

تشخيص واقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007-2018

Diagnosis of the reality of the training function in the National Exploration Corporation in Hassi Messaoud During the period 2007-2018

د/خالد رجم^{1*}، السايح بلهانية²، عنتره خمقاني³

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)، redjemkhaled@gmail.com

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)، sayehbelhania@gmail.com

³ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)، antara.khemgani@gmail.com

نشر المقال بتاريخ: 2020-12-31

مراجعة وتحكيم بتاريخ: 2020-11-29

استلام المقال بتاريخ: 2020-08-11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ورقلة ما بين السنوات 2007-2018، إذ تم الاعتماد بالأساس على المقابلة الشخصية مع مدير وإطارات مصلحة التكوين وكذا الاعتماد على إحصائيات المؤسسة بما يتعلق بوظيفة التكوين خلال فترة الدراسة، وتوصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها قصر مدة تحديد الاحتياجات التدريبية من طرف المديرية، أهمية عملية إعداد المخطط السنوي للتكوين من حيث توفير الوقت و الأدوات اللازمة في ذلك، إحتواء استمارات التقييم الآني على المعلومات الشخصية يعد عائق للإدلاء الصريح والشفاف حول ظروف التكوين، دقة مستوى استمارات التقييم الآني وإمامها بجميع الجوانب التي لها تأثير مباشر على فعالية التكوين، غياب المرونة فيما يخص التعديل والتحسين والإضافة في المخطط السنوي بعد المصادقة النهائية عليه، وخلصنا إلى العديد من التوصيات أهمها إعطاء الوقت اللازم لمرحلة تحديد الاحتياجات، إعطاء الأهمية اللازمة لمرحلة تقييم فاعلية التكوين، يجب على المؤسسة أن تقرض على متعاملها من المعاهد والمدارس الوطنية منها والدولية على وضع رزنامة برمجة التكوينات على المدى البعيد .

الكلمات المفتاحية: تكوين، احتياجات تكوينية، برامج تكوينية، فاعلية تكوين، المخطط السنوي للتكوين.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of training in the ENAFOR company in Ouargla-algeria-between the years 2007-2018, as the main reliance was on the personal interview with the director and frameworks of the Training Department, as well as relying on the institution's statistics regarding the training function during the study period, and we reached in our study To several results, the most important of which is the short period of determining the training needs by the directorates, the importance of the process of preparing the annual training plan in terms of saving time and the necessary tools in that, the fact that the real-time evaluation forms contain personal information is a hindrance to an honest and transparent statement about the training conditions, the accuracy of the level of the immediate evaluation forms Its knowledge of all aspects that have a direct impact on the training process, the lack of flexibility in terms of modification, improvement and addition in the annual plan after its final approval, and we concluded many recommendations, the most important of which is to give the necessary time to the needs identification phase, and to give the necessary importance to the training effectiveness evaluation phase. To require its clients from national and international institutes and schools to set a long-term training schedule.

Keywords : training, training needs, training programs, training effectiveness, Annual scheme of training.

JEL code: L2, M5, M540

1. مقدمة:

يتميز العالم اليوم بعدة تغيرات متسارعة مست جميع مجالات الحياة، وفرضت واقعا تنافسيا على جميع المنظمات، يحتم عليها مواكبة هذه التغيرات إذا أرادت البقاء والمنافسة في عالم شديد التطور، وهو ما يستدعي من جميع المؤسسات التكيف والتأقلم مع مختلف المستجدات التي تحدث في ميدان المال والأعمال، من خلال تدريب وتكوين مواردها البشرية على أحدث التقنيات التكنولوجية، والممارسات التنظيمية الجديدة، ولا يكون ذلك من خلال وظيفة التكوين بالمؤسسة.

ويمثل التكوين ذلك النشاط المدروس الذي يضمّ عددا من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية، والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييرا إيجابيا في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية.

1.1 الإشكالية:

وبناء على ذلك نصل لطرح إشكالية دراستنا على النحو التالي: ما واقع وظيفة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب في

الفترة 2007-2018؟

2.1 الأسئلة الفرعية: وتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هي إجراءات و مراحل التكوين بالمؤسسة في فترة الدراسة؟

- ما هو واقع تطور عمليات التكوين في المؤسسة في فترة الدراسة؟

3.1 الفرضيات:

- تمر وظيفة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة بإجراءات ومراحل مضبوطة ووفق منهجية محكمة.

- تتميز عمليات التكوين بالمؤسسة محل الدراسة بالتطور المستمر .

4.1 أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية وظيفة التكوين في المؤسسة؛

- التعرف على واقع وظيفة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- تحليل أثر التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة؛

- تقديم مقترحات عملية من شأنها تحسين وظيفة التكوين بالمؤسسة

5.1 أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في الآتي:

- تقديم أهم المفاهيم الأساسية حول وظيفة التكوين بالمؤسسة؛

- دراسة واقع التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب؛

- إبراز أهمية وظيفة التكوين بالمؤسسة؛

- تبيان دور وظيفة التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

6.1 الدراسات السابقة :

1..دراسة أحمد بن بشير بن محمد المدني "أثر التكوين على الأداء بالمؤسسات العامة" دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية : 2000-2008، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، 2009، جامعة النيلين، جمهورية السودان؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي اذ تم توزيع استبيان على عينة قدرها 48 من المدراء، كما وزع الاستبيان الثاني على عينة من الموظفين قدرها 168، هدفت الدراسة الى توضيح أثر التكوين على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة، إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التكوين بالإضافة إلى تشخيص مشكلة التكوين وذلك بتقييم عمليات التكوين بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التكويني في المؤسسة. توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- اختلاف المناهج والمحتويات التكوينية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التكوين العصرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التكوين مثل التعلم عن بعد؛
- عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة؛
- عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات؛
- قصر الدورة التكوينية من الناحية الزمنية؛
- لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة؛
- عدم تطبيق الدورات التكوينية في أرض الواقع في العمل وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التكوين؛
- لا يتم تصميم الدورات التكوينية حسب حاجة العمل؛

2. دراسة بوعمامة خامرة، "إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي" حالة جامعة ورقلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 2011، جامعة الجزائر، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان اذ تم توزيع 93 استبانة على موظفي الجامعة، هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق إستراتيجية التكوين والتطوير في المؤسسة محل الدراسة؛ تحليل وجهة نظر المتدربين نحو مراحل برامج التكوين والتطوير بالإضافة إلى معرفة آثار برامج التكوين والتطوير على مستوى أداء العاملين. توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن التكوين وتطوير الموارد البشرية داخل أي منظمة أصبح ضرورة حتمية لضمان إستمرارية هذه الأخيرة؛
 - أن النجاح الفعلي لعملية التكوين والتطوير يعتمد على ثلاث مراحل أساسية وهي تحديد الإحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية وأخيراً تنفيذ البرامج التكوينية؛
 - يجب على المنظمة تقييم برامج التكوين والتطوير، حيث يعتمد على تحديد الإحتياجات التكوينية على أساس الترقية أو عند شغل وظائف جديدة أو في حالة تغيير المهام أو يتم إشراك الموظفين في تحديد إحتياجاتهم؛
 - برامج التكوين لها آثار إيجابية في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة؛
- 3- دراسة رجم خالد وعوني بوجمعة 2018 مقال من مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 13 2018. بعنوان تقييم فعالية التكوين في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية التكوين في جامعة ورقلة خلال الفترة 2010/2015 حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية إضافة إلى استبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 268 موظف حيث توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها :

- أن عملية التكوين في الجامعة بها عدة إختلالات انطلاقاً من تحديد الإحتياجات؛
- وضع برامج وطرق التكوين؛

- هناك نقائص تتعلق بفعالية عملية تقييم للتكوين.

4. UzmaHafeez; "Impact of Training on Employees Performance" Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan, Article: Faculty of Business Administration, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan; Macrothink institute, Business Management and Strategy, Vol6, N°1, 2015 ; Research Question : To identify the impact of training on employee's performance in different performance & development areas.

- اعتمد الباحث على أداة الاستبيان إذ تم توزيعه على عينة من الموظفين قدرها 370 موزعين على أربع مؤسسات صناعة الأدوية، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين والتطوير على أداء العاملين في مختلف المجالات، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- التكوين الذي يتلقاه الموظفين الذين يعملون في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يساهم إلى حد كبير في تحسين أدائهم؛
- أن التكوين ضروري لموظفي الشركات الصناعية؛ حيث يجب الإعداد وتنفيذ البرامج التكوينية التي تبنى على تعزيز أداء الموظفين؛
- التكوين هو أحد الاستراتيجيات القائمة على الأداء وتمارس لتعزيز أداء الموظفين في مختلف مجالات الأداء والتطوير لتحقيق بقاء ونمو المنظمة أو فشلها يعتمد على أدائها.

2. الإطار النظري لوظيفة التكوين:

تعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما لها وزن في استراتيجية تطوير و تحسين أداء الأفراد، ولقد حظيت بالعديد من الدراسات و الكتب و عليه سنحاول تلخيص أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بالتكوين.

1.2 مفهوم التكوين:

لقد تدرج التكوين بمعناه تحت عدة مفاهيم تكاد تكون متشابهة إلى حد ما وذلك لكونها تنمي قدرات ومدارك الأفراد وقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التكوين والمفاهيم الأخرى كالتعليم والتطوير وغيرها من المفاهيم وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، وقد حاول هؤلاء الكتاب إيجاد تعريفاً شاملاً للتكوين، حيث أن كلمة تكوين تعني:

- نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين أو التطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة لمقابلة احتياجات تكوينية ومن تم توضع له أهداف محددة. (محمود، 2006، ص5)
- التكوين هو النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (بن عيشي، 2012، ص78)

يعرف التكوين بأنه عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته. (عوني ورجم، 2018، ص2)

من خلال التعريفات السابقة للتكوين، يمكن صياغة تعريف شامل للتكوين : التكوين هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك، معارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.

2.2 أهمية التكوين:

يلعب التكوين دور أساسياً في حياة المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل بالآتي: (جاسم، 2012، ص245)

- تطوير مهارات ومعارف العاملين في مجال عمل معين؛
- رفع كفاءة وفعالية العاملين وبالتالي كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة؛
- يساعد التكوين على إكساب العاملين المهارات المطلوبة من أجل إشراكهم في عملية إتخاذ القرار؛
- تزويد العاملين بالخبرات المطلوبة لمواكبة التطورات العلمية المتواصلة في مجال الإنتاج.
- وإضافة إلى ما سبق نجد أهمية التكوين كالتالي: (بوجمة، 2018، ص3)
- الاطمئنان إلى أن التكوين يحقق أهدافه وإلى أي مدى يتم تحقيقها؛
- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية؛
- التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير؛
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا؛
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التكوينية وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة؛
- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التكويني وتقويتها؛
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التكويني؛
- المساعدة في إدارة البرنامج التكويني بشكل أفضل.

3.2 مفهوم تقييم التكوين:

يقصد بتقييم التكوين معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء في مرحلة الإعداد و التخطيط أو التنفيذ والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلا. (الصيرفي، 2006، ص199)

وعرف على أنه معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التكوين وزيادة فاعليته بصورة مستمرة. (نبيل، 2019، ص41).

تعرف عملية تقييم التكوين على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. (صالح، 2002، ص141)

ومما سبق نعرف تقييم التكوين على أنه مدى نجاح أو فشل البرامج التكوينية من خلال قياس كفاءتها و فعاليتها والحكم على استمرارية هذه البرامج أو تحسينها أو إلغائها وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4.2 مبادئ تقييم التكوين:

يرتكز تقييم التكوين على مجموعة من المبادئ نذكر أهمها فيما يلي: (بوعريوة، 2007، ص48)

- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التكوينية في مراحلها الأولى عند تخطيط و تصميم، وخلال التنفيذ و بعد الانتهاء؛
- أن يشمل التقييم جميع عناصر و مكونات البرنامج التكويني و من جميع جوانبه الإدارية و الفنية و المالية؛
- أن يشمل تقييم البرنامج التكويني ذاته من مستواه و مادته وخططه ومواعده ومدته؛
- أن يشترك في عملية التقييم البرنامج التكويني جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين و مدربين و أرباب عمل... إلخ؛
- أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التكويني لتحقيقها عن المتدربين؛

- أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التكويني عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التكويني على تلبية الحاجات التكوينية للمتدربين.

3. تقييم كفاءة التكوين:

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءاً مهماً من أنظمة وخطط التكوين، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التكوين الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستجرح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحل، فإن التقسيم الحالي لفعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل، ويهتم هذا الجزء بثلاثة موضوعات، فنعرض أولاً للخطوات التي تمر بها عملية تقييم فعالية التكوين، ثم ننقل إلى طرق قياس فعالية التكوين، وأخيراً نعرض التصميمات المنهجية لقياس فعالية التكوين. (ماهر، 2014، ص 491)

1.3 مفهوم تقييم كفاءة التكوين:

يعرف بأنه تقييم كفاءة البرامج التكوينية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة و الضعف ومراعاة ذلك مستقبلاً (سيد محمد، 2009، ص 116) بالإضافة الى تحديد درجة فعالية البرنامج التكويني في تحقيق الغرض منه لأجل تحسين البرامج التكوينية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة وغير ذات الكفاءة. (المغربي، 2016، ص ص 60، 61).

2.3 خطوات تقييم كفاءة التكوين:

تمر الخطوات المنطقية بسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد تحتاج إلى تقييم، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل، يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين قد تختلف طرق تقييم فعاليتها، وسنتعرف على ثلاث طرق لتقييم التكوين، أحدها تركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو القضاء على مشاكل معينة بها، وتركز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسين، وتركز الأخيرة على قياس رأي وردود فعل الدارسين حول برنامج التكوين يلي ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين وسنتعرف في الجزء التالي للتصميمات المختلفة، ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية، وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التكوين فعالاً أم لا، وإلى التعرف على مشاكل البرنامج الحالي، وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التكوين المشابهة في المستقبل. (ماهر، 2014، ص ص 491، 492)

ومنه نخلص إلى أن خطوات تقييم فعالية التكوين هي كالتالي: (ماهر، 2014، ص 492)

1. تحديد طريقة التقييم؛
2. تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم؛
3. تحديد أسلوب جمع البيانات؛
4. جمع البيانات؛
5. تحليل البيانات؛
6. استخلاص النتائج؛
7. وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

3.3 معوقات فعالية التكوين:

قد نستخدم أحد النماذج السابقة لتقييم فعالية التكوين، ولكن هناك بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية البرنامج التكويني والتي نذكر منها: (عياد، 2019، ص 66)

- اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتدرب؛
 - اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي؛
 - عدم تحديد المتدربين المحتاجين للتكوين بدقة؛
 - عدم رغبة المتدربين في البرنامج المحدد للتكوين؛
 - افتقار المادة التكوينية للمحتوى العلمي الكامل المنظم؛
 - عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومات وعدم اقتنائه بتعلم المتدربين؛
 - ابتعاد المدرب عن مضمون المحتوى العلمي للمادة التكوينية؛
 - نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين سواء نقدية أو معنوية؛
 - عدم وجود دوافع للعملية التكوينية أو نتيجة إيجابية على المتدرب بعد انتهاء العملية التكوينية؛
 - غياب المتدربين وعدم اكترائهم بالحضور المنتظم للتكوين.
4. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقيب ENAFOR:

1.4 عينة الدراسة: تمت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتقيب ENAFOR وهي فرع من فروع المؤسسة الأم سونطراك، اذ تمت الدراسة بالضبط بمديرية الموارد البشرية.

• التعريف بمؤسسة ENAFOR

في سنة 1966 ومن خلال تطوير شركة SONATRACH تم الإعلان عن نشأة الفرع ALFOR في اطار شراكة بين مؤسسة سونطراك بنسبة 51% والمؤسسة الامريكية SEDCO بنسبة 49% (South Eastern Drilling Company.) (Dallas). وفي سنة 1981 انتهت الشراكة بين هاتين الأخيرتين وتم الإعلان عن انشاء شركة ENAFOR. بعدها وفي سنة 1982 وفي اطار إعادة هيكلة SONATRACH تم إعادة دمج مؤسسة انافور ضمن فروع المؤسسة الام، وفي سنة 1998 تم تحديد نسبة اندماج المؤسسة في SONATRACH بـ 51% للمؤسسة والباقي لتنظيم فروع SONATRACH HOLDING، اما في سنة 2005 أصبحت انافور تابعة لـ SONATRACH بنسبة 100%. وبصفتها مؤسسة متخصصة في ميدان حفر وصيانة الابار البترولية أصبحت انافور تسيطر على أكثر من 27% من سوق حفر الابار الوطنية. انافور نظرا لتجربتها في ميدان حفر الابار والتي فاقت ال 50 سنة مما جعلها تتفوق على قرنائها في هذا الميدان وتكتسب شهرة وسمعة لا جدال فيها على المستوى الوطني والعالمي كما تعتبر سونطراك المتعامل الرئيس بالإضافة إلى شركات إقتصادية أجنبية. تحوز انافور على شهادة -18001 OHSAS، -2004 ISO 14001، -2008 ISO 9001 . 2007 .

2.4 منهج وأدوات الدراسة: تم الاعتماد في الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال تشخيص واقع التكوين في المؤسسة من حيث الخطوات و كذا أهم التكوينات التي تمت خلال فترة الدراسة 2007-2018، كما تم الاعتماد على أداة - المقابلة: وتعتبر المقابلة الأداة الرئيسية التي ارتكزت عليها دراستنا حيث تم وضع برنامج لإجراء العديد من المقابلات مع شتى أصناف العمال بالمؤسسة من مديرين، إطارات سامية، رؤساء دوائر ومصالح وعمال مهنيين، وكان الهدف من المقابلة هو الوقوف على مدى فعالية التكوين على العمال.

أما بالنسبة للأسئلة المستخدمة في المقابلة فقد قمنا بإعدادها اعتمادا على سيرورة المقابلة وتضمنت ثلاثة محاور أساسية:

- محور التكوين.
- محور تقييم التكوين.
- محور كفاءة التكوين.

5. نتائج الدراسة الميدانية:

1.5 مراحل التكوين في المؤسسة: وقد تم تلخيصها وفق الآتي: (مدير التكوين بالمؤسسة، 2019)

1.1.5 مرحلة تحديد الاحتياجات:

تبدأ عملية تحديد الاحتياجات بالمؤسسة من خلال مراسلة صادرة عن دائرة التكوين في منتصف كل سنة لجميع مديريات المؤسسة وهذا لتحديد احتياجاتها من التكوين للسنة المقبلة على أن لا يتجاوز رد هذه الأخيرة 30 يوما بعد تلقي المراسلة، كما تكون هذه المراسلة مرفوقة بنموذج الاستمارة التقنية للتكوين بالإضافة إلى استمارة استبيان التعريف بالتكوين واللذان تكون كل مديرية مجبرة على ملأها وإعادتها إلى دائرة التكوين.

تبدو عملية طلب الاحتياجات من مديريات المؤسسة قبل 30 يوما فقط قصيرة جدا، فقد تكون عملية إعداد الاحتياجات بطريقة مستعجلة مما قد يهمل بعض التكوينات المهمة أو يأخذ بعين الاعتبار أخرى لا جدوى لها.

2.1.5 مرحلة دراسة الاحتياجات من التكوين وتحليلها:

تتم هذه العملية من خلال إعداد جميع الاحتياجات الواردة من شتى المديريات ثم تحليلها ودراستها واحدة بواحدة، بعدها تعقد اجتماعات ثنائية مع جميع رؤساء الدوائر لإعادة مراجعة الاحتياجات المقترحة وتصنيفها وتنتهي هذه العملية بإمضاء محضر بين الطرفين يوثق جدول أعمال والنقاط المتفق عليها أثناء الاجتماع، لتثمر هذه العملية في الأخير إلى ترتيب الاحتياجات المقترحة حسب الأولوية، فمثلا ترتب التكوينات المساعدة للنشاط الرئيسي للمؤسسة في المرتبة الأولى مثل التكوينات في مجال ميكانيكي أو كهربائي الورشة .

يبدو أن المبالغة في التركيز أثناء ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية على تلك التي لها علاقة بنشاط المؤسسة قد يهمل العديد من التكوينات التي ليس لها علاقة بالنشاط الرئيسي إلا أنها ذات أولوية بالغة مثل التكوينات الموجهة إلى إدارة الموارد البشرية.

3.2.5 مرحلة إعداد المخطط السنوي للتكوين:

بعد عملية ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية يعقد اجتماع على مستوى دائرة التكوين ل يتم عرضها ومراجعتها للمرة الأخيرة على جميع إدارات دائرة التكوين، وهذا تفاديا لأي نوع من الخطأ أو التكرار .

بعد ذلك يتم إعداد مشروع المخطط السنوي للتكوين لتتم المصادقة عليه من طرف مدير الموارد البشرية وبدوره يقوم بعرضه على السيد الرئيس المدير العام للمؤسسة من أجل المصادقة النهائية وهذا إن لم يكن لديه أي تحفظات أو ملاحظات، بعد ذلك يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بنشر النسخة الأصلية للمخطط على جميع مديريات ودوائر المؤسسة.

نرى أن عملية إعداد المخطط بالمؤسسة تنال الوقت والأدوات اللازمة من أجل الخروج بمخطط ملم بجميع الاحتياجات المقترحة، وهذا من خلال المراحل التي تمر بها.

4.2.5 مرحلة تفعيل المخطط ومباشرة التكوينات:

تبدأ هذه العملية من خلال مباشرة إبرام العقود والاتفاقيات مع معاهد ومدارس التكوين الناشطة على المستوى الوطني أو الدولي وهذا عملا بالمراسيم والقوانين المعمول بها في هذا الميدان.

يتم بعد ذلك تجميع الاحتياجات حسب المجال وهذا لتسهيل عملية تصنيف المعاهد على أساس الاحتياجات التي تدخل في مجال نشاطه، ليقوم هذا الأخير باقتراح رزنامة التكوينات والتي على أساسها تباشر عملية التكوين فعليا سواء على مستوى المؤسسة أو المعهد ذاته، كما تعطى الأولوية في هذا المجال إلى المعاهد والمدارس الوطنية.

إن عملية تجميع الاحتياجات من التكوين لتصنيفها حسب اختصاص المعهد قد ينقص من فعالية التكوين لأن المعهد المتخصص في ميدان معين قد لا يكون رائدا في جميع التكوينات في ميدان تخصصه،

كما أن عملية إعطاء الأولوية أثناء إبرام العقود والاتفاقيات إلى المعاهد والمدارس الوطنية قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من تكوينات جد مهمة مع معاهد أجنبية رائدة في ميدانها.

2.5 أنواع التكوين بالمؤسسة: حتى نوضح خصوصية التكوين في المؤسسات البترولية لابد من الإشارة ولو باختصار الى أهم انواع التكوينات بالمؤسسة. حيث تقوم المؤسسة بالتكوينات الآتية:

- التكوين المتخصص؛
- تكوين الرسكلة والتحسين؛
- الملتقيات والمنتديات؛
- التكوين المهني والتربصات التطبيقية.

3.5 تقييم التكوين بالمؤسسة: تولي المؤسسة لتقييم عمليات التكوين أهمية بالغة، وتمر هذه العملية بالخطوات التالية:

1-التقييم الآني (الساخن)

يكون هذا النوع من التقييم مباشرة بعد الانتهاء من عملية التكوين أو بالأحرى في اليوم الأخير من التكوين وهذا عن طريق استمارات التقييم التي يتم توزيعها على المشاركين، كما يمس هذا النوع من التقييم الجوانب الآتية:

- تقييم الظروف العامة اللوجيستية للتكوين (القاعة، العتاد...الخ)؛
- تقييم وقت التكوين (هل هو كاف أو في حاجة للتمديد)؛
- تقييم المادة العلمية المدرسة؛
- تقييم وثائق وكتب التكوين (من ناحية الوضوح)؛
- تقييم المدرس؛
- تقييم مستوى التلقي أثناء التكوين؛
- تقييم مستوى تقدم الاستيعاب أثناء التكوين.

كما يخضع كل عنصر من العناصر الفارطة الذكر إلى علامة يقدرها المتربص بالإضافة إلى الملاحظات والاقتراحات لتحسين الحصص الأخرى من هذا التكوين.

نلاحظ أن هذه الاستمارة ملمة بجميع الجوانب الأساسية والتي لها تأثير مباشر على فعالية التكوين والتي يجب من خلالها معرفة النقائص التي قد تحصل أثناء عملية التكوين مباشرة بعد الانتهاء منه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. لكن ما يعاب على هذه الاستمارة أنها حررت باللغة الفرنسية وهذا ما قد يكون عائقا أمام العمال المهنيين للأذلاء بأرائهم على هذه الاستمارة، لذلك كان من المفروض وضع ترجمات باللغة العربية لكل ما تحتويه.

2-تقييم فعالية التكوين:

يكون هذا النوع من التقييم بعد مدة معينة من التكوين وهذا يخضع لبرنامج يحدد المدد التي تبدأ بعدها عملية تقييم فعالية التكوين.

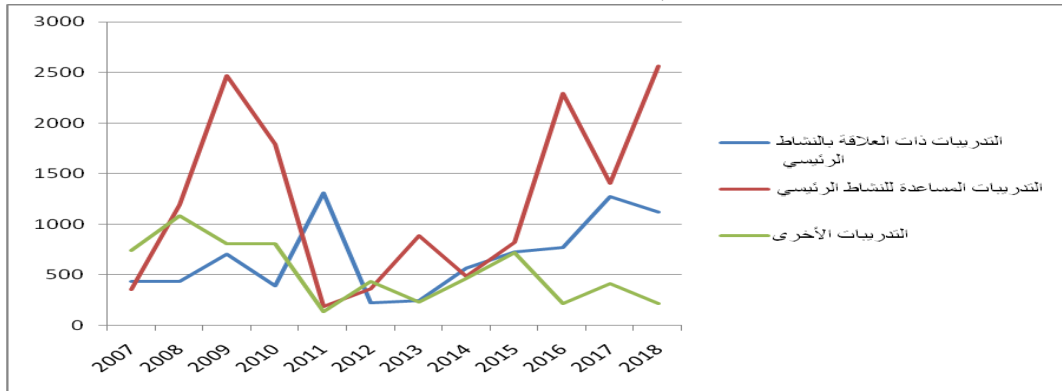
كما توجه استمارات هذا النوع من التقييم إلى المسؤول المباشر للعامل المراد تقييمه وهذا من أجل الوقوف على التأثير الحقيقي لعملية التكوين الذي تابعه العامل في كل الجوانب والأهداف التي على أساسها تمت برمجة هذا التكوين في الوهلة الأولى، بعدها يتم إعادة إرسال الاستمارات إلى دائرة التكوين لمعالجتها ثم الوقوف في الأخير على مدى فعالية هذا النوع من التكوين، أما في

حالة عدم جدوى التكوين تتم مراجعة جميع الاقتراحات والسلبيات ثم تعاد برمجته مرة أخرى بعد إجراء التحسينات اللازمة ليحقق الأهداف التي سطر من أجلها.

نرى انه كان يجب القيام بزيارات ميدانية من قبل مختصين للوقوف بصفة فعلية على مدى تأثير التكوين على العامل في أداء مهامه وعدم الاعتماد فقط على المسؤول المباشر.

4.5 احصائيات حول وظيفة التكوين بالمؤسسة خلال فترة الدراسة 2007-2018 1.4.5 البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسة (مواضيع التكوين)

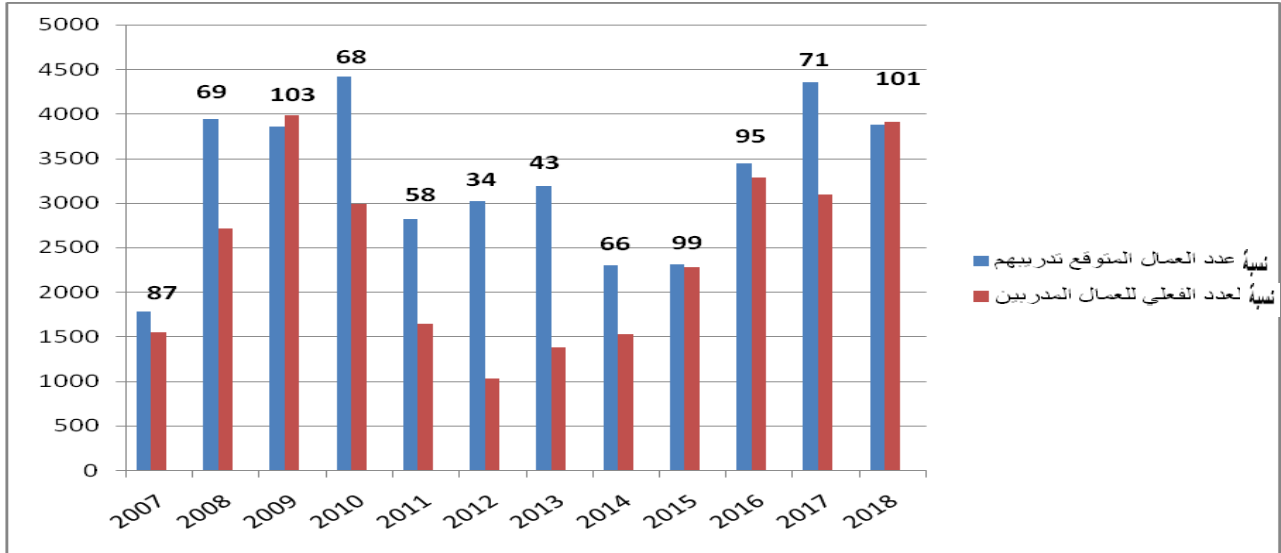
الشكل (1) رسم بياني يوضح العمال المدربين حسب أنواع التكوين



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- التكوينات ذات العلاقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة: وهي التكوينات في مجال حفر الآبار البترولية
 - التكوينات المساعدة للنشاط الرئيسي للمؤسسة: هي التكوينات في مجال الكهرباء وميكانيك الورشات البترولية بالإضافة إلى التكوينات في مجال صيانة عتاد الورشات البترولية.
 - التكوينات الأخرى: هي التكوينات في مجال إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، المالية، الإعلام الآلي... الخ
- نلاحظ أن غالبية العمال المدربين تنصب حول النشاط الرئيسي للمؤسسة أو النشاط المساعد للنشاط الرئيسي وهذا يرجع إلى سياسة المؤسسة التي تتبنى التركيز على كل ما يزيد من كفاءة أفرادها في ميدان حفر الآبار البترولية. وفيما يلي نذكر بعض الإحصائيات حول التكوين بالمؤسسة:

الشكل (2) رسم بياني لنسبة العمال المدربين الى العمال المتوقع تدريبهم

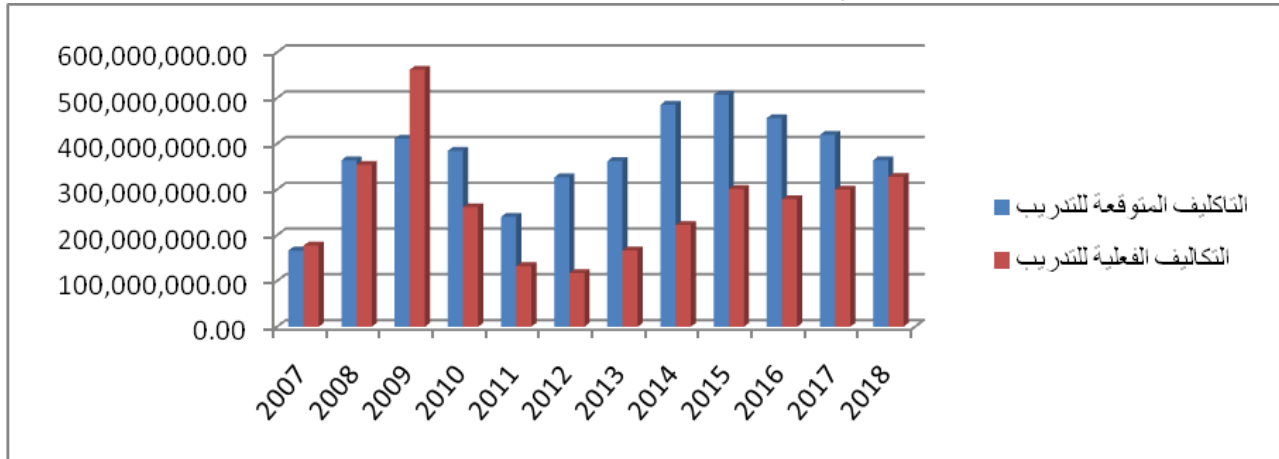


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه أن هناك بعض النسب منخفضة وهذا يرجع حسب المسؤولين إلى أن ميزانية المؤسسة في هذه السنوات كانت موجهة إلى اقتناء آلات وعتاد جديد أو صيانته مما يجبر المؤسسة على مراجعة بعض الميزانيات مثل ميزانية التكوين وغيرها مما ينعكس على انخفاض عدد العمال الذين سيتم تكوينهم في تلك السنة وهذا من أجل تحمل الميزانية الضخمة لاقتناء العتاد المطلوب.

كما تفسر القيم التي تفوق النسبة المئوية على أنها نسب ترجع إلى سياسة المؤسسة في تلك السنوات والتي تتطلب تشغيل وتكوين عدد معتبر من الموظفين وهذا لتغطية الطلب على مستوى الورشات المقتتات حديثا.

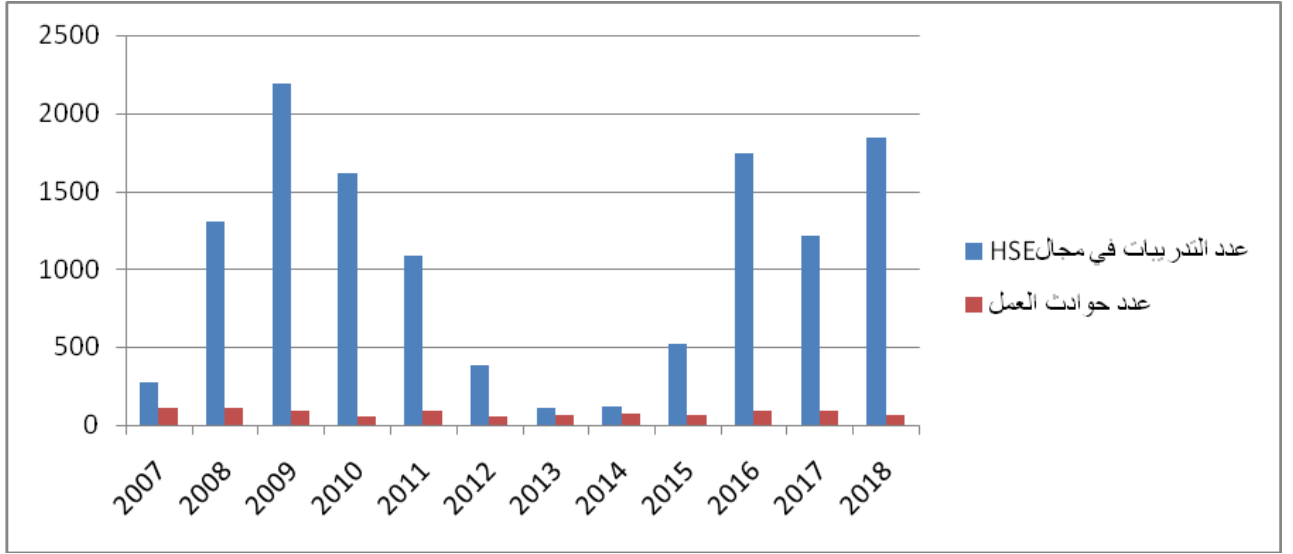
الشكل (3) رسم بياني يوضح نسبة التكاليف الفعلية للتكوين إلى التكاليف المتوقعة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن بعض نسب تكاليف التكوين المتوقعة لا تتناسب مع نسب العمال المدربين لنفس السنة وهذا يرجع حسب المسؤولين إلى أن عملية الفوترة من طرف معاهد ومدارس التكوين للمؤسسة تكون متأخرة في بعض الأحيان ولا تسجل في السنة المعنية بالتكوين بل تأخذ بعين الاعتبار في السنة التي استقبلت فيها هذه الفواتير مما يخفض من تكاليف التكوين للسنة المعنية ويضخمها بالنسبة للسنة الغير المعنية وهذا سبب التفاوت بين نسب العمال المدربين وتكاليف التكوين لنفس السنة.

الشكل (4) رسم بياني يوضح عدد حوادث العمل المسجلة الى عدد الحفارات منذ عام 1995



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال معاينة الجدول المبين في الأعلى والذي يوضح عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE (Health and Safety and Environment) إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018 نلاحظ الدور الكبير الذي لعبته التكوينات في مجال الصحة والسلامة المهنية في التقليل من عدد حوادث العمل وهذا بالرغم من زيادة عدد الورشات في السنوات الأخيرة أي زيادة عدد العمال بصفة تلقائية.

6. مناقشة النتائج:

سوف نستعرض في هذا الجزء مناقشة جميع النتائج المستخلصة من خلال المقابلات والملاحظات فيما يخص جميع مراحل التكوين وكذا العديد من الإحصائيات التي تحصلنا عليها من طرف مسؤولي التكوين بالمؤسسة، ومن خلال المعاينة الميدانية التي قمنا بها لمجموعة من التكوينات في المؤسسة، فقد وقفنا على المجهودات المادية والبشرية التي تسخرها المؤسسة للوصول بعمليات التكوين إلى الأهداف التي سطرت من أجلها، إلا أن هذه المجهودات لم تستثمر على أحسن وجه في مرحلة تقييم فعالية التكوين وهذا ما جعل مجموعة من التكوينات لا تصل إلى الهدف المنشود.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين المباشرين للعمال المستفيدين من عمليات التكوين والذين يرجعون عدم جدوى بعض عمليات التكوين إلى غياب التحفيز أحيانا للعمال الذين سيستفيدون من عمليات التكوين والذين يرون بدورهم أن إجراء عمليات التكوين أثناء عطلة هو نوع من أنواع العقوبات التي تنتظرهم ولأن المؤسسة في غالب الأحيان تركز على مدى مطابقة إجراءات ومراحل التكوين حسب ما تنص عليه نصوص وقوانين المنظمة العالمية للتقييم، إذ أصبحت عملية التكوين بالنسبة للمؤسسة هي مجموعة من الوثائق تتسلح بها المؤسسة لمواجهة خبراء منظمة ISO العالمية أثناء زيارتهم السنوية من أجل تجديد شهادة المطابقة للمؤسسة دون النظر إلى مدى فعالية التكوين فعليا، وفيما يلي سوف نبرز كل ما توصلنا إليه من خلال مجموعة المقابلات والزيارات الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة:

1.6 مناقشة وتحليل مراحل التكوين

1. مرحلة تحديد الاحتياجات:

تبدو عملية طلب الاحتياجات من مديريات المؤسسة قبل 30 يوما فقط قصيرة جدا، فقد تكون عملية إعداد الاحتياجات بطريقة مستعجلة مما قد يهمل بعض التكوينات المهمة أو يأخذ بعين الاعتبار أخرى لا جدوى لها.

حسب تصريحات مسؤولي دائرة التكوين فان التكوينات التي لم تحقق في المخطط السنوي الفارط تلغى تلقائيا ولا تؤخذ بعين الاعتبار في المخطط السنوي الحالي، فقد كان من المفروض إدراجها تلقائيا في المخطط الحالي وهذا قبل عملية طلب الاحتياجات، فقد تتضمن هذه الاحتياجات الملغاة تكوينات رئيسية، كما أن هذا الإلغاء التلقائي قد يجعل جميع مديريات المؤسسة لا تولي الأهمية اللازمة لتحديد الاحتياجات لأن هذه الأخيرة قد لا تحقق في السنة الحالية ومنها ستلغى تلقائيا دون مراعاة أهمية التكوين بالنسبة للمديرية المعنية.

بعد الاطلاع على الاستمارة التقنية للتكوين بالإضافة إلى استمارة استبيان التعريف بالتكوين وما تتضمنه هاتان الاستمارتان من أسئلة دقيقة وجد مفصلة عن الاحتياج المقترح للتكوين تبدو لنا نية الموارد البشرية في الوصول إلى احتياجات حقيقية واضحة من كل الجوانب (الأهداف، تفاصيل الاحتياج، أسباب الاحتياج... الخ) وهذا في حالة إذا ما أعطت جميع مديريات المؤسسة العناية والجدية اللازمة أثناء ملاء هاتين الاستمارتين.

من خلال الاطلاع على بعض استمارات السنوات الفارطة تبين لنا عدم الانضباط والجدية في ملاء استمارات تحديد الاحتياجات في بعض الأحيان أو عدم ملاءها أصلا في غالب الأوقات وهذا ما قد يؤثر سلبا على مصداقية الاحتياجات المقدمة.

2. مرحلة دراسة الاحتياجات من التكوين وتحليلها:

يبدو أن المبالغة في التركيز أثناء ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية على تلك التي لها علاقة بنشاط المؤسسة قد يهمل العديد من التكوينات التي ليس لها علاقة بالنشاط الرئيسي إلا أنها ذات أولوية بالغة مثل التكوينات الموجهة إلى إدارة الموارد البشرية. إن عملية دراسة الاحتياجات من طرف مسؤولي دائرة التكوين أو إدارات المديرية المعنية لا يكفي في بعض الأحيان وقد يحتاج إلى الاستعانة بخبرة خارجية متخصصة فيما يتعلق بالاحتياجات الخاصة والمعقدة وهذا من أجل عدم إهمال الأهداف المرجوة من هذا التكوين مرة أخرى خاصة أثناء وضع دفتر شروط التكوينات.

حسب تصريحات مسؤولي دائرة التكوين أثناء هذه المرحلة يفاجؤون ببعض التكوينات الجد معقدة والخاصة باقتناء عتاد متطور أو تكنولوجيا جديدة من أصحاب علامات عالمية ويهملون إدراج التكوين على هذا العتاد أو التكنولوجيا ضمن عقود الشراء المبرمة مع هذه المصانع و يكون التكوين المندرج في هذا العقد بصفة مجانية وشرطا لاقتناء العتاد أو التكنولوجيا، أما إذا تم إهماله في الوهلة الأولى فقد يصبح تحقيق هذا التكوين شبه مستحيل إلا مع صاحب هذه العلامة وقد يكلف المؤسسة تحقيقه أكثر من سعر العتاد أو التكنولوجيا في حد ذاتها.

تصنيف الاحتياج حسب الأولوية وقبولها بطريقة عشوائية قد يأخذ بعين الاعتبار بعض التكوينات الغير قابلة للتحقيق أو يتطلب تحقيقها مدة طويلة قد تفوق السنتين أو الثلاثة مما قد يثقل كاهل المخطط السنوي الحالي بتكوينات غير قابلة للتحقيق ويقلص من نسبة تحقيق الأهداف.

3. مرحلة إعداد المخطط السنوي للتكوين:

نرى أن عملية إعداد المخطط بالمؤسسة تتال الوقت والأدوات اللازمة من أجل الخروج بمخطط ملم بجميع الاحتياجات المقترحة، وهذا من خلال المراحل التي تمر بها.

نلاحظ أن خانة تاريخ إجراء التكوين لا تتضمن تاريخا محددًا وهذا يوضح أن هناك مشكلا كبيرا في البرمجة.

حسب مسؤولي دائرة التكوين فان المخطط الذي تمت المصادقة عليه من طرف الرئيس المدير العام لا يمكن بأي شكل من الأشكال تغييره أو تعديله وهذا قد يعتبر قرارا متعسفا نوعا ما لأنه قد تظهر تكوينات أخرى ذات أهمية بالغة وتتطلب إدراجها في

المخطط الحالي، وعليه كان من المفروض المصادقة على المخطط ودخوله حيز التنفيذ مع إبقائه قابلاً للتغيير والتعديل على الأقل لمدة معينة.

4. مرحلة تفعيل المخطط ومباشرة التكوينات:

حسب مسؤولي دائرة التكوين فان رزنامة التكوين وكذا السير الذاتية للمدرسين لا تحترم في غالب الأحيان مما قد يسبب تأجيل او إلغاء للعديد من عمليات التكوين مما قد يؤثر سلباً على فعالية التكوين، كما أن عملية تجميع الاحتياجات من التكوين لتصنيفها حسب اختصاص المعهد قد ينقص من فعالية التكوين لأن المعهد المتخصص في ميدان معين قد لا يكون رائداً في جميع التكوينات في ميدان تخصصه، كما أن عملية إعطاء الأولوية أثناء إبرام العقود والاتفاقيات إلى المعاهد والمدارس الوطنية قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من تكوينات جد مهمة مع معاهد أجنبية رائدة في ميدانها، وحسب معاييرنا لبعض عمليات التكوين التي تجري في المؤسسة والمقابلات التي أجريناها مع العديد من العمال المستفيدين من هذه التكوينات لاحظنا تضرر العديد من العمال من برمجة التكوينات أثناء مدة عطلةهم التعويضية وحسب مسؤولي دائرة التكوين فان برمجة التكوين بهذه الطريقة يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة الذي يقتضي عمل 4 أسابيع مقابل 4 أسابيع عطلة ولا يمكن برمجة التكوين أثناء فترة العمل نظراً لطبيعة النشاط القاسية والتي تقتضي من الموظف عمل 12 ساعة يومياً مما يجعله منهكاً وغير مؤهل لمتابعة التكوين خلال 12 ساعة المخصصة للراحة، كما يرجع المسؤول سبب برمجة التكوينات أثناء العطل إلى التباعد الكبير بين ورشات المؤسسة الموزعة على كامل التراب الوطني مما يصعب عملية تجميع أفواج التكوين.

2.6. مناقشة وتحليل طرق التقييم:

1. التقييم الآني : لاحظنا من خلال محتوى الاستمارة المخصصة لهذا النوع من التقييم إمامها بالعديد من الجوانب التي لها تأثير مباشر على فعالية التكوين وهذا في حالة ما إذا أخذت بالعناية اللازمة من طرف المتدربين.

ما يعاب على هذه الاستمارة أنها حررت باللغة الفرنسية وهذا ما قد يكون عائقاً أمام العمال المهنيين للإدلاء بأرائهم على هذه الاستمارة، لذلك كان من المفروض وضع ترجمات باللغة العربية لكل ما تحويه.

تحتوي رأسية الاستمارة على معلومات حول المتربص (الاسم، اللقب،... الخ) وهذا ما قد يعد عائقاً أمام المتربص من أجل الإدلاء برأيه والتقييم الفعلي والنزيه حول الجوانب المذكورة سلفاً، فكان من المفروض عدم إبراز هوية المتربص على هذه الاستمارة.

نلاحظ أن استمارة التقييم الآني للتكوين تكون موجهة إلى المتدربين دون المدرب والذي من زاويته قد يرى جوانب معنية بالتغيير والتحسين، فكان يجب إعداد استمارة خاصة بالمدرب.

2. تقييم فعالية التكوين : نرى أن هذا النوع من التقييم هو أهم مرحلة في عملية التكوين لأنه على مستواها يتم الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة في البداية، ولذا نرى أن عملية ترك تقييم العامل من طرف مسؤوله المباشر فقط غير كافية وتتطلب معاينة ميدانية من طرف أخصائيين محايدين أو كما يسمى *the coaching*.

من خلال معاينتنا للعديد من الاستمارات المسترجعة في هذا الإطار لاحظنا أن هناك مجموعة من التكوينات لم ترقى إلى الأهداف المسطرة من أجلها، فكان لزاماً إعادة برمجتها بعد تصحيح وتحسين الجوانب السلبية وكذلك الأخذ بعين الاعتبار بكل الملاحظات الموجهة من طرف المتدربين، إلا أنها للأسف لم تعاود برمجتها وهذا يرجع إلى أن العقود المبرمة مع المعاهد والمدارس المشرفة على هذه التكوينات لم يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار بضرورة إعادة برمجة التكوينات في حالة عدم تحقيقها للأهداف التي سطر من أجلها ولذلك فإن إعادة برمجتها يعني بالضرورة تسديد تكاليف التكوين مرة أخرى.

3.6. مناقشة عدد العمال الذين تم تكوينهم خلال فترة الدراسة:

1- عدد العمال المدربين حسب أنواع التكوين:

من خلال معاينة الجدول الذي يوضح عدد العمال المدربين حسب أنواع التكوين خاصة بالنسبة للسنة 2011 نلاحظ أن عدد العمال المدربين في مجال حفر الآبار، الميكانيك وكهرباء الورشات، قد بلغت أقصاها وهذا ما يرجعه المسؤولون إلى أن خلال هذه السنة عرفت المؤسسة نزيفا كبيرا على مستوى المناصب الحساسة والتي عليها طلب كبير على المستوى العالمي والوطني مما تطلب اتخاذ قرارات عديدة منها زيادة عمليات تحفيز العمال، القيام بعمليات توظيف المهندسين المختصين في حفر الآبار والتخصصات المساعدة وهذا مما أدى إلى ارتفاع هذا النوع من التكوين في هذه السنة.

أما في السنتين 2017 و2018 حسب مسؤول دائرة التكوين فانه في هذه السنتين صودق على مشروع اقتناء 20 آلة حفر مقسمة على 4 سنوات بمعدل 5 حفارات لكل سنة ابتداء من سنة 2016 وهذا ما تطلب رسم برنامج خاص يتضمن مباشرة التكوينات في التخصصات المهمة والمذكورة آنفا، على أن يكون هؤلاء مستعدين لأخذ مناصبهم عند انتهاء أجال استلام أول آلة حفر ثم تركيبها إلى حين دخولها حيز الخدمة في منتصف سنة 2017 .

كما نلاحظ أن غالبية العمال المدربين تنصب حول النشاط الرئيسي للمؤسسة أو النشاط المساعد للنشاط الرئيسي وهذا يرجع إلى سياسة المؤسسة التي تتبنى التركيز على كل ما يزيد من كفاءة أفرادها في ميدان حفر الآبار البترولية.

2- نسبة العمال المدربين إلى العمال المتوقع تكوينهم:

أما بالنسبة للجدول الذي يستعرض نسبة العمال المدربين إلى العمال المتوقع تكوينهم نلاحظ أن هناك بعض النسب منخفضة جدا ولم تصل نسبة التحقيق فيها حتى 50% مثل سنتي 2012 و2013 وهذا يرجع حسب المسؤولين إلى أن ميزانية المؤسسة في هذه السنوات كانت موجهة إلى اقتناء آلات وعتاد جديد أو صيانته، مما يجبر المؤسسة على مراجعة بعض الميزانيات مثل ميزانية التكوين وغيرها مما ينعكس على انخفاض عدد العمال الذين سيتم تكوينهم في تلك السنة وهذا من أجل تحمل الميزانية الضخمة لاقتناء العتاد المطلوب.

كما تفسر القيم التي تفوق النسبة المئوية مثل سنة 2009 على أنها نسب ترجع إلى سياسة المؤسسة في تلك السنوات والتي تتطلب تشغيل وتكوين عدد معتبر من الموظفين وهذا لتغطية الطلب على مستوى الورشات المقنتات حديثا.

3- نسبة التكاليف الفعلية للتكوين إلى التكاليف المتوقعة:

أما بالنسبة للجدول الذي يستعرض نسبة التكاليف الفعلية للتكوين إلى التكاليف المتوقعة فإننا نلاحظ أن بعض نسب تكاليف التكوين لا تتناسب مع نسب العمال المدربين لنفس السنة وهذا يرجع حسب المسؤولين إلى سببين:

- أن عملية الفوترة من طرف معاهد ومدارس التكوين للمؤسسة تكون متأخرة في بعض الأحيان ولا تسجل في السنة المعنية بالتكوين بل تأخذ بعين الاعتبار في السنة التي استقبلت فيها هذه الفواتير مما يخفض من تكاليف التكوين للسنة المعنية ويضخمها بالنسبة للسنة الغير المعنية وهذا سبب التفاوت بين نسب العمال المدربين وتكاليف التكوين لنفس السنة؛
- كما ذكرنا سابقا بالنسبة لعدد العمال فان النسب التي تقل نسبها عن 50% فان سببها يرجع حسب المسؤولين إلى أن ميزانية المؤسسة في هذه السنوات كانت موجهة إلى اقتناء آلات وعتاد جديد أو صيانته مما يجبر المؤسسة على مراجعة بعض الميزانيات مثل ميزانية التكوين وغيرها.

4- عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018 من خلال معاينة

الجدول رقم (04) المبين في الأعلى والذي يوضح عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018 نلاحظ الدور الكبير الذي لعبته التكوينات في مجال الصحة والسلامة المهنية في التقليل من عدد حوادث

العمل وهذا بالرغم من زيادة عدد الورشات في السنوات الأخيرة أي زيادة عدد العمال بصفة تلقائية كما هو مبين في المنحنى البياني باللون الأزرق.

7. خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص واقع التكوين في المؤسسة محل الدراسة من حيث المراحل وكذا احصائيات والبرامج التي تمت خلال الفترة 2007-2018، حيث اعتمدنا اساسا على دراسة الحالة وكذا المقابلة، في الاخير توصلنا ان للتكوين في المؤسسة اهمية كبيرة جدا ولها وزن، كما ان المؤسسة تخصص اهتماما كبيرا للتكوين خاصة للتكوين المتخصص الذي يتعلق بالنشاط الاساسي للمؤسسة وهذا معقول لما للتكوين في المجال الاساسي للمؤسسة من مردودية ملموسة على المدى المتوسط والبعيد، ولكن لا تزال الوظيفة تعاني من بعض النقائص، و يمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي :

- قصر مدة تحديد الاحتياجات المطلوبة من شتى مديريات المؤسسة؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار التكوينات المبرمجة مسبقا في المخطط الحالي؛
- دقة استماراتي تحديد الاحتياجات واحطاتهم بجميع جوانب التكوين؛
- عدم الإنطباط في ملاءمة استماراتي تحديد الاحتياجات من التكوين من طرف مديرية المؤسسة؛
- تهميش العديد من التكوينات المهمة بسبب التركيز على تلك التي لها علاقة بنشاط المؤسسة؛
- عدم الاستعانة بمختصين أثناء دراسة الاحتياجات من التكوينات المعقدة؛
- عدم استغلال العقود المبرمة من أجل برمجة تكوينات متخصصة؛
- عدم إلغاء التكوينات الغير قابلة للتطبيق في المرحلة الحالية؛
- عملية إعداد المخطط السنوي تتأخر الوقت والأدوات اللازمة في المؤسسة؛
- غياب رزنامة تفعيل المخطط السنوي وبرمجة التكوين؛
- غياب المرونة فيما يخص تعديل وتحسين والإضافة في المخطط السنوي بعد المصادقة النهائية عليه؛
- عدم احترام المدارس والمعاهد لرزنامة التكوين الموضوعة من طرفهم مسبقا؛
- التركيز المفرط على ضرورة التعامل مع المدارس والمعاهد الوطنية؛
- تدمير العمال من عملية برمجة التكوينات أثناء العطل التعويضية؛
- دقة استمارات التقييم الساخن وإلهامها بجميع الجوانب التي لها تأثير مباشر على فعالية التكوين؛
- عدم الفهم الجيد للاستثمار من طرف العمال المهنيين وهذا لأنه حرر بالغة الفرنسية؛
- تحتوى الاستمارات التقييم الساخن على المعلومات الشخصية يعد عائقا بالإذلاء الصريح والشفاف حول ظروف التكوين؛
- عدم وجود استثمار التقييم الساخن الموجهة للمدرب؛
- تقييم العامل من طرف مسئوله المباشر فقط غير كاف يتطلب معاينة ميدانية من طرف اخصائيين محايدين؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار بنتائج استمارات تقييم فعالية التكوين المسترجعة مثل إعانة برمجة التكوين.

الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- يجب على المؤسسة أن تولي مرحلة تحديد الاحتياجات من طرف مختلف مديريات المؤسسة العناية اللازمة من خلال اعطاء هذه الأخيرة الوقت اللازم والكافي لدراسة وتحديد احتياجاتها من التكوين قبل التصريح بها لمديرية التكوين.

- نرى انه على مديريةية التكوين وقبل المصادقة على مخطط التكوين الحالي مراجعة جميع التكوينات التي لم يتم تحقيقها من المخطط السابق وهذا للأسباب التالية:
- قد تكون من بين هذه الاحتياجات تكوينات مهمة ولم يتم التصريح بها في المخطط الحالي ضنا منها أن الاحتياج المعني سيحقق في المخطط السابق ولذلك لن ندرجه في احتياجاتها لهذه السنة.
- إن عملية الغاء التكوينات الغير محققة سنويا وبصفة تلقائية قد يجعل مديريات المؤسسة تستخف بعملية تحديدها لاحتياجاتها ضنا منها أن أي من هذه التكوينات قد لا يطبق لسبب أو لآخر ومن ثم سيلغى تلقائيا.
- بعد الاطلاع على الاستمارة التقنية للتكوين بالإضافة إلى استمارة استبيان التعريف بالتكوين وما تتضمنه هاتان الاستمارتان من أسئلة دقيقة وجد مفصلة عن الاحتياج المقترح للتكوين تبدو لنا نية إدارة الموارد البشرية في الوصول الى احتياجات حقيقية واضحة من كل الجوانب (الأهداف، تفاصيل الاحتياج، أسباب الاحتياج... الخ)، ولذا يجب على جميع مديريات المؤسسة اعطاء العناية والجدية اللازميتين أثناء ملاءمتين الاستمارتين وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف التي وضعتها من أجله.
- يجب على المؤسسة أن تكون نظرتها للتكوين أكثر إستراتيجية واحترافية وهذا بان لا تصب كل اهتمامها حول التكوينات التي لها علاقة بنشاطها وان تأخذ بعين الاعتبار أنواع التكوينات الإستراتيجية الأخرى والتي قد تستصغر من أهميتها في الوهلة الأولى، وعليها في هذا الإطار أن تستفيد من خبرة منافسيها في هذا الميدان.
- من خلال معاينة جدول تكاليف التكوين تتبين لنا المبالغ الضخمة التي تصرفها المؤسسة سنويا في عمليات التكوين خاصة تلك التي لها علاقة بميدان حفر الآبار البترولية، فلذا كان لزاما عليها أن تستغل بعض الفرص من أجل التقليل من هذه التكاليف وهذا مثل إدراج التكوين في عقود اقتناء جميع أنواع العتاد أو التكنولوجيا ووضع التكوين شرطا أساسيا لاقتنائها.
- يجب على المؤسسة أن تفرض على متعاملها من المعاهد والمدارس الوطنية منها والدولية على وضع رزنامة لبرمجة التكوينات على المدى البعيد وان تجبرها على احترام التواريخ المحددة، كما يجب أن تخصص برنامجا لدراسة سير المديرين وخبرتهم في هذا المجال وهذا للوصول إلى تحقيق تكوينات ذات نوعية.
- يعتبر تحفيز العامل للتكوين سببا أساسيا لفعالية التكوين ولذا يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل ذلك خاصة عملية برمجة التكوينات أثناء العطل التعويضية للعمال والتي تسبب تدمرا كبيرا لهم والتي قد تحول و أهداف التكوين.
- نرى أنه يتوجب على المؤسسة مراجعة استمارة التقييم الساخن من خلال ترجمتها باللغة العربية وعدم إدراج هوية العامل فيها وهذا لإعطائه الحرية اللازمة لانتقاد وتوضيح كل ما يراه مؤثرا على عملية التكوين.
- على المؤسسة إعطاء الأهمية اللازمة لمرحلة تقييم فعالية التكوين وهذا من خلال عدم الاعتماد على تقييم المسؤول المباشر للعامل فقط، وهذا من خلال تنظيم زيارات ميدانية من طرف مختصين للوقوف على مدى فعالية التكوين على العامل أثناء أدائه لعمله.
- نرى أن المؤسسة تبذل مجهودات جبارة في ميدان التكوين خاصة تلك المتعلقة بمجال الصحة والأمن الصناعي HSE، وهذا ما انعكس على انخفاض عدد حوادث العمل كما يبينه المنحنى البياني المبين أعلاه. لذلك يجب على المؤسسة المواصلة في هذا الميدان وتوفير كل ما يجب توفيره من أجل الوصول إلى الأهداف بأقل حوادث وأقل تكاليف.

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر. (2014). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار النشر دار الجامعة.

2. الربيع بوعريوة. (2007). تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة، 48. بوعريوة الربيع، تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، غير منشور، الجزائر، سنة 2007، ص48، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
3. جاد الرب سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء. 116. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، غير منشور، جامعة قناة السويس، مصر، سنة 2009، ص116، مصر: جامعة قناة السويس.
4. حمد أحمد عيدان جاسم. (2012). تقييم مصداقية البرامج التكوينية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية (8)، صفحة 245.
5. حمدي شاكر محمود. (2006). مهارات التكوين (المجلد الطبعة الأولى). حائل، المملكة العربية السعودية: دار الأندلس.
6. خالد رجم، عوني بوجمعة. (2018). تقييم فعالية التكوين في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، صفحة 2.
7. خالد رجم، محمد سمير بن عياد عياد. (1 جوان، 2019). تقييم كفاءة استراتيجية التكوين دراسة حالة عينة المؤسسات النفطية بالجزائر. مجلة دفاتر MECAS ، صفحة 66.
8. سارة نبيل. (26 11، 2019). <https://hrdiscussion.com/hr108321.html>. (أهداف تقييم الأداء، المنتج) تاريخ الاسترداد 2020، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
9. عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التكوين وتقييم أداء الأفراد (المجلد الطبعة الأولى). عمان الأردن، الأردن: دار أسامة.