



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



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الشركات البترولية

بعنوان:

**أهمية تكوين المورد البشري وأثره على إنتاجية
العمال في المؤسسات البترولية
دراسة حالة شركة:**

HALLIBURTON - ENSP - ENAFOR - GROUPEMENT BERKINE"

من إعداد المترشح: وذان بشير

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2018/12/18
أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ دبون عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ علاوي محمد لحسن
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د/ حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د/ رجم خالد
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د/ حمدي بلقاسم
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د/أولاد حيمودة عبد اللطيف

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

وَمَا تَوْفِیْقِیْ اِلَّا بِاللّٰهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَاِلَيْهِ اُنِیْبُ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال في حقهما تعالى :
" وقضى ربكما ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "
إلى أقرب الناس و أغلاهم إلى نبع الحنان التي منحني كل الأمان
و كانت دوما الأقرب إلى قلبي و التي دفعتني دوما إلى الأمام ، إليك أُمي
الغالية حفظك الله.
إلى رمز العطاء الذي وهبني القوة و علمني مواجهة الصعاب و سهر على
راحتي
إلى قدوتي في هذه الحياة ،إليك أبي رعاك الله.
إلى كافة أفراد عائلتي كل باسمه
وإلى جميع الاصدقاء

شك

ر

قال تعالى في كتابه العزيز
بسم الله الرحمن الرحيم ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم
وبعد الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا محمد
عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم
اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله، وإليك يرجع الأمر كله، علانيته وسره؛ فأهلا
أنت أن تحمد وأهلا أنت أن تعبد، وأهلا أنت أن تطاع
أحمد المولى عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته
فالحمد والشكر لله الواحد الأحد أولا وأخيرا
كما يطيب لي ان أتقدم بجزيل الشكر الى أساتذة و موظفي كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة على مساعداتهم القيمة
و إلى جميع العمال بمؤسسات الدراسة التطبيقية اين قدموا لي كل ما بوسعهم من
وسائل قصد المساهمة في إثراء هذا البحث
و إلى كل الاصدقاء المقربين على تشجيعاتهم وتحفيزاتهم ودعواتهم الصادقة
اليكم جميعا أتقدم بخالص عرفاني لكم بالجميل
فشكرا لكم جميعا

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير برامج تكوين المورد البشري على احد اهم المتغيرات المرتبطة بقياس أداء الافراد والمؤسسات وهو الانتاجية بمجموعة من المؤسسات البترولية الوطنية والأجنبية وكذلك تلك التي في اطار الشراكة قصد تبين اهم الفروقات المتجسدة بينها بغية ادراك الاستراتيجية الامثل من مختلف المؤسسات التي شملتها الدراسة وهي Halliburton و ENSP و ENAFOR وكذلك بمجمع بركين.

واعتمادا على التحليل والمقارنة بين الاجابات المقدمة عن طريق أداة الاستبيان مدعمة بالمقابلة مع المستجوبين والذين قدر عددهم بـ 430 عامل فقد خلصت الدراسة الى العلاقة الخطية الطردية بين التكوين والإنتاجية وكذا الى الفوارق الكبيرة فيما تنتهجه المؤسسات الاجنبية مقارنة بنظيراتها الوطنية وحتى المختلطة في مجال التكوين اين كان ضعف تسيير هاته الادارة بالمؤسسات الوطنية واضحا ويستوجب تداركه عبر تحديث وتطوير مختلف الاساليب والطرق المنتهجة في تنفيذ مراحل الاستراتيجية بالإضافة الى التطبيق السليم لجميع المبادئ التي تسيير هذه الوظيفة من اجل الوصول الى ما تصبو اليه المنظمة عبر هاته الوظيفة مما سيسهم في الوصول الى الاهداف العامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، إنتاجية العمال ، مؤسسات البترولية ، اجنبية و وطنية ، شراكة.

Abstract

This study aimed at recognizing the extent to which training programs of human resources affect one of the most significant variables in connection with measuring individuals' and companies' performance; productivity in a set of national and foreign oil companies, along with the ones in the context of joint venture, in order to elucidate the most significant embodied differences to reach the optimal strategy in various companies that are encompassed in this study: Halliburton, ENSP, ENAFOR along with Groupement Berkine.

Basing on analysis and comparison between the answers given by means of a survey underpinned for 430 employee by interviews with interrogated individuals, this study has concluded the linear and positive relation between training and productivity, in addition to the huge differences between foreign companies thrust and the national companies one in the field of training, where is clear-cut the vulnerable management by the administration which is in need for recovery through updating and developing different methods and ways adopted in carrying out strategic phases, additionally to an intact implementation of the whole principles governing such function, to ultimately arrive at the organization's objectives in this function, the fact that will contribute to meet the general objectives of the company.

Key words. Training, Employees Productivity, Petroleum companies, national and foreign, joint-venture.

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الآية الكريمة
I	الاهداء
II	الشكر
III	شكر خاص
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	قائمة الرموز والاختصارات
أ	المقدمة
01	الفصل الاول: ماهية عملية التكوين و أثرها على إنتاجية العامل
02	المبحث الاول: مدخل الى استراتيجيات التكوين
02	المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: الادبيات النظرية لمفهوم التكوين
25	المطلب الثالث: عرض مراحل العملية التدريبية
36	المبحث الثاني: الاساسيات النظرية لمفهوم انتاجية العاملين
36	المطلب الاول: ماهية الانتاجية
41	المطلب الثاني: اشكالية قياس الانتاجية
48	المطلب الثالث: التكوين والانتاجية
52	المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع
52	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية
57	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
61	المطلب الثالث: المساهمة البحثية للدراسة الحالية
64	الفصل الثاني: واقع إستراتيجية التكوين و انعكاسها على إنتاجية العمال بالمؤسسات البترولية
65	المبحث الاول: مسار الدراسة الميدانية
65	المطلب الاول: المنهج المتبع
65	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
76	المطلب الرابع: أدوات و اساليب البحث
78	المبحث الثاني: واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات البترولية
79	المطلب الاول: شركة هالبيرتون

قائمة الجداول

109	المطلب الثاني: المؤسسة الوطنية لخدمات الابار
136	المطلب الثالث: المؤسسة الوطنية للتنقيب
170	المطلب الرابع: مجمع بركين
200	المبحث الثالث: مقارنة النتائج محل الدراسة
200	المطلب الاول: مقارنة واقع وظيفة التكوين بين المؤسسات الاربعة نظريا
205	المطلب الثاني: مقارنة نتائج الجانب الاحصائي
219	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج المقارنة
224	الخاتمة
231	قائمة المراجع
238	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان
239	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
11	جدول يبين مقارنة بين النظرة التقليدية والنظرة الإستراتيجية للتكوين	رقم 01-01
16	جدول يوضح الفرق بين مفهومي برامج التكوين وبرامج التعليم	رقم 01-02
24	جدول يوضح أثار التدريب على العامل والمؤسسة	رقم 01-03
66	جدول يوضح بعض المعلومات حول شركة ENSP	رقم 02-01
68	جدول يوضح بعض المعلومات حول شركة ENAFOR:	رقم 02-02
71	جدول يوضح العينة التي شملتها الدراسة	رقم 02-03
71	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس	رقم 02-04
72	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب السن	رقم 02-05
72	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة الدرجة العلمية	رقم 02-06
73	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الفئة المهنية	رقم 02-07
73	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الاقدمية	رقم 02-08
74	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الاستفادة من التكوين	رقم 02-09
74	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب سبب المشاركة	رقم 02-10
75	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب مكان التكوين	رقم 02-11
75	جدول يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب مدة التكوين	رقم 02-12
77	جدول يبين مختلف الاختبارات المنجزة لتحليل نتائج الاستبيان	رقم 02-13
شركة هالبيرتون		
85	جدول يوضح مؤسسات التكوين التابعة لشركة هالبيرتون	رقم 02-14
97	جدول رقم يمثل مجال الترويج	رقم 02-15
97	نتائج تقييم مرحلة تخطيط البرنامج التكويني	رقم 02-16
98	نتائج تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	رقم 02-17
99	نتائج تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني	رقم 02-18
100	جدول يبين المبين لدرجة مقياس عملية التكوين	رقم 02-19
100	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الاداء	رقم 02-20
101	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال المهارات البشرية	رقم 02-21
101	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال السلوك	رقم 02-22
102	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال وسائل الانتاج	رقم 02-23
103	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الرضا الوظيفي	رقم 02-24
103	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الامن والسلامة	رقم 02-25
104	جدول يمثل تقييم عنصر الانتاجية	رقم 02-26
104	جدول يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين	رقم 02-27
105	جدول يبين جودة توفيق النموذج	رقم 02-28
105	جدول يوضح معنوية النموذج الكلية	رقم 02-29

106	جدول يوضح المعنوية الجزئية للنموذج	رقم 02-30
106	جدول يوضح نتائج اختبار الاعتدالية	رقم 02-31
المؤسسة الوطنية للخدمات الابار		
113	جدول يوضح العدد والتكلفة للعمال المكونين	رقم 02-32
123	جدول رقم يمثل مجال الترويج	رقم 02-33
123	نتائج تقييم مرحلة تخطيط البرنامج التكويني	رقم 02-34
124	نتائج تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	رقم 02-35
125	نتائج تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني	رقم 02-36
126	جدول يبين المبين لدرجة مقياس عملية التكوين	رقم 02-37
126	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الاداء	رقم 02-38
127	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال المهارات البشرية	رقم 02-39
127	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال السلوك	رقم 02-40
128	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال وسائل الانتاج	رقم 02-41
129	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الرضا الوظيفي	رقم 02-42
129	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الامن والسلامة	رقم 02-43
130	جدول يمثل تقييم عنصر الانتاجية	رقم 02-44
130	جدول يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين	رقم 02-45
131	جدول يبين جودة توفيق النموذج	رقم 02-46
132	جدول يوضح معنوية النموذج الكلية	رقم 02-47
132	جدول يوضح المعنوية الجزئية للنموذج	رقم 02-48
133	جدول يوضح نتائج اختبار الاعتدالية	رقم 02-49
المؤسسة الوطنية للتقريب		
141	جدول يوضح العدد (المبرمج والمحقق) للعمال المكونين للسنوات التالية	رقم 02-50
149	جدول يوضح التكلفة (المبرمجة والمحققة) للعمال المكونين للسنوات التالية	رقم 02-51
158	جدول رقم يمثل مجال الترويج	رقم 02-52
158	نتائج تقييم مرحلة تخطيط البرنامج التكويني	رقم 02-53
159	نتائج تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	رقم 02-54
160	نتائج تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني	رقم 02-55
161	جدول يبين المبين لدرجة مقياس عملية التكوين	رقم 02-56
161	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الاداء	رقم 02-57
162	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال المهارات البشرية	رقم 02-58
162	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال السلوك	رقم 02-59

163	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال وسائل الانتاج	رقم 02-60
164	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الرضا الوظيفي	رقم 02-61
164	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الامن والسلامة	رقم 02-62
165	جدول يمثل تقييم عنصر الانتاجية	رقم 02-63
165	جدول يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين	رقم 02-64
166	جدول يبين جودة توفيق النموذج	رقم 02-65
166	جدول يوضح معنوية النموذج الكلية	رقم 02-66
167	جدول يوضح المعنوية الجزئية للنموذج	رقم 02-67
167	جدول يوضح نتائج اختبار الاعتدالية	رقم 02-68
مجمع بركين		
188	جدول يمثل مجال الترحيح	رقم 02-69
188	نتائج تقييم مرحلة تخطيط البرنامج التكويني	رقم 02-70
189	نتائج تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	رقم 02-71
190	نتائج تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني	رقم 02-72
191	جدول يبين المبين لدرجة مقياس عملية التكوين	رقم 02-73
191	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الاداء	رقم 02-74
192	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال المهارات البشرية	رقم 02-75
192	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال السلوك	رقم 02-76
193	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال وسائل الانتاج	رقم 02-77
193	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الرضا الوظيفي	رقم 02-78
194	جدول يمثل تقييم الانتاجية من خلال الامن والسلامة	رقم 02-79
195	جدول يمثل تقييم عنصر الانتاجية	رقم 02-80
195	جدول يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين	رقم 02-81
196	جدول يبين جودة توفيق النموذج	رقم 02-82
196	جدول يوضح معنوية النموذج الكلية	رقم 02-83
197	جدول يوضح المعنوية الجزئية للنموذج	رقم 02-84
197	جدول يوضح نتائج اختبار الاعتدالية	رقم 02-85
201	جدول يوضح استراتيجيات التكوين نظريا بين المؤسسات محل الدراسة	رقم 02-86
207	جدول يبين اختبار ألفا كرونباخ لمقياس التكوين	رقم 02-87
207	جدول يبين معامل الصدق لمقياس التكوين	رقم 02-88
208	جدول يبين ألفا كرونباخ لمقياس الانتاجية	رقم 02-89
208	جدول يبين معامل الصدق لمقياس الانتاجية	رقم 02-90
208	جدول يوضح معامل الثبات والصدق لمحوري الاستبيان	رقم 02-91

209	جدول يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك	رقم 02-92
210	جدول يوضح اختبار ليفيني للتجانس	رقم 02-93
210	جدول يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis) Test لاختبار الفروق بين العينات فيما يخص مرحلة التخطيط	رقم 02-94
211	جدول يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك	رقم 02-95
212	جدول يوضح اختبار ليفيني للتجانس	رقم 02-96
212	جدول يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis) Test لاختبار الفروق بين العينات فيما يخص مرحلة التصميم والتنفيذ	رقم 02-97
213	جدول يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك	رقم 02-98
214	جدول يوضح اختبار ليفيني للتجانس	رقم 02-99
214	جدول يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis) Test لاختبار الفروق بين العينات فيما يخص مرحلة التقييم	رقم 100-02
215	جدول يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك	رقم 101-02
216	جدول يوضح اختبار ليفيني للتجانس	رقم 102-02
216	جدول يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis) Test لاختبار الفروق بين العينات فيما يخص متغير التكوين	رقم 103-02
217	جدول يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك	رقم 104-02
218	جدول يوضح اختبار ليفيني للتجانس	رقم 105-02
218	جدول يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis) Test لاختبار الفروق بين العينات فيما يخص متغير انتاجية العمال	رقم 106-02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	شكل يوضح أهم مهام ادارة الموارد البشرية	رقم 01-01
17	شكل يبين أنواع التدريب	رقم 01-02
26	شكل يوضح طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	رقم 01-03
34	شكل يوضح نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب	رقم 01-04
35	شكل يوضح نموذج دونالد كلارك لتقييم التدريب	رقم 01-05
67	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للخدمات في الابار مع تبيين مختلف الشراكات التي ابرمتها الشركة	رقم 02-01
79	شكل يوضح مسار مراحل حياة العامل داخل شركة هالبيرتون	رقم 02-02
107	شكل يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقى	رقم 02-03
108	شكل يوضح انتشار البواقى المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع	رقم 02-04
108	شكل يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين	رقم 02-05
114	شكل يوضح عدد العمال المكونين بمؤسسة ENSP	رقم 02-06
114	الشكل يوضح تكلفة العمال المكونين بمؤسسة ENSP	رقم 02-07
133	شكل يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقى	رقم 02-08
134	شكل يوضح انتشار البواقى المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع	رقم 02-09
134	شكل يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين	رقم 02-10
142	شكل يوضح العدد المبرمج لتكوين العمال بمؤسسة ENAFOR	رقم 02-11
143	شكل يوضح العدد المحقق من تكوينات العمال بمؤسسة ENAFOR	رقم 02-12
150	شكل يوضح التكلفة المبرمجة لتكوين العمال بمؤسسة ENAFOR	رقم 02-13
150	الشكل يوضح التكلفة المحققة لتكوين العمال بمؤسسة ENAFOR	رقم 02-14
168	الشكل يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقى	رقم 02-15
169	شكل يوضح انتشار البواقى المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع	رقم 02-16
169	الشكل يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية	رقم 02-17

	التكوين	
181	شكل يوضح المتدخلين في تسيير وظيفة التكوين بمجمع بركين	رقم 02-18
198	شكل يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي	رقم 02-19
199	شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع	رقم 02-20
199	شكل يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين	رقم 02-21

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
---------	------------

الاستبيان الموزع باللغة العربية	01
الاستبيان الموزع باللغة الانجليزية	02
وثيقة التقييم الأني الخاصة بمؤسسة ENSP	03
وثيقة التقييم البعدي الخاصة بمؤسسة ENSP	04
وثيقة الغياب الخاصة بمؤسسة ENSP	05
وثيقة التعريف وتحديد الاحتياجات الخاصة بمؤسسة ENAFOR	06
وثيقة التقييم الأني الخاصة بمؤسسة ENAFOR	07
وثيقة تقييم فعالية التكوين بمؤسسة ENAFOR	08
وثيقة تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية الخاصة بمجمع بركين	09
وثيقة التقييم الأني باللغة الفرنسية الخاص بمجمع بركين	10
وثيقة التقييم الأني باللغة الانجليزية الخاص بمجمع بركين	11
وثيقة التقييم البعدي باللغة الفرنسية الخاص بمجمع بركين	12
وثيقة التقييم الأني باللغة الانجليزية الخاص بمجمع بركين	13

قائمة الرموز والاختصارات

العنوان	الرمز او الاختصار
استراتيجية تسيير الموارد البشرية	GSRH
برنامج تسيير الموارد البشرية باستخدام الاعلام الالي	GRAHO
الاتاجية متعددة العوامل	MFP
التعريف القياس التحليل التصميم و التحقق	DMAIC
التعريف القياس التحليل التحسين الرقابة	DMADV
بطاقة الاداء المتوازن	BSC
الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS

مؤسسة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة	SCIS
المؤسسات ذات الاداء العالي	HPO
درجة مطابقة الميل	PSM
الشركة الوطنية النيجيرية للبترول	NNPC
المؤسسة الوطنية لخدمات الابار	ENSP
المؤسسة الوطنية للتنقيب	ENAFOR
الغاز الطبيعي المسال	NGL
منسق تطوير الاداء	PDC
عدم توقف الانتاج	NPT
البريطانية للبترول	BP
مدير تطوير الموارد البشرية	HRDM
الصحة الامن والبيئة	HSE
الموارد البشرية	HR
التحقق من موجبات الوظيفة	JPV
عميلة ادارة التقييم والتنفيذ	MPEA
نتائج اداء العمال	PPR
ادارة تطوير القيادة	BDL
تقديم الاداء المالي	DVP
الرئيس المدير العام	PDG
المؤسسة الوطنية لانظمة الاعلام الالي	ENSI
اللجنة الوطنية للمعلوماتية	CNI
احد برامج تخطيط الموارد البشرية الماني الصنع	SAP
المعهد الجزائري للبترول	IAP
المعهد الفرنسي للبترول	IFP
المعهد الوطني للانتاجية والتنمية	INPED
المعلومات والتكنولوجيا	IT

المقدمة

توطئة:

إن التطورات والتغيرات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية باختلاف انواعها وخاصة في ظل العولمة المعاصرة والقواعد الحديثة التي باتت تتحكم في اقتصاديات السوق، جعل من هاته المؤسسات تحاول قدر الإمكان التكيف مع هاته التطورات بشتى الوسائل من خلال تحديث وتطوير استراتيجياتها من اجل ضمان البقاء اولا ومن ثم الاتجاه نحو المنافسة وهو ما يفسر الاشكال العديدة التي أخذتها هاته التغيرات بشكل لا يمكن حصره حيث نجد من

بين اهم التطورات سعي الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى من خلال اصحاب القرار اعادة تنظيم موقع ومكانة ادارة الموارد البشرية ضمن الهيكل الرئيسي للمؤسسة.

رأى العديد من المنظرين الاقتصاديين ان من اهم المميزات التي تمتاز بها أي منظمة اقتصادية عن اخرى تغير عبر مختلف العقود، حيث كانت المؤسسات الرائدة هي تلك التي تنتج بأقل تكلفة او تلك التي تتميز بجودة مخرجاتها او ايضا التي تحقق رقم أعمال عالي، حيث ظل هذا المفهوم ظل لفترة زمنية معتبرة خاصة خلال النصف الثاني من القرن الماضي لكنه تغير مؤخرا باعتماد أن المؤسسة صاحبة الريادة والتي تعتبر الأفضل بين نظيراتها هي تلك التي تحوز على موارد بشرية كفئة ومكونة تكوينا يسمح لها بممارس واجباتها تحت مختلف الظروف وبالإمكانات المتوفرة وهذا ما جعل المؤسسات العالمية تركز في الوقت الراهن على استقطاب اليد العاملة ذات الرصيد المعرفي والزاد المهاري الكبيرين بالإضافة الى القيام بتأهيل كافة عمالها و موارد البشرية، أن تكوين اليد العاملة لأي منظمة يكون عبر مختلف البرامج التكوينية والتي تعد في وقتنا الحالي من بين اكبر الوظائف التي تعمل عليها مختلف ادارات التخطيط والتطوير باعتبارها من اهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء منظومة كاملة تساعد في الوصول الى الأهداف بصفة عامة بالإضافة إلى السعي على الحصول على اكبر عائد ممكن من امكانيات العامل عبر تطوير أدائه وكذا التحسين من جودة مردوده بصفة خاصة، وهو ما يتبين من خلال مجموعة من المؤشرات والطرق التي تنتهج في هذا الشأن كقياس الانتاجية والذي يعتبر من بين انجع المحددات التي تمكن في معرفة مدى تحقيق العامل لواجباته، حيث ان الاهتمام بمفهوم الانتاجية اصبح مساهما ايضا في تحقيق التنمية الاقتصادية بشكل عام شرط الوقوف على مبادئها وقواعدها والعوامل المؤثرة بها من اجل تطويرها والرفع منها مما يساعد المؤسسة في التمكن من الوصول الى هدفها الذي تصبو اليه حيث يتباين ذلك الهدف باختلاف نوع المؤسسة وحجمها وكذا بتغير المجال الذي تنشط به.

وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية تسعى المؤسسات البترولية الى تجسيد استراتيجياتها المختلفة كل حسب اختصاصه بشكل يسمح لها بمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضها بحكم ان مجال نشاطها يعتبر من المجالات الصعبة وهذا ما جعل مختلف المؤسسات النفطية تهتم بوظيفة التكوين من اجل تمكين موارد البشرية من مواجهة عنصرين عادة ما يصعب التحكم فيهما وهما الالة والطبيعة من خلال جملة من البرامج والعمليات التدريبية التي تسعى من خلالها ايضا الى الرفع من اداء العمال مما يجعلها تظفر بأقصى عائد ممكن من انتاجيتهم .

وعلى ضوء ما سبق نسعى من خلال بحثنا هذا التطرق الى معالجة الاشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى تؤثر مختلف برامج التكوين في إنتاجية العمال بالمؤسسات البترولية؟

الإشكاليات الفرعية:

وللتوضيح الأكبر للإشكالية العامة يمكننا مناقشتها وتحليلها عبر جملة من الإشكاليات الجزئية تتمثل في:

- ما هو واقع التكوين بالشركات البترولية، إلى ما يهدف وفيما تتجلى أهميته؟
- وفق أية معايير يتم تصميم البرنامج التدريبي في هذا النوع من الشركات، وما هي أهم هذه الخطوات؟

- ما مدى تطبيق المسؤولين على هاته الوظيفة بالمؤسسات البترولية للأساسيات والمبادئ العلمية لوظيفة التكوين؟

- فيما تكمن أهم الفروقات المتعلقة بالموضوع بين الشركات محل الدراسة (شركة وطنية - شركة أجنبية - شركة مختلطة)؟

الفرضيات:

1 - يعتبر التكوين من الوظائف الاستراتيجية بالشركات البترولية نظرا لأهمية العامل البشري في هذا النوع من الصناعات، حيث تصبوا الشركات البترولية من خلال التكوين إلى تمكينهم من مواجهة الصعوبات التي تميز نشاطهم فضلا عن رفع أداء العمال من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة عبر المتابعة المستمرة لإنتاجيتهم.

2- ترسم خريطة البرنامج التدريبي وفق أسس علمية مدروسة عبر التطرق إلى المراحل الأساسية لوظيفة التكوين من تحديد للاحتياجات من ثم التخطيط مرورا بعملية التنفيذ ووصولاً إلى مرحلة التقييم، كما نعتقد بان العامل الرئيسي المتحكم بنجاح كامل العملية هو التخطيط الصائب و الممنهج للبرنامج التدريبي.

3- إن الوظيفة الأساسية للمسؤولين على عملية التكوين بالمؤسسات البترولية تطبيق جل البرامج المسطرة وفق ما يتجانس مع متطلبات الوظيفة اداريا وتنظيميا .

4- يتأثر أداء العمال الشركات البترولية بمجموعة من العوامل من بينها التكوين، وبما ان شركة النفط الوطنية سوناطراك تكتسب الصبغة العالمية فإننا نرى عدم وجود فرق بين ما تنتهجه هذه الشركة و فروعها فيما يخص وظيفة التكوين عند مقارنتها بنظيراتها الاجنبية.

مبررات وأسباب اختيار الموضوع:

من اهم الدوافع التي جعلتنا نتطرق الى دراسة هذا الموضوع ما يلي:

- التطور الكبير الحاصل في مجال ادارة الموارد البشرية.

- تغير مكانة المورد البشري المحورية في اي كيان اقتصادي.

- نظرا لما تمثله المؤسسات البترولية بصفة خاصة وقطاع المحروقات من عامل متحكم بالاقتصاد الوطني بشكل عام.

- علاقة الموضوع بمجال التخصص.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذا البحث الوصول الى مجموعة من الغايات نذكر من بينها:

- تحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة في ظل تطور المفاهيم و معرفة و توضيح العلاقة بينهما.
- محاولة معرفة أنجع و أحدث النظريات الادبية المنظمة للبرامج التكوينية ومدى قابلية تجسيدها .
- الاطلاع على واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات البترولية.
- الحكم على إستراتيجية التكوين المنتهجة بمختلف المؤسسات محل الدراسة من خلال نتائج استجواب العمال.
- مقارنة أهم الفروقات بين المؤسسات والشركات التي تم اختيارها كمجتمع الدراسة

أهمية البحث:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في مجموعة من النقاط منها:
- الأهمية البالغة للموقع الذي بات المورد البشري يحتله بين جميع المتغيرات الرئيسية المتحركة في نشاط المؤسسة.
 - طبيعة النشاط البترولي والذي يستوجب الحرص الدائم ومتابعة كل الجزئيات المنظمة لمختلف الوظائف وخاصة تلك التي لها علاقة بالعمال.
 - حتى وان توفرت المؤسسة على التمويل الكافي والتكنولوجيا العالية بالإضافة الى أحدث الآلات المتطورة فان ذلك لا يساوي شيء اذا لم يتوفر المورد البشري الكفاء والذي يقوم بإدارة كافة المتغيرات سابقة الذكر.
 - قلة الوعي لدى مسيري بعض المؤسسات بوجود الاستغناء عن الاستراتيجيات التقليدية والتي لم تعد صالحة للتطبيق جراء تقادم اغلب ومعظم تلك الاساليب.
 - تقديم اضافة بحثية في هذا المجال والذي يعتبر من المواضيع التي لا تزال مبهمة لدى الكثير وخاصة الاكاديميين منهم، مما سيعزز الرصيد المعرفي لدى الطلاب والباحثين الذين هم على علاقة بالموضوع.

حدود الدراسة: ان الغاية من هاته الدراسة كانت معالجة الموضوع من خلال التطرق الى الواقع التنظيمي له من خلال دراسة مجموعة من الشركات .

و عليه فان الاطار المكاني كان بمجموعة من المؤسسات البترولية الناشطة بالجزائر وبالتحديد منطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر.

أما الاطار الزمني للدراسة فقد شغلته المدة الممتدة من شهر مارس 2018 إلى غاية شهر جويلية من نفس السنة.

صعوبات الدراسة:

خلال أطوار انجازنا لهذا البحث تم مواجهة العديد من الصعوبات التي أعاقت السير الحسن للدراسة والتي نذكر من بينها:

- قلة المراجع في موضوع الدراسة باللغة العربية وخاصة فيما يتعلق بالأطروحات و الأوراق البحثية.

- صعوبة الحصول على مختلف الموافقات لإجراء الدراسات التطبيقية بالمؤسسات المختارة.

- التنقل شبه اليومي لمدينة حاسي مسعود لمدة تقارب الـ 05 أشهر.

- عدم تفهم المسؤولين بالمؤسسات المعنية للعديد من النقاط المراد التطرق اليها.

- تحفظ المسؤولين على المعلومات خاصة بالمؤسسات الاجنبية ونذكر على وجه الخصوص تلك التي تتعلق بالجانب الاحصائي.

- صعوبة توزيع الاستبيان وإعادة جمعه.

هيكل البحث:

بغرض التحكم في جميع العناصر التي سيتم التطرق لها قمنا بتقسيم البحث الى جزئين رئيسيين حيث ارتأينا كمدخل للموضوع ان نقدم نظرة مجملية على ادارة الموارد البشرية بحكم تحكمها الرئيسي في موضوع هذا البحث و لأنه لا يمكننا الحديث عن التكوين بالمؤسسة ما لم يتم التطرق الى القسم الذي يسهر على إدارة شؤونه ، من ثم عرجنا الى دراسة الموضوع الرئيسي للبحث وهو التطرق الى جميع الحثيات والجزئيات المتعلقة بمفهوم التكوين نظريا، ثم حاولنا سرد جميع العناصر التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمتغير الثانوي للدراسة وهو الإنتاجية ، من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة بها وعلاقتها ببعض المتغيرات الاخرى بالإضافة الى كيفية قياسها والرفع منها .

اما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بالإطلاع على واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات البترولية من خلال مجموعة من الشركات حيث وقفنا على كل نقطة صغيرة وكبيرة من شأنها ان تتقاطع مع موضوعنا وكذا عرض لجميع المراحل التي تمر بها العملية ومن ثم

المروور الى نتائج الاستبيان الموزع على عمال هاته المؤسسات وكذا تحليله عبر مجموعة من الاختبارات التي من شأنها ان تساعد في تحليل و فهم نتائج مخرجات الاستبانة، وفي آخر هذا البحث فقد حاولنا مقارنة جميع ما تم التطرق اليه عبر الدراسة الميدانية نظريا وتطبيقيا.

الفصل الأول

تمهيد:

لكل منظمة مجموعة مختلفة من الوسائل التي تستغلها من أجل تحقيق هدفها سواء كان إنتاجيا أو خديما فمن هاته الوسائل هناك الأصول المادية والموارد المالية وكذا الموارد البشرية، إن هذا الأخير أو ما يطلق عليه رأس المال البشري باتت إدارته وتوجيهه وتكوينه وتحفيزه جزء أكثر من ضروري في أي منشأة اقتصادية نظرا لما يلعبه من دور هام في التحكم في مختلف وسائل المؤسسة، حيث إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على التسيير الفعال لأصولها البشرية ومدى تحكمها في تطوير أداء أفرادها.

تقوم إدارة الموارد البشرية كغيرها من الأقسام بمجموعة من الوظائف التي تهدف من خلالها السهر على توفير كل متطلبات موظفي المؤسسة بغية انجاز عملهم في أحسن الظروف، و من بين أهم هاته الوظائف والتي باتت تشغل حيزا هاما من اهتمام الباحثين في هذا المجال نجد وظيفة التكوين أو التدريب وهي التي تهدف الى الرفع من مردود العمال وتحسين أدائهم من أجل ترك أثر إيجابي على إنتاجية المؤسسة، حيث أظهرت العديد من التجارب أن من بين أهم العوامل التي لها تأثير مباشر على أداء العامل هي عملية تجديد معرفه وتحسين مهاراته من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئته الداخلية والخارجية ولذلك صب مختلف العلماء اهتمامهم بإيجاد وسائل وطرق التي تسمح للحصول على أكبر جزء ممكن من طاقات العامل عن طريق تطوير مختلف البرامج التدريبية المبرمجة له.

وكغيرها من المؤسسات تولى المؤسسات العاملة في مجال النفط أهمية كبيرة لهاته الوظيفة الحساسة نظرا لارتباطها المباشر بالعامل، والذي يعتبر الركيزة الأساسية بهاته الشركات، وتكمن أهمية تدريب العمال في الشركات البترولية في أن هذا النوع من الصناعات يعتمد بنسبة كبيرة على الأشخاص وفي مختلف مراحل هذه الصناعة، بدءا من عملية البحث والاستكشاف مرورا بعملية التنقيب والاستغلال وصولا الى عملية النقل والتكرير، حيث أنه في كل مراحل هاته السلسلة يعتبر العامل هو المحور الذي لا يمكن لأي عملية أن تتم بدون كما أن تكوين هؤلاء العمال يمكن المؤسسة من ممارسة نشاطه في أحسن الظروف ما يسمح لها بتحقيق أهدافها، إن غالبية المؤسسات النفطية ترصد ميزانيات جد معتبرة لهاته الوظيفة وخاصة الأجنبية منها والعاملة بالجزائر حرصا منها على تمكين أفرادها من مسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

المبحث الأول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية محرك أي مؤسسة حيث اختلف الباحثون في إيجاد مفهوم مشترك نظرا للتطور مفهوم هاته الإدارة من جهة وتطور وظائفها واختلاف سياساتها من

جهة أخرى، في هذا المبحث سنحاول التطرق الى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية والى أي مدى تكمن أهميتها في المؤسسة كما سنتناول مختلف الوظائف التي تمارسها في سبيل تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر في نظر الفكر الاقتصادي الحديث أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، حيث إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا 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.

الفرع الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وجب الإلمام بتطور هاته الإدارة حيث شهدت العديد من التطورات في التسمية والوظائف والأهمية وذلك عبر تعاقب العديد من المدارس عليها ذات الأفكار والايديولوجيات المختلفة مما خلق نوعا من التباين في توحيد ماهية مفهوم هذه الإدارة.

حيث أنه بعد الحرب العالمية الثانية كان يطلق عليها مصطلح إدارة الأفراد و كان دورها يقتصر على حفظ سجلات العمال وتخزين بياناتهم المتعلقة بالأسماء والأجور والرواتب ومن ثم تطور هذا المفهوم في بداية النصف الثاني من القرن الماضي ليشمل بعض الوظائف الجديدة كسلامة العمال وعملية تكوينهم وتنمية مهاراتهم والتركيز على التكفل بمجموعة من الجوانب الإنسانية والاجتماعية للموظفين ومع نهاية القرن الماضي ظهر مفهوم حديث يطلق عليه إستراتيجية تسيير الموارد البشرية (GSRH)¹، لكن هاته النظرة لم تدم طويلا نتيجة التغيرات التي عرفها العالم، واتساع المنافسة بين المؤسسات، وبات الأمر يتعلق بتسيير الكفاءات لأن المورد البشري لوحده لايفيد المؤسسة ما لم يكن هذا المورد ذو كفاءة عالية حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن عمال ذوي كفاءات عالية وليس أفراد ذو شهادات فقط، ومع بداية الألفية الجديدة ظهرت تقنيات حديثة وفعالة لإدارة الموارد

¹ مساهل عبد الرحمان، " دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE". مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2007/2006 . ص06

البشرية تمثلت أساسا في برنامج تسيير الموارد البشرية باستخدام الإعلام الآلي (GRHAO)، وفكرة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

لم يتفق الباحثون في هذا المجال على إيجاد تعريف شامل وموحد لإدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف طريقة تفكيرهم ولعدم انسجام وجهات نظرهم حول الموضوع حيث تباينت تعاريفهم ومفاهيمهم وهذا يعود الى تركيز كل باحث على تفسير الموضوع حسب ما استخلصه من تجربته وخبرته في دراسة هذا الموضوع، ومن بين هاته التعاريف نجد:

تعريف 1 :

في سنة 1937، رونالد كواس الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد شرح كيف أن بعض الأنشطة الاقتصادية تعتبر أكثر فعالية تنسيقا داخل المؤسسة، بينما البعض الآخر يكون أكثر فعالية بالسوق، كما اعتبر أن الإدارة هي عملية تنسيق كل هاته الأنشطة بالمؤسسة من خلال عملية اتخاذ قرارات إدارية في جميع الأقسام كقسم المالية، التسويق والمبيعات، وقسم الموارد البشرية والذي تعرف إدارتها على أنها² :

تعريف 1:

ديسلر: هي السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموظفين أو الموارد البشرية من وضع الإدارة، بما في ذلك الفحص، التوظيف، التدريب، التقييم .
تعريف 2 : هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكذا ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.³

تعريف ستوراي (Storey): هو منهج مميز لتوظيف الإدارة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال نشر إستراتيجية للقوى العاملة الملتزمة، وذلك باستخدام مجموعة من التقنيات الثقافية والهيكلية، والشخصية.⁴

تعريف ميلكوفيتش وبودرو (Milkovich and Boudreau) : ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها سلسلة من القرارات المتكاملة التي تشكل علاقة الاستخدام؛ وتسهم جودتها بشكل مباشر في قدرة المنظمة والموظفين على تحقيق أهدافهم.⁵

² J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker " Human Resources Management " Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences, University of London 2013, p 12

³ بن عنتر عبد الرحمان 'إدارة الموارد البشرية ' الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 2010 ص 20

⁴ Zorlu Senyucl " Managing the human resources in the 21st century" , Zorlu Senyucl & Ventus Publishing APS 2009, p 15 .

⁵ Eva JUHASOVA " Education and Training of Employees in a Multinational Corporation as an Integral Part of the Human Resources Management" Diploma thesis for obtaining Master degree on Business Administration, Masaryk University, Brno Czech Republic, 2011, p 13.

من مختلف التعاريف سابقة الذكر نستنتج انه لا يوجد مفهوم واحد وشامل حول إدارة الموارد البشرية لكن جل هذه التعاريف تشترك في بعض النقاط يمكن ذكرها على النحو التالي:

- هي أحد أقسام المؤسسة التي تشارك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- هي مجموعة من السياسات التي تهدف الى تسيير وتوجيه عمال المنظمة .
- هي تلك الإدارة التي تتكفل بكل الأمور الإدارية والتنظيمية لموارد المؤسسة البشرية من أجل سيرورة النشاط في أحسن الظروف.
- هو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يقوم بعملية التخطيط ، الاستقطاب، التوظيف، التكوين، التحفيز ، وتقييم أداء العاملين.

من خلال كل ما سبق نستطيع القول بأن إدارة الموارد البشرية هي: ذلك الجزء من المؤسسة الذي يسهر على القيام بكل الوظائف والمهام التي لها علاقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

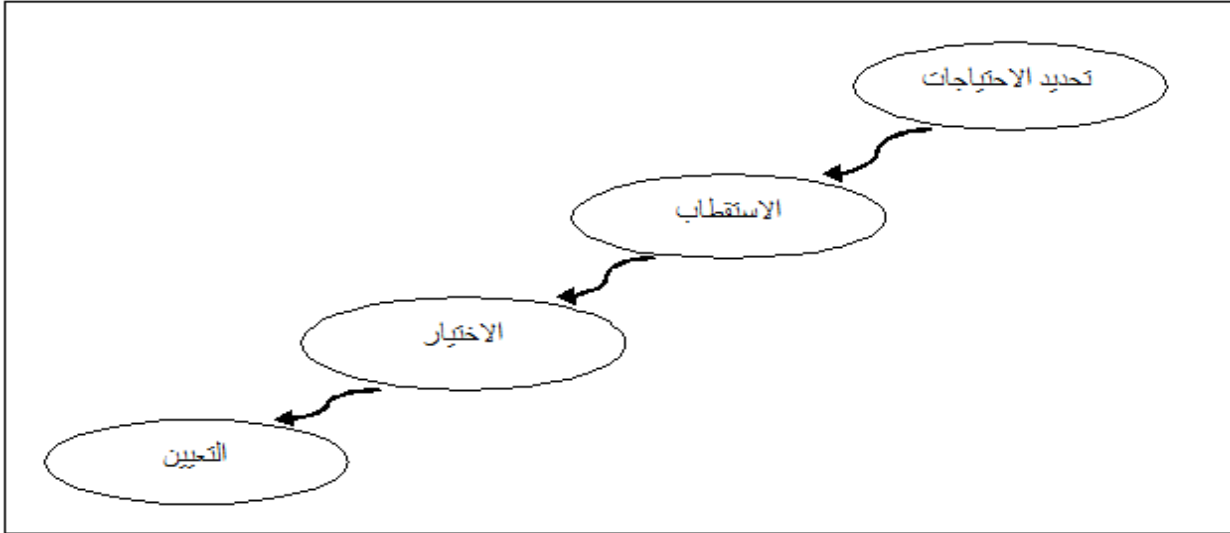
الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية كمصلحة ثانوية وغير مهمة بالمؤسسة لا يعدو دورها عن الاهتمام بإدارة سجلات الأفراد وتسيير ما يتعلق بمرتباتهم وكذا تسجيل حضورهم وغيابهم أصبح لا يتماشى مع الواقع الحالي لهاته الإدارة التي تطور دورها ومكانتها بالمؤسسة تطورا كبيرا خاصة في أواخر القرن الماضي وبداية الألفية الجديدة، حيث أنه ونظرا للتغيرات المتسارعة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وحتى ثقافيا حتم على المؤسسات إعادة النظر في وظائف هاته الإدارة ومحاولة تعديله وتحديثه أيضا بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا.

إن المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبح يركز على جميع الوظائف التي لها احتكاك وثيق مع الأفراد ومن جميع النواحي مادية منها كانت أو حتى معنوية، حيث أن المفهوم الحديث لهذا القسم بات يركز على الجانب الإنساني للعامل فضلا عن إلمامه بالجوانب الأخرى ونقصد هنا الجانب الإداري والمالي وكذا الجانب الأمني حيث أن مفهوم امن العمال وسلامتهم يعتبر من أحد المفاهيم الحديثة في هذا المجال، أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تختلف في الغالب بشكل كبير من مؤسسة لأخرى إلا في بعض الحالات حيث يكون الاختلاف حسب طبيعة النشاط أو حجم المؤسسة أو حسب المعيار الاقتصادي إلا أن بعض الوظائف كوظيفة الاستقطاب والتوظيف، وظيفة التكوين، وظيفة التخطيط، وظيفة تقييم أداء العاملين تعتبر من الوظائف الروتينية لأي مؤسسة .

1- وظيفة التوظيف (Recruitment function): إن عملية التوظيف تعتبر الحلقة الأخيرة لسلسلة طويلة تتكون من تحديد الاحتياجات الاستقطاب الاختيار والتعيين .

الشكل رقم 01-01: يوضح بعض مهام ادارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

أ) تحديد الاحتياجات ويقصد بها تحديد عدد المناصب الشاغرة والتي تستوجب عملية التوظيف حيث يشمل هذا التحديد عدد هاته المناصب ونوعها وكل ما يتعلق بخصائص هذه المناصب.

ب) الاستقطاب: بناء على نتائج وظيفة تحديد احتياجات العمالة، تستند وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وتحفيز اليد العاملة الحرة، وخاصة من تتوفر لديهم الشروط المفروضة لأي منصب سواء من ناحية الخبرة أو الشهادة ... الخ، بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة، من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي. كما يمكن عرض هاته الوظيفة بأنها تلك الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بغرض أساسي هو تحديد واستقطاب الموظفين المحتملين. هذا التعريف يسلط الضوء على الاختلاف الهام بين وظيفتين هامتين للموارد البشرية والتي عادة ما ينظر إليها على أنها غير قابلين للتجزئة، أو على الأقل من الصعب التمييز بينهما، أي التوظيف والاختيار. حيث أن الاختيار هو وظيفة الموارد البشرية التي تقلل من عدد المتقدمين، إن عملية التعيين أو التوظيف من ممارسات وعمليات الموارد البشرية التي تجعل هذا التقليل ممكناً من خلال حصر دائرة المرشحين محددين منهم من سيتم اختيارهم ليصبحوا من الموظفين الجدد بالمؤسسة.⁶

إن الهدف من هذه الوظيفة هو البحث عن العاملين الأكفاء في سوق العمل والتي تتناسب مؤهلاتهم مع شروط المنصب المتوفر، حيث تتم عملية تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف وكذا إجراءهم لبعض الاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب⁷،

⁶ PETER BOXALL, JOHN PURCELL, and PATRICK WRIGHT: "the Oxford handbook of human resource management" a Book Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York, 2007 p 273

⁷ أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر 2007 ص34 يتصرف .

العامل

ج) الاختيار: إن مرحلة الاختيار هي تلك المرحلة التي تأتي بعد عملية استقطاب مجموعة معينة من اليد العاملة المتوقع التحاق البعض منهم بالمؤسسة و ليس جميع من تم استقطابهم أو ترشيحهم، لكل منصب في المنظمة مجموعة من الشروط الواجب توفرها في الفرد الذي يتولى مسؤولية التكفل بانجاز مهام تلك الوظيفة حيث تتمثل تلك الشروط عادة في المؤهل العلمي أو الدرجة العملية في تخصص المنصب، الخبرة السابقة، السن، الجنس، الوضعية العائلية، وضعية الخدمة الوطنية وحتى اللياقة البدنية في بعض الأحيان الخ، إن المقصود بمرحلة الاختيار هو تحديد الأشخاص الذين تتوفر لديهم تلك الشروط لمزاولة ذلك النشاط أو العمل أو الوظيفة من مجمل الأفراد الذين تم جذبهم أو استقطابهم بغية جعلهم جزء من الشركة .

د)التعيين: هو عملية التحاق الأفراد حديثي التعيين بمناصبهم بصفة رسمية ومزاولتهم لنشاطهم بالشركة أو المؤسسة، حيث انه ابتداء من ذلك اليوم يعتبرون جزء من ذلك الكيان تسري عليهم كل الواجبات ويستفيدون من كل الحقوق ويكون هذا بعدم التهيئة المبدئية للعامل الجديد، أي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه من ثم تثبيت الموظف بعد متابعته وتقييم أداءه خلال فترة التجريب.

إن الإشراف على عملية التوظيف يقوم بها مجموعة من المدراء التنفيذيين بالإضافة الى الكفاءات المسؤولة عن التوظيف بمصلحة الموارد البشرية نظرا لتمكنهم من هاته العملية وكذا بالنظر الى المسؤولية الكبيرة لهذا النوع من القرارات والذي سينعكس إما بالإيجاب أو بالسلب على أداء المؤسسة، إن عملية الاختيار والتوظيف السليم يمكن المؤسسة من جني العديد من الفوائد نذكر من بينها:

- يمكن المؤسسة من معرفة احتياجات القوى العاملة .
- استقطاب المؤسسة للكفاءات المتوفرة في سوق العمل من خلال استقطاب من خلال استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها.
- تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة.
- الوصول الى درجة الإشباع الأمثل من حاجات الأفراد .
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف الأفراد المستهدفين.

2- وظيفة التخطيط Strategy Function:

تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يعني مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواءا كان ذلك لمشروع قائم أو تخت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف

الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزء من الخطة أساسيا من الخطة العامة للمؤسسة.⁸

3- وظيفة تقييم الأداء⁹ Performance Evaluation function:

تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أدائها، حيث يمثل تقييم الأداء الأساس الجوهري لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، و منها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، كما تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، الى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص.

بالإضافة الى انه يمكن المنظمة من:

- التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هام في تأييد موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته؛
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم المناصب عليا؛
- إن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته؛
- فان من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج القويم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

4- وظيفة التكوين Training Function:

بعد حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة من حيث الكمية والنوعية بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة، لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، لرفع مستوى الكفاءة ومن اجل تحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل، وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه الحصول على

⁸لمين علوطي: أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراة العلوم في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 2008، ص148

⁹رجم خالد: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط -الجزائر- " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة 2017، ص15

كفاءات ومهارات متخصصة وهذا لا يتوفر للمؤسسة إلا من خلال تنمية وتدريب الموارد البشرية الحالية للمؤسسة في جميع المستويات الإدارية¹⁰.

الفرع الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من أن إدارة الموارد البشرية تعتبر العصب المحرك لأي مؤسسة باعتبارها حلقة الوصل التي تربط بين مختلف أقسام المنظمة ولأن هاته المصلحة تتحكم في تسيير كل الطاقات والكفاءات المتواجدة بالمؤسسة وبناء على أن السياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية تكون ذات تأثير كبير جداً في نجاح منظمات الأعمال وجب الحديث والتطرق الى أهميتها التي لا يختلف فيها اثنان.

إدارة الموارد البشرية لديها مكان ذو أهمية كبيرة كما تم الإشارة مسبقاً حيث انه وبقول Peter F. Drucker، يعتمد الاستخدام الصحيح أو غير الصحيح للعوامل المختلفة للإنتاج على رغبات الموارد البشرية. فبالإضافة إلى الموارد الأخرى، تحتاج الموارد البشرية إلى المزيد من التطوير. حيث يمكن للموارد البشرية زيادة التعاون ولكنها تحتاج إلى إدارة مناسبة وفعالة لتوجيهها. كما تحتل إدارة الموارد البشرية مكاناً مهماً لأن أهمية إدارة شؤون الموظفين هي في الواقع أهمية وظائف العمل في قسم شؤون الموظفين والتي لا غنى عنها لنشاط الإدارة نفسه. بسبب الأسباب التالية:

1. تساعد الإدارة في اعتماد التحضير والتطور المستمر لبرامج وسياسات الموظفين؛
 2. تمد العمال المهرة وذوي الكفاءة الكبيرة من خلال عملية الاختيار العلمي؛
 3. تضمن أقصى فائدة من الإنفاق على التدريب والتطوير وتقدير الأصول البشرية؛
 4. تعد العمال وفقاً للاحتياجات المتغيرة؛
 5. تقوم بتحفز العمال وترقيهم حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف المنظمة؛
 6. من خلال الابتكار والتجريب في مجالات الموظفين، فإنها تساعد في تقليل المخاطر وتساعد في زيادة الإنتاجية؛
 7. تساهم بشكل كبير في استعادة الوئام الصناعي والعلاقات الصحية بين صاحب العمل والموظفين (في حالة القطاع الخاص)؛
 8. تنشئ آلية لإدارة خدمات الأفراد التي يتم تفويضها إلى إدارة شؤونهم¹¹.
- وبالتالي، فإن دور إدارة الموارد البشرية مهم للغاية في أي منظمة ولا ينبغي تفويضه خاصة في المشاريع الكبيرة. لأنه مفتاح للمؤسسة بأكملها وترتبط به جميع الأنشطة الأخرى للإدارة، أي التسويق والإنتاج والتمويل... الخ. إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة الناس كموارد تنظيمية وليس كعوامل إنتاج. حيث ينطوي ذلك على نظام يجب إتباعه في جميع المؤسسات لتعيين واختيار، وتدريب وتطوير الأصول البشرية. لأن إدارة الموارد البشرية

¹⁰لمين علوطي: مرجع سبق ذكره ص151

¹¹ Sri. Vineethan.T: " Human Resource Management" V semester core course, 2011 ADMISSION ONWARDS, Calicut University, P.O. Malappuram, Kerala, India-673 635. p 07.

تهتم ببعد الناس في المنظمة. بحكم هدفها لتحقيق الأهداف التنظيمية إلى حد كبير، على الطريقة التي يتم بها توظيف الأشخاص وتطويرهم واستخدامهم من قبل الإدارة، لذلك من الضروري التنسيق السليم للجهود البشرية والاستخدام الفعال للموارد البشرية وغيرها من الموارد المادية.

الفرع الخامس : أهداف إدارة الموارد البشرية:

وجب على مسيري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وضع نصب أعينهم الوصول الى كل الأهداف المرسومة مسبقا والتي تم التخطيط لها أو على الأقل جها، حيث أن تحقيق ذلك يضمن لهاته المنظمة ضمان استمراريتها Continuation وديمومتها واستقرارها، وأيضا سيهم ذلك وبدون شك في تحسين من ميزتها التنافسية بين نظرائها ومنافسيها من الشركات فضلا عن تحقيق الربحية والوصول الى درجة الرضا الوظيفي، هناك العديد من الأهداف الواجب على أي منظمة أو منشأة الوصول إليها، حيث من بين هاته الأهداف نجد:

- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات الخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم و تحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من جهد سواء كان جسماني او عقلي أثناء عملهم.
- الحرص على توفير كل ما تتطلبه العملية الإنتاجية من موارد مالية ومادية وبشرية.
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين .
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

المطلب الثاني: مدخل الى الأدبيات النظرية للتكوين

باتت وظيفة التكوين في مفهوم المؤسسات الحديثة من أهم مزايا ومقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز يستطيع مواكبة ومواجهة الضغوطات والتحديات المتزايدة والمقلقة للبعض على المستوى القريب، المتوسط والبعيد، كون هذا الفرد (العامل) المؤثر المباشر في إنتاجية المؤسسة وأدائها، كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة المتغيرات التقنية الإدارية والتكنولوجية ... الخ وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

إن الحديث عن التكوين يوجب علينا النظر في التطور التاريخي لهذا المفهوم حيث يختلف معنى والمقصود من التكوين في وقتنا الحاضر عن وقت مضى، حيث أنه وبطور المدارس والمذاهب وكذا الأفكار الاقتصادية قابله في الجهة المقابلة تغير وتطور ملحوظان في النظريات والأدبيات النظرية لمختلف المفاهيم الاقتصادية.

العامل

ومع بداية الحركة العلمية مطلع القرن الماضي وظهور التفسيرات والفلسفات الحديثة لكل مل يتعلق بالإدارة في المؤسسات ونظم وطرق وأيضاً أدوات تسييرها والتعامل معها بما في ذلك ما جاء به " فريديريك تايلور" الذي ساهم في إبراز تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وحاول أيضاً توضيح أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، وقد وضع تايلور أربعة أسس للإدارة هي:

* تطوير حقيقي في الإدارة.

* الاختيار العلمي للعاملين.

* الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

* التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشري.

إن الأساس الثالث للإدارة الرشيدة حسب تايلور هو إيلاء الاهتمام اللازم بتنمية وتطوير العاملين وكذا تعليمهم وهذا ما يبين أن لسياسة التكوين جذور متأصلة منذ القديم بحكم ما لهاته السياسة من علاقة بالتسيير الممنهج والمدرّس لجميع ما لدى المنظمة من موارد و تبيان أثر ذلك على تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها.

وخلال النصف الثاني من القرن الماضي كانت التطورات في وظائف إدارة الموارد البشرية واضحة جداً للعيان حيث لم تقتصر تلك التغييرات على الأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط سجلات الحضور والغياب ولا على استعمال التكنولوجيا باستعمال الحاسوب بل امتد ذلك ليشمل أيضاً تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها وضبط علاقات العمل، ولقد استفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا، الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة، الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

جدول رقم 01-01: مقارنة بين النظرة التقليدية والنظرة الإستراتيجية للتكوين

التكوين الاستراتيجي	التكوين التقليدي	البعد
حاجات التكوين معبر عنها من طرف أفراد و جماعات عمل.	تعلم فردي	الاهداف
كل افراد التنظيم بدأ بالمدير الى طالب التكوين، مرورا بمسؤول مصلحة التكوين	مكون ومكون	المجتمع المعنى
استشارية و اجرائية: سلطة تقريرية و تنفيذية	استشارية	الوظائف ملحة التكوين
التغير بشكل عام، تطوير السيرة الذاتية للعمال وتطورهم	مهمة محددة	المهام المقصودة

العامل

التقنيات والوسائل	التكوين في مركز العمل	التكوين خارج المؤسسة تربصات دائمة وتكوين ذاتي مستمر.
المحتوى	يركز على المعارف العامة باستخدام طرق التكوين النظري وبرامج معدة مسبقا.	يركز على اكتساب المهارات الخاصة وعلى سيكولوجية الراشد كما انه يركز على جميع الجوانب (جانبي النظري والتطبيق)
التقييم	يركز على المحتوى البيداغوجي وهو معد ومطبق من طرف المكون معتمدا على معايير الرضا العام نحو التكوين	يركز على الاداء في موقع العمل، معد من طرف كل الاطراف المعنية بعملية التكوين، مركزا على النتائج المهمة (التعلم، الأداء، التغيير في السلوك في موقع العمل)

المصدر: عبد الكريم بوحفص " التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية. 2010 ، ص28.

ويرى جون بودان أنه " لا ثروة و لا قوة إلا في البشر"، فبالرغم من السياق التاريخي لهذا الطرح (حيث يعود إلى القرن السادس عشر)، إلا أن مغزى محتواه جعل منه طرحا معاصرا ينطبق على ما تعيشه المنشآت في بيئة اقتصاديات الألفية الثالثة.

هذه الاقتصاديات التي لم يعد يركز فيها خلق الثروات على جوانب مادية فحسب، بل تعداها إلى جوانب غير مادية، تتمثل أساسا في حركية و تسيير الدرايات والمعارف، الذكاء الجماعي، والكفاءات حيث تمثل هذه التوليفة غير المادية دعامة ارتكاز بالنسبة لما يعرف بالمنظمات المتعلمة، فهي تساعد من جهة على تقاسم المعارف بين عناصرها البشرية، كما تدعم من جهة أخرى وضعها التنافسي مستفيدة بذلك من الكفاءات والمعارف التي تغذي باستمرار قدرتها التنافسية، باعتبارها مزايا تنافسية صلبة ودائمة تصعب محاكاتها من طرف المنشآت المنافسة، باختصار يمكن القول أننا نعيش في عصر اقتصاديات المعارف والدرايات¹².

إن كافة المؤشرات والدراسات الحديثة تدل إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية التي تترتب عن مردود أدائه يعتبران انعكاس واضح لقصور إدارة الموارد البشرية في ممارسة هذه العملية، إن عملية التكوين تعتبر وظيفة بالغة الأهمية لأي منظمة مهما اختلف نشاطها، حجمها، جنسيتها، إطارها القانوني (عامة أو خاصة)، حيث أنها تعد من

¹² سعيد عيمر " التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات" مداخلة بملتقى دولي بعنوان اقتصاد المعرفة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة بسكرة / نوفمبر 2005 .

المهام الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

الفرع الأول: مفاهيم مصطلحات التأهيل، التكوين، التدريب، التعليم، التنمية.

إن الحديث عن هكذا موضوع الذي تتنوع وتتقارب فيه المصطلحات والذي تتداخل وتتقاطع فيه المعاني والمفاهيم، يستوجب على صاحب البحث محاولة توضيح المقصود من كل مصطلح أو مفهوم ، لإزالة الغموض عن أهم الفروقات بينها والتي من الممكن أن تكون سببا في إنسياق الفكرة المراد إيصالها في اتجاه مغاير أو معاكس تماما لذلك المراد شرحه مما سيعزز في غموض الأفكار والإيديولوجيات التي يقصد بها من مختلف تلك المصطلحات والتي نستطيع ان نذكر من بينها :

1- التعلم Learning: يعتبر التعلم بمثابة عملية تحدث داخل الكائن البشري والتي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغييرات في بيئته. من خلال التعلم، ومنه يحصل الشخص على المعرفة بنفسه.

2- التنمية Development: عملية طويلة الأجل مصممة لتعزيز الإمكانيات والفعالية. ويُعرّف أيضاً بأنه نمو أو قدرة الشخص على التعلم، من خلال المعرفة، غالباً ما تتأتى هاته المعرفة من الدراسة أو الخبرة المخططة¹³.

3- التكوين أو التدريب؟: لقد شغل موضوع الفرق بين هذين المصطلحين حيزا كبيرا من اهتمام الباحث من اجل احتمالية الوصول الى فرق بينهما، إلا انه وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات الأجنبية توصلنا إلا انه لا يوجد فرق جوهري بينهما، حيث اعتبرناهما وجهان لعملة واحدة، مفهومهما واحد والغاية منهما واحدة، كما أن الوصول الى هذا الاستنتاج جاء بعد مراجعة عينة كبيرة من المراجع الأجنبية أو الصادرة باللغة الانجليزية بمفهوم أدق، إلا أن بعض من الدراسات والمراجع المحلية بينت أن الفرق بين التكوين والتدريب يكمن في أن التكوين هو ما يتم تلقينه للعمال من الجانب النظري فقط وان التدريب هو ما يتم تلقينه للعمال من الجانب التطبيقي وهو ما اعتبره تصنيفا غير مجدي باعتبار انه عندما يكون الحديث عن التكوين أو التدريب يجب أن يشمل كافة المعايير والتصنيفات وهو ما نجده في الدراسات الأجنبية والتي عندما نترجم هذين المصطلحين الى اللغة الانجليزية يقابلها مصطلح واحد وهو Training .

إن ما سيتم عرضه خلال هذا البحث من هذين المصطلحين سيكون لتفادي التكرار فقط وليس لوجود فرق بينهما.

تعريف التكوين Training :

يوجد الكثير من التعاريف نذكر من بينها:

¹³ Mousa Masadeh: " TRAINING, EDUCATION, DEVELOPMENT AND LEARNING: WHAT IS THE DIFFERENCE?" a paper published in the European Scientific Journal May edition vol. 8, No.10 ISSN: 1857 – 7881, p65.

تعريف 1:

training can be defined as the planned and systematic activities designed to promote the acquisition of knowledge (need to know), skills (need to do), and attitudes (need to feel)¹⁴

يمكن القول بان التدريب على أنه الأنشطة المخطط والمنهجة والمصممة لتشجيع اكتساب المعرفة (الحاجة إلى المعرفة) والمهارات (يجب القيام بها) ، والمواقف (تحتاج إلى الشعور).

تعريف 2:

"It's all the Activities which aim at providing the skills, knowledge and attitudes required for employment in a particular occupation, group of related occupations, or for exercising a function in any field of economic activity."¹⁵

هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير المهارات والمعرفة والمواقف اللازمة للعمل في مهنة معينة، أو مجموعة من المهن ذات الصلة، أو لممارسة وظيفة في أي مجال من مجالات النشاط الاقتصادي.

تعريف 3:

Training is defined as a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills and behaviour of employees¹⁶.

يتم تعريف التدريب على أنه جهد مخطط لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والسلوك الوظيفي للموظفين.

تعريف 4 :

"training as planned activities on the part of the organization targeted towards increasing the job knowledge and skills or to modify the attitudes and behaviors of employees in ways consistent with the goals of the organization and the requirements of the job"¹⁷.

التدريب هو كل الأنشطة المخطط لها من جانب المنظمة التي تهدف الى زيادة المعرفة والمهارات الوظيفية وتحسين مواقف وسلوكيات الموظفين بطرق تتوافق مع أهداف المنظمة ومتطلبات الوظيفة ."

تعريف 5 :

¹⁴ Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, and Kimberly A. Smith-Jentsch: "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice" a paper published in APS Association for psychological science, University of Florida,2012, p 77.

¹⁵ Ramadan Yousif Zubi: " training theories and practices and their applications in the libyan oil industry" Thesis submitted for the Degree ofDoctor of Philosophy in the University of Hull - England 1994 p 25.

¹⁶ Eva JUHÁSOVÁ: " education and training of employees in a multinational corporation as an integral part of the human resources management" adissertation to obtain Master degree in Business Administration, Masaryk University, Brno, Czech Republic. 2011 p 15.

¹⁷ Olga Semeyko: "TRAINING AND AFFECTIVE COMMITMENT AT MECAL " a dissertaion to obtain master degree in Business Administration, University of Twente, Neitherland, 2011 p11.

"Training is a form of specialized education aimed at giving the trainee a particular or specialized knowledge, skill and attitude which he must possess to effectively perform in a given position"¹⁸

التدريب هو شكل من أشكال التعليم المتخصص الذي يهدف إلى منح المتدرب معرفة ومهارة وموقفا خاصا أو متخصصا يجب أن يمتلكه لأداء فعل في موقع معين.

تعريف 6: يقصد به تحضير الفرد لأداء عمل معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي وذلك بهدف تطوير معارفه ومهاراته واتجاهاته وسلوكياته.¹⁹

تعريف 7: التكوين هو نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية الخبرات والمعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.²⁰

لم يجد الباحثين في موضوع التكوين أو التدريب مفهوم شامل نظرا لاختلاف زوايا نظرهم فمنهم من يرى بأنه وظيفة روتينية من وظائف إدارة الموارد البشرية ومنهم من يقول بأنه من أهم ما يجب على المؤسسة القيام به، من بين ما تم استعراضه من التعاريف نجد أو نلاحظ بعض النقاط المشتركة والتي يمكن تلخيصها في:

- هو مجموعة البرامج التي تقوم بها المؤسسة من أجل توفير مجموعة من المكتسبات والمعرفة للعمال.

- التكوين هو تلقين العامل أو الفرد مجموعة من المهارات لمساعدته على أداء عمله بما يضمن للمؤسسة تحقيق أكبر عائد ممكن.

- يعتبر من بين الأساليب التي تستعمل لزيادة مردودية أداء العمال والرفع من كفاءتهم.

- يعتبر التكوين الوسيلة الأنجع لزيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة بشكل عام.

من خلال كل ما سبق يمكننا صياغة مفهوم لهذا المصطلح بالقول أنه: " التكوين هو كافة البرامج التي تقوم بها المؤسسة من أجل تمكين العمل التكيف مع كل الظروف التي يمكن للفرد مواجهتها أثناء تأدية مهامه".

التكوين: " هو عملية تنمية وتحديث update مهارات العامل من أجل الاستفادة من أقصى قدر ممكن من طاقاته مما يسهم في تحسين إنتاجية المنظمة.

من بين كل ما تم عرضه من مفاهيم و مصطلحات نجد أن أقربها لمفهوم التكوين هو التعليم، إلا أنهما يختلفان في بعض النقاط يمكن عرضها في الجدول التالي.

الجدول رقم 02-01: الفرق بين مفهومي برامج التكوين وبرامج التعليم

¹⁸ Stephen Talabi Aroge: " Employee's Training and Development for Optimum Productivity: The Role of Industrial Training Fund (ITF)" a paper published in Developing Country Studies, www.iiste.org. ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online), Vol 2, No.3, p 80 2012.

¹⁹ محمود عبد اللطيف موسى: " قياس العائد من الاستثمار في التدريب الاداري في ضوء معايير الجودة الشاملة" مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ص12 .

²⁰ محمد عبد الفتاح الصيرفي: "التدريب الاداري المدربين والمتدربين و اساليب التدريب" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008 ص16

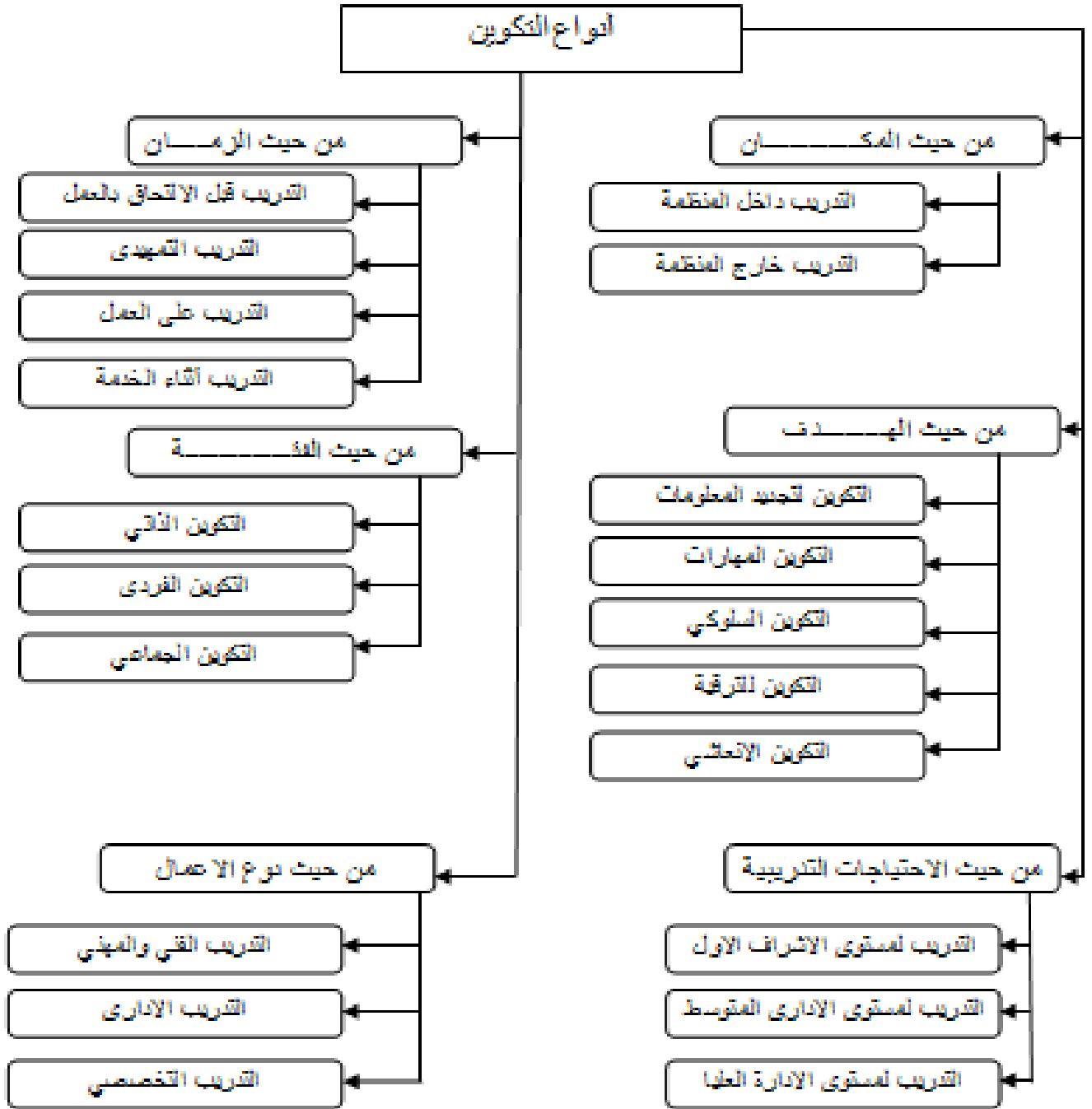
العامل

التكوين	التعليم
<p>* يؤهل الافراد على مهن ومهارات عملية</p> <p>* يركز على اطار نظري لها جذور في حقائق تجريبية .</p> <p>* وضوح اهداف البرنامج وواقعيته ومرونته وتعدد الاختيارات فيه .</p> <p>* نقل للمعلومات وتنمية المهارات وتغيير القناعات لتحقيق تغييرا في الاداء او السلوك.</p> <p>* يمتاز ايضا باهداف سلوكية محددة لتجعل الفرد اكثر كفاءة وفعالية.</p> <p>* يكون البرنامج التكويني محدد تبعا لحاجة العمل النمطية.</p> <p>* المدة قصيرة نوعا ما بالتعليم.</p>	<p>* التعليم التقليدي هو نقل معلومات فقط</p> <p>* يؤهل الافراد على مهن ومهارات علمية .</p> <p>* اكتساب المعارف والمعلومات التخصصية النظرية</p> <p>* تصمم اهدافه بالمقارنة مع حاجة الفرد بصفة عامة.</p> <p>* يكون برنامج المحتوى التعليمي عام.</p> <p>* عادة ما تكون مدته طويلة.</p>

المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثاني: أنواع التدريب:

الشكل رقم 02-01: أنواع التدريب



المصدر: من اعداد الباحث

أولا : التدريب حسب المكان
وينقسم إلى:
1- التدريب داخل المنظمة:

يتم تدريب الأفراد في نفس مكان عمله وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف المدرب مباشرة أثناء التدريب يقوم المدرب بتصحيح أداء الأفراد المتدربين.

2- التدريب خارج المنظمة:

تلجأ إليه المنظمة إذا كانت الخبرات التدريبية والوسائل وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة وقد يكون التدريب خارج المنظمة إما بواسطة شركات ومكاتب التدريب الخاصة أو بواسطة البرامج الحكومية من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي برامج تركز على دفع المهارات والمعارف.

ثانياً: التدريب من حيث الزمان

التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالإعمال التي ستوكل إليهم عن التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

2- التدريب التمهيدي أو التوجيهي: وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.

3- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيراً مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.

4- التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً جداً وضرورياً لأسباب عدة من أهمها :

(أ) تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.

(ب) تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.

(ج) تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).

(د) تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.²¹

ثالثا: التكوين من حيث الهدف

إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فإن كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها، وبهذا فإن أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية²²:

أ - التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة العامل.

ب - تكوين المهارات: يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة العمال المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

ج - التكوين السلوكي: يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية.

د - التكوين للترقية: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها. كما تتضمن مهام ومسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى العمال وهذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.

هـ - التكوين الإنعاشي: ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

رابعا: التكوين من حيث الفئة المستهدفة

ينقسم هذا النوع من التصنيفات الى ثلاثة اشكال رئيسية:

²¹ دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد" أطروحة مقدمة إلى St Clements University مجلس جامعة سانت ألبمنتس جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، العراق، 2012 ص53.

²² عمر بلخير جواد: " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسى حالة شركة الاسمنت ومشتقاته سكيس بسعيدة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص79.

1/ التدريب الذاتي: وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد بغية التحسين من أدائه ومحاولة منه التأقلم مع متطلبات الوظيفة لكي يتم تاديتها على الوجه المطلوب من جهة ولنيل ثقة مروضيه من جهة أخرى لكن هذا لن يتأتى الا في حالة توفر حوافز تشجيعية.

2/التدريب الفردي: والذي يهدف الى تنمية مهارات فرد او عامل محدد على وجه الخصوص.

3/ التدريب الجماعي: إن الغاية من هذا النوع من التدريبات هو الوصول الى تنمية جماعية للأفراد، حتي ان هذا ينعكس ايجابيا عن طريق خلق جو عائلي بين العمال²³.

خامسا: التكوين من حيث الاحتياجات التدريبية

ان تصميم البرنامج التدريبي في بعض الدراسات يكون مصنفا حسب احتياجات كل مستوى من مستويات اليد العاملة بالمؤسسة حيث ما يشمل عادة التدريب القيادي مستويات الإدارة الثلاث وهي :

- التدريب لمستوى الإشراف الأول : ويهدف إلى تنمية مهارات الموظفين في أعمال الصف الإشرافي الأول والموظفين في هذا المستوى هم من تقع عليهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من الموظفين لا يقومون بأية أعباء إشرافية.

وتعتمد كفاءة المنظمة بأكملها – إلى حد كبير – على مدى النجاح في الحصول على أقصى مجهود ممكن من أفراد التنظيم . ولذلك فإن مستوى الإشراف الأول يحتل أهمية كبيرة في أي منظمة كبيرة ومعقدة وهم الذين يعتبرون في أشد الحاجة إلى التدريب أكثر من غيرهم في المنظمة.

- التدريب لمستوى الإدارة الوسطى: ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية مهارات الموظفين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا، والمستويات الدنيا من الموظفين .

- التدريب لمستوى الإدارة العليا: ويهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنظمات أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

واحتلت فكرة تدريب المستويات القيادية المركز الأول لأهميتها بالنسبة لأنواع التدريب الأخرى باعتبار أن أي تحسن يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف القيادة من شأنه أن يضيف تأثيراً ملموساً على وظائف المستويات الأخرى وأن من شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافي من الإداريين في المستويات العليا الذين يستطيعون أن يسهموا في تدريب المستويات الدنيا. ويرجع السبب في ذلك إلى النقص في الإداريين _ خاصة في الدول النامية – حيث

²³يحياوي عبد القادر: "دور تكوين المستخدمين وتأثيره على الإنتاجية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران 1 - وهران ، 2014. ص 32

تتنقص الإداريين المهارات الإدارية بالإضافة إلى النقص في عدد المستويات مقارنة بالأعداد الهائلة في المستويات الأخرى.

كما ان الحديث عن الاحتياجات التدريبية يتطلب أحيانا النظر في موضوع التدريب و مدى توفر مكان اجرائه، حيث صنف الباحثون أن التدريب او التكوين ربما يكون:

ا- تدريب داخلي : ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية الموظفين فردياً أو جماعياً في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو المنظمات لاجراء التكوينات.

ب- تدريب خارجي : ويهدف إلى تنمية الموظفين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب الموظفين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي تضطر معه الدول النامية إلى إرسال موظفيها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري²⁴.

سادسا: التدريب حسب نوع الأعمال

التدريب المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية أو الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، وتقوم بعض المنظمات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين الحصول على شهادة فنية.

التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية.

التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف المهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل²⁵.

الفرع الثالث: أهمية التدريب

إن المنظور الإداري الحديث لموضوع التكوين اصبح لا ينظر للتدريب بانه مجرد وظيفة من وظائف قسم ادارة الموارد البشرية يستفيد منه العمال بل تعدى ذلك كونه سببا ومقوما من مقومات النجاح بالنسبة لاي مؤسسة كون المورد البشري هو العامل الرئيسي المتحكم في مصير ونتائج المؤسسة، ذلك ما يستلزم وجوب الرعاية والاهتمام به عن طريق الرفع من كفاءته وتطوير مهاراته باستمرار من اجل التحسين في أداءه وتمكينه من تحقيق اهداف المؤسسة .

²⁴ أحمد بن عطا الله حمدان الجهني: "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 2008. ص 39.
²⁵ زاز ل صورية: " دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري - مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي-"
رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014. ص 32

ويرى مولينز (Mullins) ، بأن التدريب يساهم في تغيير موقف المتدربين. مما يجعل التدريب واحداً من أهم المحفزات العمال، كما يرى أن أهمية التكوين تتأتى في مجموعة من الفوائد من بينها²⁶:

- 1- زيادة ثقة والتزام الموظفين؛
 - 2- يعزز المسؤولية التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة في الأجر والترقية، حيث تركز زيادة الأجر والترقية على نتائج تقييم الأداء؛
 - 3- مع الثقة المكتسبة بسبب التدريب يأتي شعور بالرضا الشخصي الذي يزيد من فرص التقدم الوظيفي وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة؛
 - 4- التدريب يحسن ويرفع من جودة الاداء و يطور مهارات الموظفين.
- ووفقا لـ كول (Cole) فان الفوائد التي تعود على المنظمات من التدريب والتطوير المنتظم تشمل:

- 1- توفير مجموعة من الموظفين المهرة للمنظمة ؛ (نفس نقطة مولينز الرابعة)؛
 - 2- التزام أكبر من الموظفين (النقطة الأولى من مولينز)؛
 - 3- تحسين الخدمة للعملاء؛
 - 4 تحسن في الأداء الوظيفي مع ما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية بشكل عام.
- من كل ما سبق، أصبح من الواضح تماماً أن التدريب عنصر أساسي جداً في عملية تحسين أداء المنظمة ويساهم في زيادة مستوى الأداء الفردي وأخيراً يؤدي إلى الكفاءة التنظيمية. وبالتالي، فإن التدريب يسد الفجوة بين ما يجب أن يحدث وما يحدث للأهداف أو المعايير المرجوة والمستوى الفعلي للأداء. ولذلك فإن من أجل أن تستفيد المنظمة من طاقات مواردها البشرية يجب أن يكون التدريب جزء لا يتجزأ من استراتيجية أعمالها .

الفرع الرابع : أهداف التكوين

ان التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمن الاداء المطلوب من الافراد والمؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الانتاجية في المؤسسة، هذا وترتكز الاهداف الاساسية للتكوين فيما يلي²⁷:

أولاً - زيادة الإنتاجية: وتعني الزيادة في كميته ونوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم لاستيعاب أهمية الرفع من الإنتاجية وانعكاس ذلك على المؤسسة بشكل عام وعليهم بشكل خاص.

ثانياً - الاقتصاد في النفقات: ان التدريب هو اقتصاد في النفقات، اذ تؤدي البرامج التدريبية الى مردود اكثر من كلفتها حيث ان التدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها

²⁶Aidah Nassazi: " EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE" A thesis on International Business, University of Applied sciences, Uganda, 2013,p21.

²⁷نوري منير: "تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون.

ووفق الطريقة السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

ثالثا - التقليل من دوران العمل: إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة أكثر.

رابعا - الرفع من معنويات العاملين: حيث للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجد دون أن يشعر بالملل أو الكلال.

خامسا - رفع مستوى الأداء: والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء من النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته .

سادسا - تمكين الأفراد: من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي.

سابعا - تخفيض حوادث العمل: حيث أن حوادث العمل تكثر نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، ويؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث.

ثامنا - استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج اليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

من خلال ما تم عرضه نستطيع القول بأن لعملة التكوين او التدريب أثر على طرفي المعادلة وهما الموظف أو العامل و المؤسسة، حيث ينعكس العائد من برامج التكوين عليهما الاثنين وفق ما يخدم مصالح كل طرف، ولتبيين ذلك أكثر سنوضح في الجدول التالي كيفية استفادة كل طرف من العملية التكوينية.

الجدول رقم 01-03: يوضح آثار التدريب على العامل والمؤسسة

أثر التدريب على المؤسسة	أثر التدريب على العامل
- التكوين يؤدي الى تحسين أداء العاملين. - يرفع التكوين من إنتاجية العامل والمؤسسة .	- اكتساب العامل لمهارات ومعارف جديدة. - شعور العامل باهتمام المؤسسة به. - الإحساس بالرضا الوظيفي مما يجعل .

العامل

<p>- العامل يبحث عن الاستقرار أكثر بالمؤسسة. - التدريب يمكن الموظف ممارسة عمله في احسن الظروف مما ينعكس ذلك على ادائه ومنه على أجره. - ان الاداء الجيد للعامل لمدة طويلة يمكنه من الاستفادة من الترقية</p>	<p>- تقليل تكاليف المخاطر الناجمة عن النقص في مهارات العامل. - التقليل من حوادث العمل وما ينجر عنها من آثار على الموظف والمؤسسة من حيث التكلفة والنتائج. - تحسين العوامل والظروف المعنوية للعامل. - ان الاهتمام الذي يشعر به العمال بسبب التكوين يجعل المؤسسة تحتفظ بعمالها لاطول مدة .</p>
--	---

المصدر: من اعداد الباحث

المطلب الثالث: عرض لمراحل العملية التدريبية

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

أي نشاط تقوم به المؤسسة لابد أن يكون مخطط ومدروسا، وقائما على أساس علمي وعملي وذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب منه ونظرا لان التدريب احد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة، وتنفق فيها كثيرا من الوقت والجهد ومن المفروض انه يشمل جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، فنيين وإداريين الخ، فان الأمر يستدعي ان تخطط الإدارة جيدا لبرامجها التدريبية، وأول خطوة في هذا التخطيط هو التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى الأفراد المعنيين والذين يشغلون وظائف محددة ويعملون في وحدات او إدارات معينة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية.

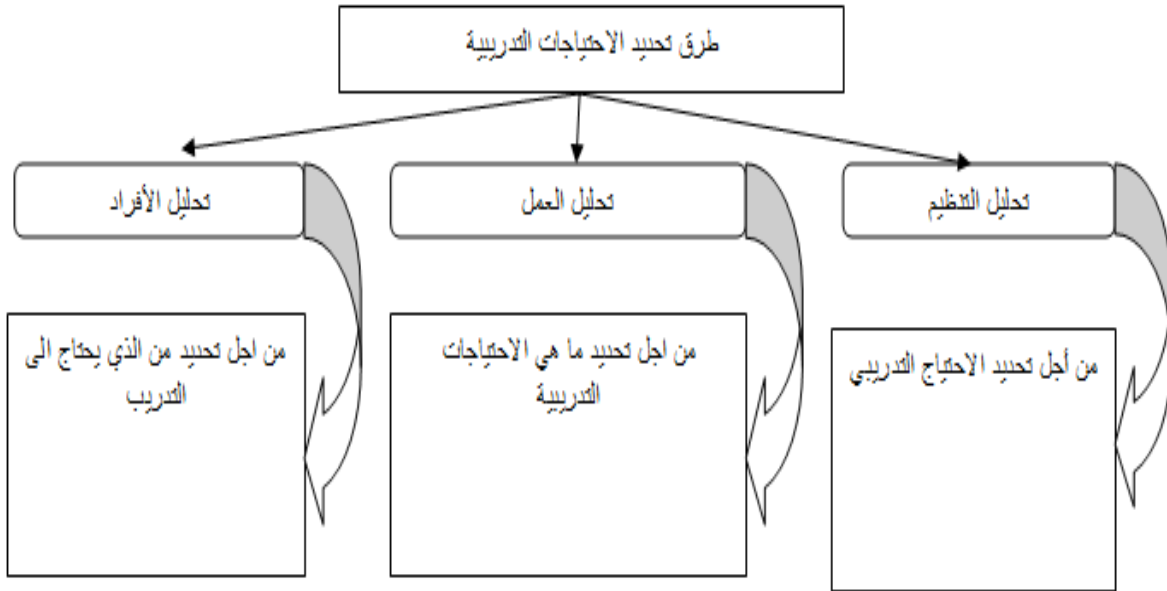
إن المقصود بمفهوم الاحتياجات التدريبية تحديد بعدين زمنيين وهما الحاضر والمستقبل بعبارة أخرى الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى.

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد، وذلك عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات بما يؤدي الى تحسين الأداء وتغيير في نتائج العمل النهائية، وهذا يعني تهيئة الجهاز الإداري بالطاقة والكفاءة والقدرة اللازمة لمواجهة المشكلات القائمة وتحقيق معدلات سريعة للتنمية.

عندما ترغب أي منظمة تحديد الاحتياجات التدريبية بها يمكن الاعتماد على تحليل ما يلي²⁸:

- 1- تحليل التنظيم: وذلك لتحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج الى تدريب.
- 2- تحليل العمل: وذلك لتحديد نوع التدريب المطلوب (مهارات، معلومات، اتجاهات) وما هو العمل الذي يلزم له التدريب.
- 3- تحليل الأفراد: لتحديد الفئة الواجب تدريبها من مجمل العاملين.

الشكل رقم 01-03: يوضح طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: من اعداد الباحث

اولا تحليل التنظيم : يهدف الى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للاهداف ومتطلبات العمل، وتقييم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. ويقوم مسؤول التدريب في هذه المرحلة بدراسة وتحليل العناصر التالية:

- أهداف الشركة؛
- بناءها التنظيمي؛
- سياستها ولوائحها؛
- هيكلها الوظيفي ؛

²⁸مجموعة من الخبراء: " الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية " بحوث واوراق عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب ، القاهرة مصر 2004 ص 45

العامل

- خصائص القوى العاملة لها؛
 - درجات الكفاءة (تحقيق النتائج المطلوبة)؛
 - الفعالية (درجات استغلال الموارد المتاحة)؛
 - المناخ التنظيمي الذي يتضمن الحوافز والاجور والاتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء ودرجات الثقة والمسؤولية وكذلك نوع التغيرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة.
 - ثانياً تحليل العمل :ويهدف الى تحديد نوع المهارات والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة لاتمام العمل، والمعايير التي تقاس بها درجات تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي:
 - التوصيف الوظيفي المعمول به؛
 - مواصفات شاغل الوظيفة ؛
 - أهداف الوظيفة ؛
 - مجالات النتائج؛
 - معدلات الاداء؛
 - التغيرات او التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.
 - ثالثاً تحليل الفرد: ويهدف الى التعرف على من الذي يحتاج الى التدريب ونوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع انتاجيته ويشبع درجاته الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول تحديد الاحتياجات التدريبية بدراسة الآتي:
 - المواصفات الوظيفية للفرد؛
 - مؤهلاته ؛
 - مهاراته؛
 - الخصائص الشخصية التي يتمتع بها (احتياجاته، دوافعه، استعداده للتعلم، حاجاته التي يطمح في اشباعها)؛
 - الجانب السلوكي للموظف اي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاؤله واستعداده للتعاون.
 - الصعوبات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:
 - 1/ عدم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طرق علمية مدروسة وممنهجة؛
 - 2/ تكرار نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية مما يؤثر على نجاعته؛
 - 3/ القصور في البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - 4/ حدوث أخطاء عند تحديد هاته الاحتياجات؛
 - 5/عدم اهتمام بعض الافراد بالبرامج التدريبية؛
 - 6/ضعف أثر التدريب في كثير من الاحيان.
- الفرع الثاني: عملية تخطيط وتصميم العملية التدريبية:

أولاً : إجراءات التخطيط للبرنامج التدريبي

يعد التخطيط للتدريب من أهم عوامل إنجاح البرنامج التدريبي، فهو يساعد المدرب والجهة المشرفة على التدريب في توجيه الموارد والطاقات نحو الهدف، والتنسيق بين المدربين المشاركين، وتجنب المشاكل التي تواجه المدرب في تنفيذ التدريب، وإدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للإمكانات المتاحة، وتعتبر أيضاً عملية تصميم البرامج التدريبية عملية فنية، وتختلف من مصمم لآخر حسب خبرته والظروف المحيطة به، وتشتمل عملية التخطيط لبرنامج تدريبي وتصميمه على مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها كما يلي²⁹:

1. تحديد الفئة المستهدفة وجمع بيانات عنها: يحتاج المدرب إلى مجموعة من البيانات عن المتدربين لكي يخطط لعملية التدريب بشكل جيد وفعال، ومن أمثلة هذه البيانات (الخلفية العملية والعلمية والمستوى الثقافي، الحاجات التدريبية للمتدربين، متطلبات أداء العمل الحالي أو المستقبلي، مواقع عمل المتدربين، عدد المتدربين المتوقع في البرنامج، سنوات الخبرة الخ....).

2. تحديد الأهداف التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي: الأهداف عبارة عن النتائج التي يجري وضعها في ضوء الاحتياجات التدريبية وإقرارها مقدماً، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم تحديد هدف البرنامج عن طريق ترجمة الحاجات التدريبية إلى أهداف، وتقسم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية (أهداف متعلقة بالمعارف والمهارات والاتجاهات) ويمكن تصور عدة أهداف للبرامج التدريبية ومنها تنمية معلومات المتدرب بالجديد من المعارف، وإكسابه مهارات جديدة في تخصصه، وتطوير سلوكياته بإكسابه اتجاهات جديدة، وإمداده بمهارات جديدة لرفع كفاءته، وتزويده بمهارات جديدة لأداء أعمال مستقبلية .

3. تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهات): ويتم في ضوء الأهداف والاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتناسب المادة التدريبية مع قدرات المتدرب، وان تكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة والفرد، ويمكن تصنيف المحتوى إلى ثلاثة مجموعات رئيسية في ضوء الأهمية والأولوية لاحتياجات المتدربين، وتوافر الوقت كما يلي:

- محتوى يجب معرفته: والذي يكون ضرورياً للمدرب لكي يتمكن من أداء عمل، أو إنجاز مهمة معينة؛

- محتوى ينبغي معرفته: المحتوى الهام الذي يحتاج إليه المتدرب حتى يتمكن من فهم المحتوى الأساسي بوضوح، وقد يعد هذا المحتوى تفصيلاً أو تفرعاً للمحتوى الأساسي الذي يجب معرفته؛

- محتوى يستحسن معرفته: وهو الذي يفضل معرفته من قبل المتدرب لتكوين فهم أوضح إذا سمح الوقت، لكنه غير ضروري ويمكن الاستغناء عنه إذا لم يتوافر الوقت الكافي.

²⁹أسامة محمود موسى: " واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين 2007، ص41.

4. اختيار أسلوب التدريب: تتم عملية الاختيار في ضوء مجموعة من العوامل مثل الأهداف وفترة التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرات المتدربين وعددهم.
5. اختيار المدربين: إن توفير المدرب الكفاء يزيد من احتمالات نجاح البرامج التدريبية، ويتوقف اختياره على نوعية المتدربين، وأسلوب التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرة المدرب.
6. اختيار المتدربين: فعملية اختيار المتدربين تعتمد على تخطيط منظم، لكي لا تحول دون نجاح البرنامج التدريبي، ولا بد أن يكون المدرب شاعرا بالمشكلة، وان يكون عنده استعداد لتطوير الذات.
7. تحديد مكان التدريب: يحكم عملية اختيار مكان التدريب اعتبارات متعددة منها عدد المتدربين، وطبيعة التدريب، والمهارات التي يتمحور التدريب حولها، ويراعى في اختيار مكان التدريب توافر الشروط المناسبة للتهوية والإضاءة والتكييف.
8. تحديد الجدول الزمني للتدريب: يُحدد المدة التي يحتاجها التدريب من برنامج لآخر، ويتم تحديدها في ضوء اعتبارات مثل الإمكانيات المتاحة والأساليب التدريبية، و المشكلات التي سيعالجها التدريب.
9. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: للتو قبل البدء من وسائل وأدوات. ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها، ولا يوجد طريق ذو صلة يتم إتباعها من قبل المدربين.

ثانياً : القصور في برامج التدريب

- يلمس المتفحص لواقع التدريب، وخاصة كثير من برامج التدريب في أثناء الخدمة التي تتم، أوجه قصور عدة تتمثل فيما يأتي:
1. افتقار إدارات التدريب إلى الهوية المميزة ضمن المؤسسات التابعة لها، لذلك تبدو هذه الإدارات تائهة في ارتباطاتها وتبعيتها القانونية الرسمية وفي المسؤوليات التي تكلف بها.
 2. غياب موازنة خاصة للتدريب، وقد يعود ذلك إلى افتقار إدارات التدريب إلى الهوية والاستقلالية.
 3. انعدام الموضوعية في الترشيح للتدريب والمتابعة وتقييم أثر التدريب.
 4. الاهتمام بالكم دون النوع في التدريب وفي المتدربين المتخرجين.
 5. غموض الرؤيا الواضحة لدى بعض المؤسسات المتخصصة بالتدريب.
 6. عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لحاجات الفئة المستهدفة في التدريب وطبيعتها وبيئتها.
 7. عدم مواكبة بعض البرامج التدريبية لروح العصر.
 8. افتقار تقويم البرامج التدريبية للأسس العلمية السليمة من حيث صلاحيتها وفعاليتها التدريبية.

9. انعدام المتابعة بعد تخرج المتدربين من البرامج التدريبية.
- 10 . انخفاض مستوى التأهيل العام للمدربين والضعف الكمي والنوعي للجهاز الفني والتنفيذي لبرامج التدريب.
- 11 . عدم مشاركة المدربين في تصميم برامج التدريب وتطويرها.
- 12 . تدني الوعي بأصول التدريب بين المشرفين على إدارات التدريب والمدربين.

ثالثاً: المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب

تتوافر في أسلوب التدريب المناسب مجموعة من المؤشرات النوعية، ويتم في ضوء توافر هذه المؤشرات اتخاذ القرار المتعلق بمدى ملائمة أسلوب التدريب ومناسبته، وأهم هذه المؤشرات هي :

- مراعاة مجموعة من القواعد العامة مثل التدرج من المعلوم إلى المجهول، ومن البسي السهل إلى المركب الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد، ومن الخاص إلى العام، ومن الكل إلى الأجزاء؛

- إظهار أسلوب التدريب على شكل خطوات متسلسلة ومتكاملة؛

- مراعاة الأسس النفسية للمتدرب بحيث تراعي فاعليته ونشاطه الذاتي وتوفر له الدافعية الداخلية، وفرص النجاح وتنمي الانضباط الذاتي لديه وتراعي صحته النفسية؛

- مراعاة الفروق الفردية بحيث تراعي الأهداف وأساليب التقويم، وتتيح الوقت الكافي للتدريب؛

- تنمية العلاقات الجيدة بين الأشخاص من خلال إتاحة فرص التعاون بين المتدربين، وتبادل الاحترام، وتقبل الأفكار والأخطاء، والتواصل في الموقف التدريبي بشكل فاعل وإيجابي؛

- تنمية القدرة على التفكير الإبداعي، من خلال إتاحة الوقت الكافي للتفكير والتعبير عن الأفكار، وممارسة مهارات التفكير المختلفة واللجوء إلى الأسئلة المفتوحة؛

- تبسيط الخبرة للمتدربين والإكثار من الأمثلة والتدريبات والتشبيهاً.

الفرع الثالث: مناهج التدريب:

إن نماذج التدريب تعتبر من النماذج المصنفة ضمن الاطار التنظيمي والتي تسعى الى تنظيم سير العمليات التدريبية من اجل ضمان جودتها، كما انها من الوسائل التي تم التوصل لها من خلال الخبرات العملية وسلسلة من التجارب الفعالة أثناء ممارسة العمليات الإدارية التدريبية والتي هي بحاجة للتطوير دائماً.

1- منهج النجم الشمالي ذو الثماني نقاط للتدريب The North Star Eight Point Training Model

يسعى هذا النموذج لإحداث تغيير إيجابي في أي مكان عمل. حيث يتكون هذا النموذج من نفس خطوات التدريب التقليدية لتحديد وتحليل احتياجات الموظفين والمؤسسة. ثم تصميم الدورات التدريبية مع التركيز على تلبية الاحتياجات المحددة للمشاركين. من ثم يتم النظر في

مرحلة التنفيذ بعد تصميم الدورات التدريبية، يشير هذا النموذج إلى خطوة تقييمية وثلاث خطوات أخرى بعد التقييم. وذلك بمراعاة موقف الموظف والتطبيق العملي للمعرفة المكتسبة من خلال التدريب في مكان العمل أو خارجه باعتبار إذا كان المشاركون لا يؤدون بشكل جيد هناك أو تفتقر إلى بعض القدرات والمهارات يجب تقديم دعم إضافي لهم من خلال إعادة النظر في الدورات التدريبية وتحديث المعلومات للمشاركين عن طريق اتباع هذه التقنية كما ان هذا النموذج يركز بشكل أكبر على تقديم مزيد من المساعدة على أساس منتظم بعد مرحلة التقييم.³⁰

2- المنهج النظامي: System Model

يتكون نموذج النظام من خمس خطوات لتحقيق هدف مساعدة الموظفين على أداء عملهم وفقاً للمعايير المطلوبة. يبدأ بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقدير تكلفة التدريب. ثم في الخطوة التالية يتم تصميم وتطوير أهداف التدريب لتلبية الاحتياجات المحددة. وبعد ذلك يتم سرد الأنشطة في برنامج التدريب وطرق التسليم ومواد التدريب المطلوبة. ثم تنفيذ دقيق للبرنامج المحدد لأن خطوة واحدة خاطئة يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج التدريب بأكمله. تركز الخطوة الأخيرة على تقييم كل مرحلة للتأكد من أنها حققت هدفها فيما يتعلق بأداء العمل اللاحق أم لا. مطلوب هنا التغذية المرتدة (feedback) من المدربين والمتدربين حول فعالية برنامج التدريب والمشرفين والموظفين بعد بضعة أشهر حول تأثيره الحقيقي في الوظائف العملية وتأثيرها على نتائج العمل. ووفقاً للتعليقات المرتدة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على أي من المرحلة السابقة من أجل معالجة ممارسات الفشل أو تحسينها.

3- منهج تطوير نظام التعليم Instructional System Development Model

يتم استخدام هذا النموذج للإجابة على مشاكل التدريب، وهو مرتبط بشكل أساسي باحتياجات التدريب حول الأداء الوظيفي. يتم تحديد أهداف التدريب على أساس مسؤوليات الوظيفة وتوصيف الوظائف ومعايير الأداء القابلة للقياس. كما يشتمل على خمس خطوات تبدأ بتقييم الحاجة التدريبية وتحليل الوظائف وتحليل الجمهور المستهدف. ثم تتكون خطوة التخطيط من تحديد أهداف نتائج التعلم، وأنواع المواد التدريبية، ومحتوى التدريب وتسلسله وأساليب التقييم. في مرحلة التطوير، يتم تطوير مواد الدورة التدريبية في شكل النشرات، والمصنفات، والمساعدات البصرية. بعد ذلك في مرحلة التنفيذ، تركز على الترتيبات اللوجيستية من الملحقات التدريبية ومن ثم تقديم التدريب وتنفيذه. آخر خطوة في هذا النموذج هو التقييم (نفس النموذج السابق) لتحديد نقاط القوة والضعف لمعرفة ان حققت عملية التدريب أهدافها أو يجب إجراء مزيد من التعديلات على النحو المطلوب، إن ردود الفعل أو

³⁰ Sadaf Zahra, Amna Iram, Hummayoun Naeem: " Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model " a paper published in IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 9.Ver. 2014, P 63.

ما يسمى بالـ (Feedback) هي مرحلة مهمة في جميع أنحاء البرنامج التدريبي بأكمله في هذا النموذج ، حيث يكون ناتج مرحلة واحدة بمثابة مدخل إلى المرحلة التالية.

4- المنهج انتقالي Transitional Model

يركز النموذج الانتقالي على التنظيم ككل. حيث يحتوي هذا النموذج على حلقتين، الحلقات الخارجية للنموذج والتي تصف رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها، باعتبار ان على أساس الرؤية والمهمة والقيم يتم إنشاء نموذج التدريب الذي يسمى أيضاً الحلقة الداخلية للنموذج الانتقالي، وتنفيذها. يتكون هذا النموذج التدريبي من أهداف التدريب والتخطيط والتنفيذ والتقييم حيث يتم صياغة الأهداف على أساس هذه الأمور الثلاثة ومن ثم يتم تنفيذ نموذج التدريب³¹.

5- المنهج براملي الفردي للتدريب Bramley's Individual Model of Training

ويركز هذا النموذج على المعرفة والمهارات والقدرات الفردية التي ينبغي للمنظمة أن تدرك وأن تلاحظ ان كان موظفيها غير فعالين ومتحمسين وأن التغيير مطلوب في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم. بعد تحليل الحاجة ، يتم إجراء التدريب المناسب من خلال اتباع الخطوات التقليدية لتصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات المحددة ، وتعزيز رغبة الموظفين في المشاركة وتلبية توقعاتهم. هذا التدريب يعزز الأداء الفردي من خلال تحسين معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم. ونتيجة لذلك ، يؤدي هذا الأداء المحسن إلى تحسين الأداء التنظيمي العام.

6- منهج عملية التدريب Model of the Training Process

يتكون نموذج التدريب هذا أيضاً من خمس خطوات تبدأ من تحليل الحاجة. ثم يتم تحديد أهداف التدريب في مرحلة التصميم ويتم فحص الطرق لتحديد مدى ملاءمتها لأهداف التعلم. ثم في تطوير الخطوة يتم الانتهاء من أساليب التدريب وجميع الأنشطة في برامج التدريب. الخطوة التالية هي تنفيذ عملية التدريب بعناية ، في هذا النموذج أكد المطور أكثر على أهمية عملية التقييم ، وهي الخطوة التي لا تعتبر فقط كخطوة أخيرة للعملية بل هي الخطوة الرئيسية التي تربط بين جميع الخطوات الأربعة المتبقية. وهذا يعني أن التقييم مطلوب في كل مرحلة لضمان ملاءمته واتخاذ الخطوة التالية بشكل صحيح. من خلال عملية التقييم خطوة بخطوة ، قد يحتوي آخر تقييم نهائي على نسبة فشل أقل.

7- منهج العملية التعليمية The Process of Learning Model

يركز هذا النموذج على العلاقة المتبادلة بين المدربين والمتدربين ويبين أن عملية التدريب لا يمكن أن تكون ناجحة إلا عندما تكون جهود الطرفين متداخلة. في الخطوتين الأوليين، تكون مسؤوليات المدربين عالية هناك، أي توفير مناخ ملائم للتعلم وهيكل للتخطيط المتبادل. كما هو الحال في التخطيط ، وإجراء وتقييم عملية التدريب، فإن المدربين

³¹ Sadaf Zahra, Amna Iram, Hummayoun Naeem: " Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model " مرجع سبق ذكره

والمندربين يشاركون بشكل كامل حتى يقدم هذا النموذج أيضًا خطوات التدريب التي يجب تطويرها وتخطيطها من خلال المشاركة النشطة لكل من المدربين والمتعلمين. هذه الخطوات هي تحديد اهتمامات المتعلمين واحتياجاتهم وقيمهم (يقوم المتدربون بتوصيل احتياجاتهم واهتماماتهم بحرية) ، وصياغة الأهداف، ووضع تصاميم للتعلم (استخدام تقنيات التعلم النشط) ، وتنفيذ التصميم (تشجيع المشاركة الفعالة للمدربين) والتقييم المتبادل مما يؤدي إلى إعادة تقييم ومراجعة أهداف التعلم. وبعد التقييم، إذا كان هناك أي تباين في العملية، تبدأ دورة التدريب مرة أخرى من تحديد مرحلة احتياجات المدربين إلى إعادة تصميم أنشطة التعلم الجديدة.

بعد عرض كل ما سبق يمكن القول الى انه تم إغفال بعض النقاط في كل النماذج السابقة حيث أن إغفال هكذا جزئيات بسيطة يمكن أن يؤثر على نتائج هاته العملية ومن بين هاته النقاط أن بعد مرحلة التحليل وقبل تصميم برنامج التدريب، يجب النظر في الخصائص الفردية والعوامل التنظيمية من أجل التصميم الدقيق للبرنامج وتطويره كما أن البعض يرى أن بعد تصميم وتطوير برنامج التدريب، يجب أن يكون هناك خطوة في اختيار المدرب المناسب للتدريب المحدد. حيث تجري جلسات بين المدرب والإدارة حول محتوى التدريب الذي سيتم تسليمه وكذا وجوب توعية وتحفيز المتعلمين (العمال) قبل تنفيذ برنامج التدريب أن هذه العملية هي من اجلهم ومن اجل تعلمهم ولفائدتهم التنظيمية.³²

الفرع الرابع: تقييم التدريب

أولاً: تقييم التكوين حسب نموذج كيركباتريك

يعتبر نموذج كيركباتريك The Kirkpatrick four-levels approach ذي المستويات الأربعة في تقييم التدريب هو نموذج تقييم التدريب الأكثر استخدامًا على نطاق واسع بين الممارسين على الرغم من أن الباحثين لا يزالون يتعرضون للنقد بسبب أن هناك القليل من العمل التجريبي على تصميم تدابير التقييم الجديدة والتحقق منها، وهذا على الرغم من وجود العديد من المساهمات المفاهيمية في الأطر التي توجه قرارات التقييم.

يشتمل نموذج كيركباتريك على اربع مستويات هي (1) التفاعل (ردة الفعل) ، (2) التعلم ، (3) السلوك و (4) النتائج

شكل رقم 01-04: يوضح نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب

³² Sadaf Zahra, Amna Iram, Hummayoun Naeem:" Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model" مرجع سبق ذكره

العامل



source: Cynthia Chales Brown: " a methodology for the evaluation of training effectiveness during early phase defense acquisition" the School of Aerospace Engineering, Atlanta Georgia Institute of Technology USA, 2014 p22 .

كما هو موضح في الشكل السابق المستوى الأول، ردة الفعل، وهنا يتسأل كيف تفاعل المتدرب مع عملية التدريب وهل يرون تطبيقاً فورياً على وظيفتهم حيث يتم تحديد رد فعل الموظف عادةً باستخدام تقييم ما بعد التدريب .

المستوى الثاني، التعلم، يقدر مدى تعلم المتدرب مقارنة بالأهداف التعليمية المحددة للدورة التدريبية. يتم تقييم هذا من خلال الامتحانات أو جلسات الممارسة في ذروة نشاط التدريب.

ويركز المستويان الثالث والرابع على مدى تأثير النشاط التدريبي خارج بيئة التدريب. المستوى الثالث، السلوك، يقيس التغييرات الفعلية في السلوك أثناء العمل للمهام التي تتعلق على وجه التحديد بأهداف التدريب والتعرف هل يقوم المتدرب باستخدام التقنيات والمهارات التي يتم تدريسها في برنامج التدريب أو بعض الطرق الأخرى أي أن المستوى الثالث يعبر عن تقييم مدى نقل التدريب إلى بيئة العمل.

المستوى الرابع، النتائج، تقيس تأثير التدريب على الحد الأدنى للمؤسسة. تتضمن أمثلة النتائج القابلة للقياس كمدة إكمال مهمة أو تقليل عدد الحوادث، إذا كانت الكفاءة هي الهدف حيث يمكن ترجمة الكفاءة مباشرة إلى القيمة المالية كما ان النتائج لا يجب أن تكون قياساً مالياً. إن تحسن المعنويات العمال وانخفاض معدل دوران الموظفين هما مثالان لنتائج قابلة للقياس حيث انه ليس من السهل قياسها بالتكلفة.³³

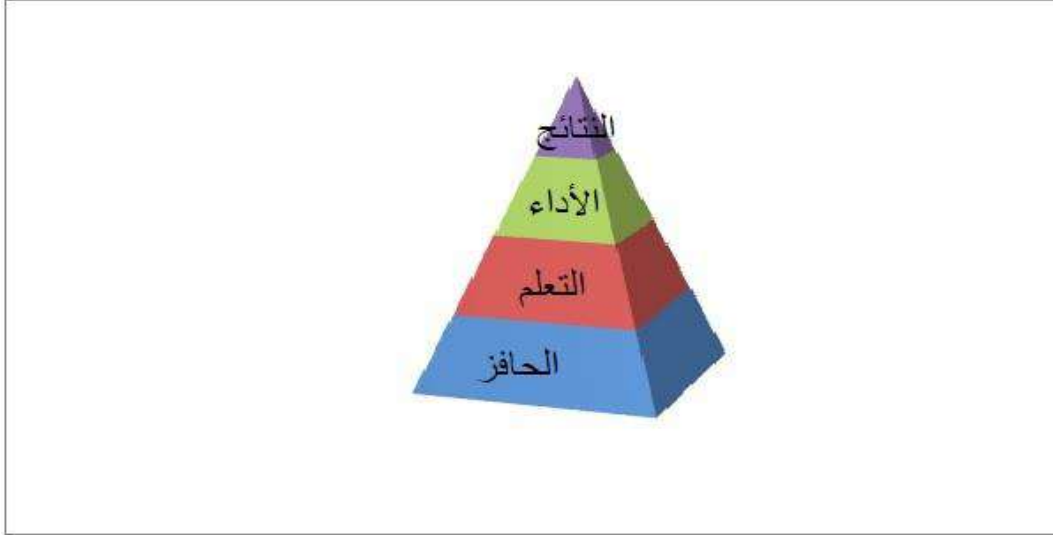
ثانياً: التقييم حسب نموذج دونالد كلارك

يعتقد دونالد كلارك (Donald Clark) أن نموذج كيركباتريك يتضمن العناصر الضرورية ، لكنه قدم بشكل غير صحيح؛ كلارك قام بتغييرين أساسيين في نموذج كيركباتريك كما هو موضح في الشكل التالي أولاً عكس ترتيب جميع المستويات الأربعة و أعاد تسمية الخطوة

³³ Cynthia Chales Brown: " A METHODOLOGY FOR THE EVALUATION OF TRAINING EFFECTIVENESS DURING EARLY PHASE DEFENSE ACQUISITION" A thesis presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the School of Aerospace Engineering, Atlanta Georgia Institute of Technology USA, 2014 p 21

الأولى من "رد الفعل" إلى "الحافز"، المرحلة الثالثة من "السلوك" إلى "الأداء". وأن التدريب يجب ان يتم نتيجة لبعض الفجوات او النقصان في الأداء أو القدرة المحددة، لذلك يوصي كلارك بأن يدرك المتعلم بوجود فجوة، ثم يركز التقييم على حافز المتعلمين لإغلاق الفجوة المحددة.

الشكل رقم 01-05: يوضح نموذج دونالد كلارك لتقييم التدريب



المصدر: Cynthia Chalese Brown مرجع سبق ذكره

ثالثاً : تقييم التكوين حسب كرايغر

اقترح Kraiger نموذج التقييم القائم على القرار ويرتكز هذا النموذج حول كيفية قياس تأثير التدريب حول الغرض المقصود للتقييم - (أغراض صنع القرار، التسويق، وتقديم التغذية العكسية) للمشاركين أو المدربين أو المصممين التعليميين. كما يؤكد هذا الاتجاه على تخصيص تدابير التقييم لاحتياجات وتطور الجمهور (الجمهور المقصود)، كما أنه يقترح تصنيفاً شاملاً للتقييم، بما في ذلك تقييم البرنامج التدريبي، والتغييرات في المتعلم، والتغييرات في المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن عدداً من المؤلفين انتقدوا عدم الدقة في تصميم عملية التقييم التدريب. على الرغم من أن نموذج كرايغر يشدد على أهمية نقطة تصميم عملية التقييم من أجل تقييم ناجح.³⁴

المبحث الثاني: الأساسيات النظرية لمفهوم الإنتاجية

إن موضوع الإنتاجية كان ولا يزال من أهم الموضوعات التي تفرض نفسها على ساحة البحث أمام الباحثين من المتخصصين والمهتمين بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية لذا كان لا بد أن من تناولها بشكل عام مع التركيز على إنتاجية العامل الذي يعتبر من أهم المحددات الرئيسية للإنتاجية .

³⁴ Herman Aguinis and Kurt Kraiger: " Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society " Annual Review of Psychology, Volume 60, 2009, Rice university, Houston, Texas USA p 263

المطلب الأول: ماهية الإنتاجية

إن التغيير الذي شهده مفهوم الإنتاجية عبر مختلف المدارس الاقتصادية كان ملموسا خلال الفترة الماضية، فلقد اهتم الاقتصاديون في البداية بإنتاجية العامل وخاصة المتأثرين منهم بالفكر الماركسي الذي يرجع جميع الإنجازات المحققة إلى الجهد البشري، بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بالنظر الى تأثير الإنتاجية ببعض المتغيرات الأخرى وخاصة ما تعلق بعلاقة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حده، أو علاقة كمية الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في العملية الإنتاجية، أما الإداريون والمهندسون فقد اهتموا بالتقنية وذلك من خلال تبسيط طرق العمل وترشيد طرق الأداء في المرحلة الأولى ثم بإشباع دوافع الأفراد وتحقيق الرضا في المرحلة الثانية وبالتكامل العضوي والاشتراك في تحديد الأهداف ووضع الخطط والإثراء الوظيفي والإدارة بالأهداف في المرحلة الثالثة.

الفرع الأول: تعريف الإنتاجية

إن مصطلح الإنتاجية هو واحد من أبرز المصطلحات وأكثرها استعمالا في المجالات الاقتصادية، والصناعي، وغيره من مجالات العمل المختلفة، فهو يعتبر مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التآزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أن لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من المتغيرات الأخرى التي تؤثر على نتائج المنشأة وتؤثر بها اما إيجابا او سلبا، إن التطرق لمفهوم مصطلح الإنتاجية يقودنا الى التعرف الى مجموعة من التعاريف التي حاول أصحابها وصف هذا الموضوع كل من زاويته فمن بين عاتة التعاريف نجد:

تعريف 01 :

يرى هويت و أغيون (Aghion و Howitt) بأن الإنتاجية:

"Productivity phenomenon is the optimized utilization of all the available resources, seeking to get the most important and the new resources, through new thinking, pioneering technology, and research and development. It merges the best use of knowledge, improvement techniques, methods, and approaches for the production and distribution of quality goods and services at low unit cost in an ethical and legal way with due regard for the total environmental applications³⁵".

ظاهرة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، والعمل غلى الحصول على الموارد الهامة و الجديدة، من خلال التفكير الجديد، والتكنولوجيا الرائدة، والبحث والتطوير. فهي تدمج الاستخدام الأفضل للمعرفة، و التحسين من تقنيات والأساليب من أجل إنتاج وتوزيع سلع وخدمات عالية الجودة بتكلفة منخفضة للوحدة بطريقة أخلاقية وقانونية مع إيلاء الاعتبار الواجب للتطبيقات البيئية الإجمالية. "

تعريف 02 :

³⁵ Humaan Siddiqui: " Impact of Training and Productivity Tools on Business Performance Case Study of National Productivity Organization" a dissertation to obtain Master degree in Business Administration, Karlstad University, Sweden 2011. p 07.

"Productivity is to maximize use of resources, manpower and scientific measures to reduce costs and to the satisfaction of employees, managers and consumers³⁶."

الإنتاجية : تتمثل الإنتاجية في تعظيم استخدام الموارد والقوى البشرية والتدابير العلمية لتقليل التكاليف وإرضاء الموظفين والمديرين والمستهلكين.

تعريف 03 :

"Productivity is the ratio of output to one or more of the inputs used in production - labour, land, capital (plant, machinery and equipment) etc³⁷".

الإنتاجية هي نسبة الإنتاج إلى واحد أو أكثر من المدخلات المستخدمة في الإنتاج - اليد العاملة والأرض ورأس المال (المصنع والآلات والمعدات) إلخ.

وبناء على ما تم التطرق إليه من سرد لمختلف المفاهيم النظرية لموضوع الإنتاجية يتضح لنا التباين في إيجاد مفهوم مشترك لهذا الموضوع إلا أن مجمل هاته التعاريف تشترك في أن الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن ومن هنا يمكننا أن نعرض ريتنا لمفهوم الإنتاجية فنقول:

الإنتاجية هي : عملية جني ما تم تسخيره من موارد مادية ومالية وتقنية وبشرية من قبل المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة، كما وأنها تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الآخر، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، فهي متغيرة تبعا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهي ذات علاقة تبادلية.

ومما لا شك فيه أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها، ولقد تنوعت تقسيمات تلك العوامل، ومن هذه التقسيمات³⁸:

أولاً : عوامل داخلية وتنقسم إلى

1/ عوامل فنية مثل :

أ- المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج؛

ب - المواد الخام المستخدمة (كما ونوعا وكيفا)؛

ت - أساليب الإنتاج المتبعة؛

ث - تصميم مكان العمل؛

³⁶ Morteza khammadiotaqsara , Mohammad khalili , Abbas mohseni : " The role of practical training in productivity and profitability of organizations in the Third Millennium" a paper published by Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences 47 (2012). p 1971.

³⁷ " Industry training and productivity – a literature review ", Report to the Industry Training Federation, published by NZIER Wellington, New Zealand, October 2004.

³⁸ ماجد حسن هنية: " العوامل المؤثرة على إنتاجية العمال في القطاع الصناعي " (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، وذلك كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، أغسطس 2005. ص 5.

ج - القدرة على تصريف المنتجات وتسويقها.

2/ عوامل إنسانية مثل :

أ- مستوى التعليم والخبرة المكتسبة؛

ب- المهارة المكتسبة بالتدريب؛

ت - التكوين الجسماني للعامل؛

ث - القدرات والمهارات الشخصية؛

ج-الرغبات الإنسانية؛

ح -العلاقات الاجتماعية؛

خ -طبيعة العمل نفسه.

عوامل خارجية:

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة، حيث انه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجا الى التكيف معها، ومن أهمها ما يلي³⁹:

أ- أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحاصل في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فاذا كان معدل نمو السوق الذي تنشط به المؤسسة متزايدا، فإن ذلك يعتبر عاملا محفزا على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء الى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة... الخ.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل لها صلة بمعدل نمو السوق ، كالأوضاع السياسية و الأمنية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

ب- القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة على تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع الى ان الزيادة في قيمة الضرائب او ظهور أنواع جديدة من الضرائب، يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

ج- سلوك ورغبات المستهلكين:

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة رغبات و سلوك المستهلكين، وذلك من خلال الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج من غيره فتحدد الأسباب تؤدي الى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وهو ما سيشكل علاقة طردية مع إنتاجية المؤسسة.

الفرع الثالث : علاقة الإنتاجية ببعض المتغيرات

❖ الدوران الوظيفي والإنتاجية:

³⁹بوعروة الربيع " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس، 2007 . ص 82 .

وفقا لأوسترمان (Osterman) الذي يرى بان هناك الكثير من الأبحاث المتعلقة بأسباب الدوران الوظيفي على سبيل المثال: بسبب ضعف الأجور، أو طريقة الإدارة السيئة، فمع ذلك لا يوجد سوى القليل من الأبحاث حول الآثار الفعلية لدوران العمال حيث أشار الى أن هناك تكاليف فورية مرتبطة بدوران الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على إنتاجية المنظمة في عدد من الطرق:

أولاً : إذا كانت المنظمة قد استثمرت بعض من مواردها على الموظف المغادر ، فلن يكون لهذا الاستثمار العائدات المتوقعة.

ثانياً : هناك تكاليف ستكون مرتبطة بالسبب الأول والتي ستنتج عن عملية استبدال الموظف على سبيل المثال ، توظيف موظف جديد (تكلفة جديدة ستؤثر على الإنتاجية العامة للأداء).

ثالثاً : سيتطلب الموظف الجديد فترة من أجل تأقلمه مع عمله الجديد وبيئته الجديدة .

رابعاً : سيتعين على المؤسسة إنفاق مجموعة من الموارد في تدريب الموظف الجديد.

ومن ثم، فمن المفترض أن يكون تأثير دوران الإنتاجية قائماً بسبب التكاليف المرتبطة بالتحول إلى جانب فقدان المعرفة المكتسبة لدى الموظفين ومعرفتهم بمنتجات وعمليات المؤسسة .

ويرى ستروبر (Strober) أنه نادراً ما يكون الموظفون الجدد مثيرين كمنتجين حيث يتطلب ذلك فترة طويلة، ولأن تراكم رأس المال البشري المحدد في قوة العمل يحدد الأداء سيكون للتراكم المعرفي لدى رأس المال البشري تأثير كبير على المردود الإجمالي للمؤسسة.

❖ الغياب والإنتاجية :

يمكن أن يكون للتغيب عن العمل و خاصة عندما لا يكون متوقفاً عواقب سلبية على المؤسسة بحيث انه يمكن أن يشكل مصدراً لسوء التفاهم بين أصحاب العمل و العمال أو العمال ومرءوسيههم و عادة إما أن يكون العمل الذي يقوم به الشخص الغائب غير مكتمل أو يتحتم على الأرحح أن يقوم به زميل له في العمل والذي يكون أقل اعتياداً عموماً على العمل الذي يقوم به الآخرون مما قد يجعله يقصر في أداء عمل زميله، و كذلك من الممكن أن يكون لغياب الموظف انعكاس سيئ على معنويات زملائه. كما أن الغياب المتكرر أو لمدة طويلة قد يكون مؤشراً على انخفاض الروح المعنوية للموظفين وقلة الالتزام تجاه المنظمة وبالتالي، فإن من كل ما سبق قد تؤدي هذه الأسباب الى القيام بالعمل بطريقة أقل كفاءة مما سينعكس على إنتاجية المؤسسة ومنه يترجم ذلك إلى خسارة للمنظمة.

❖ الرضا الوظيفي و الإنتاجية :

قد يتأثر الرضا الوظيفي بالعوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية. ولهذا السبب، يرى البعض انه ينبغي فصل مقاييس الرضا الوظيفي المتعلق بالمكافآت الاقتصادية عن الرضا العام، لأنهما مختلفان من الناحية المفاهيمية لكن عموماً الرضا هو أساساً السلوك العام أو شعور الأفراد حول وظيفتهم ككل.

مما سبق يرى كرانى (Cranny) بأن الاهتمام بالرضا الوظيفي ينبع من الافتراض القائل بأن رضا الموظف يمكن أن يساعد في خفض التكاليف من خلال زيادة الإنتاجية وخفض الغياب ودوران الوظائف.⁴⁰

المطلب الثاني: إشكالية قياس الإنتاجية

الفرع الأول : كيفية قياس الإنتاجية

العلاقة الإنتاجية هي عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج كالعامل، رأس المال، الطاقة والموارد الطبيعية والمدخلات الأخرى كالمواد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات أو ما يسمى بالنواتج، سواء كانت سلعية أو خدمية. ويعبر عن هذه العلاقة في حالة المخرجات المتعددة رياضياً بدالة التحول (Transformation Function) :

$$F(Y, X) = 0$$

حيث Y هي متجه الكميات المنتجة y_1, y_2, \dots, y_G و X هي متجه مقادير عوامل الإنتاج والمدخلات الأخرى x_1, x_2, \dots, x_k . أما في حالة المخرج الواحد فيعبر عن العلاقة الإنتاجية بدالة الإنتاج التقليدية:

$$y = f(x)$$

$$f'(x) > 0$$

$$f''(x) < 0$$

حيث تمثل x متجه المدخلات وحيث f و F ترمز في هذه التعبيرات للعلاقة التقنية، التي عادةً ما تأخذ في عمليات التقدير بعض الأشكال المعروفة كدالة كوب-دوجلاس، دالة اللوغاريتمات المتعدية، دالة ليونتييف، دالة المرونة الاحلالية الثابتة وغيرها. فمثلاً لدالة كوب-دوجلاس والمدخلات L (العامل) و K (رأس المال) تكتب العلاقة الإنتاجية للمخرج y كالآتي:

$$Y = A \cdot K^\alpha \cdot L^b$$

حيث α و b هي الحصص القيمية للمدخلات والتي تمثل مرونة الناتج بالنسبة للعمل ورأس المال على التوالي و A معامل التناسب او معامل التغيير التكنولوجي. فإنه عادةً ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج. ويفضل الاقتصاديون مؤشرات الإنتاجية الكلية على مؤشرات الإنتاجية الجزئية لتأثر هاته الأخيرة باختلاف في كثافة استخدام عناصر الإنتاج، حيث من المعروف أنه كلما زادت كثافة استخدام عناصر الإنتاج كلما قلت إنتاجيته، وذلك بسبب سريان ما

⁴⁰ Tiziana Carafa: " THE INDIRECT ADVANTAGE OF TRAINING ON PRODUCTIVITY " A thesis submitted to obtain the degree of Doctor of Philosophy in Political Science , Carleton University, Ottawa, Ontario Canada. 2011 p 54.

العامل

يعرف في النظرية الاقتصادية بقانون الإنتاجية الحدية المتناقصة (Diminishing Marginal Productivity) والتي تمت الإشارة إليها في تعريف الدالة الإنتاجية بالتعبير :

$$f''(x) < 0$$

كما يمكن التمييز عند حساب مؤشرات الإنتاجية بين مفهوم الإنتاجية المتوسطة ومفهوم الإنتاجية الحدية حيث تُعنى الإنتاجية المتوسطة بمتوسط إنتاجية عوامل الإنتاج بينما تشير الإنتاجية الحدية، إلى التغير في جملة الإنتاج كنتيجة للتغير في استخدام عوامل الإنتاج. وتعكس مؤشرات متوسط الإنتاجية الأداء الحالي في الاقتصاد، بينما تعكس مؤشرات الإنتاجية الحدية الأداء الكامن في الاقتصاد المعني، بتعبيرها عن معدلات النمو في الإنتاجية.

الفرع الثاني: أهمية قياس الإنتاجية

يتم تعريف الإنتاجية عمومًا على أنها نسبة لقياس حجم الإنتاج إلى مقياس حجم استخدام المدخلات. في حين أنه لا يوجد أي خلاف حول هذه الفكرة العامة، إلا أن بعد إلقاء نظرة على أدبيات الإنتاجية وتطبيقاتها المختلفة نكتشف أنه يوجد انعكاس كبير للإنتاجية على مجموعة من العناصر ومن هنا تكمن أهمية قياس الإنتاجية حيث تتجلى فيما يلي⁴¹:

➤ **التكنولوجيا:**

إن من أهم آثار الإنتاجية تنعكس بشكل كبير على متغير التكنولوجيا حيث أن أهمية قياس معدل نمو الإنتاجية تهدف إلى تتبع التغيير التقني خلال كل مراحل العملية الإنتاجية. وقد وصفت التكنولوجيا بأنها "الطرق المعروفة حاليًا لتحويل الموارد إلى مخرجات مرغوبة من الاقتصاد" وتظهر إما في شكلها غير المجسم مثل المخططات الجديدة أو النتائج العلمية أو التقنيات التنظيمية الجديدة أو المتجسدة في منتجات جديدة كالتقدم في التصميم وجودة الأصناف الجديدة من السلع والمدخلات الوسيطة، إن الارتباط المتكرر أو الضمني لمقاييس الإنتاجية مع التغيير التقني (التكنولوجي) يعتبر غير بسيط.

➤ **الفعالية:**

يختلف الحديث عن علاقة التغييرات أو أثر الإنتاجية في الكفاءة من الناحية المفاهيمية عن تحديد التغيير في التكنولوجيا، إن الكفاءة الكاملة بالمعنى الهندسي تعني أن عملية الإنتاج قد حققت الحد الأقصى من المخرجات التي يمكن تحقيقها ماديًا مع التقنية المتوفرة حاليًا ، مع إعطاء مقدار ثابت من المدخلات. وبالتالي فإن المكاسب في الكفاءة التقنية تكمن في القضاء على أوجه القصور الفنية والتنظيمية خلال كل مراحل العملية الإنتاجية .

➤ **وفورات في التكلفة الحقيقية:**

حيث يعتبر طريقة عملية لوصف جوهر التغير في الإنتاجية المقاسة. على الرغم من أنه من الممكن من الناحية المفاهيمية عزل أنواع مختلفة من التغييرات في الكفاءة (الفعالية) ،

⁴¹ " Measuring Productivity " OECD Manual Measurement Of aggregate and industry-level productivity growth, printed in France , ISBN 92-64-18737-5 – No. 51987, 2001 p 11.

والتغيير التقني (التكنولوجي) ، ووفورات الحجم، تظل هذه الأخيرة من المهمات الصعبة في الممارسة العملية حيث يتم قياس الإنتاجية بشكل نموذجي وهذه القيمة المتبقية لا تلتقط فقط العوامل المذكورة أعلاه ولكن أيضاً التغييرات في استخدام القدرات والتعلم بالممارسة. ويجب التأكيد على وجود عدد لا يحصى من المصادر وراء نمو الإنتاجية ووصفها بأنها ووفورات في التكلفة الحقيقية. وبهذا المعنى ، يمكن اعتبار قياس الإنتاجية في الواقع بمثابة محاولة لتحديد وفورات التكلفة الحقيقية في الإنتاج.

➤ مستويات المعيشة (المستوى الكلي) :

يعتبر قياس الإنتاجية عنصراً أساسياً في تقييم مستويات المعيشة. والمثال البسيط على ذلك هو نصيب الفرد من الدخل، وهو على الأرجح المقياس الأكثر شيوعاً لمعايير المعيشة، فدخل الفرد في اقتصاد يختلف اختلافاً مباشراً مع مقياس إنتاجية العمل أو القيمة المضافة لكل ساعة عمل. وبهذا المعنى، يساعد قياس إنتاجية العمل على فهم أفضل لمستويات المعيشة. مثال آخر هو الاتجاه طويل الأجل في الإنتاجية متعددة العوامل (MFP). هذا المؤشر يعتبر مفيد في تقييم القدرة الإنتاجية الأساسية للاقتصاد (الناتج المحتمل)، وهو بحد ذاته مقياساً هاماً لإمكانيات النمو للاقتصاديات والضغوط التضخمية.

الفرع الثالث: مشاكل قياس الإنتاجية

إن لقياس الإنتاجية ومقارنة مستواها يستلزم قياس كل من عاملها الرئيسيين وهما الناتج والعمل، وقد يبدو للوهلة الأولى أن عملية قياس كل من هذين المتغيرين لا يكتنفها أي صعوبات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى عكس ذلك وعلى سبيل المثال فإننا نلاحظ أن غالبية المنظومات الإنتاجية تقوم بإنتاج منتجات متعددة ومتباينة يصعب الجمع بينها، كما أنها تستخدم مجموعات غير متجانسة من القوى العاملة لهذا نجد في الدراسات التطبيقية للإنتاجية الكثير من المؤشرات والطرق التي تستخدم في عملية القياس.

ويمكننا على ضوء ما تقدم تقسيم مشكلات قياس الإنتاجية إلى القسمين التاليين⁴²:

أ- مشكلات المتغير الأول (أي المشكلات المتعلقة بقياس الناتج)

ب- مشكلات المتغير الثاني (أي المشكلات المتعلقة بقياس العمل)

1- مشاكل قياس الناتج:

ينظر إلى قياس الناتج على أنه واحد من أكبر المشاكل التي تواجه الباحثين عند قياسهم للإنتاجية وخاصة إذا كان القياس على مستوى القطاع الاقتصادي أو الاقتصاد الوطني ككل ولعل من أبرز هذه المشاكل نجد:

1/ مشكل تعدد المنتجات التي ينتجها المنظوم أو المنظومات موضوع الدراسة.

2/ مشكل المنتجات تحت التشغيل.

⁴²وجيه عبد الرسول: الإنتاجية " مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها" الطبعة الأولى، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان ص 42 .

3/ مشكلة المنتجات المشتراة من خارج المنظوم أو المصنعة لدى الغير، والتي تدخل في التركيب النهائي للمنتج.

أولاً: مشكل تعدد المنتجات

تتميز اغلب المنشآت الصناعية الحديثة بإنتاج منتجات مختلفة تتفاوت في مواصفاتها الفنية وفي مستوى جودتها مثال على ذلك منشآت صناعة الأجهزة الالكترونية التي تقوم بإنتاج أجهزة تليفزيون هادي وملون ذات مقاسات مختلفة، كما تقوم أيضا بإنتاج أجهزة راديو وتسجيل ذات مواصفات متباينة أو منشآت الغزل والنسج التي تقوم بإنتاج منسوجات ذات مواصفات مختلفة سواء من حيث النوع و المقاس أو اللون، ففي مثل هذه الحالات يكون من الصعوبة بمكان جمع هذه المنتجات المتباينة وإيجاد مقياس واحد يمثل الناتج.

ثانياً: مشكل المنتجات تحت التشغيل

لقد أدى مبدأ تقسيم العمل داخل المنشآت الإنتاجية الى أن تصنيع أي منتج يتطلب انتقال المواد الخام عبر سلسلة متتالية من المراحل أو العمليات الإنتاجية، مثال على ذلك صناعة الأجهزة المنزلية، حيث تمر المواد الخام والأجزاء نصف المصنعة على مراحل التشغيل الابتدائي ثم مراحل التشغيل النهائي والتجميع، كذلك في صناعة النسيج والغزل تمر المواد بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الغزل ومرحلة النسيج وأخيراً مرحلة الصياغة والتشطيب، ومن الواضح أن إنتاج المنشأة خلال فترة زمنية معينة يشمل كلا من المنتجات النهائية والمنتجات تحت التشغيل، وبالطبع فإن عدم اخذ المنتجات تحت التشغيل في عين الاعتبار يترتب عليه هدم دقة القياس خصوصاً إذا كانت دورة الإنتاج تشتمل على مراحل متعددة، وتستغرق فترة طويلة نسبياً بالمقارنة مع الفترة التي نقيس خلالها الناتج.

وبالإضافة الى ما سبق، فإن جميع المنتجات النهائية والمنتجات تحت التشغيل في مقياس واحد يعتبر من المشكلات الصعبة.

ثالثاً: مشكلة المنتجات أو الأجزاء المشتراة من الخارج

إن إحدى الخصائص الرئيسية للصناعة الحديثة هي وجود قدر كبير من التشابك بين قطاعاتها ومنشآتها المختلفة وذلك نتيجة تخصص هذه القطاعات والمنشآت فمثلاً تقوم مصانع الحديد والصلب بتزويد مصانع السيارات ومصانع الأجهزة المنزلية باحتياجاتها من ألواح وقطع الحديد والصلب، كما تقوم المصانع الكيماوية بتزويد مصانع الغزل والنسيج باحتياجاتها من الكيماويات والإصبغ، وهكذا فإن الوضع بالنسبة لمختلف القطاعات والمنشآت الصناعية لهذا فإننا نجد أن ناتج أي منشأة يدخل فيه بصورة أو بأخرى منتجات منشآت خارجية في شكل مستلزمات إنتاج ونتيجة لذلك فإن القياس الدقيق لناتج المنشأة يقتضي اخذ مثل هذه المستلزمات في الاعتبار خصوصاً عند إجراء دراسات مقارنة.

2/ مشاكل قياس العمل

العامل

عند قياسنا للعمل تقابلنا ثلاث مشكلات رئيسية هي⁴³:

- 1/ مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي ندخلها في اعتبارنا عند قياس العمل.
- 2/ مشكل اختيار الوحدات الزمنية التي نستخدمها عند قياس العمل.
- 3/ مشكلة جمع أزمنة العمل الخاصة بالفئات المختلفة من القوى العاملة.

أولاً: مشكلة اختيار فئات القوى العاملة

عند قياس الإنتاجية سواء على مستوى المنشأة أو قطاع الاقتصاد الوطني تواجهنا مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي يجب أخذها في الاعتبار عند القياس. فمثلاً على مستوى المنشأة يمكننا أن نجد بين فئات مختلفة للقوى العاملة كالعمال المباشرين والعمال الغير المباشرين والموظفين الإداريين وغيرهم، كذلك يمكن أن تقسم هذه الفئات الى أنواع أخرى فالعمال الغير مباشرين يمكن تقسيمهم الى مشرفين، عمال صيانة، عمال مخازن، عمال نقل داخلي ... الخ. كما يمكن تقسيم الموظفين طبقاً للإدارات التي يعملون بها كموظفي التخطيط ومراقبة الإنتاج وموظفي المشتريات وموظفي التسويق ... الخ.

والواقع أن اختيار أي من هذه الفئات في القياس يعتمد الى حد كبير على طبيعة وأهداف البحث، كذلك فإن قياس الإنتاجية باستخدام أكثر من فئة يساعد على زيادة فهم ما يحدث من تطور في مؤشراتها كما انه يفتح مجالات أوسع للمقارنة والتحليل.

ففي الماضي ساد اتجاه نحو قياس الإنتاجية باستخدام القوى العاملة القائمة مباشرة بالإنتاج دون سواها من الفئات الأخرى، باعتبار أن هذه الفئة هي الأكثر ارتباطاً بعملية الإنتاج، إلا أن هذه النظرة تبدو غير مكتملة وذلك بسبب أن الإنتاج هو نتيجة مجهودات بذلت من كل فئات القوى العاملة داخل المنشأة وليس نتيجة مجهود فئة واحدة منهم. فمن الواضح أن نتائج عمل القائمين مباشرة بالإنتاج تعتمد الى حد كبير على ما يقدمه عمال الصيانة والخدمات الصناعية من خدمات وتسهيلات. كذلك فإنه لا يتصور استمرار عجلة الإنتاج دون مشاركة الموظفين الفنيين والإداريين من مهندسين ومحاسبين واقتصاديين وإحصائيين وغيرهم ممن يعملون بالمنشأة.

وتجدر الإشارة الى انه لا يوجد تعريف موحد بالنسبة للعمل المباشر أو غيره من فئات العمالة المختلفة، ولهذا فان محتوى (مكونات) هذه الفئات يختلف من بلد لآخر لا بل حتى في البلد الواحد وفي أوقات مختلفة لذلك ينبغي عند مقارنة الإنتاجية سواء أكان ذلك في أقطار مختلفة أو في فترات مختلفة، ينبغي أن تدرس بدقة محتويات (مكونات) الفئة، من أجل أن تكون نتائج الدراسة أو البحث الحقيقية.

ثانياً: مشكل اختيار الوحدات الزمنية التي نستخدمها عند قياس العمل

⁴³ International Labour Office "ILO", " Measuring Labour Productivity" Geneva, 1969 , pp 15-20.

العامل

بعد تحديات فئات القوى العاملة التي ستستخدم في قياس الإنتاجية تواجهنا مشكلة جديدة هي مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل والسبب الرئيسي لظهور هذه المشكلة هو وجود أكثر من وحدة زمنية لقياس العمل، مثل:

عامل / ساعة.

عامل / يوم.

عامل / شهر.

عامل / سنة.

ولكل من الوحدات السابقة مضمون مختلف. فالمقياس الأول (عامل / ساعة) يمثل ساعات العمل الفعلية ، بينما يمثل المقياس الثاني (عامل / يوم) حضور العامل الى مكان العمل بغض النظر عن مدى أدائه فقد يكون عمل طوال اليوم او توقف عن العمل في بعضه وهذا يعني ان مقياس (عامل/اليوم) يمثل كلا من ساعات العمل الفعلية وساعات العمل الضائعة خلال يوم العمل، أما المقياسان الثالث والرابع فهو يبين عدد العمال الذين تضمنتهم القوائم الأجور الشهرية والسنوية على التوالي بغض النظر عن مدى انتظام العامل في الحضور أو في أداء العمل وهذا يعني أن العمل قد يكون في جازة اعتيادية أو مرضية أو سنوية أو غيرها ومع ذلك فاسمه قد يكون مدرجا في قوائم الأجور وبالإضافة الى ما تقدم فان المقاييس السابقة فيما عدا مقياس (عامل/ساعة) لا توضح ما إذا كان العمال قد عملوا ساعات اضافية ام لا.

إن المقياس الأكثر استخداما في الحياة العملية خاصة على المدى القصير ، هو مقياس (عامل/ساعة) نظرا لمل يتميز به من دقة الا ان هذا لايعني عدم أهمية المقاييس الأخرى، حيث أن استخدامها يساعد على زيادة تفهم ديناميكية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.

ثالثا: مشكلة جمع أزمنة العمل

وتتمثل هذه المشكلة في كيفية جمع ساعات العمل التي بذلتها الفئات المختلفة من القوى العاملة حيث أن هناك اختلافات نوعية فيما بينها مرددا التباين في مستوى التعليم ، درجة المهارة ، السن، الجنس الخ. وكل هذه الاختلافات تؤثر على مستوى الإنتاجية. ومن الناحية العملية، فإننا نلاحظ اتجاهين رئيسيين لقياس العمل الأول يهمل هذه الاختلافات ولا يأخذها في اعتباره على أساس أنها تدخل في نطاق العوامل المؤثرة على الإنتاجية، أما الاتجاه الثاني فإنه يأخذ هذه الاختلافات في اعتباره وذلك عن طريق استخدام معاملات خاصة للترجيح، حيث توجد طريقتان للترجيح⁴⁴:

* على أساس الأجور المدفوعة.

* على أساس متوسط المهارة .

44 محمد ابراهيم الدسوقي: " تحديد معايير الكفاءة الإنتاجية في المجتمع الاشتراكي " المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ص15

والطريقة الأولى تنطلق من أن الاختلافات في الأجر يمكن اعتبارها كمقياس مناسب لقياس التغيرات في نوعية العمل، إلا انه يعاب عليها كونها تتأثر بالعلاوات الدورية والترقيات والمكافآت التي تمنح للعاملين ، فضلا عن أن هناك فارقا بين ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج وبين ساعات العمل التي تم دفع الأجر عنها. حيث تدفع الأجر خصوصا في المجتمعات الاشتراكية عن ساعات التي لايقابلها عمل كما هو الحال في الإجازات المرضية أو الدراسية والإجازات السنوية والعطل الرسمية... وخلافها. أما الطريقة الثانية، فان ما يعيبها هي الصعوبات التي تثيرها والمجهودات التي تتطلبها لتبويب العاملين في مجموعات حسب مستويات مهاراتهم.

المطلب الثالث : التكوين والإنتاجية

الفرع الأول: علاقة التكوين بتنمية المهارات والإنتاجية

هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن التدريب يسمح بتمكين العمال من الحصول على مهارات أفضل و يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية. على سبيل المثال، وجد هاكمان ونعوم Naoum و Hackman (1996) أن نقص الخبرة والتدريب بين العوامل الثلاثة الأولى في خفض إنتاجية العمال في قطاع البناء. وأكد روخاس وأرامفاريكول Rojas and Aramvareekul (2003) أن تحسين برامج التدريب كان من بين العوامل الرئيسية لتحسين إنتاجية عمالة البناء.

وعلاوة على ذلك، يعتبر كلا من المدراء غير الأكفاء ونقص القوى العاملة المدربة المؤهلة من بين خمسة عوامل رئيسية تؤثر على إنتاجية الشركة. وفي الوقت نفسه، يجب الإشارة الى أن الاختلافات في تأثير العوامل المرتبطة بالإنتاجية ومنها التكوين تختلف حسب أهداف ونوع الصناعة وكذا الشركة أو المشروع .

لغاية الآن ليس من الواضح كيف يمكن أن يسهم التأثير على المهارات من خلال التدريب والتطوير حيث أوضح كامبل Campbell (1988) أن "التدريب والتطوير يمكن أن يؤثران على الأداء لكن التأثيرات تكون على عدة مراحل من الإنتاجية". على الرغم من أن بعض الدراسات ربما تكون قد أشارت إلى أهمية بعض المهارات، في حين أن بعض الباحثين الآخرين الذين أشاروا الى التأثير الكبير لبعض المتغيرات الأخرى على الإنتاجية كداينتي Dainty (2003) الذي حدد أن "بناء الفريق" و "القيادة" من بين المهارات الهامة لمديري المشاريع والواجب الاهتمام بها من اجل تحقيق إنتاجية مقبولة.⁴⁵

لا يزال من غير الواضح كيفية تحديد مكاسب الإنتاجية المحققة من تنفيذ البرامج التدريبية. حيث إن عامل التكوين ليس هو المتغير الوحيد الذي يمكن أن يؤثر على إنتاجية العامل ومنه إنتاجية المنظمة بشكل عام، إن دراسة تطور الإنتاجية ونموها يتطلب الدراية بجميع العوامل

⁴⁵ Mohamed S. Abdel-Wahab, Andrew R. J. Dainty, Stephen G. Ison, Lee Bryer, and Guy Hazlehurst " PRODUCTIVITY, SKILLS, AND TRAINING: A PROBLEM OF DEFINITION " a research at the department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, LE11 3TU, United Kingdom, p212.

التي يمكن أن تترك أثرا على الإنتاجية سواءا بالإيجاب أو بالسلب وكذا درجة التأثير حيث أن الغاية هو التأثير مما يعني ان العوامل التي تترك أثرا بسيطا على الإنتاجية لا يجب إغفالها مما يحتم التطرق لها ودراسة مقدار تأثيرها، أن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية بشكل كبير هي تلك العوامل المباشرة والتي نقصد بها التي يكون للفرد البشري دخل بها ومن هنا تتجلى قيمة الاهتمام بهذا الفرد لان عملية تنمية مهاراته وكذا تطوير معارفه بما يتماشى مع التطورات المستمرة تقنيا وتكنولوجيا وكذا رقمية يمكن العامل من التجاوب بشكل مريح مع متطلبات الوظيفة وهو ما سيؤدي الى تنفيذها لأحسن شكل وهذا الذي سيمكن من الحصول على النتائج المرجوة ومنه المساهمة في تحسينها.

الفرع الثاني: أثر التدريب على إنتاجية العمال

أثبتت العديد من الدراسات أن الاستثمار في التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية ، والربحية ، وأداء سوق الأسهم. وأيضا الميزة التنافسية للمنظمة، و على الرغم من أنه من المهم أن يلبي البرنامج التدريبي احتياجات محددة ، فإنه يجب على مسؤول شؤون الموظفين أو مدير التدريب أن يكون على دراية بكامل نطاق التدريب كما هو معمول به في الشركات والمؤسسات الأخرى وخاصة الأحسن منها حتى تكون قادرة على تقديم المشورة للمديرين حول أساليب التدريب الأكثر ملائمة والتي يحتاجها الفرد، وبناءً على ذلك أكد الكثير من الباحثين على أن التدريب يزيد من أداء الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين إنتاجية المؤسسات بشكل إيجابي، وسيسهم كذلك بالحد من الزيادة في العديد من التكاليف البشرية والمالية التي ينطوي عليها دوران الموظفين. وعلاوة على ذلك، حاجج العديد من الخبراء بأن التدريب يمكّن الموظفين في المنظمة من تعزيز المساهمة المحتملة لأداء المنظمة.

يرى مجموعة من الباحثين (Colombo and Stanca (2008), Sepulveda (2005) and Konings (2009) & Vanormelingen, (2009) خلال دراستهم للموضوع بان التدريب يعتبر متغيرًا مهمًا في زيادة الإنتاجية التنظيمية. كما عبروا أن التدريب هو أداة أساسية وفعلية في تحقيق أهداف وغايات الشركة بنجاح ، مما سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية⁴⁶.

إن تحقيق نموذج لتصميم مدخل التدريبي الموجه للعمال والذي من شأنه أن يوفر معلومات هامة لتطوير بيئات التدريب التي تستوجب نقل أثر إيجابي للفعالية الإنتاجية ولا يكون ذلك إلا عن طريق المرور عبر خطوات تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ برامج التدريب ، وتقييم فوائد البرنامج، حيث يعتمد نجاح برنامج التدريب على التنفيذ الصحيح لجميع خطوات العملية المشار لها سابقا، إن التدريب بالإضافة الى مجموعة من الأنشطة الأخرى يهدفوا الى التأثير الإيجابي على النتائج من خلال زيادة الإنتاجية وانخفاض دوران الموظفين و تحقيق معدل رضا وظيفي مقبول.

⁴⁶ Maria Eliophotou Menon:" Productivity Gains from Training: The Views of Employers and Stakeholders" a paper published in Journal of Education and Training Studies Vol. 1, No. 1; April 2013 ISSN 2324-805X E-ISSN 2324-8068.p 119.

ان الوصول الى الغاية والى الأهداف المرجوة من التدريب ولتمكين الإنتاجية من التأثير إيجابا بذلك لا بد أن يسبقه تنفيذ محكم لكل مراحل هذه العملية، حيث انه وانطلاقا من تصميم التدريب والذي يشير إلى الدرجة التي تم بها تصميم التدريب وتسليمه بطريقة توفر للمتدربين القدرة على نقل التعلم إلى الوظيفة (Holton، 2000). حيث يرى الباحث أن من أشكال الاستفادة من عمليات التدريب ومن الطرق التي يتم معرفة مدى استفادة العامل من العملية التكوينية هو مدى درجة تطابق مخرجات التدريب مع أداء العامل للوظيفة.⁴⁷

الفرع الثالث: طرق التحسين والرفع من الإنتاجية

هناك العديد من الطرق التي يمكننا عبر إتباعها التحسين في الإنتاجية والرفع منها مثل⁴⁸:

1- نظرية الحيود السداسي أو معايير سيغما

هي إستراتيجية إدارة الأعمال التجارية، والتي طورت من قبل والتر شيوهارت (Walter Sheowheart) لدى شركة الكهرباء بالولايات المتحدة الأمريكية، لكن اول تطبيق لهذه النظرية كان باليابان ليتم استعمالها بعد ذلك بالولايات المتحدة الأمريكية نظرا لنجاح هاته النظرية وللمنافسة الكبيرة التي واجهتها المؤسسات الأمريكية من نظيراتها اليابانية التي طبقت هذه النظرية.

تسعى هاته النظرية لتحسين جودة مخرجات العملية الإنتاجية من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب (الأخطاء)، والتباين في التصنيع والعمليات التجارية، ويستخدم هذا المعيار مجموعة من وسائل إدارة الجودة، بما فيها الأساليب الإحصائية حيث ان كل مشروع لمعايير سيغما المنفذة في المنظمة يتبع سلسلة من الخطوات المحددة، وكمية أهداف مالية (مثل خفض التكاليف أو زيادة الأرباح).

مشاريع معايير سيغما تتبع منهجين من المشاريع مستوحى من سلسلة ديمينج (Deming's serie) من التخطيط ثم العمل ثم الفحص ثم التصرف. هذه المنهجيات تتألف من خمس مراحل، وتعرف بالمختصرات DMAIC وDMADV.

Define Measure Analyze Improve Control (DMAIC) يستخدم لمشاريع تهدف إلى تحسين العمليات التجارية القائمة بينما Define Measure Analyze Design Verify (DMADV) يستخدم لمشاريع تهدف إلى خلق منتجات جديدة أو عمليات التصاميم.

2- نظرية تقليل الفاقد

⁴⁷ Rohan Singh and Madhumita Mohanty: " Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study" a paper published in Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012, p89.

⁴⁸ Yana Myronenko " Productivity – measurement and improvement " " A thesis submitted to obtain Master degree , Department of Real Estate and Construction Management , Stockholm University,2012.

تقدم هذه النظرية طريقة مختلفة ومتكاملة من أجل تحسين الإنتاجية والجودة، كما يكمن التركيز في هاته السياسة على الاقتصاد في ازالة النفايات وبقايا مدخلات الإنتاج والاستمرار في التحسن بدون إغفال التركيز الاستراتيجي على تحسين الإنتاجية على مستوى الشركة. لدى سياسة تقليل الفاقد طرق مختلفة للرفع من الإنتاجية وتحسينها مقارنة بنظرية وسياسة سيغما، على الرغم من الاشتراك في بعض الأدوات المستخدمة، إن التركيز على تخفيض النفايات (reducing wastes) يتم على جميع الأصعدة المساحة، الوقت، الطاقة، الحركة، المواد الأولية، المخزونات وحتى العيوب. ومن أجل الوصول لهاته النتائج يتم تدريب العمال من أجل استخدام هاته الطرق العلمية للتحقق من كل الفرضيات المحتملة.

3- إدارة سلسلة الإمداد (التوريد)

إن إدارة سلسلة التوريد أصبحت فعالة بشكل متزايد، ولأن الاقتصاد المعولم شرط أساسي لمنافسة، فإن معظم الشركات لديها على الأقل مصدر أو ممون أو سوق لتسويق المنتجات على الصعيد الدولي حيث يجب أن تدار سلاسل التوريد هذه بشكل جيد للشركة لتعزيز إنتاجيتها ومكاسبها وإضافتها قدرتها التنافسية .

تقوم العديد من الشركات بتصنيع فعلي قليل جداً هذه الأيام بعد أن قامت بإسناد جزء من إنتاجها إلى طرف ثالث، وعادة ما يكون ذلك في البلدان النامية، ومع ذلك، فإن اسم علامتها التجارية هو على المنتج، وسيتم تحديد حقوق ملكية علامتها التجارية بشكل كبير من خلال أداء هذا الطرف بحكم أنهم بحاجة للعمل مع هؤلاء المتعاقدين وكذلك مقدمي بعض الخدمات اللوجستية لضمان الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، والتسليم السريع، مما سيسهم في تنمية كمية المخرجات و ساهم في زيادة الحركة الإنتاجية ومنه تعظيم الأرباح للشركة الرئيسية بشكل عام ، إلا أن هناك مخاوف متزايدة من المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يجب أيضاً أن تؤخذ في الاعتبار بعض من هذه الظروف المعاكسة من استغلال لليد العاملة وللتجاوزات القانونية والقضايا البيئية الخ مما قد يؤثر على ما تم سرده بالعكس.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن التأصيل العلمي لأي موضوع يستهل من خلال الإلمام بما احتوته وتناولته الأبحاث السابقة عن طريق الاطلاع على ما انتهجته من أسلوب لمعالجة هذا الموضوع، كما انه وفي دراستنا هاته تم الاستناد على مجموعة من الأبحاث والدراسات والتقارير العلمية ذات الصلة بالموضوع وكذا التي توصلت الى مجموعة من النتائج والاستنتاجات التي من شأنها أن تساعد على الفهم والاستيعاب الجيد لما في هذه الدراسة من مفاهيم وأفكار حيث تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات الأجنبية والمحلية التي تم التوصل إليها عن طريق المسح المكتبي والالكتروني و لمختلف المنصات والأرضيات الالكترونية العالمية. وفيما يلي بعض من ما تم التوصل إليه من دراسات :

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: دراسة العيادي أحمد / أ.د قاسم عمر: نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث سبتمبر 2017 ص 161.

لقد سعى الباحثان الى إبراز النماذج التي تخص تقييم تكوين الموارد البشرية Human Resources Trainings Evaluation وتسليط الضوء على ابرز النماذج المستعملة وهو نموذج كيركباتريك مع التطرق الى شرح مستوياته الأربعة وإظهار العلاقة بينها وكذا مقارنة النموذج محل الدراسة مع بعض النماذج المستعملة الأخرى في قياس العائد من التكوين بالمؤسسات.

اعتبر الباحثان أن أنجع أسلوب لدراسة هاته الورقة البحثية هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول شرح نموذج كيركباتريك بالتطرق الى مستوياته والتي تتمثل في : رد الفعل (Feedback)، التعلم (Learning)، السلوك (Behaviour)، النتائج على المنظمة (Results on the organization) ، إلا أن الباحثان لم يشيرا الى استعمال منهج المقارنة حينما تم مقارنة نموذج كيركباتريك مع بعض النماذج الأخرى كنموذج هامبلين (Hamblin) نموذج فيليبس (Philips) ، ونموذج كيرنس وميلر (Kearns and Miller) ، حيث أن المغزى من كل هاته النماذج هو تقييم او قياس العائد من التدريب.

تعتبر دراسة نماذج تقييم التدريب مساهمة هامة وقيمة مضافة في الأدبيات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية، حيث تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال، كما خلصت الدراسة الى انه لا جدوى من القيام بإستراتيجية التكوين إذا لم يصاحبها عملية تقييم، كما يجب قياس العائد على عدة مستويات حيث لا يكفي تقييم عنصر واحد من عناصر دالة التكوين ويتم من خلالها الحكم على نجاح عملية التكوين أو فشلها.

الفرع الثاني: دراسة شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراة جامعة الجزائر 3 .

حاولت الباحثة من خلال دراستها توضيح الرؤية تجاه موضوع تدريب الموارد البشرية و أثره على الميزة التنافسية ونتائج ذلك على المنظمة، مع إزالة الغموض على العديد من المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع محاولتها تحسين المؤسسات والمنظمات بضرورة الاهتمام بهذا المورد لضمان المنافسة على المستويين الداخلي والخارجي.

انتهجت الباحثة أسلوب الوصفي التحليلي لإيضاح المفاهيم السابقة ولتوضيح مجموعة من المعارف النظرية للبحث، من أهم النقاط التي جعلت هاته الدراسة ذات صلة وثيقة بدراستنا هاته هو أولاً إمامها بموضوع التدريب أو التكوين وثانياً تناولها لأحد الشركات

الناشطة في مجال المحروقات وهي مديرية الصيانة لسوناطراك عن طريق منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وهو ما يجعلها مرجعا هاما للتأصيل لمشكلة دراستنا هاته.

استعانت الباحثة باستبيان وزع على 80 عامل من اجل التعرف على واقع التدريب وأثره على المتدربين والمؤسسة على حد سواء، وتوصلت الباحثة الى وعي المؤسسة بأهمية التدريب من اجل حفاظها على ميزتها التنافسية بحكم اكتساب الشركة الأم للطابع العالمي، كما أظهرت الدراسة الى سعي المؤسسة الى التقليل والتخفيف من التكاليف العالية لعمليات التكوين من خلال جلب مدربين أجانب في مجالات مختلفة ، مما مكنها من اكتساب فائدتين هو تدريب اكبر عدد ممكن من العمال باقل تكلفة.

الفرع الثالث: دراسة بوعروة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

سعى الباحث من خلال هاته الدراسة الى إبراز أهمية موضوع التكوين من خلال صياغة الإطار النظري لمفهوم التدريب وإيضاح جميع المفاهيم المرتبطة به، كما عمل الباحث على إبراز أهمية موضوع التدريب من خلال تبين علاقة تأثير التدريب في مردود العمال وانعكاسه على الإنتاجية بشكل عام.

انتهج الباحث في دراسته على منهجي الوصف والتحليل خاصة من الجانب النظري والذي خصص له الباحث جزء حيزا كبيرا جدا من الدراسة على حساب التعمق أكثر في دراسة مخرجات دراسة الحالة والتي كانت ستقدم إضافة نوعية كبيرة في هكذا نوع من البحوث، مما سمح له بتأكيد فرضياته المستساغة.

كما توصل الباحث الى تأثير مؤشر إنتاجية العمل بالتدريب تأثيرا مباشرا خاصة إذا كان السبب ضعف مردودية اليد العاملة إما فيما يخص نتائج الجانب التطبيقي فقد اعتبر الباحث أن نتائج دراسة الحالة الخاصة بمؤسسة سونلغاز كانت ايجابية على العموم.

الفرع الرابع: دراسة عادل بومجان: تأهيل المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة.

انطلاقا من أهمية مكانة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها حاول الباحث التعرف على أثر تأهيل المورد البشري في تحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال دراسة هذا الموضوع من جانبيين حديثين هما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، كما تناول الباحث أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC Balanced Score Card) ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث استبانته للتعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء حيث شملت الحراسة عينة بلغت 143 إطار.

توصل الباحث في نهاية دراسته الى مجموعة من النتائج كان من بينها الإدراك المتوسط مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لإبعاد التأهيل و علاقته وأيضا مدى تأثيره على أداء

المؤسسة ، كما تم تأكيد تأثير تأهيل الموارد البشرية على أداء المؤسسة حيث كان ذلك وبدلالة إحصائية من خلال ما تم التوصل له نتائج للجانب الميداني ، بعدما تم تفرغ الاستبيان وتحليله ببرنامج SPSS.V17

الفرع الخامس: عبد الحكيم جربي: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية - قسنطينة.

يرى الباحث من خلال هاته الدراسة انه لا بد من إظهار العلاقة بين تنمية أهم مورد لدى المؤسسة وهو المورد البشري وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث حاول إبراز دور وأهمية تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وتقييم أدائها بعد مرحلة تدريبها، وكيف ينعكس ذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن ما يعاب على هاته الدراسة هو اختيار الباحث في الجزء التطبيقي لمؤسسة تعتبر شبه محتكرة لمجالها وهذا ما يؤدي الى قصور في فهم و تحليل النتائج لصعوبة مقارنتها مع مؤسسات تتشارك معها في طبيعة النشاط خاصة على المستوى الوطني.

لاستيعاب هذا الموضوع قام الباحث بطرح استبيان على عينة تتكون من 10 إطرارات سامية في مؤسسة من ثم تحليله مع اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، ما مكن الباحث للوصول الى بعض النتائج المتمثلة المستوى المتوسط لإستراتيجية التكوين في المؤسسة محل الدراسة مما اثر تأثيرا سلبيا على الميزة التنافسية والتي كانت متوسطي أيضا بالنسبة لنفس المؤسسة.

الفرع السادس: دراسة عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة.

انطلاقا من رؤية الباحث بأن التكوين الموارد البشرية يعتبر وسيلة لرفع الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل وكونه أداة فعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات ويساهم في الانجاز الأفضل وكذا الابتكار، حاول الباحث توضيح كيفية انعكاس التكوين على المؤسسة بشكل هام هن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات تم عرضها بعد الاستعانة باستبيان وزع على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة حيث اظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتحفيز والأداء بالشركة، وكذا إن قلة الخبرة ومحدودية المعرفة لدى المسؤولين على هاته العملية لدى الشركة المذكورة سابقا قلل من الاستفادة بشكل اكبر من إيجابيات هاته الوظيفة .

الفرع السابع: دراسة أمبارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية والميزة التنافسية .

إن العلاقة الطردية بين تحسين الإنتاجية والميزة التنافسية للمؤسسة وما مدى تأثيرهما على البعض جعل الباحث تحاول من خلال دراستها توضيح العلاقة بينهما وكيفية انعكاس التدريب عليهما، حيث تطرقت الباحثة الى استعراض العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة من خلال طرح أهم الدراسات التي تطرقت للموضوع، لكن عدم استعمال أو تطرق الباحثة الى دراسة تطبيقية تسقط عليها هاته المفاهيم النظرية وتساعدنا على فهم اكبر لما تم صياغته من الجانب النظري جعل من الدراسة جافة نوعا ما وبدون قيمة مضافة من الجانب الكمي والإحصائي والذي كان سيساعد في فهم واستيعاب الموضوع بشكل أفضل.

عرجت الباحثة أثناء عرضها لنتائج دراستها أن من النتائج التي تم التوصل إليها هو إجماع جميع المصادر المستدل بها الى أهمية عملية التدريب وكذا الى الأثر البالغ الذي يتركه على الإنتاجية العامة للمؤسسة مما يجعلها ذات ميزة تنافسية جيدة.

الفرع الثامن: دراسة حسين يرقى: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك.

حاول الباحث من خلال هاته الدراسة التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وكذا تحديد العوامل المتحكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة، ولفهم كل ما سبق اعتمد الباحث على المنهج التحليلي بغية تحليل المفاهيم النظرية للموضوع، إما في الجانب التطبيقي فقد كان بأحد أهم الشركات في الجزائر أن لم نقل أهمها وهي مؤسسة سوناطراك لاستيعاب ما هو كائن في ارض الواقع بالنسبة للمؤسسات عن طريق مقابلة المسيرين والإطارات والموظفين و اخذ آرائهم شخصيا فيما يتعلق بعلاقتهم وموضوع الدراسة.

كما توصل الباحث الى مجموعة من النتائج القيمة في مجملها كإقراره بأن موضوع إستراتيجية تسيير إدارة الموارد البشرية أصبح من المواضيع الرئيسية التي يجب على كل مؤسسة الاهتمام بها بحكم تأثير هذه الإدارة على غيرها من الإدارات وعلى المؤسسة بشكل عام و بالأهمية البالغة لمفهوم تنمية او تكوين الموارد البشرية بشكل خاص بحكم ارتباطه وتأثيره على العديد من المتغيرات الأخرى التي تتعلق بالمؤسسة كالميزة التنافسية، الإنتاجية، إدارة الجودة الشاملة خاصة من المنظور الجزئي.

كما لاحظ الباحث تقصير مسؤولي شركة سوناطراك بالاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية وبوظيفة التكوين على وجه الخصوص والذي أدى الى عدم المساهمة في تحديد أهداف المؤسسة ، وقدم الباحث للشركة مجموعة من التوصيات بغية التحسين من كفاءتها حيث صبت مجل هاته الاقتراحات والتوصيات في وجوب إعطاء إدارة الموارد البشرية المكانة التي تستحقها وإيلاءها الأهمية البالغة.

الفرع التاسع: عرفة جبريل أبو نصيب - رجاء إبراهيم محمد أنور " جودة التدريب و أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية"

حاول الباحث من خلال هاته الورقة البحثية الى التعرف على اثر وجودة التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية من خلال إيجاد حل لمشكلة ضعف البرامج التدريبية التي لا تراعى شروط الجودة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من 1550 موظف من بعض الشركات الصناعية بدولة السودان، حيث انه ولفهم ما جاء من نتائج عن طريق هذا الاستبيان تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالتوزيع التكراري، الوسيط، اختبار مربع كاي (chi-squared test) لدلالة الفروق، من اجل الوصول الى مجموعة من النتائج والتي كان من بينها أن تقييم البرامج التدريبية من حيث موضوعها وجودتها يسمح للإدارة برفع مستوى الأداء المتوقع، كما أن هناك علاقة طردية بين البرامج التدريبية المقدمة والكفاءة الفنية للعاملين.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

Nicole Richman: Human Resources management and development Evaluation & contribution HR

الفرع الأول:

حيث تطرق الباحث الى عرض مجموعة من الدراسات التي تشرح تطور الموضوع مع محاولته المقارنة بين مجموعة من الأفكار الحديثة منها والتقليدية وكذا تبين مختلف النظريات والنماذج التي حاولت تقييم وقياس العائد من عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية خلال كل ما تعاقب من مدارس اقتصادية، من مرحلة الثورة الصناعية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية ووصولاً الى وقتنا المعاصر مع التركيز على المؤسسات ذات الأداء العالي (High Performance Organizations)(HPO Organizations)، بإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية.

وعرج الباحث خلال عرضه لدراسته على توضيح الغاية من عملية تقييم وتطوير الموارد البشرية و أثره على الأداء الإجمالي للمؤسسة وما يصاحبه من انعكاسات ايجابية على نتائج و أهداف المؤسسة، وفي الأخير توصل الباحث الى إجماع مختلف الدراسات المعروضة على أنه لا يمكن لأي مؤسسة بلوغ أهدافها من دون الاهتمام بالموارد البشري اعتبره المحرك والعنصر الأساسي لأي مؤسسة كانت مهما كان حجمها ، جنسيتها ، ومجال نشاطها .

Mubasher Farooq and Muhamamd Aslam Khan: Impact of training and feedback on Employee performance

هدف الباحثان من خلال هاته الدراسة الى توضيح تأثير التدريب وما يسمى بالتغذية العكسية أو ردة الفعل على تطور وزيادة أداء الموظفين، حيث قاما بتسليط الضوء على

مجموعة من الدراسات النظرية التي أكدت وثمنت تأثير التدريب على أداء الموظفين تأثيراً مباشراً من هلال الرفع من مردودية أداءهم وكذا التحسين في نوعية الخدمة التي يقدمونها. كما وظف الباحثان ضمن هاته الدراسة استبيان وزع على عينة تتكون من 150 فرد من أساتذة و أساتذة مساعدين ودكاترة وكذا بعض الطلبة في مجموعة من مؤسسات التعليم العالي و الدراسات العليا قصد المساعدة في الوصول لمجموعة من النتائج التي ستسهم في تقديم الإضافة للدراسة حيث كان من بينها ت انه لا بد من لأي منظمة تهدف الى التميز والنجاح والاستمرارية أن تولي أهمية كبيرة لمداخلتها من أجل الوصول الى مخرجات مرضية ومقبولة، كما توصل الباحثان الى ان أثر الاهتمام بالموارد البشري من خلال تدريبه بالشكل اللازم سينعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الجماعي للعمال ككل وليس على أداءه لوحده فقط، ومن ثم التحسن الإجمالي في أداء المؤسسة.

الفرع الثالث: دراسة Naeem Akhtar: Impact of training on productivity of employee case study of electricity supply company in Pakistan.

حاول الباحث من خلال هاته الدراسة معرفة جميع المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على إنتاجية المؤسسة حيث حدد الباحث متغير التكوين و أثره على إنتاجية المؤسسة وحاول بدراسته بشكل معمق من خلال دراسة كمية على شركة توزيع الكهرباء بباكستان عن طريق الاستعانة بالمنهج الكمي quantitative approach من خلال أخذ عينات عشوائية وغير احتمالية. حيث اعتبرت نتائج هاته الدراسة ايجابية لحد بعيد يتوصل اليها الباحث الى إيجاد علاقة ايجابية بين جميع المتغيرات وبالأخص التكوين إنتاجية الموظفين، وكذلك وجد الباحث أن موثوقية الأداء والمتغيرات يتكون أثر ايجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أكد الباحث الفريضة القائلة بان عوامل التدريب المختلفة لها تأثير كبير وقوي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

الفرع الرابع: دراسة Izyani Zukifli: Determination of training and the impact of training on company performance : Evidence from MSc Malaysia status companies.

بالاستعانة بمجموعة من البيانات المأخوذة من استبيان الكتروني موزع على 91 مؤسسة من إجمالي 1560 مؤسسة منخرطة في الأرضية المشتركة للمؤسسات الناشطة بماليزيا، هدف الباحثان الى مقارنة جودة وكمية التكوين بين المؤسسات المتخصصة في دراسة الاقتصاد الرقمي المحلية والأجنبية بماليزيا ، وكذا تحليل العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس مدى تأثير التدريب في هاته المؤسسات حيث توصلت الى بعض النتائج تمثلت في إشارة بعض المؤشرات الى تفوق الشركات الأجنبية على نظيراتها المحلية من ناحية جودة التدريب المقدم ، كما كان للاستعانة باختبار كولموجورف Kolmogrov Siminov Test في تحليل مدخلات الاستبيان مجموعة من النتائج تمحورت في

تقارب مستوى الاهتمام بعملية التكوين لدى غالبية المؤسسات محل الدراسة و أيضا كبر حجم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري خصوصا لدى المؤسسات الأجنبية التي تشتغل بماليزيا في القطاع المذكور سالفًا.

الفرع الخامس: Nguyen Khanh Duy & others: Impact evaluation of training on firms performance .

هدف الباحثون من خلال دراستهم هاته الى تقييم اثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Small and Medium Enterprises على مجموعة من المؤسسات بدولة فيتنام للفترة الممتدة من 2009 الى غاية 2011. من خلال تحليل بيانات استبيان طبق على هاته الشركات من خلال استعمال طريقة درجة مطابقة الميل PSM (Propensity Score Matching) .

حيث وبعد تحليل مدخلات الدراسة تم التوصل الى أن التدريب أثر ايجابي على الأصول في المدى القصير، لكن ليس له تأثير على إيرادات و أرباح المؤسسات على المستوى المدى القصير وفي المستقبل القريب ، كما يساهم التدريب في تحسين فعالية المؤسسة بناء على مجموعة من التقارير المالية المقارنة قبل وبعده عملية التدريب.

الفرع السادس: دراسة Jozef Kinings & Stijn Vanormelingen: The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence

هدفت هاته الدراسة الى معرفة مدى توفير بعض الشركات لمستويات التدريب المبرمجة ودراسة تقدير هاته العمليات على الإنتاجية والأجور، حيث تم الاستعانة بتطبيق إستراتيجية اقترحها Akerberg, Cares, Frazer المتعلقة بتقدير عوامل الإنتاج من خلال دراسة عينة بيانات قدرت ب 17000 عامل في قطاعات مختلفة آخذين بعين الاعتبار تكاليف التدريب والمدة التي استغرقها للفترة الزمنية الممتدة من 1997 الى غاية 2003 بغية التحكم في عوامل المدخلات والتدريب المطبق، حيث أنه وبناء على أن قيمة الإنتاجية للعامل المدرب أو المكون والتي تقدر ب 23 % في حين أن علاوة الأجور في التدريب تقدر ب 12 % ساهمت نتائج هذه الدراسة في تأكيد هاته النظرية وتدعيمها حيث فسرت أن للتدريب تأثير كبير في إنتاجية العامل والذي سينعكس حتما في الرفع من مستوى علاواته .

الفرع السابع: دراسة Salah Essam Kattuah : Workforce training for increased produvrivity in Saudi Arabia.

هدفت هاته الدراسة الى معرفة تأثير بعض العوامل على فعالية برامج التدريب وتنمية الموظفين المنتهجة في الشركات السعودية منذ سنة 2005 كاللغة والقواعد ومواضيع الدورات التكوينية، حيث تم دراسة الالتزام التنظيمي بتدريب الموظفين ودراسة القاسم

المشارك في مجال التدريب بين مختلف الشركات محل الدراسة ومعرفة مما يتحقق للشركة والموظف على الخصوص من العائد.

وللتعرف على ما سبق دراسة كيفية quantitative study في محاولة منه لحل مشكلة البحث مستعملا مقابلات تقنية من أجل جمع البيانات، هاته البيانات النوعية تم الحصول عليها من خلال مقابلات شبه منظمة باستخدام عينة مقصودة من مدراء الموارد البشرية أو مدراء التدريب في بعض الشركات السعودية والأجنبية التي تشتغل بالسعودية. حيث توصل الباحث الى بعض النتائج المتباينة حيث كان اتفاق على أهمية التدريب على الأهداف التنظيمية، مع استنتاج عدم اهتمام المدربين بجودة ومهارات مواضيع التدريب خاصة لدى الشركات المحلية حيث اقر بوجود العديد من الحالات التفضيلية في تحديد الأشخاص المتدربين مما انعكس بالسلب على الاستفادة من هاته البرامج عكس الشركات الأجنبية التي كانت النتائج بها مغايرة لنظيرتها السعودية والتي اعتبرناها مقبولة جدا.

Stephen Talabi Aroge: Employees Training and الفرع الثامن: دراسة

.development for optimum productivity: the role of industry training Fund (ITF)

حاول الباحث من خلال هاته الورقة العلمية تحديد مساهمات صندوق التدريب الصناعي لتدريب الموظفين وتطويره في نيجيريا ومعرفة أثره على المستفيدين منه ومدى انعكاسه على إنتاجيتهم ولتنفيذ هاته الدراسة استعمل الباحث دراسة استقصائية تم من خلالها توزيع استبيان على عينة من 360 فرد متنوعي المجال والسن و الأهداف من طلاب جامعة الى عمال المؤتمر النيجيري وكذا عمال المؤسسة الوطنية النيجيرية للبترول Nigerian National Petroluem Company (NNPC).

وقصد التعرف على نتائج هذا الاستبيان تم قياس مخرجاته عدديا وجدولتها وتحليلها باستخدام مؤشر ليكرت Likert Seal حيث كانت مجمل النتائج في أن صندوق التدريب الصناعي يساهم من أمد بعيد في تنمية وتطوير مهارات ومكتسبات القوى العاملة في نيجيريا عبر أهم برامج المختلفة: التدريب المباشر الموجه لموظفي القطاع العام والخاص وكذا برنامج لخدمات والبحوث الاستشارية.... الخ.

Leo Maglen, Sonnie Hopkins and Gerald Burke: Training الفرع التاسع: دراسة
for productvity

هدفت الدراسة الى إثبات أن الشركات الاسترالية والتي تستثمر في تدريب موظفيها تحقق عائد من هذا الاستثمار من خلال موظفين أكثر إنتاجية، حيث سعى الباحثين لتوضيح ما هم عملي وما هو غير عملي في تطبيق إستراتيجية التكوين لدى مجموعة من الشركات التي تتماثل في إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة ما عن طريق استعمال منهج دراسة الحالة the case study approache.

تم تحديد أربعة مجالات للشركات محل الدراسة وهي شركة تصنيع المنتجات السلوكية ، شركة صناعة الأحذية، مجموعة من الفنادق، ومحلات سوبر ماركت، حيث ضمت كل مجموعة ما بين خمسة وثمانية شركات، تم جمع البيانات عن طريق المقابلة مع العمال وكبار مديري هاته الشركات للحصول على معلومات فيما يخص التكوين ومدى استفادتهم منه على طول مدة الدراسة التي كانت من منتصف سنة 1995 الى غاية نهاية سنة 1998 . أظهرت نتائج تحليل البيانات زيادة بمقدار ثمانية وخمسون دولار لكل دولار يستثمر في التدريب لدى مجمل الشركات خاصة في الشركات الإنتاجية حيث كانت استفادتها من التدريب اكبر من نظيراتها في شركات الخدمات بسبب كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة في الإنتاجية.

الفرع العاشر: دراسة

Youngsang kim and Robert Elo: the effects of stuffing and training on firm productivity and profit growth before, during, after the great recession

هدفت هاته الورقة البحثية الى معرفة كيفية استفادة المؤسسات مما يتوفر لديها من موارد خاصة البشرية منها في تعزيز أداء الشركة وميزتها التنافسية من جانب نفسي واقتصادي، باعتبار من أهم العوامل المؤثرة في هاته الفئة هي كيفية توظيفهم وتدريبهم ، حيث سع الباحثان الى إظهار كيفية تأثير التوظيف والتدريب على النمو المالي والربحي profit growth على الشركات في ظل مجموعة من الظروف المختلفة .

ولتوضيح كل ما سبق اعتمد الباحثان على 359 شركة لجمع بيانات تتعلق بمستويات الربح لهذه الشركات على مدار 12 سنة، حيث توصل الباحثان الى أن التوظيف الانتقائي والتدريب يؤثران بشكل مباشر على مستوى نمو أرباح الشركة من خلال تأثيرهم على إنتاجية العمل الثابتة ، وبينت هاته الدراسة إن التغيرات الخارجية المؤثرة في المؤسسات مثل حالة الركود أو الانكماش تؤثر على قوة واتجاه التوظيف والتدريب ومن ثم على الإنتاجية بشكل عام ما يترك مستوى نمو أرباح الشركات يتأثر هو الآخر.

المطلب الثالث: المساهمة البحثية للدراسة الحالية

العنصر	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
متغيرات الدراسة	لقد ارتبط موضوع بحثنا بتناول مساهمة تأثير برامج التكوين في إنتاجية العمال ومنه فإننا حددنا متغيرين اساسيين هما التكوين والإنتاجية.	تباينت مختلف الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها في ربط موضوع التكوين بمتغيرات عديدة تؤثر و تتأثر بالتكوين إلا ان اغلبها كان الميزة التنافسية وتطوير اداء الافراد والمؤسسات
منهج الدراسة	من بين النقاط التي يتقاطع فيها موضوع بحثنا هذا مع اغلب الدراسات التي ساهمت في التأصيل لمشكل دراستنا هو المنهج المستخدم حيث تشاركت الدراسة ونظيراتها السابقة في استعمال المنهج الوصفي التحليلي لدراسة	

العامل

<p>مختلف الادبيات النظرية في أجزائها الأولى وكذا منهج دراسة الحال عند الرغبة في معرفة حقيقة مختلف المفاهيم وواقعها بالمؤسسات المختلفة إلا ان العنصر الوحيد المختلف هو اضافة دراستنا الحالية لمنهج المقارنة بحكم تناول الدراسة التطبيقية لمجموعة من المؤسسات</p>	
<p>في حين ان المؤسسات المستهدفة في اغلب الدراسات التطبيقية بجملة الابحاث السابقة تنوعت بين، خدمية وصناعية وإدارية .</p>	<p>شملت دراستنا الحالية تغطية نوع من المؤسسات الغير متطرق لـح بشكل كبير في اغلب الدراسات وهي المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات بحكم البيئة المحيطة والتي تتميز بالعدد الكبير لهذا النوع من المؤسسات مما حمسنا الى معرف واقع متغيرات الدراسة بهذه المؤسسات</p>
<p>من بين الامور التي استخلصنا ان دراستنا الحالية تتشارك بها مع مختلف ما تم صياغته من ملخصات للدراسات السابقة هو استعمال اسلوب مشترك من اجل الوصول الى المعلومة غير استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث كان ذلك بالدراسات المحلية و اذا الدراسات الاجنبية على حد سواء ، باعتبارها الاداة الوحيدة والتي يمكننا بها معرفة مختلف اوجه نظر العمال بطريقة تساعد إثراء البحث إحصائياً.</p>	<p>أدوات البحث المستعملة</p>
<p>كما ان النتائج المتوصل اليها عبر مختلف الدراسات اكدت هي الاخرى ان استراتيجية التدريب من الوظائف المحورية لأي منظمة اقتصادية في شقها النظري، اما نتائج الجوانب التطبيقية تباينت بين مثني على واقع هاته الوظيفة بالمؤسسات التي اختارها ، وبين معقب لم تكن نتائج دراسته مرضيى اين كان اغلبيتها في الجانب السلبي.</p>	<p>النتائج المتوصل اليها</p> <p>من خلال دراستنا هاته ومن خلال النتائج المتوصل اليها تم تأكيد الاهمية البالغة للمتغير الرئيسي للبحث بالإضافة الى تأكيد العلاقة بينه وبين المتغير الاخر خاصة بالمؤسسات الاجنبية التي تناولتها الدراسة، بالإضافة الى تفهقر الوظيفة المعنية بالمؤسسات الوطنية مما لم يساعد في تحقيق العوائد المرجوة من تطبيق هذه الاستراتيجية بالشكل الذي يسمح بالوصول الى الاهداف.</p>

خاتمة الفصل

تعرضنا من خلال هذا الفصل الى مجموعة من لالمباحث التي اردنا من خلالها التبسيط الضمني لبعض من ما جاء في بعض الدراسات والابحاث التي تناولت الموضوع، حيث كان

العامل

الحديث عن ادارة الموارد البشرية والتطرق الى جميع أبعادها كمدخل الى استراتيجيه التكوين التي تعتبر من اهم وابرز الركائز التي تقوم عليها تلك الادارة، بالاضافة الى ما سبق تم في الشطر الثاني من هذا الفصل تغطية بعض المفاهيم التي تختص بدراسة موضوع الانتاجية من خلال مفهومها وكيفية قياسها فضلا عن العوامل المؤثرة بها، وكذا توضيح كيفية تداخلها مع العديد من المتغيرات والتي يبقى من اهمها التدريب والذي لاحظنا شبه الاجماع بين مهتلف الباحثين في مجال الدراسة الى التأكيد على العلاقة الطردية بينهما نظريا.

كما ان التطرق الى معالجة مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت وناقشت متغيري الدراسة من زوايا متعددة اين تنوعت المتغيرات التي حاول الباحثون معالجتها كخطوة تاصيلية لمشكلة الدراسة حيث تم تحليلها بالاساس الذي يتيح معرفة ما رمت اليه مختلف تلك الدراسات وكذا اهم الطرق والاساليب المستخدمة لمعالجة اشكالية البحث بالاضافة الى التنوع الكبير في المؤسسات التي تم دراستها تطبيقيا اين توصل الى مجموعة من النتائج التي كانت متباينة، كما يمكن استخلاص توافق بعض من ما تم دراسته من الابحاث السابقة مع موضوعنا الحالي فيما لم توافق بعض الدراسات الاخرى وهو ما سيعزز الاضافة التي ستقدمها الدراسة الحالية بناء على ما تم استنتاجه من جملة الابحاث السابقة.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على الواقع التطبيقي للمفاهيم النظرية التي أتت بالفصل السابق، عبر التطرق إلى مجموعة من النقاط التي تبين تحليل النظريات العلمية التي تناولت مختلف مفاهيم هذا البحث، حيث سنعرض في مقدمة هذا الفصل عبر الجزء الأول المسار الذي مرت به الدراسة أي مجموعة الأدوات والأساليب وكذا الطرق التي عالجت بها مختلف المحاور، من ثم سنعرج على ما هو ممارس في أرض الميدان فيما يخص وظيفة التكوين من خلال شرح ظروف سريان جميع مراحل هاته العملية بالتفصيل، مما سيترك أثرا بخصوص المسار التي تنتهجه مختلف المؤسسات المدروسة، فضلا عن مناقشة نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، كما سيتم في آخر الفصل محاولة مقارنة ما تم التوصل له من واقع لهاته الوظيفة نظريا وتطبيقيا بين المؤسسات الأربع المختارة كمجتمع للدراسة والمختارة على أساس الطبيعة القانونية للإطلاع على أهم الفروقات التي تميز موضوعنا بين المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الوطنية بالإضافة الى النوع الثالث من المؤسسات والذي يكون في شكل شراكة بين شركة وطنية و أخرى أجنبية مما سيجعل الدراسة شاملة لجميع أنواع المؤسسات البترولية الناشطة بالجزائر وهو ما سيشكل ثراء علميا في موضوع الدراسة.

ومنه نستطيع رسم خارطة لهذا الفصل يمكن صياغتها على النحو التالي:

المبحث الأول: مسار الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات البترولية

المبحث الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بين مختلف المؤسسات

المبحث الأول: مسار الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى عرض منهج الدراسة المستعمل بالإضافة الى أهم أدوات البحث المستخدمة في هذا الجانب من هذا البحث فضلا عن استعراض لأهم الوسائل المنتهجة قصد عرض الفئة المستهدفة من الدراسة أو ما يطلق عليه مجتمع الدراسة، بحيث

سنعمل على شرح كافة الأساليب التي تم استعمالها بغية المساهمة في الوصول لإيجاد بعض الحلول لإشكالية هذا البحث .

المطلب الأول: المنهج المتبع

تم الاعتماد أثناء قيامنا بعرض الجزء الأول من الدراسة أي الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التطرق الى مختلف الأدبيات النظرية لمجمل المفاهيم التي تدخل ضمن حيز متغيرات الدراسة وذلك لتبسيط أفكارها وسياساتها وكذا مبادئها.

أما فيما يتعلق بالشطر الثاني من هذا البحث فان الاعتماد بشكل كامل كان على منهج دراسة الحالة وذلك من اجل معرفة مدى تطبيق مختلف الشركات التي تناولتها الدراسة الى ما جاء في عديد الدراسات والأبحاث وكذا النظريات المنظمة لموضوع إستراتيجية التكوين عن طريق تسليط الضوء على كل صغيرة وكبيرة تخص هاته العملية حيث شملت الدراسة شركتين وطنيتين بالإضافة الى شركة أجنبية وكذا شركة مختلطة تدخل ضمن إطار شراكة بين مؤسسة وطنية ومؤسسة أجنبية يندرج مجال نشاطهم بالقطاع البترولي داخل الوطن.

بحكم اعتماد دراستنا في جانبها التطبيقي الى دراسة مجموعة من الشركات التي تشترك في مجال النشاط إلا أنها تتباين في طبيعتها القانونية (شركات وطنية - أجنبية - مشتركة) مما دفعنا الى الاستعانة بمنهج المقارنة من اجل معرفة أهم الفروقات التي تميز وظيفة التكوين بمختلف المؤسسات محل الدراسة بالإضافة الى تحديد أهم النقاط المشتركة بينها وتوضيحها.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

إن الغاية الأساسية والرئيسية والتي يهدف لها البحث العلمي بالعموم من خلال مختلف الدراسات والأبحاث هو محاولة إيجاد حلول لمختلف إشكاليات القابلة للدراسة كل حسب تخصصه وكل حسب بيئته وبما أن موضوع بحثنا مخصص لدراسة الشركات البترولية فإن:

الفرع الأول مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات النفطية الوطنية والأجنبية وكذا تلك التي تكون بالشراكة الناشطة بالجزائر من اجل معرفة ودراسة أهم الفروق الرئيسية التي تتباين بين هاته الشركات في مجال التكوين، عن طريق مخاطبة مختلف أقسام تلك الشركات بصفة عامة وقسم إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ممثلا بمصلحة التكوين:

أولا: شركة هالبرتون

تأسست شركة Halliburton عام 1919 ، وهي واحدة من أكبر شركات الإنتاج والخدمات في العالم في مجال الطاقة. مع أكثر من 55.000 موظف ، يمثلون 140 جنسية في أكثر من 80 دولة ، تساعد الشركة عملاءها على تحقيق أقصى القيم خلال دورة حياة الخزان ، من

تحديد موقع المواد الهيدروكربونية وإدارة البيانات الجيولوجية إلى تقييم الحفر والتنقيب والبناء والإكمال ، وتحسين الإنتاج طوال فترة حياة الأصل¹.

تنقسم إدارة شركة هالبرتون العالمية الى جزئين:

* الجزء الغربي ومركزه هيوستن بولاية تكساس - الولايات المتحدة الأمريكية.

* الجزء الشرقي ومركزه دبي - الإمارات العربية المتحدة .

ثانيا: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

تعتبر مؤسسة ENSP (Enterprise National des Services aux Puits) المؤسسة الوطنية الوطنية للخدمات في الآبار واحدة من الشركات التابعة او احد فروع أهم الشركات بالجزائر شركة سوناطراك ، هاته الاخيرة والتي تسهم بأكثر من 95% من إيرادات الدولة من العملة الصعبة، حيث تعتبر شركة الخدمات في الآبار من اهم الفروع نظرا لطبيعة نشاطها والذي يزيد عن 35 نشاط والتي تعتبر من المزايا التي تنفرد بها المؤسسة كون جل تلك الأنشطة من اختصاص بعض الشركات العالمية مما يجعل شركة ENSP تمتاز عن غيرها بهاته الميزة حيث نجد من بين تلك الأنشطة: Snubbing, Welltest, Werline, Medlogging ... الخ ، الشركة الوطنية للخدمات في الآبار :

الجدول رقم 01-02: يوضح بعض المعلومات حول شركة ENSP

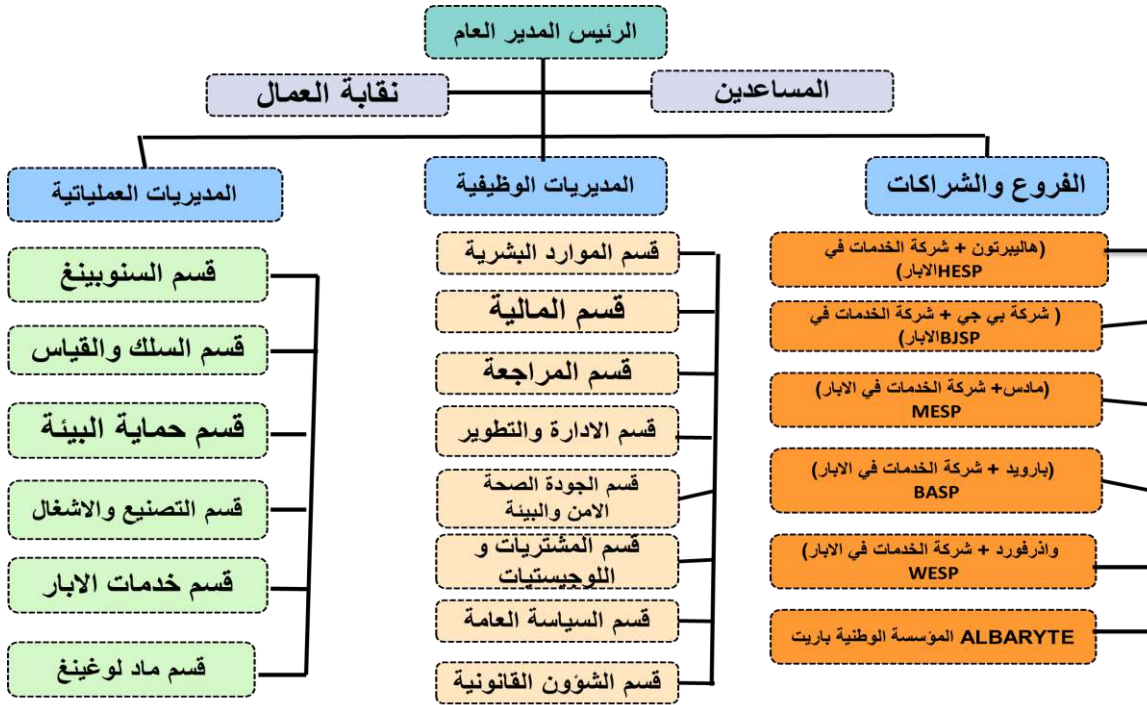
الشركة	الشركة الوطنية للخدمات في الآبار
التسمية	ENTERPRISE NATIONAL DES SERVICES AUX PUIITS
تاريخ التأسيس	الفتاح أوت 1981
رأس المال	8.000.000.000.00 دج
المقر الرئيسي	حاسي مسعود - ولاية ورقلة - الجزائر
مجال النشاط	الخدمات البترولية بمختلف أنواعها
عدد العمال	حوالي 4300 عامل

المصدر: من اعداد الباحث

بالإضافة الى ما تم ذكره سابقا من اهم المزايا التي بشركة ENSP فان من أهم ميزاتها ايضا إبرامها او دخولها في العديد من الشراكات البترولية مع شركات عالمية مثل شركة هالبرتون HALLIBURTON منتجة لنا ما يسمى بشركة HESP وشركة وانرفورد WEATHERFORD حيث نتج عن هذه الشركة شركة WESP وهذه من اجل تبادل الخبرات ونقل التكنولوجيا والمعرفة المكتسبة في قطاع المحروقات بين الطرفين.

¹ تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/31 <http://www.halliburton.com/en-US/about-us/default.page>

الشكل رقم 01-02: يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للخدمات في الآبار مع تبين مختلف الشراكات التي أبرمتها الشركة



ثالثا: المؤسسة الوطنية للتنقيب

مع أكثر من 45 عاما من الخبرة في مجال التنقيب عن النفط ، تتفوق شركة ENAFOR في مجالها ما جعلها تتمتع بسمعة رفيعة المستوى ولا تقبل الجدل على المستوى الوطني والدولي، تعمل شركة ENAFOR نيابة عن الشركة الأم SONATRACH ومشغليها الاقتصاديين الأجانب في نشاط التنقيب عن المحروقات ، وترتكز في قسمها التشغيلي على النشاطين الرئيسيين وهما الحفر Drilling وإعادة الإحياء (البئر) Work Over (بالإضافة إلى أنشطة الصيانة البترولية وأنشطة الدعم مثل النقل و غيرها) 2.

الجدول رقم 02-02: يوضح بعض المعلومات حول شركة ENAFOR

الشركة الوطنية للتنقيب	الشركة
ENTERPRISE NATIONAL DE FORAGE DES PUITES	التسمية
الفتاح أوت 1981	تاريخ التأسيس
14.800.000.000.00 دج	رأس المال
حاسي مسعود - ولابة ورقلة - الجزائر	المقر الرئيسي
التنقيب عن المحروقات	مجال النشاط
7600 عامل	عدد العمال

المصدر: من إعداد الباحث

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29 بتصرف <http://www.enafor.dz/accueilfr.html> ²

رابعاً: مجمع بركين (سوناطراك الجزائرية + أناداركو الأمريكية)

تعتبر الشراكة المبرمة بين شركة سوناطراك وشركة أناداركو ANADARKO الأمريكية من بين أهم عقود الشراكة التي أبرمتها شركة سوناطراك في مجال الإنتاج بالنظر الى الأهمية البالغة للمجمع المستغل وهو مجمع بركين والذي يحتوي على احتياطات معتبرة من النفط الخام، وكذا الى أهمية التي يكتسبها المجمع المستغل مؤخراً وهو مجمع المرك والذي يحتوي هو الآخر على الغاز.

إن مجمع بركين الواقع على بعد 400 كلم جنوب مدينة حاسي مسعود - بولاية ورقلة يهدف لاستغلال الكتل (كتل 208/404) الواقعتين بمنطقتي بركين والمرك التابعتين لولايتي ورقلة واليزي جنوبي العاصمة الجزائر والذي يدخل في اطار العقد الموقع في 1989/10/23 حيث يعتبر مشروع شراكة بين مجموعة من الشركات وهي:

- شركة سوناطراك SONATRACH (51%)
- شركة أناداركو ANADARKO الأمريكية (24.5%)
- شركة ايني ENI الإيطالية (12.5%)
- شركة ميرسك MEARSEK الدنماركية (12%) والتي تنازلت عن حصتها مؤخراً لصالح شركة توتال TOTAL الفرنسية.

يعتبر مجمع بركين محركاً لإستراتيجية التنمية التي باشرها مجمع سوناطراك من اجل الرفع في طاقاته الإنتاجية واحتياطاته البترولية والذي يدخل في إطار شراكة بين سوناطراك الجزائرية و اناداركو الأمريكية بشكل رئيسي، كما ان المجمع وبالإضافة الى حقل بركين الذي شرع في العمل به منذ سنة 1998 تدعم مؤخراً بدخول حقل المرك حيز الخدمة سنة 2013 والذي سيسمح بإنتاج 127 ألف برميل يوميا من البترول والمكثفات و30 ألف برميل يوميا من غاز البترول المميع، علماً أنه كان ينتج 12 ألف برميل يوميا قبل سنة 2013، كلف مشروع حقل المرك خزائن شركة سوناطراك ما يزيد عن 5.4 مليار دولار كاستثمار سيسهم في رفع إنتاج حوض بركين إلى أكثر من 300 ألف برميل من المحروقات يوميا وهو ما سيجعله أهم حقل إنتاج بعد حقول حاسي مسعود .

لقد تم تطوير حقل (المرك التابع لمجمع بركين) الذي يعد مشروعاً مبتكراً من حيث استرجاع الآبار وتسيير البيئة حسب آخر التكنولوجيات المستعملة في العالم في مجال تفعيل إنتاج الحقول ومراقبة الأمن، حيث استعمل هذا المشروع لأول مرة في الجزائر تقنية (الماء البديل للغاز) بالنسبة للآبار ال 80 المقررة من أجل الاستغلال في هذا الحقل. وقد طبقت هذه التقنية التي تتمثل في ضخ الغاز والماء بالتناوب في آبار البترول من أجل إحداث ضغط يعمل على تصعيد المحروقات إلى الواجهة .

شركة أناداركو :

تم الاطلاع بتاريخ: 172&Itemid=172?option=com_content&view=article&id=40 https://sonatrach.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=172
2018/07/14

تعد شركة أناداركو للبترول من بين أكبر شركات الاستكشاف والإنتاج المستقلة في العالم، مع ما يقرب من 1.7 مليار برميل من الاحتياطيات المؤكدة في 31 ديسمبر 2016 والتي تعمل عليها الشركة، تعتبر مهمة أناداركو Anadarko الرئيسية هي تقديم معدل عائد تنافسي مستدام للمساهمين من خلال تطوير، واكتساب، واستكشاف موارد النفط والغاز الطبيعي الحيوية لخدمة العالم ورفاهيته. كما تهدف أناداركو إلى تقديم قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة من خلال الجمع بين مخزون كبير من فرص التطوير في الولايات المتحدة البرية وخليج المكسيك مع أنشطة التنقيب والتطوير ذات الإمكانيات العالية في جميع أنحاء العالم.

تشتمل محفظة أناداركو على الأصول البرية للولايات المتحدة في ولايات 48 (ولايات أمريكية) وألاسكا. كما تعد الشركة من بين أكبر المنتجين المستقلين في منطقة المياه العميقة بخليج المكسيك ولديها أنشطة استكشاف وإنتاج على المستوى الدولي، بما في ذلك الأنشطة في الجزائر وغانا وموزمبيق وكولومبيا وكوت ديفوار وبلدان أخرى.

تلتزم أناداركو بإنتاج الطاقة بطريقة تحمي البيئة والصحة العامة، كما ينصب تركيز أناداركو على توفير الموارد للعالم مع الحفاظ على قيم الشركة الأساسية المتمثلة في النزاهة والثقة، وخدمة القيادة، والناس بشغف كبير، والتركيز التجاري، والاتصالات المفتوحة في جميع الأنشطة التجارية.

تتم إدارة قطاعات الأعمال في أناداركو بشكل منفصل بسبب الاختلافات التشغيلية المتميزة والتكنولوجيات الفريدة والتوزيع ومتطلبات التسويق، إن قطاعات الثلاثة للشركة هي كما يلي:

* استكشاف وإنتاج النفط والغاز: يستكشف هذا الجزء وينتج النفط Oil والغاز الطبيعي

Natural Gas و الغاز الطبيعي المسال Natural Liquids Gas.

* الإنتاج: يندرج هذا الجزء في إنتاج و جمع وتجهيز ومعالجة ونقل النفط والغاز الطبيعي وإنتاج NGL وكذلك جمع المياه المنتجة والتخلص منها. تمتلك الشركة وتدير أنظمة تجميع وتجهيز ومعالجة ونقل وإنتاج المياه في الولايات المتحدة وكذا ما يتعلق بالنفط والغاز الطبيعي و NGLs.

* التسويق: يقوم هذا الجزء على بيع إنتاج شركة أناداركو من النفط والغاز الطبيعي وإنتاج NGL، كما تقوم الشركة بنشاط تسويق النفط والغاز الطبيعي و NGLs في الولايات المتحدة، وتسيير إنتاجها المتوقع دولياً من الغاز الطبيعي المسال من موزمبيق.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في مختلف عمال هاته المؤسسات والشركات، حيث إن من بين أهم ما يميز الموضوع الخاص بالتكوين هو شموليته لكافة عمال المؤسسة باعتبار استفادة كل الموظفين من تكوينات هذه الوظيفة باختلاف أنواعها ما استوجب المحاولة قدر الإمكان شمولية العينة لكافة مختلف العمال باختلاف طبيعة أعمالهم (سواء كانت تقنية منها أو

إدارية) وبمختلف مناصبهم سواءا عمالا بسطاء أو عمال مسؤولين من ذوي أصحاب القرار وكذا بمختلف جنسياتهم بحكم أن بعض عمال مجتمع الدراسة تحوز على عمال أجانب. كانت العينة على النحو التالي :

جدول رقم 03-02: يوضح العينة التي شملتها الدراسة

الرقم	اسم الشركة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
1	هالبيرتون	90	75	15	05	70
2	ENSP	142	123	19	09	114
3	ENAFOR	123	101	22	03	98
4	مجمع بركين	75	61	14	14	47
المجموع		430	360	70	31	329
النسبة المئوية %		100%	83.7%	16.3%	7.2%	76.5%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من الجدول أعلاه تتضح محاولتنا شمولية العينة اكبر قدر ممكن من العمال التابعين للمؤسسات محل الدراسة من اجل التعرف على الواقع الحقيقي المطبق لهاته الوظيفة من خلال توزيعنا لـ 430 استبانة موزعة بين المؤسسات الأربع، حيث تم استرجاع ما نسبته 83.7 % من إجمالي التوزيع و بنسبة غير متجاوبة قدرت بـ 16.3 % وهو ما يعتبر مقبولا نوعا ما بالنظر الى طبيعة الهمل في هاته الشركات حيث دخلت نسبة كبيرة من غير المتجاوبين في عطلهم (أربعة أسابيع) بعد توزيعنا للاستبيان عليهم مما صعب من مأمورية استرجاعها. أما فيما يخص الاستبيانات المرفوضة فيم تتعدى نسبتها 7.2 % حيث يعتبر تجاهل عدد كبير من أسئلة الاستبيان السبب الرئيسي لرفض هاته الفئة وهو ما دفع بنا الى عدم الاعتماد عليها بحكم عدم الجدوى منها.

جدول رقم 04-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	264	80,2%
أنثى	65	19,8%
الإجمالي	329	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

بالنظر الى طبيعة نشاط المؤسسات البترولية والذي يتطلب قدرات بدنية ومؤهلات جسمية عالية تشكل نسبة الذكر النسبة الأعلى بجل المؤسسات البترولية حيث تتعدى ما نسبته 80 %، أما فيما يخص الجنس الأغلب فتمثل لغلب واجباتهم في الوظائف الإدارية مشكلين ما نسبته 20 % .

جدول رقم 05-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
19,5%	64	من 18 الى 30 سنة
54,7%	180	من 31 الى 40 سنة
25,2%	83	من 41 الى 60 سنة
0,6%	2	أكثر من 60 سنة
100%	329	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

إن اغلب السياسات المنتهجة بالمؤسسات البترولية تتجه الى التشبيب بحكم انقضاء فترة الجيل الأول المسير لعديد هاته الشركات وهو ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ أن اكبر نسبة من عمال المؤسسات تتراوح أعمارها ما بين 31 و 40 سنة مما يعني صلاحيتهم للعمل بالمؤسسة لفترة لا تقل عن 20 سنة إضافية، أما النسبة الثانية فهم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 60 سنة أي الذين يمثلون الجيل الأول المنظم لنشاط مختلف تلك المؤسسات، أما العمال الحديثي التوظيف فلا يتعدى عددهم 64 عامل فيما يتجاوز عمر عاملان من العينة المشمولة بالدراسة الـ 60 عام.

جدول رقم 06-02 : يوضح توزيع الفئة المدروسة الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
19,8	65	ثانوي
71,1	234	جامعي
9,1	30	آخر
100%	329	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

إن طبيعة النشاط البترولي يقتضي توفر مؤسسات الناشطة في المجال على يد عاملة كفئة ومكونة تكوينا علميا حديثا وهو ما يتضح لنا من خلال الجدول السابق حيث أن غالبية عمال المؤسسات محل الدراسة جامعيون بنسبة تزيد عن 71 %، في حين تشكل نسبة العمال

الأخرين حوالي الـ 20 % وهو ما يعتبر نسبة معتبرة حيث أن غالبية هؤلاء العمال تقنيون أو عمال بسطاء من ذوي المناصب المكتملة للنشاط الرئيسي.

جدول رقم 07-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	53	16,1%
تقني	96	29,2%
إداري	67	20,4%
إطار	113	34,3%
الاجمالي	329	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين تركيزنا من خلال هاته الدراسة التركيز على العمال التقنيين أي العمال المتواجدين بالورشات وعلى مستوى الحفارات حيث تجاوز عدد المستجيبين من هاته الفئة 270 عاملا (من خلال الجدول العمال المهنيين + التقنيين + فئة كبيرة من الإطارات) باعتبار أنهم يعتبرون القلب النابض للشركات ولا وجود لمختلف الوظائف الإدارية بدونهم وباعتبارهم أيضا المتدخل الرئيسي والمباشر المؤثر في الإنتاجية العامة للمؤسسة.

جدول رقم 08-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	24	7,3%
من 1 الى 5 سنوات	101	30,7%
من 5 الى 10 سنوات	90	27,4%
من 10 الى 20 سنة	85	25,8%
أكثر من 20 سنة	29	8,8%
الاجمالي	329	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

تدعيما لنظريتنا الخاصة بسياسات اغلب المؤسسات البترولية الرامية الى الاعتماد على الكفاءات الشابة مع المرافقة الخاصة من العمال القدياء تتجه أغلب نتائج الجدول أعلاه في هذا الصوب، حيث تعتبر الفئة الغالبة من العمال حديث التوظيف بعمر لم يتجاوز العشر سنوات بالمؤسسة مشكلي ما نسبته 65.4 % من اجمالي عينة الدراسة، في أن العمال الذين تجاوز عشر سنوات بالمؤسسة يشكلون نسبة 34.6 % من اجمالي العينة.

جدول رقم 09-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الاستفادة من التكوين

الاستفادة من التكوين	التكرار	النسبة المئوية
لم أستفد	54	16,4%
أقل من 3 دورات	154	46,8%
من 3 الى 5 دورات	82	24,9%
أكثر من 5 دورات	39	11,9%
الاجمالي	329	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

يستفيد جميع عمال المؤسسات البترولية من دورات تدريبية باختلاف أنواعها ومدتها ومكانها، إلا أن مقدار استفادة كل عامل تختلف من عامل لآخر، إلا أن معنى الاستفادة يختلف من عامل لآخر حيث أتت نتائج مقابلتنا مع بعض العمال المستجوبين وخاصة أولئك المشكلين لـ نسبة 16.4 % اي "غير المستفيدين" فكانت تبريراتهم أن تعريف الاستفادة حسبهم هو نفس الاستفادة التي نالها زملائهم كتكوينات طويلة الأجل (أكثر من 12 شهر) أو تكوينات خارج الوطن... الخ، مؤكدين استحالة عدم استفادة اي عامل من دورة واحدة على الأقل وهو ما جعلنا نتعرف على مفهوم جديد لاستفادة العمال من التكوين من جهة و أخذ استباناتهم بعين الاعتبار من جهة اخرى.

جدول رقم 10-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب سبب المشاركة

سبب المشاركة	التكرار	النسبة المئوية
بناء على طلبي	126	38,3%
من المؤسسة	203	61,7%
الاجمالي	329	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من بين النتائج المتوقعة كانت ما تظهره مخرجات الجدول أعلاه والذي يوضح أن اغلب الاحتياجات التدريبية تحدد من طرف المؤسسة حيث أن أكثر من ثلثي العينة المختارة اكدوا أن مشاركتهم بمختلف العمليات التكوينية كانت بناءا على قرارات من المؤسسة وليست بناءا على طلبهم خاصة نتائج المؤسسات الوطنية وهو ما يوضح القصور في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بعدم مراعاة راي العمال والاستجابة لطباتهم التكوينية في اغلب الاحيان.

جدول رقم 11-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب مكان التكوين

مكان التكوين	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	136	41,3%

23,7%	78	خارج المؤسسة
35,0%	115	داخل وخارج المؤسسة
% 100	329	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من الطبيعي ان تكون اغلب مشاركات العمال التكوينية داخل الوطن بحكم اقتضار مجال وسوق المؤسسات البترولية الوطنية على السوق الوطني فقط والاعتماد على مراكز التكوين الذاتية او تلك التابعة لمؤسسة سوناطراك، في حين تقتصر التكوينات خارج الوطن على عمال الشركات الأجنبية بشكل كبير والمؤسسات المختلطة بنسبة اقل، أما المؤسسات الوطنية فتكون خارجا في حالة اقتناء معدات جديدة فقط.

جدول رقم 12-02: يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب مدة التكوين

النسبة المئوية	التكرار	مدة التكوين
%73,9	243	قصير المدى
%21,6	71	متوسطة المدى
%4,6	15	طويلة المدى
% 100	329	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

يرتبط موضوع التكوين بالعديد من المتغيرات التي يمكن أن يؤثر و يتأثر بها وهو ما شكل تنوعا بالدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم، حيث يعتبر الأداء والميزة التنافسية وكذا الرضا الوظيفي من بين كثير من المتغيرات التي تم ربطها بهذا الموضوع نظرا لما لهاته الوظيفة من انعكاس على مختلف الجوانب التي ترتبط مع علاقة بالمتغيرات المؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها وهو ما بكثير من الباحثين الى التنوع أكثر في ربط هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى لا تقل أهمية عن ما سبق ذكره.

من خلال دراستنا هاته حاولنا أن نبين ماهية العلاقة بين وظيفة التكوين بعنصر يعتبر من بين العوامل المحددة في استمرارية اي منظمة اقتصادية مهما كان طابعها ومجال نشاطها وهي إنتاجية العمال حيث أن هذا الأخير يعتبر المحدد الرئيسي في تجسيد مختلف الاستراتيجيات الممنهجة تحت أسس ونظريات علمية تهدف الى الوصول بالمؤسسة الى ما تتواجد المؤسسة من اجله.

ولهذا يقتصر موضوع بحثنا على متغيرين أساسيين هما :

* المتغير المستقل: متمثلا في إستراتيجية ووظيفة التكوين .

* المتغير التابع : إنتاجية العمال بالمؤسسات البترولية.

المطلب الرابع: أدوات و أساليب البحث

خلال قيامنا بالدراسة الميدانية بمختلف الشركات محل الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات قصد الحصول على مختلف البيانات والمعلومات من أجل إدراك ما هو واقع بهاته الشركات من الجانب الذي يعالج بحثنا هذا، وهذا كله من أجل معرفة مدى تقاطعه و تطابقه مع الأسس العلمية المنظمة لمختلف مفاهيم المتغيرات التي يعالجها موضوع البحث، حيث تم الاستعانة بـ:

(1) المقابلة: من بين أهم الأساليب المستعملة في اي دراسة ميدانية ومن أجل الحصول على المعلومة بطريقة مباشرة نجد المقابلة والتي تم انتهاجها مع مختلف عمال المؤسسات وبصفة دقيقة مسؤولي مصلحة التكوين بالشركات الأربع المذكورة سابقا، حيث هدفت دراستنا من خلال هاته الأداة الى المحاولة قدر الإمكان معرفة واقع عمليات التكوين بالشركات البترولية عبر حصولنا على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية سريان هاته الوظيفة وكذلك الأخذ برأي العامل عن ظروف سيرورة هذه الوظيفة .

(2) الملاحظة: تم الاستعانة بهاته الوسيلة والتي ساعدت في معرفة بعض النقاط الغير متجانسة والغير طبيعية في بعض الأحيان والتي تتنافى مع ما جاء من حديث مسؤولي هاته الوظيفة، حيث سهلت هاته الأداة في فهم حقيقة واقع هذه العملية بالشركات البترولية التي تناولتها دراستنا.

(3) الاستبيان: أو الاستمارة (أنظر الملحق رقم 01 و رقم 02) يعد من أكثر أدوات جمع المعلومات و البيانات استخداما في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك نظرا لقلّة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها و معالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى، و هي ببساطة قائمة أسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها و هذا للحصول على معلومات حول موضوع معين. و يمكن تعريف الاستبيان على النحو التالي:

1/ الاستبيان: وسيلة الاتصال الأساسية للباحث والمبحوث، تحتوي على عدة أسئلة تدور حول الموضوع المراد الإجابة عليه من طرف المبحوث.

2/ الاستبيان: في ابسط مفاهيمه هو مجموعة أسئلة تعد إعدادا محددًا و ترسل بواسطة البريد أو قد تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على ورقة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانية، وهذا ما يطلق عليه(الاستخبار)، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، و يعرف أيضا بالاستبيان البريدي.

3/ الاستبيان: وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض و يقوم المجيب بملئه بنفسه.

وقد اتبعنا عند استعمالنا لهذه الوسيلة مجموعة من النقاط والقواعد والتي يتمثل بعضها في:

- محاولة عرض الهدف من الاستبيان والتأكيد على سرية (Anonymity) أجوبة العمال المدلى بها.

- إن أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة وتم صياغتها بطريقة سهلة الاستيعاب والفهم.

- ضبط الاسئلة بطريقة تسمح بعدم اخذ وقت كبير من المستجوب للإجابة عنها.

- تم عرض المحاور والأسئلة بطريقة ترتيبية قصد التدرج في عرضه.
 - تم اختصار الاستبانة قدر الإمكان من أجل الحفاظ على تركيز المستجوب ومنه الحفاظ على مصداقية الأجوبة.
 - ترجمة الاستبانة الى اللغة الانجليزية من اجل شموليتها للعمال الأجانب خاصة بشركة هالبيرتون ومجمع بركين مما يقدم إضافة لعينة الاستبانة.
 - بعد توزيع الاستبيان على عينة البحث المقدره بـ ومن ثم جمعه تم تفرغته من ثم تحليله قصد الوصول الى نتائج تساعد على الفهم الجيد لمخرجاته عبر برنامج (SPSS v25) من خلال الجدول رقم 02-13 الذي يتطرق الى مختلف الاختبارات والهدف منها تمثلت في:
- جدول رقم 02-13: يبين مختلف الاختبارات المنجزة لتحليل نتائج الاستبيان**

الهدف منه	الاختبار
التأكد من صلاحية الأداة (صدق وثبات الاداة)	ألفا كرونباخ
ترجيح إجابات المبحوثين	المتوسط الحسابي
معرفة مدى تقارب او تباعد العينة	الانحراف المعياري
معرفة طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين المتغيرين " التكوين و الإنتاجية "	معامل الارتباط بيرسون
معرفة شكل العلاقة (الدالة) التي تربط بين المتغيرين "التكوين و الإنتاجية"	الانحدار الخطي البسيط
هو اختبار معلمي استخدم لمعرفة الفروقات بين المؤسسات	تحليل التباين الاحادي ANOVA
هو اختبار لا معلمي استخدم لمعرفة الفروقات بين المؤسسات ويستخدم في حالة عدم توفر شروط استخدام اختبار التباين الأحادي	اختبار كروسكال وليس Kruskal Wallis
معرفة مدى التجانس بين العينات	اختبار ليفيني للتجانس
معرفة مدى توفر اعتدالية العينات	اختبار شابيرو- ويليك

التقارير الإحصائية: ساهمت التقارير الاحصائية في معرفة مجموعة من النقاط الإضافية التي تسهم في استيعاب المغزى من الدراسة التطبيقية من خلال التعرف على عدد العمال المستفيدين من البرامج التكوينية وكذا الميزانيات المخصصة لتمويل هذه البرامج خاصة الشركات الوطنية منها، ومن ثم إسقاطها في أشكال بيانية باستخدام برنامج Excel مما ساعد في فهمها بشكل اكبر.

المبحث الثاني : واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات البترولية

نههدف من خلال هذا المبحث على الاطلاع على واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات البترولية من خلال التعرف على ظروف سيرورة هاته الوظيفة عبر الإلمام بكيفية تحديد

الاحتياجات التدريبية وكذا كيفية تخطيط وتصميم مختلف البرامج فضلا عن ابرز الطرق المستعملة في تقييم مدى استفادة العمال من مختلف ما هو مبرمج من دورات تكوينية ومدى انعكاس ذلك على العمال بالإضافة الى التطرق الى أهم أشكال التكوين المنتهجة بمختلف المؤسسات والشركات التي شملتها الدراسة ومعرفة نتائج تقييم العمال لهاته الوظيفة عبر كافة المؤسسات المدروسة من خلال نتائج مخرجات الاستبيان الموزع على مجموعة من العمال الذين ينتمون الى مجتمع الدراسة .

المطلب الأول : وظيفة التكوين بشركة هالبيرتون

تعتبر شركة هالبيرتون من بين اكبر الشركات في المجال النفطي نظرا لعراقتها وخبرتها والتي تمتد لحوالي القرن، بالإضافة الى اختصاصها في العديد من النشاطات التابعة لمجال المحروقات والتي تمتاز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، كما تعتبر الشركة الامريكية من أهم الشركات الامريكية المهتمة بمواردها البشرية من مختلف ما توفره الشركة من امتيازات علمية و مالية وتكوينية وكذا ثقافية لجميع عمالها مما جعلها من بين الشركات المنشودة لمختلف عمال القطاع النفطي عبر أرجاء العالم .

الفرع الأول : إستراتيجية التكوين بالمؤسسة

أولا: إستراتيجية الشركة

في بداية كل سنة تقوم شركة هالبيرتون العالمية بوضع سياسة قصد انتهاجها تلك السنة، حيث تلزم كل فروع الشركة عبر أنحاء العالم بالمساهمة في تنفيذ تلك الإستراتيجية والتي تتضمن مجموعة من الأهداف التي يجب الوصول إليها، إن اي استراتيجية يتم رسمها كل سنة تكون مبنية على أساس النتائج والتقارير التي تم التوصل إليها في السنوات السابقة آخذين بعين الاعتبار جميع ما مر على المؤسسة الرائدة في مجال المحروقات من خبرات وتجارب.

إن اهداف كل استراتيجية تتغير كل سنة من اجل وتطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة حيث تتمثل أهداف كل استراتيجية بشكل عام بتحقيق أكبر ربحية ممكنة في أحسن الظروف وبأقل التكاليف، و تقوم شركة هالبيرتون الأم مع مختلف فروعها بنشر استراتيجية لتلك السنة و إبلاغها لكل عمال المؤسسة باختلاف مناصبهم ومواقعهم ومجال نشاطهم وكذا بمختلف مستوياتهم ، عن طريق برمجة تكوينات بغية تبسيطها وشرحها لهم من اجل استيعابهم لها، وكذا نشرها بموقع الشركة من اجل اطلاعهم عليها وحتى نشرها باللوحات الإشهارية داخل المؤسسة طيلة السنة من أجل لفت انتباههم كل مرة ومن أجل تذكيرهم بوجود مشاركة الجميع في تجسيدها على ارض الواقع كل حسب موقعه واختصاصه بغية التمكن من تحقيق أهدافها.

ثانيا: استراتيجية العمال بشركة هالبيرتون

يمر مسار العامل بشركة هالبيرتون عبر مراحل عديدة تتضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-02: مسار مراحل حياة العامل داخل شركة هالبيرتون



تكوينه في بعض المواضيع الاولية والتي يكون فيها الجميع من تكوينات خاصة بالأمن والسلامة الى تكوينات اخلاقيات العمل بالمؤسسة ... الخ.

مرحلة التأهيل Competency : وتتم في هذه المرحلة عملية تأطير العامل من طرف الـ PDC (Performance Development Coordinator) والذي تركز مهمته في تحضير العامل تكوينيا من اجل وضع برنامج التكويني والذي يسمح له بنيل المؤهلات التي تمكنه من تأدية مهامه.

مرحلة التلقين Learning : بعد مدة من ممارسة العامل لمهامه تأتي هاته الخطوة والتي من خلالها يبدأ المورد البشري في انجاز وإتمام ما عليه من تكوينات مبرمجة في البرنامج الموضوع من طرف الـ PDC حيث يستوجب عليه انجاز كل تلك العمليات التكوينية الواجبة Required Trainings.

تسيير المسار المهني Career Management : أثناء هاته الخطوة تبدأ عمليات الترقية التي يستفيد منها العامل عند ملاحظة التطور في أدائه من جهة وعندما يصل الى نسبة تزيد على 90% في المرحلة التأهيلية أي عند ملاحظة PDC الى ان العامل اتم كل ما هو مبرمج له من عمليات تدريبية بنجاح حيث عادة ما يرقى العامل الى من منصب مدير (Manager) او غيره وهذا ما يثبت أن العامل المتحكم في المنصب بشركة هالبيرتون ليس اقدميتك بالشركة

وانما أدائك حيث يعتبر هذا الأخير المحدد الرئيسي للترقية وغيرها بالإضافة الى اتمام كل ما هو مطلوب منك من دورات تكوينية (هناك بعض الحالات التي أثبتت فيها العمال قدرات هائلة مما سمح لهم بالاستفادة من ترقية من موظف جديد الى مدير في مدة تقل عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد إستراتيجية الشركة والتي تهتم بالأداء والنتائج على أرض الواقع وليس على السن والاقدمية مثلما هو معمول به في العديد من الشركات الوطنية).

مرحلة القيادة والتميز Leadership & success : عند استفادة العامل من بعض الترقيات مع إثبات أحقيته من خلال إظهار ذلك عبر نتائجه ومن خلال أدائه تقوم المؤسسة بترقيته الى المنصب الموالي وهو Leader أي قائد وهنا يصبح العامل قائدا اي يتولى مسؤولية قيادة مجموعة من الأفراد بحيث يصبح هذا العامل مسؤولا عملياتيا على فريق عمل.

مرحلة التسيير الإداري Performance Management : من الملاحظ انه من الطبيعي كلما زاد المنصب تزداد مسؤولياته معه بمعنى ان العامل عندما يصبح في هاته المرحلة يكون عرضة للمساءلة أي المحاسبة من طرف المدراء العاملون لان قائد الفريق او المجموعة مسؤول على العديد من الآلات الإنتاج حيث يكون مطالب بهاته المرحلة بعرض حصيلته دوريا من حيث المداخل ، ويكون العامل القائد مطالب بعدم وجود الـ NPT:

(NPT (No Product Time = عدم توقف الإنتاج

لان اي توقف في الانتاج سينجر عنه تأخر في انجاز المهام ومنه تأخر في ايفاء بالعقود المبرمة مع شركة سوناطراك وهو ما سيعرض الشركة لعقوبات مالية ومصاريف إضافية.

مرحلة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness : يتم الوصول الى هاته المرحلة عندما يتحقق ان كل عامل تابع لشركة هالبيرتون مهما كانت المرحلة التي يشغلها تمكن من انجاز مهامه ومسؤولياته بنتائج مقبولة ومرضية يصبح بالإمكان القول أننا وصلنا لهاته المرحلة والتي يقصد بها فعالية جميع وظائف الشركة، والتي تقود الى تحقيق الأهداف العامة والخاصة والتي تحدد نجاعة إستراتيجية الشركة من عدمها.

ثالثا : نظرة الشركة لوظيفة التكوين

إن عملية تكوين الموارد البشرية بشركة هالبيرتون لا ينظر لها كوظيفة روتينية كغيرها من الوظائف بل تتعدى ذلك كونها وظيفة ذات مبدأ بمعنى ان من مبادئ شركة هالبيرتون هو توظيف العمال الأكفاء ومن ثم تكوينهم تكوين مبني على أساس علمي مدروس يسمح للعمال بمزاولة نشاطهم في أحسن الظروف مما يمكن المؤسسة من الحصول على أكبر عائد من إمكانياتهم ومن قدراتهم .

يمكن تلخيص أهمية وظيفة التكوين بشركة هالبيرتون في مجموعة من النقاط تتمثل في:
* ان من مبادئ شركة هالبيرتون الأساسية والتي تقوم عليها الشركة هي الإخلاص نحو الزبائن، حيث أنه ومن هذا المنطلق تضمن شركة هالبيرتون لزبائننا عبر مختلف دول العالم ولزبوننا في الجزائر ممثلا في شركة سوناطراك توظيف عمال ذوي مهارة وقدرات عالية جدا و متحصلين على تكوين نوعي ومن المستوى العالي و على مجموعة من التكوينات

بالشركة من جميع الجوانب سواء في تخصص العامل او من الجوانب الجانبية المكملة لوظيفته والتي تسهم في الرفع من جودة ادائه.

* عدم الاعتماد على الخبرة أثناء القيام بعملية التوظيف وإنما يتم التركيز بشكل كبير على المترشحين ذوي الكفاءة والمقصود هنا الطلاب المتحصلين على تكوين جيد أثناء مسارهم الدراسي حيث تتغلب كفة المترشح الكفاء والمكون دراسيا وعلميا تكويننا جيدا على المترشح المتحصل على الخبرة بسنوات بمؤسسة اخرى بدون تمكنه من انجاز متطلبات وظيفته المستقبلية حيث يتبين ذلك عبر مجموعة من الامتحانات والاختبارات الكتابية والشفهية والمهنية التي يجتازها الطرفان.

* يشمل التكوين بشركة هالبيرتون كل شرائح و اطراف العمال بالمؤسسة من تقنيين وعمال بسطاء، ومشرفين ومدراء ومدراء عامون، حيث ان التكوين بالشركة لا يستثني احد كل حسب تخصصه ومجاله، حيث لا تقل نسبة العمال المستفيدين من التكوين كل سنة عن نسبة 100 % .

* ان البرامج التدريبية الموجهة للمدراء والمسؤولين supervisors & managers تكون أكثر و أعمق بحكم مسؤولياتهم وبحكم اشرافهم على مجموعة من العمال (بما في ذلك ما يتعلق بالجانب التكويني والتدريبي للعمال) حيث ان عدم وصول او تحقيق هؤلاء المسؤولين نسبة 95 % من تنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بعمال أقسامهم او الورشة المسؤولين عنها سيعرضهم للمسألة والتحقيق ، ومن الممكن ان ينجز عن ذلك عواقب سلبية تضر بمسارهم المهني داخل الشركة .

* إن أهمية التكوين او التدريب بشركة هالبيرتون تتجلى ايضا من خلال تركيزهم على الجزئيات المتعلقة بأي شيء من داخل المؤسسة، حيث انه وعلى سبيل المثال للحصول على منصب سائق لشتى الاصناف بالشركة (وزن خفيف - وزن ثقيل - حافلات النقل - شاحنات ذات مقطورة الخ)، يستوجب على هذا العامل مروره عبر مجموعة من الدورات التكوينية الخاصة بالامن والسلامة، الميكانيك، وكيفية التعامل مع الظروف الطارئة والحرجة ... الى آخره من المواضيع وهذا من اجل الحصول على رخصة تمكنه من القيادة، هاته الرخصة مدة صلاحيتها عامين، يجب تجديدها عن طريق اعادة تلقي كل تلك الدورات التكوينية مرة ثانية بعد انقضاء مدة صلاحية الرخصة الاولى.

* ان أهمية التكوين بشركة هالبيرتون تتأتى أيضا من خلال عند حدوث أي خطأ او حادث داخل المؤسسة او بإحدى ورشاتها ، اول ما يتم سؤاله للعامل بعد التأكد من سلامته هل تلقى هذا العامل تكوين في موضوع خطأه او حادثه ام لا من اجل تبين هل السبب الرئيسي هو العامل ام المؤسسة.

رابعا: أهداف التكوين شركة هالبيرتون

ان التركيز والاهتمام الكبيرين الذين توليها المؤسسة لعملية التكوين يصب في تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والخاصة للشركة والتي تتمثل في:

الأهداف العامة (خاصة بالشركة) :

- تحقيق أقصى قدر من الربحية الممكنة؛
- العمل على الوصول الى تحقيق الانتاجية المثلى؛
- تحسين جودة الخدمات؛
- تحقيق الاستقرار داخل الشركة؛
- العمل على الحد و التخفيض من حوادث العمل قدر الامكان؛
- نيل ثقة الزبائن وتوسيع الشراكة معهم؛
- الدخول الى أسواق جديدة؛
- تعزيز الميزة التنافسية والصورة الخارجية للشركة؛
- الرفع من تصنيف المؤسسة والعمل على تحقيق الريادة والصدارة في المجال؛
- منافسة الشركات المنافسة (Schlumberger - BP - Total - Gaz Proom) الخ من الشركات.

* الأهداف الخاصة (خاصة بالعمال):

- الحصول على يد عاملة كفئة ومكونة ؛
- توفير المعرفة للعمال من اجل ممارسة نشاطاتهم في جو مثالي؛
- وضع حاجز للعمال من اجل عدم الوقوع في أخطاء؛
- تقليل الخسائر المادية وخاصة البشرية قدر الإمكان؛
- تحسيس العمال بالمسؤولية الفشل في انجاز مهامهم وواجباتهم؛
- اخلاء ذمة المؤسسة في حالة عدم الوصول الى الأهداف ؛
- تحسيس العمال بأهميتهم لدى المؤسسة من خلال تكوينهم وتدريبهم (في مجال غير التخصص) وعادة ما تكون خارجية؛
- الرفع من الأداء العام للموظفين ومنه أداء المؤسسة :
- تحسين سمعة المؤسسة خارجية من خلال امتلاكها ليد عاملة مؤهلة بامتياز؛
- تمكين العمال من الحصول على الامتيازات الناتجة عن التكوين كالترقية والمنح ؛
- إن التكوين الجيد للعمال يمكن الشركة او المؤسسة من الوصول الى النتائج المبرمجة عن طريق تنفيذ الإستراتيجية العامة للشركة.

الفرع الثاني : وظيفة التكوين بشركة هاليبرتون

أولا : المسؤول عن التدريب بالشركة

إن المنهج الذي تتبعه شركة هاليبرتون من خلال عمليات التكوين يعتبر مهني وتقني أكثر منه إداري من خلال تنصيب كل عامل له خبرة معتبرة في المجال أي بالورشات او الآلات الحفر ويتم تكليفه بمسؤوليات التدريب الخاصة بقسمه يسمى بالـ (Performance PDC Development Cordinator) (منسق تطوير الأداء)، حيث يتولى ادارة كل الأمور التي تتعلق

بالتدريب الخاص بعمال قسمه من تقنيين و مدراء وأعاون تنفيذ من خلال برمجة دوراتهم ومراقبة مدى سيرورتها والقيام بعملية التأكد من شمولية التكوين لكافة العمال بدون استثناء و إزالة كل التفاصيل الحاصلة في هذا النوع من الوظائف وكذا العمل على تقييم مدى استجابة عمال قسمه لكل الدورات المبرمجة، وكذا اجراء بعض الزيارات الى الورشات التي تهدف الى مسألة العمال عن بعض الأمور التي تتعلق بمواضيع دورات قاموا بها مسبقا، و من اجل معرفة مدى استفادة هولا العمال مما تلقوه من تكوينات، كذلك يعتبر ال PDC حلقة الوصل بين عمال القسم و HRDM (Human Resources Department Manager) (مدير قسم الموارد البشرية) وهو الذي يقوم بجمع كافة البيانات المتعلقة بالتدريب على مستوى الشركة من كافة أقسام الشركة وإعداد التقارير الخاصة بها، وكذلك مراقبة سيرورة البرامج التدريبية وكذا مراقبة الأشخاص الواجب تكوينهم والتأكد من سير البرامج بنسبة 100% والإشراف على مراقبة التكوينات التي تكون online وإعداد التوصيات والملاحظات الخاصة بكل عامل من عمال المؤسسة باختلاف أقسامها.

إن مما يساعد المسؤولين على ادارة وظيفة التكوين بشركة هالبيرتون هو الأرضية او البرنامج المستعمل بين أفراد الشركة، إن كل البرامج التدريبية وخاصة التي تكون عبر الأرضية منها (online) تكون مراقبة من قبل المسؤول على هاته الوظيفة، حيث ان عدم تسجيل أي دورة مبرمجة لأي عامل، سيظهر ذلك لدى مرؤوسي ذلك العامل وكذا مشرفي وظيفة التكوين .

يعتبر HRDM حلقة الوصل بين فرع هالبيرتون بالجزائر بالشركة الام بهيوستن بولاية تكساس بالولايات المتحدة الامريكية في كل ما يتعلق بالتكوين وجزئياته كبيرة كانت منها او صغيرة، حيث يقوم بإرسال كافة التقارير المتعلقة بتكوين عمال الفرع دون استثناء، مع إبداء الملاحظات والاقتراحات فيما يخص هاته العملية، وكذا تنفيذ كافة التعليمات من الادارة العليا للشركة الخاصة بوظيفة التكوين بحذافيرها وإبقاءهم على اطلاع في كل ما يخص هاته العملية.

ثانيا : مؤسسات التكوين التابعة لشركة هالبيرتون

يركز برنامج تطوير القوى العاملة لشركة هالبيرتون على توظيف وتدريب خريجي الهندسة والعلوم للعمل في مناطقهم الأصلية، و تساهم مراكز التدريب في تنمية هذا العدد من المهنيين المهرة وذوي الخبرة. كما أنها توفر التدريب المنظم لكل مرحلة من مراحل الموظفين، و تعد شبكة مراكز التدريب هذه جزءاً مهماً من برنامج تطوير المواهب الذي سيخلق الجيل القادم من قادة هالبيرتون.

جدول رقم 14-02: يوضح مؤسسات التكوين التابعة لشركة هالبيرتون

مراكز التكوين القديمة تتواجد بـ :	مراكز التكوين الجديدة تتواجد بـ :
- الجزائر	- المكسيك
- أبوظبي	- ماليزيا

- او كلاهما دنكن (و.م.أ)	- مصر
- أبردين (اسكتلندا)	- روسيا
- مركز التكنولوجيا (و.م.أ)	- نيجيريا

ثالثا : أنواع التكوين بشركة هالبرتون

إن التصنيف الرئيسي لأنواع التكوين المنتهجة بشركة هالبرتون ينقسم الى فرعين رئيسيين :

1/ التكوين عن طريق الأرضية أو التكوين الـ **online**: عند التحاق اي عامل بالمؤسسة بصفة رسمية ونيله صفة عامل بالمؤسسة يتم تسليمه اسم مستخدم وكلمة السر اللذين يسمحان له بالولوج الى المنصة الالكترونية والأرضية المستعملة بالمؤسسة والذي يعتبر بوابة العامل في كل ما يتعلق بالشركة وما تتضمنه من حيثيات بسيطة.

Learning Central and Competency Central are now in The Hub



Employee
Development Hub

At Halliburton, the opportunities for development are abundant and can come in many forms. To support you in this, we have centralized the tools you need in one place called the **Employee Development Hub**. This is your access point connecting you to the resources necessary to take charge of your development today and explore career opportunities for the future.

Click here to enter The Hub



View Employee Development Hub

In The Hub, you will find the following:

النافذة التي من خلالها يتم الولوج الى الجزء الخاص بالتكوين الذي يخص العامل بالأرضية المستعملة بالشركة

من بين الأمور التي تحتويها المنصة هي الجزء الخاص بالتكوين الـ online كما يتضح أعلاه حيث انه ومن خلال الجزء المسمى بـ My learning يستطيع العامل او يصبح بإمكانه أن يجد كل الدورات التكوينية التي يستوجب عليه القيام بها وإتمامها والتي تعتبر من الضروريات الخاصة الواجب انجازها وكذا كافة الجزئيات التي تتعلق بها من خلال النوافذ التي بالصورة أدناه والتي يقصد بها ما يلي:

Overdue : التكوينات التي يستوجب على العامل القيام بها والتي انقضت آجالها الزمنية.
Due Next: التكوينات المبرمجة التي لم يقم بها العامل بعد.
Due Later : التكوينات المستقبلية للعامل والتي لم تبرمج رسميا.

Recommendations : في بعض الأحيان عند ملاحظة مسؤولي العمال بوجود دورات تكوينية مفيدة لعماله يقوم باقتراحها عليهم فتظهر لدى العامل بنافذة Recommendations من ثم يقوم العامل بقبولها عن طريق منحه الـ Approval كما يجب عليه القيام بـ Enrollment لتتبقى الخطوة الاخيرة وهي تأكيد قبول العامل من طرف مديره أو مسؤوله (Manager) لتصبح الدورة مبرمجة رسميا للعامل.

My Classes : هذا الجانب خاص بالطرف المكون للدورات المبرمجة.

Scheduled Classes : الجدول الزمني للدورات الواجب تلقينها للعمال.

Past Classes : الاشخاص المعنيين بالاستفادة من البرامج التكوينية

Authorized Teacher : الأستاذ المسؤول عن القيام بتلك الدورة .

لا يملك العامل اي خيار آخر سوى اتمام كامل ما هم مبرمج له من دورات تكوينية عبر الأرضية، بعد تناول العامل لجميع ما برمج له يلزم بإجراء بعض الاختبارات التي على المنصة من اجل معرفة مدى استفادة العامل منها حيث يكون ذلك تحت الرقابة المباشرة لمروؤسيه ومن الـ PDC حيث يتولون عملية مراقبة مستوى انعكاس تلك العملية التكوينية على مكنتباته وكذا المساهمة في تقييمه حيث يجب على العامل عدم الحصول على نتيجة تقل نسبتها عن 80% لاجتياز تلك الدورة والحكم عليه بنجاحه في تلك العملية، أما في حالة حدوث العكس فان العامل في هذه الحالة يكون مطالب بإعادة تناول تلك الدورة من جديد.

2/ التكوين عن طريق المحاضرة (Instructuelle Led) : وهو ذلك النوع من التكوينات المطبق بشركة هالبرتون والمغاير للنوع الذي سبق ذكره (online)، حيث ان الفرق الرئيسي والجوهري بين النوعين يكون في ان هذا النوع يختلف عن الأول كونه يكمن في الاعتماد على مشرف او مكون او مؤطر، يعني إقامة دورة تكوينية داخل قاعة او أي مكان آخر وليس عن طريق الحاسوب بدون مكون من اجل تلقي المعلومات المراد إيصالها للفئة المقصودة والمكونة مباشرة وينقسم هذا النوع من التكوينات بالشركة إلى نوعين رئيسيين هما:

(أ) التكوين الداخلي.

(ب) التكوين الخارجي.

(أ) التكوين الداخلي: ان من بين السياسات المنتهجة بشركة هالبرتون الامريكية هي العمل على تخفيض التكاليف بأقصى قدر ممكن وبشتى الوسائل والطرق، حيث انه فيما يتعلق بمجال التكوين ونظرا لان هذا النوع من الوظائف يمتاز بارتفاع التكاليف في بعض الأحيان، فان الشركة محل الدراسة تقوم في بعض المرات بتكوين العمال المبرمج تكوينهم داخليا اي داخل اسوار المؤسسة وخاصة في التكوينات ذات المواضيع القاعدية او العامة والتي يجب على اي عامل مهما كان منصبه او طبيعته وظيفته او تاريخ التحاقه بالشركة ان يكون قد تناولها حيث نجد من بينها على سبيل المثال: التكوينات الخاصة بالأمن والسلامة المهنيين والتي تقدم عن طريق قسم HSE او التكوينات الخاصة بحقوق وواجبات العامل وأخلاقيات

العمل بالمؤسسة وكذلك القانون الداخلي للمؤسسة والتي تقدم عن طريق قسم الموارد البشرية، في هذا النوع من الحالات لا تستطيع الشركة ارسال كل العمال الى مراكزها التكوينية المنتشرة عبر أنحاء العالم ، حيث ان الشركة تقوم بإرسال بضعة أشخاص من قسم HSE و HR (بعض العمال فقط) ومنه يصبح هؤلاء العمال هم المسؤولين عن تلقين بقية عمال المؤسسة الاخرين باختلاف أقسامهم ومديرياتهم هاته التكوينات داخليا (داخل مقر الشركة).

ب) التكوينات الخارجية: بالإضافة الى ما تم التطرق اليه عند نهاية الحديث عن التكوين الداخلي حيث ان المقصود هو تكوين بعض العمال في المواضيع القاعدية العامة خارجيا (هيوستن او دبي) و من ثم يستكلف هؤلاء العمال بتولي تكوين كافة عمال الشركة في تلك المواضيع فان التكوينات الخارجية تأخذ أيضا بعض الأشكال المغايرة الأخرى حيث يتم إرسال بعض عمال الشركة للتكوين بالخارج في حالة ظهور تقنية جديدة ويستوجب على العمال التعرف عليها والتحكم فيها ووجوب إتقانها، وكذا في حالة رغبة الشركة خلق جو احتكاكي بين العمال حيث تستدعي الشركة بعض العمال من مختلف فروعها عبر العالم قصد جعلهم يعملون في مجموعات (كل مجموعة تتكون من أفراد من مختلف الفروع) والعمل على إنشاء افكار مشاريع او العمل على انجاز بعض الحلول للصعوبات والعراقيل او المشاكل التي تواجه أدائهم، حيث ان الغاية من هكذا تكوينات هو معرفة مستوى العمال ومدى تجاوبهم مع الاخرين وكذا خلق جو تنافسي داخلي .

الى ان كل ما يتعلق بالتكوين داخل فرع الشركة بالجزائر من مبادئ تكوين وأنواع منتهجة او اهداف او من طريق لتقييم هاته التدريبات هي نفسها المعمول بها بكافة فروع شركة هالبيرتون عبر أنحاء العالم، والتي يسعى من خلالها الجميع الى تحقيق اهداف الشركة من خلال تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ملاحظة :

وجب الاشارة الى ان المعيار الذي يتم على اساسه تحديد ما اذا تتم هذه الدورة عبر المنصة الكترونية او عن طريق المحاضرة هو طبيعة الموضوع ، حيث انه في الغالب ما يتم تصميم الدورات التي يلزمها عمليات تطبيقية عن طريق معدات متوفرة او أجهزة محاكاة تقنية إلى تكوينات محاضرة اما التكوينات التي تكون نظرية في مجملها ولا يشملها جزء تطبيقي فتكون ذاتية اي عبر الأرضية المستعملة بالشركة وفي حالة عدم استيعاب العامل لما في تلك الدورة من دروس يقوم الـ PDC بشرح كل ما هم غير مفهوم للعامل والتي تكون بسبب عائق اللغة في بعض الأحيان بحكم إن جل الدورات التكوينية تكون باللغة الانجليزية.

الفرع الثالث : مراحل مسار البرنامج التدريبي لشركة هالبيرتون

أولا : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة هالبيرتون

إن تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة هالبيرتون بأخذ العديد من الأشكال حيث لا توجد طريقة وحيدة لاجل القيام بهذه العملية حيث تكون عن طريق:

* **عن طريق الأرضية:** حيث انه لكل عامل مجموعة من التدريبات والتكوينات المبرمجة له، بحيث انه ونظرا لاختصاصه او طبيعة وظيفته نجد كافة التكوينات التي الواجب عليه تنفيذها صفة اجبارية بحكم ان للعامل خاصية اقتراح او ترشيح نفسه من اجل تلقي اي دورة تكوينية وخاصة اذا كانت عبر الارضية اذا رآها مناسبة لتخصصه ومن الامكان ان تترك هذه الدورة او مجموعة لدورات أثرا ايجابيا على مردوده العام.

* **عن طريق JPV و MPEA (Management Process Execution Assessment / Job Packet Verification):** وهو عملية لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق المقابلة او الملاحظة حيث يقوم هنا المسؤول على وظيفة التكوين PDC بزيارات وعقد لقاءات مع بعض العمال من اجل طرح مجموعة من الأسئلة عليهم، حيث تكون هاته الأسئلة مختصة بمعرفة كل بالعامل من الناحية التدريبية والتكوينية ومعرفة مدى احتياجه لتلقي بعض التكوينات الأخرى ومعرفة مدى استفادته مما تلقاه سابقا من بعض التكوينات ومن ثم ملأ وثيقة JPV و MPEA واللتي هما عبارة عن ورقتين مسودتين يتم فيهما تقييم العامل وتنقيطه على حسب ما تلقاه من برامج تكوينية سابقة وكذا تحديد و رسم البرنامج او الاحتياج التدريبي الخاص بذلك العام ومنه تصميم البرنامج التدريبي الذي سيتلقاه العامل في المدى القريب والمتوسط.

* **عن طريق الاستبيان:** ويتم أثناء هذه الخطوة التركيز على الأسئلة وعلى النقائص التي يعاني منها العامل من الناحية التكوينية واخذ آرائه وانطباعاته فيما يخص هاته العملية التي تخصه، ويتم التركيز كذلك على معرفة العلاقة بين العامل ومرووسيه أو المسؤولين عليه من اجل دراستها ومعرفتها، هادة ما تكون الإدارة الإقليمية لشركة هالبيرتون هي المسؤولة عن ارسال هذا النوع من الاستبيانات الكترونيا عبر الارضية المشتركة بين مختلف عناصر الشركة، بطريقة مشفرة حيث لا يستطيع العامل معرفة من قام بإرسال ذلك الاستبيان ، الا ان الشيء الوحيد الذي يكون العامل متأكدا منه هو ضرورة الاجابة عن ذلك الاستبيان وإعادة إرساله للجهة المرسله (الإدارة الإقليمية) والتي تقوم لاحقا بتحليل نتائج ذلك الاستبيان وصياغة مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تأتت كنتيجة لمخرجات الاستقصاء الذي تم القيام به.

ثانيا: مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي

إن المسار التدريبي لأي برنامج تكويني يكون مصمما حسب الإستراتيجية العامة التي تخدم الشركة والتي تصبوا الى تحقيق النتائج المسطرة، حيث إن تصميم اي نشاط تدريبي لأي قسم من الاقسام ولأي منصب وكذا لأي نشاط من أنشطة الشركة عبر مختلف فروع المؤسسة بشتى أنحاء العالم يكون من طرف الإدارة العليا للشركة حسب شروطها وتوصياتها والقواعد التي وضعتها من اجل انجاز وإتمام ما يتطلب انجازه فيما يخص تنفيذ العملية التدريبية، حيث تقوم الإدارة العليا برسم كامل المسار الذي يستوجب على مسؤولي وظيفة التكوين تتبعه خلال انجازهم له.

ان عملية تصميم المسار التدريبي لاي نشاط تدريبي (مهما كان موضوعه ومن المستفيد منه، وأين سيتم) يجب ان يكون مدروس من طرف مجموعة من الخبراء والمشرفين على وظيفة التكوين بشركة هالبرتون العالمية (الإدارة العليا)، حيث يكون ذلك في الاساس بالاستعانة مع مجموعة من الاساتذة والباحثين بجامعة شيكاغو الامريكية وهذا من اجل اتباع سياسة علمية سليمة أثناء التخطيط لصياغة البرنامج التدريبي من اجل الوصول الى الأهداف المرجوة من هاته العملية عن طريق اتباع أحدث الطرق والوسائل العلمية والتي تم اثبات نجاحها عبر مختلف البحوث العلمية والتي تمكن من:

- رسم سياسة تدريبية استراتجية .

- إتباع آخر الطرق التي تم التوصل لها علميا.

- التنفيذ الصحيح والسليم لخطة البرنامج التدريبي.

- التحقق من تم صياغته من اهداف الواجب الوصول اليها.

بعد كل ما سبق من سرد للمراحل التي يتم من خلالها تصميم البرامج التكوينية والتي تكون تحت اشراف العديد من الباحثين وكذا الخبراء في المجال من الشركة والذي يمكن من رسم برنامج تدريبي تكويني علمي خال من النقائص يتم فيما بعد ارسال ذلك البرنامج لكافة فروع الشركة عبر انحاء العالم أين تنشط الشركة، حيث يستوجب على المسؤولين على هاته الوظيفة بالفروع اتباع خطوات ذلك البرنامج بحذافيره ومتابعة مدى سيرورته من اجل السير الحسن له ومن اجل نيل اكبر قدر من مخرجاته.

في بعض الاحيان تقوم الفروع بمبادرات من خلال التخطيط للعملية التدريبية داخلية بمبادرة منهم جراء ملاحظتهم وجود نقص او عجز في موضوع معينة وغالبا ما تكون تلك المواضيع بسيطة ولا تتطلب مجهود كبير لتنفيذه كتكوين بعض العمل في اللغة الانجليزية بسبب وجود عائق اللغة امام هؤلاء العمال مثلا وهو ما يسبب مشكلة تواصل لهؤلاء العمال بينهم وبين مرؤوسيهم (في حالة ما كان هؤلاء المرؤوسين أجنب) او يؤثر على استيعابهم للوثائق والإرشادات والتوصيات التي تكون دائما باللغة الانجليزية. ان الشرط الرئيسي في هكذا نوع من التكوينات التي يتم رسمها او تصميم سياستها داخليا هو ضرورة بساطة نوعية هذه الدورات التكوينية اما التكوينات التقنية والفنية والمهنية الاخرى يجب على من يتولى ادارة شؤونها التخصص في التخطيط لذلك النوع من المهام وكذا وجوب حصول المراكز المكونة وكذا المكون على شهادات عالمية معترف بها في موضوع تلك الدورة التدريبية التقنية من اجل ضمان سيرورتها وفق السياسة المنتهجة من الادارة العليا من اجل الحصول على الضوء الاخضر لتنفيذها.

ثالثا : مرحلة التقييم

يأخذ التقييم بشركة هالبرتون العديد من الأشكال حيث ان التكوين يقيم في الشركة على

عدة مستويات منها :

التقييم قبل الدورة التكوينية .

التقييم أثناء الدورة التكوينية .

التقييم بعد الدورة التكوينية .

التقييم عبر المنصة او الارضية التكوينية.

التقييم من طرف المسؤول .

التقييم عن طريق check in.

التقييم عن طريق النتائج.

1) التقييم قبل الدورة التكوينية : عند قيام العامل بتلقي دورة تكوينية لموضوع معين سواء كان هذا التكوين داخليا او خارجيا يخضع قبل بداية هذه الدورة التكوينية لاختبار لقياس مدى معرفته ومكتسباته وقياس مدى استيعابه المبدئي للموضوع من اجل مقارنتها بنتائج التقييم بعد الدورة التكوينية والتي عادة ما تكون هاته الأخيرة (الدورة التكوينية) مجزئة ومقسمة الى مجموعة من المقاييس والمواد والتي تمتد لبعض الايام او الاسابيع او الاشهر .

التقييم أثناء الدورة التكوينية : في حالة ما اذا كانت فترة التكوين مقسمة لمجموعة من الايام يخضع العامل لمجموعة من الاختبارات أثناء تلقيه او قيامه بتناول موضوع التكوين بعد انتهاء كل حصة او درس او عند نهاية كل يوم من ايام مدة التكوين من اجل التعرف الى مدى تركيز العامل ومدى استفادته من ذلك الدروس او ما تم التطرق اليه خلال كامل ذلك اليوم.

أثناء جريان الحصص التدريبية خلال البرنامج التكويني يقوم المؤطر او المشرف او الاستاذ الذي يقوم بتلقين العمال مجمل الدروس بإعداد تقرير يخص كل عامل وتقييمه بناء على ما تم ملاحظته خلال مدة التكوين من انضباط ومشاركة وقدرة استيعاب وكذا سلوك العامل ومدى تجاوبه وكذا روح الفريق ... الخ، خلال كامل مدة الدورة التكوينية او التدريبية وهذا من اجل المساهمة في تقييم استفادة العامل من جهة ومن اجل معرفة نقاط القوة والضعف الذين يميزون كل عامل ومن اجل معرفة ايضا مدى تقبل العامل لظروف سير الدورة التكوينية ومدى تقبلهم للمؤطر المشرف على تلك الدورة، حيث ان الهدف من انجاز كل ما سبق هو العمل على تقييم العامل وكذا العمل على تغيير وتحسين وتطوير نقاط القوة والضعف ومن اجل تدارك ومحاولة تصحيح النقاط السلبية التي شابته سيرها في قادم الدورات.

التقييم بعد الدورة التكوينية :

ومن أشكال التقييم خلال هاته المرحلة هو تقييم العامل عند نهاية الدورة التكوينية من خلال بعض الاختبارات الكتابية التي يجتازها العامل تحت تأطير المكون المشرف على القيام بهذه الدورة، حيث يقاس مدى استفادة العامل من هاته العملية من العديد من الجوانب العلمية (التقنية) في موضوع التخصص وكذا ظروف سيرورة مراحل هذا البرنامج وأيضا علاقاتهم الاجمالية وتقييمهم للمكون والمشرفين على تنفيذ هذه الدورة من اجل ضمان الحد الأدنى من معرفة جزئيات الدورة التكوينية ومقارنة مستوى معرفة ومكتسبات العامل المتحصل عليها

من خلال تناول هذه الدورة مع نتائج الاختبار او التقييم الذي اجتازه عند قبل البدء في هذه الدورة التكوينية ومعرفة الفرق بينهما أي ما إذا كانت هاته الدورة قد ساهمت في ترك أثر ايجابي على العامل من خلال زيادة الفرق بين نتائج هذين التقييمين .

تجدر الاشارة الى انه ولاجتياز او نيل القبول في هذا التقييم يتوجب على المتكون الحصول على نسبة نجاح لا تقل عن 70% من اجل تقرير نجاحه في هاته الدورة التكوينية. التقييم عبر الارضية او المنصة الالكترونية:

يرتكز هذا النوع من التقييمات على دراسة وتحليل أثر المخرجات MPEA و JPV من خلال تحليل نتائجها، حيث يتبين على اساس تلك النتائج معرفة الانعكاس الذي تركه التكوين الذي تلقاه العامل على أداء وظيفته ، حيث يتم ملاحظة الاثر الذي تركه التدريب على مردوده قبل وبعد استفادته من العملية التكوينية وصياغة على اساس تلك النتائج مجموعة من القرارات التي تخص العامل من الجانب التدريبي على المديين القريب والمتوسط بالإضافة الى مساهمتها في تحديد احتياجات المرحلة او السنة الموالية. التقييم عن طريق المسوؤل:

في بداية كل سنة يقوم المشرف على قسم او مصلحة ما بداخل شركة هالبرتون والذي يكون مسوؤلا على مجموعة من العمال بوضع ما يسمى بـ Training Target (الهدف التدريبي) أهداف التدريب لتلك السنة لكل عامل من العمال الذين هم تحت وصايته ويعتبر هو المسوؤل عنهم، حيث يقوم هذا المشرف بتوفير كل الظروف للعمال الذين تحت إمرته من أجل قيامهم بكامل الدورات التكوينية المبرمجة لهم بكافة أنواعها (التي تكون عبر الأرضية أو المنصة الالكترونية او تلك التي عن طريق المحاضرة بفرعها الداخلية والخارجية) حيث يلزم المشرف بمتابعة سيرورة برامج العمال التدريبية وإبداء الملاحظات والتوجيهات والنصائح الخاصة بكل عامل من أجل تلقيه لما هم مطلوب منه من تكوين، حيث يجب على العامل الوصول إلى كافة الأهداف (The Targets) التي برمجتها في بداية السنة من طرف مسوؤله ووجوب عدم حصوله على إجمالي نسبة تقييم قدرها 80% من اجل التأكد من اجتيازه لكافة مستويات تلك العملية ومن اجل استفادته من المزايا التي تنجر عن إتمام انجاز تلك البرامج من حصول على منح و ترقية... الخ. التقييم عن طريق check in:

او ما كان يسمى سابقا بـ People Performance Results PPR وهو البرنامج الذي يمكن العمال من الاستفادة من مجموعة من المنح والامتيازات التي يتم إقرارها بعد العديد من الجلسات والملاحظات التي يقوم بها الـ Manager مع مختلف العمال من اجل إعداد تقارير تخص أدائهم وانضباطهم وطريقة تعاملهم مع الآخرين وإقرار ما اذا كان هذا العامل سيستفيد من منح ومزايا تشجيعية لإتمام كل البرنامج التدريبي الخاص به والأثر الايجابي التي تركته كل تلك العمليات على مردود العامل الذي تحسن بصفة ملحوظة بعد استفادته من مختلف تلك التكوينات بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى وعادة ما تتمثل تلك

الامتيازات في، إعادة مناقشة أجره من خلال تحفيزه بمنح جديدة او تمكين العامل من تكوينات خارج البلد وكذلك اقتراح العامل من اجل ترقية لنيل منصب أعلى. التقييم عن طريق النتائج:

يعتبر هذا النوع من التقييمات أحد أنواع تقييم العائد من ما تم تلقينه للعامل، حيث انه وعلى حسب نتائج أداء العامل يلاحظ ما اذا كان هذا العامل قد استعاد بشكل ايجابي من هاته العمليات المستفاد منها أم لا، حيث يتجلى ذلك من خلال قياس حوادث العمل خلال ساعات العمل وملاحظة انخفاضها او ارتفاعها وهل هناك حوادث خطرة او بسيطة وأيضا قياس مدى تكرارها او حدوثها ومقارنة كل ذلك من خلال ما تناوله العامل من دورات تكوينية في مجال الامن والسلامة المهنيين ومعرفة أثر هاته الدورات على أدائه، وكذلك من اشكال تقييم او قياس العائد من خلال النتائج هو ملاحظة أداء العامل اذا في هنالك تطور ام لا، حيث إن الهدف من اغلب البرامج التدريبية هو التحسين من مردود العامل والرفع من انتاجيته من خلال:

- تخفيض مدة انجاز المهام.
 - الحرص على استعماله للتكنولوجيا.
 - ايلاءه لجانب السلامة بشكل كبير.
 - تحسين علاقاته وأساليب اتصالاته مع من حوله .
 - الحد او التخفيض من حوادث العمل ... الخ.
- وهو كل ما تصب من اجله الغاية من مختلف العمليات التكوينية، حيث إن عدم تحقيق ووصول إلى هاته الغاية يستوجب طرح أكثر من علامة استفهام حول السبب في عدم انعكاس مخرجات التكوين على أداء وسلوك العامل.

التكوين كوسيلة لتحفيز:

تحوز شركة هالبرتون على غرار العديد من الشركات الناشطة في مجال المحروقات على نظام تحفيز قيم ومدروس يسمح للعمال بتقديم أداء يمكن الشركة او المؤسسة من الوصول الى اهدافها عبر تنفيذ الإستراتيجية المبرمجة لتلك السنة، حيث على غرار التحفيزات المعتادة من منح مالية والرفع من الاجور والسماح بالترقية بالإضافة الى التحفيزات المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمال من رحلات وامتيازات خاصة تمنح الشركة الذين يظهرون كفاءة وإتقان في الأعمال المنوطة بهم ما يمكن من تحقيق ما هو مطلوب.

ان العامل النشط، المتقن لعمله، والمجد في منصبه، الخلق، وكذا صاحب السمعة الحسنة بين زملائه يتحصل على العديد من الامتيازات التي توفرها الشركة لهذه الفئة من العمال وعلى غرار ما تم ذكره من أشكال للتحفيز، تساهم الشركة بتحفيز العمال بنوع آخر من اشكال التشجيع وهو تمكين هؤلاء العمال من الحصول على تكوينات خاصة تدخل في مجال التكوينات من اجل التحفيز، وهي تدريبات تقوم بها الشركة الغرض منها هو اضافة و زيادة مهارات العامل بأشكال وقدرات أخرى من الجانب التكميلي، بمعنى ان مواضيع هذه

الدورات التكوينية لا تكون في الجانب التقني او في تخصص العامل وإنما في جانب يقدم معرفة جديدة للعمال خاصة بقطاع او مجال آخر يساعده على فهم ما يجري حوله من أمور كالتكوين في موضوع (Business Leadership Development) BDL حيث يسهم هذا التكوين مثلا في تطوير وتعزيز مهارات العامل القيادية والتي من شأنها مساعدته على تنمية مهاراته القيادية والتي تساعده على ممارسة واتصاله بزملائه بشكل مناسب أكثر.

أيضا من أنواع هذا النوع من التكوينات نجد تكوين (Delivering Financial Performance) DVP وهي موضوع تكوين يستفيد منه العمال التقنيين والذين يعملون بالورشات في كيفية سير الامور المالية بالشركة مثل كيفية اعداد الفواتير والمراحل التي تتم بها الوصولات والفواتير المالية الخ، حيث تعتبر من الامور التي تساعد العامل على الفهم الاكثر وكذا استيعاب كيفية سريان الامور في هذا الجانب الاداري والبعيد نوعا ما عن تخصصهم ومجال تكوينهم الدراسي والعلمي بالمؤسسات التعليمية.

كذلك هنالك نوع آخر من التحفيزات التي تكون على شكل تكوين وهي قيام الشركة او استفادة العامل من تكوينات خارجية عادة ما تكون بالولايات المتحدة الأمريكية او بدبي بالإمارات العربية المتحدة والتي في الغالب ما تكون طويلة المدى نوعا ما، حيث تكون في موضوع تقني يسهم ويساعد على تنمية وتطوير كفاءته التقنية عبر مراكز التكوين التابعة لدى الشركة هنالك، وكذلك تمكينه من الاحتكاك مع الخبراء في مجاله من جامعة شيكاغو قصد اعطائه آخر الخبرات العلمية الحديثة والمتطورة التي تخص مجاله من اجل مساعدته في تحسين أدائه بغية الوصول الى اهدافه الشخصية التي تتقاطع وتتشارك حتما مع أهداف الشركة ما يسمح بالوصول الى الغايات الاستراتيجية المبرمجة عند تصميمها في بداية كل سنة.

* الوجه الآخر التكوين

يعتبر التكوين وغيرها من الأمور التي تمتاز بها مؤسسة هالبرتون من بين الأمور المسببة للغط في بعض الحالات والتي نذكر من بينها:

- ان الارتقاء بوظيفة التكوين وغيرها من الوظائف بصفة احترافية يجعل المؤسسة تحوز على تنقيط كبير خلال التصنيفات السنوية بين منافسيها من الشركات الاخرى مما يمكنها من المنافسة على صفقات لا يحق لغيرها من المؤسسات الدخول فيها بحكم عدم تحصلها على التصنيف المطلوب والذي تحوز عليه شركة هالبرتون هذا من جهة.

- أما من جهة أخرى فان الامتياز في وظيفة التكوين وغيرها يحتم على الشركة رصد مبالغ كبيرة أثناء الولوج الى الكثير من المناقصات الدولية بحكم ارتفاع التكاليف الداخلية مما يجعلها تخسر معظم تلك الصفقات امام منافسيها وخاصة الصينيين الذين يدخلون بأسعار اقل بكثير .

- ان النظام الداخلي المعتمد بمؤسسة هالبرتون كالواجبات العديدة المفروضة على العمال من ناحية التكوين من خلال التقييمات المتنوعة و شرط حصول العمال على درجات كبيرة

أثناء تلك التقييمات جعلت العمال الجزائريين يشعرون بضغط كبير هم غير متعودين عليه مما سبب نزيف حاد للعمال نحو الشركات البترولية الاخرى وخاصة الوطنية منها وفي مقدمتها المؤسسة الوطنية لخدمات الابار اين توجد واجبات اقل و ضغط اقل. وكذلك مسؤوليات ورقابة اقل بكثير من تلك الموجودة بشركة هالبيرتون.

الفرع الرابع : الإطار الإحصائي لشركة هالبيرتون

حساب المتوسط الحساب المرجح

الخطوة = (الوزن الأكبر - الوزن الأصغر) / عدد البدائل -- الخطوة = $3 / (3 - 1) = 0.66$

جدول رقم 15-02: يمثل مجال التوزيع

درجة المقياس	درجة المقياس	المجال	درجة المقياس
المكافئ الثاني	المكافئ الاول		
ضعيفة	ضعيف	من 1 الى 1.66	غير موافق
متوسطة	متوسط	من 1.67 الى 2.33	محايد
جيدة	جيد	من 2.34 الى 3	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

أولا: اختبار عناصر المتغير المستقل

جدول رقم 16-02: يمثل تقييم مرحلة تخطيط البرنامج التكويني

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
8	موافق	0.810	2.44	يتم التخطيط للدورات التكوينية بشكل مدروس وممنهج.	01
1	موافق	0.600	2.76	للبرنامج التكويني والدورات التدريبية أهمية بالنسبة لي.	02
6	موافق	0.794	2.49	لدي دراية كافية بأهداف الدورات التكوينية التي شاركت بها.	03
7	موافق	0.793	2.47	تحرص إدارة الشركة على القيام بدورات تدريبية دورية.	04
2	موافق	0.703	2.64	تتماشى الدورات التكوينية المبرمجة مع طبيعة ومتطلبات عملي.	05
4	موافق	0.687	2.61	تتفق البرامج التكوينية مع المتطلبات التي تحتاجها وظيفتي.	06
9	محايد	0.860	2.31	تأخذ الإدارة بآراء العاملين بخصوص طبيعة البرامج التكوينية.	07

08	يعتبر محتوى ومضمون البرنامج التكويني ذو مستوى عالي.	2.63	0.685	موافق	3
09	يحرص رئيسي المباشر على متابعة سير البرامج التكوينية التي استفيد منها.	2.50	0.737	موافق	5
10	تأخذ الإدارة برأيي عند تخطيط البرامج التدريبية.	2.26	0.863	محايد	10
	تقييم تخطيط البرنامج التكويني	2.51	0.154	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

ويظهر من خلال الجدول رقم 02-16 المبين بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، ما عدى الفقرة رقم 7، 10 تشير إلى المجال الثاني ذا درجة مقياس محايد من مجموع 10 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.154، ومن هنا نقول أن تقييم تخطيط البرنامج التكويني جيد، مما يفسر تأكيد عمال شركة هالبيرتون على أن ما تنتهجه الشركة من تخطيط فيما يخص عملية التكوين يعتبر متوافقا مع الاسس لعملية لسريان هاته الخطوة.

جدول رقم 02-17: يمثل تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق	0.631	2.67	تتماشى طبيعة البرامج التكوينية مع ما أحناجه من مهارات ومعارف.	01
6	موافق	0.693	2.57	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح العملية التدريبية.	02
12	محايد	0.811	2.26	أستفيد بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة.	03
5	موافق	0.627	2.57	توفر الشركة مدربين بمستوى عالي.	04
4	موافق	0.646	2.60	يتبع المدربون أسلوب تدريب يتوافق مع قدراتي.	05
11	موافق	0.774	2.46	عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية.	06
7	موافق	0.773	2.56	يستفيد بقية زملائي في العمل من الدورات التكوينية.	07
8	موافق	0.737	2.51	تساير البرامج التكوينية المطبقة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عملي.	08
10	موافق	0.775	2.49	تولي الشركة اهتماما بنوعية وجودة الدورات التدريبية على مستوى الشركة.	09
3	موافق	0.685	2.63	تركز الشركة على أسلوب التكوين Online على التكوين بالمحاضرة.	10

11	أكون حاضرا في جميع الدورات التكوينية التي تبرمج لي مهما كان توقيتها	2.50	0.776	موافق	9
12	تساعد اللغة في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين	2.74	0.582	موافق	1
	تقييم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	2.54	0.122	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

ويظهر من خلال الجدول رقم 02-17 يوضح بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، ما عدى الفقرة رقم 03 تشير إلى المجال الثاني ذا درجة مقياس محايد من مجموع 12 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.54 وإنحراف معياري 0.122، ومن هنا نقول أن العينة المدروسة ترى بأن تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني المنهج بالشركة جيد الى حد بعيد بحكم موافقتهم الاجمالية على جميع النقاط المراد معرفتها باستثناء ما جاء في العبارة التي تخص الاستفادة الدورية من البرامج تكوينية والتي تم التحفظ حولها.

جدول رقم 02-18: يمثل تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	2.40	0.841	موافق	8
02	يقوم المدرب او المكون بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	2.50	0.776	موافق	6
03	تأخذ الشركة رأيي في تقييم محتوى الدورة التكوينية.	2.26	0.896	محايد	10
04	عادة ما تأخذ الشركة رأيي حول المكون.	2.23	0.854	محايد	11
05	أقوم بالمساهمة في تقييم ظروف سريان الدورة التكوينية.	2.44	0.773	موافق	7
06	يساعدني تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية .	2.51	0.737	موافق	5
07	يعتبر التكوين المتحصل عليه كافيا لتحسين الأداء الوظيفي.	2.61	0.644	موافق	4
08	أقوم بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقيها في التكوين في عملي.	2.71	0.617	موافق	2
09	أستطيع أن أشعر بأثر التكوين على أدائي في العمل.	2.73	0.588	موافق	1
10	تقوم إدارة الشركة بمتابعة وتقييم نتائج التكوين	2.66	0.679	موافق	3
11	تؤثر نتائج تقييم الدورة التكوينية على استفادتي من المنح والترقية .	2.31	0.860	محايد	9
	تقييم البرنامج التكويني	2.48	0.178	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

بالإضافة الى العنصرين السابقين فان العينة المدروسة ترى بان تقييم الشركة للعمليات التكوينية المنظمة مقبول جدا وهو ما ينقطع مع ما جاء في وصفنا لمرحلة التقييم التدريبي بشركة هالبيرتون من خلال أشكال التقييم العديدة وأيضا من خلال الجدول رقم 02-18 والذي يبين بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، ما عدى الفقرة رقم 03، 04، 11 تشير إلى المجال الثاني ذا درجة مقياس محايد من مجموع 11 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.48 وإنحراف معياري 0.178، ومن هنا نقول أن تقييم البرنامج التكويني جيد.

جدول رقم 02-19: يمثل تقييم عنصر التكوين

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
عملية التكوين	2.51	0.148	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

إجمالاً وكوصف لمراحل العملية التكوينية بشركة هالبيرتون استطعنا ان نرى التقاطعات العديدة بين ما جاء من تأكيد على أهمية التكوين بالشركة الأجنبية هالبيرتون وتأكيدا لفرضيتنا كذلك وذلك يظهر جليا من خلال الجدول رقم 02-19 المبين لدرجة مقياس عملية التكوين التي تنتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.148، ومن هنا نقول أن عملية التكوين جيدة.

ثانيا : اختبار عناصر المتغير التابع

جدول رقم 02-20: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	أنجز مهامي وواجباتي بأداء يمتاز بكفاءة وجودة عاليتين.	2.73	0.612	موافق	4
02	أحاول دائما المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي.	2.80	0.528	موافق	3
03	أبذل الجهد الكافي لأنجز المهام في الوقت المحدد.	2.84	0.439	موافق	1
04	أحتاج الى التحفيز لأبذل جهد أكبر.	2.73	0.612	موافق	4
05	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي	2.84	0.470	موافق	2
06	المستوى العام للأداء بالمصلحة التي اعمل بها جيد.	2.67	0.631	موافق	5
	الأداء	2.76	0.070	جيد	

--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

إن مجمل العينة المدروسة بشركة هاليبرتون ترى بأن أدائها جيد ، وهو ما يظهر من خلال الجدول رقم 20-02 المتعلق بالمتوسطات الحسابية لكل الفقرات والتي تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.070.

جدول رقم 21-02: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال المهارات البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
07	أعمل على تجديد افكاري وتحديث معلوماتي باستمرار.	2.80	0.470	موافق	1
08	لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	2.71	0.542	موافق	3
09	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.	2.64	0.682	موافق	5
10	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لوظيفته.	2.71	0.593	موافق	4
11	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات و مهارات جديدة.	2.73	0.563	موافق	2
	المهارات البشرية	2.72	0.070	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

إن من بين ما يؤثر على إنتاجية العمال كما هو معروف ما لديهم من مهارات سواء كانت فطرية او مكتسبة عن طريق التكوين ومما هو معلوم بان موارد المؤسسات الأجنبية البشرية تتوفر على مهارات ممتازة جاء في الجدول أعلاه والذي أكد بأن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 0.070، ومن هنا نقول أن المهارات البشرية لعمال شركة هاليبرتون جيدة.

جدول رقم 22-02: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال السلوك

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0.481	2.83	أسعى دوما للعمل بجدية ومثابرة.	12
3	موافق	0.562	2.79	أولي أهمية كبيرة للوقت وأنضبط في مواعيد مهامي بالشركة.	13
2	موافق	0.510	2.83	نعمل أنا وزملائي بالشركة كروح فريق.	14
4	موافق	0.582	2.74	علاقتي مع رؤسائي وزملائي جيدة.	15
5	موافق	0.693	2.57	أنا راض على تقييم رئيسي المباشر لسلوكي بالشركة.	16
	جيد	0.104	2.75	السلوك	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من بين تأثيرات الإنتاجية أيضا نجد السلوك والذي عبر عنه العمال برضى كبير من خلال الجدول أعلاه والذي أظهر بأن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 0.104.

جدول رقم 23-02: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال وسائل الإنتاج

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافق	0.756	2.53	توفر الشركة جميع الاجهزة والوسائل التي يحتاجها العمال.	17
2	موافق	0.685	2.63	تساعد الاجهزة و الادوات المتوفرة في تنفيذ المهام بالشركة.	18
1	موافق	0.679	2.66	أستطيع أن أتعامل وأستغل كل ما يتوفر لدى الشركة من اجهزة أحتاجها بعلمي.	19
2	موافق	0.685	2.63	لدى الشركة أجهزة ومعدات ذات تكنولوجيات حديثة.	20
	جيد	0.054	2.61	وسائل الانتاج	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

ويظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لكل فقرات العنصر المتعلق بتوفر وسائل الانتاج تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.054، ومن هنا نقول أن وسائل الإنتاج تعتبر جيدة حسب نتائج دراسة عينة شركة هالبيرتون الأمريكية.

جدول رقم 24-02: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال الرضا الوظيفي

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0.789	2.41	هناك عدل في توزيع المهام على الموظفين.	21
3	محايد	0.906	2.30	أحصل على الراتب الذي يناسب الجهد الذي أبذله.	22
5	محايد	0.850	2.27	يتم ترقيتي عندما أستحق ذلك.	23
4	محايد	0.833	2.27	المستوى العام لتوزيع المنح عادل.	24
2	موافق	0.825	2.41	ظروف العمل المحيطة بي مثالية.	25
	متوسط	0.070	2.33	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من بين كافة العوامل المؤثرة في الإنتاجية المدروسة نجد الرضا الوظيفي والذي يعتبر العامل الوحيد الذي كان تأثيره سلبيا من خلال الجدول أعلاه الموضح للمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات التي تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.070، ومن هنا نقول أن الرضا الوظيفي لعمال هالبيرتون متوسط.

جدول رقم 25-02: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال الأمن والسلامة

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	0.689	2.60	لدى العمال وعي بأهمية مفهوم الامن والسلامة.	26
3	موافق	0.682	2.64	تقوم الشركة بتوفير جميع شروط الامن والسلامة.	27
1	موافق	0.543	2.77	أعرف جميع التعليمات والقواعد الخاصة بالأمن والسلامة.	28
2	موافق	0.600	2.76	ألتزم دوما بقواعد السلامة المهنية بالشركة.	29
	جيد	0.083	2.69	الامن والسلامة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

كغيرها من الشركات الأجنبية تولى المؤسسة النفطية الأمريكية هالبيرتون أهمية كبيرة فيما يتعلق بتوفير شروط الأمن والسلامة لعمالها لما يميز قطاع النشاط والذي يمتاز بالمخاطرة من اجل عدم تأثير هذا البعد على إنتاجية العمال وهو ما تحقق بالنظر إلى الجدول أعلاه المظهر للمتوسطات الحسابية لكل الفقرات المشيرة إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي

2.69 وانحراف معياري 0.083، ومنه نقول أن عامل الأمن والسلامة متوفر بالشركة كما أنه يؤثر على إنتاجية عمال الشركة.

جدول رقم 26-02: يمثل تقييم عنصر الإنتاجية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
إنتاجية العامل	2.65	0.170	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من خلال كافة الأبعاد المدروسة نستطيع القول بأن إنتاجية عمال تتأثر بكل ما سبق دراسته من أبعاد بدرجات متفاوتة كما بينت النتائج تقصير الشركة في إرضاء موظفيها من الجوانب المتطرق لها، إلا أن هذا ترك لدينا انطبعا بأن الإنتاجية الإجمالية لعمال المؤسسة جيدة وهو ما تأكد من خلال الجدول أعلاه المبين لدرجة مقياس إنتاجية العامل المنتمية إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.170 .

ثالثا : العلاقة بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

لاختبار العلاقة الموجودة بين "التكوين" و"إنتاجية العامل" نستخدم معامل الارتباط "بيرسون"

الجدول رقم 27-02: يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين

عملية التكوين	تخطيط البرنامج	تصميم البرنامج	تقييم البرنامج
معامل الارتباط بيرسون بين إنتاجية العامل والمتغيرات الأخرى	0.742	0.574	0.732
مستوى دلالة الاختبار sig	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

- من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بين إنتاجية العامل وعملية التكوين تساوي 0.742 عند مستوى معنوية تساوي 0.00 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين، حيث أن طبيعة هاته العلاقة تعتبر خطية طردية بين المتغيرين الأخيرين.

- ونلاحظ كذلك ان هناك ارتباط بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين بحيث ان محور تصميم البرامج هو المحور الأكثر ارتباطا مع إنتاجية العامل بمعامل ارتباط يساوي 0.732 عند مستوى معنوية 0.00 ثم يليه محور تقييم البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.687 عند

مستوى معنوية 0.00 ثم أخيرا محور تخطيط البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.574 بمستوى معنوية 0.00 .

رابعا : نموذج الانحدار

- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم 28-02: يبين جودة توفيق النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
الأول	0.742	0.550	0.544

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "إنتاجية العامل" والمتغير المستقل " عملية التكوين "يساوي 0.742 ومعامل التحديد يساوي 0.550 بمعنى أن المتغير المستقل يستطيع تفسير بما يقارب 55% من تغيرات المتغير التابع والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.544

خامسا: اختبار المعنوية الكلية للنموذج

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

جدول رقم 29-02: يوضح معنوية النموذج الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	5037.857	1	5037.857	83.261	0.00
البواقي	4114.443	68	60.507		
الكلية	9152.300	69			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي 5037.857 بدرجة حرية 1، وبمتوسط مربعات الانحدار تساوي 5037.857، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 4114.443 ودرجة حرية 68، وبمتوسط مربعات البواقي يساوي 60.507 .

ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 83.261 عند مستوى معنوية اختبار 0.00 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ومنه النموذج معنوي .

سادسا : اختبار المعنوية الجزئية لمعامل النموذج

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم 30-02: يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعامل B	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	32.281	6.486	0.00
عملية التكوين	0.537	9.125	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

بالنسبة للثابت: من الجدول نلاحظ أن المعامل الثابت يساوي 32.281 بقيمة اختبار T المحسوبة تساوي 6.486 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل الثابت معنوي.

بالنسبة لمتغير "عملية التكوين" : من الجدول نلاحظ أن معامل التكوين يساوي 0.537 بقيمة اختبار T المحسوبة التي تساوي إلى 9.125 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل المتغير المستقل " عملية التكوين" معنوي ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية متوفرة

سابعاً: شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار

1/ اختبار الاعتدالية للبواقي

الجدول رقم 31-02: يوضح نتائج اختبار الاعتدالية

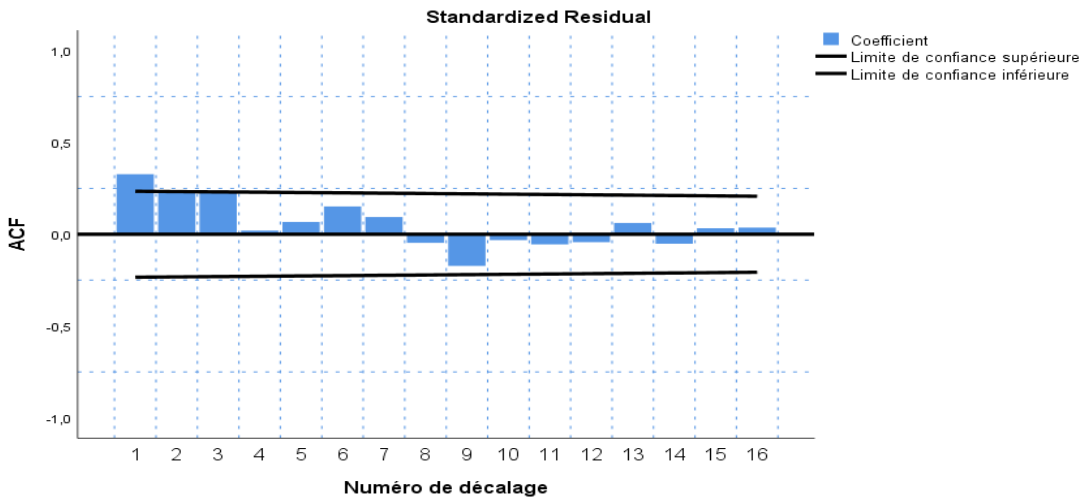
اختبار شابيرو-ويليك			
مستوى معنوية الاختبار sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	البواقي
0.00	70	0.899	

من جدول الاعتدالية لشابيرو -ويليك للبواقي نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.899 بدرجة حرية 70 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05 ومنه نستنتج ان البواقي لا تتوزع توزيع طبيعي أي لا تحقق الاعتدالية.

2/ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار الى ان وجود هذا الارتباط من شأنه ان يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فان قيمة احصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و (R مربع) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته .

الشكل رقم 03- 02 يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي



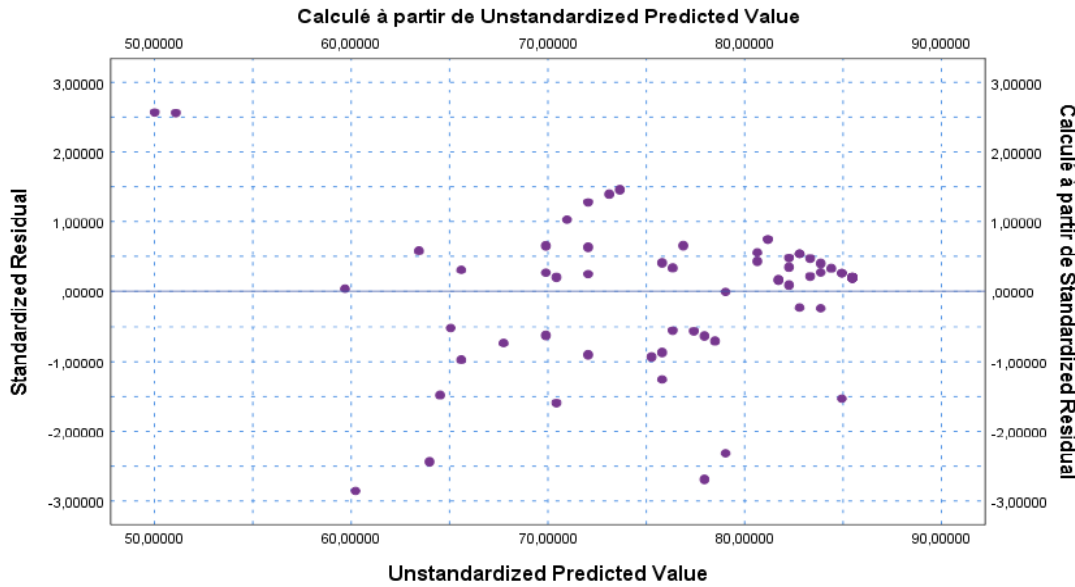
من الشكل رقم 03- 02 الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي نلاحظ تقريبا ان جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة وهذا يعني ان البواقي مستقلة ذاتيا .

3/ تجانس البواقي

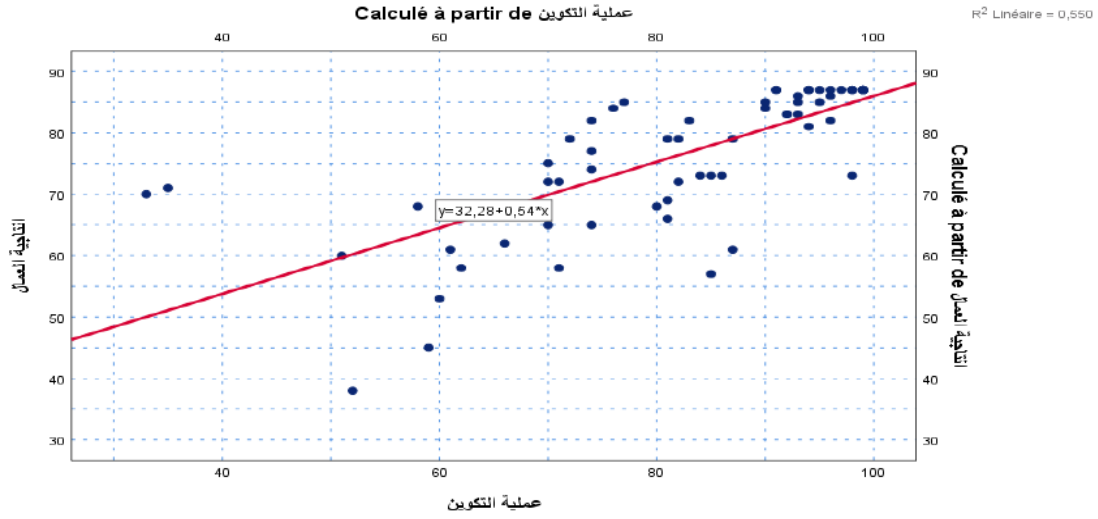
ان عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه ان يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدره بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل النتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها .

وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار ان التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

شكل رقم 02-04 يبين انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع



والشكل التالي رقم 02-05: يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين



ثامنا: خلاصة النموذج

التنبؤ	توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق		النموذج
	اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية			AD R-DEUX	R-DEUX	
غ مقبول	✓	✓		✓	✓	0.544	0.550	النموذج الأول
معادلة النموذج (عملية التكوين) = 32.281 - 0.537 * العامل								معادلة النموذج

المطلب الثاني : المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار Enterprise National des services aux puits

الفرع الأول : إستراتيجية وظيفة التكوين بمؤسسة ENSP
أولاً: إستراتيجية المؤسسة

إن من أهم مبادئ وسياسات المؤسسة العمل على الوصول الى الإستراتيجية المنشودة عن طريق تحقيق الأهداف المسطرة تحت أحسن الظروف وبأقل التكاليف حيث تتجلى جملة أهداف إستراتيجية شركة الخدمات في الآبار فيما يلي:

- ضمان البقاء.
- العمل على رفع رأسمال الشركة.
- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة الأم (سوناطراك).
- العمل على توسيع قاعدة النشاطات.
- تخفيض التكاليف.
- الوصول بحوادث العمل الى الصفر أو التخفيض منها قدر الإمكان.

ثانيا : أهمية التكوين

حسب ما تم استيعابه من المسؤولين عن هاته المصلحة فان سياسة التكوين مدرجة من أولويات الشركة وتعتبر من بين أهم وظائف المؤسسة حيث تتجلى تلك الأهمية في:

- 1- تحظى باهتمام ومتابعة مباشرة من طرف الـ PDG (الرئيس المدير العام).
- 2- حسب القانون فان المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار مجبرة على استثمار على الأقل ما نسبته 1% من مجموع الكتلة الاجرية للعمال وإلا سيتم دفع ذلك المبلغ كضريبة للدولة، إلا أن مؤسسة ENSP عادة ما تتعدى تكاليف برامجها التكوينية تلك النسبة.
- 3- حسب الاتفاقية الجماعية الممضاة بين المؤسسة ممثلة في الإدارة ونقابة العمال فان من بين بنود هاته الاتفاقية فان الميزانية المخصصة للتكوين يجب أن لا تقل عن 2% من الميزانية العامة للشركة.

ثالثا : أهداف الشركة من خلال التكوين

تسعى الشركة من خلال وظيفة التكوين الى الوصول الى مجموعة من الأهداف عادة ما تتمثل في :

- رفع الأداء ؛
- تحسين إنتاجية العامل؛
- تحقيق شروط السلامة عن طريق التكوين؛
- التمكن والتحكم الجيد في الآلات الإنتاج؛
- التمكن من أنظمة العمل؛
- محاولة أو العمل على الحد من حوادث العمل؛
- تحسين جودة الخدمات؛

- العمل على إرضاء الزبون.

الفرع الثاني : أنواع التكوين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

أولاً: أنواع التكوين

يأخذ التكوين المنتهج بشركة ENSP عدة أشكال حيث يتم تصنيفه حسب:

1- التصنيف حسب المدة.

2- التصنيف حسب النشاط

3- التصنيف حسب المكان

1- التصنيف حسب المدة: وينقسم الى تكوين طويل المدى وتكوين قصير المدى .

أ- تكوين طويل المدى: هي تلك البرامج التدريبية تبرمج لفترة عادة ما تمتد لعدة أيام من اجل استيعاب المكونين الى ما تم تصميمه في محتوى البرنامج التدريبي، حيث إن مدة هذا النوع من التكوينات لا تقل عن 10 أيام.

ب- التكوينات قصيرة المدى: إن من أهم الفروقات بين هذا النوع والنوع السابق هو أن فترة أو مدة هذا التكوين تقل عن 10 أيام، أما باقي المتغيرات الأخرى فلا تختلف عن ما تم التطرق إليه فيما سبق.

2- التصنيف حسب النشاط: وينقسم هذا التصنيف أيضا الى تكوينات تقنية و تكوينات إدارية

أ- التكوينات التقنية: إن المقصود بالتكوينات التقنية هي تلك البرامج التدريبية التي تأخذ طابع تقني بحت، حيث إن مواضيع تلك البرامج تصمم من اجل إكساب العامل مهارات تقنية حديثة تساعدهم على مجابهة تحديات مهامهم.

ب- التكوينات الإدارية: هي كافة التكوينات التي تسلط الضوء على الاهتمام بالأقسام الإدارية حيث إن مجمل ما يتم برمجته في هذه البرامج يهدف الى زيادة مهارات العمال الإداريين كعمال قسم الموارد البشرية أو العمال التابعين لقسم المالية أو موظفي الشؤون الاجتماعية.

3- التصنيف حسب المكان: وينقسم الى تكوين داخلي و تكوين خارجي

إن المعيار الذي يتم على أساسه تصنيف ما إذا كان التكوين داخليا أو خارجيا بمؤسسة ENSP هو طبيعة المدرب، حيث نقول على التكوين بأنه خارجي في حالة ما إذا كان المدرب أو المكون الذي سيسهم بتلقين عمال المؤسسة محتوى البرنامج التدريبي من خارج المؤسسة تابع لأحد المراكز التدريبية المتعاقد معها، فهنا نقول عن طبيعة التكوين بأنه خارجي، أما في حالة ما إذا كان المكون من داخل المؤسسة فنقول عن طبيعة هذا التكوين بأنه تكوين داخلي.

ثانيا : مراكز التكوين المتعاقد معها

* المعهد العالي للبترونية : والذي تم شرحه في الصفحة رقم 143

* الجامعات: لدى شركة ENSP العديد من الاتفاقيات المبرمة مع بعض جامعات الوطن من أجل تبادل المعرفة ونقل التجارب العلمية فمن بين أهم هاته الجامعات نجد:

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة: نظرا لأنها أقرب مؤسسة جامعية من الشركة وبحكم توفيرها لمجموعة من التخصصات التي تساعد المؤسسة أو الشركة في الحصول على اليد العاملة المتخصصة والمكونة تكوينا علميا عالي المستوى من جهة و على التعاون مع مختلف مخابر الجامعة قصد التوصل الى حلول لمشاكل أو الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة . كما للمؤسسة بعض الاتفاقيات مع بعض الجامعات الأخرى كجامعة محمد خيضر ببسكرة وجامعة أمحمد بوقرة ببومرداس ... الخ.

* INPED: تم شرحه في الصفحة رقم 147

* ENSI (المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي): هي شركة عمومية ذات طابع اقتصادي EPE / SPA تأسست في عام 1982 بعد إعادة هيكلة اللجنة الوطنية للمعلوماتية (CNI) التي تم إنشاؤها في عام 1969)، والتي تقدم خدمات هندسة في علوم الكمبيوتر والإعلام الآلي، كما يقدم مجموعة واسعة من خدمات الحوسبة لمختلف مؤسسات الدولة والشركات المختلفة و الإشراف على مصاحبة ومتابعة مشاريعها.

* المؤتمرات: في حالة ما إذا تم برمجة مؤتمرات لها علاقة بنشاط المؤسسة فان المؤسسة من خلال مسؤولي مصلحة التكوين لا تتوانى في محاولة الاستفادة من هاته الفرص عن طريق إرسال بعض من عمالها الذين يشغلون وظيفة تتقاطع مهامها وواجباته مع موضوع ومحاور المؤتمر للمشاركة في فعاليات ذلك المؤتمر، ومن اجل التعرف والاطلاع على آخر ما تناولته من أبحاث في ذلك الموضوع بغية مواكبة المؤسسة للتطورات والتغيرات المتسارعة واطلاع العمال عليها.

الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

لا تختلف مراحل العملية التدريبية المنتهجة بشركة ENSP عن نظيراتها بالشركات الأخرى حيث تتبع نفس الخطوات التي تمر عليها أساسيات العملية التدريبية من تحديد للاحتياجات التدريبية ومتا تتضمنه من مبادئ علمية وتقنية وجب عليها (المؤسسة) إتباعها ومن ثم تليها مرحلة تخطيط أو تصميم البرنامج التدريبي المبرمج من اجل أن تأتي المرحلة التالية والتي تسمى بمرحلة التنفيذ، حيث تعتبر هاته الخطوة من أهم خطوات خلال هذه السلسلة لتأتي بعد ذلك أهم مرحلة في كامل هذه العملية التدريبية نظرا لأثرها البالغ على تحديد النتائج المستقاة من كل ما تم المرور عليه خلال كل تلك المراحل وهي مرحلة تقييم العملية التدريبية من خلال تقييم استفادة العمال من ما تلقوه من تكوين وهي مرحلة قياس الناتج لمخرجات البرنامج التكويني.

الجدول رقم 32-02: يوضح العدد والتكلفة للعمال المكونين للسنوات التالية

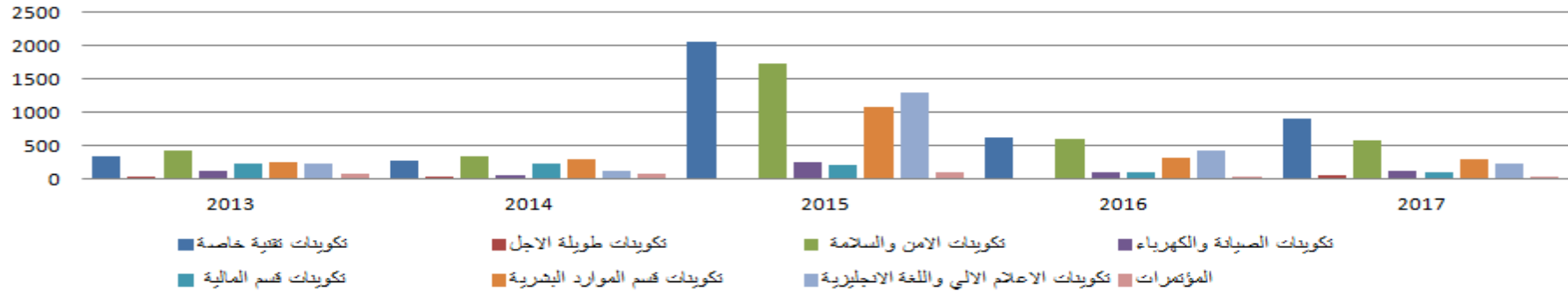
الوحدة: (عامل/ دج)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة

2017		2016		2015		2014		2013		نوع التكوين / السنة
التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	
40.724.27	895	12.730.700	617	179.464.385	2050	98.954.475	265	94.582.800	340	التكوينات التقنية الخاصة
34.084.800	60	/	/	/	/	12.823.200	20	16.365.556	32	تكوينات طويلة الأجل
10.949.400	574	34.894.400	598	38.082.960	1723	123.422.130	332	61.210.890	426	تكوينات الأمن والسلامة
3.262.500	125	3.515.484	101	11.741.730	252	4.176.900	60	7.389.135	115	تكوينات الصيانة والكهرباء
3.956.860	90	3.754.416	94	9.288.280	213	6.113.250	220	6.113.250	220	تكوينات قسم المالية
9.882.970	280	13.689.794	306	42.749.850	1072	6.660.225	281	5.591.430	246	تكوينات قسم الموارد البشرية
9.135.960	215	15.260.721	416	129.124.710	1293	18.404.100	126	21.016.710	234	تكوينات الإعلام الآلي واللغة الانجليزية
2.000.000	40	900	18	13.720.000	98	4.000.000	72	4.000.000	69	المؤتمرات
114.006.760	2279	84.745.515	2150	424.171.915	6701	274.554.280	1376	216.269.771	1682	الإجمالي

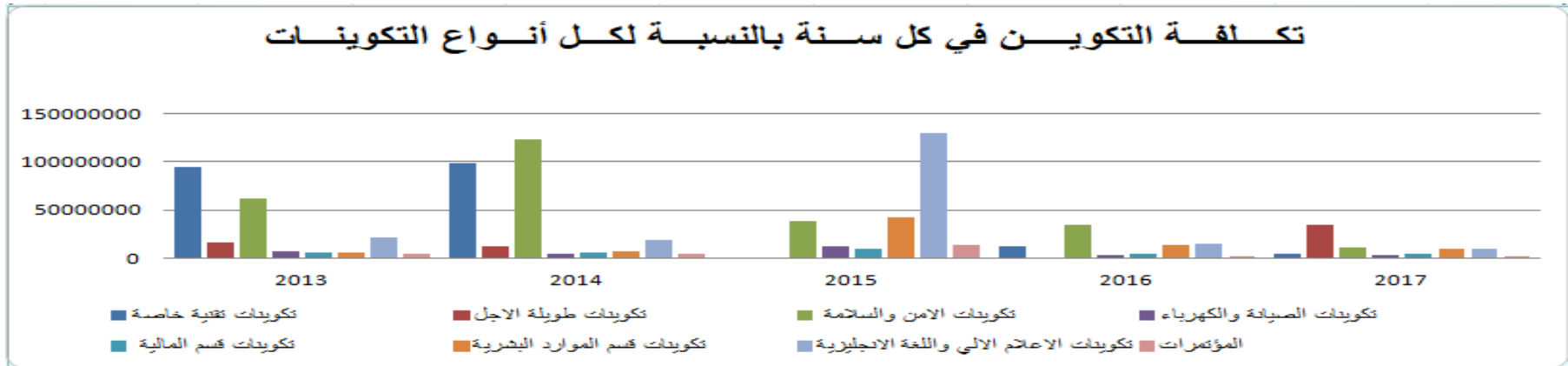
الشكل رقم 2-2: يوضح عدد العمال المكونين بمؤسسة ENSP

عدد المكونين في كل سنة بالنسبة لكل أنواع التكوينات



الشكل رقم 02-07: يوضح تكلفة العمال المكونين بمؤسسة ENSP

تكلفة التكوين في كل سنة بالنسبة لكل أنواع التكوينات



بالإضافة الى ضخامة مختلف ميزانيات التكوين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الأبار يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي عدد العمال المكونين كل سنة لا يتجاوز النصف من إجمالي عدد عمال المؤسسة باحتساب كافة العمليات التدريبية ، كما يتبين لنا من خلال الجدول الأعداد الكبيرة للعمال الإداريين المكونين كل سنة حيث على سبيل المثال يتجاوز عدد عمال قسم الموارد البشرية المكونين عدد تكوينات عمال الصيانة والكهرباء بالنظر الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتبر تقني بحت وكذا مقارنة بعمال الصيانة والكهرباء الذين يشكلون أضعاف عمال قسم الموارد البشرية وهو ما يعتبر غير منطقي، من جهة أخرى يمكننا ملاحظة القفزة الكمية الكبيرة في إعداد وميزانيات التكوين خلال سنة 2016 حيث تضاعف حوالي 4 مرات مقارنة بالسنة التي قبلها بسبب حاث العمل الذي أودى بحياة عاملين بالمؤسسة على مستوى أحد ورشات المؤسسة سنة 2015، حيث جاء في تحقيقات مؤسسة النفط التابعة لسوناطراك أن من بين أسباب الحادث عدم حصول ضحايا الحادث الى تكوينات كافية مما أدى بالمؤسسة الى التركيز على وظيفة التكوين خلال السنة الموالية وهو ما أدى الى مضاعفة التكوينات المخصصة لكل فئة ضف الى ذلك موجة التوظيف التي كانت تلك السنة والتي ساهمت بالرفع من إعداد برامج التكوينات لسنة 2016 .

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تتبع شركة ENSP مجموعة من المناهج والأسس التي على أساسها يتم تحديد الحاجات التدريبية من اختيار الأشخاص أو العناصر المراد تكوينهم وفي أي موضوع حيث تنتهج الشركة مجموعة من الطرق التي تعتبر روتينية في بعضها وخاصة وفي بعضها الأخر، حيث أن من بين تلك الأساليب نجد:

أ/ تحديد الاحتياجات عن طريق بطاقة تقييم الأهداف السنوية La fiche d'evaluation des objectifs annual

يتم تحديد الاحتياجات عن طريق هاته البطاقة من خلال إرسالها لمسؤولي الفرق والأفواج على مستوى الورشات والحقول وكذا بالمديريات والأقسام الإدارية، حيث يقوم المسؤول ملأ تلك الوثيقة وما تحتوي عليه من معلومات تخص العامل من جميع النواحي، حيث يقوم المسؤول بإعطاء رأيه حول كل ما يخص العامل مقيماً إياه من حيث الأداء والسلوك وعلاقاته مع العمال (زملائه) وأيضاً علاقته مع رؤوسيه، كما يتم إعطاء جميع الملاحظات التي تتعلق بمرودود العامل مبرزاً نقاط القوة التي يمتاز بها الموظف مقترحاً أهم التوصيات التي تتعلق بالسياسات الواجب إتباعها من اجل الحفاظ على هاته النقاط وسبل تنميتها، وكذلك من أهم ما ينأتى عن هاته الوثيقة هو قيام المسؤولين المشرفين على العمال بجميع وحدات المؤسسة على تشخيص الاحتياج لدى كل عامل وتوضيح أوجه القصور التي تم ملاحظتها في أدائه بكونه اقرب عنصر بإمكانه تقديم أدق المعلومات حول كل مل يتعلق بأداء العامل، ومن ثم إرسال تلك البطاقات لقسم التكوين ويتم على أساسها تحديد الاحتياجات

التدريبية الخاصة بذلك العامل وكذا برمجة مجموعة من الدورات التكوينية في موضوع العجز في أدائه مع ثلثة من زملائه الذي يتشاركون في نفس العجز.

ب/ تحديد الاحتياجات التدريبية حسب اعتبارات قانونية

إن طبيعة النشاط الخاص بالشركات الناشطة في مجال المحروقات يتميز بعدم الثبات والتغير المستمر في اللوائح القانونية المنظمة لهذا النشاط، بحيث يتم تجديدها وتطويرها وتحسينها باستمرار من أجل تمكينها التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في الميدان النفطي خاصة على المستوى العالمي أين تتنافس كبرى الشركات العالمية من أجل ضمان مكانة مرموقة بين المنافسين للاستدامة والتفوق وضمان أكبر حصة ممكنة من السوق .

ان من بين هاته الشركات نجد شركة سوناپراك والتي تكتسب صفة العالمية بحكم نشاطها في مجموعة من الدول مع مختلف فروعها، كم هو الحال بالنسبة لشركة ENSP والتي تعتبر من ابرز تلك الفروع والتي تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية في بعض الأحيان حسب اعتبارات قانونية، حيث تقوم ببرمجة دورات تكوينية بسبب صدور نص قانوني جديد يوجب على المؤسسة تكوين العمال في موضوع معين وعادى ما يكون ذلك الموضوع ما له علاقة بصحة وامن وسلامة العمال HSE، حيث انه وفي مثل هكذا حالات تكون الشركة قد قامت بعملية تحديد لاحتياجاتها التدريبية نظرا لظروف قانونية لا يمكن للمؤسسة إغفالها أو عدم تنفيذها، حيث إن عدم الالتزام بتنفيذ ما تنص عليه تلك القوانين سينتج عنها عواقب تعتبر الشركة بغنى عنها.

ج/تحديد الاحتياجات حسب طلب الزبائن

تعتبر المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار شريكة للعديد من المؤسسات الأجنبية الناشطة في مجال المحروقات بالجزائر مكونة العديد من الشراكات الأجنبية، والتي تسعى في مجملها للتكامل من ناحية انجاز الأنشطة والمهام التقنية، إن الهدف من انجاز هكذا شركات يهدف بالأساس بنقل الخبرة والتجربة وكذا التكنولوجيا وتبادلها بين الطرفين، حيث إن مختلف الشركات المتعاقد معها أو المكون معها شراكات لها باع كبير على المستوى العالمي في المجال النفطي.

إن عملية تكوين عمال هاته الشركات تكون على حسب الاتفاق المبرم بين هذين الشركتين (شركة ENSP والطرف الآخر ممثلا في الشريك الأجنبي)، إلا انه في بعض الأحيان تطلب هذه الشركات من المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار تكوين عمال الشركة في المجال الذي تختص به أو النشاط الذي يعتبر من مزايا شركة ENSP ومن تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على حسب طلب هذه الشركات المتعاقد معها.

وجب الإشارة الى أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجالها حيث تقوم ببعض الأنشطة التقنية التي لا تتوفر لدى غيرها من الشركات وخاصة

الشركات الغير وطنية، حيث انه وفي بعض الأحيان تكلف مختلف الشركات الأجنبية مؤسسة ENSP بالقيام ببعض تلك المهام التي من اختصاصها وهنا تكون شركة الخدمات في الأبار زبونة لدى الغير.

وتطلب هذه الشركات من شركة ENSP عند ملاحظة خلل أو عجز في انجاز عمال بشركتها أثناء تأدية مهامهم وواجبات ووظائفهم، ومنه تقوم المؤسسة بإعداد برنامج من اجل تكوين هؤلاء العمال بناء على الاحتياج الذي حدده زبونها.

د/ تحديد الاحتياجات حسب توصيات المدققين

إن نشاط قطاع المحروقات منظم من قبل العديد من المنظمات العالمية كل حسب اختصاصه ، حيث هناك العديد من المؤسسات العالمية التي تقوم بتصنيف الشركات حسب العديد من المعايير ومن ثم تقوم بعملية تصنيف للشركات المتنافسة على الحصول على أحسن مرتبة ممكنة مترجمة بذلك عرض الشركات التي تتبع أحسن المعايير العالمية في ذلك النشاطات.

من اجل حصول شركة ENSP على أي شهادة سواء كانت على المستوى الوطني أو المستوى الأجنبي وفي أي مجال (إداري أو تقني) عليها المرور عبر مجموعة من دورات التدقيق كغيرها من الشركات من اجل التعرف على ما هو مطبق في ارض الواقع، من اجل معرفة ما إذا كانت تلك الشركة تستحق تلك الشهادة أو لا.

عادة ما تقوم هاته الهيئات بسرد مجموعة من التوصيات التي تهدف الى تحسين أداء وتطوير المردود والعائد المرجو من تنفيذ ذلك النشاط، مهما كانت طبيعته حيث من بين تلك النشاطات نجد نشاط أو وظيفة التكوين الذي لا يستثنى من هاته القاعدة كونه من العناصر التي يتم التركيز عليها أثناء عملية التدقيق بحم تأثيرها الملاحظ والكبير على مختلف وظائف المؤسسة الأخرى

إن الحصول على هذا النوع من الشهادات يعود بفائدة كبيرة للمؤسسة على العديد من الجوانب، فضلا عن انه يساهم بتحسين صورة المؤسسة داخليا و خارجيا وما لذلك من آثار ايجابية للشركة، إلا انه يساهم بشكل كبير في تمكين المؤسسة من المنافسة على أسواق خارجية تمكن لمؤسسة من رفع رأسمالها وزيادة الربحية والاحتكاك أكثر فأكثر بالمؤسسات الأجنبية الناشطة في المجال، إلا انه وللأسف تعتبر النقطة الكبيرة غير مستغلة بشكل كامل على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار وهي من النقاط السلبية التي تسجل ضد الشركة .

وعلى الرغم من تنوع أشكال تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الأبار إلا انه عند مراجعتنا لمختلف وثائق ومعطيات المؤسسة لاحظنا تنافي ما هو منتهج نظريا مع واقع عملية تحديد الاحتياجات بالمؤسسة حيث انه وفي كثير من الحالات لاحظنا مشاركة بعض العمال الإداريين في دورات تكوينية ذات مواضيع تقنية بحتة بالإضافة الى

مشاركة عناصر تابعين لأقسام تقنية في دورات تكوينية بمواضيع إدارية وهو ما يبين الخلط الكبير واللامنطقي من بين ما هو منتهج نظريا و ما في ارض الواقع بالمؤسسة.

ثانيا: مرحلة تصميم (التخطيط) وتنفيذ العملية التدريبية

بعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي المرحلة الثانية من سلسلة البرنامج التدريبي على مستوى شركة ENSP والتي لا تقل أهمية عن سابقتها حيث يتم التخطيط للعملية التدريبية بشكل مثالي من اجل السماح بالتنفيذ السلس لمجمل خطوات هاته السلسلة.

يتم التخطيط للعملية التدريبية من آخر نقطة في المرحلة السابقة حيث انه وبعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأي سبب كان تتم مرحلة تصميم العملية التدريبية حيث انه وبعد أن يرسل المسؤول عن التكوين بكل مديرية عملياتية من مديريات المؤسسة، والتي يقوم المسؤول عنها بتزويد قسم التكوين بالمديرية العامة للمؤسسة بكل ما يحتاجه ذلك القسم من احتياجات تخص العملية التدريبية متضمنة مواضيع الدورات التكوينية الواجب برمجتها وكذا عدد الأشخاص الواجب تكوينهم مع قائمة أسمائهم والشروط الواجب احتوائها في محتوى البرنامج التكويني.

يستلم قسم التكوين على مستوى المديرية العامة لشركة ENSP الاحتياجات التي تم إرسالها من طرف الأقسام والمصالح بغية مباشرة الخطوة الموالية وهي مراسلة المؤسسات المتعاقد معها والمختصة بالتكوين في المواضيع المعنونة من طرف مسؤولي العمال، والطلب منها إيفاءها بمحتوى برامجها التي توفرها في ذلك الموضوع بشكل دقيق ومفصل يتضمن كافة المحاور والنقاط والدروس التي تضمنها المؤسسة المكونة أو المركز المكون بالإضافة الى التوقيت الذي يمكن للمؤسسة أن تباشر به هاته الدورة.

ويستلم قسم التكوين مرة أخرى مراسلة تتضمن النقاط المذكورة أعلاه من المؤسسة التي ستقوم بتنفيذ الدورة التكوينية متضمنة جميع ما طلب من المؤسسة إرساله ليقوم فيما بعد قسم التكوين بإرسال هذا التقرير الى المديريات العملياتية التقنية المختلفة التي طلبت تلك التكوينات من اجل النظر في ملائمة محتوى البرامج التكوينية المقترح من طرف المراكز المكونة لاحتياجات ذلك القسم والكشف فيما إذا كانت المؤسسة المكونة تستطيع حقا تلبية الاحتياج عن طريق تكوين العمال في النقاط المراد تكوينها بصفة أكيدة في حالة ما إذا تم الموافقة على تقارير المؤسسات المكونة من طرف مختلف مديريات المؤسسة يتم تأكيد البرنامج التكويني وبرمجته رسميا من اجل التنفيذ.

ثالثا : مرحلة التنفيذ

إن مرحلة التنفيذ هي تلك المرحلة التي يقوه فيها المسؤولون على مصلحة التكوين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بتجسيد ما تم برمجته وتصميمه والتخطيط له في المراحل السابقة، حيث تقوم المديريات بإبلاغ العمال من اجل إعلامهم بأنهم معنيون بدورة تكوينية في التاريخ X والقيام بجميع الأمور اللوجستية التي تخص تلك المرحلة وبرمجة بديل لهم في

حالة ما إذا تزامن تاريخ الدورة التكوينية وأيام عملهم من أجل الحفاظ على نشاط المؤسسة، حيث عادة ما تكون هاته الأخيرة سببا رئيسيا في عدم التزام رؤساء فرق العمل بإرسال عمالهم من أجل التكوين على الرغم من برمجة الإدارة لهم وقيامها بكل الأمور الضرورية لتمكين العمال من أجل مزاولة العملية التدريبية بسبب عدم وجود بدائل لهم (حيث تكون حجة المسؤول هنا أن المؤسسة تحاسبه عن ضمان سيرورة العمل وليس عن تكوين العمال)، ولهذا ما نلاحظ بشكل كبير برمجة الدورات التدريبية في أيام عطل العمال وليس أيام عملهم، وهذا ما يسبب عدم التزام العمال بالحضور من جهة أخرى.

رابعا: مرحلة التقييم

تأتي مرحلة التقييم كمرحلة نهائية لسلسلة مراحل العملية التدريبية، حيث تعتبر كاختبار لمدى نجاح كل ما تم من مراحل سابقة، حيث يعتبر التقييم المرحلة الأهم خلال مراحل العملية التدريبية نظرا لما لهاته الخطوة من تأثير على سيرورة البرامج التدريبية ولمعرفة مدى تمكن مسؤولي عملية التكوين من أدائهم لمهامهم. تكتسب مرحلة تقييم الدورة التكوينية أو التدريبية بشركة ENSP أهمية كبيرة نظريا، حيث تقوم المؤسسة بنوعين من التقييم هما:

EVALUATION A CHAUD التقييم الآني (أنظر الملحق رقم 03)

EVALUATION A FRIOD التقييم البعدي (أنظر الملحق رقم 04)

* التقييم الآني EVALUATION A CHAUD: عند نهاية كل دورة تكوينية يقوم المسؤولون عن مصلحة التكوين بتوزيع وثيقة على العمال من أجل أن يساهموا في عملية تقييم الدورة التكوينية وظروف سريانها، حيث أن محتوى هذه الوثيقة يأخذ رأي العمال في كل شي عدا مساءلتهم عن الأثر الذي تركته الدورة التكوينية في معارفهم ومدى استفادتهم من كل ما تناولوه خلال تلك الحصص هذا كله في حالة ما التزموا بحضورهم، حيث يقوم العمال بتقييم الظروف التي مرت بها الدورة التكوينية وكل ما يخصها من أمور لوجستية جانبية، حيث يقوم العامل بتقييم ما يلي:

- الجزء الأول : معلومات حول العامل المشارك: (الاسم واللقب، المنصب، موضوع الدورة التكوينية، مدة الدورة، اسم المكون، المؤسسة المكونة).

- الجزء الثاني:

هل تعتبر مرضية	في حالة الإجابة بـ لا قدم تبرير	
	لا	نعم
عرض أهداف الدورة من طرف م خ ف أ		
ظروف الاستقبال في المؤسسة المكونة		

البيرولية

			العلاقة بين المكون والمتكونين
			تنظيم الدورة التكوينية
			الطرق البيداغوجية
			الوثائق المساعدة
			مدة التكوين
			مدى احترام البرنامج

- الجزء الثالث:

- مقارنة بقبل الدورة التكوينية ما مدى تحصيلك لمعرفة تقنية جديدة ؟
- هل تظن انه بإمكانك تطبيق مل تعلمته في وظيفتك اليومية؟
- ملاحظات واقتراحات؟

يتم هذا التقييم في آخر يوم من أيام الدورة التكوينية، حيث يتم التركيز فقط على الأمور الثانوية وإغفال الجزء الرئيسي وهو تقييم مدى استفادة العامل من هاته الدورة يعبر عنها بسؤال واحد فقط.

* التقييم البعدي EVALUATION A FRIOD:

يقوم المسؤول عن التكوين بالمديرية العملياتية عادة بهذا النوع من التقييم، حيث انه وعلى حسب طبيعة الدورة التكوينية تكون مدة التقييم والتي تكون في الغالب بعد 3 ثلاثة أو ستة 6 أشهر من انقضاء الدورة التكوينية، حيث إذا كان موضوع الدورة التكوينية المنفذة بسيط وغير معقد ومن السهل رؤية أثر ذلك التكوين في أداء العامل، يقوم المسؤول بملأ وثيقة تقييمه التي تأخذ هذا النوع بعد ثلاثة 03 أشهر بناء على ما تم ملاحظاته حول أداء العامل وملاحظات مسؤول العامل المباشر.

أما إذا كان موضوع الدورة التكوينية من التكوينات المعقدة تقنيا والتي في الغالب ما تأخذ وقت من أجل رؤية انعكاس مفعولها على أداء العامل، في هذه الحالة يقوم المسؤول بتقييم العامل بعد 06 ستة أشهر ودوما حسب ملاحظاته حول مردود العامل ، و أخذا برأي مسؤوله المباشر.

تتضمن وثيقة التقييم البعدي مجموعة من النقاط تتمثل في:

- الجزء الأول: والخاص بالدورة ونجد فيه
- موضوع الدورة التكوينية - تاريخ الدورة - المكون - المؤسسة المكونة.
- الجزء الثاني: والذي يحتوي بعض المعلومات التي تخص العامل وهي:
- الاسم و اللقب - المنصب - المديرية التابع لها - القسم - المصلحة.
- الجزء الثالث: والذي يتمحور حول تقييم العامل من خلال إجابة مسؤوله المباشر على بعض الاسئلة وهي :
- ما مدى تطبيق العامل للمكتسبات المتحصل عليها في الدورة التكوينية ؟

- هل ساهمت هاته الدورة بتحسين فعالية أداء العامل ؟ نعم ام لا كيف ؟ ولماذا ؟.
 - هل قدم هذا التحسن إضافة للمصلحة ؟ نعم ام لا كيف ؟ ولماذا ؟.
 - ما هي النقاط الضرورية الواجب معالجتها في الدورات التكوينية اللاحقة ؟
 - تعليقات / ملاحظات / اقتراحات .
- إن الملاحظ لمرحلة تقييم التدريب بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP يستطيع أن يستنتج أوجه القصور العديدة التي تتخلل هذه المرحلة الغاية في الأهمية بسبب تأثيرها على أداء العامل والمؤسسة بشكل عام حيث نجد من بين تلك النقاط ما يلي:
- عدم تقييم العامل قبل الشروع في الدورة التكوينية من أجل مكتسباته الأولية ومقارنتها بنتائج ما بعد الدورة.
 - عدم تقييم العامل أثناء الدورة التكوينية (بعد نهاية كل درس أو في نهاية كل يوم) .
 - التركيز بشكل كبير على تقييم العمال في نهاية الدورة التكوينية فقط في الأمور الثانوية الجانبية.
 - عدم محاولة معرفة مدى استفادتهم من محتوى الدورة التكوينية بإسهاب وبشكل مفصل.
- إن وثيقة الغياب feuille de présence (أنظر الملحق رقم 05) والتي يأخذها المسؤولون عند نهاية كل دورة تكوينية كطريقة لمتابعة وتقييم العمال وملاحظة مدى جديتهم في حضور الدورات التدريبية لا تعد طريقة لتقييم العائد من الدورات التدريبية حيث لا يتقاطع هذا المبدأ مع أي من أساسيات تقييم الأثر التكويني في معارف العمال.

الفرع الرابع: النتائج الإحصائية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

حساب المتوسط الحساب المرجح

الخطوة = (الوزن الأكبر - الوزن الأصغر) / عدد البدائل -- الخطوة = $3 / (3-1) = 0.66$

جدول رقم (02-33) يمثل مجال التريج

درجة المقياس	درجة المقياس	المجال	درجة المقياس
المكافئ الثاني	المكافئ الاول		
ضعيفة	ضعيف	من 1 الى 1.66	غير موافق
متوسطة	متوسط	من 1.67 الى 2.33	محايد
جيدة	جيد	من 2.34 الى 3	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

أولا : اختبار عناصر المتغير المستقل

جدول رقم (02-34) يمثل تقييم تخطيط البرنامج التكويني

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	محايد	0,838	1,93	يتم التخطيط للدورات التكوينية بشكل مدروس وممنهج.	01
1	موافق	0,741	2,44	للبرنامج التكويني والدورات التدريبية أهمية بالنسبة لي.	02
4	محايد	0,799	2,23	لدي دراية كافية بأهداف الدورات التكوينية التي شاركت بها.	03
5	محايد	0,808	2,05	تحرص إدارة الشركة على القيام بدورات تدريبية دورية.	04
3	محايد	0,815	2,25	تتماشى الدورات التكوينية المبرمجة مع طبيعة ومتطلبات عملي.	05
2	موافق	0,716	2,35	تتفق البرامج التكوينية مع المتطلبات التي تحتاجها وظيفتي.	06
8	محايد	0,814	1,79	تأخذ الإدارة بآراء العاملين بخصوص طبيعة البرامج التكوينية.	07
6	محايد	0,734	1,97	يعتبر محتوى ومضمون البرنامج التكويني ذو مستوى	08

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
10	محايد	0,806	1,67	يحرص رئيسي المباشر على متابعة سير البرامج التكوينية التي استفيد منها.	09
9	محايد	0,793	1,72	تأخذ الإدارة برأيي عند تخطيط البرامج التدريبية.	10
	متوسط	0.270	2,039	تقييم تخطيط البرنامج التكوين	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

إن النتائج الظاهرة من خلال الجدول أعلاه والتي تقول بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، ما عدى الفقرة رقم 2، 06 تشير إلى المجال الثالث ذا درجة مقياس موافق من مجموع 10 فقرة، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.039 وانحراف معياري 0.270، وهذا ما يقودنا إلى أن نستنتج بأن عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار يعتبرون أن التخطيط للبرامج التكوينية ليس سليم 100 % وهو ما تأكده نتائج اغلب فقرات المحور الأول.

جدول رقم (02-35) يمثل تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
9	محايد	0,826	1,87	تتماشى طبيعة البرامج التكوينية مع ما أحتاجه من مهارات ومعارف.	01
2	محايد	0,773	2,22	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح العملية التدريبية.	02
11	محايد	0,840	1,81	أستفيد بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة.	03
5	محايد	0,742	2,08	توفر الشركة مدربين بمستوى عالي.	04
6	محايد	0,822	2,08	يتبع المدربون أسلوب تدريب يتوافق مع قدراتي.	05
10	محايد	0,763	1,81	عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية.	06
3	محايد	0,835	2,11	يستفيد بقية زملائي في العمل من الدورات التكوينية.	07
8	محايد	0,747	2,01	تساير البرامج التكوينية المطبقة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عملي.	08
7	محايد	0,790	2,06	تولي الشركة اهتماما بنوعية وجودة الدورات التدريبية على مستوى الشركة.	09
12	محايد	0,712	1,67	تركز الشركة على أسلوب التكوين Online على التكوين	10

البيرولية

بالمحاضرة.					
4	محايد	0,849	2,11	11	أكون حاضرا في جميع الدورات التكوينية التي تيرمج لي مهما كان توقيتها
1	موافق	0,731	2,47	12	تساعد اللغة في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين
	متوسط	0.214	2,024		تقييم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

كسابقتها المرحلة الأولى نستخلص من نتائج عينة هذا المحور عدم توافق وجهات نظر عمال المؤسسة الوطنية للآبار مع ما جاء على لسان مسؤولي وظيفة التكوين من أن تصميم البرامج التكوينية يتم وفق مراحل مدروسة وعلمية حيث يظهر ذلك من خلال الجدول رقم أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، ما عدى الفقرة رقم 12 تشير إلى المجال الثالث ذا درجة مقياس موافق من مجموع 12 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.024 وانحراف معياري 0.214، ومن هنا نقول أن نتائج تقييم عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لمرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني كانت متوسطة.

جدول رقم (02-36) يمثل تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	1,91	0,771	محايد	6
02	يقوم المدرب او المكون بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	2,23	0,820	محايد	2
03	تأخذ الشركة رأيي في تقييم محتوى الدورة التكوينية.	1,72	0,804	محايد	11
04	عادة ما تأخذ الشركة رأيي حول المكون.	1,85	0,801	محايد	8
05	أقوم بالمساهمة في تقييم ظروف سريان الدورة التكوينية.	1,94	0,823	محايد	5
06	يساعدني تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية .	2,08	0,789	محايد	4
07	يعتبر التكوين المتحصل عليه كافيا لتحسين الأداء الوظيفي.	1,91	0,815	محايد	7
08	أقوم بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقيها في التكوين في عملي.	2,37	0,732	موافق	1
09	أستطيع أن أشعر بأثر التكوين على أدائي في العمل.	2,20	0,822	محايد	3
10	تقوم إدارة الشركة بمتابعة وتقييم نتائج التكوين	1,82	0,736	محايد	9

البتروولية

11	تؤثر نتائج تقييم الدورة التكوينية على استفادتي من المنح والترقية .	1,75	0,826	محايد	10
تقييم البرنامج التكويني		1,980	0.209	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

إن أساس نجاح أي برنامج تكويني يظهر من خلال نتائج تقييم تلك العملية، إلا أنه وكما رأينا في واقع مرحلة تقييم البرنامج التكويني وجدنا العيوب الكثيرة التي تشوب هاته المرحلة وهو ما يؤكد عمال المؤسسة من خلال ما يبينه الجدول أعلاه المتعلق بالمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات التي تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 33.2) ذو درجة مقياس محايد، ما عدى الفقرة المعبرة عن مدى تطبيق العمال لمكتسباتهم التكوينية والتي تشير إلى المجال الثالث ذا درجة مقياس موافق من مجموع 11 فقرة ، كما يلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 1.980 وانحراف معياري 0.209، ومن هنا نقول أن مرحلة تقييم البرنامج التكويني بالمؤسسة متوسط.

جدول رقم (02-37) يمثل تقييم عنصر التكوين

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
عملية التكوين	2,014	0.225	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

إجمالاً من خلال دراسة المراحل السابقة للعناصر المكونة للبرنامج التكويني تتأكد فرضيتنا التي تقول بان عمليات التكوين المنتهجة بالشركات البتروولية الوطنية بصفة عامة وبالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار متوسطة الرضى من طرف عمالها ويظهر ذلك من خلال الجدول أعلاه الذي يؤكد بان درجة مقياس عملية التكوين من خلال تقييم عمال المؤسسة لمراحلها تنتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.014 وانحراف معياري 0.225.

ثانيا : اختبار عناصر المتغير التابع

جدول رقم (02-38) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	أنجز مهمامي وواجباتي بأداء يمتاز بكفاءة وجودة عاليتين.	2,34	0,663	موافق	4
02	أحاول دائما المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي.	2,46	0,754	موافق	3

البيرولية

03	أبذل الجهد الكافي لأنجز المهام في الوقت المحدد.	2,49	0,767	موافق	2
04	أحتاج الى التحفيز لأبذل جهد أكبر.	2,25	0,891	محايد	6
05	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي .	2,54	0,641	موافق	1
06	المستوى العام للأداء بالمصلحة التي اعمل بها جيد.	2,25	0,815	محايد	5
الأداء		2,387	0.122	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يرى عمال المؤسسة بأن أدائهم الفردي المبذول من خلال فقرات هذا العنصر يعتبر جيد مع تحفظهم على الأداء الإجمالي للمصلحة والذي اعتبروه متوسطا ويتبين ذلك من خلال الجدول أعلاه المعبر عن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات المشيرة إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.387 وانحراف معياري 0.122 .

جدول رقم (02-39) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال المهارات البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
07	أعمل على تجديد افكاري وتحديث معلوماتي باستمرار.	2,46	0,718	موافق	2
08	لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	2,14	0,751	محايد	4
09	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.	2,05	0,808	محايد	5
10	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لوظيفته.	2,18	0,815	محايد	3
11	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات و مهارات جديدة.	2,51	0,707	موافق	1
المهارات البشرية		2,268	0.202	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد ، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.202، وهو ما يفسر تقصير المؤسسة في التكفل بتنمية وتطوير مهارات عمال المؤسسة مما أدى الى هاته النتائج الغير متجانسة مع واقع التكوين بالمؤسسة حس القائمين على هاته الوظيفة.

جدول رقم (02-40) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال السلوك

البيرولية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0,694	2,54	أسعى دوما للعمل بجدية ومثابرة.	12
2	موافق	0,789	2,46	أولي أهمية كبيرة للوقت وأنضبط في مواعيد مهامي بالشركة.	13
3	موافق	0,736	2,39	نعمل أنا وزملائي بالشركة كروح فريق.	14
4	محايد	0,754	2,31	علاقتي مع رؤسائي وزملائي جيدة.	15
5	محايد	0,776	2,26	أنا راض على تقييم رئيسي المباشر لسلوكي بالشركة.	16
	جيد	0.109	2,393	السلوك	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

بصفة شبه إجمالية يمكننا استنتاج مساهمة تأثير سلوك العمال أفقيا وعموديا بالتأثير على إنتاجية العامل بالمؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار حسب ما يظهر من خلال الجدول أعلاه للمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات التي تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، والمجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.393 وانحراف معياري 0.109، ومن هنا نقول أن سلوك العمال بالمؤسسة جيد ومنه يؤثر إيجابا على إنتاجية الأفراد بالمؤسسة.

جدول رقم (02-41) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال وسائل الإنتاج

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	محايد	0,804	2,01	توفر الشركة جميع الاجهزة والوسائل التي يحتاجها العمال.	17
2	محايد	0,779	2,18	تساعد الاجهزة والادوات المتوفرة في تنفيذ المهام بالشركة.	18
1	محايد	0,834	2,24	أستطيع أن أتعامل وأستغل كل ما يتوفر لدى الشركة من اجهزة أحتاجها بعلمي.	19
3	محايد	0,797	2,17	لدى الشركة أجهزة ومعدات ذات تكنولوجيايات حديثة.	20
	متوسط	0.094	2,147	وسائل الإنتاج	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

البيرولية

من بين ما يؤثر في إنتاجية العمال توفر عناصر الإنتاج والتي يرى العمال بأنها توفرها متوسط بالمؤسسة حسب العينة المدروسة وهو ما يظهر إحصائياً من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالمتوسطات الحسابية لكل الفقرات المشيرة إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، والمجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.147 وانحراف معياري 0.094.

جدول رقم (02-42) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال الرضا الوظيفي

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	محايد	0,758	1,79	هناك عدل في توزيع المهام على الموظفين.	21
4	محايد	0,756	1,76	أحصل على الراتب الذي يناسب الجهد الذي أبذله.	22
2	محايد	0,832	1,92	يتم ترقيتي عندما أستحق ذلك.	23
5	محايد	0,756	1,73	المستوى العام لتوزيع المنح عادل.	24
1	محايد	0,811	1,92	ظروف العمل المحيطة بي مثالية.	25
	متوسط	0.089	1,825	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25

يتبين من خلال نتائج دراسة هذا البعد على عدم وجود رضى وظيفي بين أوساط العمال من خلال فقرات هذا البعد وهو ما يتبين من خلال النتائج الإحصائية بالجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 1.825 وانحراف معياري 0.089، ومن هنا نقول أن الرضا الوظيفي لمجمل عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار متوسط.

جدول رقم (02-43) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال الأمن والسلامة

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	محايد	0,789	2,12	لدى العمال وعي بأهمية مفهوم الامن والسلامة.	26
4	محايد	0,823	1,94	تقوم الشركة بتوفير جميع شروط الامن والسلامة.	27
2	محايد	0,787	2,23	أعرف جميع التعليمات والقواعد الخاصة	28

البيروالية

				بالأمن والسلامة.	
1	موافق	0,780	2,38	ألتزم دوما بقواعد السلامة المهنية بالشركة.	29
	متوسط	0.184	2,167	الامن والسلامة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ويظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.167 وانحراف معياري 0.184 ، ومن هنا نقول أن توفر شرطي الأمن والسلامة المؤثرين في إنتاجية عمال المؤسسة متوسط.

جدول رقم (02-44) يمثل تقييم عنصر الإنتاجية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
إنتاجية العامل	2,207	0.238	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

كخلاصة إجمالية يمكننا القول إن إنتاجية عمال العينة المدروسة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الأبار متوسطة نظرا لعدم توفر أغلب العناصر المؤثرة في هذا المتغير وخاصة ما تعلق بالمهارات البشرية ومدى الاهتمام بتنميتها وتطويره وكذا الرضا الوظيفي الشبه منعدم لدى عمال المؤسسة وهذا ما يتأكد أيضا من خلال الجدول أعلاه المبين لدرجة مقياس إنتاجية العامل المنتمية إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.207 وانحراف معياري 0.238 .

ثالثا : العلاقة بين إنتاجية العامل و عملية التكوين

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل و عملية التكوين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل و عملية التكوين

لاختبار العلاقة الموجودة بين "التكوين" و"إنتاجية العامل" نستخدم معامل الارتباط "بيرسون"

الجدول رقم 02-45 يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين

تقييم البرنامج	تصميم البرنامج	تخطيط البرنامج	عملية التكوين	معامل الارتباط بيرسون بين إنتاجية العامل والمتغيرات الأخرى
0,389	0,576	0,502	0,557	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى دلالة الاختبار sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

البيرولية

- من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بين إنتاجية العامل و عملية التكوين تساوي 0.557. عند مستوى معنوية تساوي 0.00 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل و عملية التكوين، حيث أن طبيعة هاته العلاقة تعتبر خطية طردية بين المتغيرين الاخيرين.

- ونلاحظ كذلك ان هناك ارتباط بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين بحيث ان محور تصميم البرامج هو المحور الأكثر ارتباطا مع إنتاجية العامل بمعامل ارتباط يساوي 0.576 عند مستوى معنوية 0.00 ثم يليه محور تخطيط البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.502 عند مستوى معنوية 0.00 ثم أخيرا محور تقييم البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.389 بمستوى معنوية 0.00 .

رابعا : نموذج الانحدار

- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم 46-02 يبين جودة توفيق النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
الأول	0.557	0.310	0.304

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "إنتاجية العامل" والمتغير المستقل " عملية التكوين "يساوي 0.557 ومعامل التحديد يساوي 0.310 بمعنى أن المتغير المستقل يستطيع تفسير بما يقارب 31% من تغيرات المتغير التابع والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.304

خامسا: اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

جدول رقم 47-02 يوضح معنوية النموذج الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	4553.774	1	4553.774	50.302	0.00
البواقي	10139.218	112	90.529		
الكلية	14692.991	113			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي 4553.774 بدرجة حرية 1، وبمتوسط مربعات الانحدار تساوي 4553.774، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 10139.218 ودرجة حرية 112، وبمتوسط مربعات البواقي يساوي 90.529 .

ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 50.302 عند مستوى معنوية اختبار 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه النموذج معنوي .

سادسا : اختبار المعنوية الجزئية لمعامل النموذج:

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم 02-48 يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

المعامل B	قيمة T	مستوى المعنوية	النموذج
29.246	5.870	0.00	الثابت
0.523	7.092	0.00	عملية التكوين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

بالنسبة للثابت : من الجدول نلاحظ أن المعامل الثابت يساوي 29.246 بقيمة اختبار T المحسوبة تساوي 5.870 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل الثابت معنوي.

بالنسبة لمتغير " عملية التكوين " : من الجدول نلاحظ أن معامل التكوين يساوي 0.523 بقيمة اختبار T المحسوبة التي تساوي إلى 7.092 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل المتغير المستقل " عملية التكوين " معنوي ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية متوفرة

سابعا : شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار

1/ اختبار الاعتدالية للبواقي

الجدول (02-49) يوضح نتائج اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي)

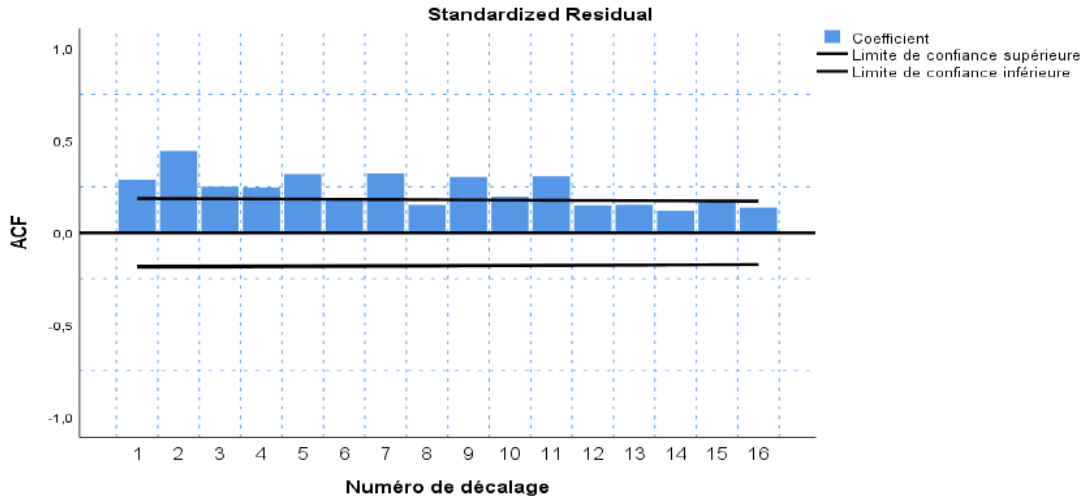
اختبار كلموقروف سيمرنوف			
قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig	البواقي
0.080	114	0.072	

من جدول الاعتدالية كلموقروف- سيمرنوف للبواقي نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.080 بدرجة حرية 114 عند مستوى معنوية 0.072 وهي أكبر من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05 ومنه نستنتج ان البواقي تتوزع توزيع طبيعي أي تحقق الاعتدالية.

2/ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار الى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فان قيمة إحصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و (R مربع) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته

من الشكل رقم 02-08 يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي



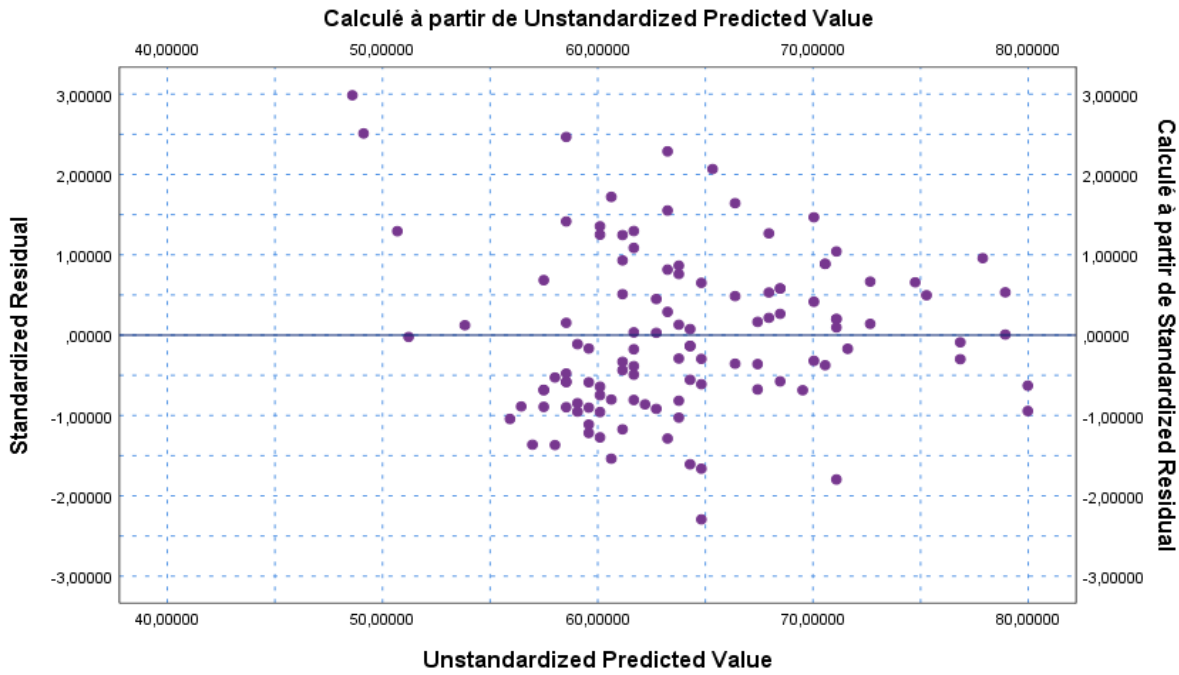
من الشكل رقم 02-08 الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط الذاتي للبواقي خارج مجال الثقة وهذا يعني أن البواقي غير مستقلة ذاتيا .

3/ تجانس البواقي

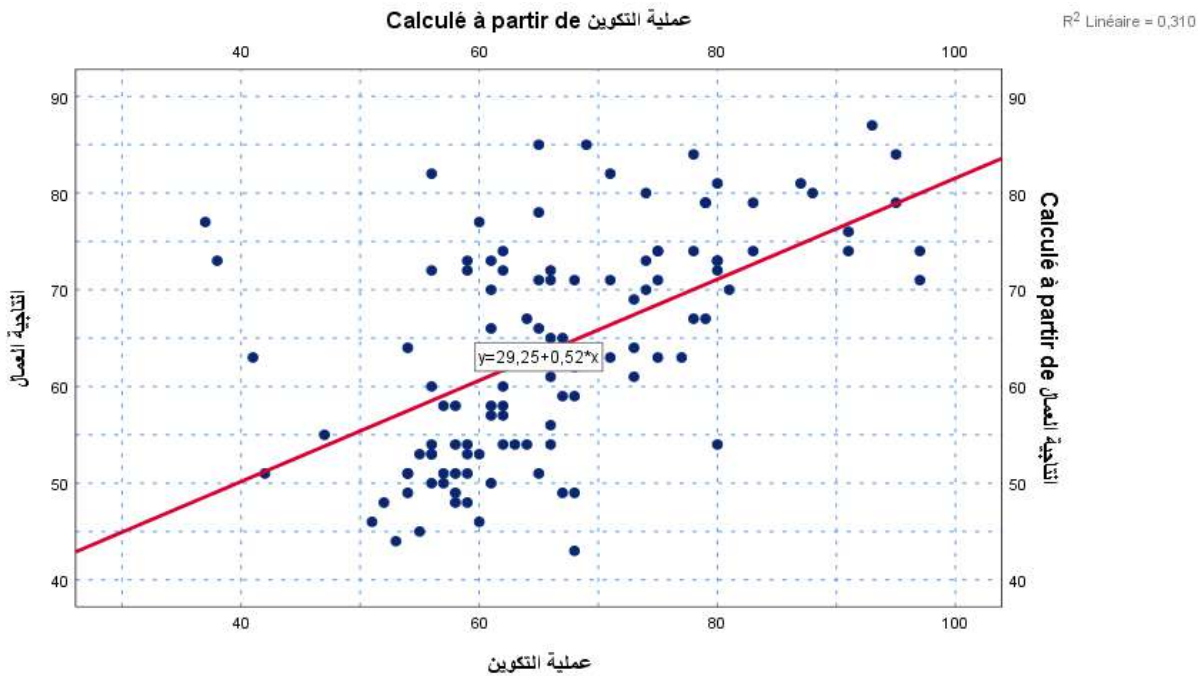
إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها .

وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار أن التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

شكل رقم 02-09 انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع



والشكل رقم 10-02 يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين



ثامنا : خلاصة النموذج

البيروالية

التنبؤ	توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق		النموذج
	اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية			AD R-DEUX	R-DEUX	
غ مقبول	✓		✓	✓	✓	0.304	0.310	النموذج الأول
(عملية التكوين) 0.52 - 29.25 = إنتاجية العامل								معادلة النموذج

المطلب الثالث : المؤسسة الوطنية للتنقيب enterprise national de forage**الفرع الاول: استراتيجية المؤسسة****اولا : استراتيجية الشركة الوطنية للتنقيب:**

ان الاستراتيجية العامة لشركة ENAFOR تنبع من الاستراتيجية العامة لشركة سوناطراك، حيث ان المؤسسة الوطنية للتنقيب تسعى من خلال اهدافها الى تحقيق اهداف سوناطراك، بحكم ان الوظيفة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للتنقيب هي القيام بجميع عمليات الحفر الخاصة بالشركة فانه يتأتى عليها انجاز جميع عمليات الحفر المبرمجة من طرف سوناطراك بكفاءة وجودة عاليتين مما يضمن المساهمة في الوصول الى ما تصبو اليه الشركة الام من اهداف ذات ابعاد عالمية.

من خلال ما اطلعنا عليه من امور تنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة فان من بين الامور التي لاحظنا انها تميز الشركة الوطنية للتنقيب عن باقي فروع شركة سوناطراك كالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار وحتى الشركة الام هي افرادها ببعض الامور التشغيلية والادارية رفيعة المستوى التي لا تتوفر باي مؤسسة اخرى، وهو ما يبين ان الاستراتيجية المنتهجة بالشركة تكاد تنافس تلك الموجودة بالشركات الاجنبية التي لها باع في هذا المجال على الرغم من حداثة نشأة المؤسسة الوطنية للتنقيب.

ومن بين ما تمتاز به الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR عن الشركات الاخرى ما يلي:

- نظام تخطيط الموارد البشرية المستعمل بالشركة (SAP) يعتبر الاول عالميا (هذا البرنامج غير مستعمل بشركة سوناطراك حيث بدأت مؤخرا التخطيط لاستعماله)؛
- تتوفر لدى الشركة الآلات حفر ذات طراز عالي ومن آخر ما توصلت له التكنولوجيا في هذا المجال (على الرغم من أن عدد هذه الآلات صغير الا ان المؤسسة تسير في طريق عصرنة جميع ما يتوفر لديها من الآلات ومعدات حسب ما يتمشى والتطورات العالمية)؛
- تتوفر لدى المؤسسة مركز تكوين يعتبر الوحيد من نوعه افريقيا (سيتم شرحه لاحقا)؛
- تحقيق المؤسسة لأكثر من 70% من اهدافها التكوينية سنويا وهو ما يؤكد نجاعة الاستراتيجية على العموم.

إستراتيجية التكوين بالمؤسسة :

تعتبر وظيفة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب من بين اهم الوظائف بالشركة حيث تعتبر من بين المهام التي تركز عليها المؤسسة تركيز بالغا مما يجعلها من الركائز الاساسية التي تقوم عليها المؤسسة.

ثانيا: أهمية وظيفة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

هناك العديد من النقاط التي تظهر مدى اهتمام مسيري الشركة الوطنية للتنقيب بوظيفة التكوين على مستوى المؤسسة ، حيث ان الادارة العليا للشركة تقوم في العديد من استراتيجياتها بإيلاء اهمية كبيرة لهاته العملية ، حيث ان اهم النقاط التي تظهر المكانة

الكبيرة التي تحتلها وظيفة التكون عن غيرها من باقي الوظائف هي امتلاكها لاهم مركز تكويني في اختصاص التنقيب والحفر في مجال المحروقات على المستوى الافريقي (DRILLING SCHOOL) وهو ما يجعل الشركة الوطنية للتنقيب تفرد بهذه الميزة افريقيا .

ان مدرسة الحفر بالمؤسسة الوطنية للتنقيب نشأت بسبب العديد من الاسباب من بينها :
- ملاحظة القائمين على هذه المؤسسة عند نشأتها بوجود تخصيص مركز يكون تابع للشركة من اجل تكوين كافة العمال التابعي للمؤسسة ؛
- التكاليف المرتفعة جدا لتكوين العمال بمراكز التكوين التابعة لشركات الاخرى (حيث كانت تتعدى تكلفة تكوين عامل واحد لمدة 15 شهر الملايير بمراكز أخرى)؛
- وبحكم ان احدى الشركات الامريكية التي كانت تنشط في مجال التنقيب عن المحروقات بالجزائر سنوات السبعينات تركت مركزها التكويني غير مستغل مما حفز الشركة الوطنية للتنقيب على ارثه وتحسينه وتطويره والاعتماد عليه في جميع الامور التكوينية وهو ما تم بالفعل .

ان الالات والعتاد الذي بحوزة مدرسة التنقيب بشركة ENAFOR يعتبر من الالات الحديثة والعصرية، حيث ان الاهمية التي اكتسبتها مدرسة التنقيب بالشركة لم تأتي من فراغ، بحيث ان تخصيص المؤسسة لالة حفر كاملة بجميع معداتها (آلة الحفر هاته كانت ايراداتها تعد بملايين الدينارات يوميا عندا كانت في الهدمة تم تحويلها لمدرسة التنقيب كآلة محاكاة) من اجل تكوين العمال يبين حقيقة ما لهذه الوظيفة من أهمية بالشركة، ناهيك عن غيرها من التجهيزات الاخرى التي يقوم العمال بالتكوين عليها يوميا.

ان ما جعل مركز التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب من بين اهم مراكز التكوين في مجال المحروقات على المستوى الوطني والعالمي على حد سواء، هو طلب العديد من الشركات الاجنبية من المؤسسة الوطنية للتنقيب امضاء مجموعة من العقود والاتفاقيات من اجل تكوين عمال الشركات الاجنبية بهذا المركز (بعض الشركات التونسية وشركة Schlumberger الامريكية) الذي اخذ الصبغة العالمية والذي ساهم في تحسين الصورة التسويقية للشركة الوطنية للتنقيب بشكل خاص ومن خلالها شركة سوناطراك بشكل عام.

تقوم المؤسسة بتكوين جميع العمال الاداريين التابعين لها وكذ عمال الورشات باختلاف مناصبهم المتمثلة في:

- رئيس ورشة Chef Chantier؛
- مساعد رئيس ورشة chef chaniter senior؛
- رئيس فوج تنفيذ chef de poste؛
- مساعد رئيس فوج تنفيذ. Seconde؛
- معلق انابيب Acrocheur؛
- عامل على الحفارة Sondeur؛

- علاوة على العمال المكملين لعمال الحفر كميكانيكى الورشة وكهربائي الورشة. بالإضافة الى ما تحتوي عليه مدرسة التنقيب من معدات وآلات فان يجب ان لا ننسى دور القائمين على هذه المدرسة والوظيفة (وظيفة بشكل عام) من بينهم:

* مكونين نظريين: مهمتهم هي شرح كافة دروس البرامج التدريبية لمختلف العمال المتكونين نظريا عن طريق تبسيط محتوى الموضوع المكون فيه.

* مكونين تطبيين ترتكز واجبات هؤلاء المكونين بتلقين العمال ماجاء في موضوع الدورة تطبيقيا اي ممارسته على مستو آلة الخفر الموجودة بمدرسة التنقيب او احد الاجهزة او المعدات الاخرى.

اداريين: تقوم هاته الفئة من العمال بالسهر على تسيير كافة الامور التنظيمية لهذه الوظيفة عبر مختلف مراحلها لكافة عمال المؤسسة.

* أجهزة محاكاة : توفر المؤسسة لعمالها دروس نظرية وتطبيقية أثناء استفادتهم من تكوين حيث ان التكوين التطبيقي يكون على مستوى ما توفره المؤسسة من آلات من اجل تسهيل استيعاب العمال لما جاء في الدروس النظرية من جهة ومن اجل اطلاعهم على ما ينتظرهم من واجبات عليهم القيام بها.

ثالثا: أهداف التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

يهدف التكوين على مستوى اشركة اينافور ENAFOR الى مجموعة من الاهداف الاستراتيجية من بينها:

- يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة في الحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق ؛
- محاولة التوسع من خلال الاستثمار في الاسواق الخارجية ؛
- الحد او التخفيض قدر الامكان من حوادث العمل من اجل عدم خسارة الشهادات الدولية التي تحوز عليها المؤسسة كشهادة الايزو من اجل ضمان المنافسة خارجيا؛
- تطوير مهارات العمال وتحديث معارفهم بصفة دورية؛
- زيادة موارد المؤسسة من خلال تكوين عمال مؤسسات بتروولية اخرى ؛
- الحفاظ على سمعة ومكانة مدرسة التنقيب ومحاولة تطويرها وتنمية مخرجاتها باستمرار؛
- مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة من خلال تكوين العمال في آخر ما توصلت له التكنولوجيات الحديثة

الفرع الثاني: أنواع التكوين بالشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR

أولا : أنواع التكوين

ان عملية تحديد وتصنيف أشكال التكوين بالشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR يعتبر من الهواجس لدى القائمين على هاته الوظيفة باعتبار تقاطع العديد من اشكال التكوين مع بعضها مما يشكل صعوبة في تحديد تصنيف خاص لكل نوع/ حيث أن ايجاد معايير شاملة يمكن الاخذ بها كمرجع واساس لانواع التكوين التي يتم تنفيذها بالشركة يعتبر من الامور الغير

هينة نوها ما الا انه وعلى حسب ما جاء على لسان بعض من موظفي هذا القسم والمسيرين لهذه الوظيفة فان هناك بعض الانواع التي يمكن حصرها بالشركة والمنتجة دوما وبصفة دورية، نذكر من بينها:

* التكوين المتخصص؛

* تكوين الرسكلة؛

* الملتقيات والمؤتمرات؛

* التكوينات التطبيقية ؛

1- التكوين المتخصص

يعد هذا الشكل من أشكال التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب من اهم الاشكال المنتهجة والتي يتم التركيز عليها شكل كبير كغيرها من الانواع بحكم الفئة المستهدفة من هذا التكوين وبحكم المحتوى القيم الذي يحوز عليه وكذا مدته الزمنية الطويلة.

ان هذا النوع من التكوينات يعتبر من التكوينات الطويلة المدى، حيث ان هناك بعض من بعضها والتي تتجاوز مدتها 15 شهر وهذا ما يبين ويعكس الاهمية الكبيرة لهذا الشكل من التكوينات بالشركة، ان طول مدة التكوينات الخاصة بالشركة واحدة من الاسباب عجلت بانشاء مركز التكوين الخاص بشركة ENAFOR والتي يطلق عليها مدرسة الحفر Drilling School بسبب التكاليف المرتفعة جدا لهذه التكوينات سابقا، لان الشركة كانت تدفع مبالغ كبيرة جدا للمؤسسات المكونة في السابق حيث تتعدى تكلفة تكوين عامل واحد في هذا النوع في السابق مليار سنتيم .

إن التكوين المتخصص مخصص لفائدة فئتين من العمال هما:

- العمال الجدد؛

- المدراء، رؤساء، المصالح، رؤساء الاقسام... الخ.

يستفيد خريجي الجامعة حديثي التوظيف من هذا النوع من التكوينات (التكوين المتخصص) من أجل دمجهم مع متطلبات وظائفهم بحكم ان التكوين المتخصص يتميز بان البرامج المسطرة به وما تحتويه من دوروس لفائدة هؤلاء العمال يعتبر ذو محتوى مكثف و معقد باعتبار ان هذه الفئة من العمال تتميز وظائفهم بالمسؤولية الكبيرة.

الفئة الاخرى المستهدفة من هذه البرامج هم العمال النشطون بالمؤسسة منذ مدة والذين يشغلون مناصب مهمة حيث ان التكوين المتخصص يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة تساعدهم في أداء مهامهم وتسمح لهم باتخاذ القرار الصائب، كما أنها تمكنهم من التعرف على التقنيات الحديثة والتكنولوجيات الجديدة التي تسمح في الرفع من اداء عمال أقسامهم ومصالحهم ومن ثم الزيادة في الانتاجية الاجمالية للمؤسسة والتي يتشارك في تحسينها الجميع.

2- تكوينات الرسكلة

يستفيد جميع عمال المؤسسة من هذا النوع من التكوينات باختلاف أقسامهم ومناصبهم ومجال نشاطهم وكذا مدة التحاقهم بالشركة وهو ما يختلف عن النوع السابق، حيث تبرمج هذه التكوينات عند ظهور عيوب ونقائص في أداء العمال كعدم معرفة كيفية التعامل مع الآلات الانتاج جراء تقادم معارف العمال.

كما يستفيد العمال من هذا النوع من التكوين كذلك عندما تقوم المؤسسة باقتناء عتاد جديد من أجل تطوير معدات المؤسسة وتحسين الاداء وكذلك لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في هذا النوع من المجالات.

3- الملتقيات والمؤتمرات

تقوم المؤسسة بالمشاركة في هذا النوع من الانشطة في حالة ما اذا كان موضوع ذلك الملتقى او المؤتمر مطابقا لاحدى أنشطة الرئيسية التي تزاولها المؤسسة، حيث عادة ما يتم تزويد مصلحة التكوين بالمؤسسة بالمجلات والاجندات التي تحتوي على ملتقيات في مجال المحروقات، حيث تقوم المؤسسات المتعاقد معها باتخلاف انواعها ومن أجل نيل صفقات تكوين عمال المؤسسة بتزويد الشركة بأخر اصداراتها من هذه المصادر، كما ان المشاركة في هذه الانشطة من مؤتمرات وغيرها تتم في بعض الاحيان عن طريق تلقي دعوات من اجل المشاركة وتبادل الخبرات حيث يستفيد العمال من هذه الفرص من خلال احتكاكهم بالخبراء والباحثين في هذه المجال.

من بين الوسائل المنتهجة ايضا من اجل الوصول الى هذا النوع من المعطيات يكون من خلال المرافبة المستمرة لمختلف مواقع الهيئات العلمية التي تتشارك والمؤسسة في بعض المواضيع كموقع جامعة ورقلة على سبيل المثال.

4- التكوينات التطبيقية

من اجل تجاوب المؤسسة الوطنية للتنقيب مع المحيط الخارجي للمؤسسة تقرر الشركة فرص من اجل الحصول على تكوينات تطبيقية لفائدة طلبة الجامعة وكذا طلبة المعاهد ومراكز التكوين المهني، حيث ان هؤلاء الطلبة يستفيدون من تكوين تطبيقي طويل المدى (لمدة سنتين) ومن بعدها يتم توظيفهم مباشرة.

ملاحظة: تقوم شركة ENAFOR بالقيام بهذه التكوينات داخليا وخارجيا حيث تبرمج مختلف التكوينات الداخلية بمركزها التكويني المتخصص في التكوين اما خارجيا فتكون عن طريق إرسال العمال المراد تكوينهم الى المعاهد والمراكز الموكل لها هاته المهمة، كما تجدر الاشارة الى ان التكوينات الخارجية تأخذ في الغالب شكلين هما تكوينات خارجية داخل الوطن وتكوينات خارجية خارج الوطن باستثناء التكوينات التطبيقية والتي تكون داخلية فقط. تسعى الشركة في استراتيجياتها المستقبلية الى برمجة تكوينات online عن طريق شبكتها الداخلية Intranet ومن خلال الشبكة العنكبوتية Internet .

الجدول رقم 50-02: يوضح العدد (المبرمج والمحقق) للعمال المكونين للسنوات التالية

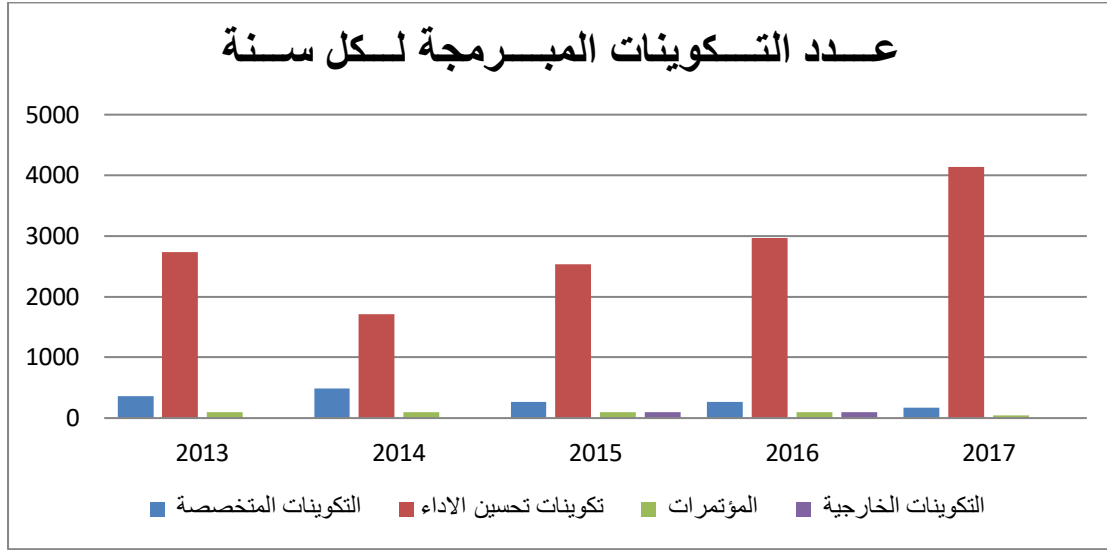
2017		2016		2015		2014		2013		
محقق	مبرمج	محقق	مبرمج	محقق	مبرمج	محقق	مبرمج	محقق	مبرمج	
169	170	388	270	271	270	317	490	215	361	التكوينات المتخصصة
2782	4135	2799	2971	1837	2537	1055	1714	1103	2730	تكوينات الاداء تحسين
144	50	28	100	23	100	151	100	55	100	المؤتمرات
0	0	71	100	146	100	0	0	0	0	التكوينات الخارجية

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة الوحدة: عامل

ان الملاحظ للبيانات المدرجة في الجدول اعلاه يلاحظ التباين الكبير في المعطيات المذكورة ، ففي كثير من الحالات او السنوات نلاحظ عدم تجاوز البرامج المبرمجة لنسبة 70 % من ما هو مخطط وهو ما يتنافى مع ما جاء على لسان مسؤولي مصلحة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتقيب، كما نلاحظ تجاوز البرامج المحققة في بعض الحالات الاخرى ما هو مبرمج اي يتم تكوين العمال اكثر مما تم برمجته وهو ما يبين وجود ملاحظات سلبية حول مرحلة التخطيط للعملية التكوينية بالمؤسسة.

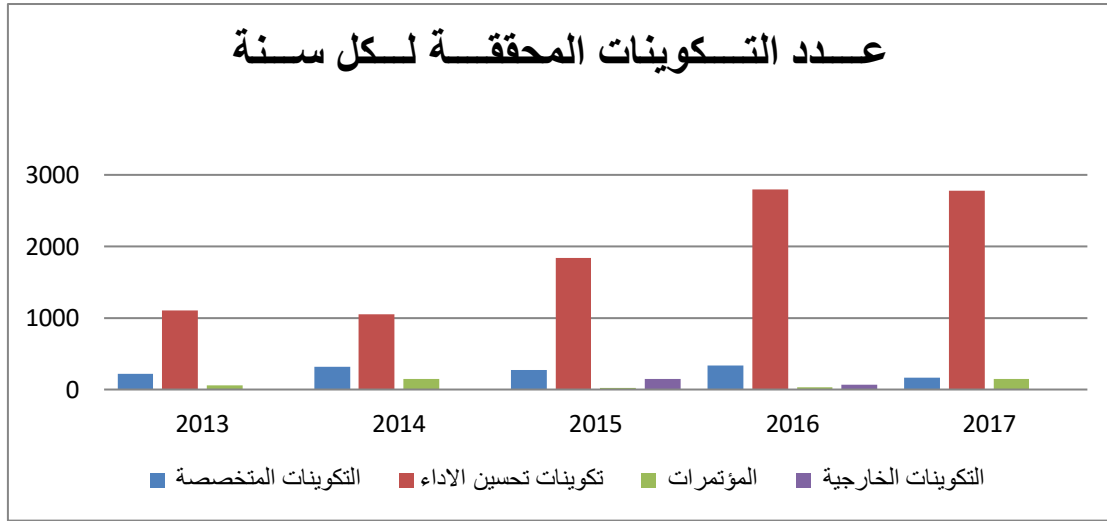
كما يتبين لنا من الجدول نفسه حجم العمال المكونين لكل سنة حيث نلاحظ العدد الكبير المبرمج والمحقق لتكوينات تحسين الاداء كل سنة نظرا لشموليتها لجميع عمال المؤسسة بالاضافة لاهدافها الرامية الى الطوير والرفع من مردود عمال المؤسسة عبر مختلف الحفارات ، حيث تشكل سنويا نسبة الاسد من حيث العمال المستهدفون من اجل التكوين، بينما تشهد فئة التكوينات المتخصصة تذبذبا من ناحية الاعداد المبرمجة كل سنة بحكم تخصص هذا الشكل من اشكال التكوينات في فئة معينة من العمال وهم المدراء وحديثي التوظيف والذين لا يكون عددهم كبير مقارنة بالفئة الاولى، اما بخصوص التكوينات الخارجية فتكون معدومة في غالب الاحيان بسبب عدم وجود اتفاقيات مع معاهد ومؤسسات او مراكز اجنبية متخصصة في التكوين الا انه في سنة 2015 و 2016 تمت برمجة هذا النوع من التكوينات بسبب اقتناء المؤسسة لالات حفر جديدة، أما عند الحديث عن المؤتمرات والملتقيات فنلاحظ ان هناك ثبات في الاعداد المبرمجة وتباين كبير فيما يقابلها من برامج منفذة والتي تجاوزت 200 % .

الشكل رقم 11-02 يوضح العدد المبرمج لتكوين العمال بمؤسسة ENAFOR



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل رقم 02-12 يوضح العدد المحقق من تكوينات العمال بمؤسسة ENAFOR



المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا: مراكز التكوين المتعاقد معها

1- المعهد الجزائري العالي للبترول IAP

المعهد الجزائري العالي للبترول: Algerian Petroleum Institute يلبي كافة احتياجات قطاع الطاقة والمناجم الجزائري من الموارد البشرية الخبيرة ، فالمعهد يوفر تكويننا متخصصا وتأهيلا وإعادة تأهيل إضافة للبحوث التطبيقية بمستوى دولي يتماشى مع ما يقتضيه قطاع الطاقة والمناجم.¹

¹ تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29 <http://web.archive.org/web/20100611081715/www.iap.dz/en/index.php>

للمعهد 3 مدارس تتفرع عنه بكل من مدن بومرداس و وهران وسكيكدة ويقوم المعهد بعدة مهام مثل :

- تنظيم وتوفير التكوين المتخصص بالإضافة إلى التكوين المتوج بشهادات (أعوان، أعوان تحكم، تقنيين ساميين، مهندسين تطبيقيين، مهندسي دولة متخصصين ودراسات ما بعد التدرج) في مختلف ميادين نشاط قطاع الطاقة والمناجم؛
- تقديم الخدمات (دراسات، تحاليل، الخبرات)؛
- تطوير التوثيق العلمي والتقني؛
- المساهمة في التحكم التكنولوجي وذلك من خلال تطوير البحوث التطبيقية في مجال الطاقة والمناجم؛
- إقامة وتطوير وترقية التكوين عن بعد؛
- التكفل بالتوثيق الخاص قطاع الطاقة والمناجم، في إطار إنشاء هيئة " المشاريع المنجزة "؛

مدرسة بومرداس:

تأسست المدرسة سنة 1971 بمدينة بومرداس، وتضمن تكوين في طور التدرج وما بعد التدرج والتكوين المستمر (التأهيل، الندوات العلمية والبحوث التطبيقية). تتمتع المدرسة بسعة استقبال تعادل 500 طالب في نظام دراسي داخلي حر لنيل شهادات مهندس متخصص – ماستر متخصص، ماستر العلوم في مرحلة التدرج. توفر المدرسة 28 قاعة لإلقاء الدروس وقاعتان لإلقاء المحاضرات ذات طاقة استيعاب إجمالية تبلغ 400 مقعد إضافة لقاعات للإعلام الآلي (200 مقعد) ومكتبة.

مجالات تخصص مدرسة بومرداس تشمل كافة نشاطات السلسلة النفطية والسلسلة النفطية الموازية حيث تضمن التكوين في مختلف التخصصات مثل: علوم الأرض، الجيولوجيا البتروولية، الجيوفيزياء البتروولية، التنقيب واستخراج النفط، هندسة الخزانات، التجهيز الخاص بالبتروول والغاز، تكرير النفط، البيتروكيميا، هندسة البوليمرات، الغاز الطبيعي المميع، نقل وتوزيع الغاز، نقل وتوزيع المحروقات، الصيانة الصناعية، الآلات التوربينية، التجهيز البتروولي، الاقتصاد البتروولي والغازي، تسويق المحروقات ومشتقاتها، إدارة الأعمال، هندسة البيئة، برنامج الصحة والسلامة والبيئة، الأمن الصناعي، الوقاية، هندسة الطاقة، المناجم والاتصال في المؤسسة.²

وتتوفر المدرسة على مخابر مختصة في :

- مخبر التجارب المنمطة، * مخبر TBP؛ - مخبر وصف المواد؛
- مخبر التجارب الخاص بالمحركات - مخبر الصيانة؛

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29 <http://web.archive.org/web/20100623025518/http://www.iap.dz:80/content/esb.php>²

- CFR؛
- مخبر مراقبة العمليات؛
- مخبر التجهيز الحديث؛
- جهاز محاكاة للحفر؛
- مخبر اللغات (متعدد الوسائط)؛

مدرسة وهران

تأسست مدرسة وهران سنة 1974 وهي متخصصة في مجال الغاز. تقع مدرسة وهران بالمنطقة الصناعية بأرزيو وتمتد على مساحة تقدر بـ 24 هكتار. تتمثل مهامها في تكوين التقنيين الساميين والمهندسين التطبيقيين إلى جانب التكوين المتواصل (التأهيل وإعادة التأهيل). تتمتع المدرسة بطاقة استيعابية بـ 300 مقعد بيداغوجي و 288 سرير للإيواء في نظام داخلي حر. وتوفر المدرسة 14 قاعة دروس وقاعة المحاضرات (56 مقعد)³. أما اختصاصات التكوين فهي : عون-عون عون تحكم - تقني سامي متخصص، مهندس تطبيقي. تتمثل مجالات نشاط في :

- الغاز الطبيعي المميع؛
- نقل وتوزيع الغاز؛
- العمليات الغازية؛
- التجهيز؛
- الميكانيك؛
- الإلكتروميكانيك؛
- الإلكتروتقنية؛
- الأمن الصناعي.

تتوفر مدرسة وهران على المخابر عدة :

- مخبر إلكترونيك؛
- مخبر إلكترونتقنية؛
- مخبر ميكانيك السوائل؛
- مخبر مراقبة العمليات الميكانيكية؛
- مخبر تجارب الميكانيكية؛
- مخبر ميكانيك السوائل؛
- مخبر الكترول وتقنية؛
- مخبر محركات الاحتراق؛
- مخبر الضبط؛
- مخبر اللغات متعدد الوسائط (16 جهاز).

مدرسة سكيكدة:

تأسست مدرسة سكيكدة سنة 1981 وهي تقع بالقرب من المنطقة الصناعية بسكيكدة. تتمثل مهمتها الأساسية في تكوين التقنيين الساميين والمهندسين التطبيقيين والأعوان إضافة إلى توفير التكوين المتواصل (التأهيل وإعادة التأهيل). تتمتع المدرسة بطاقة استيعابية تقارب 250 مقعد بيداغوجي و 120 سرير في نظام دراسي داخلي حر. تتوفر المدرسة على 17 قاعة دروس ومركز الحسابات ومكتبة وقاعة النسخ ومطعم ونادي. تتمثل مجالات نشاط المدرسة فيما يلي :

- تكرير النفط والبتروكيميا، والكيمياء الصناعية - استغلال الوحدات السطحية

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29 <http://web.archive.org/web/20100209111204/http://www.iap.dz:80/content/tgo.php>

- التجهيز البترولي - ميكانيك البترول -ميكانيك الورشات -الإلكتروميكانيك -
الإلكتروتقنية والأمن الصناعي.⁴
تحتوي المدرسة على المخابر التالية :
- مخبر التجارب - مخبر الكيمياء - مخبر المحاكاة مخبر الاحتراق
المعيارية الكهربائية, - مخبر ميكانيك الداخلي
- مخبر الكيمياء -الإلكتروكيمياء. السوائل مخبر التشخيص
مخبر البيئة. - مخبر التآكل - مخبر المضخات بواسطة التحليل
- مخبر التحاليل - مخبر التجهيز - مخبر الآلات الاهتزازي
البترولي. الضاغطة مخبر المحول
- مخبر القياس - مخبر التوربينات الحراري
والضبط البخارية مخبر اللغات
والإعلام الآلي.

2- المعهد الفرنسي للبترول institute française de pétrole

توفر مدرسة IFP للطلاب والمهنيين الشباب من جميع أنحاء العالم درجة الماجستير أو الدكتوراه في مجالات الطاقة (النفط والغاز والبتروكيماويات والمحركات وتقنيات الطاقة الجديدة) التي تلبي احتياجات الصناعة ومتطلبات قطاع المحروقات، وخاصة في شروط الابتكار والتنمية المستدامة.

يعد المعهد الفرنسي للبترول طلابه ليكونوا فاعلين في التحولات المتسارعة في مجال الطاقة وخاصة في القرن الحادي والعشرين ، كما تهدف إلى تحقيق النجاح المهني من خلال التدريب المهني متعدد الاستخدامات ، والاعتماد على قاعدة صناعية متينة وعلى البيئة العلمية .

مدرسة IFP هي ترجمة لاسم المدرسة الوطنية للبترول والمحركات. وهي مدرسة عامة أنشئت بموجب مرسوم 13 أكتوبر 1954 ووضعها تحت وصاية من وزارة البيئة والطاقة والبحر الفرنسية، تقدم مدرسة IFP مجموعة واسعة من الدورات التدريبية على موقع Rueil-Malmaison:

17 برنامجا ، منها 7 برامج للغة الإنجليزية

ما يقرب من 500 خريج في السنة: 320 درجة هندسة / ماجستير ؛ 100 بحث ماجستير 60 خريج تنفيذي وماجستير متخصصة.

80 ٪ من الطلاب الذين ترعاهم وتمولهم الصناعة.

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29 <http://web.archive.org/web/20100512061442/http://www.iap.dz:80/content/tps.php>

50 ٪ من الطلاب الدوليين.

معدل توظيف أعلى من 90٪ من المتكويين خريجي المدرسة (توظيف كل عام من قبل ما يقرب من 100 شركة) التكوينات الخارجية:

ما يقرب من 100 خريج في السنة ، في سياق العمليات العرضية (المملكة العربية السعودية ونيجيريا وروسيا)

أكثر من 40 أطروحة تدعم كل عام وأكثر من 1000 رسالة تخرج في سنة 5.

3- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية (INPED)

تم انشاء المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (inped)، بواسطة القرار رقم 67-172 31 أغسطس 1967، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقا "للمرسوم التنفيذي رقم" 98-163 19 مايو 1998. تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيه الاستثمار حيث يقع مقره بولاية بومرداس: تتمثل مهام المعهد في مجموعة من النقاط هي :

- ضمان التكوين في إدارة الاعمال لاطارات و مسيري المؤسسات العمومية والخاصة، ولا سيما في القطاع الصناعي.
- المساهمة بالوسائل المناسبة في الجهود التي بدأتها الدولة، فيما يخص تطوير الاقتصاد الوطني.
- تقديم خدمات الدعم والدراسات للوزارة الوصية، بما في ذلك أنشطتها لإعادة الهيكلة الصناعية وتحضير الاستراتيجيات ذات الصلة.
- مباشرة أي عمل للتكوين المتواصل في الاتقان وإعادة الرسكلة في مجالات التسييرو لغات الأعمال والتوثيق.⁶

يضم المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية مجموعة من الخبراء و المستشارين و الباحثين و الأساتذة الجامعيين من مختلف الجامعات و المعاهد الوطنية و المدارس العليا عبر الوطن و أجانب بضمن التكوين من خلال دورات تكوينية و تنظيم ملتقيات طويلة و متوسطة المدى في ميادين التسيير و في لغات الأعمال بالإنجليزية و الفرنسية و في الإعلام الآلي و في تقنيات التوثيق و تقنيات الأمانة.

رابعا: مركز البحث العلمي والتقني للإلحام والمراقبة ببوسماعيل تبيازة يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للإلحام والمراقبة، من بين المراكز الإستراتيجية والرائدة في مجال الابتكار الصناعي بالجزائر، إذ يسهر على تطوير التكنولوجيات الصناعية والبحوث العلمية في مجال تأمين كل ما له صلة بالمعادن والتلحيم، حيث يتسع مجال نشاطاته

⁵ تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29 http://www.ifp-school.com/jcms/tle_5007/fr/en-bref

⁶ <http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A> 2018/07/30 تم الاطلاع بتاريخ:

إلى العديد من المجالات ويتعامل مع العديد من المؤسسات الكبيرة والهيئات السيدة، كقطاع الجيش الشعبي الوطني، الجمارك، وزارة الفلاحة، سوناطراك، وزارة الأشغال العمومية وغيرها. أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للإلحام والمراقبة بموجب المرسوم التنفيذي 92-280 المؤرخ في 06 جويلية 1992 مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي (EPST) تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني في الإلحام والمراقبة (CSC) من بين المراكز الرائدة في ميدان تخصصه وهو الأول على المستوى الإفريقي بفضل دقة وعصرنة الخدمات التي يقدمها حيث يقوم نشاط المركز الوطني للبحث العلمي وفقا لهيكل تنظيمي محكم، ينطلق من مركز المديرية العامة بالشرافة، ليشمل وحدات البحث العلمي، المصالح المشتركة، أقسام البحث العلمي، كقسم معالجة الإشارات والصور، قسم العمليات الكهربائية والمغناطيسية، التعدين والميكانيكا، اللحام وتقنيات الوصل، قسم التآكل، قسم الخصائص العملية للمواد، قسم الطلاب والإسقاط الحراري وقسم المواد المسطحة والمنظمة. كما يشمل المركز وحدات أخرى، مثل فرع الخدمات بوسماعيل بتييازة، وحدة عناية إلى جانب ورشة الإلحام والميكانيكا، ورشة المعايرة، التحليل والقياس وورشة المراقبة، التوصيف والقياس. مهام تقنية بحثية في خدمة المجال الصناعي بالدرجة الأولى يشرف المركز على إنجاز مشاريع البحث اللازمة لتطوير التكنولوجيات الصناعية، لاسيما تقنيات التجميع، والمراقبة غير المتلفة والتآكل، إلى جانب تنظيم، تطوير وترقية ضمان النوعية ومراقبة النوعية للمنشآت الصناعية. ومن مهامه أيضا، التطوير والمساهمة في إنجاز الدلائل، المقاييس والمعايير الخاصة بتقنيات التجميع، بالمراقبة غير متلفة للمنشآت الصناعية وتآكل المواد المعدنية وكذا تحسين، تجريب واستعمال الأجهزة الخاصة بتقنيات التلحيم والمراقبة والتحليل والقياس. تعكف المنشأة كذلك على مهمة "تطوير البحوث التطبيقية في مجالات التعدين والصلب.

يساهم مركز البحث العلمي والتقني للإلحام والمراقبة عبر مصالحه الخدمائية، المخابر، والورشات، وشركة الخدمات في دعم القطاع الصناعي الوطني في مجال تخصصه حيث أنشأ لهذا الغرض فرع خدمات الأول في قطاع البحث العلمي الذي تحصل على شهادة الاعتماد وفق ISO 17020 سنة 2009 وتتواجد خدماته عبر كامل التراب الوطني ولها شراكة مع شركات وطنية إستراتيجية وأخرى أجنبية مثل مجمع سوناطراك وسونلغاز وغيرها.

بالإضافة الى ما تم التطرق اليه من عرض لمختلف المعاهد و المؤسسات المكونة لعمال الشركة الوطنية للتنقيب ، لدى قسم التكوين بالمؤسسة يتعاون مع :

- ENATT (المدرسة الوطنية لتطبيقات تكنولوجيا النقل) في باتنة .

- مختبر ALNUT جامعة منتوري ، قسنطينة .

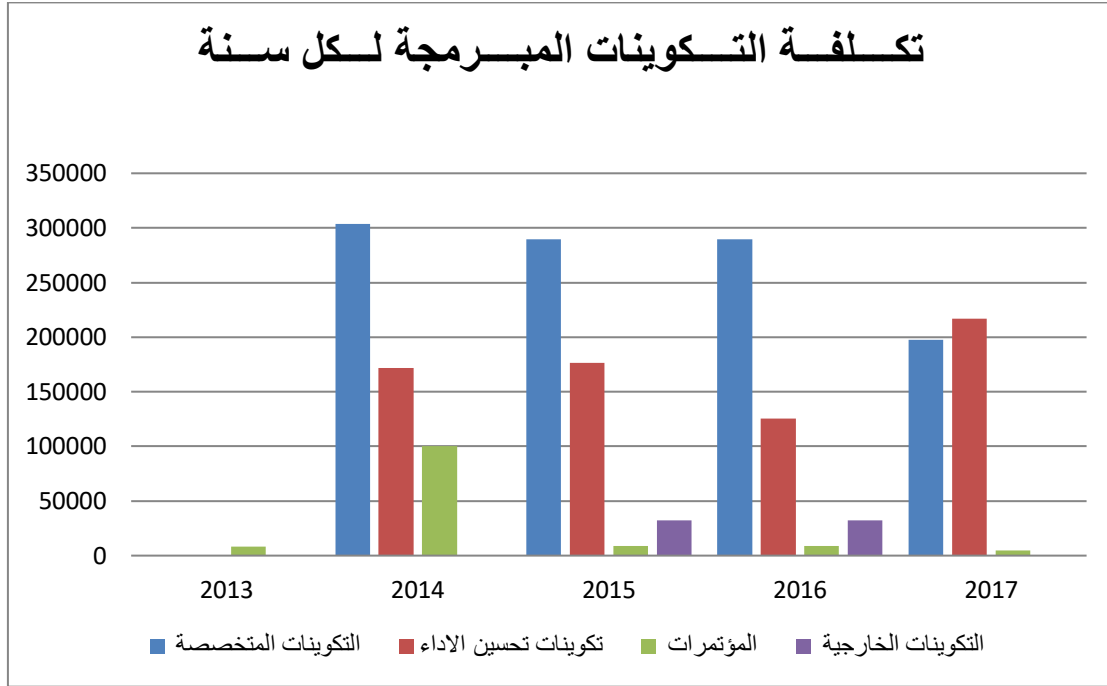
- IFEG (معهد التدريب في الكهرباء والغاز) عين مليلة التابع لمؤسسة
SONELGAZ .
- MDI (معهد التنمية الدولية للإدارة) بالجزائر العاصمة .
- الجدول رقم 02-51: يوضح التكلفة (المبرمجة والمحقة) للعمال المكونين

2017		2016		2015		2014		2013		
محقق	مبممج	محقق	مبممج	محقق	مبممج	محقق	مبممج	محقق	مبممج	
134.064	197.749	151.192	289.500	169.361	289.500	137.550	303.840	91.185	149.750	التكوينات المتخصصة
164.517	216.750	108.822	125.523	103.036	176.646	82.116	171.705	73.671	204.437	تكوينات تحسين الاداء
1.327	5.000	2.801	9.000	1.711	9.000	28.900	100.000	2.275	8.000	المؤتمرات
0	0	16.013	32.300	31.274	32.320	0	0	0	0	التكوينات الخارجية

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة الوحدة: كيلودينار جزائري

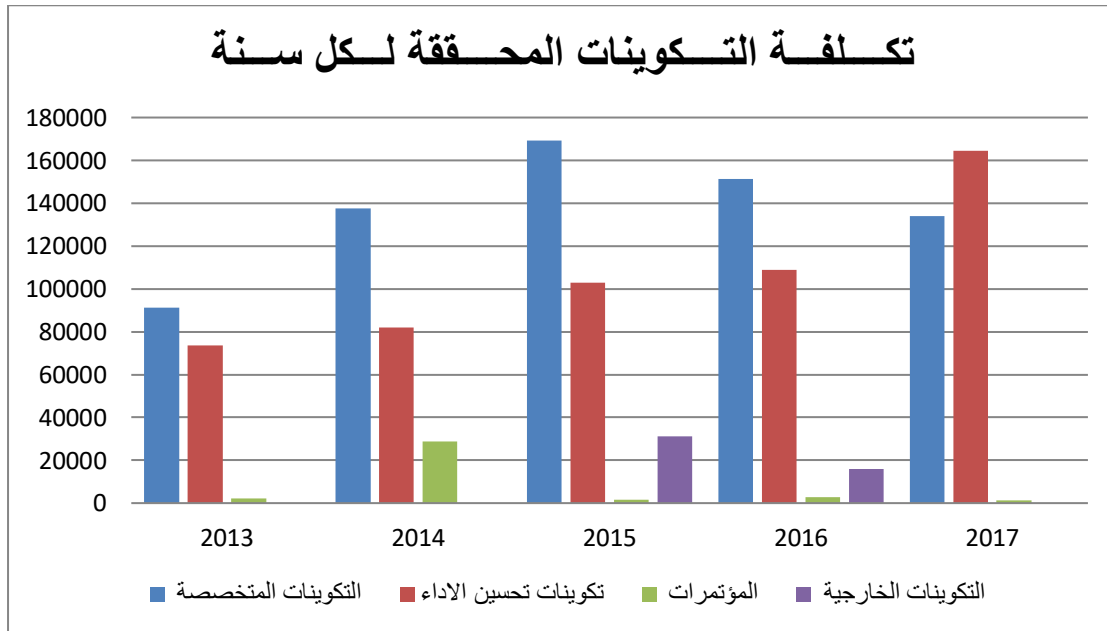
من خلال معطيات الجدول اعلاه تتبين الميزانيات الكبيرة المبرمجة لتغطية تكاليف تكوين العمال باختلاف اشكالها، حيث نجد ان هناك تباين فيما يخص الميزانيات المبرمجة لكل نوع من التكوينات خلال كل سنة من السنوات محل الدراسة الا ان الملاحظ هو عدم تخطي الميزانية المبرمجة عندما يتم تكوين عمال اكثر مما هو مبرمج، ويتضح كذلك من خلال الجدول انه في جميع السنوات الخمس ومن خلال كافة الانواع المنتهجة لو يتم الوصول الى نسبة 100% في استهلاك الميزانية المبرمجة اثنا تنفيذ مختلف البرامج، كما انه من الطبيعي ان تكون ميزانية تكوينات الرسكلة او تكوينات تحسين الاداء الاكبر بحكم تغطيتها لاغلب العمال المكونين في حين ان ميزانية المؤتمرات والملتقيات تعتبر الاقل لان العمال المستفيدين من هذا النوع لا يتعدون الـ 100 عامل في اغلب الاحيان مثلها مثل التكوينات الخارجية والتي تعتبر ميزانياتها اكبر نوعا ما نظرا لارتفاع تكاليف التكوين خارج الوطن.

الشكل رقم 02-13: يوضح التكلفة المبرمجة لتكوين العمال بمؤسسة ENAFOR



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل رقم 02-14: يوضح التكلفة المحققة لتكوين العمال بمؤسسة ENAFOR



المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثالث : مراحل العملية التكوينية بالشركة الوطنية للتنقيب**أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات**

إن انطلاق اي عملية تكوينية يبدأ من مرحلة تحديد الاحتياجات حيث وبالإضافة الى نتائج تقييم الدورات التكوينية السابقة وبالإضافة الى عملية التحديد الحالية يتم معرفة من سيستفيد من هذه التكوينات كل حسب اختصاصه.

كغيرها من الشركات او المؤسسات الوطنية تقوم الشركة الوطنية للتنقيب بتحديد احتياجاتها عن طريق مراسلة جميع القسم المسؤول عن عملية التكوين بمراسلة جميع المديرين والاقسام الاخرى التابعة للمؤسسة بدون استثناء (كل الاقسام والمديرين التقنية والادارية) من اجل ايفائها بتفاصيل احتياجات ذلك القسم التدريبية عن طريق ملاً وثيقة تسمى **بوثيقة التعريف وتحديد الاحتياجات** Questionnaire d'identification et d'analyse des besoins de formation ، حيث تقوم كل مديرية ممثلة برئيسها بارسال هذه الوثيقة الى قسم التكوين متضمنة كافة المعلومات التي تخص الاحتياج التدريبي الخاص بالعمال التابعين الى قسمه، كما تتضمن هاته الوثيقة العديد من الاسئلة كما هي موضحة في الملحق رقم (06).

يقوم كل مدير بملاء هاته الوثيقة وما تتضمنه من معلومات حول العمال الواجب تكوينهم والتابعين لدائرته بناء على اجتماعات سابقة تم عقدها من قبل بين مدير كل قسم او مديرية مع رؤساء المصالح ورؤساء الفرق التابعين له والذي يعتبر المسؤول عنهم.

وثيقة التعريف وتحديد الاحتياجات Questionnaire d'identification et d'analyse des besoins de formation:

هي وصف لكل عملية تكوينية من جميع النواحي حيث تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بالتكوينات المطلوبة بالتفصيل مع إظهار اسباب اختيار ذلك التكوين والذي قد يكون: من أجل رسكلة، أو بسبب اقتناء جهاز جديد أو نظر لصدور مرسوم قانوني جديد (...الخ). مع عدم اغفال نقطة مهمة جدا وهي عملية تحديد الأولويات، حيث يجب الإشارة الى التكوينات التي تكون في غاية الاهمية والتي عادة ما تكون تقنية على حساب التكوينات الاخرى.

كما ان الهدف من هذه الوثيقة هو انها تساعد في اعداد دفاتر الشروط، حيث أن التفصيل الدقيق للتكوينات المطلوبة او الواجب اعدادها وما تحوز عليه من محتوى يسمح لقسم التكوين باعداد دفتر شروط مناسب للمؤسسات و المعاهد والمراكز التي لديها رغبة بالتعاقد مع المؤسسة من أجل القيام بتلك التكوينات، بحكم ان هؤلاء العمال تقنيون ولديهم معرفة أكثر من الاداريين بالشروط الواجب توفرها في البرنامج التدريبي.

ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبالإضافة الى ما سبق يمكن أن تأخذ أشكال أخرى مثل:

صدور قوانين جديدة تلزم المؤسسة بتكوينات معينة مثل ما حدث مؤخرا (حيث ألزمت مديرية النقل كافة المؤسسات البتروولية عن طريق تعليمة توضح القرار الجديد القاضي بالزامية تكوين كافة سائقي الشركة بجميع الاصناف ببعض التكوينات الجديدة والا عدم صلاحيتهم للقيادة حيث تلزم الشركة بتكوين كافة سائقيها قبل 2019/06/01 حسب ما جاء في النص القانوني)

تكوينات عند اقتناء معدات جديدة وهو ما يحصل عند شراء الشركة لبعض العتاد الجديد من أجل التمكن من آخر تكنولوجيات هذا النشاط حيث تتولى المؤسسة المورد عملية تلقين العمال لمجموعة من الدروس عن كيفية تشغيل والتعامل مع هذا الجهاز الجديد. كذلك وانه حسب بعض التوصيات من بعض المدققين والمراجعين الخارجيين المانحين لبعض الشهادات كشهادة الايزو الذين يداومون على اعطا العديد من الملاحظات الدورية التي تخص سيرورة تلك البرامج وما تقتضيه من شروط يستوجب التعامل معها والوقوف عندها من أجل حفاظ تلك المؤسسة على ما لديها من شهادات.

ثانيا: مرحلة التصميم

ان تصميم العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتنقيب يمر عبر مجموعة من المراحل تتلخص في:

أ/ **عقد العديد من الاجتماعات:** بالنسبة لقسم التكوين من أجل دراسة كافة المراسلات التي تمت عند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل النظر في تلك الاحتياجات والقيام بعملية الجرد لكافة الاحتياجات لكل الاقسام والمديريات للقيام بعملية الموازنة بين العمليات التدريبية ولجمع وترتيب كافة الطلبات لانه من الممكن ان يطلب قسما من المؤسسة او مديرتان نفس العملية التكوينية فيتم في هذه الحالة جمعها في دورة واحدة.

كذلك تتم عملية مقارنة احتياجات مختلف مديريات المؤسسة مع العقود العمل المتوفرة من أجل معرفة ما اذا تتوفر لدى المؤسسة الهيئة التي بإمكانها ان تنفذ تلك العملية ودراسة البدائل في حالة عدم توفر مركز او معهد بإمكانه ان يشرف على تنفيذها.

ومن النقاط المهمة والتي يتم التطرق اليها في هذه المرحلة هي عملية تحديد الاولويات بمعنى معرفة التكوينات والعمليات التدريبية ذات الاولوية والتي من الواجب والضرورة انجازها ولا يمكن الغاءها او تأجيلها لاي سبب كان وعادة ما تأخذ هذه الاشكال من التدريبات طابع تقني بحت وتكون مطلوبة من الاقسام التقنية التي تقوم بعملية الحفر وما يرافقه من وظائف مكملة كالميكانيك والكهرباء وغيرها.

من بين ما يتم التطرق اليه أثناء هذه الاجتماعات ايضا نقطة مهمة أيضا وجب الإشارة اليها، حيث انه وخلال هاته المرحلة أثناء اعداد برامج التكوين هو مناقشة الجانب الخاص تكلفة التكوين حيث يقوم قسم التكوين بتحديد التكلفة المالية لاي عملية تكوينية تبرمج من أجل اعداد أو معرفة الميزانية المبدئية للبرنامج التكويني المسطر، حيث يجب أن تكون هذه التكاليف مقصلة تفصيلا دقيقا جدا.

ب/ اجتماعات المواجهة:

بعد الانتهاء من المرحلة الاولى وهي عقد الاجتماعات الداخلية لقسم التكوين يتم بعده الخطوة الثانية وهي عقد مجموعة من الاجتماعات بين مسؤولي قسم التكوين ومسؤولي كل قسم او مديريةية من الشركة (كل مديريةية على حدى من أجل دراسة أهمية البرامج المطلوبة او

الاحتياج التدريبي ودراسة الاولويات لتمكين قسم التكوين من معرفة التكوينات الواجب انجازها من التكوينات التي بالامكان تأجيلها او الغاءها خاصة اذا كانت الميزانية المبرمجة غير كافية لتغطية كل برامج تلك السنة وكذا من أجل تأكيد تلك الاحتياجات ومناقشة الاطار المكاني والزمني المبرمج من اجل تنفيذ تلك التكوينات حيث عادة ما يتم برمجتها خلال عطلة العمال (خلال الاربع الاسابيع التي يكون العامل فيها عطلية بحكم ان غالبيتهم يعملون ببرنامج 4/4) .

ج/ إنشاء مسودة مخطط التكوين:

عند الانتهاء من كافة الخطوات السابقة من اجتماعات داخلية على مستوى قسم مديريةية التكوين وكذا الانتهاء من عقد المشاورات مع مختلف المديريات كاملة بدون اغفال اي قسم أو مديريةية يتم تجميع كافة الاحتياجات التدريبية واعداد مسودة مخطط برنامج التكوين والذي سيبرمج خلال الدورة القادمة حيث يتضمن كافة التفاصيل التي تخص كل عملية على حدى حيث يتم اعداد تصميم كامل لكل دورة تكوينية بشكل فردي يتضمن :

من المستفيد - متى ستتم الدورة - واين ومن سيقوم بها - وماذا تتضمن (المحتوى التدريبي وماذا سيدرس العمال) وكم تكلفتها - سببها - والهدف منها... الخ من التفاصيل.

ترسل هاته المسودة الى مدير الموارد البشرية Directeur des Ressources Humaines والذي يحولها بدوره الى الرئيس المدير العمال للمؤسسة Président Directeur General والذي يعرضها على مجلس الادارة والذي يقوم لاحقا بمناقشتها ، عادة ما تكون وظيفة مجلس الادارة فيما يخص وظيفة التكوين هو مناقشة ميزانية البرنامج التدريبي المصمم حيث أنه وفي حالة القبول المبلغ المالي المرصود يتم توقيعها مباشرة من طرف الرئيس المدير العام تصبح جاهزة للمرحلة الموالية وهي عملية التخطيط النهائي والتنفيذ.

مجلس الادارة:

هو ذلك المجلس الذي يتكون من ممثلين نواب من كل شركة وطنية تابعة لسوناطراك (المؤسسة الوطنية للتنقيب - المؤسسة الوطنية لخدمات الابار - المؤسسة الوطنية لاشغال الابار - المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ... الخ من المؤسسات) و ممثلين عن شركة سوناطراك بالاضافة لممثلين عن نقابة العمال حيث يقوم بمجموعة من اللقاءات الدورية عادة ما تكون شهرية من أجل كافة الامور التي تتعلق بشركة سوناطراك الام ومختلف فروعها.

ثالثا: مرحلة التخطيط النهائي والتنفيذ

1/ التخطيط النهائي:

عند امضاء على مسودة مشروع التكوين وبعد الموافقة على البرنامج التكويني المقترح تبدأ المؤسسة بتصنيف كافة العمليات التكوينية المبرمجة مع ما يتماشى ويتناسب لها مع اختصاصات المؤسسات والمراكز المتعاقد معها من أجل معرفة طبيعة كل اختصاص (تقني اداري ، HSE... الخ) ، بعد ذلك تبدأ المؤسسة باعداد عروض العمل ودفاتر الشروط

الخاصة بكل مجموعة من التكوينات مع تقديم عرض مفصل عن كل محتوى وبرنامج كل عملية تدريبية حيث تتم هذه الخطوة بالتنسيق مع لجنة الصفقات بالمؤسسة .
لجنة الصفقات والاسواق بالمؤسسة: هي تلك اللجنة التي تقوم بمتابعة والاشراف بمعية مختلف مديريات المؤسسة على اية صفقة تتم بالمؤسسة وفي اي مرحلة من مراحل تلك الصفقة وخاصة في المرحلة النهائية حيث أن تلك اللجنة هي التي تعطي الموافقة من اجل انجاز الصفقة من عدمه من اجل تجنب كل شبهات الفساد التي تعود بعواقب سلبية على المؤسسة .

بعد الانتهاء من هذه الخطوة يتم استلام مختلف العروض من الهيئات الراغبة بالتعاقد مع المؤسسة من اجل القيام وتوفير كلفة التكوينات التي تحتاجها المؤسسة وتحديد آجال فتح الاظرفة من اجل تحديد المعهد او المركز الذي تم منحه الصفقة وعادة ما تكون تلك المعاهد او المؤسسات وطنية.

تجدر الاشارة الى انه في اي عقد تبرمه الشركة مع مختلف المراكز المكونة تبقي المؤسسة الوطنية للتقريب جميع العقود مفتوحة من اجل ادخال اي تعديل عليها بمعنى ان لدى شركة ENAFOR الحق في زيادة اي مادة في اي وقت (زيادة موضوع دورة او اعادة دورة اخرى ... الخ من التعديلات).

عند الانتهاء من ما تم عرضه من خطوات تبدا عملية التنسيق مع المعهد او المركز الذي سيقوم بتكوين العمال من اجل ابلاغه بكافة التفاصيل التي تتعلق بتلك الدورة التكوينية من قوائم المتكويين والتاريخ ... الخ، حيث يتم مراعاة والتركيز على عامل مهم جدا أثناء هاته الخطوة وهو التوقيت اي توقيت الدورة التدريبية بحيث ان التوقيت يجب ان يناسب الطرفين وبالاخص الطرف الرئيسي (المؤسسة الوطنية للتقريب) من اجل عدم برمجة التكوين أثناء فترة عمل العامل (خلال أسابيع عمله) من اجل تجنب التسبب في احداث خلل في توزيع المهام والذي من الممكن ان يؤثر على أداء المؤسسة.

ملاحظة: قبل الشروع والبدء في اي دورة تدريبية تقوم المؤسسة المكونة بموافاة المؤسسة بتفاصيل البرنامج التكويني بشكل دقيق وكذا السيرة الذاتية للشخص المسوؤل عن الدورة التكوينية وعرضها على المديرية صاحبة ذلك الاحتياج من أجل النظر في مدى تطابق محتوى البرنامج التدريبي مع ما يحتاجه العمال من معارف وكذا من مؤهلات وشهادات المكون والنظر في امكانيته من انجاز تلك الدورة التكوينية وايصال كافة المعلومات للعمال.

عند الانتهاء من هذه الخطوة يصبح على مصلحة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتقريب أجدنة Calendrie للتكوينات الخاصة بكل معهد او مركز او مؤسسة يتم انجازها كل حسب توقيتها، كما يجب الاشارة الى ان هناك نوع من التكوينات الداخلية التي تتم عن طريق بعض من مكوني المؤسسة يشرف عليها مكونين من المؤسسة لا يشملها ما سبق من شرح لمختلف مراحل سريان العملية التدريبية.

عند ملاحظة مسؤولي التكوين وجود مؤتمر او ملتقى مهم بإمكانه ان يعود بالفائدة على عمال الشركة يتم برمجته ضمن برامج التكوين المزمع تنفيذها شريطة الحصول على موافقة الرئيس المدير العام للمؤسسة والذي يعتبر المسؤول الوحيد الذي لديه صلاحية الموافقة على المشاركة في ذلك المؤتمر من عدمها من اجل عدم الوقوع في فوضى رغبة الجميع في المشاركة في تلك المؤتمرات.

2/ التنفيذ:

ان عملية تنفيذ البرنامج التدريبي تعتبر من المراحل الغير معقدة نظرا لبرمجة وتصميم وكذا تخطيط جميع الامور سابقا حيث تتم اثناء هذه الخطوة الانجاز الفعلي لكل ما تم تخطيطه والقيام بعملية المتابعة والمراقبة لما تم تصميمه من اجل انجاح هذه العملية.

ثالثا: مرحلة التقييم

التقييم بالمؤسسة الوطنية للتقريب يأخذ العديد من الاشكال حيث ان هناك مجموعة من التقييمات والتي تصنف حسب وقتها أو حسب الغرض منها :

التقييم الأني EVALUATION A CHAUD: ان المقصود بالتقييم الانني هو ذلك النوع من التقييمات التي تتم عند الانتهاء من الدورة التكوينية مباشرة، حيث يقوم المسؤول او المشرف على العملية التدريبية بتقييم العمال حول الدورة التكوينية عن طريق وثيقة التقييم الانية EVALUATION A CHAUD (أنظر الملحق رقم 07) والتي تنطرق الى مجموعة من النقاط تتمثل في :

- معلومات شخصية حول العامل (الاسم واللقب، ترقيم العامل، عنوان الدورة التكوينية، مدتها)؛
- جودة التقديم، الوثائق، العلاقات بين المشاركين؛
- نوعية المحتوى المقدم؛
- تقييم التطور البيداغوجي؛
- المعرفة الشخصية، والعمل الجماعي بين المشاركين .

تقييم فعالية التكوين EVALUATION A FROID او التقييم البعدي (أنظر الملحق رقم 08) : يقصد بعملية تقييم فعالية التكوين هي تلك التقييمات التي تكون بعد مدة من نهاية عملية التكوين، أي بعد مدة من مزاوله العامل لنشاطه من أجل ملاحظة مدى التغير في أدائه والتعرف على انعكاس مخرجات العملية التدريبية على مردوده كما أن تحديد التوقيت الذي يتم فيه هذا النوع من التقييمات يرجع الى طبيعة موضوع البرنامج التكويني الذي تناوله العامل، حيث تتباين المدة اللازمة التي تستغرقها اي دورة تم تنفيذها، فعلى سبيل المثال عند القيام بتكوين مهندسي حفر لمدة 15 شهر ثم التحاقه بوظيفته فانه من البديهي ان تترك له مدة من أجل تطبيق المكتسبات التي تلقاها، حيث يتطلب ملاحظة الاثر في تغير أدائه مدة زمنية عادة ما تمتد الى بضعة أشهر، في حيث ان عملية التقييم من هذا النوع تعتبر غير مجددة

و ذات مصداقية اقل في حال ما تم تقييم العامل بعد مدة زمنية قصيرة (شهر أو شهران)، من جانب آخر هناك عض الانواع من التكوينات التي تقيم حسب وثيقة EVALUATION A FROID بعد مدة قصيرة من انتهاء الدورة التكوينية وعادة ما تكون هذه التكوينات ذات مواضيع بسيطة كتكوين العمال كيفية اكتساب مهارات التعامل مع البرامج المختلفة ل Microsoft office مثلا، في هكذا حالات فانه من خلال اداء العامل لوظيفته دوريا وبعد مدة قصيرة يكون بالامكان ملاحظة أداء العامل من خلال ممارسات عمله اليومية.

ان عملية تقييم تكوينات العمال تكتسي أهمية بالغة حيث تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة خلال تلك السلسلة كاملة، نظرا لتأثيرها البالغ في معرفة مدى نجاح البرنامج التكويني بكامل مراحلها من عدمه، كما ان العديد من المراجعين عند قيامهم بعمليات مراقبة لسيرورة البرامج التكوينية بالشركة الوطنية للتنقيب يركزون بشكل كبير جدا على هذه العملية أو ما يطلق عليها بعملية تقييم الكفاءات evaluation des competences ، وها نذكر على وجه الخصوص المراجعين القائمين على منح شهادة الايزو ISO والذين يهتمون فقط بكيفية معرفة مدى نجاعة و سيرورة تقييم العمليات التكوينية من منطلق انها المحدد الرئيسي لقياس نجاح الدورة التدريبية السابقة من جهة ولانها المصدر الاول لتحديد الاحتياجات التدريبية للدورة اللاحقة، ان أثر تحديثات شهادة الايزو هي عدم وجود مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية خلال التطرق الى عرض خطوات تصميم البرنامج التدريبي والتي تم حذفها بحكم ان مرحلة التقييم هي التي تحدد الاحتياجات التكوينية المستقبلية .

ان اهمية عملية تقييم كفاءة فعالية التكوين EVALUATION A FROID تتجلى أيضا في عمليات التثبيت في المناصب وكذا عمليات الترقية، فمثلا عند القيام بعملية تكوين مهندس تم توظيفه حديثا لمدة 15 شهر من ثم مزاولته لعمله لمدة سنة فمن خلال التقييم EVALUATION A FROID يتقرر مصير تثبيته في منصبه او اخضاعه لدورات تكوينية جديدة لمدة 6 أشهر في حالة ما اذا كانت نتائج درجات تقييمه سالبة وكذا التخفيض من رتبة منصبه ان فشل في ذلك. في نهاية كل سنة او سداسي يقوم القائمون على وظيفة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب باعداد وثيقة تسمى " الحصيلة السنوية او السداسية لعمليات التقييم الاجمالية" حيث تتضمن جمع كافة التقييمات الخاصة بفعالية التكوين اللاحقة من خلال تحميل كافة البيانات التي تتعلق بالـ EVALUATION A FROID ووضع تقييم نسبة نجاح تلك الدورة والتعليق على كافة الدورات التكوينية وخاصة تلك التي لم تكن نتائج تقييمها مرضية من خلال طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من أجل تحسينها وتطويرها او برمجة دورات اخرى من أجل تداركها، وبرمجتها في العام المقبل في حالة ما اذا لم تكن بالقدر الكافي .

الفرع الرابع: النتائج الاحصائية للشركة الوطنية للتنقيب
حساب المتوسط الحساب المرجح

الخطوة = (الوزن الأكبر - الوزن الأصغر) / عدد البدائل -- الخطوة = $3/(3-1) = 66.0$

جدول رقم (02-52) يمثل مجال الترجيح

درجة المقياس المكافئ الثاني	درجة المقياس المكافئ الاول	المجال	درجة المقياس
ضعيفة	ضعيف	من 1 الى 1.66	غير موافق
متوسطة	متوسط	من 1.67 الى 2.33	محايد
جيدة	جيد	من 2.34 الى 3	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

اولا : اختبار عناصر المتغير المستقل

جدول رقم (02-53) يمثل تقييم مرحلة تخطيط البرنامج التكويني

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	محايد	0,957	2,05	يتم التخطيط للدورات التكوينية بشكل مدروس وممنهج.	01
1	موافق	0,477	2,83	للبرنامج التكويني والدورات التدريبية أهمية بالنسبة لي.	02
2	موافق	0,556	2,71	لدي دراية كافية بأهداف الدورات التكوينية التي شاركت بها.	03
5	محايد	0,880	2,27	تحرص إدارة الشركة على القيام بدورات تدريبية دورية.	04
3	موافق	0,813	2,44	تتماشى الدورات التكوينية المبرمجة مع طبيعة ومتطلبات عملي.	05
4	موافق	0,844	2,38	تتفق البرامج التكوينية مع المتطلبات التي تحتاجها وظيفتي.	06
9	محايد	0,878	1,95	تأخذ الإدارة بآراء العاملين بخصوص طبيعة البرامج التكوينية.	07

08	يعتبر محتوى ومضمون البرنامج التكويني ذو مستوى عالي.	2,06	0,797	محايد	6
09	يحرص رئيسي المباشر على متابعة سير البرامج التكوينية التي استفيد منها.	2,00	0,908	محايد	8
10	تأخذ الإدارة برأيي عند تخطيط البرامج التدريبية.	1,67	0,871	محايد	10
تقييم تخطيط البرنامج التكوين		2,236	0.359	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ويظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، باستثناء الفقرات المشيرة إلى الجانب الخاص بالعمال وليس بالمؤسسة و المتضمن في المجال الثالث ذا درجة مقياس موافق من مجموع 10 فقرة، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.236 وانحراف معياري 0.359، ومن هنا نقول أن تقييم عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب لمرحلة تخطيط البرنامج التكويني متوسط على العموم.

جدول رقم (02-54) يمثل تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	تتماشى طبيعة البرامج التكوينية مع ما أحاجه من مهارات ومعارف.	2,39	0,833	موافق	4
02	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح العملية التدريبية.	2,43	0,799	موافق	2
03	أستفيد بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة.	1,90	0,902	محايد	11
04	توفر الشركة مدربين بمستوى عالي.	2,27	0,781	محايد	7
05	يتبع المدربون أسلوب تدريب يتوافق مع قدراتي.	2,38	0,767	موافق	5
06	عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية.	1,92	0,881	محايد	10
07	يستفيد بقية زملائي في العمل من الدورات التكوينية.	2,41	0,784	موافق	3
08	تساير البرامج التكوينية المطبقة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عملي.	2,11	0,872	محايد	9
09	تولي الشركة اهتماما بنوعية وجودة الدورات التدريبية على مستوى الشركة.	2,13	0,893	محايد	8
10	تركز الشركة على أسلوب التكوين Online على التكوين بالمحاضرة.	1,64	0,828	غ موافق	12
11	أكون حاضرا في جميع الدورات التكوينية التي تبرمج لي	2,28	0,883	محايد	6

				مهما كان توقيتها	
12	تساعد اللغة في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين	2,76	0,610	موافق	1
	تقييم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	2,217	0.296	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

مقارنة بالخطوات العديدة التي تمر بها مرحلتي تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني بالمؤسسة الوطنية للتقريب والهادفة الى تغطية مائة العيوب التي تشوب هذه المرحلة الا ان تقييم عمال المؤسسة لنفي المرحلة كان متوسطا وهو ما يظهر من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات التي تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، ما عدى الفقرة التي تخص تطبيق المؤسسة للتكوينات عبر الخط وهو ما ينعلم بالمؤسسة والمتضمن في المجال الأول ذا درجة مقياس غير موافق من مجموع 12 فقرة ، في حين تشير 05 فقرات إلى المجال الثالث، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.217 وانحراف معياري 0.296.

جدول رقم 55-02: يمثل تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	2,18	0,912	محايد	6
02	يقوم المدرب أو المكون بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	2,55	0,720	موافق	3
03	تأخذ الشركة رأيي في تقييم محتوى الدورة التكوينية.	2,08	0,893	محايد	7
04	عادة ما تأخذ الشركة رأيي حول المكون.	1,97	0,879	محايد	10
05	أقوم بالمساهمة في تقييم ظروف سريان الدورة التكوينية.	2,20	0,849	محايد	5
06	يساعدني تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية .	2,41	0,797	موافق	4
07	يعتبر التكوين المتحصل عليه كافيا لتحسين الأداء الوظيفي.	2,05	0,901	محايد	8
08	أقوم بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقيها في التكوين في عملي.	2,73	0,618	موافق	1

09	أستطيع أن أشعر بأثر التكوين على أدائي في العمل.	2,65	0,628	موافق	2
10	تقوم إدارة الشركة بمتابعة وتقييم نتائج التكوين	2,02	0,873	محايد	9
11	تؤثر نتائج تقييم الدورة التكوينية على استفادتي من المنح والترقية .	1,87	0,881	محايد	11
تقييم البرنامج التكويني		2,248	0.294	متوسط	ط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ان من أهم مرحل العملية التكوينية هي مرحلة تقييم مدى استفادة العمال مما تم اكتسابه من تلك العملية الا انه وكما تم التطرق الى حيثيات هذه المرحلة بالمؤسسة الوطنية للتقريب وهو اعتمادها على نوعين بسيطين للتقييم وهما التقييم الانبي والتقييم البعدي جعل تقييم عمال المؤسسة لهذه المرحلة حسب العينة يكون متوسطا وهو ما يتأكد من خلال الجدول أعلاه الخاص بالمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات التي تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، ما عدى الفقرة رقم 02 و 06 و 08 و 09 تشير إلى المجال الثالث ذا درجة مقياس موافق من مجموع 11 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.248 وانحراف معياري 0.294.

جدول رقم 56-02: يمثل تقييم عنصر التكوين

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
عملية التكوين	2,233	0.306	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ان اجمالي تقييم عمال المؤسسة لوظيفة التكوين بالمؤسسة كان متوسطا وهو ما يتجانس مع فرضيتنا التي رأيت بعدم احترافية وظيفية التكوين بالمؤسسات البتروولية الوطنية على الرغم من ميزانياتها الضخمة ويظهر ذلك جليا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بدرجة مقياس عملية التكوين المنتمية إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.233 وانحراف معياري 0.306.

ثانيا : اختبار عناصر المتغير التابع

جدول رقم 57-02: يمثل تقييم الانتاجية من خلال الاداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	أنجز مهماتي وواجباتي بأداء يمتاز بكفاءة وجودة عاليتين.	2,70	0,502	موافق	5

02	أحاول دائما المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي.	2,86	0,454	موافق	3
03	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	2,88	0,413	موافق	2
04	أحتاج الى التحفيز لأبذل جهد أكبر.	2,71	0,626	محايد	4
05	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي	2,91	0,354	موافق	1
06	المستوى العام للأداء بالمصلحة التي اعلم بها جيد.	2,51	0,736	موافق	6
الأداء		2,762	0.151	جيد	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يرى عمال المؤسسة الوطنية للتقريب من خلال ما يبينه الجدول أعلاه وما يحتوي عليه من فقرات كانت أغلب متوسطاتها الحسابية تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، والمجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.762 وانحراف معياري 0.151 .

جدول رقم (02-58) يمثل تقييم الانتاجية من خلال المهارات البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
07	أعمل على تجديد افكاري وتحديث معلوماتي باستمرار.	2,74	0,562	موافق	1
08	لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	2,59	0,671	موافق	4
09	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.	2,53	2,136	موافق	5
10	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لوظيفته.	2,60	0,685	موافق	3
11	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات و مهارات جديدة.	2,63	0,709	موافق	2
المهارات البشرية		2,620	0.077	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

باستثناء الفقرة المعبرة عن مدى استطاعة العامل حل ما يواجهه من مشاكل فرديا والتي انتابها كثير من الشك وذلك بسبب كبر انحرافها المعياري،فانه من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق ، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل

الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.620 وانحراف معياري 0.077، ومن هنا نقول أن المهارات البشرية لعمال المؤسسة الوطنية للتنقيب جيدة.

جدول رقم (02-59) يمثل تقييم الانتاجية من خلال السلوك

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0,422	2,87	أسعى دوما للعمل بجدية ومثابرة.	12
3	موافق	0,646	2,64	أولي أهمية كبيرة للوقت وأنضبط في مواعيد مهامي بالشركة.	13
2	موافق	0,614	2,74	نعمل أنا وزملائي بالشركة كروح فريق.	14
4	موافق	0,724	2,63	علاقتي مع رؤسائي وزملائي جيدة.	15
5	محايد	0,869	2,32	أنا راض على تقييم رئيسي المباشر لسلوكي بالشركة.	16
	جيد	0.204	2,641	السلوك	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.641 وانحراف معياري 0.204 ، ومن هنا نقول ان عنصر السلوك لمختلف عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب كان جيدا.

جدول رقم 02-60: يمثل تقييم الانتاجية من خلال وسائل الانتاج

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	محايد	0,895	2,06	توفر الشركة جميع الاجهزة والوسائل التي يحتاجها العمال.	17
2	موافق	0,826	2,35	تساعد الاجهزة والادوات المتوفرة في تنفيذ المهام بالشركة.	18
1	موافق	0,776	2,47	أستطيع أن أتعامل وأستغل كل ما يتوفر لدى الشركة من اجهزة أحتاجها بعلمي.	19
3	محايد	0,898	2,09	لدى الشركة أجهزة ومعدات ذات تكنولوجيا حديثة.	20
	متوسط	0.197	2,242	وسائل الانتاج	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من خلال ما تبينه نتائج الجدول المبين أعلاه يمكننا أن نرى ان العنصر المتعلق بتوفر عناصر الانتاج كان متوسطا بسبب الجانب الخاص بالمؤسسة من خلال الفقرة الاولى والاخيرة للجدول والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد ،على عكس الفقرتين الثانية والثالثة والتي تخص جانب العمال حيث تشير نتائجهما إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.242 وانحراف معياري 0.197 .

جدول رقم 61-02: يمثل تقييم الانتاجية من خلال الرضا الوظيفي

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	محايد	0,904	1,81	هناك عدل في توزيع المهام على الموظفين.	21
1	محايد	0,908	2,14	أحصل على الراتب الذي يناسب الجهد الذي أبذله.	22
4	محايد	0,885	1,86	يتم ترقيتي عندما أستحق ذلك.	23
2	محايد	0,908	1,98	المستوى العام لتوزيع المنح عادل.	24
3	محايد	0,863	1,91	ظروف العمل المحيطة بي مثالية.	25
	متوسط	0.130	1,939	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

كغيرها من المؤسسات المدروسة تبين نتائج الجدول أعلاه تقصير المؤسسة في توفير الرضى الوظيفي لعمال المؤسسة وهو ما يتبين من خلال المتوسطات الحسابية لكل الفقرات التي تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 1.939 وانحراف معياري 0.130.

جدول رقم (62-02) يمثل تقييم الانتاجية من خلال الامن والسلامة

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	محايد	0,866	2,31	لدى العمال وعي بأهمية مفهوم الامن والسلامة.	26
4	محايد	0,912	2,26	تقوم الشركة بتوفير جميع شروط الامن والسلامة.	27
2	محايد	0,845	2,32	أعرف جميع التعليمات والقواعد الخاصة	28

				بالأمن والسلامة.
29	التزم دوما بقواعد السلامة المهنية بالشركة.	2,63	0,664	موافق
	الامن والسلامة	2,378	0.173	جيد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يساهم توفر عنصري الامن والسلامة لاي عامل بالاستقرار والتطور في انتاجيته وهو ما يتحقق بالمؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال الجدول أعلاه الموضح لمختلف المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات المشيرة إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس وافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.378 وانحراف معياري 0.173.

جدول رقم (02-63) يمثل تقييم عنصر الانتاجية

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
موافق	0.327	2,450	إنتاجية العامل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

باستثناء عنصري توفر عناصر الانتاج والرضا الوظيفي كانت نتائج عينة دراسة انتاجية عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب جيدة وهو ما يتأكد من خلال الجدول أعلاه الموضح لدرجة مقياس إنتاجية العامل المنتمية إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.450 وانحراف معياري 0.327.

ثالثا: العلاقة بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

لاختبار العلاقة الموجودة بين "التكوين" و"إنتاجية العامل" نستخدم معامل الارتباط "بيرسون"

الجدول رقم 02-64 يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين

تقييم البرنامج	تصميم البرنامج	تخطيط البرنامج	عملية التكوين	معامل الارتباط بيرسون بين إنتاجية العامل والمتغيرات الأخرى
0.614	0.581	0.605	0.676	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى دلالة الاختبار sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

- من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بين إنتاجية العامل وعملية التكوين تساوي 0.676 عند مستوى معنوية تساوي 0.00 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين، حيث أن طبيعة هاته العلاقة تعتبر خطية طردية بين المتغيرين الاخيرين.

- ونلاحظ كذلك ان هناك ارتباط بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين بحيث ان محور تقييم البرنامج هو المحور الأكثر ارتباطا مع إنتاجية العامل بمعامل ارتباط يساوي 0.614 عند مستوى معنوية 0.00 ثم يليه محور تخطيط البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.605 عند مستوى معنوية 0.00 ثم أخيرا محور تصميم البرامج بمعامل ارتباط يساوي 0.581 بمستوى معنوية 0.00 .

رابعاً: نموذج الانحدار

- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم 65-02 يبين جودة توفيق النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
الأول	0.676	0.456	0.451

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "إنتاجية العامل" والمتغير المستقل "

عملية التكوين "يساوي 0.676 ومعامل التحديد يساوي 0.456 بمعنى أن المتغير المستقل يستطيع تفسير بما يقارب 45.6% من تغيرات المتغير التابع والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.451

خامساً: اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

جدول رقم 66-02: يوضح معنوية النموذج الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	6261.451	1	6261.451	80.627	0.00
البواقي	7455.294	96	77.659		
الكلية	13716.745	97			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي 6261.451 بدرجة حرية 1، وبمتوسط مربعات الانحدار تساوي 6261.451، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 7455.294 ودرجة حرية 96، وبمتوسط مربعات البواقي يساوي 77.659.

ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 80.627 عند مستوى معنوية اختبار 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه النموذج معنوي .

سادسا: اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم 67-02: يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعامل B	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	28.590	5.941	0.00
عملية التكوين	0.576	8.979	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

بالنسبة للثابت : من الجدول نلاحظ أن المعامل الثابت يساوي 28.590 بقيمة اختبار T المحسوبة تساوي 5.941 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل الثابت معنوي.

بالنسبة لمتغير "عملية التكوين" : من الجدول نلاحظ أن معامل التكوين يساوي 0.576 بقيمة اختبار T المحسوبة التي تساوي إلى 8.979 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل المتغير المستقل " عملية التكوين " معنوي ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية متوفرة.

سابعا: شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار

1/ اختبار الاعتدالية للبواقي

الجدول رقم 68-02 : يوضح نتائج اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

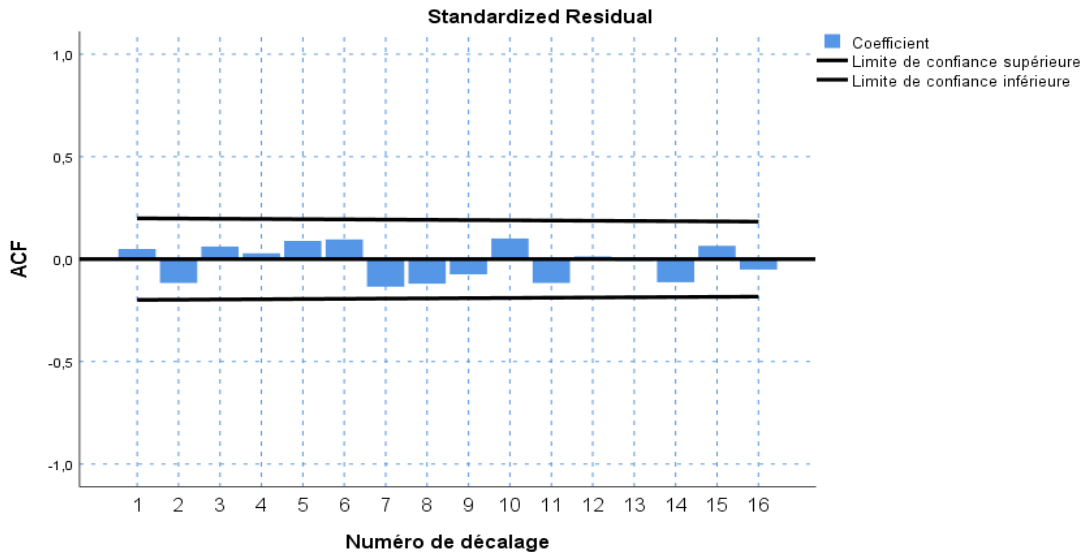
اختبار شابيرو-وليك			
البواقي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig
	0.983	98	0.244

من جدول الاعتدالية شابيرو-وليك للبواقي نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.983 بدرجة حرية 98 عند مستوى معنوية 0.244 وهي أكبر من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05 ومنه نستنتج ان البواقي تتوزع توزيع طبيعي أي تحقق الاعتدالية.

2/ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار الى ان وجود هذا الارتباط من شأنه ان يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فان قيمة احصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و (R مربع) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته .

الشكل رقم 15-02 يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي



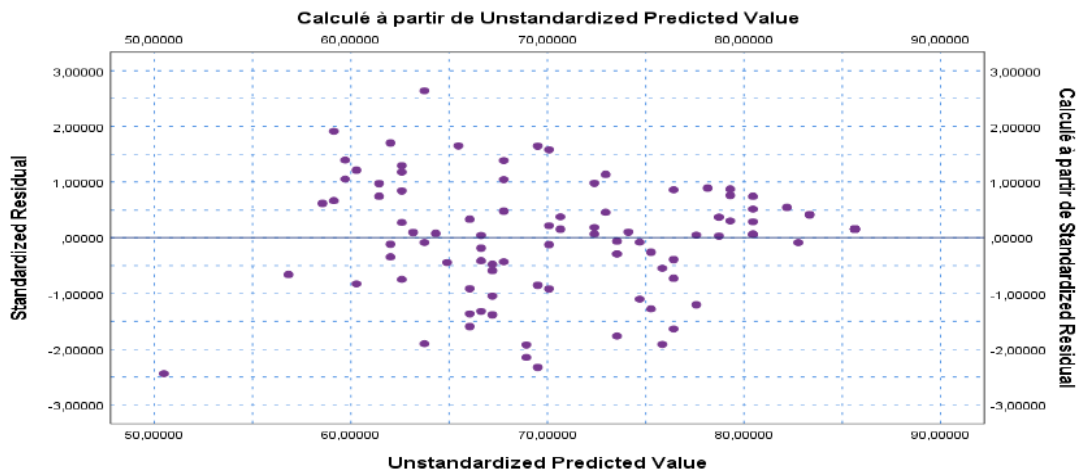
من الشكل رقم 02-15 الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي نلاحظ ان أغلب معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة وهذا يعني ان البواقي مستقلة ذاتيا .

3/ تجانس البواقي

ان عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه ان يترتب عليه نفس الاثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الاخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها .

وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار ان التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

شكل رقم 02-16 يبين انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع



والشكل التالي رقم 02-17 يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين

المتعلقة بتكوين العمال التابعين للمجمع سواء بحقل بركين او بحقل المرك وكذا كافة العمال الجزائريين منهم والاجانب ، كما ان شركة سوناطراك تقوم بمتابعة جميع التفاصيل التي تتعلق بتسيير هاته الوظيفة انطلاقا من عملية التخطيط للبرامج التكوينية وكذا عملية متابعتها والاتصال بكافة الاطراف المعنيين بهذه الوظيفة سواء داخل المجمع او خارجه.

ثانيا : أهمية وظيفة التكوين بمجمع بركين

ان من بين اهم الاقسام التي يتم التركيز عليها بشكل كبير بمجمع بركين هو قسم ادارة الموارد البشرية وما تحتوي عليه من مصالح بشكل عام وعلى مصلحة التكوين بشكل خاص بحكم ما لهاته المصلحة من أثر على جميع المصالح والأقسام الاخرى على اختلافهم (الادارية والتقنية)، حيث ان هاته الوظيفة تتميز بعلاقتها مع مختلف الاطراف الاخرى التابعة لمجمع بركين، كما ان ما يجعل هذه الوظيفة ذات طابع خاص بشكل اكبر هو وجود عمال اجانب تابعين لمختلف الأطراف المتعاقدين بمجمع بركين (أناداركو ، ايني ، توتال) الشركاء الاساسيون لسوناطراك بثاني أكبر حوض نفطي بالجزائر.

ان من بين اهم مقومات الاهمية لوظيفة التكوين بمجمع بركين مجموعة من النقاط نذكرها فيمايلي:

* المتابعة الدقيقة والمستمرة من طرف الشريك الأجنبي:

ان الميزة التي يمتاز بها مجمع بركين عن غيره من باقي مديريات شركة سوناطراك على الرغم من أنه احد مديريات هاته الاخيرة (حصة سوناطراك) هو وجود طرف أجنبي مساهم في المجمع ، حيث يعتبر الطرف عامل مؤثر بشكل كبير في تسيير جميع شؤون المجمع من أبسط الى أقصى وظيفة.

ان الطرف الاجنبي الرئيسي بمجمع بركين يسعى الى تطوير وظيفة التكوين بمجمع بركين من خلال حرصه الدائم على متابعة كافة المراحل التي يمر عليها البرنامج التدريبي وهذا ما يفسر جودة اثناء تنفيذ هذه المراحل بدءا من تحديد الاحتياجات وصولا الى عملية التقييم .

- عند اعداد البرنامج التدريبي للسنة المقبلة من طرف سوناطراك وكخطوة رئيسية يتم عرضه على الطرف الاجنبي مع تقديم مجموعة من الشروحات والتفسيرات لاي موضوع تكويني مبرمج، حيث يستوجب تقديم الحجج والاسباب التي ادت الى برمجة تلك الدورة التكوينية مع الزامية اقناع الطرف الاجنبي بذلك، كما يجب تقديم كافة التفسيرات التي تتعلق باختيار الأشخاص الذين تم تعيينهم من أجل الاستفادة من ما هو مبرمج من دورات تكوينية للسنة المقبلة، حيث يلزم كل قسم باعطاء مبررات اختيار العناصر البشرية من مجمل العمال التابعين للقسم او المصلحة المعنية الذين سيستفيدون من هذه البرامج التكوينية مع وجوب الاقناع ايضا.

ان حرص الشريك الاجنبي على متابعة كل صغيرة او كبيرة تشمل وظيفة التكوين نابعة من خلال استراتيجيته التي تركز على تطوير موارده البشرية من خلال تجديد وتحديث معارفهم باستمرار ومن خلال مساهمته في تمويل هاته البرامج حيث تشمل هاته المتابعة ما يلي:

- الحرص على مواكبة مواضيع التكوين للتطورات العالمية؛
 - وجوب شمولية البرامج التدريبية لجميع عمال المجمع؛
 - التركيز على العمال التقنيين والمهنيين بشكل خاص؛
 - توفير كفاءات بالمجمع؛
 - توفر الكفاءات يسمح بالارتفاع في مردود أداء العمال؛
 - ان التحسن في اداء العمال يسهم في زيادة الانتاج ومنه زيادة أرباح الشركة والتي تهدف الى تعظيم ايراداتها من عائدات استغلال النفط الجزائري.
 - وجب الاشارة الى ان الشريك الاجنبي وعند نهاية اي برنامج تدريبي في السنة $x+1$ يقوم بتقييم ما تم تنفيذه من برامج تكوينية تم التخطيط لها في السنة السابقة، حيث يلزم الطرف المحلي بتقديم حوصلة عن ما تم انجازه وما لم يتم انجازه عن طريق عرض لنتائج الدورات المنفذة وكذا تقديم الاسباب التي ادت الى عدم تنفيذ بعض تلك البرامج.
- 2* التكوين استثمار:

إن نظرة القائمين على وظيفة التكوين بمجمع بركين يعتبرون ان هذه الوظيفة او العملية تعتبر كاستثمار حقيقي متجاوزة النظرة التقليدية للتكوين على انه احد المصاريف الواجب على الشركة او المؤسسة القيام بها وهذا ما يفسر احد الاثار الايجابية لاحتكاك عمال سوناطراك بعمال الشركة الامريكية اناداركو وهو ما يخالف رؤية مسيري الشركات البتروولية الوطنية الاخرى لنفس الوظيفة، حيث ان التغيير في فكر ورؤية مسيري وظيفة التكوين لهاته العملية يعتبروا عنصرا بالغا في الاهمية وهو ما يجعله يسهم في تطور جودة ورقي نوعية أداء هذه الوظيفة مما يسمح بالحصول على مخرجات تسهم في تحقيق استراتيجية المجمع.

3* التكوين لكافة العمال:

ان من بين الامور النظرية التي تبين اهمية التكوين بمجمع بركين هو الزامية استفادة جميع عمال المجمع من دورات التكوين سنويا بمقدار لا يقل عن دورتان في السنة لكل عامل، وهو ما يوضح ان المجمع يحرص على تطوير مهارات العمال باستمرار من اجل تحصي أكبر عائد ممكن من قدراتهم الانتاجية.

وجب الاشارة ايضا الى ان اي عامل لا يستجيب للادارة في مجال التكوين بمعنى عند رفض العامل الالتحاق باي دورة تكوينية هو مبرمج لها بدون عذر مقبول يتم تعرض العامل لمجموعة من العقوبات المختلفة والتي يمكن ان تكون مالية عن طريق مجموعة من

الاقتطاعات والخصومات او عن طريق حرمانه من بعض الترفقيات والتي ستؤثر بدون شك على مساره المهني.

ان ما يوليه مجمع بركين لوظيفة تكوين عناصره البشرية من اهمية بالغة ليعتبر دليلا آخر على استراتيجية هذه الوظيفة وعلى مدى رقي مكانة اهتمام شركة سوناطراك بمعية شركائها الاجانب بعنصر كفاءة مواردهما البشرية من أجل الوصول الى ما هو مسطر من اهداف تمكنهما من تحقيق استراتيجيتهما العليا والتي من اجلها نشأت هذه الشراكة.

ثالثا : أهداف التكوين بمجمع بركين

ان الاهمية البالغة التي تكتسبها وظيفة التكوين بمجمع بركين تنبع من الاهداف المهمة التي تسعى الى الوصول اليها، حيث ان الغاية التي يصبو اليها القائمين على هاته الوظيفة تأخذ العديد من الاشكال وتهدف الى الوصول الى مجموعة من الغايات التي تمكن من تنفيذ استراتيجية المجمع بصفة خاصة وشركة سوناطراك بصفة عامة، تنقسم الأهداف التي تسعى التكوين الى الوصول اليها بمجمع بركين الى :

- أهداف عامة

- أهداف استراتيجية

1/ الأهداف العامة

يسعى المشرفين على مصلحة التكوين بمجمع بركين الى تحقيق جملة من المخرجات تكون نتاج عملية التكوين حيث ان بعض هذه المخرجات تأخذ طابعا عاما، نذكر منها على سبيل المثال :

تحسين المستوى : تسعى أغلب البرامج التكوينية في مجملها الى الرفع من اداء العامل من خلال الزيادة في مردوديتهم مما يسهم في تطور الاداء الوظيفي ومنه الزيادة في الانتاجية العمال و انتاجية الشركة بشكل عام .

مواكبة التطورات الحديثة: ان من اهم ما يمتاز به مجمع بركين هو ما تحتويه منشآته سواء في حوض بركين او في حقل المرك من الآلات حديثة وأدوات متطورة وهو ما يفسر الطاقة الانتاجية الكبيرة للمجمع والتي تتعدى 300.000 برميل يوميا كثنائي أهم مجمع نفطي بالجزائر، هذه الميزة تجعل مجمع بركين من الركائز الاساسية لقسم الانتاج Division Production بشركة سوناطراك، ان وصول مجمع بركين لهاته النتائج لم يتأتى نتيجة للصدفة وانما بحكم امتلاكها على عناصر تتسم بكفاءة عالية من جهة وبحكم امتلاكها لمعدات انتاج ذات تكنولوجيا متطورة جدا.

ان امتلاك هذا النوع من الآلات يحتم على المجمع محاولة تحديث وتطوير معارف ومهارات العمال من اجل معرفة كيفية التعامل مع هكذا نوع من العنادر والذي يتسم بالتعقيد في طريقة تشغيله وهو ما يترك انطباعا ان لدى الشركة رؤية استراتيجية من خلال مساهمة التغييرات العالمية في المجال، وبأنها تحرص على وجوب تمكن عمالها من هذه التقنيات.

تقليل حوادث العمل: كما هو معلوم بأن طبيعة نشاط الشركات البتروولية يعد من الانشطة التي تشكل خطرا بالغ على حياة الانسان بحكم تعامل العمال الذين يزاولون هذا النشاط مع متغيرين يصعب عملية ضبطهما والتحكم فيهما بنسبة مائة بالمئة والتي يستحيل ذلك في بعض الاحيان وهما الطبيعة والالات التكنولوجية.

انطلاقا مما سبق تسعى الشركات البتروولية باختلافها ونخص بالذكر هنا مجمع بركين على الاهتمام بشكل كبير بعنصري سلامة وامن اليد العاملة بشكل مثير للاهتمام من خلال توعية العمال بأهمية التزامهم بقواعد الامن والسلامة وكذا توفير جميع شروط ومعدات الامن والسلامة ، الا ان الجزء الاكثر اهمية هو تنظيم دورات تكوينية دورية والتي تكون يومية في بعض الاحيان من اجل الوصول الى 0 حادث عمل والذي يندرج ضمن أهداف المجمع ومن أهداف وظيفة التكوين بشكل خاص .

الالتزام بالنصوص التشريعية: ان طبيعة نشاط الشركات البتروولية يمتاز بعدم الاستقرار في الجانب التشريعي وهو ما يفسر صدور العديد من قوانين المحروقات (3 قوانين خلال 10 سنوات 2005 -2015). والتي تنظم سيرورة هذا النشاط ناهيك عن التعليمات والقرارات التي تصدر بين الفينة والاخرى.

ان من بين هذه النصوص التشريعية ما له بعلاقة بعملية التكوين داخل هذه الشركات، حيث تلزم هذه القوانين في بعض الاحيان الشركات البتروولية بوجوب تكوين عمالهم في مواضيع معينة وتأخذ جلها في الغالب الطابع الاجباري، كما ان الهدف من هذه النصوص يختلف من قانون لآخر فمنها حرص وزارة الطاقة على سلامة و امن العمال مثلا او التمكن من تكنولوجيات جديدة او الحصول على عوائد اضافية جديدة الخ.

ان من بين الأمور والتي لها علاقة بالجانب القانوني هو تقيد المجمع بالقانون الذي يلزم المؤسسات بتخصيص ما نسبته % 1 من الكتلة الاجرية لجميع عمال المجمع لوظيفة التكوين، حيث تلزم الشركات بالوصول الى تلك النسبة او دفعها كضرائب للجهة الوصية وهو ما يلزم المجمع على برمجة مجموعة من العمليات التدريبية والتي تتماشى من اجل الوصول الى تطبيق هذا النص التشريعي.

2/ الأهداف الاستراتيجية:

ان المطلع على واقع وظيفة التكوين بمجمع بركين يجد ان المجمع ومن خلال ما ينفذه من برامج تكوينية يسعى الى تحقيق عض الاهداف الاستراتيجية نذكر منها على سبيل المثال:

* مساهمة التحرك (داخلي وخارجي):

ان المقصود بعمليات التحرك الداخلية هو عملية نقل او تحويل العامل من منصب الى منصب آخر وعادة ما يكون في اطار الترقية.

ان الغاية من بعض برامج التكوين التي تدرج ضمن هذا الاطار هو تلقين العامل لجملة المعارف والمهارات وكذا الامكانيات التي يحتاجها من اجل مزاولة نشاطه او منصبه الجديد من اجل اختصار عملية تأقلمه مع متطلبات عمله الجديد.

أما فيما يخص مجابهة عمليات التحرك الخارجية والتي يقصد بها عملية انتقال العامل من شركة الى شركة اخرى (التحول الى احد مديريات شركة سوناطراك الرئيسية او احد المجمعات او الشركات المنافسة) فانه من الواجب ضمان ان يكون العامل متمكنا من انجاز واجبات وظيفته ومنصبه.

تحضير بدائل:

ان المتتبع لشؤون نشاط الشركات البتروولية يلاحظ بداية التغير في نوعية الطابع البشري الذي تحتويه هذه الشركات مع ظهور جيل جديد من العمال وتحويل غالبية العمال القداماء الى التقاعد، وهو ما يفسر تنظيم العديد من مسابقات التوظيف سواء من طرف المعهد العالي للبتروول التابع لشركة سوناطراك او من خلال وكالات التشغيل، من خلال ما سبق فان من استراتيجيات المجمع التركيز على الحرص على التحضير النوعي من العمال البديلاء لنظرائهم السابقين من خلال نقل العمال ذوي الخبرة ما اكتسبوه من معارف ومهارات وتكوينات الى الفئة الجديدة من عمال المجمع والذين يعتبرون الركيزة الاساسية واهم مورد لدى المجمع بمختلف أطرافه (جميع الشركاء).

الفرع الثاني : أنواع التكوين بمجمع بركين أولاً: أنواع التكوين

ينقسم التكوين المنتهج بمجمع بركين الى مجموعة من التكوينات يمكن ان تقسم الى :

- 1/ تكوينات التوظيف؛
 - 2/ تكوينات تحسين الاداء؛
 - 3/ تكوينات التغطية؛
 - 4/ تكوينات الموردين؛
 - 5/ التكوينات التحضيرية ؛
 - 6/ التكوينات في اطار العلاقات؛
- 1/ **تكوينات التوظيف:**

ان من بين التكوينات العادية التي يقوم بها مجمع بركين هي تلك التكوينات التي اكون موجهة للموظفين الجدد والتي تهدف الى تمكين العمال حديثي الالتحاق بالمجمع الاطلاع على واجباتهم الجديدة كل في اختصاصه، حيث يستفيد العمال الجدد من مجموعة من التكوينات التي تمس مجال تخصصهم، ووجب الاشارة هنا أن هاته التكوينات تكون قبل امضاء العامل لعقده مع الشركة لكي يتم التأكد من استيعابه لما ينتظره من واجبات يستوجب

عليه القيام بها أثناء ممارسته عمله بعد اجراءه مجموعة من الاختبارات والتي تكون عند انتهاء هاته الدورات.

2/ تكوينات تحسين الاداء:

ان الهدف من هذا النوع من التكوينات هو الوصول بمعارف ومهارات العامل الى المستوى الذي يحتاجه من اجل انجاز مهامه على الشكل الصحيح الذي يخوله تغطية العجز الذي كان سببا في برمجته في تلك الدورة التكوينية ومن جل الوصول الى مستوى زملائه ايضا، حيث تدرج هاته الخطوة في سبيل توفير كل الوسائل امام العامل من أجل ممارسة وظيفته على أكمل وجه، ومن أجل تبين ان الخلل يكمن في العامل في حالة عدم تحقيقه لنتائج المرجوة منه بعد كل ما تم توفيره.

3/ تكوينات التغطية

تدرج هذه التكوينات في اطار ما يسمى بتغطية تحولات وتحركات العمال عند تحولهم او مغادرتهم للمنصب، حيث ان الغاية من هذا الشكل من اشكال التكوين بمجمع بركين هو السعي الى تمكين العمال من مزاولة نشاطهم والتمكن من مواجهة أداء متطلبات منصبهم الجديد سواء كان السبب تحويل للمنصب عن طريق الترقية او تغييرهم للشركة.

4/ تكوينات الموردین:

مثلا سبق وتم التطرق اليه أثناء حديثنا عن أهداف التكوين بمجمع بركين، فان من اهداف المجمع مواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في مجال المحروقات عن طريق التمكن من جميع ما توصلت اليه آخر التكنولوجيات والتي تم اثبات فعاليتها، ولضمان هذا العنصر يشترط مجمع بركين على أي مورد لعتاد أو آلة أو تكنولوجيات عند اقتنائها أن يتكفل هذا المورد بضمان السهر على تكوين مجموعة من العمال على كيفية التعامل مع تلك الآلة أو الجهاز بشكل يسمح لهم امكانية تشغيله وكذا صيانتته ان لزم الامر على ان تقوم هذه المجموعة على نقل ما تم اكتسابه من مهارات في كيفية التعامل مع الأصل الجديد للمجمع لبقية العمال الذين يزاولون نفس النشاط سواء داخل المجمع او على مستوى مختلف ورشات العمل بحوض بركين او بحقل المرك.

إن غالبية هذا النوع من التكوينات عادة ما يتم خارج الوطن بحكم استيراد هذه الاجهزة من خارج الوطن نظرا لتحكم الدول المتطورة في تكنولوجيات الخاصة بهذا المجال ، كما ان تكلفة هذا الشكل من التكوينات (تكوين العمال خارج الوطن على كيفية التعامل وصيانة المكسب المشتري) يدخل ضمن سعر الشراء الاجمالي حيث يشمل سعر الشراء المدفوع تكاليف تكوين عمال المجمع .

5/ التكوينات التحضيرية :

ان من بين التكوينات المنتهجة بمجمع بركين هي التكوينات التحضيرية Induction Trainings والتي تهدف الى تمكين العمال من نيل مجموعة من التكوينات الجانبية والمكاملة

لمجال النشاط ، والتي عادة لا تكون في مجال التخصص كالتكوينات التي تتعلق بالسلامة والامن والبيئة HSE مثلا، حيث أنه خلال ستة 06 أشهر الاولى للعامل بالمجمع لا يكلف العامل الجديد باي مهمة وانما تبقى وظيفته الرئيسية منحصرة في مراقبة زملائه عن بعد والاطلاع على كيفية سيرورة عمله وهذا خشية تسببه في بعض المشاكل الناتجة عن عدم المامه بحديثات ذلك المنصب او الوظيفة.

ومنه فانه خلال مدة الستة الاشهر الاولى للعامل والتي يكون فيها حرا من اي واجبات يستفيد من هاته التكوينات التحضيرية والتي يكون الهدف منها هو احاطته ببعض المواضيع المكملة لنشاطه والتي تسهم في فهمه اكثر لسيرورة العمل .

6/ تكوينات في اطار العلاقات:

عادة ما يكون هذا النوع من التكوينات في اطار التعاون او الشراكة بين مجمع بركين والمؤسسات المحيطة والتي تنشط في نفس المجال وهو قطاع المحروقات او غيره من الانشطة او المجالات كالبحت العلمي ممثلا في المؤسسات الجامعية ومعاهد ومراكز التكوين نذكر من بينها على سبيل المثال جامعة ورقلة.

ان هذا النوع من التكوينات يكون في الغالب في شكل دعوات لبعض عمال المجمع كغمتياز يحصل عليه المجمع لاي سبب من الاسباب، كما ان ما يميز هذا النوع من التكوينات انها بدون مقابل ولا تتم عملية ادراجه او تسجيله في مخططات وبرامج المجمع التكوينية .

7/ المؤتمرات:

في بعض الاحيان يشارك المجمع من خلال ارسال بعض عماله من اجل المشاركة في بعض المؤتمرات المنظمة من مختلف الهيئات التي لها علاقة بالمجال النفطي كالشركات النفطية العالمية الكبرى، المعاهد والجامعات، وزارة الطاقة ومختلف المنظمات الرئيسية من خلال ارسال بعض المهندسين والاطارات وحتى التقنيين في بعض الاحيان والذين يتطابق مجال نشاطهم مع موضوع ومحاور المؤتمر المنظم مع تكفل المجمع بكامل تكاليف المشاركة وما يتبعها من مصاريف لوجيستية من تكلفة الاطعام والايواء والنقل الخ، وكذا قيام مصلحة التكوين بمختلف الاتصالات مع المصالح والاقسام الاخرى التابعة للمجمع من كيفية تعويض العمال (في أماكن عملهم) والموجهون للمشاركة في ذلك المؤتمر أو غيره من أنواع التكوين.

ان من بين ما تم ملاحظته خلال الدراسة الميدانية هو النقص الواضح في الاعوان التابعين لمصلحة التكوين حيث يقوم عامل واحد بالقيام بوظائف مجموعة من العمال في وقت واحد وهو من النقاط السلبية المحسوبة على المجمع والتي من شأنها التأثير على أداء هاته المصلحة مع مرور الزمن .

وجب الاشارة الى ان كامل هاته الانواع والاشكال من انواع التكوين بمجمع بركين يمكن ان تكون :

- قصيرة المدى

- متوسطة المدى

- طويلة المدى

* قصيرة المدى: هي تلك التكوينات التي لا تتعدى مدتها عشرة 10 أيام

* متوسطة المدى: هي تلك التكوينات التي تتراوح مدتها من عشرة 10 أيام الى غاية أربعة وستون 64 يوم حيث أنه وفي غالب الاحيان نكون من 20 الى 30 يوم ومن الممكن أن تكون هذه المدة مستمرة (أي 30 يوم متتالية مثلا) أو منقطعة كأن تكون في شكل أسبوع من كل شهر على سبيل المثال.

* طويلة المدى : هي تلك التكوينات التي تستغرق مدتها أكثر من خمسة وستون 65 يوم، والتي تكون في الغالب لمدة ثمانية 08 ، اثنا عشر 12 ، ثمانية عشر 18 أو أربعة وعشرون شهر ، حيث يكون هذا النوع في العادة منقطع .

ومن بين الامور التي يجب التطرق اليها عند الحديث عن أشكال التكوين في مجمع بركين هو استعماله لاحد أهم انواع التكوين الحديثة وهو التكوين الـ online ، لكن هذا الشكل من التكوين غير نشط بشكل كبير بسبب عدم إهتمام و استعمال و إتقان أغلب معاهد ومراكز التكوين المتعاقد معها هذا النوع من التكوينات خاصة الوطنية منها، بإستثناء بعض المراكز الأجنبية التي يتعامل معها المجمع (خارج الوطن) والتي تكون في غالب الاحيان تخدم

موضوع المعلومات والتكنولوجيا (IT) Information & Technologie

ثانيا : المؤسسات والمراكز المتعامل معها

يتعامل مجمع بركين مع مجموعة من المعاهد ومراكز التكوين التي لها باع في هذا المجال، حيث أن من بين هذه المعاهد من هو تابع لشركة سوناطراك صاحبة المجمع ومنها من هو تابع لبعض المؤسسات الاخرى ومنها من هو تابع لبعض الدول الأخرى، وكذ بعض المراكز المختصة في التكوين في مجال المحروقات .

مراكز التكوين التابعة لسوناطراك

مراكز التكوين التابعة للمؤسسات المنافسة.

المراكز الخاصة بالتكوين

المراكز الأجنبية

1/ مراكز التكوين التابعة لسوناطراك:

هي تلك المعاهد والهيئات التي تقوم بتكوين المال في مجال المحروقات ، الا ان هاته المعاهد تعتبر تابعة لشركة سوناطراك كالمعهد العالي للبتترول IAP و CPE، حيث توفر

هذه المعاهد تكوينات في مهتلف التخصصات التي هي في صلب أشغال المجمع باختلاف طبيعتها سواء ادارية كانت منها او تقنية.

2/ مراكز التكوين التابعة لشركات اخرى:

في بعض الأحيان يضطر مجمع بركين الى التعامل مع مؤسسات تكوين تابعة لشركات اخرى حيث ان هذه الشركات تختلف صبغتها القانونية منها من ياخذ الطابع الوطني ومنها من هي من فروع شركة سوناطراك كمراكز التكوين التابعة لشركتي (ENAFOR) المؤسسة الوطنية للتنقيب ممثلا في مدرسة التنقيب (drilling school / sondecole) أو التابع للشركة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)، ومن هذه الشركات ايضا بعض الشركات الاجنبية العالمية التي تنشط بالجزائر.

3/ المراكز الخاصة بالتكوين :

توفر بعض المعاهد والمراكز تكوينات خاصة بالمجال النفطي فقط، حيث تركز هذه المؤسسات على توفير تكوينات لمختلف الشركات ومنها مجمع بركين، حيث تختص هذه المعاهد والت متماز بحصولها على شهادات دولية وكذا عديد الاعتمادات في تقديم خدماتها للشركات البتروولية عن طريق توفير مكونين ذوي خبرات عالية في مختلف مراحل انشطة الشركات البتروولية وكذا في مختلف التخصصات ونذكر هنا على سبيل المثال معهد الـ INPEAD

4/ مراكز التكوين الأجنبية :

يقوم مجمع بركين في بعض الحالات ببرمجة مجموعة من الدورات التكوينية مع مختلف مراكز التكوين او المعاهد الاجنبية ، حيث انه وفي غالب الاحيان يكون مضطر الى إتخاذ هذا النوع من الاجراءات بسبب عدم توفر مراكز التكوين على مستوى التراب الوطني الذين يضمنون التكوين في الموضوع المعين ، او عدم توفرها على وسائل ومعدات تساعد العمال على فهم ذلك الموضوع بشكل اكبر و اسهل او عدم وجود مكون يمتاز بكفاءة ومهارة عاليتين يمكنانه من تلقين عمال مجمع بركين المهارات اللازمة في ذلك الموضوع حيث نجد من بين هذه المراكز والمعاهد:

- المعهد الفرنسي للبتروول

- مراكز التكوين التابعة للمؤسسات الاجنبية المشاركة في المجمع (أناداركو بالولايات المتحدة - ايني بايطاليا - توتال بفرنسا)

ثالثا: القائمين على وظيفة التكوين بمجمع بركين

ان تاطير عملية التكوين بمجمع بركين يتشارك فيها مجموعة من الجهات كل حسب اختصاصه، حيث تسعى كل جهة الى تادية مهامها من اجل المساهمة في برمجة العمليات التدريبية وكذا الاشراف على تنفيذها والقيام على متابعة شؤون تقييمها، حيث يساهم الجميع بالتكفل بما هو منوط به من اجل العمل على سيرورة هاته الوظيفة .

يمكن تقسم هؤلاء الأطراف الى:

مصلحة التكوين بالمجمع.

مدير الموارد البشرية

مديرية التكوين بالادارة العامة لسوناطراك بحيدرة - الجزائر العاصمة -

ممثلي الشريك الأجنبي

1/ مصلحة التكوين بالمجمع: كغيرها من المؤسسات والشركات يتوفر لدى المجمع بركين مصلحة التكوين التابعة لقسم اداة الموارد البشرية والتي تسهر على تسيير كافة الامور التي تخص هذه الوظيفة الاستراتيجية في اهدافها من خلال الاشراف على انجاز جميع المهام التي تستوجب على القائمين على هذه الوظيفة والتي من بينها:

الاتصال بجميع الاقسام التقنية والادارية التابعة للمجمع من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.

- تنظيم وتخطيط وكذا تصميم البرامج التدريبية للسنة المقبلة.

- المتابعة المستمرة والدائمة في تنفيذ البرامج التكوينية للسنة الحالية.

- القيام بجميع الامور اللوجيستية التي تتبع تنفيذ البرامج التدريبية الخ، من المهام.

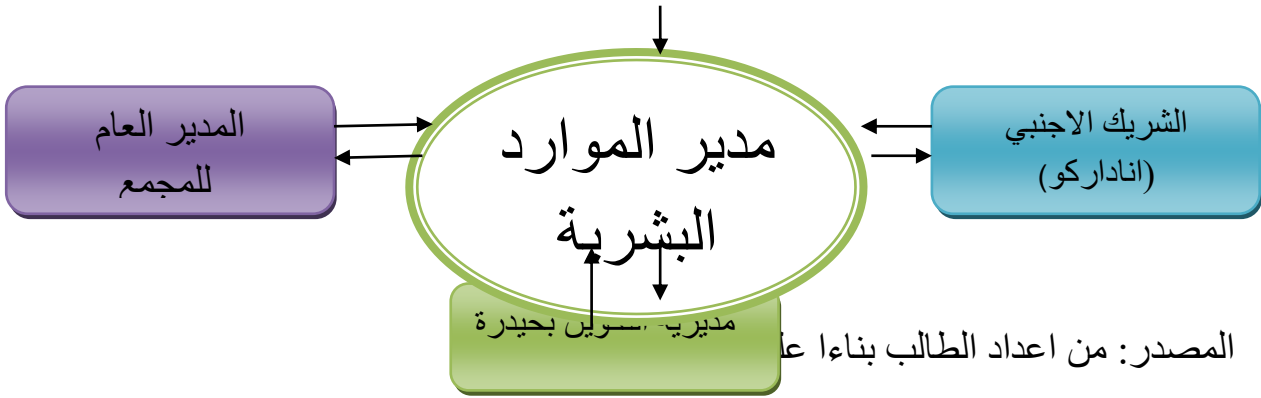
عند اعداد البرنامج التدريبي للسنة المقبلة وعادة ما يكون ذلك قبل انتهاء النصف الاول من السنة الحالية يجب مراعاة الاستراتيجية العليا لادارة المجمع، ومن اجل نيل عملية تأكيد هذا المخطط يتم ارساله الى المسؤول المباشر وهو مدير الموارد البشرية والذي يقوم بمجموعة من الاجراءات ومن ثم إعطاء الضوء الاخضر من اجل عملية البدء والانطلاق في تنفيذه بعد موافقة جميع الاطراف.

2/ مدير الموارد البشرية : يعتبر هذا الطرف المسؤول المباشر وصاحب القرار الأولي في اعداد مسودة البرامج التدريبية وكذا حلقة الوصل الداخلية بين مصلحة التكوين التابعة لقسم الموارد البشرية ، حيث يقوم بعملية الربط بين مختلف بين كافة الاطراف المسؤولة عن هاته العملية، حيث يقوم بعملية عرض مسودة البرنامج التكويني على المدير العام للمجمع من أجل مناقشتها وتثبيتها ، بعد ذلك يقوم مدير الموارد البشرية ومصلحة التكوين التابعة له بارسال هذه المسودة الى مديرية التكوين بالادارة العامة لسوناطراك بحيدرة ومن ثم استلامهم مرة ثانية من طرفهم وتقديمها الى الشريك الاجنبي وتقديم شروحات مفصلة عن كل ما تضمنته تلك المسودة من مواضيع وافراد علاوة على مراكز ومؤسسات سيتم التعامل معها وكذلك التكاليف التي ستنتج عن تنفيذه، بالاضافة الى مناقشة النتائج بعد التنفيذ أي عند نهاية تنفيذ تلك البرامج.

الشكل رقم 02-18: يوضح المتدخلين في تسيير وظيفة التكوين بمجمع بركين

مصلحة التكوين





3/ مديرية التكوين بالادارة العامة لسوناطراك بالجزائر العاصمة:

هي تلك المديرية التي تستكلف بادارة كافة الشؤون التي تتعلق بوظيفة التكوين بشركة سوناطراك الام (بمختلف أشكالها سواءا المديرية الرئيسية لسوناطراك او مجمعات الشراكة)، حيث تعتبر هاته المديرية هي السلطة المخولة بالقيام بادارة جميع الامور التنظيمية، الخاصة بوظيفة التدريب كما انها هي المسؤول الرئيسي فس تأكيد كافة مسودات البرامج التكوينية التي تم ارسالها من مختلف المديريات وكذا ابداء مجموعة من التعليقات والملاحظات حولها، (تخفيض أو زيادة بعض البرامج والاشخاص أو حتى حذف بعضها في بعض الحالات).

ان من اهم الملاحظات حول هاته المديرية هي قيامها في كثير من الاحيان بتخفيض حجم البرامج التكوينية المبرمجة من طرف مصالح التكوين التابعة لمختلف مديريات شركة سوناطراك، ونذكر هنا على سبيل الخصوص مجمع بركين والذي عادة ما يتم إنقاص أو تخفيض وحتى الغاء بعض من ما تم برمجته من عمليات تكوينية لصالح عمال المجمع على الرغم من ان تمويل هذه البرامج يتم بطريقة مشتركة بين شركة سوناطراك وشركاؤها الاجانب بمجمع بركين ممثلة في الشريك الرئيسي بهذا المجمع وهي الشركة الأمريكية أناداركو.

4/ ممثلي الشريك الاجنبي:

ان وظيفة هذا الطرف تتمثل أساسا في عملية مناقشة البرامج التكوينية التي تم التخطيط لها مع مدير الموارد البشرية والذي يقدم كافة التفاصيل التي تتعلق بذلك البرنامج من جهة، وكذا القيام بعملية تقييم ما تم تنفيذه من برامج خلال تلك السنة مع الزامية تقديم ممثل سوناطراك لكافة الاسباب والمبررات في حالة عدم تنفيذ أي برنامج وكذا تقديم شرح لكيفية الاستفادة من جميع ما تم تنفيذه من عمليات تكوينية وتطبيقه.

الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية بمجمع بركين

تمر العملية التدريبية بمجمع بركين بثلاثة 03 مراحل أساسية هي :
- مرحلة تحديد الاحتياجات.

- مرحلة التخطيط والتنفيذ.

- مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتطلب هاته المرحلة والتي تعتبر مهد اي برنامج تدريبي من خلال مراسلة مصلحة التكوين لكافة أقسام المجمع على اختلاف طبيعة أنشطتهم تقنية كانت منها او ادارية ومهما كام محل نشاطها سواء على مستوى مجمع بركين أو على مستوى حقل المرك من خلال مخاطبة مرويوسي العمال من اجل تحديد العمال ذوي الالوية الواجب تكوينهم من خلال ملاء وثيقة تحديد الاحتياجات (أنظر الملحق رقم 09) والتي تكون في شكلين :

وثيقة تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية

وثيقة تحديد الاحتياجات التدريبية الجماعية

تتضمن كلا الوثيقتي نفس المعلومات غير ان الاختلاف يكون في الخانة المخصصة لتعريف العامل المقصود من الدورة التكوينية والتي تكون فردية (خاصة بفرد واحد) في وثيقة الاحتياجات الفردية وتكون جماعية (خاصة بمجموعة من الأشخاص) في وثيقة تحديد الاحتياجات الجماعية و من بين هاته المعلومات نذكر ما يلي:

- اسم ولقب العامل و رقم تعريفه (matricule)

- الوظيفة و القسم او المصلحة التابع لها

- نوع ومدة ومكان التدريب

- المواضيع الواجب تكوينه بها وما تحتوي عليه من محاور

- أهمية هذا التكوين بالنسبة للعامل

- أسباب وجوب تكوين واختيار العامل

- الاهداف العملية المتوقعة والمرجوة من العامل بعد اتمامه لتكوينه.

حيث يقوم مرويوسي العمال والممثلين في رؤساء المصالح والاقسام بتحديد كافة العمال التابعين لاقسامهم والذين يستلزم تكوينهم بغية الرفع من ادائهم.

ثانياً: مرحلة التخطيط والتنفيذ:

بعد ما يتم تلقي كافة وثائق تحديد الاحتياجات التدريبية من مختلف اقسام المجمع يتم تجميعها على مستوى مصلحة التكوين والتي تقوم بعملية تنظيمها وكذا تحليلها ومعالجتها من أجل تصميمها في شكل مسودة برنامج تكويني مع تحديد في هذا الجدول المصمم ما يلي:

* جميع العمال الذين سيتم تكوينهم بالاسم واللقب والقسم

* الموضوع التكويني لكل عامل

* مدة التكوين

* المركز أو المعهد الموجه له كل عامل

* ملاحظات عامة.

هذا الجدول يعتبر مسودة البرنامج التدريبي، يتم ارسال هذه المسودة الى المسؤول المباشر على المصلحة وهو مدير الموارد البشرية والتي بعد ان يقوم بمناقشتها وتنقيحها يقوم بعضها على المدير العام لمجمع (السلطة الاعلى منه) ، والذي يقوم باعطاء الموافقة عليها (مسودة البرنامج التدريبي) بعد أن يقوم بمناقشتها هو الاخر واعطاء مجموعة من الملاحظات والاراء حولها.

عند نيل الموافقة المحلية والتمثلة في موافقة المدير العام للمجمع، يتم ارسال هاته المسودة الى مديرية التكوين التابعة للمديرية العامة لشركة سوناطراك والتي تقوم بالتدقيق بشكل كبير جدا وفي كل صغيرة وكبيرة تتضمنها تلك المسودة من اجل رسم الخطوط العريضة للبرنامج التكويني النهائي والذي يكون في اغلب الاحيان بعد ان يتم زيادة وتخفيض والغاء بعض من ما تم برمجته من طرف مصلحة التكوين التابعة لمجمع بركين.

وجب الاشارة الى انه عند بداية تخطيط اي برنامج تدريبي يجب مراعاة بشكل أساسي الاستراتيجية المنتهجة تلك السنة من اجل الوصول اليها حيث ان عملية تخطيط هذه الوظيفة تكون على حسب ما تم رسمه من سياسات يسعى المجمع الوصول اليها .

بعد عملية تأكيد البرنامج التدريبي النهائي من طرف مديرية التكوين بالادارة العامة لشركة سوناطراك بحيدرة - الجزائر العاصمة وابلغ مصلحة التكوين على مستوى المجمع بذلك، يقوم المسؤولية على هذه وظيفة التكوين بمباشرة عملية تنفيذ البرامج التكوينية عن طريق الاتصال بجميع المراكز والمؤسسات وكذا المعاهد المعنية بالاشراف على تكوين العمال كل حسب تخصصه واختصاصه، هاته الاخيرة والتي تكون قد تواصلت مع المجمع عن طريق ارسال كافة جميع الدورات التكوينية المزمع تنفيذها وما تتضمنه من محتوى يمس احتياجات الشركة و المجمع والذي يكون قد وافق على ما تم عرضه من طرف المراكز المكونة من محتويات البرامج التكوينية المسطرة من مختلف معاهد التكوين.

ان مهام مصلحة التكوين بمجمع بركين تتمثل في متابعة جميع حيثيات العمليات التكوينية المسطرة من قبل أن تبدأ الب ما بعد نهايتها من اجل السهر على نجاح كل دورة والتي قد يصل عددها الى 10 دورات في اسبوع واحد وكذا الوقوف على جميع الامور اللوجيستية (نقل، إ طعام، الخ) المتعلقة بهذه الدورات وهذا ما يفسر العبء الثقيل والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق هيئة التكوين بثاني اهم مجمع نفطي بالجزائر.

ان الملاحظ على وظيفة التكوين بالمجمع هو تقاطع المهام وتشابكها في بعض الاحيان خلال الايام العادية من كل سنة حيث تتداخل عميلت التخطيط وتصميم البرامج التدريبية للسنة المقبلة مع القيام بعملية متابعة سيرورة كافة الدورات المبرمجة للسنة الحالية ومحاولة توفير كافة الوسائل من اجل انجاحها، والعمل على تنفيذ أقصى قدر ممكن من كافة ما تم التخطيط له لتجنب عملية المساءلة من طرف الشريك الاجنبي والذي لا يقبل الاعذار البسيطة والتي يمكن ان تكون خارجة عن سيطرة عمال مصلحة التكوين بمجمع بركين ، ان هذا النوع من

الوظائف يمتاز بوجود توفر العديد من العمل والكفاءات من اجل ضمان جودة في مخرجات هذه الوظيفة والتي تمتاز بالاهمية البالغة نظرا لاثرها على كافة اقسام المجمع.

ثالثا: مرحلة التقييم

ان من مهام مسيري شؤون وظيفة التكوين بمجمع بركين هو القيام بمتابعة سيرورة الدورات التكوينية والقيام بعملية تقييمها من خلال مجموعة من الوسائل تتمثل في:
إعداد التقارير الخاصة بالتكوين (شهرية - سداسية - سنوية).
التقارير الشهرية :

يقوم مسؤول التكوين باعداد تقارير شهرية من اجل تقييم البرنامج التكويني أي ملاحظة اثر أنجاز تلك العمليات حيث تتضمن تلك التقارير والتي تعذر الحصة على بعض منها ملخصا لكل ما تم تنفيذه خلال ذلك الشهر عن طريق عرض لكل ما تم انجازه من دورات تكوينية بمختلف مراكز ومعاهد التكوين التي أشرفت على تكوين بعض من العمال التابعين للمجمع وكذا بيانات المستفيدين من تلك الدورات وكذا مجمل التكاليف والمصاريف الاجمالية لكل العمليات التكوينية المنفذة خلال الثلاثون يوم المنقضية.

التقارير السداسية : أو ما تسمى بالـ Mini Plan

حيث تتضمن كافة ما جاء في مجموعة التقارير الشهرية للسنة 06 أشهر الماضية ممثلة في مجموعة من الجداول والاشكال البيانية التي تشرحها، وكذا سرد لمختلف التحليلات التي تخص تلك الجداول وكذا عرض للاحتمالات لما هو متوقع أن يتم الوصول اليه في نهاية السنة أشهر المتبقية من السنة.

التقارير السنوية:

وهنا يكون الملخص السنوي لكامل البرنامج والعمليات التي تم تنفيذها خلال كافة الاثني عشر 12 شهر الماضية وما تتضمنه من معلومات تفيد في فهم كافة ما جأى في الك التقارير. إن إعداد مثل هكذا تقارير يفيد في تقديم التفسيرات للشريك الاجنبي لفهم كافة ما تم انجازه من ما تم التخطيط له ي السنة الماضية، كما أن هاته التقارير يتم ارسالها بشكل دوري لمديرية التكوين بالمديرية العامة لشركة سوناطراك.

وثيقة التقييم اللآني Fiche d'evaluation a chaud :

عند ارسال اي عامل لدورة تكوينية مهما كانت مدتها ومنفذها وموضوعها يتم اعطاء وثيقة تسمى بوثيقة التقييم اللآني Fiche d'evaluation a chaud (أنظر الملحق رقم 10 ورقم 11) والتي تتضمن تقييم العامل المستفيد من الدورة التكوينية لمجموعة من العناصر المرتبطة بظروف سريان البرنامج التكويني وتحتوي على:

الجزء الاول: بيانات تتعلق بالدورة التكوينية

* الفرع الاول: اسم ولقب بالإضافة الى رقم ترقيم وكذا القسم التابع له العامل

* الفرع الثاني: موضوع الدورة والمركز او المعهد المكون، وتاريخ ونوع الدورة التدريبية

الجزء الثاني: تقييم المنهج التدريبي
يتضمن هذا الجزء تقييم المنهج التدريبي بشكل عام حيث يشمل التطرق الى مجموعة من
النقاط على النحو التالي:

مرضي جدا	مرضي	متوسط	غير كافية	غير جدا	كافية
					وتيرة الدورة
					عدد الساعات مقارنة بمحتوى التدريب
					النمط التعليم المنتهج
					وسائل التدريب/ طرق المساعدة التعليمية
					تقييم التواصل في المجموع
					تقييم مناهج التدريس / الرسوم المتحركة
					الرضى العام للتوقعات الشخصية للعامل

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على معطيات المؤسسة

الجزء الثالث: المناهج التعليمية

التعليق	
	مساهمات ومزايا التدريب
	التغييرات الناجمة عن هذا التدريب
	محتوى التدريب وعلاقته بالوظيفة المشغولة
	استعمالات دراسات الحالة
	المحاور النظرية / التطبيقية
	أهمية المحتوى التدريبي

وثيقة التقييم البعدية : Fiche d'evaluation a froid

كما ان وثيقة التقييم البعدية (Fiche d'evaluation a froid) (أنظر الملحق رقم 12 و رقم 13) يقوم بها المشرف والمسزؤل الرئيسي على العامل بعد مدة من مزاولته لعمله بعد انتهاءه من دورته التدريبية، حيث تعتبر هذه الخطوة ليست من صلاحيات مصلحة التكوين التابعة لمجمع بركين وهو ما يعتبر غير منطقي نوعا ما، كون أن المسوؤل المباشر على تقييم مدى استفادة العمال من الدورات التكوينية يجب ان يكون من خطط لانجاز تلك البرامج لمعرفة مدى قدر استفادة العمال من هذه الدورات ومن نجاعة المراكز والمعاهد المتناقد معها من أجل هذا الشأن، وكذا معرفة مدى تطور أداء العمال مقارنة مع فترة ما قبل تكوين العامل وتقديم ملاحظاتهم للمس وؤل المباشر ومن بين ما تحتويه هاته الوثيقة ما يلي:

الجزء الاول: بيانات تتعلق بالدورة التكوينية

* الفرع الاول: اسم ولقب بالإضافة الى رقم ترقيم وكذا القسم التابع له العامل

* الفرع الثاني: موضوع الدورة والمركز او المعهد المكون، وتاريخ ونوع الدورة التدريبية

الجزء الثاني: تقييم المنهج التدريبي

يتضمن هذا الجزء تقييم المنهج التدريبي بشكل عام حيث يشمل التطرق الى مجموعة من النقاط على النحو التالي:

مرضي جدا	مرضي	متوسط	غير كافية	غير جدا	كافية
					مدى استيعاب أهداف الدورة
					مدى إمكانية التطبيق الشخصي
					النمط التعليم المنتهج
					وسائل التدريب/ طرق المساعدة التعليمية
					تقييم التواصل في المجموع
					تقييم مناهج التدريس
					الرضى العام للتوقعات الشخصية للعامل

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة

الجزء الثالث: الملخص العام ويتضمن

- نقاط قوة الدورة التدريبية حسب رأي العامل

- نقاط ضعف الدورة التدريبية حسب رأي العامل

الفرع الرابع: الاطار الاحصائي لمجمع بركين

حساب المتوسط الحساب المرجح

الخطوة = (الوزن الأكبر - الوزن الأصغر) / عدد البدائل -- الخطوة = $3/(3-1) = 66.0$

جدول رقم (02-69) يمثل مجال التريج

درجة المقياس المكافئ الثاني	درجة المقياس المكافئ الاول	المجال	درجة المقياس
ضعيفة	ضعيف	من 1 الى 1.66	غير موافق
متوسطة	متوسط	من 1.67 الى 2.33	محايد
جيدة	جيد	من 2.34 الى 3	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

اولا : اختبار عناصر المتغير المستقل

جدول رقم (02-70) يمثل تقييم تخطيط البرنامج التكويني

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	موافق	0,746	2,55	يتم التخطيط للدورات التكوينية بشكل مدروس وممنهج.	01
1	موافق	0,146	2,98	للبرنامج التكويني والدورات التدريبية أهمية بالنسبة لي.	02
2	موافق	0,463	2,79	لدي دراية كافية بأهداف الدورات التكوينية التي شاركت بها.	03
3	موافق	0,548	2,70	تحرص إدارة الشركة على القيام بدورات تدريبية دورية.	04
7	موافق	0,760	2,34	تتمشى الدورات التكوينية المبرمجة مع طبيعة ومتطلبات عملي.	05
4	موافق	0,648	2,60	تتفق البرامج التكوينية مع المتطلبات التي تحتاجها وظيفتي.	06
9	محايد	0,895	2,06	تأخذ الإدارة بآراء العاملين بخصوص طبيعة البرامج التكوينية.	07
6	موافق	0,644	2,38	يعتبر محتوى ومضمون البرنامج التكويني ذو مستوى	08

				عالي.	
8	محايد	0,825	2,19	يحرص رئيسي المباشر على متابعة سير البرامج التكوينية التي استفيد منها.	09
10	محايد	0,770	1,81	تأخذ الإدارة برأيي عند تخطيط البرامج التدريبية.	10
	جيد	0.354	2,440	تقييم تخطيط البرنامج التكوين	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات والتي تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، ما عدى الفقرة رقم 07 و 09 و 10 تشير إلى المجال الثاني ذا درجة مقياس محايد من مجموع 10 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.440 وانحراف معياري 0.354، وهو ما يفسر ما جاء خلال سرد واقع مرحلة التخطيط بمجمع بركين من اهتمام المجمع بهذه المرحلة.

جدول رقم (02-71) يمثل تقييم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	0,585	2,49	تتماشى طبيعة البرامج التكوينية مع ما أحاجه من مهارات ومعارف.	01
2	موافق	0,548	2,70	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح العملية التدريبية.	02
10	محايد	0,775	2,09	أستفيد بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة.	03
6	موافق	0,673	2,36	توفر الشركة مدربين بمستوى عالي.	04
7	موافق	0,668	2,34	يتبع المدربون أسلوب تدريب يتوافق مع قدراتي.	05
9	محايد	0,797	2,13	عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية.	06
3	موافق	0,486	2,64	يستفيد بقية زملائي في العمل من الدورات التكوينية.	07
11	محايد	0,692	2,00	تساير البرامج التكوينية المطبقة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عملي.	08
5	موافق	0,651	2,43	تولي الشركة اهتماما بنوعية وجودة الدورات التدريبية على مستوى الشركة.	09
12	غ موافق	0,619	1,45	تركز الشركة على أسلوب التكوين Online على التكوين بالمحاضرة.	10
8	محايد	0,865	2,23	أكون حاضرا في جميع الدورات التكوينية التي تبرمج لي	11

				مهما كان توقيتها	
12	تساعد اللغة في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين	2,72	0,498	موافق	1
	تقييم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	2,298	0.357	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

على عكس المرحلة السابقة جاءت نتائج تقييم عينة عمال مجمع بركين لمرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني متوسطة وهو ما يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، في حين خمس فقرات تشير إلى المجال الثاني ذو درجة محايد ما عدى الفقرة رقم 10 تشير إلى المجال الأول ذا درجة مقياس غير موافق من مجموع 12 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.298 وانحراف معياري 0.357.

جدول رقم (02-72) يمثل تقييم مرحلة تقييم البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	1,96	0,779	محايد	9
02	يقوم المدرب او المكون بتقييم استفادتي من البرنامج التكويني.	2,21	0,778	موافق	4
03	تأخذ الشركة رأيي في تقييم محتوى الدورة التكوينية.	2,11	0,814	محايد	6
04	عادة ما تأخذ الشركة رأيي حول المكون.	2,09	0,803	محايد	7
05	أقوم بالمساهمة في تقييم ظروف سريان الدورة التكوينية.	2,13	0,850	محايد	5
06	يساعدني تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية .	2,26	0,765	موافق	3
07	يعتبر التكوين المتحصل عليه كافيا لتحسين الأداء الوظيفي.	2,09	0,880	محايد	8
08	أقوم بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقاها في التكوين في عملي.	2,64	0,605	موافق	1
09	أستطيع أن أشعر بأثر التكوين على أدائي في العمل.	2,55	0,653	موافق	2
10	تقوم إدارة الشركة بمتابعة وتقييم نتائج التكوين	1,85	0,722	محايد	10
11	تؤثر نتائج تقييم الدورة التكوينية على استفادتي من المنح والترقية .	1,47	0,687	محايد	11
	تقييم البرنامج التكويني	2,122	0.317	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يرى عمال المجمع بان التقييم المتبع لقياس استفادة العمال من مختلف البرامج التكوينية متوسط اي غير كاف حيث وهو ما يتشارك به المجمع والذي هو عبارة عن شراكة مع مختلف المؤسسات النفطية الناشطة في المجال، ويظهر ذلك من خلال الجدول أعلاه الذي يتطرق الى المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، ما عدى الفقرة رقم 02 و 06 و 08 و 09 تشير إلى المجال الثالث ذا درجة مقياس موافق من مجموع 11 فقرة ، ويلاحظ بأن المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.122 وانحراف معياري 0.317.

جدول رقم (02-73) يمثل تقييم عنصر التكوين

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
عملية التكوين	2,282	0.357	محايد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ويظهر من خلال الجدول أعلاه بأن درجة مقياس عملية التكوين تنتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 2.282 وانحراف معياري 0.357، وهو ما يعني ان تقييم العمال لوظيفة التكوين بالمجمع بسبب تحكم الشريك الوطني في تنفيذ مجمل العمليات التي تتعلق بالوظيفة مما جعل النتائج تسير في نفس اتجاه نتائج المؤسسات الوطنية المدروسة، وهو ما كان متجنباً لو أسندت هاته الوظيفة للشريك الاجنبي.

ثانياً: اختبار عناصر المتغير التابع

جدول رقم 74-02: يمثل تقييم الانتاجية من خلال الاداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
01	أنجز مهامي وواجباتي بأداء يمتاز بكفاءة وجودة عاليتين.	2,81	0,449	موافق	4
02	أحاول دائماً المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي.	2,91	0,282	موافق	1
03	أبذل الجهد الكافي لأنجز المهام في الوقت المحدد.	2,87	0,397	موافق	2
04	أحتاج الى التحفيز لأبذل جهد أكبر.	2,40	0,798	موافق	6
05	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة .تساعدني في تحسين أدائي	2,85	0,416	موافق	3
06	المستوى العام للأداء بالمصلحة التي اعمل بها جيد.	2,64	0,605	موافق	5
	الأداء	2,748	0.194	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ان عنصر الاداء أحد أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العامل تعتبر جيدة الى حد ما حسب عينة المجمع التي أظهرت نتائجها في الجدول أعلاه المتعلق بالمتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات حيث تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.748 وانحراف معياري 0.194 .

جدول رقم 75-02: يمثل تقييم الإنتاجية من خلال المهارات البشرية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0,282	2,91	أعمل على تجديد افكاري وتحديث معلوماتي باستمرار.	07
5	موافق	0,600	2,34	لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	08
4	موافق	0,677	2,38	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.	09
3	موافق	0,529	2,64	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لوظيفته.	10
2	موافق	0,587	2,70	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات و مهارات جديدة.	11
	جيد	0.236	2,596	المهارات البشرية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ويظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق ، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.596 وانحراف معياري 0.236، ومن هنا نقول أن المهارات البشرية **جيدة**.

جدول رقم 76-02) يمثل تقييم الإنتاجية من خلال السلوك

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0,282	2,91	أسعى دوما للعمل بجدية ومثابرة.	12
2	موافق	0,337	2,87	أولي أهمية كبيرة للوقت وأنضبط في مواعيد مهامي بالشركة.	13
4	موافق	0,594	2,68	نعمل أنا وزملائي بالشركة كروح فريق.	14
3	موافق	0,449	2,81	علاقتي مع رؤسائي وزملائي جيدة.	15
5	موافق	0,654	2,47	أنا راض على تقييم رئيسي المباشر لسلوكي بالشركة.	16
	جيد	0.178	2,749	السلوك	

--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ويظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.749 وانحراف معياري 0.178 ، ومن هنا نقول أن سلوك عمال المجمع يعتبر جيدا.

جدول رقم (02-77) يمثل تقييم الانتاجية من خلال وسائل الانتاج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
17	توفر الشركة جميع الاجهزة والوسائل التي يحتاجها العمال.	2,60	0,648	موافق	3
18	تساعد الاجهزة والادوات المتوفرة في تنفيذ المهام بالشركة.	2,72	0,579	موافق	1
19	أستطيع أن أتعامل وأستغل كل ما يتوفر لدى الشركة من اجهزة أحتاجها بعلمي.	2,70	0,507	موافق	2
20	لدى الشركة أجهزة ومعدات ذات تكنولوجيات حديثة.	2,55	0,619	موافق	4
	وسائل الانتاج	2,644	0.083	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من بين مختلف الشركات المكونة لمجتمع الدراسة كانت نتائج مجمع بركين والتي تتعلق بدراسة توفر عناصر الانتاج الوحيدة التي اعتبرها عمال المجمع جيدة وهو ما يظهر من خلال الجدول أعلاه لمختلف المتوسطات الحسابية لكل الفقرات والتي تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس موافق و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.644 وانحراف معياري 0.083 .

جدول رقم (02-78) يمثل تقييم الانتاجية من خلال الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
21	هناك عدل في توزيع المهام على الموظفين.	1,98	0,847	محايد	2

22	أحصل على الراتب الذي يناسب الجهد الذي أبذله.	1,83	0,789	محايد	4
23	يتم ترقيتي عندما أستحق ذلك.	1,70	0,778	محايد	5
24	المستوى العام لتوزيع المنح عادل.	1,87	0,741	محايد	3
25	ظروف العمل المحيطة بي مثالية.	2,28	0,713	محايد	1
الرضا الوظيفي		1,932	0.214	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يشارك جميع عمال الشركات المدروسة بما في ذلك عمال مجمع بركين في عدم رضاهم الوظيفي من خلال ما جاء في مختلف فقرات هذا البعد وهو ما يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تشير إلى المجال الثاني (متوسط حسابي مرجح من 1.67 إلى 2.33) ذو درجة مقياس محايد، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثاني ذو درجة مقياس محايد بمتوسط حسابي 1.932 وانحراف معياري 0.214.

جدول رقم (02-79) يمثل تقييم الانتاجية من خلال الامن والسلامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
26	لدى العمال وعي بأهمية مفهوم الامن والسلامة.	2,34	0,760	موافق	4
27	تقوم الشركة بتوفير جميع شروط الامن والسلامة.	2,72	0,615	موافق	2
28	أعرف جميع التعليمات والقواعد الخاصة بالامن والسلامة.	2,57	0,651	موافق	3
29	ألتزم دوما بقواعد السلامة المهنية بالشركة.	2,77	0,560	موافق	1
الامن والسلامة		2,601	0.192	جيد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات تشير إلى المجال الثالث (متوسط حسابي مرجح من 2.34 إلى 3) ذو درجة مقياس وافق، و المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ينتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.601 وانحراف معياري 0.192 ، وهو تفسير لتوفر هذا العنصر عند دراسة انتاجية عمال مجمع بركين.

جدول رقم (02-80) يمثل تقييم عنصر الانتاجية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
إنتاجية العامل	2,547	0.340	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن درجة مقياس إنتاجية العامل تنتمي إلى المجال الثالث ذو درجة مقياس موافق بمتوسط حسابي 2.547 وانحراف معياري 0.340 بأنه حسب العينة المدروسة لمجمع بركين يعتبر جل العمال بان انتاجيتهم جيدة باعتبار توفر كافة العناصر المؤثرة في هذا المتغير باستثناء العنصر الذي يدرس الرضى الوظيفي العام لعمال مجمع بركين والتي كانت نتائجه متوسطة.

ثالثا : العلاقة بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين

لاختبار العلاقة الموجودة بين "التكوين" و"إنتاجية العامل" نستخدم معامل الارتباط "بيرسون"

الجدول رقم 81-02 يبين العلاقة بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين

تقييم البرنامج	تصميم البرنامج	تخطيط البرنامج	عملية التكوين	معامل الارتباط بيرسون بين إنتاجية العامل والمتغيرات الأخرى
0.346	0.549	0.473	0.550	مستوى دلالة الاختبار sig
0.017	0.000	0.001	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

- من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بين إنتاجية العامل وعملية التكوين تساوي 0.550. عند مستوى معنوية تساوي 0.00 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل وعملية التكوين، حيث أن طبيعة هاته العلاقة تعتبر خطية طردية بين المتغيرين الاخيرين.

- ونلاحظ كذلك ان هناك ارتباط بين إنتاجية العامل ومحاور عملية التكوين بحيث ان محور تصميم البرامج هو المحور الأكثر ارتباطا مع إنتاجية العامل بمعامل ارتباط يساوي 0.549 عند مستوى معنوية 0.00 ثم يليه محور تخطيط البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.473 عند مستوى معنوية 0.001 ثم أخيرا محور تقييم البرنامج بمعامل ارتباط يساوي 0.346 بمستوى معنوية 0.017 .

رابعا: نموذج الانحدار

- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم 82-02 يبين جودة توفيق النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
الأول	0.550	0.303	0.287

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "إنتاجية العامل" والمتغير المستقل " عملية التكوين "يساوي 0.550 ومعامل التحديد يساوي 0.303 بمعنى أن المتغير المستقل يستطيع تفسير بما يقارب 30.3% من تغيرات المتغير التابع والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.287.

خامسا: اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

جدول رقم 83-02 يوضح معنوية النموذج الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	766.846	1	766.846	19.550	0.00
البواقي	1765.112	45	39.225		
الكلية	2531.957	46			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي 766.846 بدرجة حرية 1، وبمتوسط مربعات الانحدار تساوي 766.846، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 1765.112 ودرجة حرية 45، وبمتوسط مربعات البواقي يساوي 39.225. ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 19.550 عند مستوى معنوية اختبار 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه النموذج معنوي .

سادسا: اختبار المعنوية الجزئية لمعامل النموذج

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم 84-02 يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعامل B	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	39.592	5.075	0.00
عملية التكوين	0.455	4.422	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

بالنسبة للثابت : من الجدول نلاحظ أن المعامل الثابت يساوي 39.592 بقيمة اختبار T المحسوبة تساوي 5.075 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل الثابت معنوي.

بالنسبة لمتغير "عملية التكوين" : من الجدول نلاحظ أن معامل التكوين يساوي 0.455 بقيمة اختبار T المحسوبة التي تساوي إلى 4.422 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ومنه معامل المتغير المستقل " عملية التكوين " معنوي ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية متوفرة

سابعا: شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار

1/ اختبار الاعتدالية للبواقي

الجدول (02-85) يوضح نتائج اختبار الاعتدالية

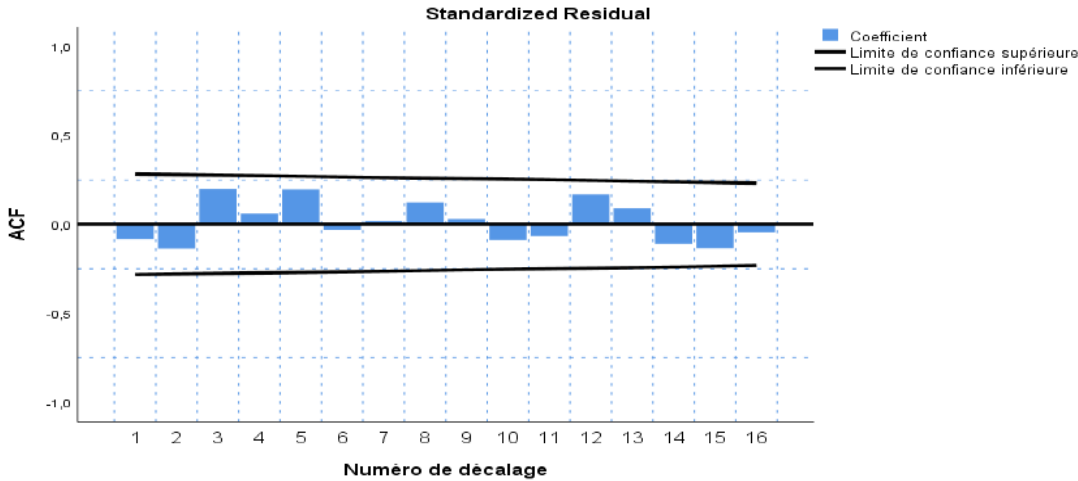
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

اختبار شابيرو-وليك			
مستوى معنوية الاختبار sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	البواقي
0.608	47	0.980	

من جدول الاعتدالية شابيرو-وليك للبواقي نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.980 بدرجة حرية 47 عند مستوى معنوية 0.608 وهي أكبر من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05 ومنه نستنتج ان البواقي تتوزع توزيع طبيعي أي تحقق الاعتدالية.

2/ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي (التوزيع الطبيعي)

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار الى ان وجود هذا الارتباط من شأنه ان يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فان قيمة احصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و (R مربع) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته .
الشكل رقم 02-19 يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي



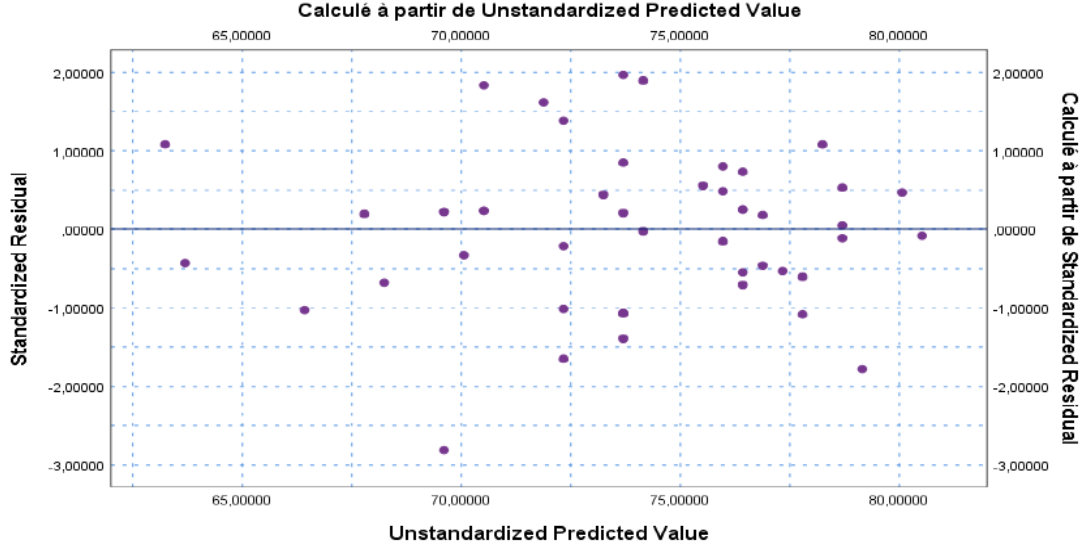
من الشكل رقم 02-19 الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي نلاحظ ان أغلب معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة وهذا يعني ان البواقي مستقلة ذاتيا .

3/ تجانس البواقي

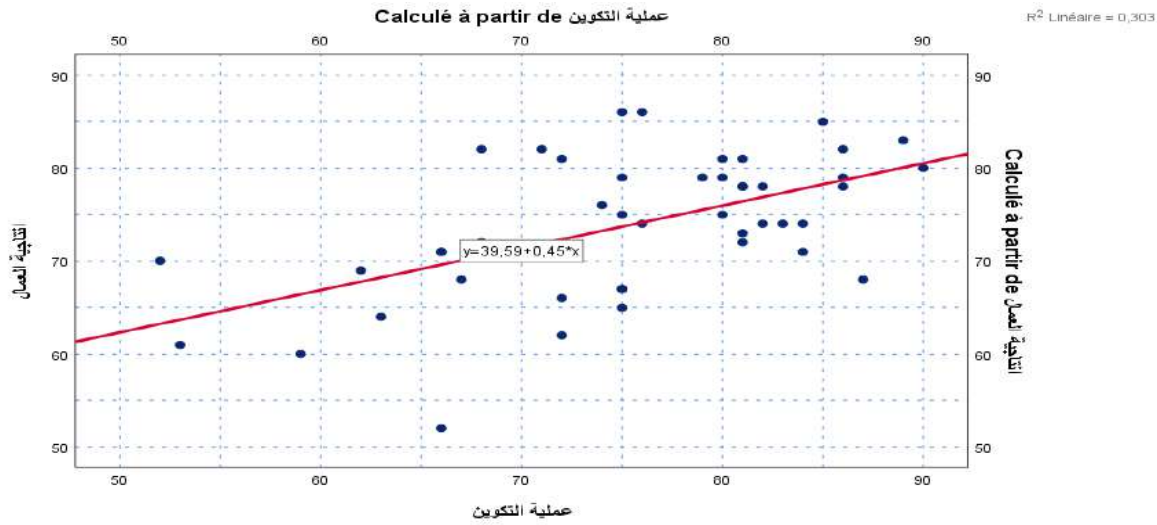
ان عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه ان يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الاخطاء المعيارية مقدر بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها .

وذلك من خلال فحص شكل رقم 02-20 يبين انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار ان التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

شكل رقم 02-20 يوضح انتشار البواقي المعيارية



والشكل التالي رقم 02-21 يوضح دالة الانحدار (دالة خطية) التي تربط إنتاجية العامل بعملية التكوين



ثامنا: خلاصة النموذج

المبحث الثالث: مقارنة النتائج بين المؤسسات محل الدراسة

ان الغاية من الدراسة هي معرفة واقع موضوع البحث في المؤسسات التي تناولتها الدراسة من اجل تحليل واسقاط جملة المفاهيم النظرية التي تم التطرق لها، حيث اتم التعرف على هكافة الامور المتعلقة بالوظيفة كما تم سردها في المبحث السابق، وعليه فاننا سنحاول من هلال هذا المبحث اختصار كافة المعطيات عن طريق مقارنة ما تم التوصل اليه بين المؤسسات الاربعة.

المطلب الاول : مقارنة واقع وظيفة التكوين بين المؤسسات الاربعة الملخصة في

تختلف الاساليب والطرق المستعملية في استراتيجيات التدريب باختلاف توجهات المؤسسة وباختلاف اهدافها ونوعية الافراد المسيرة بها، حيث ومن خلال وظيفة التكوين بالمؤسسات التي شملتها الدراسة لاحظنا جملة من الفروقات فيما يخص الجانب النظري تم اختصارها في الجدول الموالي.

الجدول رقم 86-02 يوضح استراتيجية التكوين نظريا بين المؤسسات محل الدراسة

التنبيق	توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق		النموذج
	اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية			AD R-DEUX	R-DEUX	
مقبول	✓	✓	✓	✓	✓	0.287	0.550	النموذج الأول
(عملية التكوين) $39.592 - 0.455 =$ انتاجية العامل								معادلة النموذج

مجمع بركين	ENAFOR	ENSP	هالبيرتون	استراتيجية الشركة
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أكبر إنتاج ممكن. - نقل الخبرات بين الطرفين. - التعاون في شتى المجالات بين الشركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق اهداف سوناطراك المكلف بها. - الريادة في مجال الحفر والتنقيب. - توسيع قاعدة النشاطات. - أكبر حصة من السوق. - التطور والعصرية. - المنافسة على الاسواق الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان البقاء. - رفع رأسمال الشركة. - تحقيق أهداف سوناطراك. - توسيع قاعدة النشاطات. - تخفيض التكاليف. - 0 حادث عمل. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم وضع استراتيجية كل سنة بحيث يتم تطبيقها من طرف جميع فروع الشركة عبر العالم، حيث تتباين اهداف الاستراتيجية كل سنة حسب المتغيرات والبيئة المحيطة داخليا وخارجيا، ويتم صياغة الاستراتيجية بناء على نتائج وتوصيات المتوصل اليها في نهاية كل سنة من السنوات الفائتة ويلزم جميع العمال باستيعابها والمساهمة في تجسيدها. 	
استراتيجية التكوين				
<ul style="list-style-type: none"> - المتابعة المستمرة من طرف الشرك الاجنبي. - ينظر للتكوين كاستثمار. - التكوين لكافة العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> تمتلك الشركة مركز متخصص في التكوين في مجال التنقيب والحفر يعتبر الاول والوحيد إفريقيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحظى بمتابعة الرئيس المدير العام. - إنفاق نسبة 1 % من الكتلة الاجرية على في التكوين - ميزانية التكوين لا تقل عن 2% من ميزانية الشركة حسب الاتفاقية المبرمة مع نقابة العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - من مبادئ الشركة ضمان يد عاملة كفئة لزيابنها. - الارتكاز على الخبرة و المهارة بدى من سنوات الاقدمية. - شمولية التكوين لجميع عمال الشركة. - تركيز التكوينات على كل الجزئيات. - تطرق تحقيقات حوادث العمل الى المسألة عن تلقي العمال لتكوينات في مجال حادثهم. 	أهمية التكوين
<ul style="list-style-type: none"> - أهداف عامة. - أهداف استراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير مهارات العمال وتحديث معارفهم. - زيادة موارد المؤسسة من خلال تكوين عمال مؤسسات أخرى. - الحفاظ على سمعة ومكانة مدرسة الحفر (مركز التكوين) . 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع الاداء و تحسين الانتاجية. - تحقيق شروط السلامة. - التمكن من الآلات الانتاج. - محاولة الهد من حوادث العمل. - إرضاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أقصى قدر من الربحية الممكنة. - تحقيق الاستقرار داخل الشركة. - الحد وتخفيض من حوادث العمل قدر الامكان. - نيل ثقة الزبائن وتوسيع الشراكة معهم. - الرفع من تصنيف المؤسسة والعمل على تحقيق الريادة في المجال 	أهداف التكوين

	- تكوين العمال في المواضيع الحديثة وعلى آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا الحديثة.			
أنواع التكوين	- التكوين عن طريق الارضية Onlinr Training. - التكوين عن طريق المحاضرة وينقسم الى: - تكوين داخلي. - تكوين خارجي.	* التكوين المتخصص * تكوين الرسكلة * الملتقيات والمؤتمرات * التكوينات التطبيقية	تصنيف حسب المدة وينقسم الى: - تكوينات طويلة المدى. - تكوينات قصيرة المدى. تصنيف حسب النشاط وينقسم الى: - تكوينات تقنية. - تكوينات إدارية. تصنيف حسب المكان وينقسم الى: - تكوينات داخلية - تكوينات خارجية	
المسؤول عن التكوين	- PDC - HRDM	قسم التكوين التابع لمديرية الموارد البشرية.	مصلحة التكوين التابعة لقسم إدارة الموارد البشرية.	
المؤسسات المكونة	- مراكز التكوين التابعة للشركة	- IAP - IFP - INPED - ENATT - IFEG	- IAP - INPED - ENSI - الجامعات.	

			<p>- MDI - - مخبر ALNUT. - مركز البحث العلمي والتقني لللحام.</p>	<p>- المراكز الأجنبية</p>
مراحل سريان البرنامج التكويني				
<p>مرحلة تحديد الاحتياجات</p>	<p>- عن طريق الارضية - عن طريق JPV - عن طريق MPEA - عن طريق الاستبيان</p>	<p>- عن طريق بطاقة تقييم الاهداف السنوية. - عن طريق النصوص القانونية. - عن طريق طلب الزبائن. - عن طريق توصيات المدققين</p>	<p>- وثيقة التعريف و تحديد الاحتياجات - النصوص القانونية. - لإقتناء معدات جديدة. - توصيات المدققين.</p>	<p>- وثيقة تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية . - وثيقة تحديد الاحتياجات التدريبية الجماعية.</p>
<p>مرحلة التخليط او التصميم</p>	<p>يكون حسب استراتيجية تلك السنة عن طريق مجموعة من خبراء الشركة على المستوى المركزي بالتعاون مع باحثين من جامعة شيكاغو بالاضافة الى معهد ماتياس.</p>	<p>بعد تحديد الاحتياجات وتنظيمها وتصنيفها تتم: - مراسلة المؤسسات المكونة. - مراسلو الاقسام واطلاعهم على التقارير المرسله من طرف المؤسسات المكونة.</p>	<p>عقد إجتماعات داخلية. إجتماعات المواجهة. مسودة مخطط التكوين. المصادقة على البرنامج من طرف مجلس الادارة.</p>	<p>- رسم البرنامج التكويني. - عرضه على مدير الموارد البشرية والمدير العام للمجمع. - نيل الموافقة من طرف المديرية العامة لسوناطراك. - تقديمه للشريك الاجنبي من اجل نيل الموافقة الاخيرة.</p>
<p>مرحلة التنفيذ</p>	<p>بعد استكمال كافة الامور التنظيمية يتم التنفيذ</p>	<p>يتم تنفيذ البرنامج بعد إعطاء الضوء الاخضر من طرف أقسام المؤسسة على محتوى البرنامج التدريبي المرسل في تقارير المؤسسات المكونة وعلى المكون المكلف بتنفيذ ذلك البرنامج</p>	<p>تحويل مل تم التخطيط له سابقا من الامور النظرية التنظيمية الى أرض الواقع.</p>	<p>الانطلاق في تجسيد ما تم التخطيط له من خلال ارسال العمال المراد تكوينهم الى المؤسسات المكونة كل حسب تخصصه مع القيام بجميع الامور اللوجيستية المصاحبة للعملية.</p>
<p>مرحلة التقييم</p>	<p>التقييم قبل الدورة التكوينية . التقييم أثناء الدورة التكوينية .</p>	<p>- التقييم الأني. - التقييم البعدي.</p>	<p>- التقييم الأني. - التقييم البعدي.</p>	<p>- التقييم الأني. - التقييم البعدي.</p>

	<p>التقييم بعد الدورة التكوينية . التقييم عبر المنصة او الارضية التكوينية. التقييم من طرف المسؤول . التقييم عن طريق check in . التقييم عن طريق النتائج.</p>			
--	---	--	--	--

المطلب الثاني: مقارنة الجانب الاحصائي**الفرع الاول: مقارنة النتائج الاحصائية بين المؤسسات محل الدراسة****أولاً: الثبات**

حتى تكون الأداة صالحة للقياس يجب أن تعطي نفس النتائج عند إعادة الاختبار

1 ثبات مقياس عملية التكوين

اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد الفقرات وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-87 يبين اختبار ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
33	0.926

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن عدد الفقرات في هذا المحور هي 33 فقرة وأن ألفا كرونباخ هي 0.926 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي وهذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

ثانياً: الصدق

حتى تكون الأداة صالحة للقياس يجب أن تكون تقيس السمة المراد قياسها.

1 معامل الصدق لمقياس عملية التكوين

اعتماداً على الجدول رقم () ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بما يلي:

الجدول رقم 02-88 يبين معامل الصدق

عدد الفقرات	معامل الصدق
33	0.962

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.962 وهذا يدل على صدق الأداة لما وضعت من أجله.

1 ثبات مقياس إنتاجية العامل

اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد الفقرات وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-89 يبين اختبار ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
29	0.916

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن عدد الفقرات في هذا المحور هي 29 فقرة وأن ألفا كرونباخ هي 0.916 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي وهذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

ثانياً: معامل الصدق لمقياس إنتاجية العامل

اعتماداً على الجدول رقم () ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بما يلي:

الجدول رقم 02-90 يبين معامل الصدق

معامل الصدق	عدد الفقرات
0.957	29

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.957 وهذا يدل على صدق الأداة لما وضعت من أجله.

والجدول التالي يلخص الثبات والصدق للمحورين وهو كما يلي:

الجدول رقم 02-91 : معامل الثبات والصدق لمحوري الاستبيان

المحاور	ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
المحور الأول: عملية التكوين	0.926	0.962	33
المحور الثاني: إنتاجية العامل	0.916	0.957	29
الثبات والصدق الكلي للاستبيان	0.952	0.975	62

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الفرع الثاني : مقارنة تخطيط البرنامج التدريبي بين المؤسسات محل الدراسة

أولاً : اختبار الفرضية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط البرنامج بين الشركات

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط البرنامج بين الشركات

لاختبار الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي وهو اختبار معلمي يشترط في استخدامه مايلي

- البيانات كمية (مترية)

- ان تتوفر العشوائية

- الاستقلالية

- الاعتدالية

- التجانس

الشروط الثلاثة الأولى محققة لنتحقق من الشرطين الأخيرين

ثانياً اختبار الاعتدالية

جدول رقم (02-92) يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك

المصدر: من اعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

اختبار شابيرو-ويليك			
الشركة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig
الشركة 1	0.863	70	0.00
الشركة 2	0.963	114	0.00
الشركة 3	0.964	98	0.00
الشركة 4	0.964	47	0.14

من الجدول أعلاه لاختبار الاعتدالية لشابيرو - وليك نلاحظ أن قيمة الاختبار للشركة 01 مساوية إلى 0.863 عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 02 مساوية إلى 0.963 عند مستوى معنوية 0.003 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 03 مساوية الى 0.964 عند مستوى معنوية 0.008 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 04 مساوية الى 0.964 عند مستوى معنوية 0.149 وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ثالثا : اختبار التجانس

اختبار التجانس نستخدم اختبار ليفيني

جدول رقم (02-93) يوضح اختبار ليفيني للتجانس

اختبار ليفيني للتجانس			
قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى معنوية الاختبار sig
3.398	3	325	0.018

المصدر: من اعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ومن هنا لم تتوفر شروط استخدام تحليل التباين الأحادي لذا سنختبر الفروق بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية ، وسيكون وفق اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-94 يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) لاختبار الفروق بين العينات

اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test)

49.773	قيمة الاختبار
0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لاختبار كرسكال وليس لاختبار الفروق أن قيمة الاختبار تساوي 49.773 عند مستوى المعنوية 0.000 أي أقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط البرنامج بين الشركات.

الفرع الثالث : مقارنة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي بين المؤسسات محل الدراسة اولا: اختبار الفرضية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصميم البرنامج بين الشركات

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصميم البرنامج بين الشركات

لاختبار الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي وهو اختبار معلمي يشترط في استخدامه مايلي

- البيانات كمية (متريّة)
- ان تتوفر العشوائية
- الاستقلالية
- الاعتدالية
- التجانس

الشروط الثلاثة الأولى محققة لنتحقق من الشرطين الأخيرين

ثانيا: اختبار الاعتدالية

جدول رقم (02-95) يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

اختبار شابيرو-ويليك			
الشركة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig
الشركة 1	0,805	70	0,000
الشركة 2	0,976	114	0,042
الشركة 3	0,974	98	0,046
الشركة 4	0,969	47	0,236

من الجدول أعلاه لاختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك نلاحظ أن قيمة الاختبار للشركة 01 مساوية إلى 0.805 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 02 مساوية إلى 0.976 عند مستوى معنوية 0.042 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 03 مساوية الى 0.974 عند مستوى معنوية 0.046 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 04 مساوية الى 0.969 عند مستوى معنوية 0.236 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ثالثا : اختبار التجانس

لاختبار التجانس نستخدم اختبار ليفيني

جدول رقم (02-96) يوضح اختبار ليفيني للتجانس

اختبار ليفيني للتجانس			
قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى معنوية الاختبار sig
5.066	3	325	0.002

المصدر: من اعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ومن هنا لم تتوفر شروط استخدام تحليل التباين الأحادي لذا سنختبر الفروق بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية ، وسيكون وفق اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-97 يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) لاختبار الفروق بين العينات

اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test)	
61.642	قيمة الاختبار
0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم () لاختبار كرسكال وليس لاختبار الفروق أن قيمة الاختبار تساوي 61.642 عند مستوى المعنوية 0.000 أي أقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصميم البرنامج بين الشركات.

الفرع الرابع : مقارنة تقييم البرنامج التدريبي بين المؤسسات محل الدراسة

اولا : اختبار الفرضية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرنامج بين الشركات

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرنامج بين الشركات

لاختبار الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي وهو اختبار معلمي يشترط في استخدامه مايلي:

- البيانات كمية (مترية)
- ان تتوفر العشوائية
- الاستقلالية
- الاعتدالية
- التجانس

الشروط الثلاثة الأولى محققة لنتحقق من الشرطين الأخيرين

ثانيا: اختبار الاعتدالية

جدول رقم (02-98) يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك

المصدر: من اعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

اختبار شابيرو-ويليك			
الشركة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig
الشركة 1	0,840	70	0,000
الشركة 2	0,980	114	0,083
الشركة 3	0,962	98	0,006
الشركة 4	0,977	47	0,480

من الجدول أعلاه لاختبار الاعتدالية لشابيرو - وليك نلاحظ أن قيمة الاختبار للشركة 01 مساوية إلى 0.840 عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 02 مساوية إلى 0.980 عند مستوى معنوية 0.083 وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 03 مساوية الى 0.962 عند مستوى معنوية 0.006 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 04 مساوية الى 0.977 عند مستوى معنوية 0.480 وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ثالثا: اختبار التجانس

لاختبار التجانس نستخدم اختبار ليفيني

جدول رقم (02-99) يوضح اختبار ليفيني للتجانس

اختبار ليفيني للتجانس			
قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى معنوية الاختبار sig
4.842	3	325	0.003

المصدر: من اعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ومن هنا لم تتوفر شروط استخدام تحليل التباين الأحادي لذا سنختبر الفروق بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية ، وسيكون وفق اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 100-02 يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) لاختبار الفروق بين العينات

اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test)	
49.104	قيمة الاختبار
0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم () لاختبار كرسكال وليس لاختبار الفروق أن قيمة الاختبار تساوي 49.104 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرنامج بين الشركات.

الفرع الخامس : مقارنة متغير التكوين بين المؤسسات محل الدراسة
أولا: اختبار الفرضية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية التكوين بين الشركات

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية التكوين بين الشركات

لاختبار الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي وهو اختبار معلمي يشترط في استخدامه مايلي

- البيانات كمية (مترية)
- ان تتوفر العشوائية
- الاستقلالية
- الاعتدالية
- التجانس

الشروط الثلاثة الأولى محققة لنتحقق من الشرطين الأخيرين

ثانيا: اختبار الاعتدالية

جدول رقم (02-101) يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

اختبار شابيرو-ويليك			
الشركة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig
الشركة 1	0,875	70	0,000
الشركة 2	0,965	114	0,005
الشركة 3	0,973	98	0,045
الشركة 4	0,956	47	0,075

من الجدول أعلاه لاختبار الاعتدالية لشابيرو – وليك نلاحظ أن قيمة الاختبار للشركة 01 مساوية إلى 0.875 عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 02 مساوية إلى 0.965 عند مستوى معنوية 0.005 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 03 مساوية الى 0.973 عند مستوى معنوية 0.045 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 04 مساوية الى 0.956 عند مستوى معنوية 0.075 وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ثالثا: اختبار التجانس : لاختبار التجانس نستخدم اختبار ليفيني

جدول رقم (02-102) يوضح اختبار ليفيني للتجانس

اختبار ليفيني للتجانس			
قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى معنوية الاختبار sig
6.871	3	325	0.000

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

ومن هنا لم تتوفر شروط استخدام تحليل التباين الأحادي لذا سنختبر الفروق بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية ، وسيكون وفق اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 103-02 يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) لاختبار الفروق بين العينات

اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test)	
61.278	قيمة الاختبار

0.000	مستوى المعنوية
-------	----------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لاختبار كرسكال وليس لاختبار الفروق أن قيمة الاختبار تساوي 61.278 عند مستوى المعنوية 0.000 أي أقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية التكوين بين الشركات.

الفرع الخامس : مقارنة متغير إنتاجية العمال بين المؤسسات محل الدراسة
أولا : اختبار الفرضية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العمال بين الشركات

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العمال بين الشركات

لاختبار الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي وهو اختبار معلمي يشترط في استخدامه مايلي

- البيانات كمية (مترية)
- ان تتوفر العشوائية
- الاستقلالية
- الاعتدالية
- التجانس

الشروط الثلاثة الأولى محققة لنتحقق من الشرطين الأخيرين

ثانيا: اختبار الاعتدالية

جدول رقم (02-104) يمثل اختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

اختبار شابيرو-ويليك			
الشركة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى معنوية الاختبار sig
الشركة 1	0,838	70	0,000
الشركة 2	0,960	114	0,002
الشركة 3	0,949	98	0,001
الشركة 4	0,969	47	0,233

من الجدول أعلاه لاختبار الاعتدالية لشابيرو - ويليك نلاحظ أن قيمة الاختبار للشركة 01 مساوية إلى 0.838 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 02 مساوية إلى 0.960 عند مستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 03 مساوية الى 0.949 عند مستوى معنوية 0.001 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للشركة 04 مساوية الى 0.969 عند مستوى معنوية 0.233 وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقول ان توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ثالثا اختبار التجانس

لاختبار التجانس نستخدم اختبار ليفيني

جدول رقم (02-105) يوضح اختبار ليفيني للتجانس

اختبار ليفيني للتجانس			
قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى معنوية الاختبار sig
5.334	3	325	0.001

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

ومن هنا لم تتوفر شروط استخدام تحليل التباين الأحادي لذا سنختبر الفروق بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية ، وسيكون وفق اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-106 يوضح اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test) لاختبار الفروق بين العينات

اختبار كرسكال وليس (Kruskal Wallis Test)	
57.793	قيمة الاختبار
0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم () لاختبار كرسكال وليس لاختبار الفروق أن قيمة الاختبار تساوي 57.793 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العمال بين الشركات.

المطلب الثالث: مناقشة و تفسير النتائج

ان الغاية من اختيار مجموعة من المؤسسات قصد الدراسة هو معرفة اهم ما تمتاز به اي منشأة اقتصادية عن الاخرى خاصة في ظل ما تشهده الساحة العالمية من تغيرات وتطورات متسارعة ختم على المؤسسات باختلافها التجاوب مع تلك التغيرات عبر تحديث

استراتيجياتها المختلفة وهذا لاحظناه خلال دراستنا الميدانية، حيث لاحظنا التغيرات في واقع موضوعنا عما كان في فترة سابقة وخاصة بالمؤسسات الاجنبية. وخلصت نتائج دراستنا الميدانية والتي هدفنا من خلالها الى تمكين العمال من تقييم مختلف الاستراتيجيات التدريبية بمؤسساتهم حيث صبت مجمل النتائج في:

مرحلة التخطيط

من المعروف ان مرحلة التخطيط تعتبر اساس اي عملية حيث تبدأ من التخطيط السليم لجميع المراحل التي سيسير بها البرنامج التدريبي، يرى أفراد عينة الدراسة بان وظيفة التخطيط تعتبر ذات اهمية بالغة وهذا بالمؤسسة الاجنبية محل الدراسة اين كان المتوسط الحسابي 2.51 ما يعني انه محصور في الدرجة الثالثة (وهو ما يكافئ التقييم الجيد وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير لهذه المرحلة بالمؤسسة وهذا ما يتطابق مع وجدناه نظريا، على العكس من ذلك نجد ان بقية المؤسسات الاخرى ونقصد هنا المؤسسات الوطنيتين الخدمات في الابار والوطنية للتنقيب والتين لم ترقى مرحلة التخطيط بهما الى المستوى المقبول اين انحصرت متوسطهما الحسابي في الدرجة الثانية والمكافئة للتفسير المتوسط ب 2.03 و 2.23 على التوالي وهو ما يعبر عن عدم التوافق بين ماهو نظري وما هو مطبق في ارض الميدان حسب تقييم العمال لهاته المرحلة، في حين نجد ان المجمع الذي هو في اطار الشراكة بين المؤسسة الوطنية ونظيرتها الاجنبية كان متوسطها الحسابي معادلا لـ 2.44 اي ذا درجة جيدة ما يبين

التنفيذ السليم لجميع الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة. باعتبار اننا نقوم بعملية المقارنة بين اربعة شركات اي اكثر من عينتين استوجب القيام باختبار تحليل التباين الاحادي و ليس اختبار العينتين المستقلتين حيث ان اختبار ANOVA الذي لم تتوفر شروطه بالمؤسسات محل الدراسة (بالتحديد عنصر الاعتدالية) تحتم اختبار الفروق بالاستناد على الاختبارات اللامعلمية وفق اختبار كرسكال وليس والذي أظهرت قيمة الاختبار به انها تساوي 49.773 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط البرنامج بين الشركات التي تمت به الدراسة.

مرحلة التصميم والتنفيذ:

كسابقها المرحلة الاولى لا تقل مرحلة التصميم وكذلك التنفيذ أهمية عن التي سبقها بحيث انها الجزء الرئيسي للعملية، من خلال النتائج الاحصائية لمخرجات الاستبيان والتي أظهرت بها نتائج المتوسط الحسابي تفوق الشركة الاجنبية هالبيرتون من خلال التقييم الجيد لمختلف عمالها لمرحلة تصميم وكذا تنفيذ العملية التكوينية بمعدل حسابي يساوي 2.54 والمكافئ للدرجة الثالثة التي تفسير التنفيذ الجيد للمرحلة، في حين كانت جميع نتائج المؤسسات الثلاث المتبقية بما فيها تلك التي في اطار الشراكة ضمن المجال الثاني المكافئ

للدرجة المتوسطة بمعدلات مقدراتها 2.02 ، 2.21 و 2.29 للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار و المؤسسة الوطنية للتقيب و مجمع بركين على التوالي.
في حيث كان اختبار كرسكال وليس بقيمة اختبار تساوي 61.642 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 ومن هنا نستطيع القول انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية بين الشركات الاربع.
مرحلة التقييم :

ان من اهم توصلنا اليه من خلال جزئي البحث الالهية البالغة لهذه المرحلة عن غيرها من المراحل بحكم كونها مرحلة مفصلية ترتبط بالعملية الحالية والعملية المقبلة اي انه عند التنفيذ السليم لهاته المرحلة يمكننا من الاستغناء عن المرحلة الاولى للعملية القادمة وهي مرحلة تحديد الاحتياجات ، تنفرد شركة هالبيرتون مرة أخرى بالامتياز في هذه المرحلة من خلال اعتراف عمال المؤسسة على أهمية المرحلة من خلال ما يتم تجسيده فيما يتعلق بتقييم مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث كان نتيجة متوسطها الحسابي 2.48 اي مكافئاً للدرجة الجيدة، اما المؤسسات المتبقية الخدمات في الابار والوطنية للتقيب وكذلك مجمع بركين فلم تخرج نتائجها عن القاعدة اين كانت ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية قدرها 1.98 ، 2.24 و 2.12 على التوالي .

اما فيما يتعلق بالفروقات التي تخص هذا المرحلة بين المؤسسات محل الدراسة فقد اشار اختبار كرسكال وليس والذي تم الاستعانة به بعدما لم تتوفر جميع شروط اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA فقد كانت نتيجته تساوي 49.104 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرنامج بين الشركات.

التكوين والانتاجية:

من مختلف النتائج السابقة نستطيع ملاحظة التباين في اهمية التكوين عبر نتائج تحليل مختلف مراحلها والتي أكدت ما تطرقت له مختلف الدراسات بتفوق المؤسسات الاجنبية على نظيراتها الوطنية وتلك التي في اطار الشراكة من خلال التنفيذ السليم والصحيح لاهم وظائف ادارة الموارد البشرية وهي التكوين، حيث أكدت نتائج المتوسط الحسابي لمجمل عملية التكوين لجميع الشركات التي شملتها الدراسة ما جاء في نتائج مراحل العملية التدريبية حيث كان تقييم عمال المؤسسة الاجنبية هالبيرتون للعملية التدريبية جيدا بمتوسط حسابي بقيمة 2.51، أما البقية فكان متوسطا بمتوسطات حسابية هي 2.01 ، 2.23 و 2.28 بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار والمؤسسة الوطنية للتقيب وكذلك بمجمع بركين.

الا ان نتائج تقييم عنصر الانتاجية والذي يضم مجموعة من الابعاد كانت مغايرة لنتائج المتغير المستقل للدراسة حسب ما جاء في قيم المتوسطات الحسابية التي بينت ان انتاجية

عمال شركة هالبرتون والمؤسسة الوطنية للتقريب وكذا مجمع بركين جيدة حيث أنتت في المجال الثالث بدرجة مكافئة جيدة وبقيم 2.65، 2.45 و 2.54 على التوالي، ليبقى تقييم عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار الاقل بين مختلف المؤسسات التي شملتها عينة الدراسة بمتوسط حسابي يعادل 2.20 ضمن المجال الثاني المكافئ للدرجة المتوسطة.

كما انه ومن خلال معامل التحديد المصحح نجد ان وظيفة التكوين تساهم بالتأثير في انتاجية عمال المؤسسات التي شملتها الدراسة حسب العينة المدروسة، حيث نجد أن بنسبة التأثير بشركة هالبرتون تعادل نسبة 54% من اجمالي المتغيرات الاخرى اي ان مختلف الابعاد والمتغيرات الاخرى تجتمع نسب تأثيرها في نسبة 44% وهذا ما يؤكد الاهتمام الكبير الذي يوليه الاجانب لوظيفة تنمية معارف ومهارات العمال نظرا لما لها من انعاس على ادائهم، أما فيما يتعلق بالمؤسسات الوطنية فنجد ان نسبة تأثر انتاجية عمال المؤسسة الوطنية للتقريب من خلال وظيفة التكوين تقدر بـ 45.6% وهو ما يعزز نظريتنا القائمة على التاكيد بمساهمة مختلف عمليات التأهيل في التأثير على الانتاجية، في حين ان المؤسسة الوطنية للخدمات في الابار تتأثر انتاجية عمالها بمجموع المتغيرات الاخرى بنسبة 70% اي ان التكوين يؤثر في الانتاجية بالنسبة المتبقية والتي تعادل 30% ، أما النقطة التي نراها مفاجئة نوعا ما هي النسبة الضعيفة على العموم لتأثير استراتيجيات التدريب في العائد من أداء العمال والتي قدرت نسبتها بـ 28% وهذا يعود لعدم اشراك الاجانب في مختلف مراحل هاته العملية والتي لا تحظى بأهمية بالغة من خلال مختلف النتائج الاحصائية المتوصل لها .

عند دراستنا لاختبار كرسكال وليس من اجل معرفة الفروق بين عملية التكوين بالمؤسسات الاربع وجدنا ان نتائج الاختبار أعطتنا قيمة تساوي 61.278 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية التكوين بين الشركات، وباستعمال نفس الاختبار من اجل معرفة الفروقات في انتاجية عمال المؤسسات الاربع كانت نتيجة الاختبار البديل لاختبار التحليل الاحادي للتباين ANOVA تساوي 57.793 عند مستوى المعنوية 0.000 أي اقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العمال بين الشركات.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الاطلاع على واقع وظيفة التكوين بالمؤسسات التي شملتها الدراسة والتي تنوعت بين مؤسسات بتروولية وطنية و اجنبية ومختلطة ، حيث إستطعنا أن نلاحظ إهتمام مسيري هاته المؤسسات بتنمية وتطوير قدرات مواردها البشرية على الرغم من الوتيرة المتسارعة لمختلف التطورات المتسارعة التي تعرفها البيئة، هذا الاهتمام اختلف من مؤسسة لأخرى كل حسب استراتيجيته و ذهنيته و خطته حيث تسير المؤسسات الوطنية في المسار التقليدي والذي لا يزيد عن اعتبار استراتيجيات التكوين من بين الوظائف التي

يستوجب على المؤسسة القيام بها شأنها في ذلك شأن المؤسسة التي في إطار الشراكة وهذا يرحع إلى سهر الطرف او الشريك المحلي على ادارة شؤون هاته الوظيفة و إقتصار دور الشريك الأجنبي على المراقبة فقط عكس نظيراتها الاجنبية التي تعتبر هاته الوظيفة من بين اهم المقومات التي تركز عليها المؤسسة في الوصول الى ما تم رسمه من اهداف بإعتبار تأثير هاته الوظيفة المباشر على أداء و إنتاجية العامل والتي تعد المتحكم الرئيسي في الانتاجية العامة للمنظمة والتي يتحدد على أساسها استمرارية ضمان البقاء ومن ثم المنافسة

كما جاءت نتائج الجانب الاحصائي مدعمة لنظيراتها النظرية اين صبت مختلف التحليلات في الاتجاه الذي يشيد بما تنتهجه المؤسسات البتروولية الاجنبية في هذا المجال والذي يمكن المؤسسة من استغلال أقصى قدر من قدرات العامل من اجل تسخيرها في ما يعود بالايجاب على نتائج المؤسسة، أما النوعين الاخرين من المؤسسات ونقصد هنا الوطنية والمختلطة فقد تراوحت مخرجاتها الكمية بين المرضية احيانا وغير المرضية في اغلب الحالات وهو ما يوجب عليها العمل اكثر قصد التطوير في استراتيجياتها التكوينية والارتقاء بها الى المستوى المطلوب والذي يعزز من قدراتها الانتاجية مما يجعلها في مصاف المؤسسات البتروولية العالمية خصوصا اذا علمنا ان هاته المؤسسات هي من فروع شركة سوناپراك التي تكتسب الصبغة العالمية هي الاخرى.

الختمة

تمهيد:

لقد حاولت الدراسة بالاعتماد على ما جاء من أبحاث قبلها الغوص في احد المفاهيم التي تعتبر من المواضيع المعاصرة وهو ما فرضته التطورات المتلاحقة بالنظريات الإدارية المنظمة لإدارة الموارد البشرية وما تحتوي عليه من وظائف ونذكر هنا بالأخص وظيفة التكوين التي وجدنا بان أهميتها لا يختلف عليها اثنان بحكم علاقتها المباشرة مع الركيزة الأساسية والمحور الذي يسير كافة الأمور والواجبات التي تقوم بها المؤسسة حيث أن الاهتمام بهذه الوظيفة يمكن أي كيان اقتصادي من الوصول إلى الإنتاجية المثلى والتي تمكن من تحقيق الغايات المنشودة.

كما لاحظنا من خلال ما تم الوصول إليه عبر هذا البحث إلى الفروقات التي تباينت بين المؤسسات محل الدراسة من الجانب الذي ندرس منه إبعاد هذا الموضوع حيث ان من بين هاته الفروق من كان ايجابيا إلا ان البعض الآخر الغالب كان سلبيا خاصة بالمؤسسات الوطنية و التي على الرغم من توفيرها لمجموعة من الوسائل الضخمة وكذا الإعتمادات المالية الجد معتبرة من اجل التمكن من ملامسة الأهداف المبرمجة لهاته العملية وهو ما لم يتحقق نسبيا على عكس نظيراتها الأجنبية والتي استطاعت من جعل هذه الوظيفة أحد نقاط القوة التي تركز عليها تلك المؤسسات من خلال إدراكها لأهميتها الكبيرة وهو ما نتج عنه مساهمة هذه الوظيفة بالوصول الى تجسيد مختلف الاستراتيجيات وهو ما يعزز نظريتنا للأهمية البالغة لانعكاس مخرجات الوظيفة على كافة العناصر المرتبطة بالمؤسسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

إن عملية تكوين الموارد البشرية تتمثل في جميع ما يبرمج للعامل من مخططات من اجل تحقيق أهداف المنظمة عبر التمكن من استغلال أقصى قدراته الإنتاجية ، هذه الأخيرة والتي نقصد بها ما يقدمه العامل للمؤسسة من أداء ومردود كمخرجات لعملية استخدام مختلف وسائل الإنتاج .

اختبار الفرضية الأولى: من خلال ما خلصت اليه نتائج الدراسة لاحظنا عدم الاهتمام الكبير بوظيفة التكوين لدى المؤسسات التي أجرينا بها دراستنا التطبيقية خاصة بالمؤسسات الوطنية والتي هي في إطار الشراكة على الرغم من توفير المؤسسات لجميع شروط نجاح هذه الوظيفة ماديا و ماليا، أي إجمالا تلك المسيرة بأفراد محليين وهو ما يبين عدم احترافية ذهنيات هؤلاء المسيرين وعدم قدرتهم على الرقي بمختلف مؤسساتهم البترولية إلى مصاف العالمية ، وهذا ما ينافي صحة الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الثانية: من خلال نتائج الدراسة اتضح لنا المسار الذي تنتهجه مختلف الشركات التي شملتها الدراسة، حيث تتبع معظم هاته المؤسسات منهاجا صحيحا يتمشى مع الأسس الإدارية المنظمة لهاته العملية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة: بينت نتائج الدراسة أن ما تتبعه المؤسسة من المسار النظري الذي ينظم تنفيذ برامج التدريب لا يتطابق مع ما هو مطبق في ارض الواقع وهو ما تؤكد من خلال نتائج الاستبانة والتي أشارت غالبيتها إلى المجال السلبي، وهو ما يثبت عدم صحة ما افترضناه في الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: كانت نتائج دراسة المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة متباينة حيث أظهرت الفوارق الكبيرة بين المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الوطنية فيما يخص جميع الجوانب المتعلقة بوظيفة التكوين ، حيث أشارت مختلف مخرجات الاستبيان إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المؤسسات المدروسة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة:

من خلال هذا البحث يمكننا عرض النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

نتائج الجانب النظري

- أوضحت مختلف الدراسات والأبحاث التي تم الاستعانة بها في الجزء الأول من الدراسة بجزم المتخصصين في هذا الموضوع بالأهمية البالغة لوظيفة التكوين ومدى مساهمتها في التأثير على العديد من المتغيرات.
- تعتبر وظيفة التكوين من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية بحكم الصدى العميق الذي تتركه هذه الوظيفة في جميع الموارد البشرية للمؤسسة باختلاف مناصبهم و تخصصاتهم.
- يعتبر مفهوم الإنتاجية احد المحددات الرئيسية التي تساهم في مساعدة المؤسسة على المعرفة الحالية وكذا التنبؤ المستقبلي بحكم تأثير و تأثر هذا المفهوم بمختلف المتغيرات والتي من أبرزها التدريب حيث يعتبر هذا الأخير الوسيلة الأنجع لتدارك الانخفاض في الإنتاجية إذا كان السبب ضعف قدرات و مهارات العمال.

نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال مختلف الزيارات الميدانية إلى والتي اطلعنا من خلالها على واقع مختلف برامج التكوين بالمؤسسات البترولية توصلنا إلى مجموعة من النقاط تتمثل أساسا في:

أولا نتائج شركة هالبيرتون:

- من نقاط قوة المؤسسة تحديث وتطوير الإستراتيجية المنفذة كل سنة بما يتوافق مع نتائج السنوات الماضية والتغيرات الحاصلة من جهة ومع المبادئ الأساسية للشركة من جهة أخرى
- إن المسار الذي يمر به أي عامل بشركة هالبيرتون يكون مصمما وفق منهاج مدروس يسمح للعامل بالتطور السريع حيث إن العامل الرئيسي المتحكم في منصبك بالشركة هو إنتاجيتك و مردودك الذي تقدمه وليس سنوات خبرتك بالشركة كما هو معمول به في العديد من المؤسسات الوطنية.
- ارتقت إستراتيجية التكوين بشركة هالبيرتون لمستوى راق جدا، حيث يتجلى ذلك الرقي باقتناع المؤسسة بالالزامية الذاتية بإيلاء وظيفة التكوين مكانة عن غيرها من باقي الوظائف بالشركة.
- تعتبر وظيفة التكوين احد اهم الوظائف التي يتم التركيز عليها بالمؤسسة بحكم معرفة أهميتهم البالغة لدى أصحاب القرار بالإدارة العليا للشركة بالولايات المتحدة الأمريكية.
- إن المنهاج والمسار الذي تسير عليه جميع الجزئيات المتعلقة بالموضوع يعتبر مثاليا.
- إن تكليف احد الأفراد التقنيين والمتع بخبرة معتبرة في تخصصه في إدارة شؤون هذه الوظيفة ساهم بالسير الممتاز لمختلف البرامج بحكم معرفته أكثر من العمال الإداريين بجميع خبايا تخصصه.
- تساعد الأرضية المستعملة على التنظيم الدقيق وكذا التحكم الكبير في كثير من الأمور التي تخص عملية التكوين وخاصة ما يتعلق بمرحلة التقييم.
- ان التنوع في طرق تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة هالبيرتون وكذا إعطاء العامل الحق في اقتراح نفسه للاستفادة من عمليات التكوين لهو من المزايا التي تنفرد بها المؤسسة.
- تتشارك شركة هالبيرتون عبر مشرفيها و خبراءها مع جامعة شيكاغو و معهد ماتياس الامريكين في تصميم وتخطيط وكذا تحديث كل الجزئيات التي تتعلق بالبرامج التكوينية مما يمكنها من الاطلاع و الاستفادة من آخر ما توصلت له الأبحاث العلمية في المجال على

عكس المؤسسات الوطنية التي لا تزال تسيير وفق منهاج و محتوى يعود لمنتصف القرن الماضي.

- من خلال مختلف إجابات العاملين بالمؤسسة تبين لنا الرضى العام بين أفراد العينة على جميع ما يخص هذه الوظيفة وكذا التأكيد في تأثيرها على إنتاجيتهم طرديا.
- تحوز شركة هالبيرتون على منظومة متكاملة ومثالية من أساليب تقييم عملية التدريب من خلال أكثر من سبعة طرق مما يؤكد الأهمية الكبيرة لهذه المرحلة .
- مختلف الاختبارات المتبعة من اجل تحليل بيانات الاستبيان سارت في الاتجاه الذي يؤكد احترافية التكوين بالمؤسسات البترولية الأجنبية حيث نعتبرها من الأمثلة الواجب الاقتداء بها.

ثانيا نتائج المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار:

- إن أهداف وإستراتيجية المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار تعتبر عامة حيث لا تخضع لأسس بحثية حيث لا تعتمد سياساتها على نتائج إستراتيجيات سابقة او قواعد علمية، حيث تختلف إستراتيجية المؤسسة مع تغيير الرئيس المدير العام.
- عدم حيازة المؤسسة على مركز تكوين تابع لها ومستقل يعد من اكبر النقاط السلبية التي تسجل ضد المؤسسة .
- عدم التنوع الكبير في أشكال التكوين وكذا محدودية المراكز والمؤسسات المتعاقد معها.
- عدم الاهتمام الواضح بوظيفة التكوين واعتبارها من بين الوظائف الروتينية الواجب القيام بها.
- إن عملية تحديد الاحتياجات بمؤسسة ENSP غير منطقية حيث لاحظنا من خلال مختلف الوثائق المتحصل عليها استفادة عمال تقنيين من دورات تكوينية إدارية والعكس صحيح بصفة كبيرة ؛ وهو ما يفسر عدم الالتزام بتنفيذ السليم لمختلف خطوات مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما نتج عنه التقييم الغير مرضي الذي توصلت له نتائج اختبار اتنا لهذه المرحلة للعينة المختارة بنفس المؤسسة.
- أن المراحل التي تمر بها خطوات تجسيد البرامج التدريبية على ارض الواقع مطابقة لنظيراتها الأجنبية نظريا فقط.
- رغم اختلاف الطرق والأساليب المستعملة من اجل معرفة الحاجيات التدريبية في المؤسسة إلا أن ذلك لا يمكن رؤيته على ارض الواقع حسب العينة المدروسة بالمؤسسة والتي أعطت تقييما لهاته المرحلة

- يعتبر مسار مرحلة التصميم والتنفيذ بالمؤسسة طويلا نوعا ما مما يقلل من جودته، كما أن تقييم العمال لأهمية هذه المرحلة كان مشابها للمرحلة السابقة.

- يركز تقييم العائد من الدورة التدريبية على نقاط ثانوية وليس مرتكزا على محتوى الدورة التكوينية وهذا ما يفسر القصور الكبير في هاته المرحلة مثلما جل في نتائج تقييم العمال ، كما أنه لا يتم الرجوع للاستفادة من هذه التقييمات عند تصميم البرامج اللاحقة ومن هنا نستنتج أن عملية تقييم البرنامج التكويني شكلية فقط.

- سارت أغلب نتائج الاستبيان في الاتجاه السلبي حيث بينت جميع الاختبارات على عدم أهمية التكوين بالنسبة للعينة المقصودة وذلك من خلال الفروقات الواضحة المتوصل لها حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة التي لم تتوصل لنتيجة مرضية وحيدة وهو ما يفسر عدم التركيز والاهتمام بهذه الوظيفة.

- عدم وجود رضى بين أوساط العمال على إستراتيجية التكوين المتبعة بالمؤسسة وهو ما يشير الى عدم وجود مصداقية في تنفيذ هذه المراحل أي نتائج الإحصائية المأخوذة من عينة الدراسة المنتمية للمؤسسة منافية لواقع هذه الوظيفة نظريا بالمؤسسة .

ثالثا نتائج المؤسسة الوطنية للتقريب:

- تسعى مؤسسة ENAFOR من خلال استراتيجياتها العامة و إستراتيجية التدريب بشكل خاص إلى التميز في مجال التقريب عن المحروقات.

- تعتبر مدرسة الحفر الخاصة بالمؤسسة من أهم وابرز المعطيات الدالة على الاهتمام البالغ الذي يحظى به الموضوع والتي تعتبر الوحيدة إقليميا و إفريقيا.

- تتوفر المؤسسة على كافة المعدات والآلات وأجهزة المحاكاة وكذا التقنيين والخبراء الذين يسهرون على السير الحسن لتجسيد إستراتيجية التكوين بالمؤسسة.

- تقارب الطرق المنتهجة بالمؤسسة إلى تلك التي لدى نظيراتها الأجنبية.

- لدى المؤسسة الوطنية للتقريب اتفاقيات متعددة في مجال التكوين مع مؤسسات وطنية وأجنبية لها باع في مجال التدريب في جميع أنشطة المحروقات.

- مساهمة مختلف الأقسام والمديريات الأخرى بإعاقه السير الحسن لهذه الوظيفة من خلال عدم التجاوب مع مصلحة التكوين في جميع مراحل العملية بدءا بالتخطيط والتنفيذ ووصولاً الى مرحلة التقييم.

- تتشارك مؤسسة ENAFOR مع نظيراتها مؤسسة ENSP في تعقد مرحلة التخطيط والتي تمر بالعديد من الخطوات التي تتداخل في تنفيذها مجموعة من الأقسام وهو ما يعطل من سيرورتها.

- من المعروف ان مرحلة التقييم تعتبر أهم مرحلة في مسار العملية التدريبية إلا أن المؤسسة الوطنية للتدريب تقوم بقياس العائد من تكوين العمال عبر طريقتين عاديتين فقط وهو ما يعد غير كاف.

- تباين نتائج مختلف اختبارات الاستبيان وهو ما يترك انطبعا بان وظيفة التكوين بالمؤسسة تعتبر افضل من تلك التي بمؤسسة الخدمات في الأبار ومنافسة للمجعات التي في إطار شراكة.

- لدى الشركة آفاق بالاستثمار خارجيا عن طرق التوجه الى التوسع نحو أسواق خارجية بديلة للسوق المحلية

رابعا نتائج مجمع بركين:

- يعتبر الطرف الجزائري ممثلا بسوناطراك المسئول الرئيسي على تسيير الوظيفة.

- تكمن الميزة في قطاع الشراكة مراقبة الشريك الأجنبي لتسيير مختلف الوظائف باعتباره شريكا في عملية التمويل وكذا نوعية التكوينات التي تعتبر ذات جودة عالية وهو ما يفرضه الشريك الأجنبي.

تشوب معظم مراحل العملية التدريبية بمجمع بركين العديد من النقائص خاصة في مرحلة التخطيط والذي يعتبر مساره طويلا ومعقدا نوعا ما

- مرحلة التقييم والتي لا تنفذ بطريقة سليمة مما يقلل من حجم الاستفادة من نتائج تلك العملية التدريبية.

- إن دخول الإدارة المركزية لسوناطراك بحيدة في عملية تأكيد البرامج التدريبية يعتبر من الأمور التي تعرقل السير الحسن لهذه الوظيفة .

- من خلال مختلف نتائج الاستبيان توصلنا إلى التقييم الغير فعال لعمال المجمع لإستراتيجية التدريب المطبقة.

- ينقسم عمال المجمع إلى 3 أنواع النوع الأول والذي يسعى لتنمية مهاراته باستمرار عن طريق استغلال كافة الدورات التكوينية الممكنة والنوع الثاني وهو الغير مبالي تمام بوظيفة التكوين والنوع الثالث والذي سمي بالمقلد إما للنوع الأول والثاني.

- مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية كانت متباينة وهو ما يؤكد قرب النتائج المجمع إلى المؤسسات الوطنية عن المؤسسات الأجنبية بسبب التسيير الغير سليم بالجهتين.

- نرى انه كان بالإمكان التوصل إلى نتائج مغايرة تماما لما تم التوصل إليه في حالة ما إذا كان المسئول على إدارة شؤون هذه العملية هو الطرف الأجنبي.

توصيات الدراسة:

بناء على ما سبق ذكره من مجمل النتائج التي توصلنا إليها - يمكننا ان نقوم بصياغة بعض النقاط قد تساهم في معالجة الدراسة بالنسبة للمؤسسات التي شملها البحث كما يلي:

- ضرورة إعطاء إستراتيجية التدريب مكانتها الحقيقية بين مختلف الوظائف والعمل على جعلها من بين الوظائف الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق التنمية بالمؤسسة ونعني هنا بالذكر المؤسسات الوطنية.

- وجوب تطبيق الواقع النظري والزاد المعرفي الذي لدى المشرفين على هاته المصلحة والعمل على التنفيذ السليم لمختلف مراحلها وخاصة بالمرحل الثلاث الرئيسية تحديد الاحتياجات التخطيط وكذا التقييم.

- بات من الضروري على المؤسسات الوطنية استعمال الأرضيات المتاحة واستغلالها في برامج التطوير نظرا لما لها من عوائد تسهم في تطوير العملية والرفع من نواتجها.

- الأخذ من تجارب المؤسسات الأجنبية في المجال والتي يعتبر المنهاج الذي تسير عليه نموذجيا نظرا لما تحصده هاته المؤسسات من مخرجات وجب على المؤسسات الوطنية الاقتداء بها.

- منح فرصة للشركاء الأجانب في المساعدة على تسيير بعض من الوظائف الأساسية كوظيفة التكوين ما سيسمح بالاستفادة اكبر من تجارب هاته المؤسسات وخبراتها.

آفاق البحث:

بعد دراستنا لموضوع البحث وتوصلنا الى النتائج السابقة تراءت لنا مجموعة من النقاط من الممكن ان تكون مواضيع لمشاريع بحثية مستقبلية نذكر من بينها:

- دور التكوين في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسات البترولية.
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات البترولية.
- أثر تقييم البرامج التدريبية على فعالية البرامج التكوينية بالمؤسسات النفطية.
- أثر التكوين في الحد من حوادث العمل بالمؤسسات النفطية.

- إستراتيجية التدريب في ظل تطور الإدارة بالأهداف.

قائمة المراجع:

المصادر باللغة العربية

الكتب:

- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر 2007
- محمد ابراهيم الدسوقي: " تحديد معايير الكفاءة الانتاجية في المجتمع الاشتراكي " المعهد القومى للادارة العليا، القاهرة.
- محمود عبد اللطيف موسى: " قياس العائد من الاستثمار في التدريب الاداري في ضوء معايير الجودة الشاملة" مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- محمد عبد الفتاح الصيرفي: "التدريب الاداري المدربون والمتدربون و اساليب التدريب. دار المناخج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008 .
- نوري منير: "تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون.

- وجيه عبد الرسول: الانتاجية " مفهومها، فياسها، العوامل المؤثرة فيها" الطبعة الاولى، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان.
- مجموعة من الخبراء: " الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية " بحوث واوراق عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب ، الفاهرة مصر 2004
- الرسائل و الأطروحات :**
- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني: "التدريب الاداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 2008.
- أسامة محمود موسى: " واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين 2007 .
- بوعروة الربيع" تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس، 2007 .
- دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد" أطروحة مقدمة إلى St Clements University مجلس جامعة سانت أليمنتس جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، العراق، 2012 .
- رجم خالد: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط -الجزائر- " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة 2017.
- زازول صورية:" دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري - مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي-" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014.
- لمين علوطي: أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 2008
- ماجد حسن هنية: " العوامل المؤثرة على انتاجية العمال في القطاع الصناعي " (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، وذلك كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، أغسطس 2005.
- مساهل عبد الرحمان، " دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE". مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006/2007 .

- عمر بلخير جواد: " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسى حالة شركة الاسمنت ومشتقاته سكييس بسعيدة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015،
- يحيى اوي عبد القادر: "دور تكوين المستخدمين وتأثيره على الانتاجية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران 1 - وهران ، 2014.

المدخلات:

- سعيد عيمر " التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات" مداخلة بملتقى دولي بعنوان اقتصاد المعرفة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة بسكرة / نوفمبر 2005 .

المصادر باللغة الاجنبية

BOOKS:

- ✓ PETER BOXALL, JOHN PURCELL, and PATRICK WRIGHT: "THE OXFORD HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" a Book Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York, 2007

Dissertations and Thesis:

- ✓ Aidah Nassazi: " EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE" A thesis on International Business, University of Applied sciences, Uganda, 2013.
- ✓ Cynthia Chalesse Brown: " A METHODOLOGY FOR THE EVALUATION OF TRAINING EFFECTIVENESS DURING EARLY PHASE DEFENSE ACQUISITION" A thesis presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the School of Aerospace Engineering, Atlanta Georgia Institute of Technology USA, 2014.
- ✓ Eva JUHÁSOVÁ: " EDUCATION AND TRAINING OF EMPLOYEES IN A MULTINATIONAL CORPORATION AS AN INTEGRAL PART OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT" adissertation to obtain Master degree in Business Administration, Masaryk University, Brno, Czech Republic. 2011
- ✓ Humaan Siddiqui: " IMPACT OF TRAINING AND PRODUCTIVITY TOOLS ON BUSINESS PERFORMANCE CASE STUDY OF NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION" a dissertation to

obtain Master degree in Business Administration, Karlstad University, Sweden 2011.

- ✓ Olga Semeyko: "TRAINING AND AFFECTIVE COMMITMENT AT MECAL" a dissertation to obtain master degree in Business Administration, University of Twente, Neitherland, 2011.
- ✓ Ramadan Yousif Zubi: " TRAINING THEORIES AND PRACTICES AND THEIR APPLICATIONS IN THE LIBYAN OIL INDUSTRY" Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in the University of Hull - England 1994.
- ✓ Sri. Tiziana Carafa: " THE INDIRECT ADVANTAGE OF TRAINING ON PRODUCTIVITY " A thesis submitted to obtain the degree of Doctor of Philosophy in Political Science , Carleton University, Ottawa, Ontario Canada. 2011.
- ✓ Yana Myronenko" PRODUCTIVITY – MEASUREMENT AND IMPROVEMENT " A thesis submitted to obtain Master degree , Department of Real Estate and Construction Management , Stockholm University,2012.

Papers:

- ✓ Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, and Kimberly A. Smith-Jentsch: "THE SCIENCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS: WHAT MATTERS IN PRACTICE" a paper published in APS Association for psychological science, University of Florida,2012.
- ✓ Herman Aguinis and Kurt Kraiger:" BENEFITS OF TRAINING AND DEVELOPMENT FOR INDIVIDUALS AND TEAMS, ORGANIZATIONS, AND SOCIETY " Annual Review of Psychology, Volume 60, 2009, Rice university, Houston, Texas USA
- ✓ International Labour Office "ILO", " Measuring Labour Productivity" Geneva, 1969.
- ✓ J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT " Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences, University of London 2013,
- ✓ " MEASURING PRODUCTIVITY " OECD Manual Measurement Of aggregate and industry-level productivity growth, printed in France , ISBN 92-64-18737-5 – No. 51987, 2001.

- ✓ Mohamed S. Abdel-Wahab, Andrew R. J. Dainty, Stephen G. Ison, Lee Bryer, and Guy Hazlehurst " PRODUCTIVITY, SKILLS, AND TRAINING: A PROBLEM OF DEFINITION " a research at the department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, LE11 3TU, United Kingdom.
- ✓ Mousa Masadeh: " TRAINING, EDUCATION, DEVELOPMENT AND LEARNING: WHAT IS THE DIFFERENCE?" a paper published in the European Scientific Journal May edition vol. 8, No.10 ISSN: 1857 – 7881.
- ✓ Morteza khan mohammadi otaqsara , Mohammad khalili , Aabbas mohseni : " THE ROLE OF PRACTICAL TRAINING IN PRODUCTIVITY AND PROFITABILITY OF ORGANIZATIONS IN THE THIRD MILLENNIUM" a paper published by Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences 47 (2012).
- ✓ Maria Eliophotou Menon: " PRODUCTIVITY GAINS FROM TRAINING: THE VIEWS OF EMPLOYERS AND STAKEHOLDERS " a paper published in Journal of Education and Training Studies Vol. 1, No. 1; April 2013 ISSN 2324-805X E-ISSN 2324-8068.
- ✓ NZIER Wellington " INDUSTRY TRAINING AND PRODUCTIVITY – A LITERATURE REVIEW ", Report to the Industry Training Federation, published by, New Zealand, October 2004.
- ✓ Rohan Singh and Madhumita Mohanty: " IMPACT OF TRAINING PRACTICES ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY: A COMPARATIVE STUDY" a paper published in Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012.
- ✓ ¹ Sadaf Zahra, Amna Iram, Hummayoun Naeem: " EMPLOYEE TRAINING AND ITS EFFECT ON EMPLOYEES' JOB MOTIVATION AND COMMITMENT: DEVELOPING AND PROPOSING A CONCEPTUAL MODEL " a paper published in IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) .
- ✓ Talabi Aroge: " EMPLOYEE'S TRAINING AND DEVELOPMENT FOR OPTIMUM PRODUCTIVITY: THE ROLE OF INDUSTRIAL TRAINING FUND (ITF)" a paper published in Developing Country

Studies, www.iiste.org. ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565
(Online), Vol 2, No.32012.

- ✓ Vineethan.T: " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" V semester core course, 2011 ADMISSION ONWARDS, Calicut University, P.O. Malappuram, Kerala, India-673 635.
- ✓ ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 9.Ver. 2014.

- ✓ Zorlu Senyuçel " MANAGING THE HUMAN RESOURCES IN THE 21ST CENTURY" , Zorlu Senyuçel & Ventus Publishing APS 2009.

المواقع الإلكترونية:

<http://www.halliburton.com/en-US/about-us/default.page>

تم الاطلاع بتاريخ : 2018/07/31

<http://www.enafor.dz/accueilfr.html>

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29

https://sonatrach.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40&temid=172

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/14

<http://web.archive.org/web/20100611081715/www.iap.dz/en/index.php>

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29

<http://web.archive.org/web/20100623025518/http://www.iap.dz:80/content/esb.php>

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29

<http://web.archive.org/web/20100209111204/http://www.iap.dz:80/content/tgo.php/>

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29

<http://web.archive.org/web/20100512061442/http://www.iap.dz:80/content/tps.php>

تم الاطلاع بتاريخ: 2018/07/29

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

تم تحكيم أسئلة الاستبيان من قبل الأساتذة الكرام الآتية أسماءهم:

- الأستاذ مناصرية رشيد.
- الأستاذ علاوي محمد لحسن
- الأستاذ مولاي عبد الرزاق.
- الأستاذ حجاج الهاشمي.
- الأستاذ خالد رجم.
- الأستاذ: هتهات السعيد.