

دور التكوين الاستراتيجي في مواجهة التغيرات

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك -الأغواط-

*The role of strategic formation in coping with changes
Field study at the Sonatrach*براهمي بلقاسم¹، شيخ عمارة²¹المركز الجامعي بأفلو(الجزائر)، b.brahmi@cu-aflou.edu.dz²المركز الجامعي بأفلو(الجزائر)، c.ammara@cu-aflou.edu.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/30

تاريخ الاستلام: 2021/05/01

ملخص: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد تصنيف لمنطق الفعل المنظم محاولة منا وصف المؤسسة المعنية بالدراسة على أنها فاعل استراتيجي في المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي والثقافي الذي تتواجد فيه فضلا عن التغيرات الاجتماعية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسة، انطلاقا من إحدى الوظائف الحيوية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتدريب، باعتبار أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تكوينية وأكثر من ذلك برسم إستراتيجيات وخطط تكوينية لتكوين مواردها البشرية لاحقا، في ظل التغيرات التي تشهدها في امتدادها الزمني والمكاني. وكنتايج للدراسة اتضح لنا أن المؤسسة المعنية -وانطلاقا من سياسة التكوين المتبعة- مازالت عملية تسيير الموارد البشرية بها لم تدخل في المستوى الاستراتيجي، بل أصبحت سياسة أكثر منها استراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الفعل المنظم؛ التكوين الاستراتيجي؛ المؤسسة؛ إدارة الموارد البشرية

تصنيف JEL: A14

Abstract: The aim of this study is to establish a classification of the logic of organized action. We try to describe the institution concerned as a strategic actor in the social, economic, political and cultural environment in which it is located, as well as the social and organizational changes that the institution is experiencing, based on one of the vital functions of human resources management: formation and training. As an example of the study, it became clear to us that the institution concerned - and it is subsequent composition policy – is still not at the strategic level, but rather a policy rather than a strategy.

Keywords: Organized action; Strategic composition; The institution; Human resources management

Jel Classification Codes:A14

1. مقدمة:

شهدت التنظيميات و المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات و تغييرات متعددة في بعدها البنائي و التفاعلي، وذلك من أجل الاستجابة إلى التغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العامي خلال السنوات الماضية، حيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف و التأقلم مع البيئة التنظيمية بشكل خاص و المحيط الاجتماعي بشكل عام، والواقع أن تلك التغيرات لم تكن بمحض الصدفة أو بشكل اعتباطي و إنما كانت تغييرات مقصودة لإضفاء الديناميكية على تنظيمات العمل من خلال تغيير أساليب التسيير الكلاسيكية بأساليب جديدة تتماشى مع المستجدات إضافة إلى تغيير نمط السلطة و التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية، أنساق الاتصال و طريقة تقسيم العمل، كل هذا من أجل تحقيق الفاعلية الاقتصادية و الميزة التنافسية للمؤسسة. ولا يتحقق ذلك إلا بإكساب المورد البشري المهارات اللازمة و الكافية لتحقيق ذلك مع صيانتها و إثراء مهاراته من حين إلى حين تماشياً مع المتغيرات، لذلك اعتمدنا على التكوين كإحدى الوظائف الأساسية في تسيير الموارد البشرية ، و منه كان التساؤل على المستوى التسييري لهذه العملية الهامة ، و على إمكانية تصور المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة التي هي مديرية الصيانة سوناطراك بولاية الأغواط كفاعل إستراتيجي انطلاقاً من المستوى التسييري للعملية التكوينية التي تتبعه، و انطلاقاً من هذا التساؤل، جاءت الفرضية كتصريح يتنبأ بأن سياسات التكوين التي تتبعها المؤسسة المعنية بالدراسة، تساهم في إغناء مخزون مهاراتها، و من ذلك فإنه يمكن أن نتصورها كفاعل إستراتيجي.

1.1. الاشكالية: هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعداد إستراتيجية لتكوين مواردها البشرية في ظل التغيرات الاجتماعية والتغيرات التنظيمية وهل يمكن أن نتصور المؤسسة الاقتصادية كفاعل إستراتيجي انطلاقاً من إستراتيجية تكوين وتدريب مواردها البشرية التي تقوم بها في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية ؟

2.1. الفرضية: تعتبر سياسات تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وسيلة لإغناء مخزون كفاءاتها.

2. مفاهيم الدراسة:

1.2. تغير تنظيمي : يعرف مفهوم التغير التنظيمي على أنه "تعديل دائم أو مؤقت لهياكل تنظيم معين" (Pélage, 2004, p. 43) كما انه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وإنماء سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة

وكذلك العمليات الهيكلية والهيكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا" (القريوتي، 2009، صفحة 337)

أما المفهوم الإجرائي الذي نقدمه للتغيير التنظيمي هو كالتالي: التغيير التنظيمي هو إحدى أبعاد الفعل الاجتماعي يتميز بالقصد و الهدفية انطلاقا من مجموعة من المراحل تبدأ بالتشخيص و تنتهي بالتقرير، فضلا عن أنه يمثل في هذه الدراسة جانبا من نسق الفعل المنظم الذي تلعب فيه و به المؤسسة كفاعل استراتيجي من خلال عملية التكوين التي تقوم بها لتغيير و تطوير مهارات مواردها البشرية.

2.2. التكوين أو التدريب: التكوين هو التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة و المهارات و الاتجاهات لشخص معين، من أجل أن يؤدي مهامه بطريقة صحيحة (louast, 1994, p. 130) كما يعرف على أنه مجموعة من الطرق البيداغوجية التي تسمح للمأجور أن يرفع من كفاءته من ناحية العمل و تأهيله لشغل وظائف جديدة (lamdelle, 1988, p. 153)

نقصد بالتكوين في بحثنا هذا على أنه جملة من العمليات المتسلسلة التي تترجم في شكل تدريبات سواء ذهنية أو بدنية تمكن المورد البشري من تحسين مستوى أدائه للوظيفة التي يشغلها أو أن يشغل وظيفة أخرى تختلف عن الأولى و ذلك للتكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة أو التحضير لها، و بهذا الشكل يمكن أن نعرف التكوين من ناحية التجريد على أنه إحدى التطبيقات الاجتماعية التي تساهم في إنتاج و إعادة إنتاج المؤسسة و استمرارها في ظل التغيرات الاجتماعية و التكنولوجية، منه نعرف التكوين إجرائيا على أنه إحدى التطبيقات التي تقوم بها المؤسسة انطلاقا من نشاطات الموارد البشرية و تعمل على إكساب أفرادها مهارات جديدة تتوافق مع التغيرات الحاصلة سواء داخلها أو خارجها و منه يعد التكوين عملية تفاعل تساهم في تشكيل المؤسسة كبنية محددة في الزمان و في المكان و يكون ذلك دائما تحت تأثير نسق التغيير.

3.2. إدارة الموارد البشرية: من دون شك أن المؤسسات و التنظيمات في عصرنا الحالي تهتم بإدارة مواردها البشرية باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية لتمكين المؤسسة من إنتاج سلعة أو إسداء خدمة، و إدارة الموارد البشرية مفهوم تعددت التعارف بشأنه على مر العصور و اختلاف نشاط المؤسسة و من هذه التعارف ما يلي: إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم، تحفيزهم، تطويرهم وتنظيمهم و المحافظة عليهم" (حrchوش و مؤيد، 2009، صفحة

هي " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها" (Boudreau, 1991, p. 2)

من خلال ما سبق نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها هيئة إدارية في المؤسسة شأنها شأن كل الأنظمة الأخرى بالمؤسسة مكونة من موظفين ذو كفاءات متنوعة تعنى بشؤون العمال من التوظيف حتى الإحالة عن التقاعد، و يتم أداء هذه المهام وفقا لأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع التغيرات البيئية والظروف التنافسية و ضمان تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد .

4.2. تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية هو من أهم المفاهيم الأساسية في إدارة وتسيير الموارد البشرية خصوصا في العصر الحالي وقد تعددت الرؤى و من هذه التعاريف ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية هو عملية "تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد و المهارات للمنظمة ككل و كذلك للأنشطة المختلفة فيها " (علاقي، 1993، صفحة 219)

- "عملية هندسة الموارد البشرية مخصصة لتصوير العمل و مراقبة السياسات و التطبيقات الهادفة إلى تقليص البعد بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب المخطط الكمي (الأفراد) و المخطط النوعي (الكفاءات)، بطريقة مسبقة وهذا ما يدخل في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة" (Weiss, 2005, p. 498)

- "human ressource planning: هو عملية تحليل و تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (جكسون، 2009، صفحة 65) من خلال ما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من اجل تحديد الاحتياجات النوعية و الكمية من القوى العاملة، وذلك لتفادي المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة نقص الموارد البشرية في بعديها الكمي و النوعي.

5.2. الإستراتيجية: إن كلمة إستراتيجية ليس كلمة عربية وإنما هي لفظة مأخوذة من اللغة اليونانية و تعني بالضبط "فن الجنرال" أو أساليب القائد العسكري ، و مع مرور الوقت ارتبط هذا المفهوم بإحدى العناصر الأساسية للعملية الإدارية ألا وهي التخطيط لذلك لقي هذا المفهوم اهتماما منقطع النظير من طرف المشتغلين بإدارة المؤسسات و المنظمات و في كل الأقسام (تسويق، إنتاج، إدارة الموارد البشرية...) وفيما يلي بعض التعاريف لهذا المفهوم:

- "الإستراتيجية هي عملية وضع الأهداف الطويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لذلك، و اتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و

مجالات التوسع و الظروف الاقتصادية المتغيرة، و نمط التعامل مع المنافسين " (قاسم، 2008، صفحة 162)

- " الإستراتيجية هي: مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى البعيد"
(Thomas L, 2000, p. 3).

نستنتج مما سبق إن الإستراتيجية هي أسلوب عمل وليس خطة أو برنامجا، فهذا الأخير يعتبر الشكل النهائي الذي بمقتضاه تحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية وإجراءات عملية وتظهر عملية تحديد الأهداف في بداية التخطيط و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياسات و الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

6.2. مخزون المهارات: يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:- اسم الموظف وعمره حالته الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات التي اجتازها، نتائج تقييم أدائه، الغيابات، القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى، تطلعات وطموحات الموظف في الترقية. (حرحوش، إدارة الموارد البشرية، 2009، صفحة 72)

يشير هذا المفهوم في هذه الدراسة إلى أهم جوانب الطاقة التي تمتد المؤسسة بالحيوية و النشاط حيث تخزن هذه الطاقة في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم مراكزهم الوظيفية، وذلك لتجنب المواقف الحرجة و التأقلم مع التغيرات المفاجئة و المحافظة على استمرار الفعل المنظم.

3. منهج و أدوات الدراسة :

1.3. منهج الدراسة: استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي فهو يستعمل عبر مراحل و يستخدم تقنيات للتقصي كالاستمارة و المقابلة، و منه يعرف على انه محاولة الوصول إلى فهم أفضل و أدق ووضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها و عادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة ... و يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على دلالاتها (أحمدن، 1996، صفحة 122)

2.3. التقنيات المستعملة:

- الاستمارة: الاستمارة تعرف حسب مادلين غرافيتز على أنها: " وسيلة رئيسية يتصل بها الباحث بالمبحوث وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد من الباحث معالجتها"

(Madeleine, 1981, p. 782) وهي بهذا الشكل تهدف إلى " جمع معلومات عديدة في البحوث الميدانية" (Roussel, 1998، صفحة 93)، هذا وقد تضمنت استمارة بحثنا (53) سؤالاً موزعة على محورين، المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة ويضم (13) سؤالاً، المحور الثاني يتعلق بالبيانات الخاصة بالفرضية ويضم (40) سؤالاً.

- **المقابلة:** استعملنا هذه التقنية ابتداء من المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها مع مسؤول مصلحة التكوين في المؤسسة المعنية بالدراسة و ذلك بصفة متكررة من أجل التأكد من إمكانية ملائمة المؤسسة كميدان للبحث و اختبار صحة البناء الذي قمنا به، هذا ولم نتوقف الاستفادة من هذه التقنية عند هذا الحد وإنما استعملت كذلك أثناء جمع المعلومات.

- **عينة الدراسة :** كانت عينة طبقية على حساب الفئة السوسيو مهنية (إطار سامي، إطار، عون تحكم) وذلك لفهم جوانب سياسة التكوين في المؤسسة المعنية بالدراسة، وانطلاقاً من ذلك كانت عينة دراستنا كالتالي:

يبلغ مجموع العمال في فئة عون تحكم وإطار وإطار سامي 270 موظف 142 موزعة كالتالي: عون تحكم و 113 إطار و 15 إطار سامي، قمنا باختيار نسبة 30% من المجموع .

4. عرض نتائج الفرضية وقياس العلاقة بين المتغيرات

جدول 1 : توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة

التكوين	التكرارات	النسب
نعم	78	96,3%
لا	0	0%
بدون إجابة	3	3,7%
المجموع	81	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96.3%، من أفراد العينة تلقوا تكويناً قبل الدخول إلى المؤسسة مقابل 0% للذين أجابوا بـ لا ، هذا وهناك نسبة 3.7% من أفراد العينة من الذين لم يجيبوا على هذا السؤال.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن التكوين القاعدي شرط أساسي و ضروري للدخول في علاقة تعاقدية مع هذه المؤسسة، خصوصاً عند هاتين الفئتين السوسيو مهنتين، و الذي ينجر عنه مؤهلات علمية و معرفية تمكن المترشح من المشاركة في الدورات التوظيفية التي تقوم بها المؤسسة،

حيث يقام هذا التكوين في المعاهد والجامعات ومختلف المؤسسات التكوينية سواء الخاصة أو العامة وليس ذاك الذي يقام في المؤسسات الإنتاجية التي تستقطب اليد العاملة.

جدول 2 : توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة

النسب	التكرارات	الالتحاق بالمؤسسة
33,3%	27	ندرة التخصص
13,6%	11	رأسمال اجتماعي (علاقة)
34,6%	28	الكفاءة
18,5%	15	علاقة + الكفاءة
100,0%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن 34.6% من أفراد العينة الذين دخلهم إلى المؤسسة كان أساسه الكفاءة، وأن نسبة 33.3% من أولئك الذين دخلوا إلى المؤسسة على أساس ندرة التخصص، يلي ذلك نسبة 18.5% من أفراد العينة للذين كان أساس دخولهم إلى المؤسسة هو الكفاءة وفي نفس الوقت رأس المال الاجتماعي المتمثل أساسا في ما يمتلكه الفرد من علاقات سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما نلاحظ نسبة 13.6% من أفراد العينة دخلوا إلى المؤسسة على أساس رأس المال الاجتماعي. نستنتج من خلال الملاحظة السابقة للجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة، أن أساس التوظيف يتراوح و بنسب متقاربة بين الكفاءة و ندرة التخصص و العلاقة وهي إحدى خصائص واقع سوق العمل في مجتمعنا وبالأخص عند المؤسسة إلى توظف على أساس دراسة ملف المترشح و المقابلة التوظيفية هذا الذي يمنح حرية كبيرة في الاختيار.

جدول 3 : توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية

النسب	التكرارات	المشاركة في الدورات التكوينية
79,0%	64	نعم
18,5%	15	لا
2,5%	2	بدون إجابة
100,0%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

دور التكوين الاستراتيجي في مواجهة التغيرات دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-الأغواط

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 79% من أفراد العينة كلهم قد شاركوا في دورات تكوينية منظمة من طرف المؤسسة مقابل 18.5% للذين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية.

نستنتج من البيانات السابقة أن العامل عندما يدخل في علاقة تعاقدية مع المؤسسة نتيجة عقد توظيف غير محدد مدة العمل فيه CDI وذلك باعتبار أن عينة الدراسة و المتمثلة في الفئتين السوسيومهنتين (الإطارات بما في ذلك الإطارات السامية و أعوان التحكم) و كلهم تربطهم علاقة تعاقدية من هذا النوع، كل هذا يسمح للموظف بالاستفادة من الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل دمج العامل في الحياة التنظيمية و المهنية باعتباره يأتي بمعارف نظرية بحة هذا من جهة ومن جهة أخرى، التكيف مع المتغيرات الداخلية الخارجية التي تشهدها المؤسسة.

جدول 4 : توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة و تلقي التكوين:

نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة 70.4% من الذين التحقوا بالمؤسسة نتيجة ندرة تخصصهم و هم يمثلون نسبة 23.5% من مجموع أفراد العينة الكلية قد تلقوا تكوينا، مقابل 22.2% من الذين التحقوا بالمؤسسة بنفس الطريقة لكنهم لم يستفيدوا من التكوين، في حين نلاحظ أن نسبة 100% من الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق العلاقة قد استفادوا من التكوين و هم يمثلون نسبة 13.6% من مجموع أفراد العينة، أما الذين التحقوا بالمؤسسة نتيجة كفاءتهم فنلاحظ نسبة 67.9% منهم و الذين يمثلون نسبة 23.5% من مجموع أفراد العينة، قد تلقوا التكوين مقابل 32.1% من مجموعهم لم يستفيدوا من التكوين، ، كما نلاحظ نسبة 100% من الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الكفاءة

المجموع	تلقى التكوين			الالتحاق بالمؤسسة
	بدون إجابة	لا	نعم	
27	2	6	19	ندرة التخصص
100,0%	7,4%	22,2%	70,4%	
33,3%	2,5%	7,4%	23,5%	
11	0	0	11	رأسمال اجتماعي(علاقة)
100,0%	,0%	,0%	100,0%	
13,6%	,0%	,0%	13,6%	
28	0	9	19	الكفاءة
100,0%	,0%	32,1%	67,9%	
34,6%	,0%	11,1%	23,5%	
15	0	0	15	علاقة +الكفاءة
100,0%	,0%	,0%	100,0%	
18,5%	,0%	,0%	18,5%	
81	2	15	64	المجموع
100,0%	2,5%	18,5%	79,0%	

و العلاقة معا وهم يمثلون نسبة 18.5% من مجموع أفراد العينة، قد تلقوا التكوين .

انطلاقا من الملاحظة السابقة للجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة طريقة الالتحاق بالمؤسسة بتلقي التكوين، نستنتج أن العلاقات الاجتماعية تفوق في أهميتها الرأسمال الثقافي الذي يمتلكه العامل و المتمثل في المهارات و الخبرات المهنية، فهذه العلاقات الاجتماعية التي ساهمت في تسهيل عملية الدخول إلى المؤسسة بقيت مستمرة في الحياة التنظيمية لتسهيل مرة أخرى الاستفادة من التكوين كما لاحظناه في الجدول السابق سواء كانت هذه العلاقات الاجتماعية بمفردها هي السبب المباشر للدخول إلى المؤسسة أو زائد الكفاءة، هكذا تكون هذه المؤسسة تشبه الأسرة الى حد ما وتعمل على إنتاج علاقات القرابة وتكريسها بتسهيل الاستفادة من الميزات الاجتماعية التي تمنحها المؤسسة لعمالها و يأتي ذلك انطلاقا من التكوين كإحدى هذه الميزات.

جدول 5 : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها

النسب	التكرارات	عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها
14,8%	12	أقل من 3 دورات
35,8%	29	من 3 – 6
8,6%	7	7 - 10
22,2%	18	أكثر من 10 دورات
18,5%	15	بدون إجابة
100,0%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 35.8% من أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية تتراوح بين (3 إلى 6) دورات تكوينية، يلي ذلك نسبة 22.2% للذين تتعدى مشاركتهم في الدورات التكوينية أكثر من 10 دورات مقابل 8.6% فقط الفئة (7 إلى 10) دورات وكذلك نلاحظ أن 18.5% لم يجيبوا.

نستنتج مما سبق ملاحظته من الجدول السابق و بالإضافة إلى الجدول السابق، الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين أن معظم العمال في المؤسسة يستفيدون من التكوين و ذلك بعد قضاء مدة في المؤسسة، و تأتي هذه الاستفادة بنسب متفاوتة حسب الضرورة و حسب الأقدمية و المسار المهني المسطر لكل عامل فهناك من يشارك في العديد من الدورات التكوينية و هناك من يحضى بالمشاركة في دورة أو دورتين و هذا فيما يتعلق بالموظفين الجدد أما أولئك الذين قد قضوا وقتا طويلا في المؤسسة فإنهم يشاركون في الكثير من الدورات التكوينية و يعود ذلك إلى التغيرات التي تشهدها المؤسسة التي تجعلها تتكيف معها انطلاقا من تكوين مواردها البشرية.

جدول 6 : علاقة الأقدمية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها

المجموع	عدد الدورات التكوينية					الأقدمية
	بدون إجابة	أكثر من 10	10-7	6-3	أقل من 3	
5	1	1	0	3	0	أقل من 5س
100,0%	20,0%	20,0%	,0%	60,0%	,0%	
6,2%	1,2%	1,2%	,0%	3,7%	,0%	
20	9	1	2	5	3	10-5
%100,0	45,0%	5,0%	10,0%	25,0%	15,0%	
24,7%	11,1%	1,2%	2,5%	6,2%	3,7%	
20	3	4	1	9	3	15-11
100,0%	15,0%	20,0%	5,0%	45,0%	15,0%	
24,7%	3,7%	4,9%	1,2%	11,1%	3,7%	
12	1	2	3	1	5	20-16
100,0%	8,3%	16,7%	25,0%	8,3%	41,7%	
14,8%	1,2%	2,5%	3,7%	1,2%	6,2%	
20	1	9	0	10	0	25-21
100,0%	5,0%	45,0%	,0%	50,0%	,0%	
24,7%	1,2%	11,1%	,0%	12,3%	,0%	
4	0	1	1	1	1	26سنة فأكثر
100,0%	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	
4,9%	,0%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	
81	15	18	7	29	12	المجموع
100,0%	18,5%	22,2%	8,6%	35,8%	14,8%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الذين أقدميتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات و هي تمثل نسبة 3.7% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في الدورات التكوينية وذلك من (3- 6 دورات) ، مقابل 0% لفئة (7- 10) دورات و 20% لفئة أكثر من 10 دورات، أما الذين أقدميتهم في المؤسسة بين (5-10) سنوات فنلاحظ أن نسبة 25% حيث تمثل نسبة 6.2% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في الدورات التكوينية و ذلك بين (3-6) دورات مقابل 10% لفئة (7-10) دورات و 15% لفئة أقل من ثلاث دورات و 10% لفئة أكثر من 10 دورات، في حين نجد نسبة 45% من الذين أقدميتهم في المؤسسة بين (11-15 سنة) و تشمل نسبة 11.1% من مجموع أفراد العينة، قد شاركوا في الدورات التكوينية بين (3-6) دورات مقابل 20% لفئة أكثر من 10 دورات و 15% لأقل من ثلاث دورات أما فئة (7-10) فندسبة المشاركين فيها من الذين أقدميتهم بين (11-15 سنة) تقدر ب 5%، كما نلاحظ

41.7% من الذين أقدميتهم بين (10-20 سنة) و تمثل 6.2% من مجموع أفراد العينة. قد استفادوا من الدورات التكوينية لكن أقل من ثلاث دورات مقابل 25% لفئة (7-10 دورات) و 16.7% لفئة أكثر من 10 دورات و 8.3% لفئة من (3-6 دورات)، كما نلاحظ 50% من الذين أقدميتهم بين (21-25 سنة) و تمثل نسبة 12.3% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في الدورات التكوينية و ذلك بين 3-6 دورات و كذلك 45%. و هي تمثل 11.1% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في التكوين بأكثر من 10 دورات، أما الذين أقدميتهم في المؤسسة أكثر من 26 سنة فنلاحظ نسبة 25% منهم لكل الفئة فيما يتعلق بالمشاركة في الدورات التكوينية المشترك فيها.

نستنتج من الجدول السابق و القراءة الإحصائية له أنه هناك علاقة بين الأقدمية و عدد الدورات التكوينية المشترك فيها، حيث كلما زادت أقدمية الموظف زاد عدد الدورات التكوينية المشترك فيها و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى تخطيط المسار المهني و يتضمن ذلك تحديد الحياة المهنية للعامل و كل التغيرات المحتملة ، خصوصاً الترقية و التكوين، فالعامل و بعد دمجها في الحياة التنظيمية في المؤسسة يتم تكوينه و إكسابه مهارات و قواعد لزيادة تحسين أدائه تبعاً للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية و الاجتماعية باعتبارها تؤثر على أهداف و إستراتيجية المؤسسة و كذلك بقاءه دون تكوين يؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها هذا العامل و منه و انطلاقاً من الدورات التكوينية تعمل المؤسسة على تزويد مواردها البشرية بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم و الأساليب المتطورة لانجاز تلك المهام ثم تمكينهم من تطبيق تلك الأساليب على أساس تجريبي الذي هو التكوين ثم الانتقال بها إلى ميدان العمل، و منه فالدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة تتركز في البداية كما لاحظناه من الجدول السابق على عملية الدمج فكل العمال الجدد الذين حياتهم في المؤسسة لا تزيد عن 5 سنوات قد تلقوا تكوينات تزيد عن ثلاثة دورات و هذا يعود إلى الاهتمام بالتكوين في السنوات الأخيرة أكثر من السنوات السابقة أين نجد من قضاوا في المؤسسة أكثر من 10 سنوات لكنهم لم يشاركوا إلا في دورة تكوينية أو اثنتين، هذا من جهة و من جهة أخرى نجد أن العمال الذين لديهم أقدمية قد شاركوا في الكثير من الدورات التكوينية و ذلك ليس من أجل دمجهم و إنما من أجل زيادة قدراتهم على أداء و إتقان أعمال محددة و الإلمام بجوانب العمل و كيفية أداء كل جزء منه بدقة .

جدول 7: علاقة الفئة السوسيو مهنية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها

المجموع	عدد الدورات التكوينية المشارك فيها					الفئة السوسيو مهنية
	أقل من 3	3-6	7-10	أكثر من 10	بدون إجابة	
42	4	17	3	5	13	عون تحكم
100,0%	9,5%	40,5%	7,1%	11,9%	31,0%	
51,9%	4,9%	21,0%	3,7%	6,2%	16,0%	
34	8	12	4	8	2	إطار
100,0%	23,5%	35,3%	11,8%	23,5%	5,9%	
42,0%	9,9%	14,8%	4,9%	9,9%	2,5%	
5	0	0	0	5	0	إطار سامي
100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
6,2%	,0%	,0%	,0%	6,2%	,0%	
81	12	29	7	18	15	المجموع
100,0%	14,8%	35,8%	8,6%	22,2%	18,5%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40.5% من أعوان التحكم و التي تمثل 21% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية بين (3-6) دورات تكوينية يلي ذلك نسبة 11.9% من نفس الفئة الذين شاركوا في أكثر من 10 دورات تكوينية مقابل 7.1% للذين لديهم مشاركة في (7-10 دورات) أما المشاركين في أقل من 3 دورات فتقدر نسبتهم ب9.5%، في حين نلاحظ في فئة الإطارات أن 35.3% من مجموعهم و التي تمثل 14.8% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في التكوين و ذلك بين (3-6) دورات كما نلاحظ 23.5% من هذه الفئة من تلقوا أقل من 3 تكوينات و نفس النسبة للإطارات المشاركين في أكثر من 10 دورات تكوينية، أما في فئة إطار سامي فنلاحظ أن كل الإطارات السامية في هذه العينة قد تلقوا أكثر من 10 تكوينات، هذا و نلاحظ أن الدورات التكوينية التي هي بين (3-6 دورات) و التي تقدر نسبتها ب35.8% من مجموع أفراد العينة الكلية هي الأكثر انتشارا بين فئتي عون تحكم و إطار دون الإطارات السامية، يلي ذلك نسبة 22.2% للدورات التكوينية الأكثر من 10 دورات موزعة على كل الفئات السوسيو مهنية و نسبة 14.8% للأقل من 3 دورات بين فئتي عون تحكم و إطار دون الإطارات السامية هذا مقابل 8.6% لعدد الدورات التكوينية التي تنحصر بين (7-10 دورات) دون أن يغيب عنا 18.5% من مجموع أفراد العينة الذين لم يجيبوا باعتبار أنهم لم يشاركوا في الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

من خلال البيانات السابقة و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيوإقتصادية بعدد الدورات التكوينية المشاركون فيها نستنتج أنه هناك ارتباط بين هذين المتغيرين باعتبار أنه كلما انتقلنا من فئة السوسيوإقتصادية إلى فئة أعلى منها ارتفعت نسبة المشاركة في الدورات التكوينية وهذا ما لاحظناه في العلاقة التي يعبر عنها الجدول وهذا الارتفاع يكون في عدد الدورات وليس المشاركة فقط ويرجع هذا إلى متطلبات المنصب في فئة الإطارات و الإطارات السامية و التي تتطلب تكوين مستمر و مشاركة واسعة في البرامج التكوينية بمختلف أنواعها.

جدول 8:علاقة دائرة الانتماء بعدد الدورات التكوينية المشاركون فيها

المجموع	عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها					دائرة الانتماء
	أقل من 3	3-6	7-10	أكثر من 10	بدون إجابة	
11	2	4	2	0	3	الإدارة والاتصال
100,0%	18,2%	36,4%	18,2%	,0%	27,3%	
13,6%	2,5%	4,9%	2,5%	,0%	3,7%	
11	3	5	1	0	2	المالية و القانون
100,0%	27,3%	45,5%	9,1%	,0%	18,2%	
13,6%	3,7%	6,2%	1,2%	,0%	2,5%	
11	3	6	0	0	2	التمويل و النقل
100,0%	27,3%	54,5%	,0%	,0%	18,2%	
13,6%	3,7%	7,4%	,0%	,0%	2,5%	
10	3	3	0	3	1	المناهج
100,0%	30,0%	30,0%	,0%	30,0%	10,0%	
12,3%	3,7%	3,7%	,0%	3,7%	1,2%	
11	1	4	0	3	3	العمليات الخاصة
100,0%	9,1%	36,4%	,0%	27,3%	27,3%	
13,6%	1,2%	4,9%	,0%	3,7%	3,7%	
11	0	2	4	5	0	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	18,2%	36,4%	45,5%	,0%	
13,6%	,0%	2,5%	4,9%	6,2%	,0%	
10	0	0	0	7	3	الميكانيك
100,0%	,0%	,0%	,0%	70,0%	30,0%	
12,3%	,0%	,0%	,0%	8,6%	3,7%	
3	0	2	0	0	1	الأمن الصناعي
100,0%	,0%	66,7%	,0%	,0%	33,3%	
3,7%	,0%	2,5%	,0%	,0%	1,2%	

3	0	0	0	3	0	مركز الإعلام الآلي
100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
3,7%	,0%	,0%	,0%	3,7%	,0%	
81	15	18	7	29	12	المجموع
100,0%	18,5%	22,2%	8,6%	35,8%	14,8%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 70% العمال الذين ينتمون إلى دائرة الميكانيك و التي تمثل 8.6% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية بأكثر من 10 دورات تكوينية يلي ذلك نسبة 45.5% من العمال الذين ينتمون إلى دائرة الكهرباء قد شاركوا كذلك في الدورات التكوينية بأكثر من 10 دورات كما نلاحظ نسبة 27.3% من العمال الذين ينتمون إلى دائرة العمليات الخاصة قد استفادوا من التكوين بأكثر من 10 دورات تكوينية و كذلك نسبة 30% من الذين ينتمون إلى دائرة المنهج méthodes استفادوا كذلك من نفس عدد الدورات التكوينية أما في الدوائر الأخرى فتتمركز أساسا في فئة من 3-6 دورات تكوينية .

من خلال البيانات السابقة و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة دائرة الانتماء بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها و بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (06) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الأقدمية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها و الجدول رقم (07) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها أين وصلنا في الأول إلى أنه هناك علاقة بين الأقدمية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها و وصلنا في الثاني إلى وجود علاقة بين الفئة السوسيو مهنية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها، نستنتج أن نتائج كل من الجدولين رقم (06) و (07) هو تصادف إحصائي أكثر منه واقع اجتماعي. من كل ما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة و انطلاقا من هذه العينة المختارة طبقا على أساس الفئة السوسيو مهنية و دائرة الانتماء خصوصا فيما يتعلق بعدد الدورات التكوينية الأكثر من 10 دورات تكوينية، موجهة إلى الدوائر التقنية بالدرجة الأولى و التي تنحصر في (الميكانيك، الآلية و الكهرباء، العمليات الخاصة و المنهج) وذلك كون أن الهيئة التقنية في هذه المؤسسة التي مهمتها الصيانة هي القلب المهام cœur de métiers ، لذلك يتركز التكوين على هاته التخصصات لأداء المهمة الرئيسية التي سبق ذكرها وهي الصيانة فيما يتعلق بالأعطاب التي تصيب معدات و وسائل مؤسسة سوناطراك سواء الأعطاب الميكانيكية أو الكهربائية .

جدول 9 :علاقة الفئة السوسيومهنية و نوع التكوين

الفئة السوسيومهنية	نوع التكوين						المجموع
	تكوين قاعدي	رسكلة	إتقان	بدون إجابة	ت ق + رس	رس+ تعميم	
عون تحكم	11	4	9	4	6	8	42
	26,2%	9,5%	21,4%	9,5%	14,3%	19,0%	100,0%
	13,6%	4,9%	11,1%	4,9%	7,4%	9,9%	51,9%
إطار	6	0	19	2	6	1	34
	17,6%	,0%	55,9%	5,9%	17,6%	2,9%	100,0%
	7,4%	,0%	23,5%	2,5%	7,4%	1,2%	42,0%
إطار سامي	2	0	2	0	0	1	5
	40,0%	,0%	40,0%	,0%	,0%	20,0%	100,0%
	2,5%	,0%	2,5%	,0%	,0%	1,2%	6,2%
المجموع	19	4	30	6	12	10	81
	23,5%	4,9%	37,0%	7,4%	14,8%	12,3%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبن لنا من هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الفئة السوسيومهنية و عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها، أن نسبة 26.2% من أعوان التحكم والتي تمثل نسبة 13.6% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تكوين قاعدي مقابل 9.5% فقط من هذه الفئة السوسيومهنية من تلقوا رسكلة في حين نلاحظ نسبة 21.4% من مجموعهم من استفادوا من تكوين من نوع تحسين (إتقان Perfectionnement) كما نلاحظ نسبة 14.3% لأعوان التحكم الذين استفادوا من نوعين من التكوين (تكوين قاعدي و رسكلة) و 19% استفادوا من (رسكلة و تعميم vulgarisation) أم في فئة الإطارات فنلاحظ نسبة 55.9% من مجموعهم والتي تمثل نسبة 23.5% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تكوين من نوع (إتقان Perfectionnement) و 17.6% بالنسبة للتكوين القاعدي و نفس النسبة للإطارات فيما يتعلق ب(تكوين قاعدي و رسكلة) مقابل 2.9% ل(رسكلة و تعميم vulgarisation) ، هذا فيما يتعلق بالإطارات أما الإطارات السامية فيتركز التكوين الذي تلقوه و بنسبة متماثلة 40% بين التكوين القاعدي و(إتقان Perfectionnement)، هذا دون أن ننسى أن 7.4% من أفراد العينة موزعة الفئتين السوسيومهنيتين(عون تحكم و إطار) لم يجيبوا على السؤال المتعلق بالمشاركة في الدورات

التكوينية وذلك كونهم لم يشاركوا في أي دورة تكوينية، كما نلاحظ أن نسبة 37% من مجموع أفراد العينة موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية للذين استفادوا من (إتقان Perfectionnement)، يلي ذلك نسبة 23.5% للذين تلقوا تكوين قاعدي، أما الرسكلة فهي بنسبة 4.9% فقط في حين هناك نسبة 14.8% للمستفيدين من التكوين في كل من (تكوين قاعدي و رسكلة)، ونسبة 12.3% لكل من (رسكلة و تعميم vulgarisation).

نستنتج مما سبق ملاحظته من الجدول السابق الذي يربط بين متغير الفئة السوسيو مهنية و نوع التكوين، أن سياسة التكوين التي تعتمدها المؤسسة تتمثل بالدراجة الأولى في التحسين أو ما يعرف بالإتقان (Perfectionnement)، وذلك من أجل تحسين أداء العمال و شحذ أكثر لكفاءتهم و جعلهم يتقنون العمل المسند إليهم بطريقة تتفق و معدلات الأداء المطلوبة منهم، فجو العمل و خصوصا في عصرنا الحالي يتصف بالتغير و التجدد الذي يفرض على العمال التغير في سلوكياتهم وعاداتهم و كذلك مهاراتهم و قدراتهم المعرفية و المهنية باعتبار أن الوظائف التي يشغلونها تتغير باستمرار لتتجاوب مع التغيرات الاجتماعية و التنظيمية و بالأخص التغيرات في التكنولوجيا و في تقنيات ومستحدثات العمل، هذا فيما يتعلق بنوع التكوين الأكثر استخداما، يلي ذلك التكوين القاعدي و الذي غالبا ما تكون مدته طويلة و يقام خارج المؤسسة و يعطي معرفة قاعدية للتأهيل بالدرجة الأولى و غالبا ما يستخدم لتغيير التأهيل الحالي في تخصص ما إلى وظيفة أخرى. أما الرسكلة فهي أقل انتشارا من الأنواع الأخرى، و التي جوهرها تغيير الكفاءة و التأهيل معا و يعود عدم انتشارها إلى أنها مكلفة.

جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين

مكان إجراء التكوين	التركرارات	النسب
بدون إجابة	17	21,0%
داخل المؤسسة	35	43,2%
خارج المؤسسة	7	8,6%
الاثنين معا	22	27,2%
المجموع	81	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 43.2% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تدريب داخل المؤسسة مقابل 8.6% فقط من أولئك الذين تلقوا تكوين خارج المؤسسة، في حين هناك نسبة 27.2% من مجموع أفراد العينة من تلقوا تكوين داخل و خارج المؤسسة .

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول السابق أن المؤسسة تعتمد في سياسة تكوينها لموارد البشرية على التكوين الداخلي الذي يقوم به المشرفين من أجل توضيح كيفية أداء العمل للعمال خصوصاً الجدد ويسمح لهم بتعلم عدداً من الوظائف المختلفة في القسم أو الدائرة التي ينتمون إليها مما يحقق المرونة وإمكانية تدوير المهام، كما قد تكون له تأثيرات سلبية تتمثل في انتقال الأخطاء من العمال القدامى إلى العمال الجدد. هذا و تتضمن سياسة التكوين في هذه المؤسسة بالإضافة إلى التكوين الداخلي على التكوين الخارجي وذلك من أجل متابعة التطورات التكنولوجية والتنظيمية .

جدول 11 :علاقة نوع التكوين بالمساهمة في التأقلم مع المنصب

المجموع	مساهمة التكوين في التأقلم مع المنصب				نوع التكوين
	بدون إجابة	أحياناً	لا	نعم	
19	0	11	4	4	تكوين قاعدي
100%	,0%	57,9%	21,1%	21,1%	
23,5%	,0%	13,6%	4,9%	4,9%	
4	0	0	2	2	رسكلة
100,0%	,0%	,0%	50%	50,0%	
4,9%	,0%	,0%	2,5%	2,5%	
30	0	11	6	13	تحسين
100,0%	,0%	36,7%	20%	43,3%	
37,0%	,0%	13,6%	7,4%	16,0%	
12	1	1	0	10	تكوين قاعدي+تحسين
100,0%	8,3%	8,3%	,0%	83,3%	
14,8%	1,2%	1,2%	,0%	12,3%	
10	0	2	0	8	تحسين+تعميم
100,0%	,0%	20,0%	,0%	80,0%	
12,3%	,0%	2,5%	,0%	9,9%	
6	6	0	0	0	بدون إجابة
100,0%	100 %	,0%	,0%	,0%	
7,4%	7,4%	,0%	,0%	,0%	
81	7	25	12	37	المجموع
100,0%	8,6%	30,9%	14,8%	45,7%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83.3% من الأفراد الذين تلقوا نوعين من التكوين وهما التكوين القاعدي و التحسين perfectionnement وهم يمثلون نسبة 12.35% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه قد ساهم في أقليمتهم مع المناصب التي يشغلونها، بالإضافة إلى 8.3% من مجموعهم أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه يساهم أحيانا في أقليمتهم مع مناصب عملهم، يلي ذلك نسبة 80% من الأفراد الذين تلقوا كذلك نوعين من التكوين وهما التحسين و التعميم vulgarisation أجابوا كذلك بأن التكوين الذي تلقوه قد ساهم في أقليمتهم مع مناصب عملهم بالإضافة إلى نسبة 20% من مجموعهم أجابوا بأن التكوين الذي يتلقوه يساهم أحيانا في أقليمتهم مع المناصب التي يشغلونها أما الذين تلقوا نوعا واحدا من التكوين فهم أقل تزكية لمساهمة التكوين أقليمتهم من مناصب عملهم و نلاحظ ذلك من خلال الذين تلقوا تكوين قاعدي فقد أجابوا بنسبة 21.1% فقط بأن للتكوين الذي تلقوه و الذي هو التكوين القاعدي دور في أقليمتهم و نفس النسبة للذين أجابوا بالنقيض لهذا الأخير رغم ذلك هناك نسبة معتبرة تتمثل في 57.9% ممن أجابوا بأن للتكوين الذي تلقوه أحيانا دور في ذلك أما للذين تلقوا رسكلة فيتوزعون و بنفس النسب بين التأييد و الرفض لمساهمة التكوين في التأقلم مع متطلبات المنصب في حين نجد نسبة 20% من الذين تلقوا تكوين من نوع تحسين يقررون بأنه ليس للتكوين الذي تلقوه أي دور في أقليمتهم مع مناصب عملهم، هذا و قد بلغت نسبة الذين أجابوا بأن للتكوين الذي تلقوه دور في أقليمتهم مع المناصب التي يشغلونها 45.7% من مجموع أفراد العينة مدعمة بنسبة 9.30% من الذين أجابوا بأحيانا، أما نسبة الذين يرون عكس ذلك فتقدر ب 14.8%.

من البيانات السابقة نستنتج أن لنوع التكوين دور في أقلمة العامل مع المنصب الذي يشغله خصوصا إذا كان متنوعا فالتكوين القاعدي لا يكفي وحده في تكييف العامل مع متطلبات المنصب التي تتغير باستمرار و إذا أضيف له تكوين من نوع تحسين فإن ذلك يكون أكثر فاعلية في عملية التكيف باعتبار أن التحسين يهدف إلى شحذ الكفاءات التقنية و جعلها تتماشى مع المستجدات، كما نستنتج من الملاحظة السابقة للجدول السابق أن الأنواع الأخرى للتكوين و هي الرسكلة و التحسين لا تكفي لوحدها بتفعيل عملية التكيف مع متطلبات المنصب و إذا أضيف إلى التحسين، التعميم vulgarisation يصبح أكثر فاعلية و يتمثل التعميم في الأساليب التي تسمح بالمشاركة من طرف المتدربين في العملية التدريبية، و هي المؤتمرات و الندوات وحلقات البحث حيث تقوم على تنظيم اجتماعات لها أهداف محددة و جدول أعمال متفق عليه، و ذلك لتزويد المتدرب بالمفاهيم المتطورة

المتعلقة بوظيفته و إحداث تغييرات في وجهات نظره و اتجاهاته الفكرية، و نخلص من هذا كله انه: كلما كان التكوين متنوع كلما كان التكيف مع متطلبات المنصب ممكنا.

5. خاتمة:

بعد عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية وصلنا الى أن التكوين القاعدي شرط أساسي و ضروري للدخول في هذه المؤسسة خصوصا عند الفئتين السوسيو مهنتين (إطار و عون تحكم) .و أن كل الموظفين الذين لديهم عقد عمل غير محدد مدة العمل فيه لديهم الحق في التكوين بعد الدخول في هذه العلاقة التعاقدية مع المؤسسة كما تمثل علاقات القرابة و الصداقة و المصلحية تساهم بنسبة معتبرة في تسهيل الدخول الى المؤسسة و من ثم تساهم في الاستفادة من التكوين كما توصلنا إلى أن:

— أنه كلما زادت الأقدمية ارتفع عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها من طرف أفراد العينة ، و كذلك هناك ارتباط بين الفئة السوسيو مهنية و عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها)، لكن بعد اختبار هذين العلاقتين اكتشفنا أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة ترتبط بدائرة الانتماء و ليس بالأقدمية أو الفئة السوسيو مهنية و ذلك كون أن الدوائر التقنية تمثل لقلب المهام في هذه المؤسسة التي تعنى بصيانة معدات و أجهزة مؤسسة سونا طراك.

— أن التحسين و الذي هو إحدى أنواع التكوين يهدف الى شحذ الكفاءات و تطويرها و يدخل كعنصر أساسي في سياسة التكوين في هذه المؤسسة و أن فئة الإطارات هم الأكثر استفادة منه .

— تعتمد هذه المؤسسة المعنية بالدراسة على التكوين الداخلي من أجل ضمان كفاءة أعلى للتكوين و ذلك بان يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات للمتدربين .

— أن سياسة التكوين في الخارج ترتبط بدائرة الانتماء و ليس بالفئة و ذلك لأهمية الدور الذي تلعبه الدوائر التقنية في هذه المؤسسة.

— أنه كلما زادت أقدمية العامل في المنصب، كلما كان هناك التعبير بعدم وجود عدالة في التكوين، و يعود ذلك الى أن الذين يقضون مدة معتبرة في المناصب التي يشغلونها لم يحصلوا على التكوين الذي يمنحهم الترقية الى مناصب أخرى و ، أما أولئك الذين أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه ليست بالطويلة و باعتبار أنهم استفادوا من التكوين الذي منحهم الترقية الى مناصب أعلى فهم ينظرون الى انه هناك عدالة في توزيع فرص التكوين.

Bibliographie

- Boudreau, G. M. (1991). *human resources management* . Homewood.
- lamdelle, D. (1988). *gestion des ressources humaines les PME*. Paris: ecomonica.
- louast, p. (1994). *gestion des ressources humaines*. Paris: Eyroles.
- Madeleine, G. (1988). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Pélage, M. T. (2004). *Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de. france: la Maison des sciences de l'homme*.
- Roussel, I. (1998). *Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines*. Paris: éconómica.
- Thomas L, W. a. (2000). *strategic management*. New York: Addison Wesley.
- Weiss, D. (2005). *Ressources Humaines*. Paris: Edition de l'organisation.
- أحمدن, ا. ح. (1996). *مناهج البحث العلمي تطبيقات ادارية واقتصادية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- القريوتي, م. ق. (2009). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.
- جكسون, ر. ل. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. السعودية: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
- حrchوش, ع & مؤيد, س. ص. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: جدارا للكتاب.
- علاقي, م. ع. (1993). *إدارة الموارد البشرية*. جدة: مؤسسة المدينة للصحافة.
- قاسم, ا. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر.