

إستراتيجية التكوين و التدريب و علاقتها بالانضباط الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - مؤسسة سونلغاز بالجلفة أنموذجا -

The Strategy of Formation and Training and its Relationship to Job Discipline in the Economic Establishment – Sonelgaz Establishment Djelfa as a model

د. حوة سالم^{1*}، د. سنة ناجي²

¹ جامعة زيان عاشور (الجلفة)

² جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

تاريخ الاستلام : 26 فيفري 2023 ؛ تاريخ المراجعة : 07 جانفي 2024 ؛ تاريخ القبول : 03 مارس 2024

ملخص الدراسة: يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة فعاليتها وإنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل جوهري وكبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، فكلما كان العاملون بالمؤسسة على مستوى عال من التكوين والتدريب الفعال وتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل.

حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن إستراتيجية برامج التكوين والتدريب وعلاقتها بالانضباط الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز، معتمدين في ذلك على عينة قدرة ب 30% تمثل 184 عامل من مجموع العاملين بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية، وتم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتماشى مع طبيعة الدراسة.

وتم التوصل إلى أن إستراتيجية برامج التكوين والتدريب المطبقة بمؤسسة سونلغاز تساهم بشكل كبير في ضبط الأداء الوظيفي للعاملين حسب معطيات النتائج الميدانية، باعتبار أن برامج التكوين والتدريب أحد الآليات الفعالة في جميع المؤسسات المعاصرة والتي يستطيع من خلالها الفرد العامل تجديد وتطوير مهاراته الوظيفية و اكتساب معلومات جديدة تماشيا مع التطورات الحاصلة في عالم الشغل وهذا يدفع بالمؤسسة إلى النجاح المنشود وتحقيق أهدافها المحددة حتى تضمن الاستقرار والبقاء من خلال إستراتيجية تكوينية فعالة وهادفة.

الكلمات المفتاحية: التكوين؛ التدريب؛ الانضباط الوظيفي؛ الأداء؛ المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The success of any organization or institution is linked to an increase in its effectiveness, productivity, and ability to achieve its goals, and this undoubtedly depends in a fundamental and significant way on the extent of the ability, competence, and strength of its members, the more the employees of the institution are at a high level of training, effective training, and providing the employee with information and knowledge that he acquires skill in Work performance.

Through this study, we tried to reveal the strategy of formation and training programs and its relationship to the functional discipline of the employees of the Sonelgaz Corporation, relying on a sample of 30% representing 184 workers of the total number of employees in their various socio-professional categories. the study.

It was concluded that the strategy of the training and training programs applied in the Sonelgaz Foundation contributes significantly to adjusting the job performance of the workers according to the data of the field results, given that the training and training programs are one of the effective mechanisms in all contemporary institutions through which the working individual can renew and develop his functional skills. And the acquisition of new information in line with the developments taking place in the world of work, and this pushes the institution to the desired success and achieve its specific goals in order to ensure stability and survival through an effective and purposeful formative strategy.

Keywords: Formation; training; job discipline; the performance; Economic institution.

*Corresponding author, e-mail: hsalem1979@gmail.com

- مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال مواردها البشرية المتاحة لها في ضوء القيام بمهام إدارية متكاملة بتسيير هذه الموارد، إلا أن التسيير الحديث للموارد البشرية لم يعد يقتصر على التسيير القانوني للمؤسسة فقط، بل يتعداه إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يقوم على دراسة المنظمة كنسق فرعي داخل النسق الكلي المتمثل في المجتمع، فالتنظيم يمثل أهم الركائز للقيام بأي نشاط من الأنشطة وهو ما يجعل هذه المنظمة تقوم على أساس عملي وتسييري وهذا يؤدي بنا إلى القول أن المؤسسة تتأثر بجملة من الآليات التنظيمية وأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على نجاعة تنظيمها حيث أن طبيعة التنظيم السائد في المؤسسات يساعد على فهم وتفسير أداء العمال كالمثابرة في أداء مهامهم وإنجازها والأداء المنضبط والمنظم.

1- الإشكالية:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في تحدي مع الزمن لإيجاد وتطبيق أحسن الأنماط التسييرية للوظائف الإدارية داخل المؤسسات حتى تضمن الفعالية والبقاء، ولبلوغ ذلك وجب على المؤسسة العمل على انتاج إستراتيجية فعالة و مدروسة من خلال برامجها التكوينية و التدريبية لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية للعمال وهذا ما يمكن أن تحققه إدارة المعارف والكفاءات، من خلال برامج التكوين و التدريب. إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية المعاصرة والحاجة إلى إجراء دورات تكوينية متكررة قد أدى إلى تغير عميق في التفكير حول التكوين و التدريب لتقييم الأفراد وتوصيف الوظائف. وفي ضوء ما سبق ذكره تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل إستراتيجية برامج التكوين و التدريب تساهم في إنضباط الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة؟

2- الفرضية العامة:

- إستراتيجية برامج التكوين و التدريب تساهم في إنضباط الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة.

3- تحديد المفاهيم:

- التكوين والتدريب: هي تلك الجهود و البرامج الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله. الحالي (زكي محمود هاشم، 1989، ص 255).

- تعريف إجرائي: التكوين و التدريب هو وسيلة تعليمية مساعدة للفرد العامل على تطوير قدراته و خبراته لتكييف مع المتغيرات الجديدة في طرق العمل.

- الانضباط الوظيفي: وهو العمل على احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية و المهنية، المتعارف عليها في المؤسسة، واتخاذ العقوبات اللازمة بشأن كل من يتجاوز الحدود. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 130).

- تعريف إجرائي: هو إتباع أفراد المؤسسة لسلوكيات معينة تتماشى مع قواعد المؤسسة مثل احترام القوانين المعمول بها واحترامهم لنظام الداخلي وإنجاز المهام المكلفين بها في الوقت المخصص لها.

- الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات و قدرات تساعد على أداء العمل بشكل جيد، فهو سلوك وظيفي هادف (محمد بن علي مانع، 2006، ص 80).

- تعريف إجرائي: هو مجموعة التصرفات والنشاطات والأفعال التي يمارسها الفرد العامل داخل المؤسسة بحيث تكون خاضعة لقوانين والقواعد التنظيمية التي تسطرها إدارة المؤسسة.

- المؤسسة الاقتصادية: هي وحدات اجتماعية اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

- تعريف إجرائي: هي مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

- 4- عينة الدراسة: لقد شملت هذه الدراسة على عينة من الأفراد العاملين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز لولاية الجلفة، حيث مثلت هذه العينة نسبة 30% من المجموع الكلي للعمال، حيث شملت 184 عامل بمختلف درجاتهم السوسيو مهنية باعتماد العينة العشوائية الطبقية.
- 5- المنهج المعتمد في الدراسة: بما أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يستخدم، فإن المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي التحليلي" باعتباره يتماشى مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية لدراستنا.
- 6- أداة جمع البيانات: حسب طبيعة موضوع دراستنا، فقد اعتمدنا إستمارة الإستبيان كأداة أساسية في جمع المعطيات من الميدان من خلال تعدد وتنوع المؤشرات المقدمة في شكل أسئلة موجهة إلى أفراد العينة المبحوثة.
- 7- ماهية التكوين و التدريب:

لقد أصبح ينظر في الوقت الحالي إلى التكوين على أنه عملية إستراتيجية، بحيث تتكون هذه الإستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التدريب البشرية المستمرة هدفها السعي إلى تحسين و تطوير الأداء لكل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، و كذلك إلى التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة لأن التغيرات التي تحدث في البيئة لأن التغيرات قد تحتاج إلى التعليم و اكتساب موارد البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها و التعايش معها، فهذه المهارات جديدة تساعد إلى حد كبير في تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية (عمرو صفي، 2005، ص 437).

1.7- تعريف التكوين و التدريب:

يعرف بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكتسبه مهارة في أداء العمل أو تنميته و تطوير ما لديه من مهارات و خبرات تزيد من كفاءته في الأداء (زكي محمود هاشم، 1989، ص 101).

إذا التدريب و التكوين و التعليم هي مصطلحات تهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة و المعارف الخاصة و التي تساهم في تحسين الأداء على سبيل المثال عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تدريب و تكوين و تعلم الأفراد طرق جديدة لأداء وظائفهم على هذه الآلة.

التدريب هو مجمل العمليات و البرامج القادرة على جعل الأفراد العاملين يؤدون وظائفهم الحالية و المستقبلية التي يكلفون بها من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة، فهو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف و المهارات كما إنها تكسب و تعدل تغير الاتجاهات بما يصل بالفرد إلى سلوك ذاتي المطلوب، كما انه يتمثل في تغير الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتوفير معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

كما أن التغيرات التكنولوجية تختلف آثارها المترتبة من فرد إلى آخر، فبينما يقوم بعض الأفراد بتنمية مهاراتهم لمواكبة التغيرات التكنولوجية ، فان البعض الآخر يتخلف هذا التواءم، لذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون لديها الدافع للاستثمار لمقاومة و منع التقادم في المهارات، عند هذه النقطة فإن الطريق الحالية للتدريب يمكن أن تساعد في توفير المهارات و المعرفة و القدرة اللازمة لتطبيق و استخدام التكنولوجيا (راوية حسن، 2005، ص 467).

و من خلال ما سبق فإن التدريب من أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق أهدافها و بالأخص عندما تنتهج المؤسسة إستراتيجية مخططة و مصممة بشكل علمي في برامجها التدريبية، فإن هذه الإستراتيجية ستتيح للعاملين النظرة الشاملة و الفرص الواسعة لتطورات الحاصلة في مجال أعمالهم و التطورات المتسارعة في مجالات التكنولوجيا و التنظيمية أو المتعلقة بأساليب و البرامج الإنتاجية و الخدمية و غيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة التطورات، و ذلك برفع الكفاءة للأفراد لإنجاز أعمالهم (خضير كاضم محمود، 2007، ص 126).

إن التدريب كإستراتيجية تهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة و تطوير مهاراتها الحالية، و إكسابها أخرى متنوعة و مع استخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل و الإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية ، لكنه أصبح حتمية إستراتيجية و تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات، المعرفية و المهارية و الاتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب (بشاريزيد الوليد، 2002، ص 172).

كما تم تعريف التكوين بأنه مجمل النشاطات، و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية (Sekiou Lakdar, 1986, P 153).

2.7- أهمية التكوين و التدريب بالمؤسسة:

إن الأهمية التي يرجى بلوغها من النشاط التكويني و التدريبي هي إزالة ذلك الضعف أو القصور في الأداء الأفراد و سلوكياتهم، فالتدريب أصبح ضرورة حتمية لتحسين الأداء و فاعلية في الانجاز الأهداف، كما انه أصبح في الوقت المعاصر من الاستراتيجيات التي تخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث توضع في ضوء المتطلبات إنجازاتها الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و بالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (عمر وصفي، 2005، ص 440).

ومنه فان التدريب أداة إستراتيجية و علمية تعلم في يد الإدارة الموارد البشرية تستخدمها عند الإجراء التغيرات و إدخال التكنولوجيا الجديدة المتقدمة و غيرها و تتمثل أهميته في:

- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تظهر المؤسسة إلى داخلها على مجالات العمل فيها.
- إشباع احتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف و المهارات ضمن إستراتيجية المؤسسة الكلية.
- كما أنه يهدف إلى إكساب الأفراد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي تتطلبها المؤسسة.
- له أهمية تهدف إلى تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين إذا تم استخدام الأساليب التدريبية.
- تكوين قصير الأجل: يتميز بأنه تكوين مركز و غير منفصل، و يعاب عليه عدم توفر الوقت الكافي للمتكون.
- تكوين طويل الأجل: من إيجابياته أنه يعطي المتكون الوقت الكافي للدخول في تفاصيل و محتوى التكوين، إلا أنه يعاب عليه ارتفاع تكلفته (محمد فالح صالح، 2004، ص 106-110).
- التدريب خارج مواقع العمل : تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارات بحيث تلجأ أجهزة التكوين و التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارجة موقع العمل مماثلة لظروف العمل بالمؤسسة.
- التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة: بموجب هذا المعيار يمكن تحديد نوعين من التدريب هما:
- تدريب العاملين الجدد: و يهدف إلى تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة.
- تدريب العاملين القدامى: و يرمي هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المهارات التي يحتاجها للممارسة العمل، و مواكبة التطور التكنولوجي.

3.7- أهداف التكوين و التدريب:

تكمّن أهداف التكوين و التدريب بالمؤسسة فيما يلي:

- * ضمان أداء العمل بفاعلية و اقتصاد، و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يعدها الرؤساء و الأداء الفعلي للعاملين (محمد سعيد سلطان، 1993، ص 190).
- * زيادة مهارات و قدرات العمال و تسليحه بمقومات تؤهله إلى الترقية للمناصب الوظيفية العليا.
- * تحسين مناخ العمل بالمؤسسة، حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته و مسؤوليته بما يعود عليه من زيادة في الدخل و زيادة فرص الترقية الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية.
- * إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكنه أن يتحسن مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المؤسسة (أمين الساعاتي، 1998، ص 104).

4.7- تحديد الاحتياجات التكوينية و التدريبية:

إن الخطوة الأولى في مجال النشاط التكويني التدريبي هي عملية تحديد وجود حاجة للتكوين و للتدريب هي الأساس في العملية التدريبية ككل، لأنه لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك فاعلية للتكوين.

إدارة الموارد البشرية و من خلال أعمالها المستمرة في نشاطها العملي للتدريب، تجد أمامها موارد البشرية جديدة يحتاجون إلى تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة و فاعلية، و موارد بشرية عاملين في المؤسسة يحتاجون للتدريب لمواجهة المتغيرات الحاصلة في الأداء أعمالهم بسبب إدخال التكنولوجيا حديثة أو طريقة فنية جديدة (محمد فالح صالح، 2004، ص 102).

5.7- تخطيط التكوين و التدريب:

إن عملية التكوين و التدريب لا يمكن أن تكون عشوائية بل تتم بتخطيط مسبق، و إلا تحولت إلى نشاط غير منتظم ينتج عنه هدر للأموال و للموارد البشرية دون تحقيق أي مكسب فالتخطيط نشاط من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، يكون الهدف المتوخى من وراءه ضمان تحقيق برامج تكوينية تنفذ بكفاءة و فاعلية عالية. تتضمن عملية التخطيط للتدريب و التكوين مهام أساسية مرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريب و أساليب التعرف عليها و كذلك الإجراءات المرتبطة بتصميم و تخطيط برامج التدريب و تهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذ أي تحديد المواد التكوينية و التدريبية و أساليبها و مساعداتها، و الشروط الواجب توافرها في المكونين، و اختيار المدربين و اختيار المكان المناسب، و الزمان الملائم و أخيرا تصوير الموازنة التقديرية (بشاريزيد، 2002، ص 180).

6.7- تنفيذ البرامج التكوينية: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجها إلى حيز الوجود و الواقع إن هذه المرحلة مهمة و خطيرة، فيها يوضع حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلب أو إيجابا على المرحلة التالية و هي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق و المدربين و نوعية المدربين و الظروف المادية و غير المادية التي تحيط بالبرنامج و نوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج لقيادات الإدارة العليا أو الوسطى أو تدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية (علي محمد ربابعة، 2003، ص 61).

8- ماهية الانضباط الوظيفي:

يعتبر الانضباط الوظيفي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لكسبها من العاملين فيها فالانضباط لان العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الفعال، لذلك نجد أن الانضباط الوظيفي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد العاملين من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، إذ انه كلما زاد التوافق والانسجام حققت المنظمات الكثير من تطلعات وأهدافها، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لترسيخ وتأسيس مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتطور أدوات قياسه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية ومختلف الاتجاهات النظرية الحديثة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ النقابي والتنظيمي الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لأن توافر هذا التفاهم يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

1.8- تعريف الانضباط الوظيفي:

يعرف الانضباط بأنه عبارة عن استعداد وقبول القوانين والقواعد والإجراءات واللوائح من طرف الفرد، دون التباحث أو مناقشة الأوامر الملقاة عليه كما يعرف على انه الخضوع والطاعة للقوانين المفروضة على الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وعدم الخروج عليها.

ويرى البعض أن الانضباط هو أساسا الخضوع والحضور والاستجابة وفق لما هو مسموح به في المؤسسة واحترام الغير ولذا وجب أن يكون هناك انضباط من خلال قوانين المؤسسة (مؤنس رشاد الدين، ب س، ص 134).

وفي تعريف آخر أن الانضباط هو سمة من سمات الشخصية ويمثل سلوك وتصرفات الفرد ومصدر الحركة والفعالية للعمل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة في المؤسسة، وله تأثير كبير ودور هام على العمل والمنظمة ككل وفي

مفهوم آخر يعني الانضباط الجدية والالتزام والدقة وحسن الأداء في العمل واحترام حقوق ووجبات الآخرين والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو ممنوع وغير جائز.

الانضباط هو تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية المعارف عنها في المنشأة واتخاذ العقوبات اللازمة في حق كل من يتجاوز الحدود الواجب مراعاتها (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 30).

من خلال ما سبق ذكره يمكن تحديد مفهوم الضبط أو الانضباط على أنه الالتزام بكل الإجراءات والمهام والتعهدات والقوانين والتشريعات الخاصة بنظم العمل وقواعده ومقاييسه ومواصفته، إلى جانب التمسك الجيد والشديد بهيكل المعايير والقيم التي تحكم الفرد وأصبحت تشكل سلوكه وتوجه اتجاهاته (تقية محمد المهدي، 2005، ص 28).

2.8- أهمية الانضباط الوظيفي في المؤسسة:

تكمن أهمية الانضباط في المؤسسة في تفادي الخسائر واكتشاف الخلل الوظيفي قبل تفاقمه ومحاولة الوصول إلى الحلول العقلانية والسليمة التي تساعد على تعديل الانحرافات في ميدان العمل، كما أن الانضباط يُشعر العمال بمحاسبة النفس والضمير والحرص على أداء الأعمال بدقة وعلى أكمل وجه وبروح عالية معززة بالمسؤولية والالتزام والإخلاص حتى يتحقق بذلك أهداف الفرد والمنظمة معاً، ومن أجل ذلك لابد على الإدارة أن تلعب دوراً هاماً من خلال آلياتها المتمثلة في الوظائف الإدارية والحرص على تطبيقها بصورة موضوعية وعقلانية دون أن تهمل الجانب الإنساني للأفراد العاملين ومحاولة إحداث التكيف والتكامل بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي لتحقيق وتكرس الانضباط والالتزام في سلوك عمالها وبالتالي تتحقق الأهداف (تقية محمد المهدي، 2005، ص 101).

ونظراً لأهمية البالغة التي يكتسبها انضباط السلوك التنظيمي وجب على السلطة الإدارية إنتاج أساليب سليمة ودقيقة في توجيه سلوك أفرادها لإحداث الفاعلية المنشودة ومن هذه الأساليب:

- الاختيار الفعال والأنسب لعناصر العمل.
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة والمنسجمة.
- توفير مناخ مناسب للعمل من الناحية المادية والمعنوية.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين العمال.
- السهر على التكوين والتدريب العلمي للعاملين (محمد يسري دعبس، 1999، ص 95).

3.8- أهداف الانضباط الوظيفي:

إن تكرس الانضباط والمحافظة عليه ليس حق الإدارة فقط، ولكنه من حق العمال جميعاً لأنه من خلال الانضباط يستطيعون العمل في مريح يساعد على الأداء الجيد دون إثارة الأعصاب وأحداث الصراعات، لذلك يتوجب على المسؤولين التحلي بهذه الصفة (الانضباط) لأنهم القدوة والمثال لمختلف الفئات العالية لأن أقدام العاملين على الإهمال ومخالفة القوانين عندما يجدون أن القادة لا يبدون أية اهتمام في تطبيق قوانين وإجراءات العمل، فيما ينطبق على القادة ينطبق على العاملين (كمال نور الله، 1992، ص 267).

ويمكن القول أن الانضباط عامل ذاتي يخص كل عامل في المنظمة، لذلك نجد أن انضباط سلوك العامل يعزز شعوره بالمسؤولية وهو ما يجعله يبحث عن العمل جماعة مع باقي زملائه وحرصاً على الأداء المتميز للوصول إلى تحقيق الأهداف، لذلك يتضح أن الانضباط هو أحد عوامل الأداء الجيد وهو صورة للالتزام والتعاون بين الفرد و الفرد وكذلك الفرد والمنظمة وبالتالي توحيد الجهود وترسيخ ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة تعرف العامل ما يحق له وما يجب عليه (S, blondin, 2002, P 741).

4.8- أنواع الانضباط الوظيفي في المؤسسة:

لموضوع الانضباط عدة ترتيبات يمكن تصنيفها بالمؤسسة (M, Therese Bernard, 1992, P 457):

- * الانضباط الايجابي: يقوم هذا النوع من الانضباط في المؤسسات على روح الفريق والتعاون بين المجموعة و التكامل بينهم، فنجد أن الدافع الداخلي لأفراد العمل يكون نابعا من الانتماء والولاء لها ومن قناعتهم الذاتية.
- * الانضباط السلبي: يقوم هذا النوع من الانضباط على التخويف والتمديد والعقاب ونجد أن العمال يقومون بأداء أعمالهم ومهامهم تحت نظام رقابة مشدد من قبل المدراء والمسؤولين.
- * الانضباط الوظيفي للفرد: هذا النوع ينطلق من ضمير الفرد فهو سلوك أخلاقي نابع من الوعي المهني فهو يعبر عن الرقابة ذاتية توجه سلوك الفرد لإتقان العمل بجدية وعلى النحو المطلوب والالتزام والإخلاص في أداء المهام بعيدا عن الرقابة، وهو مرتبط بالروح المعنوية للفرد ارتباطا طرديا فكلما زادت الروح المعنوية زاد الانضباط.
- * الانضباط الوظيفي للجماعة: هذا النوع من الانضباط ينطبق على أعضاء الفريق فهو نابع عن الضمير الجمعي الذي تكلم عنه "دوركايم" ويتضح ذلك من خلال تحقيق النتائج المرجوة من فريق العمل.
- * الانضباط الوظيفي للمؤسسة: باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فالانضباط الوظيفي لها يتجلى في وظيفتها كأحد أنساقها التي تأثر فيها وتعمل على بقائها لأن الانضباط الوظيفي للمؤسسة يعكس جدية هذه المؤسسة في أداء واجباتها على أكمل وجه.

9- عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

من خلال عرض النتائج الميدانية ومناقشتها سنحاول والتأكد من صحة الفرضية العامة التي تمحورت حول برامج التكوين و التدريب و القائلة: إستراتيجية برامج التكوين و التدريب المطبقة تساهم في ضبط الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجللفة.

- الجدول رقم (01) تسعى المؤسسة لتطوير خبرات العمال من خلال التكوين و التدريب وفق مؤشر الدرجة المهنية.

المجموع	تسعى المؤسسة لتطوير خبرات العمال من خلال التكوين و التدريب		الدرجة المهنية
	لا	نعم	
إطار	8 17.03%	39 82.97%	47 100%
عون تحكم	7 9.33%	68 90.66%	75 100%
عون تنفيذ	5 8.07%	57 91.93%	62 100%
المجموع	20 10.87%	164 89.13%	184 100%

من خلال المعطيات المبين في الجدول والخاصة بسعي مؤسسة سونلغاز لتطوير خبرات و مهارات العمال من خلال التكوين و التدريب وفق متغير الدرجة المهنية فيتضح لنا أن أكبر نسبة عامة قدرة ب (89.13%) تمثل العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير مهارات موردها البشري من خلال عملية التكوين و التدريب تدعمها نسبة أعوان التنفيذ حيث قدرت ب (91.93%) تليها نسبة أعوان التحكم مقدرة ب (90.66%) وفي الأخير نسبة فئة الإطارات مقدرة ب (82.97%).

ومقارنة مع النسبة العامة السابقة نجد أن العمال الذين أقروا بأن المؤسسة لا تسعى لتطوير مهارات موردها البشري من خلال عملية التكوين و التدريب فكانت النسبة العامة ضعيفة مقدرة ب (10.87%) مدعمة بإجابة الإطارات

بنسبة مقدرة بـ(17.03%) تالها نسبة أعوان التحكم مقدرة بـ(9.33%) و إجابات أعوان التنفيذ بنسبة (8.07%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

نستنتج من خلال النتائج أن نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تسعى لتطوير خبرات و مهارات العمال من خلال برامج التكوين و التدريب وهذا من اجل التحكم الجيد في المهام المكلفين بها عمالها، وهذا ما اقربه غالبية الفئات المهنية بعينة الدراسة، على اعتبار أن التدريب آلية إستراتيجية و علمية هادفة في يد إدارة الموارد البشرية تستخدمها لمواكبة التغيرات الحاصلة في عالم المؤسسات المعاصرة، من خلال التكنولوجيا الجديدة المتقدمة التي تحتم على المؤسسة تكوين مواردها البشرية، و تتمثل أهمية هذه البرامج التكوينية في تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة، حيث تعتمد المؤسسة إدخالها مجالات العمل وإشباع احتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف و المهارات ضمن إستراتيجية المؤسسة الكلية، و التي قد رسمت ضمن مخططاتها في ضوء نتائج التنبؤ بتغيرات البيئة المتوقعة و منها التغيرات والابتكارات في الكثير من المعدات و التجهيزات التي تحتاجها للقيام بأعمالها التقنية و بالتالي لابد لها أن تقوم بتكوين أفراد العمل خاصة المنفذين لأنهم هم الفئة الأكثر استعمالاً لهذه المعدات.

كما أن الهدف الرئيسي من تكوين و تعليم الأفراد هو إكساب العاملين أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسة التي يعملون بها سواء من ناحية تتبع الأشغال أو تقديم الخدمات للزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

و نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة تسعى جاهدة لتحفيز عمالها للاستفادة من هذه البرامج من أجل اكتساب الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين و استخدام الأساليب التكوينية و التدريبية الهامة التي تعتمد على تطوير الأفكار ومواكبة ما تقتنيه المؤسسة من تجهيزات تقنية و التحكم فيها بمهارة تجنباً لحوادث العمل و تحقيق السلامة المهنية، كما نجد أن فئة الإطارات يقرون بالدور الذي يلعبه التكوين، فهذا شيء منطقي لأنهم في درجة مهنية تسمح لهم بالعلم والاطلاع على أهمية التكوين في عالم الشغل، سواء تعلق الأمر بأمور التسيير أو الأمور المهنية الأخرى للعمال.

- الجدول رقم (02) يوضح الدورات التكوينية مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل وفق مؤشر اللغة المتقنة.

المجموع	الدورات التكوينية مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل				اللغة المتقنة
	نعم	أحيانا	لا		
عربية	71 75.53%	20 21.27%	3 3.19%	94 100%	
فرنسية	11 52.38%	10 47.61%	0 0%	21 100%	
اللغتين معا	53 76.81%	15 21.73%	1 1.45%	69 100%	
المجموع	135 73.36%	45 24.46%	4 2.17%	184 100%	

أردنا في هذا الجدول أن نعرف رأي العمال ما إذا كانت الدورات التكوينية مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل وفق مؤشر اللغة المتقنة، وقد أوضحت النتائج أن الاتجاه العام يتجه نحو العمال الذين صرحوا بأن الدورات التكوينية مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل وذلك بنسبة عامة قدرت بـ (73.36%) مدعمة بنسبة العمال الذين يتقنون اللغتين مقدرة بـ (76.81%) تالها نسبة العمال الذين يتقنون العربية مقدرة بـ (75.53%) وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة العمال الذين يتقنون الفرنسية بـ (52.38%).

بالمقارنة نجد أن النسبة العامة والمقدرة بـ(24.46%) تعبر عن العمال الذين أجابوا بأن الدورات التكوينية أحيانا تكون مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل، تدعمها نسبة العمال الذين يتقنون اللغة الفرنسية مقدرة بـ (47.61%) تالها نسبة العمال الذين يتقنون اللغتين حيث قدرت بـ (21.73%) ثم نسبة العمال الذين يتقنون اللغة العربية مقدرة بـ

(21.27%) أما العمال الذين اقرروا بان الدورات التكوينية لا تكون مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل كانت نسبتهم العامة ضعيفة جدا حيث قدرت بـ (2.17%) مدعمة بنسبة العمال الذين يتقنون اللغة العربية وبلغت (3.19%) تليها نسبة العمال الذين يتقنون اللغتين حيث قدرت بـ (1.45%) في حين كانت هذه النسبة منعدمة عند فئة العمال الذين يتقنون اللغة الفرنسية.

نستنتج في ضوء هذه القراءة الإحصائية أن غالبية العمال يقرون بأن الدورات التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة مفيدة لتحسين و الرفع من القدرات المهنية للعامل داخل هيكلها التنظيمية، لأن هذه الدورات الخيرية لها فاعليتها التي تعود على الفرد العامل بالفائدة وعلى الموارد البشرية التي تمتلكها هذه المؤسسة والمتمثل في عمالها، وما تتضمنه من طاقات بشرية تساعد على تكريس مبدأ الكفاءة في التسيير وهذا ما أثبتته نتائج الجدول والرأي العام الغالب للفاعلين بالمؤسسة ونلتزم ذلك عند العمال الذين يتقنون اللغتين و التي تقر بالأغلبية على هذا النجاح بحكم أنهم لا يجدون صعوبة في تلقي المعلومة خاصة إذا كانت هيئة التدريب من دول أجنبية، كما نجد هذا الرأي مدعم من طرف إجابات العمال الذين يتقنون العربية وهم في الغالب أعوان تنفيذ وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تحاول أن تعطي الفرص التكوينية لكل عمالها مهما اختلفت الدرجة المهنية وهذه شهادة كافية تؤكد عن الفعالية و المردود الجيد الذي يتمخض عن هذه البرامج في التدريب.

إلا أن الأقلية من العمال يصرحون عكس ذلك تماما فهم يرون أن التكوين لا يفيد العامل فهذا يعود لعدة أسباب منها صعوبة التواصل و فهم المدربين المشرفين على العملية التكوينية أو صعوبة الاستعاب و الإدراك عند بعض الأشخاص، أو حرمان بعض الأفراد من هذه البرامج بسبب العقوبة أو تزامن أوقات التكوين مع ظروف شخصية.

نستخلص في ضوء هذا التحليل أن مؤسسة سونلغاز تحاول إنجاح برامجها التكوينية المستمرة مع عمالها حتى تضمن السير الحسن للأداء والرضا الوظيفي لمواردها البشرية.

- الجدول رقم (03) التكوين المستمر للعامل يساعده للتحكم أكثر في عمله وفق مؤشر الأقدمية في العمل.

المجموع	التكوين المستمر للعامل يساعده على التحكم أكثر في عمله		الأقدمية في العمل
	لا	نعم	
104 100%	13 12.5%	91 87.5%	أقل من 10 سنوات
61 100%	6 9.84%	55 90.16%	من 10 إلى 20 سنة
16 100%	3 18.75%	13 81.25%	من 21 إلى 30 سنة
3 100%	0 0%	3 100%	أكثر من 30 سنة
184 100%	22 11.96%	162 88.04%	المجموع

يظهر من خلال نتائج الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو العمال الذين يؤكدون بأن التكوين و التدريب المستمر للعامل يساعده على التحكم أكثر في عمله وذلك بنسبة عامة قدرة بـ (88.04%) مدعمة بنسبة العمال الذين لديهم أقدميه أكثر من 30 سنة بنسبة (100%) تليها نسبة العمال الذين أقدميتهم بالمؤسسة معبر عنها بأقدمية (10) إلى 20 سنة) مقدرة بـ (90.16%) تليها نسبة العمال الذين خبرتهم بالمؤسسة أقل من 10 سنوات حيث كانت مقدرة بـ (87.5%) وفي الأخير نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم بالمؤسسة من (21 إلى 30 سنة) مقدرة بـ (81.25%).

بالمقارنة نجد أن نسبة العمال الذين صرحوا بأن التكوين المستمر للعامل لا يساعده على التحكم أكثر في عمله فكانت نسبتهم العامة مقدرة بـ (11.96%) مدعمة بنسبة (18.75%) للعمال الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من (21 إلى 30 سنة) وتليها نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة لفترة أقل من 10 سنوات مقدرة بـ (12.5%) ثم

نسبة العمال باقديمة من (10 إلى 20 سنة) مقدرة بـ (9.84%) وفي الأخير كانت النسبة منعدمة عند فئة العمال باقديمة في المؤسسة لأكثر من 30 سنة مقدرة بـ (00%).

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية المبحوثين يرون بأن التكوين المستمر للعامل يساعده على التحكم أكثر في عمله خاصة الأعمال التقنية، ولتتمس هذه الأغلبية عند العمال الذين لديهم أقدميه كبيرة في العمل وذلك راجع إلى التراكم المعرفي والخبرة التي اكتسبوها من خلال برامج التكوين والتدريب التي استفادوا منها سابقا في مجال العمل بالإضافة إلى تقديم اقتراحات وآراء صائبة في هذا المجال، خاصة عندما تكون هناك قرارات في هذا المجال، فهذه الاقتراحات تساعد في عملية السير الأمثل لبرامج التكوين لأنه ضرورة وظيفية لضمان قطع ثماره وإعطاء مصداقيته من خلال استفادة كل الفاعلين بالمؤسسة، لأجل الزيادة في كفاءة أدائهم، كما يمكن أن تكون الاقتراحات في شكل برامج تقييمية للعملية التكوينية التي تسير الوقوف على فعالية البرنامج التكويني، لأن التكوين الناجح هو الذي يساهم بصورة واضحة ومباشرة في زيادة حساسية الفرد للتغيير والمشاركة في إحداث التميز في العمل، ومن ثم يصبح التكوين تدعيما فيما يتصل بتفكير وسلوك الأفراد الوظيفي وتحقيقا لإشباع حاجاتهم النفسية من جهة، ومؤسساتهم من جهة أخرى وعلى هذا يكون التكوين عاملا مرشدا في الوصول إلى نتائج ملموسة للأفراد وللمؤسسة ومحققا لمطالب التكيف وحاجات الأفراد والمؤسسة للمهام المكلفين بها، وقيام الرؤساء بمثل هذه الأساليب تشعر أفراد العمل بمكانتهم الفعالة داخل هذا الكيان التنظيمي، فإحداث مثل هذه السياسات التكوينية داخل النسق هي وقاية لطاقة الفاعل حتى تحميه من الأخطار المهنية وتحقق الأمن الوظيفي فهي توجهه نحو العمل الصحيح بما تتطلبه الوظيفة وحتى تحافظ على عمالها وتحقق أهدافها على أكمل وجه.

- الجدول رقم (04) يوضح عملية التكوين تساهم في دقة وإتقان العامل لعمله وفق مؤشر برامج التكوين مكنت العامل من تطوير المهارات الوظيفية.

المجموع	برامج التكوين مكنت العامل من تطوير مهاراته الحالية و اكتساب خبرات جديدة		عملية التكوين ساهمت في إتقانك ودقتك في عملك	
	لا	نعم	لا	نعم
118 100%	9 7.63%	109 92.37%	109 92.37%	118 100%
64 100%	17 26.56%	47 73.44%	47 73.44%	64 100%
2 100%	1 50%	1 50%	1 50%	2 100%
184 100%	27 14.67%	157 85.33%	157 85.33%	184 100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو نسبة (85.33%) من مجموع أفراد العينة والذين أجابوا وأكدوا بأن برامج التكوين مكنت العامل من تطوير مهاراته الحالية و اكتساب خبرات جديدة اتجاه أداء مهامه داخل المؤسسة وهذه الإجابة تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا بأن عملية التكوين ساهمت في الإتقان ودقة العمل بـ (92.37%) تليها نسبة تصريحات العمال الذين أجابوا بأن عملية التكوين أحيانا تساهم في الإتقان ودقة العمل بـ (73.44%) وكانت هذه النسبة متوسطة عند فئة العمال الذين صرحوا بأن عملية التكوين لا تساهم في الإتقان ودقة العمل مقدرة بـ (50%).

بالمقارنة نجد أن البقية من أفراد العينة المبحوثة والذين صرحوا بأن برامج التكوين لا تمكن العامل من تطوير مهاراته الحالية و اكتساب خبرات جديدة فكانت نسبتهم العامة ضعيفة مقدرة بـ (14.67%) تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا بأن عملية التكوين لا تساهم في الإتقان ودقة العمل مقدرة بـ (50%)، ثم نسبة تصريحات العمال الذين أجابوا بأن عملية التكوين أحيانا تساهم في الإتقان ودقة العمل بـ (26.56%) وفي الأخير نسبة تصريحات العمال الذين صرحوا بأن عملية التكوين ساهمت في الإتقان ودقة العمل بـ (7.63%).

نستنتج في ضوء هذه النسب أن الأغلبية المطلقة إذا لم نقل كلهم لأفراد عينة مؤسسة سونلغاز صرحوا وأكدوا أن برامج التكوين والتدريب مكنت العامل من تطوير مهاراته الحالية و اكتساب خبرات جديدة لأنها رصيد فكري يضاف إلى المجهود الجسدي الذي يقدمونه في واجباتهم المهنية، كما أن هذا الشعور بالقيمة العلمية التي يتزودون بها سواء كانت نظرية أو تطبيقية يولد لديهم الالتزام القوي اتجاه العمل القائم على الصدق و الأمانة في الأداء، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في البرامج التكوينية تدعم الثقة بينهم وبين إدارتهم وتشعرهم بأنهم طرف أساسي في هذا النسق الذي لا يحقق نجاحه إلا بالعمل الجاد و الكفاءة العالية للفاعلين فيه، كما أنها تعتبر حافز معنوي يشجع العامل لتمسك أكثر بوظيفته.

و من خلال ما سبق نستنتج أن عملية التكوين و التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة سونلغاز في تحقيق أهدافها وبالأخص عندما تنتهج إدارة هذه المؤسسة إستراتيجية مخططة و مصممة بشكل علمي في برامجها التدريبية، فإن هذه الإستراتيجية ستعطي للأفراد للعاملين النظرة الشاملة و الفرص الواسعة لتطورات الحاصلة في مجال أعمالهم و المستجدات المتسارعة في المجالات التقنية.

- الجدول رقم (05) اكتساب العامل لسلوكيات جديدة تساعده على الاندماج في العمل من خلال برامج التكوين والتدريب وفق مؤشر اللغة المتقنة.

اللغة المتقنة	اكتساب العامل لسلوكيات جديدة تساعده على الاندماج في العمل من خلال برامج التكوين و التدريب		المجموع
	نعم	لا	
عربية	81	13	94
فرنسية	21	0	21
اللغتين معا	10	59	69
المجموع	161	23	184

من خلال بيانات هذا الجدول نحاول معرفة ما إذا كانت برامج التكوين و التدريب تكسب العامل سلوكيات وظيفية جديدة تساعده على الاندماج في العمل بالمؤسسة وفق مؤشر اللغة المتقنة فكانت النتائج التالية:

نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يصرحون بأن العامل يكتسب سلوكيات جديدة تساعده على الاندماج في العمل من خلال برامج التكوين و التدريب وهذا بنسبة عامة مقدرة ب(87.5%) مدعمة بفئة العمال الذين يتقنون اللغة الفرنسية بنسبة مقدرة ب (100%) تليها نسبة العمال الذين يتقنون اللغة العربية مقدرة ب (86.17%) ثم نسبة (14.49%) تمثل فئة العمال الذين يتقنون اللغتين معا.

بالمقابل نجد نسبة عامة لهذا المؤشر والتي كانت ضعيفة مقدرة ب (12.5%) تمثل العمال الذين صرحوا بأن العامل لا يكتسب سلوكيات جديدة تساعده على الاندماج في العمل من خلال برامج التكوين و التدريب، تدعمها نسبة فئة العمال الذين يتقنون اللغتين معا مقدرة ب (85.51%) ثم نسبة فئة العمال الذين يتقنون اللغة العربية كانت مقدرة ب (13.83%) وكشفت النتائج أن النسبة كانت منعدمة عند فئة العمال الذين يتقنون اللغة الفرنسية (0%).

في ضوء هذه النتائج يتبين لنا أن معظم العمال صرحوا بأن برامج التكوين و التدريب التي تطبقها المؤسسة تكسبهم وتدعمهم بسلوكيات جديدة تساعدهم على الاندماج في العمل وهذا يدل على أن التكوين الذي يستفيد منه العامل يعتبر الدليل و الموجه لأداء الأفراد العاملين نحو الأفضل من الناحية السلوكية، كما يوضح أن الأهمية التي يرجى بلوغها من النشاط التدريبي هي إزالة ذلك الضعف أو القصور في أداء الأفراد و سلوكياتهم سواء كانت سلوكيات حالية أو مرتقبة مستقبلا مثل التعاون و تبادل الأدوار واحترام الوظيفة، الثقة في النفس المبادرة الفردية لذلك نجد أن

التدريب أصبح ضرورة حتمية وإلزامية لتحسين الأداء مثلما صرح بعض العمال، كما أنه أصبح في الوقت المعاصر من الاستراتيجيات الهامة التي تخدم و تحافظ على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و بالتالي فإن العملية التكوينية جزءا مكملًا ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالتكوين هو نموذج يقوم على مبدأ استمرارية التدريب في المؤسسة، التي تعتبر مركز التعلم المستمر لأنها نظام مفتوح يتعامل مع بيئة غير مستقرة و بالتالي فاحتياجات التكوين و التدريب فيها في حالة تغير و تنوع دائم و مستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات النفسية للعامل لأن التحكم السليم في المهام و العلم بأدبيات الوظيفة من أخلاق و تصرفات حميدة تكون في شكل سلوكيات محترمة تصدر من الفرد العامل اتجاه رؤسائه وزملائه في العمل هي بلا شك المعيار الحقيقي و تحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، و في ظل هذا يتم تصميم إستراتيجية التدريب و التكوين من خلال مراحل متعددة متسلسلة وفق متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية للعمل ونظرا لأن المؤسسات الحديثة قد أدركت أهمية التكوين في ظل بيئة سريعة التغير فقد دخلت في عصر جديد هو "عصر المنظمات المتعلمة"، الذي يضعها في موضع تعلم دائم من أجل البقاء والاستمرار، ويفرض عليها تبني مفاهيم حديثة من بينها مفهوم "إدارة المعارف و الكفاءات" و هذا يتحقق من خلال تكريس إستراتيجية تكوينية فعالة لكل عمالها.

- الجدول رقم (06) برامج التكوين تجعل العامل يتكيف مع المتغيرات الوظيفية وفق مؤشر الدرجة السوسيو مهنية.

الدرجة السوسيو مهنية	برامج التكوين تجعل العامل يتكيف مع المتغيرات الوظيفية		المجموع	
	نعم	لا		
إطار	43 91.49%	4 8.51%	47	100%
عون تحكم	58 77.33%	17 22.67%	75	100%
عون تنفيذ	50 80.64%	12 19.35%	62	100%
المجموع	151 82.06%	33 17.93%	184	100%

تبرز النتائج إلى أن الاتجاه العام من المبحوثين يؤدي إلى نسبة (82.06%) ترى بأن برامج التكوين المطبقة تجعل العامل يتكيف مع المتغيرات الوظيفية بالمؤسسة، تدعمها نسبة الإطارات مقدرة بـ (91.49%) تليها نسبة أعوان التنفيذ مقدرة بـ (80.64%) ثم نسبة (77.33%) تمثل فئة أعوان التحكم من أفراد العينة المدروسة. مقارنة مع نسبة الاتجاه العام السابق نجد نسبة عامة ضعيفة مقدرة بـ (17.93%) تمثل للعمال الذين يرون بأن برامج التكوين المطبقة لا تجعل العامل يتكيف مع المتغيرات الوظيفية مدعمة بنسبة أعوان التحكم مقدرة بـ (22.67%) تليها نسبة أعوان التنفيذ مقدرة بـ (19.35%) و في الأخير نسبة فئة الإطارات حيث كانت مقدرة بـ (8.51%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة.

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث يجدون ضرورة في وجود برامج التكوين لأنها تجعل العامل يتكيف و يتأقلم مع المتغيرات و التطورات الوظيفية الحاصلة في عالم الشغل وهم يدركون جيدا الدور الأساسي و الهام الذي تلعبه هذه البرامج المعرفية، وأنها إحدى الركائز التي تقوم عليها أية مؤسسة، كما أنهم يفهمون بأنها إحدى الآليات الهامة التي تساعد في تقييم الأداء المتميز و العمل على تحقيق كل الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إليها المؤسسة و بذلك يستطيع العامل المتمكن من تقديم أفضل أداء و بالتالي الحصول على

الحوافز المختلفة نتيجة لهذا الانجاز و ينال رضا المسؤولين بالمؤسسة، نستنتج أن الاستثمار في عملية التكوين من طرف العامل هي بمثابة قيمة مضافة لمكانته في العمل.

إن المنظمات الحديثة تسعى لأن تكون منظمات متعلمة، لذلك لابد أن تركز اهتمامها على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير بما ينشر بينهم الدافع و الطموح لابتكار أساليب وطرق حديثة لتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسة، و ذلك عند توفر المؤشرات الدالة على ضرورة اللجوء إلى التكوين و التدريب خاصة بالمؤسسات الاقتصادية مثل مؤسسة سونلغاز.

- الجدول رقم (07) يوضح تطبيق الخبرات التكوينية في الميدان تجعل العامل ملتزم وفق مؤشر الدرجة السوسيو مهنية.

المجموع	تطبيق الخبرات التكوينية في الميدان تجعل العامل ملتزم بمهامه		الدرجة السوسيو مهنية
	لا	نعم	
إطار	7	40	%85.10
عون تحكم	16	59	%78.66
عون تنفيذ	8	54	%87.09
المجموع	31	153	%83.15
	184		%100

تشير النتائج المبينة في الجدول أن الاتجاه العام من المبحوثين أجابوا بأن تطبيق الخبرات التكوينية في الميدان تجعل العامل ملتزم بمهامه بنسبة عامة قدرت بـ (%83.15) تدعمها نسبة أعوان التنفيذ مقدرة بـ (%87.09) تليها نسبة الإطارات مقدرة بـ (%85.10) ثم نسبة (%78.66) تمثل أعوان التحكم من العينة.

مقارنة مع نسبة الاتجاه العام السابق نجد نسبة عامة مقدرة بـ (%16.85) للعمال الذين يرون بأن تطبيق الخبرات التكوينية في الميدان لا تجعل العامل ملتزم بمهامه، مدعمة بنسبة أعوان التحكم مقدرة بـ (%21.33) تليها نسبة الإطارات مقدرة بـ (%14.89) وفي الأخير نسبة أعوان التنفيذ حيث كانت مقدرة بـ (%12.90).

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع البحث يرون بأن تطبيق الخبرات و المعارف التكوينية في الميدان تجعل العامل ملتزم بمهامه المكلف بها في المؤسسة لأنهم يدركون جيدا الدور الأساسي و الهام لمثل هذه البرامج إذا أن التكوين و التدريب هم بمثابة الوعاء المعرفي للمصطلحات التي تهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة و المعارف الخاصة حسب التخصص و التي تساهم في تحسين الأداء على سبيل المثال عند شراء آلة جديدة، يتطلب الأمر تدريب و تكوين و تعليم الأفراد العاملين عليها، لذلك نستنتج أن عملية التكوين هي مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و المستقبلية بأكثر دقة و إتقان و التي يكلفون بها من أجل السير الحسن للمهام المكلفين بها،

فكل التغيرات التكنولوجية و الإبداعات المستمرة في هذا الميدان سببا في تقادم المهارات في جميع الأنشطة و الوظائف، و من ثم فإن الأفراد الذين يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم مهاراتهم كما أن التغيرات التكنولوجية تختلف آثارها المترتبة من فرد إلى آخر، فبينما يقوم بعض الأفراد بتنمية مهاراتهم للحاق بالتغيرات التكنولوجية، فإن البعض الآخر يتخلف عن هذا التغيرات، لذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون لديها الدافع للاستثمار للمقاومة و منع التقادم في المهارات، عند هذه النقطة فإن الطريق الحالية للتدريب يمكن أن تساعد في توفير المهارات و المعرفة و القدرة اللازمة لتطبيق و استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن المجالات التكنولوجية و التنظيمية أو المتعلقة بأساليب و البرامج الإنتاجية والخدماتية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة التطورات، و ذلك برفع الكفاءة و الفعالية الأفراد لإنجاز أعمالهم كما يهدف التكوين بهذه المؤسسة إلى جعل العمال قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة سواء الحالية منها أو التي قد تسند إليهم مستقبلا كما أن الهدف الأساسي الذي يتبع عادة نشاطات تكوين العاملين يرمي إلى إحداث تحولات جذرية مستمرة و دائمة لديهم في ميدان معارفهم الوظيفية و مهاراتهم و قدراتهم و سلوكياتهم و ضمان أداء العمل بفاعلية و دقة، و تذليل كل الثغرات التي توجد بين معايير الأداء الوظيفي التي يعدها الرؤساء و الأداء الفعلي للعاملين و زيادة مهارات و قدرات العمال و تسليحهم بمقومات تؤهلهم إلى الترقية للمناصب الوظيفية العليا كل حسب تخصصه في المنصب كما تبين أن برامج التكوين و التدريب بمؤسسة سونلغاز و حسب إجابات غالبية العمال فإنها تعمل على تحسين مناخ العمل، حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة اتجاه زملائهم في العمل عن طريق تفهم كل فرد لواجباته و مسؤولياته و تحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الدخل و زيادة فرص الترقية الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية و هذا ينتج عنه الالتزام الذاتي تجاه عمله.

الاستنتاج العام للدراسة:

- نستنتج من خلال القراءة الإحصائية و التحليل السوسيولوجي للمعطيات الميدانية للدراسة و في ضوء الإرث النظري لهذا الموضوع الهام والمتمثل في التكوين و التدريب بمؤسسة سونلغاز ما يلي:
- تسعى المؤسسة لتطوير خبرات و مهارات العمال من خلال التكوين و التدريب: تبين أن العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تسعى لتطوير خبرات و مهارات العمال من خلال التكوين و التدريب وخاصة عند فئة أعوان التنفيذ و الإطارات بنسبة عامة مقدرة ب (89.13%) وهذا من أجل التحكم الجيد في المهام المكلفين بها، على اعتبار أن التدريب آلية إستراتيجية و علمية و عملية هادفة في يد إدارة الموارد البشرية.
 - الدورات التكوينية مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل: نستنتج أن غالبية العمال يقرون بأن الدورات التكوينية مفيدة لرفع من القدرات المهنية للعامل داخل محيط العمل بالمؤسسة و ذلك بنسبة عامة قدرت ب (73.36%)، باعتبار أن الدورات الخبراتية لها فاعليتها و تعود على الفرد العامل بالفائدة و المعرفة اليقينية بأسرار الوظيفة التي يشغلها.
 - التكوين المستمر للعامل يساعده على التحكم أكثر في عمله: من خلال النتائج اتضح أن أغلبية الباحثين يرون بأن التكوين المستمر للعامل يساعده على التحكم أكثر في عمله خاصة الأعمال التقنية و ذلك بنسبة عامة مقدرة ب (88.04%)، ونلتمس هذه الأغلبية عند العمال الذين لديهم أقدمية كبيرة في العمل وذلك راجع إلى التراكم المعرفي والخبرة التي اكتسبوها من خلال التكوين الذي استفادوا منه سابقا.
 - برامج التكوين مكنت العامل من تطوير مهاراته الحالية و اكتساب خبرات جديدة: نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو نسبة (84.78%) من مجموع أفرا العينة و الذين أجابوا وأكدوا بأن برامج التكوين و التدريب مكنت العامل من تطوير مهاراته الحالية و اكتساب خبرات جديدة اتجاه أداء مهامه داخل المؤسسة وهذه الإجابة تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا بأن عملية التكوين ساهمت في الإقتان و دقة فهي توجه سلوكه نحو التماثل بما تتطلبه المؤسسة.
 - اكتساب العامل لسلوكيات جديدة تساعد على الاندماج في العمل من خلال برامج التكوين و التدريب: تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين يصرحون بأن العامل يكتسب سلوكيات جديدة تساعد على الاندماج في العمل من خلال برامج التكوين و التدريب وهذا بنسبة عامة مقدرة ب (87.5%) لأن التكوين حسب تصريحاتهم يعتبر الدليل و الموجه لأداء الأفراد العاملين نحو الأفضل من الناحية السلوكية، مثل: التعاون و تبادل الأدوار واحترام الوظيفة.

- برامج التكوين المطبقة تجعل العامل يتكيف مع المتغيرات الوظيفية: تبرز النتائج أن الاتجاه العام من المبحوثين يؤدي إلى نسبة عامة مقدرة بـ (82.06%) ترى بأن برامج التكوين المطبقة تجعل العامل يتكيف مع المتغيرات الوظيفية في المؤسسة، لأنهم يدركون جيداً الدور الأساسي و الهام الذي تلعبه هذه البرامج المعرفية.

- تطبيق الخبرات التكوينية في الميدان تجعل العامل ملتزم بمهامه: في ضوء النتائج السابقة و من خلال إجابات المبحوثين تبين أن تطبيق الخبرات و المعارف المكتسبة من العملية التكوينية في الميدان تجعل العامل أكثر التزاماً بمهامه المكلف بها وذلك بنسبة عامة قدرت بـ (83.15%) لأن الهدف الأساسي الذي يتبع نشاطات تكوين العاملين يرمي إلى إحداث تحولات جذرية مستمرة و دائمة لديهم في ميدان معارفهم الوظيفية و استغلال طاقاتهم الكامنة و توجيه سلوكياتهم و ضمان أداء العمل بفاعلية.

من خلال ما تم عرضه من نتائج يتبين لنا أن الفرضية العامة و القائلة:
إستراتيجية برامج التكوين و التدريب المطبقة تساهم في ضبط الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، قد تحققت ميدانياً في هذه الدراسة.

4- خلاصة:

إن تنافسية الدولة تقوم أساساً على نجاح مؤسساتها و القدرة على التنافس حول الفرص المستقبلية التي تحدد مدى نجاح منظمات الأعمال وهذا يتحقق من خلال إيجاد طرق سريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية تتمثل في الكفاءات و الطاقات البشرية التي تحقق الريادة و التميز الفعال للمؤسسة.

لقد انصب الاهتمام مع بداية السبعينات من القرن الماضي خاصة على تطوير العمليات الإدارية و تطبيق المفاهيم التسييرية الحديثة مثل: الإدارة بالأهداف و إدارة الجودة الشاملة ولذلك لم تعط المؤسسات الأهمية اللازمة للعملية التعليمية، إلا أن التطورات الحاصلة في العالم قد لفتت انتباه هذه المنظمات إلى ضرورة إعادة تأهيل نفسها و تدعيم خبرات مواردها البشرية، ومن ثم بدأ الاهتمام بالتكوين و التدريب ملائمة هذه الخبرات مع الظروف الجديدة للعمل وظهرت مفاهيم جديدة استجابة لهذا التغير أهمها " إدارة الكفاءات " .

وبناءً على ما أفرزته نتائج الدراسة، يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء إستراتيجية برامج التكوين و التدريب بالمؤسسة هي زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تقوية مهاراتهم و معارفهم و تحسين الأداء الوظيفي الذي يقدمونه و إبراز كل قدراتهم و طاقاتهم الكامنة الالتزام بالوظائف المكلفين بها في مجال عملهم.

- المراجع المعتمدة:

1. أمين الساعاتي، (1998)، أصول علم الإدارة العامة، ب ط، القاهرة، دار الفكر العربي.
2. بشاريزيد الوليد، (2002)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع.
3. خضير كاضم محمود، (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر و التوزيع.
4. راوية حسن، (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية.
5. زكي هاشم محمود، (1989)، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الكويت، وكالة المطبوعات.
6. علي محمد ربابعة، (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع.
7. عمروصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ب ط، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
8. كمال نور الله، (1992)، مهارات القائد الإداري، ب ط، دمشق، سوريا، دار طلاس للنشر و التوزيع.

9. محمد رفيق الطيب، (1995)، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
10. محمد سعيد أنور سلطان، (1993)، إدارة الموارد البشرية، بيروت، لبنان، الدار الجامعية العربية.
11. محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، داروائل للنشر والتوزيع.
12. محمد يسري دعبس، (1999)، الاتصال والسلوك الإنساني، ب ط، الإسكندرية، مصر، البيطاش للنشر.
13. مؤنس رشاد الدين، (ب س)، الجزم في المعاني والكلام، ب ط، بيروت، لبنان، دارراتب الجامعية.
14. زكي محمود هاشم، (1989) إدارة الموارد البشرية، ب ط، الكويت، وكالة المطبوعات.
15. L. Sekiou, (1986) **Gestion du personnel, les éditions d'organisations**, paris.
16. S. blondin, (2002) **gestion des ressources humaines de Buech université**, 2eme Edition, Canada,.
17. M.Therese. B, Turgeon, (1992) **supervision et gestion des réassures** , chevaliers, Canada,.
18. تقية محمد المهدي، (2005)، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر.
19. محمد بن علي مانع، (2006)، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

حوة سالم، سنوة ناجي، (2024)، إستراتيجية التكوين والتدريب وعلاقتها بالانضباط الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية – مؤسسة سونلغاز بالجلفة أنموذجا-، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 16 (العدد 2)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 50-65.