

دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين، دراسة حالة عينة من  
المؤسسات البترولية بحاسي مسعود  
**Analytical study of the efficiency of the training  
strategy, case study of a sample of petroleum  
institutions in Hassi Messoud**

خالد رجم<sup>1</sup>  
جامعة ورقلة

[Redjemkhaled@gmail.com](mailto:Redjemkhaled@gmail.com)

محمد سمير بن عياد  
جامعة سيدي بلعباس

[Benayadsamir@yahoo.fr](mailto:Benayadsamir@yahoo.fr)

هواري منصور  
جامعة أدرار

[sayah.2013@yahoo.fr](mailto:sayah.2013@yahoo.fr)

قُدم للنشر في: 27.12.2018 & قُبِل للنشر في: 04.05.2019

#### الملخص:

حاول من خلال هذه الورقة البحثية تقييم فعالية استراتيجية التكوين من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، حيث اعتمدنا في الدراسة على أداة المقابلة مع مديري وإدارات إدارة الموارد البشرية (28 فرد) ضمن عينة ممثلة في ستة مؤسسات عاملة في قطاع النفط ( اربع مؤسسات وطنية، و مؤسستين اجنبيتين)، وقد توصلنا الى ان المؤسسات عدم كفاءة استراتيجية التكوين وهذا راجع الى عدم قدرتها على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، بالإضافة الى عدم الاهتمام بعملية تقييم التكوين، اما بالنسبة للمؤسستين الاجنبيتين فقد وجدنا فعالية عالية جدا بالنسبة للالتكوين اذ ان المؤسستين توليان أهمية كبيرة لذلك من حيث اعتماد طرق علمية و منظمة في تحديد الاحتياجات التكويني، إضافة الى الصرامة في عملية تقييم التكوين، كما ان المؤسستين تستخدمان مخرجات عملية تقييم الأداء في عملية التخطيط التكويني.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، كفاءة التكوين، استراتيجية التكوين، احتياجات التكوين، تقييم التكوين.

تصنيف JEL: M12، M53

#### Abstract :

Abstract In this paper, we attempt to evaluate the effectiveness of the training strategy from the point of view of human resources managers. In this study, we adopted the tool of interviewing HR managers and managers (28 individuals) in a sample of six oil institutions (four national institutions, And two foreign institutions), and we found that the institutions are inefficient training strategy

<sup>1</sup>المؤلف المراسل: خالد رجم [Redjemkhaled@gmail.com](mailto:Redjemkhaled@gmail.com)

and this is due to their inability to accurately identify the training needs, in addition to lack of attention to the evaluation process of training, and for the foreign institutions we found very effective for training, Yan has great importance in terms of adopting scientific and organizational methods in identifying training needs, in addition to rigor in the evaluation of training, and the two institutions use the outputs of the performance evaluation process in the training planning process.

**Keywords:** training, training efficiency, training strategy, training needs, training evaluation.

**Jel Classification Codes :** M12،M53

#### مقدمة:

يعتبر التكوين محور من المحاور الرئيسية لتحسين أداء وتطوير العنصر البشري لكل مؤسسة وخاصة في مجال تطوير العامل لأنه يعتبر استثمار جيد لكل المؤسسات في ظل التغيير المستمر في العالم لمواكبه التطورات الجديدة ومما لا شك فيه فإن العاملين دائماً ما يحتاجون إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وبالتالي فإن المؤسسات أيضاً تحتاج إلى المهارات العالية والأداء المطلوب لمهام هؤلاء الأفراد. وقد زاد خلال السنوات الأخيرة الاهتمام بالتكوين حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد الأفراد العاملين بالمؤسسات بالمهارات الفنية والإدارية إلا أن ذلك لم يعد كافياً بسبب التغييرات المستمرة للتكنولوجيا وخاصة التقنية منها، على ضوء ما سبق تتضح معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدها فيما يلي:

مامدى كفاءة استراتيجيات التكوين المنتهجة من طرف عينة الدراسة من وجهة نظر مديري الموارد البشرية؟

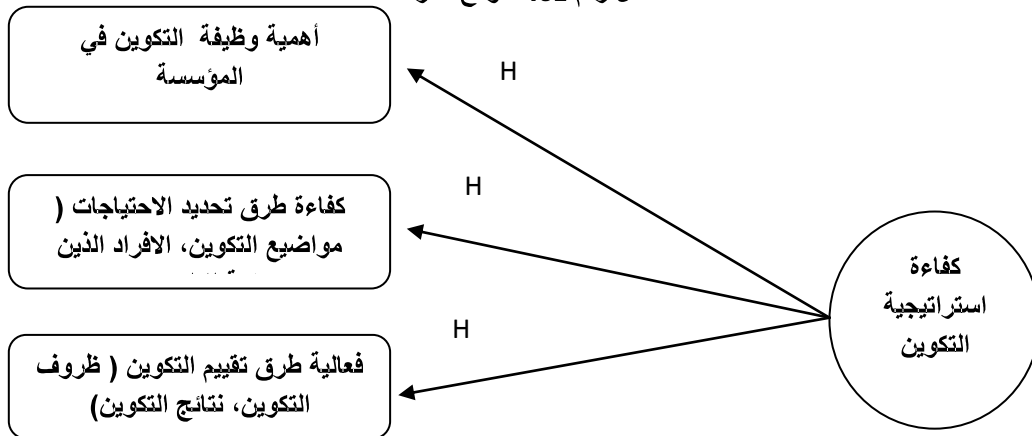
#### الإشكاليات الفرعية

- ما أهمية وظيفة التكوين في المؤسسات محل الدراسة؟
- كيف تحدد المؤسسات محل الدراسة الاحتياجات التكوينية؟
- هل تقوم المؤسسات بتقييم التكوين؟ و ما مدى فعالية الطرق المتبعة في ذلك؟

#### الفرضيات:

- تولي المؤسسات أهمية كبيرة لوظيفة التكوين؛
- تنتهج المؤسسات محل الدراسة طرق علمية وفعالة لتحديد الاحتياجات التكوينية؛
- تعتمد المؤسسة طرق فعالة لتقييم التكوين.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

## الدراسات السابقة :

1. دراسة: يرقى حسين (2007)، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر، هدفت الدراسة الى ابراز طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، بالإضافة الى دراسة أثر استراتيجية التكوين على الأداء المتميز للمؤسسة، و توصلت الدراسة الى:

- ان تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات؛
- تنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات؛
- الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لاستمرارية المؤسسة؛
- وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة لا تحتل المكانة الاستراتيجية اللائقة مقارنة مع الوظائف الأخرى للمؤسسة، بحيث لا تساهم بشكل مباشر وواضح في صياغة إستراتيجيتها الشاملة.
- إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تسعى للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية وما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية وعالمية التأهيل؛
- المؤسسة تنظر الى تكاليف التكوين على انها نفقات و ليست استثمار؛
- تتبنى المؤسسة استراتيجية التكوين ناجعة من حيث الشمولية والتنوع؛
- عدم تمكن المؤسسة من القياس الدقيق لنتائج التكوين خاصة الغير الملموس منها.

2. دراسة أحمد بن بشير بن محمد المدني (2009) "أثر التكوين على الأداء بالمؤسسات العامة" دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية : 2000-2008، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، 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 الى تشخيص مشكلة التكوين وذلك بتقييم عمليات التكوين بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التكويني في المؤسسة. توصل الباحث الى 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.

3. Uzma Hafeez (2015); "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; Research Question : To identify the impact of training on employee's performance in different performance & development areas.

- اعتمد الباحث على أداة الاستبيان اذ تم توزيعه على عينة من الموظفين قدرها 370 موزعين على اربع مؤسسات صناعة الأدوية، اذ هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التكوين والتطوير على أداء العاملين في مختلف مجالات، وتوصل الباحث الى النتائج التالية:
- التكوين الذي يتلقاه الموظفون الذين يعملون في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يساهم إلى حد كبير في تحسين أدائهم؛

- أن التكوين ضروري لموظفين 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.

#### الإطار النظري للدراسة :

1.1. مفهوم التكوين: ويعرف بأنه عملية استراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إمرة استراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها ، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن . (عمر وصيفي عقيلي، 2009)

أما التعاريف المتعددة للتكوين تشمل على ما يلي :

- هو جهد نظامي متكامل مستمر، يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (عثمان فريد رشدي، 2013)
- التكوين عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التكوين عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهارته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التكوين. ( أحمد بن بشير بن محمد المدني، 2009)
- كما عرف التكوين بأنه عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته. خالد عبد الله المرابطي الغامدي(2014)
- التكوين هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه، والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل.

( Amir Elnaga, Amen Imran 2013)

- هو نشاط منظم ومخطط يهدف إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي من خلال إكتسابهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين قدراتهم وأدائهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية بأقل جهد مبدول وفي الوقت المحدد. (حسنية عواد، 2014)
- من خلال التعريف السابق للتكوين، يمكن صياغة تعريف شامل للتكوين : " التكوين هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها "

#### 2.1. أهداف عملية التكوين :

يمكننا التمييز بين اتجاهين لأهداف التكوين هما: (باري كشواي، 2002)

##### 1/ بالنسبة للأفراد:

- تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة تمكن أداء أعمال جديدة في المستقبل.
- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة المحيطة.

##### 2 / بالنسبة للمنظمة :

- رفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تقديم منتج عالي الجودة.

#### 3.1. عملية تقييم التكوين:

إن تقييم فعالية أنشطة التكوين الآن أكثر من أي وقت مضى ضرورة واضحة وحتمية على أي منظمة (الأعمال والحكومة والجمعيات، ...)، بحيث لا يمكن القيام "بالتكوين من أجل التكوين"، لأن ببساطة عملية التكوين تستغرق وقتا، والاستثمار للأجهزة أكثر، فمن المهم أن معرفة أو تحديد العائد على من التكوين للتأكد من ربحيته، ولكن في معظم المنظمات، عملية تقييم أنشطة التكوين نادرة نسبيا، فإنها غالبا ما تقتصر على "استبيان رضا" يملأ بسرعة في نهاية التكوين، ويتم معاملة هذا الاستبيان في بعض الأحيان أكثر بديهية وغير منتظم، غالبا ما يجلب بعض المعلومات والحقائق المثيرة للاهتمام حقا، وبالتالي فإن عملية "التقييم"

من هذا الإتجاه نقتصر أحيانا على نظرة سريعة وبسيطة من مدير التكوين أو المدرب على الاستبيانات، دون أي قرارات.

(2003 François-Marie GERARD).

- ان عملية تقييم التكوين يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإعتماد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (أحمد بن بشير بن محمد المدني، 2009)
- كما يعتبر التقييم عملية مستمرة وشاملة، فيجب أن تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التكوينية، وهي تشمل تفويم الهدف التكويني ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التكوينية التي استخدمت. لذلك لا بد من تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التكويني لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التكوين للموظفين. (إلهام الناصر، 2011)
- هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التكوين بمعنى هل حقق التكوين أهدافه؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى تأثير التكوين في المشاركين داخل البرنامج التكويني من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والإتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه التكوين في سلوك المشاركين، وفي أداء المنظمة. (هاشم حمدي رضا، 2013).

#### 4.1. أهمية تقييم التكوين

بالرغم من كون عملية تقييم برامج التكوين عملية معقدة، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام مراكز التكوين وإدارة التكوين، حتى تكتمل العملية التكوينية وتؤدي ثمارها ونتائجها المرجوة. كما أن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التكوينية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير. وعادة ما يتوقع في نهاية عملية التقييم أن يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض أو يفوق عائدها ما تم إنفاقه من موارد مالية. وعادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض، تنقسم في مجملها إلى مجموعتين أساسيتين هما : ( فهد بن سعد عبد الله الجهيم، 2015)

- تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية؛
- إتخاذ قرار الإستمرار في العملية التكوينية من عدمه؛
- كما ينبغي القيام بعملية تقييم فعالية التكوين للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية توظيفاً راشداً، ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقييم للأغراض التالية :
- الإطمئنان إلى أن التكوين يحقق أهدافه وإلى أي مدى يتم تحقيقها؛
- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية؛
- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى البرامج فيها إلى تطوير؛
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للإستمرار أم لا؛
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التكوينية وتحديد البرامج المناسبة لفئات إجتماعية معينة؛
- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التكويني وتقويتها؛
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التكويني؛
- المساعدة في إدارة البرنامج التكويني بشكل أفضل.

#### 5.1. مراحل تقييم التكوين

تتم متابعة وتقييم المتكويين على مراحل وهي :

- أ- **تقييم المتكويين قبل تنفيذ البرنامج التكويني** : الغرض من تقييم المتكويين قبل البرنامج التكويني هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج. (عثمان فريد رشدي، 2013).
- وهذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها: (أحمد بن بشير بن محمد المدني، 2009)
- تحديد دقيق لأهداف التكوين والنتائج المتوقعة تحقيقها من التكوين؛
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التكوينية وتوفر مكان التكوين المناسب؛
- التأكد من توفر المكون المتميز والمناسب للبرنامج التكويني؛
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التكويني للتأكد من شروط القبول للبرنامج التكويني تنطبق عليهم؛
- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التكويني حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها؛

ب- تقييم المتكويين أثناء البرنامج التكويني : يهدف التقييم في هذه المرحلة في التأكد من أن كل جلسة التكوينية تسيير وفقاً للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة وأيضاً تقييم كل جلسة التكوينية ومحتواها العلمي ويتم التقييم على: (حسينة عواد، 2014)

1- المتكويون : يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعة، والكشف عن زيادة المعرفة، واكتساب المهارة، والتغيير في الإتجاهات، ودرجة الإهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:

- التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج؛
- التقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون عن البرنامج التكويني؛
- و يتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها:
- تسجيل درجات الاختبارات التي تجرى أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التكويني؛
- تقارير المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظين؛

2- البرنامج التكويني : التأكد من أن جلسات التكوين تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ويجب استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على تصحيحها.

3- المتكويون : من خلال التزامه بالمواعيد المحددة و إتباعه للأساليب الفنية الحديثة للتكوين وقدرته على توصيل المعلومات للمجموعة، مع توفر إمكانيات عدالة قيادة المجموعة خلال المناقشة.

ج- تقييم المتكويين بعد البرنامج التكويني : متابعة المتدربين بعد التكوين من خلال: (عثمان فريد رشدي، 2013)

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من التكوين سابق؛
- معرفة المعارف والمهارات والإتجاهات التي اكتسبوها من خلال التكوين؛
- معرفة الإحتياجات المستقبلية؛

وتهدف هذه المرحلة إلى: ( أحمد بن بشير بن محمد المدني، 2009)

- التعرف على إيجابيات البرنامج التكويني ومناطق القوة به؛
- التعرف على سلبيات البرنامج التكويني ومناطق الضعف به؛
- تقييم المكون والمتكويين؛

#### 5.1. معوقات فعالية التكوين:

يمكن تلخيص أهم المعوقات التي تحد من فعالية البرنامج التكويني فيما يلي: ( خالد عبد الله المرابط الغامدي، 2014)

- اختلاف برنامج التكوين عن عمل المكون؛
- اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي؛
- عدم تحديد المكونات المحتاجين للتكوين بدقة؛
- عدم رغبة المتكويين في البرنامج المحدد للتكوين؛
- افتقار المادة التكوينية للمحتوى العلمي الكامل والمنظم؛
- عدم تمكن المكون من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتدربين؛
- ابتعاد المكون عن لرح 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 المتكويين وعدم إكترائهم بالحضور المنتظم للتكوين.

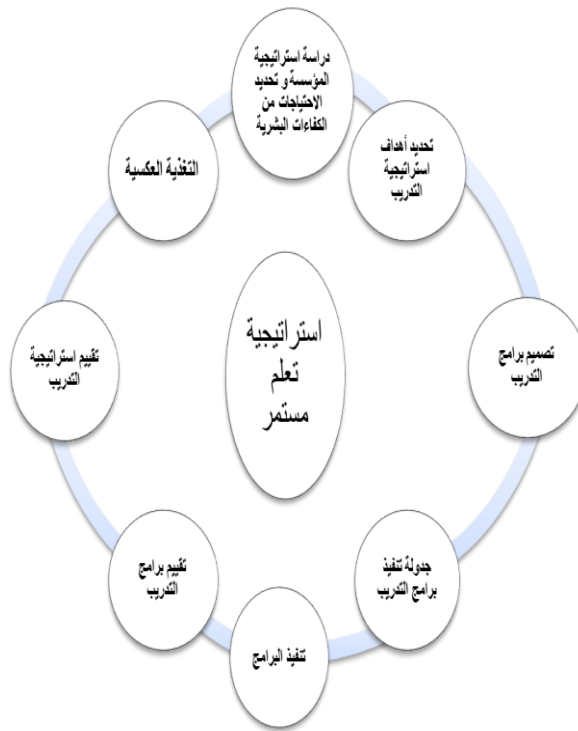
#### 6.1 استراتيجيات التعلم والتنمية والتكوين:

استراتيجية التعلم والتكوين والتنمية: فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتكوين والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها: (خالد سلمان سعد، 2014)

- استراتيجية للتعلم والتكوين المتواصل.
- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- استراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتتقيد العاملين في المنظمة، واطلاعم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التكوينية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها استراتيجية التعلم والتكوين والتنمية، وكذلك استراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

### شكل رقم(01): حلقة استراتيجية التكوين



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل، عمان، 2004، ص453

## 2. الدراسة الميدانية:

1.2. عينة و أدوات الدراسة: شملت عينة الدراسة أربع مؤسسات وطنية ( تابعة لمجمع سونطراك: المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR)، المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار(ENTP)، المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار(ENSP) ، المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء(ENAGEO) بحاسي مسعود، ومؤسستين أجنبيتين ( Haliburton, HESS)، اما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته للاشكالية، إذ استخدمنا المقابلة كأداة أساسية في الدراسة، إذ تم إجراء المقابلة مع مديري و اطارات ادارة الموارد البشرية، حيث بلغت العينة 22 مفردة في المؤسسات الوطنية و 06 أفراد في المؤسسات الأجنبية، إذ استخدمنا المقياس موافق/موافق بشكل متوسط/ غير موافق، حيث اننا خلال طرح الاسئلة على المستجوب يتم تسجيل كل حيثيات النقاش و في الأخير نحدد ما اذا كان المستجوب موافق او موافق بشكل متوسط او غير موافق من اجل تسهيل عملية اعداد جداول المقابلة، و من أجل ايضا اجراء مقارنة بين المستجوبين من حيث مدى تطابق الأجوبة.

2.2. نتائج الدراسة:  
أولا، بالنسبة للمؤسسات العمومية:

الجدول رقم(01): إجابات أفراد العينة حول كفاءة استراتيجية التكوين بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05		
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق ق	غير موافق ق	موافق بدرجة متوسطة	موافق ق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق ق
01	04	-	-	02	04	-	-	05
20%	80%	-	-	33.3%	6.7%	-	-	100%
-	-	05	-	-	06	-	-	05
-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%
05	-	-	4	2	-	3	2	-
100%	-	-	66.7%	33.3%	-	60%	40%	-
03	02	-	-	03	03	-	-	05
60%	40%	-	-	50%	50%	-	-	100%

ENAFOR N=06			التكرار	النسبة
غير موافق ق	موافق بدرجة متوسطة	موافق ق		
-	-	06	التكرار	1 خطة التكوين تتوافق و اهداف المؤسسة المستقبلية
-	-	100%	النسبة	
-	-	06	التكرار	2-توفر المؤسسة الاحتياجات المالية من أجل وضع و تنفيذ خطط التكوين
-	-	100%	النسبة	
5	1	-	التكرار	3-لدى المؤسسة قدرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة
83.3%	16.7%	-	النسبة	
03	02	04	التكرار	4-تقوم المؤسسة بتقييم التكوين من أجل ضمان فعالية التكوين
60%	40%			

المصدر: اعداد الباحثين بناءا على نتائج المقابلة

يبين الجدول أعلاه تباين في الاجابات بالنسبة لكل مؤسسة و عليه سنعلق على كل مؤسسة على حدا:  
 • ENAFOR: كانت الاجوبة موافق بنسبة 100% لكل من السؤالين الأول و الثاني، اي أن المؤسسة تسعى دائما إلى ان تكون برامج التكوين تتوافق و مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية لتحقيق البرامج، لكن بالنسبة للسؤال الثالث فان المستجوبون اتفقوا بنسبة 83.3% أن إدارة الموارد البشرية غير قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، كما ان المستجوبون اتفقوا بنسبة 66.7% على ان



المؤسسة تقوم بتقييم التكوين، في حين 33.3 % أجابوا ان عملية التقييم متوسطة ، اي تقوم بها لكن في الواقع غير فعالة.

• **ENSP:** لقد اتفق المستجوبون بنسبة 100% موافق بالنسبة للسؤالين الأول والثاني، اي أن المؤسسة تضع برامج وفق التكوين مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية الكافية لذلك، لكن بالنسبة للسؤال الثاني فقد اجاب 60% على ان إدارة الموارد البشرية غير قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في حين اجاب 40 % على ان العملية ليست فعالة اي هي بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد اجاب 100 % بموافق اي أن المؤسسة تقوم بتقييم التكوين لكن السؤال المطروح هنا ما مدى فعالية هذا التقييم؟.

• **ENTP:** بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الابار فيختلف الأمر نوعا ما لان المستجوبون انقسموا بين موافق 66.7 % بالنسبة للسؤال الأول حول مدى توافق خطة التكوين و اهداف المؤسسة، و33.3% أجابوا بموافق بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى ان المؤسسة وقعت في اشكالية سابقا في عدم توفر اعمال مؤهلين لقيادة بعض الشاحنات والاليات سابقا، ولكن على العموم المؤسسة تسعى للتوفيق بين برامج التكوين و الاحتياج المستقبلي وفق اهدافها، بينما اتفق المستجوبون على موافق بنسبة 100% على ان المؤسسة توفر الاحتياجات المالية لتنفيذ برامج التكوين، اما بالنسبة لمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التكوينية فقد اجاب 60% على ان المؤسسة غير قادرة على ذلك، في حين اجاب 33.3% على ان المؤسسة تسعى لتحديد الاحتياجات التكوينية بدقة لكن يبقى ذلك بشكل متوسط، أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد انقسم المستجوبون 50% موافق بشكل متوسط و 50% غير موافق في ان المؤسسة تقوم بتقييم التكوين، نعتقد هنا ان المؤسسة تقوم بتقييم التكوين لكن ليس بالفعالية المطلوبة.

• **ENAGEO:** بالنسبة للسؤال الأول فقد أجاب 80 % على أن برامج التكوين لا تتوافق و أهداف المؤسسة و هذا يعتبر خلل كبير ونعتقد انه راجع لعدم وجود تنسيق بين استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، اما في السؤال الثاني فحال المؤسسة حال سابقتها فهي توفر الاحتياجات المالية لتنفيذ برامج التكوين، في حين اقر 100% من المستجوبين ان المؤسسة غير قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة مما ينعكس سلبي على فعالية التكوين، اما بالنسبة للسؤال الرابع فقد انقسم المستجوبون بين موافق بدرجة متوسطة 40% على ان المؤسسة تقوم بتقييم التكوين لكن ليس بالفعالية المطلوبة، و 60% اقروا ان المؤسسة لا تقوم بتقييم التكوين.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم(02): إجابات أفراد العينة حول كفاءة استراتيجية التكوين بالمؤسسات الأجنبية

غير موافق	HESS N=03		HALIBURTON N=03		موافق	التكرار	
	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة			
-	-	03	-	-	03	التكرار	1 خطة التكوين تتوافق واهداف المؤسسة المستقبلية
-	-	% 100	-	-	% 100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2-توفر المؤسسة الاحتياجات المالية من أجل وضع و تنفيذ خطط التكوين
-	-	% 100	-	-	% 100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	3-لدى المؤسسة قدرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة
-	-	% 100	-	-	% 100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	4-تقوم المؤسسة بتقييم التكوين من أجل ضمان فعالية التكوين
-	-	% 100	-	-	% 100	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلة

على خلاف المؤسسات العمومية تظهر لنا نتائج المستجوبين أن المؤسسات الأجنبية تخطط للتكوين وفق اهداف المؤسسة المستقبلية حيث كانت الإجابات 100 % موافق، ونفس الحال بالنسبة للأسئلة الموالية حيث اتفقوا

على ان المؤسسة توفر الاحتياجات لمالية لتنفيذ مخطط التكوين، كما أن المؤسسة تستطيع تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، اضافة إلى تقييم التكوين من أجل ضمان فعاليته.

### 3.2. مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات:

#### أولاً: بالنسبة للمؤسسات العمومية:

• **ENAFOR**: بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتقريب تسعى دائماً إلى ان تكون برامج التكوين تتوافق و مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية لتحقيق البرامج حيث ان تكاليف التكوين تحدد ب 2% من الكتلة الأجرية وهذا الشرط مفروض على المؤسسة و على كل فروع المؤسسة الأم سوناطراك أي أن وحسب المستجوبين أن الاحتياجات المالية متوفرة لتنفيذ برامج التكوين مع أنه لدي تحفظ على 2% اذن انه هكذا ستصبح المؤسسة تهدف إلى تحقيق هذه النسبة؟ من أجل ارضاء المؤسسة الأم التي تنظر إلى النتائج و لا للجودة، للإشارة أن المؤسسة تتوفر على مركز التكوين تقدم فيه تكوينات في عدة تخصصات خاصة بما يتعلق بالنشاط الأساسي للمؤسسة.

بالنسبة لأهم عملية في التكوين الا وهي تحديد الاحتياجات التكوينية فان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة غير قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة اذ ان هاته العملية تسير بطريقة تقليدية لا تستند إلى تقييم الأداء الفردي الذي على اساسه يتم تحديد فجوة الأداء التي تسد بالتكوين، اذ ان العملية تسير على النحو التالي: يتم إرسال طلب تحديد الاحتياجات التكوينية إلى جميع المصالح لكن الاشكال ان المصالح تقوم بوضع الاحتياجات عشوائيا ففي بعض الحالات قد تجد نفس احتياجات السنة السابقة هي الحالية اي أن المكلف بذلك لم يتم الا بعملية نسخ لصق لجدول العام الماضي، كما تجد في بعض الأحيان عدد الأفراد الذين طلب رئيس المصلحة برمجت التكوينهم أكثر من عدد أفراد تلك المصلحة؟ و الاشكال المطروح أيضا هل الأشخاص المختارون للتكوين يحتاجون فعلا للتكوين؟ بالطبع لا لأن أصلا عملية تحديد الاحتياجات لم تكن وفق المطلوب، لكن الأمر يختلف بالنسبة لتخطيط برامج التكوين المتعلقة بالموظفين الجدد، او بالنسبة لتكنولوجيا جديدة مع أنها تبقى محدودة من حيث الفعالية.

الآن نتحدث عن اكبر اشكال وهو تقييم الموظف الذي خضع للتكوين فقد لاحظنا أن عينة الدراسة المتعلقة المؤسسات العمومية تنتهج طريقة واحدة وهي عملية تقييم المتدرب بعد الانتهاء مباشرة من التكوين يتعلق التقييم بظروف التكوين و طريقة لقاء المدرب، الملاحظة هنا لماذا لا يقوم المدرب هو الذي يقيم المتدربين؟ لماذا لا يتم اجراء امتحان لمعرفة من استفاد من العملية؟ بعد هذا التقييم الفوري تنطلق العملية الثانية و هي تقييم المتدرب بعد ستة اشهر من العمل، اذ تقوم مصلحة التكوين بإرسال استمارات إلى مسؤولي المصالح لتقييم الموظف بعد التكوين، لكن الإشكال هنا أن المسؤولين لا يردون على تلك الاستمارات بداعي عدم امتلاكهم الوقت، و ان العملية لا جدوى منها!، اذن لاحظنا ان عملية تقييم مدى فعالية التكوين بعيدة كل البعد عما هو مطلوب اذ على المؤسسة اعادة النظر فيها مع توعية المسؤولين بأهمية العملية.

• **ENTP**: بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الابار فتسعى أيضا الى تحقيق توافق بين خطط التكوين و مشاريعها المستقبلية الا أن المؤسسة في وقت سابق تعرضت الى مشكلة شراء اليات ولكن لم تكن قد وفرت لها الموارد البشرية التي يمكن قيادتها سواء بالتوظيف او التكوين لهذا كانت اجوية أفراد العينة منقسمين بين انه هناك توافق بين المشاريع و خطط التكوين و موافقين بدرجة متوسطة، بالنسبة للاحتياجات المالية فنفس الأمر 2% من الكتلة الأجرية، اذنه لا يوجد اشكال بالنسبة للاحتياجات المالية لتنفيذ البرامج التكوينية، اما بالنسبة لمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التكوينية فحالها حال المؤسسة الوطنية للتقريب اذ ان المؤسسة ليست قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة و هي تتخبط في عدة مشاكل في هذه النقطة، كما لاحظنا أن هالك العديد من أنواع التكوين تتكرر سنويا دون جدوى هنا لا نقصد أنواع التكوين التي تفرضها سوناطراك خاصة بما يتعلق بالوقاية والأمن و البيئة HSE .

ان لغياب تقييم أداء العاملين اثر بشكل كبير على العملية، أما بما يتعلق بتقييم التكوين فنفس العملية تقييم فوري و تقييم بعد العمل ستة أشهر و تبقى هذه الطريقة ضعيفة و غير فعالة بتاتا في تقييم مدى استفادة العاملين من التكوين يحث انه في بعض الحالات لا تتجاوز نسبة استمارات التقييم التي ترد من طرف المسؤولين 10% اذن كيف لإدارة الموارد البشرية ان تعرف هل الفرد استفاد من التكوين ام لا؟. للإشارة أن المؤسسة مركز تكوين خاص بها لكن لا يمتلك آلة حفر للمحاكاة كما هو حال المؤسسة الوطنية للتقريب التي وفرت آلة حفر موجهة فقط للتكوين على مهنة الحفر.

ملاحظة اخرى وجدناها في المؤسسات entp/enafor أن مركز التكوين منفصل عن إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وهذا على ما أظن خلل تنظيمي كبير، اي كيف لوظيفة التكوين أن تكون تابعة لهيكل مستقل

عن مديرية الموارد البشرية؟ فقد لاحظنا انه هناك تضارب بين مدير المركز ومدير الموارد البشرية و هذا على حسب تقديري ما يؤثر على فعالية التكوين في المؤسساتين.

• **ENSP:** تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار إلى وضع برامج التكوين وفق مشاريع واستثمارات و أهداف المؤسسة المستقبلية وهذا وفق نتائج المقابلة اذ أن المؤسسة لم تقع في اشكالية الاحتياج في الموارد البشرية عند استقبالها لآليات جديدة او الانطلاق في نشاط جديد، اضافة إلى توفير الاحتياجات المالية الكافية لذلك 2 % من الكتلة الأجرية، أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات التكوينية فان المؤسسة تسعى إلى اعطاء العملية أهمية من خلال إرسال استثمارات تحديد الاحتياجات ثم تجميعها و تشكيل لجنة على مستوى المديرية العاملة لدراستها وعلى كل مسؤول توضيح و تفسير اسباب تحديد هذه الاحتياجات اذ ان العملية جيدة لكن ليست فعالة بالشكل المطلوب لأن الإشكال هنا أن رئيس المصلحة هو الذي يضع ويناقش الاحتياجات في حين المطلوب أن الرئيس المباشر للموظف من المفترض هو المطالب بوضع الاحتياجات التكوينية و مناقشتها مع رئيس المصلحة ثم ترفع إلى الإدارة العامة، كما اسلفنا الذكر غياب عملية تقييم أداء العاملين الفعالة أثرت بشكل كبير على تحديد من الذي يحتاج للتكوين، على العموم لاتزال المؤسسة تحتاج إلى تحسين و تطوير هاته العملية لضمان انه من يقوم بالتكوين هو فعلا بحاجة اليه حتى نلصق النتيجة في أدائه بعج التكوين.

بالنسبة لتقييم التكوين فالمؤسسة تقوم بنفس العملية لتقييم فوري و تقييم بعد ستة اشهر من العمل لكن السؤال الذي نعيد طرحه من ما مدى فعاليتها؟ لقد سبق وشرحنا سلبيات هذه الطريقة التي لا يمكن أن نقيم مدى استفادة العامل من التكوين عن طريقها، و على خلاف المؤسساتين السابقين لاحظنا ان استثمارات التقييم تسترد بنسبة 100% وهذا راجع لصرامة المديرية في هذا الصدد، لكن هل تلك الاستثمارات تعكس فعلا أداء العمال بعد التكوين؟ من قام بملا تلك الاستثمارات؟ اذن المؤسسة لا تزال بعيدة عن ما هو مطلوب بشأن تقييم التكوين، كما يمكن ان نشير إلى أنه كيف ننتظر أن يتطور أداء العمال اذا كان ليس هو الشخص المناسب للقيام بذلك التكوين؟.

• **ENAGEO:** بالنسبة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء فقد اختلف الأمر فقد وجدنا من خلال النتائج ان المؤسسة غير قادرة على التوفيق بين مشاريعها و بين برامج التكوين هذا راجع من جهة الى ان المؤسسة الأم هي التي تمنح المشاريع للمؤسسة اذ انه في البعض الأحيان تكلف مؤسسة سوناطراك المؤسسة بمشاريع جديدة كانت غير مبرمجة و هذا يضع المؤسسة في اشكالية التوظيف أو لا ثم برمجت التكوين ثانيا، ومن جهة أخرى عدم فعالية ادارة الموارد البشرية في برمجت التكوين المناسب و فق المشاريع المبرمجة وهذا يعتبر خلل كبير ونعتقد انه راجع لعدم وجود تنسيق بين استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية أما بالنسبة للاحتياجات المالية فهي متوفرة لتنفيذ برامج التكوين، كما وجدنا ان المؤسسة غير قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين وهذا راجع إلى نفس الأسباب التي ذكرناها سابقا و المتعلقة بكيفية تحديد الاحتياجات؟ اذ ان المؤسسة تكلف رؤساء المصالح بتحديد الاحتياجات التي تكون دائما عشوائية و في بعض الحالات متناقضة، و دائما نعيد و نذكر أن غياب تقييم أداء العاملين يؤثر بشكل كبير على تحديد من هو بحاجة إلى التكوين، اما بالنسبة لعملية تقييم التكوين فليس لها اي أهمية في المؤسسة و لا تتابع بشكل جيد اذ ان الموظف يخضع للتقييم الفوري و البعدي لكن لا توجد اي جدية من طرف المؤسسة في تنفيذ و متابعة هذه العملية مع أنها غير فعالة و غير مناسبة.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسات الأجنبية:

• **HALIBURTON:** من خلال نتائج المقابلة وجدنا أن هذه المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتكوين في المؤسسة اذ أن للمؤسسة مخطط التكوين لغاية سنة 2020، كما أن برنامج التكوين يتوافق بشكل كبير و مشاريعها و أهدافها، اذ أن المؤسسة لا تقوم بالتكوين من أجل التكوين فقط، ونحن نعلم أن المؤسسات الأمريكية تسعى إلى تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح و عليه تقوم بالتكوين الذي فعلا هي بحاجة اليه و الذي يتوافق كما اشرنا و أهدافها، من أهم أنواع التكوين التي تقوم بها المؤسسة يطلق عليه التكوين خاص و يقدم فقط للإطارات المتفوقة سواء اجنبية او جزائرية، حيث يتم هذا التكوين على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتضمن تقنيات ومهارات ادارة الأعمال بالإضافة إلى مهارات التفاوض و من اهم عناصر التكوين هو كيفية تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح، حيث أن أي اطار يستفيد من هذا التكوين فهو من ضمن المديرين المستقبليين، ولقد التقيت باطار جزائري استفاد من هذا التكوين وعلى حسب ما صرح به فهذا التكوين من طراز عال وهو يدخل ضمن ضمان تعاقب الاطارات على المناصب الحساسة اذ تلقى التكوين على يد أكبر الأساتذة الذين ينتمون الى أكبر الجامعات الأمريكية، اضافة الى أن المؤسسة تنظم سنويا التكوين خاص يطلق عليه BLD في لندن حيث يتم اختيار أحسن الموظفين في المؤسسة في القسم الشرقي و يتلقون ايضا التكوين حول تقنيات إدارة الأعمال يتضمن درجة اولى و ثانية و ثالثة، حيث يتم اختيار هؤلاء الكفاءات من طرف لجنة متخصصة في متابعة الكفاءات عن طريق تتبع نتائج تقييم أدائهم بالإضافة إلى اختبارات على الخط حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا النوع من التكوين إلى تشجيع ظهور الكفاءات و اكتشافها و متابعتها من طرف الإدارة العامة، اما بالنسبة للتكوين الداخلي

فالمؤسسة عدة أنواع من التكوين من ضمنها التكوين المهارات و هو يتعلق بكل العمال، بالإضافة إلى التكوين المفروض من مؤسسة سوناطراك، و التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين وفق نتائج التقييم، ثم التكوين الذي يتعلق بتكنولوجيا حديثة أو تقنيات عمل جديدة، كما للمؤسسة عدة أنواع التكوين متجددة في بعض التخصصات، كما تبرمج المؤسسة التكوين أثناء ساعات العمل ويعتبر التكوين اجباري و ليس اختياري ويعاقب كل عمال يتخلف عن التكوين بدون سبب مقنع.

بالنسبة للموارد المالية فالمؤسسة توفر الاحتياجات المالية الكافية لذلك و ليست مرتبطة بنسبة معينة بل وفق ما تحتاج له المؤسسة من التكوين حيث وحسب مدير الموارد البشرية فالمؤسسة تنفق أموال طائلة جدا، خاصة بما يتعلق بالتكوين خارج الوطن، كما اشار مدير الموارد البشرية على أن المؤسسة ورغم الأزمة المالية لتي تمر بها إلا أنها لم تخفض المخصصات المالية للتكوين.

إن المؤسسة تقوم باعطاء أهمية كبيرة لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية لما لها أهمية في فعالية التكوين و تحقيق الهدف منه، إذ أن المؤسسة ترى أن أي عامل يقوم بالتكوين و هو غير مناسب لذلك تكاليف، إذ أن المكلف بتحديد الاحتياجات التكوينية بالإضافة إلى تقييم الأداء و متابعة الكفاءات اضافة إلى الترقيات و توقعات الخروج يسمى ب

PDC

\* ( تطوير الأداء والكفاءات)، إذ يقوم بمتابعة أداء الأفراد التابعين للقسم الذي يعمل به و هو مسؤول عن تحديد الاحتياجات التكوينية كما اسلفنا الذكر وفق تقييم الأداء المستمر اضافة إلى احتياجات الوظيفة، كما يكلف أيضا بمتابعة مدى دخول العمال إلى موقع جامعة هليبرتون و الدراسة على الخط إذ يتم ارسال دروس شهريا إلى حسابهم مع اجراء امتحانات على الخط بشأن هاته الدروس.

أما بالنسبة لتقييم التكوين فيكون التقييم الأول تقوم به الإدارة لتقييم ظروف التكوين، ثم يقوم المدرب بإجراء امتحان للمتدربين و في حال فشل اي عامل فيعاقب ثم تتاح له الفرصة في التكوين القادم وان فشل مرة اخرى يعاقب PDC اي أن هذا الفرد غير مناسب لهذا التكوين، و يعاقب العامل بعدم تجديد عقد العمل مرة أخرى، ثم يأتي التقييم الثاني و هو بعد فترة من التطبيق في الوظيفة يقوم بذلك PDC و يرفع تقريرا مفصلا إلى إدارة الموارد البشرية بما يتعلق بأداء الفرد بعد التكوين، ونفس الحال ان لم يتطور أداء الفرد بعد الفترة التجريبية يستدعي العامل إلى إدارة الموارد البشرية لمعرفة الأسباب، اذن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتقييم التكوين لضمان تحقيق الهدف الا وهو تطور أداء الفرد بعد التكوين.

• **HESS:** تقوم المؤسسة بوضع خطط التكوين وفق برامج وأهداف المؤسسة السنوية، إذ تنقسم برامج التكوين إلى اجبارية و المتعلقة بHSE، اضافة إلى التكوين موجه للموظفين الجدد كلا وفق التخصص، واخيرا التكوين وفق احتياجات الوظيفة و أداء العامل، وتتميز المؤسسة بإجراء التكوين مستمر و داخلي خاصة بما يتعلق بتعلم اللغات او الاعلام الالي، كما أن المؤسسة تجبر العاملين على اجراء التكوين واحد على الأقل في السنة إذ تهدف من خلال هذا إلى الوصول إلى منظمة متعلمة و املاك مخزون مهارات متنوع، كما أن المؤسسة غير ملزمة بغلاف مالي محدد للتكوين بل هناك مخصصات مالية مفتوحة وفق ما تحتاج اليه المؤسسة من التكوين خلال السنة.

تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وفق تقييم أداء العاملين، في حالة استثمار جديد ( تقنيات، تكنولوجيا، طرق حديثة)، و ايضا في حالة الترقيات، مع التكوين المتعلق بالتوظيف الجديد كما ذكرنا سابقا، إذ ان مصلحة التكوين هي المكلفة بالتنسيق مع المديرية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية وهي تتمتع بدقة عالية على لسان المستجوبين.

بالنسبة لتقييم التكوين فمثل المؤسسة الأجنبية السابقة هناك تقييم لظروف التكوين تقوم به الإدارة المكلفة، ثم يأتي بعده تقييم المدرب للمتدربين عن طريق اجراء اختبار لتحديد مدى التحصيل للتكوين بعدها يقوم المدرب بإعداد تقرير حول ما استفاده من التكوين و ماهي النقصان من أجل تطوير العملية مستقبلا، اضافة إلى ذلك يأتي التقييم بعد أربعة أشهر من التطبيق في الوظيفة إذ يطلب من المسؤول المباشر اعداد تقرير عن العامل الذي خضع للتكوين من أجل توضيح مدى استفادته في أرض الواقع.

ثالثا: المقارنة بين استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و المؤسسات الاجنبية:  
**1- المؤسسات العمومية:**

- غير واضحة و غير محددة: عبارة عن مهام محدودة و مؤقتة؛
- تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛
- تتأثر بأي تغيير يمس الإدارة العليا؛
- لا تترجم ( غير معرفة)؛
- التعامل مع إدارة الأزمات؛
- لا يوجد تقييم ومتابعة؛

- موجودة في المستويات العليا و لكن دائما هناك خلل في التطبيق؛
- اتصال ضعيف بين المستويات (الاستراتيجي-التكتيكي-التشغيلي)؛
- وجود فجوة بين المستويات.

## 2- المؤسسات الأجنبية:

- محددة و واضحة؛
- مؤطرة وفق اهداف المؤسسة؛
- تتغير الإدارة العليا لكن الرؤية و الأهداف لا تتغير اي هناك استمرارية رغم التغيير؛
- معرفة: وتترجم على كل المستويات؛
- مخططة و تتعامل مع إدارة المخاطر، الإدارة بالأهداف، إدارة طويلة الأجل؛
- تقييم مستمر؛
- موجودة و مطبقة؛
- اتصال قوي بين المستويات (الاستراتيجي-التكتيكي-التشغيلي)؛
- وجود تنسيق عال بين المستويات.

## رابعا: اختبار الفرضيات:

- 1- الفرضية الأولى: H1:تولي المؤسسات أهمية كبيرة لوظيفة التكوين.  
من خلال نتائج الدراسة توصلنا الى ان عينة الدراسة تولي اهمية كبيرة للتكوين في المؤسسة و هذا من خلال المخصصات المالية اضافة الى منح الفرصة لجميع العمال للاستفادة من التكوين و عليه نثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- الفرضية الثانية: H2:تنتهج المؤسسات محل الدراسة طرق علمية وفعالة لتحديد الاحتياجات التكوينية.  
من خلال نتائج الدراسة توصلنا الى ان عينة الدراسة من المؤسسات العمومية تنتهج طرق غير فعالة في تحديد الاحتياجات التكوينية في حين ان المؤسسات الاجنبية تعتمد اساسا على عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على استراتيجية المؤسسة المستقبلية اضافة الى نتائج تقييم الاداء و عليه الفرضية محققة جزئيا.
- 3- الفرضية الثالثة: H3:تعتمد المؤسسة طرق فعالة لتقييم التكوين.  
من خلال نتائج الدراسة توصلنا الى ان عينة الدراسة من المؤسسات العمومية تعتمد على طرق تقييم التكوين سواء ظروف التكوين او مدى استفادة العمال من التكوين غير فعالة و لا توجد جدية في ذلك من طرف المرؤوسين، بينما المؤسسات الاجنبية صارمة و جدية في تقييم التكوين، و عليه الفرضية محققة جزئيا.

## الخاتمة:

من خلال ما تم التوصل اليه في هذه الدراية يمكن القول أنه رغم توفر الموارد المالية و حتى البشرية و حتى الهياكل الا أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة كل البعد إلى استراتيجية التكوين كفوة، اذن أنها لا تزال غير قادرة على تحديد الاحتياجات التكوينية اي من هو الفرد فعلا الذي يحتاج إلى التكوين؟ و ما هو نوع التكوين بالضبط الذي يحتاج اليه؟ و من هو المورد المناسب لذلك؟، اضافة إلى عجزها في متابعة و تقييم مدى فعالية التكوين باتباعها طرق غير فعالة، كما ان لغياب عملية تقييم أداء العاملين أثرا سلبا على التكوين في المؤسسات، اذن يمكن ان نقول ان هذه المؤسسات تهتم بالكلم و ليس النوع في التكوين، لا زلت أتذكر مقولة قالها لي مسؤول مصلحة التكوين في مؤسسة من المؤسسات العمومية قال الإدارة العليا تتابع كم دربنا و ليس ما الهدف من التكوين او ماهي نسبة نجاح التكوين و ما هو نتيجة التكوين؟، عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية اذ ان هناك اهتمام كبير بوظيفة التكوين في المؤسسة باعتبارها انها المسؤولة عن تطوير الكفاءات و عليه هنا جدية عالية في كل من تحديد الاحتياجات و تقييم التكوين

## يمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي:

- غياب الاهتمام بالكفاءات البشرية؛
- لا تحتل وظيفة التكوين مكانة مهم في المؤسسات العمومية محل الدراسة؛
- ليس للمؤسسات العمومية إستراتيجية التكوين فعالة اذ أنها لا تزال غير قادرة على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية؛
- ضعف طرق تقييم التكوين؛
- تهتم المؤسسات بالكلم و لا ليس النوع في السياسات التكوينية ( الإدارة العليا تسأل كم دربنا ليس ما نسبة نجاح التكوين).

## قائمة المراجع :

1. عمر وصيفي عقيلي(2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ص437.
2. عثمان فريد رشدي (2013)، " التكوين المهني "، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، ص17.
3. أحمد بن بشير بن محمد المدني(2009)، " أثر التكوين على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من : 2000 – 2008 م "، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، ص 03.
4. خالد عبد الله المراباني الغامدي(2014)، " دور التكوين في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "، مذكرة ماجستير تخصص العلوم الإدارية والمالية، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ص 14.
5. حسينة عواد(2014)، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص 24.
6. باري كشواي(2002) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة ، الطبعة العربية الثانية، ص 118.
7. أحمد بن بشير بن محمد المدني (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 66.
8. هاشم حمدي رضا(2013)، التكوين الإداري، المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، ص 195.
9. فهد بن سعد عبد الله الجهيم(2015)، "تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية في إنجاح البرامج التكوينية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 14-15.
10. عثمان فريد رشدي(2013)، مرجع سبق ذكره، ص 46.
11. أحمد بن بشير بن محمد المدني(2009)، مرجع سبق ذكره، ص 74.
12. حسينة عواد(2014)، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص 78.
13. عثمان فريد رشدي(2013)، مرجع سبق ذكره، ص 47.
14. أحمد بن بشير بن محمد المدني(2009)، مرجع سبق ذكره، ص 75.
15. خالد عبد الله المراباني الغامدي (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 51.
16. خالد سلمان سعد (2014)، الممارسات الاستراتيجية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 العدد 5، جامعة بغداد، ص220-بتصرف
17. إلهام الناصر(2011)، "تقييم أثر التكوين"، مقال منشور، مجلة التكوين والتقنية، العدد 155، بتاريخ 2011/12/13، الرياض، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=376&issueNo=14>.
18. يرفي حسين (2007)، استراتيجي تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر،
19. أحمد بن بشير بن محمد المدني (2009) "أثر التكوين على الأداء بالمؤسسات العامة" دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية : 2000-2008، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة النيلين، جمهورية السودان
20. Uzma Hafeez (2015); "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
21. Amir Elnaga, Amen Imran(2013),The Effect of Training on Employee Performance, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, P 139.
22. François-Marie GERARD,(2003) "L'évaluation de l'efficacité d'une formation", Publié sous la référence Gestion 2000, Vol.20, n°3 , P 01.

\* Performance Development competencies