

واقع التكوين في شركة انتاج الكهرباء، دراسة حالة وحدة إنتاج- أدرار

الشيخ خليل

جامعة غرداية (الجزائر)، cheikh.khalil@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2022/02/11 تاريخ القبول: 2023/09/25 تاريخ النشر: 2023/09/30

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التكوين في شركة توزيع الكهرباء وحدة ادرار، أحد فروع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز - استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الموضوع، وقد قسمت الدراسة الحالية الى مبحثين رئيسيين اثنين تضمن الأول واقع التكوين في الشركة المدروسة الأساليب والطرق المنتهجة ميدانيا، استعان فيه الباحث بأسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة في جمع المعلومات أما المبحث الثاني تضمن دراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العمال تم الاعتماد فيه على أداة "الاستبيان" للتعرف على استجابات العمال حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، تكونت عينة الدراسة من 34 عاملا بالشركة تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن الشركة تتبنى عملية تكوينية منتظمة من حيث المنهج والطريقة، كما توصلت نتائج الاستبيان الى وجود أهمية وتأثير كبير بالنسبة للتكوين في تنمية الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: تكوين؛ تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

The aim of the study was to investigate the reality of training in the electricity production company, ADRAR unit, one of the branches in the Algerian Electric and Gas Company. - SONELGAZ. The descriptive research method was used to tackle this subject. The current study was divided into two main areas: the first area was about training and its importance in human resources development. The second area was about the reality of training in the company. interview style and direct observation was used to collect information, in addition to this, the survey tool was used to identify employees' responses about the importance of training in the development of human resources. the sample study was composed of 34 employees selected using the simple random sampling method. The results of the study found that the company use an organized training process when it comes to the approach and the methodology, and the results of the survey found that the training play an important role in human resources development.

Keywords: Training, Human resource development.

لقد كان ولا يزال ارتقاء المؤسسات إلى الريادة مشروطا بمواكبتها مختلف التطورات وتعزيز قدراتها التنافسية، ولا نقصد بذلك مجرد التركيز على الآليات والتقنيات واستبدال الأعمال اليدوية بالحواسيب فحسب، بل التطوير الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة، فمهما تطور العمل تقنيا إلا أنه يبقى مرهون أيضا بالتركيز على تنمية المورد البشري ولهذا حظي باهتمام كبير من طرف مسيري الموارد البشري، نظرا لأن كفاءة المورد البشري دائما تتطلب نوعين من التدخل من أجل ضمان تنمية بشرية بالمستوى المطلوب والحصول على أداء أعلى ومن بين أولى المطالب أيضا كان توفير القدر الكافي من التحفيز لهذا المورد بشقيه المادي والمعنوي أما المطلب الثاني فهو توفير الظروف الكافية والفرص المناسبة للمورد لتطوير كفاءته وضمان استقراره ومستوى أداء جيد.

وتعد عملية التكوين أحد أهم الطرق والأساليب التي اهتمت بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحالية من أجل تحقيق تنمية مستمرة ودائمة لمواردها البشرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضمان استمراريته وتحقيقا للميزة التنافسية في عالم أصبح فيه التنافس هو العنصر الثابت، والمتغيرات هي طرق التكيف معه دائما.

إشكالية الدراسة:

من اجل تنمية الموارد البشرية لابد من أن تضع المؤسسة استراتيجية بعيدة المدى من أجل تحقيق هذا الهدف وغالبا ما يتم ذلك عبر برامج تكوينية ومخططات تكوينية، كوسيلة يمكن أن تنقل بها المؤسسة أهدافها الإنتاجية إلى أفراد التنظيم ومواردها البشرية، المحور الأساسي في التنظيم والوحيد القادر على تحقيق مطالب التنظيم إذا توفر لديه عاملين ائمين اساسين نقصد هنا "الرغبة والحافز الكافي" ثم "المهارة والكفاءة المناسبة"، هذا الأخير الذي يمكن غالبا تحقيقه من خلال التكوين والتنمية المستمرة لكفاءة ومهارة هذا العنصر البشري، إذن؛

1. ما هو واقع التكوين في المؤسسة الجزائرية، من خلال مختلف المراحل التي يمر بها عمليا وتنظيميا؟
2. إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر عمال وحدة انتاج أدرار؟

فرضيات البحث:

تعتبر مؤسسة سونلغاز عموما والتي من ضمنها الوحدة قيد الدراسة ذات تاريخ تنظيمي حافل وهي في نفس الوقت احد الشركات التي تحتم باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة من خلال حرصها الدائم على توظيف خرجي الجامعات واشتراطها لحيازة شهادات تثبت المستوى الدراسي حتى وان تعلق الامر بالعمال المهنيين او بمعنى اخر اشتراط قدرات دنيا لكل منصب او وظيفة والتي تندرج ضمن قوانينها الداخلية .وكما هو معلوم تضطلع مصالح الموارد البشرية بعد إجراءات الاختيار والتوظيف بعملية التكوين ضمن متابعة المسار المهني وتحرص على ضمان الوصول الى موارد بشرية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تمتلك المؤسسة معاهد خاصة بما للتكوين وبالتالي يمكن ان نطلق من فرضيتين أساسيتين :

1. ان المؤسسة تنتهج أسلوب تكوين واضح ومنتظم لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها
2. ان للتكوين تأثير مهم في تنمية الموارد البشرية من خلال:
 - 1.2 تحقيق تكيف الافراد مع متطلبات عمله.
 - 2.2 تنمية المهارات السلوكية والجماعية

أهداف الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية أحد المحاولات للتعرف على واقع التكوين في شركة انتاج الكهرباء - وحدة انتاج ادرار- لاعتبارات عدة منها أقدمية الشركة سونلغاز وخبرتها الطويلة سواء في مجال التنظيمي أو المجال التقني والتكنولوجي خصوصا وأنها سايرت العهدين التسريين؛ الاشتراكي والرأسمالي على حد سواء وتمكنت من المحافظة على هياكلها التنظيمية مقارنة ببعض المؤسسات التي أعلنت افلاسها في فترة الانتقال من التسير الاشتراكي باتجاه الرأسمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهدف هذا البحث لجد متواضع الى التعرف على البرامج التكوينية وكيفية بنائها وتحقيقها واقعا وأثر ذلك على مواردها البشرية، ولأن المعرفة العلمية تراكمية فعمليات التكوين تتطلب الكفاءة اللازمة لإنجاحها في المؤسسة وإلا عدت تكلفة للمؤسسة بدل تحقيق الربح والاستثمار للمورد البشري .
وتحقيقا لهذه الغية اعتمد الباحث على أسلوب الملاحظة المباشرة ونقل بعض الاحصائيات كصورة لواقع التكوين في الشركة المدروسة ثم تدعيم ذلك من خلال الاستناد الى استجابات العمال حول

الاستبيان مدى اسهام التكوين بالنسبة له كفرد، واسهام البرامج التكوينية في تحقيق اهداف الشركة كالتقليل من الحوادث وزيادة الإنتاج.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراسة موضوع التكوين من خلال السعي الدائم لإدارة الموارد البشرية منذ اختيار الفرد الذي يريد شغل منصب ضمن تنظيمها ومنذ الوهلة الأولى لتكوينه الى مرحلة الاندماج، اذ قد يتعدى ذلك احيانا الى تعيين الفرد الذي يرافق هذا العامل الجديد في مساره المهني ضمن ما يسمى بالمتابعة المهنية كما سوف نلاحظ انتهاجه في الشركة المدروسة، ومن ثمة يمكن ان تكون نتائج الدراسة قيمة مضافة على المستويين النظري والتطبيقي.

إن النظرة النسقية التي أتى بها المختصون أثبتت حاجة التنظيمات الى التكيف مع معطيات المحيط - تأثر التنظيم وتأثيره على محيطه الخارجي - ومحاولة التكيف مع متطلبات الوقت الراهن من سرعة وإتقان في العمل في نفس الوقت، حيث تعتبر فيه المنظمة وفق هذا المفهوم بأنها كيان مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة علما ان هذا البيئة تشهد عوامل اقتصادية، سياسية، ثقافية ديمغرافية مختلفة ومتقلبة دائما، وتتميز بسرعة التغير والتبدل. (عزاوي، 2023، صفحة 629)

لكن رغم ذلك تبقى الحرية للمنظمة او المؤسسة في اختيار اسلوب التكيف مع هذه التغيرات، فمن المنظمات من تنتهج أسلوب التغيير التكنولوجي أو تغيير سياستها كليا اتجاه أهدافها أو حتى تغيير اهدافها كلية ويحدث هذا غالبا في الشركات التي تعاني المنافسة الشديدة وبالتالي يمكن ان يغير البحث الحالي من نظرة المسيرين الكلاسيكية للتكوين على انه مجرد هدر للمال وللوقت.

لعل من بين أحد وسائل التكيف المرنة والفعالة في نفس الوقت التي نلاحظها في المؤسسات عملية "التكوين" او "التدريب" أو "الرسكلة" فلا توجد ادارة للموارد البشرية إلا ونجد ضمنها مخططاتها سنويا يؤكد حرصها الدائم على تنفيذ البرامج التكوينية، عدا تلك التي تعتبر مؤسسات مصغرة لا يتعدى أفرادها الست افراد أو سبعة بل وقد نجدها رغم هذا.

وضمن نفس الإطار، تأتي الدراسة الحالية كإحدى المحاولات البحثية لاستقصاء دور التكوين قبل وأثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين في المؤسسات ذات الطابع الصناعي الانتاجي.

مفهوم التكوين ومبادئه

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم التكوين من بينها وانطلاقا من الدراسات السابقة نجد إن التكوين من الناحية اللغوية يستبدل عادة بمصطلح التدريب أو "The training" باللغة الإنجليزية، بينما يتناول في الجزائر وبعض الدول الأخرى بالمصطلح الذي نداوله في الدراسة الحالية - التكوين - أو "La formation" باللغة الفرنسية.

ومهما يكن من امر فإن هذا الاختلاف ما هو إلا نتيجة الاختلاف في ترجمة الكلمة في حد ذاتها، أما من ناحية نجد المصطلحين التدريب أو التكوين يصبان في إطار مفاهيمي مشترك وفيما يلي بعض التعاريف الأكثر شمولاً ودقة لمصطلح التكوين.

فقد عرف التكوين على أنه نشاط مستمر يركز على التخطيط والتنظيم ويساعد على زيادة قدرة ومهارة وفعالية العنصر البشري للارتقاء إلى مستويات أعلى من الأداء في المنظمة (بن خيرة و بن النذير، 2019، صفحة 316).

كما عرفه الطعاني على انه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها" (سماش و ثابتي، 2017، صفحة 442). من بين أهم التعريفات التي اختلفت عن التعريفين السابقين والتي أضاف احد النقاط الأساسية في مفهوم التكوين بانه "سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه، والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل" (رجم ، بن عياد، و منصور، 2019، صفحة 177) .

إن هذا التعريف أضاف أحد المفاهيم الأساسية للتكوين وهو سد الفراغ بين الأداء المعياري الذي تسعى اليه المنظمة والأداء الفردي العادي الناتج عن معارف نظرية بحتة أحيانا كما انه أدرج ضمن التعريف أحد الأساليب التكوينية الفعالة والذي هو التكوين من خلال اسلوب المشاركة.

واستنتاجا من التعاريف السابقة الذكر نجد أن التكوين هو وسيلة تنتهجها المؤسسة من أجل تكييف مواردها البشرية مع التطور التقني والمهني فهو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات محددة مسبقا في سلوكيات الفرد معارفه ومهاراته.

مبادئ التكوين:

أ- **تحديد الاحتياجات تحديدا دقيقا:** وتتضمن احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي من المفترض أن يتم تعزيزها بعد نهاية العملية التكوينية.

ب- **الاستمرارية:** تعد الاستمرارية أحد المبادئ التكوينية الأساسية خصوصا مع التغير السريع في التكنولوجيات والتقنيات وحاجة الفرد إلى صقل معارفه وتحديثها دائما وتحقيق التكيف مع نشاطه ووظائفه.

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد لمواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا عبر كامل المسار المهني.

ت- **الشمولية:** ويقصد بذلك أن يشمل التكوين مختلف الفئات الهرمية وحسب متطلبات كل منصب من المناصب، فمبدأ الشمولية هو من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

د- **الواقعية:** وهي أن يكون التكوين سهلا في الممارسة الميدانية وفي تجسيده للأهداف من خلال برامج وأساليب واقعية وحقيقية.

هـ- **التكوين نظام متكامل:** إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظاما متكاملا يتكون من

أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

و- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع المتغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الاستراتيجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

مفهوم تنمية الموارد البشرية والياتها:

لقد أصبح مصطلح التنمية مصطلحا مشتركا بين مجالات عديدة فمن التنمية البيئية إلى التنمية الفلاحية الاقتصادية وغيرها من المفاهيم التي ترتبط به والذي عادة ما يقصد به الزيادة والإثراء والذي يهمننا في بحثنا هو ارتباط هذا المصطلح بالموارد البشرية فبعدها تحققنا من أن المورد البشري هو محور الأساس داخل أي تنظيم فإن تنميته أساس التنمية لباقي عناصر التنظيم وإذا كانت الموارد البشرية بهذه الأهمية فلا بد من تحقيق نوع من التكيف بينها وبين التغير اليومي والتغيرات المحيطة بالمؤسسة ليبقى السؤال المطروح هو كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في ظل التسارع المستمر في التغيير الآني.

كما عرفت تنمية الموارد البشرية على أنها زيادة المعرفة والمهارة والقدرة لدى القوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها لزيادة كفاءتها الإنتاجية (خلف ، 2001، صفحة

31)

كما يمكن تعريفها على أنها استخدام كل الإجراءات والتدابير لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية أو الفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبراتهم ومعلوماتهم للخدمات أو الأعمال التي

يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم الرسمي السائد بالمؤسسات نذكر من بينها:

1- التكوين والتدريب

نشير هنا الى مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكياتهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية كما يهدف أيضا التكوين إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه ويساهم أيضا في تمكين العامل من إتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.

2- تخطيط القوى العاملة

إن التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن أن يعبر عنها بأكثر من تعريف حيث يعرفه فريدمان على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغيرات الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها (غنيم ، 2016 ، صفحة 28)

3- تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري

تأهيل العنصر البشري: يقصد به إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية وتحسيسيه بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستثمر المنظمة وبدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.

4- إعادة التأهيل

تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقاً، لكن مع مرور الزمن أصابهم ركود لعدم مسايرة المحيط والاستجابة لتغيراته ومواجهة عقباته، كما يتعلق كذلك بالأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم، فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم.

ومهما يكن من امر نستنتج من خلال ما سبق ان التكوين او التدريب كما يسميه البعض يعد من اهم اليات تنمية موارد البشرية، كما أن الاهتمام به من طرف المؤسسات والشركات يعد مؤشرا هاما على وجود رغبة من طرف التنظيم في تحقيق التكيف مع المحيط الخارجي ومسايرة النظام

الجديد الذي يشترط التقيد بمعايير الجودة الشاملة خصوصا فيما يتعلق بنظام الجودة الشاملة في التسيير، ووفق ما يسمى التحسين المستمر «Amelioration continue» والتي هي أحد مرتكزات نظام «ISO» Organization international de normalization وانطلاقا مما سبق سوف نحاول في المحور الاتي الوقوف على واقع التكوين في شركة انتاج الكهرباء وحدة أدرار والتعرف على أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العمال.

المبحث الاول: واقع التكوين بالشركة

لكل شركة او مؤسسة طرقها واساليبها ومناهجها في التكوين، يختلف باختلاف طبيعتها - خدمتها، إنتاجية، او صناعية... الخ، ويختلف باختلاف أهدافها واستراتيجياته، وانطلاقا من الإشكالية الأولى؛ ما واقع التكوين بالشركة حاول الباحث من خلال هذا المحور التعرف على الاليات والأساليب ومجمل مراحل التكوين في الشركة قيد الدراسة اعتمادا الى حد كبير على اسلوبي الملاحظة والمقابلة لرؤساء بعض المصالح.

أولا: الاليات والأساليب المنتهجة في الشركة

إن أول مسألة تجدر الإشارة إليها هي ان عملية التكوين في الشركة الام مجمع سونلغاز تختص به احد فروع هذه الشركة وهو فرع التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) اختصارا لكلمة Institut de « Formation en Electricité et GAZ » المتمثل حاليا أساسا في ثلاث معاهد رئيسية هو معهد بن عكنون الجزائر العاصمة والمختص في تكوين الاطارات المسيرة وكذا تقنيي التسيير الاداري والمناجمنت بشكل عام، أما القطب الاتي فيتواجد في ولاية البليدة والذي يعنى بالتكوين في المجال التقني والتكنولوجي، ثم القطب الثالث المتواجد في عين مليلة والذي يختص في تكوين الشبه تقنيين الى جانب التقنيين اضافة الى التكوين في مجال الامن الصناعي .

ووعيا منها بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

ولهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المستمر لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد لشغل المناصب العليا، كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

كما أن التكوين مكفول منذ التوظيف وعلى مدى المسار المهني بواسطة التكوين المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أحيانا وناذرا، أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة، في البلدة وعين مليلة التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكون الذي يستوعب قرابة 200 مقعد وهو متخصص في التكوين على أنظمة التسيير والإدارة الموافقة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة كالقوانين الداخلية والاتفاقيات الجماعية الخاصة بشركات مجمع سونلغاز .

إن موارد الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء البشرية في مجال التكوين - المكونين - ذوو خبرة فأغلبهم من متقاعدي الشركة، أما ماديا فتعتمد الشركة على معامل وورشات ومخابر، وقاعات متخصصة وتجهيزات سمعية بصرية قد ساعدتها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستثمرها من أجل تنمية مواردها البشرية.

ثانيا: أنواع التكوين المتاحة في الشركة

بالنظر الى مدة التكوين والى نوعيته نجد ان الشركة انتهجت كاستراتيجية لتكوين عمالها نوعين من التكوين فنجد أن هناك بعض التكوينات التي تتجاوز مدتها التسعة أشهر وربما في بعض الاحيان السنة ويطلق على هذا النوع من التكوين "FPS" أي التكوين المهني المخصص، أما النوع الثاني فيطلق عليه "الرسكلة المهنية" وهي غالبا قصيرة المدى لا تتعدى الاسبوعين على الاكثر.

التكوين المهني المتخصص " Formation Professionnelle Spécialisée "

هو عملية ترمي إلى اكتساب العامل تأهيلا مهنيا لشغل منصب عمل محدد ويمكن أن يتم هذا التكوين بصورة مستمرة (تربص مغلق) أو متقطعة إلا أن ما يميزه عن غيره كونه طويل المدى وهدفه الاساسي تمكين المتربص من الاندماج في المؤسسة وهدفه الأساسي هو إما : محاولة تكييف العامل مع معطيات مهنته الجديدة: يتمثل في إتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بمدف تحضيرهم وشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف، وإما تكوين ترقوي: هو تكوين مؤهل يسمح للعمال

الراغبين في تغيير اختصاصهم المهني او المرور تنظيميا من مجموعة مهنية الى مجموعة مهنية أخرى بالحصول على المعارف والقدرات الضرورية تتوافق مع متطلبات المجموعة المستهدفة، او بمفهوم اخر يرمي أساسا إلى رفع مستوى معرفة المهنة وكذا درجة التحكم في القدرات التي يتطلبها المنصب الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل ، تصل مدة هذا التكوين الى ما فوق 60 يوما .

" Perfectionnement Professionnel " المهني

هو عملية ترمي إلى تكييف دائم للعامل (استمرارية) في منصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي (عربية، فرنسية، الإنجليزية) لتحسين نجاعته وتمكينه من مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية في مجال التسيير ويختلف عن الأول من حيث قصر المدة 06 ستة أيام الى 10 أيام على الأكثر.

أما بالنظر الى مجال التكوين: يمكن تقسيم أنواع التكوين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء الى قسمين هذه المرة باعتبار التخصص أو المجال لا باعتبار الوقت حيث يوجد نوعين رئيسيين هما:

المجال التقني: فبالنسبة للمعهد "IFEG" توجد عدة تخصصات مثل تكوين تقني انتاج الكهرباء، تقني نقل الكهرباء، التقنيين في مجال التوزيع، الى جانب لتكوينات الخاصة بالتكييف المهني في المناصب التالية: التكييف المهني لمهندسي الانتاج، تقني التدخل الميكانيكي والكهربائي، تقني قيادة اللواحق، تقنيو التجهيزات والضبط.

المجال الإداري: تتعلق بتكوين إطارات تسيير الموارد البشرية، ورؤساء المصالح، وأحيانا بالمكلفين بتسيير مشاريع هيكلية وإعادة هيكلة محطات توليد الكهرباء، وتكوين ممثلي العمال، واغلب هذه التكوينات ذات طبيعة تنظيمية إدارية كالتكوين حول الاتصال التنظيمي، التكوين في مجال إدارة اجتماعات العمل، حل صراعات العمل، قانون العمل والاتفاقيات الجماعية في الشركة.

ثالثا: مراحل التكوين وسيروته

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية بالشركة

تلتزم الشركة حاليا استراتيجية تقوم على وضع مخططات تنبؤ ثلاثية للتكوين (ثلاث سنوات) من أجل تحديد احتياجاتها التكوينية مدعمة بمخطط سنوي يعاد النظر فيه كل ستة أشهر، يمكن أن يكون موجها أثناء تحقيق هذا المخطط ميدانيا ويجري تحديد هذه الاحتياجات على مستوى الوحدات

الانتاجية التابعة لقطب واحد هو قطب الجزائر وسط والتي تنقل احتياجاتها لهذا الأخير أن يتم المصادقة على هذه الاحتياجات، ل يتم اعتماد هذا المخطط في السنة الموالية لذلك.

أولاً: تحديد الحاجة الى التكوين قصير المدى: «Perfectionnement professionnel» بالنسبة لتحديد الاحتياجات التكوينية في الوحدات الانتاجية أو على مستوى الاقسام الانتاجية كقسم انتاج أدرار - موضوع الدراسة - فقد وجد أن هذه الاحتياجات تحدد من خلال المقابلة المباشرة مع العاملين من طرف رؤساء مصالحهم وبواسطة ما يسمى بطاقات التقييم السنوية (Formularies d'évaluation) والتي تمثل المصدر الاول بالنسبة لمسييري الموارد البشرية والتي تحتوي على أربع تقييمات على شكل تنقيط على الاداء تجرى رابعيا خلال السنة أي (كل ثلاثة أشهر)، تنتهي هذه المقابلة بملاً الإطار الخاص بتقييم أداء العامل خلال السنة، ثم تقييم الدور - المهام - ، ثم أخيراً ملا الإطار الخاص بالتكوينات المقترحة من طرف العامل والتكوينات المقترحة من طرف رئيس المصلحة لكن هذا النوع من تحديد الاحتياجات يتعلق دائماً بالتكوين الذي أشير اليه سابقاً - الرسكلة المهنية.

ثانياً: أما بالنسبة لتحديد الحاجة للتكوينات المتخصصة «Formation professionnelle spécialisée» فإن ذلك خاضع لمؤشرين رئيسيين هما:

1. مخطط التوظيف السنوي والمخطط الاستراتيجي الثلاثي Le plan triennal et annuel de (besoin de recrutement)

2. مخطط التقاعد السنوي والثلاثي للسنوات القادمة (Depart definitive) وفيما يلي نموذج لمخطط ثلاثي للتكوين:

جدول رقم (01) يوضح نموذج لمخطط ثلاثي للتكوين:

نوع التكوين	الفئة المهنية	تنبؤات 2014	تنبؤات 2015	تنبؤات 2016
تكوين مهني متخصص	إطار	15	4	5
	مؤهل	18	1	1
	منفذ	3	0	1
المجموع الأول		36	5	7
رسكلة	إطار	14	15	14
	مؤهل	29	34	31
	منفذ	6	6	7
المجموع الثاني		49	55	52

المصدر (احصائيات الشركة)

من خلال كل ما سبق نستنتج أن للشركة مقومات جد قوية في مجال تكوين عمالها واطاراتها، كما انها تتجهج أساليب حديثة في تخطيط عملية التكوين خصوصا عندما يتعلق الامر بالتقييم السنوي للمستخدمين والعمال، والذي يمنح القدرة على التعرف على جوانب النقص في المعارف والمهارات واستدراك ذلك على المدى القصير، كما يلاحظ من خلال الجدول ان الشركة تمنح الفرصة لمختلف فئات العمال بدون استثناء.

2- مرحلة تحديد الأهداف

ككل المؤسسات تضع لشركة الجزائرية على غرار مخططها هدف تحقيق هذا المخطط فبعد تحديد احتياجاتها تأتي الى وضع أهدافها الاستراتيجية وبالدرجة الأولى كسب الرهانات الجديدة ومواكبة التغير التكنولوجي. وفي هذه المرحلة تقوم باختيار مواضيع التكوين وتحديد الأشخاص المقترح ذهابهم للتكوين حسب الغاية من ذلك، فعلى سبيل المثال لا الحصر قامت الشركة بوضع مخطط لإنشاء محطات توليد كهرباء جديدة واستدعى ذلك إيجاد مهندسين ذوي خبرة مهنية وضعت لهم مواضيع تكوين في مجال تسيير المشاريع «Management des projets» .

وعلى العموم لا تخرج أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

-الاستثمار في مواردها البشرية قبل المادية.

- تحقيق اندماج أفرادها في المؤسسة في أسرع وقت ممكن وهذا من خلال توجيههم المبكر ومباشرة بعد توظيفهم الى مراكز التكوين خصوصا إذا تعلق الأمر بفئة الإطارات أو المؤهلين.
- إكساب العمال نوعا من المرونة في أداء وظائفهم وإتقانها.
- تجنب الأخطاء المهنية خصوصا وأن الشركة تعمل في مجالين خطيرين هما الكهرباء والغاز
- تحفيز العمال عن طريق التكوين ومنحهم فرصة لتطوير وتنمية مهاراتهم
- ان المشاركة في النشاطات التكوينية يزيل عائق الاتصال بين المتكويين وبالتالي ازالة عائق من عوائق المؤسسات الكبيرة والمركزية في اتخاذ قراراتها بين مختلف مستوياتها (المديريات العامة والوحدات الانتاجية).
- تكييف العمال مع الانظمة الجديدة والمستحدثة.
- مرافقة التغيير التنظيمي خصوصا عند استحداث قوانين وضعية جديدة أو تغيير أخرى.
- الحفاظ على كفاءتها البشرية بمنحهم استقرار أكثر في مناصب عملهم خصوصا في وقت تعرف فيه الشركة منافسة في استقطاب الموارد البشرية من قبل الشركة "سوناطراك" والتي هي وجهة عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء الأولى.
- حل المشكلات التنظيمية والبحث عن حلول جديدة تساعد لمنظمة على تجاوز مرحلة الدخول في الاضرابات والتوقفات عن العمل خصوصا وأن الشركة تنتمي الى قطاع اقتصادي جد حساس.

3- مرحلة وضع البرنامج وتنفيذه

في هذه المرحلة بالذات تقوم الوحدات الانتاجية بمراسلة الفرع المختص في التكوين لتسجيل أفرادها العاملين وإعطاء القوائم النهائية لأسماء المتكويين الى جانب المواضيع المدروسة مسبقا مع الادارة المركزية للوحدات الانتاجية ويكون التسجيل ثلاثيا أي كل ثلاثة أشهر من أجل تحديث القوائم حسب الحاجة كإدراج بدلاء لآخرين او تغيير المجموعات او حتى اقتراح افراد جدد في حالة موافقة الفرع IFEG على اقتراحات الادارة المركزية.

وتتكفل هذه الاخيرة كليا بمصاريف التكوين من أدوات ووسائل ومكويين واقامة وإطعام كما تتكفل أيضا بوضع المحتوى التكويني بالنظر لخبرتها الميدانية اضافة لوجود مستشارين خبراء لديها والذين هم غالبا الأفراد الذين تقاعدوا من نفس الشركة الأم سونلغاز.

4- مرحلة تقييم التكوين

من خلال الملاحظة دائما نجد أن هناك تقييمين مختلفين شكلا ومضمونا بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ككل ووحدة الانتاج أدرار ولان سياسة هذا الأخير جزء لا يتجزأ من السياسة العامة في التكوين لشركة انتاج الكهرباء والغاز سوف نعالج موضوع التقييم بشكل عام:

أولا: تقييم التكوين بالنسبة للمؤسسة

هذه النقطة بالذات تشكل مشكلا رئيسا في نظر الباحث لحد الان، وان كان هنالك تقييم ظاهري فإن الشركة تفتقر الى تقييم موضوعي للعملية التكوينية حيث تأكد لدى الباحث حاجة الشركة الى وضع معايير اكثر حداثة وأكثر فعالية من المعايير السطحية العامة والمتمثلة في قراءة نسب الزيادة أو النقصان في النشاط التكويني ومقارنته بالمخططات التي وضعت مسبقا فإذا تم تحقيق كل المخطط وما اشتمل عليه من برامج فقد انتهى الأمر وان كان هنالك خلل في تطبيق ظاهر المخطط حتى لا نقول محتوى المخطط فإن نسبة النجاح منخفضة دون مراعاة التغير في السلوك أو المعارف وان كنا لا ننكر وجود تقييمات لكن للأفراد لا للأهداف العامة للشركة من وراء البرامج التكوينية ولاحظ هذا بالنسبة للتكوينات القصيرة المدى أو ما سمي قبل بالرسكلة المهنية .

ثانيا: تقييم التكوين المتعلق بالأفراد

تقوم المؤسسة المختصة بالتكوين بإجراء تقييمات مستمرة من خلال اختبارات تضعها للمتربصين نهاية كل وحدة تكوينية كما يتم في آخر التكوين مناقشة المشروع المهني الذي يعده المتربصون، هذا بالنسبة للتكوين المهني التخصصي (La formation professionnelle spécialisée).

نتقل الى النوع الاخر من التكوين: "الرسكلة" (La perfectionnement professionnel) لا يخلو أيضا هذا التقييم من بعض الصعوبات والتي قد تعاني منها كل المؤسسات وهي قضية تطبيق هذا التقييم على أرض الواقع فأهداف التكوين عادة لا تتحقق مباشرة وبالسرعة التي تنصورها وبالتالي فالتقييم الساخن "l'évaluation à chaud" كما يسميه المختصون يبقى غير كاف ولا بد من تقييم شامل يأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت الذي يحتاجه المكونون لنقل مدخلات التكوين الى ميدان العمل وبصفة خاصة جدا مهارات التسيير والمناجمنت، التي هي إحدى فروع

التكوين التي تقوم الشركة بالتكوين فيها لحد الان دون تلمس أي نتائج، وبالتالي يبقى على عاتق المسيرين متابعة ومرافقة العاملين في مسارهم المهني وانتظار النتائج التي قد يطول ظهورها. إذن يتأكد لدينا مجددا أن التكوين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من بدايته وحتى التقييم هو ناتج مجهود مزدوج بين المؤسسة الاخيرة الذكر والفرع المختص في التكوين والتنسيق ضروري بين الاثنتين من أجل الوصول الى الأهداف التي لها عائد على الشركة المكونة وعلى الطرف الاخر المكوّن وبالتالي نجاعة للشركة سونلغاز ككل.

المبحث الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

تختلف أدوات وأساليب جمع المعطيات باختلاف طبيعة الموضوع وفرضياته وقد اختار الباحث أسلوب الاستبيان للتعرف على استجابات العمال حول مدى أهمية التكوين بالنسبة لتنمية الموارد البشرية وفيما يلي خصائص الاستبيان ومحاوره.

1- الاستبيان وخصائصه:

قسم المقياس إلى بعدين أساسيين يمكن أن يكونا كمؤشرين ذا دلالة على دور وتأثير التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية، هذين البعدين كل منها يحتوي مؤشرات جزئية لمدى اسهام التكوين في اكتساب مهارات جديدة هذين البعدين:

1- المهارات الفنية احتوت 10 فقرات

2- المهارات السلوكية عشر 10 فقرات أيضا.

كل بعد من الأبعاد يتم من خلاله قياس دور التكوين بالنسبة للمهارات الجزئية التي يتضمنها كالتقليل من الأخطاء مثلا هي مهارة فنية ومن خلال أحد نشاطات التكوين يمكن إحداث التغيير على مستوى السلوك الخاطئ، وبالتالي تستعمل المؤشرات التي هي مندرجة تحت نوع معين من المهارات والتي اتخذها الباحث كأبعاد رئيسية، وهذا بغرض معرفة العلاقة الموجودة بين خصائص التكوين ودورها في تنمية تلك المهارات.

اختبار صدق الأداة

يعرف صدق الاداة ببساطة على ان تكون الاداة تقيس ما وضعت لقياسه او قدرة الاداة على قياس ما وضعت لقياسه، وتوجد عدة اشكال للصدق، ومن ضمن هذه الاشكال صدق المحتوى

ويعرفه منذر الضامن بانه : " الدرجة التي يقيس بها الاختبار المحتوى المراد قياسه ويتطلب شيئا اثنان ويهتم صدق الفقرات بهل فقرات الاختبار تمثل المحتوى ام لا ؟ اما صدق المعاينة فيهتم فيما اذا كانت عينة الاختبار شاملة للمحتوى ام لا ؟ هما صدق الفقرات وصدق المعاينة فيما اذا كانت عينة الاختبار شاملة او لا؟" . (الضامن ، 2007، صفحة 112).

ان يكون محتوى الاداة او الفقرات تمثل الموضوع او المحتوى الذي يريد ان يقيسه الباحث وهذا الصدق يعتمد في طبيعته على التحليل المنطقي للميدان الذي نريد ان نقيسه أو بمعنى آخر أن يقوم الباحث بتحليل محتوى الميدان ثم بعد ذلك يعقد مقارنة بين محتوى الاداة والميدان.

كما أن هناك شكل اخر يسمى الصدق الظاهري يعتمد أساسا على حكم الخبراء أو المحكمين انطلاقا من خبرتهم بالنسبة للموضوع ثم إن هناك أنواع أخرى مثل الصدق التلازمي ويتطلب وجود المحك والاختبار ثم ربط نتائج الاختبار مع النتائج المتحصل عليها.

أما الصدق الذي اعتمد علي الباحث فهو ما يسمى بالصدق الاتساق الداخلي، والمتحصل عليه عن طريق نظام "SPSS" حيث نجد مصفوفة الفقرات كل مجموعة من الفقرات متقاربة في معاملات الارتباط تشكل لنا عاملا من العوامل التي يمكن ادراجها في الاستبيان وكلما كان عدد العوامل قليل فيه دلالة على تجانس الاستبيان وكلما كثرت يعني ذلك عدم وجود تجانس.

جدول رقم (02) حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة :

معامل الارتباط بيرسون	المحاور	استبيان
**0.866	تأثير التكوين على تنمية المهارات الفنية	يقيس التكوين وتنمية الموارد البشرية
**0.935	تأثير التكوين على المهارات الجماعية	

(المصدر مخرجات SPSS)

اختبار ثبات الأداة:

اعتمد الباحث في حساب الثبات على معامل الفا كرونباخ، وبما أن الاستبيان ضم 20 بند لقياس مدى اسهام التكوين في تنمية موارد الشركة البشرية أعطت نتائج التحليل باستخدام برنامج "SPSS" النتائج الموضحة في الجدول الاتي :

جدول رقم (03) حساب معامل الثبات الخاص بالأداة

متغيري الدراسة	عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
دور عملية التكوين في تنمية المهارات الفنية	10 سؤال	0.716
دور عملية التكوين في تنمية المهارات السلوكية	10 سؤال	0.731
المجموع	20 سؤال	0.890

(المصدر مخرجات SPSS)

بناء على طبيعة الدراسة والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق اهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام:

01- مقياس ليكرث: على مستوى الإجابات استخدم الباحث مقياس ليكرث الخماسي المشتمل على الخيارات:

غير موافق بشدة = 01، غير موافق = 02، نوعا ما = 03، موافق = 04، موافق بشدة = 05 .

بعدها تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس أي 5-1 ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $5/4 = 0.80$ وبعدها تضاف هــهـ القيمة الى اقل قيمة في المقياس والتي هي 01 وذلك من اجل تحديد الحد الاعلى للفئة $1+0.8 = 1.8$ وبذلك نتحصل على أطوال الفئات كالتالي:

جدول رقم (04) يوضح المجالات وتقسيمها وفق سلم ليكرث:

المجال	التفسير
من 1 الى 1.8	مستوى ضعيف جدا
من 1.81 الى 2.6	مستوى ضعيف
من 2.61 الى 3.4	مستوى متوسط
من 3.41 الى 4.2	مستوى عال
من 4.21 الى 05	مستوى عال جدا

1- حساب التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة وتحديد استجابات افرادها اتجاه عبارات المحاور.

2- حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي المرجح: لتحديد تغير استجابات الافراد حول المحاور المدروسة واستخدامه في ترتيب المحاور وتحديد درجة الموافقة المناسبة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع الاستمارة بأسلوب العشوائية البسيطة التي تقضي بمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة نفس الفرص في الظهور وهذا مراعاة للاختلاف في الجنس والسن، علما ان مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال إدارة وحدة انتاج الكهرباء ادرار في حدود 50 عامل، تم استجواب 34 فردا منهم اختيروا عشوائيا، وقد ضمت الاستمارة بعض الخصائص الأخرى مثل مستوى الخبرة المهنية وسيتم توضيح مجمل الخصائص المتحصل عليها ونسبها بشيء من التفصيل:

أولا: خصائص العينة حسب نوع الجنس:

جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

نوع الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	32	94,12%
أنثى	02	5,88%
المجموع	34	100%

نلاحظ إذن من خلال الجدول أن نسبة 94,12 % من العينة ذكور مقابل 5,88 % منها إناث ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة العمل الذي تتطلبه مراكز إنتاج الكهرباء بالمؤسسة والتي غالبها أعمال ميدانية وتتطلب جهدا بدنيا وفكريا، يتناهي مع الخصائص الفيزيولوجية للنساء كما يدخل ضمن ذلك طبيعة أوقات العمل والمناوبات اليومية لعمال الإنتاج والتي من ضمنها العمل الليلي كما يمكن تفسير ذلك بثقافة المجتمع، إذ يعد الرجل في هذه الولاية المتحمل الأول لأعباء المنزل لطبيعة ثقافة المحافظة والدين الإسلامي وإن كان مؤخرا ولوج العنصر النسوي مجال الأعمال الإدارية قد أصبح حتميا ومنتشرا، إلا أنه بالعودة إلى العشرية السابقة فقط نجد أن ذلك كان ضئيلا مقارنة بالمرحلة الراهنة وبعد التغير الذي أحدثته ثقافة العولمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الملاحظ من خلال الحياة اليومية لهذا المجتمع تقتضي الأمر أن تتكلف النساء المتزوجات على الأخص بشئون البيت وبتربية الأولاد .

وكنقطة ثالثة نجد أن الإناث لهن ميل أكثر إلى مجال الخدمة في مجال التعليم، عندما نتحدث عن المجتمع في هذه الولاية وهذا ما يلاحظ أثناء تقدمهن إلى اجتياز مسابقات التوظيف في سلك وزارة التربية والتعليم.

وللإشارة فقط فان العاملتين في العينة، تعمل إحداها كمساعدة إدارية والأخرى مكلفة بالدراسات في مجال الإنتاج وعليه لم يكن أي حرج في توظيفهما داخل المؤسسة.

ثالثا: خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية:

من الواضح جدا أن الخبرة المهنية تلعب دورا كبيرا في نوعية الأداء وجودته ولذلك سوف نحاول التعرف عن مستوى خبرة الأفراد العاملين بهذه المنظمة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06) خصائص العينة حسب الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من سنة	10	29,42%
01-10 سنة	16	47,06%
أكثر من 10 سنوات خبرة	8	23,52%
المجموع	34	100%

بالنظر إلى الخبرة المهنية من خلال النسب المتحصل عليها نجد أن غالبية العمال لديهم خبرة تتراوح بين السنة (1) والعشر سنوات (10) ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة وحدة الإنتاج ولاية أدرار - كفرع من الفروع التابعة لقطب التريينات البخارية والغازية وسط ، بمعنى أن غالبية عمالها تم توظيفهم بعد هذه المرحلة مواكبة للحاجة للمورد البشري من أجل تسيير قطاع الكهرباء بالولاية التي ازداد الاستهلاك لهذا المورد الحساس -الكهرباء- وتمثل هذه الفئة من العمال نسبة 47,06% أما بالنسبة للعاملين الذين تتجاوز خبرتهم العشر (10) سنوات فباعتبار غالبيتهم يعملون كمسيرين رئيسيين للتريينات الغازية المنتجة للكهرباء والتي تتطلب خبرة كبيرة في المناصب التي يشغلونها أما نسبة 29,42% من العمال فخيرتهم التي تقل عن السنة تدل على حداثة توظيفهم في إطار استخلاف العمال المتقاعدين أو الذين وجهوا إلى العمل بمراكز أخرى البعيدة عن مقر الولاية أو تم توجيههم لشغل مناصب أخرى والتكليف بمهام أكثر مسؤولية وأكثر احتياجا لعامل الخبرة المهنية.

رابعاً: خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
0 %	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
55,88%	19	ثانوي
44,12%	15	جامعي
100 %	34	المجموع

3- النتائج ومناقشتها:

اختبار الفرضية الثانية: للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية:

الجزئية الأولى: وهي أن للتكوين دور في تحقيق تكيف الفرد مع متطلبات عمله.

جدول رقم (08) استجابات العمال حول محور التكوين ودوره في تحقيق التكيف مع متطلبات

العمل:

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	النسب الحسابي
01	25	2	2	04	1	34	4,35
02	24	8	0	01	0	34	1,44
03	15	1	0	02	0	34	4,08
04	18	1	3	1	2	34	4,20
05	17	5	6	06	0	34	3,97
6	19	8	0	4	3	34	4,05

4,29	34	1	3	2	7	21	يساهم تكوين العامل في التقليل من الأخطاء المهنية	7
4,41	34	1	1	0	0	22	يساهم التكوين في التقليل من حوادث العمل	8
4,26	34	0	02	0	0	20	يحقق التكوين للعامل مرونة في أداء مهامه	9
4,23	34	0	06	0	0	23	يعمل التكوين على زيادة ثقة العامل في اتخاذ قراراته اتجاه المهام الموكلة اليه	10
3,92							المتوسط العام	

إذن ومن خلال الجدول السابق فإن المتوسط العام لتأثير التكوين ودوره في تنمية المهارات الفنية للعاملين داخل المؤسسة بلغ "3,92" وهذا ما استخلص من حاصل جمع متوسط دور التكوين في تغيير المهارات الفنية الجزئية التي تضمنتها الفقرات السبع والتي هي عبارة عن مؤشرات عن المهارات الفنية التي يتطلبها أداء الفرد العامل وحسب ما قدم من مستويات التأثير خلال شرحنا لكيفية ترجمة درجات المقياس يقع في المجال التالي: [3.4-4.2]، بمعنى أنه ذو "تأثير عالي" نسبيا مقارنة بنتائج الاستقصاء وهو ما يؤكد الدور الأساسي للتكوين وسياسة التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل عام.

فالتكوين كما يقول المختصون هو استثمار في المورد البشري رغم أن المنطق يقتضي انه يكلف أموالا كبيرة من الناحية المالية وتعد الأموال حسب النظام المحاسبي المصروفة في هذا الإطار مخرجات لا مدخلات.

وحسب النسب المئوية المتحصل عليها فان الدور الأساسي للتكوين والذي ينظر إليه غالبية العمال على انه ضروري ؛ هو أن يتخذ التكوين كأداة لتفاديه خصوصا في على المستوى التنفيذي العملي والمجال التقني بالنظر إلى شركة إنتاج الكهرباء والغاز قسم أدرار ؛ هو دوره المهم في التقليل من حوادث العمل والتي تكلف العامل والمؤسسة على حد سواء أضرارا جسيمة فقد بلغ معدل الإجابات نسبة تقع في المجال : [4.2-5]، تساوي 4,41 ومنه فانه حسب ترجمة درجات المقياس يعد ذو

"تأثير عال جدا"، إضافة إلى أنه يشير إلى وجود وعي لا بأس به لدى العمال حول دور التكوين في التقليل من حوادث العمل .

بالنسبة لاستغلال أوقات العمل يعد تكوين العاملين خصوصا المديريين منهم، في مجال إدارة الوقت استراتيجية هادفة، تهدف المؤسسة من خلالها إلى التقليل من الوقت الضائع خصوصا وان المؤسسة ذات طبيعة إنتاجية لعنصر حيوي (الطاقة الكهربائية)، إذ نجد أن أوقات العمل متغير هام جد يجب ضبطه قبل أن نبحث عن مردودية الفرد، وان كانت ساعات العمل الضائعة حسب الجداول الإحصائية الشهرية لدى المؤسسة نسبة كبيرة جدا ربما تعود إلى عامل الضغوطات المهنية التي تميز مؤسسات وفروع الشركة سونلغاز .

كما نجد أن التأثير الذي يؤديه التكوين في التقليل من الأخطاء المهنية من خلال إجابات عينة البحث يقع في مجال [4.2- 5] "تأثير عالي جدا" أيضا، ما نسبته 4,29 وهذا ما يفسر أن العامل حين يوظف تواجهه صعوبة في توقع الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها، فهو يعتمد بداية على التجربة والخطأ مبدئيا أو ما يسمى بأسلوب المحاولة والخطأ في علم النفس السلوكي.

إن العامل حين يجد نفسه أمام موقف جديد أو مشكل جديد عليه أن يتخذ قرارا بشأنه قد يصيبه نوع من الارتباك وهو أمر عادي طبعاً لدى كل إنسان، لكن الذي يجب معرفته هو أنه في بعض الأحيان يكلفنا الخطأ ثمنا باهضاً على المستوى المادي والمعنوي، فبعض الأخطاء التي تحدث في المؤسسات اذا أردنا أن نستقصي الواقع المعاش في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز قسم أدرار التي تمون ما يفوق 11 دائرة تقريبا، يمكن أن تؤدي الى خسائر فادحة، فمثلا اذا توقف محرك من المحركات المنتجة للكهرباء وخصوصا في فصل الصيف فهو ليس بالأمر السهل بتاتا بالنسبة للزيون وحتى للمؤسسة .

إن المؤسسة تعتمد على العمل التناوبي واستمرارية الإنتاج ضرورة مؤكدة، وبالتالي يجب عليها تكوين هؤلاء العمال تكويننا خاصا ومكثف قد ينقص من التكاليف الباهضة التي تخسره المؤسسة المجمع - سونلغاز - ككل فمؤسسات وفروع إنتاج الكهرباء تتواجد في الخط الأمامي للشركة سونلغاز وعليه فان التأثير السلبي لضعف أداء المورد البشري سيكون كبيرا في حال وجود أي خطر أو خطأ توقف أو تراجع في إنتاجية المؤسسة قيد الدراسة.

ثم يأتي بعده في الأهمية - أهمية التكوين في تنمية المهارات - دوره الأساسي في تحقيق التكيف للعامل مع المنصب، إذ نجد المؤسسة تقوم بالتكوين مباشرة بعد التوظيف كمرحلة أولى في مسار العامل سواء في المجال التقني أو الإداري ولذا نجد أن العينة من خلال اجابتها على الاستبيان حتما قد أدركت أهمية التكوين من أجل التمكن من المهام الموكلة للعامل خصوصا وان التكوين الميداني للأسف أصبح بعيدا كل البعد عن التكوين النظري الذي يتلقاه العامل في مساره العلمي بالمؤسسات التعليمية أو على الأقل هو نظري كلية فقد بلغت نسبة التأثير 4,26 والتي عبرنا عنها بالمرونة في الأداء أي "تأثير عال جدا".

ومن هنا يمكن أن نقول أن هناك إجابة ضمنية لإشكالية؛ ما إذا كان التكوين العلمي كاف من أجل دمج العامل في محيط العمل وداخل المؤسسة.

بالنسبة لتأثير التكوين في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين بالمؤسسة؛ فإنه يعد من الأهمية بمكان، خصوصا إذا تعلق الأمر بقرارات تقتضي التغيير في طريقة استغلال آليات الإنتاج وسيروته وأثناء إجراء التدخلات الميدانية الكهربائية أو الميكانيكية أو عمليات الصيانة الدورية على المحركات وان كان اتخاذ القرارات هذا لا يخص كل العاملين بل الفئة المسيرة فقط ورؤساء المصالح، ولعل هذا ما يفسر لنا وجود هذا المستوى من تأثير التكوين في المرتبة الرابعة وبنسبة "4,23" أي "تأثير عال جدا" أو بتعبير آخر أنها نسبة ذات دالة إحصائية على أهمية التكوين في مواجهة التحديات الميدانية أمام المسيرين التقنيين ومخططي الإنتاج ومصالح الاستغلال ككل.

ومهما يكن من أمر فإن اتخاذ القرارات ليس بالأمر السهل عندما يتعلق الأمر بالتسيير المركزي لمثل هذه الأقسام التابع تنظيميا لمراكز تبعد بمئات الكيلومترات كقسم الإنتاج إدرار الذي أجريت به الدراسة والذي سبق الذكر بأنه تابع تنظيميا لوحدة الإنتاج تيارت وقطب التربينات الغازية والبخارية بالجزائر العاصمة، لان الإدارات المركزية يصعب عليها في الكثير من الأحيان فهم طبيعة المشكل فضلا عن إيجاد الحل لهذه المشاكل خصوصا على المستوى التقني والتنفيذي على حد سواء.

عندما نمر إلى مدى تأثير التكوين في مردودة الفرد والتي بلغت نسبة التأثير بها 4,5 أي "تأثير عالي جدا" أيضا فإن التفسير المحتمل؛ يقودنا الى نقول أن العمال أصبحوا يدركون أن مردودية الفرد لا تتوقف فقط على عامل التكوين لوحده، وان كان التكوين له أهميته حسب ما هو معطى أمامنا في هذه النتيجة، بل هناك عامل أساسي جدا يمكن أن تتوقف عليه مردودية الفرد، إنه عامل الرغبة أو

عنوان المقال: واقع التكوين في شركة إنتاج الكهرباء، دراسة حالة وحدة إنتاج أدراك

الحافظ وان كانا لا نستبعد بتاتا أن التكوين في حد ذاته يمثل جزءا من الحوافز التي يجب أن ندرکها جيدا.

بالنسبة لتأثير التكوين ودوره في تسريع الأداء وكذا إتقانه : فإننا نجد النسبة متقاربة بين بدين، أولا في متوسط إجابات العمال عن هذا البند إذ بلغ المتوسط العام للإجابات عن البند: "يحقق التكوين قدرة لدى الفرد على سرعة الإنجاز" بلغ 4,20 "تأثير عال" وثانيا في تلبية حاجة "القدرة على الإتقان" حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,08 بعامل "تأثير متوسط" فالتكوين في مجال ما يوفر على العامل مشقة البحث عن كيفية تأديته لمهامه اليومية، فعادة تقوم شركة إنتاج الكهرباء والغاز خلال فترة التكوين الأولي لعمالها والذي تتجاوز مدته الثمانية(08) أشهر بالنسبة لأغلب المناصب ؛ بما يسمى بالتكوين داخل محيط العمل حيث يمارس الفرد الخاضع للتكوين، مهامه ومسؤولياته المطلوبة منه مستقبلا، لكن كمتربص لا كمسؤول، ويأشر العمل فعليا في هذه الفترة وبالتالي يكسبه نوعا من المرونة بعد تحمله مسؤولية العمل والأداء الفعال في المنصب الذي تلقى فيه التكوين وبالتالي ضمان للسرعة في الإنتاج والإتقان أيضا.

الجزئية الثانية وهي: أن للتكوين دور على مستوى تنمية المهارات السلوكية الفردية والجماعية: الجدول رقم (09) يوضح استجابات العمال دور التكوين على مستوى المهارات السلوكية والفردية

رقم	الفقرة	رقم بديلة	رقم	رقم	غير موافق	موافق	م. الحسابي
11	للبرامج التكوينية دور في تقوية العلاقات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة	17	03	8	4	02	3,85
12	تساهم برامج التكوين في تبادل الخبرات بين أفراد المؤسسة	20	09	03	02	00	4,38
13	للتكوين دور في حل مشاكل المؤسسة التنظيمية	11	05	08	06	04	3,38

3,70	34	02	04	11	02	15	يمكن التكوين من رفع الروح المعنوية للفريق	14
4,05	34	01	06	03	04	20	للتكوين دور في نشر ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين	15
3,88		00	03	12	05	14	يوجد توافق بين الهدف من العمليات التكوينية واحتياجات الافراد المعرفية	16
4,32	34	00	04	03	05	22	تحتوي البرامج التكوينية المسطرة من طرف المؤسسة على موضوعات تحسن من خبرة العامل	17
2,61	34	05	15	07	02	05	البرنامج الزمني المسطر مناسب وكافي بالنسبة للبرنامج التكويني الموضوع من طرف المؤسسة ويحقق الاهداف	18
2,82	34	05	14	04	04	07	يستفيد العامل من التكوين في الوقت المناسب للحاجة لذلك	19
3,67	34	04	05	03	05	17	يساهم التكوين في منح استقرار أكثر للعاملين	20
4,07							المتوسط العام	

من خلال الجدول السابق؛ فإن ناتج المتوسط العام لعلاقة التكوين بتنمية مهارات الأفراد السلوكية والجماعية يقع في مجال [4,2-3,4] أي أن له "تأثير عالي" نسبيا أيضا كما أن الملاحظ أن التكوين يؤثر بشكل أكبر على الخبرة الشخصية للعامل خلال العمل وأيضا في تبادل الخبرات وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الخاص بالبندين رقم "12" و "17" إلى ما يفوق "4" بمتوسط حسابي يساوي 4.07 حسب مقياس ليكرت، أي ما يقارب الدرجة الكاملة 5 بالتفسير الإحصائي.

بالنسبة لمساهمة التكوين في تبادل الخبرات بين افراد المؤسسة يعد أحد أهم الأهداف التي ينتظرها العمال من خلال التكوين وإعادة الرسكلة وهذا دور أساسي للتكوين خصوصا أننا نجد أن الشركة لها

مؤسستها الخاصة والمختصة في التكوين في مجال الكهرباء والغاز والموزعة على ثلاث ولايات فقط وهي البليدة والجزائر العاصمة وعين مليلة.

إن هذا التحيز في مكان التكوين جعل هذه المراكز وطنية بالدرجة الأولى، حيث يوجد بها عمال ومتربصون من مختلف مناطق الوطن ومن مختلف فروع الشركة الأم سونلغاز ما يعطي إثراء في عملية تبادل الخبرات فهذه التكوينات تشبه التكوينات الإقامية بالمعاهد إن صح التعبير ما يولد احتكاكا كبيرا بين ذوي الخبرات من العمال القدامى والعمال جديدي التوظيف زيادة على كون المشرفين على التكوين هم متقاعدو مؤسسات الشركة حين نجد أن المؤسسة ترسم استراتيجية تقضي بنقل الخبرة إلى العمال الجدد بالدمج بين الطريقتين وبهذا لاحظت عينة البحث وجود تأثير ملحوظ جدا لهذا العامل من عوامل التكوين بالذات لدرجة أن البعض من العاملين أصبح يفضل الذهاب في إطار التكوين لأجل اخذ الخبرة عن الخبراء والزملاء في العمل .

ولان الجهاز التنفيذي للمؤسسة قسم إنتاج أدرار هو القسم التقني فان خبرة العاملين به في حاجة دائمة إلى تحديث ورسكلة ولهذا ينظر العامل للتكوين على أنه الوسيلة الانجح لتجديد معلوماته وخبراته اليومية فالإجابة على البند الخاص بمساهمة التكوين في تحسين الخبرات بلغت معدل 4,32 بمعنى صوتوا لتأثير "عال جدا" وبالتالي فإنها تدل إحصائيا على دور هذا البعد الأساسي من أبعاد التكوين، كما أن نشر ثقافة العمل الجماعي هي من أهداف التكوين فهو من شأنه أن يسهل الاندماج داخل مجموعات العمل ففي الكثير من الأحيان تتطلب التدخلات اليومية في مجال الاستغلال وتسيير الإنتاج تكوين فرق عمل يتدخل من خلالها العمال كمجموعات في الشركة ومن هنا كان من بين الأدوار الأساسية التي من المفترض أن يؤديها التكوين رفع روح العمل الجماعي وإلغاء الحواجز المتواجدة بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المسؤولين والمسؤولين عنهم والجدير بالذكر أن المؤسسة تحاول دائما أن تكون مجموعات التكوين هي مجموعات العمل مستقبليا ليكون التكوين ذو دور مزدوج وهو إكساب معلومات جديدة ومهارات فنية وتغيير سلوكيات معتادة كالحياد والتوحد وصعوبة الاندماج إلى الديناميكية والروح الجماعية وبالتالي تحقيق مرد ودية .

وبالنسبة لتحقيق التوافق بين أهداف العمليات التكوينية وتلبية الحاجة إلى المعرفة فان الأفراد العاملين والذين طبقت عليهم الاستمارة بلغت نسبة الأهمية لديهم بالنسبة لهذا البند بالذات 3,88 فالتكوين الذي تقوم به المؤسسة هو في إطار العمل ومرتبط أساسا بالأعمال والمهام المؤكدة لهم لكن

ما يفسر عدم اعتباره بتلك الأهمية الكبيرة بالنظر إلى القيمة المتحصل عليها هو أن أغلب العمال في بداية تكوينهم وباعتبار حداثة توظيفهم لا يرون أن المواد التكوينية لها علاقة بمناصبهم كونهم لم يباشروا أعمالهم أو يتحملوا مسؤولية أدائهم خصوصا إذا تعلق الأمر بفترة الإطارات المسيرة إلا أنه بمرور الوقت يصبح العامل يشعر بمسؤولية أكبر وبحاجة إلى إعادة تكوينه في مجال معين رغم انه كون فيه سابقا لكنه لم يكن يدرك أهميته من جهة أو لأنه اعترضه مشاكل لم يكن يتصورها بداية الأمر وبصراحة تامة يمكننا ان نعتبر هذا من سلبيات التكوين الأولي والذي يأتي بعد التوظيف مباشرة رغم وجود إيجابيات كثيرة له، وهو ما يمارس بالذات في جميع فروع شركة إنتاج الكهرباء والغاز على غرار قسم أدرار لإنتاج الكهرباء.

دور التكوين في تقوية العلاقات بين الأفراد في نظر أفراد العينة والتي من المفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي له دور هام لأن الأفراد يعايشون نفس الظروف أثناء التكوين يسهم من تقوية تلك الروابط ضمنيا وان كان ذلك لا يلاحظ إلا بعد مرور فترات طويلة من الوقت وقد بلغت دلالة ذلك إحصائيا نسبة 3,85 أي أن المجال هو [3.4- 4.2] أي "تأثير عالي" طبعاً، وقد سبق وان أشرنا أن مراكز التكوين متواجدة وطنيا عبر ثلاث فروع وطنية الجزائر العاصمة، عين مليلة، وأخيرا البليدة وكل في اختصاصه التسيير في بالجزائر العاصمة، المجال التقني البليدة وعين مليلة.

من بين أهم البنود التي أخذت اهتمام العينة والتي وافق الكثير على أنها ضرورية تأثير التكوين في رفع الروح المعنوية للفريق وأيضا دوره في تحقيق استقرار أكثر للعامل في منصبه وهذا راجع أساسا إلى أن العامل حين يتلقى تكوينا في المجال العملي والخاص بمنصبه فانه يحقق قدرا من التكيف مع ذلك المنصب ولا يبحث عن منصب آخر أو عن مؤسسة أخرى فهذا التكوين يحفز على تنمية روح الانتماء للمؤسسة وللفريق الذي يعمل معه وزيادة ما يسمى بالعقد النفسي زمنيا مع المؤسسة خصوصا إذا استمر التكوين في جميع المسار المهني فمن بين ما تسعى إليه الشركة في الوقت الحالي إنشاء ما يسمى بالتكوين التحضيري للتقاعد والذي يستهدف الفئة التي ستتحال على التقاعد ما يترك أثرا جيدا لذا هذه الفئة كما تسعى إلى الحفاظ عليها من أجل تكوين الجيل الصاعد وهذه استراتيجية هادفة تحسب للشركة سونلغاز كشركة رائدة في مجال التكوين على المستوى الوطني طبعاً.

كما لوحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن التكوين يساهم في حل مشاكل المؤسسة التنظيمية 3,38 ضمن مجال تفسيري بين [3.4- 4.2] بمعنى تأثير عالي نوعا ما، فمن خلال طرح

الإشكالات على المكونين أو على زملاء العمل والذين سبق وان مروا بحالات تنظيمية ومهنية سابقة نجد أن برامج التكوين ومضامينه هي من معطيات المحيط الداخلي لمؤسسة سونلغاز وبالتالي فان التكوين عبارة عن دراسة حالات واقعية - أسلوب من أساليب التكوين - يقوم المكونون بمراكز التكوين بصياغتها وتحليل مضامينها ثم استنتاج الحلول حسب القوانين المنصوص عليه في النظام الداخلي للمؤسسة خصوصا في مجال تسيير الموارد البشرية وعلية فان دور التكوين في هذا المجال ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار وأن تعطى له أهمية اكبر من طرف مبرمجي ومخططي البرامج التكوينية والأيام الدراسية وهي مؤسسة IFAG والتي سبق وان ذكرنا بأنها هي المتكفلة بكل ما يخص تكوين عمال الشركة الجزائرية سونلغاز.

الخاتمة:

إن أساس نجاح المؤسسات ككل والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بالدرجة الأولى يعتمد على الرعاية التامة والكاملة لمخططات التكوين من البداية - تحديد احتياجات التكوين - وحتى نهايته - تقييم العملية التكوينية - حيث أننا نلاحظ أن للمؤسسة المدروسة إمكانيات كبيرة لتطوير خدمات التكوين خصوصا وأنها تحوز على معهد خاص لذلك إلا أنها تحتاج المزيد من تقييم فعالية التكوين الذي يتلقاه أفرادها ومتابعة سير العمليات التكوينية خصوصا بالنسبة لقسم الإنتاج أدرار نظرا للبعد الجغرافي عن مراكز التكوين.

أيضا من بين التوصيات الممكن تقديمها بالنسبة للمؤسسة يفضل تقرب مراكز التكوين أو إنشاء مراكز تكوين تكون أقرب من الشركات المختصة في مجال إنتاج الكهرباء حتى يتسنى للأفراد المكونين تطبيق التدخلات ومزاولة الأعمال والمهام التي تلقوها نظريا، فتنمية الموارد البشرية تتضمن تطوير قدرات الأفراد من خلال الاستثمار في التكوين ومن ثم الاستفادة من هذه القدرات في زيادة إنتاج الشركة وارتفاع أداء أفرادها كما أنه انطلاقا من مجموع النتائج ينبغي على المؤسسة أن تدرك أن لدى أفرادها رغبة في التكوين ومن أجل تحقيق غايات التكوين لا بد من ترك المجال للعمال لاقتراح التكوينات التي يرغبون في مزاولتها بالإضافة إلى تحفيزهم على ذلك وتوفير مجمل الوسائل التي يحتاجها المكونون والمتربصون أيضا.

ورغم كل ذلك على المؤسسة أن توضع استراتيجية خاصة للاستفادة من إطاراتها المتقاعدة في مجال تكوين الموظفين الجدد ومتابعتهم في مسارهم المهني والذي يلاحظ غيابها نسبيا في بعض المؤسسات. ومهما يكن من أمر فالتكوين حق مضمون للعامل في القوانين الوضعية وقانون العمل المعروف ب: (90 - 11) إلا أنه على المؤسسات ألا تمارسه في إطار الضغط القانوني بل تمارسه كعملية إنسانية بكل ما تحمله الكلمة من معنى فالعقد بين المؤسسة والعامل هو عقد نفسي كما تقدم قبل أن يكون عقدا مادي يُمضي الطرفان فيه على شروط تنظيمية بل أحيانا ردعية للعامل أكثر منها تنظيمية يرى فيها العامل أنه مجبر بطريقة غير مباشرة على الالتزام بها ولو مؤقتا قبل أن يجد فرصة أخرى للعمل.

أ- الكتب

- ظاهر خلف . (2001). موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في إطار العملية الإدارية. عمان: مركز الاستشارات والخدمات الفنية.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة 2001. القاهرة، مصر : دار غريب للطباعة والنشر.
- محمد عثمان غنيم . (2016). التخطيط أسس ومبادئ عامة (الإصدار 01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- منذر الضامن . (2007). أساسيات البحث العلمي. عمان، قسم علم النفس - كلية التربية - جامعة السلطان قابوس: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ب- المقالات

- أحمد بن خيرة، ونصر الدين بن النذير. (2019). أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (جامعة الوادي-الجزائر، المحرر) مجلة رؤى الاقتصادية، (02)09، 313-329.
- أمينة سماش، والحبيب ثابتي. (2017). تحليل واستشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين دراسة حالة المديرية الجهوية لمسح الأراضي وهران. مجلة معارف، 12(22)، 439-458.
- حمزة عزراوي. (2023). مداحل التغيير التنظيمي في ظل تحولات نسق المنظمة. مجلة الحقيقة، 22(2)، 628-640.
- خالد رجم، محمد سمير بن عياد، وهواري منصوري. (2019). دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود. مجلة دفاتر، 15(1)، 174-187.