

سيورة إعادة هندسة التدريب في مؤسسة اقتصادية

- دراسة حالة: شركة نفطال، فرع تبسة.

The process of re-engineering training in an economic institution

-Case Study: Naftal Company, branch Tebassa-

فاطمة الزهراء قوفي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر

fatimazohragouffi@gmail.com

Received:30/08/2017

Accepted:30/10/2017

Published:31/12/2017

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تبيان مشكلات تدريب الموارد البشرية وفقا للنظم والتوجهات التقليدية له والتي تحول دون تحقيقه للأهداف المرجوة منه في ظل بيئة أعمال تتميز بسرعة تقادم المعلومات والحاجة المستمرة إلى تنمية القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية. وتعمل الدراسة على إيجاد حلول جذرية لتلك المشكلات وذلك من خلال تبني منهج إعادة الهندسة كطريقة جديدة للتفكير وتغييرا جذريا بهدف التطوير تسمح بإعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري للتدريب بما يتناسب مع إيقاع عصر المعرفة والتكنولوجيا. وبناء على العرض الأدبي لإشكالية الدراسة وبعد القيام بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفطال بتبسة والتعرف على آليات التدريب فيها وتشخيص أهم المشكلات التي يعاني هذا الأخير، تم تصميم نموذج مقترح يتضمن أربعة مراحل أساسية توضح كيفية إستخدام إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد البشرية، مشكلات التدريب التقليدي، منهج إعادة الهندسة، إعادة هندسة التدريب.

Abstract:

This study aims to show the problems of human resources training in accordance with the traditional systems and trends that prevent it from achieving its objectives, Especially with the advantages of the environment which are: the rapid aging of information and the continuous need to develop the scientific and behavioral capacities of human resources towards achieving the objectives of economic companies.

The study seeks to find radical solutions to these problems by adopting the re-engineering approach as a new way of thinking and radical change for development that allows for fundamental rethinking and radical re-design of training in accordance with the age of technology and knowledge.

According to the literary presentation of study and after the applied study in Naftal which defined the identification of the training mechanisms and diagnosed the most important problems experienced by the company, a model was designed with four basic stages showing how to use re-engineering as a methodology to train human resources.

Keyword : Training of human resources, Traditional training problems, Reengineering approach, Reengineering training.

* مرسل المقال: فاطمة الزهراء قوفي

تمهيد:

يعتبر التدريب أحد المحاور الأساسية إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية التي تستهدف تحسين مهارات، قدرات ومعارف الموارد البشرية العاملة لصالحها، بغية الرفع من إنتاجيتها وتحسين أدائها. ولم يعد التدريب بشكله الحديث يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا إستراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية. كما أصبح نجاح المؤسسة في تكييف مواردها البشرية مع متطلبات بيئة أعمالها الحالية، يتوقف على مدى تجنبها للآليات القديمة والتوجهات التقليدية في التدريب واعتمادها على التقنيات الحديثة، بما فيها ما يعرف بمنهج إعادة هندسة عمليات التدريب. ويقوم منهج إعادة هندسة عمليات التدريب على تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه، حتى يكون أداة قوية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية المتعلقة بتطوير مواردها البشرية. في هذا الإطار، تعتبر " نפטال " من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى نحو تطوير إستراتيجياتها التدريبية بما يؤدي إلى تمكين مواردها البشرية من مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها على المستوى المحلي والدولي. ويتطلب تحقيق ذلك التخلص من المشكلات التي تتخلل التدريب التقليدي من خلال التوجه نحو استخدام المناهج الحديثة للتدريب ومن أبرزها منهج إعادة الهندسة.

✓ إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عمليات تدريب الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع تبسة؟

✓ أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة في كونها:
- تتناول متغيرات معاصرة وذات طبيعة مؤثرة في حياة المؤسسات الاقتصادية الحالية، حيث تمكنها من الرفع من فعالية أدائها وتحقيق أهدافها.
- الدراسة مبنية على أسس علمية سليمة تسهم في تقديم دليل علمي يساعد المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وتلك محل الدراسة بصفة خاصة على جعل نظامها التدريبي يتماشى مع إيقاع العصر الحالي، عصر المعرفة والتكنولوجيا، عصر التغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئة أعمال اليوم وذلك من خلال استخدام المنهج الإداري العلمي الحديث لإعادة الهندسة.

✓ أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق بعض الجوانب منها:
- تقديم إطار تعريفي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما وردت في الأدبيات.

- إبراز أهم المشكلات التي يعاني منها النظام التدريبي التقليدي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.
- تصميم أنموذج مقترح يوضح كيفية استخدام إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية يتماشى مع خصائص المؤسسة محل الدراسة، إستنادا إلى العرض الأدبي لإشكالية الدراسة وإلى التجارب العالمية المشار إليها في الأدبيات الاقتصادية، وإنطلاقا من نتائج دراسة واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة والكشف عن أهم مشكلاته.
- تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تعزيز ما تم طرحه من خلال الدراسة الحالية والتوسع في هذا الطرح بتناول مغيرات أخرى ذات صلة بالموضوع.

✓ منهج الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية منهجية البحث الوصفي الذي يصف الظاهرة من خلال دراسة وتحليل ما يتعلق بها من أبحاث ودراسات معاصرة تحليلا كفييا. ومن جهة أخرى تم استخدام منهج الإستشراف المستقبلي في صياغة الأنموذج المقترح من خلال وضع تصور مبدئي لكيفية استخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بتبسة.

✓ متغيرات الدراسة:

تمثل المتغيرين الرئيسيين للدراسة في كل من:

- التدريب:

يعرف (Michael Armstrong) التدريب (Training) على أنه " التطوير المنهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يتطلبها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب"¹.
إجرائيا يتمحور التدريب أساسا حول إجراء تعديلات وتحسينات في المعرفة (Knowledge) والمهارات (Skills) والإتجاهات (Altitudes) لدى المورد البشري أو إكسابه الجديد منها، وذلك بغية التأثير في الأداء البشري والمؤسسي من خلال سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.

- إعادة الهندسة:

وفقا ل (Michael Hammer) و (James Champy) أحد الآباء المنهجين لإعادة الهندسة فإن إعادة الهندسة العمليات (BPR: Business Process Reengineering) هي " إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسة لتحقيق نتائج تحسین فائقة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل"².

أما إجرائيا يمكن القول أن منهج إعادة الهندسة عبارة عن طريقة جديدة للتفكير وتغييرا جذريا بهدف التطوير، فهو لا يحاول ببساطة إصلاح وتحسين العمليات الموجودة، بل تغييرها تماما، وأن مفاهيمه الأساسية " أساسي"، "جذري"، " فائق" تجعل منه مفهوما شاملا يركز على الطموح الفائق وروح المغامرة.

✓ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الحالية على النحو التالي:

المحور الأول: العرض الأدبي لإشكالية الدراسة

المحور الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة نفضال بتبسة

أولاً: العرض الأدبي لإشكالية استخدام إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية

1. أهمية التدريب في دعم جهود إعادة الهندسة

إن التدريب يعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة، وعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة التدريب، وذلك من خلال البرامج الموجهة للأفراد والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومتهم للتغييرات الجديدة والتكيف معها، ولذا هناك من يرى أن يكون التدريب أحد الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظام لإعادة الهندسة في المؤسسة.³

يجب الإهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في إتخاذ القرارات، وفي كل الحالات السابقة سيحتاج الأفراد إلى إكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب. فالتدريب يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على إعتدال البرامج التدريبية التطويرية وإستثمار آفاق المعارف الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لديهم.⁴

وعموماً فمن المهم تعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية إحتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:⁵

- تطوير أفكار المتدربين وتهيأتها لإستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي.
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.

مما سبق فإن أهمية التدريب لا تتوقف عند تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة أيضاً لجعلهم أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغييرات في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها وإستمراريتها.

2. مشكلات التدريب التقليدي للموارد البشرية

باعتبار أن التدريب أحد الأدوات الهامة التي تدعم إستراتيجية التغيير في المؤسسة، فإنه في ظل النظم التقليدية له يعجز عن تحقيق أهدافه خاصة مع التغيرات المستمرة والمتسارعة في بيئة أعمال المؤسسات الحالية.

ويقصد بالتدريب التقليدي ذلك الذي يتم في الفصول الدراسية وداخل قاعات الدرس وفي أماكن منعزلة عن أداء الواجبات والمهام الوظيفية، سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المؤسسة. كما يشمل التدريب التقليدي استخدام الطرق تقليدية في التدريب مثل المحاضرات والمناسبات ولعب الأدوار والمحاكاة والحالات الدراسية، وأيضا يشمل على مدرّبين ومتدربين ومصممين برامج ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة وحديثة. ويعتمد التدريب التقليدي على تزويد وحشو عقول الدارسين أو المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات والتي يستهدف منها تنمية مهاراتهم الوظيفية، وإستخدام هذه البيانات والمعارف بعد عودتهم لبيئة العمل والإستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية.⁶

ومن خلال الملاحظات والتطبيقات العملية للتدريب التقليدي يتبين أنه يعاني من أوجه قصور متباينة أدت إلى إضافة مشكلة التدريب إلى المشكلات الأخرى التي تعاني منها منظمات الأعمال، ومن بين جوانب القصور والمشكلات التي يعاني منها التدريب التقليدي ما يلي:⁷

- عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا وهم في المدارس والجامعات يمثل جزءا كبيرا من المشكلة التدريبية في مكان العمل.
- إفتقار المديرين للقدرة على تدريب مرؤوسيهم فهم يعملون كمشرفين وليس كمدرّبين، كمدرّبين وليس كموجهين، وذلك نابع من كون أن المديرين ليس لديهم الخلفية والمعرفة الأساسية لتدريب مرؤوسيهم، بمعنى آخر ليس لديهم ما يعطونه لمرؤوسيهم إما جهلا أو أنانية.
- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمتدرب والمدرّب.
- الإفتقار إلى تكنولوجيا التدريب، فالتدريب طبقا للأدوات والمساعدات والتجهيزات التقليدية لم يعد مجديا في عصر المعلومات والعولمة والتغير التنافسي السريع.
- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.
- إنخفاض كفاءة مصممي البرامج التدريبية وأيضا عدم وجود العدد الكافي منهم.
- يستهلك التدريب في الإطار التقليدي وقتا أطولا. وقد أوضحت الدراسات التطبيقية في هذا المجال أن خمسة ساعات تدريب خارج المنظمة تحتاج إلى خمسة وعشرون ساعة أخرى للسفر والإنتقال.
- يستهلك التدريب التقليدي مزيدا من الأموال والإستثمارات التدريبية.
- عدم الإستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصل عليها المتدربين عندما يعودون إلى عملهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل، أو لأنهم قد نسوها مرور وقت طويل عليها، أو لتقادم هذه البيانات.

— صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المدربين أو المتدربين أو القائمي بتصميم البرامج التدريبية. يتضح مما سبق أن التدريب التقليدي بصفة عامة، يعاني من معوقات وقيود كثيرة تحد من فاعليته، وبالتالي لا يدعم الموافق التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة محليا وعالميا.

3. أهمية إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية

إذا كان المستهدف من النشاط التدريبي عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل تقليل مقاومة الأفراد للتغييرات الجديدة وإكسابهم قدرات ومهارات وإتجاهات جديدة للتكيف معها، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمؤسسة.⁸

يشير أحد الخبراء إلى إن الهدف من استخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية هو تغيير أنماط التدريب من التقليدية إلى التحديث، ويعني ذلك التجديد وإحداث التغييرات الجوهرية في عمليات تدريب الموارد البشرية، وتتألف هذه التغييرات من عنصرين بارزين هما فريق إدارة التدريب للمشاركة في وضع الرؤى والإستراتيجيات والخطط لإدارة التدريب لزيادة جرعات المعرفة المناسبة. ويجب أن يكون أعضاء الفريق مبدعين ومجددين وذوي مبادرات، مطلعين على آخر الأفكار والتقنيات الجديدة، ولهم المقدرة على إبتكار عمليات جديدة ومفيدة وفعالة ذات مردود إيجابي ونتائج ذات ميزة تنافسية بتكلفة أقل. والخبراء والمدراء التشغيليون والعاملون الذين يمثلون آليات التغير وتطبيق الغرض التدريبي. ويشير أيضا إلى أن المشاركة والتنسيق بين هذين العنصرين يعتبر من ضروريات تفعيل إحداث التحول المنشود ويشكل التحدي الذي يواجه أنشطة إدارة التدريب وتنمية القدرات، والذي يجب مواجهته بالطرق غير التقليدية.⁹

ويرى (بن لحبيب بشير) أن إعادة هندسة وظيفة تدريب الموارد البشرية هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات التنظيمية.¹⁰ ويؤكد (Michael Hammer) أن إعادة التصميم الجذري في البرامج التدريبية يؤدي حتما إلى نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة، والتي تمثل في وقتنا الحالي: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.¹¹

ويشير (ثروت مشهور) أن الهدف من إعادة هندسة وظيفة تدريب الموارد البشرية هو تحقيق:¹²

— الإستخدام القصوى من التسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.

— إستغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الإتصالات الأخرى ومراكز التدريب.

— خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لإستخدامها في مكاتبهم.

وبإعتبار أن جوهر إعادة الهندسة هو خلق القيمة المضافة، وبالنظر إلى التدريب كنظام إداري متكامل ومستمر يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، فإن ذلك يؤدي إلى التساؤل عما إذا تم خلق القيمة المضافة عن طريق نتائج أو مخرجات هذا النظام، أي مخرجات عمليات وأنشطة التدريب. وفي هذا الصدد يرى (Yves Emery) أنه نظرا

لكون وظيفة التدريب تشتمل على مجموعة من العمليات الرئيسية فإن القيمة المضافة المنتظر تحقيقها من خلال عمليات تدريب الموارد البشرية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عمليات تدريب الموارد البشرية من منظور خلق القيمة المضافة

العمليات الرئيسية	القيمة المضافة الرئيسية
- تحليل الإحتياجات التدريبية والمهارات الجماعية والفردية.	موظف يملك محفظة كفاءات يتم تحديثها باستمرار مع
- تنفيذ التدريب ونقله إلى مكان العمل.	آخر التطورات في مجال وظيفته، ويشارك في مشاريع
- تقييم أثر التدريب.	التطوير والتنمية.

المصدر:

Yves Emery, **Renouveler la Gestion des Ressources Humaines : Une Approche Axée sur la Valeur Ajoutée pour les Organismes Publics et les Entreprises Privées**, Presse Polytechnique Set Universitaires Romandes, Lausanne, France, 1^{ère} édi. 2003, P 106. (بصرف)

وهنا تأتي أهمية إعادة الهندسة التي تحمل في طياتها دعوة صريحة إلى التخلي كلياً عن العمليات التي لا تحقق القيمة المضافة أو الغير منتجة (Unproductive). وهي تك التي تعاني من مشكلات، وعليه فإن خلق القيمة المضافة من خلال عمليات التدريب يمثل المعيار الأساسي لتحديد إذا ما سيتم الإحتفاظ بتلك العمليات أو التخلي عنها. في حالة عدم تحقيق بعضها أو كلها للقيمة المضافة.

ومن أمثلة العمليات التي لا تحقق قيمة مضافة يذكر (Donald Shandler) ما يلي:¹³

- التعليم في الفصول الدراسية كأسلوب شائع في التدريب.
- تقيس عملية تقييم التدريب ردود أفعال المتدربين من البرنامج التدريبي مع إهمال تقييم أثر التدريب على نتائج الأعمال.
- حكم غير دقيق على قابلية تدريب أشخاص معينين.
- لا يتم التدريب في الوقت المناسب.
- لا يكفي الوقت المستغرق في تطبيق البرنامج التدريبي.
- أن لا تدعم الثقافة التنظيمية ببساطة التدريب.
- العائد على استثمار التدريب غير مقاس بدقة.
- الحفاظ على الوضع الراهن ومقاومة إدخال تقنيات التدريب البديلة.
- عدم إستغلال بدائل التعلم الإلكتروني والوسائط المتعددة.
- الإدارة العليا لا تدعم التدريب بالقدر الكافي.
- عدم مشاركة الإدارة العليا والمشرفين المباشرين في إدارة التدريب.
- الواقع الافتراضي غير مستخدم عملياً.

وعموما يمكن القول أن إعادة هندسة التدريب هي إحداث تغييرات جذرية في التدريب، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم الوحدة المعنية بإدارة التدريب، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات التدريب للتخلص من تلك التي لا تحقق القيمة المضافة والتركيز فقط على المنتجة منها، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحويل إلى العمل الإلكتروني في مجال تدريب الموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتجهيز وحدة التدريب بمدرسين ومصممي برامج تدريب لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بذلك، وجعل المتدربين يشاركون في وضع أهداف البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

ثانيا: دراسة تطبيقية في مؤسسة نفطال بتبسة

1. تقديم عام لمؤسسة نفطال بتبسة

يعتبر قطاع المحروقات في الجزائر من أهم القوى الإستراتيجية والحيوية المعتمدة من أجل تنمية الإقتصاد الوطني، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد "نفطال" (NAFTAL). هذه الأخيرة تعتبر إحدى المؤسسات العمومية الإقتصادية العريقة في الجزائر والرائدة في مجال تخزين، نقل وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها، والمملوكة كليا من طرف شركة "سونطراك" (SONATRACH).

وفيما يلي عرض لأهم مراحل التطور التاريخي لمؤسسة "نفطال" بإيجاز للعلم والفائدة:¹⁴

- في 06 أفريل 1981 تم إنشاء "المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية" (ERDP) المنبثقة عن مؤسسة (SONATRACH) وذلك بموجب المرسوم 101/80.
- في 01 جانفي 1982 أصبحت (ERDP) مسؤولة عن تكرير وتسويق المواد البترولية ومشتقاتها.
- في 25 أوت 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع، لتتقسم المؤسسة نتيجة لهذا الفصل بين الأنشطة إلى مؤسسة "نفتك" (NAFTEC) المكلفة بتكرير المواد البترولية، وإلى "المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية" (NAFTAL) والمسؤولة عن تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.
- في 18 أبريل 1998 تم تحويل (NAFTAL) إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 6.650.000.000 دج وشركة تابعة مملوكة بنسبة (100%) لشركة (SONATRACH).

ويعتبار أن الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر كامل التراب الوطني، فهي تتدخل أساسا في المجالات التالية:¹⁵

- توزيع، تخزين و تسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت و الزفت، العجلات و المواد الخاصة.
 - نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير و التصنيع إلى المراكز الرئيسية و إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة و المتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية.
- وتعتبر مؤسسة "نفطال" بتبسة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم الواقعة في محافظة "الشرافة" بالجزائر العاصمة، حيث تخضع إلى مركزية القرارات من قبل المديرية العامة لها، والتي تملك جميع الصلاحيات في أخذ القرارات الخاصة بمختلف نشاطات الوحدات الموزعة عبر مختلف أرجاء التراب الوطني والتي يبلغ عددها 48 وحدة توزيع والتي من ضمنها وحدة نفطال - تبسة.

وتعتبر هذه الأخيرة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم، ويمكن التعرف على أهم خصائصها وفقا للمعايير المحددة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): بيانات عامة حول مؤسسة نפטال بتبسة

المعايير	مؤسسة نפטال - تبسة
تاريخ النشاط	1981/04/06
عدد الموظفين	426
رأس المال	15.650.000.000 دج للمؤسسة الأم
طبيعة المؤسسة	توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية تبسة
طبيعة النشاط	شركة ذات أسهم
طبيعة الهيكلية	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف
إجراء تغييرات هيكلية	ناجحة عن إعادة هيكلية سونطراك

المصدر: معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بالمؤسسة المبحوثة.

من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فهي تسعى إلى تحقيق هدفان رئيسيان، يتمثل الأول في مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة (مختلف أنواع الوقود، جميع تشكيلات وأنواع زيوت التشحيم، مختلف أنواع الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، الغاز الطبيعي، تلعب دور الوسيط في توزيع مادة الزيت بين المستهلك ومراكز تواجد هذه المادة) على مستوى كامل الترابي الولائي، والثاني في تحسين جودة الخدمات، لذا تسخر المؤسسة كامل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لبلوغ أهدافها.

2. آليات ومشكلات التدريب بمؤسسة نפטال بتبسة

لتعزيز مكانتها في السوق الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية والإرتقاء إلى مستوى منافسيها من حيث الأداء الإقتصادي، بدأت مؤسسة نפטال بتحديث ذاتها، وإعادة تأهيل جميع مرافقها وإستحداث شبكة المحطات الخدمية، فضلا عن تحديث نظم المعلومات الخاصة بها.

حيث تتطلب هذه الخطة التنموية الواسعة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية وقادرة على بناء ميزة تنافسية استراتيجية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق أصبح الإستثمار في التدريب عاملا رئيسيا مؤثرا إلى حد كبير في القدرة التنافسية للمؤسسة. هذه الأخيرة تقوم بتخصيص الميزانية اللازمة لتغطية إحتياجات مختلف الجهات الفاعلة المشاركة في تحديث المؤسسة المحددة بدقة، مع أهداف تدريبية واضحة وذات صلة، تعطي الأولوية لتطوير المهارات في الأعمال الأساسية، بما في ذلك قوة المبيعات لتوجه أقوى للعملاء، ونهج متميز للجودة والإمتثال للمعايير، وخاصة للسلامة واحترام البيئة وتطوير الحرفية في وظائف الدعم.¹⁶

وفي إطار الحديث عن هيكلية إدارة التدريب في وحدة تبسة فإن دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة تضم ثلاثة مصالح رئيسية وهي مصلحة الوسائل العامة المكلفة بتوفير جميع مستلزمات المكاتب من وثائق إدارية، أدوات الكتابة، ألبسة الأمن الصناعي، ألبسة عمال الصيانة، توفير وسائل النقل... إلخ. ومصلحة الإدارة العامة

المعنية بمتابعة أجور الموظفين والخدمات الإجتماعية، ومصالحة الموارد البشرية المكلفة بمتابعة مسيرة العامل منذ نشأة علاقة العمل إلى نهايتها بما في ذلك الإعداد والتكوين، حيث تضم كل من رئيس مصلحة، إطار مكلف بالدراسات، وإطار مكلف بالتدريب.

وباعتبار أن مؤسسة نفضال بتبسة تخضع إلى مركزية القرارات من قبل المديرية العامة لها بالجزائر العاصمة، فإن التخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وكذا المواد التدريبية والمكان، الزمان، أساليب وأنماط التدريب ... إلخ يتم تحديدها من قبل هذه الأخيرة في حين يسهر الإطار المسؤول عن التدريب في وحدة نفضال - تبسة بالإعلان عن البرنامج التدريبي والعمل على تنفيذه.

وتتوفر المؤسسة على عدة أماط للتدريب، فبالإضافة إلى التدريب التأهيلي، التخصصي، التدريب الفردي والجماعي، التدريب على المهارات الإدارية والفنية ... إلخ، نجد نمطي التدريب الداخلي والخارجي، حيث تمتلك المؤسسة الأم مركزان للتدريب (تدريب داخلي) يقع أحدهما في الخروب بالجزائر العاصمة (CFK)، والآخر بوهران (CFO). كما يتم إرسال الموظفين إلى التدريب في مراكز تدريب خارجية (تدريب خارجي) عندما يكون الجهاز التدريب الداخلي عاجزا عن تكوين الموظفين في بعض المجالات أو التخصصات.

ورغم إدراك المؤسسة لمدى الحاجة إلى التدريب في مواجهة التحديات البيئية والإستمرار في بيئة الأعمال، إلا أنه تم التوصل بعد دراسة تم القيام بها حول آلية التدريب في المؤسسة إلى العديد من المشكلات التي يعاني منها هذا الأخير والتي تجعل منه عاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة منه وتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات ومواكبة التطورات في بيئة أعمالها المعاصرة من خلال تنمية مواردها البشرية. ومن أهم تلك المشكلات ما يلي:

— خضوع البرنامج التدريبي إلى مركزية القرارات، وعليه يأخذ تحضير وتدريب برنامج ما حسب النظام التدريبي لمؤسسة نفضال وقتا طويلا وربما تكون المعلومات المراد نشرها بين المتدربين قد تغيرت خلال هذا الوقت في ظل بيئة أعمال تتميز بسرعة تقادم المعلومات خلال فترات قصيرة. وعليه فالمؤسسة لا تتضمن قسم خاص مزود بالعدد الكافي من المسؤولين عن مهام تدريب الموارد البشرية بدء من التخطيط للبرنامج التدريبي وتصميمه إلى غاية تنفيذه على أرض الواقع.

— عدم وجود أي نظام أو إجراء يعمل على نقل التدريب (Transfer of training) إلى الواقع العملي، ويقصد بذلك مدى تطبيق المعارف والمهارات التي تم تعلمها أثناء التدريب على الوظيفة. فعلى الرغم من التكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة في سبيل تدريب الموظفين إلا أنه قليلا ما يتم نقل المعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة من التدريب بشكل كامل ومناسب إلى الأنشطة المتعلقة بالوظيفة.

— عدم وجود نظام لتقييم أثر البرنامج التدريبي على نتائج الأعمال، وبالتالي فإن التأكد من مدى نجاح البرنامج التدريبي ومن أن بعض المفاهيم مثل قياس ردود أفعال المتدربين، دعم التدريب لمبادرات التغيير في المؤسسة، أثر التدريب على الإنتاجية، قياس العائد على الإستثمار، ... إلخ ليست من إهتمامات المؤسسة.

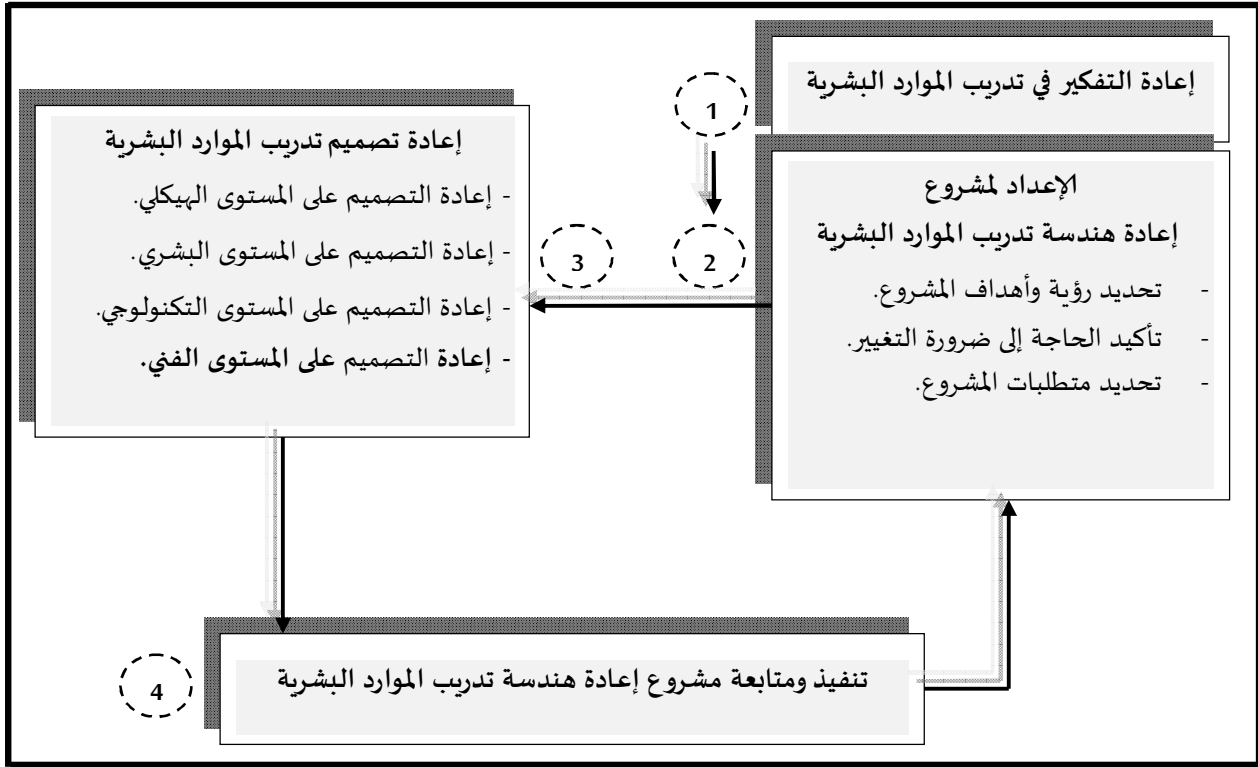
— إن عامل التكلفة بالنسبة للبرامج التدريبية في مراكز التدريب الداخلية والخارجية يكون عاليا. ولا تقتصر التكلفة العالية على التجهيزات والمواد والمدربين فحسب، بل تتخطى ذلك لتشمل الوقت والإنتاجية المهدرة لغياب المتدربين عن مواقع عملهم لحضور التدريب. وعليه قد يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمتدرب والمدرّب.

— عدم وجود نظام فعال لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.

3. أنموذج مقترح لإعادة هندسة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة

إنطلاقا من الأبحاث والدراسات النظرية والتجارب التطبيقية الناجحة في مجال إستخدام إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية، ومن خلال الإستقراء النهائي لنتائج الدراسة الميدانية لواقع التدريب في مؤسسة نفضال بتبسة والكشف عن أهم مشكلات ومعوقات التدريب في هذه الأخيرة، تم تصميم أنموذجا يتضمن منهجية إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنموذج مقترح لإعادة هندسة تدريب الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بتبسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من هذه المراحل المحددة في الشكل السابق:

1.3 إعادة التفكير في وظيفة تدريب الموارد البشرية:

رغم إهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة المبحوثة بالتدريب والتأكيد على أهميته في دعم إستراتيجياتها التنافسية ونجاح خططها التنموية، ورغم سعيها الدائم لإدخال تعديلات وتحسينات على نظامها التدريبي وتحملها للتكاليف المرتفعة في سبيل الإعداد الجيد للبرنامج التدريبي وتنفيذه، إلا أن هذا الأخير يعاني من مشكلات لا يمكن الإستهانة بها على الإطلاق والتي تحد من فاعليته في تحقيق الأهداف المرجوة منه في ظل تحديات بيئة الأعمال الحالية من عوامة وما نتج

عنها من منافسة عالمية شديدة، إضافة إلى التكنولوجيا الجديدة وما لها من تأثير كبير على حياة المنظمات، والأفراد، والمنتجات والخدمات فيها. وأيضا التغيرات الواسعة في الأدوار والمسؤوليات والتي أدت إلى زيادة التركيز على الإنتاجية والأداء والعائد على الإستثمار، فضلا عن الإحتياجات الجديدة للعامل/المتعلم لمجابهة المنافسة المتزايدة والتكنولوجيا الجديدة... إلخ، وأخيرا الحاجة إلى قادة جدد ذوي كفاءات جديدة عالية لقيادة التغيير.

ولا يتوقف الأمر هنا بوعي المؤسسة بالمشكلات التي تعترض النظام التدريبي لديها، بل وإدراكها لضرورة التحرك نحو إيجاد حلول لها والتخلص منها بإستخدام الأساليب العلمية الإدارية الحديثة، والتي يقترح منها حسب هذه الدراسة منهج إعادة الهندسة.

وتأسيسا على ما سبق تدعو هذه المرحلة إلى إعادة النظر من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وإعادة التفكير بشكل

أساسي في وظيفة التدريب وذلك من زاويتين رئيسيتين هما:

- التحديات التي تواجهها وظيفة التدريب نتيجة للتطورات في بيئة الأعمال المعاصرة.
- مشكلات التدريب التقليدي للموارد البشرية التي تحول دون قدرته على مواجهة تلك التحديات. وعموما تلخص هذه المرحلة في الآتي:
- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة إحداث تغييرات جذرية في وظيفة تدريب الموارد البشرية.
- القناعة بأسلوب الهندرة والإيمان بفاعليته كأداة لإحداث التغيرات الجذرية والتحول من النظم التقليدية للتدريب إلى التوجهات المعاصرة له.
- القرار بشأن تبني مشروع إعادة هندسة وظيفة تدريب الموارد البشرية.

2.3. الإعداد لمشروع إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية:

بعد قناعة الإدارة العليا كعنصر هام وأساسي بأهمية إعادة هندسة وظيفة التدريب وإتخاذ القرار بشأن تبني هذا المشروع، تأتي مرحلة الإعداد لهذا الأخير، وهنا يتطلب الأمر إلتزام الإدارة العليا ودعمها للمشروع وأن تتولى بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية القيام بالمهام التالية:

- وضع رؤية الأعمال:

بتحديد الوضع الذي تريد المؤسسة الوصول إليه من خلال مشروع إعادة الهندسة، وهو التحول من التقليدية إلى التحديث في مجال التدريب، وتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل فعال بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

- تحديد أهداف إعادة هندسة وظيفة تدريب الموارد البشرية:

إن معظم المؤسسات التي أجرت عملية التغيير الجذري في وظيفة التدريب كان لها مجموعة من الأهداف المشتركة التي تسعى في مجملها إلى التخلي نهائيا عن النظم التقليدية للتدريب نحو تبني التوجهات المعاصرة له وتحقيق نتائج جوهرية في معايير الأداء العصرية، والمتمثلة في: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، ومن أهم تلك الأهداف ما يلي:

↳ إمكانية الحصول على التدريب في أي وقت وبدرجة عالية من المرونة.

↳ عدم التوقف عن العمل، حيث يمكن التدريب في أوقات الفراغ.

- ↔ إمكانية تكرار البرنامج التدريبي أكثر من مرة.
- ↔ تخفيض تكاليف النقل والسفر الخاصة بالتدريب.
- ↔ تقليل وقت التدريب.
- ↔ ربط قسم التدريب وبرامجه والعمل به مع نظام العمل في المؤسسة.
- ↔ تكيف قسم التدريب مع مجهودات التغيير داخل المؤسسة.
- ↔ التركيز لا يتم على تزويد الأفراد بالمعلومات بقدر ما يتم على إيجاد فهم أوسع للأفراد وربطهم بالتغيرات التي تحدث في مجالات عملهم.
- ↔ نقل المعرفة الحديثة أولاً بأول وليس بعد فترة من ظهورها.
- ↔ تطوير وإيجاد مهارات مختلفة للأفراد بدلا من الاعتماد على التخصص فقط.
- ↔ تطوير مهارات أفراد التدريب ووجود شبكة داخلية للتدريب.
- ↔ وجود لجنة مستمرة للتطوير والتغيير في مجال التدريب.

– تأكيد الحاجة إلى ضرورة التغيير:

لا بد أن تقوم الإدارة العليا بنشر الوعي بمدى الحاجة إلى إعادة هندسة وظيفة التدريب وتعميم هذا المفهوم على كافة قطاعات المؤسسة المبحوثة.

– تحديد متطلبات إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية:

يتطلب تنفيذ مشروع إعادة هندسة التدريب الإعداد الجيد للمدرين والمسؤولين عن التدريب لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار والطرق التدريبية، وكذا إقناع وتأهيل الأفراد المرتطبين بعملية التدريب داخل المؤسسة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزاياها بالنسبة لهم. فضلا عن توفير مصممي البرامج التعليمية خاصة الفنية والتكنولوجية منها سواء من داخل قسم التدريب أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية.

من جهة أخرى لا بد من توفير الميزانيات الملائمة وكذا الاستفادة القصوى من التسهيلات التقنية من خلال إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الأنترنت والإتصال عن بعد والإعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكاليف. وأخيرا تنمية قدرات المدرين والمتدربين على إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

3.3. إعادة تصميم تدريب الموارد البشرية:

إعادة التصميم يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المشكلات التي يعاني منها النظام التدريبي بالمؤسسة المبحوثة، ويكون ذلك وفقا للمستويات الأربعة التالية:

– إعادة التصميم على المستوى الهيكلي:

وذلك بتخصيص وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعنى بإدارة جميع ممارسات تدريب الموارد البشرية وإتخاذ كافة القرارات اللازمة في مجال تدريب الموارد البشرية دون العودة إلى المديرية العامة بالعاصمة. ولا بد من تصميم

نظام إتصال يسمح إنفتاح تلك الوحدة على باقي الإدارات الأخرى (التموين، الإنتاج، التسويق، المحاسبة والمالية... إلخ) لتزويدها بمعلومات حول مستويات الموظفين وإحتياجاتهم المعرفية وذلك من خلال تصميم.

– إعادة التصميم على المستوى البشري:

تزويد قسم التدريب بالعدد الكافي من مدرين ومصممي البرامج التدريبية لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة وجديدة.

– إعادة التصميم على المستوى التكنولوجي:

وذلك بالتحويل إلى العمل الإلكتروني في مجال التدريب والإستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتعزيز ودعم عمليات التعلم، وهو ما يوفر مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التعلم والتطبيقات لتبادل المعلومات وإكتساب المهارات. إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي يسمح بإمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بقسم التدريب إلكترونيا، إختصارا للجهد والوقت والتكاليف.

كما يسمح بإكتشاف طرق حديثة للتدريب تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وذات تكلفة أقل وتحتاج لإستثمارات محدودة، كالتعلم عن بعد والواقع الافتراضي، وهو ما يسمح بالتدريب داخل وحدة نفضال بتبسة دون الحاجة إلى ترك العمل والتنقل إلى مراكز التدريب سواء التي تمتلكها المؤسسة الأم والواقعة بالخروب ووهران أو المراكز الخارجية.

– إعادة التصميم على المستوى الفني:

وذلك بتشخيص عمليات التدريب الحالية وتحديد تلك الغير منتجة وهي التي تعاني من مشكلات وبالتالي لا تحقق القيمة المضافة والتي سيتم التخلي عنها نهائيا وإعادة تصميم عمليات جديدة تأخذ بعين الإعتبار فقط عمليات التدريب المنتجة أو التي تحقق القيمة المضافة. ويتطلب الأمر هنا فهم وقياس العملية الحالية وفهم المشاكل المتعلقة بها حتى لا تتكرر، ولتحديد نقطة الإنطلاق للتحسينات المستقبلية، وبالتالي تصميم نموذج جديد لعمليات التدريب.

وبالنسبة لعمليات التدريب التي لا تحقق قيمة مضافة في مؤسسة نفضال بتبسة فهي تلك التي تعاني من مشكلات سبق الإشارة إليها، وعليه فالمؤسسة بحاجة إلى تصميم عمليات تدريب جديدة تمكنها من تحقيق القيمة المضافة، وهذه العمليات تتمثل في الآتي:

- ↳ أن يشارك العاملين في وضع أهداف البرنامج التدريبي وتقييم مدى نجاحه.
- ↳ تصميم نظام لنقل التدريب يسمح بالتأكد من مدى تطبيق المعارف والمهارات الجديدة التي تم تعلمها أثناء التدريب على الوظيفة.
- ↳ تصميم نظام لتقييم أثر التدريب يسمح بقياس ردود أفعال المتدربين بعد التدريب وقياس أثر التدريب على نتائج الأعمال.
- ↳ تطبيق مختلف أشكال التدريب التي تسمح بنقل المعرفة أولا بأول وتنمي القدرة على التفكير الخلاق والإبتكار.

↪ أن يتم تدريب العاملين في فرق عمل داخل المؤسسة بما يسمح بتعليمهم مهارات التفاعل والتعاون مع الآخرين وإتخاذ القرار الجماعي.

↪ تصميم نظام فعال لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.

↪ إعلام المتدربين بنتائج التدريب.

3.3. تنفيذ ومتابعة مشروع إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية:

وذلك من خلال القيام بالخطوات التالية:

- تشغيل نظم العمليات الجديدة وذلك بدمج عمليات التدريب المصممة في التنظيم محل الدراسة.
- تقييم نتائج تطبيق مشروع إعادة هندسة التدريب والمتابعة المستمرة له، حتى تبقى الجهود مركزة على السير في الإتجاه الصحيح ولتحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية.

خاتمة

مما تقدم يمكن القول أن منهج إعادة الهندسة يعتبر أداة هامة تمكن المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة وتلك المبحوثة بصفة خاصة من التخلص جذريا من المشكلات التي يعاني منها التدريب في ظل النظم التقليدية له وذلك من خلال إحداث تغييرات جوهرية في وظيفة التدريب لكي يكون أكثر فاعلية ويرقى إلى المستوى الذي يؤهل المؤسسة لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال.

وفي هذا الإطار توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن التدريب التقليدي لم يعد يتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير التي تمر بها المؤسسات في العصر الحديث نظرا للمشكلات التي يعاني منها التي تحول دون تحقيقه لأهدافه المرجوة.
- وجود علاقة تبادلية بين منهج إعادة الهندسة وتدريب الموارد البشرية، فإحداث التغييرات الجذرية والشاملة في عمليات المؤسسة يتدخل التدريب لتعليم الأفراد وتأهيلهم للتطبيق. كما أن التدريب من ناحية أخرى يحتاج لأدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل المؤسسة لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال.
- الهدف من إستخدام إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية هو إيجاد حلول جذرية لمشكلات التدريب التقليدي وبالتالي تحقيق الأهداف الطموحة للتدريب.
- أشارت التجارب العالمية إلى أن إستخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية حقق زيادة فائقة في فاعلية هذا الأخير في الشركات العالمية التي طبقت هذا المفهوم.
- يعتبر إستخدام تكنولوجيا المعلومات متطلب أساسي لدعم جهود إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية، فالتطبيقات العملية في هذا المجال ركزت على تكنولوجيا التدريب لتعظيم الإستفادة من التطورات السريعة والمتلاحقة في الحاسب الآلي، وتمشيا مع التغييرات والتطورات العالمية والتنافسية، ومن ثم فإن التدريب في ظل التكنولوجيا المتقدمة أصبح يتسم بالعالمية (Global Training).

- يعاني التدريب في المؤسسة المبحوثة من مشكلات كبيرة رغم وعيها بأهمية التدريب الذي تعول عليه في دعم مخططاتها التنموية ومواجهة التغيرات البيئية، وتتمثل تلك المشكلات أساسا في خضوع وظيفة التدريب إلى مركزية القرارات من قبل المديرية العامة، التكاليف المرتفعة الناتجة عن تدريب العاملين في مراكز التدريب الداخلية والخارجية، إضافة إلى إنعدام بعض الأنظمة الأساسية كنظام تقييم أثر التدريب على نتائج الأعمال، نظام نقل التدريب، نظام مكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.
- إمكانية تفعيل أسلوب إعادة هندسة التدريب في المؤسسة المبحوثة وفقا لمنهجية محددة تتناسب مع خصائص هذه الأخيرة وإمكاناتها المادية والبشرية.

وفي ظل النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- يوصى بتعميم استخدام إعادة الهندسة كمنهج للتدريب في كافة المؤسسات الاقتصادية التي تعاني من مشكلات في نظامها التدريبي إذا ما أرادت الاستفادة القصوى من التسهيلات التقنية في مجال التدريب بما يمكنها من تقليل وقت وتكاليف التدريب، زيادة الإنتاجية وتحسين نتائج عملية التعلم، وإستغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الإتصالات الأخرى ومراكز التدريب.
- أجريت الدراسة الحالية في وحدة نفضال بتبسة، ويتوقع أن يطبق ويعمم مفهوم إعادة هندسة التدريب على كافة الوحدات الفرعية الأخرى للمؤسسة الأم والموزعة على 48 ولاية، والتخلي تماما عن مبدأ خضوع التدريب لمركزية القرارات وتفويض الصلاحيات إلى مسؤولي التدريب بمختلف تلك الوحدات.

الاحالات والمراجع:

¹ Usha Valli Somasundaram and Toby Marshall Egan, **Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables**, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), 3-7 Mar 2004, p852.

² Michael Hammer et James Champy, **le reengineering: réinventer l'entreprise pour amélioration spectaculaire de ses performances**, DUNOD, Paris, France, 1993, p 42.

³ سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 15، 2015، ص 259.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 29.

⁵ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 85.

⁶ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، 2009، ص: 99، 100.

⁷ سامية خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص: 253 - 254.

⁸ سامية خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص 259.

⁹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص 477.

¹⁰ بن لحبيب بشير، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية: مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجا، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 21، نوفمبر 2016، ص 48.

¹¹ M. Hammer et J. Champy, Op Cit, P 42.

¹² ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 58.

¹³ Donald Shandler, **Reengineering the Training Function: How to Align Training with the New Corporate Agenda**, CRC Press LLC, USA, 1996, p 91.

¹⁴ عن الموقع الرسمي لشركة "نفطال": <http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique>، يوم 2017/10/12، سا 12:59.

¹⁵ معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بمؤسسة نفضال بتبسة.

¹⁶ Le Bulletin d'Information des ressources Humaines, Novembre 2009.