

## دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة سوناطراك

أ. بوسوسة نعيمة  
جامعة الجزائر 3

### ملخص :

يكتسي التدريب اليوم أهمية كبيرة في حياة المنظمات والأفراد على حد سواء، فهو وظيفة محورية من وظائف إدارة الموارد البشرية، يُنتظر منها المساهمة من خلال تسخير كل المستلزمات الكفيلة بتنمية كفاءات الأفراد لتحسين أدائهم وفعاليتهم ولإنجاح مهامهم والقيام بمتطلبات عملهم بأفضل الطرق، وقد أصبحت المنظمة مطالبة اليوم بمضاعفة جهودها في الاستثمار في تدريب الأفراد لتطوير ما يملكونه من موارد ولفتح آفاق في مساراتهم المهنية، وتوسيع خياراتهم المهنية في المستقبل، من أجل مواكبة التطور والتنوع الذي تشهده سوق العمل، من حيث ظهور مهن ووظائف جديدة وتلاشي أخرى قديمة.

إن التدريب التحويلي هو شكل من أشكال التدريب، ويعتبر وسيلة مناسبة لمرافقة الأفراد في وتطوير مساراتهم المهنية في حالة تغيير المهنة، كما أنه أداة لتحقيق التوازن الكمي والنوعي من الموارد البشرية.

ونحاول في هذا المقال عرض تجربة شركة سوناطراك في استخدام التدريب التحويلي كوسيلة لإعادة توجيه جزء من مواردها البشرية العاملة في المهن الثانوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التدريب، المسارات المهنية، التدريب التحويلي،

### Résumé :

On considère depuis longtemps la formation comme un puissant levier permettant de développer les compétences du personnel, et donc d'améliorer la performance organisationnelle, tout en accompagnant la gestion des carrières des individus. et c'est dans ce sens que la formation - reconversion est une forme de formation qui sert à doter les individus de capacités nouvelles afin de leurs permettre de changer de métiers et d'assurer la réussite de ce changement.

Dans cet article on exposera l'expérience de SONATRACH dans la reconversion du personnel dans les métiers de soutien.

**Mots Clés :** Management des ressources humaines, Reconversion, gestion des carrières, Formation,

## مقدمة

إن أهم تحدي تتعامل معه إدارة الموارد البشرية، هو كيفية التقليل من الفروقات بشكلي إستباقي وتنبؤي بين حاجيات المنظمة من الموارد البشرية، والموجود منها كما ونوعاً، ومما يضاعف من أهمية هذا التحدي ومن صعوبته، التطور المستمر لوظائف العمل من جهة، والحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية من جهة ثانية، ولذلك تتجه المنظمات اليوم من خلال إدارة الموارد البشرية إلى التوليف والتآزر بين وظائف إدارة الموارد البشرية لتدعيم دور هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن الربط بين التدريب وإدارة المسارات المهنية كوظيفتين محوريين من وظائف إدارة الموارد البشرية، يُشكل فرصة لنجاح المنظمة في توفير الموارد البشرية الكفأة بالكَم المطلوب والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، خاصةً إذا أدركت المنظمة أن الأدوار المنوطة بوظيفة التدريب قد تطورت، ولم تعد تقتصر على إكساب الكفاءات للتحكم في منصب العمل الحالي فقط بل أصبح التدريب مرافقاً للمسارات المهنية للأفراد ورافعة لتطويرها، وضمن هذا الإطار نطرح الإشكالية التالية :

كيف للتدريب أن يرافق عملية تغيير المهنة، والتحول في المسارات المهنية للأفراد، من خلال دراسة تجربة إعادة توجيه العاملين بعد التدريب التحويلي في شركة سوناطراك ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نتطرق إلى المحاور التالية :

أولاً : التدريب وإرتباطه بإدارة المسارات المهنية.

ثانياً : التدريب التحويلي بشركة سوناطراك

أولاً : التدريب وإرتباطه بإدارة المسارات المهنية :

لقد إتسع نطاق الإهتمام بالتدريب مع سيطرة «مفهوم الكفاءة» على إدارة الموارد البشرية وفي ظل «إدارة الكفاءات»، وذلك بحثاً عن مرونة أكبر وأداء أفضل<sup>1</sup> ومعروف تاريخياً أن هناك عدة منظمات نجحت بقدر كبير في تجاوز الأزمة الاقتصادية التي شهدتها سبعينيات القرن العشرين - والتي عصفت بالنموذج التايلوري - بفضل الانتقال من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وإعتبر ذلك آنذاك مخاطرة كبيرة<sup>2</sup> وهو ما أسماه<sup>3</sup> Zarifian «الخروج من الأعلى».

1) التدريب ووظيفة إستراتيجية تنموية :

إذا كان البعد التنموي لوظيفة التدريب يبدو واضحاً لإرتباطه المباشر مع تنمية الكفاءات، فإن البعد الإستراتيجي لدور التدريب يضيف عليه أهمية كبرى، وذلك بالنظر لكونه من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية إرتباطاً بإستراتيجية المنظمة، من خلال إصطفاف عمودي<sup>4</sup> يمكن إعتبار التدريب ووظيفة إستراتيجية بسبب هذا الإرتباط، ويرر ذلك بوجود عدد من المظاهر تعكس هذا التقارب وهي :

- الإعتدال على التدريب لتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية كهدف إستراتيجي للمنظمة، ويتم ذلك بتخصيص الجهد الكافي والإستثمار في التدريب من أجل حسن إستغلال هذه المعارف وإعادة توزيعها بشكل جيد.

- التدريب يساعد على الخروج من وضعيات الأزمة التي قد تواجهها المنظمة، وبذلك يصبح وسيلة لإدارة التغيير، وفي هذه الحالة يتجاوز التدريب الحدود التقليدية له، ولا يتوقف عند هدف تحقيق المواءمة مع التغيرات الحاصلة في المنظمة أو في المهن والمناصب بل يتعداه إلى لعب دور في قيادة التغيير<sup>5</sup>.

- إذا كانت إدارة الكفاءات هي خيار إستراتيجي في المنظمة، فذلك يعني توجيه سياسة التدريب لخدمة هذا الخيار بغرض المطابقة بين ملمح الكفاءة ومتطلبات المنصب وذلك على المدى المتوسط، وهو ما يتم عادةً في التسيير التقديري للمناصب والكفاءات، أما على المدى الطويل فإن التركيز على التدريب المتواصل لتنمية الكفاءات قد يطرح صعوبات على مستوى «إستخدامية الموارد البشرية» وهو من أهم التحديات الراهنة<sup>6</sup>.

ويقترح Rafinion<sup>7</sup> خمسة مبادئ يشترط توفرها لجعل التدريب وظيفة إستراتيجية في المنظمة وهي :

يجب أن يكون التدريب مرافقاً لإطلاق المشاريع في المنظمة، لأنه سيساهم في توفير إحتياجات المنظمة من الكفاءات المطلوبة لإنجاح هذه المشاريع ؛

عدم عزل التدريب عن بقية وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتوقف ذلك على عدة عوامل، أهمها : حجم المنظمة، المهن الأساسية فيها وإستراتيجيتها، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب بمسار إتخاذ القرار في المنظمة؛

ربط التدريب بوظائف العمل في المنظمة، ويظهر البعد الإستراتيجي في قدرة التدريب على تقليص الفوارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة وفي تطوير المؤهلات لدى الأفراد من خلال التدريب؛

- يُشكل التدريب حلقة وصل بين حاضر المنظمة ومستقبلها، بما أنه يعمل على تلبية حاجتها من الكفاءات حالياً، ويسعى إلى إكتساب الكفاءات المطلوبة في المستقبل ؛

- يقوم التدريب بالموازنة بين مصلحة المنظمة - التي تبحث عن كفاءات حالية تعتمد عليها الآن، ويمكن تطويرها في المستقبل بأقل تكاليف ممكنة - ومصلحة الفرد وهي أن يصل إلى الكفاءات المناسبة لشغل مناصب أفضل في مساره المهني أو الحصول على مكافآت أهم، أو كلاهما معاً، أو إكتساب كفاءات تسمح له بالبحث عن وظائف جديدة.

## 2) مراحل تطور وظيفة التدريب على ضوء تطور إدارة الموارد البشرية :

لقد أصبح التدريب اليوم من أهم الرافعات التي تعتمد عليها المنظمات في تنمية الكفاءات، وإجمالاً يمكن القول أن التدريب - كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية - مرّ بالمراحل التالية :

**المرحلة (1):** تميزت بالفصل بين نشاطات التدريب ونشاطات العمل، فالتدريب كان يتم قبل الشروع في العمل أي قبل إستلام المنصب، وذلك على شكل تربصات تهدف إلى تمكين الفرد من التحكم في أبجديات الأداء الصحيح للعمل المطلوب منه، ولتسهيل إندماجه في بيئة العمل، ثم أثبت الواقع بعد ذلك محدودية هذه النظرة خاصة مع تسارع التغيرات التكنولوجية ؛

**المرحلة (2):** إتسمت هذه المرحلة بظهور التكوين المهني المتواصل، وإتباه المنظمات إلى أهميته ودوره في مرافقة العامل طيلة حياته المهنية، وليس قبل التوظيف فقط، وهنا ظهرت آليات التدريب في موقع العمل وأثناءه، وعلى صعيد إدارة الموارد البشرية، فقد كانت مهمة التدريب في المرحلتين السابقتين هي : إمداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة، وزيادة تأهيلهم العلمي والمعرفي، وقد أخذ التدريب بذلك الطابع الإجتماعي وإعتُبر «حقاً من حقوق العمال»، كما كان الأداة الوحيدة في يد إدارة الموارد البشرية لتحقيق الموائمة والموازنة بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظائف<sup>8</sup>؛

**المرحلة (3):** بسبب الأزمة الإقتصادية في الثمانينات من القرن الماضي وإشتداد المنافسة بين المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة تهتم بالتعرف على مخزون كفاءاتها، والبحث عن طرق تطويره، ووفق هذا المنطق المهتم بالكفاءة، يلعب التدريب دوراً جوهرياً أثناء ممارسة الوظيفة<sup>9</sup>، لأن الكفاءة هي حصيلة التجربة المستثمرة من طرف الفرد والتي تمكنه من تجميع المعارف العلمية والعملية والسلوكية. وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، إنتقلت وظيفة التدريب في هذه المرحلة إلى إعداد برامج ميدانية في التدريب هدفها الأساسي تنمية الكفاءات، وأصبحت هذه البرامج متاحة أكثر بفضل تطور تقنيات الإعلام والإتصال، لیتم بعدها إعتداد ما يسمى «فهارس التدريب» «les Catalogues de formation» ولكن بالمقابل شهدت هذه المرحلة تحديات هامة عرفتها وظيفة التدريب أهمها ما يلي<sup>10</sup> :

● صعوبة قياس أثر جهود التدريب المبذولة من طرف المنظمات، وصعوبة التعرف على الجهود التي يبذلها الأفراد لتطوير كفاءاتهم، أي الجهود الذاتية في التدريب، وعندما نتكلم عن هذا النوع من العوائق نتطرق أيضاً إلى مشكل آخر : هو صعوبة مكافأة الأفراد بقدر ما يبذلونه من جهود ذاتية لتنمية كفاءاتهم ؛

● تحدي إستخدامية الموارد البشرية، وكثيراً ما تواجه المنظمات هذا الإشكال بحيث تعجز عن توفير المناصب الملائمة للأفراد بعد التدريب، حيث يُفترض أن تسمح لهم كفاءاتهم المكتسبة بالسعي إلى الترقية في مناصب أهم، بينما لا تستطيع المنظمة توفير ذلك، مما يدفع الأفراد إلى الخروج من المنظمة<sup>11</sup>؛

صعوبة الموازنة بين التدريب بإعتباره تكلفة على عاتق ميزانية المنظمة من جهة، والتدريب كإستثمار في تنمية الطاقات البشرية من جهة أخرى، ومما يزيد من صعوبة هذه الموازنة الإطار القانوني المعمول به والذي وُضع أساسًا لضمان حق الفرد في التدريب ولتشجيع المنظمات على الإلتزام به، بالتالي فعلى المنظمات أن تدرس هذه الاختيارات<sup>12</sup>.

**المرحلة (4) :** لتجاوز الصعوبات -سابقة الذكر- إتجهت إدارة الموارد البشرية الي التشخيص الإستراتيجي لسياسة التدريب<sup>13</sup>، والهدف من هذا التشخيص هو وضع سياسة واضحة للتدريب لها علاقة وثيقة مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكذلك مع بقية وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار عام هو إستراتيجية المنظمة، وإدراج التدريب ضمن هذا البعد الإستراتيجي يتجسد بإعداد برامج إستباقية لإكساب الكفاءات وتنميتها، وفي نفس الوقت مراعاة ضمان إستخدامها في المنظمة حالياً أو في المستقبل، من أجل تحقيق أهداف واضحة، وبذلك تم إستبدال« منطقتي فهارس التدريب «ب» منطقتي تحديد إحتياجات التدريب وإعداد دفتر الشروط»<sup>14</sup>، وفي هذه المرحلة ظهرت «هندسة التدريب» لثرسى البعد الإستراتيجي في التدريب الذي يتجاوز بكثير عملية تخطيط التدريب.

ويلخص Parmentier<sup>15</sup> المراحل الكبرى التي عرفها التطور التاريخي لوظيفة التدريب في أربعة مراحل كما تظهر في الجدول التالي :

#### الجدول (1) : مراحل تطور وظيفة التدريب

المرحلة	الملامح البارزة
المرحلة الأولى «1970-1975»	- التدريب حق من حقوق العمال ؛ - تنظر له المنظمات كتكلفة أعباء مالي ؛ - يهدف إلى تأقلم العامل مع منصب العمل ؛ - المنظمة كانت تسيّر بالمنطق التaylorي ولم يتبلور بعد مفهوم «رأس المال البشري»
المرحلة الثانية «1976-1982»	- ظهور «فهارس التدريب» لتأطير الطلب على التدريب ؛ - التدريب يهدف لإصلاح الإختلالات في سوق العمل، خاصة مع تفاقم مشكل البطالة ؛ - لم تكن المنظمات تعتبر التدريب رافعة للتنمية.
المرحلة الثالثة «1983-1992»	- ظهور «هندسة التدريب» على نطاق ضيق ؛ - التدريب أصبح استثماراً في رأس المال البشري ؛ - تغيرات كبيرة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
المرحلة الرابعة «منذ 1993»	- إرساء منطقتي الكفاءة ؛ - مرونة كبيرة في الوظائف والمهن ؛ - تعقد متطلبات الوظائف والمهن ؛ - التدريب وظيفة محورية لتنمية الكفاءات ؛ - التدريب جزء من التطور المهني والشخصي للأفراد.

المصدر :

Parmentier.C : «L'ingénierie de formation», Paris, France, Les Editions d'organisation, 2008 pp 79- 82

3) مختلفة للتدريب ترافق التطور المستمر للوظيفة : من خلال المراحل السابقة نتطرق لمختلف التعاريف المقدمة للتدريب في مايلي<sup>16</sup> :

**تعريف :** Hamblin التدريب هو كل نشاط يهدف إلى تحسين كفاءات الأفراد في العمل ؛  
**تعريف :** Hasseling التدريب هو سلسلة من التجارب وفرص التعلم الموجهة لتعديل السلوك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في أداء العمل.  
 أما بالنسبة لـ : Candau هو كل نشاط يحاول تحسين السلوك، أو استكمال المعارف، أو تدعيم القدرات التي يمتلكها الأفراد في إطار العمل الذي يقومون به.

بالنسبة لـ زويلف<sup>17</sup>: التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة.

والملاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تربط التدريب بالغاية منه وهي «تحسين» أو «تعديل» أو «تدعيم» سلوكيات وقدرات الأفراد أثناء أداء العمل، وهي النظرة الكلاسيكية للتدريب التي سبق شرحها في سياق تطور مفهوم التدريب عبر مراحل، لذلك نجد المجموعة الثانية من التعاريف الآتية الذكر تصب في بعد آخر من خلال دوره في تنمية الكفاءات :

**تعريف :** avall et Zaredt<sup>18</sup> تدريب الأفراد يتطابق مع مجموع الكفاءات المكتسبة لديهم، سواء في نطاق التكوين القاعدي أو المتواصل أو من خلال خبراتهم المهنية، لأن ذلك يخلق معارف هيكلية وطرق تقنية لأداء العمل» ؛

**تعريف :** Swanson<sup>19</sup> التدريب هو مجموعة من النشاطات قصيرة المدة، تهدف إلى تنمية كفاءات الأفراد من خلال توسيع معارفهم التقنية والتطبيقية الملائمة لشروط ومتطلبات العمل الذي يُطلب منهم القيام به» ؛

أما بالنسبة للجمعية الأمريكية للتدريب : «فإن التدريب هو تخصص فرعي من تخصصات حقل إدارة الموارد البشرية يهتم بتنمية الكفاءات البشرية، من خلال تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية».

بالنظر إلى التعاريف السابقة يبدو واضحاً الاعتراف بدور التدريب في تنمية الكفاءات وفي تنمية الموارد البشرية بإعتباره جملة من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للأفراد.<sup>20</sup>

وبناءً على ما سبق ومن الزاوية التي ننظر إليها للتدريب يمكن تعريفه كما يلي :

«هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تنمية كفاءات الأفراد من خلال توسيع معارفهم وتغيير سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم في العمل، بما يتيح لهم التحكم في المتطلبات الحالية للعمل، ويساعدهم على تطوير مساراتهم المهنية، وتوسيع خياراتهم المستقبلية».

وفي هذا السياق فالتدريب يمكن ان يأخذ عدة أشكال وأنماط، من أجل الإستجابة لأهداف المنظمة في إستخدام الكفاءات البشرية بعد تهيئتها وتنمية قدراتها، ويمكن أن نذكر هنا التدريب الموجه لتطوير الكفاءات، والتدريب الموجه للمتكمين من المنصب، والتدريب لمرافقة التحولات في المسار المهني، مما يجعل التدريب حلقة قوية تربطه بإدارة المسارات المهنية للأفراد وتجعله مرافقاً لها.

#### 4) دور التدريب في تطوير المسارات المهنية :

إن كل فرد عندما يستثمر في تنمية كفاءاته بالتدريب، إنما هو في حقيقة الأمر يعطي إشارة «لإستخداميته» و«لقدراته» ويوجهها للإدارة، بغرض توظيفه، أو ترقيته أو رفع أجره، نظير الكفاءات التي إكتسبها، وهنا يتضح أن أهم مزايا التدريب هي التوظيف، أو الإستقرار الأفضل في العمل، مع زيادة في الأجور والحوافز، أو الترقية لمنصب أهم، وهو جانب مهم في التدريب<sup>21</sup>، ولكن كثيراً ما تركز الدراسات والأبحاث على مزايا وفوائد التدريب على مستوى المنظمة، وقليلاً ما تهتم بآثار التدريب على الأفراد<sup>22</sup>.

إذ يمكن للتدريب أن يلعب دوراً أساسياً في المسار المهني للأفراد، لاسيما فيما يتعلق بالولاء للمنظمة (والذي على أساسه يقرر الفرد البقاء أو مغادرة المنظمة)، بالإضافة إلى دور التدريب في زيادة إمكانية الإستفادة من الترقية الداخلية.

أما بالنسبة للولاء للمنظمة : يُفترض أن المنظمة التي لا تهتم بتدريب عمالها تجد صعوبة في الإحتفاظ بالكفاءات البشرية، خاصة في ظل المنافسة على المواهب في سوق العمل، وذلك يعني ضعف ولائهم للمنظمة<sup>17</sup>، ولكن بالمقابل هناك إشكال آخر لدى المنظمات التي تهتم بالتدريب، وتضع السياسة التي تراها متناسبة مع توجهاتها الإستراتيجية، وهو سعي الأفراد إلى مغادرة المنظمة بسبب عدم أضعف إستخدامهم بعد إستثمار المنظمة في تدريبهم، لكنها لا تعمل على الإحتفاظ بالموارد البشرية، إذن فمناقشة فرضية أن التدريب يزيد من ولاء الأفراد للمنظمة المستخدمة تحتاج إلى دراسات نظرية وتجريبية للإحاطة بكل جوانبها، وهو ما نفتقر إليه في الواقع<sup>24</sup> وإجمالاً فإن أثر التدريب على احتمال مغادرة أو بقاء الفرد في المنظمة هو أثر ضعيف غير واضح، ومسألة إرتباط التدريب بالولاء للمنظمة تبقى غير محددة المعالم حسب (Goux et Marin)<sup>25</sup>.

وبالنسبة لأثر التدريب على الترقية الداخلية للأفراد، فإن المسألة أوضح بكثير - على الأقل من الناحية النظرية - حيث تناولت بعض الدراسات هذا الموضوع ومنها ما يلي :

- بالنسبة لـ<sup>26</sup> (Doeringer et piore) : يمكن إعتبار التدريب رافعة لتدعيم وتوطيد تطور المسارات المهنية للأفراد، خاصة في السوق الداخلي للعمل في المنظمات كبيرة الحجم (والمقصود هنا بسوق العمل الداخلي : آليات توزيع أو تخصيص العمالة على مناصب العمل داخل المنظمة<sup>27</sup>؛

- أما Cadin et Guérin<sup>28</sup> : فيطالبان المنظمات التي تستمر في تدريب عمالها بتطوير سوق العمل الداخلي بها، ولا يتم ذلك إلا ببذل الجهود اللازمة لتحسين الأجور لرفع الولاء التنظيمي للأفراد ؛

ويقول (Vincens)<sup>29</sup> : إنه يجب ربط التنقلية - كشكل من أشكال التغيرات التي تطرأ على المسارات المهنية للأفراد - بالجهود المبذولة في التدريب، وإذا كانت تكاليف وأجال تعويض الأفراد بآخرين من السوق الخارجي باهضة، فإن توجه المنظمة سيكون من دون شك إلى التدريب لإيجاد الكفاءات المطلوبة داخل المنظمة مع العمل على رفع الأجور والمكافئات في حدود الإمكان، فالتدريب هنا يساهم في تطوير المسارات المهنية للأفراد وفي نفس الوقت في توفير الكفاءات المطلوبة، ولذلك يُعتبر أداة أساسية للتطور الهرمي للمسارات المهنية.

لقد أسفر التطور الذي شهدته وظيفة التدريب عن ظهور أشكال جديدة من التدريب تؤثر مباشرة في المسارات المهنية للأفراد ومن أهمها : التدريب التحويلي الذي تتمثل خصوصيته في أنه يسمح بإعطاء فرصة للفرد للتغيير الجذري لمهنته وإكتساب آليات التحكم في مهنة جديدة، ويتم ذلك وفق قواعد وضوابط سنتطرق إليها في ما يلي :

### 5) التدريب التحويلي لإعادة التوجيه في المسارات المهنية :

تلجأ المنظمات من خلال إدارتها للموارد البشرية الى التدريب التحويلي كشكل من أشكال التدريب لمرافقة النجاح في تغيير المسارات المهنية للأفراد، او ما يُسمى بالحركة المهنية الإرادية : وهي التغيير في مناصب العمل وليس في الدرجة الاجتماعية، وحسب Ne-groni تعني التغيير الجذري في المهنة، وقد حدد هذا الباحث أشكال إعادة التوجيه عن طريق التدريب فيما يلي<sup>30</sup>:

- إعادة توجيه من اجل إرضاء الفرد في تحقيق رغباته والمواءمة مع المهنة الجديدة ؛
- إعادة التوجيه مع الترقية ؛
- إعادة التوجيه لتحقيق الإستقرار في المنصب، أي الانتقال من منصب إلى آخر أكثر إستقرارًا ؛
- إعادة التوجيه لتحقيق التوازن الاجتماعي وتجنب الضغط في العمل.

### أ. أسباب إعادة التوجيه :

تتم عملية إعادة التوجيه او التغيير في المسار المهني للعامل بفعل عدة أسباب، وقد تكون بقرار من الادارة أو من الفرد أو بعد التوافق بين الطرفين، وعليه فإن إعادة التوجيه يمكن أن تكون للأسباب التالية :

### 1. أسباب تتعلق بالفرد :

- غياب آفاق الترقية في المنصب الحالي رغم الجهد والإمكانات التي يبذلها الفرد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، إلا أن ذلك يظل دون جدوى ولا يستطيع تحقيق أهدافه فيما يخص الترقية ؛

- عدم وجود أجواء مشجعة على العمل أو دافعة لتحسين الأداء وغياب التعاون والثقة بين أفراد الفريق، مما يدفع الفرد للشعور بالإحباط والإنعزال ؛



- عقود العمل المحددة هي من بين الأسباب التي تدفع الفرد الى طلب إعادة التوجيه، لأن العقد المحدد غالباً ما يُشعر الفرد بعدم الاستقرار ؛  
الحصول على خبرات متعددة في مجالات عمل متقاربة أو مختلفة يغذي رغبة الفرد في التخصص في مهنة ما ثم التوجه نحو الخبرة فيها ؛  
سعي الفرد للبحث عن أجر أعلى وإمكانيات أهم من خلال منصب جديد قد يفتح له هذه الآفاق.

2. أسباب تتعلق بالمنظمة : كثيراً ما تتجه الادارة نحو التدريب التحويلي لإعادة التوجيه وذلك للأسباب التالية :

- إعادة الهيكلة الوظيفية أو إعادة التنظيم، يدفع المنظمة - في كثير من الأحيان - لإعادة النظر في توزيع الموارد البشرية الموجودة فيها ؛
- إدارة الفائض من الموارد البشرية، وذلك تحت الضغوط الاجتماعية التي تفرض على المنظمة إعادة توجيه جزء من مواردها البشرية ضمن خطة شاملة لإمتصاص الفائض وذلك مع إستبعاد عملية التسريح ؛
- الأزمات المالية التي قد تواجه المنظمات وتفرض عليها تقليص تكاليفها، وخاصة تكاليف اليد العاملة ومنه إعادة توجيه للذين لا يمكنها التخلص منهم في إطار صيغ التقاعد المتاحة.

ثانياً: التدريب التحويلي بشركة سوناطراك... التجربة والنتائج :

تسعى شركة سوناطراك إلى الإعتماد على مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتعمل على توجيه سياساتها في ادارة الموارد البشرية نحو تحقيق الريادة في مجال عملها، ومع إعتمادها سياسة تقليل التكاليف وترشيد النفقات، تبنت الشركة في مطلع الألفية الجديدة إستراتيجية التركيز على المهن الأساسية التي تُشكل صلب نشاطها، وتجسدت هذه الإستراتيجية على مستوى مديرية الموارد البشرية بوضع خطط في شتى مجالات تخصصها، تهدف لإعادة توجيه وإستغلال الموارد البشرية المتاحة لديها، وفي هذا السياق لجأت سوناطراك إلى عروض المناولة التي تتخلى بموجبها الشركة عن عدد من النشاطات الداعمة مثل : الإيواء والإطعام، وصيانة المركبات، والنقل.

لقد وجدت مديرية الموارد البشرية نفسها مجبرة على إيجاد الحل المناسب لمعالجة وضعية المئات من العمال في النشاطات المعنية بالمناولة، حيث أصبحت مهنهم آيلةً للزوال، وبسبب المكانة الهامة للشركة -دولياً ووطنياً- وبالنظر الى مسؤوليتها الاجتماعية، فقد رفضت خيار تسريح اليد العاملة، وقررت اللجوء الى عملية التدريب التحويلي لإعادة توجيه الافراد من ذوي المهن الآيلة للزوال، وستتطرق في مايلي الى حيثيات وظروف هذه العملية وتتابع الاجراءات التي رافقتها.

## 1) عملية إعادة التوجيه بعد التدريب التحويلي :

إن الهدف الأهم لإعادة توجيه الأفراد من ذوي المهن الآيلة للزوال هو تمكين الأفراد من إستئناف مساراتهم المهنية بعد التحول من مهنتهم الأصلية إلى مناصب جديدة في المهن الأساسية للشركة وهي : الإنتاج والإستغلال بالدرجة الأولى، ثم المهن الثانوية كالصيانة والأمن الصناعي والإدارة والمالية، وذلك بعد إخضاعهم بصفة طوعية لبرامج تدريبية متخصصة ضمن التدريب التحويلي، بالإضافة لهذا فإن أهداف هذه العملية هي أيضاً :

1. وضع حد لمشكل تحمل الشركة لمهن لا تدر عليها أي قيمة مضافة بل تزيد من أعبائها.
2. تلبية حاجات الشركة من الموارد البشرية عن طريق إستغلال الموارد البشرية الموجودة، وإعادة توجيهها وضمان استغلالها الجيد قبل اللجوء الى التوظيف الخارجي.
3. فتح آفاق جديدة في المسارات المهنية للعاملين في المهن المعنية بالمناولة.
4. تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تقليل تكاليف إدارة الموارد البشرية وتعظيم انتاجها للقيمة المضافة.

مسار عملية إعادة التوجيه بعد التدريب التحويلي : شرعت مديرية الموارد البشرية بسوناطراك في تنفيذ عملية إعادة التوجيه على مستوى قسم الإنتاج للشركة أولاً، لأنه الأكبر ضمن الهياكل الوظيفية للشركة بسبب نشاطه المحوري المتمثل في إنتاج وإستغلال وتخزين الغاز والبتروال، ولكونه يشغل عدداً معتبراً من العمال بالشركة (أكثر من 60 بالمائة من اليد العاملة للشركة)، كما أنه يمتد جغرافياً عبر عشرة مديريات جهوية<sup>31</sup>.

### أ. مرحلة إطلاق المشروع، التحليل والتصنيف :

أعطيت إشارة انطلاق عملية إعادة التوجيه في 30 جوان 2003 في إجتماع بالمديرية الجهوية للإنتاج («حوض بركاوي»)، ضم ورشة عمل مكونة من إطارات من مديرية الموارد البشرية لمديرية الإنتاج والمديريات العشر التابعة لها، وتمحورت أشغال الورشة حول متابعة مدى تقدم برامج المناولة في الشركة، ووضع خطة إعادة التوجيه بعد التدريب التحويلي وإقتضى ذلك ما يلي :

- النشاطات المعنية بالمناولة، ومن خلالها مناصب العمل التي تخلت عنها مديرية الإنتاج في المصالح التالية : الإطعام والإيواء والوسائل العامة، صيانة المركبات والنقل، ومن ثم الشروع في إعداد قاعدة بيانات إسمية تشمل هذه المناصب والهياكل التابعة لها والقائمة الإسمية للأفراد المعنيين بالعملية وقد بلغ عددهم 2592 عاملاً.

- تحليل قاعدة البيانات وتصنيف العمال المعنيين بإعادة التوجيه حسب معايير محددة وهي :

- التصنيف حسب المديرية أو وحدة العمل ؛

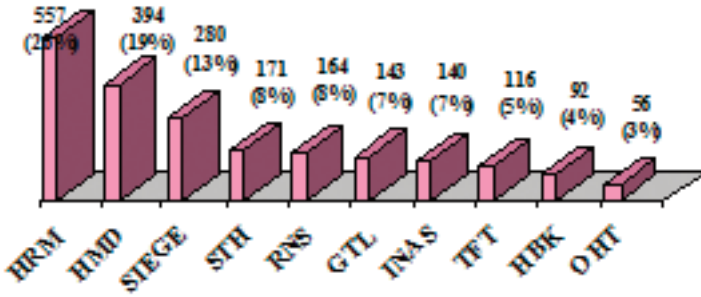
- التصنيف حسب المستوى الأكاديمي ؛

- التصنيف حسب الأقدمية.

إن إختيار هذه المعايير يرجع الى أهميتها والدلالة التي تحملها فيما يخص تحويل الأفراد الى مهن ومناصب جديدة.

تصنيف الافراد المعنيين حسب المديرية أو وحدة العمل :

الشكل 1 : توزيع الأفراد المعنيين بإعادة التوجيه على أساس وحدة العمل

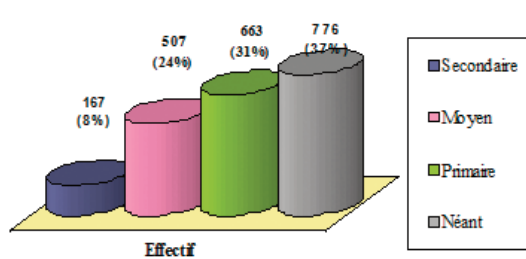


المصدر : تقرير وضعية إعادة التوجيه - وثائق داخلية للشركة - 2007

نلاحظ أن عدد الأفراد المطلوب تحويلهم يختلف من مديرية الى أخرى من مديريات قسم الانتاج بحيث يتراوح عددهم من 557 عاملا على مستوى مديرية حاسي الرمل الى 16 عاملا في مديرية اوهانت.

التصنيف حسب المستوى الأكاديمي :

الشكل 2 : توزيع الأفراد المعنيين بإعادة التوجيه على أساس المستوى التعليمي

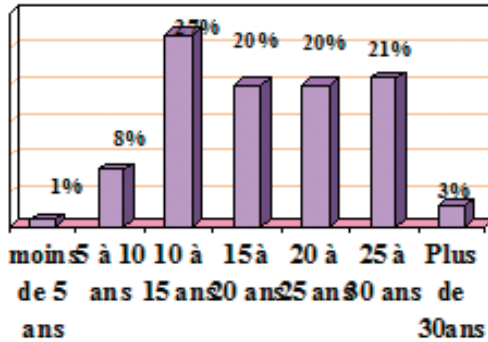


المصدر : تقرير وضعية إعادة التوجيه - وثائق داخلية للشركة - 2007

إن الأفراد الذين تنوي الشركة إعادة توجيههم بعد التدريب التحويلي هم في الأغلب من ذوي المستوى الابتدائي أو أقل من ذلك، وهي مستويات تعليمية متواضعة إذا نظرنا إلى المهن التي سيوجهون إليها والتي تتطلب مستوى معين من التأهيل.

التصنيف حسب الأقدمية :

الشكل 3 : توزيع المعينين الأفراد بإعادة التوجيه على اساس الاقدمية



المصدر : تقرير وضعية إعادة التوجيه - وثائق داخلية للشركة - 2007

يظهر من خلال تصنيف العمال حسب معيار الأقدمية، أن غالبيتهم تتراوح سنوات أقدميتهم بين 10 و25 سنة وذلك بنسبة 67%. وهذا المجال يدل على مرحلة الإستقرار والنضج في المسارات المهنية للأفراد بينما 21% منهم في مرحلة الانفصال أي ما بين 25 و30 سنة، وتبقى النسبة الضئيلة 3% تمثل الذين تجاوزوا 30 سنة عمل بالشركة والفئة الأقل من 10 سنوات بنسبة 9%.

وقد تعاملت مديرية الموارد البشرية مع هذه المعطيات كما يلي :

الإستغناء عن الفئة التي تجاوزت مدة العمل 30 سنة وهم مقبلين على التقاعد، وعدم إدراجها في هذا المشروع نظراً لوصولها لمرحلة الانفصال من الشركة، ولا توجد أي جدوى للإستثمار فيها عن طريق التدريب.

توجيه الفئة المتبقية الى التدريب التحويلي، حيث شملتهم العملية، بمراعاة خصوصية كل فئة وملامح الافراد ورغباتهم.

ب. مرحلة التوجيه نحو المهن الأساسية :

بدأت هذه المرحلة بضبط قائمة المهن المستقبلية للأفراد بعد إعادة توجيههم مع إعطاء أولوية معينة في التوجيه، إلى مهن الإنتاج والإستغلال والصيانة والأمن الصناعي، ثم بعد ذلك

الوظائف الإدارية، وبعد تحديد المهن الجديدة للأفراد المعنيين بالعملية، بدأت مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية الفرعية لقسم الانتاج بحملة إتصالية موجهة، تهدف الى التعريف بأهداف عملية التوجيه بعد التدريب التحويلي، وإقناع الأفراد بها، لضمان إنخراطهم في مجريات العملية، وزيادةً على ذلك إستهدفت الحملة الإتصالية المشرفين ومسؤولي المديرية المستقبلية للأفراد الجدد لضمان مساعدتهم وتعاونهم في إدماج العمال بعد إلتحاقهم بمهنتهم وهياكلهم الجديدة، ثم شرعت إدارات مديريةية الموارد البشرية في إجراء مقابلات فردية مع كل العمال الذين سيجري تحويلهم وذلك بغرض توضيح الإمكانيات الجديدة في مساراتهم المهنية، والفرص التي سيمنحها لهم التدريب التحويلي في هذا الإطار، وبعد إقناع الفرد بالإنخراط في هذا التوجه، يتم إختيار منصبه الجديد بعد التعرف على ملمح الفرد ورغباته ( من خلال بطاقات التوجيه وطاقات الرغبات)، ثم المصادقة على إختيارات الافراد وترسيم ذلك في محضر يُرسل لمديرية الموارد البشرية، وقد شملت المقابلات 1650 حالة من أصل 2592 عامل، وكانت النتائج كما يلي<sup>32</sup>:

عن طريق التدريب الكلاسيكي	Direction Régionale	HRM	HBX	HMD	GTL	RNS	INA	STH	OHT	TFT	TOTAL
	poste retenu										
	Agent Intervention	19	5	18	14	11	17	6	5	16	111
	Agent Inventaire			4	4	6		1	1	1	17
	Archiviste	4	2	2	3			1	0		12
	Codificateur			3			1				4
	Electricien	5	4		2			1	2		14
	Gestionnaire Administration	4	1	2	2	4		1	2	3	19
	Gestionnaire Stocks	8	4	7	3	1	8	2	0	2	35
	Mécanicien	4	1	2	1	3	3	2	1	6	23
	Opérateur Exploitation	18	6	20	5		13	2	3	12	79
	Opérateur Puits	39		40	6	9	7	13	0	3	117
	Préparateur	2			1			1			4
	<b>Sous total</b>	<b>103</b>	<b>23</b>	<b>98</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>49</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>426</b>
	Aide Opérateur Puits	76	5	12	7	14	8	19	8	12	161
	Agent Administrateur	5				1			1		7
	Agent burea voyage			1							1
	Agent Bureau d'ordre			2	1						3

عن طريق التدريب المدني	Agent de sécurité	4									4
	Agent tech telecom	2		5							7
	Agents Liaisons Extérieurs							1			1
	Aide Bibliothécaire	3						1			4
	aide electromecanicien	1									1
	Aide Magasinier		1		1	2	1		0		5
	Aide Mécanicien	6									6
	Aide Opérateur Exploitation	34	6	4	3	8	4	13	3	2	77
	Animateur Cul	9	1	3	1	1		1	0	3	19
	Cariste	2		2	3	2					10
	Grutier	1	2		3					11	17
	Hydraulicien							2			2
	Magasinier										1
	Opérateur Distribution Eau							1			1
	Opérateur Expédition	2									2
	Ouvrier Electricien	7				1		2	0		10
	Ouvrier Entretien Bacs	3				4			7	5	19
	Ouvrier exploitation							3			3
	Ouvrier Mécanicien	12			1	5	2		0	4	24
	Ouvrier Parc à Tubes								0	1	1
	Ouvrier Tubulaire	22	2	19	7	6	7	6	1	1	71
Soudeur Ouvrier Tuyauteur					1					1	
Relieur	3	1		1			1			6	
Standardiste	1					1	1	1		4	
Tireur de Plans											
<b>Sous Total</b>	<b>193</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>45</b>	<b>23</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>468</b>	
الإشراف	<b>Superviseur</b>	<b>220</b>	<b>49</b>	<b>168</b>	<b>54</b>	<b>74</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>747</b>
<b>Total</b>		<b>516</b>	<b>89</b>	<b>316</b>	<b>123</b>	<b>153</b>	<b>122</b>	<b>156</b>	<b>56</b>	<b>119</b>	<b>1650</b>

الجدول (2) : التوزيع النهائي للمعنيين باعادة التوجيه وفق المناصب والتدريب المناسب لهم

المصدر : حصيلة النشاطات لقسم الانتاج حول عملية اعادة التوجيه عن طريق التدريب التحويلي - 2007.

إن الملاحظ من خلال الجدول هو توزيع الأفراد في إطار إعادة توجيههم على مناصب جديدة، ثم يتم إخضاعهم للتدريب الكلاسيكي في مناصب العمل وذلك في (11 منصب)، وللتدريب الميداني في مناصب العمل لإعادة الادماج في (29 منصب)، وبذلك فإن عدد المناصب المفتوحة لإستقبال الأفراد المعنيين بالعملية هو 40 منصباً. ويكون التدريب الكلاسيكي وفق برنامج بيداغوجي متكامل يُكفل بشهادة مهنية، أي بمؤهل مهني لشغل المنصب الجديد، أما التدريب الميداني يخضع الأفراد فيه لفترة تربص ميداني في المنصب الجديد، تحت إشراف «مؤطر» يُعين من ذوي الخبرة والكفاءة ضمن المصلحة التي وُجّه إليها العامل الجديد.

وقد تم توزيع الأفراد على هذين النوعين من التدريب بالنظر إلى مستواهم الأكاديمي، حيث من تجاوز مستواه السنة الثالثة أو الرابعة من التعليم المتوسط، تم توجيهه إلى مهن الانتاج والإستغلال والأمن الصناعي والصيانة والإدارة، أما بقية العمال فقد وُجّهوا إلى مهن الإشراف والمراقبة، في إطار التعاون مع المناولين، وذلك بسبب مستواهم الأكاديمي المتواضع ونظراً لخبرتهم في مجال عملهم.

### ج - مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم النتائج :

شرعت مديرية الموارد البشرية في تنفيذ البرامج التدريبية المناسبة للأفراد بعد توجيههم، وذلك وفق النمطين السابقين، أي بعد التدريب الكلاسيكي بإشراف المعهد الجزائري للبتروك في مجالات الإنتاج والاستغلال والأمن الصناعي والصيانة، ومركز الإتقان التابع للشركة في مجال الإدارة والمالية، أما التدريب الميداني فتتم بمتابعة الهيئات المستقبلية، وقد حرصت مديرية الموارد البشرية على المتابعة المتواصلة لعملية التنفيذ وتقييمها باستمرار، وسمح لها ذلك بالوقوف على النتائج الإيجابية التالية لعملية إعادة التوجيه بالتدريب التحويلي وهي :

1. تمكنت مديرية الموارد البشرية من فتح آفاق في المسارات المهنية للأفراد الموجهين لمهن جديدة، بعد أن كانوا يشعرون بالتهديد الدائم بسبب إتجاه الشركة نحو عقود المناولة في المهن التي شغلوها ؛

2. ساهمت هذه العملية في إرساء منطق جديد في إدارة المسارات المهنية للأفراد، وهو أهمية وضرورة مرافقة التحولات في المسارات المهنية بالتدريب المناسب والكفيل بتذليل الصعوبات أمام الأفراد من أجل التأقلم مع المنصب الجديد والتحكم في متطلباته.

3. سمحت عملية إعادة التوجيه من خلال التدريب التحويلي بالتركيز على أهمية التدريب ومكانته المحورية في قلب إدارة الموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة تعتمد عليه كرافعة في التغيير.

أما بالنسبة للصعوبات التي إعترضت عملية إعادة التوجيه بالتدريب التحويلي فتتلخص إجمالاً في :

- عجز شركة سوناطراك - من خلال مديرية الموارد البشرية - عن تنويع طرق وأساليب التدريب وإكساب المهارات، ولذلك إكتفت بالتدريب الكلاسيكي والتدريب الميداني ولم تتمكن بسبب ذلك من إستيعاب الفئات الأخرى من ذوي المؤهلات المتواضعة.
- العجز في هياكل الإستقبال للموجهين للتدريب الميداني، وغياب منهجية واضحة لتصميم وتنفيذ هذا النوع من التدريب.
- ضعف مؤهلات المشرفين على إدماج الأفراد بعد توجيههم في المناصب الجديدة، وعدم إستفادتهم من برامج تدريبية تمكنهم من الإشراف وتسمح لهم بتجاوز هذا الضعف.



### خاتمة

إن عملية إعادة التوجيه بالتدريب التحويلي هي تجربةٌ جديرةٌ بالإهتمام في إدارة الموارد البشرية بشركة سوناطراك، لأنها دعمت ثقة إطارات الموارد البشرية في قدراتهم على قيادة التغيير بالشركة، وعلى تدعيم إمكانياتهم على صعيد المبادرة بإيجاد الحلول، وتجسيد التناغم والإنسجام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الشركة.

## الهوامش والمراجع :

- i-Zarifian.P ,«objectifs compétences : pour une nouvelle logique», Reuil-Malmaison, France : liaison, 1999,p20.
- 2-Dejoux (C) : «les compétences aux cœur de l'entreprise», Editions d'organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2001,
- 3-Zarifian.P ,«objectifs compétences : pour une nouvelle logique», Reuil-Malmaison, France : liaison, 1999
- 4-Becker B., & B. Gerhart, 1996. The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. Academy of Management Journal, 39(4) : 779-801.
- 5-Wittorsky.R : «Analyse du travail et production de compétences collectives», Paris, L'harmattan, 1997.
- 6- Aubert.J : «L'esprit d'entreprise et la formation tout au long de la vie », in « Actualité de la formation », numéro 198, Sep-oct, 2006, Paris.
- 7- Rafinion.E : «la formation fonction stratégique des intentions au résultat, quel point de repère ? », GARF, 2000,p14.
- 8- Peretti J M , Gestion des ressources humaines ,Edition Vuibert, 9ed ,oct 2015, p 106.
- 9- Le Boyer (Claude-levy), «La gestion des compétences», Eyrolles, Editions d'organisation, 2009, p 131.
- ii - Pennaforte : «Fonctions RH : politiques, métiers et outils», 4ème édition, Pearson, Paris, 2015, p179.
- 10- Peretti, op cit, p107
- 11- Cadin et al : «GRH ; pratique et élément de théorie», Dunod, 2013, p52.
- 12- Pennaforte, op cit, p 181.
- 13- Peretti,op cit, p :107.
- 14- Parmentier.C : «L'ingénierie de formation», Paris, France, Les Editions d'organisation, 2008,pp79-82.
- 15- Pottiez.J : «Evaluation de la performance de la formation en entreprise pour une approche systémique», thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, université de Lille, 2011, p 10.
- 16 - مهدي زويلف ، إدارة الأفراد -مدخل كمي - ، مصر ، 1998 ، ص 85.
- 17 Savall.H et Zardet.V : «Ingénierie stratégique du réseau formation», Economica, Paris, 1995, p 76.
- 18 Swason.R : «Analysis for improving performance : tools and diagnostics», Organisations and documenturing, Berrett-Kohler, San Francisco, 1994.

19 – السكارنة، ب، خ: «التدريب الإداري»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 21.

20- Tsang.M.C : « The cost of vocational training », International journal of manpower, 18 (1-2) 1997.

21- Conter.b et Maroy.C : « Une analyse exploratoire des effets de la formation professionnelle sur les salariés », in « Education permanente », n° 182/2002-3, 2002, Paris.

22- Murielle Laberge , Thierry Wils , Christiane Labelle, LA FORMATION : UN ATOUT EN PÉRIODE DE FORTE TURBULENCE,gestion,N2v20,p16. Laberge et al, 1995, p 19

23- Goux.D et Maurin.E : « return to firm – provided training : Evidence four french worker firm », Labour Economics, t1, 2000.

24-DOERINGER P. et PIORE M. (1971), Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Lexington, D.-C. Health, p221.

25- GAZIER B. (1992), Économie du travail et de l’emploi, Précis Dalloz, p223

26 -Cadin et al , op cité,p78

27-Vincens.J : «Experience professionnelle et formation», (note n° 347), Toulouse, France, 2001, p10.

28- Negroni ,«reconversion professionnel volontaire» ,revue carriérologie , v 10 N°02 , 2005.p337.

29 – المديرات الجهوية لقسم الانتاج مختصرة باللغة الفرنسية وباللغة العربية :

حاسي الرمل	حوض بركاوي	حاسي مسعود	قاسي الطويل	روهدالنوس	عين امناس	السطح	اوهانت	تي اف تي
HBK	HMD	GTL	RNS	INA	STH	OHT	TFT	

30- تقرير عن حالة اعادة التوجيه في سوناطراك - وثائق داخلية للشركة -2007