

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة: علوم إجتماعية

الموضوع:

التكوين ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لدى عمال

مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة DML الأغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

- د. بلمقدم فاطمة

إعداد الطالبتان:

- رقية حدباوي

- يسرى مشراوي

لجنة المناقشة

رئيسا

عاجب بومدين

الدكتور

مشرفا ومقررا

بلمقدم فاطمة

الدكتورة

مناقشا

لبصير سفيان

الدكتور

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وبعد توكلنا على
الذي لا يموت والحمد لله الذي لم يتخذ ولدا ولا شريك في الملك
سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك العليم الحكيم اللهم
نحمدك أنت الأول فليس قبلك شيء وأنت الآخر فليس بعدك
شيء وأنت الظاهر فليس فوقك شيء نحمدك ربنا إنك أعنتنا
ووفقتنا لإتمام هذه المذكرة.

لنا عظيم الشرف أن نتقدم بجزيل الشكر وأسمى معاني
التقدير إلى الأستاذة الكريمة الفاضلة المشرفة بلمقدم فاطمة
التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة جزاها الله
كل الخير على وقوفها معنا من بداية هذا العمل إلى كافة
الأساتذة الكرام الذين راقونا طيلة فترة دراستنا بالجامعة.
ونتقدم بالشكر إلى كل الموظفين وإلى كل من ساعدنا من بعيد
أو من قريب وإلى كل الذين لم يتسن لنا ذكرهم.
منا كل الشكر والتقدير جميعا لهم

إهداء

إلى التي علمتني أن أحیی بنور الإله، وأن الحياة تنبثق من
الداخل وأن القلب يحويها ولا نحويه إلى أمي الغالية.

إلى من علمني ألا أخضع لأي سلطة غير سلطة السماء، وأن لا
ألتفت للوراء، وأن لا أنظر إلى الأسفل وأن الركوب أساس
الجمود و الطموح المجنح هو أساس النجاح، و لم يدخر يوماً
بشيء من أجل سعادتي أبي الكريم.

إلى كافة أفراد عائلة مشراوي من الكبير جدي رحمه الله
إلى أخضر فرد فيها.

إلى جميع صديقاتي وخاصة صديقتي وأختي من تقاسمت معي
عملي هذا و حدباوي رقية وكل الزملاء في المشوار الدراسي
إلى كل أساتذة قسم علم النفس وخاصة الأستاذة العزيزة
بلمقدم فاطمة

وإلى كل من عرفتهم بالخير وعرفوني بالخير
لكل هؤلاء أهدي عملي و جهدي هذا المتواضع.

إهداء

بسم الذي تقدست له الأسماء وكان لي العون الحمد لله
رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى
من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى
أغلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة
إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح
وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي
بهذه المناسبة اهدي تحرجي ونجاحي وكل شيء جميل في
حياتي إلى عائلتي لأنهم مصدر قوتي ونجاحي لولاهم لما
وصلت لهذه المرحلة
إلى جميع صديقاتي وخاصة من عملت معي بكد بغية
إتمام هذا العمل، إلى صديقي ورفيقة دربي
يسرى مشراوي
إلى جميع أساتذة قسم علم النفس وخاصة الأستاذة
العزيزة بلمقدم فاطمة
وإلى كل من عرفتهم بالخير وعرفوني بالخير
لكل هؤلاء أهدي عملي وجهدي هذا المتواضع

رقية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تحسين الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة سوناطراك في مدينة الأغواط، في ظل المتغيرات الوسيطة في العام الدراسي (2018/ 2019)، تم إتباع المنهج الوصف الارتباطي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة قوامها (30) عاملا التي تم اختيارها بطريقة مقصودة، كما استخدمت هذه الدراسة مقياسين هما التكوين ومقياس الفعالية التنظيمية، وتم استخدام عددا من الأساليب في المعالجة الإحصائية هي:

(المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل بيرسون معامل ألفا كرونباخ) .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك
- وجود مستوى مرتفع من الإنتاجية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الكفاءة لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الأداء الجيد لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التكوين والفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الفعالية التنظيمية، عمال مؤسسة سوناطراك.

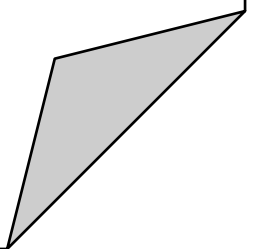
Abstract:

The study aimed to try to know the role of training in improving the organizational effectiveness of Sonatrach workers in the city of Laghouat and the study aimed to know the role of formation and organizational effectiveness under the parameters of the BCD in the academic year 2018/2019, where Follow a descriptive, relational approach that corresponds to the nature of the topic on a sample of 30 workers.

Keywords: Formation, Organizational Effectiveness, Workers Sonatrach's Company



الفهرس



الفهرس:

شكر

اهداء

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

| | |
|-----|--|
| 2-1 |مقدمة |
| | الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها |
| 04 |1-مشكلة الدراسة |
| 06 |2- فرضيات الدراسة |
| 06 |3-أهمية البحث |
| 07 |4- أهداف الدراسة |
| 07 |5-التعريفات الإجرائية |
| 09 |6-الدراسات السابقة |

الفصل النظري

الفصل الثاني: التكوين

| | |
|----|--|
| 13 |تمهيد |
| 13 |1.تعريفات التكوين |
| 16 |2.النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية |
| 17 |3.مكونات التكوين |
| 18 |4.مبادئ التكوين |
| 19 |5.أهمية التكوين |
| 21 |6.أهداف التكوين |
| 24 |7. إستراتيجية التكوين |
| 27 |8.سياسة التكوين |
| 27 |9.حوافز التكوين |
| 28 |10. أنواع حاجات التكوين |
| 29 |11. خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين |
| 37 |12. العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين |
| 40 |13. العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين |
| 44 |14. تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر |

| | |
|----------------------------------|---|
| 59 | الخلاصة |
| الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية | |
| 61 | تمهيد |
| 62 | 1. تعريف الفعالية التنظيمية |
| 62 | 2. الفعالية التنظيمية والكفاءة |
| 63 | 3. عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية |
| 67 | 4. مداخل دراسة الفعالية |
| 73 | 5. محددات اختيار المدخل المناسب |
| 74 | 6. أسباب التفاوت والتباين في معايير الفعالية |
| 75 | 7. تقدير فعالية المنظمة (قياسها) |
| 76 | 8. خصائص المنظمات الفعالة |
| 76 | 9. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية |
| 78 | 10. القيم كموجهات لتحقيق الفعالية التنظيمية |
| 81 | الخلاصة. |

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

| | |
|----|------------------------------------|
| 84 | تمهيد |
| 84 | 1. منهج الدراسة |
| 84 | 2. حدود الدراسة |
| 84 | 3. مجتمع الدراسة |
| 85 | 4. عينة الدراسة |
| 85 | 5. الدراسة الاستطلاعية |
| 85 | 6. أداة الدراسة |
| 87 | 7. إجراءات تطبيق الدراسة |
| 87 | 8. أساليب المعالجة الإحصائية |

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 89 1. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
- 90 2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
- 91 3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
- 92 4. التفسير والمناقشة الفرضية الرابعة
- 93 5. التفسير والمناقشة الفرضية الخامسة
- 94 6. التفسير والمناقشة الفرضية السادسة
- 95 7. خلاصة النتائج
- 97 خاتمة

قائمة المراجع

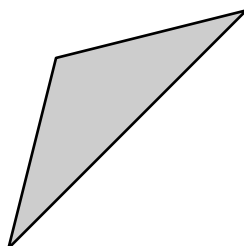
الملاحق

فهرس الجداول:

| الصفحة | الجدول |
|--------|--|
| 86 | جدول رقم (01) يوضح عدد البنود الإيجابية والسلبية |
| 87 | الجدول (02) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال |
| 87 | جدول رقم (03) يوضح ثبات المقياس |
| 89 | جدول رقم (04) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الفعالية التنظيمية |
| 90 | جدول رقم (05) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الانتاجية لدى الموظفين |
| 91 | جدول رقم (06) المتوسط الحسابي لمستوى الكفاءة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك |
| 92 | جدول رقم (07) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الاداء لدى موظفي مؤسسة سوناطراك |
| 93 | جدول رقم (08) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الروح المعنوية لدى موظفي سوناطراك |
| 94 | جدول رقم (09) يوضح قيمة معامل الارتباط بين سياسة التكوين و الفعالية التنظيمية |



مرفقہ



إن التطور الحاصل في المجتمعات أوجب أن تكون المجتمعات على تغيير مستمر في جميع الجوانب وخاصة في جانب العمل والمؤسسات الاقتصادية بحيث تعد هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة فإن التطور الإدارتها يتطلب دقة وفي ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة والتطور التكنولوجي الذي تعرفه الأسواق المحلية والعالمية وكذا ظهور العولمة واتساع المنافسة تسعى المؤسسة إلى تبني مخطط استراتيجي سليم ودقيق لتطوير جميع جوانبها خاصة الإدارية منها بما في ذلك الطاقم الإداري.

وذلك لما لهو من أهمية وفعالية كبيرة في بقاء المؤسسة على استقرارها وثباتها بحيث يعتبر الطاقم الإداري الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على تسيير المحكم والاستجابة للتطورات القائمة لذا بات من الضروري تسليط الضوء على هذه الفئة في مؤسسة واعدادها وتحفيزها والمحافظة عليها بتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية ومحاولة خلق جو ملائم للعمل وهذا لمساعدتهم على فهم التطورات الحاصلة في عالم الشغل وذلك من خلال نظام التكوين الذي يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تنمية القدرات المهنية للعمال بل ويعد التكوين من أهم مقومات التنمية وبالتالي يمكن القول إن نجاح المؤسسة مرتبط بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وهذا بتكوينها وبالتالي تحقق فعالية أداء هذا المورد وكما أن التكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما استراتيجية الوصول الا افضل النتائج ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب باعتبار الفرد من يحدد عملية التكوين وهو ما يحدث عليه التكوين.

وفي هذا الإطار جاءت الدراسة لتسليط الضوء على مؤسسة سوناطراك بولاية الاغواط لرصد اراء العاملين بها والتي عوننت ب التكوين ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول:

الفصل الاول: وقد تعلق بطرح الاشكالية مع الاشارة الى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر فرضيات الدراسة إضافة إلى تحديد دوافع اختيار الموضوع ثم تطرقنا الى أهمية وأهداف البحث كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة وكذا أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة سياسة التكوين تطرقنا فيه إلى مفاهيم التكوين وبعض النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية وكذا مكونات مبادئ التكوين مع ذكر أهميته وأهدافه والأسس الاستراتيجية له، وكذلك تضمن هذا الفصل خطوات اعداد وتنفيذ برامج التكوين ثم تكلمنا فيه حول تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر لدى شركة سوناطراك.

والفصل الثالث تحت عنوان الفعالية التنظيمية فتطرقنا فيه الى مفاهيم حول الفعالية التنظيمية وكذا عناصرها ومؤشرات الحكم عليها وخصائصها وأهم متطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية والقيم الموجهة لتحقيقها.

والفصل الرابع: قد تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة وبيننا فيه منهج الدراسة وحدودها (البشرية المكانية، الزمانية) مع وصف مجتمع الدراسة وعينتها ومكان تواجدها وخصائصها من حيث الجنس، الخبرة، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل وأدوات جمع البيانات ونتائج الدراسة الاستطلاعية من خصائص سيكومترية.

أما في الفصل الخامس فخصصناه لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة وقدمنا في نهاية البحث مجموعة من الاقتراحات والآفاق المستقبلية لهذه الدراسة وخاتمة متأملين أن تكون مقدمة مكملة لها.



الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وإجراءاتها

1-مشكلة الدراسة

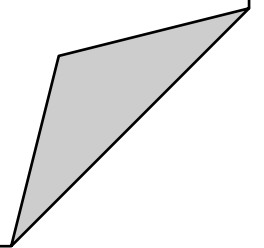
2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-التعريفات الإجرائية

7-ميررات اختيار الموضوع



إشكالية الدراسة:

شكلت قضية التكوين والفعالية التنظيمية منذ عشرينيات القرن 20 اهتماما علميا بالغاء، دفع الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء العمليات الإدارية التخطيطية، التنظيمية، التوجيهية والرقابية كآلية من آليات التنمية الإدارية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا لتحمل عبء ومسؤولية العمل أو المنصب المرفق إليه، عبر سلسلة من العمليات المتكاملة من التكوين المستمر والتعليم المنظم والتأهيل والتطوير لرفع الكفاءة هذا المنظور أضحى موضوع التكوين في علاقته بالفعالية التنظيمية موضوع الساعة رسين في مختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التصورات النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت التكوين في أبعاده التنظيمية ضمن سياق متغير وهو الفعالية التنظيمية، وسنحاول تقصي أبعاد هذه الظاهرة "التكوين والفعالية" وتمثلاتها الواقعية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وإيجاد الرابطة بين هذين المتغيرين ونتناول في هذا الفصل موضوع الدراسة الذي يدور حول الأهمية والمبررات التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، الأهداف، الإشكالية البحثية المتبناة، الإطار المفاهيمي، هذه العناصر في مجملها شكلت منطلق هذه الدراسة.

يعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي، على اعتبار أن التكوين كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، من خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء والفعالية المطلوبة في عمله، كما ترتبط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح والإنتاج والإنتاجية والتوسيع في الأنشطة والولاء والمواظبة على العمل وعدم التغيب... الخ.

ولقد ازداد الاهتمام الرسمي بموضوع التكوين من خلال ما أحدثته تسارع التغيرات والتحولات العميقة التي يشهدها العالم من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أصبحت الكفاءة والإبداع، والتطوير والمهارة والأداء الفعال هي الصفات الغالبة في العمل. وعلى هذا الأساس أصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة على التنفيذ، وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب مهارة عالية في الأداء، وذلك من أجل سد الفراغ في الكفاءات واليد العاملة وتحقيق التوازن بين المنصب والعامل، بعد أن لمست مساوئ الضعف والتراجع في الأداء كما ونوعا لكثير من مؤسساتنا مقارنة بالمؤسسات والإدارات الحديثة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

وعليه فإن المؤسسة اليوم ستكون مؤسسة التحديات، إذ يتوجب عليها مسايرة التطور المستمر في طرق ومعدلات الأداء، وتقنيات الإنتاج، وهذا ما يشير ضمناً إلى تغير نوعية العمل وزيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعاً لذلك.

ولذا فهي تشترط من أفرادها بصفة عامة ومن مسيرتها بصفة خاصة كفاءات تجعل المؤسسة تحتل مستوى من النتائج القياسية... فالوصول إلى مستويات النتائج القياسية ما هو إلا فعل مشترك موجه من طرف المسيرين والعمال على حد سواء، للنهوض بالمؤسسة وتحقيق فعاليتها المرجوة، وهذا انطلاقاً من مسلمة أساسية وهي أن التكوين هو أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها، وتوفير العدد الكافي والدائم لأفراد أكفاء وذوي دافعية عالية، ومهارات للقيام بأعمال فعالة وقيمة تضمن استمراريتها.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن التكوين ليس تسييراً إدارياً مؤقتاً بقدر ما هو تحليل للقدرات والحاجات، ونشاط مستمر ودائم في ضوء المعطيات الواقعية والإمكانات المتاحة والاحتياجات اللازمة والأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها ومهاراتها باستمرار، والتوجه نحو الاستثمار الفعال لهذه القدرات.

وبناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى مهارة إدارية فنية وعلمية تساعد الإدارة على اختيار الأسلوب الأفضل من بين الأساليب المتاحة. ومن هنا فقد تعددت المدارس الفكرية وتعددت المقاربات النظرية وتعددت البدائل المنهجية والدراسات الميدانية، الأمر الذي يجعلني في هذه الدراسة أحاول تشخيص الواقع الفعلي لمتغير التكوين في علاقته بمتغير الفعالية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين والفعالية التنظيمية من حيث جملة من المؤشرات مثل: التكوين المستمر، التكوين الداخلي، التكوين الخارجي، التعليم، التطوير وتنمية المهارات والكفاءات... الخ ومدى تأثير وارتباط هذه المتغيرات والعمليات على فعالية المؤسسة سواء الكمية منها أو الكيفية من حيث زيادة الإنتاج وتحقيق صافي الأرباح، التوسع في الأنشطة والصفقات التجارية، ظهور فروع وأقسام جديدة للمؤسسة، الروح المعنوية، الرضى الوظيفي، الاستقرار في العمل، الانتماء والولاء وطبيعة العلاقات الإنسانية والشخصية... الخ.

التساؤلات:

- ومن هنا فإن الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة تقصينا لجملة من التساؤلات
1. ما مستوى الفعالية التنظيمية في مؤسسة سوناطراك؟
 2. ما هو مستوى الانتاجية في مؤسسة سوناطراك؟
 3. ما هو مستوى الكفاءة لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟
 4. ما هو مستوى الاداء لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟
 5. ما هو مستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟
 6. هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والفعالية؟

2-فرضيات الدراسة:

- نتوقع وجود مستوى أعلى من المتوسط للفعالية التنظيمية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك
- وجود مستوى مرتفع من الإنتاجية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الكفاءة لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الأداء الجيد لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التكوين والفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك.

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الكشف عن مدى نجاعة هذا التكوين في مجال التسيير وأثره على المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة "سوناطراك" وذلك بدراسة والكشف عن وجود الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارات التسييرية والثقافية التسييرية قصد إعداد إطارات مؤهلة لتولي مناصب التسيير بكل مستوياته.

كما تهدف هذه الدراسة إلى

- إثراء الجانب المعرفي للباحثين والطلبة الجامعيين.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

- محاولة التوصل إلى إطار ملائم لإعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحسين الفعالية لدى الإطارات بالصيغة التي تؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءات التكوين والإطارات في الوقت نفسه.

4- أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية الموضوع "التكوين والفعالية التنظيمية" وعلاقته بسياسة التشغيل وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين والتعليم المهني لتأهيل العمال ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات العمل.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والامبريقية التي تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب الشواهد الواقعية واضطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساسا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
- الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة، والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق الرضى وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة.

5- التعريفات الإجرائية:

التكوين: هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بيها مؤسسة سوناطراك لاكتساب العامل او الفرد على القدرات والمهارات الفنية والانسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وامكانياته ودفعه الى اداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها وتم قياسها بالاستبيان.

الفعالية التنظيمية: نقصد بيها في هذه الدراسة مستوى فعالية عمال المؤسسة سوناطراك من خلال الانتاجية، الكفاءة، الاداء الجيد ن الروح المعنوية وتم قياسها بالاستبيان الفعالية .

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

الإنتاجية: هو قدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً بأنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أنّ لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، وفيما يلي بعض التفاصيل حول الإنتاجية.

الكفاءة : يتعلّق بتسيير الموارد البشريّة؛ وذلك لما للمورد البشريّ من أولويّة لدى أيّ مُنظمة، حيث إنّهُ عنصر مهمّ في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات، ومعارف، ومهارات، ومن هذا المنطلق، فإنّ الكفاءة في تسيير الموارد البشريّة الركن الأساسيّ الذي تعتمدُ عليه المؤسسات؛ في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة.

الأداء الجيد:

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء. والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

الروح المعنوية :

هو مقدار الحماس والاندفاع الايجابي نحو العمل، مما يؤدي الى زيادة الانتاج دون ان يقتضى مزيد من الاجهاد والتعب.

الروح المعنوية : (الحالة النفسية الراسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه وهي محصلة عدة عوامل روحية وفكرية) .
أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الكبيرة الحاصلة، خاصة في المجال الصناعي وكيف يتم تكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور.
- يعد التكوين واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً والتحكم فيها، حيث من

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي باعتبارها موجودة بالفعل، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم.

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين " بمتغير تابع " الفعالية التنظيمية " .

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية، ولعله من هذا المنطلق بالذات تبرز أهمية الدراسة من خلال توجه التكوين إلى الاعتناء بهذا العنصر الحساس عن طريق التعليم والتكوين المستمر .

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، والتعامل مع الواقع التنظيمي، ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع التكوين من الناحية النظرية والعملية في علاقاتها بالفعالية التنظيمية.

6-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

أجريت الدراسة في مكتب دراسات التقنية والاقتصادية بباتنة. من طرف رباب أقطي وذلك من حول "التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية «: رسالة ماجستير علم الاجتماع عمل وتنظيم وذلك في عام 2009 / 2008 بباتنة، لقد اعتمدت الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة وتم توزيعها على أفراد العينة المتمثلة في 60 إطار، ولقد تم إختيار مفردات العينة بطريقة قصدية.

نتائج الدراسة: إن الأسلوب السائد في عملية التكوين بالجامعة هو أسلوب المحاضرات الذي يكرس مفهوم التلقين والحفظ والاسترجاع بعيدا عن الإعتدال على النفس من خلال تحليل والتطبيق العلمي للمعلومات والمعارف المحصلة.

الدراسة الثانية:

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع واقع عمل مستشار التوجيه والكشف عن مدى مساهمة التكوين الجامعي والتكوين أثناء الخدمة الذي تلقاه في تفعيل الخدمات الإرشادية التي يقوم بها في الميدان، والتعرف على نواحي القوة والضعف في ذلك. وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

تتناول الدراسة الحالية التكوين الجامعي والتكوين أثناء الخدمة لمستشاري التوجيه المدرسي، وقد تبنت الباحثتان المنهج الاستكشافي من أجل الاطلاع على واقع هذين النوعين من التكوين، وبذلك يمكن إدراج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي من خلالها يمكن تصوير ايجابيات ونقائص التكوين فيما يتعلق بأداء المستشارين المدرسيين للإرشاد المدرسي .

-العينة:

للقيام بهذه الدراسة جرى مسح شامل للمجتمع الأصلي والمتمثل في مستشاري التوجيه المدرسي المتواجدين بولاية ورقلة، والبالغ عددهم 18 مستشار توجيه. والجدول التالي يوضح نتائج تقسيم أفراد العينة حسب التخصص.

تقيم المجتمعات التكوين الجامعي والتكوين أثناء الخدمة لتلبية متطلبات الحياة المهنية والاجتماعية وبناء عليه استحوذت القيمة التطبيقية على القيمة النظرية في التكوين الحديث بغرض الحصول على المستوى المطلوب. وتناولت هذه الدراسة التكوين الجامعي والتكوين أثناء الخدمة لمستشاري التوجيه المدرسي، بهدف معرفة النقائص والايجابيات، وهل يستجيبان للقيام بمهمة الإرشاد التربوي أم لا؟ وكانت النتائج كما يلي:

- 1 - لا يستجيب التكوين الجامعي لمتطلبات القيام بالإرشاد التربوي لدى مستشار التوجيه.
 - 2 - لا يستجيب التكوين أثناء الخدمة لمتطلبات القيام بالإرشاد التربوي لدى مستشار التوجيه.
 - 3 - تنحصر نقائص التكوين الجامعي فيما يلي : طبيعة المقاييس 21 % - كفاءة الأساتذة 15 % - الدروس المقررة 18 % - التربص الميداني 18% - عدم التوافق بين التكوين الجامعي والميدان 14%- نقائص أخرى 15. %
 - 4 - تنحصر نقائص التكوين أثناء الخدمة فيما يلي : التركيز على مهام أخرى دون الإرشاد 38 % - نقص الوسائل 32 % - نقائص أخرى (متفرقة) 30. %
 - 5- تتمثل إيجابيات التكوين الجامعي فيما يلي: طبيعة ال مقاييس 28% -كفاءة الأساتذة 12.5 % - الدروس المقررة 12.5% - التربصات 28 % - إيجابيات أخرى متفرقة 19. %
- الدراسة الثالثة "

دراسة كاميرون: بعنوان "تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي" هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى مؤشرات مقبولة، يمكن من خلالها الاستدلال على فعالية مؤسسات التعليم العالي، حيث ركز الباحث فيها على الخصائص التنظيمية لهذه المؤسسات بحيث تعكس مدى تحقيق الأهداف، وفعالية

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

مدخلات وعمليات ومخرجات النظام المؤسسي بطريقة غير مباشرة. تم تطوير مقياس لقياس الفعالية التنظيمية، وقد تضمن تسعة أبعاد تمثلت في:

-رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي
رضا أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتهم،
انفتاح النظام وتفاعله مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد الصحة التنظيمية وكان من أهم نتائج
هذه الدراسة ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء الجامعات تعزى لمتغير الجامعة، على عكس
متغير الوظيفة الذي لم يظهر له أثر، وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة
الواحدة يختلف باختلاف أبعاد المقياس المستخدم.

مثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

-**الحدود المكانية** : تم إجراء الدراسة الحالية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة زيان
عاشور بالجلفة.

-**الحدود الزمانية** : تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي خلال الفترة الممتدة بين:
2016/11/20 إلى 2016/12/20.

-**الحدود البشرية** : تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي على عينة من أساتذة جامعة
الجلفة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أساتذة من جامعة الجلفة خلال الموسم الدراسي (2016-2017)،
أجريت الدراسة على عينة قصدية قوامها 60 أستاذ جامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من مختلف
التخصصات.

الفصل الثاني التكوين

تمهيد

1. تعريفات التكوين
 2. النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية
 3. مكونات التكوين
 4. مبادئ التكوين
 5. أهمية التكوين
 6. أهداف التكوين
 7. إستراتيجية التكوين
 8. سياسة التكوين
 9. حوافز التكوين
 10. أنواع حاجات التكوين
 11. خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين
 12. العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين
 13. العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين
 14. تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر
- الخلاصة



تمهيد:

في هذا الفصل نتطرق الباحثة إلى تعريفات التكوين وأهميته وخطوات إعداد، وتنفيذ برامج التكوين، وفعالية وتقييم برنامج التكوين ثم التطرق إلى كيفية اختيار وتكوين المسيرين لقصد تنمية مهارتهم التسييرية، كما يعتبر التكوين وسيلة من وسائل التسيير الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري المستقبل.

1. تعريفات التكوين:

يعرف "فليبو" (flippo) التدريب على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو مهارة أداء وتنفيذ عمل معين، أما التدريب من وجهة نظر "دفيد كينق" (king david) فهو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال. كما قد يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية.

(محمد الصيرفي، 2007، ص 161)

يعرف علي محمد عبد الوهاب (1981) التكوين أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية:

- أ. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية أن منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي اتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- ب. يبين التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- ج. أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد، وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعلم.
- د. أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة ويجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد وواضح إذ أن التكوين هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

هـ. أوضح التعريف أن التكوين عملية واقعية، بحيث توضح برامج التكوين وفق احتياجات واقعية (حالية أو مستقبلية) ويجب أن يكون تحديده دقيقاً.

و. أوضح التعريف أن التكوين عملية شاملة، بحيث يشمل التكوين كافة الفئات العاملة وكافة المواضيع التي تقع ضمن دائرة اهتمام المؤسسة وأعمالها (تغييرات سلوكية، وفنية، وذهنية).

ز. أشار إلى أهمية وفائدة التكوين من: الفرد (زيادة سعادته وإرضائه) والعمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية)، والمؤسسة (للوصول إلى الفعالية) والمجتمع الكبير (لتحقيق التنمية).

لكل الاعتبارات السابقة يمكن القول إن هذا التعريف من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التكوينية.

(علي محمد عبد الوهاب، 1981، ص 19.)

يرى "أ. بتي" والآخرون (petit, A & al, 1984) أن التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.

(petit & al, 1984, p 140.)

يعرف بوفلجة غياث التكوين أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن. كما أشار إلى أن كلمة التكوين بدأت تأخذ معنى أشمل وأوسع، وانتقلت من الاهتمام باقتناء مهارات نفسية حركية، إلى الاهتمام بتطوير وتغيير الاتجاهات الاجتماعية والعاطفية المعقدة وذلك نتيجة تعقد الحياة المهنية وتعدد متطلباتها.

(بوفلجة غياث، 1984، ص 5.)

يعتبر محمد علي عبد الوهاب عملية التكوين أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وتعريف هذه العملية تعدد وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهة نظر مختلفة ويقصد بالتكوين هو عملية تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسيير وتسهيل بلوغ الأهداف فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة فإن ذلك لاكتساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنشأة التي يعملون فيها. أو هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف مهارات وقدرات أو آراء عمل لبلوغ أهداف محددة.

(علي محمد عبد الوهاب، 1986، ص 35.)

يرى "رايموند فاتيي" (Raymond Vatier 1990) التكوين بأنه مجموعة العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تشتغل بجدارة في مناسبة الحالية أو تلك التي سوف تسند إليهم، وذلك لتحقيق فائدة

المنظمة. (Seklon, 1990, p)
(136.)

يعتبر أحمد طوطار التكوين من أهم المحاور الذي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الإنتاجية.

كما أن ضرورة تطوير وتحسين أداء القوى العاملة في الوقت الراهن، أمر يفرضه العقد المبرم والمحيط الاقتصادي الذي هو في اتساع وتطور دائمين، ولن نبالغ إذا قلنا إن تطور هذا الجانب الهام في المؤسسة لا يتحقق إلا بواسطة التكوين وفق أنجح البرامج التي توصل إليها علم تسيير الموارد البشرية، وهكذا يمكن الاستفادة من هذه الطاقات المتجددة بعد إخضاعها لفترة تكوينية شاملة من جميع النواحي الاجتماعية والنفسية والمهنية.

والتكوين الجيد يمكن من ضمان السير الحسن لكل مصالح المؤسسة لأن كفاءة المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة وفعالية إدارة العنصر البشري، فالمهمة الرئيسية للإدارة على كافة المستويات في المنظمات هي مهمة تكوينية وتنمية، وكذلك تصميم المهام الموكلة إلى كل منهم.

(أحمد طوطار، 1993، ص 82.)

ويعرف صلاح عبد الباقي التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

(صلاح عبد الباقي، 2000، ص 211.)

كما يعرف كامل بربر التكوين بأنه تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعجيل، أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.

(كامل بربر، 2000، ص 161.)

كما تعرف وسيلة حمداوي التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 99.)

يعرف محمد مسلم التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي تحديد الهدف، تحديد الوسائل، وتحديد المنهج.

(محمد مسلم، 2007، ص 90.)

يرى أحمد طوطار أن أغلبية التعاريف لا تفرق بين المصطلحين "التكوين" و"التدريب" لأن لهما نفس المدلول حيث كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية، والقدرات العقلية للأفراد، من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه. ويعتبر أن ذلك مدلول الكلمتين لا يختلف في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يلقاها الفرد من تقييم المهارات والثقافات، وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فإنه يركز مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي، ومن الواقعية وبصفة عامة نجد أنه يستخدم بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي.

(أحمد طوطار، 1993، ص 82.)

اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التكوين بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتجديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية: المعارف، المهارات، الاتجاهات من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية.

(عبد الباري إبراهيم درة، 2006، ص 346.)

كما أصبح التكوين وسيلة المتابعة الضرورية بالنسبة لكل سياسات العمل.

(Dubar, 2000, p 3.)

كما أن ليس الأجر هو الدافع الوحيد بالنسبة للتكوين.

(Guichard & al, 2007, p 58.)

إن التكوين هو أبرز المحاور الإستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال في المنظمات ويهدف في الوقت نفسه إلى التحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف. وذلك عن طريق عمليات تقييم التكوين في كل مراحله. إن العامل لديه دوافع عديدة تدفعه للتكوين وليس فقط من أجل الترقية وتحسين الراتب الشهري. من بين هذه الدوافع تغيير أجواء العمل من حين لآخر، معرفة أفراد آخرين، التبادل الثقافي مع جماعات العمل الأخرى.

2. النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية:

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهم كل مؤسسة والعمال في نفس الوقت ولهذا نجد القانون ينص بالزامية التكوين سواء في الوظيف العمومي، أو المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990 قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية ونذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب قانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان

1410 الموافق لـ: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990 والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية 57 إلى 60.

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية كافية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس والمداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها وتطويرها.

المادة 59: يمكن للمستخدم بأن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين مستوى الذي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل مزولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم. أعطى المشرع الجزائري من خلال هذه المادة القانونية أهمية قصوى لوظيفة التكوين وهذا يرجع لأهمية هذه الأخيرة خاصة مع التطور التكنولوجي الحادث في الدول المتقدمة والتي تسعى إليه الجزائر. إذا من الواجب على كل منشأة اقتصادية أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين وإدماجه في مخططاتها الاستثمارية والتخلي عن فكرة التكوين من أجل إرضاء العامل أولا أو تحقيق مصاريف ثانيا، فالتكوين هو عنصر أساسي في الاستثمار مثله مثل اقتناء المعدات اللازمة للمؤسسة وهو بالتالي مؤشر من مؤشرات الاستثمار.

3. مكونات التكوين:

تتطوي العملية التكوينية حسب محمد حافظ حجازي على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

1.3. المكون المعرفي:

يوفر هذا المكون، الأسس، والنظريات، والقواعد، والقوانين المرتبطة بمواضيع التكوين، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التكويني.

2.3. المكون المهاري:

اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3. المكون الاتجاهي:

توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

(محمد حافظ حجازي، 2007، ص 311).

يحدد محمد الصيرفي ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

1. أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.
2. أنه محاولة لتغيير سلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
3. أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

يتطلب التكوين حسب بوفلجة غياث قدرة من الفهم والاستبصار وفهم العلاقة بين العناصر وربط الأسباب بالمسببات. لهذا على المكونين أن يوفرُوا الظروف المناسبة، وأن يوجهوا المكونين إلى أحسن التقنيات والطرق الواجب اتباعها من أجل الاقتصاد في الوقت والجهد والمصاريف والزيادة في نجاعة التكوين.

(بوفلجة غياث، 1984، ص 12).

4. مبادئ التكوين:

يحدد حسين عادل للتكوين مبادئ تقوم على معايير راشدة وذلك لنقل المهارات والمعارف وتغيير الاتجاهات وسلوك الأفراد لتتماشى مع أنماط المؤسسة وأهمها:

المبدأ الأول: يجب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ويكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ويمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

- من هم الأفراد الواجب تكوينهم؟

- ما هي الأسباب المطلوبة لتكوين الأفراد عليها؟

المبدأ الثاني: التكوين يعتبر عملية ليس لها نهاية أي عملية غير محدودة فهي مستمرة حيث يبدأ تكوين العامل منذ انخراطه أي منذ دخوله في المؤسسة أو في العمل ويقصد بهذا المبدأ هو المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته.

المبدأ الثالث: شمولية التكوين ونقصد بها هنا بأن التكوين يجب أن يكون بشكل عام حتى يشمل جميع فئات العاملين أي من القاعدة إلى القمة ولا تقتصر على تخصص واحد أو مجموعة معينة من الأفراد أو مصلحة واحدة.

المبدأ الرابع: واقعية التكوين أي أن عملية التكوين يجب أن تكون واقعية أي أساليبه وبرامجه تكون سهلة حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.

المبدأ الخامس: يجب على التكوين أن يكون متطورا بمعنى أن تكون أساليبه ومواضيعه متجددة تواكب التطورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتنفيذها عليها المؤسسة أن تقدم للعاملين القدامى كل جديد في مجال اختصاصهم.

المبدأ السادس: تدرج التكوين ونقصه به تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى الموظف في القدرات والمهارات يتناسب مع الحركة المتجهة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية تبعا للسلم مناسب.

(حسين عادل، 1971، ص 144.)

كما أن وسيلة حمداوي وضعت أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين وهي كالتالي:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
 - توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
 - إحترام احتياجات كل مشارك.
 - مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
 - أخذ بعين الإعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
 - وتنويع أساليب التكوين.
- كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 101.)

5. أهمية التكوين:

- يرى محمد مسلم أن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية:
- أن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.
 - إنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.
- وذلك كله لعلاقته المباشرة مع:
- الانتقاء والتكوين.

- نظام تقدير القدرات وجود الحاجات.
 - مع الترقية داخل أو خارج منصب العمل.
 - مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، المحلي والعالمى.
- يؤكد محمد مسلم على أن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها.

(محمد مسلم، 2007، ص 95)

يرى سنان الموسوي أن التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

وحيث أن التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد في درجة أمانه الوظيفي.

كما أن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتكوين، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل.

(سنان الموسوي، 2006، ص 189)

درس محمد أنيس بن عبد الله التكوين وعلاقته بمتغيرات أخرى ألا وهي الضمانات التي توليها المؤسسة للعامل، وعلاقة برنامج التكوين وأبعاد تسيير الموارد البشرية، وأخيرا الأهداف المتبعة من طرف المؤسسة عن طريق برامج تكوين العمال.

- إن هذه العناصر تشير إلى الضمانات التي يجب أن تمنح للموظفين أثناء تدريبهم، هذه الضمانات ضرورية للتدريب كوسيلة لتحفيز وإشراك الموظفين. والواقع أن الموظف يحتاج أن يشعر دائما أن منظمته مهتمة بالتدرج والطموحات المهنية والتوقعات في المؤسسة. ويجب عليها أيضا إعطاء فرصة للعودة عكس التسلسل الهرمي فيما يتعلق ببرامجها التدريبية.

- العلاقة بين برامج التكوين والأبعاد الأخرى لتسيير الموارد البشرية: لضمان دورها في إنشاء إدارة حقيقية بالمهارات، ينبغي أن يجمع التكوين كل الميادين في إدارة الموظفين ويشملها. أولا، يجب أن يكون برنامج التكوين مرتبطا ارتباطا وثيقا بنتائج التقييم. من ناحية أخرى، تكوين الموظفين ليس حتمية تلقائية لتطور تصنيفهم أي لا تليه بالضرورة ترقية. هذه العلاقة بين التكوين والأبعاد الأخرى لتسيير

الموارد البشرية تشكل فهرسا ذا صلة بالتسيير بالمهارات في المؤسسات. وهذا ما أدلت به نتائج ثبات الجودة للبعد 0.82 كرونباخ ألفا معامل الاتساق الداخلي.

- الأهداف المنشودة للشركة من خلال برامج تكوين الموظفين. ينبغي أن يسمح تكوين الموظف باكتساب مهارات جديدة مستمرة لزيادة تنوع المهارات وفرص العمل بها. قد أصر أيضا إيجالينس وسكوارنيك (2001) في نطاق القياس على أهداف التكوين لقياس كثافة استخدام منطق الكفاءة. حصلوا على ألفا كرونباخ 0.84. لدينا جدول على أهداف بنود التكوين يكون مؤشرا جيدا لصدق الاتساق الداخلي مع ترتيب معامل ألفا 0.82 . (Benabellah,)
(2007, p 9.

6. أهداف التكوين:

يحدد "أ.س.سوفور" (Sauveur A.S) (1994) أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة والعامل. فيما يخص المؤسسة، يعتبر التكوين وسيلة لخدمة التغيرات والتطورات، وهو ليس غاية في حد ذاته. أدرجت العديد من المؤسسات قانون التكوين لكل مشروع (تقني، واستثمار، وتنظيم) لا بد ألا يستغني عن التكوين، فهو مندرج ضمن مشاريع المؤسسة ووضعيات عمل العمال.
التكوين هو استثمار بالنسبة للعامل، هذا من أحدث المفاهيم في سنوات 90. من قبل كان يعتقد أن العامل سوف يبقى طيلة حياته في المؤسسة، إلا أن التحولات الاقتصادية أعادت النظر في هذا العقد الاجتماعي بين العامل والمؤسسة. وهذا ما دفع العمال إلى إدراك حتمية ضمان مستقبلهم بأنفسهم.
التكوين فعال في مسايرة التحويل إلى منصب، تسيير المسار المهني، التطور في التخصص، الانتقال من مهنة إلى أخرى، التوظيف والاندماج في المؤسسة، الترقية... كل الأوقات في حياة العامل في المؤسسة.

يتدخل التكوين على مستوى المهارات. فالمهارة هي ناتج مستوى من المعارف التقنية والعامية (le savoir) بالإضافة إلى التجربة (le savoir- faire)، والدوافع تترجم بالمعرفة كيف يكون فعالا (le savoir être efficace) كما يتدخل التكوين في مدى التطابق بين المهارات الموجودة في المؤسسة والمهارات المكتسبة لضمان الريح والتطور.

(Sauveur, 1994, p 13.)

تهدف التدريبات حسب محمد مسن إلى ترقية مهنية أو تغيير وظيفة أو تجديد تكنولوجي. ومن أجل تأدية كل المهمات في ميدان التكوين والتدريب، تضع المؤسسة الترتيبات الضرورية لتقييم حاجاتها

وتخطيطها حسب التطور المرتقب للمؤسسة. والمهم في الأمر هو إنجاز تلك المخططات دون المساس بنوعية أو كمية الإنتاج والأرباح. وتدخل ضمن وظيفة التكوين عدة وظائف فرعية منها: الإعلام المهني، النشاطات الثقافية، الندوات والمؤتمرات، الخدمات الإجتماعية... إلخ.

(محمد مسن، 2001، ص 26.)

يهدف التكوين حسب بوفلجة غياث إلى تعليم الأفراد المهارات، والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني، هذا من أجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة. كما يعتبر التكوين مهما وفعالاً، عملية الترقية، حيث يصبح العامل في منصب معين مؤهلاً لشغل منصب أعلى مما هو فيه، ذلك بتحقيق جملة من المؤهلات والكفاءات. كما يساعد على التسيير الحسن للتنظيم، وبلوغ أهدافه، في وقت قياسي وبكلفة أقل.

(بوفلجة غياث، 2003، ص 46.)

يحدد محمد الصيرفي أهم أهداف التكوين ما يلي:

أ. اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.

ب. اكتساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

ج. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

د. زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

(محمد الصيرفي، 2007، ص 168.)

يرى كامل بربر أن التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمن الأداء للأفراد والتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المنظمة هذا وترتكز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

أ. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو

الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

ب. تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص

الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

ج. إعداد المهنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

د. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به

الفرد بالنقل أو الترقية.

هـ. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التدريب والتطوير بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التكوين والتطوير مما كانوا يتبعونه من ممارسات إدارية سابقة.

لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفاعلية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية.

(كامل بربر، 2000، ص 161)

يضيف جمال الدين محمد المرسي أن هناك أسباباً عديدة تدفع المنظمات إلى تكوين عمالها ومن أهمها فيما يلي:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل وإرضائه وثقته واعترافه بالمنظمة.

- توجيه العمال الجدد لإدماجهم في المنظمة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليها.
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 101).

7. إستراتيجية التكوين:

كما يرى محمد مسلم أن التكوين هو إستراتيجية شاملة للمؤسسة، توضح مختلف المناهج التي تطبق فيها، فكل عمل كبير تقوم به المؤسسة، يستبدل بسياسة بتوضيح إستراتيجية الوظيفة المعنية بالأمر، تجدد هذه الأخيرة بمدة زمنية لا يمكن تجاوزها، ويتم بعدها مباشرة خلق مخطط لتنفيذ العمل، ومن خلال هذا التعريف يوضح أن مادة التكوين تخلق السلم الهرمي التالي: سياسة التكوين، إستراتيجية التكوين، سياسة التكوين، مخطط التكوين.

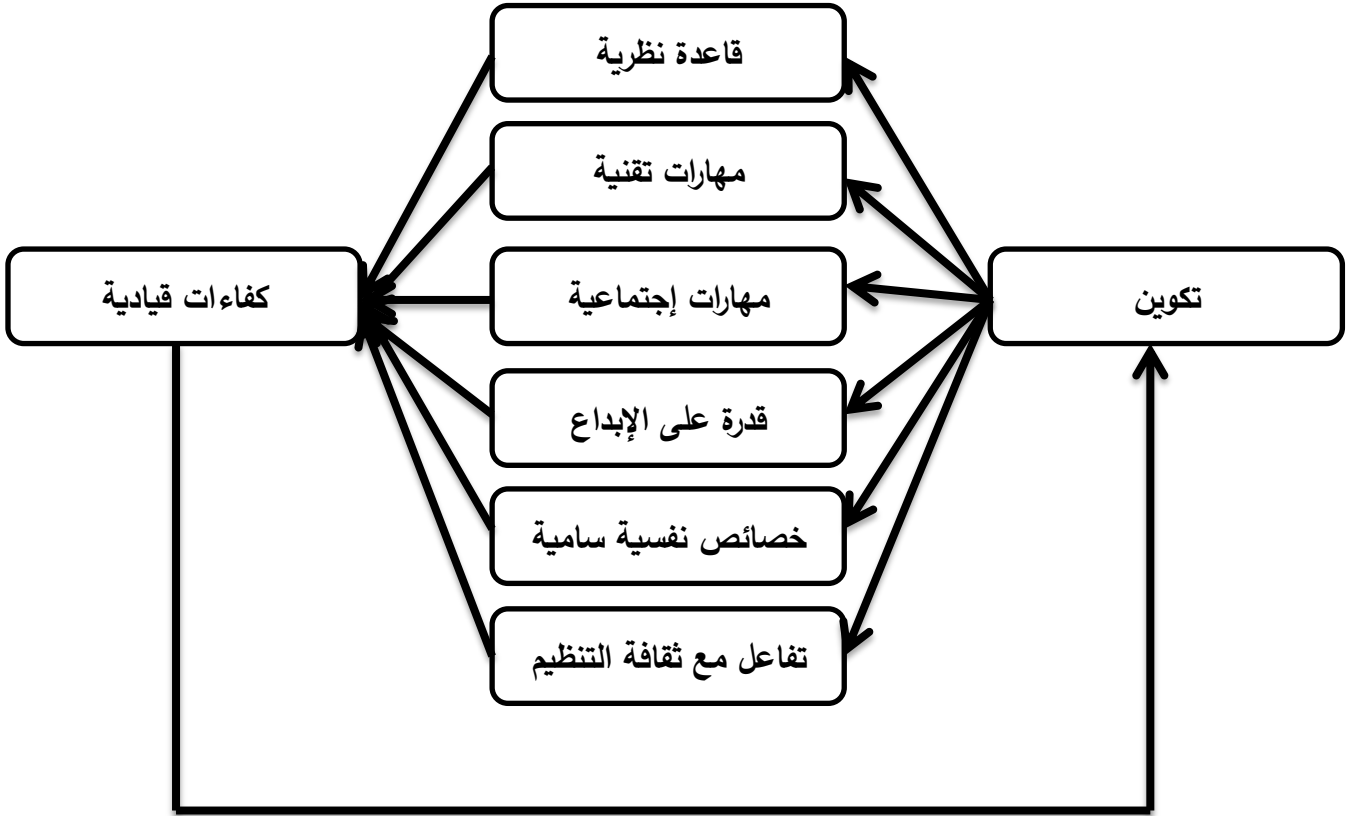
(محمد مسلم، 2007، ص 91).

تتضمن إستراتيجية التكوين حسب بوفلجة غياث تقارير وتفاصيل ما يلي: من يجب تكوينهم؟ كيفية تكوينهم؟ طرق تكوينهم إضافة إلى تفاصيل على مصاريف التكوين المالية المتوقعة والنتائج لهذه العملية ما يمكن ملاحظته في سياسات التكوين وتطوير الموارد البشرية في البلدان النامية هو اعتمادها على التكوين السطحي والسريع بينما تعتمد المنظمات الكبيرة في البلدان الصناعية إستراتيجية التكوين المعمق والمستمد تحسبا لتطورات وتغيرات كما يوجد هناك نوع آخر هو الشيء الذي يدخل الإستراتيجية العامة وطويلة المدى بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ للتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج التكوين.

(بوفلجة غياث، 2002، ص 76).

1.7. أسس إستراتيجية التكوين:

وضع بوفلجة غياث أسس إستراتيجية التكوين لهدف بلوغ مستوى أقصى من الكفاءة المهنية عند العمال والإطارات.



شكل رقم (01) يبين عنصر حلقة التدريب وفق إستراتيجية الكفاءات القصوى حسب (غياث، 2003).

2.7. معالم إستراتيجية الكفاءات القصوى في التكوين:

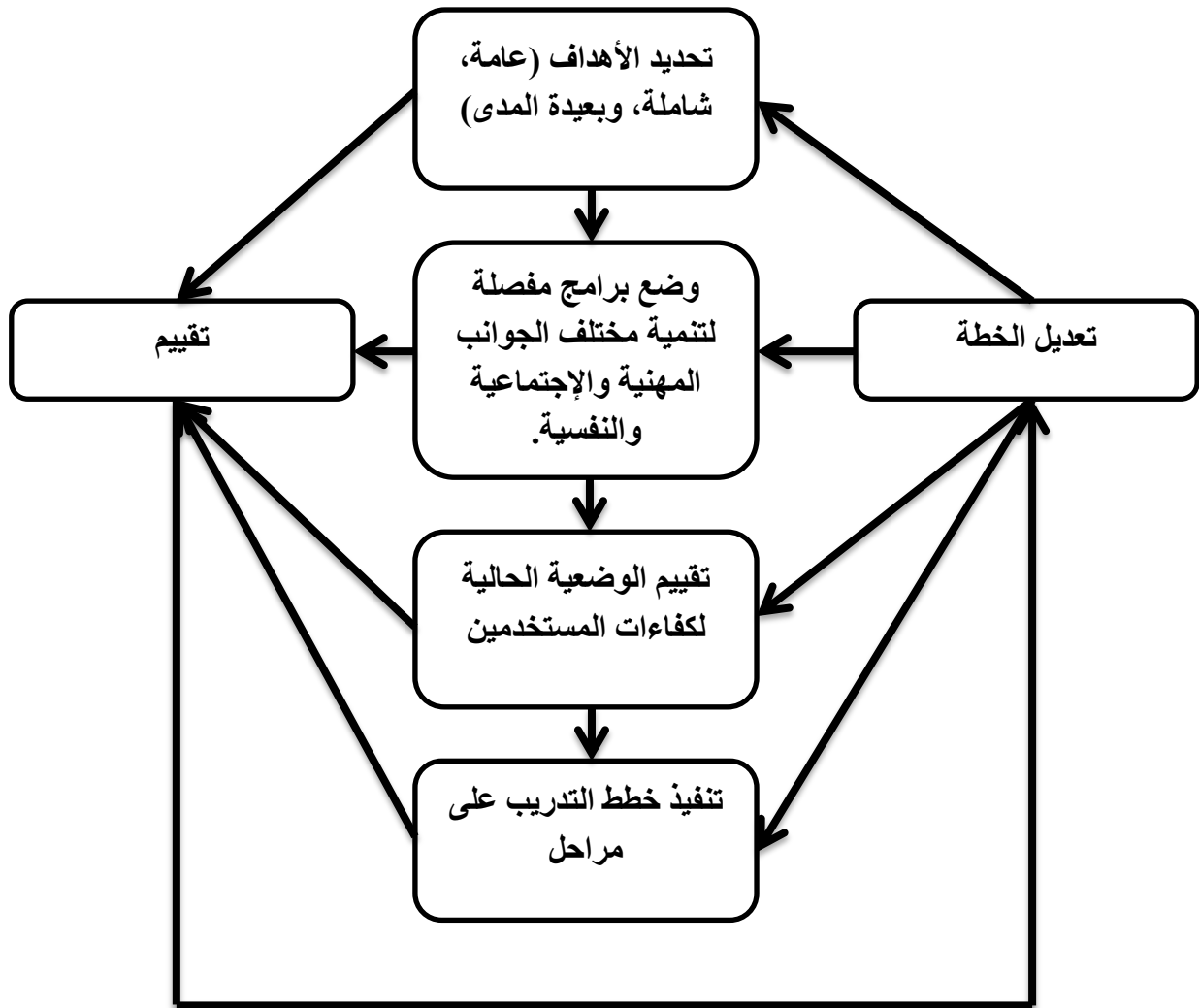
يرى بوفلجة غياث أن المهارات والكفاءات العالية للعمال والإطارات ليست أقل شأنًا من التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج لهذا يجب تبني إستراتيجية جديدة في تطوير الموارد البشرية، بحيث تكون شاملة وبعيدة المدى. إذ يجب إدراج التكوين في المسار المهني للعامل، في إطار تشخيص أولي معمق لكل القدرات والكفاءات المعرفية والتقنية، مع سيطرة برامج طويلة الأمد للتكوين، بحيث تتكفل المؤسسة بإيجاد برنامج مكيف لكل فرد يهدف إلى تنمية كل القدرات النفسية والإجتماعية والثقافية والتقنية، في إطار التكوين المستمر.

كما يضيف في السياق نفسه بوفلجة غياث وضع برامج للإعلام الآلي تساعد على تشخيص الحاجات التكوينية ومتابعة المستخدمين واعتماد الكفاءات المحصل عليها ومستوى التطور في التكوين في عملية الترقية في إطار المسار المهني لكل عامل، حيث يتم اعتبار ذلك عند البحث عن عمال للقيام بمهام خاصة داخل المؤسسة.

يؤكد بوفلجة غياث إنها عملية تتطلب إعادة النظر في إستراتيجية التكوين، والنظر إليه من منظور واسع يدخل في إطار إستراتيجية شاملة لتطوير وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تكون لدى المسؤول نظرة كاملة عن المهارات المتوفرة وامتلاك نظرة استشرافية لمهارات المستقبل التي يجب التفكير الآن في إعدادها.

(بوفلجة غياث، 2003، ص 77).

يقترح بوفلجة غياث نموذجاً يوضح فيه مراحل إنجاز إستراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية.



شكل رقم (02) يبين مراحل إستراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية حسب (غياث، 2003).

8. سياسة التكوين:

حسب "بيريتي" (Peretti 1990) يجب أن تحقق سياسة التكوين هدفين: تسمح للعمال بالتكيف مع المتغيرات الهيكلية وتعديلات ظروف العمل التي تساهم في التطور التكنولوجي والتطور الاقتصادي. كما تسمح بتحديد الإبداعات والتغيرات التي تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة والتكفل بها.

(Peretti, 1990, p 420.)

يرى عبد الرحمن عبد الباقي إن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة لتطوير القوى العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي على تحديد الإحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات تم مقارنتها بالإحتياجات أي تحديد النقص المطلوب ومن بين العوامل المساعدة في وضع السياسة التكوينية هو عامل التنبؤ.

(عبد الرحمن عبد الباقي، 1991، ص 114.)

ويجب على سياسة التكوين أن تتوفر على الشروط التالية:

- قابلة للتطبيق.
- مكتوبة وموزعة حتى تكون ذات فعالية.
- معروفة ومفهومة لجميع العاملين ورؤساء المصالح بالمؤسسة.

(Soyer, 2002, p 148.)

تسعى المؤسسة حسب محمد مسلم إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع، إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي. إن هذه الأهداف كلها تتحقق من خلال سياسة تكوين واضحة، ومدروسة بشكل علمي ومنظم.

(محمد مسلم، 2007، ص 95.)

9. حوافز التكوين:

يرى بوفلجة غياث أن أهم الطرق المتبعة في الحوافز، ربط نتائج التكوين بتلبية الحاجات النفسية والمادية والاجتماعية للمتكونين وحدد أهم الجوانب التي يمكن اعتبارها لتحفيز المتكونين:

- الرغبة في التعلم.
- تلبية الحاجات المادية.
- تلبية الحاجات الاجتماعية وإثبات الذات.

- توفير الظروف المناسبة.
 - تبسيط طرق التكوين.
 - تسهيل معرفة النتائج.
- إلى جانب هذه العوامل التي لها علاقة بشخصيات المتكويين، هناك عوامل أخرى متعلقة بمكان التكوين ومحيطه وطرقه، وكلها عوامل تؤثر على مدى رغبة الفرد وتحفيزه على التعلم والتكوين. (بوفلجة غياث، 1984، ص 34)
- تحدد وسيلة حمداوي أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:
- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.
 - تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
 - وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
 - وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.
 - تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.
 - إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.
 - وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.
- (وسيلة حمداوي، 2004، ص 102)

10. أنواع حاجات التكوين:

يحدد محمد مسلم ثلاثة أنواع الحاجات إلى التكوين وهي كالتالي:

- 1.10. الحاجات الفردية: إن الحاجة الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليحدا حلا لهذا النقص داخل المنصب.

2.10. الحاجة الشخصية: وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها. ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

3.10. الحاجة الجماعية للتكوين: فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين.

كما يشير محمد مسلم إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة ويتم ذلك:

أ. **المبادرة الفردية:** وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهدافه أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه (وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة).

وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي: تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد، التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن، الترقية داخل المؤسسة، اكتساب تأهيل فني جديد، اكتساب معارف جديدة، تطوير معرفة علمية.

ب. **مبادرة المؤسسة:** إن عمليات التكوين بمبادرة من المؤسسة تندرج عموما في مخطط التكوين، وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناء على سياسة وإستراتيجية التكوين.

(محمد مسلم، 2007، ص 98).

11. خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين:

إن للتكوين خطوات لا بد من مراعاتها في عملية إعداده وتنفيذه وأهمها: صياغة برامج التكوين، وبيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه، واقتناع الأفراد بالتكوين، وتحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج... إلخ.

1.11. صياغة برامج التكوين:

يرى محمد مسن أن التكوين ضرورة حتمية على العامل والمؤسسة. فبالتكوين وحده يمكن ضمان التطور والنمو لكلى الطرفين. لذا عليهما أن يخططا له مسبقا لكي ينقضا من تكلفته، ويزيدا من مردوديته. أما من جانب المؤسسة، فعليها أن تحدد استنادا إلى حاجاتها، برامج ووسائل هذا التكوين واستخلاف الغائب للتكوين.

يرى محمد مسن أن من أدق المهام التي تواجه العامل عامة والإطار خاصة، هو التوفيق بين التزاماته للمؤسسة ورغباته المشروعة في التكوين. فالتخطيط والتنسيق بين المعني ومسؤوله هو الطريق الوحيد لإنجاح خطط الطرفين والاستفادة منها. وتبدأ خطط التكوين بالتنقل في عدد من مراكز الشغل عند الدخول وقبل الترسيم وتنتهي بخطة التأقلم قبل التقاعد.

(محمد مسن، 2001، ص 76.)

يتمثل التكوين حسب وسيلة حمداوي في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل الإدماج في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 99.)

يرى كمال نور الله أن برامج التكوين ترتبط بأمرين وهما ظروف العمل في الوحدة الإنتاجية وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه. كما حدد الخطوات لإعداد برامج التكوين والتي تتمثل فيما يلي:

2.11. بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه:

تحدد الهيئة التي تقوم بإعداد برنامج التكوين والإشراف عليه حسب ظروف المنشأة وحجمها، ففي بعض المؤسسات الصغيرة تعتمد الإدارة على تكليف رؤساء الأقسام بوضع برنامج التكوين للعاملين لديهم والإشراف على تكوينهم داخل أقسام المنشأة أما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على إحدات قسم خاص بها، يهتم بشؤون التكوين ووضع برامج تكون من إعداده وتحت إشرافه ويتم التكوين في نفس المنشأة وعلى آلات متشابهة للآلات التي يشتغلون عليها حيث تعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التكوين إلا أن نفقاتها باهظة.

3.11. اقتناع الأفراد بالتكوين:

باقتناع إدارة المشروع أو الهيئات المشرفة على الوحدات الاقتصادية بأهمية وضرورة عملية التكوين فإن اقتناع الأفراد له أهمية بالغة خاصة من أجل إنجاح البرامج وتحقيق الفوائد والنتائج المرتقبة منها لأن التكوين هو نوع من التعليم وتتوقف درجة استعادة المتعلم على مدى رغبته واستعداده لتقبل هذا التعلم لذلك يتوجب تهيئة الجو النفسي الملائم لإقناع الفرد بأهمية وضرورة برامج التكوين وإظهار الفوائد المراد تحقيقها للأفراد من جهة والإنتاج من جهة أخرى كما يستحسن منح بعض الحوافز المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد كرفع الرواتب والترقية والتشكرات.

4.11. تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج:

- لمحتويات برامج التكوين الأثر البالغ في إنجاح برنامج التكوين ككل، لهذا فمن الضروري أن يعرض المشرفين على إعداد برنامج التكوين وهذا بالاهتمام بالنقاط التالية:
- أن لا تكون المواد متشعبة حيث تخرج عن الغرض الأساسي أو تبعت الملل.
 - أن تخدم الهدف المرجو من إعدادها.
 - أن توافق الدراسة النظرية دراسة عملية ومشاركة الأفراد المكونين عند القيام بالمناقشة وتقديم الاقتراحات.

(كمال نور الله، 1999، ص 50.)

حسب وسيلة حمداوي يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة، إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه، أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور هامة سيتم التطرق إليها فيما يلي:

5.11. تحديد الاحتياجات:

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين. ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاثة مستويات:

- التحليل التنظيمي.

يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين، على مستوى المنظمة، المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية. ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية والنمو... إلخ.

- تحليل المعلومات.

يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة (توصيف العمل) مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت إلى وقوعها.

- التحليل الفردي.

وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات) ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين. ويتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم النتائج وبرامج تسيير المسار الوظيفي... إلخ.

12. تحديد الأهداف التكوينية:

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين. ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف، بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

أ. تحديد المشاركين في عملية التكوين:

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج:

- **لتكوين وإدماج العاملين الجدد:** أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هياكلها، أنظمتها، مسؤوليتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.
- **لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة:** سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- **لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات:** الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم.
- **لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.**
- **لتهيئة مدربين:** حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

• تحديد أماكن للتكوين:

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو تكوين الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مركز تدريب خاص بها.

• اختيار أساليب التكوين:

- من أهم أساليب التكوين التي تتطرق إليها وسيلة حمداوي ما يلي:
- **المحاضرات:** هي أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتدربين.

- **دراسة حالة:** تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشاركون مواقف عملية يتطلب منها تحليلها، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج، ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب.
- **تقمص الأدوار:** أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.
- **المحاكاة والمباريات:** طريقة تصلح لاكتساب المشاركون في تكوين مهارات للتشخيص، التحليل، الواجهة والتعامل مع مواقف معينة. حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- **الندوة (ورشة العمل):** وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمال.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 102)

مخطط التكوين:

يعتبر مخطط التكوين حسب "مقران" (Meigrant 1995) أنه أداة مهمة للتسيير وعلى رئيس المؤسسة التي ينتمي إليها، أن يختار أو يقوم بالاختيار والتعيين للموارد والأفراد المراد تكوينهم، ولا يقوم بذلك دون الاستشارة أولاً ولأسباب الفاعلية الواضحة فإنه من الواضح أن المخطط يجب أن يحصل على تحليل الحاجيات (المسيرين والأشخاص) وكذلك استشارة الشركاء الاجتماعيين ولكن وأخيراً فإن القرار هو مسؤولية هذا الرئيس.

(Weiss, 2000, p 442.)

ميزانية التكوين:

يرى "برادات" (Bordet 1971) أن حساب التكاليف وتقييم مردودية التكوين ليس بالمهمة السهلة، خاصة إذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة ومما يزيد في صعوبة تقييم الفعالية كونها تتم في نطاق واسع إذ تفترض على جميع الأطراف أن يقتنعوا بأنهم جميعاً الأطراف المشاركة في عمليات التكوين (مكونين، رؤساء العمال، إدارات...) يريدون بالفعل أن يوفروا له أحسن الفرص للتعليم بفعالية وسرعة. كما أن هناك عوامل تؤثر على تكاليف ومردودية التكوين.

طبيعة تكاليف التكوين:

تعني تكاليف التكوين بالنسبة لـ "بوردات" (Bordet) هي مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين. وهي مجموع كل زيادة في المصاريف ونقص في المداخل بسبب قرارات تتخذها الإدارة تخص عملية التكوين.

(Bordet, 1971, p 28.)

في إطار تقييم تكاليف التكوين يميز "بوردات" (Bordet) بين مصادر المصاريف، وتكلفة تشغيل الفرد بعملية التكوين، وتكاليف الوسائل الضرورية للتكوين.

مصادر المصاريف:

أ. المصاريف المباشرة: والتي تترتب عن تكوين الأفراد، أو المصاريف التي يمكن تفاديها إذا لم يتم هذا التكوين.

ب. المصاريف غير المباشرة: والتي تترتب عن الوسائل المسخرة في عملية التكوين والتي يجب أن تظل سارية إذا أردنا الاستمرار في هذه العملية، وإذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير وظلت هذه المصاريف على حالها لا بد من قرار سياسي في هذا الشأن لأن هذه التكاليف تعتبر تكاليف سياسية التكوين.

ج. مصاريف مترتبة عن وجود مؤسسة تشغل لأفراد مكونين: أو أنها لا تخطط ولا تنظم نشاطاتها وتوفر موارد ووسائل تماشياً مع مردودها.

د. مصاريف المناسبات: والتي تتمثل في تلك النفقات الناتجة عن مناسبات لها علاقة بعملية التكوين ويمكن استعمالها بكيفيات أخرى.

د. تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين:

أثناء جرد التكاليف المباشرة للتكوين يميز "بوردات" (Bordet) بين:

- الأجور والرواتب المدفوعة.
- المصاريف الإجتماعية لصاحب العمل.
- مصاريف المطعم والمزايا الإجتماعية الأخرى.
- المصاريف الإدارية (التسيير، الوثائق، الأفراد، التكوين).

هـ. تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين:

يرى "لوبوتست" (Lebotest) بأن التكاليف الواجب توفرها تنقسم إلى قسمين: داخل وخارج المؤسسة.

تكاليف التكوين خارج المؤسسة: وتشمل العناصر التالية:

- الأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين.

- مصاريف السفر والإقامة، الكتب والوثائق...

من المحتمل أن السهولة التي تميز تحديد هذه التكاليف (الدروس المقدمة من طرف أجهزة أجنبية كالمؤسسات الخاصة، مستشارين) تؤكد الأهمية التي تعطى لهذه الأجهزة.

إن هذه السهولة في حصر التكاليف تخلف في المقابل وفي كثير من الحالات صعوبة في ضمان نوعية جيدة للدروس، حيث لوحظ أن الكثير من الأفراد يحضرون دروسا عامة لكن بدون أية محاولة للتقييم.

تكليف التكوين داخل المؤسسة: يصعب كثيرا تحديد وحصر هذه التكاليف مقارنة مع تكاليف التكوين خارج المؤسسة.

الحالة أكثر بساطة تلك التي تتعلق بالتكوين الذي يتم في مركز التكوين التابع للمؤسسة، من طرف مكونين وفق التوقيت الخاص بالمؤسسة، تصنف عناصر هذه التكاليف إلى ما يلي:

- مصاريف مركز التكوين وتشمل المصاريف العامة، والتدفئة، الإضاءة، التنظيف، الصيانة، حصة الإيجار أو فوائد المستثمرة بالمجالات.

هذه المصاريف تنقل إذا ساهم المتربص في الإنتاج أي إن كان الإطار أو أعضاء آخرون من أفراد المؤسسة يشغلون بوقت جزئي كمدرسين فإن نفقات الإستعمال يجب أن تصنف بصفة مناسبة.

(Bordet, 1971, p 30.)

دفتر الشروط للتكوين:

يعد دفتر الشروط حسب (ISO 9000) وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ التكوين كما أنه يحتوي على كل المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية البيداغوجية المالية والتنظيمية لتحقيق الهدف أو الأهداف الموجودة فيه وهو وثيقة تعاقدية بين طالب التكوين والمكون، كما يوضح مختلف المعطيات الضرورية عن ثقافة المؤسسة، شرائح العمل، المناصب المعنية بالتكوين وإعطاء أكبر قدر من المعلومات للمشرفين

على عملية التكوين، حتى يتمكن صاحب الخدمات من تقديم الإجابات الملائمة للشروط المطلوب تحقيقها لذا سمي بدفتر الشروط.

(محمد مسلم، 2007، ص 109.)

دفتر الشروط هي الوثيقة التي يعتبر من خلالها صاحب المشروع عن احتياجاته وما ينتظره من النتائج. لذا فإن تحريرها يتطلب عناية بالغة ودقة في الوصف لا تدع أي مجال للتردد باعتبارها وثيقة تعاقدية بين صاحب المشروع والمنفذ له.

(Meignant, 2000, p 84.)

أهم الخصائص دفتر الشروط هي: الإيجاز وهو التوجه للمهم وأن يكون مختصراً. والوضوح أي يجب أن يكتب بلغة مفهومة للمكلفين بالتكوين. والضبط أي يجب أن يكون معدل الوقت مناسباً ليسمح بإعداد جيد. لا بد أن يحتوي أهم النقاط الأساسية وهي كالتالي: جرد الحاجات، نوع التكوين، تحليل الطلب، الأدوات المستعملة، والتفكير المباشر لنوع التكوين.

(Leboterf, 1999, p 124.)

أصبح حالياً دفتر الشروط من أهم الركائز وخطوة لا بد من تنفيذها وإلا يعتبر التكوين ناقصاً من الناحية الإجرائية كما لا يمكن للمؤسسة القيام بتقييم لتكوينها في حالة غياب دفتر الشروط.

- إستثمار التكوين:

تؤكد وسيلة حمداوي على ضرورة الإستثمار في التكوين إلى عدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الإجتماعية والثقافية، الإقتصادية... إلخ.

- المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الإقتصادية، العولمة والتكتلات الإقتصادية.

- تغير متطلبات العملاء: نظراً لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 99.)

فعالية برنامج التكوين.

تؤكد وسيلة حمداوي أن تأمين فعالية التكوين يرتبط بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج المستهدفة مسبقا.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 102.)

يقصد بفاعلية برنامج التكوين حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء أكان الهدف إضافة معلومات أم تلقين خبرات ومهارات جديدة أم تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.

(سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 119.)

هذه الفعالية تحدث أو تحصل من خلال ثلاثة عوامل تعتبر أساسية في عملية التكوين وهي المكون والمحتوى التكويني والجمع بينهما يحدد لنا مدى فعالية برنامج التكوين.

12. العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين:

أ. زيادة فعالية برنامج التكوين:

حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي يكون زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال الرغبة لدى الأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكياتهم من خلال برنامج التكوين وخلق هذه الرغبة يمكن أن يحدث من خلال عدة عوامل كأن يكون البرنامج التكويني معدا ومصمما وفقا لمتطلبات وحاجات الأفراد الفعلية في العمل كي تكون لديهم القدرة على حل المشاكل وزيادة قدراتهم وكذا تحقيق رغباتهم ومن الضروري أيضا تشجيع هؤلاء العمال من خلال وضع نظام المكافآت والحوافز والتي تلعب دورا فعالا في تغيير سلوكيات الأفراد وتجعلهم يضاعفون جهودهم في التعلم واكتساب المهارات الجديدة كما يجب إتاحة الفرصة للمتكونين للأخذ والرد من خلال المناقشة والمشاركة في البرنامج كون هذه الأخيرة تساعد الفرد في ترسيخ ما تعلمه، وأخيرا من الضروري جمع المعلومات حول مستوى الأداء للمتكونين في البرنامج وتهيئة التغذية الراجعة من أجل الكشف عن مواقع القوة والضعف في الأداء والمساعدة على تغيير السلوكيات كي تكون مطابقة لحاجات العمل.

(سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 119.)

ب. المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي إن فعالية الكثير من البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المكونين كونهم يلعبون دورا كبيرا في نجاح أو فشل هذه البرامج والزيادة في فعاليتها لذا يجب اختيارهم بعناية كبيرة كما أنه لا بد من توفر عدة شروط تجعلهم يحسنون أداء عملهم كتوفر الخبرة اللازمة والمعرفة الكاملة بالعمل المسند إليهم أي الإحاطة بموضع التكوين ومضمونه كما يجب توفر الإدراك والإحساس لدى المكون. لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عملية التكوين ومن الواجب توفير كافة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين من أجل تشجيعهم كما توجد عوامل مهمة يجب توفرها كعاطلي الحماس والرغبة اللذان يعبران عن رغبة واهتمام المكون وإيمانه بالتكوين ومن الواجب أن يتوفر فيه عامل المواجهة والتي تكون من خلال قدرته على مواجهة نفسه ومواجهة المتكونين وأن يكون ملما بالجوانب النفسية والتربوية لفهم طبيعة المتكونين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا لمشاكلهم كما يجب أن يكون للمكون القدرة على قيادة الجميع قيادة حسنة والقدرة على التفكير الإبداعي في مجال التخطيط وتطبيق الأفكار بطرق علمية من أجل تغيير السلوك في الاتجاه المطلوب.

(سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 119.)

كما يعتبر بوفلجة غياث المكون -أو المرمن- عنصرا مهما في عملية التكوين لذلك يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص والتي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1. لكي ينجح المكون في مهامه، يجب أن يكون ملما بموضوع التكوين، إلى جانب قدرته على إيصال المعلومات إلى غيره.

2. على المكون أن يتحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

3. على المكون أن يحدد الأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين. وذلك على ضوء مستويات المتكونين ودرجة مشاركتهم.

4. أن معرفة المكون لمستويات المتكونين ومشاكلهم، وإلمامه بمحتويات البرامج التكوينية، يساعده على تحديد طريقة التكوين ودرجة إشراك المتكونين وتحكمهم في تعلمهم.

(بوفلجة غياث، 1984، ص 26.)

يرى محمد مسلم أن المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين. إن مهمته تكمن في تصور البرامج، وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمكونين،

الفصل الثاني: التكوين

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكونين ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية، على العموم، يقوم المكون بتصوير وبتنظيم وبتنشيط مختلف أنشطة التكوين، إنه يقوم بعمل تكوين موجه إلى الراشدين.

في هذا السياق يحدد محمد مسلم خصوصيات المكون الفعال إذ هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإلتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب ولهذا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط:

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المكون.
 - أن تكون له القدرة الكافية لتكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجة المكونين.
 - أن تكون له القدرة على التحفيز وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
 - أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
 - أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وآثاره في وسط العمل والمؤسسة.
 - أن يكون مهيناً وحيوياً ومرحاً وذكياً ومبدعاً.
 - أن تكون له القدرة على تحمل الآخر... إلخ.
- (محمد مسلم، 2007، ص 92)

محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية:

- حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي لا بد من التركيز على الجوانب التالية:
- التأكد من ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويدها للمتكونين.
 - ضرورة تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد والمتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
 - ضرورة توافق المحتوى التكويني مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعليم كالنضج الفكري أو الدافعية (قابلية التعلم).
 - التخطيط وتصميم برنامج تكويني بشكل يتناسب مع خلفيات وخبرات الأفراد.

- ضرورة خلق الظروف التنظيمية -الرسمية وغير الرسمية- المساعدة على التعليم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية وكذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التكوينية والحصول على الدعم الكامل من قبل مستويات إدارية عليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الدنيا.
- التخطيط للبرنامج التكويني وفقا للتطور والتقدم بحيث تبنى خطواته على أخرى وبالتالي التقليل من هدر الوقت والتقليل من الكلفة.
- اختيار وتنويع الطرق التكوينية للتقليل من سلبيات طريقة ما وتدعيم إيجابياتها.
- وضع برنامج تكويني مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة فسح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع وتصميم البرنامج.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء البرنامج التكويني.
- إن عملية التقويم تمد الإدارة بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية لذلك من الضروري الاعتماد على طرق مغذية لتقييم البرنامج لعرض والتحري والكشف عن أي خلل فيه.
- (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 121).

13. العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين:

- يرى بوفلجة غياث أن هناك عوامل متعددة تؤثر على درجة انتقال أثر التكوين، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- أ. **درجة ذكاء المتكون:** لدرجة ذكاء الفرد أثر على قدرته على التعميم والتميز والانتفاع بخبراته السابقة.
 - ب. **أساليب التفكير:** تساعد بعض أساليب التفكير على سرعة التعلم والانتفاع بالخبرات السابقة. فعادة التحليل والتعميم والتميز واستخلاص القوانين، وهي بعض أساليب التفكير المساعدة على التحويل الإيجابي لأثر التكوين.
 - ج. **سمات شخصية المتكون:** لبعض السمات الشخصية أثر على سرعة اقتناء المعلومات والمهارات، ومن هذه السمات الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة والدقة في الملاحظة.
 - د. **الخبرة البيداغوجية للمكون:** إن الخبرة البيداغوجية للمكون وإلمامه بالمعارف النفسية اللازمة، وبطرق التكوين وإيصال المعارف، يساعده على التوفيق في الاهتمام إلى الطرق المساعدة للانطلاق من القوانين العامة والمساعدة على التحويل الإيجابي للتكوين.

إن إتباع الطرق السليمة في التفكير واستخلاص النتائج والتحليل والتعميم، كفيل بالمساعدة على الانتفاع بالخبرات السابقة. على المكونين أن يواجهوا المكونين إلى أوجه الاختلاف بين الآلات والمهارات المختلفة، وخاصة بين تلك التي اعتادوا عليها، والأخرى التي هم بصدد التكون عليها، وذلك لتسهيل عملية الانتقال الإيجابي لأثر التكوين.

(بوفلجة غياث، 1984، ص 23.)

1. تقييم برنامج التكوين:

دوريات التكوين هي أهم الركائز الممكنة لتنمية المهارات، السؤال الذي يطرح نفسه حالياً على المسيرين هو معرفة إذا كانت مصاريف التكوين مكيفة ومطابقة لمشروع إستراتيجية المؤسسة، وما هي نجاعتهم وفعاليتهم الحقيقية. كذلك المقابلة الفردية في التقييم هي نقطة بداية كل سياسة التكوين. تسمح هذه المقابلة على الأقل مرة واحدة في السنة بطرح أسئلة حول تنمية وتكوين العمال وجعل المشروع الشخصي واضحاً وتبين حاجيات المؤسسة. وهي وثيقة تعطي لمديرية تسيير الموارد البشرية تحدد فيها التبرعات التي طالب بها العامل وصادق عليها المشرف.

(Roth et Kurtyka, 2007, p 137.)

يحدد محمد مسن أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم خطط التكوين:

التكاليف وهي: تكلفة التكوين ذاته وتكلفة الغياب وتكلفة الاستخلاف.

الفوائد وهي: الربح من الاستغناء عن التوظيف الجديد والربح من ارتفاع مستوى ومردودية المكون،

والربح من تكلفه بمهمة أعلى سلمياً أو تكنولوجياً.

(محمد مسن، 2001، ص 76.)

حسب مصطفى نجيب شويش إن تقييم البرنامج التكويني يعتمد على تقييم عنصرين هامين هما:

تقييم الطرق التكوينية وتقييم كفاءة المكونين.

2.1. تقييم الطرق التكوينية:

إذ يتعلق الأمر بالطرق والأساليب التي اتبعتها المؤسسة في عملية التكوين كي تصل إلى برنامج

تكويني جيد ومن أجل الوصول إلى التقييم الفعال لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في

زيادة الفاعلية وهذه العوامل يمكن تلخيصها كالآتي:

- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمكونين.
- مدى التسلسل الموجود في مراحل التنفيذ العملية التكوينية.
- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف للمؤسسة.

- مدى استخدام البرنامج لمداخل وأساليب عديدة ومتعددة.
- مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التكوين.
- مدى توفير المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي.
- مدى وجود نسبة من التعليم للبرنامج.
- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها المتكئون.

3.1. تقييم كفاءة التكوين:

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءا مهما في أنظمة وخطط التكوين وتظهر هذه الأهمية كونه يوضح لنا ما إذا كانت هذه الأخيرة ناجحة أم لا وبالتالي فهو يوضح أو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستتجح في المستقبل أم لا، كما يوضح لنا ما مدى فاعلية البرنامج التكويني والتي تقيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج المتوقع القيام بها مستقبلا.

(مصطفى نجيب شويش، 2000، ص 151).

يضع بوفلجة غياث لتقييم التكوين هدفين رئيسيين وهما:

- معرفة مدى نجاعة طريقة معينة في التكوين، ونجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة. وهو ما يصعب تحقيقه بسهولة.
- العمل على تدارك النقص الملحوظ في الفترة التكوينية، وذلك لغرض لفت انتباه المشرفين في مراكز العمل لهذه النقائص، من أجل تداركها والإقلال من آثارها.

(بوفلجة غياث، 1984، ص 56).

لهذا يضع كل من سهلة محمد عباس وعلي حسين علي خطوات لعملية تقييم التكوين لا بد من

المرور منها وتكون ملخصة في الشكل التالي:

- تحديد طريقة تقييم.
- تحديد فلسفة المنهجية للتقييم.
- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- استخلاص النتائج.
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

(سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 117).

الخطوات التي تمر بعملية تقييم كفاءة التكوين حيث تبدأ الخطوات منطقياً بسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها أم لا، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين تختلف طرق التقييم فعاليتها وسنتعرض على ثلاث طرق لتقييم برامج التكوين أحدها يركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة والثانية تقيس اكتساب خبرات جديدة وتعلمها وأخيراً رأي وردود أفعال المتكويين حول برنامج التكوين ثم تأتي مرحلة التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين بعدها جمع البيانات الخاصة بالفعالية وتحليلها واستخلاص النتائج حول ما إذا كانت برامج التكوين فعالة أم لا وأخيراً وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

(أحمد ماهر، 1997، ص 357).

كما تشير وسيلة حمداوي إلى إمكانية إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

- **آراء المشاركين:** وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون... إلخ. وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.
- **تغيير في السلوك:** يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

- **التكوين المحقق فعلاً:** يقوم المسؤول في هذا التكوين بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 107).

رغم أن تقييم أثر التكوين لا زال مشكلة، إلا أننا نعرف أن التكوين يساهم في تحويل الفرد كفرد داخل جماعة العمل وبالتالي تحويل بشكل مباشر أو غير مباشر جماعة العمل.

(Mebarki, 2002, p 2).

14. تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر:

1- الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة.

ظهر حسب عبد الكريم بوحفص (1992) أول معهد متخصص في تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر سنة (1964)، وهو المعهد الوطني للإنتاجية وتطوير الصناعة (INPED). كما أوكلت للجامعات الجزائرية تكوين الإطارات المسيرة وامتدت هذه المرحلة التي عرفت نشأة مدارس عليا للإدارة. ومعاهد التسيير إلى غاية نهاية السبعينات.

كما يرى عبد الكريم بوحفص أن المتتبع لسياق تحول الاقتصاد الجزائري أي انتقاله من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يلاحظ أن سياق التكوين في هذه المرحلة كان استجابة لمتطلبات وضغوط المحيط السياسي والتخطيط المركزي لا للحاجات الحقيقية للمؤسسات وإطارتها، متأثرا بمجموعة من العوامل التي منها:

1. حقيقة اقتصادية لا يعتمد على السيولة المالية تسييره طبقة بيروقراطية وتسيطر عليه فئة المهندسين.

2. متطلبات المحيط السياسي والتخطيط المركزي.

3. تأثر البحث العلمي في الجزائر بالجوانب النظرية في ميدان التسيير.

وكنتيجة لهذه التأثيرات ظهرت بوادر البيروقراطية في معاهد تكوين الإطارات، وتحددت مهام فرقها البيداغوجية في التدريس فقط. ومن نتائج التأثيرات فإن بعض المواضيع كخصوصة المؤسسات، المحاسبة الحديثة (comptabilité Moderne) التسويق (Marketing): كانت غائبة تماما من محتوى برامج التكوين وفي المقابل كان التركيز على مواضيع أخرى، كنظرية الأنساق (System théory) ونظرية التنظيمات (Organization théory).

كان سياق التكوين إذن يعكس الحالة النظرية، وبمقارنة هذه الحالة بحاجات الإطارات كان التباعد يتزايد بين النظري والتطبيق (بين الواقع والتكوين).

المرحلة الثانية: تجدد الاهتمام بمعاهد تكوين الإطارات المسيرة مع بداية الإصلاحات الاقتصادية، ودفعت المؤسسات الاقتصادية العمومية نحو اقتصاد حر، يهتم بالسوق وأكثر تفتحا على الخارج. وظهرت الحاجة الماسة إلى تكوين إطارات تتكيف مع هذه المتغيرات، إذ على الإطارات فهم سير الاقتصاد الحر. وفي هذا الإطار التحولي للاقتصاد الجزائري ظهرت معاهد تكوين الإطارات المسيرة بأهداف واضحة:

1. احتواء التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات وهيكلتها.
 2. تحسين تكوين الإطارات التي عملت لمدة زمنية كبيرة تحت شعار التخطيط المركزي.
 3. تدعيم التعاون بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية.
 4. البحث في نتائج وآثار التغيرات الاقتصادية.
- (عبد الكريم بوحفص، 1992، ص 263)
- انطلاقاً من هذه الخلفية واعتباراً للظروف الاقتصادية التي عاشتها الجزائر يمكن التمييز بين مرحلتين هامتين في تطور تكوين الإطارات، تتخللها مرحلة ركود قصيرة المدى عاشها تطور الاقتصاد الوطني والمنظومة التربوية.
- (بوحفص وآخرون، 1996، ص 233).

2- حاجيات تكوين الإطارات في الجزائر:

يصعب تحديد حاجيات تكوين الإطارات في الجزائر في كل المجالات والتخصصات وطلم نظراً لصعوبته. لأن تحديد حاجيات تحكمه قواعد في عملية سيرورة التكوين. وكذلك نظراً للظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية.

فهناك حوالي 50000 إطاراً متوسطاً وعالياً في المؤسسات والإدارات معنية على المستوى الوطني بالتكوين والرسكلة في التسيير.

تأخذ حاجيات التكوين لهؤلاء الإطارات الأشكال التالية:

- التكوين بعيد المدى في إطار برنامج مهني مع الجذع المشترك وإمكانية التخصص في المهام المهمة في التسيير بمستوى يعادل دراسات ما بعد التدرج في الجامعة.
- الرسكلة في دوريات قصيرة المدى حول مختلف مهن التسيير والمسائل الحديثة في الاقتصاد والتسيير.
- مدخل إلى التخصصات ومهن التسيير والاقتصاد في هذه الدوريات قصيرة ومتوسطة المدى.

(Mersad, 1996,p235)

3- واقع معاهد تكوين الإطارات المسيرة:

توجد المؤسسة الجزائرية اليوم في إطار جديد يتميز بسياق التعديل الاقتصادي يفرض عليها المرودية والمنافسة، والتسيير العقلاني لمواردها البشرية الحالية والمادية.؟ وفهمت معاهد تكوين الإطارات

هذه الإشكالية، فتخلت عن البرامج المعدة وشرعت في إعداد برامج ثرية تخدم الحاجات الجديدة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نابعة من تصحيحات جذرية في الجوانب التالية:

1.3. الأهداف: حددت المعاهد لنفسها الأهداف التالية:

- التريصات وتبليغ طرق العمل المستجدة.
- التطوير المتواصل لطاقت المصادر البشرية.
- احتواء الإصلاحات الاقتصادية.
- دعم التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والخبرات الدولية.

2.3. التناول: في إطار الابتعاد عن البرنامج المحدد.

- الفرد هو مركز الاهتمام واعتباره عنصرا فعالا في العملية التربوية.
- الاقتراب قدر الإمكان من المؤسسات: المؤسسات مختلفة - الحاجات مختلفة - البرامج مختلفة
- إنجاز برامج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة.
- التكوين حسب الطلب.

3.3. استخدام بيداغوجية تليق بالمعاهد المتخصصة:

- التقنيات الجماعية (Techniques de groupes).
- التقنيات العملية (Techniques actives).
- غير أن أغلب المعاهد لم تكتسب الخبرة الكافية في تطبيق هذه التقنيات.

4.3. خصائص المعاهد:

- في أغلب معاهد تكوين الإطارات المسيرة أصبح التكوين في مقابل مبلغ مالي. فمثلا التكوين في المستوى العالي (PGS) للفرد الواحد يكلف سبع مرات الدخل الشهري المتوسط.
- عدد كبير من المعاهد أصبح التكوين في مقابل مبلغ مالي. يتمتع برأسمال مستقل بالإضافة إلى تدعيمات الحكومة وعطاءات (هبات) هيئات دولية.
- تتعامل المعاهد دولية في تكوين الإطارات، خاصة منها الفرنسية.

5.3. محتوى برامج التكوين في معاهد تكوين الإطارات:

- انطلاقا من اختلاف الحاجات في التكوين بين المؤسسات، صممت معاهد التكوين برامج تكوين مختلفة تستجيب للمستويات المختلفة في التسلسل التنظيمي للمؤسسات، وتحدد هذه البرامج فيما يلي:
- التكوين على المستوى العالي.

- برنامج الوحدات على المدى الطويل.
- برنامج الوحدات على المدى المتوسط.
- التكوين حسب الطلب (داخل المؤسسة الطالبة).

أ. التكوين على المستوى العالي: يتمثل هذا المستوى في برنامج يسمح بالحصول على شهادة ما بعد التدرج في اختصاص التسيير، وهي شهادة تعترف بها وزارة التربية الوطنية ويمتد تطبيق هذا البرنامج على مدى سنة دراسية واحدة بدون انقطاع.

يشمل هذا البرنامج وحدات في الصيانة، الموارد البشرية، والتسويق. والتكوين في هذا المستوى في مرحلتين:

- الجذع المشترك.

- التخصص (تسيير المؤسسات).

عدد المترشحين في هذا المستوى لا يفوق الثلاثين (30) يتمتعون بخبرة مهنية لا تقل عن أربعة (04) سنوات وحاصلين على شهادة الليسانس في أي من الاختصاصات القاعدية التي يتيحها التكوين الجامعي.

تشرف نخبة من المسلحين بالمعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية الطويلة على التكوين في هذا المستوى.

الوسائل البيداغوجية:

التداول البيداغوجي لأغلب معاهد تكوين المسيرين هو التعليم المتخصص المعتمد على الوسائل

العملية والوسائل الجماعية (Techniques Actives et Techniques de groupes)

والتي من أهمها:

- عروض مثيرة بقراءات مختارة.

- دراسة حالة، تسمح للمشارك بمحاكاة حالات حل مشاكل واقعية.

- عروض مناقشات، أعمال جماعية تحفر تبادل الخبرة بين المشاركين.

ب. التكوين طويل المدى: يمتد هذا التكوين لمدة تتراوح بين (06) و(10) أشهر وينقسم البرنامج

إلى دورات (Sessions) لمدة (03) إلى (05) أيام كل شهر، يختم التكوين بمذكرة لتربص تطبيقي يقوم

به المشارك في المؤسسة وهي فرصة لتطبيق المعارف المتحصل عليها في حالات حقيقية.

- المحتوى: يحتوي برنامج التكوين طويل المدى على وحدات تتناول تسيير الموارد البشرية، المالية، التسويق، والاتصالات.

- الوسائل البيداغوجية: هي نفس الوسائل المستخدمة في المستوى السابق بالإضافة إلى مذكرة نهاية التكوين.

- المجتمع المقصود: يتوجه برنامج التكوين طويل المدى إلى الإطارات المسيرة التي عليها تصميم الدراسات واتخاذ القرارات التعديلية.

كما يتوجه هذا البرنامج إلى رؤساء الوحدات وإلى خلايا مراقبة التسيير في المؤسسات.

ج. التكوين متوسط المدى:

- التنظيم: تمتد برامج التكوين متوسط المدى على مدى قرابة شهر، وهي منظمة على شكل دورات مدة الدورة الواحدة تتراوح بين ثلاثة (03) وخمسة (05) أيام، ثلاث (03) دورات في الشهر، يهدف هذا التنظيم بهذا المستوى من التكوين إلى تحقيق التوافق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

- المحتوى: هدف برامج التكوين متوسط المدى جعل المشارك يتحكم في تقنيات التسيير بالأخص. سياق الاتصالات-إبرام العقود - التقييم المالي للمشاريع - قانون العمل والتشريع.

- الوسائل البيداغوجية: هي نفسها المستخدمة في المستوى السابق ولكن بدون إنجاز مذكرة التربص التطبيقي (وتركيز على استخدام الإعلام الآلي).

- المجتمع المقصود: ملتقيات تستمر من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) أيام، تعرض فيها جميع جوانب التسيير، وتتيح هذه الندوات المشارك فرصة اختيار الندوات والوحدات التي تمثل مجتوى برنامج التكوين.

تنظم معاهد تكوين المسيرين ندوات على مدار السنة متاحة للمشارك أيضا فرصة التوفيق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

د. التكوين حسب الطلب: هو عبارة عن تكييف برامج التكوين طويل ومستوى المدى لحاجات التكوين للمؤسسة صاحبة الطلب فوائدها الشكل هو التمكن من حل المشاكل الحقيقية للمؤسسات بعين المكان من خلال المواجهة بين مختلف إدارات نشاطات المؤسسة، كما يسمح بالتنسيق، وتحسين الاتصال بين عناصر المؤسسة.

هـ. المكونين: تتمتع أغلب المعاهد بتأطير ذي كفاءة ومعرفة أكاديمية عالية وخبرة ميدانية تتراوح بين (10) و(25) سنة خبرة وكمستوى تقني عالي (ماجستير ودكتوراه)، كما يتميز هذا التأطير بالتكامل بين الجامعيين المتعاقدين 20% والدائمين 80%.

يشير عبد الكريم بوحفص (1992) ان المعاهد التكوين تحاول رفع التحدي للوصول إلى سياق تكوين معمق وموسع، ومعمق في إعطاء المعرفة في الميادين الجديدة (المالية، المحاسبة ، التسويق) ومعمق في جوانبه الاجتماعية والأخلاقية. غير أن رفع هذا التحدي حسب رأي عبد الكريم بوحفص يتطلب شروطا جديدة منها:

- التركيز على حاجات الفرد في سياق التكوين من حيث المهارات، الخصائص الشخصية والدافعية.

- التنسيق الجيد والكامل بين التعليم العالي الجامعي، مراكز التكوين والمؤسسات الاقتصادية.

- تدعيم الموارد البشرية والمادية لهذه المعاهد (تكوين مكونين أكثر، وقاعات ومعدات بيداغوجية أكثر، والتحكم في التقنيات الحديثة). (عبد الكريم بوحفص، 1992، ص ص 263-269)

أهم مركز التكوين في مجال التسيير في الجزائر هي مراكز ومعاهد عمومية وخاصة تختلف فيما بينها من حيث التجربة والقدرة، أهم المعاهد العمومية نجد المعهد الوطني للاقتصاد، المعهد الوطني للمالية، التجمع للتكوين ما بين المؤسسات للوزير السابق للصناعة الثقيلة، المعهد العالي للتسيير والتخطيط في الجزائر العاصمة، والمعهد للتسيير بعنابة... الخ. (Mersad, 1996, p 235)

وجود مدارس في مجال التسيير يتطلب عملا معمقا ويرتكز على التجربة المعاشة ودراسة تحليلية ومقارنة بين أنساق التنمية التي تم إنجازها في الدول الأخرى وخاصة الأنكلوسكسونية (Anglo-saxon) لابد من الأخذ بعين الاعتبار واقع ثقافة الجزائر لضمان النتائج المعمول عليها لهذا لابد من تحديد الحاجيات والوسائل لتحقيق ذلك. (djabri, 1996,p245)

فتحت جمعية التكوين والرسكلة أبوابها في الجزائر سنة 1991 (A.F.P.G) وحققت التكوين في المجالات التالية: التسيير بصفة عامة، التسويق، التسيير المالية والاقتصادي، تسيير الإنتاج، وتسيير الموارد البشرية لقد حقق هذا التكوين احتياجات المؤسسات لأن كان من أهم أهدافها:

1. التحكم في اقتصاد المؤسسة:

- التفتح الكبير على المحيط.

- التنقيب الداخلي.

- إعادة النظر في نسق التنظيم والتسيير (التكيف المستمر).

2. تطوير ثقافة التمهين المشتركة لدى المسيرين:

- تنمية ذهنية الطريقة.

- تسجيع القدرة على الاتصال والإعلام.

- إنشاء مناخ المسؤولية.

- تحديد بوضوح المهام الفردية .

- تنمية سلوك المؤسسة.

3. تنمية التسيير الاستراتيجي الخاص بكل مؤسسة:

- تدعيم قدرات تسيير منشآت المنظمة وانشاق الإعلام.

- التخلي عن مبدأ العقلانية الوحيد والمعلومة الكاملة للقرار .

- البحث الدائم عن المعلومات الخارجية.

- تنمية السرعة في رد الفعل.

- وضع وسائل لتقييم المؤسسة والعمال.

(ait younes,1996,p269)

4. التكوين بشركة سوناطراك الجزائر:

نظرا لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، قامت شركة سوناطراك مؤخرا بتحديث سيطرة الموارد البشرية ويركز على وضع أهداف ومؤشرات أداء مكيفة، وتنفيذ مشاريع التنمية لكفالة التخصص الأمثل للكفاءات. وتعكس هذه المكافآت سياسة تجديد الأجر تنظيما لمساهمات الموظفين في التنمية وضمانا للأجر العادل واعترافا بالأداء الفردي والجماعي.

وأخيرا سياسة الموارد البشرية تشجع اتخاذ المبادرة وتعزز الممارسات المهنية وفيها يتصل نظام إدارة الأداء بنظام الأجر عن كئيب. وتفضل شركة سوناطراك توظيف المواهب الشابة خريجي الجامعات، مع مراعاة إقامة علاقات وثيقة مع المدارس والجامعات، للتواصل وتقديم فرص التنمية للموظفين في المستقبل.

1.4. سياسة التكوين بشركة سوناطراك الجزائر:

لتحقيق الأهداف المقصودة مضمونة بطريقة ملموسة ومتواصلة وفعالية هذه المهام يجب أن تعتمد الشركة على مستخدمين مؤهلين وأكفاء. انجزت شركة سوناطراك سياسة التكوين والهدف منها هو البحث عن كيفية تطوير مواردها البشرية لتصبح الشركة حائزة على مستخدمين يستجيبون لمعايير التأهيل التي يتطلبها نشاطهم وتطويرهم. التحسين المسامر لمستوى التأهيل يشكل إذا المحور المركزي لسياسة التكوين بالمؤسسة ولتجسيد هذه السياسة تستعمل المؤسسة الوسائل الضرورية سواء أكانت داخلية ام خارجية إضافة للوسائل الداخلية التي يجب ان تنظم بطريقة تسمح باستعمالها.

أ. الأهداف:

- تطوير الاحترافية: يجب اعتبار التكوين كوسيلة موجهة لتحقيق الأهداف وليست كفاية بحد ذاتها إنما تمثل استثمارا يأتي بثماره لتحسين تأهيل الاعوان وهذا يجعلهم أكفاء بمراكز عملهم (التأهيل والأداء) وتحضيرهم لشغل مناصب جديدة لكي تصبح المؤسسة تتوفر على الرجال المناسبين للتكوين هو عبارة عن وسيلة في خدمة تطوير مشوارهم العملي واحتياجات المؤسسة. تطوير الاحترافية يبقى الهدف الأساسي القاعدي لسياسة التكوين وهذا التوفيق المتواصل بين متطلبات المنصب والأداء وتأهيل العون. الأعوان الذين يتم اكتشافهم من مهارات عليا يجب تكوينهم في مختلف المهن القاعدية للمؤسسة وفي مجالات استراتيجية.

- التفتح على الخارج والنهضة التكنولوجية: يجب ان يكون التكوين متفتحا على الخارج بكفاءة وهذا بأن يكون على دراية بكل المستجدات والتجارب المختلفة في هذه البلدان وفي العالم بكافة ويجب أن تعقد علاقات متميزة مع الجامعات ومؤسسات التكوين والبحث ومع المؤسسات التي لها نفس نشاطات القطاع.

- نقل التكنولوجيا: يجب تطوير المؤسسة لنشاطاتها التكوينية وهذا بتحفيز النقل التكنولوجي خاصة عن طريق الشراكة (الموردين، المقاولين، مؤسسات المساعدة التقنية، معاهد التكوين، الجمعيات في المجالات التي تهتم المؤسسة).

- تنمية وتطوير ثقافة المؤسسة: يجب أن تطور النشاطات التكوينية خاصة بغرض السماح بتدعيم ثقافة المؤسسة يجب أن يكون التركيز خاصة على المعاهد التي لها نفس الإجماع والطرق والوسائل النسبية للعمل. تعميم القواعد والمعايير التطبيقية التي تشجع الشعور بالانتماء للمؤسسة وتسهيل التغييرات.

ب. المنهجيات: تحقيق أهداف سياسة التكوين يتطلب حسب الحالة النشاطات التكوينية التالية:

- الأنواع المختلفة للتكوين:

التكوين ما قبل التشغيل: سياسة التكوين والانتقاء كلاهما مدمجتان للسماح باكتشاف أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم يجب على الشركة أن يربط اتصالا متوصلا مع المنظومة التربوية الثانويات ومعاهد التعليم العالي، تسهيلات في شكل تربصات تطبيقية وتقدير الكتب والوسائل البيداغوجية التي يمكن تقديمها لأحسن العناصر، التغطية المادية لهذه النشاطات (التربص، النقل، الإطعام) تضعها المؤسسة، العناصر التي تبدي مستوى جيد يمكن إدراجهم في العمل كمتربصين يستفيدون من منحة قبل التشغيل لتكوينهم في منصب عمل ابتدائي.

التكوين التجريبي في وضعية مهنية: المشتغلون الجدد يجب ان يتبعوا مرحلة تجريبية للسماح لهم بالانخراط المنسجم بالمؤسسة ويتم تأهيلهم للعمل بصفة نهائية تبعا للنتائج المحصل عليها خلال هذه الفترة.

التكوين التحسيني: هي عبارة عن مراحل للتكوين بهدف تحسين المؤهلات الحالية وهذا بدعم المفاهيم والتصورات الجديدة التي طرأت في ميدان العلم والحياة لأداء متكامل من الجانب العملي والمعيشي هذا النوع من التكوين يمس مجالات متعددة التي لها صلة مع منصب العمل والتي يرمي الى تحضير الفرد الى منصب عمل في درجة اعلى واداء عدة مناصب في نفس الوقت.

التعليم وتعلم اللغات: هذه النشاطات ترمي الى اكتساب عبارات لغوية ومعارف اساسية لها صلة بمنصب العمل.

الرسكلة المهنية لعدة اسابيع: الهدف منها هو اكتساب مهارات بهدف شغل منصب عمل تكون مهامه مختلفة عن منصب العمل الابتدائي لكن من نفس المستوى.

تكوين الممولين: عند شراء المعدات التي تشغلها يتطلب تأهيلا خاصا في عقد الملكية عقد التكوين الذي يحدد طبيعة التكوين ومدته والمكان الذي يجري فيه وعدد الافراد المعنيين بهذا التكوين واشكال التكفل بهم.

تكوين المكونين: يجب تجسيده من خلال العملية التالية:

العمل: في هذه المرحلة الابتدائية يجب تسليم معاهد خارجية وطنية او خارجية مهمتها تكوين المستخدمين.

العمل تماشيا مع هؤلاء المكونين: بعد تكوينهم تولى إليهم مهام التكوين وضمان تلقين وتعليم مجموعة أكبر من التكوين المتواصل في هذه المرحلة الثانية التلقين يمكن ان يعمل بالشراكة والتعاون مع مؤسسة خارجية سواء ببث هذه الدروس او تحضيرها البيداغوجي.

العمل لوحدهم: في هذه المرحلة الثالثة المكونين لوحدهم يمكن لهم ضمان تكوين اعوان اخرين يمكن هذا الهدف من تكوين مكونين يعملون بالشراكة وضمان الاستمرارية بهذا في أحسن الظروف. التكوين على المدى القصير: هو عبارة عن التكوين على المدى القصير كل عمل مدته الاجمالية اقل من ستة أشهر متواصلة. التكوين قصير المدى له هدف تحسين المستوى المهني للأعوان بالتماشي مع متطلبات منصب العمل المشغول او الذي سيشغل والاحتياجات المحددة للوصول للأهداف العملية المنتظرة.

تظهر تحت طبيعة مختلفة وسيتم تحقيقها اما في مراكز المؤسسة او بخارج المؤسسة او في الجزائر التكوين يمثل استثمارا ولا يمكن اجراء التكوين الا بعد دراسة الجدوى منه وتحديد الظروف التي يتم فيها تجسيد هذه المعارف المكتسبة واتقانها والتعامل معها. عملية التكوين يجب تطبيقها على الارضية عن طريق تقييم يجرى من قبل المسؤولين حسب السلم التصاعدي من الاعوان المكونين. أ- الأهداف:

- تطوير الاحترافية: يجب اعتبار التكوين كوسيلة موجهة لتحقيق الأهداف وليست كفاية بحد ذاتها إنما تمثل استثمارا يأتي بثماره لتحسين تأهيل الأعوان وهذا يجعلهم أكفاء بمراكز عملهم (التأهيل والأداء) وتحضيرهم لشغل مناصب جديدة لكي تصبح المؤسسة تتوفر على الرجال المناسبين للتكوين هو عبارة عن وسيلة في خدمة تطوير مشوارهم العملي واحتياجات المؤسسة. تطوير الاحترافية يبقى الهدف الأساسي القاعدي لسياسة التكوين وهذا التوفيق المتواصل بين المتطلبات المنصب والأداء وتأهيل العون. الأعوان الذين يتم اكتشافهم من مهارات عليا يجب تكوينهم في مختلف المهن القاعدية للمؤسسة وفي مجالات استراتيجية.

- التفتح على الخارج والنهضة التكنولوجية: يجب ان يكون التكوين منفتحا على الخارج بكفاءة وهذا بأن يكون على دراية بكل المستجدات والتجارب المختلفة في هذه البلدان وفي العالم بكافة ويجب أن تعقد علاقات متميزة مع الجامعات ومؤسسات التكوين والبحث ومع المؤسسات التي لها نفس نشاطات القطاع.

- نقل التكنولوجيا: يجب تطوير المؤسسة لنشاطاتها التكوينية وهذا بتحفيز النقل التكنولوجي خاصة عن طريق الشراكة (الموردين، المقاولين، مؤسسات المساعدة التقنية، معاهد التكوين، الجمعيات في المجالات التي تهم المؤسسة).

- تنمية وتطوير ثقافة المؤسسة: يجب أن تطور النشاطات التكوينية خاصة بغرض السماح بتدعيم ثقافة المؤسسة يجب أن يكون التركيز خاصة على المعاهد التي لها نفس الإجماع اللغوي والطرق والوسائل النسبية للعمل. تعميم القواعد والمعايير التطبيقية التي تشجع الشعور بالانتماء للمؤسسة وتسهيل التغييرات.

ب- المنهجيات: تحقيق أهداف سياسة التكوين يتطلب حسب الحالة النشاطات التكوينية التالية:

- الأنواع المختلفة للتكوين:

التكوين ما قبل التشغيل: سياسة التكوين والانتقاء كلاهما مدمجتان للسماح باكتشاف أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم يجب على الشركة أن تربط اتصالا متوصلا مع المنظومة التربوية الثانويات ومعاهد التعليم العالي، تسهيلات في شكل أن تربط اتصالا متوصلا مع المنظومة التربوية الثانويات ومعاهد التعليم العالي، تسهيلات في شكل تربصات تطبيقية وتقدير الكتب والوسائل البيداغوجية التي يمكن تقديمها لأحسن العناصر، التغطية المادية لهذه النشاطات (التربص، النقل، الإطعام) تضعها المؤسسة العناصر التي تبدي مستوى جيد يمكن إدراجهم في العمل كمتربصين يستفيدون من منحة قبل التشغيل لتكوينهم في منصب عمل ابتدائي.

التكوين التجريبي في وضعية مهنية: المشتغلون الجدد يجب ان يتبعوا مرحلة تجريبية للسماح لهم بالانخراط المنسجم بالمؤسسة ويتم تأهيلهم للعمل بصفة نهائية تبعا للنتائج المحصل عليها خلال هذه الفترة.

الملتقيات: هي عبارة عن مراحل تكوينية تتمثل في تبادل المعلومات والتجارب حول موضوع بهم الطرفين ودعم هذه المعلومات يتميز بإثراء المعارف حسب الموضوع ويسمح بالتموقع بالمقارنة مع الدرجة التي وصل إليها الحد الأقصى للإتقان في هذا المجال. الهدف من هذه المعلومات هو تحسين المؤهلات الحالية وهذا يدعم التصورات الجديدة في مجالات المعرفة والإتقان والتعامل هذا التكوين يمس مجالا من اهتمام منسجم ومشارك.

تحسين المستوى لعدة أسابيع متقطعة: هي عبارة عن مراحل تكوينية الهدف منها هو تحسين التأهيل الحالي لدعم التصورات الجديدة في مجال المعرفة وإتقان العمل وكذا التعامل.

هذا النوع من التكوين يمس عدة مجالات التي لها صلة مع متطلبات المنصب الحالي او التي تتطلب الترتيب إلى منصب عمل ذو درجة أعلى أو عدة مناصب عمل في نفس الوقت.

التكوين المتواصل المؤهل لمدة أقل من 6 أشهر: هو عبارة عن عملية تكوينية تهدف إلى اكتساب المؤهلات المهنية الابتدائية المطلوبة لممارسة مهنة او أعمال تدعيمية ترمي إلى التماشي مع متطلبات منصب العمل والكفاءات المطلوبة في منصب العمل الدائم.

التكوين المؤهل المتقطع لأسبوع أو أسبوعين: هو عبارة عن اعمال تكوينية ذات طابع أكاديمي ترمي للحصول على شهادات متعارف عليها من طرف المنظومة التربوية الوطنية في مجالات التكوين المشروط بالمستوى الأكاديمي المطلوب الكفاءة. المهارات والاستحقاق لهؤلاء المستخدمين المسؤولين حسب السلم التصاعدي يطلبون من المترشحين المواضيع حسب التماشي مع سيرة العون من متطلبات المنصب المشغول أو الذي سوف يشغل فيما بعد دراسة المستوى السنوي.

شروط التكوين: كل عمل تكويني يجب أن يكون محل الدراسة بصلة الفرص المتاحة من طرف المسؤول قابليته تسجل في المخطط الترسيمي ليست مقبولة إلا من جانب الصلة مع فرص معقودة من طرف المسؤولين. القابلين والتي تعكس نتائج تقييمية لنتائج الأعوان المعنيين بعد اللقاء التقييمي الذي يحدد الأهداف التكوينية المتوقعة وتماشيا مع الأهداف المسطرة للعون يشترط من الأعوان بعد هذا التكوين.

- إعطاء مركز توثيق للمؤسسة الوثائق المستلمة بصفة إعارة بعد الاستعادة منها خلال التكوين عندما يكون التكوين معفى خارج المؤسسة نسخة من هذه الوثائق تسلم إلى المؤسسة التكوينية.

- تحرير تقرير شفوي إلى المسؤول المباشر وتقرير يخص التكوين مفصلا يذكر الظروف التي تم فيها التكوين، تقييم شخصي لمراحل البرنامج وصلب الموضوع والناشطين والأهداف المرجوة كيف يمكن توقع تجسيد المعارف المكتسبة مع الأهداف المسطرة نسخة من التقرير الملاحظة من طرف المسؤولين حسب السلم التصاعدي تنقل إلى بنية الموارد البشرية التي بدأت بالعملية لكل عملية تكوينية تتجاوز مدتها 3 أشهر أو أقل من سنة يشترط من الأعوان المتقاعدين مدة عامين.

- التكوين طويل المدى: كل مدة تكوين تتجاوز 6 أشهر فما فوق إذن تعتبر طويلة المدى.

التكوين الداخلي المؤهل: هذا النوع من التكوين المقترح من طرف المؤسسة من أجل تطوير مؤهلات الموظفين ليعود بالفائدة على المؤسسة.

التكوين الخارجي مع الشهادة: يقترح هذا التكوين على مجموعة من أفراد المؤسسة الذيم يمتلكون مستوى عال نوعا ما من اجل تأهيلهم إلى مناصب عليا مع نبل الشهادة.

شروط التكوين طويل المدى:

- المشارك لا يجب عليه أن يكون قد تحصل على تكوين طويل المدى.
- سن المشترك يساوي او يتجاوز 35 سنة.
- المشترك لا بد أن يكون قد مارس النشاط المهني في المؤسسة لمدة 5 سنوات.
- التكوين لا بد أن يوافق متطلبات المؤسسة.

المتابعة البيداغوجية ومراقبة التكوين: المشتركون في التكوين لا بد أن يخضعوا لمراقبة ومتابعة من

ناحيتين:

- النتيجة المحصل عليها.
- الانضباط والعمل.

ج- مكان التكوين:

- مركز التكوين الخاص بالمؤسسة: مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسات موافق عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية لا بد من أن تتوفر على كل الشروط المادية الخاصة مع تكوين بيداغوجي للمكونين ومؤهلاتهم مع البرنامج المقترح لهذا التكوين.

- في الجزائر: مركز خارج مؤسسة تنظيم عام، تنظيم خاص:

من قاعدة المشاركين في التكوين من أجل تحقيق الأهداف لا بد من ان تتكون المؤسسة على برنامج خاص ومتطور وقواعد بيداغوجية مع مكونين من الخارج مع إبلاغ مصلحة الموارد البشرية بالنتيجة ومن هذا السياق لا بد للمؤسسة من التعاقد مع هذا المركز التكويني ولا بد أن تكون مؤهلة من طرف مصالح التربية الخاصة لهذا البلد والمكونين في هذه المراكز إلا في حالة عدم تواجد هذه الاختصاصات داخل المراكز الوطنية.

د- النماذج الإدارية:

التكوين في مراكز المؤسسة: الشخص الذي يخضع للتكوين يصنف من المكونين مع تحمل كل أعباء (الأجرة، الأجر القاعدي، العلاوات...).

التكوين في الجزائر: يقوم العون بالتكوين من اجل التأهيل ويكون ذلك بأخذ أجر مقابل العمل الذي

قام به.

التكوين في الخارج: يقوم العون بالتكوين والتأهيل مع أخذ أجر شهري يعادل العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى النسب ويرسل إلى الخارج.

هـ- تقييم عملية التكوين: تكون عملية التقييم بعد مدة زمنية تكون كافية لأخذ التكوين وقيم العون على حسب مؤهلاته والمكتسبات التي اخذها في فترة التكوين، يرسل هذا التقييم إلى مركز التكوين الموارد البشرية لكي يدرس.

و- المكونين: المكونين المصادقين من طرف المؤسسة يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسة.

ز- مراكز التكوين: مركز الموارد البشرية يبحث عن مكملات البرامج المتوفرة عبر كل مراكز التكوين (وحدة، شعبة ...) كل مركز تكوين يعرف بمكان تواجدته عن طريق المعلومات والبرامج تصورها ويصدر كل عام المركز دليلا للتكوين مع مشاركين في مخطط التكوين داخل الشركة.

ح- لجنة التكوين: يرأسها المدير العام من اجل:

- كل التكوينات الطويلة المدى داخل وخارج الوطن.

- الحرص على تطبيق سياسة التكوين.

- الحرص على المزج بين الاختصاص والأعمال القاعدية للمؤسسة.

ط- ميزانية تطبيق مخطط التكوين: تدرس في النهاية مراكز التكوين وتقييم ميزانية تطبيق مخطط التكوين تعالج تلك الميزانية النقاط التالية:

• مركز التكوين: المعطيات الإحصائية لاستعمال القدرات البيداغوجية ومتطلبات أقسام مراكز التكوين.

• الثمن: المعطيات المالية بالنسبة لثمن حصة التكوين.

• النتيجة: تعطى النتائج النهائية للتقييم على حسب التكوين قبل وبعد، وهذا باستعمال معايير حساسة.

استنادا من لهذه السياسة تعتمد شركة سوناتراك على تكوين كل شرائح العمال. وذلك تطبيقا للقانون العامل للعمل الجزائري بالإضافة إلى اتفاقية العمل والقانون الداخلي للمؤسسة.

2.4. أهداف التكوين بشركة سوناتراك الجزائر:

أهم أهداف التكوين بشركة سوناتراك هي كالتالي:

- تطوير المهارات التسييرية.

- إعداد الخلافة للمناصب التسييرية المهمة.

- تدريب أخصائيين في الحرف القاعدية (الحفر، خزان الهندسية).
- تعزيز ثقافة سلامة وصحة المحيط وتطوير المهارات في السلامة الصناعية.
- تمهين الإطارات في اعمال الموارد البشرية والمالية والقانونية، مراجعة الحسابات، التفتيش
- تطوير التخصص والخبرة في المجالات المالية، الاقتصاد النفطي، ضرائب النفط وإدارة المشاريع.

- تعميم سياسة إدماج جميع الإطارات حديثة التوظيف وتطبيقها.
- يشكل تكوين وتطوير الموظفين عنصرا أساسيا في استراتيجية شركة سوناطراك.
- وفي هذا الصدد، تتم الترقية وتخصص الموظفين بواسطة أدوات التكوين لشركة سوناطراك الثلاثة: معهد الوطني للبترول (IAP) ومركز التكوين للمؤسسة (CPE) ونافتوجاز (Naftogaz).
- تعزيز حاليا الوسائل الجامعة (IAP) وهذه المعاهد لتمكينهم من السمو إلى المعايير الدولية.

3.4. تكوين الإطارات بشركة سوناطراك الجزائر:

يدخل التكوين في مجال التسيير للإطارات بشركة سوناطراك في نوع قصير المدى، فمدته محددة من يوم واحد إلى 05 أيام لكل مقياس في الأسبوع خلال السنة. يتمثل محتوى هذا التكوين في المقاييس التالية:

تقييم الأداء، والاتصال، وتسيير الوقت، والتفاوض، وتحديد الأهداف والتقييم، وتحليل البرمجة اللغوية (Analyse Transactionnelle)، والهدف، المقابلة، وكيفية حل مشكل، وتحليل قرار، والمنهجية، وتسيير المهارات، والإحصاء في تسيير الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتسيير الكفاءات، وتحليل المشكل واتخاذ القرار، وتنشيط فريق، وتحديد الأهداف، وتسيير الاجتماع، يتم هذا النوع من التكوين داخل وخارج المؤسسة. كما يعد له سنويا مخطط وميزانية محكمة. إن سياسة هذا التكوين تجبر كل إطار أن يقوم بالتكوين في كل المقاييس. تعتمد شركة سوناطراك في تكوين إطاراتها على مركز التكوين للإيقان للمؤسسة بأرزويو، والمراكز التكوين عبر الجزائر.

الخلاصة:

تبرز أهمية التكوين الفعال بعد تقييمه بطرق ووسائل علمية، في تغيير الفرد لسلوكاته واتجاهاته وبالتالي تنمية مهارته التي يتطلبها منصب العمل والوظائف التي يؤديها. باختلاف فئات العمال تختلف برامج التكوين، وذلك قصد بلوغ الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة. نجد في كثير من المؤسسات تولى أهمية قصوى للإطارات المسيرة وذلك لما لهؤلاء من أهمية في مسايرة المؤسسات فتقوم هذه الأخيرة بإعداد برامج التكوين في مجال التسيير. كما يعتبر التكوين وسيلة من وسائل التسيير الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري بصفة خاصة لهؤلاء الإطارات. لذا سوف نتطرق الباحثة إلى الفصل الموالي الذي يحتوي على المهارات بكل ما تحتويه هذه الأخيرة من مفاهيم وأدبيات وبالأخص المهارات التسييرية.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

1. تعريف الفعالية التنظيمية
2. الفعالية التنظيمية والكفاءة
3. عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
4. مداخل دراسة الفعالية
5. محددات اختيار المدخل المناسب
6. أسباب التفاوت والتباين في معايير الفعالية
7. تقدير الفعالية التنظيمية
8. خصائص المنظمات الفعالة
9. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
10. القيم الموجهات لتحقيق الفعالية التنظيمية



تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التكور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير الميادين الى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات.

ويبدو أن البدايات الأولى لدراسة الفعالية قد ركزت على جوانب معينة للتنظيم وأهملت الجوانب الأخرى، مما وجه الكثير من الباحثين الى تبني نظرة حديثة أكثر شمولاً وتكاملاً في دراسة فعالية التنظيمات، وبناءاً عليه يهدف هذا الفصل الى توضيح طبيعة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة، مداخل دراستها، بهدف تكوين خلفية نظرية لموضوع البحث وصولاً الى تحديد أهم متطلبات زيادة الفعالية.

1. تعريف الفعالية التنظيمية:

على الرغم من أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، فإختلاف التعاريف بين المتهمين أدى الى الاختلاف حول كيفية قياسها، فكثيرا ما كان ينظر إليها على أنها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية والأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد إقتصادي مادي، ومع تعقد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها: المساهمين مثلا، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات والتطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الاجتماعي والنفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية.

وعموما يمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها: " صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات"

(محمد الطاهر بوياية: مرجع سابق، ص ص77 .111.)

وبالرغم من أن هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفعالية التنظيمية، إلا أن الباحثة ترى أنه لا يمكن اعتباره تعريفاً شاملاً يمكن أن يطبق على كل المنظمات بإختلاف أنواعها، ولكن يمكن اعتماده مع التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

2. الفعالية التنظيمية والكفاءة:

كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم، مما جعل البعض يذهب الى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك الى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضيح مفهوم الفعالية أكثر ستعمل الباحثة على تبيان العلاقة بين المفهومين، حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان الى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف (تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين)، والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجاتها معينة، أو إجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فإذا دخلت منتجاتها إلى السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجوة، لذلك فالفعالية تشير وفقاً لـ: "بيتر دراكر peter draker" -أحد علماء الإدارة

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

المعاصرين. "إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب"، بينما تشير الكفاءة أساسا الى البعد الإقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف والى نسبة المخرجات للمدخلات، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات، المدخلات.

(أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، ص 23).

إذا فالكفاءة تشير الى استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات)، فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد، إذ يعرف "بيتر دراكر" الكفاءة على أنها: "استخدام الأشياء (أي الموارد) بالطريقة الصحيحة.

(ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ص 217).

ومما سبق ترى الباحثة أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفئا "لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية"، ولكن كفئا وليس فعالا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، ويوضح الشكل رقم (3) مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما:

| | | | |
|--------------|---------------|----------------------------------|------------------------------------|
| محور الكفاءة | فعالية عالية | الوضع السلبي | (2) الوضع المثالي |
| | فعالية منخفضة | (4) تحقيق النتائج بإهدار الموارد | (3) حسن استخدام الموارد بدون نتائج |
| | | كفاءة منخفضة | كفاءة عالية |
| | | محور الفعالية | |

شكل رقم (3): العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

(أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 22)

ويوضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

1-2-الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي

الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

2-2-الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن

لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

2-3-وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام

الموارد لغير الهدف المطلوب.

2-4-الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل

المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة.

(حنفي عبد الغفار، ص 27).

3.عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه

الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية،

فإن عناصر فعالية المنظمة تشتمل على:

الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التطور، البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل

منظمة. وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى

قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

1.3. المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشراً دالاً على فعاليتها.
- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمساءلة القانونية.
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرات هامة في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

2.3. المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية

ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمواد الخام وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤثراً ضرورياً لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلاً: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
 - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
 - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
 - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
 - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- (أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 235).

ويمكن أيضاً تقسيم هذه المؤشرات وفقاً لعامل الوقت "العامل الزمني" إلى:

- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.

- مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.
- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار.

وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي الى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وتجدر الإشارة الى أنه ليس من الضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث، وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم، ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء.. الخ.

4. مداخل الفعالية التنظيمية:

تعددت واختلقت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل وحيد يلائم كل المنظمات، وكما سبق وأن أشارت الباحثة من خلال اتجاهات ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الفعالية التنظيمية فإن هناك عدة مداخل أهمها:

1.4. مدخل الهدف.

2.4. مدخل البيئة.

3.4. مدخل العمليات.

4.4. مدخل موارد النظام.

1.4. مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار.. الخ. (محمد قاسم القريوتي، ص 88)

وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية، ويمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

- الحصول على الموارد.
- الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.
- إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
- تأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية.
- الاستثمار.
- الامتثال للقواعد السلوكية.
- إشباع حاجات الأفراد المختلفة.

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية، حيث يعرف "بيرو" الأهداف الرسمية بأنها: "الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين". كما يرى "بيرو" أن الأهداف التشغيلية: "تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية". (ريتشارد هـ. هال، ص 571)

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله، فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع، والمنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد. وإلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطة، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفاعلية في منظمات الأعمال مثلاً هي: الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طرق العمل، وفي مجال البحث والتطوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي والتعاون بين الوحدات.

كذلك من الأهداف ما هو مرحلي (مرتبط بالوقت أي المدى الزمني)، فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج، والبعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير، وأخرى تتحقق في آجال طويلة

كالبقاء والاستمرار، وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها.

(دخيل الله حمد، محمد الصريصري، ص ص 84 .86.)

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك إجماعا من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف، ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الافتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها:

(محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص88.)

- اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقات التنظيمية.
- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف.
- صعوبة التوصل الى مقاييس للفعالية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.
- عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.
- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض في تحقيق هدف آخر.
- كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات والمدخلات.

وفي الأخير ترى الباحثة أن هذه المشاكل وغيرها أدت إلى صعوبة دراسة الفعالية من منطلق مدخل الهدف، وتظهر هذه الصعوبة أكثر عند دراسة فعالية النظام التعليمي لأنه ليس من السهل قياس مخرجاته والتحكم فيها، وبالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن ننكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، خصوصا التنظيمات الصناعية مثل: نسبة الأرباح، كمية الإنتاج.. الخ.

2.4. مدخل العمليات:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة

والصحة التنظيمية، كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي. ولكن تجدر الإشارة الى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

(خليل محمد حسن الشماع، ص347).

- صعوبة قياس العملية التنظيمية واخضاعها للتحكم.
 - قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد مثلاً.
 - التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.
- ويبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع.

(دخيل الله حمد، محمد الصريصري، مرجع سابق، ص93).

3.4. مدخل موارد النظام:

تتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.

(حسين حريم، مرجع سابق، ص94).

وتعتمد دراسة الفعالية في ظل هذا المدخل على مبدئين هما:

1.3.4. توفر الحاجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة.

2.3.4. النظام القادر على تشغيل هذه الموارد (المدخلات).

وسوف يتم تناولهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.3.4. مبدأ الحاجات والموارد: يراد بالحاجات والموارد المدخلات أو المتطلبات أو المتطلبات التي تحتاجها المنظمة لكي تكون فعالة، ونجاح دراسة الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتتحدد الفعالية تبعاً لذلك بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة.

2.3.4. مبدأ تشغيل المدخلات: يرى الباحثان "سيشور ويوشمان" & "yautchman seachore" أن التنظيم يوفر أنماطاً مختلفة من المصادر النادرة والقيمة ثم يحولها إلى مخرجات يتم تصديرها (إرجاعها) إلى البيئة، وفعالية التنظيم في هذه الحالة تتوقف على مقدرته في الحصول على أعلى عائد من مدخلاته (موارده).

ولقد واجه مدخل موارد النظام جملة من الانتقادات والتي لا تقلل من أهميته، وقد تنير الطريق لتجاوزها وأخذها في الاعتبار عند دراسة الفعالية أهمها:

* اتضح من خلال هذا المدخل أن له نظرة شمولية للفعالية نوعاً ما عندما شمل متغيرات البيئة التنظيمية، إلا أن تطبيقه اقتصر على نوعية معينة من المنظمات كالدراسة التي أجراها "سيشور ويوتشمان" 1967 على عينة من شركات التأمين دون سواها من الشركات الأخرى.

* لا يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح أو المنظمات الحكومية والتي تخضع عند حصولها على مواردها المالية والبشرية إلى لوائح وقوانين الجهاز الإداري للدولة.

* يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن أيضاً أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل. (دخيل الله حمد، محمد الصريصري، مرجع سابق، ص 89، 91).

يتبين من العرض السابق لهذا المدخل أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إليه، إلا أنه يعتبر أكثر فائدة إذا كانت هناك علاقة ارتباط مباشرة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها كشركات التأمين والبنوك، لذلك فإن هذا المدخل يمكن تطبيقه على نوع معين فقط من المنظمات دون غيرها.

4.4. مدخل البيئة:

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية وما تحويه من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة والعاملين والمستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته)، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر المتعاملين معها، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها.. الخ.

ويجب التعامل بحذر عند استخدام هذا المدخل في تقويم الفعالية لافتراضه أن المنظمات تكون فعالة عندما تشبع مطالب البيئة في حدها الأدنى، وقد يحدث عكس ذلك، فيكمن أن تعتبر المنظمة فعالة بالرغم من إهمالها للمستفيدين من خدماتها. (دخيل الله حمد، محمد الصريصري، مرجع سابق، ص 87. 88).

ورغم أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد واختلاف مصالح وأهداف وحاجات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، مما يؤدي بدوره الى صعوبة تحديد حاجات كل طرف والتوفيق بينها. وتبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثل: الأنظمة الصحية والتعليمية والتي تعتمد في استقرارها وعملياتها وبقاءها على درجة تفاعلها مع البيئة، واشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها.

(محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 94).

ورغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم، إلا أن تركيزه على البيئة الداخلية (العاملين، الإدارة)، والخارجية (العملاء، مؤسسات أخرى.. الخ)، جعله يهمل الجوانب التنظيمية الأخرى كالمدخلات، العمليات.. الخ، وبالتالي يمكن القول أن هذا المدخل كغيره من المداخل السابقة لا يصلح لكل المنظمات خصوصا المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.

وبالرغم من أن مداخل دراسة الفعالية المشار إليها سابقا تعد رائدة لأسبقيتها، ولها أهمية في العرف على أبعاد فعالية المنظمات، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة الى بعض الملاحظات حول جودتها وكيفية الاستفادة منها ومن ذلك:

يركز كل مدخل على بعد واحد وينظر للفعالية نظرة جزئية، مما يجعل المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية التنظيمية.

-اهتم كل مدخل بدراسة نوع معين من التنظيمات دون غيرها، مما يؤدي الى عدم صلاحية تعميم معايير الفعالية على كل التنظيمات.

وترى الباحثة أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة والوصول الى نتائج إيجابية تتطلب: توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية: المدخلات، العمليات، المخرجات، ومدى تفاعل المنظمة مع البيئة، وحسب رأي الباحثة فإن هذه المداخل يمكن أن تتوحد ضمن يسمى بمدخل النظام، والذي يركز عند دراسته للتنظيمات على أربعة عناصر (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة (التغذية العكسية))، فيمثل مدخل الهدف: "المخرجات"، ومدخل موارد النظام: "المدخلات"، ومدخل الأنشطة: "العمليات"، ومدخل البيئة: "البيئة والتغذية العكسية". كما ترى الباحثة أنه لا يكفي أن ندرس الفعالية من خلال مدخل يأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد لأنه ليس لكل هذه الأبعاد نفس الأهمية بالنسبة للتنظيم مجال البحث، لذلك وحسب رأي الباحثة فإنه من المفيد دراسة الفعالية من خلال كل هذه الجوانب ولكن مع التركيز على الجانب أو الجوانب التي تتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

5. محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية:

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفاعلية في المنظمة على ثلاث إعتبارات أساسية هي:

1.5. تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

2.5. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلا: يعتبر أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة لقياس مدى ربحية المنظمة، وبالتالي الحكم على فعاليتها.

3.5. الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية. (علي عبد الهادي مسلم، ص182)

6-أسباب التباين والتفاوت في نعايير الفعالية:

اتضح من خلال تناول المداخل السابقة أن هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

1.6. اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث: طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة مثلا) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو منظمة صناعية ..الخ.

2.6. وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحض باهتمام أتباع نظرية النظم مثلا، وتختلف عن تك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.

3.6. تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: مراحل النمو والتطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو والتطور، فهناك مستشفى أو جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو، والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو ..الخ، وبالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.

4.6.سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية. وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس هدف آخر.

(أحمد ماهر، 2005، ص36)

5.6. تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، مثل: المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرون والعاملون، الموردون ..الخ، وتختلف مصالح وأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب كل هذه الفئات.

ومن الملاحظ أنه لا توجد معايير معينة يجمع عليها الكتاب والباحثين لقياس فعالية المنظمة، ولكن هناك معايير استخدمت ولا تزال معتمدة على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الربحية، الرضا (جميع الأطراف)، الإبداع، التكيف، النمو. (حسين حريم، مرجع سابق، ص44)

7. تقدير فعالية المنظمة (قياسها):

من بين التوجهات المعاصرة في تقدير الفعالية التنظيمية تساؤلات الإدارة حول عدد من مجالات عملها:

1.7. هل أن أهداف المنظمة (المالية، النمو، البقاء، أهداف المشاركين، البيئة) مفهومة بشكل دقيق؟ إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة ووضوح قبل محاولة قياس فعاليتها.

2.7. هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة؟ لأنه من الضروري السعي الى تحقيق الأمثلية في بلوغ الأهداف، إذ لا بد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف، أي طيفية تأثير بعضها على البعض الآخر.

3.7. هل حددت الآفاق الزمنية المناسبة لبلوغ الأهداف؟ فالأهداف المختلفة ترتبط بالآجال الزمنية بشكل متفاوت، مثل هدف البحث والتطوير الذي لا يأتي بالمردودية إلا في الأجل الطويل.

4.7. هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بها تقييم الظروف البيئية؟ فلا بد للمنظمة لكي تحقق الفعالية أن تكون حركتها متوافقة مع متطلبات البيئة.

(خليل محمد، حسن الشماع، مرجع سابق، ص 349. 350.)

ولكن تجدر الإشارة الى أن هناك صعوبة تواجهها المنظمات للإجابة على هذه التساؤلات، فليس من السهل تحديد أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وكذلك معرفة الارتباطات الموجبة بين هذه الأهداف وحتى بين أهداف الطرف الواحد، وبالتالي تحديد الأولويات بينها، فقد نجد مثلاً: أن هناك ارتباطاً موجباً بين الرضا والإنتاجية، وبالتالي تحقيق هدف يؤدي الى تحقيق هدف آخر، وقد نجد ارتباطاً سالباً بين الكفاءة والجودة، بحيث تكون الزيادة في تحقيق الهدف الأول متبوعة بخفض في تحقيق الهدف الثاني. كما توجد صعوبة في معرفة الوقت المستغرق لبلوغ هذه الأهداف، فهذه العملية تبقى نسبية حسب رأي الباحثة، فقد تحقق المنظمة هدف معين في وقت أقصر من الفترة المحددة لبلوغه أو العكس.

8- خصائص المنظمات الفعالة:

سبقت الإشارة الى جملة من خصائص المنظمات الفعالة عند تناول مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم من بينها: زيادة الإنتاجية، الرضا، كفاءة استخدام الموارد، القدرة على التكيف .. الخ.

وسيتيم في هذا المجال عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من:

"روبارت وترومان" و "توم بيترز" "Robert waterman & Tom peters" وهي:

*التأكيد على الإنجاز.

*الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

*درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

*زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

*تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

*وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.

*بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

*اقتصاد الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

(أحمد ماهر، مرجع سابق، ص34).

9- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، ועل كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

1.9. اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي "سيرز. روبك وشركائهم sears roebuck & company" مثالا مهما: فهما تفرضان "الإدارة بالأهداف" و تضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2.9. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: "أي. بي. أم (I.B.M)" و "ديترويت إديسون"، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3.9. تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل الى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهدافه لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة "جنرال ميلز" وشركة "أنسول للكيماويات".

4.9. الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

(مايكل تي مانيسون، وجون إم إيفانيسيفش، 1999، ص ص 571. 572).

5.9. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة الى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديد رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة "تبتت الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها "الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة. لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.

(مايكل تي مانسيون، وجون إم إيفانيسيفس: مرجع سابق، ص 572).

10-القيم كموجهات لتحقيق الفعالية التنظيمية:

ينظر للقيم التنظيمية بأنها أحد أهم المصادر الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالقيم التي تسهم في نجاح الأعمال وتؤثر في كل من العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، وبناءا عليه فإن تفاعل كل من العمليات الإدارية والهيكل والقيم يحدد فعالية المنظمة. فالقيم التنظيمية تسهم في:

-تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بفعالية. (مصطفى محمود أبو بكر، ص ص 102. 103)

-تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية.

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- تحدد أسلوب استجابة الأفراد لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. (جمال الدين محمد مرسي وآخرون 2002، ص349)

كذلك فإن قيم الإدارة العليا تؤثر على المنهج الذي تتبعه المنظمة في إدارة عملياتها، فهي تعكس الفلسفة التي من خلالها تقدر المواقف وتحل المشاكل وتتخذ القرارات، فافتتاح القائد الإداري بأن النمو أكثر أهمية من الربح يجعله يبحث عن استراتيجيات لنمو المنظمة على حساب الأرباح، والقائد الذي يؤمن بالجودة سوف يبحث عن التكنولوجيا المتقدمة التي تمكنه من إنتاج سلع أو خدمات متميزة الخصائص على حساب سعر، وكلما اتسمت قيم القائد بالمرورة كلما كان التنظيم أقرب الى الانفتاح والعكس، لذلك فعلى قادة قمة الهرم الإداري أن يبينوا من خلال القول والفعل القيم التي يعتزون بها حقيقة. (سعيد محمد المصري، 1999 ، ص79.)

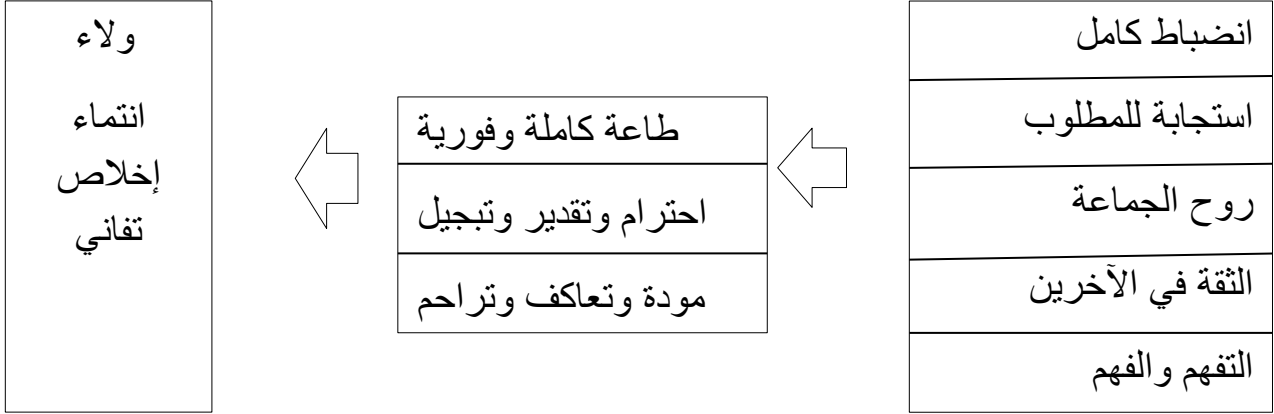
ونستنتج من ذلك أن القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا تؤثر على الأهداف التي تحددها المنظمة، ويوضح الجدول رقم (1) أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة والنتائج التي توجه إليها الأنشطة والجهود كما يلي:

| الأهداف المرتبطة بالقيم | القيم التي تعتنقها الإدارة العليا |
|---|--|
| -الربح. -تحقيق توازن بين العائد الاقتصادي والاجتماعي. -تحقيق جودة متميزة في المنتجات. -تحقيق أدنى تكلفة وأقصى إنتاجية. -تحقيق العدالة في التعامل. | -التفاني للربح الاقتصادي. -تكريس الجهود للصالح العام. -الالتزام بالجودة. -الإيمان بأهمية الكفاءة والفعالية. -الإيمان بالقيم الأخلاقية. |

جدول رقم (1) يوضح أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة.

كذلك فإن من أمثلة القيم التي تساعد على النجاح قيم: الطاعة والإحترام والمودة، التي تمثل منظومة نجاح العمل الإداري في دول النمر الآسيوية (..الخ)، فالإدارة هناك طبقية ارتقائية يطبع فيها

الصغير الكبير، ويقدم له الاحترام والتبجيل، وفي ذات الوقت فإن الكبير يتعامل بالمودة مع الصغير، وتشكل ثلاثية الطاعة والاحترام والمودة منظومة فاعلة ومتفاعلة تدهم وتساند وتزيد قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها لأنها ببساطة تؤدي الى تعميق مشاركة العاملين في الإدارة، وهي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاج كما يوضح الشكل رقم (4):



شكل رقم (4): يوضح منظومة قيم الطاعة والإحترام والمودة.

(محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص114)

كما كشفت دراسة حديثة عن مجموعة من القيم المصاحبة للمنظمات عالية الأداء، والتي من خلال تأثيرها على سلوك العاملين تساعد المنظمات على تحقيق أداء مالي متفوق، وتشمل تلك القيم: احترام مصالح الأطراف ذوي المصلحة لا سيما العملاء والموظفين، الموردین وحاملي الأسهم، احترام وتشجيع القيادة، السلوك الملتزم من قبل مديري المستوى الأوسط والأدنى، وتبعا للقائمين على هذه الدراسة فإن هناك منظمات تؤيد بثبات ووضوح على تلك القيم ومن هذه المنظمات: شركة "هيوليت باكارد"، "وول مارت"، "بيبيسي كولا". (شارلز وجاريت جونز: مرجع سابق، ص95)

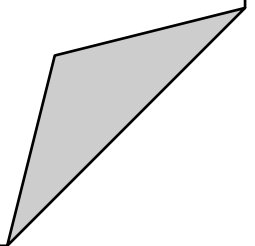
كل هذه القيم وغيرها أثبتت دورها الفعال في تحقيق المشاركة وزيادة التفاهم والتعاون بين أفراد التنظيم وزيادة الفعالية، ولكن تجدر الإشارة الى أن ثلاثية القيم (الطاعة، المودة، الاحترام) وغيرها من القيم الأخرى لم تكن وليدة الفكر الإداري الحديث، وإنما جاءت بمجيء الإسلام، فقد حث الدين الإسلامي على معاملة الكبير باحترام، والصغير بالمودة والرحمة، والمقصود هنا بالكبير ليس في السن فقط وإنما أيضا في المستوى الإداري والمستوى التعليمي.. الخ، كما حث الإسلام على الطاعة في الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة كطاعة الوالدين وطاعة الوالدين وطاعة القائد.. الخ.

خلاصة:

يتضح من خلال فصل الفعالية التنظيمية أنها مفهوم واسع ومتعدد الجوانب بالتالي فهي أوسع وأشمل من الكفاءة، فالفعالية ترتبط بالنتائج أما الكفاءة فتتعلق بحسن استخدام الموارد لتحقيق النتائج، لذلك يمكن اعتبارها من المؤثرات الدالة على فعالية التنظيم، فضلا عن ذلك فإن هناك مؤشرات أخرى والتي تنقسم الى: مؤشرات داخلية وترتبط بصفة أساسية بالمدخلات (يد عاملة، أموال، معدات، مواد أولية ..الخ) والعمليات (اتصال، تخطيط، رقابة ..الخ)، ومؤشرات خارجية تتعلق بمخرجات المنظمة وبيئتها (سعر، أرباح، تكييف المنظمة ..الخ)، ولكن مؤشرات الفعالية ليست هي نفسها بالنسبة لجميع المنظمات فهناك عدة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية اهتم كل مدخل بالتركيز على جانب تنظيمي معين أهمها: مدخل الهدف الذي ينظر للفعالية على أنها تحقيق الأهداف، ومدخل موارد النظام والذي يركز على مدى حصول المنظمة على الموارد النادرة من البيئة، ومدخل العمليات وتتحدد الفعالية وفقه بدرجة وجود خصائص معينة كالمرونة، سهولة الاتصالات ..الخ، ومدخل البيئة وتتحدد الفعالية من خلاله بمدى تحقيق التنظيم لأهداف بيئته. وعموما فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية التنظيم والنظرة إليه نظرة شمولية تركز على جميع الأبعاد والجوانب التنظيمية، وكذلك علاقته بالقيم التنظيمية، وهذا ما سيتم العمل به في القسم الثاني من البحث "القسم الميداني".



الجانب المريداني



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1: منهج الدراسة

2: حدود الدراسة

3: مجتمع الدراسة

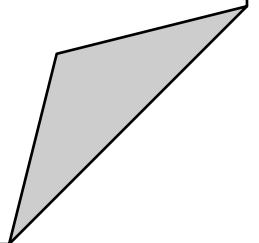
4: عينة الدراسة

5: الدراسة الاستطلاعية

6: أداة الدراسة

7: إجراءات تطبيق الدراسة

8: أساليب المعالجة الإحصائية



تمهيد:

بعد دراسة الموضوع دراسة نظرية نتطرق في هذا الفصل ابتداء بالمنهج وصولاً إلى الأساليب الإحصائية مروراً بالعينة ووصف أداة القياس إلى تحليل هذه الدراسة من جانب الميداني من خلال إتباع عدة إجراءات منهجية.

أولاً: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وانطلاقاً من كون الدراسة الحالية تهدف أساساً إلى وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها و دور التكوين في تحسين الفعالية التنظيمية للعاملين وبعض المتغيرات الشخصية لدى فئة العاملات و العاملات، والمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (السعدي هدى، 41، ص2014)

ثانياً: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

2-1. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية على عمال وعاملات مؤسسة سوناطراك.

2-2. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية في الفترة الممتدة ما بين (2019/05/5) إلى

(2019/06/01) من الموسم الجامعي (2018/2019).

2-3. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية بمؤسسة سوناطراك فرع DML (الأغواط).

ثالثاً: مجتمع الدراسة

- يشمل مجتمع الدراسة كافة عمال وعاملات مؤسسة سوناطراك (الأغواط) والذين يمثلون المجتمع الإحصائي للدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة

- لقد تم تطبيق على عينة الدراسة متكونة من مجموعة من عمال وعاملات مؤسسة سوناطراك والتي شملت (30) عامل وعاملة، أبدو رغبتهم في مشاركتهم في الإجابة عن مقياس التكوين ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لتجميع البيانات.

خامساً: الدراسة الاستطلاعية:

- تعد الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة في دراستنا الحالية التي مكنتنا من:

1-أخذ فكرة أو صورة مسبقة عن الظروف الميدانية.

1- معرفة أهم الصعوبات التي يمكن مواجهتها.

2- التعرف على مدى صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

- ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة عددها (18) من عمال مؤسسة سوناطراك (الأغواط)، وذلك من خلال توزيع الاستمارات عليهم وكان الهدف منها التأكد من صدق الأداة وثباتها.

سادساً: أداة الدراسة:

6-1. الاستبيان:

- اعتمدنا في دراستنا الحالية على الاستبيان

" وهو من التقنيات الملائمة للحصول على بيانات ومعلومات وحقائق، وقد استخدم هذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات ويحلل الظاهرة وهو الأسلوب الأكثر استعمالاً" لجمع البيانات قام الباحثان باستخدام مقياس سياسة التكوين و الفعالية التنظيمية:

(سعدي هدى، 2014: 42)

هذا المقياس ما هو إلا صورة معدلة ومكاملة، والذي قام بإعداده الدكتور محمد آدم سلامة (1982)، وقد تم تعريب هذا المقياس على أساس استبيان أسلوب الحياة الذي أعدته الأمريكيتان sandra damico (- dorotly neville)، بجامعة فلوريدا الأمريكية .

قمنا بتعديل هذا المقياس فتحصلنا على (43) عبارة تتوزع على (05) أبعاد وهي :

- 1- التكوين، وعباراته تحمل الأرقام التالية: (من 1 الى 20).
 - 2- بعد الإنتاجية، وعباراته (06) يحمل الأرقام التالية: (1.2.3.4.5.6).
 - 3- بعد الكفاءة عباراته (من 6) يحمل الأرقام التالية: (7.8.9.10.11.12).
 - 4- بعد الأداء الجيد، وعبارته (06) يحمل الأرقام التالية:
(13.14.15.16.17.18).
 - 5- بعد الروح المعنوية ، و عباراته (05) يحمل الأرقام التالية: (19.20.21.22.23).
- و يصحح المقياس عبارة وفق البدائل التالية (3- نعم، 2-أحياناً، 1-لا).

جدول رقم (01) يوضح عدد البنود الإيجابية والسلبية:

| البنود السلبية | البنود الايجابية |
|------------------------|-----------------------------|
| 33-32-31-25-21-17-15-4 | -12-11-10-9-8-7-6-5-3-2-1 |
| | -24-23-22-20-19-18-16-14-13 |
| | 34-30-29-28-27-26 |

6-2. صدق أداة البحث: والصدق في الدراسة هو أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وضع الاختبار لقياسه وأن يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه.

(السعدي هدى، 2014: 42)

وللتأكد من صلاحية أداة التطبيق تم حساب الخصائص السيكومترية المتمثلة في كل من الصدق

والثبات، استخدمت الباحثان في صدق المقياس:

صدق المحكمين: للتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها تم عرض الأداة في صورتها الأولية على

عدد من أساتذة محكمين وعددهم (05) بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، لبيان رأيهم في صحة كل عبارة ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات وبناء على ملاحظاتهم تم استبعاد بعض العبارات وتعديلها من حيث الصياغة والأسلوب وبالتالي بلغ عددها بصورة نهائية (20) عبارة مقياس التكوين و(23) عبارة لمقياس الفعالية (أنظر الملاحق).

أ. الاتساق الداخلي: وهو معامل الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية للمقياس.

6-3 ثبات أداة الدراسة:

أي إعطاء نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد أو هو استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة
جدول رقم (03) يوضح ثبات مقياس الفعالية

| عدد البنود | اختبار ألفا كرونباخ |
|------------|---------------------|
| 23 | 0.73 |

- بعد حساب الثبات توصلنا إلى قيمة ألفا 0.73 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات المقياس.

جدول رقم (04) يوضح ثبات مقياس التكوين

| عدد البنود | اختبار ألفا كرونباخ |
|------------|---------------------|
| 20 | 0.7 |

- بعد حساب الثبات توصلنا إلى قيمة ألفا 0.70 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات المقياس.

سابعا إجراءات تطبيق الدراسة: تم توزيع 45 إستبانة على العينة الدراسة، والتي شملت 30 عامل وعاملة بمؤسسة سوناطراك (الأغواط) وكان التوزيع في فترة واحدة ، وبعد أسبوع تم جمع الاستبيانات وكان عددها (33) إستبانة وتم استبعاد (03) منهم لعدم اكتمال الإجابة ليصبح العدد النهائي (30) إستبانة وبعد ذلك تم معالجة البيانات إحصائيا ومن تم تحليل البيانات و استخراج النتائج.

ثامنا: الأساليب الإحصائية:

- لتحليل البيانات المجمعة ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- والمتمثل في كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

2- معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة.

- اختبار بيرسون لحساب الارتباط.

- اختبار T.test

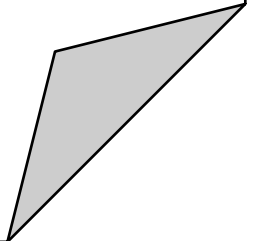
- وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss



الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
3. التفسير والمناقشة الفرضية الثالثة
4. التفسير والمناقشة الفرضية الرابعة
5. التفسير والمناقشة الفرضية الخامسة
6. التفسير والمناقشة الفرضية السادسة
7. خلاصة النتائج



مناقشة النتائج:

الفرضية الاولى: نتوقع وجود مستوى أعلى من المتوسط للفاعلية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

جدول رقم (04) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الفعالية التنظيمية:

| مستوى الدلالة | الدالة الاحصائية | الفرق في المتوسط | المتوسط الفرضي | T القيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | |
|---------------|------------------|------------------|----------------|----------|-------------------|-----------------|--------|--------------------|
| 0.01 | 0.00 0.00 | 12.10 | 46 | 6.75 | 1.82 | 52.10 | 30 | الفاعلية التنظيمية |

نلاحظ من خلال الجدول ان القيمة المتوسط الحسابي بلغت (52.10) بانحراف معياري قدر ب (1.82) و هي قيمة اكبر من المتوسط الفرضي (46) حيث قدر الفارق ب (12.10) كما نلاحظ ان القيمة (T) بلغت (6.75) و هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) لان الدلالة الاحصائية (0.00) اصغر من (0.01) ، وبالتالي نقول بأن الفرضية تحقق حيث يوجد مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

تفسير ومناقشة:

نلاحظ وجود دلالة إحصائية، أي وجود مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة سوناطراك و هو ما نفسره بالمستوى التعليمي والمهني للعمال أي أنهم يدركون مبادئ العدالة التنظيمية من خلال مزاولتهم لعملهم و اكتساب الخبرة المهنية اللازمة بالإضافة أن أغلبهم من جاملي الشهادات المتخصصة ضمن مسار تكويني جعلهم يدركون و يطلعون على هذه المبادئ من الناحية العلمية و هو ما يتفق مع دراسة نوي اسيا جامعة محمد خيضر بسكرة ، والتي كانت نتائجها تفيد بأن وجود علاقة بين التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة ، كما أشارت الدراسة لتضيف أن للتكوين علاقة لا تقل أهمية عن التمكين الإداري في الرفع من العدالة التنظيمية ، وأن التكوين ليس العامل الوحيد بل هو جانب من الجوانب التي يجب دراستها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

لأن مؤسسة سوناطراك مؤسسة رائدة وتعتبر الاول على مستوى الوطن من حيث السمعة والانتاجية وكفاءة الموظفين، وهذا ما يجعلها تهتم بتوفير الظروف اللازمة لتحسين مستوى اداء العمال وبالتالي تحسين الفعالية.

الفرضية الثانية:

نتوقع وجود مستوى أعلى من المتوسط في الانتاجية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

جدول رقم (05) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الانتاجية لدى الموظفين:

| مستوى الدلالة | الدالة الاحصائية | الفرق في المتوسط | المتوسط الفرضي | T القيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | مستوى الانتاجية |
|---------------|------------------|------------------|----------------|----------|-------------------|-----------------|--------|-----------------|
| 0.01 | 0.00 | 2.76 | 12 | 3.10 | 1.88 | 14.77 | 30 | مستوى الانتاجية |

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب (14.77) و انحراف معياري (1.88) و قيمة المتوسط الفرضي قدرت ب (12) بفارق (2.76) كما ان قيمة () بلغت (3.10) و هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.00) اقل من (0.01) و بالتالي تحقق الفرضية، ونقول ان هناك مستوى مرتفع من الانتاجية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

التفسير والمناقشة:

نفسر وجود مستوى مرتفع من الانتاجية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك، لأهمية النشاط الذي تزاوله المؤسسة والذي تتطلب من العامل تقديم مستوى مرتفع من الانتاج الذي تفرضه متطلبات المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

نتوقع وجود مستوى أعلى من المتوسط للكفاءة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

جدول رقم (06) المتوسط الحسابي لمستوى الكفاءة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك:

| مستوى الدالة | الدالة الاحصائية | الفرق في المتوسط | المتوسط الفرضي | T القيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | |
|-----------------|---------------------|------------------------|-------------------|-------------|----------------------|--------------------|--------|------------------|
| 0.01 | 0.00 | 10.93 | 12 | 7.32 | 6.61 | 22.93 | 30 | مستوى الكفاءة |

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب (22.93) وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي (12) حيث قدر الفارق بينهما (10.93)، كما نلاحظ ان القيمة (T) قدرت ب (7.32) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لان الدلالة الاحصائية (0.00) اقل من (0.01) و بالتالي تحققت الفرضية، و عليه تقول بانه يوجد مستوى مرتفع من الكفاءة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

التفسير والمناقشة:

اثبتت نتائج الفرضية الثالثة بوجود مستوى مرتفع من الكفاءة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

وترجع هذه النتيجة الى سياسة التوظيف بالمؤسسة التي تعتمد على اختيار الكفاءات من الموارد البشرية، إضافة الى سياسة التكوين بالمؤسسة والتي تهتم بمستوى الموظفين وتطوير كفاءتهم من خلال الدورات التكوينية في مختلف التخصصات والمجالات وهذا ما يسمح بالرفع من مستوى كفاءة الموظفين.

الفرضية الرابعة:

نتوقع وجود مستوى أعلى من المتوسط للاداء الجيد لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

جدول رقم (07) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الاداء لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

| مستوى الدالة | الدالة الاحصائية | الفرق في المتوسط | المتوسط الفرضي | Tالقيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | |
|-----------------|---------------------|------------------------|-------------------|---------|----------------------|--------------------|--------|-----------------------|
| 0.01 | 0.00 | 10.20 | 12 | 15.06 | 3.70 | 22.20 | 30 | الفاعلية التنظيمية |

نلاحظ من خلال الجدول بأن القيمة المتوسط الحسابي قدرت (22.20) و هي قيمة اكبي من المتوسط الفرضي (12) حيث قدر الفرق بينهما (10.20) ، كما انا قيمة (T) بلغت (15.06) و هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) لان الدلالة الاحصائية (0.00) اقل من (0.01) و عليه نقول بان الفرضية تحققت و بالتالي يوجد مستوى مرتفع من الاداء لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

التفسير والمناقشة:

بينت نتائج الفرضية وجود مستوى مرتفع من الاداء الجيد لدى موظفي مؤسسة سوناطراك، وتفسير هذه النتيجة بطبيعة نشاط المؤسسة وحساسية مجال العمل الذي يتطلب من العامل جودة الاداء، وتنفيذ المهام دون اخطاء او حوادث اضافة الى اهمية نشاط المؤسسة وسمعتها، مما يفرض عليها تقديم اداء جيد و مراقبة الدائمة و الاداء العمال و متابعتهم دوريا.

الفرضية الخامسة:

نتوقع وجود مستوى أعلى من المتوسط للروح المعنوية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

جدول رقم (08) يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الروح المعنوية لدى موظفي سوناطراك:

| مستوى الدالة | الدالة الاحصائية | الفرق في المتوسط | المتوسط الفرضي | T القيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | |
|-----------------|---------------------|------------------------|-------------------|----------|----------------------|--------------------|--------|-----------------------|
| 0.01 | 0.00 | 12.20 | 10 | 16.75 | 4.54 | 22.20 | 30 | الفاعلية التنظيمية |

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت (22.20) وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي حيث بلغ (10) بفارق في المتوسط قدر ب (12.20) كما ان قيمة (T) بلغت (16.75) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) لان الدلالة الاحصائية (0.00) اقل من (0.01) وعليه نقول بان الفرضية تحققت وبالتالي يوجد مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

التفسير والمناقشة:

اظهرت نتائج الفرضية الخامسة وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى عمال مؤسسة سوناطراك وتفسير هذه النتيجة بان ظروف العمل والمزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها تساهم في رفع من روح المعنوية لديهم خاصة، وأننا نعلم بان الاجر الذي يتقاضاه العامل بالمؤسسة مرتفع بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى، وكذلك الخدمات الاجتماعية التي يحصلون عليها، بالإضافة الى الدورات التكوينية داخل وخارج الوطن.

الفرضية السادسة:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين سياسة التكوين والفاعلية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك.

جدول رقم (09) يوضح قيمة معامل الارتباط بين سياسة التكوين والفاعلية التنظيمية:

| مستوى الدلالة | العينة | درجة الحرية | الدلالة الاحصائية | قيمة ر | |
|---------------|--------|-------------|-------------------|--------|-------------------------------------|
| 0.05 غير دالة | 30 | 28 | 0.18 | 0.24 | الفاعلية التنظيمية سياسة التكوين |

نلاحظ من الجدول ان قيمة (ر) قدرت ب (0.24) بدلالة احصائية قدرت ب (0.18) و درجة حرية (28) و هي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) لان الدلالة الاحصائية (0.18) اكبر من (0.05) وبالتالي لم تتحقق الفرضية، وعليه نقول بانه لا توجد علاقة ارتباطية بين سياسة التكوين و الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

التفسير والمناقشة:

بينت النتائج الفرضية السادسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين التكوين و الفعالية و التنظيمية بمؤسسة سوناطراك، و نفس هذه النتيجة بان الفعالية هي كل متكامل من العوامل التنظيمية و المادية و البشرية، و هي تشير الى الصحة التنظيمية ككل، لأنها محصلة تفاعل مكونات الاداء الكلي للمؤسسة بما فيه للمتغيرات الداخلية و الخارجية، اما التكوين فهو يرتبط بأداء الموظفين الذي يعتبر جزء او احد عناصر هذه العوامل لذلك يكون لديه تأثير بنسبة قليلة على مستوى الفعالية، لأن هذه الاخيرة ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها و افرادها و ليس بأداء الموظفين فقط. وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين التكوين والفاعلية التنظيمية.

خلاصة النتائج:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية وعلى ضوء الفرضيات المدروسة توصلنا الى نتائج:

- وجود مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك
- وجود مستوى مرتفع من الإنتاجية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الكفاءة لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الأداء الجيد لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى موظفين مؤسسة سوناطراك.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التكوين والفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك.

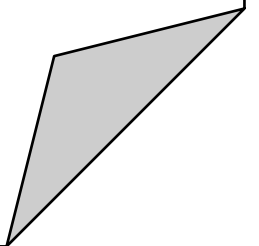
الاستنتاج العام:

أكدت الدراسة على عدم تحقيق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها عدم وجود علاقة ارتباطية بين التكوين والفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة سوناطراك، وبالتالي تتحقق الفرضية الصفرية، كما أن تنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الإحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الأداء الجيد والكفاءة وكذلك النجاح.

كما كشفت الدراسة الميدانية بالإعتماد على آراء المبحوثين وجود عوامل أخرى لتحقيق مستوى الفعالية التنظيمية الذي كان مرتفعا لدى عمال سوناطراك لما توفره هذه المؤسسة من شروط عمل تسمح بتطوير مختلف علاقات العمل والعمليات الادارية المميزة له. بالإضافة إلى أن المؤسسة تستقطب كفاءات متميزة في جميع التخصصات والتي لها من الرصيد العلمي والإداري التنظيمي ما يؤهلها القيام بعملها بمستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية بغض النظر عن عمليات التكوين.



الغائبة



خاتمة

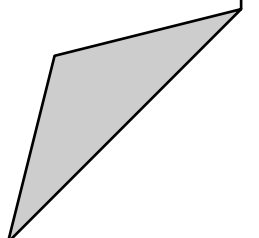
يعد موضوع التكوين والفعالية التنظيمية من الدراسات الحديثة في الفكر التنظيمي ومجال السلوك التنظيمي و الموارد البشرية، و التي لم تعنى بدراسات كثيرة هذا ما ولد لدي الرغبة في تناول هذه المتغيرات بدراسة دور التكوين في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط .

انطلقت الدراسة من تساؤل حول التكوين و الفعالية التنظيمية حيث قسمت الفعالية التنظيمية الى ابعاد وهيا الإنتاجية والكفاءة و الأداء الجيد و الروح المعنوية لدى عمال المؤسسة، و استنادا إلى تم الإطلاع عليه من أدبيات و دراسات لها علاقة بموضوع البحث افترضت الباحثة عدم وجود علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية لدى عينة من موظفي مؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط .

و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج التي أكدت الدراسة على عدم تحقيق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها عدم وجود علاقة ارتباطية بين التكوين والفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة سوناطراك، وبالتالي تتحقق الفرضية الصفرية، كما أن تنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الإحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الأداء الجيد والكفاءة وكذلك النجاح.



قائمة المصادر والمراجع



I. المراجع باللغة العربي:

1. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيم (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996.
2. أحمد طوطار (1993) التشريد الاقتصادي الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. أحمد ماهر (1997) إدارة الموارد البشرية، مصر مركز التنمية الإدارية في الإسكندرية.
4. أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارت)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
5. أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
6. أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
7. بوفجاة غياث (1998) مبادئ التسيير البشري الجزائري دار الغرب للطباعة و النشر .
8. جمال الدين محمد مرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الاسكندرية: الدر الجامعية، 2002.
9. حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان: دار الحامد، 2003 .
10. حسين عادل (1971) الأفراد في الصناعة الإسكندرية دار الجامعة المصرية.
11. حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، مصر: المكتب العربي الحديث، (ب س).
12. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، ط2، عمان: دار المسيرة، 2001، ص347.
13. ريتشارد هـ. هال: المنظمات (هياكلها، عملياتها، مخرجاتها)، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف، السعودية: معهد الإدارة العامة.
14. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة)، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
15. سنان الموسوي (2006) إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع .
16. سهلة محمد عباس حسين علي (1999) . إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر .

قائمة المصادر والمراجع

17. صلاح عبد الباقي (2000) إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مؤسسة الشباب .
18. عبد الباري إبراهيم درة. (2006) العدالة التنظيمية. المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية مصر. المنشورات العربية للتنمية الإدارية .
19. عبد الرحمان عبد الباقي (1991) مجلة العلاقات الإنسانية جامعة عين شمس. دار وصف للطباعة.
20. عبد الكريم نظرة على بوحفص (1992). نظرة على التكوين في معهد تكوين الإطارات، الثقافية و التسيير. أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 30/28 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون .
21. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، (ب س).
22. علي محمد عبد الوهاب . (1986) إدارة الأفراد، منهج تحليلي. الطبعة الثانية. القاهرة مكتبة عين الشمس.
23. علي محمد عبد الوهاب (1981). التدريب و التطوير، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات. الرياض :معهد الإدارة العامة .
24. كامل بربير (2000). إدارة القوى البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
25. كمال نور الله (1999) ، إدارة القوى البشرية .بيروت ط1.
26. مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانيسيفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان: الأهلية، 1999.
27. محمد الصيرفي (2007). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
28. محمد حافظ حجازي (2007) إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر.
29. محمد مسلم (2007) مدخل إلى علم النفس العمل. الطبعة الأولى العميدية الجزائر: دار قرطبة للنشر و التوزيع.
30. محمد مسن (2001). التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و إستراتيجيات الجزائر: دار النشر الساحل .
31. مصطفى نجيب شاويش (1996) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الأردن: دار الشروق.

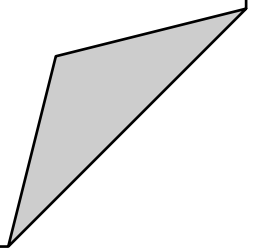
32. ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.
33. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، عمان: دار وائل، 2001.
34. وسيلة حمداوي (2004) إدارة الموارد البشرية ، قالمة : مديرية النشر الجامعة.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ait younes, M. (1996) 'Sélection et formation des cadres dirigeants 'vers une nouvelles culture managériale de la restructuration et de la planidification .Alges OPU .
2. Ben Abdallah ,M.A.(2007).Pertinence en gestion par les compétences dans les organisations transversales :construction d'une échelle de mesure, [http //www.iae-toulouse .com/files/184_pdf.pdf](http://www.iae-toulouse.com/files/184_pdf.pdf). Consulté 28/10/2008.
3. Djabri ;A.(1996). 'Contribution aux tableaux du forum sur le management ' ,vers une nouvelle culture managériale ,ministère de la restructuration industrielle et de la planification ,Alger :OPU.
4. Guichard ,J et Huteau ,M.(2007).Orientation et insertion professionnelle ,75 concepts clés,Paris :Dunod.
5. Guiomard.G.(1999).Bilan des compétences ,Paris, France :Liaisons.
6. Mebarki .M.(2002). 'Formation, production de compétences et gestion des ressources humaines ' .colloque :L'entreprise à l'heure de la GRH : Pratiques réelles et approches théoriques : Oran.
7. Meignant .A.(2000).Manager la formation , France :Edition d'Organisation.
8. Mersad,S.(1996).La politique de formation de nouveau managers et le challenge de l'énomie de marché ' ,Vers une nouvelles culture managériale,ministère de la restructuration et de la planification ,Alger :OPU.
9. Peretti,J.M .(1999).Gestion der ressources humaines .(8é éd) ,Paris :Vuibert.
10. Petit ,A.et autres .(1984) .Une approche global intégre,(3é éd), Paris :Goétan marin.
11. Sauveur , A .S.(1994).Comment réussir son plan de formation, Paris :Demos.
12. Seklon ,L.(1999) .Gestion du presonnel, (3é éd) ,Canada :Edition d'Organisation.
13. Soyès,J .(2002)La fonction formation , France : édition d'Organisation.
14. Weiss,D .(2000).Ressources humaines , Canada :Edition d'Organisation.



السلامة



جامعة عمار ثليجي الأغواط
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية



إستمارة بحث

سيدي، سيدتي يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة، لانجاز بحث علمي (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر) والموسومة ب: سياسة التكوين ودورها في تحسين الفعالية التنظيمية لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة كما نعلمكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية:

- الجنس : نكر أنثى
- السن : 30-20 40-30 أكثر من 40
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- طريقة التوظيف: إختبار مهني على أساس الشهادة أخرى
- الأقدمية في العمل: اقل من سنوات 5 بين 5-10 أكثر من 10

| المحور الأول: التكوين | | موافق | محايد | غير موافق |
|-----------------------|---|-------|-------|-----------|
| 1 | تقدم المؤسسة دورات تكوينية للعمال بعد التحاقهم بالمؤسسة | | | |
| 2 | تهتم المؤسسة بحاجات ورغبات الموظفين التكوينية | | | |
| 3 | طبيعة التكوين تراعي مستوى العمال وتخصصاتهم | | | |
| 4 | عدد الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة كافية لتكوين جيد وفعال | | | |
| 5 | الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل | | | |
| 6 | تنتهج المؤسسة سياسة تكوينية فعالة | | | |
| 7 | البرامج التكوينية تغطي الاحتياجات الوظيفية للموظفين | | | |
| 8 | التكوين الذي تلقينه أحدث تغييرا في كفاءتك نحو الاحسن | | | |
| 9 | ترود الدورات التكوينية العامل بكل ما يحتاجه من معارف نظرية وتطبيقية | | | |
| 10 | التكوين الذي تخضع له يساعدك على التحكم في بيئة العمل | | | |
| 11 | التكوين جعلك تتجنب الاخطاء التي وقعت فيها سابقا في عملك | | | |
| 12 | التكوين الذي تلقينه له علاقة مباشرة بمجال عملك | | | |
| 13 | يساعدك التكوين على تحديث المعارف الوظيفية لديك | | | |
| 14 | تساهم البرامج التكوينية في الرفع من إنتاجية المؤسسة | | | |
| 15 | التكوين الذي تتلقاه يطور كفاءتك الإنتاجية في العمل | | | |
| 16 | يجعلك التكوين على علم بكل المستجدات في مجال وظيفتك | | | |
| 17 | انقطاع دورات التكوين بالمؤسسة يشعرك بالإحباط | | | |
| 18 | التكوين يجعلك تتغلب على المواقف الصعبة في عملك | | | |
| 19 | مستوى إنتاجية المؤسسة في تطور بفضل التكوين المتخصص | | | |
| 20 | التكوين يساعدك على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب | | | |

| المحور الثاني: الفعالية التنظيمية | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|---|
| غير موافق | محايد | موافق | |
| الانتاجية | | | |
| | | | 1 غالباً ما انجز عملي بالكمية والنوعية المطلوبة |
| | | | 2 في الغالب أنفذ مهامتي على أحسن وجه |
| | | | 3 أفكر في الأعمال المنتظرة عند قيامي بالأعمال الحالية |
| | | | 4 كل ما يهمني هو انجاز أعمالي وبأي طريقة |
| | | | 5 تؤثر ساعات العمل الطويلة على قدراتي |
| | | | 6 المؤسسة تقدم خدماتها في الآجال المحدد |
| الكفاءة | | | |
| | | | 7 أحقق أهدافي في أسرع وقت ممكن |
| | | | 8 أسعى في مؤسستي لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق |
| | | | 9 تقدم لي المؤسسة كل الامكانيات اللازمة من أجل بلوغ اهداف العمل |
| | | | 10 المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدني على الإبداع. |
| | | | 11 لدي القدرة على طرح أفكار جديدة في المؤسسة |
| | | | 12 أعمل براحة وأقدم عملي قبل الآجال المحددة |
| الاداء الجيد | | | |
| | | | 13 أشعر بانني اقوم بعملتي على احسن وجه |
| | | | 14 دائماً ما أنجز أعمالي في موعدها المحدد |
| | | | 15 أشعر أن عملي متقن الى حد كبير |
| | | | 16 أحياناً أقوم بتعديل اخطاء زملائي في العمل |
| | | | 17 أشعر أنني قادر على إنجاز مهامتي بسهولة |
| | | | 18 أحب التميز في عملي وأن يكون دائماً الاحسن |
| الروح المعنوية | | | |
| | | | 19 أشعر بالفخر بإنتمائي إلى هذه المؤسسة. |
| | | | 20 أهتم بالوصول الى عملي في الوقت المحدد |
| | | | 21 أشعر بالحماس وأنا اقوم بعملتي |
| | | | 22 أواظب على عملي دون تغيب |
| | | | 23 أشعر بالرغبة في الإبداع اثناء قيامي بعملتي |