

مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في المنظمات الحديثة دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة سوناطراك بالأغواط – الجزائر

A sociological approach to understanding The strategy of the training of senior managers in modern organizations

Field study of the cadres of SONATRACH in Laghouat-Algeria

د/ بشير بن لحبيب

جامعة الأغواط

مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية

b.benlahbib@lagh-univ.dz

تاريخ الإرسال: 2022/10/21 تاريخ القبول: 2022/12/14

الملخص:

إن تكوين الإطارات في المنظمات الحديثة هو أساس التنمية، حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية والجزرية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها. وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة أصبح لزاماً على المؤسسة الجزائرية أن تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها، وذلك بتغيير آليات التسيير الحالية بآليات أكثر حداثة، وبرؤية استراتيجية متكاملة، ولتحقيق مسعى هذا التغيير جاءت هذه الدراسة لتكشف على أهمية توظيف المداخل الحديثة للتطوير التنظيمي في تكوين الإطارات المسيرة في المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك وذلك من خلال إعادة النظر في سياستها التنموية لتحقيق مزايا أكثر تنافسية، انطلاقاً من استحداث مناهج تسييره حديثة والتي من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق غاية المؤسسة المتمثلة أساساً في الاستثمار الجيد للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التكوين؛ الإطارات المسيرة؛ المنظمات الحديثة؛ مؤسسة سوناطراك.

Abstract

Training of the cadres in modern organizations is the basis for development. As its importance lies not only in improving the performance of individuals and in providing them with the knowledge necessary to perform their work, but it is a means of making human resources more changeable and developable. Because structural and radical changes in the organization can only have positive effects through human competencies that are convincing and contribute to the activation of change for its survival and continuity.

Furthermore, in the light of these new conditions, the Algerian economic establishment should adapt to the conditions of the environment, by changing the current management mechanisms by more modern mechanisms, and with an integrated strategic vision. Hence, in order to achieve this change, this study seeks to reveal the importance of using modern approaches to organizational development in the training of senior managers of the Algerian

economic establishment, represented by Sonatrach, through the revision of its development policy to obtain more competitive advantages. By developing modern management approaches such as (the process reengineering approach and the quality system). which would allow to raise the level of performance and to achieve the objective of the organization. The optimal investment of human resources mainly represented this, especially in terms of quality and cost.
Keywords: Composition; Managing tires; Modern organizations; Sonatrach Foundation.

مقدمة

تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع في مختلف الجوانب، الأمر الذي أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع متطلبات البيئة المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو...، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات الحديثة لمواجهة الاضطرابات الذي يشهده هذا العصر، وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التسيير التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

إن الحاجة ماسة في هذا الوقت بالذات إلى تطوير برامج المؤسسات التكوينية والتنمية لكي تواكب تلك المتغيرات، ولذا فقد تعالت الصيحات هنا وهناك لإعادة النظر في محتوى العملية التكوينية وأهدافها ووسائلها، بما يتيح للمكون في كل مستويات التعليم الاستفادة القصوى من الوسائل والأدوات التكنولوجية المعاصرة في التكوين بما يمكنه من اكتسابه للمعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه.

أولاً: أهداف الدراسة

إن الهدف من دراستنا هو محاولة البلوغ جملة من الأهداف المحددة، وبالنظر إلى أهمية التكوين في علاقته بمختلف مداخل التغيير التنظيمي، قررنا تناوله على اعتباره آلية من آليات التطوير والتنمية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل مسؤولية المنصب الحالي أو المستقبل الذي سيوكل إليه وذلك عبر سلسلة من عمليات التدريب والتعليم المستمر لتحسين معدلات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء هذا فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إحداث تغيير جوهري في برامج التدريب وفقاً لما يتماشى مع التطور التكنولوجي.
- التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع من الكفاءة المهنية للإطارات.
- الكشف عن الأهمية التي توليها ثقافة المؤسسة في تنمية قدرات الإطارات بالمؤسسة من خلال استحداث تقنيات حديثة.

- محاولة التعرف على مدى فعالية البرامج التكوينية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك وذلك في ضوء قياس مختلف التغيرات الحاصلة على العاملين بعد الاستفادة من هذه البرامج التكوينية لتحسين رفع الأداء، والترقية وتقييم الأداء بالإضافة إلى الاستقرار الوظيفي، السرعة في الأداء، تغير في الاتجاهات... الخ.

- محاولة التعرف على الفروق التي يحدثها التغيير التنظيمي في تغيير سلوك الإطارات مقارنة بالتكوين الكلاسيكي.

ثانياً: الإشكالية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الفنية بالمؤسسة، امتداداً وتأثيراً في الوظائف الأخرى، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كونه يعتبر مورداً يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن فاعلية هذه الأخيرة من فاعلية أفرادها، ونجاحها من نجاحهم.

إن الحاجة ماسه في هذا الوقت بالذات إلى تطوير برامج المؤسسات التكوينية والتنمية لكي تواكب تلك المتغيرات، ولذا فقد تعالت الصيحات هنا وهناك لإعادة النظر في محتوى العملية التكوينية وأهدافها ووسائلها، بما يتيح للمتكون في كل مستويات التعليم الاستفادة القصوى من الوسائل والأدوات التكنولوجية المعاصرة في التكوين بما يمكنه من اكتسابه للمعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه. وعليه فإن قدرة المؤسسة على البقاء و التميز ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء، هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا أرادت الاستمرار وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لدى الأفراد لجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة و تحفيز أكبر للإبداع و الابتكار، وعلى هذا الأساس يشكل الاستثمار في العنصر البشري أو بالأحرى الكفاءات من خلال إدماجهم أو إشراكهم في العملية التكوينية أفضل السبل لرفع الأداء و تحقيق الكفاءة الإنتاجية، على اعتبار أن أسمى ما تتطلع إليه الإدارة هو الوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية بتكاليف منخفضة و جودة عالية، مع ضرورة احترام الوقت المحدد، و ذلك خدمة لعملائها و زبائننا وهذا ما يؤسس لثقافة تنظيمية راسخة لمواردها البشرية، مما يدخل المؤسسة في مجال المنافسة وفقا لمعايير الجودة العالمية.

ولمواكبة هذا التغيير والتحول السريع كان لابد من المنظمة اليوم اعتمادها على أحدث المداخل الحديثة ولاسيما منها "إدارة الجودة الشاملة"، "إعادة الهندسة"، حيث أن كل هذه المداخل تساهم في إحداث التغيير وهي تختلف في المناهج الفلسفية التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد، تختار المنظمة البديل الذي يحقق الفعالية لها.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد نتائج لتطورات سابقة ومراحل متتالية بدأت بالفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة، والمرحلة الثالثة تأكيد الجودة، وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة التي نالت الاهتمام الواسع منه من قبل الأخصائيين والإداريين والأكاديميين وهذا لأجل تطوير وظيفة التدريب وكذا رفع الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وقد لعبت اليابان دور بارزا من خلال تقدمها لسلع تمتاز بالجودة العالية والسعر المنخفض، وقد برز علماء كبار في مجال إدارة الجودة الشاملة ومن بين المنظرين لها أمثال: إدوارد ديمينج وجوزيف جوران، وفليب كروسي، وقد تم الاهتمام الفلسفي والفكري لإدارة الجودة حيث أن هذا الاتجاه يؤشر على ثلاث مركات هادفة في هذا المجال وهي: تحقيق رضا المستهلك ومساهمة العاملين في المنظمة، وكذلك استمرارية التحسن والتطوير في الجودة بمتخلف مراحلها خاصة في تنمية قدرات المورد البشري ورفع من مستوى أدائه من أجل الحفاظ على مكانة المنظمة من جهة و تحقيق ما يسمى بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى

وإذا كان النشاط التكويني يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، حيث يرى مايكل هامر " أن إعادة التصميم الجذري في البرامج التدريبية يؤدي حتما إلى نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة، والتي تمثل في وقتنا الحالي: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة!"

فالتغيير الجذري في سياسة التكوين أصبح جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل أو بآخر على العنصر البشري من خلال تطوير قدراته الفنية والسلوكية، والتقنية والتي تؤهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل، عنصرا مشاركا بأرائه واقتراحاته، عنصرا منسجما مع فريق العمل، عنصرا يفعل من العملية الإنتاجية ويتفاعل مع الأهداف التنظيمية.

وفي هذا الإطار يطرح التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي

كيف يمكن للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي كـمـيـار سوسيو- تقني أن تساهم في تحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية

- 1- كيف يمكن لإعادة هندسة الوظائف من خلال التغيير الجذري أن تساهم في تطوير المهارات بما يتوافق مع متغيرات البيئة التنافسية؟
- 2- هل إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية التحسين المستمر أن تجعل الأفراد ضمن أولوياتها نحو تحقيق جودة الأداء و منه جودة المنتج من خلال سياسة التكوين؟
- 3- هل يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في دفع بصفة جوهرية تغيير سلوكيات الأفراد وقدراتهم نحو التطوير والنمو؟

ثالثاً: الفرضيات

الفرضية العامة: كلما عملت المؤسسة الاقتصادية على تفعيل نظم التغيير التنظيمي كلما أدى نجاح وتطوير القدرات الفردية والجماعية للإطارات.

الفرضيات الجزئية:

- 1- تساهم عمليات التغيير الجذري مساهمة فعالة في تحضير الأفراد نحو التأقلم مع متطلبات البيئة الخارجية و من ثم رفع مهارات الأفراد و المتمثلة في الأداء والسرعة والتكلفة.
- 2- يعتبر نظام الجودة الشاملة من خلال معايير التحسين المستمر والتميز الإداري آلية من آليات التغيير الهادفة نحو تطوير قدرات الأفراد والمتمثلة في جودة الأداء والشعور الانتماء وتتجنب الأخطاء.
- 3- كلما كانت الثقافة التنظيمية (القيم والعادات...) منسجمة مع المحيط التنظيمي للمنظمة، كلما كان الأفراد قادرين على تطوير وتحسين سلوكياتهم تجاه هذه الثقافة.

رابعاً: بناء الأدوات المنهجية للدراسة

1- منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في رصد ميكانيزمات وأبعاد مداخل التغيير التنظيمي وعلاقتها باستراتيجية تنمية الموارد البشرية فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتنا، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف حمد سليمان المشوخي المنهج الوصفي بأنه "المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة"²، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده، والكشف عن مسببات الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

كما اعتمدنا على المنهج الكمي بحكم ملائمة كذلك لطبيعة الموضوع، حيث يعرف موريس أنجرس المنهج الكمي بأنه " مجموعة من الإجراءات التي تسمح بقياس الظواهر"³، وقد اعتمدنا على المنهج الكمي لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده، والكشف عن مسببات الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بغية

الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

2- أدوات البحث:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأدوات المنهجية، التي تتكامل فيما بينها للحصول على معلومات دقيقة، فمن بين هذه الأدوات.

أ- **المقابلة:** لقد اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على المقابلة الحرة أو الغير المقننة، وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة، واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من مدير التكوين ورئيس ورشة الميكانيك والكهرباء ومسؤول عن نظام GMAO بالإضافة إلى مسؤول الجودة بالمؤسسة، كما تم إجراء حديث مع إطارات المؤسسة عن واقع التكوين والأساليب المستخدمة في الدورات التكوينية، وقد أفادتني المقابلة كثيراً في عملية التحليل السوسولوجي.

ب- **الملاحظة:** لقد عرفها محمد طلعت عيسى على أنها الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية و لملاحظة في أبسط صورها، وهي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها⁴.

وقد استخدمنا الملاحظة في: الاطلاع والتفحص المباشر للظاهرة في الميدان محل الدراسة، من خلال رصد سلوكيات وتصرفات الإطارات حول طبيعة العلاقة بين مختلف الإطارات خاصة فيما يتعلق بين المسؤول والإطار، كما سمحت لنا الفرصة بملاحظة الجو العام داخل المصالح والدوائر، كما سمحت لنا الفرصة بملاحظة عملية التكوين أثناء العمل باستعمال تقنية Out-look بين مختلف الإطارات وعلى العموم، كان استخدامنا للملاحظة كأداة مكملة للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستمارة، كما أفادتنا في عملية تحليل البيانات و التعليق عليها وشرحها.

ج- **الاستمارة:** بالإضافة إلى كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية"⁵.

فقد اعتمدنا على الاستمارة بصفة شبه كلية بعدما تأكدنا من طبيعة المجتمع الإحصائي والعينة المختارة التي تتوافق مع طبيعة الأداة، بالإضافة إلى كون الاستمارة أداة تعجل المبحوث يجيب عن الأسئلة بدون تخوف أو قيود خاصة في ظل التوترات التي عاشتها المديرية في السنوات الماضية والتي جعلت من الإطارات يتحفظون في استلام الاستمارة لأسباب تنظيمية سوف نتطرق إليها في صعوبات البحث.

3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

إن طبيعة الدراسة التي تناولها الباحثين والتي تدور أساساً حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي، جعلت الباحث يتجه إلى اختيار عينة قصدية على اعتبار أن موضوع البحث يفرض على الباحث ضرورة التركيز على فئة الإطارات، لأنها هي الفئة المسيرة داخل المؤسسة وباعتبار أنها استفادت من عملية التكوين أكثر من الفئات السوسيو مهنية الأخرى، بحكم موقعها في السلم الوظيفي للمؤسسة، والامتيازات التي توليها إدارة المؤسسة لفئة الإطارات، لضمان التسيير العقلاني لفرع الصيانة، ومنه قصدنا هذه الفئة بالتحديد لفهم السياسة التكوينية لفئة الإطارات ونتائج التكوين على هذه الفئة.

ولما كان حجم العينة أي الإطارات يقدر بـ 87 فقد تم مسح جميع العينة، في إطار ما يسمى "المسح بالعينة" حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من فهم طبيعة الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

خامسا: الدراسة الميدانية

1- تحليل البيانات

الجدول رقم (01): يبين علاقة أساليب التكوين ونتائج التكوين

| المجموع الكلي | الأساليب الكلاسيكية | التعليم بواسطة الكمبيوتر | فيديو المؤتمرات | أساليب التكوين نتائج التكوين |
|---------------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------|
| 38 %43.68 | 05 %25 | 22 48.89% | 11 %50 | تجديد المعلومات و تطويرها |
| 16 %18.39 | 03 %15 | 09 %20 | 04 %18.18 | التحكم الجيد في أساليب العمل |
| 18 %20.69 | 03 %15 | 10 %22.22 | 05 %22.72 | الابتكار و الإبداع |
| 15 %17.24 | 09 %45 | 04 %08.89 | 02 %09.10 | لم يساهم |
| 87 %100 | 20 %100 | 45 %100 | 22 %100 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل السوسيولوجي:

ثم إن الجدول المبين أعلاه يهدف إلى معرفة توظيف هذه الأساليب في بيداغوجية التكوين والتي تهدف إلى تحقيق المزاوجة بين التكلفة والأداء بالإضافة إلى تقليص الفجوة بين الأداء الحقيقي والأداء الفعلي من خلال تجديد المعارف والمعلومات والتي تتطلب الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات، حتى يشعر الإطار أنه في تسابق مع العصر وبالتالي انعكس هذا على مستوى الأداء من جهة والروح المعنوية من جهة أخرى.

ومن خلال تجولنا في مختلف الدوائر لاحظنا الإمكانيات التكنولوجية التي تزخر بها المؤسسة، فنجد على سبيل المثال تقنية GMAO⁶ التي غيرت شكل المؤسسة وحقت أهداف كبيرة من حيث السرعة والجودة والأداء.

ويقول مسير النظام وهو مهندس في الإعلام الآلي، أن GMAO تقنية عالية الدقة ، كونها ساهمت كثيرا في عملية اتخاذ القرارات وفق ما يسمى بنظم دعم القرار، ودعم كلامه بأن أي احتمال تعطل أو توقف آلة ضخ في أحد نقاط الدفع تكون فرقة العمل على علم بذلك قبل تعطلها بفضل هذه التقنية، حيث تقوم هيئة الصيانة وهو فريق عمل متخصص بتوجيه المعلومات والإرشادات من مكان العمل قبل تعطل الآلة، لأنه حسب قوله لا يمكن توقف الآلة عن الضخ، لأنه في حالة تعطل أو توقف الآلة عن ضخ الغاز أو البترول يتأثر حجم الإنتاج وبالتالي انخفاض في حجم المداخل التي يؤثر بطبيعة الحال عن الموازنة العامة للدولة. وعموما ما يمكن استنتاجه من خلال الشواهد السابقة نجزم جليا أن مجمع سوناطراك خطت خطوة نحو التقدم والتطور، وذلك من خلال استحداث تقنيات عالية الدقة في أساليب التكوين على غرار تقنية

GMAO الذي كان يعتمد على برنامج REIPPAR و حاليا عبر DATA STREAM، للإشارة فقط فإن مؤسسة سوناتراك تعتبر الأولى على مستوى الوطن اعتمدت على هذه التقنية، بالإضافة إلى تقنيات أخرى و نذكر على سبيل المثال SMP (نظام تسيير النجاعة)، وتقنية GAFO (التطوير المالي المتجانس بواسطة الكمبيوتر)، كل هذه التكنولوجيا السالفة الذكر التي استحدثتها مديرية الصيانة كمدخلات فرضها الواقع ونجحت في توظيفها بفضل ما يسمى مبدأ الحوار الاجتماعي Dialogue Sociale كرافعة لتطوير الإبداع الاجتماعي أثمرت نتائج ملموسة في تطوير المورد البشري واكتسابه ثقة عالية في ممارسة مهامه بالشكل المطلوب و بالأداء المطلوب.

الجدول رقم (02): يبين نوع التغيير في وظيفة التكوين ونتائجه

| نوع التغيير نتائج التغيير | التغيير الجزئي | التغيير الجذري | المجموع الكلي |
|------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| التكيف مع تقنيات العمل | 12 %44.44 | 32 %53.33 | 44 %50.58 |
| التكيف مع محيط العمل | 04 %14.81 | 10 %16.67 | 14 %16.09 |
| التكيف مع المنصب | - | 16 %26.67 | 16 %18.39 |
| لم يساهم | 11 %40.74 | 02 %3.33 | 13 %14.94 |
| المجموع | 27 %100 | 60 %100 | 87 %100 |

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل السوسيولوجي:

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه ، يتضح لنا جليا أن هناك تنوع في نتائج التكوين، هذا وإن دل شيء فإنما يدل على حرص مديرية التكوين على تقديم أفضل و احداث الطرق من أجل التحكم أكثر في سيرورة العملية التكوينية، فالمعطيات المدونة سلفا تشير أن اهتمام المديرية ينصب أكثر في التكيف مع المنصب وهذا راجع بطبيعة الحال إلى تفادي اتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء الحقيقي للإطار، والذي تعتبره المديرية تكلفة زائدة خاصة في حال فشل برامج التكوين، لهذا وضعت المؤسسة ضمن أولوياتها التكيف مع المنصب و الذي عادة ما يترتب عنه التكيف مع محيط العمل.

وللإشارة فإن هذه النتائج المكتسبة من التكوين تعود بالدرجة الأولى إلى التغيير الذي مس وظيفة التكوين والذي تدعم ببرامج تقنية كفيديو المؤتمرات وغيرها من البرامج الحديثة والتي ساهمت بشكل كبير في تقليص مدة التكوين وتخفيض التكاليف الخاصة بعملية التكوين، وتجنب سيناريو إعادة التكوين مع تخفيض البعثات نحو الخارج، لأنه في السابق كانت الإدارة تعبث إطاراتها للخارج من أجل تكوينهم وبميزانية ضخمة، والآن وبفضل التكوين الجديد أصبح المتكون يتلقى تكوينا دون الحاجة إلى السفر ودون عناء، وبالتالي فإن استعمال و تنوع التكنولوجيا الحديثة المتطورة في التكوين هو مؤشر في حد ذاته للتكيف مع تقنيات العمل و المنصب على حد سواء، والتي عادة ما تصاحبها إبداعات و تصميمات جديدة من شأنها

أن تعطي قيمة مضافة للمؤسسة و تعزز مكانتها في السوق ضمن ما يسمى بالميزة التنافسية، وفي هذا الصدد يرى Germain "أن المؤسسات التي وضعت تكنولوجيا المعلومات فيها كخيار استراتيجي في أعمالها تكون قريبة أكثر من تبني الابتكارات الجذرية"⁷، وهذا ما ينتج عنه بطبيعة الحال نتائج باهرة تتمثل أساسا في التكيف مع متطلبات العصر والتحكم الجيد في أنشطة العمل.

فالتكيف مع المنصب من شأنه أن يوسع خيارات الإطار داخل التنظيم ويشعر بنوع من الثقة تجاه الإدارة التي عززت مكانته بتنمية كفاءته وتطوير قدراته، وهذا ما ينتج عنه نوع من الولاء والشعور بالانتماء مع ضرورة فتح آفاق للإبداع والابتكار.

الجدول رقم (03): يمثل علاقة طبيعة التكوين بنتائج التكوين (تحسين الأداء)

| المجموع الكلي | لا يختلف عن التكوين القديم | غامض ومعقد | يتميز بالمرونة | طبيعة التكوين تحسين الأداء |
|---------------|----------------------------|--------------|----------------|-------------------------------|
| 39 %44.82 | 11 %40.75 | 05 %33.33 | 23 %51.12 | كثيرا |
| 24 %27.59 | 09 %24.32 | 04 %26.67 | 11 %24.44 | نوعا ما |
| 24 %27.59 | 07 %25.93 | 06 %40 | 11 %24.44 | لم يتحسن |
| 87 %100 | 27 %100 | 15 %100 | 45 %100 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل السوسيولوجي:

بالرجوع للجدول ونقف عند الخانات الصدرية نلاحظ أن الإطارات التي ترى بغموض التكوين لم يتحسن أدائها وبالتالي فهي متدمرة في طريقة اختيار نوع التكوين والأساليب المستعملة، مما يعني أن الإدارة إما فشلت في تحديد احتياجات التكوين عن طريق نتائج التقييم وبالتالي تتحمل مسؤولية فشل الإطارات في التكيف مع مقتضيات التكوين الجديد، أو إما أن الإطارات في حد ذاتهم اعتادوا على النمط القديم في التكوين والذي يختلف في محتواه عن التكوين الجديد بالإضافة إلى تكلفة هدر الوقت وتكلفة نتائجه، الأمر الذي جعل من الإطارات لم يتقبلوا هذا النوع من التكوين من حيث المحتوى، وظهر لهم جليا أنه غامض ومعقد، ثم إن الإطارات أو العامل الجزائري بصفة عامة إذا لم يستفد من التكوين مهما كان نوعه و طبيعته من ترقية أو زيادة في الأجر أو شيء من هذا القبيل يرفض التكوين ليس لأنه غامض ومعقد بل أن لا فائدة من التكوين، وهو يرى أنه مضيعة للوقت خاصة إذا كان التكوين خارج المؤسسة أو في معاهد تبعد عن مكان إقامته، بحيث تظهر بعض السلوكيات كالتسيب والغياب وغيرها، وهنا تبرز أهمية ثقافة المؤسسة في ضبط وتوجه السلوك نحو أهداف المؤسسة و أهداف الفرد فالتكامل بين الهدفين من شأنه أن يعطي قيمة مضافة للمؤسسة لكن تبقى النتائج المدونة أعلاه تعكس جهود المؤسسة في التكيف مع المستجدات الخاصة بمحتوى وبيداغوجية التكوين وهذا ما تجسد في الواقع وأصبح التكوين واضح المعالم ولقي تجاوبا كبيرا من طرف الإطارات مما انعكس إيجابا في مستوى أدائهم وهذا ما تطمح إليه المؤسسة كونها تتميز بسمعة كبيرة داخل الوطن وخارجه.

الجدول رقم 05: يبين كفاية التكوين وعلاقته بنوعية الخدمة والمنتج

| المجموع الكلي | غير كافي | كافي نوعا | كافي | كفاية التكوين طبيعة الخدمة |
|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| 41 %47.13 | 03 %27.27 | 02 %09.52 | 36 %65.46 | عالية الجودة |
| 25 %28.74 | 02 %18.18 | 10 %47.62 | 13 %23.64 | جيدة نوعا ما |
| 12 %13.79 | 02 %18.18 | 07 %33.33 | 03 %05.45 | متوسطة |
| 09 %10.34 | 04 %36.37 | 02 %09.52 | 03 %05.45 | رديئة (سيئة) |
| 87 %100 | 11 %12.64 | 21 %24.13 | 55 %63.21 | المجموع |

المصدر: من إعداد لباحث

التحليل السوسيولوجي

لكي نجيب على هذا السؤال يتطلب علينا مراعاة الجوانب المتحركة في الجودة والظروف التنظيمية المحيطة بها، لنقول أن التكوين وحده لا يحقق الغرض لكن بدونها لا يمكن للوصول للجودة، وبالتالي فإن التكوين يعتبر مفتاح الجودة واللواحق التابعة (التحفيز والتقييم والترقية واتخاذ القرار... الخ) ما هي وسيلة لتأكيد الجودة، لأن وظيفة التكوين تساهم في اكتساب معارف جديدة والتي بدورها تساهم في تجنب الأخطاء وبالتالي فإن تجنب الأخطاء هو مؤشر لتقديم خدمة أو سلعة بدون عيوب وهذا إحدى مرتكزات الجودة، بالإضافة إلى هذا فإن التكوين يمنح فرص للابتكار والإبداع والذي يساهم في إنتاج سلع وخدمات تنافسية. كفاية التكوين من عدمه يتوقف طبيعة الاحتياجات التكوينية المخططة سلفا لأن الكفاية تحمل في طياتها مفهوميين: الأول يشير إلى المدة التكوينية بحيث أنها غير كافية لاكتساب مهارات جديدة متعلقة بالجودة، في هذا الصدد فإن المؤسسة بعد اعتمادها على نظام الجودة باشرت بإحداث تغييرات جذرية على وظيفة التكوين وذلك من أجل الوصول إلى السرعة والجودة والتكلفة، هذه الأخيرة يمكن أن تكون في تقليص مدة التكوين، لأن الهدف من اعتماد تكنولوجيا التعليم في التكوين هو تحقيق الازدواجية (جودة الأداء - تقليص مدة التكوين) وهذا ما لم يتقبله الإطار، خاصة الذين وظفوا قبل إجراء التغييرات والتعدلات. أما المفهوم الثاني فيشير إلى عدد مرات التكوين فالإطارات التي تكونت مرة أو مرتين ترى أنه إجحاف في حقهم لاكتساب معلومات جديدة وبالتالي هم يرون أن التكوين المستفاد لا يلبي الغرض خاصة إذا تعلق الأمر بالجودة، وبالتالي فهم يرون عدم كفاية التكوين من شأنه أن يترتب عنه حرمان من مختلف الامتيازات الأخرى كالتحفيز والترقية و... الخ.

وما نستخلصه من هذا فإننا نؤكد أن توفير مناخ تنظيمي ملائم في المؤسسة من شأنه أن يحقق لنظام الجودة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا و منذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفهوم نظام الجودة وهذا من خلال التكوين المستمر الفعال الذي يعتمد في طياته معايير الجودة كمطلب استراتيجي دون إقصاء أي طرف،

حيث أن ذلك يساهم في تنشيط أدائهم و يقلل من مقاومتهم للتغيير، وذلك يوفر السبل الكفيلة لتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح هذا النظام وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم، خاصة فئة الإطارات التي تبقى مؤثرة بحكم موقعها في الهرم السلمي.

2- نتائج الدراسة

إن التغيير الذي فرضته المؤسسة (مديرية الصيانة) على وظيفة التكوين كان له الأثر البالغ على مستوى أداء ومهارات الإطارات، حيث وجدنا منهج الإدارة قائم على التغيير الجذري في سياستها التنموية، وتخلت تدريجياً على ما يسمى بالتكوين الكلاسيكي، خاصة إذا علمنا أن التطبيق الفعلي منهج إعادة الهندسة في مؤسسة سوناطراك كان في بداية 2007، وبالتالي فإن اعتماده جعل من الإطارات يكتسب معلومات حديثة بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، هذه المعلومات تجسدت فيما يسمى بالثلاثية التنظيمية (أقل تكلفة - جودة عالية - سرعة في الأداء)، هذه الأخيرة تتدرج ضمن متطلبات منهج إعادة الهندسة، وتطبيقه من طرف الإدارة العليا هو مؤشر للحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها.

ومن خلال النتائج التي حققها منهج إعادة الهندسة اتضح لنا أن إعادة هندسة التكوين، أو ما يسمى بالتغيير الجذري في وظيفة التكوين كان له الأثر البالغ في اتخاذ القرارات الصائبة الإطارات سواء أن كان ذلك بالمعارف المكتسبة أو باستعمال نظم دعم القرار التي أعطت دفع قوي لهامش الحرية، فتكوين الإطارات بمقاييس عالمية هو حد ذاته مؤشر لغرس ما يسمى بالثقة في نفسية الإطارات التي تبقى عامل مهم في صنع واتخاذ القرار بالشكل المطلوب، كما أظهرت الدراسة أن نتائج التكوين كان لها الفضل في استقرار إقرارها نسبياً مقارنة بنتائج التكوين الكلاسيكي، حيث أن معظم الإطارات تلقوا تحفيزاً سواء مادي أو معنوي، وهذا مؤشر مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق أن مديرية الصيانة بالأغواط أعطت اهتماماً بالغاً في جعل المورد البشري ضمن أولوياتها لتحقيق الجودة الشاملة، كونه العنصر الأهم في ترجيح الكفة نحو أداء متميز و مبدع وفق متطلبات البيئة التنافسية و التي تجهز كل منتج لا يتميز بالجودة المطلوبة وبالمقاييس العالمية، فالمعادلة تقول أن تحقيق الجودة الشاملة يتوقف بمدى قدرة المؤسسة على إعداد مرود بشري قادر على تحقيق الإضافة نوعاً وكماً، ولتحقيق هذا المسعى ينبغي إعادة النظر في السياسة التكوينية وفي مقدمتها الأساليب والطرق التكوينية.

فمؤسسة سوناطراك كتنظيم كانت السبابة في إحداث التغيير من خلال تبني سياسة التخطيط التوقعي، والذي ساهم كثيراً في تحقيق نتائج لا بأس بها، خاصة فيما يتعلق بتكوين الإطارات سواء داخل المؤسسة أو المعاهد التكوينية، هذه الأخيرة تم هيكلتها من خلال استيراد أحدث الأساليب التكوينية ونذكر على سبيل المثال "فيديو المؤتمرات" الذي أعطى دفع قوي في تنمية قدرات الإطارات وتجديد معارفهم بأقل تكلفة وبجودة عالية، حيث خصصت المؤسسة ميزانية ضخمة لتأهيل الإطارات من أجل رفع مستوى أدائهم وفق المقاييس العالمية.

خاتمة

انطلاقاً مما سبق وبعد عرضنا لمحتوى الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكن القول أن موضوع استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في ظل المناهج الحديثة أصبح يكتسي أهمية بالغة في التسيير، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تبني استراتيجية واضحة ودقيقة فيما يخص سياسة التكوين، واختيار

أفضل الأساليب الحديثة في تطوير المورد البشري داخل المؤسسة قصد ترقية وتنمية معارفه لتحقيق فعالية أكثر في ميدان العمل، والوصول إلى تعزيز ما يسمى بالاستقرار الوظيفي.

إن اهتمامنا بميدان الدراسة جاء لاختبار تصوراتنا النظرية حول أهمية تكوين الإطارات المسيرة التي تم فحصها من خلال البرهان الامبريقي، أعطت موقفها من التغيير الجذري في العملية التكوينية ومدى علاقته بمستوى الأداء، لنكتشف مرة ثانية أنه لا مفر من التغيير، حيث أن عملية التغيير أصبحت وظيفة إدارية ضمنية لا تظهر في الهيكل التنظيمي، لكن جهلها يؤثر على التنظيم ككل ويظهر جليا في مستوى الأداء.

كما أثبتت دراستنا من خلال استطلاع رأي المبحوثين أن مؤسسة سوناطراك نجحت في الحفاظ على كواردها بفضل استراتيجية محكمة في مجال التكوين، مما جعلها تحتل المرتبة الثانية إفريقيا و 12 عالميا من حجم المداخل و التي تركز على جودة المنتج.

كل هذه النتائج تبقى دائما نسبية وهذا راجع لعدة عوامل ونذكر منها على سبيل الحصر، هو المركزية الإدارية خاصة في عملية التسيير والتخطيط، وهذا ما جعل مؤسسة سوناطراك تتأخر في تبني منهج إعادة الهندسة، كونها تجهل لمتطلبات الإطارات في مختلف الفروع، بالإضافة إلى التباين الثقافي بين مختلف المستويات الوظيفية.

قائمة المراجع:

- 1- حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، (دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ت).
- 2- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000).
- 3- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006).
- 4- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، بحث مقدم للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2010/05/13/12.
- 5- M.hammer, J. champy, le reengineering-réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ces performances, traduit de l'américain par ; Michel le seac'h, donod, paris, 1993 .Angers, Maurice, Initiation pratique a la méthode des sciences humaines, Casbah, Alger, 199.6
- 6- Shermerhom, R, John. Hunt,G, James. Comportement Humaine et organisation, canada: village Mondial, 2002.

- ¹- M.hammer, J.champy, le reengineering-réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ces performances, traduit de l'méricain par; Michel le seac'h, donod, paris, 1993, p 42.
- ²- حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص177.
- ³- Angers, Maurice, Initiation pratique a la méthode des sciences humaines, Casbah, Alger, 1996, P30.
- ⁴- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص7.
- ⁵- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص204.
- ⁶- GMAO هي اختصار لـ La gestion de la maintenance assistée par ordinateur
- ⁷- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، بحث مقدم للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010/05/13/12، ص13.