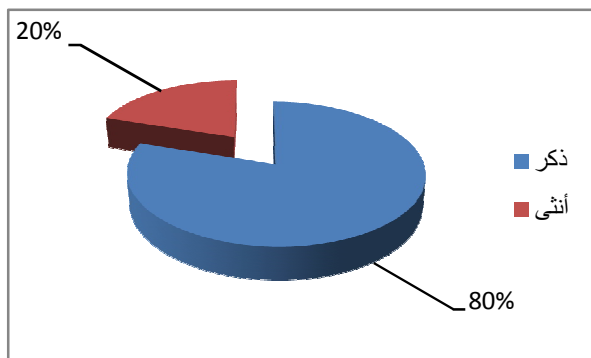


عرض و تحليل الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة

من خلال تفريغ الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة البحث انطلقنا في محاولة القيام بالتحليل الإحصائي و السوسولوجي لتبيان صحة أو نفي الفرضيات التي تم تحليلها بواسطة الجداول البسيطة و المركبة قصد معرفة مدى انتهاج إدارة الموارد البشرية لسبل التحفيز و التكوين كمحدد لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة.

أولا : عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

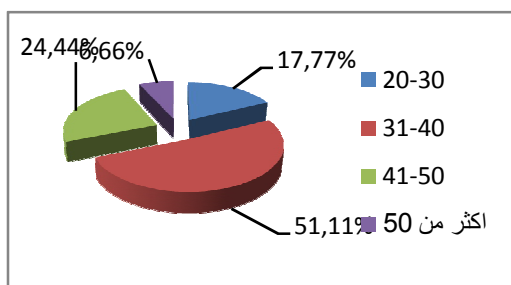


النسبة	التكرار	الجنس
80%	36	ذكر
20%	09	أنثى
100%	45	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة و المتمثلة في كثرة نسبة الذكور و غالبيتها على نسبة الإناث إذ بلغت نسبة الذكور 80%, في حين بلغت نسبة الإناث 20%.

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أن للذكور الحظ الأوفر في الفوز بمناصب العمل لدى مؤسسة التوزيع للكهرباء و الغاز "سونلغاز" من الإناث مما يوحي لنا بالمستوى و الكفاءة و القدرة على تحمل الأعمال الصعبة أكثر من الإناث

الجدول رقم(2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

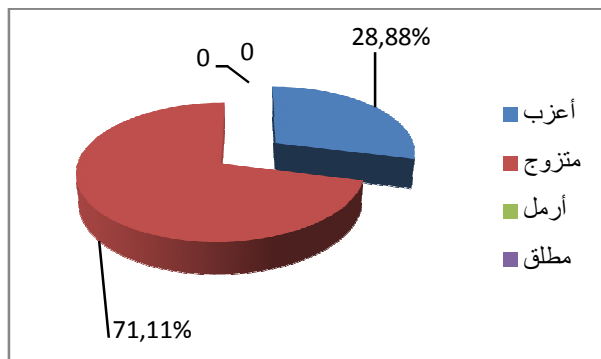


السن	التكرار	النسبة
30-20	08	17.77%
40-30	23	51.11%
50-40	11	24.44%
أكثر من 50	03	6.66%
المجموع	45	100%

حسب معطيات الجدول نجد أن فئة السن من 40-30 هي الأعلى بنسبة 51.11% و تليها فئة السن 50-40 بنسبة 24.44% و تليها فئة السن 30-20 بنسبة 17.77% و في الأخير فئة السن أكثر من 50 سنة بنسبة 6.66%.

يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تفاوت بين أفراد العينة إذ يتراوح سن أفراد العينة المدروسة بين الشباب و الكهول حيث يقل السن عند فئة الشيخوخة الأمر الذي يترجم لنا أن المؤسسة تستقطب فئة الشباب بنسبة كبيرة وذلك يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب قدرة عقلية و بدنية معينة .

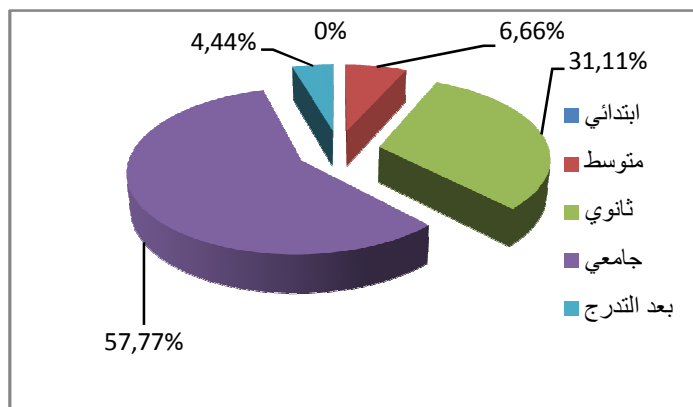
الجدول رقم(3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



النسبة	التكرار	الحالة العائلية
%28.88	13	أعزب
%71.12	32	متزوج
—	—	أرمل
—	—	مطلق
%100	45	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين و المقدرة بـ 71.12% تفوق نسبة العزاب و التي تمثل 28.88% أما بالنسبة لفئة الأرامل و المطلقين فنجدها معدومة في كلا الفئتين. فسر الفارق الحاصل بين فئة العزاب و المتزوجين إلى أن الفرد بعد تحقيقه للحياة المهنية يتطلع إلى بناء الحياة الزوجية وهذا للوصول إلى الاستقرار.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

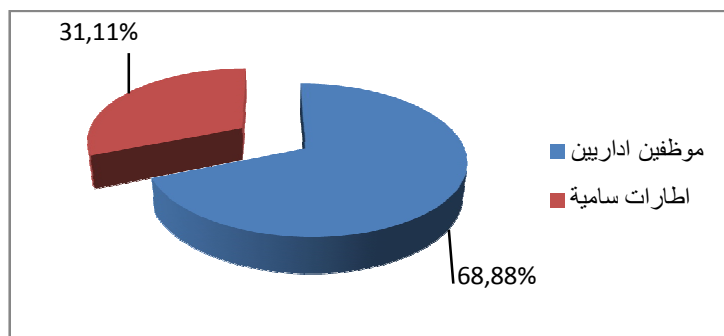


النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
—	—	ابتدائي
%06.66	03	متوسط
%31.11	14	ثانوي
%57.77	26	جامعي
%04.44	02	بعد التدرج
%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول أنه هناك انعدام في نسب أفراد عينة الدراسة في المستوى الابتدائي و تظهر في المستوى المتوسط بنسبة %06.66, وتظهر أكبر نسبة في الجدول والتي تمثلها أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي بنسبة %57.77, وتليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة %31.11, أما في الأخير فنجد فئة ما بعد التدرج بنسبة %04.44.

ومن هاته النتائج نلاحظ أن المؤسسة لديها عمال ذوي مستوى تعليمي جامعي أكثر من المستويات الأخرى وذلك لحداثة الوسائل التي تستعملها المؤسسة , وهذا لحرص المؤسسة على إدخال المورد البشري ذو الكفاءات العليا و المستوى التعليمي العالي خاصة.

الجدول رقم(5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية

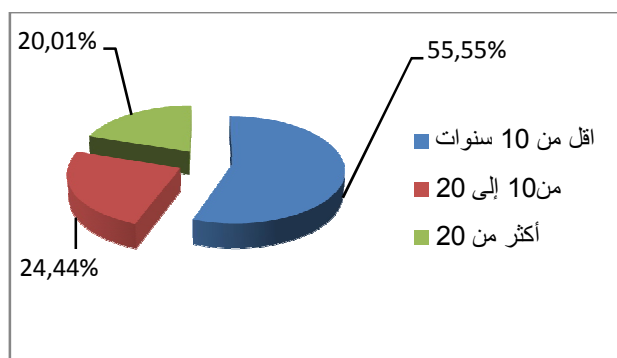


الحالة المهنية	التكرار	النسبة
موظفين إداريين	31	68.88%
إطارات سامية	14	31.11%
المجموع	45	100%

و من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن فئة الموظفين الإداريين تمثل أكبر نسبة في العينة المدروسة بـ: 68.88% ،
تليها نسبة الإطارات السامية بـ: 31.11%

و يعود ذلك إلى أن المؤسسة تركز على الموظفين الإداريين بنسبة كبيرة في العمل و هذا راجع إلى نشاطها الذي يحتم
عليها العمل الإداري أكثر من العمل الميداني لأن المؤسسة لا تحتاج إلى كثير من الإطارات السامية بها.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	25	55.55%
10-20 سنة	11	24.44%
أكثر من 20 سنة	09	20.01%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 55.55% و المتمثلة في فئة العمال ذوي التقديمية أقل من 10 سنوات
تليها نسبة 24.44% و المتمثلة في العمال ذوي التقديمية من 10 - 20 سنة، تليها نسبة 20.01% و هي فئة
أكثر من 20 سنة.

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية تتمثل في أفراد العينة الموظفون حديثاً في المؤسسة في فترة تقل عن 10 سنوات، الأمر الذي يفسر لنا أن عملية التوظيف في مؤسسة "سونلغاز" عملية مستمرة ومتجددة و ذلك راجع لارتباطها بواقع العمل الذي يتطلب التجديد بصفة دائمة.

ثانياً : عرض و تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى " سياسة إدارة الموارد البشرية المنتهجة بتكوين الأفراد".

الجدول رقم (7) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحصول على التكوين ومدى تناسبه.

الحصول على تكوين تناسب التكوين	نعم	لا	المجموع
مناسب	26 %57.77	08 %17.77	34 %75.55
غير مناسب	04 %8.88	07 %15.55	11 %24.44
المجموع	30 %66.66	15 %33.33	45 %100

يوضح لنا الجدول الإحصائي التالي أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن التكوين مناسب حيث أخذت أعلى نسبة 75.55% عند مستوى دلالة 57.77% في حين نجد نسبة الذين صرحوا بعدم تناسب التكوين مع فرص الحصول عليه والمقدرة بـ 24.44% عند مستوى دلالة 8.88%.

ومن خلال هذه النتائج نرى بأن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم أي أنهم حصلوا على فرص تكوين مناسبة لهم ذلك ما يعطي الأثر الإيجابي بأن المؤسسة تقوم بدور فعال من اجل تطوير و تنمية مهارات عمالها و مواكبة التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسة من خلال إعطائها الأهمية البالغة للتكوين.

أما بخصوص أفراد العينة الذين أجابوا بلا دليل علي عدم رضاهم على التكوين بصفة عامة وعدم تناسبه مع احتياجاتهم المهنية على الرغم من الجهود المبذولة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الأساليب التي يقوم عليها التكوين

النسبة	التكرار	أساليب التكوين
73.33%	33	موضوعية
26.66%	12	شخصية
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن أساليب التكوين موضوعية و المقدرة بنسبة 73.33%، تليها نسبة أفراد العينة التي صرحت بان أساليب التكوين شخصية بنسبة 26.66%. يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يرون أن الأساليب التي يقوم عليها التكوين و تعتمد عليها المؤسسة أساليب موضوعية لأنها في حقيقة الأمر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على أسس سليمة.

الجدول رقم (9) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب نتائج التكوين

النسبة	التكرار	نتائج التكوين
8.88%	04	ممتازة
28.88%	13	جيدة
42.22%	19	حسنة
20%	09	ضعيفة
100%	45	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن نتائج التكوين حسنة والمقدرة بنسبة 42.22% و تليها نسبة الذين صرحوا بأنها جيدة و المقدرة بـ 28.88%، في حين نرى أن نتائج التكوين ضعيفة لدى بعض الباحثين و ذلك بنسبة 20%، أما عن الذين صرحوا على أن نتائج التكوين ممتازة بنسبة 8.88%.

وبهذا يمكن أن نستنتج أن أغلبية المبحوثين أعطوا انطبعا جيدا من خلال رضاهم عن نتائج التكوين حيث زودهم بالإضافة اللازمة لاكتساب مهارات جديدة وتنمية قدراتهم المهنية ذلك ما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد في آن واحد

وعلى الرغم من وجود فئة قليلة من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين لم يحقق الأهداف والنتائج المرجوة لأنه لا يقوم على إطار زمني طويل المدى و في فترات غير منتظمة مما يعبر على سلبية السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب التكوين و شروط الترقية

النسبة	التكرار	البدائل
46.66%	21	نعم
53.33%	24	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النسب التي صرح بها أفراد العينة متقاربة جدا حيث أن الذين أجابوا بلا توضح عدم تناسب التكوين مع شروط الترقية بنسبة 53.33%، تليها نسبة أفراد العينة الذين أجابو بنعم و المقدرة بنسبة 46.66%.

يتضح لنا من خلال الجدول بأن هناك عدم توازن بين شروط الترقية ومعيار التكوين بحيث أن هناك مقاييس عديدة تعتمد عليها المؤسسة في الترقية مثل : الأقدمية ، الكفاءة الخ ما يبرر عدم رضا العمال عن السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة و ما يوضح طموح هذه الفئة إلى ترقية و بالتالي الزيادة في الأجر.

الجدول رقم (11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين لصالح المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
80%	36	نعم
20%	09	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 80% تليها نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بلا والمقدرة بـ 20% .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية تتمثل في أفراد العينة الذين أجابوا بنعم دليل على أن الأهداف التي كانت تصبوا لها المؤسسة تحققت من خلال التكوين

الجدول رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين لصالح الأفراد العاملين

النسبة	التكرار	البدائل
77.77%	35	نعم
22.22%	10	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 77.77% ، في حين كانت نسبة الإجابات بـ لا تقدر بـ 22.22%

نستنتج من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن التكوين كان له اثر ايجابي على الأفراد العاملين حيث انه ساهم في تنمية قدراتهم المعرفية و المهنية و الاستفادة من فترات التكوين في نفس الوقت ما يرجع بالفائدة على الفرد و المؤسسة .

الجدول رقم (13) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب دور سياسة التكوين في الفعالية السلوكية داخل المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل
%66.66	30	نعم
%33.33	15	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين بنعم أخذت نسبة 66.66% ، في حين كانت نسبة الإجابات بلا و المقدرة بـ 33.33%.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال يرون ان للتكوين دور فعال داخل المنظمة هذا لأن فئة كبيرة منهم تلقت تكويناً مما وفر لهم هذا التكوين من معلومات إضافية أدت إلى تحسن أدائهم داخل المؤسسة في حين الفئة التي لم تتلقى التكوين وهذا لطبيعة العمل الذي يمارسونه كالحراسة .

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب حصول العمال على الترقية

الاجموع	أكثر من 20 سنة	20-10	أقل من 10 سنوات	الاقدمية الحصول على الترقية
17 %37.77	04 %8.88	04 %8.88	09 %20	نعم
28 %62.22	05 %11.11	07 %15.55	16 %35.55	لا
45 %100	09 %20	11 %24.44	25 %55.55	الاجموع

من خلال الجدول الإحصائي يتضح لنا بان نسب أفراد العينة جاءت متفاوتة من خلال حصولهم على الترقية حسب الاقدمية فنسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا و المقدرة بـ 35.55% عند مستوى دلالة 20% ، في حين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم و المقدرة بـ 37.77% عند مستوى دلالة 20%.

و حسب معطيات الجدول نلاحظ ان هناك تناسب طردي بين فرص الحصول على الترقية حسب الاقدمية ، فكلما كان شاغل الوظيفة داخل المؤسسة له مدة زمنية طويلة في العمل كلما كانت فرص الترقية متاحة له ، اما بالنسبة للإفراد حديثي التوظيف فتقل فرص الترقية لديهم نظرا لنقص الخبرة داخل العمل.

الجدول رقم (15) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب طريقة الترقية

النسبة	التكرار	نوعية الترقية
28.88%	13	أقدمية
31.11%	14	كفاءة
22.22%	10	أقدمية + كفاءة
17.77%	08	تكوين
100%	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من العمال خضعوا لترقية عن طريق الكفاءة و المقدرة نسبتها بـ 31.11% في حين نجد أن نسبة 28.88% تم ترقيتهم عن طريق الأقدمية تليها نسبة 22.22% الذين تم ترقيتهم عن طريق الأقدمية و الكفاءة تليها نسبة 17.77% العمال الذين تم ترقيتهم عن طريق التكوين. نستنتج من خلال هذه النسب أن هناك تقارب كبير بين طريقة الترقية و هي الأقدمية و الكفاءة حيث نجد أن أغلبية العمال تم ترقيتهم عن طريق الأقدمية و الكفاءة وهذا لقدم العمال و خبرتهم داخل المؤسسة في حين نسبة صغيرة تلقت عن طريق التكوين و هذا كان لظروف و طبيعة العمل الذي يشغلونه هؤلاء العمال .

الجدول رقم (16) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال عن الترقية

النسبة	التكرار	البدائل
%44.44	18	نعم
%55.55	27	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان اكبر نسبة تتمثل في الإجابة بـ "لا" و التي تقدر نسبتها بـ %55.55 تليها نسبة %44.44 المتمثلة في المجيبين بـ "نعم"

نستنتج من هذه النسب ان هناك عدم رضا العمال عن عملية الترقية داخل المؤسسة و هذا ناتج حسب إجابات العمال و عن عدم العدالة في نظام الترقية الموجود داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب تلبية الترقية لمطالب و حاجيات العمال

النسبة	التكرار	نوعية الترقية
%15.55	07	اجتماعية
%11.11	05	نفسية
%31.11	14	مادية
%42.22	19	مهنية
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن اكبر نسبة تتمثل في %42.22 الذين يرون أن الترقية تلي لهم الحاجات المهنية تليها نسبة %31.11 تلي الحاجات المادية ، تليها الحاجات الاجتماعية بنسبة %15.55 تليها الحاجات النفسية بنسبة %11.11 .

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية العمال يجمعون بين الحاجات المادية و المهنية و هذا أمر طبيعي في كل مؤسسة لحاجة الأفراد لتعلم أسرار المهنة و الحصول على أجر جيد في حين النسبة المتبقية من العمال يرون ان الترقية تلي لهم الحاجات النفسية و الاجتماعية قد يكون هذا ناتج عن طول مدة العمل لدى العمال مما يؤثر على نفسيتهم أما الاجتماعية فكان بقصد الإعتلاء في المناصب الكبيرة و هذا للتباهي و التفاخر.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال المعطيات و النتائج السابقة و المتعلقة بالفرضية الأولى و التي أعطت أهم المؤشرات و الدلالات المتعلقة بالدراسة و المتمثلة:

أولاً: مدى ايجابية سياسة التكوين المنتهجة على الفرد و المؤسسة ومدى تناسبها من خلال أن للتكوين دور فعال في تطوير و تنمية مهارات الأفراد و مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل.

ثانياً: مدى تأثير أساليب التكوين على الأفراد حيث اكتشفنا أن المؤسسة تعتمد على أساليب موضوعية لأنها في حقيقة الأمر تساهم في تحقيق و توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وهذا للوصول بأداء العاملين والمؤسسة إلى مستوى راقى.

ثالثاً: كما توصلنا إلى رضا العمال و المؤسسة عن عملية التكوين من خلال النتائج المتوصل إليها مما كان له الأثر الايجابي و الذي أعطى الإضافة اللازمة للعمال من اجل اكتساب مهارات جديدة و تنمية قدراتهم المهنية و الفنية.

رابعاً: إلى جانب ذلك رأينا أن مؤسسة سونلغاز استفادت من عملية التكوين و راضية عن أداء عمالها إلى جانب رضا العمال عن السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

خامساً: كما أدركنا أن للتكوين دور فعال داخل المنظمة من خلال تحسين سلوك الأفراد و تطويره في المنظمة هذا ما يساهم في الانسجام و الاتصال الجيد و يؤدي إلى خلق جو ايجابي للعمل.

سادساً: كما أدركنا أن للترقية أثر كبير على السلوك التنظيمي من خلال أنها تلي حاجات العمال المادية و المعنوية بالإضافة إلى الحاجات المهنية و الاجتماعية و أنها تساهم في تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد.

ثالثاً: عرض و تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية " عملية التحفيز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بتوجيه السلوك التنظيمي في المنظمة"

الجدول رقم (18) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب نظام التحفيز داخل المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل
42.22%	19	نعم
57.77%	26	لا
100%	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل في الإجابة بـ "لا" و التي تقدر بـ 57.77% تليها النسبة المئوية بـ "نعم" و التي تقدر بـ 42.22%.

نستنتج من خلال هذه النسب التالية أن أغلبية أفراد العمال لم يحصلوا على التحفيز داخل المؤسسة وذلك ناتج عن قصر مدة العمل لهؤلاء العمال في حين أن النسبة المتبقية تحصلت على تحفيز و هذا لتدرجهم في السلم الوظيفي إضافة إلى أن العامل يسعى دائماً إلى إشباع رغباته الاجتماعية و النفسية و المادية .

الجدول رقم (19) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير المكافآت على السلوك داخل المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل
%84.44	38	نعم
%15.55	07	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من المجيبين بـ "نعم" و المقدرة بـ %84.44 تليها نسبة %15.55 المجيبين بـ "لا".

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تأثروا بالمكافآت التي تقدم لهم حيث انعكس ذلك على أداء العمال داخل مؤسستهم مما أدمى بهم إلى التفاخر و التباهي بهذه الشركة لما قدموه من مكافآت و منح في حين أن البعض الآخر لم يتأثروا بتلك المكافآت لرؤيتهم أن الظروف المعيشية صعبة في أيامنا هذه .

الجدول رقم (20) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثيرات التحفيز

النسبة	التكرار	البدائل
%57.77	26	إيجابي
%42.22	19	سلي
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة هي %57.77 الذين يرون أن أثر التحفيز إيجابي تليها نسبة %42.22 يرون أنها سلبية .

نستنتج من خلا هذه النسب أن أغلبية العمال يرون أن التحفيز إيجابي و هذا لما يحققه لهم من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم المادية في حين أن الذين يرون أنه سلي و هذا راجع للظروف المعيشية الصعبة أي أن هذا التحفيز يحقق حاجيات قليلة .

الجدول رقم (21) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوعية التحفيز

النسبة	التكرار	نوعية التحفيز
%11.11	05	معنوية
%17.77	08	مادية
%71.11	32	معنوية + مادية
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل **71.11%** تحصلوا على تحفيزات مادية و معنوية ، تليها نسبة **17.77%** تحصلوا على تحفيزات مادية ، تليها نسبة **11.11%** تحصلوا على التحفيزات معنوي نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية العمال قد تحصلوا على تحفيزات مادية و معنوية أي أن هؤلاء العمال قد تعرضوا للترقية في حياتهم المهنية باعتبارها تحفيزا معنويا إضافة إلى تقديم المؤسسة للمكافآت و العلاوات المرتبطة بالأجر وعليه فإن المؤسسة تتبع نظام الترقية و المكافآت و العلاوات وهذا كما هو مبين في الجدول من خلال النسبة الكبيرة و المتمثلة في النسبة **71.11%** مما أدى هؤلاء العمال الرضا عن وظائفهم وعن مؤسساتهم .

الجدول رقم (22) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال على التحفيزات

النسبة	التكرار	البدايل
%28.88	13	نعم
%71.11	32	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد أن أكبر نسبة تتمثل في الإجابة بـ "لا" و المقدرة بـ %71.11 تليها نسبة %28.88 المحيية بـ "نعم" .

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية أفراد العمال غير راضين عن التحفيزات التي تقدم لهم وهذا راجع إلى المعيشة الصعبة و التحولات الاقتصادية التي عرفت بها بلادنا وعليه فإن الأجر يعتبر عامل من العوامل التي تترك الفرد لا يفكر في التخلي عن مؤسسته وبالتالي الولاء لها فكلما كان الاتجاه إلى الأعلى في المستوى الإداري نجد الرضا عن التحفيزات و الأجر ولواحقه ، وكلما اتجهنا إلى الأسفل نجد هناك عدم الرضا عن التحفيزات .

الجدول رقم (23) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من منح إضافية

النسبة	التكرار	البدائل
%22.22	10	نعم
%77.77	35	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل في %77.77 وهم المجهين بـ "لا" تليها نسبة %22.22 المجهين بـ "نعم".

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن نظام المنح داخل المؤسسة شبه منعدم وهذا راجع إلى أن الأجر زهيد مما يؤدي بهم إلى عدم اللجوء إلى مؤسستهم لإعطائهم منح رغم أن الأجر لا بأس به إلا أنه لا يحقق الحاجيات الكثيرة التي يحتاجها العامل في حياته .

الجدول رقم (24) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أسس التحفيز

النسبة	التكرار	أسس التحفيز
%51.11	23	الموضوعية
%48.88	22	الذاتية
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة هي %51.11 يرون أن أسس التحفيز موضوعية ، تليها نسبة %48.88 يرون أنها ذاتية .

نستنتج من خلال هذه النسب أن هناك تقارب كبير بين التحفيزات المادية و الموضوعية أي أن المؤسسة تتبع الأسلوبين معاً .

الجدول رقم (25) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب تحقيق التحفيز لأهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
%51.11	23	نعم
%48.88	22	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل في %51.11 وهم المجيبين بـ "نعم" تليها نسبة %48.88 المجيبة بـ "لا".

نستنتج من خلال هذه النسب أن هناك تقارب كبير بين النسبتين إذ يرى العمال أن هذه التحفيزات المقدمة عائدة بالفائدة على المؤسسة ، في حين نصف العينة يرون أنها لا تحقق أهداف المؤسسة وكان ذلك راجع بسبب دخول شريحة جديدة من العمال لها مدة قصيرة في مجال العمل

الجدول رقم (26) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التحفيز في تحسين الأداء

النسبة	التكرار	البدائل
%73.33	33	نعم
%26.66	12	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل في %73.33 المجيبة بـ "نعم" تليها نسبة %26.66 المجيبة بـ "لا"

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية العمال يرون أن التحفيز له أثر ايجابي كبير في تحسين الأداء إذ أنه كلما تم تحفيز العمال سواءً عن طريق التحفيز المادي و المعنوي وعليه نجد هناك نسبة قليلة من العمال ترى أنه لا يحسن أداء العمال .

الجدول رقم (27) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التحفيز في استقرار السلوك التنظيمي

النسبة	التكرار	البدائل
%46.66	21	نعم
%53.33	24	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل في %53.33 وهي النسبة المحيية بـ "لا" تليها نسبة %46.66 المحيية بـ "نعم".

نستنتج من خلال هذه النسب أن نصف العمال يرون أن التحفيز لا يساهم في إستقرار السلوك التنظيمي وهذا ناتج عن العمال الذين لم يتحصلوا على زيادة في الأجر، في حين نجد أن النسبة المتبقية تساهم في استقرار السلوك التنظيمي وهذا راجع لحصولهم على تحفيزات مما أدى إلى تحسين أدائهم .

الجدول رقم (28) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال على سياسة المؤسسة من خلال السلوك التنظيمي

النسبة	التكرار	البدائل
%33.33	15	نعم
%66.66	30	لا
%100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تتمثل في %66.66 المتمثلة في الإجابة بـ "لا" تليها نسبة %33.33 المتمثلة في الإجابة بـ "نعم".

نستنتج من خلال هذه النسب أن أكثر من نصف العمال غير راضين عن سياسة المؤسسة وهذا لظروف تحمل عدة احتمالات وهي بين قوسين رغم أن مستوى الأجر الذي يتقاضونه جيد في حين أن النسبة المتبقية ترى أن الرضا عن سياسة المؤسسة تتمثل في إطارات الشركة .

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

على ضوء ما سبق و من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية و المتعلقة بعملية التحفيز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوجيه السلوك التنظيمي في المنظمة.

أولاً: طبيعة التحفيز الذي تقوم به المؤسسة له انعكاس مباشر على سلوك الأفراد من خلاله تقوم المؤسسة بتشجيع عمالها و الرفع من معنوياتهم و حثهم على بذل جهد اكبر.

ثانياً: مدى تأثير المكافآت التي تقدمها المؤسسة على سلوك الأفراد بشكل مقبول إضافة إلى حرص المؤسسة على تلبية رغبات عمالها و ذلك للحرص على خلق جو عمل ايجابي داخل المؤسسة.

ثالثاً: إن تفعيل سلوك الأفراد يظهر من خلال نوع العلاقات السائدة بين العمال و التي من شأنها أن تسهل سيرورة العمل و من هنا يظهر دور التحفيز الذي يساهم من خلال التفاعلات التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للعمال و بالتالي تعطيتهم دفعا أفضل للعمل من اجل تحقيق أهداف المديرية.

رابعاً: توصلنا إلى مدى أهمية الحوافز على أداء الأفراد العاملين و مدى مساهمتها في استقرار السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

الاستنتاج العام:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى انتهاج إدارة الموارد البشرية لسبل التكوين و التحفيز لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزأين جزء نظري و الآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية ،أما الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعمق في الإشكالية و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية و قد اخترنا مؤسسة سونلغاز لانجاز هذا الجانب.

و انطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكننا عرض نتائج الفرضيات الجزئية المقترحة و المتمثلة فيما يلي:

✓ **الفرضية الجزئية الأولى:** سياسة إدارة الموارد البشرية المنتهجة في تكوين أفرادها لها دور فعال في السلوك التنظيمي بالمنظمة.

من خلال دراستنا استنتجنا أن إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذا المورد و تفجير طاقاته الفكرية و الإبداعية و تنمية و تطوير أدائه و توجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغ مستويات عليا وهذا عبر السياسة التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في عملية تكوين و تدريب أفرادها ومالها من دور فعال في خلق السلوك التنظيمي بالمؤسسة فالتكوين هو العملية التي تستخدم من اجل تنمية المهارات بالنسبة للعمل فهو ليس غاية في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية و التقنية و مساعدتهم على استخدام قدراتهم و كفاءاتهم و تطوير شخصياتهم و تنمية مهاراتهم، فعملية التكوين تساهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

✓ **الفرضية الجزئية الثانية:** إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية تحفيز أفرادها لتوجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة.

إن التوجيه السليم للسلوك التنظيمي يقتضي من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير على أداء و رضا الأفراد و توجيه سلوكهم نحو أداء فعال و يتبع ذلك أساليب التدريب و التحفيز و التي تعتبر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية. و من خلال دراستنا الميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط وجدنا أن وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب و التحفيز و الترقية لها علاقة طردية مع توجيه السلوك في المؤسسة.

إضافة إلى أن عملية التحفيز هي عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي تستخدم إثارة دوافع الفرد وبالتالي تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

و على الرغم أن عملية التحفيز مرتبطة من خلال إنتاجية المؤسسة و التي تسعى من خلالها الحوافز إلى حث العمال و تشجيعهم على العمل أكثر و كتقدير للمجهودات المبذولة منهم للزيادة من مردود يتهم في العمل و في نفس الوقت تساهم في استقرار السلوك التنظيمي الايجابي لدى العمال داخل المؤسسة.

و لذا وجب على المشرفين في إدارة الموارد البشرية أن تتوفر لديهم مهارات عالية في تعاملهم مع الأفراد لأنه من الصعب التنبؤ بسلوك الأفراد و التحكم فيه و هذا راجع لاختلاف الدوافع و الاحتياجات و اتجاهات و آراء كل فرد.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الخامس الذي تمثل في الجانب الميداني توصلنا إلى أن مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغارداية لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال مراعاة العنصر البشري فيها و ذلك عبر تكيفه مع الجو العام للمؤسسة و من خلال عملية توجيه سلوك الأفراد، و عليه يمكن أن نستخلص أن عملية التكوين و التحفيز بكل أنواعه دور فعال في توجيه و استقرار السلوك التنظيمي لدى الأفراد هذا ما ينعكس على الرضا عن العمل، و مستوى الأداء و مستوى الإنتاج بالإضافة إلى مؤثرات أخرى قد تنعكس على السلوك، كلها خلفيات تبين لنا مدى أهمية استقرار السلوك التنظيمي في المؤسسة.