

القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري

حالة مؤسسة سونلغاز_ معسكر

د. زواتيني عبد العزيز ، جامعة المدية

د. حاج الله مصطفى، جامعة المدية

ملخص:

في هذا المقال البسيط، نحاول ذكر واقع قيادة سونلغاز في تكوين المورد البشري واليات الرفع من كفاءته، وهذا من خلال تعريف القيادة والتكوين، مع جمع المعلومات وتحليلها للحصول على نتائج تعطينا حقيقة هذه الظاهرة ومستقبل التعامل معها، وهي دراسة اجريت بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بمعسكر وعلى عينة متكونة من 130 عاملا بيناطار، وعون تحكم، وتنفيذ، وتنسيق، استعمل فيها المنهج الوصفي والكمي وكذا تقنية الملاحظة والمقابلة والاستمارة، اضافة الى سجلات ووثائق المؤسسة ومنها القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية. توصلنا من خلالها الى نتائج نورها في اخر المقال.

Résumé :

Dans cette histoire simple, essayer de parler de la réalité de la direction de Sonelgaz dans la formation des ressources humaines accroître l'efficacité et de la mécanique, et ce à travers la définition du leadership et de la configuration, avec la collecte de renseignements et l'analyse pour obtenir des résultats nous donnent de la réalité de ce phénomène et l'avenir de la poignée une étude réalisée camp de distribution Fondation Sonelgaz et sur composé

d'un échantillon de 130 travailleurs entre le cadre et le contrôle de Aoun, et mise en œuvre et la coordination de la méthode descriptive et l'utilisation quantitative, ainsi que l'observation, technique d'entrevue et de la forme, en plus des dossiers et des documents de l'organisation et dont le droit interne et la convention collective. Nous sommes arrivés à des résultats à partir de laquelle nous citons dans le dernier article.

مقدمة واشكالية الدراسة:

التنظيم هو مجموعة من الافراد يلتقون فيما بينهم من اجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية هي شريان الحياة بالنسبة لهذا التنظيم وعموده الفقري بغض النظر عن طبيعتها ومكانتها والمنتج الذي تقدمه، فهي جزء لا يتجزأ من النسق العام للمجتمع كالمؤسسات الثقافية والقانونية والرياضية وغيرها، ولكن ما يهمننا ليس قياسها مع الأنساق ومقارنتها مع القطاعات الاخرى بقدر معرفة واقعها وحقيقة بيئتها الداخلية والتي تحوي العديد من الموارد، كالمراد المالية والموارد التقنية والفنية وكذا الموارد البشرية، هذه الاخيرة التي لديها اهداف تسعى لتحقيقها ولكن بالمجاراة مع اهداف التنظيم او المؤسسة وثقافتها وعاداتها وتقاليدها، فكل مؤسسة لديها اهداف ورؤية مستقبلية حول نشاطها واستمراريتها والتي تتطلب من قيادتها او مسؤوليها وضع نموذج للتفكير والعمل الجاد وتشجيع جميع الافراد والاطراف للدخول فيها والوصول الى اداء عالي لمختلف عملياتها وبدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية.

ان تحقيق كفاءة المورد البشري الموجود داخل اي مؤسسة ومنها سونلغاز مرتبط بوجود قيادة تتبنى سياسة تكوينية وتشجعها وتجعلها الهدف الأسمى لديها، لأنه

زيادة على وظيفة المؤسسة وقيادتها الإدارية في التوظيف والتوجيه والتنظيم والتنسيق وغيرها، فإن لها وظائف أخرى لا تقل أهمية عنها وهي تتعلق بدورة حياة كل مورد بشري يعمل لديها وهذا من أول يوم عمل داخل المنظمة إلى غاية خروجه منها بداية من استقطابه واختياره ثم تعيينه وكذا تكوينه على ممارسة أعماله وتمكنه منها.

ولكن هذا يفرض على المؤسسة تتبع عدة عوامل من أجل الحصول على ذلك، وأولى هاته المراحل هي استقطاب الموارد الجيدة واستغلالها أحسن استغلالا وهذا لا يحدث إلى بإيجاد شروط ومعايير تتلاءم مع متطلبات واحتياجات المؤسسة وكذا الوظائف المطلوبة لديها بعيدا عن الموضوعية والبيروقراطية، إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تحتاج إلى تكوين أفرادها بما يتلاءم مع متطلباتهم ووظائفهم والخبرات خاصة مبدأ التخصص وتقييم العمل من أجل الحصول على أفراد يتحملون المسؤولية في كل الظروف والمواقف التي تعترضهم في أداء وظائفهم.

هذه المراحل التي ذكرت تعبر عن الرؤية العميقة للقيادة الإدارية في تكوين موردها البشري وفي بناء الرؤية المشتركة بين كل أعضاء المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف وإدخال التعديلات الضرورية ما يساهم في خلق الفرصة أمام العاملين لإثراء مستقبلهم الوظيفي ودعم برامج التكوين لديهم وهو ما يبرز أهمية القيادة في دعم العلاقات بين الأفراد وفي بناء مناخ تنظيمي متفتح يؤدي إلى نجاح التكوين في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة مع تنمية تطلعات عمالها المستقبلية.

ما يجب التأكيد عليه هو انه لا غنى للمنظمات الاقتصادية ومنها سونلغاز من تطبيق استراتيجية تنظيمية قائمة على قيادة إدارية داعمة لتطوير كفاءة وفعالية مواردها، لأنه مهما توفرت على مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد والآلات والتكنولوجيا الحديثة فهو لا يكفي وحده ما لم تقم على قيادة داعمة ومكونة للمورد البشري باستمرار.

من هذا المنطلق نطرح الاشكال التالي:

هل للقيادة الإدارية بسونلغاز دور في تكوين المورد البشري؟ وماهي الاليات الكفيلة بذلك؟

ترجمت الى الفرضية التالية:

- للقيادة الإدارية دور في تكوين المورد البشري ورفع كفاءته من خلال برامج التكوين النظري والميداني.

وعليه فأهمية هذه المقال تكمن في الإجابة عن هذه الاشكالية، من خلال ذكر واقع القيادة الإدارية وتحديد مفهومها ومفهوم التكوين وواقعه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1/الدراسات السابقة:

- دراسة سليم العايب بعنوان "هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية"¹

وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، ركزت هذاالدراسة على تسيير المورد البشري خاصة هندسة الإطارات، وانطلقت من التساؤلات التالية:

-كيف يتم هندسة الإطارات في المؤسسة الصناعية؟ وكيف يتم توظيفهم وانتقائهم؟

-ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟

ترجمت إلى فرضيات هي:

-كلما كان الاطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة؟

-زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الكمي التحليلي والكيفي كذلك لتحليل البيانات وجمع المعلومات حول الفرضيات، كما تم استعمال كل من المقابلة والملاحظة وكذا الاستمارة، أما عينة البحث فتم الاعتماد على عينة بالحصص وهي إحدى العينات العمدية حيث الاعتماد على حصة 56% من فئة الإطارات

المتوسطة 320 بعثة 160 إطار متوسط وبنفس النسبة مع الإطارات السامية
74 إطار فيصبح العدد 37 إطارا ساميا.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- لدى المؤسسة استراتيجية خاصة في تعيين الإطارات وتكوينهم، حيث هناك توافق بين الشهادات واحتياجات المنصب، وكثيرا ما يكون هناك تدخل غير رسمي في تعيين الإطارات في مختلف المناصب الهرمية، وعدم وضع قنوات الرسمية في اتخاذ القرار، ما جعل الإطارات يسلكون مسالك وطرق مختلفة وفسح المجال لممارسات غير رسمية لنيل قبول التوظيف النهائي، وكذا عمليات التكوين بالخارج.

- أغلبية الإطارات ليسوا على فكرة واعية في جدوى التقييم ومردده إلى تغييب عملية الإعلام والاتصال بشكل واضح وشفاف وعدم وجود نظام لتقييم الإطارات وتكوينهم يجعلهم لا يقتنعون بنتائج التقييم، كما ان التقييم لا يخضع للموضوعية في نيل المكافآت والامتيازات.

2/ تحديد المفاهيم :

2_1 القيادة الإدارية :

مفهوم القيادة LEADERSHIP من المفاهيم المركبة والتي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، ولا يوجد تعريف واحد يحظى بالقبول ويلم بما تحمله الكلمة من معنى لدى الدارسين والمهتمين بهذا المجال، فوجهة نظر القائم بالتعريف وكذا نواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغت فيه، كلها عوامل تجعل هذا الاختلاف والتباين كما يقول BURNS "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا اقلها إدراكا"²، لكن هذا لا يمنعنا ان نقدم لكم بعض التعاريف حولها:

يعرفها فايدلر E.FIDLER "القيادة هي الدرجة التي يسمح فيها الموقف للقائد بالتأثير في سلوك الجماعة"³. والذي نفسه يشير إلى وجود أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة فقط.

يعرفها كونتروأودنيل KOONTZ & ODONNEL "القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون."³

كما تعرف أيضا "القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال النفوذ والسلطة الرسمية عند الضرورة."⁴

كما أشار ستودجيل STODGILL 1974- وهو من الرواد الباحثين في القيادة الى وجود ثلاث شروط أساسية لوجود القيادة هي:

- وجود جماعة مرتبطة بعضها بعض.

- وجود مهمة مشتركة+ وجود اختلاف وتمتاز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة، كما تعرف أيضا بأنها قوة التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم والتي تحقق أهداف المنظمة.⁵

في حين يعرفها O.TEAD بانها "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم وير تبطن من أجله جميعا، كما تعرف أيضا "هي ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد لها صفة الاستقرار وهدف مشترك كما تضمن قدرة التوجيه من أجل تحقيق هذه الأهداف."⁶

القيادة الادارية اجرائيا:

"هي عملية إنسانية واجتماعية وثقافية تتطلب الوعي الكبير من طرف قيادة سونلغاز (كل الاطارات من المدير ونوابه ورؤساء المصالح والاقسام) بمتطلبات وحاجيات العمال، حتى يتمكنوا من إيجاد الطرق الأنجع لتنمية قدراتهم

ومهاراتهم وهذا من خلال تكوينهم الجيد والدائم، ونقصد بالقائد كل عامل لديه مجموعة من العمال يقوم بالإشراف عليهم.

2_2_ التكوين:

تعدد تعاريف التكوين، بحيث كل باحث ينظر ويركز على زاوية تختلف عن أخرى ولكن يمكن أن نمد بعض التعاريف له كما يلي:

"هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي_ المهني من جهة_ وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون اليه من جهة أخرى.⁷

"التكوين عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطور أداء وظيفة واستعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو بوظيفة أعلى في المستقبل.⁸ التكوين هو عملية منظمة ومستمرة موردها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة وسلوكات فنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد في العمل الذي يؤديه أو المنظمة العامل بها أو المجتمع ككل.⁹

"التكوين هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع كفاءته ومهاراته وزيادة خبرته من أجل إتقان العمل والإبداع والوصول الى مستويات أعلى من الكفاءة، أو هو حسب المنظمة الأمم المتحدة "اليونسكو" رفع كفاءة الفرد بواسطة الأفراد من أجل الافراد.¹⁰ "التكوين هو جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.¹¹

التكوين إجرائيا:

هو عملية مستمرة ومنظمة تقوم بها القيادة الإدارية بسونلغاز من أجل تنمية قدرات وخبرات ومهارات عمالها وطرق أدائهم من اجل قيامهم بوظائفهم بشكل كفؤ وفعال.

2_3_ المورد البشري اجرائيا:

نقصد بالمورد البشري كل العمال (أعوان التحكم والتنسيق والتنفيذ وكل الاطارات من مدير ونوابه ورؤساء المصالح والاقسام...) الموجودين داخل المؤسسة ولديهم وظيفة يقومون بها تحاول القيادة إدخالهم في استراتيجيتها ونحتاج إليهم وقت ما أرادتهم حتى وان كانوا في أدنى المراتب الوظيفية لديها.

3/ الاجراءات المتبعة في الدراسة:

استعمل في الدراسة كل من المنهج الوصفي، وكذا تقنية الملاحظة والمقابلة والاستمارة اضافة الى سجلات ووثائق الشركة منها القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية في جمع المعلومات، اضافة الى عينة البحث.

1_ المنهج المتبع:

المنهج يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع، فموضوع بحثنا هو القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري والذي طبقناه على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء بمعسكر، فكان لزوما علينا استعمال المنهج الوصفي والذي رأينا فيه أنه يحقق لنا التجانس المطلوب بين الجانب النظري والميداني ووصف لنا الظاهرة والموضوع وصفا كميا وكيفيا.

دراستنا هذه هي دراسة وصفية تتحرى التحليل والتفسير الذي يهتم بشكل دقيق بواقع مؤسسة سونلغاز وحقيقة التكوين داخلها، فاعتمدنا على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز والاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها وقوانينها، ولأن مصالحها متشعبة وفيها كثرة الفئات السوسيو مهنية، انتهجنا المنهج الوصفي طابعا لدراستنا فهو طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أفراد في أوضاع معنية

بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح بدراسة الواقع كمياً وكيفياً.

وتم اختيار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج، لأنه يتوافق مع طبيعة الموضوع الذي تناولناه، فهو مجموعة من الإجراءات التي سمحت لنا قياس الظاهرة وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضية المتعلقة بالفئة المدروسة، وهو ما يؤكد أن اختيار المنهج الكمي لغرض جمع وتحليل وتفسير المتغيرات وشرحها واختيار مدى مصداقية الفرضية وصحتها، كما قمنا باستخدام المنهج الكيفي في قراءة الجداول ومحاولة استنتاجها سوسبيولوجياً والتعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاج عام معتمدين على التعليق والمناقشة والتحليل.

سمح لنا البحث الاستطلاعي ببناء التصور العام للدراسة وبناءها نظرياً وميدانياً ومعرفة التقنيات الواجب استعمالها في جمع المعلومات والبيانات، حيث اقتربنا من واقع المؤسسة وعمالها في عدة تساؤلات ومحاولين الإجابة عنها.

2_ تقنيات البحث المستعملة:

تعتبر أدوات جمع المعلومات بالنسبة للباحث وسيلة يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهما دقيقاً وليس حدسياً، خاصة وأنها تأتي بعد تحديد التساؤلات والفروض محل الدراسة وكذا اختيار عينة البحث، فنسبة نجاح البحث يتوقف على حسن اختيارها واستعمالها وملائمتها وكفاءتها، وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات التي نعتقد أنها متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق هدفنا وهي:

2_1_ الملاحظة:

وهي من أهم الوسائل التي استعملناها في جمع المعلومات والتي سمحت لنا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، فكانت منطلقاً لنا من أول

يوم دخلنا فيه إلى سونلغاز ولقائنا بمدير الموارد البشرية فهي تعتبر نقطة بدأ لأي دراسة علمية، حيث ساعدنا استخدامها في التعرف على نمط العلاقات السائدة داخل المؤسسة وكذا طبيعة العمل وظروفه وسيرورة مختلف المصالح والأقسام وكذا ملاحظة تصرفات العمال والمسؤولين في أماكن عملهم كانشباطهم وصرامة تطبيقهم للقوانين داخل المؤسسة وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد، خاصة عند استعمالنا للاستمارة وكذا المقابلات مع العديد من الإطارات، والتعرف على رد فعل هؤلاء المسؤولين وكذا رؤية اللوائح والإعلانات ورموز المؤسسة المستخدمة من طرف الجميع.

باختصار شكلت لنا نظرة عن سلوك بعض العمال وأفعالهم الاجتماعية والإنتاجية وطريقة تسييرهم ليوم كامل من العمل والإنتاج، ما جعلنا نتعرف على الكثير من الحقائق والخصائص التي على أساسها قمنا ببلورة أسئلة الاستمارة خاصة ما تعلق بممارسات رئيس الموارد البشرية وعلاقته مع جل العمال وموظفي المصالح الأخرى، كحقيقة تكوين الموارد البشرية واستعمال الفوارق الاجتماعية وكذا نوع المشاكل والضغط التي يعاني منها العمال.

2_2_ المقابلة:

استعمالنا لهذه الأداة هو من أجل استفاضتها لهذا الموضوع والتعرف أكثر على جوانبه وخفاياه معناه ان طابع دراستنا ونوعها فرض علينا دعم بحثنا بتقنية المقابلة غير أن استعمالها ميدانيا كان صعبا حيث اعتمدنا على كسب ود العمال وخلق علاقات مع بعض المسؤولين وهذا لتهيئة زملائهم وتوسطهم لوضع مقابلات معناه، فهي لم تتم بصفة مدروسة ومحددة مسبقا مع العناصر التي ستجري معهم وإنما كانت عفوية ولكن مع حرصنا على أن تكون مع افضلهم مثل رؤساء المصالح الموجودة داخل سونلغاز.

2_3_ الاستمارة:

استخدمت الاستمارة كأداة ووسيلة رئيسية في جمع المعطيات أين فرضها الميدان كأداة أولى قبل الملاحظة والمقابلة وهذا من خلال الجهد والوقت الكبير المستغرق في إعدادها حتى تكون ناجعة وفعالة في جمع المعطيات، فهي وسيلة قياس موحدة المعايير تجعل المبحوثين في نفس الوضعية التي تسمح بمقارنتهم فاستعمالها لمعرفة وقياس الواقع، فهي تقنية منهجية مقننة على نحو دقيق سواء في أسئلتها أو ترتيبها وتحوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع بحثنا، محاولين أن تكون شاملة لمتغيرات الدراسة ودقيقة وغير مملة، أين تضمنت أربعة محاور بداية بالمحور المتعلق بالبيانات الشخصية موزعة كما يلي:

_ محور الأسئلة الشخصية ب7 أسئلة مغلقة.

- محور التكوين وعلاقته بكفاءة المورد البشري ب 10 أسئلة مغلقة و2 مفتوحة.

2_4_ السجلات والوثائق:

اعتبرنا هذه الأداة من المصادر الأساسية التي ساهمت في مساعدتنا على الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات الخاصة بدراسة الظاهرة من خلال الاطلاع على الكثير من الوثائق الإدارية وأرشيف المؤسسة خاصة المتعلقة لمصلحة تسيير الموارد ومن بينها:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور مؤسسة سونلغاز - بيانات حول العدد الإجمالي لعمال سونلغاز.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي وأهم مصالحه - بيانات حول وظائف بعض العمال ومهامهم الأساسية كمدير الموارد البشرية - بيانات حول الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي لسونلغاز.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والتقنية داخل المؤسسة.

3/ تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها:

تعتبر من اهم الخطوات المنهجية في البحث الاجتماعي، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه بالقيام ببحثه مشكلة اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته وتحديدها، ونحن عند اختيارنا للعينة لاحظنا بانها الأصلح والتي تستطيع قياس تساؤل وفرضية الدراسة ومؤشراتنا وانها عينة تمثيلية لكل مجتمع البحث، لذلك كان اختيارنا للعينة الطبقية العشوائية من مجموع عمال المؤسسة على مستوى كل المديرات والمصالح الموجودة فيها، العدد الإجمالي للعمال هو 167 عاملا منهم 67 إطارا، 36 عون تحكم 50 عون تنسيق و14 عون تنفيذ.

صحيح لو أخذنا كل العينة (167) لأصبحت مستتدة على أساسا أقوى ولكن لصعوبة حصرها جميعا والحصول على مفرداتها ككل ثم اخذ 80% كنسبة صبر من مجموع العمال 167، وبشروط العينة الطبقية أخذنا نفس النسبة الصبر 80% على كل الطبقات متحصلين على ما يلي:

الإطارات 50، أعوان التحكم 29، أعوان التنسيق 40، أعوان التنفيذ 11.

تجدر الإشارة إلا أن الدراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **senelgaz** المديرية الجهوية بمعسكر (ع.زواتيني، 2015)¹².

شركة التوزيع للكهرباء والغاز للغرب O.D. S وبالضبط وحدة معسكر هي شركة مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز إضافة إلى شراء الطاقة الكهربائية والغاز وبيعها للزبائن ومن مهامها كذلك فصل المهام التقنية والتجارية لديها إضافة إلى الفصل بين الطاقة الكهربائية والغازية، كما تهتم أيضا بالبنى التحتية والعمل على تعزيز القدرات القيادية على جميع مستويات في الشركة.

فهي شركة تغطي 16 دائرة تابعة لها وهي: معسكر، تيزي، عين فارس، تينغيف، بو حنيفية، البرج، وادي الأبطال، هاشم، غريس، عين فكان، وادي

التأغية، عوف، المحمدية، سيق، زهانة، عقاز، مهمتها الرئيسية هي ضمان واستمرارية وجودة الخدمة المقدمة. وغايتها:

- المشاركة في تطبيق السياسة العامة لشركة سونلغاز خاصة فيما يتعلق بخدمة الزبائن وتطور المبيعات وتحصيل الديون...

- تنفيذ السياسة التجارية للشركة ومراقبة سيرورتها- تقديم أفضل الخدمات والطلبات لكل الزبائن.

- العمل على تطوير الشبكات المختصة للكهرباء والغاز وكذا ادارة سلوك العمال وتشغيلهم.

- وضع برامج للعمل لضمان سيرورة الشركة والحفاظ على استراتيجيتها المستمدة من الاستراتيجية العامة لسونلغاز.

- إدارة وتنمية الموارد البشرية والمالية لمديرية التوزيع للغرب وكذا سلامة الأشخاص والممتلكات ضمن كل الوظائف والأنشطة¹³.

4/ واقع القيادة الادارية ودورها في تكوين المورد البشري:

من خلال هذه الجداول نحاول تحليل وتفسير فرضية الدراسة مع ذكر نتائجها:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الخضوع
110	09	35	26	40	نعم
84.61	81.81	78.50	98.65	80	
20	02	05	03	10	لا
15.38	18.18	12.50	10.34	20	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

جدول رقم (1): توزيع العمال حسب خضوعهم لعملية التكوين:

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هي 84.61% من العمال قد خضعوا لعملية التكوين وأغلبهم من عمال التحكم بـ 98.65% في حين نجد نسبة 15.38% من العمال لم يخضعوا لعملية التكوين وأغلبهم من الإطارات بنسبة 20%.

نستنتج أن غالبية العمال قد استفادوا من التكوين ذلك لأن التكوين هو حق لكل عامل داخل سونلغاز وهو حق مكفول في الاتفاقية الجماعية وأكد عليه كذلك مدير الموارد البشرية حيث يقول "لكل العمال الحق في التكوين فهو استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال سواء أكان للإطارات أو للعمال التقنيين غاز وكهرباء، وهو لا يخضع لمعايير القرابة أو المعرفة وإنما للحاجة والتطور"، تتراوح مدة التكوين من 4 إلى 9 أشهر حسبه وهناك ثلاث مراكز للتكوين عبر الوطن تعبر عن الفلسفات التي هي عند المؤسسة في تطوير قدراتها وقدرات عمالها وخبراتهم منها مركز بن عكنون خاص بالإطارات ومركز البلدية خاص بالعمال التقنيين (غاز وكهرباء) وآخر بأب البواقي خاص بالتقنيين كذلك، فهو يعتبر منبع زيادة فعالية العامل وتطوره فإذا كان التوظيف هو الحصول على الفرد الكفؤ فإن التكوين هو مصدر تفعيل هذا الفرد وتطويره غير أن هناك نسبة 15.38% عبرت بعدم خضوعها للتكوين والسبب الغالب أن هؤلاء العمال حديثي التوظيف والالتحاق بالمؤسسة مما لم يسمح لهم بذلك، أو هو عملية تأديبية وعقابية من مديرية التكوين التي لا ترى بضرورة خضوعهم للتكوين لأنهم أكفاء أم لا اعتبارات أخرى خفية، كما يرجع إلى شخصية العامل فالكثير من العمال يرفضون الالتحاق بالتكوين بحجة الكفاءة أو عدم الحاجة أو البعد عن الأهل والأقارب، أي لديهم ارتباطات فهم لا يستطيعون الغياب لمدة 4 أو 9 أشهر عن أهلهم وعن مجتمعهم لأنهم لا يرون ضرورة لذلك خاصة بعض الإطارات وعمال التنفيذ والتنسيق، فالتكوين هو الاستراتيجية المربحة لإدارة الموارد البشرية لإيجاد كفاءات وفعالية في الإنتاج داخل مؤسساتها، وهو بداية هذه الفعالية وعليها

الحرص على أن يستفيد جميع عمالها من هذه العملية واستمراريتها، لأن استمراريتها من استمرارية المؤسسة ونجاحها، وهو ما أشار إليه هنري فايول في نظريته التكوين الإداري بأنه " كلما صعدا في السلم الوظيفي زادت كفاءة وفعالية العامل أو الفرد" فكيف تزيد فعالية الفرد، تزيد بعملية التكوين واستمرارية وفعاليتها من أساليب وأهداف وقوانين وغيرها، إذ يتعين على قيادة الموارد البشرية ان تضمن حق التكوين لكل عامل مهما كانت وظيفته ومتطلبات منصبه من أجل زيادة كفاءته وتمكنه من عمله حسبما تعبر عنه المادة 48 من النظام الداخلي "يتعين على كل عون متابعة دروس ودورات وأعمال التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها الهيئة المستخدمة قصد تحسين وتعميق أو زيادة المعاملات العامة أو المهنية أو التكنولوجية العامل، دون أن يطالب هذا الأخير بترقية آلية على أثر ذلك التكوين"، وهذا معناه انه ليس عند إخضاع العامل للتكوين بالضرورة سيخضع للترقية، كما أنه يمكن لسونلغاز أن تعتمد على أفرادها الذين كونتهم باستدعائهم لدورات تكوينية يكون فيها هؤلاء العمال هم المكونين لجماعة أخرى من العمال وهذا حسب المادة 49 "يمكن للهيئة المستخدمة أن تطلب من العون المكون المساهمة بنشاط في أعمال تكوين وتحسين المستوى التي تنظمها"¹⁴.

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الاعتبارات
54	07	10	22	15	قانونية
41.53	63.63	25	75.86	30	غير قانونية
06	00	03	00	03	يشوبها الغموض
4.61	00	7.50	00	06	لا تدري
30	02	12	04	12	المجموع
27.07	18.18	30	13.79	24	
40	02	15	03	20	
30.76	18.18	37.50	10.34	40	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

جدول رقم (2): الاعتبارات المتخذة في اختيار العمال لعملية التكوين:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.53% من العمال يصرحون بأن الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين قانونية وأغلبهم من عمال التحكم بنسبة 75.86% تقابل 30.76% من العمال يصرحون بأنهم لا يدرون الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين وأغلبهم من الإطارات بنسبة 40% في حين نجد أضعف نسبة بـ 04.61% من العمال يصرحون بانها غير قانونية.

نسبة كبيرة من العمال يصرحون أن الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين قانونية، حتى كل المجيبين قد استفادوا حقا من التكوين وأغلبهم من أعوان التحكم بـ 75.82% لأنها لم تخضع لمنطق التدخلات من طرف مديرية الموارد البشرية ومصالحة التكوين، هذه الاخيرة هي من لديها الحق في اختيار المتكويين والمديرية

العامة تصادق عليها، يقول بعض العمال أن المديرية العامة هي المسؤولة عن التكوين ولكن هناك سؤال يطرح كيف تتدخل المديرية العامة في اختيار الأفراد الموظفين للتكوين وهي بعيدة لكل البعد عن حياة العمال داخل المؤسسة، فمصلحة التكوين هي الأقرب إليهم عن طريق رؤساء المصالح ومسؤوليتهم المباشرين فهم أكثر الناس دراية بالعمال التايين لهم ويعرفون قدراتهم وإمكاناتهم ولهم الحق في التكوين أم لا وهذا عن طريق توصيات أو اقتراحات مكتوبة يتقدم بها هؤلاء الرؤساء إلى دائرة الموارد البشرية (مصلحة التكوين)، يتم من خلالها وضع برامج وتحديد عدد المتكويين، فبناء على توصيات الرئيس المباشر يضمن العامل الحصول على فرصة للتكوين وهذا معناه أن العامل المقرب من مسؤوليه والذي يظهر لهم الولاء يستطيع الحصول على فرصة للتكوين مقارنة بمن لا يبدي ذلك من زملاءه، في حين عبر 30.76% بانهم لا يدرون ما الاعتبارات المتخذة في التكوين، فعملية الاختيار يعلمها البعض وتغيب عن آخرين وهو ما عبر عنه رئيس مصلحة التكوين، المديرية العامة هي من يملك صلاحية فتح الدورات التكوينية بالتنسيق مع دوائر ومصالح المؤسسة حيث يتم دراسة الطلبات والتوصيات ووضع خطة لهذا الغرض ومن ثبت فيها حتى بعد، وهو ما نصت عليه المادة 195 من الاتفاقية الجماعية "يحدد التنظيم الداخلي شروط القبول في عمليات التكوين وتسيير العامل خلال مدة التكوين وكذا النتائج المترتبة عن التكوين"¹⁵.

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة عدد المرات
50	06	12	17	15	مرة واحدة
38.46	54.54	30	58.62	30	
36	01	10	10	15	مرتين
27.69	09.09	25	34.48	30	
20	02	08	00	10	3 مرات
15.38	18.18	20	00	20	
24	02	10	02	10	أكثر
18.46	18.18	25	6.89	20	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

جدول رقم (3): توعي العمال حسب عدد مرات الخضوع لعملية التكوين:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 38.40% خضعوا لعملية التكوين مرة واحدة وأغلبهم من عمال التحكم بـ 58.62% مقابل 27.69% من العمال خضعوا للعملية مرتين، مقابل 18.46% من العمال قد خضعوا لعملية التكوين لأكثر من 3 مرات وغالبيتهم من اعوان التنسيق نسبة 25% في حين نجد 15.38% من العمال من استفادوا من عملية التكوين ثلاث مرات وأغلبهم من عمل الإطارات والتنسيق بـ 20% لكليهما.

نستنتج انه بغض النظر عن عدد مرات خضوع العمال إلى التكوين فإن جميعهم قد خضعوا إلى هذه العملية، فهي حسبهم العملية التي من خلالها تتم تنمية قدراتهم وكفاءتهم وهي كذلك بالنسبة لقيادة المؤسسة ومديرية مواردها البشرية،

فنسبة 38.46% استفادوا مرة واحدة من التكوين منهم 58.62% عمال التحكم وهي مناصب إدارية وتسييرية لا تستدعي تكوينا دائما ومستمرًا إلا للضرورة مثل الترقية أو التحويل في مقابل 18.46% من العمال استفادوا بأكثر من 3 مرات تكوين وغالبيتهم من عمال التقنيين والمهرة كأعوان التنفيذ، فهي مناصب دائمة التحول في الوسائل التكنولوجية والفترات والأماكن مما يجعلها حريصة على إعطائها أكبر حصة في عملية التكوين لأن هؤلاء العمال هو من يتصلون مباشرة بالزبائن سواء في الإدارات العمومية أو في المنازل، وخضوع العمال لهذا العدد من مرات التكوين دليل على أن مؤسسة سونلغاز وقيادتها تدرك أهمية التكوين في زيادة فعالية عاملها وخبراتهم غير أنها يجب أن تحد من بعض الاعتبارات السلبية في سيرورة هذه العملية.

فلا يعقل ان يتوجه إلى التكوين من العمال من هم أكثر تحكم في إنجاز مهامهم، بل الذين لديهم اختلالات وتذبذبات في أدائهم، لان حدوث هذا معناه صرف أموال في غير محلها كان يمكن استغلالها في أشياء أخرى مفيدة، كما أن الطرق الجديدة في العمل على أخذ اعتبارات علمية وعملية في برنامج التكوين هي الحاسمة في اختيار المتكويين، لكن الواقع عكس ذلك وهذا بشهادة عمالها وبعض مسيرها فالتكنولوجيا غير مسايرة لما هو موجود وليست في متناول الجميع كالأنترنت مثلا، كما أن هناك اعتبار آخر لا يمكن إغفاله في أمر الحصول على حق العامل في التكوين وهو درجة قربه ولاءه لمسؤولة المباشر فهو يأخذ صيغا مختلفة والذي يجعل احدهم يستفيد بأكثر من 3 مرات على حساب آخرين لم يحصلوا ولو على فرصة للتكوين برغم مساهمهم المهني المشهود له. ما يبرر تفاوت المبحوثين واستفادتهم من عملية التكوين للعديد من المرات في مقابل آخرين لم يستفيدوا بعد في اختيارهم، وعليه فان هذا الغموض يكون في خدمة القيادة وأصحاب القرار الذين يستغلون الوضع بنجاعة لتحقيق ما يروونه وليس في خدمة المؤسسة ككل.

إذا التكوين هو حق مكفول لكل عامل ويعد أحد الضروريات لزيادة كفاءة العامل وفعالية المؤسسات وهو ما نصت عليه المادة 112 من الاتفاقية الجماعية للتكوين المهني هو أحد الاستثمارات ذات الأولوية في الشركة، يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتتمين وتطوير مواردها البشرية من اجل رفع مستوى تأهيلها وكفاءتها التي يتطلبها التطور التقني، التكنولوجي والتسيير".

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الاستفادة
72	07	25	20	20	احتياجات
33.02	30.43	33.33	50	25	المؤسسة
82	10	27	15	30	تنمية
37.61	43.47	36	37.50	37.50	المهارات والقدرات
14	02	02	00	10	عملية
06.42	08.69	02.66	00	12.50	روتينية
38	03	15	05	15	للترفيه
17.43	13.04	20	12.50	18.75	
12	01	06	00	05	للتحويل
05.50	04.34	08	00	6.25	من المنصب
218	23	75	40	80	المجموع
100	100	100	100	100	

جدول رقم (4): توزيع العمال حسب النظرة لاستفادتهم من عملية التكوين:

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.61% من العمال استفادوا من عملية التكوين بغية تنمية مهاراتهم وقدراتهم وأغلبهم من عمال التنفيذ نسبة 43.47% تليها نسبة 33.02% من العمال استفادوا من التكوين لاحتياجات المؤسسة، في حين نجد 17.43% من العمال استفادوا من التكوين بغية الترقية وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 20% في حين نجد النسبة الأضعف بـ 05.50% من العمال استفادوا من التكوين بغية التحويل من منصبهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 08%.

نلاحظ مما سبق أن الهدف الأسمى لقيادة الموارد البشرية وإدارتها على مستوى سونلغاز هو تنمية مهارات وقدرات عمالها والذي مثلته نسبة 37.61% وأغلبهم عمال تنفيذ 43.47% فتنمية القدرات بالنسبة للعامل شيء لازم وضرورة لأن طبيعة العمل يتغير ويتطور لا من حيث القوانين أو الوسائل وحتى جانب العلاقات كذلك يتغير، ما يؤدي بالعامل إلى البحث عن السبل التي تمكنه من مواكبة هذه التطورات وهذا عن طريق عملية التكوين للسعي إلى تحسين الأداء والحفاظ على المنصب للبرهنة على القدرات والكفاءة، كما أن لإدارة المؤسسة غاية من إجراء عملية التكوين وهي دعم الاحتياجات والنقائص الموجودة على مستوى المصالح المنجزة عن عملية التحويل والترقية أو غيابات أو غيرها في حين اعتبر الكثير من العمال أن عملية التكوين هي عملية روتينية بنسبة 17.43% مقللين من أهمية التكوين لأنه حسبهم لا يزيد ولا ينقص، فالخبرة وتنمية المهارات تأخذ من ميدان عمله واستشارهم وتتبعهم لزملائه وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 20%، فإدارة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة العمال، هذا التكوين قابله حرص شديد من طرف القيادة على حسن استمرارية العمل وجديته، فاحتكاك مؤسسة سونلغاز بالمؤسسات الوطنية والعالمية جعلها تفكر بعيد المدى في أن تكوين العمال قادر على رفع مستوى سونلغاز ما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة والاستمرارية في المستقبل، فالخلل ليس في

الاستفادة من التكوين وإنما في هدفه ونوعه كما عبر عن ذلك فريديك تايلور ضرورة تكوين العمال قبل استلامهم مهامهم وإعطائهم مكانهم بعد التوظيف وهو التكوين الذي يجب أن يتلائم مع تخصصاتهم وقدراتهم العقلية والجسدية" وبغض النظر عن الهدف من الاستفادة ونظرة العمال لذلك فإن المؤسسة وفي اتفاقيتها الجماعية تحدد الأهداف المرجوة من التكوين وهذا في المادة 112 "يجب أن تشارك عمليات التكوين المعدة داخل الشركة في تحقيق الأهداف التالية:¹⁶

- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة- تطوير الكفاءات العلمية من جهة والكفاءات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة وتسيير الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال".

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة المكان
	80		30		20		15		15	بالمؤسسة
40		75		36.36		33.33		25		
	30		00		15		10		05	خارج المؤسسة
15		00		27.27		22.22		08.33		
	90		10		20		20		40	المراكز المتخصصة
45		25		36.36		44.44		66.66		
	200		40		55		45		60	المجموع
100		100		100		100		100		

جدول رقم (5): توزيع العمال حسب المكان الذي تتم فيه عملية التكوين:

يظهر من خلال الجدول أن 45% من العمال يصرحون بان عملية التكوين تتم في مراكز متخصصة تابعة للمؤسسة وأغلبهم من الإطارات بنسبة 66.66% مقابل 40% من العمال يصرحون بان عملية التكوين تتم بالمؤسسة وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ75% مقابل 15% من يتم تكوينهم خارج المؤسسة وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ27.27%.

نلاحظ أن عمليات التكوين التي يخضع لها العمال تختلف من حيث المكان والزمان فغالبية العمال يؤكدون أن عملية التكوين تتم بالمراكز المتخصصة لذلك وهي ثلاث تم ذكرها وهي:

مركز بن عكنون لتكوين الإطارات، مركز البلدية لتكوين العمال التقنيين (غاز وكهرباء) وكذا مراكز أم البواقي المخصص للناحية الشرقية من الوطن، وجود هذه الثلاث من مراكز التكوين دليل على وجود إرادة قوية لدى القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز في تطوير كفاءة وفعالية عمالها وتنمية خبرتهم ولكل الأصناف من إطارات وأعاون تنسيق وصولا لأعاون التنفيذ، في حين عبرت نسبة 40% بان عملية التكوين تتم داخل المؤسسة وهذه الأنماط من التكوين تتمثل في الملتقيات أو المحاضرات أو الزيارات لمؤسسة أخرى وكذا الأيام الدراسية بالمؤسسة وتتكفل بوضعها مديرية الموارد البشرية بالتعاون مع مصلحة التكوين ويستفيد منها خاصة العمال الجدد الملتحقين بالمؤسسة لكي يأخذوا نظرة عامة عن العمل في سونلغاز، كما عبرت نسبة 15% بان عملية التكوين تتم خارج المؤسسة وهذا بالتعاون بين مؤسسات أخرى لتبادل الخبرة عن طريق الزيارات والدعوات والإشهار المتمثل في أيام دراسية لكلا المؤسستين ويقصد بخارج المؤسسة مؤسسات عالمية خاصة إذا ما ارتبطت هذه العملية بتكنولوجيا جديدة أو وسائل وقوانين عمل جديدة ويستفيد غالبا من هذه التكوينات الإطارات العليا بسونلغاز وليس عامة العمال ويتم غالبا عن طريق درجة الولاء للإدارة والمحابة والاحتكاك بها وليس لمعيار القدرة والثقة في إمكانية هذا العامل في جمع كل ما يليق بهذه التقنية وإحضارها إلى المؤسسة

بغية الاستفادة منها والعمل بها، بحيث يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج إلى اجر ومنح نذكرها كما وردت في المادة 118 من الاتفاقية الجماعية "يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج مبادرة من الشركة خلال فترة التكوين الأجر التالي:¹⁷

- الأجر القاعدي المناسب لرتبته - تعوض الأقدمية+ الخدمات الاجتماعية المعمول بها.

- منحة الدراسة بالعملة الصعبة كما هو منصوص عليه في النظام الداخلي بالإضافة إلى ذلك يستفيد العامل من التكفل بمصاريف التنقل ذهابا وإيابا نحو البلد المستقبل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي¹⁹، ومعنى هذا أن المؤسسة تهتم بكل عامل خاضع للتكوين وتضمن له حقوقه من اجر وخدمات اجتماعية سواء كان التكوين داخل المراكز أو خارج الوطن وهو دافع لزيادة الافتخار والكفاءة لدى عاملها، وغير أن هناك علاوة التوثيق يستفيد منها العامل المتكون داخل الجزائر مقارنة بالمتكون خارج الجزائر حسب المادة 117.

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة الشعور
	120		10		38		25		47	نعم
92.30		90.90		95		86.20		94		
	10		01		02		04		03	لا
07.69		09.09		05		13.79		06		
	130		11		40		29		50	المجموع
100		100		100		100		100		

جدول رقم (6): توزيع العمال حسب شعورهم بتطور قدراتهم ومهاراتهم بعد عملية التكوين:

نلاحظ من خلال الجدول أن 92.30% من العمال يشعرون بتطور قدراتهم ومهاراتهم بعد عملية التكوين وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 95% مقابل 07.69% من العمال لا يشعرون بتطور وتقدم في مهاراتهم وقدراتهم بعد التكوين وأغلبهم من عمال التحكم بـ 13.79%.

نظرة العمال قبل التكوين ليس كبعده لأنهم يحسون بالكثير من مناحي حياتهم العملية قد تغيرت وتم لمسها ميدانيا وتجريبيا، فالعامل بعد التكوين يزداد ثقة بعمله وشخصه ويتم من خلال التكوين اكسابه الكثير من القدرات العملية والعلمية وهو ما عبرت عنه النسبة الغالبة بـ 92.30% بتطور قدراتهم ومهاراتهم، ومن بين هذه المكتسبات المهارية والخبراتية نجد:

- تحسين الاداء وتطويره - الحفاظ على المنصب - الثقة بالنفس وبالمحيط وبالعمل بصفة عامة.

- اكتساب صفة المبادرة والإبداع والمشاركة + إقامة علاقات جديدة وتطوير القديمة بما يتماشى والهدف الشخصي العام للمؤسسة - السعي للحصول على ترقية وغيرها...

- الشعور بوجود أشياء جديدة ملموسة مقارنة بالفترة ما قبل التكوين + زيادة إنتاجية العامل ومردوبيته اكتساب الرغبة في التخلص من ما كل هو سلبي والتخلص من الهفوات وعدم الوقوع في أخطاء العمال الماضية وكذا مواكبة جميع التكنولوجيات والوسائل الحديثة الموجودة في المؤسسة وأنماط التسيير الحديثة وهذا سواء بالنسبة للإطارات أو حتى أعوان التنفيذ، فمطلب التكوين في الأصل يكون شخصي أي بطلب من العامل وليس المسؤول أو رئيس مصلحة التكوين وما دام نابع من طلب العامل فإن الكثير من العمال يدركون النقائص الموجودة عندهم ويسعون إلى تغييرها وتطورها، مما يترك قيادة الموارد البشرية تسعد بوجود عمال مثل هؤلاء وتحاول أن ترعى عملية الطلبات هاته وتحقيقها بدون إقصاء إذا ما أرادت منافسة المؤسسات الأخرى سواء كانت وطنية أو دولية.

في حين عبرت نسبة 07.69% بعدم الشعور بالتطور وهو ما يفسر قناعة بعض العمال بعدم جدوى عملية التكوين وأهميته أو بعدم القائمين بالتكوين وانخفاض مستواهم أو بنقص الوسائل أو الفترة الزمنية المخصصة للتكوين والتي تتراوح بين 4 أو 9 أشهر لكل عامل، فعلى قيادة الموارد البشرية الحرص على رعاية العملية وتشجيعها حتى يستفيد كل العمال ما يحقق استراتيجيتها التطورية، لكن إذا نظرنا إلى المادة 114 والتي تحدد عمليات التكوين الموجودة على مستوى سونلغاز، فإننا نؤكد على الزيادة في الكفاءة والقدرات الخاصة بكل متكون موجودة ومضمونة ولملموسة، فحسب المادة 114 من الاتفاقية الجماعية "تحدد عمليات التكوين التي تنظمها الشركة كما يلي:¹⁸

- التكوين المهني المختص (ت.م.م) هو عملية ترمي إلى اكتساب العامل أو المقبل على العمل شبه الأجير، تأهيلا مهنيا لشغل منصب عمل محدد، ويتم هذا التكوين بصورة مستمرة أو متقطعة.
- الإتقان المهني (ت.م) هو عملية ترمي إلى تكيف دائم للعامل في منصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي العربية، الفرنسية، الإنجليزية لتحسين نجاعته وتمكين من مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية.
- التكيف المهني للعمال الجدد يتمثل في اتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بهدف تحفيزهم لشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.
- التكوين الترقوي هو تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مساهم المهني إلى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم بالحصول على درجة التحكم في القدرات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل يرتبط القبول في هذا النوع من التكوين يتوفر الشروط المرتبطة بالمؤهلات اللازمة طبقا للتنظيم الداخلي والنجاح في مسابقة الالتحاق.
- الدروس بالمراسلة (د.ب.م) يعتبر وسيلة تعليم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالاشتراك في عملية التكوين أو متابعة عملية تكوين من مستوى أعلى.
- التمهين هو عملية موجهة للشباب من اجل اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية للمهنة.
- تأطير المتربصين المتخرجين من دورة التكون الوطني، الجامعات أو مراكز التكوين المهني ذوي عقود ما قبل التشغيل في إطار العلاقات بين المؤسسات، الجامعات وهيكل التكوين، بعد كل هذه الأنواع والبرامج من التكوين لا يمكن القول بانه ليس هناك شعور بتطور قدرات وكفاءات كل عامل داخل سونلغاز مهما كانت وظيفته وطبيعة منصبه.

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة التقييم
	90		09		28		18		35	مفيدة
69.23		81.81		70		62.06		70		
	08		00		02		01		05	غير مفيدة
06.15		00		05		03.44		10		
	32		02		10		10		10	لا بأس بها
24.61		18.18		25		34.48		20		
	130		11		40		29		50	المجموع
100		100		100		100		100		

جدول رقم (7): توزيع العمال حسب تقييمهم لعملية التكوين بالمؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول أن 69.23% من العمال يقولون أن عملية التكوين مفيدة وجيدة، وغالبيتهم من عمال التنفيذ بـ 81.81% مقابل 24.61% ممن يصرحون بأنها لا بأس بها وأغلبهم من عمال التحكم بـ 34.48% مقابل أضعف نسبة بـ 06.15% من العمال يصرحون بأن عملية التكوين غير مفيدة وأغلبهم من الإطارات بـ 10%.

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عنه، فإذا كان التوظيف يعتبر أولوية واستراتيجية لدى القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز فإن التكوين يعتبر كذلك، فالأول (التوظيف) تسعى من خلاله القيادة ومنها إدارة الموارد البشرية الحصول على أكفاء العمال وأجودهم، فإن الثاني (التكوين) تهدف القيادة الإدارية ومنها مصلحة التكوين بالتعاون مع DRH الحصول على الفرد أو العامل الفعال والدائم التطور في قدراته الذهنية والجسدية، فالعامل الفعال

هو الذي يسعى إلى تنظيم عمله وتذليل عقباته ومحاربة الانغلاق والعزلة ويسعى إلى تنمية المواهب ويقع التكوين عليه كأولوية لأنه يضمن له النجاح والفعالية ولفرق عمله وزملائه، وتجعله يقدم مبادراته واقتراحات، لدى على مؤسسة سونلغاز أن تكون واعية بدور التكوين المستمر ودعمه، في حين عبرت نسبة 06.15 % بأن عملية التكوين غير مفيدة والذي يرده العمال إلى عدم تناسب المؤهلات العلمية والعملية مع نوع العمل الممارس او المنصب الممنوح لهم ولإضافة إلى هذا عدم استفادتهم من تكوين واذا تم تكوينهم فإنه لا يخضع لمبادئ المنصب ومتطلباته واحترام طبيعة العمل ومن تتوفر فيهم شروط الخضوع إلى التكوين والذي يتناسب معهم، لذلك الحرص على جعل عملية التكوين مفيدة وتتلاءم مع طبيعة المنصب الممنوح للعامل حتى يتبين له اكتساب مهارات تساعده على الإبداع والتطور، فسونلغاز مؤسسة بارزة على الساحة الاقتصادية الوطنية وترتبطها علاقة عمل مع كل القطاعات الأخرى دون استثناء خاصة وأن منتجاتها من كهرباء وغاز في تزايد مستمر ودائم.

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة	
					ضرورة	لا
120	09	37	29	45	نعم	
92.30	81.81	92.50	100	90	لا	
10	02	03	00	05		
07.69	18.18	07.50	00	10		
130	11	40	29	50	المجموع	
100	100	100	100	100		

جدول رقم (8): التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل بهذه المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول أن 92.69% من العمال يرون أن التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمال، منهم 100% من عمال التحكم، مقابل 07.69% لا يرون ضرورة ملحة لتنمية مستوى العمال منهم 18.18% من عمال التنفيذ.

نلاحظ أن كل من العمال وقادتهم في مؤسسة سونلغاز يؤكدون ويدركون أن عملية التكوين ضرورية ولازمة من أجل سيرورة مؤسسة بحجم سونلغاز وعليهم التعاون في اثنين من اجل نموها وتطورها والتكوين هو السبيل الأنجع إلى ذلك، ولكن يكون التكوين ضرورة ملحة لكل عامل بالمؤسسة إذا احترم كامل العمال في منحهم هذا الحق واحترام منصب عملهم، وأولوياتهم وتخصصاتهم أثناء الاختيار للتكوين فهناك نقائص عديدة لا تحترمها عملية سيرورة التكوين بمؤسسة سونلغاز، فهناك اسئلة تطرح وهي ما نوع التكوين الذي يتلاقاه العمال هل هو نظري أم تطبيقي أو كلاهما ومن الجهة المسؤولة على تحديد المتكويين ومدة تكوينهم وهل العملية تحترم المعايير والشروط الواجبة للخضوع إلى هذه العملية؟ وكم تستغرق مدتها؟ كلها أسئلة تجيبها عنها قيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وكذلك مصلحة التكوين وهل هو رغبة المؤسسة أم رغبة العمال؟ ومن المبادر بفعلها أولا وهل العملية تقدم لنا فعالية أكثر وتحول جذري أم لا تقدم شيئا؟ سواء النسبة للإطارات أو حتى عمال التنفيذ والتنسيق، يجيب 07.69% من العمال بان عملية التكوين ليست ضرورة ملحة منهم 18.18% من عمال التنفيذ ويمكن الاستغناء عنها، طبيعة منصب عامل التنفيذ ومستواه المحدود وعدم تطلعه ونظرته الضيقة وعدم وجود استراتيجية شخصية أو حتى عامة لديه يتركه يصرح بعدم أهمية عملية التكوين وهو المنظور العكسي الذي يجب أن نتظر به إدارة وقيادة مؤسسة سونلغاز إذا ما أرادت ان تطور نفسها في مجال الكهرباء والغاز، ولان التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل فانه تم جعل العملية تخضع للعديد من المواد منها المادة 119 والتي تنص "بان يلتزم العامل الذي استفاد من

التكوين بمبادرة من الشركة بتوزيع عقد تعهد بالوفاء لها لمدة تساوي على الأقل ضعفي مدة التكوين دون أن تكون هذه المدة أقل من سنتين (2+ 4). وهي مدة التكوين" ما يدل على أن التكوين شيء ضروري وملح لدى العاملين في سونلغاز وإلا ما جدوى هذه المادة التي تلتزم العامل بالوفاء للمؤسسة وكذا المادة 121 والتي تنص "يمكن للعامل والمسجل في دروس التكوين أو الإلتقان، ومع مراعاة موافقة الشركة أن تستفيد من تكييف وقت عمله دون أن يتجاوز أربع ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر، وأن عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله" وكلها إجراءات من شأنها تحفيز العمال على التكوين من أجل الرفع من قدراتهم وتحسين مستوياتهم وزيادة كفاءاتهم.¹⁹

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة الجوانب
	10		01		03		01		05	النظرية
07.69		09.09		07.50		03.44		10		
	40		05		15		10		10	التطبيقية
30.76		45.45		37.50		34.48		20		
	80		05		22		18		35	النظري والتطبيقي معا
61.53		45.45		55		62.60		70		
	130		11		40		29		50	المجموع
100		100		100		100		100		

جدول رقم (9): رؤية العمال للجوانب المهمة في عملية التكوين والتي تركز عليها:

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه هو 61.53% من العمال يرون أن التكوين يركز على الجوانب النظرية والتطبيقية معا وأغلبهم من الإطارات بنسبة 70% مقابل 30.76% من العمال يرون أن التكوين يركز على الجوانب التطبيقية فقط وأغلبهم بـ45.45% من عمال التنفيذ مقابل 07.69% من العمال يرون أن التكوين يركز على الجوانب النظرية فقط وأغلبهم من الإطارات بنسبة 10%.

نلاحظ أن غالبية العمال يؤكدون بأن كلا من الجوانب النظرية والتطبيقية مهمة لعملية التكوين فهناك بعض المناصب لا تحتاج إلى تطبيقات وميدان، بل إلى أيام دراسية أو محاضرات وهو تكوين نظري وغالبا ما يتم داخل المؤسسة وليس خارجها، بينما هناك مناصب ووظائف أخرى تحتاج إلى جوانب ميدانية للتكوين وتخص بالضبط العمال التقنيين من عمال كهرباء وغاز وتتم غالبا خارج المؤسسة وهذا بالمراكز المتخصصة لذلك، ويسيطر على التكوينات الميدانية أو النظرية بسونلغاز تلك التكوينات الخاصة بالتكنولوجيا والوسائل الحديثة والذي لا يمس كل العاملين أو الموظفين إنما تخص من لديهم علاقة بالوسائل والتكنولوجيا خاصة المتعلقة بالإنتاج والتوزيع وتركيب أنابيب الكهرباء والغاز وتركيز المتكولين على التكنولوجيا يرجع إلى تقدمها المستمر، فما هو موجود اليوم ربما يصير مستغنى عنه غدا خاصة التكنولوجيا التي توفر الجهد وتقتصد المال والراحة والوقت وتكون سهلة التعلم، مما يحتم على الكفاءات المهنية وقيادة الموارد البشرية أن تكون على علم بها وتدعيمها لأن التكوينات النظرية تعتمد على دعم العلاقات وتطويرها وكذا ما يخص القوانين أو التعليمات الجديدة على مستوى المديرية العامة والتي تنشرها على المديرية الأخرى منها مديريةية التوزيع لمعسكر.

فيرتكز التكوين على مثل هذه الأشياء، والقيادة الإدارية تحاول شرحها لكل العمال حتى يتبنوا هذه القوانين ويعملون بها ويمجدون علاقات العمل والعلاقات الإنسانية ويسود جو من العمل يشجع على الفعالية والابتكار والإبداع، فالمادة 120 من

الاتفاقية تعترف بالتكوين النظري والتطبيقي لعمالها وتحترم كلاهما وهذا من خلال انه "يمكن أن يستدعي أي عامل بالشركة له المؤهلات المطلوبة للمساهمة في عمليات التكوين المنظمة على مستوى الشركة أو المجمع بصفته:²⁰

- مكون بتوقيت جزئي - مكون في عين المكان بالإمكانات الخاصة مؤقت - مكلف بالتمهين بالدروس بالمراسلة، التريصات التطبيقية أو مذكرات نهاية الدراسة وهو اعتراف بقيمة كل العمال الخاضعين للتكوين والذين تعتمد عليهم سونلغاز فيما بعد التكوين مجموعات أخرى من المتكويين والإشراف على العملية طبعاً بعد قناعتها بقدراتهم وكفاءاتهم". وبعد تحليل هذه الجداول توصلنا الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- أغلب العمال خضعوا واستفادوا من التكوين 84.61% فهو حق لكل عامل واستثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال، ولا يخضع لمعيار القاربة والمعرفة حسب مدير الموارد البشرية، غير أن 15.38% لم يستفيدوا من التكوين ذلك لانهم حديثي التوظيف بسونلغاز.

- الاعترافات المتخذة في عملية التكوين قانونية 41.53% ولم تخضع لمنطق التدخلات بل مصلحة التكوين، فهي لديها الحق في اختيار العمال وفق متطلبات ووظائفهم وحاجتها إلى ذلك.

- بالنسبة لقيادة الموارد البشرية فان أغلب العمال استفادوا من التكوين مرة واحدة منهم 56.62% عمال تحكم وهي مناصب إدارية وتسييرية لا تستدعي تكويناً دائماً ومستمرًا إلا للترقية أو التحويل مقارنة مع العمال المهاريين (تنفيذ وتنسيق) الذين يتعاملون بصفة ميدانية مع المنازل والمؤسسات وخضوعهم الدائم للتكوين ينمي من كفاءتهم وفعاليتهم وخبرتهم.

- الغاية من التكوين بالنسبة لقيادة سونلغاز وعمالها هو تنمية مهارات وقدرات العمال 37.61% فهو ضرورة، لأن طبيعة الوظيفة ونوعيتها تتطور بالوسائل

وتبعا للقوانين وحتى نوع العلاقات، في حين اعتبرت 17.73% من العمال أن عملية التكوين روتينية مقللين من أهميته، فالخبرة وتنمية المهارة واكتساب الكفاءة يتم في ميدان العمل والاحتكاك بالزملاء وليس بالتكوين.

- أغلب عمليات التكوين تتم بمراكز متخصصة عبر الوطن 45% وهي ثلاث مراكز: مركز بن عكنون لتكوين الإطارات، مركز أم البواقي لتكوين العمال التقنيين (كهرياء، غاز)، وكذا مركز البلدية لنفس المهمة وهو دليل على وجود إرادة قوية من مؤسسة سونلغاز لتطبيق استراتيجيتها فيما يخص الحصول على الموارد الكفؤة والفعالة وتنمية خبرات كل عمالها وبحسب درجة وظيفتهم وأصنافهم. بالإضافة إلى التكوينات التي تتم داخل المؤسسة من ملتقيات ومحاضرات وزيارات ميدانية أو التي تتم خارج المؤسسة أو الوطن وهذا بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرة وهي خاصة بالإطارات العليا وقياديي مؤسسة سونلغاز وتتم عادة تبعا لدرجة الولاء والمحابة وليس لمعيار القدرة والتمكن.

- نظرة العمال لما بعد التكوين ليس كما قبله لأنه يتم اكتساب العديد من الخبرة والمهارة وتنمية الكفاءة ميدانيا وتجريبيا 92.30% ومن بين المكتسبات تحسين الأداء والحفاظ على الوظيفة والثقة بالنفس والمحيط والابداع والمبادرة وإقامة علاقات جديدة وغيرها، هو ما يجعل قيادة المؤسسة تحرص على رعاية العملية أكثر حتى يستفيد منها كل العمال ويحقق استراتيجيتها التطورية لأنها تؤمن بان التكوين الجامعي يبقى نظريا وأن توظيف كل الأفراد لديها يجب أن يخضع لتكوين يتأقلم مع الواقع المؤسسي والعملي من أجل اكتساب ما هو مطلوب منهم.

- أغلب العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عن ذلك 69.23% فإذا كان التوظيف غايته الحصول على أكفؤ العمال، فان التكوين يسعى للحصول على أعلى كفاءة وفعالية وتطور دائم ومستمر في القدرة الجسدية والذهنية للعامل ما يجعل منه المبادر والمبدع.

- التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمال بالمؤسسة، غير أن هناك نقائص عديدة لا تحترم في هذه العملية وهي الضغط الموجود على المراكز المخصصة لذلك وكذا اللغة المستعملة في التكوين وعدم احترام أولويات بعض المناصب وكذا نظرة بعض العمال للتكوين بأنه غير ضروري.

- كل من التكوين وبرامجه النظرية أو الميدانية مهمة في تطوير كفاءة وفعالية المورد البشري داخل سونلغاز 61.53 % فهناك بعض الوظائف لا تحتاج إلى الميدان وإنما النظري فقط والعكس صحيح فالوظائف التفسيرية ليست كالوظائف التقنية أو المهارية (تركيب أنابيب الكهرباء والغاز) فهي تحتاج إلى تكوين ميداني، خاصة في الشق التكنولوجي ما يحتم على سونلغاز أن تكون على علم بكل جديد وتعمل على نشره وتدعيمه، خاصة فيما يخص القوانين والوسائل الحديثة وكذا نوع العلاقات ودعمها.

- ملاحظات العمال حول عملية التكوين داخل سونلغاز هي في حقيقة الأمر نقائص ترجموها الى اقتراحات يرونها الحل لسيرورة عملية التكوين ف 50 % من العمال يرون أن تكثيف دورات التكوين مهم للغاية من أجل أن يستفيد الجميع للعديد من المرات وكذا لزيادة كفاءتهم وخبرتهم وكذلك تقارب فترات الزمنية، والتركيز على الميداني أكثر من النظري 54.54 % كما ان بعد المراكز يشكل عائقا لدى الكثير منهم وكذا اللغة الممارسة من طرف المكونين، وهو ما على سونلغاز الأخذ به إذا ما أرادت الحصول على ما تريد وبريده أفرادها وعمالها من أجل تحقيق استراتيجيتها البعيدة المدى.

الاستنتاج العام:

دراستنا لهذا الموضوع كانت من زاوية سوسيو تنظيمية محاولين البحث فيها عن واقع القيادة ودورها في تكوين المورد البشري من خلال الاشكالية المطروحة: ما دور القيادة الادارية في تكوين المورد البشري بمؤسسة سونلغاز، فكانت اجابتنا على هذا الموضوع بالكثير من النتائج والملاحظات ليس فقط على مؤسسة سونلغاز بل على الكثير من المؤسسات الجزائرية.

فعقلية المسيرين وقادة سونلغاز وعمالها ان تتغير ويكونوا على دراية تسمح لهم بالعمل دون انفصال وانعزال عن بعضهم البعض مع احترام كل فرد لوظيفتهم ومجرياتهم القانونية دون المساس بطابع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم والتي تبنى على تحمل المسؤولية والثقة والشفافية المتبادلة، فعندما يشعر العمال بحرية افعالهم وتقدير قادتهم فانهم يبدعون ويتميزون، ما يحقق لا محالة الكفاءة والفعالية المطلوبتين، لذلك لا نريد في مؤسسة سونلغاز او مؤسسات اخرى ان نقول بان المسؤول او قائد مصلحة او قسم محور صراع دائم مع العمال بفعل موقعه ودوره وحنكته وانما هو محور تفاعل وتعاون دائم مع كل الفئات والمناصب وان مشاركته للعمال هو تنشيط السلوك التنظيمي والقيادي فيستجيب لواجب الانتماء وخدمة سونلغاز واهدافها والذي هو شرط من شروط التكوين الحالية.

لا نجزم هنا بان قيادة سونلغاز ومسؤوليها متساوون او متجانسين في كل شيء بل يختلفون مثلهم مثل باقي العمال سواء في المستوى العلمي او التكوين او المنصب الوظيفي او الاجتماعي وفي كثير من مناحي الحياة الاخرى كالأجور والنشاط (الابداع) والمهارة لذلك، فتعامل بعضهم يختلف عن الاخرين في قضية المعاملة بينهم وبين مرؤوسيه، وهو ما يجب ان تضبطه قيادة سونلغاز من خلال تكوين مواردها البشرية على ذلك واحترامه، فإيجاد افكار مبدعة وفعالة يتم من خلال دراسة ذهنية جميع العمال، و هذا مع الخبرة التي يمتلكها القائد، فهناك من يعتمد على شهادته ومحيطه الخارجي في تأثيره على الاخرين واخر يعتمد

على خبرته الميدانية ما يوسع دائرة القيادة والتموقع لتكون الغلبة لأكثر اطلاعا وتحكما ومناورة وتفاوضا مع كل العمال، ما يجعل معايير التكوين والترقية تخضع لهذه المعايير كذلك، فهناك استصغار للقيادة الشباب (الجامعي) عند محاولته نقل مناصب قيادية برغم امتلاكه الخبرة والكفاءة وهذا يرجع لتقاليد المؤسسة وثقافتها وعدم تفتحها على قواعد جديدة تجمد كل فرص الابداع واحترامها.

هذا التخوف الداخلي السائد في سونلغاز يفرض عليها الاعتماد على من لديهم مستوى عالي من التكوين كالمهندسين او التقنيين لانهم اولى من الاطارات والاداريين لان التقنيين هم فرسان الميدان في سونلغاز وسر نجاح الاداري وبالتالي زيادة الاهتمام به اكثر والحرص على تنمية قدراته وتكوينه للسيطرة على محيطه وهي النظرة العكس التي تعتمد عليها سونلغاز، فهي تهتم بالإطارات والإداريين اكثر من اهتمامها بالفنيين والتقنيين (عمال صيانة الكهرباء والغاز) والدليل على ذلك هو انها تقوم بتوظيف العديد من الاطارات سنويا في مقابل القليل من هؤلاء العمال.

لذلك يمكننا اعطاء بعض الاقتراحات فيما يخص موضوع " القيادة وتكوين المورد البشري وهو:

- ضرورة تفاعل كل العمال والافراد داخل سونلغاز من اجل انجاح استراتيجية التكوين مهما كان نوعها من عمال بسطاء الى قادة سونلغاز، ونجاح الاستراتيجية الموضوعية يجب ان يظهر في الواقع كفعل ممارس وليس كتصريح، فعملية التكوين يجب ان تحترم معايير وشروطها ومنها احترام الكفاءة والفعالية وليس الوسائط من قرابة وجهوية وهو ما لمسناه في تصريح القادة ولكن لم نجده في الواقع (الكلام غير الواقع والفعل).

- في كل مؤسسة استراتيجية عمل تقوم عليها، ولكن يجب ان تبقى هذه العملية في يد القيادة الادارية في بناءها واعدادها طبقا للقوانين ودون اقصاء لكل الفاعلين الاخرين من العمال.

- التكوين في سونلغاز يجب ان لا يخضع الى رزنامة ودوريات وانما يخضع لاحتياجات المنصب وكذا الازمات والطوارئ، فمتطلبات الوظيفة هي التي تعجل بتكوين المورد البشري وليس امرا اخر مع التركيز على تكوين عمال المهارة والفنية (كهرباء وغاز) في الميدان.

- على قيادة سونلغاز ان تعامل العمال وتحترمهم بحسب متطلبات كل شخص وحل مشاكله على حدى، لأنها انجع طريق يحبذها العمال ودليل ذلك عدم لجوئهم الى النقابة او وسيط اخر من اجل قضاء مصالحهم في العمل وانما يحبذون المواجهة المباشرة، كما على قيادة سونلغاز ومسؤوليها التعامل مع المرؤوسين وفقا لقوانين العمل وتشريعاته وليس وفقا لهواهم الشخصي ومزاجهم، وهي للأسف يحملها الكثير من المسيرين في المؤسسات الجزائرية وليس في سونلغاز فقط، فيرجع تسيير العمل الى ذهنيته وهواه وليس الى ضروريات العمل ومتطلباته.

- على قادة سونلغاز ان لا يميزوا ويفرقوا بين العمال من حيث المعاملة والتصرف لأنه جزء من عملية التكوين، وأنه اسلوب يفرق اكثر مما يجمع ويتنافى واحترام الكفاءة وتشجيع الفعالية سواء لقراية او جهوية او جنس وغيرها، اضافة الى ضرورة بناء مراكز تكوينية من الناحية الغربية للوطن حيث يشعر العمال بأكثر راحة، لان كل مناطق الجزائر بها مراكز للتكوين تابعة لسونلغاز الا الناحية الغربية فقط مع احترام لغة المتكويين.

- المورد البشري بسونلغاز لم يرتقي بعد الى تحقيق طموحاته، برغم ان سونلغاز تعد من المؤسسات المرجعية في هذا المجال، وهذا يتحقق بالتخلي عن الذهنيات التقليدية واعتماد على كل فكر جديد في التسيير والادارة خاصة فيما يخص معاملة المورد البشري، مع التركيز على الجماعة، لان النسبة الغالبة من الاداء يتم من خلال عمل الجماعة وليس التكنولوجيا او الوسائل والاموال كما يعتقد

البعض فمقدار الفعالية في اداء الجماعة لعملها وقدرتها على حل المشاكل وهو سر نجاح كل منظمة.

لذلك يجب ان تعتبر الكثير من المؤسسات الجزائرية من تجربة حياة سونلغاز لتفادي الكثير من الهفوات واعتماد اسلوب ناجح وفعال في قيادة وتسيير الافراد القائم على احترام معايير التكوين واحترام قيم وثقافة كل العمال بغية تحقيق الفعالية في المؤسسة.

في الاخير يمكن القول بان موضوع تكوين المورد البشري على درجة كبيرة من البحث والاهمية وباننا بحاجة ماسة الى اجراء المزيد من البحوث المختلفة حولها لإثرائها، اذا ما اردنا تطوير وتحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية لكل المجتمع.

المراجع:

1_ سليم العايب، هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، علم الاجتماع التنظيم، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

-طارق سويدان، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار بن حزم، ط1، 2000، ص. 241

3- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الازمات، دار الايمان، القاهرة، 2000، ص 05

4-خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة، دار ميسرة، عمان، الأردن، ط3، 2002، ص 257.

5-عمر سعيد وآخرون، مبادئ الادارة الحديثة، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2001، ص 107.

6-أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي، دوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص 25.

7- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

8-حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الادارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص 113.

9-عبد الله برهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جمعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، 2005، ص 97.

10- بوسنينة صديق، منصور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، اهميتها ومهامها، أكاديمية الدراسات العليا، الجمهورية الليبية، طرابلس، 2003، ص 210.

11- مدحت محمد أبو النصر، مهمة التكوين مفهوم ومراحل، إترك للنشر، القاهرة، 2008، ص 17.

12- زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الادارية في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، جامعة المدية، قسم علم الاجتماع، 2015، ص 304.

Présentation de :Direction de distribution de Mascara13 -

Groupe senelgaz. 2010- P16-17.

14- مديرية الموارد البشرية، المادة 48-49 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب، ، أوت 2007- وهران، الجزائر، ص 11.

- 15- شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب، مديرية الموارد البشرية، المادة 195 من الاتفاقية الجماعية، أوت 2007- ص23.
- 16- مديرية الموارد البشرية، المادة 112 من الاتفاقية الجماعية، ص22.
- 17- مديرية الموارد البشرية، المادة 118 من الاتفاقية الجماعية، ص26.
- 18- مديرية الموارد البشرية، المادة 114 من الاتفاقية الجماعية، ص 23
- 19- مديرية الموارد البشرية، المادة 119- و121 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب، ص26-27.
- 20- مديرية الموارد البشرية، المادة 120 من الاتفاقية الجماعية، ص29.