

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب:

- إسماعيل ريغي

- السايح بالهاني

بعنوان:

واقع التدريب في المؤسسة الوطنية للتنقيب خلال  
الفترة 2007-2018

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17/06/2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
الأستاذ/ خالد رجم (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.  
الأستاذ/ محمد الهادي خنوس (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2018/2019



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب:

- إسماعيل ريغي

- السايح بالهاني

بعنوان:

واقع التدريب في المؤسسة الوطنية للتتقيب خلال  
الفترة 2007-2018

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17/06/2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
الأستاذ/ خالد رجم (أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.  
الأستاذ/ محمد الهادي خنوس (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2018/2019

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها والحمد لله نهدى ثمرة جهدنا إلى أهالينا في الحياة وقرّة أعيننا وسر نجاحنا وإلى الوالدان الكريمين وإلى أصدقائنا وإخوتنا وزملائنا وكل من كان له فضل علينا.

إسماعيل - رابع

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين "محمد صلى الله عليه وسلم" بداية نشكر الله الذي منى علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أنار بصيرتنا بنور العلم وهدانا من الظلمات إلى النور، ثم نرفع شكرنا المحمل بالتقدير والاحترام إلى الوالدين الكريمان ونتوجه بالشكر والامتنان الخالص إلى الأستاذ المشرف "رجم خالد" على إرشاداته القيمة، ورحابة صدره الذي وضعنا منذ البداية في الطريق الصحيح لإتمام بحثنا.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذ: أ.د رشيد مناصرية، د: شعوبي محمد فوزي، وجميع أساتذة قسم علوم التسيير .

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب "ENAFOR" حاسي مسعود- ورقلة.

ونشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد وكما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

إسماعيل - سابع

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ورقلة ما بين السنوات 2007-2018 ومن أجل تحقيق هذا الهدف تمت دراسة حالة لجمع البيانات حول الموضوع، بالاعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية والمعاينة بالإطلاع على الوثائق المقدمة من طرف المصلحة المشرفة على التدريب، واتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي بالاعتماد على دراسة الحالة المقابلة مع مسيري التدريب، حيث استخدمنا بعض الأساليب الإحصائية التوضيحية لعرض وتحليل النتائج، وتوصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها قصر مدة تحديد الاحتياجات المطلوبة من شتى مديريات المؤسسة، عملية إعداد المخطط السنوي للتدريب تنال الوقت والأدوات اللازمة في المؤسسة، تحتوي استمارات التقييم الساخن على المعلومات الشخصية بعد عائق للإدلاء الصريح والشفاف حول ظروف التدريب، دقة مستوى استمارات التقييم الساخن وإلمامها بجميع الجوانب التي لها تأثير مباشر على فعالية التدريب، 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 التدريب، يجب على المؤسسة أن تفرض على متعاملها من المعاهد والمدارس الوطنية منها والدولية على وضع رزنامة برمجية للتدريبات على المدى البعيد.

**الكلمات المفتاحية:** تدريب، احتياجات تدريبية، برامج تدريبية، فاعلية تدريب.

## Abstract

This study aimed to identify the reality of training in the National Petroleum Drilling Company ENAFOR of HassiMessaoud Algeria during the years 2007-2018. In order to achieve this objective, a case study was conducted to collect all important informations on the subject, based on the personal interview, scientific observation and preview, In our study, we followed the analytical descriptive approach. We used a number of explanatory statistical forms to present and analyze the results. In our study, We have reached some results, the most important of which is shortening the duration of determining the required training requirements from the different departments of the company. The preparation of the annual training plan takes time and tools in the company, The post-training evaluation form contains the employee's personal information and this is an obstacle for the worker to express his opinion about the training conditions, The accuracy of the forms of the evaluation forms immediately after the training and its knowledge of all aspects that have a direct impact on the effectiveness of training, no modification, improvement or addition to the annual plan after final approval,

We have concluded many recommendations, the most important of which is the need to give the time necessary for the period of determining the needs of training, to give the necessary importance to the evaluation of the effectiveness of training, the company must impose on its customers from national and international institutes and schools to program the trainings in the long term..

**Keywords:** training, training needs, training programs, training effectiveness

## قائمة المحتويات

I	الإهداء .....
II	الشكر .....
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات .....
V	قائمة الجداول .....
VI	قائمة الأشكال .....
VII	قائمة الملاحق .....
ب	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لواقع التدريب بمؤسسة انافور</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأطار المفاهيمي
3	المطلب الأول: ماهية التدريب
11	المطلب الثاني: تقييم التدريب
15	المطلب الثالث: تقييم كفاءة التدريب
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب E NAFOR</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
41	المطلب الأول: تشخيص واقع التدريب بمؤسسة انافور
45	المطلب الثاني: واقع التدريب بمؤسسة انافور
57	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
71	المراجع
74	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	بيانات تقييم كفاءة التدريب	(1-1)
21	شكل التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب	(1-2)
33	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(1-3)
47	عدد العمال المدربين حسب أنواع التدريب	(2-1)
49	نسبة العمال المدربين إلى العمال المتوقع تدريبهم	(2-2)
50	نسبة التكاليف المتوقعة للتدريب و التكاليف الفعلية للتدريب	(2-3)
51	نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية	(2-4)
52	تطور حضيرة ورشات المؤسسة منذ سنة 1966 إلى 2019	(2-5)
55	عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018	(2-6)
56	تطور رقم أعمال المؤسسة إلى التدريبات في مجال الحفر من سنة 2007 إلى 2018	(7-2)

## قائمة الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل العملية التدريبية	(1-1)
20	جزء من قائمة لقياس رأي المتدربين	(1-2)
48	رسم بياني يوضح العمال المدربين حسب انواع التدريب	(1-2)
49	رسم بياني لنسبة العمال المدربين الى العمال المتوقع تدريبهم	(2-2)
51	رسم بياني لنسبة التكاليف الفعلية للتدريب الى التكاليف المتوقعة	(3-2)
52	رسم بياني لنسبة تكاليف التدريب الى الكتلة الاجرية	(4-2)
54	رسم بياني لتطور حضيرة ورشات المؤسسة منذ سنة 1966 الى 2019	(5-2)
55	رسم بياني لعدد الحوادث العمل المسجلة الى عدد الحفارات منذ سنة 1995	(6-2)
57	رسم بياني لتطور رقم اعمال المؤسسة الى التدريبات في مجال الحفر من سنة 2007 الى 2018	(7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	استمارة استبيان التعريف بالتدريب	01
79	الاستمارة التقنية للتدريب	02
80	محضر الاجتماعات الثنائية مع مسؤولي الدوائر أثناء دراسة الاحتياجات	03
84	نموذج المخطط السنوي للتدريب	04
85	نموذج استمارة التقييم الساخن (الآني)	05
86	نموذج استمارة تقييم فعالية التدريب	06

مقدمة

## أ- توطئة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية .

## ب- إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

### ما هو واقع التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب في الفترة 2007-2018؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

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

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

- ما مدى كفاءة مراحل التدريب ؟

## ت- الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بواقع التدريب بالمؤسسة الوطنية لتنقيب ما بين السنوات

2007-2018، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

**الفرضية الأولى:** الإجراءات و المراحل المتبعة للتدريب في المؤسسة ممنهجة بطرق علمية .

**الفرضية الثانية:** هناك تطور لعمليات التدريب في المؤسسة خلال فترة الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** توجد كفاءة مرتفعة لمراحل التدريب بالمؤسسة.

**ث- مبررات اختيار البحث:**

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1- الأهمية الكبرى لهذا الموضوع لما له دور في تطوير القدرات الموارد البشرية؛
- 2- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع؛
- 3- ارتباط الموضوع بتخصص الطالب وهو إدارة الموارد البشرية؛

### ج- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مفهوم التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة؛
- 2- الربط بين الجانب النظري البيداغوجي والجانب التطبيقي العملي؛
- 3- تحليل كفاءة التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.

### ح- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1- إعطاء صورة حقيقية لواقع تقييم كفاءة التدريب بإحدى المؤسسات الاقتصادية؛
- 2- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية لتقييم كفاءة التدريب في المؤسسة؛
- 3- ربط البحوث العلمية النظرية بالواقع الاقتصادي العملي.

### خ- حدود البحث:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب (enafor) بحاسي مسعود ورقلة؛
- الحدود البشرية: إطارات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب (enafor) بحاسي مسعود ورقلة؛
- الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر فيفري وشهر مارس 2019؛
- فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة الفترة ما بين 2007-2018.
- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للتدريب، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال المقابلة وجمع بعض الوثائق والإحصائيات

### ذ- مرجعية البحث:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب والمقالات الحديثة ومواقع الانترنت، بالإضافة إلى المجلات والرسائل الجامعية التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث.

#### ر- صعوبات البحث:

- 1- صعوبة الحصول على بعض الإحصائيات لطول فترة الدراسة ما بين 2007-2018؛
- 2- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

#### ز- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

#### - الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

#### - الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لواقع

التدريب

## تمهيد:

يمثل التدريب 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، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الأديبات النظرية- الإطار المفاهيمي.

المبحث الثاني: الأديبات التطبيقية- الدراسات السابقة



## المبحث الأول: الأديبات النظرية

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد و المقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فهو مفتاح في تحقيق النجاح في فعاليتها استخدام العناصر أخرى(مواد خام، إدارة، تسويق، أموال ) ومن تم الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: ماهية التدريب

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التدريب وأهميته و مراحل

### الفرع الأول: مفهوم التدريب

لقد تدرج التدريب 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 التدريب 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 للتدريب، حيث أن كلمة تدريب 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 تدريبية ومن تم توضع له أهداف محددة<sup>2</sup>؛
- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات و الخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما<sup>3</sup>؛
- التدريب بأنه عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوي كفاءته<sup>4</sup>؛

من خلال التعريفات السابقة للتدريب، يمكن صياغة تعريف شامل للتدريب : التدريب 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.

### الفرع الثاني: أهمية التدريب

<sup>1</sup> باحثة علي حسين أبو سليمة، مدي فاعلية التدريب في تطوير المورد البشرية - مكتب الاونوزا الإقليمي بغزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غير منشور، غزة، فلسطين، 2007، ص10

<sup>2</sup> حمدي شاعر محمود، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس، حائل، المملكة العربية السعودية، 2006، ص5  
عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان الأردن، 2012، ص78

<sup>4</sup> خالد رجم ، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، 2018، ص2

يلعب التدريب دور أساسيا في حياة المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل بالأتي<sup>1</sup> :

- تطوير مهارات ومعارف العاملين في مجال عمل معين؛
- رفع كفاءة وفعالية العاملين وبتالي كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة؛
- يساعد التدريب 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 التدريب كالتالي<sup>2</sup>:

- الاطمئنان إلى أن التدريب 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 للاستمرار أم لا؛
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التدريبية وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة؛
- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التدريبي وتقويتها؛
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التدريبي؛
- المساعدة في إدارة البرنامج التدريبي بشكل أفضل.

### الفرع الثالث: أنواع التدريب:

هناك العديد من أنواع التدريب وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة وما عليها إلا أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة ونستطيع تلخيص أنواع التدريب:

<sup>1</sup> محمد أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، 2012، ص 245

<sup>2</sup> خالد رجم، نفس مرجع السابق، ص 3

## 1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- 1- **التدريب التوجيه العام:** وهو يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المؤسسة التي تعمل بها، وعن مكانته في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، كما تضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها، كساعات العمل نظام الحضور والانصراف، ملابس العمل وطريقة استخدام ممتلكات المشروع؛
- 2- **التدريب التخصصي الابتدائي:** ويكون هذا التدريب توجيهي عام، ويتضمن واجبات، تعليمات، مسؤوليات، وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف؛
- 3- **التدريب أثناء تأدية الخدمة:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.<sup>1</sup>

## 2- التدريب حسب نوع المكان:

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:

### 1- التدريب داخل المنظمة:

ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها. وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة .

### 2- التدريب خارج المنظمة:

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد و في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة - مراكز التدريب المهني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية أعمال ادارية، تحرير 2012/5/20، البلد مصر، <https://hrdiscussion.com/hr49701.html>، 2019/3/07.

<sup>2</sup>عبد الرحمن تشوري، انواع التدريب للعاملين في الدولة، الإدارة والإقتصاد، منتدى الحوار المتمدن، 2019/03/07، 10:41، <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=225711&r=0>

### 3- التدريب من حيث الأهداف:

ويتم التقسيم في هذا النوع من التدريب استنادا إلى نوعية الأهداف المنشود تحقيقها، حيث ينقسم إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

#### 1- تدريب لتجديد المعلومات:

وهو ما يمكن تسميته بالتدريب الإنعاشي ، ويتم فيه تقديم معلومات جديدة للمتدرب عن مجال عمله وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أي إحاطته بالتغيرات التي حدثت في مجال عمله مما يساعد على رفع كفاءته وتحسين طريقة أدائه.

#### 2- تدريب لتنمية المهارات:

ويقصد به زيادة قدرة العاملين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وهو يهدف إلى تزويد المتدربين من العاملين بالمهارات التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم كما يهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة المتدربين بأحدث التطورات في أساليب التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وأسس تحديد معدلات الأداء وتصميم برامج الرقابة على العمل وبرامج الحوافز.

#### 3- التدريب السلوكي أو تدريب الاتجاهات:

أي التدريب الهادف نحو تغيير أنماط سلوكية أو اتجاهات معينة يتبعها الفرد أو العامل في أدائه لعمله، ومن الجدير بالذكر أن هناك مؤشرات تدعو إلى القيام بإجراءات تصحيحية لسلوك المتدربين ومن تلك المؤشرات: عدم الشعور بالمسؤولية وعدم المبالاة بإنجاز العمل وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات وكثرة الغياب عن العمل بدون مبرر وما إلى ذلك.

#### 4- التدريب للترقية:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إعداد الفرد أو المتدرب من أجل تولى مهام وظيفية أعلى. الأمر الذي يؤمن للمتدرب مجالات للترقية في المستقبل<sup>1</sup>.

#### 5- التدريب وفقاً للهدف: وينقسم إلى:

1. أهداف عادية: تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المطلوبة؛

<sup>1</sup> محمد محسن وصفي، أنواع التدريب، 2019/03/07، 10:48، <http://kenanaonline.com/wasfy2033>

2. أهداف حل المشكلات: تكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحللها وتصمم برامج تدريبية بغرض حلها ومعالجتها؛

3. أهداف ابتكارية: تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب

هناك خمسة خطوات أو مراحل مهمة لنجاح فعالية العملية التدريبية سوف نقوم بتلخيصها في الجدول التالي :

#### 1-المرحلة الأولى: جمع المعلومات

هي جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وهي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المنظمة.

#### • عناصر عملية جمع وتحليل المعلومات:

- معلومات عن النظام الإداري؛
- معلومات عن الأهداف والسياسات؛
- معلومات عن تطور النشاطات وعن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛
- معلومات عن النظم والإجراءات وعن الأفراد والظروف المحيطة وعن الإمكانيات المادية.

#### 2-المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية

هي العملية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات، ويقصد بالاحتياجات التدريبية بأنها "ذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين"<sup>2</sup>:

#### • أهمية الاحتياجات التدريبية:

- تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية؛
- التحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> إبراهيم الخميس، أنواع التدريب وأساليبه، <http://baaqi.blogspot.com>, 2019,10:59/03/07.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب، الحوافر، الطبعة الأولى، دار الإبتكار، عمان، الاردن، 2013، ص 124-130.

• طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ. تحليل المؤسسة: من خلال تحليل النقاط التالية

- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة؛
- دراسة تطور المؤسسة؛
- تحليل الهيكل التنظيمي.

ب. تحليل المهام: ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

- وصف الوظائف: وصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة؛
- تحديد الأهداف: تحديد أهداف العمل على مستوى الفرد.

ج. تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- تحليل وتقييم نتائج الوظائف والأعمال؛
- تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال؛
- مقابلة الأفراد؛
- الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء.

3- المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية

إن عملية تصميم البرامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً.<sup>1</sup>

• خطوات تصميم البرنامج التدريبي :

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:<sup>2</sup>

- تحديد موضوعات التدريب؛
- تحديد أساليب التدريب ( مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات... )؛
- تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية ( كوسائل الإيضاح السمعية و البصرية... )؛

<sup>1</sup>بوعامة خامرة، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مراح ورقلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشور جامعة الجزائر 3، سنة 2014، ص 98.

<sup>2</sup>خطوات تصميم البرنامج التدريبي، متاح على الموقع : <http://www.hrdiscussion.com/hr30630.html>, Cite consulté le : H21 à 2019/02/21

- إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية؛
- تحديد ميزانية التدريب ( في حالة قيام جهاز خارجي بالعملية التدريبية ).

#### 4- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جداً، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي)، وينعكس نجاحها أو فشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب<sup>1</sup>.

#### • العناصر التي يجب مراعاتها عند تنفيذ برنامج التدريب:

- هناك مجموعة من العناصر يجب توفرها عند تنفيذ البرامج التدريبية نذكر منها<sup>2</sup> :
  - التأكد من إبلاغ المشاركين بالبرنامج ثم استقبائهم وتهيئة أماكن إقامة لهم؛
  - التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد؛
  - توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية؛
  - إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد؛
  - التعرف على خبرات وتطلعات المدربين؛
  - التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج؛
  - دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها.

#### 5- المرحلة الخامسة : تقييم فعالية نظام التدريب

هي عملية مخططة وهادفة تسعى لمعرفة السلبيات ومحاولة تلافيها وتعزيز الإيجابيات، كما ترجع أهمية عملية التقييم للبرامج التدريبية إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها<sup>3</sup>.

#### • أهدافها :

- معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهداف؛
- معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرنامج؛

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، غير منشور، الجزائر، سنة 2007، ص 37

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم الأفراد، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 129.

<sup>3</sup> فهد بن سعد عبد الله الجهيم، "تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 55.

- معرفة نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
- معرفة وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرنامج التدريبي؛
- معرفة مدى تطبيق المتدربين للخبرات التي اكتسبوها.

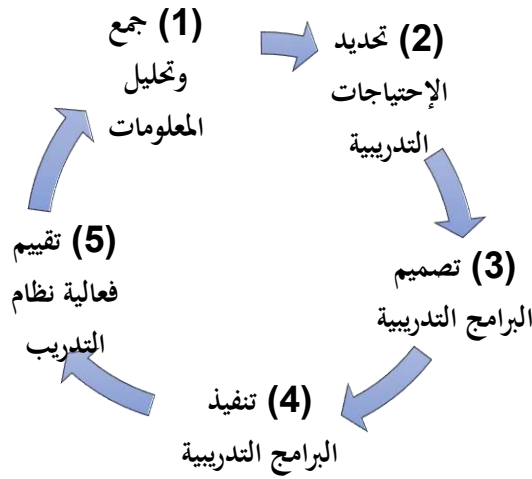
## 6- أدوات تقييم التدريب :

من بين أدوات تقييم التدريب نجد<sup>1</sup>:

- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب؛
- الامتحانات؛
- التجربة؛
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي؛
- تقارير تقييم الأداء.

كما يمكن تلخيص مراحل العملية التدريبية من خلال الشكل التالي :

### الشكل (1-1) : مراحل العملية التدريبية



المصدر: عوني بوجمعة، تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الفترة، 2010-2015، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2016، ص 12

<sup>1</sup>فهد بن عبد الله الجهيم، مرجع سبق ذكره، ص55



## المطلب الثاني: تقييم التدريب

سنعرض في هذا المطلب مفهوم ومبادئ تقييم التدريب وإلى مراحل ونماذج البرامج التدريبية .

### الفرع الأول: مفهوم تقييم التدريب

يقصد بتقييم التدريب معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء في مرحلة الإعداد و التخطيط أو التنفيذ والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلاً<sup>1</sup>.

وعرف على انه معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة<sup>2</sup>.

تعرف عملية تقييم التدريب على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي<sup>3</sup>.

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

### الفرع الثاني: مبادئ تقييم التدريب

يرتكز تقييم التدريب على مجموعة من المبادئ نذكر أهمها فيما يلي<sup>4</sup>:

- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند تخطيط و تصميم، وخلال التنفيذ و بعد الانتهاء؛
- أن يشمل التقييم جميع عناصر و مكونات البرنامج التدريبي و من جميع جوانبه الإدارية و الفنية و المالية؛
- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه و مادته وخطته وموعده ومدته؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، سنة 2006، 199

<sup>2</sup> سارة نبيل، أهداف تقييم الأداء، منشورة على موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، يوم 2015/11/26، على الساعة 08:59، الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr108321.html>

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم و خرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، سنة 2002، ص 141

<sup>4</sup> بوعروبة الربيع، نفسمرجع سابق، ص 48

- أن يشترك في عملية التقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين و مدربين و أرباب عمل... إلخ؛
- أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عن المتدربين؛
- أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين.

### الفرع الثالث : مراحل تقييم التدريب

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي<sup>1</sup>:

#### أ. تقييم التدريب في مرحلة التخطيط:

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء و المشرفين على الإدارات و الأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

#### ب. تقييم التدريب أثناء العمل:

وهنا تتخذ عملية القيم أشكالا متعددة منها:

✚ التقرير اليومي عن الحضور غياب المتدربين؛

✚ التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوفير المساعدات التدريبية؛

✚ التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم؛

✚ استمارة التقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير. ومرافق خلفه

مجموعة من تلك الاستمارات.

#### ت. تقييم التدريب بعد التنفيذ:

وهذا يجب التأكد من حدث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين:

<sup>1</sup>محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 199 ص 203

التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على الأداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال قبل الفرد قبل التدريب؛

التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه و العملاء.

## الفرع الرابع: نماذج تقييم التدريب

هناك أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب هي<sup>1</sup>:

### 1- نموذج كيرك باتريك (Kirk Patrick):

ويقيم نموذج كيرك باتريك الدورات تدريبية من خلال أربعة مستويات، ردود الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، وهذه المستويات الأربعة متتالية حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب و أكثر تكلفة ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، و هي كما يلي:

**المستوى الأول:** رد الفعل حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المتدربين وأفكارهم فيما يتعلق بتطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع؛

**المستوى الثاني التعلم:** يتم قياس التغيرات التي تمت في معارف ومهارات المتدربين؛

**المستوى الثالث السلوك:** هنا يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المتدربين وطريقة أدائهم لمهامهم الوظيفية؛

**المستوى الرابع النتائج:** هنا يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبية في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات من هذه المستويات.

### 2- نموذج كيرو (Ciro):

تعتبر هذه الأحرف باللغة الإنجليزية عن المعايير المستخدمة في تقييم التدريب، ولقد قام كلمنبيترداو، مايكلبيرد، نيلركهام بتحديد مستويات التقييم، والتي تمثل المعايير المعتمدة وهي:

تقييم السياق (Context évaluation).

<sup>1</sup> أحمد بن بشير بن محمد المدني، " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، غير منشور، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009، ص 69-70

تقييم المدخلات (Input évaluation).

تقييم رد الفعل (Reaction évaluation).

تقييم المخرجات (Output évaluation).

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم المدخلات يقصد به ما يدخل إلى النظام أو البرنامج التدريبي كالأفراد ذوي القدرات المحدودة... الخ، وبالنسبة لمخرجات المنظومة أو البرنامج والتي ستتعرض بدورها إلى التقييم، فهي تعبر عن كلما ينتج عن البرنامج ليخدم أهدافه، ومثال ذلك لأفراد ذوي المعارف والمهارات المستحدثة والمطورة، المادة العلمية الجاهزة للاستخدام في التدريب، نتائج الأداء... الخ.

**3- - نموذج باركر Parker:** وقد أحتوى نموذج باركر على أربعة مستويات في عملية تقييم التدريب وهي:

**المستوى الأول:** قياس رضا المتدرب وهو مدى إيجابية البرنامج التدريبي بالنسبة للمتدرب؛

**المستوى الثاني:** قياس المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتدرب من خلال اختبارات تقدم من قبل المدرب؛

**المستوى الثالث:** قياس درجة الأداء الوظيفي ويكون بعد انتهاء البرنامج وخلال العمل؛

**المستوى الرابع:** قياس أداء المجموعات بحيث يتم قياس الناتج النهائي لأداء المجموعة ككل، ويعتبر هذا القياس

من أصعبه أو من أكثرها أهمية.

### الفرع الخامس: معوقات فعالية التدريب

قد نستخدم أحد النماذج السابقة لتقييم فعالية التدريب، ولكن هناك بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية البرنامج التدريبي والتي نذكر منها<sup>1</sup>:

- اختلاف برنامج التدريب عن عمل المتدرب؛
- اقتصار العملية التدريبية على الجانب النظري دون الجانب العملي؛
- عدم تحديد المتدربين المحتاجين للتدريب بدقة؛
- عدم رغبة المتدربين في البرنامج المحدد للتدريب؛
- افتقار المادة التدريبية للمحتوى العلمي الكامل المنظم؛
- عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتدربين؛
- ابتعاد المدرب عن مضمون المحتوى العلمي للمادة التدريبية؛

<sup>1</sup>خالد عبد الله المرابطي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين سواء نقدية أو معنوية؛
- عدم وجود دوافع للعملية التدريبية أو نتيجة إيجابية على المدرب بعد انتهاء العملية التدريبية؛
- غياب المتدربين وعدم اكترائهم بالحضور المنتظم للتدريب.

### المطلب الثالث: تقييم كفاءة التدريب

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءاً مهماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هنا هو الحل، فغن التقسيم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل، ويهتم هذا الجزء بثلاثة موضوعات، فنعرض أولاً للخطوات التي تمر بها عملية تقييم فعالية التدريب، ثم ننتقل إلى طرق قياس فعالية التدريب، وأخيراً نعرض للتصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم كفاءة التدريب

يعرف بأنه تقييم كفاءة البرامج التدريبية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة و الضعف ومراعاة ذلك مستقبلاً<sup>2</sup>.

وهو تحديد درجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه لأجل تحسين البرامج التدريبية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة وغير ذات الكفاءة<sup>3</sup>.

وإضافة إلى التعريفات السابقة نعرف كفاءة التدريب بأنها مدى تحقيق النتائج المسطرة في البرنامج التدريبي بطريقة صحيحة و بأقل تكاليف .

### الفرع الثاني: خطوات تقييم كفاءة التدريب

وتمر الخطوات المنطقية بسؤال حول ما إذا كانت برامج التدريب 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 التدريب قد تختلف طرق تقييم فعاليتها، وستتعرف على ثلاث طرق لتقييم التدريب، أحداها تركز على مساهمة برنامج التدريب في تحقيق

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر دار الجامعية، الطبعة 6، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 491

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، غير منشور، جامعة قناة السويس، مصر، سنة 2009، ص 116

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، سنة 2016، ص 60-61

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 التدريب يلي ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التدريب وستعرف في جزء تالي للتصميمات المختلفة، ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية، وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التدريب فعالاً أم لا، وإلى التعرف على مشاكل البرنامج الحالي، وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التدريب المشابهة في المستقبل<sup>1</sup>.

نخلص إلى أن خطوات تقييم فعالية التدريب هي كالاتي<sup>2</sup>:

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.

### الفرع الثالث : طرق تقييم كفاءة التدريب

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها، وتحليل هذه البيانات، ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب<sup>3</sup>:

#### 1- تحقيق أهداف المنظمة:

تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة، أو لعلاج مشكلات تعاني منها المنظمة، وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية، أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التدريب. ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات، تكلفة بيع أو إنتاج وحدة، عدد الوحدات المنتجة في الساعة/ عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد. ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها هي الشكاوى، الغياب، التأخير، معدل الإصابة، معدل الفاقد، والهالك في الإنتاج، معدل المرفوض من المبيعات، وغيرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 491-492

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 492

نفس المرجع السابق، ص 463

أحمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 357، 358

وتمر خطوات التقييم كالاتي:

- 1- تحديد الهدف التنظيمي او المشكلة في شكل محدد الأبعاد؛
- 2- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي، مثل رفع كمية المبيعات 20% أو تخفيض الإصابات في العمل بمقدار 50.50%؛
- 3- تطبيق البرنامج؛
- 4- حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب؛
- 5- تقييم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده.

## 2- اكتساب وتعلم خبرة جديدة:

قد يكون هدف التدريب في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم. في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد. وتتم خطوات التقييم كالاتي<sup>1</sup>:

1. تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة، وهذا هو هدف التدريب والذي يجب تحديده بدقة؛
2. تطبيق برنامج التدريب؛
3. اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب، أو الخبرة التي تم تعلمها ويتم ذلك بأسلوبين:
  - ✚ ملاحظة السلوك الفعلي للدارس أثناء أدائه للعمل بعد تلقيه التدريب؛
  - ✚ إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات، وهو يماثل الاختبار الذي يتلقاه طالب الجامعة في نهاية العام الدراسي؛
4. مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

ففي برنامج لتعليم مشرفي الصف الأول بعض مبادئ المراسلات والتقارير الإدارية أمكن تحديد الخبرات والمعارف التالية كمعايير للتعليم وكهدف للتدريب، كما أمكن اختبار الدارسين وكانت درجاتهم من ( 10) الدرجات كالاتي:

الجدول (1-1): بيانات تقييم كفاءة التدريب

إجمالي	كريم	نرمين	هديل	فادي	عمرو	
27	7	6	8	9	7	فقرات وجمل قصيرة

28	3	5	3	410	5	الإهتمام بمقدمة التقرير
21	6	2	4	6	9	الإهتمام بنهاية التقرير
30	5	3	5	7	6	عرض منطقي للبيانات
116	21	16	20	32	27	إجمالي

المصدر: أحمد ماهر أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية دار النشر دار الجامعة، الطبعة 6 الإسكندرية مصر ص 469

ويقدم الجدول السابق بيانات كثيرة يمكن تحليل بعضها كالآتي:

1. أنه من مجموع درجات مقداره 20 درجة (4 بنود  $\times$  5 أفراد  $\times$  10 درجات) كانت الدرجة الإجمالية 116، أي أنه تم تحقيق 58% من مجموع الدرجات المستهدفة؛
2. تتباين بنود البرنامج أو مكوناته من حيث الدرجات فأعلاها حصل على 37 درجة وأدناها حصل على 21 درجة من إجمالي قدره 50 درجة؛
3. يتباين الأفراد الدارسون في الدرجات التي حصلوا عليها، فحصل أعلى فرد وهو فادي على 32 درجة وحصلت نرمين على أدنى درجة وهي 16 درجة من إجمالي قدره 40 درجة.

من هذا التحليل يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✚ يمكن تقييم الفعالية الإجمالية لبرنامج التدريب، ويتبين أن البرنامج قد حقق أهدافه نسبياً؛
- ✚ يمكن تقييم بنود أو مكونات برنامج التدريب، فأكثرهم فعالية هو البند الأول والخاص بإكساب الدارسين مهارة كتابة "فقرات وجمل قصيرة"؛
- ✚ يمكن تقييم فعالية الدارسين، ويبدو أن فادي هو أكثر الدارسين فعالية.

### 3- رأي أو ردود أفعال الدارسين

إذا كان رأي الدارسين من الأهمية، أو إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التدريب. ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضاً. يقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي، وتوجه هذه القائمة عادة في آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه. ولكن ليس هنا ما يمنع من إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه في أعمالهم<sup>1</sup>. وتقر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 361



- 1- تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدارسين؛
- 2- تصميم قائمة أسئلة تحوي هذه الموضوعات؛
- 3- تحديد أسلوب القياس؛
- 4- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات؛
- 5- تحليل البيانات؛
- 6- التوصل للنتائج.

ويوضح شكل التالي جزءاً من قائمة أسئلة تحوي بعضاً من أنواع الأسئلة، كما تحوي بعضاً من أساليب القياس.

الشكل (1-2): جزء من قائمة لقياس رأي المتدربين

1- مار أيك في الاعتبار التالية (ضع علامة صح أمام الإجابات التي تراها مناسبة)

ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• قاعات التدريب
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• الإضاءة والتهوية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• المساعدات التدريبية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• موعد البرنامج (مساء)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• المدربين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• المشرفين على الدورة

2- ضع علامة صح أمام أحسن الموضوعات التدريبية التي تلقيتها في برنامج رفع المهارات الإشرافية ؟

- العملية الإدارية
- مبادئ التخطيط
- التنظيم
- أساليب اتخاذ القرار
- مهارات الاتصال
- القيادة والحوافز
- الرقابة

3- ماهي الموضوعات التدريبية التي تعتقد يمكن حذفها مستقبلا ؟

4- ماهي الموضوعات التدريبية التي تعتقد انه يمكن التوسع فيها مستقبلا ؟

5- ماهو رأيك بصفة عامة عن برنامج رفع المهارات الإشرافية ؟

المصدر: أحمد ماهر، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر دار الجامعة، الطبعة 6، الإسكندرية، مصر

الفرع الرابع: التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التدريب، ويمكن التفريق بين هذه التصميمات أخذاً في الحسبان الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

### 1- أولاً: مجموعات القياس

ونعني بها تلك المجموعات التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب. ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على مجموعة الدارسين فقط، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتدرب.

### 2- ثانياً: وقت القياس

ونعني به ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تنفيذ في تقييم فعالية التدريب. ويمكن التركيز هنا على جمع هذه البيانات بعد التدريب، أو جمعها قبل وبعد التدريب. وبناءً على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب.

الجدول (1-2): شكل التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

وقت القياس	مجموعة القياس
قبل وبعد	الدارسون
بعد	الدارسون مع مجموعة مقارنة
2	1
4	3

المصدر:

[https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1353&SecID=50&fbclid=IwAR0c47GXDTvX8j70MlawhLUo5\\_0NmsJcC9uXOI32pR\\_8qltzWNS-I1BZuYY](https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1353&SecID=50&fbclid=IwAR0c47GXDTvX8j70MlawhLUo5_0NmsJcC9uXOI32pR_8qltzWNS-I1BZuYY)

1- القياس لدارسين بعد تدريب؛

2- القياس لدارسين قبل وبعد التدريب؛

3- القياس لدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلقى التدريب وذلك بعد التدريب؛

4- القياس مع الدارسين مع مجموعة لم تتلقى التدريب وذلك قبل وبعد التدريب.

<sup>1</sup>محمد العامر، تقييم كفاءة التدريب، موقع مهارات النجاح، يوم 2009/05/06، على الساعة 11:24، يوم 2019/03/06، على الساعة 21.45، الرابط:

[https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1353&SecID=50&fbclid=IwAR0c47GXDTvX8j70MlawhLUo5\\_0NmsJcC9uXOI32pR\\_8qltzWNS-I1BZuYY](https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1353&SecID=50&fbclid=IwAR0c47GXDTvX8j70MlawhLUo5_0NmsJcC9uXOI32pR_8qltzWNS-I1BZuYY)

ويلاحظ إن أكثر التصميمات فعالية هو تصميم الرابع حيث يعطي بيانات كاملة عن كل من المجموعة الدارسة والمجموعة المقارنة وذلك في زمنين مختلفين احدهما قبل والأخر بعد التطبيق برنامج التدريب، كما يلاحظ إن اقل التصميمات فعالية هو التصميم الأول حيث إن هناك مجموعة واحدة هي الدارسون وان زمن التقييم هو بعد التدريب مما لا يتيح أي أساس للمقارنة.

### المبحث الثاني: الأديبات التطبيقية لتقييم كفاءة التدريب

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغير الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالتدريب، فالمتبع لموضوع التدريب يجد عديد الدراسات التي تناولت الموضوع سواء من حيث التطور الذي وصل إليه من حيث ازدياد أهميته بالنسبة للمؤسسات.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع.**

#### **الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية**

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

**1) دراسة باسم علي حسين أبو سليمة 2007: مذكرة ماجستير بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة.**

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية وللقيام بهذا البحث تم الفيلم بدراسة في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات وزعت إستبانة على 172 موظفا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن يتم تحديد الاحتياجات التدريسية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول.
- أن يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما.

2)دراسة صقر بن سعد الماجد 2009:بعنوان أثر التدريب الإلكتروني في تحسين درجة اختبار القدرات العامة من خلال موقع قياس أون لاين في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية برنامج تفاعلي عن بعد على تنمية القدرات العامة وقياس أثر التدريب في برنامج تفاعلي عن بعد على تنمية القدرات العامة ومقارنة بين أداء الطلبة المشاركين قبل وبعد البرنامج وبين باقي الطلاب من حيث مستوى الأداء، وكانت العينة مكونة من 79 طالبا خلال 20 ساعة تدريبية واعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- يؤدي التدريب إلى أنشطة القدرات العامة من خلال برنامج التفاعلي عن بعد إلى تحسين القدرات العامة لدى الطلبة في المرحلة الثانوية المشاركين؛
- ويدل على ذلك الكشف عن الفروق بين مجموعة الدراسة في المواقف القياس البعدي للقدرات العامة في مواقف القياس القبلي.

3)دراسة أحمد بشير بن محمد المدني 2009:أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة النيلين جمهورية

السودان دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية 2000 – 2008.بعنوان أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب وتشخيص مشكلة التدريب وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقمة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة. واستخدام الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقيوزع استبيان على المدراء مستويات الإدارة العليا و عدد 48 استبيان.و186 استبيان على موظفين في مستويات الإدارة المتوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

اختلاف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية في المؤسسة محل الدراسة وعدم التنسيق بين الإدارات لتحديد مواعيد الدورات المقدمة ولا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل وتعارض مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب.

4) دراسة عامر عبد الرؤوف رشاد حمادة 2012: مذكرة ماجستير بعنوان التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية. دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. باستخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات وزعت استبانة على 383 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد على انجاز العمل بجودة عالية؛
- الأثر الإيجابي للتدريب على سلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين؛
- وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة، ويعزى هذا الانخفاض على استنكاف العديد من موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية نتيجة الانقسام الداخلي الذي حدث عام 2007.

5) دراسة سميرة عسيلة 2015: مذكرة ماستر تدقيق علوم التسيير جامعة ورقلة، بعنوان تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR .

هدفت الدراسة لإبراز مدى أهمية وظيفة التدريب وتقييم فعالية البرامج التدريبية ومعرفة مدى تأثير التدريب على أداء العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة والمقابلة والملاحظة في الجانب التطبيقي ووزع استبيان على عينة مكونة من 60 عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- تولي المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تنمية وتطوير مهارات الأفراد وهذا من خلال وضع برامج تدريبية متابعتها وتقييمها؛
- لدى المؤسسة تقص أو غرة في عملية التحديد الدقيق والمناسب للاحتياجات التدريبية؛

- تركز المؤسسة على التدريب الداخلي وذلك لتوفير الموارد الذاتية؛
- هناك فعالية مرتفعة للبرامج التدريبية من خلال قياس الفرق بين الأداء السابق والأداء الحالي للمتدربين.

(6)دراسة بوجمعة عوني 2016: بعنوان تقييم الدراسات التدريبية في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم سياسات التدريبية في المؤسسة العمومية ولتحقيق هذا البحث تم القيام بدراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات، استخدم الباحث استمارة استبيان تم توزيعها على 268 موظف. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود اختلالات انطلاقاً من تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- وضع برامج وطرق لتدريب؛
- لا توجد عملية تقييم لتدريب.

(7)دراسة علي هشام محمد، 2016: بعنوان تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kir Kpatrick بحث ميداني في دائرة الصحة ميسان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية تقييم البرامج التدريبية ولتحقيق هذا البحث تم القيام بدراسة ميدانية في دائرة الصحة ميسان. استخدم المنهج الوفي التحليلي ووزع 90 استبانة وتوصلت الدراسة على نتائج عديدة منها:

- أن دائرة الصحة ميسان تقوم بتقييم التدريب على مستوى رد الفعل والتعلم بشكل جيد؛
- لا يوجد تقييم مناسب بصورة مباشرة أو غير مباشرة لمستوى السلوك والنتائج التنظيمية بعد انتهاء من عملية التدريب.

(8)دراسة شادي خضر العرنجي 2018: بعنوان تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية ومن تحقيق هذا الهدف تم توزيع 79 استبانة واستخدم منهج وصفي تحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى أن عملية تقييم البرامج التدريبية قليلة الفعالية؛
- لا توجد سياسات واضحة ومعلن عنها فيما يخص اختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في ذلك؛
- دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بالنسبة لبعض الأبعاد (محتوى البرامج التدريبية، تقييم فعالية البرامج التدريبية) تعزى لمتغير الجنس مع وجود الفروق لباقي الأبعاد؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية، أساليب تقدير البرامج التدريبية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مع غياب الفروق لباقي الأبعاد؛
- وجود علاقة جيدة، وموجبة ودالة إحصائيا بين أبعاد العملية التدريبية وبين فعالية البرامج التدريبية ما عد عنصر اختيار المتدربين.

9)دراسة رجم خالد و عوني بوجمعة و أسعيد حدة 2018 مقال من مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد

13 2018. بعنوان تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية التدريب 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 التدريب في الجامعة بها عدة إختلالات انطلاقا من تحديد الاحتياجات؛
- وضع برامج وطرق التدريب؛
- لا توجد عملية تقييم للتدريب.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية



سنعرض في هذا الفرع مجموعة من الدراسات باللغات الأجنبية والتي تناولت موضوع التدريب وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

### 1)A Study on Training Importance for Employees of their Successful Performance in the Organization International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064

المجلد 2 العدد 11 ، نوفمبر 2013،ركز الباحث في دراسته البحث الوصفي عند جمع البيانات وهذا من خلال التوليف بين البيانات الثانوية والتي تم الحصول عليها من شتى المصادر في شكل الكتب والمجلات والإنترنت وغيرها من المصادر

حيث هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة تأثير التدريب على أداء الموظف في المنظمة؛
2. لفهم أهمية التدريب والفرص التي يتيحها من حيث أداء الموظف والتطوير التنظيمي؛
3. لفهم الغرض من التدريب ، والحاجة والفوائد من كفاءة الموظف في المنظمة؛
4. الوقت الفعلي لعملية التدريب على مستوى كبرى الشركات.

#### نتائج الدراسة:

- تحتاج كل منظمة أن يكون لديها أشخاص مدربين جيداً وذوي خبرة للقيام بالأنشطة التي يجب القيام بها. فعندما تصبح الوظائف أكثر تعقيداً ، تزداد أهمية تطوير الموظفين أيضاً في مجتمع سريع التغير. كما إن تدريب الموظفين ليس نشاطاً مرغوباً فيه فحسب ، بل هو نشاط يتعين على المنظمة أن تخصص له الموارد الأزمنة إذا كانت تحتفظ بقوى عاملة قابلة للبقاء وذات معرفة واسعة؛
- يلعب التدريب دوراً مهماً في تحسين الفعالية التنظيمية وأن هناك حاجة ماسة في القطاع الخاص في بيئة تنافسية اليوم ، لا سيما بعد التحرر والعمولة وهذا من أجل جعل التدريب أكثر فعالية في تحسين الأداء التنظيمي وكذلك الفرد ، كما أنه من المهم أن يكون التصور بشأن فعالية التدريب إيجابياً. لخلق بيئة تعليمية جيدة ، من خلال توفير التشجيع من حيث الترقية أو الزيادة وعن طريق ربط التدريب عن كتب بممارسات العمل.

### 2)Uzma Hafeez "Impact of Training on Employees Performance"

**Article: Faculty of Business Administration. Mohammad Ali Jinnah University. Karachi. Pakistan; Macro think 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. Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi. Pakistan**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في مختلف مجالات، استخدم الباحث المنهج الكمي والمقارن ووزع استبيان على 370 عامل عشوائيا موزعين على أربعة مؤسسات صناعة الأدوية والذي بلغ مجتمع الدراسة 1219 عامل وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- التدريب الذي تلقاه الموظفين الذين يعملون في صناعة المستحضرات الصيدلانية يساهم إلى حد كبير في تحسين أدائهم؛
- أن التدريب ضروري لموظفي الشركات الصناعية حيث يجب الإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تبني تعزيز أداء الموظفين؛
- التدريب هو أحد الإستراتيجيات القائمة على الأداء وتتمارس لتعزيز أداء الموظفين في مختلف مجالات الأداء والتطوير لتحقيق بقاء ونمو المنظمة أو فشلها يعتمد على أدائها.

### **3)L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB 2015**

استخدم في هذا البحث الأسلوب الكمي والذي "يسمح بجمع مجموعة من العناصر القابلة للمقارنة من عنصر إلى آخر". 2 يعد بحثنا جزءًا من المنهج الكمي لتأكيد أو دحض فرضية البحث ، استخدم صاحب الدراسة الاستبيان كتقنية توفر الكثير من الفائدة في جمع البيانات ذات الصلة وفي وصف خصائص أعضاء العينة مع التركيز على هذه الخصائص المختلفة. العثور على الارتباطات بين المتغيرات في افتراضاتنا وفقًا لـ AKTOUF Omar ، "يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة من العناصر غير المتباينة التي سيتم اختيار من بينهم من سيقوم بإجراء الملاحظات". 1 السكان المستهدفين في استبياننا هم المسؤولون عن الشركة / SONATRACH / DRGB ، تنقسم في اتجاهات مختلفة.

### أهداف الدراسة:

- كل العمل العلمي يتطلب تحقيق الأهداف ، ومن بين أهدافنا:
- معرفة القيمة المقدمة للتدريب داخل الشركة الجزائرية ، وعلى وجه الخصوص شركة سوناطراك ، واكتساب المعرفة حول التدريب ، وإدارة الموارد البشرية؛
- اكتساب وتعميق معرفتنا في مجال علم الاجتماع بشكل عام وتنظيم العمل على وجه الخصوص؛
- تقييم عملية القيمة المعطاة للتدريب في الشركة الجزائرية خاصة لشركة SONATRACH؛
- أهمية التدريب للموظفين وتحديد أثر التدريب على معارفهم ومهاراتهم؛
- الدفاع عن عدم تطبيق التدريب في الشركة الجزائرية؛
- تأكد من فرضية أن التدريب هو مسار يرشد موظفي SONATRACH إلى ترويض وزيادة معارفهم ومهاراتهم.

### نتائج الدراسة:

- تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن الفئة الاجتماعية-المهنية ومستوى التعليم ونوع التدريب المتبع بشكل عام لها تأثير إيجابي وهام على الممارسات والمهام التي يقوم بها الموظفون، يمكن أن تؤدي هذه العناصر إلى نسب مئوية كما يلي:
- أكد 35.71% من المستجيبين (المدير والمشرف) أن تدريبهم يهدف في المقام الأول إلى تطوير مهاراتهم ، وبهذا المعنى ، استثمرت DRGB / SONATRACH الكثير في التدريب للسماح لموظفيها بالتكيف مع مختلف الطفرات؛
- يعتقد 50% من المشاركين أن التعليم المهني المستمر هو أهم عامل في تطوير المهارات.
- 53.57% من المستجيبين يتبعهم FPC عدة مرات مما يدل على أن شركة DRGB / SONATRACH تعطي أهمية للتدريبات من أجل تحسين معرفة موظفيها.
- اعتقد 67.8% من المستطلعين أن التدريب ضروري لتنمية المهارات ، و 46.42% يعتبرون التدريب وسيلة لإتقان الإجراءات وإجراءات الإدارة ، 39.28% يؤكدون أن هدف التدريب هو التكيف مع التغييرات؛
- يعتقد 50% من المشاركين أن التعليم المهني المستمر هو أهم عامل في تطوير المهارات؛

- قال 78.57٪ من المستجيبين (سيد أو مسؤول تنفيذي) إنهم يرغبون في متابعة دورات تدريبية أخرى على الكمبيوتر وبالتالي الاستفادة من تطوير معرفتهم الفنية؛
- من هذه النتائج تتأكد فرضيتنا الأولى إن رضا الموظفين من خلال عمليات التدريب المتبع يحدد تطوير مهاراتهم في العمل " .

#### 4)Importance and Effectiveness of Training and Development MCSER Publishing2015، Rome-Italy

##### منهج الدراسة:

هذه دراسة تجريبية تستند إلى البيانات الأولية التي تم جمعها من عمداء / رؤساء الأقسام في الجامعة. بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية ، تم استخدام طريقة المقابلة المنظمة من أجل جمع المعلومات ذات الصلة من عينة مكونة من 30 عمداء / رؤساء ثانية .. أما باقي المستجيبين المحتملين فكان إما غير متاح أو غير مهتم. نظرًا لأن العينة هي 30 ، تم إجراء تحليل المحتوى من البيانات التي تم جمعها من المستجيبين. يتم اختيار هذه المنهجية من أجل عرض الاستجابة الواضحة لأصحاب المصلحة ، وأعضاء الإدارة ، والأكاديميين ، وما إلى ذلك. عندما نقوم بتجميع البيانات الأساسية استنادًا إلى المفهوم الأساسي ، فإن ما نأخذه بشكل فعال يقودنا إلى البحث عن أفضل النتائج. علاوة على ذلك ، فإن المنهجية مثمرة في إعطاء هيكل كامل للعملية التي اتخذناها.

أكبر فائدة للمقابلة الشخصية هي التفاعلات البشرية التي تحدث تم اختيار هذه الطريقة عن قصد بحيث يتفاعل الباحث بسهولة مع رؤساء الأقسام / المديرين / الأقسام وبالتالي فإن المقابلة هي واحدة من أسهل وسيلة لجمع المعلومات حول التدريب أهمية وفعالية

والنتيجة المرجوة هي أن البحث سيكون محفزاً للمضي قدماً في إنجاز الورقة من شأنه أن يوفر بيانات يمكن استخدامها كأساس .

##### أهداف الدراسة:

- كان الهدف من الدراسة هو تقديم أهمية وفعالية التدريب والتطوير؛
- قامت الدراسة بتكليف طريقة المقابلة لإيجاد الحلول للمشكلة المعطاة. تم الرد بشكل إيجابي على معظم الأسئلة المتعلقة بالتدريب والتطوير؛

- سؤال يتعلق بما إذا كان التدريب يمكن الاستثمار الفعال ، أجاب جميع المجيبين إيجابياً؛

- كان السؤال المتعلق بالحاجة للتدريب السلوكي / التقني إيجابياً للغاية.

أحد النتائج المثيرة للاهتمام في الدراسة هو أن جميع المشاركين قد حددوا أن هناك تغييراً إيجابياً في الموظفين بعد التدريب.

ينبغي تخصيص التدريب لتلبية احتياجات رئيس دين / ثانية. التدريب هو عملية مستمرة تمتد عبر فترة العمل الكاملة للموظفين. عندما يحضر الموظفون التدريب بتفانهم ويحملون معهم المهارات التي تم تعلمها ووضعها موضع التنفيذ في عملهم ، فإنه يحقق نتائج ممتازة.

إن الدراسة التي توصلت إليها حول إمكانية الوصول إلى التدريب والتطوير إيجابية بالنسبة لجميع مجموعات الموظفين. وبالتالي ، سيواجه التدريب التحديات في مكان العمل وسيخلق ثقافة إيجابية تحيط بإدارة الموارد البشرية. تركز الجامعة بشكل واضح على وجود الأشخاص المدربين والمتحمسين جيداً. يحتاج موظفو الجامعة إلى مهارات محفزة من أجل الحفاظ على التنافسية. بالإضافة إلى النقاط المذكورة أعلاه ، فإن الموظفين المدربين تدريباً جيداً والمفوضين هم رصيذا لأي جامعة.

#### نتائج الدراسة:

توفر الورقة نظرة ثاقبة للتدريب وأهمية / فعالية التدريب. لجعل التدريب أكثر فعالية يتطلب النظر في ذلك التدريب والتطوير مرتبط بمديري الإدارات المعنية

يجب أولاً تحفيز الموظفين للتعلم اكتساب مهارات ومعرفة جديدة.

الاستنتاج أن برنامج التدريب والتطوير الذي تم إجراؤه في الجامعة وجد أنه جيد ، ويمكن قول الشيء نفسه إذا عزز برنامج تطوير التدريب الخاص به بناءً على النتيجة المذكورة أعلاه. اقترح أنه سيساعد الموظفين. مستوى مختلف من التدريب هو الحفاظ على مستوى مختلف من قوة الرجل. بما أن الموظفين في المؤسسة سيكونون قادرين على القيام بواجباتهم ويمكنهم المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

تعزز الدراسة مواصلة العمل مع عدد أكبر من المستجيبين ، قد يكون مع إطار أوسع. هناك وثيقة واضحة أن أنشطة التدريب لها تأثير إيجابي على أداء الأفراد والفرق.

يمكن أن تكون أنشطة التدريب مفيدة أيضاً على الفرد ومستوى الفريق. سيكون للتدريب أكبر الأثر عندما يتم تجميعه مع أهداف المنظمة ، القيم الأساسية الخ. وقد جمعت العديد من الدراسات دعم فوائد التدريب للجامعة ككل. في الوقت الذي ندعم فيه الموظفين ونأخذ في الاعتبار جميع الحالات ، يقال إن التدريب والتطوير يخلق حالة فوز للموظفين وللجامعة أيضاً اعتقد

✓ 67.8% من المستطلعين أن التدريب ضروري لتنمية المهارات؛

✓ 46.42% يعتبرون التدريب وسيلة لإتقان الإجراءات وإجراءات الإدارة؛

✓ 39.28% يؤكدون أن هدف التدريب هو التكيف مع التغييرات؛

✓ يعتقد 50% من المشاركين أن التعليم المهني المستمر هو أهم عامل في تطوير المهارات؛

✓ قال 78.57% من المستجيبين (سيد أو مسؤول تنفيذي) إنهم يرغبون في متابعة دورات تدريبية أخرى على الكمبيوتر وبالتالي الاستفادة من تطوير معرفتهم الفنية.

من هذه النتائج تتأكد فرضيتنا الأولى إن رضا الموظفين من خلال عمليات التدريب المتبع يحدد تطوير مهاراتهم في العمل".

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية ) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

#### أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1. فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المقابلة والملاحظة كأداة لجمع المعلومات.
2. المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
3. أداة تحليل المعلومات: تم اعتماد على بعض الأدوات الإحصائية كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة الحالية والسابقة.
4. نوع القطاع: أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

الجدول ( 3-1 ): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات 2016، 2007، 2009، 2012، 2013، 2015، 2018.	تمت الدراسة في حاسي مسعود لولاية ورقلة في سنة 2018، 2019	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة عن الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة عدد العمال من سنة 2007 إلى غاية 2018	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: فاعلية التدريب، الرأس المال الفكري، السياسات التدريبية، أداء المؤسسات،... الخ).	هدفت هذه الدراسة إلي معرفة كفاءة التدريب	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة الأبعاد المتمثلة في التقييم والكفاءة.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

1. تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية في البحث ونقطة انطلاق لإعداد الدراسة الحالية .
2. إعطاء صورة شاملة للجانب النظري والمساعدة في إعداد الجانب التطبيقي.
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية.
4. ساهمت بشكل كبير في التحضير والإعداد لإجراء المقابلات لإنجاز الجانب التطبيقي.
5. ساعدت الباحث في صياغة الفرضيات.

6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.



## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبداء بالمبحث الأول الذي قسمناه لثلاث مطالب فتضمن المطلب الأول مفهوم التدريب وأهميته، أنواع التدريب وكذلك مراحل عملية التدريب.

وتعرضنا أيضا في المطلب الثاني إلى تقييم التدريب الذي تناولنا فيه مفهوم تقييم التدريب، أهميته ومراحل عملية تقييمه، نماذج ومعوقات فعالية التدريب.

كما تناولنا أيضا في المطلب الثالث كفاءة التدريب الذي تناولنا فيه خطوات تقييم كفاءة التدريب وطرق تقييم كفاءة التدريب والتصميمات المنهجية لتقييم كفاءة التدريب.

تناولنا في المبحث الثاني الدراسات السابقة حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب تعرضنا في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

أما المطلب الثاني تناولنا فيه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، المطلب الثالث عرضنا فيه مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع التدريب  
بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

### تمهيد:

تمحورت دراستنا في هذا الفصل حول عينة وأدوات الدراسة والتي من خلالها سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR وهذا من خلال إبراز إستراتيجيتها، أهدافها وكذا أفاقها المستقبلية، بالإضافة إلى المجتمع والعينة الذين انصبت دراستنا حولهما من خلال المقابلة، الملاحظة والمعينة الميدانية لبعض عمليات التدريب التي تجري في المؤسسة

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل واقع التدريب بالمؤسسة من خلال التعرف على أنواع التدريب والمراحل التي يمر بها بالمؤسسة بالإضافة إلى جميع المكانيزات التي تستخدمها المؤسسة في تقييم عملية التدريب.

كما تم تدعيم دراستنا بمجموعة من الجداول والمنحنيات البيانية والإحصائية والتي حاولنا من خلالها إبراز كل ما تبذله المؤسسة في هذا الميدان، والذي كان له تأثير على فعالية التدريب بالمؤسسة بالإضافة إلى التقليل من حوادث العمل مقارنة بالسنوات الماضية.

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

نعرض في هذا المبحث مختلف التفاصيل التي تخص المنهجية المتبعة في دراستنا التطبيقية، حيث سنقوم بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، المتغيرات الكمية والنوعية، الأساليب المستخدمة في القياس و طريقة جمع البيانات.

**المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة**

**الفرع الأول : التعريف بمؤسسة ENAFOR**

لإعطاء نظرة شاملة حول مؤسسة انافور سوف نستعرض فيما يلي نشأة المؤسسة، إستراتيجيتها، أهدافها وآفاقها:

**1- أولا: نشأة المؤسسة:<sup>1</sup>**

في سنة 1966 ومن خلال تطوير شركة SONATRACH تم الإعلان عن نشأة الفرع ALFOR في إطار شراكة بين مؤسسة سونا طراك بنسبة 51% والمؤسسة الأمريكية SEDCO بنسبة 49% (South Company. Dallas Drilling Eastern).

وفي سنة 1981 انتهت الشراكة بين هاتين الأخيرتين وتم الإعلان عن إنشاء شركة ENAFOR. بعدها وفي سنة 1982 وفي إطار 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

أما في سنة 2005 أصبحت انافور تابعة لـ SONATRACH بنسبة 100%.

وبصفتها مؤسسة متخصصة في ميدان حفر وصيانة الآبار البترولية أصبحت انافور تسيطر على أكثر من 27% من سوق حفر الآبار الوطنية. انافور نظرا لتجربتها في ميدان حفر الآبار والتي فاقت 50 سنة مما جعلها تتفوق على قرنائها في هذا الميدان وتكتسب شهرة وسمعة لا جدال فيها على المستوى الوطني والعالمي كما تعتبر سونا طراك المتعامل الرئيس بالإضافة إلى شركات اقتصادية أجنبية.

تحوز انافور على شهادة -18001 OHSAS et -2004 ISO 14001 -2008. ISO 9001 -2007

**2- ثانيا: إستراتيجية وأفاق انافور:<sup>2</sup>**

إستراتيجية انافور مسجلة ضمن الإستراتيجية العامة لمجمع سونا طراك والتي تكمن في المشاركة المتسارعة في تنمية وبناء الاحتياطي الطاقوي للأجيال الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> <http://www.enafor.dz/> ، يوم 05/03/2019 على الساعة 22:50.

<sup>2</sup> <http://www.enafor.dz/> ، يوم 05/03/2019 على الساعة 22:50.

### 3- ثالثا: أهداف المؤسسة:1

لتحقيق الأفاق المذكورة سابقا وفي إطار PMTE 2016-2020 سطرت انافور الأهداف التالية على المدى المتوسط والبعيد (1) :

➤ السيطرة على أكثر من 40% من السوق الوطنية.

➤ رفع حضيرة المؤسسة من آلات الحفر إلى 20 آلة إضافية تقسم على خمس سنوات وبمعدل 04 حفارات سنويا بالإضافة إلى كل المعدات المساعدة والواجب توفرها مع كل آلة (رافعات، شاحنات.... الخ) وهذا حتى أفاق 2020.

➤ رفع عدد عمال المؤسسة إلى 10000 عامل وهذا حتى أفاق نفس السنة.

➤ إتمام عملية تقييم كفاءات ومؤهلات العمال في إطار الاتفاقية المبرمة مع المعهد الفرنسي للبتترول

.IFP France

من خلال نتائج هذا التقييم تتم برمجة دورات تكوينية وتدريبية في إطار تنمية احترافية وتأهيل العمال مع نفس المعهد.

ومما سبق نلاحظ ما يلي:

أن جميع هذه الأهداف تتسم بالشروط الحقيقية لهدف ما، فهي تتميز بمحدودية الوقت وقابلة للعد أو الحصر مما يجعلها تبرز السياسة الجادة التي تنتهجها المؤسسة من أجل السعي لمنافسة كبرى المؤسسات في هذا الميدان وهذا بوضعها لأهداف وحرصها على تحقيقها في الآجال المحددة لها لأنها تدرك إن تأخرها في تحقيقها قد يزيد من الفوارق بينها وبين منافسيها.

← حضيرة وشراكات انافور

← حضيرة انافور: تحوز انافور على عتاد بترولي ضخمة وهذا ما جعلها رائدة في ميدانها:

➤ 50 آلة حفر من شتى الأنواع والإحجام بما فيها آلات حفر تستطيع أن تصل إلى عمق 12 كلم؛

➤ 93 شاحنة بترولية ضخمة؛

➤ 64 شاحنة متوسطة؛

➤ 89 رافعة من بينها رافعات تصل قوتها إلى 120 طن.

شراكات انافور: وفي إطار تنميتها قامت انافور بشراء أسهم العديد من الشركات :

➤ 67% من شركة FORAQUA وهي شركة لحفر الآبار البترولية؛

➤ 49% من شركة SWCS وهي مؤسسة لحفر الآبار البترولية؛

➤ 75% من مؤسسة JSS الرياضية.

<sup>1</sup> <http://www.enafor.dz> ، يوم 2019/03/05 على الساعة 22:50.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

تتمثل مجتمع دراستنا في العمال بالمؤسسة الوطنية لتنقيب.

### الفرع الثالث: عينة الدراسة

تتمثل عينة دراستنا في عينة تم اختيارها هي عدد العمال المستفيدين من عمليات التدريب خلال الفترة ما بين سنوات 2007-2018.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الحالية على:

#### الفرع الأول: المقابلة

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

1. محور التدريب.
2. محور تقييم التدريب.
3. محور كفاءة التدريب.

### الفرع الثاني: الملاحظة والمعينة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا بالوقوف ميدانيا على مجموعة من عمليات التدريب التي تجري بالمؤسسة بالإضافة إلى معاينة وتحليل جميع الوثائق التي لها علاقة بالتدريب والتقييم وهذا منذ صدورها من الدائرة المعنية وحتى عودتها من شتى مديريات المؤسسة، وهذا ما أثمر مجموعة من الملاحظات والاحترازاات والتي اعتمدنا عليها فيما بعد في استنباط النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد: سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على واقع التدريب وكيفية سيرورة العملية وكذا المراحل التي يمر بها وكيفية تقييمه، كما سنقدم كما سنقدم بعض الإحصائيات التي من خلالها نبرز ما تبذله المؤسسة في هذا الميدان، والذي كان له تأثير على فعالية التدريب بالمؤسسة بالإضافة إلى التقليل من حوادث العمل مقارنة بالسنوات الماضية.

### المطلب الأول: تشخيص واقع عملية التدريب

سنعرض في هذا المطلب واقع التدريب بمؤسسة ENAFOR وهذا من خلال مجموعة من المقابلات التي جمعناها مع مدير الموارد البشرية وكذا رؤساء وإطارات دوائر ومصالح مديرية الموارد البشرية وبصفة خاصة دائرة التكوين وتنمية الموارد البشرية، وقبل التطرق إلى واقع التدريب بالمؤسسة لا بدنا من الوقوف على أهم مهام المديرية المسؤولة عن عملية التدريب بالمؤسسة:

### الفرع الأول: مديرية الموارد البشرية (DRHU):

تتمثل أهم مهام مديرية الموارد البشرية فيما يلي

- إعداد وتفعيل سياسة المؤسسة في إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال توجيهات المديرية العامة وعملا بالقوانين المعمول بها في هذا الميدان؛
- دراسة، تحليل والمصادقة على احتياجات مختلف مديريات المؤسسة من ناحية الموارد البشرية قبل إعداد وتفعيل مخطط التشغيل؛
- دراسة، تخطيط وبرمجة احتياجات مختلف مديريات المؤسسة من ناحية التكوين وهذا من خلال إعداد المخطط السنوي للتدريب والتمهين؛
- إجراء التكوينات الخارجية (ملتقيات، تكوينات طويلة الأجل مع معاهد خارجية.... الخ)؛
- إعداد وتطوير برامج تكوين لضمان احترافية وكفاءة الموارد البشرية المتاحة أو حديثة التشغيل؛
- إعداد مخطط الاستخلاف وضمان تفعيله بعد المصادقة عليه؛
- تفعيل ومتابعة نظام التنبؤ لإدارة الوظائف والكفاءات والحرص على انسجامه مع مخطط التطور المعتمد من طرف المؤسسة؛
- ضمان التسيير الإداري للموظفين وهذا حسب القوانين المعمول بها؛
- العمل بسياسة الاستماع وإدارة النزاعات؛
- إعداد وتفعيل مخطط التواصل الداخلي والخارجي طبقا لسياسة المؤسسة في هذا الميدان؛

- السعي نحو تحديد وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ومن خلال التطرق الى مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة لا بد من الإشارة الى الإنجاز العظيم الذي وضعتة المؤسسة تحت تصرف دائرة التكوين وتنمية الموارد البشرية التابعة الى مديرية الموارد البشرية ألا وهي:

### الفرع الثاني: مدرسة انافور التطبيقية للحفر:

تعتبر هذه المدرسة هي الأولى والوحيدة افريقيا والتي تأسست في 01 نوفمبر 2007، تتربع على مساحة تقدر ب 61 000.00 م<sup>2</sup> وهي عبارة عن آلة حفر ذات قيمة 30 مليون أورو بالإضافة الى مجموعة من الملاحق البيداغوجية والطواقم المسيرة من إداريين ومدربين وتقنيين... الخ سخرتها المؤسسة من أجل عمليات التدريب و الرسكلة سواءا للعمال الجدد أو القدامى في ميدان حفر الابار البترولية بالإضافة الى المجالات المساعدة كميكانيك وكهرباء الورشات البترولية، وفيما يلي سوف نستعرض ما تتوفر عليه هذه المدرسة:

أ- الآلة حفر بترولي: من نوع 2000 HP.

ب- قدرات الايواء:

- ✓ إقامة ب 120 سرير للعمال المهنيين بالإضافة إلى 40 سرير للإطارات.
- ✓ مطعم بسعة 100 مقعد.
- ✓ مطبخ بكامل العتاد
- ✓ بئر ماء (مزود بمضخة مغمورة) وخزان تخزين سعته 50 متر مكعب من المياه الخام
- ✓ غرفة لغسيل الملابس
- ✓ وحدة لمعالجة المياه القدرة.
- ✓ ملعب كرة القدم (الجيل الخامس).
- ✓ عيادة.

ت- الوسائل البيداغوجية:

- ✓ 08 قاعات دراسية مجهزة بأحدث التجهيزات من حواسيب الات وشاشات عرض..... الخ
- ✓ أجهزة محاكاة للتدريب في مجالات Top Drive، Info Drill، Rig Sens،

Well control

- ✓ ورشة للتدريب في ميدان ميكانيك الحفارات البترولية
- ✓ ورشة للتدريب في ميدان كهرباء الحفارات البترولية



✓ ورشة للتدريب في مجالات التلحيم

ث- وسائل النقل:

✓ سيارة اسعاف

✓ 4 سيارات نفعية

✓ الة رافعة

ج- الوسائل البشرية:

✓ 30 موظف بين مدربين، اداريين، تقنيين ومهنيين.

✓ 28 عامل في ميدان الفندقية.

الفرع الثالث: مراحل التدريب بمؤسسة انافور

1- 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 التدريب للسنة المقبلة على أن لا يتجاوز رد هذه الأخيرة 30 يوما بعد تلقي المراسلة، كما تكون هذه المراسلة مرفوقة بنموذج الاستمارة التقنية للتدريب بالإضافة إلى استمارة استبيان التعريف بالتدريب واللذان تكون كل مديرية مجبرة على ملأها وإعادةتها إلى دائرة التدريب. (انظر الملحق رقم 1 والملحق رقم 2)

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

2- مرحلة دراسة الاحتياجات من التدريب وتحليلها:

تم 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 الاحتياجات التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة في المرتبة الأولى مثل التدريبات في مجال ميكانيكي أو كهربائي الورشة (انظر الملحق رقم 3).

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

### 3- مرحلة إعداد المخطط السنوي للتدريب:

بعد عملية ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية يعقد اجتماع على مستوى دائرة التكوين ليتم عرضها ومراجعتها للمرة الأخيرة على جميع إطارات دائرة التكوين، وهذا تفادياً لأي نوع من الخطأ أو التكرار. بعد ذلك يتم إعداد مشروع المخطط السنوي للتدريب 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 الموارد البشرية بنشر النسخة الأصلية للمخطط على جميع مديريات ودوائر المؤسسة (انظر الملحق رقم 4). نرى أن عملية إعداد المخطط بالمؤسسة تنال الوقت والأدوات الأزمنة من أجل الخروج بمخطط ملم بجميع الاحتياجات المقترحة، وهذا من خلال المراحل التي تمر بها.

### 4- مرحلة تفعيل المخطط ومباشرة التدريبات:

تبدأ هذه العملية من خلال مباشرة إبرام العقود والاتفاقيات مع معاهد ومدارس التكوين الناشطة على المستوى الوطني أو الدولي وهذا عملاً 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 التدريبات والتي على أساسها تباشر عملية التدريب فعلياً سواء على مستوى المؤسسة أو المعهد ذاته، كما تعطى الأولوية في هذا المجال إلى المعاهد والمدارس الوطنية. أن عملية تجميع الاحتياجات من التدريب لتصنيفها حسب اختصاص المعهد فد ينقص من فعالية التدريب لأن المعهد المتخصص في ميدان معين قد لا يكون رائداً في جميع التدريبات 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 رائدة في ميدانها.

## المطلب الثاني: واقع التدريب بمؤسسة انافور

## الفرع الأول: أنواع التدريب بالمؤسسة

يمكن تقسيم التدريب بالمؤسسة إلى الأنواع الآتية:

1. التدريب المتخصص؛
2. تدريب الرسكلة والتحسين؛
3. الملتقيات والمنتديات؛
4. التكوين المهني والتربصات التطبيقية.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

## 1. التدريب المتخصص:

وهي عمليات التدريب الموجهة إلى المترشحين أو العمال حديثي التوظيف لمدة تتراوح ما بين 6 إلى 15 شهر. كما يميز هذا النوع من التدريب أنه يكون موجها للمناصب الحساسة والتي تتطلب تكويننا معمقا، ونذكر من هذه الأنواع: تكوين المترشحين المهندسين المتخصصين في الحفر. ويخضع أصحاب هذا النوع من التدريب إلى نظام المناوبة في التكوين (النظري والتطبيقي)، ويشرف على الجانب النظري أساندة مختصون في هذا الميدان تابعون إلى أحد المعاهد أو الجامعات أما الجانب التطبيقي فيكون على مستوى المدرسة التطبيقية للحفر لانافور ويشرف عليه تقنيو ومختصو المدرسة.

## 2. تدريب الرسكلة والتحسين:

أما هذا النوع فيكون موجها إلى الموظفين لتحسين مهاراتهم أو في حالة اقتناء معدات أو ظهور تكنولوجيات تتطلب تدريباً للتعود عليها، وتتراوح مدة هذا النوع من التدريب من 3 إلى 7 أيام.

## 3. المنتديات والملتقيات:

يكون هذا النوع من التدريب من خلال مشاركة عمال المؤسسة في المنتديات الوطنية والدولية المنظمة على مستوى المدارس والمعاهد الوطنية والدولية من خلال الرزنامة التي تعدها هذه الأخيرة سنويا.

## 4. التربصات التطبيقية والتمهينية:

يضم هذا النوع التكوينات المهنية و التربصات التي يجريها المتمهون التابعون لمعاهد ومراكز التكوين الوطنية وكذا الجامعات الوطنية، وتكون مدته كالأتي:

- التكوينات المهنية: من 24 إلى 36 شهرا؛
- التربصات التطبيقية: من شهر إلى 3 أشهر.

### الفرع الثاني: أنواع التقييم بالمؤسسة

تولي المؤسسة لتقييم عمليات التدريب أهمية بالغة، وتتم هذه العملية بالخطوات التالية:

#### 1. التقييم الآني (الساخن)

يكون هذا النوع من التقييم مباشرة بعد الانتهاء من عملية التدريب أو بالأحرى في اليوم الأخير من التدريب وهذا عن طريق استمارات التقييم التي يتم توزيعها على المشاركين، كما يمس هذا النوع من التقييم الجوانب الآتية: (انظر الملحق رقم 5)

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

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

نلاحظ أن هذه الاستمارة ملمة بجميع الجوانب الأساسية والتي لها تأثير مباشر على فعالية التدريب والتي يجب من خلالها معرفة النقائص التي قد تحصل أثناء عملية التدريب 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 للأدلاء بآرائهم على هذه الاستمارة. لذلك كان من المفروض وضع ترجمات باللغة العربية لكل ما تحتويه.

#### 2. تقييم فعالية التدريب (البارد):

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

كما توجه استمارات هذا النوع من التقييم إلى المسؤول المباشر للعامل المراد تقييمه وهذا من أجل الوقوف على التأثير الحقيقي لعملية التدريب الذي تابعه العامل في كل الجوانب والأهداف التي على أساسها تمت برمجة هذا

التدريب في الوهلة الأولى. بعدها يتم إعادة إرسال الاستمارات إلى دائرة التكوين لمعالجتها ثم الوقوف في الأخير على مدى فعالية هذا النوع من التدريب. أما في حالة عدم جدوى التدريب تتم مراجعة جميع الاقتراحات والسلبيات ثم تعاد برمجته مرة أخرى بعد إجراء التحسينات اللازمة ليحقق الأهداف التي سطر من أجلها. (انظر الملحق رقم 6). نرى انه كان يجب القيام بزيارات ميدانية من قبل مختصين للوقوف بصفة فعلية على مدى تأثير التدريب على العامل في أداء مهامه وعدم الاعتماد فقط على المسؤول المباشر.

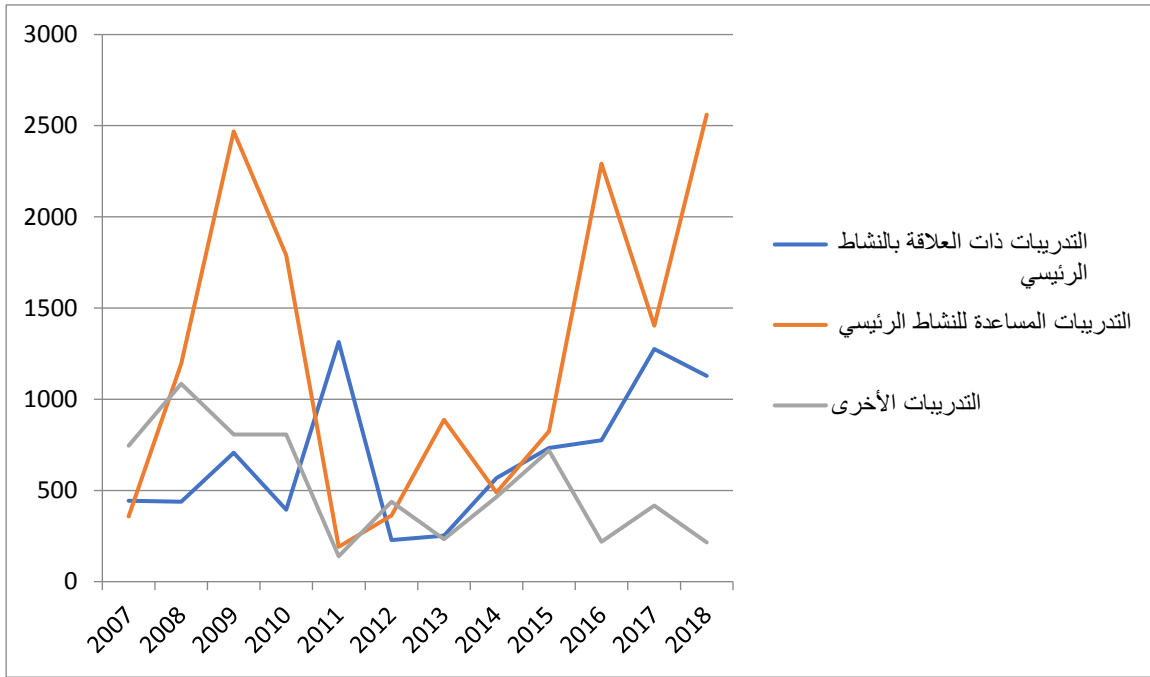
الفرع الثالث: البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة (مواضيع التدريب)

الجدول (1-2): يوضح عدد العمال المدربين حسب أنواع التدريب

التدريب الأخرى	التدريبات المساعدة لنشاط الرئيسي للمؤسسة	التدريبات ذات العلاقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة	السنة
745	358	443	2007
1085	1194	438	2008
806	2469	706	2009
807	1790	395	2010
139	191	1314	2011
439	363	228	2012
233	887	253	2013
464	490	569	2014
719	825	733	2015
218	2292	776	2016
417	1403	1275	2017
216	2561	1128	2018

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل (1-2) رسم بياني يوضح العمال المدربين حسب انواع التدريب



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

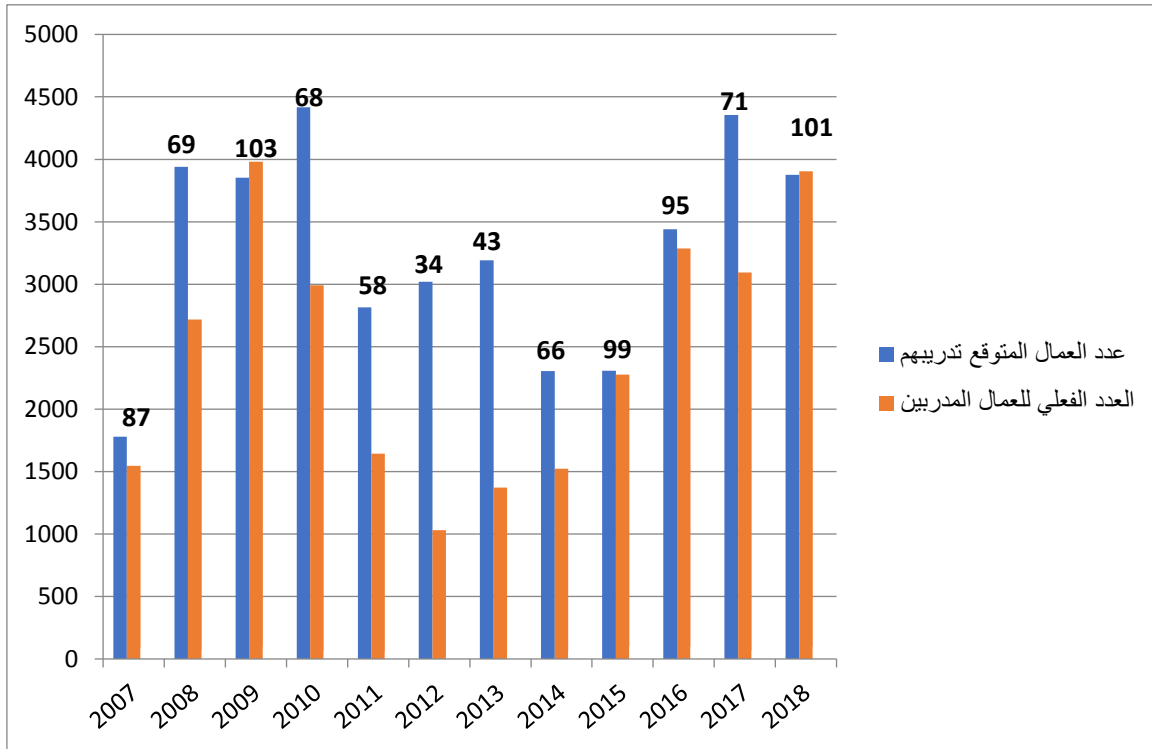
التدريبات ذات العلاقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة: وهي التدريبات في مجال حفر الآبار البترولية  
 التدريبات المساعدة للنشاط الرئيسي للمؤسسة: هي التدريبات في مجال الكهرباء وميكانيك الورشات البترولية  
 بالإضافة إلى التدريبات في مجال صيانة عتاد الورشات البترولية.  
 التدريبات الأخرى: هي التدريبات في مجال إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، المالية، الإعلام الآلي.... الخ  
 تلاحظ 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 التدريب بالمؤسسة:

الجدول (2-2): يوضح نسبة العمال المدربين إلى العمال المتوقع تدريبهم

السنة	عدد العمال المتوقع تدريبهم	العدد الفعلي للعمال المدربين	النسبة المحققة
2007	1780	1546	87
2008	3939	2717	69
2009	3854	3981	103
2010	4417	2992	68
2011	2815	1644	58
2012	3020	1030	34
2013	3191	1373	43
2014	2304	1523	66
2015	2307	2277	99
2016	3441	3286	95
2017	4355	3095	71
2018	3877	3905	101

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

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



المصدر : من اعداد الطالبين 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 صيانتها مما يجبر المؤسسة على مراجعة بعض الميزانيات مثل ميزانية التدريب وغيرها مما ينعكس على انخفاض عدد العمال الذين سيتم تدريبهم 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 وتدريب عدد معتبر من الموظفين وهذا لتغطية الطلب على مستوى الورشات المقتنات حديثا.

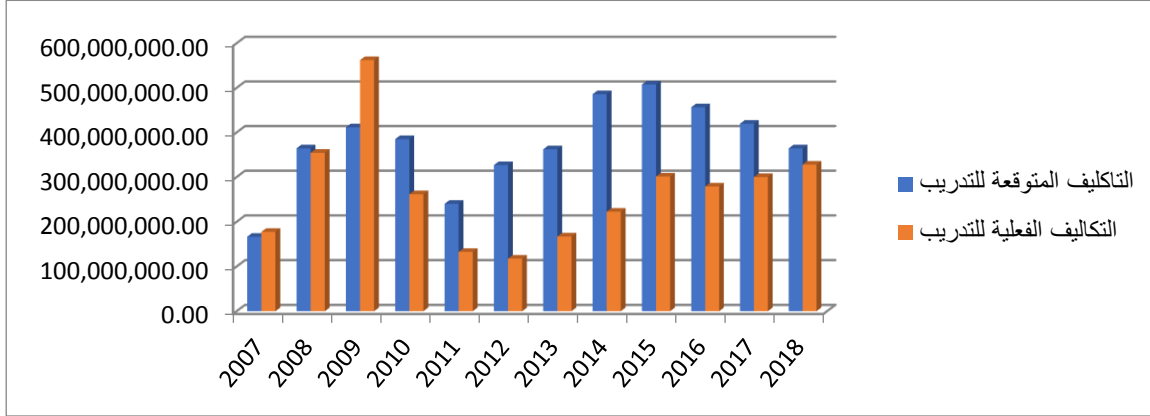
الجدول (3-2): يوضح نسبة التكاليف الفعلية للتدريب إلى التكاليف المتوقعة

السنة	التكاليف المتوقعة للتدريب	التكاليف الفعلية للتدريب	النسبة المحققة
2007	166 482 000,00	177 482 000,00	107
2008	364 276 000,00	354 276 000,00	97
2009	411 466 000,00	562 101 000,00	137
2010	384 985 000,00	261 524 000,00	68
2011	240 125 000,00	132 548 000,00	55
2012	326 624 000,00	117 584 640,00	36
2013	362 187 000,00	167 131 000,00	46
2014	485 545 000,00	222 555 000,00	46
2015	507 466 000,00	301 085 000,00	59
2016	456 343 000,00	278 828 000,00	61
2017	419 499 000,00	299 908 000,00	71
2018	364 198 000,00	327 778 200,00	90

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التقرير السنوي للتدريب



الشكل (2-3) رسم بياني لنسبة التكاليف الفعلية للتدريب الى التكاليف المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

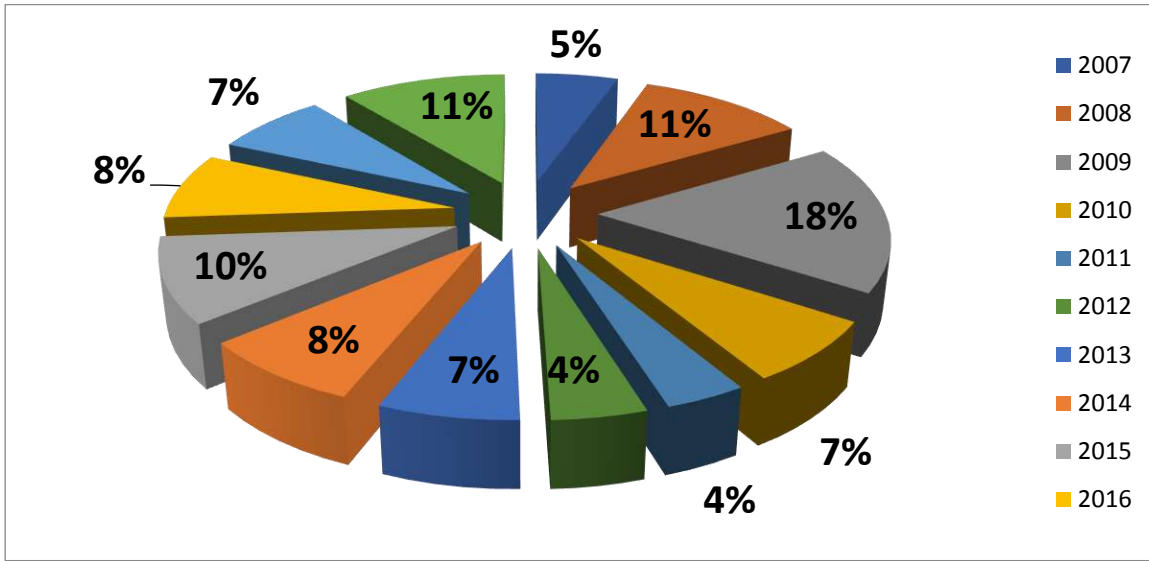
نلاحظ أن بعض نسب تكاليف التدريب لا تتناسب مع نسب العمال المدربين لنفس السنة وهذا يرجع حسب المسؤولين إلى أن عملية الفوترة من طرف معاهد ومدارس التدريب للمؤسسة تكون متأخرة في بعض الأحيان ولا تسجل في السنة المعنية بالتدريب بل تأخذ بعين الاعتبار في السنة التي استقبلت فيها هذه الفواتير مما يخفض من تكاليف التدريب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

الجدول (2-4): يوضح نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية

السنة	الكتلة الأجرية	التكاليف الفعلية للتدريب	النسبة المحققة
2007	5 623 927 000.00	166 482 000.00	2.96
2008	6 051 957 388.19	364 276 000.00	6.02
2009	5 890 968 657.23	562 101 000.00	9.54
2010	6 679 968 672.92	261 524 000.00	3.92
2011	6 436 190 412.80	132 548 000.00	2.06
2012	4 750 617 567.81	114 008 000.00	2.40
2013	4 718 192 975.47	167 131 000.00	3.54
2014	5 184 200 179.83	222 555 000.00	4.29
2015	5 597 215 218.83	301 085 000.00	5.38
2016	6 563 251 889.79	278 828 000.00	4.25
2017	7 446 349 447.66	299 908 000.00	4.03
2018	6 977 961 112.90	413 278 000.00	5.92

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

الشكل (2-4) رسم بياني لنسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الاجرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال معاينتنا للجدول تكاليف التدريب إلى الكتلة الاجرية نلاحظ الجهود الجبارة التي تبذلها المؤسسة في مجال التدريب والذي تعكسه النسب المبينة في الجدول والتي لا تقل أصغر نسبة فيه عن 2,06% بينما بلغت أقصاها 6,02% وهذا ما يعتبر إنجازا مقارنة بالنسبة الإجبارية والتي يجب أن تبلغها كل مؤسسة من خلال تكاليف التدريب مقارنة بكتلتها الاجرية والتي لا يجب أن تقل عن 2% في مجال التدريب والتكوين المتواصل.

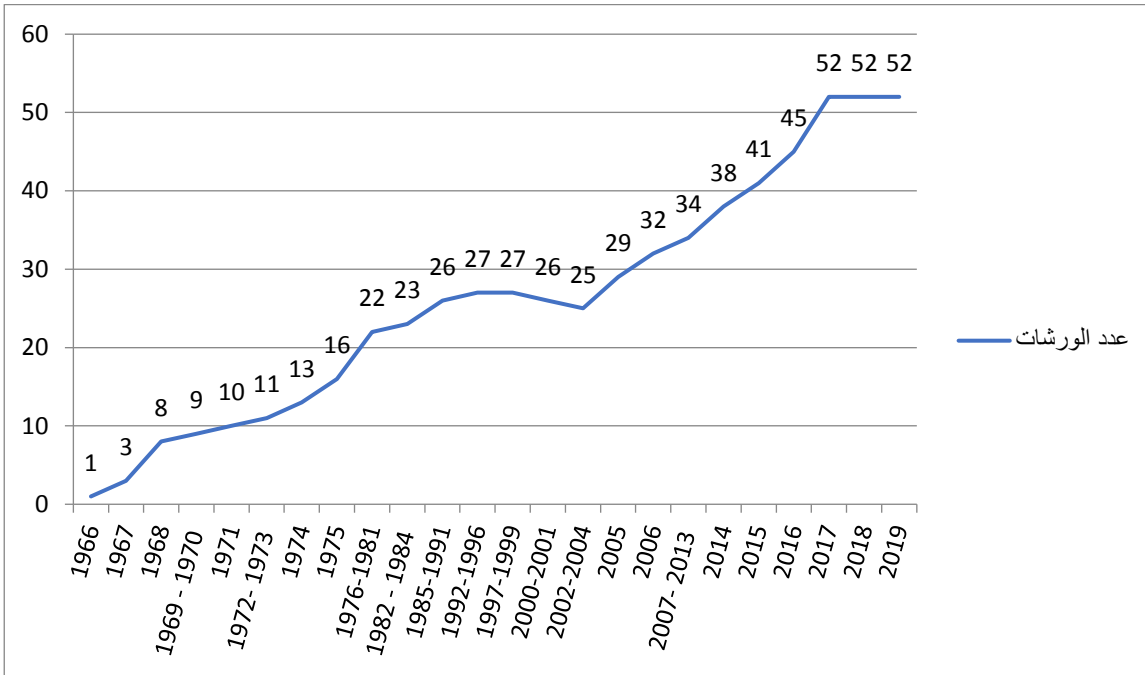
الجدول (2-5) يوضح تطور حصيرة ورشات المؤسسة منذ سنة 1966 إلى 2019

السنة	عدد الورشات	ملاحظة
1966	1	دخول حيز الخدمة ENF#01
1967	3	دخول حيز الخدمة ENF#02 و ENF#03
1968	8	دخول حيز الخدمة ENF#11 . ENF#12. ENF#14. ENF#15 et ENF#16
1969 – 1970	9	دخول حيز الخدمة ENF#13
1971	10	دخول حيز الخدمة ENF#04
1972– 1973	11	دخول حيز الخدمة ENF#05
1974	13	دخول حيز الخدمة ENF#06 و ENF#07
1975	16	دخول حيز الخدمة ENF#08. ENF#09 et ENF#10
1976–1981	22	دخول حيز الخدمة ENF#17. ENF#18. ENF#19. ENF#20. ENF#21 et ENF#22

دخول حيز الخدمة ENF#23	23	1982 - 1984
دخول حيز الخدمة ENF#24. ENF#25 et ENF#26 (venant de Total Algérie)	26	1985-1991
دخول حيز الخدمة ENF#27	27	1992-1996
نهاية الاستغلال ENF#11 و ENF#12 ودخول حيز الخدمة ENF#28 و ENF#29	27	1997-1999
نهاية الاستغلال ENF#22	26	2000-2001
نهاية الاستغلال ENF#01. ENF#23. ENF#02 دخول حيز الخدمة ENF#30 و ENF#31	25	2002-2004
دخول حيز الخدمة ENF#32. ENF#33. ENF#34 .ENF#35	29	2005
دخول حيز الخدمة ENF#36. ENF#37 . ENF#39	32	2006
دخول حيز الخدمة ENF#38. ENF#40. ENF#41 تحويل ENF#09 الى مدرسة انافور التطبيقية للحفر	34	2007- 2013
دخول حيز الخدمة ENF#44. ENF#45. ENF#46 .ENF#47	38	2014
دخول حيز الخدمة ENF # 49. ENF#50 .ENF#51	41	2015
دخول حيز الخدمة . ENF#52.ENF#53. ENF#60 ENF#61	45	2016
دخول حيز الخدمة ENF#54 . ENF#55 .ENF#59 . ENF#58 + YARD HMD ( ENF#56.57 .48 )	52	2017
دخول حيز الخدمة ( ENF#57 + YARD HMD ENF#56. ENF#48)	52	2018
دخول حيز الخدمة ( ENF#56 + YRAD HMD ENF#48 )	52	2019

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

الشكل (5-2) رسم بياني لتطور حضيرة ورشات المؤسسة منذ سنة 1966 الى 2019



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

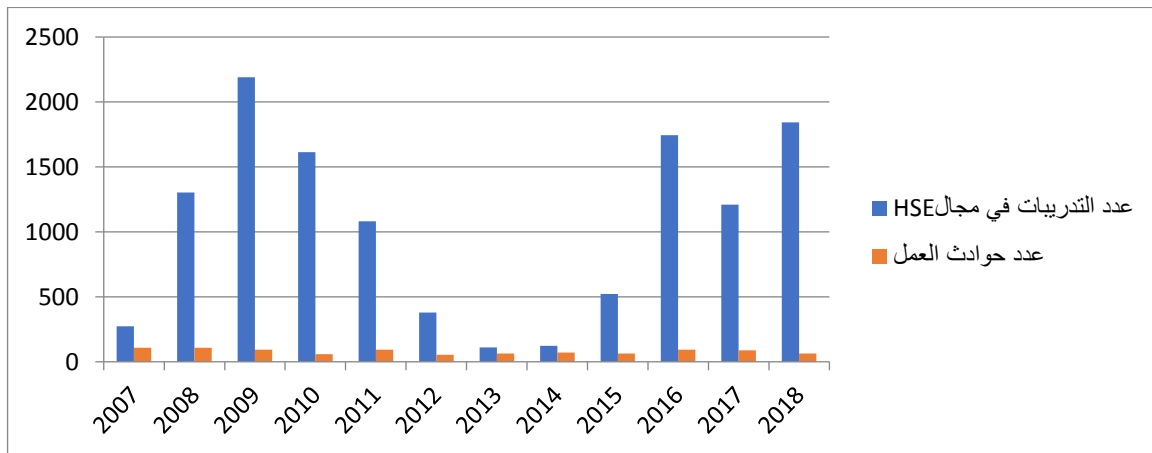
نلاحظ من خلال المنحنى المبين أعلاه تطور عدد آلات الحفر تدريجيا وخاصة في الخمس سنوات الأخيرة والتي زادت فيها حضيرة الورشات بأكثر من 20% من إجمالي آلات الحفر وهذا نظرا للتسارع الذي تعرفه الشركات البترولية في هذا الميدان خاصة الأجنبية منها، مما يفرض على المؤسسة مسايرة منافسيها من أجل البقاء في الريادة.

الجدول (6-2): يوضح عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018

عدد الورشات	عدد حوادث العمل	HSE عدد التدريبات في مجال	السنوات
34	108	274	2007
34	107	1304	2008
34	93	2191	2009
34	59	1613	2010
34	94	1082	2011
34	53	380	2012
35	63	111	2013
38	70	122	2014
41	63	523	2015
45	92	1744	2016
49	88	1210	2017
50	63	1843	2018

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التقرير السنوي للتدريب

الشكل (6-2) رسم بياني لعدد الحوادث العمل المسجلة الى عدد الحفارات منذ عام 1995



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخطط السنوي للتدريب

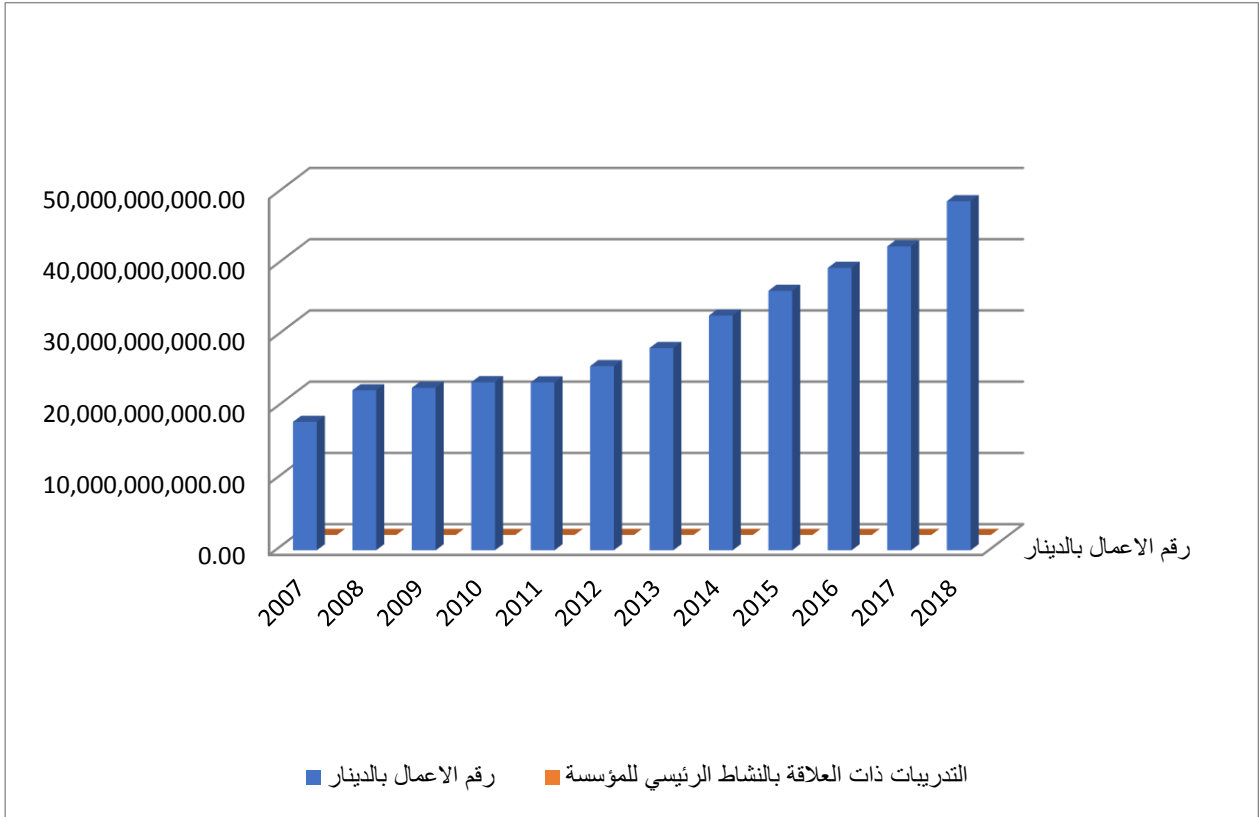
من خلال معاينة الجدول المبين في الأعلى والذي يوضح عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018 نلاحظ الدور الكبير الذي لعبته التدريبات في مجال الصحة والسلامة المهنية في التقليل من عدد حوادث العمل وهذا بالرغم من زيادة عدد الورشات في السنوات الأخيرة أي زيادة عدد العمال بصفة تلقائية كما هو مبين في المنحنى البياني باللون الأزرق.

الجدول (7-2): يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة إلى التدريبات في مجال الحفر من سنة 2007 إلى 2018

السنة	التدريبات ذات العلاقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة	رقم الاعمال بالدينار
2007	443	18 030 000 000,00
2008	438	22 451 000 000,00
2009	706	22 799 000 000,00
2010	395	23 589 000 000,00
2011	1314	23 565 000 000,00
2012	228	25 857 000 000,00
2013	253	28 386 000 000,00
2014	569	32 945 000 000,00
2015	733	36 421 000 000,00
2016	776	39 644 000 000,00
2017	1275	42 655 000 000,00
2018	1128	48 996 000 000,00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التقرير السنوي للمؤسسة

الشكل (7-2) رسم بياني لتطور رقم أعمال المؤسسة الى التدريبات في مجال الحفر من سنة 2007 الى 2018



### المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

من خلال معاينة المنحنى أعلاه يتبين لنا تأثير الجهود التي تقوب بها المؤسسة والذي تبدله في مجال التدريب خاصة ذلك الذي له علاقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة،

كما أننا نلاحظ أن هذه النسبة قد عرفت ذروتها في الخمس السنوات الأخيرة وهذا يرجع إلى دور مدرسة انافور للتكوين وما تحققة من تدريبات متخصصة على مستواها نظرا إلى الطلب المتزايد في الفترة الأخيرة لليد العاملة

المتخصصة في مجال الحفر البترولي خالصة بعد مشروع اقتناء المؤسسة لعدد هائل من الحفارات مؤخرا،

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

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

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

## الفرع الأول: مراحل التدريب

### 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 التدريبات المهمة أو يأخذ بعين الاعتبار أخرى لا جدوى لها. حسب تصريحات مسؤولي دائرة التدريب فإن التدريبات التي لم تحقق في المخطط السنوي الفارط تلغى تلقائيا ولا تؤخذ بعين الاعتبار في المخطط السنوي الحالي، فقد كان من المفرد إدراجها تلقائيا في المخطط الحالي وهذا قبل عملية طلب الاحتياجات، فقد تتضمن هذه الاحتياجات الملغاة تدريبات 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 التدريب بالنسبة للمديرية المعنية.

بعد الاطلاع على الاستمارة التقنية للتدريب بالإضافة إلى استمارة استبيان التعريف بالتدريب وما تتضمنه هاتان الاستمارتان من أسئلة دقيقة وجد مفصلة عن الاحتياج المقترح للتدريب 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 إثناء ملأ هاتين الاستمارتين.

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

### 2- مرحلة دراسة الاحتياجات من التدريب وتحليلها:

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



إن عملية دراسة الاحتياجات من طرف مسؤولي دائرة التدريب 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 التدريب مرة أخرى خاصة أثناء وضع دفتر شروط التدريبات. حسب تصريحات مسؤولي دائرة التدريب أثناء هذه المرحلة يفاجؤون ببعض التدريبات الجد معقدة والخاصة باقتناء عتاد متطور أو تكنولوجيا جديدة من أصحاب علامات عالمية ويهملون إدراج التدريب على هذا العتاد أو التكنولوجيا ضمن عقود الشراء المبرمة مع هذه المصانع و يكون التدريب المدرج في هذا العقد بصفة مجانية وشرطا لاقتناء العتاد أو التكنولوجيا، أما إذا تم إهماله في الوهلة الأولى فقد يصبح تحقيق هذا التدريب 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 التدريبات الغير قابلة للتحقيق أو يتطلب تحقيقها مدة طويلة قد تفوق الستين أو الثلاثة مما قد يثقل كاهل المخطط السوي الحالي بتدريبات غير قابلة للتحقيق ويقلص من نسبة تحقيق الأهداف.

### 3- مرحلة إعداد المخطط السنوي للتدريب:

نرى أن عملية إعداد المخطط بالمؤسسة تنال الوقت والأدوات الأزمنة من أجل الخروج بمخطط ملم بجميع الاحتياجات المقترحة، وهذا من خلال المراحل التي تمر بها. نلاحظ أن خانة تاريخ إجراء التدريب لا تتضمن تاريخا محددًا وهذا يوضح أن هناك مشكلا كبيرا في البرمجة. حسب مسؤولي دائرة التدريب 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 تدريبات أخرى ذات أهمية بالغة وتتطلب إدراجها في المخطط الحالي، ولدى كان من المفروض المصادقة على المخطط ودخوله حيز التنفيذ مع إبقائه قابلا للتغيير والتعديل على الأقل لمدة معينة.

### 4- مرحلة تفعيل المخطط ومباشرة التدريبات:

حسب مسؤولي دائرة التدريب فان رزنامة التدريب وكذا السير الذاتية للمدرسين لا تحترم في غالب الأحيان مما قد يسبب تأجيل أو إلغاءات للعديد من عمليات التدريب مما قد يؤثر سلبا على فعالية التدريب. أن عملية تجميع الاحتياجات من التدريب لتصنيفها حسب اختصاص المعهد فد ينقص من فعالية التدريب لأن المعهد المتخصص في ميدان معين قد لا يكون رائدا في جميع التدريبات 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 رائدة في ميدانها.

حسب معاينتنا لبعض عمليات التدريب التي تجري في المؤسسة والمقابلات التي أجريناها مع العديد من العمال المستفيدين من هذه التدريبات لاحظنا تدمير العديد من العمال من برمجة التدريبات إثناء مدة عطلمهم التعويضية وحسب مسؤولي دائرة التدريب فان برمجة التدريب بهذه الطريقة يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة الذي يقتضي عمل 4 أسابيع مقابل 4 أسابيع عطلة ولا يمكن برمجة التدريب أثناء فترة العمل نظرا لطبيعة النشاط القاسية والتي تقتضي من الموظف عمل 12 ساعة يوميا مما يجعله منهكا وغير مؤهل لمتابعة التدريب خلال 12 ساعة المخصصة للراحة.

كما يرجع المسؤول سبب برمجة التدريبات أثناء العطل إلى التباعد الكبير بين ورشات المؤسسة الموزعة على كامل التراب الوطني مما يصعب عملية تجميع أفواج التدريب.

## الفرع الثاني: أنواع التقييم بالمؤسسة

### 1. التقييم الآني (الساخن)

نلاحظ من خلال محتوى هذه الاستمارة إلمامها بالعديد من الجوانب التي لها تأثير مباشر على فعالية التدريب وهذا في حالة ما إذا أخذت بالعناية اللازمة من طرف المتدربين.

ما يعاب على هذه الاستمارة أنها حررت باللغة الفرنسية وهذا ما قد يكون عائقا أمام العمال المهنيين للأذلاء بآرائهم على هذه الاستمارة. لذلك كان من المفروض وضع ترجمات باللغة العربية لكل ما تحتويه. تحتوي رأسية الاستمارة على معلومات حول المتربص (الاسم، اللقب،... الخ) وهذا ما قد يعد عائقا أمام المتربص من أجل الأذلاء برأيه والتقييم الفعلي والنزيه حول الجوانب المذكورة سلفا، فكان من المفروض عدم إبراز هوية المتربص على هذه الاستمارة.

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

### 2. تقييم فعالية التدريب

نرى أن هذا النوع من التقييم هو أهم مرحلة في عملية التدريب لأن 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 الاستثمارات المسترجعة في هذا الإطار لاحظنا أن هناك مجموعة من التدريبات لم ترقى إلى الأهداف المسطرة من اجلها، فكان لزاما 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 التدريبات لم يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار بضرورة إعادة برمجة التدريبات في حالة عدم تحقيقها للأهداف التي سطرت من أجلها ولذلك فإن إعادة برمجتها يعني بالضرورة تسديد تكاليف التدريب مرة أخرى.

## الفرع الثالث: إحصائيات ونسب عمليات التدريب بالمؤسسة

### 1- عدد العمال المدربين حسب أنواع التدريب:

من خلال معاينة الجدول الذي يوضع عدد العمال المدربين حسب أنواع التدريب 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 التدريب في هذه السنة.

أما في السنتين 2017 و 2018 حسب مسؤول دائرة التكوين فإنه 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 التدريبات في التخصصات المهمة والمذكورة انفا، على أن يكون هؤلاء مستعدين لأخذ مناصبهم عند انتهاء أجال استلام أول الآلة حفر ثم تركيبها إلى حين دخولها حيز الخدمة في منتصف سنة 2017. كما تلاحظ 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 تدريبهم:

أما بالنسبة للجدول الذي يستعرض نسبة العمال المدربين إلى العمال المتوقع تدريبهم نلاحظ أن هناك بعض النسب منخفضة جدا ولم تصل نسبة التحقيق فيها حتى 50% مثل سنتي 2012 و 2013 وهذا يرجع حسب المسؤولين إلى أن ميزانية المؤسسة في هذه السنوات كانت موجهة إلى اقتناء آلات وعتاد جديد أو صيانتها مما يجبر المؤسسة على مراجعة بعض الميزانيات مثل ميزانية التدريب وغيرها مما ينعكس على انخفاض عدد العمال الذين سيتم تدريبهم 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 وتدريب عدد معتبر من الموظفين وهذا لتغطية الطلب على مستوى الورشات المقتنات حديثا.

### 3- نسبة التكاليف الفعلية للتدريب إلى التكاليف المتوقعة:

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

1- أن عملية الفوترة من طرف معاهد ومدارس التدريب للمؤسسة تكون متأخرة في بعض الأحيان ولا تسجل في السنة المعنية بالتدريب بل تأخذ بعين الاعتبار في السنة التي استقبلت فيها هذه الفواتير مما يخفض من تكاليف التدريب للسنة المعنية ويضخمها بالنسبة للسنة الغير معنية وهذا سبب التفاوت بين نسب العمال المدربين وتكاليف التدريب لنفس السنة؛

2- 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 صيانتها مما يجبر المؤسسة على مراجعة بعض الميزانيات مثل ميزانية التدريب وغيرها.

### 4- نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية:

من خلال معاينتنا للجدول تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية نلاحظ الجهودات الجبارة التي تبذلها المؤسسة في مجال التدريب والذي تعكسه النسب المبينة في الجدول والتي لا تقل أصغر نسبة فيه عن 2,06% بينما بلغت أقصاها 6,02% وهذا ما يعتبر إنجازا مقارنة بالنسبة الإيجابية والتي يجب أن تبلغها كل مؤسسة من خلال تكاليف التدريب مقارنة بكتلتها الاجرية والتي لا يجب أن تقل عن 2% في مجال التدريب والتكوين المتواصل.

### 5- تطور حصيرة ورشات المؤسسة منذ سنة 1966 إلى 2019:

نلاحظ من خلال المنحنى المبين أعلاه تطور عدد آلات الحفر تدريجيا وخاصة في الخمس سنوات الأخيرة والتي زادت فيها حصيرة الورشات بأكثر من 20% من إجمالي آلات الحفر وهذا نظرا للتسارع الذي تعرفه الشركات البترولية في هذا الميدان خاصة الأجنبية منها، مما يفرض على المؤسسة مساهمة منافسيها من أجل البقاء في الريادة.

**6-جدول يوضح عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018 -انظر ص 55-**

من خلال معاينة الجدول المبين سابقا والذي يوضح عدد حوادث العمل إلى عدد المتدربين في مجال HSE إلى عدد الورشات منذ سنة 2007 إلى 2018 نلاحظ الدور الكبير الذي لعبته التدريبات 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.

### خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتنقيب، حيث قسم الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ماهو واقع التدريب في المؤسسة الوطنية لتنقيب ENAFOR، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- اتضح أن هناك مستوى عال من التدريب بالمؤسسة الوطنية لتنقيب، وهذا راجع لإهتمام الإدارة بهذا الجانب؛
- هناك مستوى عال لتقييم كفاءة التدريب وهذا راجع لإيمان الإدارة بتطوير في هذا المجال.

جامعة

## خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية واقع التدريب بالمؤسسة الوطنية لتنقيب بين 20107-2018، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول التدريب، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم التدريب، من خلال دراسة الواقع بالمؤسسة الوطنية لتنقيب، سبل نجاحه ومعوقاته، وكذا دور كل من الإدارة والعاملين في النجاح هاته العملية التي تؤدي نجاح المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لتنقيب، ولمعرفة واقع التدريب قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لكفاءة التدريب في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة جميع جوانب عملية التدريب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### 1- اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على ثلاث فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** من خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا أن هناك إجراءات و مراحل فعلية للتدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب خلال فترة الدراسة، ومنه تحقق الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** واقع العملية التدريبية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب في تطور مستمر وهذا من خلال الأرقام الخاصة بالتدريب بالمؤسسة خلال فترة الدراسة، ومنه تحقق الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** توجد كفاءة مرتفعة لمراحل التدريب وهذا من خلال مناهج التدريب المطبقة بالمؤسسة و النتائج المتحصل عليها للمتدربين، ومنه تحقق الفرضية الثالثة.

### 2- نتائج الدراسة:

- قصر مدة تحديد الاحتياجات المطلوبة من شتى مدريات المؤسسة؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار التدريبات المبرمجة مسبقاً في المخطط الحالي؛
- دقة استثماري تحديد الاحتياجات واحطاطهم بجميع جوانب التدريب؛
- عدم الإنضباط في ملأ استثماري تحديد احتياجات من التدريب من طرف مديرية المؤسسة؛
- تهميش العديد من التدريبات المهمة بسبب التركيز على تلك التي لها علاقة بنشاط المؤسسة؛



- عدم الاستعانة بمختصين أثناء دراسة الاحتياجات من التدريبات المعقدة؛
- عدم استغلال العقود المبررة من أجل برمجة تدريبات متخصصة؛
- عدم إلغاء التدريبات الغير قابلة لتحقيق في المرحلة الحالية؛
- عملية إعداد المخطط السنوي تنال الوقت والأدوات اللازمة في المؤسسة؛
- غياب رزنامة تفعيل المخطط السنوي وبرمجة التدريبية؛
- غياب المرونة فيما يخص تعديل وتحسين وإضافة في المخطط السنوي بعد المصادقة النهائية عليه؛
- عدم احترام المدارس والمعاهد لرزنامة التدريب الموضوعية من طرفهم مسبقا؛
- التركيز المفرط على ضرورة التعامل مع المدارس والمعاهد الوطنية؛
- تدمير العمال من عملية برمجة التدريبات أثناء العطل التعويضية؛
- دقة مستوى استمارات التقييم الساخن وإلهامها بجميع جوانب التي لها تأثير مباشر على فعالية التدريب؛
- عدم فهم الجيد للاستمارة من طرف العمال المهنيين وهذا لأنه حرر باللغة الفرنسية؛
- تحتوي الاستمارات تقييم الساخن على المعلومات الشخصية يعد عائق بالأداء الصريح والشفاف حول ظروف التدريب؛

- عدم وجود استمارة التقييم الساخن الموجهة للمدرب؛

- تقييم العامل من طرف مسئوله المباشر فقط غير كافي يتطلب معاينة ميدانية من طرف اخصائين محايدين؛

- عدم الأخذ بعين الاعتبار بنتائج استمارات تقييم فعالية التدريب المسترجعة مثل إعانة برمجة التدريب.

### 3- الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على المؤسسة إن تولي مرحلة تحديد الاحتياجات من طرف مختلف مديريات المؤسسة العناية اللازمة من خلال اعطاء هذه الأخيرة الوقت اللازم والكافي لدراسة وتحديد احتياجاتها من التدريب قبل التصريح بها لمديرية التكوين.

- نرى انه على مديرية التدريب وقبل المصادقة على مخطط التدريب الحالي مراجعة جميع التدريبات التي لم يتم تحقيقها من المخطط السابق وهذا للأسباب التالية:

\* قد تكون من بين هذه الاحتياجات تدريبات مهمة ولم يتم التصريح بها في المخطط الحالي ضنا من المديرية المعنية أن الاحتياج المعني سيحقق في المخطط السابق ولذلك لن تدرجه في احتياجاتها لهذه السنة.

\* إن عملية الغاء التدريبات الغير محققة سنويا وبصفة تلقائية قد يجعل مديريات المؤسسة تستخف بعملية تحديدها لاحتياجاتها ضنا منها أن أيا من هذه التدريبات قد لا يحقق لسبب أو لآخر ومن ثم سيلغى تلقائيا.

- بعد الاطلاع على الاستمارة التقنية للتدريب بالإضافة إلى استمارة استبيان التعريف بالتدريب وما تتضمنه هاتان الاستمارتان من أسئلة دقيقة وجد مفصلة عن الاحتياج المقترح للتدريب تبدو لنا نية 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 اللازمة إثناء ملاء هاتين الاستمارتين وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف التي وضعتا من أجله.

- يجب على المؤسسة إن تكون نظرتها للتدريب أكثر إستراتيجية واحترافية وهذا بان لا تصب كل اهتمامها حول التدريبات التي لها علاقة بنشاطها وان تأخذ بعين الاعتبار أنواع التدريبات 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 التدريب تبين لنا المبالغ الضخمة التي تصرفها المؤسسة سنويا في عمليات التدريب 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 التدريب في عقود اقتناء جميع أنواع العتاد أو التكنولوجيا ووضع التدريب شرطا أساسيا لاقتنائها.

- يجب على المؤسسة أن تفرض على متعاملاتها من المعاهد والمدارس الوطنية منها والدولية على وضع رزنامة برمجة التدريبات على المدى البعيد وان تجبرها على احترام التواريخ الموضوعية، كما يجب أن تخصص برنامجا لدراسة سير المدرسين وخبرتهم في هذا المجال وهذا للوصول إلى تحقيق تدريبات ذات نوعية.

- يعتبر تحفيز العامل للتدريب سببا أساسيا لفعالية التدريب ولذا يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل ذلك خاصة عملية برمجة التدريبات إثناء العطل التعويضية للعمال والتي تسبب تضمرا كبيرا لهم والتي خد تحول و أهداف التدريب.

نرى أن 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 التدريب.

- على المؤسسة إعطاء الأهمية اللازمة لمرحلة تقييم فعالية التدريب وهذا من خلال عدم الاعتماد على تقييم المسؤول المباشر للعامل فقط، وهذا من خلال تنظيم زيارات ميدانية من طرف مختصين للوقوف على مدى فعالية التدريب على العامل إثناء أدائه لعمله.

- نرى أن المؤسسة تبذل مجهودات جبارة في ميدان التدريب 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 واقل تكاليف.

#### 4- آفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- تقييم المخطط السنوي لتدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب؛
- 2- أثر العوامل التنظيمية على فاعلية البرامج التدريبية بالمؤسسات الإقتصادية،
- 3- تقييم احتياجات التدريب في المؤسسة الوطنية للتنقيب.

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر دار الجامعة، الطبعة 6، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. حمدي شاکر محمود، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس، حائل، المملكة العربية السعودية، 2006.
3. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، سنة 2009.
4. عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان الأردن، 2012.
5. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، سنة 2006.
6. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، سنة 2016.
7. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب، الحوافز، الطبعة الأولى، دار الإبتكار، عمان، الاردن، 2013.
8. مؤيد سعيد سالم و خرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، سنة 2002.

## ثانياً: المجلات

- 1- خالد رجم ، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، 2018.
- 2- محمد أحمد عيدان جاسم، تقييم مصدقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد8، 2012.

## ثالثاً: الرسائل الجامعية

- 1) أحمد بن بشير بن محمد المدني، " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009.

- (2) باسمه علي حسين أبو سليمة، مدي فاعلية التدريب في تطوير المورد البشرية - مكتب الاونوزا الإقليمي بغزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- (3) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، سنة 2007.
- (4) بوعمامة خامرة، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2014.
- (5) خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة الماجستير تخصص العلوم الادارية والمالية، غير منشور، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014.
- (6) فهد بن سعد عبد الله الجهيم، "تقييم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص
- (7) العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
- رابعاً: مواقع الانترنت

- (1) موقع مهارات النجاح <https://sst5.com>
- (2) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com>
- (3) مدونة الباقي <http://baaqi.blogspot.com>
- (4) كنانة أونلاين <http://kenanaonline.com>
- (5) منتدى الحوار المتمدن <http://www.m.ahewar.org>

# قائمة الملاحق

<b>ENAFORSM .QHSE</b>	<b>QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION</b>	<b>DRHU</b>
		Page <b>74/104</b> Indice : <b>02</b>

À remplir par le supérieur immédiat

**FORMATION LIEE A UN PROJET**

Quelle est la demande ? (*Type de formation à réaliser*)

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

Qui demande ? (*Structure à l'origine de la demande de formation*)

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

Quelles sont les bénéficiaires de la formation ? (*Effectif, fonction...*)

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

Par quoi la demande de formation est-elle justifiée ? (*Raisons qui motivent l'action de formation*)

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

A quoi doit servir cette formation ? (*Impact attendu de la formation*)

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

**QUEL EST LE PROJET ?**

*Brève description de projet :*

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

*Résultat(s) et produit(s) attendu(s) :*

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

*Pilote(s) et personnes concernées par le projet :*

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



ENAFORSM .QHSE	QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	DRHU
		Page 75/104 Indice : 02

*Délai de réalisation prévu :*

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

*Remarques particulières :*

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

**LA FORMATION EST-ELLE A PRIORI PERTINENTE POUR AIDER A LA REALISATION DU PROJET ?**

Le projet se caractérise par :

- Une réorganisation de l'entité .....
- Une modification des activités .....
- Un développement des compétences dans l'entité .....

**Diagnostic :**

Par rapport au projet à réaliser

- La formation est la mesure prioritaire à prendre .....
- La formation est indispensable par rapport à l'ensemble des mesures à prendre .....
- La formation est fortement souhaitable accompagnement d'autres mesures à prendre .....
- La formation est utile par rapport aux mesures à prendre.....
- La formation est secondaire par rapport aux mesures à prendre .....
- La formation est nom nécessaire a priori.....

**Quels seraient éventuellement les autres types d'actions à mener conjointement en vue de réaliser le projet ?**

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

<b>ENAFORM .QHSE</b>	<b>QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION</b>	<b>DRHU</b>
		Page <b>76/104</b> Indice : <b>02</b>

**FORMATION POUR RESOUDRE UN DYSFONCTIONNEMENT**

Quelle est la demande ? (*Type de formation à réaliser*)

**Gestion des projet /MS PROJECT**

.....  
.....

Qui demande ? (*Structure à l'origine de la demande de formation*)

.....

**Département facturation et recouvrement**

.....  
.....

Quels sont les bénéfices de la formation ? (*Effectif, fonction...*)

.....06

04 chargés de facturation

01 Chef de service

01 Chef de département facturation et recouvrement.

.....  
.....

Par quoi la demande de formation est-elle justifiée ? (*Raison qui motivent l'action de formation*)

- Mise à jour des connaissances
- Acquisition de nouvelles compétences
- Accentuer la polyvalence des agent de la DFR.....

A quoi doit servir cette formation ? (*Impact attendu de la formation*)

Introduire la discipline de gestion de projet dans la gestion du processus métier

.....  
.....

**Description du dysfonctionnement**

Brève description du dysfonctionnement : (que la formation doit résoudre)

ce n'est pas une dysfonctionnement c'est action qui s'inscrit dans le processus d'amélioration continue.

<b>ENAFORSM .QHSE</b>	<b>QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION</b>	<b>DRHU</b>
		<b>Page 77/104 Indice : 02</b>

**Cause certaines et/ou probable :**

Conséquence du dysfonctionnement : (y compris l'impact financier)

.....  
.....

Entité(s) personne(s) concerné(s) : (Structures et personnels concernés)

**Eléments du département facturation et recouvrement.**

.....  
.....

Lieu(x) : (est ce que le même dysfonctionnement apparaît à plusieurs endroits)

.....Au sein  
du département

.....

Importance/fréquence :

**quotidienne**.....

.....  
.....

Remarques particulières :

.....Néces

**sité absolue pour parfaire les compétence des éléments par voie de  
formation**.....

.....

**La formation est-elle à priori la réponse pertinente pour résoudre les  
fonctionnements ?**

Le dysfonctionnement se caractérise par des problèmes de :

- Compétence .....X.....
- Equipements.....
- Organisation.....
- Communication .....
- Motivation .....
- Sécurité.....
- Autres précisez.....

ENAFORM .QHSE	QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	DRHU
		Page 78/104 Indice : 02

**DIAGNOSTIC**

Par rapport au(s) dysfonctionnement(s) constaté(s)

- La formation constitue la réponse la plus appropriée .....X.....
- La formation constitue souvent la réponse la plus appropriée .....
- La formation constitue la réponse la plus appropriée à condition d'être accompagnée d'autres mesures .....
- La formation constitue rarement la réponse la plus appropriée .....   
.....
- La formation ne constitue pas la réponse la plus appropriée  
.....

**Quel seraient éventuellement les autres types d'action à mener conjointement en vue de réduire le(s) dysfonctionnement(s) ?**

.....- Stages  
pratiques  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....




ENAFORSM.QHSE	FICHE TECHNIQUE DE FORMATION	S/DFRM
		Page 79/1 Indice : 00




<b>Dossier DFPR/DRHU :</b>	
<b>Intitulée de la formation :</b>	
<b>Assurée par :</b>	
<b>Proposée par :</b> (Commanditaire)	
<b>Population concernée :</b> A qui s'adresse la formation ?	
<b>Type de formation :</b>	
<b>Durée de la formation :</b>	
<b>Nombre de participants :</b>	
<b>Contenu</b>	
<b>Objectifs pédagogiques :</b> Au cours de la formation les participants apprendront à :	
<b>Objectifs professionnels :</b> A l'issue de la formation les participants seront capables de :	
<b>Conditions de déroulement :</b>	
<b>Mode d'évaluation :</b>	
<b>Sanction de la Formation :</b>	
<b>Coût global de la formation :</b>	

الملحق رقم 3 محضر الاجتماعات الثنائية مع مسؤولي الدوائر اثناء دراسة الاحتياجات


Fiche rédigée par:	Visée par le Sous-Directeur Formation :
Nom & Prénom :	Nom & Prénom :
Date & visa :	Date & visa :

SYNTHESE REUNIONS TENUES DU 03 au 10 AOUT 2016 DANS LE CADRE DU PLAN FORMATION PREVISIONS 2017

Structure	Réunion Date et Heure	Représentants par Structure	Conclusions & Recommandations	Observations
DTCI	03.08.2016 de 10 h à 11h00	M.BENCHARIF Tahar (DTCI) 	<p>A. Il a été convenu de lancer des consultations de fournisseurs concernant les formations prévues en 2016 à savoir : EXCHANGE 2013, ITIL et LINUX</p> <p>B. <u>Formations prioritaires Plan 2017 (par ordre):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SAP : Autorisations</li> <li>2. SAP : Paramétrage PS</li> <li>3. SAP : Paramétrage HR</li> <li>4. SAP : Paramétrage MM</li> <li>5. SAP : Paramétrage FI/CO</li> <li>6. SAP : Extension ABAP</li> <li>7. Formation COBIT</li> <li>8. Formation CISCO ICND1</li> <li>9. Document et archive.</li> </ol>	<p>Il a été demandé à la DTCI de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification et les fiches techniques.</li> <li>• Transmettre la liste nominative des agents concernés pour l'ensemble des formations</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter.</li> </ul>
DFIN	03.08.2016 de 11 h à 12h00	M. KANI Djamel P/ Direction Fin. & Comptabilité 	<p>A. <u>Formations prioritaires plan 2017 (par ordre):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalité des entreprises</li> <li>2. Assurances des Entreprises</li> <li>3. commerce extérieur (n'est pas exprimée, à rajouter)</li> <li>4. Formation SAP (Module FI &amp; CO)</li> </ol> <p>B. Formations programmées en 2016 à ne pas reprendre en 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système Comptable et Financier (SCF) prévue le 22 septembre 2016</li> <li>• Assurances des entreprises programmée 13 octobre 2016 ;</li> <li>• Fiscalité des entreprises programmées 08 décembre 2016 ;</li> </ul>	<p>Il a été demandé à la DFIN de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification et les fiches techniques.</li> <li>• Transmettre la liste nominative des agents concernés pour l'ensemble des formations</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter.</li> </ul>
DPCG	03.08.2016 de 14 h 30 à 15h00	MME.BENRABEH Fahima DPCG P/ Direction Planification & Contrôle de Gestion 	<p>A. <u>Formations prioritaires plan 2017 (par ordre):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formation SAP (CO - FI - RH - MM - PS)</li> <li>2. Les Outils de résolution de problèmes</li> <li>3. Ms Office</li> </ol> <p>B. Formations programmées en 2016 à ne pas reprendre en 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation Système Comptable Financier (SCF) est prévue le 22 septembre 2016</li> <li>• formation veille stratégique est prévue le 06 octobre 2016.</li> </ul> <p>Le plan de formation de la DPCG mis à jour ainsi que les questionnaires d'identification et les fiches techniques seront transmis dans les meilleurs délais.</p>	<p>Il a été demandé à la DPCG de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification et les fiches techniques.</li> <li>• Transmettre la liste nominative des agents concernés pour l'ensemble des formations</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter.</li> </ul>

DMEP	05.08.2016 A 15h 00	M.MAATOUGUI Ali+ M.DEBBA Abdelkrim 	<p>A. Formations prioritaires plan 2017 (par ordre):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Homologation des soudeurs (6G)</li> <li>2. Habilitation des électriciens</li> <li>3. Habilitation cariste</li> <li>4. Maintenance TDS BENTEC</li> <li>5. Technique d'élaboration des cahiers des charges fonctionnelle</li> <li>6. Tableau de bord maintenance</li> <li>7. Aligement des machines tournantes (alignement par laser)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la formation Maintenance des TDS BENTEC elle sera réalisée avec l'ENTP</li> <li>• La DMEP doit inclure des chapitres de formation dans chaque cahier de charges dans le cadre d'acquisition de nouveaux équipements ou nouvelles technologies.</li> <li>• Accélérer la formation en interne en l'occurrence : SAP et ET Caterpillar</li> <li>• Programmer la formation dans la période des congés des agents concernés (4*4)</li> <li>• Annuler la formation Autocad et réaliser SOLID WORKS.</li> </ul>	<p>Il a été demandé à la DMEP de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification et les fiches techniques.</li> <li>• Transmettre la liste nominative des agents concernés pour l'ensemble des formations</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter</li> </ul>
DEBD	07.08.2016 A 9h 00	MM: OUCISSA Zoubir (DEBD P/I) A. BOULAKHRAS MME: ISING S. OUKARFELLAH L. REKAT 	<p>A. Formations prioritaires plan 2017 (par ordre):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SAP - MS office - Rédaction et élaboration des cahiers des charges Tableau de bord qualité - AMDEC - Management des projets (PM BOK, gestion de projets, MS PROJECT, PRIMAVIRA).</li> <li>2. Well design - Normes et élaboration des normes - Solid Works – Anglais</li> <li>3. Formation logiciel de forage et suivi de produits - Management Opérationnelle - Méthode 5S - Master of Business Administration (MBA) - Relève "Manager" (socle commun) - Business Plan.</li> </ol> <p>Le détail des actions est porté sur le PV de la réunion.</p>	<p>Il a été demandé à la DEBD de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification et les fiches techniques.</li> <li>• Transmettre la liste nominative des agents concernés pour l'ensemble des formations</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter</li> </ul>
DAGE	08.08.2016 A 10h 30	M. SMAI Samir (DAGE P/I) 	<p>A. Formations prioritaires plan 2017 (par ordre):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrôle de gestion - Apprendre à budgétiser ; Formation SAP (initiations et analyses) à lancer dans l'immédiat ; Conduite défensive - Webmaster - Gestion des Œuvres Sociales (finance).</li> <li>2. Finance pour non financiers - Infographie - Technique de rédaction Rôle et attributions de l'assistant social dans une entreprise publics</li> <li>3. Rédaction des cahiers des charges - Communication d'entreprise Techniques de prise de photos - l'animation dans le milieu professionnel</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la formation mangement opérationnel et MBA elles seront prises en charge par la DRHU.</li> <li>• Habilitier les conducteurs par la commission d'habilitation à travers une formation interne.</li> </ul>	<p>Il a été demandé à la DAGE de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification.</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter</li> </ul>



DTRS	08.08.2016 A 15h 30		<p>Après la présentation du besoin de la DTRS il a été arrêté ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir le planning des formations prévues avec Cosider et programmer les participants durant leurs congés ,Une liste de personnel DTRS concerné par les formation sera envoyée au service formation pour la programmation des groupes</li> <li>• Annuler la formation Autocad et réaliser Solidworks avec la DMEP.</li> <li>• lancer la formation ET Caterpillar avec la DMEP.</li> <li>• Lancer la formation SAP (planning à envoyer par M.SAIDI)</li> <li>• Ajouter une formation sur les moteurs CUMMINS (voir avec cumins Algérie sur la possibilité de dispenser cette formation)</li> <li>• Confier la formation organisation et sécurité des DTM à messieurs GHODBANE Mohieddine et YESGUER Hichem (Après approbation de monsieur le DTRS en titre Mr HADRI).</li> <li>• inclure des chapitres de formation dans chaque cahier de charges dans le cadre d'acquisition de nouveaux équipements ou nouvelles technologies.</li> </ul> <p>Le DTRS a demandé de revoir et mettre à jour le besoin de la DTRS et le transmettre dans les meilleurs délais.</p>	<p>Il a été demandé à la DTRS de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner les questionnaires d'identification et les fiches techniques.</li> <li>• Transmettre la liste nominative des agents concernés pour l'ensemble des formations</li> <li>• Collaborer avec la DRHU à la prospection des organismes compétents à consulter</li> </ul>
------	------------------------	---	---	--

ENREGISTREMENT QUALITE	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">الملحق رقم 4 نموذج المخطط السنوي للتدريب</div>		DRHU / DFPR	
	SMQHSE	PLAN ANNUEL DE FORMATION PREVISIONNEL : 2017	ANNEE	PAGE: 1/ Indice: 01

Domaine	Intitulé	Structure	Objectifs	Durée (Jrs)	Population Ciblée				Organisme /Lieu	Budget en (KDA)	Mode de Formation	Période	Taux de Réalisation %					
					Cadres Sup	Cadres	Maîtrise	Exécution					25	50	75	100		

<b>ENAFOR SM.QHSE</b>	<b>FICHE D'EVALUATION A CHAUD DU CONTENU DE LA FORMATION</b>	<b>DRHU</b>
		<b>Page 1/1 Indice : 01</b>

Date de la fiche : ...../...../.....  
 Nom & prénoms : .....  
 Matricule: .....  
 Affectation : .....  
 Intitulée de la formation : .....  
 Durée de la formation du : .....

## 1 POUR L'ENSEMBLE DE LA FORMATION

Qualité de l'animation .....

.....

.....

**Organisation matérielle (salles, horaires ...)**  
 .....

**Qualité de la documentation**  
 .....





**Qualité des échanges entre Participants**  
 .....

**Contenu du programme dispensé**  
 .....

**Qualité de la progression pédagogique** .....

**Apport en connaissances personnelles**.....

**Travail en groupe et exercices**  
 .....

<b>NOTATION</b>	1. Très bien	2. Bien	3. Moyen	4. Passable
<p>1. Portez votre évaluation sur chaque item en cochant la note choisie puis reliez les notes entre elles.                  2. Expliquez en quelques mots toute note &gt; 2 dans les zones prévues pour cet effet.</p>				
<p><b>2. Dans l'ensemble, comment avez-vous apprécié le stage ?</b></p>				
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> </div> <div style="text-align: center;">   <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> </div> <div style="text-align: center;">   <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> </div> <div style="text-align: center;">   <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> </div> </div>				
<p><b>Très satisfaisant    Satisfaisant    Insuffisant    Très Insuffisant</b></p>				

ENAFOR SM.QHSE	FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	STRUCTURE : DRHU
		Date : Page 1 sur 2

MONSIEUR :  
FONCTION :  
STRUCTURE :

Monsieur : \_\_\_\_\_ a suivi du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ durant \_\_\_\_\_ Jours, la formation assurée par l'organisme formateur \_\_\_\_\_ . Le thème et l'action de formation \_\_\_\_\_ .

En application de la procédure **PR-RH-11/03** relative à l'évaluation de la formation, vous voudriez bien, à la suite de la période d'observation à son poste de travail, nous faire part de vos appréciations et évaluation relatives à l'efficacité et les apports de cette formation, en renseignant les rubriques ci-après.  
Aussi nous vous saurions gré, de respecter le délai de traitement de la présente fiche, en nous la retournant dans un délai ne dépassant pas les quinze (15) jours suivant sa réception.

**Appréciations et Evaluation du Supérieur Hiérarchique immédiat**

**1. L'agent maîtrise t-il mieux après la formation les taches du poste de travail (sur le plan des connaissances théoriques et pratiques) ?**

Bonne amélioration  Amélioration moyenne  Amélioration insuffisante  Aucun apport

Commentaires.....  
.....  
.....

**2. L'agent a-t-il acquis les nouvelles connaissances théoriques, capacités, aptitudes et comportement visés ?**

Oui  Partiellement  Non

Commentaires.....  
.....  
.....

**3. Globalement, l'action de formation est jugée :**

Efficace  Inefficace  Efficacité non évaluable

Commentaires.....  
.....  
.....

**4. La formation a-t-elle répondu aux besoins et/ou objectifs fixés dans le cahier des charges ?**

Oui  Partiellement  Non

Commentaires.....  
.....  
.....

<b>ENAFOR SM.QHSE</b>	<b>FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION</b>	<b>STRUCTURE : DRHU</b>
		<b>Date : Page 2 sur 2</b>

**Avis du Directeur de la structure**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nom	Prénom (s)	Visa

**Evaluation finale et avis du Département Formation et Préparation de la Relève**

Efficace    
 Inefficace    
 Efficacité non évaluable

الفهرس

I	الإهداء .....
II	الشكر .....
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات .....
V	قائمة الجداول .....
VI	قائمة الأشكال .....
VII	قائمة الملاحق .....
ب	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لواقع التدريب بمؤسسة انافور</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأطار المفاهيمي
3	المطلب الأول: ماهية التدريب
3	الفرع الأول: مفهوم التدريب
4	الفرع الثاني: أهمية التدريب
4	الفرع الثالث: أنواع التدريب
7	الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب
11	المطلب الثاني: تقييم التدريب
11	الفرع الأول: مفهوم تقييم التدريب
11	الفرع الثاني: مبادئ تقييم التدريب
12	الفرع الثالث: مراحل تقييم التدريب
13	الفرع الرابع: نماذج تقييم التدريب
14	الفرع الخامس: معوقات فعالية التدريب
15	المطلب الثالث: تقييم كفاءة التدريب
15	الفرع الأول: مفهوم تقييم كفاءة التدريب
15	الفرع الثاني: خطوات تقييم كفاءة التدريب
16	الفرع الثالث: طرق تقييم كفاءة التدريب
21	الفرع الرابع: التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
27	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
32	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب E NAFOR	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة ENAFOR
40	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
40	الفرع الثالث: عينة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	الفرع الأول: المقابلة
40	الفرع الثاني: الملاحظة و المعاينة الميدانية
41	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
41	المطلب الأول: تشخيص واقع عملية التدريب
41	الفرع الأول: مديرية الموارد البشرية DRHU
42	الفرع الثاني: مدرسة الانافور التطبيقية للحفر
43	الفرع الثالث: مراحل التدريب
45	المطلب الثاني: واقع التدريب بمؤسسة انافور
45	الفرع الأول : أنواع التدريب بالمؤسسة
46	الفرع الثاني : أنواع التقييم بالمؤسسة
47	الفرع الثالث: البرامج التدريبية المطبقة بالمؤسسة
57	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
58	الفرع الأول: مراحل التدريب
60	الفرع الثاني: أنواع التقييم بالمؤسسة
61	الفرع الثالث: إحصائيات ونسب عمليات التدريب بالمؤسسة
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
71	المراجع
74	الملاحق
87	الفهرس