما التكوين في الخارج يقتصر على الإطارات السامية فقط وهذا راجع إلى التكلفة الكبيرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا توحيات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة ، نقتح جملة من التوحيات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها غي عمليات التكوين مستقبلا:

- تحسيس العاملين في المؤسسة بأهمية ضرورة التكوين؛
- وضع نظام الرقابة في المؤسسة من أجل انضباط العاملين في العمل؛
- إبراز نقائص العمال بعد العملية التكوينية مع وجوب تعرفهم عليها؛
- يجب على مؤسسة العمل على إكساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار.
- يجب على المؤسسة أن تجعل إستراتيجية تنمية مواردها البشرية منسجمة وأكثر واقعية، ا ولتعرف على الفرص والتحديات التي تؤثر على المؤسسة.

آفاق الدراسة:

و في ختام دراستنا هذه نقتح بعض المواضيع المتعلقة بالموارد البشري والتي نراها مكملة لموضوع بحثنا هذا وهي كالأتي:

- واقع التكوين في المؤسسات البترولية الجزائرية (دراسة مقارنة)؛
- دور نظام تحديد الاحتياجات التدريبية في التأثير على أداء العاملين؛

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

📖 الكتب:

1. يزن تيم , إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة

📖 البحوث الجامعية

1. الربيع بوعريوة , تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز , ماجستير, غير

منشورة , جامعة أحمد بوقرة بومرداس , 2006,2007

2. بوقطف محمود, التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين _دراسة ميدانية بجامعة عباس

لغرور خنشلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة , جامعة محمد خيضر- بسكرة 2014
2013

3. خالد عبد الله المرابني الغامدي, دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام , دراسة حالة

وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة- ماجستير, غير منشورة , جامعة
الباحة, المملكة العربية السعودية

4. دباش سامية, دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري ماستر

, غير منشورة , جامعة -أكلي محند اولحاج - بوية 2013 2014

5. زكلال يمينة اثر التكوين في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة

مجمع طهراوي بسكرة, ماستر جامعة -محمد خيضر -

6. ساعد قرمش زهرة , دور التدريب في تحسين الموارد البشرية , دراسة حالة لمركب تكرير البترول

بسكيكدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, غير منشورة , جامعة 20 أوت 1955,سكيكدة,
2007,2006

7. سامي قريشي , دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية _ ,

دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز - البليدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير , غير
منشورة , جامعة 20 أوت 1955,سكيكدة, 2012.2013,

8. قريشي محمد الصالح , تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المحارف والرافعات - , مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير , جامعة
منتوري قسنطينة 2005

9. محمد لمين مراكشي, فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة

البليدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة , جامعة سعد دحلب البليدة 2005

10. محي حسن الحسن القحماي الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة

في بيئة العمل , رسالة مقدمة إلى قسم السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة

دكتوراه الفلسفة تخصص السكن وإدارة منزل , جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية 2013

المجلات العلمية

1 الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة

الباحث، جامعة الجزائر، العدد السادس، 2008،

ثانيا: اللغة الأجنبية

1 Amélie Bernier , **Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario**

Montréal, 2009

2 MÉLANIE CHARBONNEAU, **SYSTÈME DE PRATIQUES HAUTEMENT PERFORMANTES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL , 2010

الملاحق

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
IV.....	الملخص
IVII	قائمة المحتويات
IX.....	قائمة الجداول
IIIX.....	قائمة الأشكال
أ.....	المقدمة
ب.....	أولاً: توطئة
ب.....	ثانياً: الإشكالية
ج.....	ثالثاً: فرضيات البحث
ج.....	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
ج.....	خامساً: أهداف وأهمية الموضوع
ج.....	سادساً: حدود الدراسة
د.....	سابعاً: المنهج والأدوات الدراسية
د.....	ثامناً: مرجعية الدراسة
د.....	تاسعاً: صعوبات الدراسة

عاشرا: هيكل الدراسة..... د

01 الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور تكوين في تحسين الأداء.....

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: مفاهيم حول وظيفة المورد البشري: التكوين والأداء.....

03..... المطلب الأول: مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية.....

03..... الفرع الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية.....

03..... الفرع الثاني: مهام وظيفة الموارد البشرية.....

04..... المطلب الثاني: ماهية التكوين.....

04..... الفرع الأول: مفهوم التكوين وأهميته.....

05..... الفرع الثاني: أهداف التكوين وأنواعه.....

06..... المطلب الثالث: تحسين الأداء.....

07..... الفرع الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.....

08..... الفرع الثاني : دور التكوين في تحسين أداء العاملين.....

08..... المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة.....

09..... المطلب الأول: الدراسات السابقة.....

14..... المطلب الثاني: المقارنة بين دراسة البحث والدراسات السابقة.....

15..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحسين الأداء حالة سوناطراك -حوض بركاوي-...

17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
18	المطلب الأول: طريقة الدراسة وعينة الدراسة.....
18	الفرع الأول: اختيار مجتمع الدراسة.....
19	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
19	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
19	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات
19	الفرع الثاني : الدراسة الإحصائية
20	المطلب الثالث : تعريف بالمؤسسة:.....
20	الفرع الأول :وحدة الإنتاج حوض بركاوي
26	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
26	المطلب الأول: التكوين في المديرية الجهوية لحوض بركاوي.....
26	الفرع الاول : الاجراءات المتبعة في تحديد احتياجات تكوين العمال في (HBK).....
28	الفرع الثاني : أنواع التكوين المعتمد في المديرية الجهوية حوض بركاوي (HBK).....
29	الفرع الثالث : مراكز التكوين التابعة لسونطراك
30	المطلب الثاني: تحليل المعطيات
43	المطلب الثالث : مناقشة النتائج
44	خلاصة الفصل:
46	الخاتمة

49..... قائمة المراجع

51..... الملاحق:

54..... الفهرس: