

واقع استراتيجية التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية - فرع سونلغاز أدرار نموذجاً

The reality of the continuous training strategy in economic institutions - the Adrar branch of Sonelgaz as a model

عوماري تھامي¹، واضح العمري²

1 جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، Omari.touhami@univ-msila.dz

2 جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، lamri.ouadah@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام 15/01/2022 تاريخ القبول: 29/03/2022 تاريخ النشر 30/03/2022

ملخص:

تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم الشركات الوطنية التي تعتمد التدريب كأداة رئيسية في تحقيق أهدافها ومبتغياتها، حيث تعتمد عليه في إطار إستراتيجية وطنية تركز على أسس ومبادئ واضحة. هاته الدراسة غايتها معرفة واقع استراتيجيات التدريب المستمر داخل مجمع سونلغاز وتبسيط الضوء عليها لمعرفة الايجابيات والسلبيات المتعلقة بها، وأهم الأنظمة التي تطبق داخل المجمع في تدريب المورد البشري وتأهيله، كذا الأثر الذي تحدثه هاته العملية على العامل داخل هذا المجمع مهما كان مكان عمله والصفة التي يشغلها في مستويات الإدارة داخل المؤسسة، ويكون كل ذلك من خلال التطرق للحثيات والتفاصيل التي ترتبط بعملية التدريب المستمر داخل الشركة.

كلمات مفتاحية: استراتيجية، التدريب. المستمر، سونلغاز.

Abstract:

Sonelgaz, the electricity and gas distribution company, is one of the most important national companies that adopt training as a main tool in achieving its goals and objectives, as it relies on it within the framework of a national strategy based on clear foundations and principles.

This study investigates the reality of continuous training strategies within the Sonelgaz complex and sheds light on them to identify their pros and cons and also to uncover the most important procedures that are applied within the complex in training and qualifying the personnel as well as the impact that the training has on its employees regardless of their place of work and the capacity they occupy at the managerial hierarchy within the company. The research is conducted by addressing the circumstances and

details that are related to the continuous training process within the company.

Keywords: strategy, continuous training; Sonelgaz.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

جاء التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم والتي تتسارع وتزايد كل يوم، فكل دقيق وثانية تمر علينا إلا ويطرأ أو يظهر اكتشاف أو اختراع جديد لم نره أو نعرفه أو نسمع به من قبل، وهذا يفرض على الدول الشركة أن تواجه هذا الواقع وتواكبه بكل ما أوتيت من قوة وأن تبذل الغالي والنفيس من أجل ذلك.

ويبرز لنا دور المواكبة جلياً في المؤسسات والشركات الاقتصادية الكبرى التي لا تفتأ تتوسع وتتغير وتغير من نفسها وشكلها وهيكلها وهذا كله لمسيرة التغيرات الحادثة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي الذي يضطرها لتفعل ذلك وبصورة مستمرة ومتواصلة، وإلا فأنها تندثر ويذهب صيتها وتفقد صفة المنافسة مع قريناتها في مجال تخصصها، فنجد الشركات الجادة تخصص أقسام وفروع تهتم بهذا الموضوع وتعمل عليه لتبتكر لنفسها الحلول والمخرجات التي تساعد على مواجهة ما يحصل حولها من طوارئ وتغيرات، كما أنها تخصص لذلك الميزانيات الضخمة التي تصرف في سبيل تحسين وتجويد عملية المواكبة ككل.

ولنجاح هاته المؤسسات في هذا الهدف (مواكبة التطورات) كان لزاماً عليها أن تهتم بأهم عملية لها علاقة بهذا الموضوع ألا وهي عملية التدريب، فالمؤسسة مهما كان مجالها أو تخصصها خدماتي، إداري، اقتصادي، علمي،..... الخ فهي تحتاج إلى التدريب كوسيلة مهمة لتجعل من نفسها عنصر حي ومتواجد داخل بيئته ومحيطه، فهو العملية الأكثر حساسية داخل المؤسسة حيث أن الدول المتقدمة تولي أهمية كبرى لهذا الموضوع وتخصص له حيز كبير داخل استراتيجياتها وذلك لما له من نتائج جيدة على الصعيد البعيد والقريب.

والتدريب كعملية مهمة داخل المؤسسة يتركز في محوره على العنصر البشري حيث يعد المورد عصب الحياة في المؤسسات والشركات فبدون الاهتمام به لا يمكن لها أن تتقدم ولو قيد أنملة فلهذا وجب الاعتناء به ورعايته داخل محيط عمله فهو عمود التطور والتقدم الذي تسعى له هاته المؤسسات، ولتحقيق ذلك كان لزاما عليها أن تولي اهتمام كبير لاستراتيجيات التدريب وأن تخصص لها الكفاءات والموارد لإنجاحها فالخطط والاستراتيجيات الناجحة تنطلق من أرضية قوية تعتمد على مورد مؤهل.

حيث يعد التدريب المستمر كأحد الأدوات المهمة في إنجاح خطط واستراتيجيات المؤسسات وذلك لما يعتمد عليه من استمرارية ومواكبة للمورد البشري داخل محيط العمل، كما أنه يحافظ على تنمية وتقوية الفرد طوال حياته المهنية، وهذا ما يساعد الفرد على الإنتاج والعطاء داخل محيط عمله، ويعتمد نجاح التدريب المستمر داخل المؤسسة على الدقة والجدية في وضع استراتيجيات واضحة محكمة لهذا النوع من التدريب، ويجب كذلك أن يشرف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات طاقم مؤهل خبير بهذا المجال.

مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسات الاقتصادية عنصرا هام في نمو وتطور اقتصاد أي بلد، والجزائر كدولة سائرة في طرق النمو تعتمد في نمو وتطور اقتصادها على هاته المؤسسات خاصة الوطنية منها، والشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) إحدى أهم هاته المؤسسات ومن أكبرها تنظيما وعددا وعدتاً على المستوى الوطني فهي من أعمدة الاقتصاد الجزائري خاصة في مجال الخدمات.

وهاته المؤسسة ومثيلتها يحتجن لاستراتيجيات تدريب واضحة ودقيقة تنفذ من طرف أفراد ذوي كفاءة وهيئات مؤهلة لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم عامة وفي مجالها خاصة، كما أن هاته الاستراتيجيات لنجاعتها وفعاليتها يجب أن تكون مستمرة ومتواصلة لكي تحفظ للمؤسسة الاستمرارية والمواكبة والتطور.

ومما سبق يمكننا استنتاج معالم الإشكالية والتي تتمثل فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن لإستراتيجية التدريب المستمر أن تساهم في تحسين مستوى المؤسسات

الاقتصادية؟

فيما يتمثل أثر استراتيجية التدريب المستمر على مؤسسة سونلغاز أدرار؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف هاته الدراسة في النقاط التالية:

حيث تهدف هاته الدراسة بشكل عام إلى التعرف على إستراتيجية التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) على المستوى الوطني عامة وفرع أدرار خاصة. تسليط الضوء على واقع إستراتيجية التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال التعرف على خطوات ومراحل سير هاته العملية في شركة توزيع الكهرباء والغاز كنموذج. معرفة القواعد والأسس العلمية والعملية المتبعة في وضع استراتيجيات التدريب المستمر داخل المؤسسة الاقتصادية وآليات تطبيقها وتقييمها من خلال تحليل معطيات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في مجال تبنيتها الاستراتيجية في ممارسة وظيفة التدريب المستمر.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة محل البحث فيما يلي:

تتمثل هاته الأهمية أولاً في الجانب العلمي والذي يتمظهر في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج البحث، والتي يؤمل ان تستفيد منها المؤسسات موضوع البحث، كذا مواصلاً للجهود العلمية التي تم بذلها في مثل هاته الدراسة (استراتيجية التدريب المستمر). تتضح أهمية ثانية من هاته الدراسة يمكن وضعها في الجانب العملي الميداني وهي مساعدة المؤسسة في تطوير وتدريب أفرادها بالطريقة الصحيحة السليمة كذا تحسين مستوى أداءهم الوظيفي المهني، كما يمكن للمؤسسة أن تتعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق استراتيجيات التدريب المستمر، وتجاوز العقبات التي قد تواجه تطبيق تلك الاستراتيجيات، وهذا كله يتأتى من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات المتحصل عليها من هاته الدراسة ومثيلاً لها.

المحور الأول:

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته:

1- تعريف التدريب:

تعددة تعريفات التدريب واختلفت باختلاف مشارب أصحابها غير أنها تتفق على مجموعة من النقاط الأساسية التي تتركز عليها عملية التدريب.

ونذكر من هاته التعريفات تعريف ديسلر الذي يقول فيه أن التدريب "هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم". (ديسلر، 2003، صفحة 264)

كما عرفه أحدهم على أنه "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها". (الطعاني، 2010، صفحة 15)

"هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها". (العزوي، 2006، صفحة 13)

وهناك تعريف آخر "العمل المنظم لتحسين وتطوير المعارف ومهارات وقدرات الموظفين السلوكية والفنية بشكل مستمر". (عساف، 2008، صفحة 115)

2- مصطلح التدريب وعلاقته بالتكوين:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون Former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي. (رايح، 2003، صفحة 29).

ويظهر لنا مما سبق أنه لا فرق بين المصطلحين، ولهذا قمنا باستخدام مفهوم التدريب مرادفا لمفهوم التكوين.

جل كتب التدريب وتسيير الموارد البشرية تصطلح لفظ التدريب على معنى التدريب والتكوين، فنجد مثلاً مجموعة كبيرة من المصادر التي تتطرق لموضوع التدريب بهذا اللفظ الذي نتحدث عنه هنا (تدريب) ونجد أن هاته المصادر برغم اختلافها واختلاف بلدان مؤلفيها مشاركة ومغاربة تستعمل لفظ التدريب بدل التكوين ولنفس المعنى.

كما نلاحظ من خلال نظرة تفحصية بحثية لمستودعات البحوث والمذكرات والأطروحات (depot) كذا موقع البوابة الجزائرية للمجلات (ASJP) أن أغلب البحوث والمقالات المنشورة في السنوات الأخيرة بمختلف المستويات عنونها أصحابها بلفظ التدريب وليس التكوين وهذا راجع لعدة أسباب منها:

● الاحتكاك العلمي الحاصل بين الباحثين تأليفاً وتأطيراً (ملتقيات، ندوات، مقالات، مناقشات،.....)

● انفتاح الجزائر مع الدول المغاربية على استخدام لفظ التدريب.

● ابتعاد الجزائر عن الكتلة الفرونكوفونية وميلها إلى الكتلة الانجلوسكسونية.

● وفرة المصادر والمراجع الأصلية التي تتطرق للموضوع بلفظ التدريب مع سهولة ويسر الوصول إليها. حيث أن نجاح أي باحث في الخروج بنتائج فعالة من بحثه لا بد له أن ينطلق من قاعدة متينة تبدأ بتوفر المعلومات والبيانات التي ستكون مصدر بحثه وخلفيته....

● في ظل العولمة وعالم السوشل ميديا نجد أن اللفظ المتداول بكثرة عند التطرف للموضوع هو لفظ التدريب.

● المحتوى الرقمي المتوفر على الانترنت يلعب دورا كبيرا في تحديد الضوابط والمعايير التي على الباحث أن يتقيد بها، كذا الألفاظ والعبارات التي عليه أن يستعملها في التعبير عن متغيرات الظاهرة المراد دراستها والبحث فيها، وهذا كله راجع لحدود إمكانيات والقدرات المتوفرة لديه.

تعد هاته الأسباب وغيرها دافع في رأي الباحث لجعل الكثير من الباحثين يستخدم لفظ التدريب بدل غيره. وانطلاقاً مما سبق تم التطرق للموضوع بلفظ التدريب وليس التكوين.

وما يهمنا هنا هو أن العديد من الدراسات والبحوث تستعمل هذين المصطلحين على أنهما مترادفان ويستخدمان للدلالة على نفس المعنى ومن هنا سيتم طرحهما في هذا البحث على أنهما كذلك.

3- مفهوم التدريب المستمر:

يعتبر هذا المفهوم حديثا نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة، كالتدريب، التدريب المتواصل، التدريب أثناء الخدمة، وغيرها من المصطلحات التي تشترك في مجال الاستعمال والمعنى الاصطلاحي.

حيث يعرف بأنه مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية. (Sekiou, 1990, p239)

4- أهداف التدريب:

1/ تخفيض حوادث العمل:

الحوادث التي تحصل نتيجة لقلّة كفاية العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم في أداء وظائفهم وهذا يدعو الى ضرورة التدريب، فالتدريب على كيفية أداء الوظيفة يجعل الفرد قادرا على معرفة كل ما يتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه، وهذا يجعله أقدر على حماية نفسه.

2/ انخفاض حالات الغياب ودوران العمل:

تزويد العاملين بقدر من التدريب وتمكينهم من القيام بمهامهم بمستوى أعلى يجعل في نفوسهم الثقة ويعزز درجة انتمائهم للتنظيم فيؤدي ذلك إلى انخفاض حالات الغياب، ودوران العمل كما يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية وربط الأفراد بالعمل.

3/ زيادة الإنتاجية:

التدريب يؤدي الى التنمية في مهارات الفرد مما يؤدي الى الزيادة في حجم الإنتاج.

4/ رفع الروح المعنوية:

حصول الفرد على المهارات التي تقابل طموحه تؤدي الى ثقة الشخص بنفسه ذلك يدفع الفرد لزيادة حجم الإنتاج وجودته.

5/ تسهيل مهمة الإشراف:

العامل المدرب المتمكن من عمله لا يحتاج الى من يشرف عليه او يوجهه الى كيفية اداء واجباته (عبد الباقي، 2000، صفحة 15).

الفرع الثاني: ماهية استراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

1- تعريف الاستراتيجية:

من التعاريف التي تطرقت للاستراتيجية نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر: تعريف الإستراتيجية: الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تتكون من مقطعين (stratus) والتي تعني الجيش و(egos) والتي تعني فن القيادة وبالتالي فن قيادة الجيش. (Bussenault & Prete, 1999, p. 153) ولقد استعمل مصطلح الاستراتيجية في تخصصات مختلفة بغير الاستعمال الأصلي للمصطلح في سياقه العسكري، حيث استعمل في مجال الأعمال لدلالة على فن الإدارة والقيادة، والسبب في ذلك يعود الى التغيير في بيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، مما يتطلب من الوحدات الاقتصادية الأخرى (مشتاق كامل فرج، ص9). وفيما يلي نعرض أهم التعاريف الخاصة بالاستراتيجية:

- التعريف الأول: " هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق

التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الغايات" (Chandler, 1972, صفحة 192)

- التعريف الثاني: "هي عبارة عن خطة موضوعية، تحدد سياقات وسبل التصرف وهي

حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حو المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال

السلوك المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي

القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة" (Foghievini, 1998, p. 47)

2- تعريف استراتيجية التدريب:

تعرف استراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة

على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير اداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات

والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة

للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والاهداف التي يجب تحقيقها " (Leonard & McAdam, 2002, pp. 04-13)

المحور الثاني: الجانب المنهجي للدراسة:

يعد اختيار المنهج من الخطوات المهمة والأساسية في البحث، فهو بالنسبة للباحث يعد بمثابة الطريق الذي يعبره للوصول النتائج والأهداف التي رسمها في بداية بحثه.

وفي بحثنا هذا تم اختيار المنهج الوصفي لما يميزه عن غيره من المناهج الأخرى حيث ينفرد بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث، وتم التركيز على هاته الميزة في هذا البحث نظرا لأن الباحث تواجد داخل ميدان ومكان الدراسة، وقام بالاحتكاك المباشر مع عينة الدراسة (عمال مؤسسة سونلغاز فرع أدرار) من خلال الملاحظات والمقابلات المعدة.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعطيات لبحثه، فقد قام الباحث من خلال البحث الاستطلاعي بزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم وضع تصور شامل حول الموضوع المدروس والفرضيات وما يتطابق وواقع المؤسسة واخذ نظرة عن مجتمع البحث للدراسة، كما تم الاعتماد على السجلات والوثائق الخاصة بكل قسم ومصلحة يتم الولوج لها داخل المؤسسة، وذلك لجمع المعطيات والمعلومات اللازمة لبناء موضوع البحث بناءً سليماً.

حيث اعتمدنا في ذلك على الملاحظة المباشرة والملاحظة بالمشاركة، فهي تسهل عملية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، خاصة عند امتناع المبحوثين عن التعاون مع الباحث، وعدم رغبتهم في الإدلاء بكافة المعلومات.

حيث قمنا من خلالها باستكشاف واقع المؤسسة الداخلي والاطلاع على الظروف المحيطة بالموظفين، كما أن استخدامنا للملاحظة هو قصد ملاحظة المبحوثين مباشرة في مكان العمل (البيئة الحقيقية) وطريقة الحديث والتواصل بين مصالح وأقسام المؤسسة.

وحاولنا في إطار ذلك تسجيل البيانات والمعلومات بطريقة منسقة وموضوعية تلم بجميع السلوكيات التي يقوم بها الأفراد عينة الدراسة بطريقة عفوية، وهو ما ساعدنا في الإجابة على الكثير من أسئلة وفرضيات الموضوع، كذا توظيفها وتحليلها بطريقة تفيد الدراسة مباشر.

أما الملاحظة بالمشاركة؁ فتم استخدامها إلى جانب الملاحظة المباشرة؁ من خلال اشتراك الباحث في حياة الافراد الذين يلاحظهم؁ والمساهمة بصورة فعلية في مختلف أنشطتهم وذلك في فترة الملاحظة المحددة؁ ومن القواعد التي تعتمد عليها هذه الأداة هي معرفة خصائص الجماعة المدروسة؁ من خلال جمع المعطيات والحقائق عن الميدان الاجتماعي بالمؤسسة.

إن اختيار أداة الملاحظة هو من اجل معرفة جميع الجوانب التي تخص الباحثين الذين نتعامل معهم بصفتهم أفراد هذا المجتمع (مؤسسة سونلغاز)؁ وعن لغة الاتصال التي تحدث بينهم والتحكم في أداء مهامهم وعلاقاتهم فيما بينهم بصفة عامة بالإضافة اننا شاركنا الباحثين في أوقات العمل داخل المكتب وأثناء قيامهم بوظائفهم؁ وهذا ما ساعدنا على اخذ صورة عن ظروف العمل وعلاقتها بوظائف العمال الاخرين.

بالإضافة لاستعمالنا لتقنية المقابلة؁ هي الأخرى أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث و الحصول على البيانات بشكل مباشر من الباحثين وتسجيل انطباعاتهم و ردود أفعالهم كذا الإجابة على التساؤلات المطروحة التي تم موضوع البحث؁ و ذلك من خلال الحوار المباشر قصد بحث الجوانب المتعلقة بتدريب وتنمية الكفاءات المهنية من خلال سلوكياتهم و معتقداتهم؁ و قد تم تصميم أسئلة متنوعة ليتم الإجابة عليها و استخراج المعلومات التي تخدم الدراسة و قد جرت هذه المقابلات في مقر مؤسسة سونلغاز فرع أدرار و بمكان عمل الباحثين وتم تسجيلها وتحليلها حسب ما تمت ملاحظته وسماعه من طرف الباحث.

أما عن الإطار الزمني للدراسة: حدد مجال دراستنا كالتالي:

الإطار المكاني: فقد تمت دراستنا على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية أدرار؁ حيث مؤسسة سونلغاز؁ هي شركة وطنية تقوم بتزويد الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز.

أما المجال الزمني: الذي هو امتداد للتفكير النظري حيث يمثل وحدة متكاملة بين النظري والتطبيقي؁ الذي يتطلب التحقيق والبحث للحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة والتي استغرقت مدة شهر في الفترة الممتدة ما بين 13 أبريل 2021 إلى 12 ماي 2021.

بعد قيامنا بالجولة الاستطلاعية ومعرفة المديرين ورؤساء الأقسام؁ قصد التعرف على المؤسسة والقيام بالملاحظة المباشرة لتفيدنا في المراحل القادمة من الدراسة؁ بعد القيام بالزيارات المتكررة للمؤسسة بشكل غير رسمي للحصول على الترخيص؁ حيث بعد الموافقة قمنا بزيارات

متعددة إلى المؤسسة كعضو منها للحصول على المعلومات وثقة الباحثين في تواجدها المستمر بالمؤسسة كفرد من أفراد المؤسسة، وقمنا بتجريب أسئلة المقابلة على مجتمع البحث للتأكد من فهم الأسئلة المطروحة وإعادة صياغتها للمرحلة الآتية، وكذلك الحصول على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الضرورية ذات الصلة بأهداف البحث.

أما صعوبات الدراسة، فالعمل والبحث في أي حقل علمي، يصادفه حواجز وصعوبات تقف في طريق الباحث وتعيق إتمام بحثه، وتمثلت لدينا هذه الصعوبات في:

نقص في المراجع التي تتطرق للموضوع المدروس مباشرة (التدريب المستمر)، كذا نقص الدراسات الأكاديمية (ماجستير ودكتوراه) التي تهتم بموضوع الدراسة وهذا حسب اطلاعنا، ووجود اختلافات كبيرة منهجيا في الدراسات السابقة والدراسات الحالية، وهو ما شكل لنا صعوبة في نقص المراجع والمصادر.

المحور الثالث: استراتيجية التدريب بمؤسسة سونلغاز:

تمهيد:

تم الاعتماد كليا في إعداد هذا القسم من البحث على وثائق المؤسسة ومقابلات شفوية تم إجرائها مع رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بأدرار، وحيث تمت هاته المقابلات على فترات زمنية متفرقة فكانت على مراحل قمنا فيها بمتابعة إستراتيجية تدريب العمال داخل المؤسسة وكيف تكون مراحلها من تحديد الاحتياجات لإعداد البرامج لتنفيذها لتقييمها. كما استعان الباحث أيضا بالموقعين الإلكترونيين لشركة سونلغاز ومعهد IFEG التابع لها.

تعد مؤسسة سونلغاز من أولى المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة داخل الأراضي الجزائرية وذلك كله يرجع فيه الفضل لأهم سبب وهو الاهتمام بالتدريب وإعطائه الأولوية القصوى، ويتجلى هذا من خلال الميزانية المعتبرة التي تخصصها الشركة لهذا المجال، والمتمعن في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجد أنها قامت بوضع مصلحة خاصة بمهاته المهمة وتفصيلها، كما أنها خصصة معهد يهتم بتدريب مواردها البشرية.

1- تعريف شركة سونلغاز:

شركة Sonelgaz هي مؤسسة جزائرية عمومية تعتبر المشغل التاريخي في مجال توريد الطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر. فبفضل إصدار قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة خطوط الأنابيب، انتقلت شركة سونلغاز من شركة متكاملة رأسياً إلى شركة قابضة تدير مجموعة صناعية متعددة الشركات. كما سمح لها مؤخرًا قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات متعددة تكون ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما إذا كانت في مجال تخصصها.

لعبت سونلغاز دائماً دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وتناسب مساهمتها في تنفيذ سياسة الطاقة الوطنية مع البرامج الرئيسية المنفذة، من حيث كهرية الريف وتوزيع الغاز العام؛ ليرتفع معدل تغطية الكهرباء إلى 99.4٪ ومعدل تغلغل الغاز إلى 62٪.

اليوم، تتكون مجموعة سونلغاز من 16 شركة تدار مباشرة من قبل الشركة القابضة، و18 شركة في مشروع مشترك مع كيانات المجموعة و10 شركات في مشروع مشترك مع أطراف ثالثة.

وتعد هاته الشركة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يقوم عليها الاقتصاد الخدمي، فهي لها الكثير من الإمكانيات والامتيازات التي تجعلها رقم واحد في مجالها، حيث أنها تعنى بميدان الكهرباء والغاز وهو ميدان خدمي مهم جداً حيث يعتبر شريان الحياة لجميع القطاعات الأخرى، ويصل عدد المؤسسات التابعة لسونلغاز إلى 39 مؤسسة، وإضافة على كل ما سبق فإن الشركة تنفرد ببيع الغاز والكهرباء بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ووصل عدد عمالها سنة 2011 إلى ما يفوق 70.000 موظف.

تقوم شركاتها الفرعية الأساسية بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز عن طريق خطوط الأنابيب. والشركات التابعة لها هي المسؤولة عن بناء البنية التحتية للكهرباء والغاز في البلاد. تعمل الشركات التابعة لتوفير الخدمات بشكل أساسي في مجالات تصنيع وصيانة معدات الطاقة، وتوزيع المعدات الكهربائية والغازية، والنقل والمناولة الاستثنائيين.

ومع انتقال الأنشطة التشغيلية لشركاتها، تدير شركة سونلغاز القابضة المجموعة. على هذا النحو، تقوم بتطوير وتنفيذ استراتيجية التنمية للمجموعة ككل، وكذلك السياسة المالية وسياسة الموارد البشرية. كما أنها تعمل على تعبئة تمويل كبير لتطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز.

يتيح لها السوق الإفريقي المزدهر فرصة تصدير الخبرة الفنية لشركاتها التابعة، خاصة في مالي وليبيا وموريتانيا والسودان ...

وتعد مؤسسة سونلغاز من أولى المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة داخل الأراضي الجزائرية وذلك كله يرجع فيه الفضل لأهم سبب وهو الاهتمام بالتدريب وإعطائه الأولوية القصوى، ويتجلى هذا من خلال الميزانية المعتبرة التي تخصصها الشركة لهذا المجال، والمتمعن في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجد أنها قامت بوضع مصلحة خاصة بمهاته المهمة وتفصيلها، كما أنها خصصة معهد يهتم بتدريب مواردها البشرية.

2- واقع إستراتيجية التدريب المستمر في المؤسسة:

حيث تتم عملية التدريب لإدماج العمال الجدد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تتعلق بالتعرف على جميع أقسام المؤسسة ومصالحها والاطلاع على مهام عمالها وتخصصاتهم، ويتحقق ذلك بإجراء دورات تدريبية في هذا الصدد، ويتم في آخر هاته الفترة التدريبية التجريبية التي تم تحديدها بمدة معينة، يقوم الموظف بإعداد تقرير تربص وقيم في كفاءته المهنية، وكل هذا يسهل عليه الاندماج في مهنته ويساعده في تطبيق وانجاح استراتيجية التدريب المستمر التي تعتمد عليها المؤسسة، وهاته المعلومات وغيرها تم أخذه من تصريحات مسؤول قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

2-1- التدريب بمؤسسة سونلغاز:

إن التكوين له دور معين لأداء عمل معين عن طريق التوجيه المباشر، ويتم التكوين كنوع من الاعداد للالتحاق بالعمل، كما يتم أثناء العمل خاصة في المؤسسات الضخمة والصناعية والانتاجية الذي يتم بشكل رسمي منظم داخل ورش تدريبية وتكوينية او داخل مدارس. (الجومري، 2011، صفحة 314)

- كما نجد المنهج الدراسي ونوعيته يتشكل ويتحدد وفقا لمعايير سوق العمل ليس لاعتبارات تربوية عامة تحكم ادارة المعرفة داخل المدارس، فالعلاقة بين التعليم المدرسي والتدريب او التكوين علاقة متغيرة بشكل هائل داخل المجتمعات الصناعية، وينظر لهذا انه عنصر مهم من عناصر النمو الاقتصادي والاستخدام الفعال لرأس المال البشري ومن جوانب التكوين ما يتعلق بزيادة المهارة والكفاءة المهنية وعلاقة سوق العمل، والعمل بالمعرفة والخبرة الذاتية لأدائه.

- أن التكوين الجامعي أو التكوين من مؤسسة التعليم والتكوين المهني ليس كل شيء حول العمل والمعارف والكفاءة، لان العمل بالمؤسسة هو جانب اخر من المعرفة وهذا التدريب ليس كاف لاكتساب الكفاءة المهنية.

- وعليه نجد ان التدريب بالمؤسسة وأداء العامل لمهام عمله بالمؤسسة يعطي معرفة أكثر وكفاءة مهنية، بالإضافة إلى التدريب السابق من مؤسسات التدريب الذي يكمله تكوين المؤسسة وتنمية الكفاءة المهنية واكتساب أكثر للمعرفة.

ومن خلال المتابعة والتحليل وجدنا أن مؤسسة سونلغاز تولي للتدريب أهمية كبرى ويتجلى ذلك من خلال إنشاء مؤسسات خاصة بهذا التدريب وميزانية خاصة بهذه البرامج.

كما أنها تتابع العملية بصفة مستمر ومتواصلة ويتم تقييم العمال بصفة دورية من حيث تمكنهم من مهامهم في مناصب العمل التي يشغلونها ومدى فاعلية برامج التدريب المقدمة لهم في إطار هذه المناصب، كما يوجد برنامج تنقيط لتقييم مساهم المهني ومدى استفادتهم من برامج التدريب المقدمة لهم.

حيث يختص قسم الموارد البشرية في هذا المجال بالذات حيث أنه يحتوي على مصلحة تختص بتدريب المورد البشري داخل المؤسسة مهما كان مستواه، وتعني مصلحة التدريب بمجموعة من المهام التي تختص فيها نذكر منها:

* تحديد احتياجات التدريب والوقوف عليها لتبليتها.

* تعني بإحصائيات تدريب العمال.

* العمل في هذا الصدد ويكون بالتنسيق مع هياكل المؤسسة المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية منها وذلك للتدريب عمالها.

* إنجاز العمليات التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

3- معهد التدريب التابع لمجمع سونلغاز:

معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG، باختصار) هو شركة تابعة لمجموعة Sonelgaz، تم إنشاؤها في عام 2007 من خلال إعادة تجميع مدارس التدريب الثلاثة ومراكز الاختيار الأربعة في Sonelgaz، داخل كيان مستقل يهدف إلى دعم (على سبيل الأولوية) شركات مجموعة Sonelgaz في تنفيذ سياستها من حيث اكتساب مهارات مواردها

البشرية وإنتاجها وصيانتها وتطويرها. من خلال أنشطة التقييم والتدريب. تصل إنجازات التدريب السنوية إلى 500,000 H / D، بمتوسط مشاركة 19,000 متعلم. فيما يتعلق باكتساب المهارات، استجابت مراكز الاختيار الأربعة لطلب تقييم سنوي من أكثر من 5000 مرشح. في عام 2016، تحت رعاية اتحاد جمعيات الكهرباء في إفريقيا (ASEA)، كان IFEG أحد المبادرين لإنشاء الشبكة الأفريقية لمراكز التميز في الكهرباء (RACEE). تعتبر هذه العلامة ضمانًا للتدريب وفقًا للمعايير الدولية لجودة التعليم. منذ إنشاء الشبكة، قام IFEG بتدريب 700 متعلم (أي أكثر من 5000 M / D)، لصالح شركات الكهرباء من 10 دول أفريقية. تهدف IFEG إلى تنويع خدماتها من حيث المشورة والمساعدة. (شركة سونلغاز، 2020)

3-1- أهمية معهد تدريب الكهرباء والغاز IFEG:

حيث تبرز أهمية معهد تدريب الكهرباء والغاز IFEG في النقاط التالية:

- استدامة الأعمال الأساسية لشركات مجموعة Sonelgaz ودمج شركات جديدة.
- إضفاء الطابع المهني على المديرين التنفيذيين.
- اكتشاف وإعداد الجيل القادم.
- التكيف المستمر للمورد البشري مع التقنيات والتقنيات الجديدة (الطاقات المتجددة، إلخ..)

3-2- أنواع التدريب في معهد IFEG:

يقدم معهد IFEG التدريب في مجالين:

- 01- التدريب في المجال التقني.
- 02- التدريب في مجال التسيير والإدارة.

حيث يعتبر هذان المجالان شاملان ومهمان في تسيير وإدارة شركات مجمع سونلغاز ولهذا

تم التركيز عليهما في تدريب المورد البشري وتأهيله وفيما يأتي تفصيل لكل مجال على حدى:

3-2-1- التدريب في المجال الفني:

يختص معهد IFEG في التدريب في مجال توليد الكهرباء ونقلها وتوزيعها، فضلا عن

نقل الغاز وتوزيعه، حيث يتم تنظيم الدورات التدريبية ذات الصلة في إطار ذلك وهي ثلاثة أنواع:

- 01- التدريب المهني المتخصص (FPS): يقدم للمستويات العليا من العمال.

02- التحسين المهني (PP): لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية.

03- التكيف مع الوظيفة: للمهندسين حديثي التعيين.

بالإضافة إلى الدورات التدريبية المقدمة بانتظام والموضحة أدناه، يمكن ل IFEG تطوير إجراءات أخرى بناءً على طلب العميل.

3-2-2- التدريب في مجال التسيير والإدارة:

أ- التدريب المعياري:

تدريب عام في مجالات الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، القانونية، الاتصالات، التجارة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والمكاتب، ... تقدم بطريقة منظمة في شكل إجراءات تحسين قصيرة أو طويلة الأجل (PP).

تعلم اللغات الأجنبية وتحسينها. (شركة سونلغاز، 2020)

ب- تدريب متخصص:

تدريب يتناسب مع خصوصيات المهن المعروضة (الموارد البشرية، المالية، المبيعات، إلخ) لفروع مجموعة سونلغاز. هم من النوع المؤهل أو المتقدم.

ت- التدريب على التكيف مع الوظيفة:

هذا النوع من التدريب مخصص للمديرين التنفيذيين المعينين حديثاً لوظائف الدعم (الموارد البشرية، المالية، المبيعات، إلخ).

الجدول 1: جدول أنواع التدريب في معهد IFEG

أنواع التدريب في معهد IFEG				
التدريب في مجال التسيير والإدارة Formation dans le domaine de la Gestion et du Management		التدريب في المجال التقني Formation dans le domaine technique		
تدريب متخصص Formations spécifiques	تدريب معياري Formations standards	التكيف مع الوظيفة Adaptation au Poste	التحسين المهني (PP) Perfectionnement Professionnel	تدريب مهني متخصص (FPS) Formation Professionnelle Spécialisée

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة)

3-3- نقاط القوة في معهد IFEG:

- خبرتها في هندسة التدريب والتقييم.

- ركيزتها المعرفية في مجالات الكهرباء والغاز.
 - المدربين والمقيمين ذوي الخبرة.
 - تدريبها الموجه نحو العمل للتشغيل الفوري للمتعلمين.
 - مواردها التعليمية الحديثة وبنيتها التحتية تتكيف مع الواقع.
 - مرونة أساليب التدريب والتقييم الخاصة بها (في مقر العمل، التعلم الإلكتروني، إلخ).
- إن نقاط القوة هذه ترفع سمعتها وتسمح لها بالحصول على طلبات من قبل الشركات الجزائرية والمنظمات الأجنبية (المغربية والأفريقية) لتدريب فرقهم الفنية.

3-4- قيم معهد IFEG:

- تغرس IFEG هويتها وقوتها من خلال التأكيد على القيم التي تؤمن بها والتي تضعها موضع التنفيذ في ممارسة وظائفها. تتلخص هذه القيم بشكل أساسي في:
- رضا العملاء - الاحترافية - الأخلاق - التعاون

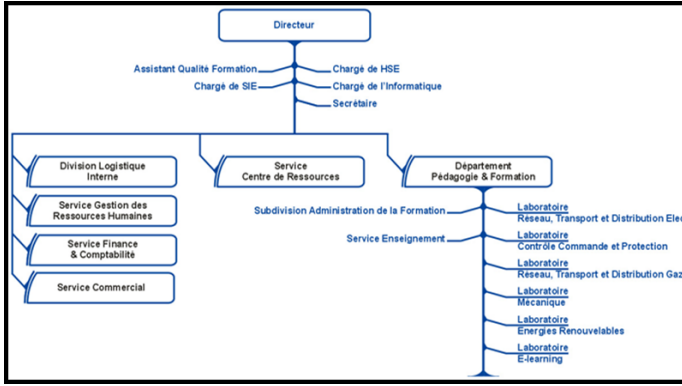
3-5- مدارس التدريب التابعة لمعهد IFEG:

- اليوم معهد IFEG هو عبارة عن ثلاث مدارس تدريب متخصصة اثنان منها في عين مليلة والبليدة مجالهما التدريب على المهن التقنية والمهن القاعدية لمجموعة سونلغاز، وواحدة في بن عكنون (الجزائر) للتدريب في مجالات التسيير والإدارة وتأهيل إطارات التسيير.

3-5-1- مركز تدريب عين مليلة (CAM):

- هي مدرسة تدريب متخصصة تأسست عام 1986. وتمثل مهمتها في توفير التدريب والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز، وعلى وجه الخصوص:
- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء؛ نقل الغاز وتوزيعه؛ الطاقات المتجددة وكذلك مختلف الدورات التدريبية الأخرى المقدمة من خلال التعلم الإلكتروني. مع وجود أكثر من ثلاثين عامًا، يتميز CAM بالتدريب على العمل المباشر (الجهد المتوسط والعالي). يقع هذا المركز في شرق الجزائر بولاية أم البواقي، ويغطي مساحة تقارب 20 هكتاراً.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمركز تدريب عين مليلة CAM



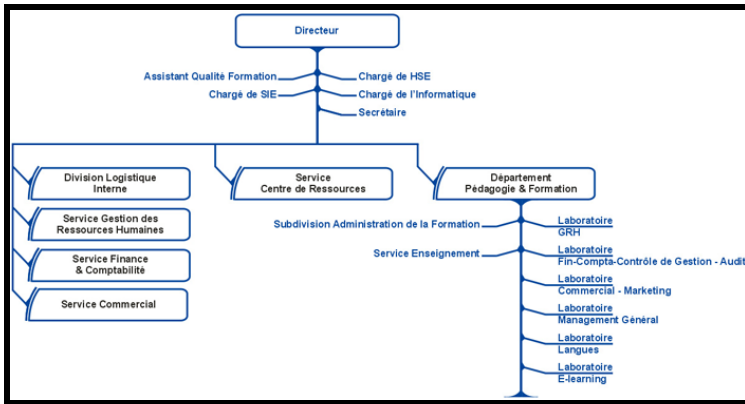
المصدر: (معهد IIEFG، 2016)

3-5-2- مركز بن عكنون للتدريب (CBA):

تم إنشاؤها في عام 1971. تقدم هذه المدرسة مجموعة واسعة من التدريب في تقنيات الإدارة والإدارة (الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المبيعات والتسويق، التدقيق والرقابة الإدارية، اللغات، أنظمة المعلومات، إلخ).

على هذا النحو، فإنه يدعم التطوير المهني للمديرين التنفيذيين في المهن الإدارية ويساهم في احترافهم. تقع هذه المدرسة على مرتفعات مدينة الجزائر وتبلغ مساحتها 4 هكتارات.

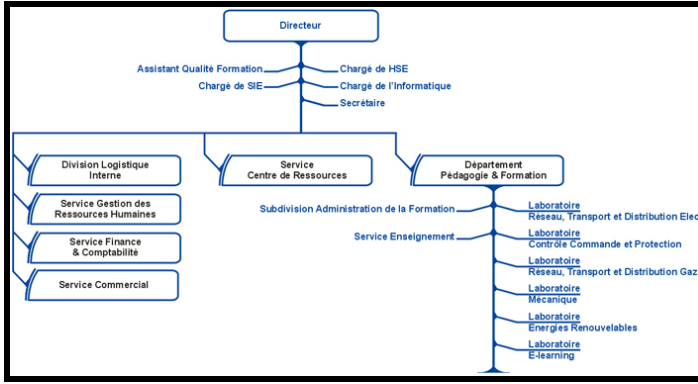
الشكل 02: الهيكل التنظيمي لمركز التدريب بن عكنون (CBA)



المصدر: (معهد IIEFG، 2016)

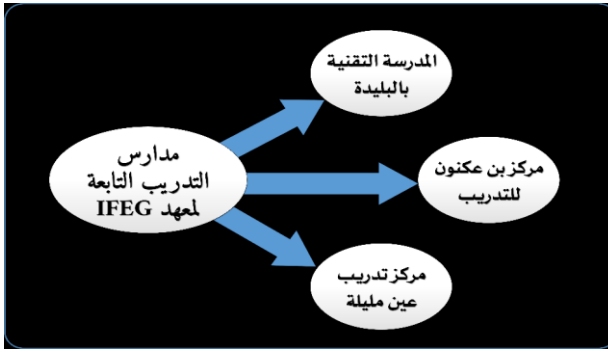
3-5-3- المدرسة التقنية بالبلدية (ETB):

- هي مدرسة تدريب متخصصة تأسست عام 1949. وتمثل مهمتها في توفير التدريب والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز، وعلى وجه الخصوص:
- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء. نقل الغاز وتوزيعه، الطاقات المتجددة وكذلك مختلف الدورات التدريبية الأخرى المقدمة من خلال التعلم الإلكتروني.
 - رائد في التدريب على مهن الكهرباء والغاز، مع ما يقرب من 70 عامًا من الخبرة، تقع مدرسة (ETB) في قلب مدينة البلدية وتغطي مساحة تزيد عن 13 هكتاراً.
- الشكل 03: الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية (ETB)



المصدر: (معهد IEFG، 2012)

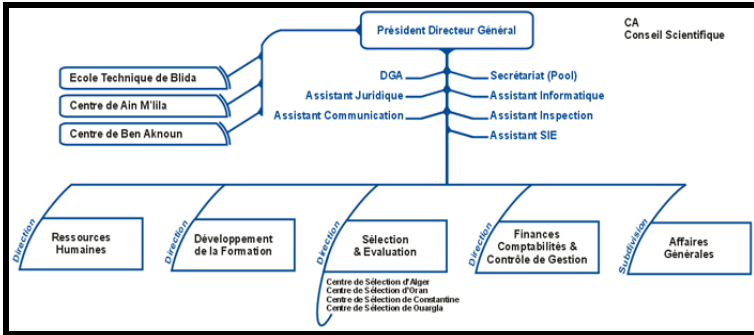
الشكل 04: مدارس التدريب التابعة لمعهد IFEG



المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة)

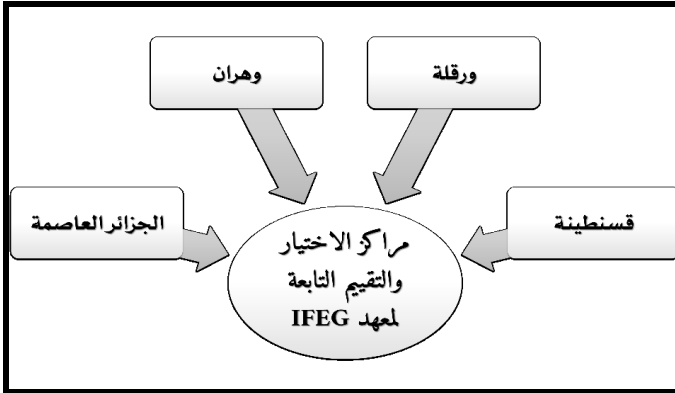
كما أن المعهد يتبع له أربعة مراكز اختيار وتقييم تقع في الجزائر العاصمة وقسنطينة ووهران ثم ورقلة لتقييم مهارات الموارد البشرية لشركات المجموعة. مع أكثر من 60 عاماً من الخبرة والوجود في جميع أنحاء الأراضي الوطنية وأكثر من 400 موظف، تقدم IFEG منتجات وخدمات عالية الأداء تلبي التحديات الحالية والمستقبلية لعملائها، سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية. (معهد IFEG، 2013)

الشكل 05: الهيكل التنظيمي لـ IFEG



المصدر: (معهد IFEG، 2013)

الشكل 06: شكل يوضح مراكز الاختيار والتقييم



المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة)

وعند انتهاء فترة التدريب يتم إعداد تقرير من طرف المتدرب يكون خاص بالبرنامج التدريبي وما يتبع له من شروط وظروف مر فيها هذا البرنامج، يعبر فيه العامل عن تقييمه الشخصي للدورة التدريبية وبرنامجها وأهدافها المحققة وحيثيات جرياتها، حيث يتم وضع كل هذا

وذلك كملاحظات واقتراحات ضمن مخطط التدريب الخاصة بالمؤسسة، إذ أن هاته العملية توفر للقائمين على هذا العمل المعلومات والبيانات التي تساعدهم في تجويده وتحسينه وإرضاء الزبون ورب العمل.

ومم سبق يتضح لنا ان شركة سونلغاز تهتم بسرعة تدريب أفرادها ودمجهم في مناصبهم وتأدية مهامهم حسب المستوى المطلوب لذلك، حيث يشتمل التدريب على البعدين النظري والتطبيقي خلال فترة التدريب وتلجئ المؤسسة أيضا إلى إعداد ملتقيات ومنتديات، والهدف من ذلك كله صقل المواهب وتحسين مستوى العمال المتدربين وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم المهنية، حيث تقوم بتسجيل العمال والاطارات بحضورهم للملتقيات وايام دراسية تعالج مختلف المواضيع والبحوث في الطاقة والامن المهني.

وقد لاحظنا أن دور التدريب عندما يشتمل على الجانبين النظري والتطبيقي يكون له دورا كبير في صقل مهارة العمال وايصال المعلومات لهم، حيث نرى أنه عندما يمس البعدين يساعد العمال أكثر من أن يكون فقط نظري، لان المجال التطبيقي يسهل ايصال المعلومة والتحكم فيها كما أنه يقرب العامل من الواقع الحقيقي للعمل.

وإلى هنا يمكننا القول أن التدريب الذي يشتمل على التطبيق ولا يقتصر على النظري هو يساعد العامل على التكيف الفعلي مع واقعه العملي، كما أنه أصلح سبيل في التمكن من تنفيذ المهام والأوامر الموكلة للعامل على أكمل وجه، ويساعد ذلك أيضاً على ترسيخ وتثبيت المعارف والمهارات كذا استعمالها في مكانها الصحيح، وهذا يرقى بالعمال لمستوى زيادة كفاءتهم المهنية وتحسين علاقاتهم بمحيطهم المهني داخل المؤسسة، وهذا ما يحفزهم ويدفعهم لإثبات قدرتهم وإتقان ما يقومون به.

كما أن التدريب التطبيقي له الدور الأساسي في تقليل نسبة الاخطار المهنية داخل محيط العمل، فهو يؤهل العمال لمواجهة أي صعوبات أو عراقيل قد توجهه أثناء تأدية عمله أو قد تقف في طريقه لإنجاز عمله بالطريقة الصحيحة السليمة.

وهذا كله يوضح لنا ويثبت مدى جدية وتفاني شركة سونلغاز في تأهيل طاقمها العمالي بمختلف مستوياته، ويتمظهر هذا من خلال ثقافة المؤسسة واستراتيجية التدريب التي توضح لنا ذلك.

4- تقييم استراتيجية التدريب المستمر بمؤسسة سونلغاز: (رأي الباحث)

أما بخصوص الحديث عن تقييم استراتيجية التدريب المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز، فأول ما لاحظته كباحث هو أن هاته المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب ويتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:

- إنشاء مؤسسة مستقلة ومتخصصة في التدريب.
- تخصيص مصلحة لمهمة التدريب.
- الحرص على تدريب كل عمال المؤسسة مهما كانت مستوياتهم.
- وضع برنامج تقييم دقيق لمتابعة تدريب العمال.
- وضع شروط ومعايير جادة لضبط وتوحيد عملية التدريب.
- إلزامية حضور العامل لبرامج التدريب المخصصة له مع الصرامة في التقيد بذلك.
- الاهتمام بإعداد برامج التدريب من طرف هيئة مؤهلة وذات كفاءة.
- تخصيص ميزانية معتبرة لإنجاح برامج التدريب المقترحة.

ويعد تقييم التدريب من أهم الجوانب في العملية التدريبية لإثبات العوائد وتبرير النفقات من جهة، ومن جهة أخرى تقييم الفعالية في تطوير المهارات والكفاءات المهنية للمتدربين، ومن خلال لقاءات مفتوحة المدة ومتفرقة الزمن خلال فترة التبرص داخل المؤسسة مع موظفين من قسم الموارد البشرية.

أكد أغلبية العمال على أن تدريب المؤسسة لهم عاد عليهم بالفائدة خصوصا في جانب تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم، وهذا ما يعكس فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تسعى إلى تطوير وصقل المعلومات والمهارات لديهم على مدى العمر المهني للموظف. ووجدوا أن تدريبهم بالمؤسسة زاد من كفاءتهم المهنية ومهاراتهم واعطاهم معارف جديدة، بحيث أن الجامعة أو مركز التكوين المهني لا يعطي كل شيء عن عالم الشغل وما نجده من مهام داخل المؤسسة وثقافتها في التسيير، ودور العامل في تدريب نفسه بنفسه من خلال سعيه للتمكن من المهارات والمعارف التي يكتسبها بالاعتماد على نفسه نظريا وتطبيقيا، مما يساعده على التأقلم مع المحيط الداخلي للمؤسسة وثقافتها التنظيمية.

كما يعد التدريب أثناء العمل من الأنواع الهامة في مجال التدريب، إذ أن معظم العمال داخل المؤسسة تلقوا تكوينات مختلفة أثناء العمل أهلتهم لشغل مناصبهم وتأدية مهامهم على أحسن وجه، كما ساعدهم هذا على معرفة القوانين والسياسات التنظيمية والتقليل من الأخطار المهنية مع الرفع من مستوى الإنتاجية.

ومما يعاب على شركة سونلغاز كشركة وطنية تشرف على طاقة عمالية هائلة انها في الكثير من التأهيلات والتكوينات تعمم في تطبيق سد الفجوات التدريبية (الاحتياج التدريبي)، حيث أنها تقارن بين أدرار مثلاً والجزائر العاصمة مرة وتقارن بين سطيف وتمنراست مرة أخرى وهذا غير ممكن واقعياً لأن المناخ الطبيعي والبيئة البشرية لا تتشابه وهي مختلفة تماماً، ومن هنا كان ولا بد في تقييم استراتيجية التدريب لسونلغاز أن نراعي وبشدة هاته النقطة بالذات، ويجب التوقف عندها من أهل الاختصاص لأن خصوصيات المناطق لها دور كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برامج التدريب التي تتماشى مع الفئة المستهدفة من العمال الموظفين داخل الشركة في فرع معين وولاية معينة.

خاتمة:

تعد مؤسسة سونلغاز من أهم وأعرق المؤسسات الجزائرية المتخصصة في مجال الطاقة ويعود هذا الأمر لسببين رئيسيين هما:
أولاً الدعم الغير مشروط من طرف الدولة، وثانياً التأهيل العالي المستوى للمورد البشري داخل الشركة.

ويعد السبب الثاني أهم من الأول، فبدون العمال المؤهلين لا أهمية للمال وذلك لما للعامل المؤهل من دور في التسيير الجيد للمورد المالي، فالكفاءة أهم من المال وتأتي قبله في درجة الأهمية وانطلاقاً من هذا وذاك نجد شركة سونلغاز تضع تحت إشراف مصالحها المركزية معهد وطني (IFEG) يشمل مدرسة ومركزي تكوين، مهمته تدريب وتأهيل كوادر الشركة وعمالها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم.

ولقد تم التطرق لهاته المراكز بشيء من التفصيل في بحثنا المقدم، حيث وجدنا أن استراتيجية التدريب المنتهجة من طرف الشركة كان لها الدور الكبير في تطوير وتحسين مستواها

ومواكبتها للتقدم الحاصل في مجالها، كما أن الشركة كرائدة في مجال الطاقة الذي يعد عصب اقتصاد الدولة تحتاج إلى أكثر مما هو موجود ولهذا ارتأينا من خلال تطرقنا لهذا الموضوع أن نقدم هاته التوصيات التي نرى أن من شأنها لو أخذت بعين الاعتبار ستزيد من كفاءة استراتيجية التدريب وترفع من مستوى مؤطريها، حيث نسردها (التوصيات) كالتالي:

ضرورة قيام شركة سونلغاز بتصميم مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة لمديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب لتطوير مستواهم المهاري في إطار الوظيفة المشغولة، لما له من أثر جلي في تحسين القدرات السلوكية لموظفي الشركة.

على شركة سونلغاز أن تقوم بإعطاء أهمية قصوى للبحث العلمي، وذلك من خلال القيام بدراسات وأبحاث علمية متنوعة وفي جميع ميادين ومجالات تخصص الشركة، وهذا من شأنه أن يعزز قدرة الشركة ويكون ميزة تنافسية تحافظ للمؤسسة على ريادتها في مجال الطاقة.

ضرورة اهتمام سونلغاز بمراحل التدريب من مدخل استراتيجي وفي إطار الرؤيا الإستراتيجية العامة للشركة، كذا التركيز على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لما لها من دور فعال في التأثير على مخرجات العملية التدريبية ككل وزيادة الكفاءة الميدانية للعمال.

على شركة سونلغاز دعم مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في صياغة وإعداد إستراتيجيات التدريب على مستوى فروع الشركة وذلك لما لهم من أهمية داخل البيئة التنظيمية للشركة وكذا الدور الكبير الذي تقوم به مصلحة إدارة الموارد البشرية في بيئة المنظمة، حيث يحتك مسؤول الموارد البشري مباشرة مع العمال ويطلع بالمعرفة الحقيقية للواقع المعاش داخل المؤسسة، فهذا كله يجعل منه أفضل شريك في صياغة وإعداد استراتيجيات التدريب.

قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب

1. الباشا، محمد واخرون، (2000)، ادارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر، عمان، الأردن.
2. الجوهري، محمد محمود، (2011)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.

3. السامرائي، مؤيد عيد سعيد، (1990)، ادارة الافراد مدخل تطبيقي، ط1، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، العراق.
4. العزاوي، نجم، (2006)، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية، الأردن.
5. ديسلر، جاري، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية.
6. عبد الباقي، صالح، (2000)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7. عساف، معتز عبد القادر، (2008)، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، القاهرة.
8. ماهر، أحمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. *Alfred chandler. (1972). « stratégies et structures de l'entreprise » dans h Heyvaert-stratégie et innovation dans l'entreprise- ,. thèse d'état science économique. université catholique de louvain.*
10. *Irén foghievini . (1998). – organisation et gestion de l'entreprise- aegne,,. paris: 4 édition.,*

ب- المقالات

11. الزهراني عبد الله بن عطية، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
12. Rodney Mc Adam (2001), The Strategic impact and Application of the business, Excellence Model: Implications for quality training and development, journal of European industrial training, vol.26, issue 1, P:4.
13. Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development,

Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1,
2001, pp.4-

ج- الاطروحات والمذكرات

14. العايب، رايح، 2003، "استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر.

و- المواقع الاليكترونية

15. معهد (IEFG. (18 08, 2012). المدرسة التقنية بالبليدة (ETB). تم الاسترداد من معهد [IEFG: https://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida](https://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida)

16. معهد (IEFG. (04 11, 2016). مركز بن عكنون للتدريب (CBA). تم الاسترداد من معهد [IEFG: https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7](https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7)

17. معهد (IEFG. (22 12, 2016). مركز تدريب عين مليلة (CAM). تم الاسترداد من موقع معهد [IEFG: https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99](https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99)

18. شركة سونلغاز. (2020, 02 03). *Sonelgaz*. تاريخ الاسترداد 09 11, 2021، من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: [#https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles](https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles)