

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة

ابتسام بن حمودة

بعنوان

تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة نفطال

(مركز الزفت تقرت)

تاريخ المناقشة : 2016 / 05 / 22

اللجنة المناقشة :

الأستاذ : د.عزيز قودة .. رئيساً ..

الأستاذ : د. عبد الله كبار..... مشرفاً ..

الأستاذة : أ. زينب دهيمي..... مناقشاً ..

رورة و تنظيم

السنة الجامعية: 2016/2015

فتكوين العمال لا يقتصر فقط على تنمية وتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات ونحن إذ نساهم استعدادات من اجل تحقيق فعالية

تنظيمية بالمؤسسة . و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي و هو:

ما علاقة تكوين العمال بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

كما احتوت الدراسة على فرضية عامة و هي:

_ هناك علاقة وطيدة بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بمؤسسة نפטال .

بالإضافة إلى فرضيات جزئية و هي:

_ هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الانتاجية .

_ هناك علاقة بين زيادة مستوى الرضا بالمؤسسة .

وتهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، و لتحقيق هذا الهدف تم تحديد المجالات الثلاث للدراسة، المنهج المستخدم حيث طبق المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، أما العينة فاختيرت جميع عمال شركة نפטال مركز الزيت بتقوت ، ووزعت 50 استمارة استبيان على العمال ، حيث استرجع منها 35 استمارة استبيان. و بعد عرض و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال اسئلة الاستمارة و من جملة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات التي اتضح من خلالها أن التكوين المستمر للعمال يساهم في زيادة الانتاجية ومستوى رضا العمال واستقرارهم بالمؤسسة وبالتالي يؤدي الى تحقيق فعالية تنظيمية بالمؤسسة .

الكلمات الدالة : التكوين ، الفعالية ، الفعالية التنظيمية .

L'étude actuelle a mis l'accent sur le sujet beaucoup de scientifiques et de chercheurs dans les différentes disciplines de gestion et d'organisation des travailleurs Vtkoan ne se limite pas seulement au développement et à fournir aux travailleurs des connaissances et des compétences, mais de les équiper avec les préparatifs en vue d'atteindre l'efficacité organisationnelle de l'institution.

Cette étude, et il est venu pour exciter problème spécifique tourne autour de la question clé et il est: Qu'est-ce que la composition des travailleurs à l'efficacité organisationnelle et de l'institution économique?

L'étude contenait également une hypothèse générale sont:

_ Il existe une relation étroite entre la formation des travailleurs et de la Fondation de l'organisation de l'efficacité NAFTAL.

En plus des hypothèses partielles sont les suivantes:

_ Il existe une relation entre la formation continue et l'augmentation de la productivité.

_ Il existe une relation entre l'augmentation du niveau de satisfaction de l'institution.

L'étude vise à déterminer la relation entre la formation des travailleurs et de l'efficacité organisationnelle de l'institution, et pour atteindre cet objectif a été d'identifier trois domaines d'étude, l'approche de l'utilisateur où l'approche descriptive de plat, a utilisé l'étude d'un ensemble d'outils pour la collecte de données, et les fans de l'échantillon Fajtert All NAFTAL Company centre d'asphalte »chez les travailleurs Touggourt, et distribué 50 questionnaire sur les travailleurs, où 35 d'entre eux a rappelé un questionnaire.

Mots clés: configuration, l'efficacité et l'efficacité organisationnelle

مقدمة

تعيش المجتمعات اليوم فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية، واستبدالها بأخرى أكثر حركية، محاولة في ذلك التوصل إلى أجدى الطرق وأحسنها في تدبير الموارد البشرية، ولعل من أبرز ما أحدثته التغيرات والتحولات العميقة من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري، وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية.

ذلك أن المورد البشري يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الدافعة لنجاحه، وقصد تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقتها وتنميتها من خلال عملية التكوين والتعليم والتنمية والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز... الخ.

ويعتبر موضوع تكوين العمال من المواضيع التي أثارت ولازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، فمنذ بداية القرن الماضي أو قبله والباحثون يفكرون في الإجابة على السؤال الآتي: كيف يمكن الاستفادة من القوة العاملة وزيادة الإنتاج، مع ضمان استقرارها واستمرارها بالعمل بالمؤسسة بكل راحة وطمأنينة؟ ما هي الطرق التي تمكننا من تحقيق الفعالية المزدوجة للمؤسسة والعامل، وهل يفلح التكوين كمتغير تنظيمي في تحقيق ذلك؟.

لقد اختلف الباحثون في النواحي التي ركزوا عليها بحوثهم لهذه المشكلات ذلك أن المدرسة العلمية مثلاً نجدها قد أولت اهتمامها للطرق العلمية والتكوين المستمر للعمال، بغية زيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من الطاقات الممكنة للعامل دون مراعاة للطبيعة الإنسانية، بينما أولت مدرسة العلاقات الإنسانية في بحوثها الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتكوين النفسي والاجتماعي للعامل لزيادة الإنتاجية، وقد وجهت بحوثها نحو المهارات والروح المعنوية... الخ.

إلا أنها جميعا تصب لتحقيق هدف مشترك وهو تجسيد الاستفادة الممكنة من العامل لتحقيق الفعالية .وما يؤسف له أن غالبية دول العالم الثالث ومنها الجزائر ومنذ نيلها الاستقلال وهي تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف، وإنماء مؤسساتها والحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تخولها أن تنهض باقتصاديات مؤسساتها، إلا أنه على الرغم من ذلك الجهد المبذول تبقى تعاني من العجز وعدم الفعالية. وقد حاولت من خلال هذه الدراسة التركيز على أحد المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية دون إغفال تأثير المتغيرات الأخرى.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة تكوين العمال والفعالية التنظيمية في شركة نفطال فرع الزفت بتقريت، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى فصلين :

وقد تناول **الفصل الأول**: طرح الاشكالية وفرضيات الدراسة و تحديد المفاهيم الواردة وإعطاء مفهوم إجرائي لكل مفهوم على حدى ، وأسباب اختيار الموضوع ، وأهداف الدراسة ، والمدخل النظري لهذه الدراسة .

الفصل الثاني : وعنوانه الإجراءات المنهجية :عالجنا فيه مجالات الدراسة (الجغرافي - الزمني- البشري) كما تم فيه تحديد مجتمع وعينة البحث والمنهج المطبق، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، كما تعرضنا الى تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات .

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

1_ الإشكالية

2- الفرضيات

3 - الدراسة مفاهيم

4 - الدراسة أسباب إختيار موضوع

5- أهمية وأهداف الدراسة

6 - المدخل النظري

7- الدراسات السابقة

-الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري في المنظمات من أهم عناصر العمل، إذ نجد أن هذه الموارد تتمتع بجانب كبير من الأهمية نظرا لقرىها من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات وكفاءات الأفراد، إلى جانب استخدام كافة الموارد المادية، فالإهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من المؤشرات التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، ومع ازدياد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها وتنافسها لتتقدم الجديد والأجود من السلع والخدمات من أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها، فقد أصبح تكوين العمال خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى.

كما يعتبر تكوين العمال من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي على اعتبار أن تكوين العمال كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة ومن خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق المستويات المثلى والفعالية المطلوبة في الأداء، كما يرتبط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح و الإنتاج والتوسيع في الأنشطة والولاء والمواظبة على العمل، حيث زاد الاهتمام الرسمي بموضوع تكوين العمال من خلال ما أحدثته تسارع التغيرات و التحولات العميقة التي يشهدها العالم من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، ومنه أصبحت الكفاءة والإبداع، والتطوير والمهارة و الأداء الفعال هي الصفات الغالبة في العمل.

وعلى هذا الأساس أصبح المورد البشري في الوقت الراهن مطالب بأن يكون لديه قدر من المهارة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة. وذلك من أجل سد الفراغ في الكفاءات و اليد العاملة وتحقيق التوازن بين مهارات العامل والمهام الموكلة إليه، بعد أن لمست مساوئ الضعف والتراجع في الأداء كما و نوعا لكثير من مؤسساتنا مقارنة بالمؤسسات والإدارات الحديثة، وعليه فان المؤسسة الانتاجية اليوم تعمل على تكوين بيئة المنافسات بين العمال، إذ يتوجب عليها مسايرة التطور المستمر في طرق ومعدلات الأداء، وتقنيات الإنتاج وهذا ما يشير ضمنا الى تغير نوعية العمل وزيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعا لذلك .

وما يجدر الإشارة إليه هو أن التكوين ليس تسييرا إداريا مؤقتا بقدر ما هو تحليل القدرات والحاجات، ونشاط مستمر ودائم في ضوء المعطيات الواقعية و الإمكانيات المتاحة والاحتياجات اللازمة والأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أصبح من

الضروري الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها ومهاراتها باستمرار و التوجه نحو الاستثمار الفعال لهذه القدرات. كما نجد أن التكوين في المؤسسات الجزائرية عبارة عن عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادر على متابعة عمله¹.

ومن هنا فقد تعددت المدارس والمقاربات الفكرية التي تناولت مفهوم التكوين حيث نجد من بينها النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية، حيث رأى فيبر في نظريته حول ظاهرة البيروقراطية أن التكوين هو وسيلة ضرورية لترشيد السلوك البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما أنه يعتقد بأن التنظيم بإمكانه الوصول الى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة .

إن الملاحظ لموضوع الفعالية يجده من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي باعتباره أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها حيث تتوقف قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية وخصائص التنظيم الإداري وعلى فعاليتها التنظيمية .

ومن المتعارف عليه الآن أن قدرة المؤسسة على البقاء والتميز، ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أرادت الاستمرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر.

أما بالنسبة لمفهوم الفعالية فكل يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله، فهناك من يعتبرها هي النجاح والقدرة، ففعالية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم (سواء عمال أو مشرفين أو مدراء) فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل و الاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة نحاول تقصي طبيعة العلاقة الموجودة بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، فمن هذا تثار اشكالية بحثية حول العلاقة بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، فمن كل هذا ارتأينا طرح الإشكال الآتي : —

هل هناك علاقة بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

¹محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء ، للنشر والتوزيع ، عمان ، دط ، 2003 ، ص 2 - 3 .

وتندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1 -هل يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء وزيادة إنتاج المؤسسة ؟

2 -هل يؤدي التكوين إلى زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : هناك علاقة وطيدة بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بمؤسسة نفعال.

الفرضيات الجزئية :

1. هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الانتاجية .

2. هناك علاقة بين التكوين و زيادة مستوى الرضا بالمؤسسة .

3. تحديد المفاهيم

أولاً: التكوين :

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة :

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه " برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات.²

بينما يعرفه **filippo** " على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين."

يعرف لخضر سكيو (L.Sekhiou) التكوين بأنه " مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية."³

"التكوين عملية إعداد وتخصير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والإستمرارية."⁴

² أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، ط 1 ، 2002 ، ص 41 .

³ جيمس سي كراج ، الإدارة الاستراتيجية ، ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2003 ، ص 184 .

⁴ مؤيد سعيد سالم ، تنظيم والمنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي) ، الطبعة الأولى ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 41 .

ويرى " pierre casse " : أنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية ، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من أجل تحديد المعلومات .⁵

أما التعريف الإجرائي :

وعلى ضوء ما سبق فإن التكوين يعني مجموع العمليات والاجراءات التي يخضع لها العامل طيلة حياته المهنية من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكيات التي تساعد على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا : العمال :

هم المرشحون للعمل على مستوى المؤسسة ويوظفون بطريقة تقليدية عن طريق الشهادات أو بطريقة حديثة باستخدام الاختبارات والمقابلات .

هم مجموعة من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة ما لأداء مهنة معينة ويتقاضون بذلك أجر مادي⁶ .

أما التعريف الإجرائي :

وعلى ضوء ما سبق فإن العمال هم مجموع الأفراد الذين يعملون لصالح صاحب العمل مقابل أجر معين.

ثالثا : مفهوم الفعالية التنظيمية :

أ _ مفهوم الفعالية :

⁵ Pierre casse; **la formation performante** . office de la publication universitaire ,Algeria; sn éd 1994 , P 48.

⁶ السيد عبد العاطي السيد وآخرون ، نظرية علم الاجتماع - الإتجاهات الحديثة والمعاصرة ، دار المعرفة ،الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 185 .

تعرف في كتاب "تطور الفكر التنظيمي" لعلي السلمي" بأنها درجة تحقيق الأهداف فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناء على المعطيات الموضوعية التي اعتمدها لتقسيم مواردها المادية والبشرية والتقنية .

يشير "كوربيد" إلى أن الفعالية هي تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف .

ويستند هذا التعريف في تحليله للفعالية إلى مجموعة من المؤشرات مثل: المرونة، التطوير، الرضا، التماسك، الإشراف الديمقراطي، وتنمية العمال والمدراء... الخ.⁷

أما التعريف الإجرائي :

هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا .

ب _ مفهوم الفعالية التنظيمية :

الفعالية التنظيمية هو قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشأت من أجلها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة⁸

كما تعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، والتي تقاس بأداء الأفراد في التنظيم⁹.

أما التعريف الإجرائي :

وعلى ضوء ما سبق فإن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة لأهدافها عن طريق التعاون بين الأفراد العاملين فيها .

خامسا : تعريف المؤسسة:

تعرف كمنظمة تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية،المالية،المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب

الأهداف في نطاق زمكاني.¹⁰

⁷ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط 2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 128 .

⁸ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، ط1، 1997 ، ص 25 .

⁹ علي السلمي ، المرجع نفسه ، ص 129 .

¹⁰ بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2000 ، ص25 .

المؤسسة من الناحية الاقتصادية: هي تنظيم للعمل المشترك من العاملين فيها، وتشتغل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم

العمل، بغية إنتاج وسائل أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات في مجال النقل والتجار.¹¹

المؤسسة من الناحية الاجتماعية: لا يقتصر تعريف المؤسسة في المجال الاقتصادي فقط كما اشرنا سلفا، فهناك تعريف في علم

الاجتماع: على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات و التي تؤدي إلى تعاونهم من اجل تحقيق

الأهداف المحددة سلفا .

كما تعرف على أنها" نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة و محددة، وهي نظام اجتماعي ، تعاوني ،تفاعلي،واعي،

مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة¹².

إجرائيا:

هي كل نسق اجتماعي اقتصادي، يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا .

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

المبررات الذاتية :

✓ اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى، ورغبتني الشخصية في الاطلاع ومعرفة وضع هذه

العملية ضمن سياسات المؤسسات والمنظمات المحلية .

✓ الرغبة في دراسة أهم محاور اختصاصي الذي هو علم اجتماع تنظيم وعمل.

المبررات الموضوعية :

✓ محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة ، خاصة في المجال الادارة والتنظيم وكيف يتم تكوين الموارد

البشرية لمسايرة هذا التغيير والتطور .

✓ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية.

¹¹غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1 ، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 ،ص8

¹² - كمال عزام ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر ، 1983 ، ص 43 .

5. أهمية وأهداف الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام يؤثر على تسيير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وهو موضوع تكوين العمال.

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في كون عملية التكوين تعتبر الوتر الحساس في السير العادي لنشاط المؤسسة لكي تضمن بقاءها

واستمرارها بفعالية .

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج تكوين العمال واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية .

- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم .

- محاولة التعرف على مدى اسهام التكوين في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة .

- محاولة التعرف على مدى مساهمة عملية التكوين في زيادة الانتاج .

- التعرف على فكرة هل هناك علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية بمؤسسة نفعال .

6. المدخل النظري:

مدخل التطوير التنظيمي .

إن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومنظمة لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، وشبكة معقدة من الأوضاع التي تحسن قدرة أعضاء المؤسسة على إدارة أعمالهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكارا ومهارة في حل المشكلات ومساعدتهم على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية .

ويعرفه علي السلمي في كتابه " تطور الفكر التنظيمي " بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعاليات جماعات العمل.

إن هذه التعاريف توضح لنا أن محل التركيز في عمليات التطوير التنظيمي هو زيادة فعالية التنظيم في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات، من حيث تحسين الإنتاجية وبث الروح المعنوية، وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وتحسين استخدام مجموعات العمل، وزيادة الوعي الفردي والجماعي في التنظيم، أي تحقيق الفعالية على 3 مستويات : فعالية الفرد - فعالية الجماعة - فعالية المؤسسة ككل.

ولا تقتصر جهود التطوير التنظيمي على الأفراد وحدهم أو الجماعات وحدها ولكن بتوجيه الاهتمام نحو الأفراد والجماعات والأقسام والإدارات في نفس الوقت من خلال العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والجماعية والأهداف التنظيمية.

من العرض السابق يمكن استخلاص عدد من الخصائص المميزة لعمليات التطوير التنظيمي.

— تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم، وتظل تراقب المناخ الخارجي استعدادا لمواجهة التغيرات والمستجدات التي لها علاقة بالعمل في المؤسسة

— تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية الإنتاجية، ورفع قدراته على رسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات والتكوير والتعلم لخلق اليد العاملة المؤهلة ورفع الكفاءة والفاعلية. ومن هذا المنطلق بدأت جهود التنمية الإدارية تتجه نحو إعداد البرامج والسياسات التكوينية، وتشكيل جماعات صغيرة من المكونين تسهر على إعداد وتكوين العمال في مواقع العمل بحيث يترك المشترك لكي يتعلم بنفسه في مواقف التفاعل ويكتسب أنماطا سلوكية جديدة.

وأخيرا فإن التطوير التنظيمي يفترض أن الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي المبني على أساس التعاون، وأن كلا منهم يهتم ليس فقط برغباته وأهدافه الشخصية بل أيضا برغبات وأهداف الآخرين.

ويرمي التطوير التنظيمي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الفعالية الكلية للمؤسسة، فإذا توافر المناخ التنظيمي الملائم والعلاقات الحسنة والطرق والسياسات الإدارية المناسبة التي تستغل الموارد المتاحة خاصة فيما يتعلق بتغيير التكوين المهني، تحققت الفعالية الكلية للمؤسسة وتمكنت المؤسسة من بلوغ الأهداف التي تسعى إليها في التوقيت المحدد والمواصفات المقررة¹³

نقد وتقييم :

من الملاحظ أن هذه النظرية ركزت على أهمية رأس المال الفكري حيث تحولت المؤسسات من الأعمال الروتينية إلى مؤسسات للعقول والمعرفة تركز على قوى عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة والخبرة، وتأخذ في الاعتبار عناصر تنظيمية مثل (الإنسان - التكنولوجيا- البيئة الاجتماعية)، ومنطلق هذه النظرية وجود تبادل بين الفرد و المؤسسة، حيث يحاولان تحقيق التوازن بين ما يقدم وما يتم الحصول عليه، وعليه فقد حاولت خلق الجو والمناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وعملية التعاون ومن ثم الوصول إلى درجة متقدمة من قبول العامل للقيم وتطوير قدراته، ومنه استقراره وإخلاصه وتعاونه في العمل، لكن من الملاحظ على هذه النظرية أنها أهملت التحديات التي تواجهها المؤسسات في العثور على الأعداد والتنوعيات المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة، وكذا توفير المقومات والظروف المناسبة في بيئة العمل التي تتيح لهؤلاء فرص النجاح وترسيخ الرغبة لديهم للبقاء في المؤسسة

7. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

بعنوان "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر" من إعداد : غنية بودوح، تحت

إشراف: الدكتور عبد الرحمان برقوق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، دراسة

¹³ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط 2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 253 . 254 .

ميدانية بمستشفى بشير ناصر - بسكرة - خلال الموسم الجامعي 2005 _ 2006 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي نوقشت
سنة 2006 .

إشكالية الدراسة:

ركزت الدراسة حول التعرف على الدور الذي تلعبه وظيفة التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية بدراسة مستشفى
بشير بن ناصر بسكرة كنموذج، ومنه تم طرح التساؤل التالي :

— هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟

وإني انبثقت عنها التساؤلات الفرعية الآتية :

✓ ما أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية؟

✓ ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

✓ هل تواكب البرامج المستجديات المعلوماتية الحديثة؟

✓ هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت (الملاحظة، المقابلة ، الاستمارة، والسجلات والوثائق)
لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة : تم اختيار العينة الطبقية بطريقة مقصودة ، وكان حجم العينة 95 عامل وعاملة من أصل 416 موزعين على
ثلاث فئات مهنية .

نتائج الدراسة : خلصت نتائج الدراسة إلى:

1. يهدف التكوين المتواصل في الأساس الى تحسين أداء الأفراد وتحقيق الكفاءة المهنية في منصب عملهم من خلال تمكينهم
واعدادهم اعدادا يمكنهم من تأدية مهامهم على أحسن وجه .

2. ان سياسة اصلاح المستشفيات جعلت المؤسسات الصحية تركز على تطوير الجانب المادي من التغير (التجهيزات والوسائل) واهملت العامل الأهم في هذا الاصلاح ألا وهو العنصر البشري .

أوجه الاستفادة :

تمت الاستفادة من هذه الدراسة من وجهة النظر الخاصة بالإطار النظري ،من حيث الاعتماد على نفس المفاهيم ونفس المنهج مثل مفهوم التكوين.

التعليق على الدراسة : من الملاحظ عن مذكرة دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية أنها انطلقت من تساؤلات فقط، وهذه الأخير كانت تدور حول متغير واحد، كما نجد أنها استغنت عن فرضيات الدراسة ، كما نجد أنها أيضا غطت كافة جوانب الدراسة .

الدراسة الثانية:

بعنوان " الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة " من إعداد : عبد العزيز شنيق، تحت إشراف: الدكتور اسماعيل قبيرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية – لسكيكدة – خلال الموسم الجامعي 2007_ 2008، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، والتي نوقشت سنة 2008 .

إشكالية الدراسة:

ركزت إشكالية هذه الدراسة حول فهم طبيعة الحوافز(المادية والمعنوية) وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية، انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالية :

__ هل الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟

والتي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ✓ ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟
- ✓ هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الانتاجية؟
- ✓ إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب؟

ومن هذه الأسئلة صاغ الفرضية العامة التالية :

__ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين الفعالية التنظيمية.

والتي انبثقت عنها الفرضيات الجزئية الآتية :

- ✓ تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفعالية التنظيمية .
- ✓ ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية(بتنمية واستثمار الموارد البشرية) .
- ✓ هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية .

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمأتمه للمواضيع الاجتماعية واستعمل (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)

عينة الدراسة : اختار العينة الطبقية وكان حجمها 103 فرد من أصل 1034 فرد، موزعين على 10 مديريات .

نتائج الدراسة : خلصت نتائج الدراسة إلى: __ ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة لأن هذه الأخيرة تتوفر على حوافز المادية أو معنوية تؤدي الى تحقق الفعالية وهذا ما انعكس ايجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها .

أوجه الاستفادة : تمت الاستفادة من هذه الدراسة من وجهة النظر الخاصة بالإطار النظري ،من حيث الاعتماد على نفس

المفاهيم ونفس المنهج مثل مفهوم الفعالية التنظيمية .

التعليق على الدراسة: من الملاحظ عن دراسة الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية أنها مسحت جميع جوانب متغير

الفعالية في البناء النظري لكن في التساؤلات والفرضيات لم تفكك هذا المتغير .

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

1_ مجالات الدراسة

2-المنهج المتبع في الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4 - مجتمع البحث والعينة

5 - الأساليب الإحصائية

1. مجالات الدراسة :

تشمل مجالات الدراسة ثلاثة مجالات: جغرافي أو مكاني ، زمني، بشري والمجال الجغرافي يعبر عن النطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة ، زيادة على المجال البشري والذي يشير إلى مجتمع البحث الذين تشملهم الدراسة ، بالإضافة إلى المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقت فيه الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة " نפטال بتقوت ولاية ورقلة." فرع الزيت **BTM**

1-1 المجال الزمني:

أجريت البحث المكتبي حول الموضوع خلال السنة الجامعية : 2015 _ 2016 حيث تنقسم الدراسة إلى قسمين : قسم النظري وقسم ميداني , أما فيما يخص الدراسة الميدانية فبدأت من 1 فيفري إلى غاية 3 مارس 2016 حيث اشتملت على الملاحظة (الدراسة الاستطلاعية) بعد توزيع استمارة الاستبيان وجمعها لتفريغها في الجداول وتحليلها ثم كان النزول بالاستمارة إلى الميدان يوم الأحد 27 مارس 2016 وجمعت يوم الخميس 31 مارس 2016.

1.2 المجال المكاني : لمحة تاريخية عن شركة نפטال .

تزخر الجزائر ببعض الشركات الضخمة لعل أهمها على الإطلاق شركة سوناطراك، التي تختص في مجال إنتاج تحويل وتسويق المحروقات، وقد تأسست بتاريخ 31 / 12 / 1963 بموجب المرسوم 296/63 ، وكنتيجة لامتداد مهامها وأنشطتها إلى الجانب التقني والتكرير عام 1966 وسياسة التأميم المنتهجة من 24 فيفري 1971 أصبحت منذ عام 1977 تنتج ما قيمته 77% من البترول ومشتقاته.

هذا التوسع الإنتاجي الكبير دفع شركة سوناطراك لإنشاء فروع تغطي التراب الوطني منها الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (EROP) عام 1984 والتي انقسمت بدورها إلى: _ نفتاك : وتتكفل بنشاطات التكرير.

_ نفتال : شركة ذات أسهم برأس مال 15.650.000.000.00 دج تسهر على تجارة وتوزيع المواد البترولية والمتمثلة في وحدتين أساسيتين :

1. الوحدة الوطنية لتوزيع الغاز المميع .

2. الوحدة الوطنية لتوزيع (الوقود/ الزيوت/ المعجلات المطاطية/ الزيت) تفرعت هذه الأخيرة عام 2000 إلى مركزين :

_ مركز توزيع الوقود/ الزيوت/ المعجلات المطاطية.

_ مركز الزيت الذي هو محل بحثنا .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

_ NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط .

AL : الحرفان الأوليان من كلمة الجزائر ALGERIE .

أهداف مؤسسة نفطال :

كل مؤسسة تسعى إلى ترسيخ تواجدها داخل السوق الوطنية وذلك بتحديد جملة أهداف تعمل على الوصول إليها وكذا شركة نفطال التي تضع في أولويتها :

- _ المحافظة على مكائنها في السوق كذا التوسع والرفع من حصتها .
- _ توسيع وتنظيم شبكة التوزيع عبر أرجاء الوطن .
- _ زيادة الإنتاج وتوفير المخازن الضرورية لذلك .
- _ الرد على متطلبات السوق الوطنية من خلال الاهتمام بالزبون .
- الرفع من حجم الأرباح عن طريق الزيادة في حجم المبيعات .
- تحسين ظروف العمل بتوفير الحماية والأمن داخل وخارج المنشآت التابعة لها .
- تطوير الهياكل التنظيمية .
- تحديث وتحديد الوحدات الإنتاجية بالاعتماد على التكنولوجيا .
- الرفع من مستوى العاملين وهذا بتنظيم الدورات التكوينية .

(2) _ نظرة عامة حول مراكز الزيت بنفطال :

من أجل التقرب من الزبون وتغطية السوق الوطنية قامت مديرية الزيت نفطال بإنشاء 15 مركز زيت تتوزع هذه المراكز على 14 ولاية، مهمتها الأساسية التسويق والتوزيع، حيث يوجد 06 مراكز ساحلية متواجدة في كل من : سكيكدة، عنابة، بجاية، الجزائر العاصمة، مستغانم، وهران.
تكمن مهامهم في :

- استيراد الزيت الخام عبر البواخر من اسبانيا وفرنسا .
- بيع الزيت المميع والخام للزبائن .
- تخزين الزيت الخام .
- نقل الزيت الخام بالشاحنات إلى الولايات .

و09 مراكز داخلية مميعة موزعة عبر المدن التالية: أم البواقي، باتنة، العلمة، عين الدفلة، عين الصفراء، غرداية، تقرت،

عين صالح ، تمنراست . ومن مهامهم في :

- نقل الزيت الخام بالشاحنات لتكرير البترول من المركبين المتواجدين في سكيكدة ووهران أو من المراكز الساحلية .
- تخزين الزيت الخام وتحويله إلى زيت مميع .
- تحويله إلى زيت مستحلب (60 % 65%) ماعدا مركز العلمة .

○ بيع الزيت المحول .

ومن أهم منتوجات مركز الزيت :

__ الزيت الخام : 40/50.80/100 ويستعمل في تزييت وترميم الطرقات والمطارات .

__ الزيت المميع : 0/1 : يستعمل في تبلييل الأراضي قبل وضع الطبقات الزيتية لإتمام تعبيد الطرقات .

__ 250/150.600/400 : هذا الخليط مع الحصى يستعمل كطبقة نهائية لتعبيد الطرقات .

__ الزيت المستحلب : 60% . 65% .

3) الهيكل التنظيمي لمركز الزيت بنفطال .

● تحليل الهيكل التنظيمي لمركز الزيت بنفطال .

فقد عملت المديرية على وضع طرق للتنظيم والتسيير الحسن لمختلف النشاطات بوضع هيكل تنظيمي لتوضيح العلاقات الرسمية المصرح بها بين العمال، وكذا إعطاء الصورة الدقيقة لتقسيمات العمل ومهام العمال وإصدار مختلف القرارات حسب الأوضاع داخل المركز وكذلك تحديد المسؤوليات .
فجاء الهيكل التنظيمي للمركز كما هو مبين في الشكل (01).

1. مصلحة الإدارة والمالية :

هي مصلحة إدارية بحتة يرئسها رئيس مصلحة حيث تهتم بتسيير المركز من الناحية المالية والإدارية حيث تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف ومعالجة المشاكل المتعلقة بحركة الأموال وهي تنقسم إلى نوعين :

أ - فرع الإدارة : تتكون من :

__ رئيس فرع الإدارة ، مكلف بالدراسات، مسير، مراسل اجتماعي، عون نظافة، سائق .

وهذه الأخيرة تتكفل ب :

__ تطبيق القرارات الموجهة من قبل رئيس المركز .

__ العمل على احترام القوانين الخاصة بالمركز والعمل بها .

__ إعداد التقارير الخاصة بعمليات المركز (يومية - شهريا - سنويا).

ب - فرع المالية والمحاسبة : والمتكون من :

– رئيس فرع المالية والمحاسبة . – مكلف بالدراسات .

– محاسب رئيسي . – مكلف بالصندوق.

حيث يكمن دورها في متابعة العلاقات بين المركز والمستهلكين الصناعيين والموردين تحت إطار قانوني يتلخص في :

– تدوين العمليات المحققة يوميا بسجل الخزينة .

– الاعتماد على تقنيات المحاسبة .

– إعداد الفحص المالي عن طريق متابعة نفقات المركز .

– تحضير ميزانية المركز وإجراء تسديدات الموردين.

2. **المصلحة التجارية :** هي مصلحة يشرف عليها رئيس يعمل على التنسيق والمتابعة لتسيير الوحدات الإنتاجية وذلك

بمساعدة :

– إطار الدراسات ، مكلف بالدراسات ، إطار تقني تجاري ، عون قابض .

ولهذه المصلحة دور كبير في إتمام عملية البيع وكذا متابعة عمليات وملفات الزبائن للتعرف على متطلباتهم وكذا

تخصيص فترة للزيارة الميدانية لهم وكذا إعلامهم في حالة تغيير الأسعار أو عدم توفر المنتج .

وكما تطرقنا سابقا للمركز نقطة بيع على مستوى مركز تكرير البترول، مما يسهل عملية التوزيع حيث نجد من يسهر

على إتمام هذه العملية وذلك بالاتصال المباشر والدائم بالمركز بتحويل الطلبات من المركز إلى هذا الفرع في حالة عدم

توفر المنتج أو نفاذه على مستوى المركز هذا كله تحت رئيس المصلحة .

3. **مصلحة الاستغلال :** تحت إشراف رئيس المصلحة .

وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة فروع.

أ – فرع الاستغلال :

دوره رئيسي في عملية استغلال منتج الزيت وتوزيعه للزبائن وذلك بتفريغه في شاحنات أو في أكياس مخصصة

ولتحقيق ذلك لابد من تكاثف كل من :

– رئيس الفرع . – رئيس الساحة . – عون الشحن والتفريغ .

– مسير المخزون . – تقني الإنتاج . – سائق المسخنة .

ب – فرع الصيانة :

يختص وبشكل أساسي بالصيانة وكذا تموين بكل الاحتياجات اللازمة من تصليح الوسائل وإعداد

التجهيزات لتسهيل النشاط الرئيسي ويتكون الفرع من :

– رئيس الفرع . – تقني كهرب وميكانيكي . – عون صيانة .

– تقني كهرب وصناعي . – تقني ميكانيكي صناعي . – أمين مخزن .

ج – فرع النقل :

يملك المركز حظيرة من الشاحنات من الوزن الثقيل وذلك لتنفيذ عمليتي البيع والتوزيع وكذا سيارة خاصة لنقل عمال المركز لتسهيل ممارسة نشاطهم ويتكون الفرع من :

— رئيس الفرع . — ميكانيكي آلي . — ميكانيكي . — عون صيانة . — سائق .

4. مهمة مركز الزيت :

يلعب الزيت بوحدة نפטال دورا اقتصاديا هاما في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني عن طريق :

— دراسة الطلبات المقدمة من طرف الزبائن عن طريق المصلحة التجارية.

— تسهيل عملية البيع حيث يقوم الزبون بالاتصال مباشرة بالمركز للحصول على الموافقة لطلبه.

— المساهمة في تغطية الطلب على المستوى الوطني بتوزيع المنتجات وكذا تغطية النقص عن طريق استردادها لمختلف منتوج الزيت .

3-1 المجال البشري : ويتمثل في المجتمع البحث الذي ستقوم عليه الدراسة من 35 عامل في مؤسسة نפטال بتقترت ورقلة

وذلك بتوزيع الاستمارة على كافة عمال وعاملات المؤسسة .

2. المنهج المتبع في الدراسة :

إن أي علم من العلوم يتوقف على وجود منهج محدد وواضح المعالم للبحث يساعد في التوصل إلى معرفة واقع المنظمة بجميع جوانبها .

والمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يميز الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده ومساعي وأسئلة وفروض البحث.¹⁴

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن هذا المنطلق ترى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو " المنهج الوصفي "، وقد تم اختيار مجموعة البحث لهذا المنهج لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة تكوين العمال والفعالية التنظيمية بالمؤسسة، إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن تكوين العمال ومدى مساهمته في فعالية التنظيم بالمؤسسة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

وبالتالي فهذا المنهج يعتبر المناسب لوصف الظاهرة أو الموضوع وصفا دقيقا وتفصيلا بصورة نوعية أو كمية، كما أنه يهدف إلى تقويم وضع معين كأغراض علمية أو قد يكون هدفة الأساسي رصد الظاهرة بغرض فهم مضمونها.

¹⁴ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر ، ط 3 ، 2008، ص 176 .

كما استعنا بالأسلوب الكمي الذي يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز العددي وذلك باستعمال الحساب، حيث يتم استعمال المؤشرات والنسب والتكرارات والأدوات التي يوفرها الاحصاء بصفة عامة.¹⁵

3. أدوات جمع البيانات:

لجأنا في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة إلى ثلاثة أنواع من الأدوات وهي الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، وهذا من أجل الإحاطة الكاملة بالموضوع.

أ - الأداة الرئيسية لجمع البيانات :

1-3 استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع، مشكلة أو موقف معين، ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو عن طريق تسليمها للمبحوثين، ونادرا ما تكون عن طريق البريد، حيث تكون الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة أو متعددة الخيارات.¹⁶

ويتم صياغة استمارة الاستبيان انطلاقا من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها بالإضافة إلى فرضياتها، وتم عرضها على المشرف حيث قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون الاستمارة وكذا تغيير بعض المفاهيم التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها. وبعد تعديل الاستمارة تم توزيعها على عمال المؤسسة حيث تضم 28 سؤال، تتراوح بين أسئلة مغلقة محددة بنعم أو لا، وأخرى مفتوحة وقد قسمت الاستمارة إلى المحاور التالية :

المحور الأول : حول البيانات الشخصية ويضم 05 أسئلة، وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، اطار العمل ، الأقدمية .

المحور الثاني: حول مساهمة التكوين المستمر في زيادة الانتاج ويضم هذا المحور 14 سؤالا .

المحور الثالث : حول التكوين وزيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل ويضم 9 أسئلة .

ب - التقنيات المساعدة لجمع البيانات :

2-3 الملاحظة:

¹⁵ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 101 .
¹⁶ المرجع نفسه ، ص 182 .

تعد الملاحظة "إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره. وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات".

هي عبارة عن "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير

وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته".¹⁷

وتستخدم هذه التقنية في الدراسة الاستكشافية والاستطلاعية، فقمنا في دراستنا بالملاحظة البسيطة بدون المشاركة مع عينة الدراسة في الجولة الاستطلاعية عند نزولنا للميدان، كما استعنا بها عند قيامنا بتصميم استمارة الاستبيان .

3-3 المقابلة:

إن هناك تقنية أخرى تساعد في استقراء وقائع الدراسة وهي المقابلة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، فهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.¹⁸

حيث تم اللقاء برئيس فرع الإدارة والمالية الذي قدم لنا التعليمات الخاصة بمجال الدراسة المكاني و البشري، والتعريف بالشركة والمصالح التي تتكون منها، ومنحنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع العلم أن المقابلة التي أجريتها لم تكن مقننة .

4. مجتمع البحث والعينة :

مجتمع البحث : إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل البحث، فهو مرحلة مهمة لهذا ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث، فهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.¹⁹

وعليه فمجتمع البحث يمثل المجال البشري لها، حيث تمثل في 50 عامل، أي يتمثل مجتمع البحث بأكمله.

العينة :

¹⁷ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، *مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق*، دار صفاء، عمان، 2000، ط 1، ص112.

¹⁸ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 212 .

¹⁹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 298 .

من الخطوات التي يمر بها الباحث هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجاً صحيحاً على المعلومات المراد جمعها، لدى إرتأينا اختيار طريقة المسح الشامل نظراً لصغر حجم عدد العمال في المؤسسة، لهذا طبقنا عينة **المسح الشامل** والذي هو أسلوب في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد وينطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات.²⁰

غير أن بعد توزيع الاستمارة على عينة البحث لم يتم استرجاعها بأكملها وبالتالي أصبح عدد عينة البحث 35 فرد (عامل).

5. الأساليب الإحصائية :

بعد الدراسة الانتقائية التحليلية للأدبيات المتوفرة عن تكوين العمال و الفعالية التنظيمية ،صاغت الدراسة الحالية رؤية نظرية متمحورة حول العلاقات التبادلية بين متغيرات البناء التنظيمي، وفي نفس الوقت طرحت مشكلة بحثية عن طبيعة الارتباطات القائمة بين عناصر ومكونات المتغير المستقل ، و كذا عناصر و مكونات المتغير التابع. ولتحقيق هذا المسعى ، قدمنا فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين. وفي دراستنا اعتمدنا على:

-الجداول البسيطة وكذا المركبة.

-و في تفرغ البيانات وتكميمها استعملنا التكرارات و النسب المئوية .

والوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستمارة هي :²¹

التكرار x 100

= النسبة المئوية

مج التكرارات

²⁰ رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 267 .

²¹ زيدان عبد الباقي، **قواعد البحث الاجتماعي**، ط 2 ، دار النهضة العربية،بيروت ، لبنان ، 1974 ، ص109

الفصل الثالث

عرض وتحليل النتائج

عرض و تحليل النتائج

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

النتائج العامة

عرض وتحليل النتائج :

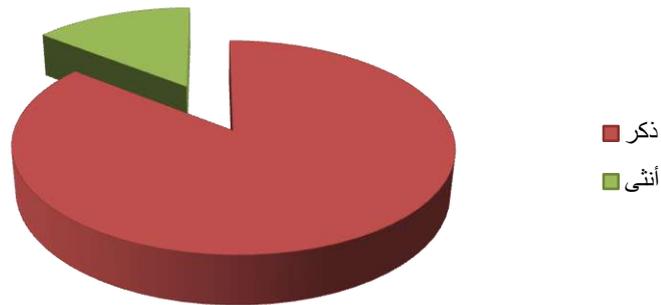
بعد تعرضنا لكيفية إختيار عينة البحث، سيتم تحديد خصائصها والمتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين وهي : الجنس، السن، المستوى التعليمي، إطار العمل، الأقدمية ، بحيث قد تؤثر هذه البيانات على مجرى البحث وإجابات المبحوثين عن بعض الأسئلة .

كما تتميز العينة التي أخذناها بعدة خصائص مشتركة تجعلها تعبر بصدق عن صفات المجتمع المدروس، والجدول التالي توضح هذه الخصائص وهي :

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
85,71 %	30	ذكر
14,28 %	05	أنثى
100 %	35	المجموع

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول 1- - أن:

- أغلبية أفراد العينة من الذكور و البالغ عددهم 30 عامل و تمثلهم أعلى نسبة في الجدول، المقدرة بـ 85.71%

من إجمالي العينة. و هذه القيمة الإحصائية تفسر كالآتي:

- إن طبيعة العمل في شركة نفضال يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي لأنها مختصة بإنتاج الزيت خاصة في المصلحة التجارية ومصصلحة الصيانة، ومصصلحة النقل أين يتطلب العمل جهدا إضافيا كبيرا وجرأة و شجاعة ، و هذه الصفات قد تلاءم الرجل أكثر من المرأة .

- ثم إن العمل الليلي يناسب الرجل أكثر من المرأة.

أما عن 05 نساء العاملات بالشركة كانت بمصلحة الادارة والمالية وعاملة النظافة .

يفيد العرض التحليلي والتفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أن العمال بالمؤسسة والذين تتكون منهم العينة الحالية يغلب عليهم تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي وهذا المؤثر نجده يدل على التراجع في الأدوار المهنية في المؤسسات العمومية بالنسبة للمرأة لأنها قد تفضل الوظائف التي تتيح لها فرصة الاستفادة من العطل مثل قطاع التعليم الذي يوفر لها مثل هذه الخدمة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير السن والمستوى التعليمي

المجموع	55 فما فوق	54-49	48-43	42-37	36-31	30-25	أقل من 25 سنة	السن المستوى التعليمي
%5.71 2	%0 0	%2.85 1	%0 0	%0 0	%2.85 1	%0 0	%0 0	إبتدائي
%25.71 9	%5.71 2	%2.85 1	%2.85 1	%5.71 2	%5.71 2	%2.85 1	%0 0	متوسط
%42.85 15	%0 0	%2.85 1	%2.85 1	%11.42 4	%8.57 3	%11.42 4	%5.71 2	ثانوي
%25.71 9	%2.85 1	%2.85 1	%2.85 1	%8.57 3	%5.71 2	%2.85 1	%0 0	جامعي

المجموع	2	6	8	9	3	4	3	8.57%	11.42%	8.57%	100%
---------	---	---	---	---	---	---	---	-------	--------	-------	------

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه الذي حاولنا من خلاله الربط بين فئتي سن المبحوث و مستواه التعليمي، أن:

-أغلب أفراد العينة و البالغ عددهم 9 عمال، متمركزون ما بين الفئتين 37-42 و 31-36 سنة مثلثا أعلى نسبة في الجدول والمقدر ب 25.71 22.85 % و % حيث نخذ أن هذه الفئة العمرية كانت أغلبيتهم ذو مستوى ثانوي وجامعي مع انعدام المستوى الابتدائي ، كما نجد في المقابل نسبة 17,14% من إجمالي العينة للفئة العمرية ما بين -25_30 سنة.

و ما يمكن قوله أن المؤسسة مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الشباب النسبة الأهم ، وهذا طبعا يكون له تأثير على فعالية الإنتاج لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها، فالشباب يتمتعون بقوة عضلية وجسدية وفكرية تساعدهم على الحركة وتحمل أعباء العمل ومسئولياته و القدرة على الإبداع والتفكير والقابلية لاكتساب المهارات الجديدة وتطوير وتنمية القدرات الفكرية والبدنية بالشكل الذي يحقق الفعالية و النجاح للعامل والمؤسسة على السواء . كما يتميزون بطموح عال ولا يكتفون بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامهم بعملهم على أكمل وجه، بقدر ما يطالبون بأشياء أخرى كوجود علاقات طيبة مع الزملاء و المشرفين بغض النظر عن المراكز التي يحتلون، والمساواة بين العمال والتحرر من الإشراف المباشر وإعطائهم قدرا من المسؤولية... إلخ و وجود التقارب في الأعمار في المؤسسة مجال الدراسة يساعد العمال على التوافق في التفكير والطموح والعمل مما ينعكس على نفسية العمال، ويشكلون جماعات متضامنة .

إلا أن كثرة هذه الفئة في ميدان العمل قد يكون له أثر سلبي على المؤسسة إذا لم تحسن الاهتمام بها، وخاصة عندما لا تتوافق أهدافها الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة، وعندما لا تشبع طموحاتها الكبيرة والمتنوعة، فيبدأ التذمر والتطلع إلى عمل أفضل في مؤسسة أخرى ما دام سنهم يسمح لهم بخوض تجربة أخرى في أي مؤسسة عندما تحين الفرصة لذلك) ومن الممكن قبل حدوث هذا الانتقال أن لا يقدموا المردود المطلوب منهم ولا يتم إنجاز الأعمال بفعالية لأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة . وخاصة وأن أغلب المبحوثين من هذه الفئة لديهم مستوى علمي عال يؤهلهم لتحمل مسؤولية تحسين الإنتاج بالشكل الكمي والنوعي.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير إطار العمل

النسبة المئوية	التكرار	اطار العمل
40 %	14	متعاقد
60 %	21	دائم
100 %	35	المجموع

أثبتت لنا الشواهد الكمية من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المدروسة كانوا عمال دائمين بنسبة 60 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استقرار عمالها، أما عن نسبة 40 % والتي كانوا متعاقدين فهذه الفئة لم يتم تثبيتهم بعد لأن شركة نفضال فرع الزيت بتقرت ماهي إلا مركز صغير لهذا تعمل على تثبيت عمالها .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
17.14 %	06	أقل من 5 سنوات
82.85 %	29	أكثر من 5 سنوات
100 %	35	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أقدمية العامل داخل المؤسسة حيث تساهم الفترة التي يقضيها العامل في المؤسسة بشكل أو بآخر في خلق نوع من الانتماء والارتباط بين مستويات التنظيم المختلفة، و ذلك لأن هذه المدة تمكن العامل من تكوين

علاقات اجتماعية و تكسبه قيم ومعايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها، كما تكسبه قناعات ومواقف معينة نحو العمل والعمال والإدارة ككل. و لهذا فإن استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشرا هاما للاستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة، وفرصة للعامل لاكتساب المهارة و الخبرة اللازمة التي يحتاجها وتؤهله للتقدم في السلم الوظيفي.

وما نلاحظه من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم أقدمية في العمل أكثر من 5 سنوات إذ بلغ عددهم 29 عامل بنسبة 82.25% وهذا راجع كما قلنا إلى كثرة عنصر الشباب وأيضا إلى عمر المؤسسة ويبدو من عمليتي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول أن أغلبية العمال لديهم فترة أكثر من 5 سنوات بهذه المؤسسة ، وأن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتكوين المستمر للعمال وتحسين طرق العمل، فحسب ما أدلى به رئيس شعبة المالية والمحاسبة أن المؤسسة من أولى أولوياتها الاهتمام بتكوين الموارد البشرية لأن الاستثمار في الجانب البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر، فالطاقة البشرية هي التي يمكن الاعتماد عليها في تسيير موارد المؤسسة، فبدون تكوين مستمر لليد العاملة لا يمكن تسيير إمكانات المؤسسة المتاحة حتى وإن كانت مساندة لآخر الابتكارات العلمية، ومن هنا تبرز أهمية المدة الزمنية التي يقضيها العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة البحث حسب المشاركة في برنامج التكوين ومصدره

النسبة المئوية	البدائل	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40%	في إطار سياسة المؤسسة	62,85%	22	نعم
14.28%	بناء على طلبك			
/	/	37,14%	13	لا
/	/	100%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة قد شاركوا في برامج التكوين والتي قدر عددهم بـ 22 عامل ما يقارب نسبة 62.85 % وإذا بحثنا عن مصدر مشاركة هذه الفئة في برامج التكوين نجدها كانت بنسبة 40 % في إطار سياسة المؤسسة ، حيث تعكس هذه النسبة حرص الشركة على اعداد وتكوين عمالها للتكيف مع التغيرات الحديثة ونسبة 14.28 % تابعوا تكوينهم بناء على طلبهم .

ومن المعروف أنه كلما كانت الرغبة أو الدافع قويا لدى المتكون كلما كان استيعابه لما يقدم له من برامج أسرع وكان البرنامج أكثر نجاحا، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل على ضرورة خلق الدافع لدى المتكون وضرورة مراعاة وجود هذا الدافع لديهم، وحسب مسئولو التكوين بشركة نفضال فإنهم يقومون بتشجيع المبادرات الشخصية وذلك لرفع مستوى العمال وتحسين أدائهم.

الجدول رقم (06): يوضح ما إذا كان المبحوث قد خضع لتكوين خاص عند الالتحاق بعمله وكم مدته

البدايل	التكرار	النسبة المئوية		
نعم	21	% 60	بالشهر	%37.14
			بالسنة	% 22.85
لا	14	% 40	/	/
المجموع	35	% 100	/	/

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 60 % من إجمالي العينة قد تلقوا تكويناً عند التحاقهم بوظائفهم الحالية و هي نسبة كبيرة ويعتبر هؤلاء العمال التكوين عملية ضرورية لهم لأجل المحافظة على أوضاعهم المهنية وتحسين مركزهم الاجتماعي و

مسايرة التطورات التكنولوجية و رفع مستوى الكفاءة بين العمال حتى يتوافق كل عامل مع العمل الذي يؤديه و يتقنه جيدا، فهدف التكوين لا يقتصر على طرق تأدية العمل والاهتمام بالمهنة فحسب بل يمتد إلى تنمية كافة الاتجاهات المتصلة بمحيط العمل و تعديل السلوكات و غرس القيم المهنية..

و نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المتكونين قد اقتصرت فترة تكوينهم على شهور محدودة تتراوح في أغلبها بين 3 أشهر و 6 أشهر حيث بلغت النسبة 37.14% من إجمال العينة الذين خضعوا للتكوين بالشهر في مقابل 22.85% قد خضعوا لتكوين بالسنة و هذا النوع غالبا يخص الإطارات في المؤسسة حيث يلعب التكوين دورا هاما في ترقية الفرد و في إحساسه بالتقدم و تظهر فاعليته من حيث توفير فرص أفضل للتقدم الوظيفي.

الجدول رقم (07): يوضح مدى ملائمة المحتوى التكويني للمبحوث مع مستواه التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
60 %	21	نعم
40 %	14	لا
100 %	35	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد إن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق هدف محدد يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فاعليته فكلما كانت طرق التكوين ومحتواها في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية يساهم بذلك في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا، و تزداد فعالية التكوين كلما توافقت المستوى العلمي للمتكونين مع البرامج التكوينية وارتفعت درجة استيعابهم لها، والجدول الموضح أعلاه يبين مدى ملائمة المحتوى التكويني للمستوى التعليمي للمبحوثين، حيث

تشير البيانات الكمية إلى أن أغلب العمال لا يجدون صعوبة في فهم و استيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها سواء بالمؤسسة أو عبر المراكز التابعة لنفطال حيث تقدر النسبة المئوية للمبحوثين الذين أقرروا بالملائمة ب 60 % و 40 % اعترفوا أن محتوى البرامج التكوينية غير ملائم لمستواهم التعليمي حيث يجدون صعوبة في الفهم خاصة الجوانب النظرية، ويفضلون الجانب التطبيقي أكثر لأنه يسمح بالتعامل المباشر مع الآلات وأغلب هؤلاء العمال هم الذين يحملون المستوى العلمي المتوسط أو الابتدائي أما بالنسبة للعمال ذوو المستوى العلمي العالي فيتميزون بسرعة التأقلم والفهم والاستيعاب.

الجدول رقم (08): يوضح رأي المبحوث ما إذا كان عمله يتطلب جهدا فكريا وبدنيا

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
82,85 %	29	نعم
17,14 %	06	لا
100 %	35	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال قد أكدوا أن الأعمال التي يقومون بها تتطلب منهم بذل مجهودات كبيرة سواء بدنيا أو فكريا و قد أعرب بعض المبحوثين عن تدمرهم لكثرة الأعمال وإحساسهم المتكرر بالتعب، ومن المؤكد أن التعب الشديد يقود إلى زيادة نسبة ارتكاب الحوادث خاصة على مستوى مراكز الإستغلال والصيانة، الأمر الذي دفع الإدارة إلى السهر على التحسين المنتظم لظروف العمل من أجل التقليل إلى أقصى حد ممكن من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية. وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال الدراسة الميدانية و من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين و عدد

من الإطارات و المسؤولين في المؤسسة أكدوا لنا اضطراهم للعمل تحت أي ضغط شديد من أجل تلبية طلبات الشركة وهذا طبعا ينتج تعباً كبيراً للعمال، كما قد تؤدي السرعة الزائدة في أداء العمل إلى حدوث الأخطاء المهنية والحوادث خاصة وأن طبيعة العمل تتطلب الحذر والدقة.

أما بالنسبة لأولئك الذين أعربوا عن ارتياحهم في عملهم لأنه لا يتطلب منهم جهداً فكرياً و بدنياً فأغلبهم من قسم الإدارة، و أيضاً من قسم المالية، فالعمل بالإدارة ورغم كثرة الأعمال إلا أنها تتوافق مع المجهود المبذول الاعتيادي. أما بالنسبة لقسم المالية وبعض الأقسام الأخرى التي تعتمد على التجهيزات الحديثة فيقل الجهد الفكري و البدني المبذول لأن الآلة تقوم نيابة عن الإنسان بالأعمال كلها وما على العامل سوى المراقبة وانتظار فرصة التدخل إن حدث عطب أو خلل ما. وما يمكن قوله أن خبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه تساعده على إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية دون أن يتطلب منه ذلك بذل مجهود يفوق طاقته، فمع مرور الوقت ومع التكوين المستمر على الأعمال وبتراكم الخبرة تسهل عملية العمل.

الجدول رقم (09): يوضح مدى توافق القدرات الفكرية والبدنية للمبحوث مع الأعمال الموكلة له

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
94,28 %	33	نعم
5,71 %	02	لا
100 %	35	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن 94.28% من إجمالي العينة يقرون بتوافق قدراتهم الفكرية و البدنية مع الأعمال التي يقومون بها، نظراً لأن المؤسسة تحتوي على نسبة كبيرة من الشباب الذين يتميزون بالحيوية و القدرة على الاحتمال و بالقوة خاصة إذا اقترن ذلك بالخبرة و المستوى التعليمي العالي، فالمؤسسة و بمجرد التحاق أي فرد جديد بها تخضعه لبرنامج تكويني المهدف منه إطلاعه على كيفية أداء العمل و زيادة عدد العمال ذوي المهارات و الكفاءات، و خلق اتجاهات طيبة عن المؤسسة

من خلال مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، و هي عناصر إستراتيجية للنمو الاقتصادي ترتبط بالاستثمار في الفرد باعتباره مصدرا إنتاجيا وعنصرا هاما لتحقيق الفعالية..

و كما أظهر فردين 2 من إجمالي العينة عدم توافق قدراتهم الفكرية و البدنية مع الأعمال التي يقومون بها و قد أعربوا عن قلقهم وعدم ارتياحهم لهذه النقطة بالذات إذ يفتقدون في بعض الأحيان إلى بلوغ المهارة المطلوبة في الأداء وإمكانية استخدام المعرفة المكتسبة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو حل مشاكله أو تطويره نتيجة إلى تقادم المعرفة أو نسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم والتقنيات المتطورة وهنا تبرز الحاجة الملحة للقيام ببرامج و دورات تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي من أجل توسيع المبادرة بالنسبة للعمال و بالتالي توسيع طرق تناولهم لأعمالهم.

و ما يمكن قوله في ختام العرض التحليلي و التفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أن عملية التكوين تسمح بتطوير القابلية لدى العمال و تكييفهم و إدماجهم و توجيههم لتتوافق قدراتهم و أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وتكوين رؤية شاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية لتخلق من نشاطات الموارد البشرية ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

الجدول رقم (10): يوضح تقييم المبحوث للدورات التكوينية التي قام بها

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
48,57 %	17	جيدة
48,57 %	17	متوسطة
2,85 %	1	ضعيفة
100 %	35	المجموع

هناك ضرورة ملحة للتعرف على واقع عملية التكوين بالمؤسسة بصورة أكثر تحديدا لمعرفة مدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وإذا اعترفنا بدور الموارد البشرية كمحور فعال في نشاط المؤسسة فسوف نركز على إحدى أهم الوسائل لبلوغه ألا وهي وظيفة التكوين. وفي الجدول المبين أعلاه قمنا برصد آراء المبحوثين و تقييمهم لمختلف الدورات التكوينية التي استفادوا منها خلال تواجدهم بالمؤسسة حيث تعكس هذه البيانات الكمية نتائج مرضية إلى حد بعيد فيما يخص هذا التقييم،

حيث تعادلت النسبة بين التقييم الجيد والمتوسط إذ قدرت بـ 48.57% من إجمالي العينة أعربوا عن الدور الإيجابي الذي تلعبه الدورات التكوينية والأثر الفعال الذي تحدثه سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، من خلال اكتساب العامل الثقة في النفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، و ذلك من خلال:

-رفع الروح المعنوية و احترامه لنفسه و احترام الغير له و زيادة شعوره بالاستقلالية والمسؤولية نحو الواجبات و الأدوار المطلوب منه.

-اكتساب لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل المسؤوليات و كذلك تنمية مهاراته العلمية و العملية و تهذيب سلوكياته و تغيير اتجاهاته.

-تقليل الإصابات بالأمراض المهنية وحوادث العمل من خلال إلمام الفرد بالإرشادات و التعليمات اللازمة ولبسة الأمان الصناعي لتجنب مخاطر العمل.

-زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاج كما ونوعا بمعنى زيادة الوحدات المنتجة بالجودة المناسبة و بالتالي خفض التكاليف.

الجدول رقم (11): يوضح طبيعة الصعوبات التي واجهت المبحوثين خلال فترة التكوين .

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
8,57 %	03	فيزيقية
34,28 %	12	اجتماعية
57,14 %	20	ادارية
100 %	35	المجموع

تشير البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن هناك صعوبات واجهت العمال أثناء فترة التكوين حيث بلغ نسبة 57.14 % من العمال على أن هناك صعوبات فيزيقية وهذا راجع إلى :

- البعد عن المنزل والغربة التي يعاني منها العمال انتقلهم للتكوين في أحد المراكز التابعة للمؤسسة في الجزائر العاصمة و سكيكدة .

وهناك صعوبات اجتماعية أدلى بها العمال بنسبة 34.28 % منها :

- صعوبة التكيف مع نظام العمل.

و جملة القول أنه يتعين الاهتمام باختيار الخبراء أو المكونين بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية المرجوة فليس المهم الاعتراف بأهمية التكوين و التخطيط له و تحديد الاحتياجات ومحتوى البرامج، فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم، وعلى الأساس فإن الاختيار العلمي لطرق التكوين أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعاليته.

الجدول رقم (12): يوضح ما إذا كان المبحوث يعمل بما تعلمه خلال فترة التكوين :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
91,42 %	32	نعم
8,57 %	03	لا
100 %	35	المجموع

يعد تكوين العمال للاستفادة من خبراته و مهاراته المكتسبة التي تتوقف نجاعتها أساسا على نوعية التكوين المقدم، ومدى استيعاب العمال و إمكانية تطبيق ما تعلموه في مكان العمل الحقيقي و تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن أغلبية العمال نسبة 91.42 % من إجمالي العينة قد استفادوا بدرجات متفاوتة من الفترات التكوينية ساهمت بشكل أو بآخر في تطوير مهاراتهم و تنمية قدراتهم و تعزيز ثقتهم بالنفس و تحسين إنتاجهم، و يتضح ذلك خصوصا من خلال الفرق في الأداء وفي السلوكيات والاتجاهات قبل وبعد التكوين و هذا ما سوف نوضحه في الجدول الموالي.

و في المقابل نفى 3 مفردات من العينة عملهم بما يتم تعلمه خلال فترات التكوين و هذه النسبة رغم قلتها إلا أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بذلك وأين يكمن الخلل بالتحديد و حسب بعض المبحوثين فإن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له بالتكوين، فهذا الأخير في جهة و العمل في الجهة الأخرى ، و بناء على ذلك فإن التكوين يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته، فكلما كانت طرق التعليم و التكوين في محتوياتها في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية واستطاع بذلك نقل أثر ما تعلمه من خلال ممارساته لعمله، وبالتالي ساهم في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا.

الجدول رقم (13): يوضح تقييم المبحوثين لعملهم قبل فترة التكوين

النسبة المئوية	التكرار	تقييم العمال قبل التكوين
34,28 %	12	جيد
62,85 %	22	متوسط
2,85 %	01	ضعيف
100 %	35	المجموع

الجدول رقم (14): يوضح تقييم الباحثين لعمالهم بعد فترة التكوين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
28.57 %	10	امتلاك القدرات على مواجهة مشاكل العمل
31.42 %	11	امتلاك القدرات على ممارسة مهام أخرى
22.85 %	8	انخفاض نسبة الأخطاء
14.28 %	5	إنجاز الأعمال بأكثر دقة
2.85 %	1	ازدياد الثقة بالقدرات المهنية
100	35	المجموع

إن تحليل قدرات العامل الفنية والعلمية والعملية والسلوكية ومقارنتها بأدائه قبل و بعد التكوين ومدى استفادة الأفراد من هذه العملية يعتبر خطوة حاسمة لمعرفة مدى نجاعة التكوين، وللتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في العمل.

وتشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يمثل تقييم المبحوثين لعمليهم قبل وبعد التكوين إلى التحسن الكبير في الأداء و كيفية إنجاز الأعمال بعد التكوين، حيث نلاحظ تقييما على العموم متوسط بالنسبة للعمل قبل التكوين (62.85%متوسط، و34.28% جيد و 2.85 % ضعيف) . أما بعد التكوين فإننا نلمس تطورا ملحوظا ايجابيا في أداء العمال حيث أن نسبة 31.42 % من إجمالي العينة قد أصبحوا يمتلكون القدرات على ممارسة مهام أخرى ، وانخفضت نسبة أخطائهم المهنية نسبة 22.85% أيضا من إجمالي العينة و 28.57% يمتلكون القدرات الكافية على مواجهة مشاكل العمل ، أما عن نسبة 2.85 % لديهم الثقة والقدرة على ممارسة مهام أخرى.

و تعتمد المؤسسة إلى تقييم مكتسبات العامل من خلال استمارة خاصة يدون فيها كل المعارف و المهارات و المعلومات التي تم اكتسابها خلال فترة التكوين، ويعد الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة و الضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تم التحسن فيها وتلك التي لا تزال تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع القدرات الإنتاجية، وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم و بالتالي التقييم المستمر والوقوف على مواطن القصور لديهم.

الجدول رقم (15): رغبة المبحوثين في الاستفادة من فترات تكوينية خاصة للتخصص في عملهم

النسبة المئوية	البدائل	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
11.42%	اكتساب معارف تقنية هامة	82,85%	29	نعم
28.57%	الترقية			
/	/	17,14%	06	لا
/	/	100%	35	المجموع

إن التطرق إلى البيانات التي تضمنها هذا الجدول في إطار من التحليل المبسط سوف يتبين منها:

- أن العدد الأكبر من أفراد العينة قد أعربوا عن رغبتهم في الاستفادة من فترات تكوينية للتخصص في عملهم أكثر و تحقيق جملة من الأهداف والطموحات سواء الشخصية منها والعامية حيث: نجد أن 82.85% من إجمالي العينة أبدوا رغبتهم في التكوين و يطمحون من وراء ذلك إلى تحسين القدرات الفكرية والجسمية لتتوافق هذه الأخيرة مع الأعمال التي يزاولونها والتي تؤهلهم بدورها إلى القدرة على استجابتهم لجميع أنواع المشاكل المهنية التي يصادفونها أثناء الخدمة، حيث أن هؤلاء اعتبروا أن الفعالية في الأداء التي يتصفون بها كموظفين تنمو أكثر بزيادة التكوين و الاهتمام به

* تحقيق مستوى أفضل من اكتساب المعارف التقنية و المحسدة في القدرة على تغيير طرق الأداء بالشكل النوعي لضمان الكمية المطلوبة للإنتاج بفعالية تبعاً للمستجدات و ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و تمثلهم نسبة تقارب 11.42% من إجمالي العينة الذين أبدوا رغبتهم في الاستفادة من الفترات التكوينية.

* امتلاك القدرة على تحسين وزيادة الإنتاج من أجل تحقيق ذاتهم وتقدير الآخرين لجهودهم المبذولة و تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مكانتها، و كل هذه المواصفات إنما تبرهن على الوعي الكبير للعمال و حرصهم على أن يكونوا أعضاء فعالين في المؤسسة التي ينتمون إليها و التي يطمحون إلى أن تحقق من الخبرات التنافسية ما يؤهلها للبقاء و المنافسة.

* كما أن 28.57% منهم يطمحون إلى التقدم الوظيفي و الترقية، فالمؤسسة تعمل على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بما مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرنامج تكويني لتلقي المعارف والمهارات الإشرافية والإدارية التي تلائم المنصب الجديد، وفي بعض الأحيان تقوم إدارة المحطة بإرسال فرد واحد في دورة تكوينية في تخصص معين وبعد نهاية هذه الدورة يقوم هذا الفرد بتعميم المعارف الجديدة التي اكتسبها على بقية زملائه.

الجدول رقم (16): يوضح ما إذا كان التكوين يساهم في تحسين الأداء بزيادة الانتاجية :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
97,14 %	34	نعم
2,85 %	01	لا
100 %	35	المجموع

انطلاقاً من البيانات التي وردت في الجدول و التي خضعت لعمليتي التحليل و التفسير يمكن القول أن

العمال بشركة نפטال تمكنوا بفضل التكوين و التعليم الذي يتلقونه و الذي توليه المؤسسة عناية فائقة من امتلاك الفعالية في جوانب متعددة و هي ما أعطتهم القدرة على إحداث النمو، فالتطوير و التحسين، والتقدم والانسجام و المرونة في عملهم، وهي عبارة عن عمليات أساسية لتحقيق المهارة و الكفاءة و التصدي لكل المتغيرات المهنية و حدوث التوافق المهني سواء توافق الفرد مع زملائه ورؤسائه، أو توافقه مع قدراته الخاصة وميولاته وسمات شخصيته، بالإضافة إلى رضى الفرد عن عمله بعد أن سجلت تأييد كل أفراد البحث حيث أقروا بنسبة 97.14% عن مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية، وقد بلغ اهتمام الجميع بهذا المتغير بأن تغيرت النظرة القديمة إلى الإنتاج و صار الاهتمام بالعامل حتمية أكيدة باعتباره محور عملية الإنتاج، ولقد أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين و عليه فإن تحقيق النمو و تطوير القدرات يرتبط بالتكوين.

لكن هناك فرد واحد فقط اقر بعدم مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لأنه كان من عمال النظافة و ذو مستوى ابتدائي . ان دراستي تتوافق أيضا مع نتائج الدراسة السابقة الأولى نجدها توصلت إلى نتيجة أن التكوين يهدف في الأساس إلى تحسين أداء الأفراد وتحقيق الكفاءة المهنية في منصب عملهم من خلال تمكينهم واعدادهم اعدادا يمكنهم من تأدية مهامهم على أحسن وجه²².

الجدول رقم (17): رأي المبحوث حول كيفية معالجة الأخطاء من قبل رئيسته المباشر :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
5,71 %	02	التوبيخ
42.85 %	15	النصح بعدم تكرار ذلك
40 %	14	تصحيح الخطأ
11.42 %	04	العقوبة
100 %	35	المجموع

²² غنية بودوح ، التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مذكرة معلقة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد

تعتبر نوعية معاملة السلطة السلمية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين و تجعلهم أكثر توافقاً مع أهداف العمل، فهي تعمل على التأثير في السلوكيات و الاتجاهات و الميولات من أجل تحسين المردود والإنتاج وتحقيق الفعالية، وتؤدي المعاملة الحسنة إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة في العمل وخاصة إذا كان هناك نوع من الاحتكاك المباشر بالعمال وإنشاء علاقات حسنة بينهم حتى يشعروا بكيانهم داخل المؤسسة باعتبار الأفراد هم المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، ونحاول في هذا الجدول ومن خلال البيانات الكمية التي تم جمعها من الميدان حول معاملة المشرفين ومعالجتهم للأخطاء التي قد يقع فيها العمال وما يمكن استخلاصه هو أن معالجة الخطأ يتم حسب درجته، فإذا كان الخطأ بسيطاً جداً يتعلق بخطأ إملائي في الملفات مثلاً ينصح بالانتباه والحيلة أما إذا كان يخص العمل و يضر به فإن ذلك يخضعه إلى عقوبة تأديبية تختلف درجتها بحسب الخطأ. ولهذا وعندما أردنا سؤال المبحوثين عن مدى تساهل السلطة ، و قد كانت إجابات المبحوثين تتوزع كالآتي:

- أغلبية أفراد العينة والبالغ نسبتهم 42.85% أدلو بنصحهم بعدم تكرار الخطأ ويطلبون منهم إعادة العمل بكثير من الحذر والتركيز حتى لا يتكرر ذلك ،

- ونسبة 40% يقرون بحسن معاملة المشرفين إذ تقتصر ملاحظاتهم عند ارتكابهم للأخطاء بتصحيحها وتعليمهم الطرق الجيدة للأداء بطريقة لبقة وحسنة وجدية أيضاً وهذا ما يجعل العمال أكثر رضا و ارتياحاً واطمئناناً على مستقبلهم الوظيفي لأن حسن المعاملة و التعاون مع العامل يولد لديه حب العمل و يجعله أكثر كفاءة.

- 5,71% من النسبة الإجمالية للعينة قد أقروا أنهم خضعوا للتوبيخ من قبل المشرفين وقد رأوا في ذلك تعسفاً في حقهم وأن هذه المعاملة مبنية على اعتبارات شخصية بحكم العلاقة السيئة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم، ولعل هذه النقطة بالذات لها سلبيات كثيرة لأن الصراع الذي يحدث بين الطرفين يحول دون إتمام العملية الإنتاجية و تحقيق الفعالية ، فكل طرف يحاول عرقلة الآخر مما يؤثر سلباً على العمل، و لا يقدم للعامل العلامة التي يستحقها من أجل الترقى في السلم الوظيفي.

الجدول رقم (18): شعور العامل بالراحة عند زيادة اضطراره بكل ما يتعلق بوظيفته :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
85,71%	30	نعم
14,28%	05	لا

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة تقر بأنه كلما اتسعت معارفهم و زادت درجة اضطلاعهم و تعلمهم لكل ما يتعلق بوظائفهم زادت درجة شعورهم بالراحة والطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي من جهة وتحقيق ذاتهم و طموحاتهم من جهة أخرى، حيث أقرت بذلك 85.71 % من إجمالي العينة شريطة أن يراعى عنصر النزاهة و العدل في اختيار أكفأ العاملين لأداء عمل معين أو تشجيع المبادرات والكفاءات بصورة عادلة.

أما إذا كان تقدير الإدارة للعمال مخالفا للشروط الموضوعية سيؤدي إلى انعكاسات سلبية على نفسية العامل تجعله غير راض عن عمله وربما سيؤدي به ذلك إلى التهاون وعدم الالتزام بما يتطلبه عمله، بدلا من وضع جهوده و خبراته و مهاراته خدمة للمؤسسة و تحسين الإنتاج كما ونوعا. ومن خلال رصد إجابات المبحوثين حول هذا التساؤل بالذات وجدنا أغليبتها تصب في اتجاه واحد ويمكن تلخيصها كالآتي:

-زيادة الاضطلاع والتعلم تمنح العامل ثقة أكبر في قدراته وتمكنه من تطوير طرق العمل بالشكل الذي يجعله أكثر تحكما فيه و أكثر تفاديا للأخطاء والأخطار.

-زيادة الاضطلاع و التعلم تشعر العامل بالراحة والطمأنينة على مستقبله المهني وتدرجه الوظيفي وتزيد درجة تعلقه وحببه للعمل.
-زيادة الاضطلاع والتعلم تساهم في إنجاز العمل بسهولة وبأكثر فعالية بحيث لا تستغرق من العامل وقتا طويلا ويمنحه فرصة أكبر لفهم وظيفته وتحسينها وإدخال الجديد عليها.

وفي مقابل ذلك نجد أن مفردة واحدة من ضمن عينة البحث ترى بأن شعور العامل بالراحة في العمل ليس مصدره زيادة التعلم واكتساب المعرفة لأن على حد تعبيره لا مكانة للكفاءة في البلاد بل إن رضاه وشعوره بالسعادة له علاقة بالأجور فقط، إلا أن هذه النظرة الضيقة للأمور لا يمكن تعميمها.

وما يمكن قوله في الأخير أنه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نجاح أو تطور دون الاهتمام بالجانب البشري من حيث زيادة التعلم والتكوين، فالاستثمار في الجانب البشري أصبح من أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد فبدون تكوين مستمر للعمال لا يمكن تسيير إمكانات المؤسسة المتاحة حتى وإن كانت مساندة لأخر الابتكارات العلمية.

الجدول رقم (19): يوضح مدى رضا العامل عن عمله من حيث تناسب الأجر والقوانين :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
57.14 %	20	تناسب الأجر مع الجهد المبذول
42,85 %	15	القوانين التي تضبط نشاطك المهني
100 %	35	المجموع

يشير التحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول إلى مجموعة من المؤشرات والعوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد درجة رضى العامل في المؤسسة و بالتالي فهي تؤثر على رغبته في أداء العمل و هذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة ككل، وإذا تمعنا في هذا الجدول نجد أن المتغير الوحيد الذي كانت إجابات الباحثين حوله إيجابية بدرجة كبيرة هو الأجر فقد سجلنا 57.14 % من إجمالي العينة أعربوا عن عدم رضاهم عن الأجر الذي يقاضونه لأنه لا يتوافق مع متطلبات الحياة وغلاء المعيشة ولا يسمح لهم بإنجاز الجزء الكافي لتحقيق استقرارهم، ورغم أنهم يبذلون جهدا كبيرا يفوق الأجر الذي يحصلون عليه. ولكن ما يمكن قوله حول مسألة الأجر أن طبيعة المجتمع الجزائري بالخصوص وطبيعة النفس البشرية لا يمكن تحقيق درجة الإشباع والاكتفاء الذاتي لها مهما كان حجم الأجر وهذا على حد تعبير بعض الباحثين في المؤسسة. أما حالات الرضا التي سجلت عن القوانين التي تضبط نشاطها المهني وهذا ما يدل على انضباط العمال .

الجدول رقم (20): يوضح أن الحوافز المادية عامل كافي لتحقيق الرضا الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
74,28 %	26	نعم
25,71 %	09	لا
100 %	35	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يعتبرون أن الحوافز المادية عامل كافي لتحقيق الرضا قدرت نسبتهم بـ 74.28 % وهذا راجع إلى المكافأة والعلاوة التي تقدمها الشركة لي عمالها وعلى سبيل المثال حوافز مادية قدمتها الشركة للعاملات في مناسبة عيد المرأة . كما نجد أيضا أن الجدول السابق يدعم إجابات هذا .

الجدول رقم (21): مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
85,71 %	30	نعم
14,28 %	05	لا
100 %	35	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول والمتضمن مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله وما هي العلامات التي توحى باحترام الآخرين له.

أن 28.57 % من حجم العينة المختارة أقرؤا بشعورهم بالاحترام و التقدير في المؤسسة و هذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضى والارتياح والاستقرار في العمل فههدف الفرد في ميدان العمل يتركز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مريح ومرض داخل المؤسسة التي يعمل بها، حتى يتسنى له بذل الجهود اللازم من أجل إنجاح عمله و تطوير قدراته واكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة أيضا، ويعود سبب شعور هؤلاء بالتقدير والاحترام إلى مجموعة من العوامل كل واحدة تؤثر على معنويات الأفراد حسب نوعها ومقدارها كالآتي:

-الاعتراف بقدرات الآخرين و تقديرهم للمجهودات التي يبذلونها والتي تنعكس على معنوياتهم ورضاهم و استقرارهم المهني وهذه الفئة من العمال تتميز برغبة كبيرة في إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية و الحرية في اتخاذ القرارات من أجل لإثبات ذاتهم.

وقد أدى طول مدة الخدمة و الكفاءة في العمل إلى نشوء بعض الروابط بين العمال بعضهم ببعض وبينهم و بين رؤسائهم تمثل في الإحساس بالاحترام و التقدير المتبادل بينهم و الاعتراف بقيمة كل عامل خاصة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال.

أما 5 أفراد من العينة فقد أقرؤا بأنهم لا يشعرون بالاحترام والتقدير في عملهم داخل المؤسسة ويشعرون بعدم أهميتهم خاصة بين العمال لاسيما ممن تعرضوا إلى عقوبات مهما كانت، لأن ذلك يقلل من مكانتهم وهذا ما يجعلهم انطوائيين ومنعزلين حتى أثناء فترات الراحة .ونقول نحن أنه على الرغم من قلة

هذه النسبة إلا أنها يمكن أن تشكل خطراً حقيقياً على سير العملية الإنتاجية باعتبارها سلسلة متكاملة ومتواصلة من جهود كل العاملين ولذا يتعين على المؤسسة معالجة الوضع بحكمة حتى لا يتطور وتتعدى هذه النسبة الحدود المعقولة، لأن أي فرد في المؤسسة هو جزء هام في تحقيق الفعالية والنجاح.

الجدول رقم (22): يوضح واقع المساعدات التي تقدمها برامج التكوين للمبحوثين :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.14 %	06	تحسين الوضعية الاجتماعية
51.42 %	18	تنمية المهارات والقدرات الفكرية والبدنية
25.71 %	09	الحصول على ترقية
100 %	35	المجموع

إن المهمة الرئيسية للمؤسسة على جميع مستوياتها تكمن في توفير احتياجات المؤسسة وتكوين فرق من الأفراد العاملين و استخدامهم بالشكل الذي يسمح الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وخلق الحماس و الدافعية لديهم، وكلما كان الاهتمام بتكوين العنصر البشري وتحفيزه و تلبية رغباته الشخصية وفق أسس علمية كلما كان مردود المؤسسة التي ينتمي لها أكبر وكلما ساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية خاصة إذا كان طموح العامل من وراء عمليات التكوين والتحفيز تخدم أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

و يوضح الجدول أعلاه و المتضمن مكانة التكوين، والمقابل الذي ينتظره العامل من جراء هذه العملية أن 51.42 % من إجمالي العينة يعتبرون التكوين وسيلة لتفعيل قدراتهم وتنمية مهاراتهم ، فالتطور الحالي الذي تحدثه تسارع التغيرات والتحول والتطورات التقنية تفرض على العامل قدرات و مهارات تجعله مساهماً لتلك التغيرات ويعتبر التكوين الوسيلة الأمثل لتحديد القدرات وتنمية المهارات الفكرية والبدنية.

أما 25.71 % من إجمالي العينة فيأملون بعد تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الحصول على ترقية في السلم الوظيفي لأن الترقية

تقوي الشعور بالمسؤولية وتحسن من الوضع المهني والاجتماعي وتزيد من

اكتساب احترام الزملاء و تقديرهم وبالتالي فهي تؤثر في معنويات العمال وتشجعهم، كما أنها تعتبر مكافأة طبيعية للعامل الذي

يقوم بعمله على أكمل وجه.

وعموما فإن الترقية هي مطمح جميع العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم فبواسطتها يحسنون من ظروفهم المادية والمعنوية،

كما تجعلهم في موضع احترام وتقدير من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون

فيه داخل المؤسسة وخارجها

الجدول رقم (23): يوضح أن للتكوين علاقة بدرجة رضا العامل عن العمل :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80 %	28	نعم
20 %	7	لا
100 %	35	المجموع

إن تكوين العمال أصبح يشكل القوام الحقيقي لكل مؤسسة ناجحة وذلك بفضل النتائج الملموسة والتي تتجسد في تنمية القدرات

المهارات على نحو يجعل من التكامل في عملياته مع إنجازات العمال ومع أهداف المؤسسة ككل.

ويشير الجدول أعلاه والمتضمن رأي المبحوثين حول ارتباط رضاهم عن العمل بالتكوين حيث وجد

أن 80 % من إجمالي العينة يرون أن رضاهم عن العمل له علاقة بالتكوين و تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن ذلك اعتراف ضمني

من قبل المؤسسة باهتمامها بالعمال و تحقيقها لرغباتهم و طموحاتهم وهذه النقطة بالذات لها أهمية بالغة كونها تشكل منطلقا

يؤدي بنا إلى الإقرار بالأفكار الآتية:

— التعليم الذي ينبثق عن الممارسات اليومية غالبا ما يؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات العمال الذين يسهمون بتنشيط فعالية العمل داخل

المؤسسة بصفة عامة.

— كفاءة الأعمال المنجزة تتحدد على حسب أهميتها و فعاليتها و ترتبط بفعالية التكوين و المعلومات المكتسبة.

-قدرة العمال على البحث العلمي واستخدام التكنولوجيا وتأهيلهم للقيام بالأدوار الجديدة والمستقبلية و زيادة فعاليتهم و تدعيم تفاعلهم مع الآلات التكنولوجية و رفع قدراتهم على التعامل مع المشكلات والمواقف المستجدة، مرتبط هو الآخر بالتكوين، وجميع هذه الأفكار نجدها تتماشى إلى حد بعيد مع الأهداف التي يريد العمال والمؤسسة الوصول إليها.

أما 20% من إجمالي العينة فقد اعترفوا أن درجة رضاهم عن العمل ليس مرتبطا بالدرجة الأولى بالتكوين بل يرتبط بشكل مباشر بالأجور والحوافز المادية التي يحصلون عليها مقابل جهد مبذول لأن ذلك المقابل يضمن لهم حياة هنيئة و يضمن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم.

الجدول رقم (24): يوضح واقع مشاركة المبحوث في اتخاذ القرار بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
54,28 %	19	نعم
45,71 %	16	لا
100 %	35	المجموع

تقوم فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات على أساس مشاركة العمال في الإدارة بكل الأساليب الاجتماعية والمؤسسية التي بواسطته يصبح الأفراد والجماعات مندمجين في أنشطة المؤسسة بمستوياتها. ويختلف الهدف من إشراك العمال في مجال اختصاص الإدارة إلى تنمية الثقة بالنفس لدى العامل بحيث يجعله أكثر نضجا و تحملا للمسؤولية و بالتالي تساعده على رفع الإنتاجية و تطوير قدراته ومهاراته، كما تساعده المشاركة الفعلية على التقليل من الغيابات على اعتبار هذا الأخير من المؤشرات التي تؤثر على حجم الإنتاج بشكل مباشر، وعلى التخفيف من حدة الصراع خاصة بين العمال والإدارة، وقبول التغيرات، كما أن إدماج العمال في الإدارة يسهل عملية تنفيذ القرارات و هذا بدوره سوف يسهم في تحقيق بعض حاجاته وطموحاته.

-تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 54.28 % يقرون بأن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار سوف يجعلهم في حالة نفسية أفضل لأن ذلك يعني أن الإدارة تقدر وتعترف بالعمال ليس كأجراء و إنما كعناصر فعالة في المؤسسة يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على التكامل والشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا بدليل أن (wendell french) عند تعريفه للتطوير التنظيمي وجدده بأنه (مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق

علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"23. لكن حسب رأي أغلبية المبحوثين فإن هذا الحلم يبقى نظريا فقط. أما الواقع فهو عكس ذلك تماما فرغم أنهم يأملون بأن يشاركوا بفعالية في تحمل المسؤوليات واتخاذ بعض القرارات إلا أن المؤسسة لا توفر لهم فرصة الإشباع النفسي والمادي بل إن حل القرارات تصلهم في صورة قوانين صارمة و قواعد و إجراءات لا بد من العمل والسير وفقها وإلا يعتبر من يخالفها خارجا عن القوانين و يتطلب معاقبته. و هذا ما جعل 45.71% من إجمالي العينة ينظرون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات شبه مستحيلة

و قد ولد هذا الشعور قناعة مزيفة بأن العمل الإداري و قضية صنع القرارات لا بد أن تكون في المستويات العليا من الإدارة أو صادرة عن المؤسسة الأم على اعتبارهم أكثر الناس كفاءة و استحقاقا لقيادة المؤسسة و العمال على السواء. لكن هذه النظرة الضيقة قد ولدت أيضا الشعور باللامبالاة و كأن العمال قد أصبحوا عناصر سلبية في المؤسسة ينفذون كالألة ما يؤمرون به دون نقاش بل لقد أضاف مباحث آخر أن ما يهمه هو أن تتعد المشاكل عنه .

الجدول رقم (25): يوضح تقنية مشاركة المبحوث بكل حرية في اتخاذ القرار :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
71,42 %	25	نعم
28,57 %	10	لا
100 %	35	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 71.42% من إجمالي العينة يقرون بالسماح لهم بالعمل بكل حرية دون تدخل من أحد في كيفية إنجازهم للأعمال المكلفين بها و هذا يجعلهم أكثر ارتياحا و تركيزا في العمل، خاصة وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم إلى الاعتماد على أنفسهم و خاصة بالنسبة للشباب الذين يتميزون بالحيوية والحماس والرغبة في إنجاز الأعمال واكتساب المهارات بشكل مستمر، أما العمال الأكثر سنا فيتميزون هم أيضا بالهدوء والرتابة والخبرة التي تم اكتسابها من طول خدمتهم بالمؤسسة جعلهم يحيطون بكل أجزاء العملية الإنتاجية و يقومون بها بكثير من الإبداع والدقة، وعند سؤالنا المبحوثين عن شعورهم و هم يؤدون العمل بحرية أجاب 14.28% منهم بشعورهم بالراحة

والطمأنينة و 22.85 % بالرضى و الاستقرار و 34.28 % بالرغبة في العمل بأكثر كفاءة حتى يثبتوا وجودهم ويحصلوا على الاعتراف بالمهارة والكفاءة في المقابل.

أما 28.57 % من إجمالي العينة فيعانون من التدخلات و المراقبة المستمرة من طرف الرؤساء و المشرفين و بعض الزملاء و هذا يجعلهم يشعرون ببعض الضيق و القلق و الضغط أثناء تأديتهم للأعمال.

الجدول رقم (26): يوضح ما اذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المؤسسة وربطه بمتغير الأقدمية:

المجموع		لا		نعم		البدائل الأقدمية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
17,14 %	06	5,71 %	02	11,42 %	04	أقل من 5 سنوات
82,85 %	29	31,42 %	11	51,42 %	18	أكثر من 5 سنوات
100 %	35	37,14 %	13	62,85 %	22	المجموع

يعتبر الأفراد أحد الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة ووسط محيط متقلب، ويعكس هذا الاهتمام اتساع وظيفة الموارد البشرية وإدراك أهميتها حيث تم إدماجها كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. إن عدم إشباع الفرد لمختلف حاجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية يجعله يشعر بنوع من الإحباط وانخفاض روحه المعنوية وعدم رضاه عن المؤسسة التي ينتمي إليها الأمر الذي يجعله يفكر في تركها ومغادرتها و ينتظر الفرصة السانحة لإيجاد فرصة عمل، وعند ربط أسباب مغادرة المؤسسة بمتغير الأقدمية نجد أن نسبة 51,42 % من الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة كانت سنوات أقدميتهم أكثر من 5 سنوات وهذا راجع الى أن المبحوث أصبح يعيش في روتين ويريد تطوير مساره الوظيفي، كما أن البيانات الإحصائية في الجدول تبين أن نسبة الذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة ولو أتاحت أمامهم فرص أفضل و السبب في ذلك يعود إلى مجموعة كبيرة من العوامل تتمثل في:

— الحوافز التي تمنحها المؤسسة

— الراحة والاستقرار في العمل بنسبة

— الولاء للمؤسسة بنسبة

الجدول رقم (27): يوضح أن التكوين يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
% 100	35	نعم
% 00	00	لا
% 100	35	المجموع

على الرغم من توقعنا لهذه النتيجة المنطقية على هذا السؤال فقد قمت بإدراجه ضمن أسئلة الاستمارة و هدفي من ورائه ليس تكميم الإجابات و إنما معرفة مدى وعي العمال بأهمية التكوين في تحقيق الفعالية، و مدى نجاعة هذا المتغير في التأثير على العمال وتطوير مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل والمؤسسة على حد السواء، وما لمستته من خلال الدراسة الميدانية هو وعي العمال و اعترافهم أن المؤسسة تعتمد على التكوين كأسلوب لتحقيق ما تصبو إليه لأن هذا العصر يسمى عصر التكوين و قد تغيرت النظرة القديمة إلى الإنتاج و صار الاهتمام بالعامل حتمية أكيدة باعتباره محور عملية الإنتاج، باعتبار التكوين:

-ركيزة أساسية في المؤسسة مجال الدراسة تسمح بتحسين كفاءة أفرادها وزيادة مهاراتهم.
-ضرورة حتمية تسمح للعاملين بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتي غالباً ما تؤدي إلى تقادم المهارات.

-تسمح عملية التكوين بتطوير القابلية لدى العامل و تكيفه و إدماجه و توجيهه لتتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة و تكوين رؤية شاملة بكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية.
-وظيفة إستراتيجية في المؤسسة تسمح بإبراز الدور المتنامي للمدراء من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم وتخلق من نشاطات المؤسسة ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

تفسير السؤال رقم 28

ولكن بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها و التي دامت أكثر من شهر و من خلال مقابلاتنا المستمرة

للعمال و الإطارات داخل المؤسسة، و في بحثنا عن العوامل التي تحقق الفعالية و الأخرى التي تسبب العجز و عدم الفعالية وجدنا أن عدم فعالية المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى حسب المبحوثين إلى عدم قدرة هذه الأخيرة على مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة، بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسات كانت لها سياسة إتكالية على الخزينة العمومية و بالتالي فهي لا تبحث عن الجدوى الاقتصادية في قراراتها و أنماطها بالإضافة إلى كونها ضحية المنهج الاقتصادي المتبع بعد الاستقلال.

وقد حاولت انطلاقاً من هذا تحديد أهم العوامل حسب رأي المبحوثين التي تحقق الفعالية و النجاح و تصنيفها بالشكل الذي يسمح لي من عرض أهم النقاط:

1. العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة تحسيس جميع العمال باختلاف مستوياتهم بالمسؤولية تجاه العمل و المؤسسة.
2. خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها النشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال.
3. إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين على هذه الأنماط.
4. تغيير ذهنيات العمال والمسيرين بتحسيسهم أن وجودهم مربوط بنجاح المؤسسة.
5. التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات.
6. الزيادة في الأجور والحوافز والعلاوات.
7. خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي و اتخاذ القرارات والعمل على تقريب المفاهيم

بين الإداري و التقني و بين العامل و مرؤوسيه.

8. النزاهة والإنصاف بين العمال واستبعاد العلاقات الشخصية.

9. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية .

10. خلق الثقة بين العمال وبين العمال والإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية العمودية.

11. غرس القيم الأخلاقية و الدينية في نفوس العمال لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل

12. بروح المسؤولية و الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة مثل إتقان العمل و الإخلاص والخوف من الله (كلكم راع

وكلكم مسؤول عن رعيته).

13. تشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة بين العمال وبين العمال والرؤساء.

تفسير النتائج :

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

رغم بعض الصعوبات التي اعترضتني في هذا البحث والتي قد تعترض أي باحث في أي مجال من مجالات العلوم الإنسانية إلا أنني حاولت قدر المستطاع أن أصل إلى الأهداف المسطرة، ولذا فقد حاولت إنهاء هذا العمل بجملة من النتائج.

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج:

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بما نجد أن التكوين المستمر يلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال، فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه، وقلت نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي والذي يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل.

حيث يعتبر التكوين من العوامل المحددة للفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاج، ولما حاولت اختباره ميدانيا بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة به وجدت أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لاستثمار الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتحسين أدائها وقدراتها وجعلها تبذل أقصى ما لديها من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة وحتى تكون فعالة، ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية، وهو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة لأنه أساس أي تنمية وتطوير ليس فقط للأفراد بل للمؤسسات أيضا، ولأنه يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة وفي رفع مستوى الإنتاج، وهذا ما يتوضح أكثر من خلال الجدول (13) حيث أقر أغلب أفراد العينة أن عملهم بعد التكوين قد عرف تحسنا كبيرا، بحيث

أصبحوا يمتلكون القدرات على مواجهة مشاكل العمل وعلى ممارسة مهام أخرى، كما انخفضت نسبة الأخطاء المهنية وأصبحت ممارسة الأعمال تتم بأكثر دقة.

وفي نفس الإجراء فقد وجدت أن أغلب الباحثين والبالغ نسبتهم 82.85% من إجمالي العينة في الجدول (08) يقرون بتوافق قدراتهم الفكرية والبدنية مع الأعمال التي يقومون بها نظرا وأن المؤسسة وبمجرد التحاق أي فرد جديد بها تخضعه لبرنامج تكويني الهدف منه اطلاعه على كيفية أداء العمل وزيادة عدد العمال ذوي المهارات والكفاءات وخلق اتجاهات طيبة عن المؤسسة. إضافة لهذه النتيجة نلاحظ أن أغلب العمال لديهم رغبة كبيرة للاستفادة من فترات تكوينية أخرى للتخصص في عملهم أكثر. وانطلاقا من هذه الخلفية يمكن القول أن العمال شركة نפטال فرع الزيت بتفرت تمكنوا بفضل التكوين الذي يتلقونه والذي توليه المؤسسة عناية فائقة من امتلاك الفعالية في جوانب متعددة، أعطتهم القدرة على إحداث التنمية والتطوير والتحسين والتقدم والانسجام والمرونة في عملهم، وهذه العناصر عبارة عن عمليات أساسية لتحقيق المهارة والكفاءة والقدرة على التكيف والتصدي لكافة المستجدات وحدوث التوافق المهني، وهذا قد تأكد أكثر من خلال السؤال 15 ، والذي أقر من خلاله أفراد العينة بنسبة 97.14% عن مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

وما نستطيع قوله في الأخير هو أن التكوين بشركة نפטال يلعب دورا هاما في عملية التنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تمييز العملية بالاستمرارية والديمومة والدورية والشمولية، وبصفة عامة فإن الهدف الرئيسي و الإستراتيجي من عملية التكوين داخل المؤسسة هو الاستفادة من مزايا الاستثمار في الموارد البشرية بغرض الحصول على الموارد الكفاء والفعال القادر على مواجهة مشاكل العمل و مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطه وزيادة الإنتاج بالشكل الكمي والنوعي.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

التكوين وزيادة مستوى الرضا بالمؤسسة :

إن من المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي حول الحوافز المادية من أجور ومكافآت والتي تمنحها الإدارة للأفراد كتعويض لما يبذلونه من جهود في العمل، أن تلك الحوافز غير كافية وهذا ما يوضحه الجدول 19 ، حيث يشير إلى مجموعة من المؤشرات والعوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد درجة رضى العامل في المؤسسة وبالتالي فهي تؤثر على رغبته في أداء العمل وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة ككل، ومسألة عدم الرضى راجعة إلى التوزيع غير العادل للمكافآت والأرباح بين العمال خاصة بالنسبة للفتات المهنية الأقل مستوى، حيث يجد العامل نفسه بالرغم من جهوده المبذولة والتي تفوق مجهودات عامل في المستويات

العليا لكن بالرغم من ذلك تكون حصته في الأرباح والمكافآت ضعيفة، ويعتبر نظام الأجور والتعويضات والمكافآت التشجيعية التي تقدمها المؤسسة للعمال من العوامل التي تحقق الرضى الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية وهذا ما ترجمته بصدق النتائج الجزئية والشواهد الكمية للفرضية الثانية.

إن هذه الشواهد التي جاءت لتأكد صدق الفرضية وتحققها نسبيا في الميدان والتي مفادها أن التكوين يؤثر على درجة الرضى الوظيفي للعمال، وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله فقد أقر 85.71% من إجمالي العينة في الجدول 20 شعورهم بالاحترام و التقدير في المؤسسة، و هذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل، فهدف الفرد في ميدان العمل يتركز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مرح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل الجهود اللازم من أجل إنجاح عمله وتطوير قدراته واكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة أيضا، ويعود سبب شعور هؤلاء بالتقدير والاحترام إلى مجموعة من العوامل كل واحدة تؤثر على معنويات الأفراد حسب نوعها ومقدارها منها:

- الاعتراف بقدرات العامل في العمل.

- احترام آرائه واقتراحاته وإفساح المجال أمامه للمبادرات الفردية.

- بالإضافة إلى تقديم الشكر والثناء له من قبل المشرفين والرؤساء كاعتراف ضمني بحسن الأداء وتقديرهم لكيفية إنجاز الأعمال. ويقر أغلب العمال بالدور الفعال الذي تقوم به شركة نقطال فرع الرفت بتقترت من اجل تحسين الإنتاج والتقليل من الخسائر والحوادث المهنية، فالمهمة الرئيسية للمؤسسة على جميع مستوياتها تكمن في توفير احتياجات المؤسسة، وتكوين فرق من الأفراد العاملين واستخدامهم بالشكل الذي يسمح بالاستفادة من قدراتهم وخبراتهم، وخلق الحماس والدافعية لديهم، وكلما كان الاهتمام بتكوين العمال وتحفيزهم وتلبية رغباتهم الشخصية كبيرا كلما كان مردود المؤسسة أكبر خاصة إذا كان طموح العامل من وراء عملية التكوين والتحفيز تخدم أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

هذه النتائج مجملة جاءت لتأكد ارتباط الرضى عن العمل بالتكوين باعتباره متغيرا تنظيميا يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للفرد والمؤسسة على حد سواء، ومن ثم محاولة تحديد أهم العوامل الأخرى التي تؤثر في فعالية الأداء في المؤسسة مجال الدراسة ثم تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية الأخرى

إن بقاء العامل في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها مرتبط بسياسة هذه الأخيرة، ومحيط العمل، ومدى اهتمامها بتوفير المناخ التنظيمي الملائم والسماح للعامل بالعمل بكل حرية وإعطائه الفرصة للمشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات، حيث يوضح الجدول

23 ، 24 أن إشراك العمال في مجال اختصاص الإدارة يؤدي إلى تنمية الثقة بالنفس لدى العامل، بحيث يجعله أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية، وبالتالي تساعده على رفع الإنتاجية وتطوير قدراته ومهاراته وتحقيق بعض حاجاته وطموحاته، مما يجعله في حالة نفسية أفضل، لأن ذلك يعني أن الإدارة تقدر وتعترف بالعمال ليسوا كأجراء وإنما كعناصر فعالة في المؤسسة يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على التكامل وشعور العمال بالانتماء إليها، لكن يبقى هذا حلما بالنسبة للعمال بالمؤسسة، فرغم أملهم بالمشاركة بفعالية في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات إلا أن المؤسسة لا توفر لهم فرصة الإشباع النفسي والمادي، بل إن حل القرارات تصلهم في صورة قوانين صارمة وقواعد وإجراءات يتحتم تنفيذها بحذافيرها وإلا اعتبر مخالفا خارجا عن القانون ويستحق العقوبة.

النتائج العامة للدراسة

بناء على تحقق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أن تكوين العمال يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تنمية وتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة وحتى تكون فعالة. ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية، وهو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة، لأنه أساس أي عملية تطوير ليس فقط للأفراد بل للمؤسسات أيضا.

كما كشفت الدراسة الميدانية وبالاعتماد على آراء الباحثين وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة في النجاح، وقد حاولت انطلاقا من هذا تحديد أهم العوامل لتحقيق الفعالية تملخص كالآتي:

- العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.
- خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالجهودات المبذولة من طرف العمال.

- إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين على هذه الأنماط.

- محاولة تغيير ذهنيات العمال والمسيرين بتحسيسهم أن وجودهم مربوط بنجاح المؤسسة.

- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.

- الزيادة في الأجور والحوافز والعلوات وتوزيعها بطرق عادلة.

-خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.

-النزاهة والأصاف بين العمال واستبعاد العلاقات الشخصية.

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية.

-خلق الثقة بين العمال وبين العمال والإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية والعمودية.

-غرس القيم الأخلاقية والدينية في نفوس العمال، للتعبير عن سلوكياتهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل بروح المسؤولية والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة، وتشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة وتماسك عناصرها، كما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة، وهذا يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم ويعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

إن وضع مثل هذا السؤال ضمن مجموعة المؤثرات التي تتناظر فيما بينها لتشكّل صورة متكاملة بالنسبة لشعور العمال بالانتماء والارتباط بالمؤسسة مجال البحث ليس اعتباطياً، لأن روح الانتماء للمؤسسة يتعلّق بمدى التضامن بين العمال وتفاعلهم كعناصر تنتمي إلى مؤسسة واحدة، لأن العامل النفسي والاجتماعي عامل أساسي في ميدان العمل، ويكون إيجابياً حينما يحس العامل بالسعادة والاعتبار والأمن على اعتبار أن المؤسسة بمثابة العائلة الثانية التي يقضي بها وقتاً يفوق ما يقضيه مع عائلته الحقيقية.

والحقيقة أن شركة نفضال فرع الزيت بتقرت تحظى بنظرة خاصة من طرف أفرادها، هذه النتائج جاءت لتؤكد أن للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، وقد ترجمت صدق الفرضية الثانية التي مفادها أن التكوين يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل، وعلى أساس هذه النتائج الجزئية أتضح لنا جلياً من خلال الجدول (26) مدى مساهمة التكوين في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق الفعالية وما لمست من خلال الدراسة الميدانية هو وعي العمال واعترافهم أن المؤسسة تعتمد على التكوين كأسلوب لتحقيق ما تصبوا إليه لأن هذا العصر يسمى عصر التكوين، وقد تغيرت النظرة القديمة إلى الإنتاج، وصار الاهتمام بالعامل حتمية أكيدة باعتباره محور عملية الإنتاج وباعتبار التكوين:

- من ضمن سياسات المؤسسة .

-ركيزة أساسية في المؤسسة محل الدراسة تسمح بتحسين كفاءة أفرادها وزيادة مهاراتهم.

- ضرورة حتمية تسمح للعاملين بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتي غالبا ما تؤدي إلى تقادم المهارات.

- تسمح عملية التكوين بتطوير القابلية لدى العامل وتكيفه وإدماجه وتوجيهه لتتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة، وتكوين رؤية شاملة بكافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

- وظيفة استراتيجية في المؤسسة تسمح بإبراز الدور المتنامي للمدراء من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم، وتخلق من نشاطات المؤسسة ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

خاتمة

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين موضوع تكوين العمال والفعالية التنظيمية ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تناولت في الإطار النظري خطة منهجية تم العمل بها ، وقد تبين في الدراسة النظرية أن التكوين كمتطلب وظيفي تتجر عنه مسائل متعددة مثل تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج كما ونوعا، بالإضافة إلى تحسين المركز المهني والاجتماعي للعامل وعمله ضمن مناخ تسوده الراحة والطمأنينة وتحقيق الرضا والاستقرار والشعور بالأهمية داخل المؤسسة...الخ ومدى تأثير التكوين على الفعالية وحاجة العامل إليه ليحقق الاستقرار المادي والمعنوي معا.

وإنطلاقا من الدراسات السابقة التي تطابقت مع نتائج هذه الدراسة والتي حاولت من خلالها إيجاد مختلف الارتباطات بين تكوين العمال والفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة، وقد عالجت هذه الدراسات قضايا مهمة تتعلق بموضوع البحث من حيث الحاجة إلى التكوين، وتنمية المهارات بطريقة مستمرة، والحاجة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم لشعور العمال بأهميتهم وأهمية إنجازاتهم والاعتراف بها على سبيل التقدير والاحترام، ومدى أهمية ذلك وتأثيره على استقرار العمال وعلى الفعالية التنظيمية خاصة إذا كان متبوعا بتخطيط علمي مدروس ومناسب لاختيار أكفأ العاملين.

وقد تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية والتي استندت إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي أصيغت على شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا وهذه الفرضيات تمحورت حول تأثير التكوين والتطوير والتنمية على الإنتاج وشعور الفرد بالراحة والطمأنينة والرضى الوظيفي والشعور بالولاء والانتماء والاستقرار بالمؤسسة...الخ وقد اعتمدت الدراسة على خطة لتحقيق أهداف الدراسة التي أجريتها بشركة نפטال قرع الزفت بنقرت ، بهدف التأكد من صدق الفرضيات والتي جسدت في فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، ومن هذا توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة ، و التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات

نظرية وتطبيقية، فقد كشفت لنا هذه الدراسة أن التكوين المستمر للعمال وكذا تنمية مهاراتهم وإشعارهم بأهميتهم في شركة نפטال مركز الزفت بتقرت ووضع الشخص المناسب في المكان الذي يوافق قدراته ومهاراته وطموحاته ورغباته، والحرص على تكوين الأفراد بطريقة مستمرة يؤثر على رضاهم واستقرارهم ونظرتهم وثقتهم بالإدارة والشركة بصفة عامة.

إن هذه القضايا التي أثارها هذه الدراسة تدفعنا إلى طرح مزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالتكوين والفعالية وكيفية تأثيرها على الكفاءة والأداء والنجاح، والتي تتشكل هي الأخرى من عدد من العوامل الذاتية والموضوعية.

ولقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من التحقق الإمبريقي وهذه التساؤلات هي:

-كيف يمكن تطوير نموذج يمكننا من تحديد الأهداف الفعلية لمتطلبات التنظيم، وكيف تؤثر على وظائفه، وكيف يمكن التحكم في عزل المتغيرات الخاصة بالتكوين والفعالية.

-إلى أي مدى يساهم التكوين في خلق الجو الاجتماعي التنظيمي، علما بأن هذا الجو تتجاذله متغيرات متعددة؟

-هل الفعالية التنظيمية دالة على ملاءمة التكوين، أو أنها دالة لمتغيرات أخرى؟

-أي المقاييس أقرب إلى تشخيص مكونات وعناصر البناء التنظيمي لیتسنی لنا مستقبلا إجراء بحوث ودراسات متعلقة بتكوين العمال والفعالية التنظيمية؟.

قائمة المراجع

أولا : الكتب باللغة العربية .

1. أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، ط 1 ، 2002 .
2. السيد عبد العاطي السيد وآخرون ، نظرية علم الاجتماع - الإتجاهات الحديثة والمعاصرة ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 .
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009 .
4. بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
5. جيمس سي كراج ، الإدارة الاستراتيجية ، ط 1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر ، 2003 .
6. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية و التطبيق" ، ط1، دار صفاء ,عمان , 2000 .
7. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط 3 ، 2008،
8. زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط 2 ، دار النهضة العربية، ، بيروت ، لبنان ، 1974 .
9. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط 2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .
10. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط 1 ، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 .

11. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، ط1، 1997 .

12. كمال عزام ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر ، 1983 .

13. مؤيد سعيد سالم ، تنظيم والمنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي) ، الطبعة الاولى ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002 ،

14. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الادارة الرائدة ، دار صفاء ، للنشر والتوزيع ، عمان ، دط ، 2003 ..

15. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 .

ثانيا : الكتب باللغة الفرنسية :

Pierre casse; **la formation performante** . office de la publication universitaire ,Algera; ¹
. éd 1994 .sn

ثالثا : الأطروحات و المذكرات .

1. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيدة ، 2008 .

2. غنية بودوح ، التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 .