



جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس



## دور التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة.

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SONELGAZ) و المؤسسة الوطنية للصناعة  
الكهرومنزلية (ENIEM) -تيزي وزو.

### The Role of Training in Developing the Competencies of workers and its Relationship to the Organizational Culture of the Institution.

A field Study in SONELGAZ and ENIEM Institutions in Tizi- ousou.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والموارد البشرية.

إشراف الأساتذة الدكتوراة:

خطاش ربيعة

إعداد الطالبة:

ساسى فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء
أ. د سليمان جميلة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2
أ. د خطاش ربيعة	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2
أ. د مقراني لهاشمي	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2
أ. د بوعمامة إسماعيل	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2
أ. د خلفان رشيد	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة مولود معمري تيزي وزو
أ. د الأحسن حمزة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة مولود معمري تيزي وزو

السنة الجامعية: 2022/ 2023م.



University of Algiers 2 Abou Al Kacem Saadallah

Faculty of Social Sciences

Psychology Department



# The Role of Training in Developing the Competencies of workers and its Relationship to the Organizational Culture of the Institution.

A field Study in SONEGAS and ENIEM Institutions in Tizi- ousou.

A dissertation submitted for obtaining a doctorate degree in occupational and human resources psychology.

**Realized By:**

Saci Fadhila

**The Supervisor:**

P/ Khettache Rabia

**Jury Members:**

Name and Surname	Position	Degree university	university
P. Slimani Djamila	President	Professeur	University of Algiers 2
P. Khettache Rabia	Supervisor	Professeur	University of Algiers 2
P. Moukrani Alhachemi	Examiner	Professeur	University of Algiers 2
P. Bouamama Smail	Examiner	Professeur	University of Algiers 2
P. Khelfane Rachid	Examiner	Professeur	University of Tizi ousou
P. Elahcene Hamza	Examiner	Professeur	University of Tizi ousou

**University Year: 2022/2023.**

## شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكريمة " خطاش ربيعة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ومعلوماتها القيمة التي ساعدتنا على إعداد هذه الدراسة و على مساعدتها لنا طيلة فترة إنجازها، فلها عظيم الشكر.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى جميع إدارات وعمال مؤسسة ENIEM و SONLGAZ الذين لم يبخلوا علينا بإفادتنا بالمعلومات اللازمة رغم الظروف الصعبة التي تعيشها البلاد و العالم ككل، حيث شاركوا كأفراد لعينة هذه الدراسة. و أخيرا أتوجه بالشكر الخالص إلى الأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة و إلى كل من ساعدني ماديا أو معنويا من قريب أو من بعيد.

ساسي فضيلة

## إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله  
ورعاهما من كل سوء إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة كبيرا  
وصغيرا دون أن أنسى زوجي الذي ساعدني كثيرا بنصائحه وابني  
أريس الغالي على قلبي حفظه الله من كل شر.

وإلى روح جدي وجدتي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته.

وأخيرا أهديه إلى زملاء الدراسة وكل من ساعدني وساندني في إنجاز  
هذا العمل.

## ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى معرفة دور التكوين في تطوير الكفاءات ومدى وجود علاقة بينه والثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في الأنظمة والقوانين، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية والمعايير والمقاييس، وذلك في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM الواقعتان بتيزي وزو. ومن أجل بلوغ الأهداف وبغرض الإحاطة بكل جوانب موضوع البحث، تم تقسيمه إلى عدة فصول نظرية وتطبيقية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وشملت على عينة قدرها 200 عامل من مجتمع أصلي قدره 2940 عامل وعاملة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وكذا تم الاعتماد على استبيانين خاصين بدور التكوين في تطوير الكفاءات واستبيان خاص بالثقافة التنظيمية من إعداد الباحثة. وبعدها تمت المعالجة الإحصائية للبيانات وذلك بحساب اختبار كا<sup>2</sup>، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ومعامل الارتباط بيرسون، وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) v 19، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يلعب التكوين دورا في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال المؤسسات. ومن ثم تحققت الفرضية.
- يلعب التكوين دورا في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال المؤسسات. ومن ثم تحققت الفرضية.
- يلعب التكوين دورا في تحسين سلوكيات العمال في المؤسسات. ومن ثم تحققت الفرضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة. ومن ثم عدم تحقق الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسات. ومن ثم تحققت الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسات. ومن ثم تحققت الفرضية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسات. ومن ثم عدم تحقق الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسسات. ومن ثم تحققت الفرضية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في المؤسسات. ومن ثم عدم تحقق الفرضية.

- الكلمات المفتاحية: التكوين - تطوير الكفاءات - الثقافة التنظيمية.

## Résumé:

Cette recherche vise à déterminer le rôle de la formation et le développement des compétences, et la corrélation entre la formation et la culture organisationnelle, dans ses plusieurs dimensions qui sont à savoir (les règles et lois, les valeurs organisationnelles, les prévisions organisationnelles, les tendances organisationnelles, les standardisations) qui sont liés à l'entreprise nationale de distribution de l'électricité et gaz (SONELGAZ) et l'entreprise nationale des industries électroménagers (ENIEM) qui se situent à Tizi-ouzou.

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise en compte sur tout les aspects de la recherche, nous avons subdivisé le travail en plusieurs chapitres théoriques et pratiques, basés sur l'approche descriptive et utilisant deux outils de collecte des données: consistant en un questionnaire sur le rôle de la formation dans le développement des compétences, et un autre questionnaire sur la culture organisationnelle préparé par le chercheur. L'échantillon de la recherche comprenait (200) travailleurs des deux entreprises dans la population d'origine qui contient (2940) travailleurs, sélectionnés par l'échantillonnage aléatoire simple. Après avoir collectés et analysés les données statistiquement avec le Test  $K^2$  et le Test One Way Anova et le Coefficient de Corrélation Pearson entre variables, à l'aide d'un logiciel de statistique (spss) V 19 pour les sciences sociales on a abouti à des résultats importants qui sont les suivants:

- la formation joue un rôle important dans l'amélioration de la performance chez les travailleurs des deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est confirmée.
- la formation joue un rôle important dans l'amélioration des relations de travail entre collègues des deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est confirmée.
- la formation joue un rôle important dans l'amélioration du comportement des travailleurs dans les deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est confirmée.
- il n'y a pas une différence statistiquement significative entre les notes moyennes des réponses des membres de l'échantillon de l'étude sur le développement de leurs compétences causé par la formation en raison de la variable de rang. Ainsi l'hypothèse est infirmée.
- Il y a une corrélation statistiquement significative entre la formation et les règles et lois qu'ils existent dans les deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est confirmée.
- Il y a une corrélation statistiquement significative entre la formation et les valeurs organisationnelles qu'ils existent dans les deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est confirmée.
- Il n'y a pas une corrélation statistiquement significative entre la formation et les prévisions organisationnelles qu'ils existent dans les deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est infirmée.
- Il y a une corrélation statistiquement significative entre la formation et les tendances organisationnelles qu'ils existent dans les deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est confirmée.
- Il n'y a pas une corrélation statistiquement significative entre la formation et les standardisations qu'ils existent dans les deux entreprises. Ainsi l'hypothèse est infirmée.
- **Les Mots clés:** Formation – Développement des Compétences – Culture Organisationnelles.

## Summarize:

This research targets to define in which field there is role between training and development of competencies, and correlation between training and organizational of cultural dimension (rules, laws, organizational values, and organizational predictions) which are related to the National Electricity and Gas Distribution Corporation ( SONELGAZ ) and the National Corporation for Home Electrical Industries ( ENIEM ) which are situated in tizi ousou.

To reach ones goals or objectives we take in consideration all the aspects of the study. We have subdivided the work into different chapter's theoretical and practical ones. Based on the descriptive approach using measures to collect data consisting on a questionnaire on the role of training in developing skills and another questionnaire on organizational culture prepared by the researcher. the research stands for 200 workers of the two societies among a population containing 2940 workers.

After collecting and analyzing the data with Test of  $k^2$  which is an the Test of One Way Anova and a coefficient to correlation Pearson between variables, this is based on the statistical package for the social sciences program (SPSS) V19, and the following results were reached:

- There is a role between training and progression of competencies within the workers of the two societies. The hypothesis is confirmed.
- There is a role between training and the progression of work relations between colleagues of the two societies. The hypothesis is confirmed.
- There is a role between training and the progression of workers behavior among the two societies. The hypothesis is confirmed.
- There are no differences with real statistics between the average degrees in person's answers taken for studies about competences development for the degree variation. the hypothesis is unconfirmed.
- There is a significant correlation between training and the rules and laws which exist in the two societies. The hypothesis is confirmed.
- There is a significant correlation between training and values which exist in the two societies. The hypothesis is confirmed.
- There is not a significant correlation between training and organization predictions which exist in the two societies. The hypothesis is unconfirmed.
- There is a significant correlation between training and organizational lives which exist in the two societies. The hypothesis is confirmed.
- There is not a significant correlation between training and the rows which exist in the two societies. The hypothesis is unconfirmed.
- **Key words:** Training – Development of Competences – Organizational culture.

## فهرس المحتويات

أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ت	ملخص البحث باللغة العربية
ث	ملخص البحث باللغة الفرنسية
ج	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ش	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
01	مقدمة
<b>الجانب النظري:</b> <b>الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث</b>	
6	1-1 إشكالية البحث
11	2-1 فرضيات البحث
13	3-1 أسباب اختيار الموضوع
13	4-1 أهمية البحث

14	1-5 أهداف البحث
15	1-6 التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية للبحث
16	1-7 الدراسات السابقة
32	1-8 التعقيب عن الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: المنظمة</b>
36	- تمهيد
37	2-1 تطور الفكر التنظيمي
39	2-2 مفهوم المنظمة
41	2-3 وظائف وأهداف المنظمة
45	2-4 ماهية إدارة الموارد البشرية
50	2-5 الإطار القانوني للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة
52	2-6 وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
54	2-7 أهمية الموارد البشرية
56	2-8 الممارسات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية
68	2-9 إطار الفكري للاستخدام الفعال للموارد البشرية
71	2-10 المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية بالنسبة لها
73	- خلاصة

	<b>الفصل الثالث: التكوين</b>
75	- تمهيد
76	1-3 التطور التاريخي للتكوين
77	2-3 مفهوم التكوين
80	3-3 موقع وأهمية التكوين في المؤسسة
84	4-3 أهداف التكوين
86	5-3 مبادئ التكوين
87	6-3 أنواع التكوين
94	7-3 أنواع الحاجات التكوينية وكيفية تحديدها
105	8-3 تخطيط برامج التكوين
116	9-3 تقييم التكوين
121	10-3 دور التكوين في تنمية الكفاءات
125	- خلاصة
	<b>الفصل الرابع: الكفاءات</b>
127	- تمهيد
128	1-4 لمحة تاريخية عن تطور الكفاءات في المؤسسة
129	2-4 مفهوم الكفاءات
132	3-4 خصائص وأهمية الكفاءات

138	4-4 أنواع الكفاءات
141	4-5 الكفاءة كمنظومة تسييرية
143	4-6 تقييم الكفاءات
146	4-7 طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة
148	4-8 مؤشرات قياس مستوى الكفاءة
148	4-9 أهمية عملية تقييم الكفاءات في الإستراتيجية العامة للمؤسسة
151	4-10 التكوين المهني كوسيلة لاكتساب الكفاءات
152	4-11 الخبرة المهنية كوسيلة لاكتساب الكفاءات
153	4-12 معايير الشخص الخبير
156	4-13 الخبرة والنشاط المعرفي
158	- خلاصة
	<b>الفصل الخامس: طرق تطوير الكفاءات.</b>
160	- تمهيد
161	5-1 تعريف تطوير الكفاءات
161	5-2 دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات
162	5-3 طرق تطوير الكفاءات
164	5-4 مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتطوير الكفاءات
165	5-5 العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية

169	5 - 6 دور التكوين في تطوير الكفاءات
171	5-7 تقييم الأداء وتطوير الكفاءات
172	5-8 مراحل تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات
172	5-9 دور تطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة
174	5-10 نتائج تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات
174	5-11 معوقات الإستراتيجية التنموية للكفاءات
175	5-12 تطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية
177	- خلاصة
<b>الفصل السادس: الثقافة التنظيمية</b>	
179	- تمهيد
180	6-1 مفهوم الثقافة التنظيمية
182	6-2 أبعاد التفاعل بين الإدارة والثقافة التنظيمية
201	6-3 خصائص الثقافة التنظيمية
202	6-4 أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية
204	6-5 عناصر ومستويات الثقافة التنظيمية
207	6-6 أنواع الثقافة التنظيمية
213	6-7 مراحل تكوين الثقافة التنظيمية وآليات ترسيخها
215	6-8 العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

217	6-9 وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
218	6-10 تغيير ثقافة المنظمة
219	6-11 أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء الوظيفي
225	6-12 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية
227	- خلاصة
	<b>الجانب التطبيقي:</b> <b>الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للبحث</b>
230	- تمهيد
231	7-1 الدراسة الاستطلاعية
239	7-2 ميدان البحث
246	7-3 منهج البحث
246	7-4 المعاينة
256	7-5 أدوات جمع البيانات
270	7-6 الأساليب الإحصائية المستعملة
273	- خلاصة

	<b>الفصل الثامن: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج البحث.</b>
275	1-8 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث
286	2-8 عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث
286	1-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
289	2-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
293	3-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
294	3-8 تفسير ومناقشة نتائج فرضيات البحث
294	1-3-8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
304	2-3-8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
316	3-3-8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة
320	❖ الاستنتاج العام
322	❖ خاتمة
324	❖ الاقتراحات
328	❖ قائمة المراجع
/	❖ الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	تصورات المنظمة	01
85	أهداف العملية التكوينية والعوامل التي تؤثر فيها	02
193	المقارنة بين المقاربة الأمريكية والأوروبية للثقافة التنظيمية	03
208	الخصائص القوية والضعيفة لثقافة القوة	04
209	الخصائص القوية والضعيفة لثقافة النظم والأدوار	05
210	الخصائص المميزة والمظلمة لثقافة التعاطف الإنساني	06
211	الخصائص المميزة والمظلمة لثقافة الإنجاز	07
247	المجتمع الأصلي للبحث	08
248	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
249	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
251	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	11
252	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	12
254	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	13
255	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	14
264	السلم التدريجي لليكرت الخماسي	15
266	نتائج الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات	16
267	نتائج الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية	17
268	نتائج ثبات معامل ألف كرونباخ لبنود المتغير المستقل ( التكوين )	18
268	نتائج ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان الخاص بالتكوين و تطوير الكفاءات.	19

الرقم	العنوان	الصفحة
20	نتائج ثبات معامل ألف كرونباخ لبنود المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)	269
21	نتائج ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية	269
22	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور تحسين مستوى أداء العمال المهني.	276
23	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل.	278
24	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة.	279
25	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة.	281
26	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.	282
27	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة.	283
28	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور الاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسسة.	284
29	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حسب محور المعايير والمقاييس السائدة في المؤسسة.	285
30	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الأولى	286
31	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى	287
32	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى	288
33	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى	289
34	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية	290
35	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية	290
36	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية	291

292	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثانية	37
293	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثانية	38
293	عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة	39

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نمذج إدارة الموارد البشرية	48
02	الفروق الأساسية بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية	50
03	عناصر القوة والتنافسية ودور الموارد البشرية فيها	55
04	المنطق الجديد لإدارة الموارد البشرية وفق نمذج (J. M. Peretti)	58
05	ديناميكية أنظمة الأجور	61
06	الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نمذج (Ulrich)	66
07	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	67
08	عناصر نظام الإدارة	70
09	حقيقة المشكلة الإدارية	71
10	مظاهر المشكلة الإدارية مع الموارد البشرية	72
11	موقع وأهمية التكوين في المؤسسة	83
12	الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة	98
13	الخطوات المتبعة لتحليل العمل	101
14	الخطوات المتبعة لتحليل الأفراد	103
15	إطار النمذج المقترح لتحديد الحاجات	104
16	عملية تطوير الكفاءات في المؤسسة	124
17	بنية تمثيلية للكفاءة في المؤسسة	131
18	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	136
19	مخطط تطوير الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة	164
20	الكفاءات وأنشطة الموارد البشرية	165

الصفحة	العنوان	الرقم
173	الكفاءات التي تتطلب إدارة الموارد البشرية	21
186	سلم الحاجات لماسلو	22
189	نموذج الإدارة بالأهداف	23
194	نظرية Kennedy و Deal للثقافة التنظيمية	24
199	الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة	25
204	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	26
206	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	27
207	مستويات الثقافة التنظيمية	28
214	كيف تتكون/ تتشكل الثقافة التنظيمية	29
248	رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	30
250	رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير السن	31
251	رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	32
253	رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	33
254	رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الرتبة	34
256	رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	35

## فهرس الملاحق

الرقم	العنوان
01	استبيان حول التكوين وتطوير الكفاءات واستبيان حول الثقافة التنظيمية للمؤسسة
02	دليل المقابلة (Guide d'Entretien)
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
05	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين
06	نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

ساهم التقدم العلمي والتطور التقني الهائل الذي حدث في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي على مستوى العالم في تطور أساليب وتقنيات العمل ومنه ضرورة التزود بالخبرات العلمية والمهارات الفنية اللازمة. ولم يعد التغيير خفياً على المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة، فمعظم المنظمات اليوم تواجه تحديات بيئية تجعل الحاجة ماسة للرفع من الكفاءة والفعالية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، حيث هناك تحديات تقنية تجعل من عملية التكوين وإعادة التأهيل أمراً حتمياً، فقد فرضت هذه التحديات الكثيرة والمتداخلة على المشرفين والعاملين في المنظمات العمل على إيجاد الطرق الكفيلة لبقاء منظماتهم واستمرارها في تحقيق أهدافها، وفرضت عليهم كذلك البحث في إستراتيجيات التطوير والتغيير لجعل مكونات المنظمة من أهداف وبناء تنظيمي وقوى بشرية في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير مما يساعد على استمرارها.

ومع هذا التقدم العلمي والتطور التقني المتسارع الذي يشهده العالم في مجالات الحياة كافة أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية. وتتمثل أهمية التكوين في عملية التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة، فالتكوين بما يقدمه من معارف جديدة وأفكار مستحدثة، ومعلومات متنوعة، يعمل على تزويد العاملين بمهارات جديدة وقدرات عديدة تؤثر في الاتجاهات وتحسن من أساليب الأداء، وتطور من قدرات الفرد، وتساعده على تجديد نظرته لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة، وبالتالي يرفع من إنتاجيته، وتستفيد المنظمة من ذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأهمية التكوين البالغة، سعت المنظمات المعاصرة إلى تحقيقه بفاعلية متبعة في ذلك مختلف خطواته المنهجية باعتباره جزءاً أساسياً من استثماراتها الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وعنصراً حيوياً لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين بمختلف مستوياتهم والمناصب التي يشغلونها. ومن خلال تقييم أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل والطرق يتم الكشف على النقص الموجودة سواء على مستوى المنصب، أو على مستوى الفرد نفسه، وللتخلص منها تلجأ الإدارة إلى التكوين وذلك قصد التأقلم مع التغيير الاقتصادي والتكنولوجي، فالتكوين يعتبر استثماراً يكون عائده على الفرد المكوّن من خلال اكتسابه لمهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد، واتجاهات جديدة، وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعيته وجودته، وعملية التكوين تقع على عاتق

إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات الضرورية سواء احتياجات المنصب أو مواكبة سرعة التطور العلمي والتكنولوجي، وذلك من خلال توفير مختلف الوسائل والطرق للتكوين وذلك حسب نوع التكوين الذي قد يكون داخلي، ويتم داخل المؤسسة أو يكون خارجي كالمعاهد المتخصصة، أو حضور المؤتمرات والندوات وغيرها من الطرق، بالتالي فالإدارة تعمل على توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والذي قد يكون مكلفا للمؤسسة ولكن العائد يكون مربحا لها، ذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

إذ تتأثر المنظمة بطبيعة الثقافة السائدة في مجتمعها الذي تستمد منه إطارها الثقافي، ويظهر هذا التفاعل من خلال ما يعرف بالثقافة التنظيمية، والتي تعتبر محددات ثقافية واجتماعية للسلوك التنظيمي، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية، تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد الأنماط الواجب تبنيها، والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كذلك تسمح العوامل المكونة للرصيد بتفعيل عملية الاتصال التنظيمي، التي تعتبر صعبة التحقيق دون وجود قاعدة ثقافية مشتركة يستند إليها- لغة، معايير، عادات، قيم، اتجاهات، إلى آخره- في إيصال المغزى الحقيقي من خلال رسالة الاتصال للأفراد الذين تختلف خلفياتهم الثقافية، ولأن العناصر التنظيمية تمثل مستوى فعاليتها مؤشرا عن ارتفاع مستوى الفعالية العامة بالمنظمة، فإن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل مجموع هذه العناصر يؤكد أهميتها ودورها في تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، كما يؤكد على أن غياب المضمون الثقافي بالمنظمة يعمل على توجيه وضبط الممارسات السلوكية وتحقيق ايجابياتها يؤدي إلى انتشار سلوكيات سلبية والإضعاف من تماسك النظام و صحة مناخه التنظيمي، بالإضافة إلى تدهور فعالية كل من الأداء والاتصال، والتي تعتبر بمجموعها مؤشرات لتدني مستوى الفعالية التنظيمية.

وعليه لا بد للإداري الناجح قبل قيامه بتنفيذ خطة لإحداث التغيير أو التطوير أن يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية للمنظمة التي تمثل ركنا أساسيا من أركان الثقافة التنظيمية. والمؤسسة الجزائرية في ظل هذه الصراعات والتحديات، والمنافسة الاقتصادية الكبيرة تسعى نحو تطوير كفاءات عمالها عن طريق التكوين المستمر والفعال، وذلك عن طريق التحديد الجيد والفعلي لحاجات التكوين، وكذلك مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تعمل على تحديد أنماطها الواجب تبنيها، والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم ولذلك ارتأينا للبحث في هذا الموضوع والمتمثل في دور التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية لمؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.

- ولتحقيق هذه الغاية تم تقسيم البحث إلى ثمانية فصول مقسمة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري جاء فيه ستة فصول وهي:
- الفصل الأول: يحتوي على مقدمة، الإشكالية، فرضيات البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، تحديد المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
  - الفصل الثاني: فنتطرق فيه إلى دراسة المنظمة، تطورها الفكري، تعريفها، وظائفها وأهدافها، وكذلك ماهية إدارة الموارد البشرية فيها والإطار القانوني للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، وظائف أهداف، وأهمية إدارة الموارد البشرية، الممارسات والأدوار الحديثة لها، الإطار الفكري لاستخدامها الفعال والمشكلة الإدارية وموقعها بالنسبة لها.
  - الفصل الثالث: فنتناول فيه موضوع التكوين تطوره التاريخي، تعاريفه، أهميته وأهدافه، مبادئه، أنواعه أنواع الحاجات التكوينية وكيفية تحديدها، مخطط التكوين، تقييمه ودوره في تطوير الكفاءات وموقعه وأهميته في المؤسسة.
  - الفصل الرابع: فنتطرق فيه إلى دراسة الكفاءات كيفية ظهورها، مفهومها، خصائصها، أنواعها، كيفية تقييمها.
  - الفصل الخامس: فنتناول فيه مختلف الطرق التي تساهم في تطوير الكفاءات، العوامل المؤثرة فيها دورها، نتائج تطبيقها.
  - الفصل السادس: فنتناول فيه الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مفهومها، أبعادها، خصائصها، وأهميتها مراحلها ووسائل انتقالها، أثرها على المنظمة، وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية.
- وبهذا ينتهي الجانب النظري ليأتي بعده الجانب التطبيقي الذي يشمل فصلين:
- الفصل السابع: يتم فيه إدراج الجانب المنهجي للبحث بما فيه الدراسة الاستطلاعية، ميدان البحث المنهج المستخدم في البحث، المعاينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستعملة.
  - الفصل الثامن: فيتم فيه عرض وتحليل النتائج، تفسيرها ومناقشتها، وفي الأخير قمنا بالاستنتاج العام للبحث ككل، خاتمة والاقتراحات، ثم قائمة المراجع والملاحق.

## الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية البحث

1-1 إشكالية البحث

2-1 فرضيات البحث

3-1 أسباب اختيار الموضوع

4-1 أهمية البحث

5-1 أهداف البحث

6-1 تحديد المفاهيم الأساسية للبحث إجرائيا

7-1 الدراسات السابقة

8-1 التعقيب عن الدراسات السابقة

# الجانب النظري

## 1-1 إشكالية البحث:

شغلت الموارد البشرية، وما تزال تشغل معظم المدراء والعاملين والباحثين في حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق المهارات والقدرات للقوى العاملة القدرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، ولقد أصبحت هذه القوى تعد الثروات الحقيقية للمؤسسات، كونها تلعب أدواراً حيوية في صنعها ونجاحها، وكما أن الاهتمام بالموارد البشرية في جميع المؤسسات بصفة عامة، سواء كانت عمومية أو خاصة، اقتصادية أو خدمتية أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤول على رأس هذه المؤسسة.

أما في وقتنا الحالي فقد بينت القوانين مع مطلع التسعينات والتي تعتبر مكملة للقوانين السابقة في العديد من المجالات، أصبحت هذه القوانين تمس الجانب البشري بصفة عامة والموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، ويقول (هايسون، 1996) في هذا الصدد: أن الارتباط وثيق بين مؤشرات تنمية الموارد البشرية ومؤشرات التنمية الاقتصادية ومسألة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لا ترجع إلى الثروات والأرض بقدر ما ترجع إلى قدرة العقل المبدع والنير والمخطط والمتعلم واليد العاملة الخلاقة.

ولقد اتخذت المؤسسات إجراءات متعددة لمواكبة التطورات التكنولوجية، وإدخال تقنيات ووسائل جديدة في العمل واحتلالها مكان العامل، غير أنه قد تبين أن مشكلات المؤسسات ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني في المؤسسات، وذلك لأن العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الإداريون، ولذا فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفاء، وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق مع نشاطات المؤسسة، معتمدة بذلك على عملية التكوين لتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتعزيز العلاقات بينهم، وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم بما يتماشى مع قيم واتجاهات المؤسسة.

لهذا من الضروري فهم سلوك الفرد داخل المؤسسة، لأن زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته وقدراته، ومواهبه له تأثير إيجابي وفعال عليه وعلى المؤسسة خاصة على عناصر الإنتاج المادية والرضا عن العمل، والعكس صحيح بحيث زيادة العناصر المادية مع تدهور

الموارد والكفاءات البشرية يؤدي إلى نتائج سلبية وغير مرضية، لهذا لابد على المؤسسات التعمق في فهم الدوافع والأسباب الخفية وراء سلوك الفرد، وذلك عن طريق القيام بالدورات التكوينية التي تقوم بتصحيح وتعديل سلوكياتهم.

ومع التقدم والتطور المتسارع الذي نشهده في كافة مجالات الحياة أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية، وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية، والتقنية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل طرق ممارسة العمل، وتسهيل عمليات الاتصال من أجل تحقيق المنظمة وأهدافها وأهداف عامليها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

كما يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات علم النفس العمل وعلم الاجتماع المهني، وعلم الاجتماع التنظيم لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، فقد أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والدول النامية على السواء باعتبارها أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفاً، وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية لتتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويهدف التكوين إلى تزويد المتكويين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأفراد الذين بلغوا سناً متقدمة من التسليح مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والمهني معاً.

بالرغم من عدم إعطاء أهمية لموضوع تعديل أو تغيير أو حتى تنمية الاتجاهات ضمن موضوعات البرنامج التكويني، إلا أنها تمثل جزءاً هاماً في سلوك الفرد، فإن تعديل أو تغيير الاتجاهات نحو موضوع التكوين سوف تميل نحو الإيجابية، وإن بلورة موضوع التكوين يعد عنصراً رئيسياً، والحديث عن التكوين يوجب علينا التطرق إلى آلياته. وكيف تنعكس هذه العملية على القوى العاملة، وما علاقته بتنمية المؤسسة، ويجب أن نعترف بأن عملية تنمية المؤسسات ليست مجرد عملية تكوين أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد من مستوى معين إلى مستوى آخر، وإنما تنمية المؤسسة هي عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاية والفاعلية للمؤسسة في مواجهة مشاكل اليوم والغد.

ويجمع الدارسون في علم الاجتماع المهني على أن تحديد الأدوار وتقسيم العمل من خلال عملية التكوين، يعطي للبناء المهني أهمية كبيرة في خضم عملية التنمية التي تتطلب التوزيع الرشيد والعقلاني للأفراد على الوظائف وفق الخبرة أو المعرفة أو الشهادات، وهذا يشكل إحدى المرتكزات الأساسية في الاقتصاديات المتطورة، على اعتبار أن هناك علاقة جدلية بين الجماعات المهنية وتحديد مسار التنمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على الأهمية التي أولتها المؤسسات للسياسة التكوينية فالإحصاءات أكدت هذا التطور، فقد ارتفعت نسبة مشاركة المؤسسات في تمويل التكوين 2.34% من إجمالي رأسمال المؤسسات في 1986م إلى 3.34% في 1997م (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص.196) وبالتالي فالمؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالتكوين على أنه نشاط من أجل الحصول على التأهيل فقط، بل هو بحث مستمر عن معرفة كفاءة كل فرد في المؤسسة وإمكانية تطويرها، لأن هذا العصر هو عصر السرعة والتكنولوجيا والمعلومات، لذا يجب التركيز على تجديد نوعية وجودة البرامج التكوينية التي يجب أن تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة من حيث الأهداف والمساعي، وكذا مواجهة تحديات المنافسة الخارجية.

ويرى الباحث ستيوارت (T-Stewart) أن الكفاءات والخبرات المتميزة هي أساس من أساسيات المنظمة وعندما تترك لها الحرية في التفكير والابتكار والمشاركة، فينتج عنها الكثير من الفوائد لصالح المنظمة، لذا ينبغي استقطابها وتأهيلها بطريقة مثلى، كما يؤكد الباحث أيضا أن المعلومات والمعرفة أصبحت أسلحة للمنافسة في هذا العصر.

وفي بحث آخر نجد دراسة كلوط وآخرون (Colot et all) 1999م مع 44 مؤسسة بلجيكية، فمن خلال المقابلات التي قام بها الباحثون مع مسؤولي الموارد البشرية لهذه المؤسسات، بينت أن 26 من أصل 44 مؤسسة تركز أساسا على:

- الوصف الدقيق للمهام في المؤسسة؛
- تقييم كفاءات العمال لاتخاذ قرارات مناسبة من أجل التوظيف والحركة العمودية والأفقية؛
- وضع مخطط لكيفية تطوير الكفاءات؛
- تخطيط برامج للتكوين ملائمة للاحتياجات الكفاءات للتطوير (Dujardin, 2004, p.02).

وفي نفس السياق قامت الباحثة (L-Gent) 1999 بأبحاث على مستوى المؤسسات البلجيكية والتي خلصت إلى 54 % منها تعتمد على تطوير الكفاءات، وقد حققت أرباحا بفضل التوظيف المناسب باستقطاب كفاءات عالية، ملائمة للمناصب التي وضعت فيها، ثم القيام بتكوينها وتطويرها فالعمال الجدد أبرزت كفاءاتهم بفضل التوظيف الجيد، والتطوير الذي حصلوا عليه قصد مواكبة متطلبات المنافسة.

كما أكد كل من كازننتس (Kuznets)، تشولتز (Shultz) وكيندريك (Kendrick) من خلال الدراسات التطبيقية التي قاموا بها عن مدى أهمية تحسين القدرات البشرية في النمو الاقتصادي لأي مؤسسة كانت، بحيث أن 90% من النمو الذي حققته الدول الصناعية كان مرجعه تحسين قدرات الإنسان ومهاراته الإدارية، وذلك بفضل وضع سياسة تكوينية طويلة المدى تحدد فيها مختلف التحديات والتطورات التي قد تحتاجها المؤسسة، فالكفاءات هي العنصر الأكثر أهمية من أجل التطوير أكثر منه الجانب المادي (الهنداوي حسين بن إبراهيم، 2004، ص.100).

وعلى هذا الأساس فهناك ضرورة ملحة على تركيز اهتمام المؤسسة لجعل كفاءاتها تتماشى مع التطورات السريعة والكثيرة، ما يتيح لها أن تكون أكثر مرونة وتنوع عن طريق إدماجها مع الإستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة فالحديث الآن صار منصبا على الكفاءات التنظيمية، والتي تشمل على اتحاد و تكامل الكفاءات الفردية، وكذا العوامل التنظيمية، والتي تعمل كلها نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد (Levy Leboyer , 1996, p-p.151-152).

وكما يطرح هؤلاء الدارسون القضية على أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو مفتوح، فإن الحقيقة التي أكدتها مختلف الأبحاث الإمبريقية تبقى قائمة وهي ضرورة ربط التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة، لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوفر لديهم حاجات على مستوى أعلى، وهي الحاجة إلى الاستقلال، والواقع أن الخاصية الأساسية لتحسين التكوين هي في تغيير سلوك العاملين واكتساب اتجاهات مساندة لسلوكياتهم في العمل ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على أداء الفرد والمؤسسة.

إذ تتأثر المنظمة بطبيعة الثقافة السائدة في مجتمعها الذي تستمد منه إطارها الثقافي ويظهر هذا التفاعل من خلال ما يعرف بالثقافة التنظيمية، والتي تعتبر محددات ثقافية واجتماعيا للسلوك التنظيمي، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية، تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد الأنماط الواجب تبنيها، والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كذلك تسمح العوامل المكونة

للرصيد الثقافي بتفعيل عملية الاتصال التنظيمي التي تعتبر صعبة التحقيق دون وجود قاعدة ثقافية مشتركة يستند إليها-لغة، معايير، عادات... في إيصال المغزى الحقيقي من خلال رسالة الاتصال، لأفراد تختلف خلفياتهم الثقافية، ولأن هذه العناصر التنظيمية تمثل مستوى فعاليتها مؤشرا عن ارتفاع مستوى الفعالية العامة بالمنظمة، فإن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل مجموع هذه العناصر يؤكد أهميتها ودورها في تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، كما يؤكد على أن غياب المضمون الثقافي بالمنظمة يعمل على توجيه وضبط الممارسات السلوكية وتحقيق إيجابياتها يؤدي إلى انتشار سلوكيات سلبية والإضعاف من تماسك النظام وصحة مناخه التنظيمي، بالإضافة إلى تدهور فعالية كل من الأداء والاتصال، والتي تعتبر بمجموعها مؤشرات لتدني مستوى الفعالية التنظيمية.

كما تحاول المؤسسات التوفيق بين متطلبات إحداث التغيير المطلوب وبيئتها الداخلية، التي تتشكل مكوناتها الداخلية من: أفراد، هيكل تنظيمي، أهداف، واستراتيجيات وأنماط قيادية ومهارات وقيم مشتركة. وتشير دراسة الدهان (1989) إلى الأثر الكبير للقيم على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم، ومعارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعدادا لأداء الأعمال بكفاءة وإنتاجية عالية.

ويذكر قروت وستيرن ( Groat&Stern, 2000 ) أن القيم القيادية متى ما أصبحت تعرض فرص مناسبة بطريقة مشوقة تجعل مكان العمل يشتمل على كافة أساسيات التنظيم حسب ما هو مطلوب، بطريقة تحقق الإستراتيجية المتبعة، وتهتم بالتكوين الاجتماعي لدى العاملين كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على تحقيق أعلى الإنجازات بكفاءة عالية ( الحنيطة خالد بن عبد الله 2003، ص.15).

وعليه لابد للإداري الناجح قبل قيامه بتنفيذ خطة لإحداث التغيير أو التطوير أن يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية للمنظمة أو المؤسسة التي تمثل ركنا أساسيا من أركان الثقافة التنظيمية. والمؤسسة الجزائرية في ظل هذه الصراعات والتحديات والمنافسة الاقتصادية الكبيرة تسعى نحو تطوير كفاءات عمالها عن طريق التكوين الفعال والمستمر، وذلك عن طريق التحديد الجيد والفعلي لحاجات التكوين وكذلك مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تعمل على تحديد أنماطها الواجب تبنيها والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، ولذلك ارتأينا للبحث في هذا الموضوع والمتمثل في دور التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما دفعنا لطرح التساؤلات التالية:

- هل للتكوين دور في تطوير كفاءات العمال وما علاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة؟
- هل التكوين يلعب دور في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل التكوين يلعب دور في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل التكوين يلعب دور في تحسين سلوكيات العمال في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو؟

## 1-2 فرضيات البحث:

### 1-2-1 الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التكوين في تطوير كفاءات العمال والثقافة التنظيمية للمؤسستين SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

**1-2-1-1 الفرضيات الفرعية:** هناك فرضيتين فرعيتين وكل فرضية فرعية لديها فرضيات جزئية:

**1-1-2-1-1 للتكوين دور في تطوير كفاءات العمال:**

1-1-1-1-2-1 للتكوين دور في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

2-1-1-1-2-1 للتكوين دور في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

3-1-1-1-2-1 للتكوين دور في تحسين سلوكيات العمال في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

4-1-1-1-2-1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

**2-1-1-2-1 للتكوين علاقة بالثقافة التنظيمية:**

1-2-1-1-2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

2-2-1-1-2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

3-2-1-1-2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

4-1-1-2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

5-1-1-2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.

### 1-3 أسباب اختيار الموضوع:

- لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لأسباب عديدة أهمها:
- الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع بحكم الفائدة التي يقدمها في مجال البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية؛
  - التعرف على العلاقة القائمة بين طبيعة التكوين الذي يقدم للموارد البشرية وما يلعبه من دور في تنمية كفاءات تلك الموارد حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها؛
  - الدور الذي يكتسبه التكوين في مجال تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر من بين أهم وظائف تسييرها الموارد، والذي يسمح بتطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية وجعلها أكثر تكيفا مع مختلف وضعيات العمل خاصة مع التحديات التي تفرزها بيئة العمل من منافسة وتكنولوجيات معقدة؛
  - اعتبار عملية تقييم الأداء عملية مهمة في تسيير الموارد البشرية، ولا تتحقق فعالية الأداء المطلوب من هذه الكفاءات إلا إذا كانت هناك عدة عوامل محفزة لدى العمال للقيام بأداء العمل على الوجه المطلوب، ومن أهم العوامل المحفزة التكوين المركز على تحسين أداء هذه الكفاءات بشكل مستمر؛
  - اعتبار الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مصدر أساسي لإمداد الجميع بالمعلومات الخاصة التي يستند عليها في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ومن بين أهم هذه القرارات تحديد الحاجات التكوينية، بحيث تقوم إدارة تسيير الموارد البشرية بإشعار مصلحة التكوين بالأهداف الإستراتيجية المنتظرة منها، لتتمكن هذه الأخيرة من إعداد برامج التكوين المناسبة.

### 1-4 أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوعها وهو الدور الذي يلعبه التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، كون أن العملية التكوينية تعتبر مهمة خاصة إذا تم تحديد الحاجات التكوينية الفعلية للعمال، كما يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة معا فعلى العامل للرفع من مستواه المعرفي لكي يتمكن من نيل المناصب العليا، وكذلك التكيف مع الأوضاع والمشاكل الجديدة التي تعترضه، وكما أن الثقافة التنظيمية تمنح أعضائها شعورا بالهوية، وتساعد في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة، وكما تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة

كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته، وتعمل كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة وباعتبارها مرشدا لانتهاج السلوك الملائم، وهي أيضا تعمل على تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل بتنسيق لاتخاذ القرارات الرشيدة، وتسهل فعاليات إدارة الموارد البشرية عن طريق فهم الطبيعة البشرية والتعامل على أساس تعدد الثقافات، إذ تشكل إدارة التنوع للخلفيات الثقافية تحديا هاما لإدارة المنظمة.

### 1-5 أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- التعرف على دور عملية التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة خبرات ومهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور.
  - محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.
  - محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.
  - محاولة التعرف على دور للتكوين في تحسين سلوكيات العمال في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.
  - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.
  - معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.
  - معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتييزي وزو.

- معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.
- معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.
- معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو.
- محاولة تقديم اقتراحات لأصحاب القرار لزيادة فعالية العملية التكوينية ودورها في تطوير كفاءاتهم، وإعطاء أهمية للثقافة التنظيمية في المؤسستين.

## 1-6-6 التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية للبحث:

### 1-6-1-1 التعريف الإجرائي للتكوين:

هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

ونعرفه إجرائيا هي الدرجة التي يتحصل عليها العمال (الإطارات، المتحكمين، المنفذين) على الاستبيان (التكوين وتطوير الكفاءات).

### 1-6-2-1 التعريف الإجرائي للكفاءات:

هي القدرة على أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.

### 1-6-3-1 التعريف الإجرائي لتطوير الكفاءات:

هي كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم عملية تطوير الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

وتعرفه الباحثة إجرائيا هي الدرجة التي يتحصل عليها العمال (الإطارات، المتحكمين، المنفذين) على الاستبيان (التكوين وتطوير الكفاءات).

**1-6-4 التعريف الإجرائي للثقافة:**

هي مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والمعايير، القواعد والاعتقادات والافتراضات التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد في مجتمع البحث.

**1-6-5 التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:**

هي مجموعة من الأنظمة والقوانين، القيم التنظيمية، التوقعات والاتجاهات وكذلك المعايير والمقاييس السائدة في كل مؤسسة، والتي يمشی وفقها ويشترك فيها جميع أفراد المؤسسة ككل. وتعرف إجرائيا هي الدرجة التي يتحصل عليها العمال (الإطارات، المتحكمين، المنفذين) من خلال تطبيق استبيان (الثقافة التنظيمية).

**1-7 الدراسات السابقة:****1-7-1 الدراسات المتعلقة بالتكوين:****1-1-7-1 الدراسات باللغة العربية:**

- دراسة سلاطونية بلقاسم: (1996) بعنوان: " التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر " وتمثل دراسة حالة الصناعات الميكانيكية"، وهي دراسة قام بها الباحث في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية جامعة منتوري قسنطينة، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستعمل الإستبيان لجمع المعلومات.

ومن مبررات هذه الدراسة ما يلي:

- أهمية التكوين المهني باعتباره يعد مدخلا موضوعيا يمكن من خلاله رسم أو وضع خريطة لأنماط القوى العاملة ودورها.
- تكاد تكون دراسات التكوين المهني في إطار تراث علم الاجتماع العمل في المكتبة الغربية محدود للغاية، أو هي نادرة.
- تعد دراسة التكوين المهني امتداد لاهتمامات وتوجهات الباحث بالنسق الصناعي.
- محاولة إبراز الاتجاه السوسيولوجي في دراسة التكوين المهني وعلاقته ببناء مجتمع المصنع خاصة، والبناء الاجتماعي عامة في ضوء الدراسة النظرية.
- أهمية التكوين المهني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- النتائج الخاصة بالفرضيتين الأولى والثانية: وهي أن التكوين المهني يساهم في استقرار العامل في عمله وينمي قدراته، وهذا انطلاقاً من المبدأ الأساسي في فكر العامل الذي يعتبر التكوين المهني مرحلة وسيطة للحصول على عمل مستقر كما ينمي العامل القدرات الجسمية والفكرية.

- النتائج الخاصة بالفرض الثالث: فقد تبين من تحليل استجابات الخبراء والمتخصصين حول مسايرة التكوين المهني، للتحوّل الذي يعيشه المجتمع الجزائري وعلاقة التكوين بسياسة التشغيل والتنمية، وأن هناك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات على مستوى الكثير من المجتمعات المتقدمة.

- دراسة بثلاثة مختار: (1997) بعنوان: "ملائمة التكوين للاختيار التكنولوجي" والتي يدور مضمونها حول دراسة القوى العاملة المدربة والمتكونة بحيث تعد هذه الأخيرة الركيزة الأساسية للمجتمع في مساره التنموي. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لأنه المناسب لطبيعة الموضوع.

ومن أهداف الدراسة ما يلي:

- تهدف الدراسة الحالية إلى فهم واقع التكوين، ومدى ملاءمته للاختيار التكنولوجي في قطاع النقل الجوي.
- كما تحاول الدراسة اختيار فروضها المتعلقة بالتكوين والصيانة والرضا عن العمل في محيطه.
- والدراسة بشكل عام هدفها عملي أكثر مما هو نظري أي أنها تطبيقية تهدف لفهم الواقع أي واقع التكوين في قطاع النقل الجوي، ومعالجة مشكلات التكوين والصيانة المرتبطة بالعملية التنموية الكبرى للمجتمع الجزائري.
- تهدف الدراسة كذلك إلى اختيار جملة من الفروض قد تؤيد أو تعارض تصورات نظرية قائمة على مستوى التراث السوسولوجي.

وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن الفرضية الأولى تحققت، وإن النسب الموجبة فيها تظهر أن هناك مهمة أساسية متمثلة في صيانة العتاد الجوي بالرغم من أن التكوين بعد التوظيف نادرا ما يتم، فالتقني أو المهندس يلتحق بالعمل بدون التكوين الإضافي ما عدا فرص التأهيل الداخلي في المركز المعد لذلك.
  - إن الفرضية الثانية لم تتحقق لأن غالبية النسب ومعنى ذلك أن قدرات التكوين التكنولوجي المختص في قطاع الصيانة بالشركة بالرغم من إمكانية إعادة إنتاج قطع ميكانيكية وكهربائية، كما أن تحقيق فرص التحكم التكنولوجي يتطلب توفر العديد من الشروط كالتكوين على أعلى مستوى، واقتناء التجهيزات وإيجاد مخبر البحوث والتعاون التقني.
  - إن الفرضية الثالثة تحققت وذلك نتيجة أن أفراد عينة البحث غير راضيين عن الوضع المهني إجمالا وبالتالي فهذا سيؤثر سلبا على سير العمل.
  - دراسة بوشارب مريم: (2001) حول: "التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع" دراسة ميدانية حول طلبة وأساتذة التعليم العالي، بجامعة قسنطينة، وقد استعملت الباحثة العينة القصدية، كما استخدمت الباحثة في دراستها مقاربتين، المقاربة الأولى الاتجاه الوظيفي، والمقاربة الثانية الاتجاه الماركسي الحديث، واعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات.
- وكانت أهداف الدراسة كالتالي:
- إن موضوع "التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع" حيث قامت الباحثة من خلاله إلى الكشف عن حقيقة التكوين في الجامعة الجزائرية وأهدافه الضمنية، من خلال تحليل العناصر المكونة له وميكانزمات عملها، وذلك عن طريق تحليل أجوبة المبحوثين، التي توزعت بين الطلبة والأساتذة، باعتبارهما طرفين أساسيين لا يمكن الاستغناء عن أحدهما في عملية التكوين.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن التكوين الجامعي بعناصره الأربعة لا يهدف في الحقيقة إلى تكوين الإطار الكفء المبدع، فطرائق التدريس المستخدمة في المحاضرة مازال يغلب عليها

الطابع التقليدي الذي يهيمن عليه الرد والإلقاء والتلقين والتسلط، ورفض المجادلة

في الآليات المساهمة في تنمية روح النقد لدى الطالب أو انعتاقه.

- البرامج الدراسية المقدمة فقد مثلت محتوى معرفي غير مرغوب فيه، سواء من

طرف الطلبة أو الأساتذة، فهو بذلك تعسف ثقافي مفروض، فهي لا تتماشى مع

التطورات المتلاحقة للمعرفة العلمية.

- إن الأهداف التي يمكن أن تحقق بناء على هذه الممارسات (طرائق التدريس تقويم

برامج) هو إنتاج أفراد خاضعين مروضين، يعكسون طبيعة النظام الاجتماعي.

- دراسة غربي صباح: (2004) بعنوان: "العائد التنموي لمؤسسات التكوين المهني" وهي عبارة عن

دراسة لوظيفة التكوين في مؤسسات التكوين المهني، وقد استخدمت الباحثة العينة المقصودة على

خريجي التكوين المهني من مختلف مراكز التكوين. وكما استعملت المنهج الوصفي التحليلي المناسب

لطبيعة الموضوع، واعتمدت على الاستمارة لجمع المعلومات.

ومن أهداف الدراسة ما يلي:

- معاناة مجتمعات الدول النامية ومنها المجتمعات العربية من ابتعاد وعزوف

الشباب عن الالتحاق بمجالات العمل المهني، مما يسبب مشكلة مدخلات لبرامج

التدريب المهني.

- عدم تبني سياسة واضحة للتدريب تنبع من الاحتياجات الفعلية التي تملها أهداف

محددة، وتحدد معالمها دراسات واضحة لسوق العمل، ولهيكّل التعليم والتدريب

أكثر مرونة وأسرع في استجاباتها للمتطلبات المتغيرة والمتزايدة باستمرار.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك فريق يرى أن سياسات التعليم وخططه ومخرجاته لا تتلاءم مع احتياجات

سوق العمل من القوى العاملة المؤهلة ومن ثم تتعالى صيحاته بضرورة الحد من

توسع فرص التعليم والاقتصار على الأعداد التي يفرضها سوق العمل.

توصلت الطالبة إلى أنه لا يمكن الفصل بين نظام التعليم والتدريب المهني وخطط التنمية الاقتصادية

والاجتماعية وسوق العمل، وأن طبيعة المهن تتغير بصورة تفرض على التدريب والتعليم التجاوب مع

متطلبات سوق العمل واحتياجاته المتجددة إلى المهارات المختلفة، وتقاس مردودية وفاعلية نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في مدى قدرته على إدماج خريطة في عالم العمل.

- دراسة ميلاط صبرينة : (2007) حول: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل"، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح بالعينة، كما استخدمت الإستبيان والمقابلة لجمع المعلومات.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج في المؤسسة.
- تبيان مدى وجود علاقة بين التكوين المهني وارتفاع الروح المعنوية لدى عمال المؤسسة.
- إظهار العلاقة الإرتباطية بين التكوين المهني والرضي الوظيفي لدى عمال المؤسسة.
- وجود علاقة بين التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نجد أن التكوين المستمر يلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال، فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه وقلت نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي والذي يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل.
- أيضا أن التكوين يلعب دورا مهما في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة، وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي التي يحقق بها ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته.
- يؤثر التكوين على درجة الرضا الوظيفي للعمال، وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله، وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل فههدف الفرد في ميدان العمل يركز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مرح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل المجهود اللازم من أجل إنجاز عمله وتطوير قدراته

- واكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة أيضا، هذه النتائج مجملة جاءت لتؤكد ارتباط الرضا عن العمل بالتكوين باعتباره متغيرا تنظيميا يؤثر .
- التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة، وبالتالي تساعده على رفع الإنتاجية وتطوير قدراته ومهاراته وتحقيق بعض حاجاته وطموحاته، مما يجعله في حالة نفسية أفضل لأن ذلك يعني أن الإدارة تقدر وتعترف بالعمال ليسوا كأجراء وإنما كعناصر فعالة في المؤسسة يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على التكامل وشعور العمال بالانتماء إليها، لكن يبقى هذا حلما بالنسبة للعمال.
  - التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تنمية وتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل حتى تتحقق أكبر إنتاجية ممكنة وحتى تكون فعالة، ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية وهو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة لأنه أساس أي عملية تطوير ليس فقط للأفراد بل للمؤسسات أيضا.
  - كما كشفت الدراسة الميدانية وبالاعتماد على آراء الباحثين، وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة في النجاح وقد أقر أغلب الباحثين بعدم فعالية المؤسسة الجزئية ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم قدرتها على مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسات كانت لها سياسة اتكالية على الخزينة العمومية.
  - دراسة بوخنان سليمة: (2008) بعنوان: " التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية "، وقد استخدمت الباحثة النهج الوصفي في دراستها، كم استخدمت المقابلة والاستمارة لجمع المعلومات.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك علاقة بين زيادة مهارات العمال وزيادة الإنتاج.
  - هناك زيادة معارف العمال تساهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية.

- هناك علاقة بين زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعامل وارتفاع معدلات الأداء.

- **دراسة سامعي توفيق: (2011) بعنوان: " مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع "** وهي دراسة قام بها الباحث في إطار أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في اختصاص علوم التربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، وكانت دراسته تهدف إلى معرفة مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية العامة، في أبعادها المعرفية والعملية والوجدانية، لدى خريجها حسب آراء الأساتذة ورؤساء المصالح، في خمسة عشر تخصص، وفي ضوء متطلبات سوق العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه الطريقة العلمية المناسبة للوصول إلى رصد آراء أفراد العينة، كما استخدم الاستمارة والمقابلة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يرجع عدم تحقيق الكفايات العامة بمستوى حسن وجيد جدا، لدى خريجي مؤسسات التكوين المهني لمدينة سطيف، حسب آراء الأساتذة إلى عدم مسايرة المناهج المعتمدة للمستويات التكنولوجية الملاحظة في سوق العمل.
- يرجع عدم تحقيق الكفايات العامة بمستوى حسن وجيد جدا، لدى خريجي مؤسسات التكوين المهني لمدينة سطيف، حسب آراء الأساتذة إلى قلة الأجهزة المتوفرة داخل مؤسسات التكوين المهني في الاختصاصات المختلفة وفق المستجدات التكنولوجية الحاصلة.
- يرجع عدم تحقيق الكفايات العامة بمستوى حسن وجيد جدا، لدى خريجي مؤسسات التكوين المهني لمدينة سطيف، حسب آراء الأساتذة إلى نقائص في كفاءة أساتذة مؤسسات التكوين المهني.
- يرجع عدم تحقيق الكفايات العامة بمستوى حسن وجيد جدا، لدى خريجي مؤسسات التكوين المهني لمدينة سطيف، إلى نقص الحصص التطبيقية المنظمة داخلها.
- يرجع عدم تحقيق الكفايات العامة بمستوى حسن وجيد جدا، لدى خريجي مؤسسات التكوين المهني لمدينة سطيف، إلى ضعف الترقيات المقامة على مستوى سوق العمل.
- يرجع عدم تحقيق الكفايات العامة بمستوى حسن وجيد جدا، لدى خريجي مؤسسات التكوين المهني لمدينة سطيف، إلى ضعف مصداقية الامتحانات المقامة في المؤسسات التكوينية.

## 1-7-1-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة " P.Meschi، مسكي " التي قام بها عن معهد إدارة المؤسسات "إكس أون بروفنس-Aix En-Provence" بإجراء دراسة حول: "إيجاد العلاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة الدولية المختلطة".

وتتخلص أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد العلاقات السببية بين فعالية التكوين وسياق وسيرورة التكوين.
- تقويم فعالية التكوين داخل هذه الشركات.
- وضع التكوين الأكثر فعالية للتماشي مع السياق التنظيمي لهذه الشركات.
- دراسة العلاقة بين العوامل البنوية والثقافية الخاصة بهذه الشركات من جهة وممارسة التكوين من حيث الخصائص والفعالية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن مشاركة العمال في برنامج التكوين المهني المتواصل يخلق لديهم دافعية كبيرة وقابلية لتطبيق الكفاءات المكتسبة والمتعلمة ويحققون في الواقع تحويلات مهما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي ومناخ العمل.
- أوضحت الدراسة تأثير المتغيرات البنوية (حجم المؤسسة) على ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث أن معظم الشركات الضخمة تعطي للتكوين أهمية كبرى، فسياستها محددة وإستراتيجيتها مخططة وأنها تمتاز بخصوصية تحويل الكفاءات المتعلمة نحو تحسين الأداء وزيادة الفعالية.
- أما فيما يخص دراسة العلاقة بين المناخ الداخلي وفعالية التكوين، فقد توصل الباحث إلى أن فعالية التكوين تشترك مع طبيعة محيط العمل (أو المناخ الداخلي)، وأن هناك علاقة طردية بين فعالية التكوين والرضا الوظيفي للعمال المكونين، يصل إلى درجة دعم المسؤولين للعمال المكونين الآخرين.

- إن متغير "فعالية التكوين" أصبح عمليا بواسطة مؤشر درجة تحويل نحو العمل بالكفاءات المكتسبة خلال التكوين أو بواسطة مؤشر درجة الدافعية للتحويل.
- من بين العوامل المفسرة للفروق في ممارسة التكوين في المؤسسات، نجد ثقافة المؤسسة تحث مكانة مرموقة، حيث أن ثقافة المؤسسة والتكوين عنصران مرتبطان بعضهما البعض، الواحد يؤسس ويعزز الآخر والعكس بالعكس، إن بعض أنماط الثقافة ترجع إلى ممارسات تكوين ملائمة.

وجود علاقة وطيدة بين المتغيرات التنظيمية (البنوية والثقافية) والمتغيرات المشاركة في ممارسات التكوين في الشركات المختلطة الدولية (الخصائص الفعالية).

### 1-7-2 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة هيجان عبد الرحمن: (1992) بعنوان: " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"، وقد شملت عينة الدراسة جميع المديرين والمشرفين في المنظمين على النحو التالي (12) مديرا ومشرفا من الهيئة و(50) مشرفا من سابك بالإضافة إلى بعض الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائيا للمقابلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة والملاحظة، والمقابلة واستخدم الوثائق لجمع المعلومات كما استخدم استبانة القيم التنظيمية التي أعدها (فرنسيس) وزميله (وودكوك) بعد ترجمتها إلى العربية وهدفت الدراسة إلى:
  - التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة إدارتهم؛
  - التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنظمين، فيما يتعلق بإدارتهم لمهام منظماتهم؛
  - التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنظمين، فيما يتعلق بإدارتهم للعلاقات مع الأشخاص الذين يعملون معهم؛
  - التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنظمين، فيما يتعلق بإدارتهم لبيئات منظماتهم؛

- التعرف على تأثير قيم هؤلاء الأشخاص ذوي النفوذ في هاتين المنظمتين في الجوانب الملموسة بمنظمتهم؛
- التعرف على تأثير قيم هؤلاء الأشخاص ذوي النفوذ في هاتين المنظمتين في نماذج السلوك الموجودة بمنظمتهم؛
- التعرف على تأثير قيم هؤلاء الأشخاص ذوي النفوذ في هاتين المنظمتين في سير قراراتهم؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا على وجه الخصوص تمثل عاملا رئيسيا في تشكيل ثقافة منظمتهم؛
- يركز المديرون على الأداء الجيد والاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، واعتبار الأفراد بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة وإشاعة الشعور الأسري بين العاملين؛
- تهتم المنظمتان بمراعاة القواعد والأنظمة السائدة فيها، مثال الحرص على الاهتمام بقضية الحضور والغياب، كما تهتم بالبيئة الخارجية من حيث المنافسة والدفاع عن مصالح المنظمة؛
- لاحظ الباحث أن الظواهر الملموسة التي تشمل المبنى ومحتوياته المادية واللغة المستخدمة بين الأفراد والقصص المروية تعكس أثر قيم المديرين في المنظمتين، إلى جانب نماذج السلوك واتخاذ القرارات.
- دراسة الخازندار جمال الدين: (1993) حول: "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية"، واستخدم الباحث المنهج المقارن، وهدفت الدراسة إلى:
  - إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كل من كوريا الجنوبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية؛
  - توضيح الفروق بين تلك الأنظمة وممارساتها الإدارية واعتمد الباحث في ذلك على تتبع الفروق والهويات، والقيم الثقافية لتلك المجتمعات كمدخل وكعامل هام للمقارنة؛
  - الربط المباشر لتلك القيم وإبراز الخصائص الإدارية الخاصة بكل نظام لمعرفة حجم التأثير ومدى استمرارية تلك القيم في التأثير على تلك النظم وذلك في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل لا ينفصل عن الهوية الثقافية للأمة، ويمكن تطبيقه في المجتمعات التي تتشابه ثقافتها مع ثقافة البلد صاحب النظام الإداري؛
  - امتاز النظام الإداري الياباني وكذلك الكوري بالتأكيد على الولاء المطلق للرؤساء والمنظمات من خلال السياسات والإجراءات المحققة للأهداف. وذلك على عكس الإدارة الأمريكية والتي تؤكد على الربحية والفردية والمنافسة؛
  - هناك تأثير مباشر للقيم التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية والكورية على النظم الإدارية خاصة قيمة الولاء التي تعد من المشكلات الكبيرة التي تواجه الإدارة العربية.
  - دراسة النعمي أحمد: (1997) حول: " أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأداة الإستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (293) ضابطا في الشرطة وحرس الحدود، والجوازات والدفاع المدني بالمنطقة الشرقية.
- وهدفت الدراسة إلى:
- الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية؛
  - التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية؛
  - كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية؛
  - تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي المنظمة الرتبة العسكرية، الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة، وفرق العمل، والنظام بدرجة عالية جدا، ويدركون قيم الصفوة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة بدرجة عالية؛

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف والمنظمة يتم بفعالية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية؛
  - إن تخطيط برامج التدريب وتقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية عالية؛
  - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية، وفعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية؛
  - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين قيم الثقافة التنظيمية وفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.
  - دراسة القحطاني حسين : (1999) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الإستبانة لجمع المعلومات وبلغ عدد العينة (150 فرداً).
  - التعرف على الوسائل المستخدمة لقياس مستوى أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة؛
  - التعرف على القيم التنظيمية الشائعة لدى موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز في ما يتعلق بالممارسات الإدارية (الفعالية، التحفيز، الكفاءة، العدالة الوظيفية، طبيعة اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الاستقرار الوظيفي)؛
  - معرفة مدى وطبيعة العلاقة بين عاملي الثقافة التنظيمية الشائعة وكفاءة أداء العاملين بجمارك الملك عبد العزيز بجدة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن هناك مجموعة قيم تنظيمية شائعة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية الأساسية بجمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة؛
  - يشارك الموظفون الإداريون في عملية اتخاذ القرارات؛
  - الحوافز المادية والعدالة الوظيفية وعدم الطبقيّة شائعة بين موظفي الجمارك بالمطار؛
  - استخدام التقنيات الحديثة في جمارك المطار يرفع من مستوى أداء موظفيها.

- دراسة آل حسن عبد العزيز: (2001) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية". وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما استخدم الإستبانة لجمع المعلومات. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين؛
- تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين؛
- كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين؛
- تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، العمر سنوات الخدمة، المرتبة الوظيفية).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين؛
- أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون قيم (القوة، الفعالية، الكفاية، فرق العمل المكافأة، العدل، القانون والنظام)، وأن الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية؛
- أن هناك علاقة سلبية بين متغير المؤهل العلمي ومتغير الثقافة التنظيمية، فمثلا في قيم الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي؛
- أن هناك علاقة إيجابية بين متغير العمر والثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي باستثناء متغير فعالية التدريب فقد كانت العلاقة ضعيفة جدا؛
- أن هناك علاقة إيجابية بين متغير سنوات الخبرة ومتغير القوة، والكفاية و فرق العمل والقانون والنظام وفعالية تقويم أداء العاملين؛
- أن هناك علاقة إيجابية بين المرتبة والوظيفة، وكل من القوة والعدل، والقانون، والنظام وفعالية الهياكل التنظيمية.

- دراسة نايف الفاتح: (2001) حول: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، بالتطبيق على هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية. واستخدم الباحث مدخل

المسح الاجتماعي الشامل ومدخل الدراسات الإرتباطية كمنهج لدراسته وطبق أداة الإستبانة لجمع المعلومات.

وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والإدعاء العام؛
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي هيئة التحقيق والإدعاء العام؛
- كشف مدى اختلاف مستويات قيم الثقافة التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي بهيئة التحقيق و الإدعاء العام باختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في هيئة التحقيق والإدعاء العام في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم التنظيمية تمثلت في إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة؛
- تحتل قيم القوة والتنافس والدفاع والكفاية والفعالية مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة قيم الثقافة التنظيمية بالهيئة؛
- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي الهيئة مرتفع بصفة عامة على جميع أبعاد استبانة الرضا الوظيفي؛
- أن شعور منسوبي الهيئة بالرضا عن التفاعل الإداري والاجتماعي وطبيعة العمل أكثر إيجابية من شعورهم بالرضا عن الراتب والانتماء والتقدير واحترام الذات؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي.

- دراسة آل سعود منصور: (2003) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية"، بالتطبيق على إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وأداة الإستبانة لجمع المعلومات وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من القيادات العليا والوسطى في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة؛
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة من وجهة القيادات الإدارية؛
- التعرف على أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين بإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة؛
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن قضية التفكير بالتطوير تحتل المرتبة الأولى لدى المبحوثين، تليها تدرج السلطة، ثم التركيز على المصداقية؛
- وجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني؛
- ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي وكذلك الإداري؛
- أن الثقافة التنظيمية في الإماراتين تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه وخصوصاً سلوك القائد والذي يعد مؤثراً جداً في بناء الثقافة التنظيمية.
- دراسة الحنيطة خالد بن عبد الله: (2003) حول: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء". لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة في الخدمات الطبية؛
- تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- الوصول إلى نتائج تمكن من تقديم التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة؛
- يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام مرتفع؛

- اتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام، التنافس، القوة الدفاع، الكفاية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد. أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.
- دراسة بن غالب العوفي محمد: (2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة هي هيئة الرقابة والتحقيق، وقد بلغ مجتمع الدراسة (167) موظفا. وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
  - التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛
  - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛
  - الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؛
  - الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؛
  - كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛
  - كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛
  - تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي؛

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط؛
- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق متوسط؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية؛
- إن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض عاليا؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي؛
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، والكفاءة و فرق العمل).

### 8-1 التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نتوقف على موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة. تحاول هذه الدراسة تناول دور التكوين من منظور تنمية وتطوير كفاءات معينة من الموارد البشرية بحيث تم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وطبيعة التكوين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت موضوع التكوين من وجهة نظر تقليدية وليست حديثة، وعلى الرغم مما قدمته من إضافات نوعية خاصة بمفاهيم وإجراءات تحديد الحاجات التكوينية، وتقييم التكوين وقياس جودته وتطويرها بشكل متخصص، إلا أنها تعاملت مع التكوين كجزء منفصل ولم تتناوله بشكل شامل ومتكامل يتعامل مع عدة متغيرات في نفس الوقت، كما أن هذه الدراسة تركز على العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات وكذلك علاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وبذلك فهي تحاول معرفة مدى إتباع المؤسسات الاقتصادية والتجارية الجزائرية التكوين بهدف تنمية كفاءات الموارد البشرية المحققة للأهداف الإستراتيجية.

كما وفرت الدراسات السابقة لنا المعلومات والبيانات التي تسهم في بناء الإطار النظري للدراسة كجانب إثرائي للدراسة في مجال تسيير الموارد البشرية. وكما أفادتنا أيضا في التعرف على بعض المرجعيات التي أخذت بالدراسة وتحليل موضوع العلاقة التوافقية بين دور التكوين في تطوير كفاءات العمال والثقافة التنظيمية للمؤسسة، كل هذا مرتبط باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق المزايا التنافسية.

إضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في مثل تلك الدراسات وما تضمنته من طرق وأدوات لجمع وتحليل البيانات.

تطرق الباحث (سلاطنية بلقاسم 1996) في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين وماله من انعكاسات إيجابية في سياسة التشغيل وكانت لهذه الدراسة قيمة إلى حد كبير لأنها مست القطاع الاقتصادي والصناعي في الجزائر وهذا أمر ضروري تتطلبه عملية النهوض بأعباء التكوين المهني، وما يطابق دراستنا هو وجوب الاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية، وما يملكه من قدرة في النواحي العلمية والفنية والتنظيمية لتحقيق التقدم.

تناولت هذه الدراسة (بشئلة مختار 1997) موضوع التكوين وتأثير الجانب التكنولوجي عليه في مؤسسة خدماتية وهي قطاع النقل الجوي، ويمكن القول أن صاحب الموضوع قد وفق إلى حد ما وأن دراسته قيمة لأنها تمس أحد الجوانب المطروحة حاليا وهو عامل التكنولوجيا كما يمكن القول كذلك أننا بإمكاننا أن نستفيد من هذا البحث خاصة فيما يخص عملية التكوين ومدى تأثيرها.

مست هذه الدراسة (غربي صباح 2004) جانب كبير في عملية التكوين وعلاقته بالتنمية، حيث وجدت أنه لا يمكن الفصل بين نظام التعليم والتدريب المهني وخطط التنمية الاقتصادية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في بحثنا، أي ما مدى تأثير عملية التدريب في إعداد الموارد البشرية والمهنية والفنية التي يحتاجها المجتمع لمواكبة التطورات التكنولوجية، كما نستخلص أن هذه الدراسة قيمة وقد وفقت الباحثة فيها.

إن هذه الدراسة (ميلاط صبرينة 2007) لها علاقة بموضوع الدراسة ومن خلال إبراز أهمية التكوين المهني في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل، كما أثبتت الدراسة من خلال نتائجها على أهمية الدور الذي يلعبه التكوين المهني، هذا ما جعلنا ندرجها ضمن هذا الإطار واعتماد النتائج المتوصل إليها إلا أن هذه الدراسة ركزت على دور التكوين بتطوير القابلية لدى العامل وتكيفه وإدماجه وتوجيهه لتتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة أي جاء اهتمامها حول أهمية التكوين بالنسبة للعامل داخل المؤسسة، دون التطرق إلى جوانب أخرى خارج المؤسسة.

إن هذه الدراسة (بوخنان سليمة 2008) لها علاقة بموضوع الدراسة ومن خلال إبراز أهمية التكوين المهني، في الدراسة الراهنة تم ربط متغير التكوين المهني بإحدى أهم الأهداف الأساسية

للمؤسسة، وهي الكفاءة الإنتاجية وهذا بالنظر إلى زيادة مهارات الموارد البشرية وتطوير قدراتها وتعديل سلوكياتها، وتغيير اتجاهاتها والتي تساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسة تتعلق بزيادة الإنتاج واحترام آجاله، السرعة في الإنتاج بالكمية الكافية والتي تؤدي إلى تجسيدها في شكل ممارسات سلوكية فعلية، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الاستثمار في المورد البشري باعتباره طاقة فكرية وذهنية قادرة على المبادرة والابتكار والإبداع والرفع من وتيرة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه كانت الاستفادة من هذه الدراسة خاصة من جانب المفاهيم وأهمية التكوين المهني.

ولكن كتعقيب عليها نجد أنها لم تنطرق هذه الدراسات إلى دراسة العلاقة المدرجة في الفرضيات بين عدة أبعاد من الثقافة التنظيمية ومتغير التكوين بطبيعته المختلفة إضافة إلى نوعيات معينة من الكفاءات مما قد يصعب تفسير بعض النتائج.

## الفصل الثاني: المنظمة

- تمهيد

- 1-2 تطور الفكر التنظيمي.
  - 2-2 تعريف المنظمة.
  - 3-2 وظائف وأهداف المنظمة.
  - 4-2 ماهية إدارة الموارد البشرية.
  - 5-2 الإطار القانوني للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة.
  - 6-2 وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.
  - 7-2 أهمية الموارد البشرية.
  - 8-2 الممارسات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
  - 9-2 الإطار الفكري للاستخدام الفعال للموارد البشرية.
  - 10-2 المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية بالنسبة لها.
- خلاصة.

## - تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية في المنظمة، موارد من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون هذه الأفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تضع أو تخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

ضمن هذا الإطار سنتناول بالتفصيل مختلف العناصر المتعلقة بالمنظمة من بينها تطورها مفهومها، وظائفها وأهدافها، كما بيننا ماهية إدارة الموارد البشرية، وظائفها، أهدافها وأهميتها، ومختلف الممارسات والأدوار الحديثة لها، إلى غيرها من النقاط التي سنتطرق إليها في هذا الفصل بشيء من التفصيل.

## 2-1 تطور الفكر التنظيمي:

لقد مرّ الفكر التنظيمي بمراحل عديدة للتطور، وتتنوع المداخل والمدارس الفكرية لدراسة وتحليل المنظمات، وعكس هذا التنوع اهتمام متزايد بدراسة سلوك المنظمات، وعليه يمكن تقسيم المداخل والمدارس الفكرية لدراسة المنظمات إلى مجموعتين أساسيتين كما يلي:

أ- مجموعة المداخل التقليدية من سنة 1911 إلى سنة 1975.

ب- مجموعة المداخل المعاصرة، ظهرت سنة 1975 وما زالت حتى وقتنا الحاضر.

غير أنه منذ التسعينات شهدت هذه الفترة، توجهات نحو البحث عن نظريات شمولية للمنظمات يمكن التخلص منها من طابع الثقافة الغربية التي أثرت إلى حد كبير في معظم المداخل والنظريات السابقة فيشهد العالم اليوم مجال التنظيم، ثلاث مشروعات رئيسية، تهدف إلى التوصل إلى مفاهيم وفروض عامة تصف الواقع الإداري والتنظيمي للمنظمات، بغض النظر عن المجتمع التي تنتمي إليه وهي كما يلي:

- دراسة كل من Hofstede. G.

- دراسة كل من House. R .

- دراسة كل من Fiske. A .

ويمكن عرض موجز لأهم المفاهيم والافتراضات التي اعتمد عليها كل من مدخل من المداخل السابقة.

## أ- مجموعة المداخل التقليدية:

وتتمثل في حركة الإدارة العلمية، ومدرسة عملية الإدارة والنظرية البيروقراطية، وكذلك المدرسة السلوكية ومدخل النظم والمدخل الشرطي لدراسة المنظمات... الخ، ووفقا لهذه المدرسة سنة 1911 تايلور (Taylor) كان الهدف من ذلك هو البحث عن طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال من خلال التحليل العملي للأنشطة ودراسات الوقت والحركة سنة 1919م (Gilbreth, F & Gilbreth,L) حيث كان الأداء المرتفع يعتبر نتيجة لتنظيم العمل والجهد البشري، وتحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ الأعمال بطريقة

علمية، مع مراعاة الاختيار العلمي، للأفراد وتقسيم العمل، بين الإدارة والعمال وذلك فيما يتعلق بالعمل التنفيذي على مستوى الورشة، أما على المستوى الإداري فقد أشارت المدرسة التقليدية ممثلة في فايول Fayol سنة 1916م في تصميم المنظمات والرقابة عليها وكانت محصلة هذه المبادئ ما يعرف باسم مبادئ الإدارة أو مبادئ العملية الإدارية الأربعة عشر التي قدمها العالم الفرنسي هنري فايول ( Henry Fayol) بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، كما قدم " ماكس ويبر" سنة (Weber, 1922) منظور جديد للرقابة والسيطرة على المنظمات الكبيرة الحجم، وهو ما عرف باسم النموذج البيروقراطي الذي يرى أن كفاءة المنظمة هي نتاج لمجموعة من القواعد والإجراءات واللوائح الرسمية المنظمة للعمل وأيضا العلاقات الرسمية (غير الشخصية) بين الأعضاء العاملين في المنظمة (مسلم علي عبد الهادي، 2001 ص.26).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجهت الأنظار من خلال دراسات الهاوثورن إلى أهمية الاهتمام بالعاملين والتعامل معهم كبشر لهم حاجات ورغبات فضلا عن دراسة أثر ظروف العمل المادية على إنتاجية العنصر البشري.

كما اهتمت المدرسة السلوكية بالمزيد من الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة حاجات الإنسان ودوافعه، ورضاه عن العمل، كما اتجهت البحوث إلى دراسة ظاهرة القيادة وأثرها على الإنتاجية.

وشهدت أوائل الخمسينات ظهور مدخل جديد لتحليل المنظمات وذلك بالنظر إلى المنظمات باعتبارها كيانات متخذة للقرارات، فقدم سايمون ورفاقه مفهوم معالجة البيانات واتخاذ القرارات، وبدء بالمنظمة باعتبارها تحالف يضم مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مختلفة وقد تكون متعارضة، وأن عملية التعلم والتفاوض المستمرة بين أعضاء المنظمة هي التي تشكل الأهداف التنظيمية وأوضح سايمون ورفاقه أن العنصر البشري في اتخاذ القرارات التنظيمية يتصف بالرشد المحدود، بقدراته العقلية، وإمكانياته في تجميع ومعالجة المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضع القرارات، وبالتالي لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال كما تدعي النظرية التقليدية.

ولمزيد من الاهتمام ظهر مفهوم جديد هو مفهوم النظم، ومدخل النظم المفتوحة لتحليل المنظمات وكان الامتداد الطبيعي لهذه المداخل النظرية الموقفية التي سادت الفكر التنظيمي خلال فترة الستينات إلى غاية منتصف السبعينات، ووفقا لهذه النظرية تتوافق فعالية المنظمات على مدى التوافق بين

خصائص المنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها، فقد أظهر طومسون (Tomson) سنة 1967م أهمية تحليل الأثر التكنولوجي والبيئي على الهيكل التنظيمي، كما قدمت ودورد (Wodord) سنة 1965م تحليلاً للعلاقة بين النمط التكنولوجي وشكل الهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة كما أظهرت دراسات "لورنس ولورنش" (Lorance et Loranche) أهمية دراسة العلاقة بين المتطلبات البيئية والخصائص للهيكل التنظيمي وأداء المنظمات، وقد شغلت النظرية الموقفية أذهان الباحثين بشكل ملحوظ، وظهرت العديد من النظريات الموقفية في مجال القيادة حيث نبهت هذه النظريات إلى أن السلوك الفعال للقائد يتوقف على خصائص الموقف القيادي (مسلم علي عبد الهادي، 2001، ص ص 26-27).

### ب- مجموعة المداخل الحديثة:

من أحدث الاتجاهات الفكرية الحديثة ما يقوم به فريق من الباحثين في جامعة بنسلفانيا بأمريكا بقيادة "روبرت هاوس" (Robert House) من خلال مشروع بحث:

Global Leader chip and Organization all Effectiveness Research project.

هذا المشروع يهدف إلى التعرف على الخصائص العامة للقادة بغض النظر عن انتماءاتهم الثقافية والمجتمعية التي يمكن أن تؤثر على فعالية المنظمات التي يعملون فيها.

### 2-2 مفهوم المنظمة:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالمنظمة، وهذا باختلاف المدارس والمذاهب وأراء الباحثين وأهم أكثر التعاريف شمولية نجد مايلي:

- تعريف دافت (Daft): يعتبر التعريف الذي قدمه دافت سنة 1922 م من أبسط التعريفات وأكثرها استخداماً في الكتابات التنظيمية حيث يعرف المنظمة بأنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة في إطار محدود.

ومن هذا التعريف نستنتج أن هناك أربعة عناصر أساسية هي:

- أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة.

- أن المنظمات تعتبر وحدات اجتماعية.

- أن المنظمات تعمل من خلال ممارسة أنشطة مقننة.
- أن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة، والحدود التنظيمية هي التي تميز بين المنظمة وبيئتها الخارجية (مسلم علي عبد الهادي، 2001، ص ص.59-60).
- تعريف ريشارد هول (Rechar d hou): "المنظمة هي جماعة أو تجمع ذات حدود معروفة نسبيا ونظام معياري ومراتب للسلطة، ونسق من أنساق الاتصال وأنساق من العضوية المنسقة، هذا التجمع يقوم على أساس الاستمرارية في البيئة والاندماج مع الأنشطة التي تتعلق بالفئة" (بريش فايزة، 2005، ص.44).
- تعريف سعاد نائف برنوطي: تعريف المنظمة (Organisation)، يكونها كيان اجتماعي تعاوني هادف أو أنها مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف، ولها طابع الديمومة، ويأخذ التعاون طابع النظام وثوابت نسميها "بناء" أي أن العناصر الأساسية للمنظمة هي:
- 1- مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص.
  - 2- هدف: هو أساس تعاون هؤلاء الأشخاص وهم يشبعون من خلاله حاجات لهم.
  - 3- استمرارية: أي أنه ليس تعاوننا لصفقة أو عملية واحدة ووقتيّة...
  - 4- تنظيم وبناء يجعلهم كيان، وثوابت تقوم نتيجة الأفراد لتنظيم علاقاتهم وتستخدم في علم الإدارة مصطلح البناء أو الهيكل، لتشير إلى هذه الثوابت والتي تقابل الهيكل للكيانات المادية.
- أي العناصر السابقة الذكر هي العناصر الأساسية لما يشكل منظمة، فأى كيان تتوفر فيه هذه الشروط يعتبر منظمة (نائف برنوطي سعاد، 2004، ص ص.14-15).
- ومن أجل فهم المنظمة ركزت نظرية الإستراتيجية من مجلة العلوم Swat على الفكر الإستراتيجي أساسا على اعتبار المنظمة هي محفظة من الموارد المالية والبشرية والمادية.
- لا يخرج ضعف موارد المنظمة، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
- اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب بل يتعداه إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

- الاستغلال الأمثل الذي تحصل عليه من كمية الموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال للمرد ودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

ومن أجل تحديد أصل هذه الموارد نتطرق إلى فهم أبعاد المنظمة كما يلي:

إن وجود المنظمات كان نتيجة للتطور الذي عرفته الحاجات الإنسانية من تعدد واختلاف، وأصبح الفرد الواحد عاجز عن تلبية كل الحاجات وأصبح يبحث عن مساعدة الغير، على اعتبار أن عمل الجماعة أكثر إشباعاً من عمل الفرد وحده.

وقد ترجمت هذه الأفكار في المنظمة متكونة من مجموعة من المنافع الإشباعية وتوجد ثلاث صور لفهم المنظمة نوضحها في الجدول رقم (01) التالي:

**الجدول رقم(01): تصورات المنظمة.**

الوسائل المفضلة			الغايات
البشرية	الصناعية	المالية	
		1	لكسب الحد الأقصى من الأموال على المدى القصير من أجل مساهمته
	2		يكون الرقم 1 في مهنته
3			يخدم الزبون مع تقديم الجودة انتهاج وتقديم الأفراد ممكناً، يضمن صحة وخلود المنظمة على المدى الطويل.

المصدر: (مانفريد ماك، ترجمة محمد مرعي، 1999، ص.80).

## 2-3 وظائف وأهداف المنظمة:

تقوم المنظمة على أساس تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من خلال أدائها لمجموعة من الوظائف.

### 2-3-1 وظائف المنظمة:

المقصود بها هو مجموعة من الفعاليات والنشاطات الضرورية لبقاء المنظمة أي أنها تؤدي وظيفة حياتية مهمة، هذا الاستخدام مشابه لاستخدام الوظيفة عندما نتكلم عن وظيفة التنفس، وظيفة الهضم، وظيفة النمو... الخ بالنسبة للإنسان، كل هذه تنطوي على مجموعة من الفعاليات الأساسية والضرورية للبقاء، فنحن لا نتكلم عن وظيفة المشي، ولكننا نتكلم عن وظيفة التنفس لأن فعاليات المشي غير ضرورية للبقاء في حين أن فعاليات التنفس هي ضرورية، غير أن علماء الإدارة يرون حالياً بأن المنظمة وبغض النظر عن حجمها تحتاج حتى تبقى حية وبحالة صحية سليمة أن تهتم بكل من الوظائف والفعاليات التالية:

- كل ما يتعلق بخلق المنفعة التي تقوم المنظمة كوسيلة لتحقيق أهدافها، الربح أو غيره من الأهداف نسمي هذه الوظيفة بوظيفة العمليات (Operations).
  - كل ما يتعلق بتصريف وبيع هذه المنفعة والتأكد من قيام الذين يحتاجونها لشرائها، وتسمى هذه الوظيفة التسويق (Marketing) أو إدارة التسويق (Marketing Management).
  - كل ما يتعلق بالحصول على الأموال واستخدامها وضبط حساباتها وتسمى هذه الوظيفة بوظيفة المالية والتمويل (Finance) أو بالتسمية الأكثر معاصرة، وظيفة الموارد المالية.
  - كل ما يتعلق بالحصول على البشر وتحديد واجباتهم وأجورهم وشروط استخدامها... الخ، وتسمى هذه الوظيفة بالتوظيف أو وظيفة الأفراد (Personnel) أو بالتسمية الأكثر معاصرة، بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
  - كل ما يتعلق باقتناء وصيانة (Knowledge) المعلومات (Information) الضرورية للعمل، وتسميتها بإدارة المعارف والمعلومات.
  - كل ما يتعلق بالحصول على الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية أعلاه وتوجيهها للإنتاج وتسويق المنتج وضمان ديمومة المنظمة ونموها وتسمى هذه الوظيفة بوظيفة الإدارة (Management Functions).
- ويعتبر علماء الإدارة حالياً الوظائف أعلاه ضرورية لبقاء أي منظمة (نائف برنوطي سعاد، 2004، ص 157-158).

### 2-3-2 أهداف المنظمة:

يعرف الهدف التنظيمي بأنه حالة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، ويعتبر الهدف غاية أو نتيجة نهائية توجه المنظمة لتحقيق أهدافها.

ويوجد العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويمكن مبدئياً التمييز بين نوعين من الأهداف:

### 1-2-3-2 الأهداف الرسمية:

تعبر عن السبب الحقيقي من وجود المنظمة، وتصف تطلعات المنظمة وطموحاتها وعادة ما يكلف عليها رسالة المنظمة وهي التي تحدد مجال عمل المنظمة وطبيعة النواتج التي تسعى لتحقيقها والأسواق التي تعمل فيها. وغالبا ما يتم التعبير عن الأهداف الرسمية للمنظمة بشكل واضح في تقارير سنوية ونشرات خارجية، وكتب إستراتيجيتها وسياستها (مسلم علي عبد الهادي، 2001، ص.160).

### 2-2-3-2 الأهداف التشكيلية:

فهي توضح الغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال ممارساتها اليومية وعملياتها التنفيذية، وتصف الأهداف التشكيلية عادة نواتج محددة قابلة للقياس هي غالبا ما تكون متعلقة بالأجل القصير، وبالتالي إذا كانت الأهداف الرسمية تعكس الأهداف الموضوعية للمنظمة فإن أهدافها التشكيلية تعكس غاية الأنشطة الفعلية التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف الموضوعية. بالإضافة إلى هذه الأهداف يمكن التمييز بين العديد من الأهداف التي يمكن أن تسعى المنظمات لتحقيقها وذلك على النحو التالي:

#### أ- أهداف الأداء الكلي:

تختلف أهداف الأداء الكلي باختلاف طبيعة المنظمة ذاتها ويمكن تصنيف المنظمات بصفة عامة إلى نوعين:

- منظمات هادفة إلى تحقيق الأرباح.

- منظمات غير هادفة إلى تحقيق الأرباح.

فالربحية يمكن أن تعكس أهداف الأداء الكلي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح ويمكن التعبير عن الربحية في بعض المؤشرات مثل صافي الدخل وصافي ربح السهم، ومعدل العائد على الاستثمار... الخ، وتعتبر أهداف النمو والزيادة في المبيعات أيضا من أهداف الأداء الكلي للمنظمات الهادفة إلى تحقيق الأرباح، أما بالنسبة للمنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح مثل المستشفيات العامة... الخ، فإن أهداف النمو والزيادة في الحجم وجود الخدمات التي تقدمها في إطار ميزانية محددة تعتبر من أهداف الأداء الكلي (مسلم علي عبد الهادي، 2001، ص.161).

#### ب- أهداف الموارد:

هي أهداف تتعلق برغبة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مادية ومالية وبشرية ويتم التعبير عن أهداف الموارد عادة في شكل مبالغ مالية ترغب المنظمة في الحصول عليها لإجراء عملية توسع أو مواد خام ذات جودة أعلى تود المنظمة الحصول عليها لزيادة جودة المنتج أو عمالة ذات مستوى معين من المهارة تسعى لتوظيفها.

#### ج- أهداف السوق:

تتعلق بنصيب المنظمة من السوق الكلي الذي تعمل فيه أو المركز التنافسي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه، ومن أهداف السوق زيادة نصيب المنظمة من سوق سلعة معينة أو زيادة المبيعات من منتج بنسبة معينة خلال فترة زمنية معينة.

#### د- أهداف تنمية العاملين:

هي أهداف تتعلق برفع مهارات العاملين وتدريبهم وتحديد مساهم الوظيفي، وهي تهتم بالعاملين في مختلف المستويات الإدارية سواء كانوا عمال أو مدراء، ومن أهداف تنمية العاملين زيادة عدد برامج التدريب والتنمية الإدارية الموجهة لتوعية العاملين خلال فترة معينة.

#### هـ- أهداف الابتكار:

تتعلق بتطوير وتنمية بعض الجوانب التنظيمية والفنية في المنظمة، فإذا وضعت المنظمة لنفسها هدف الدخول في مجالات الخدمة الجديدة أو تقديم منتج جديد للسوق أو تطوير المنتج الحالي خلال فترة زمنية معينة، فإن ذلك يعتبر من أهداف الابتكار.

و- أهداف الإنتاجية:

وتتعلق بكمية المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة، وتصف أهداف الإنتاجية كمية المخرجات المطلوب تحقيقها باستخدام قدر معين من المدخلات، وهي غالبا ما تقاس من خلال بعض المؤشرات مثل: كلفة إنتاج الوحدة، عدد الوحدات المنتجة...، وقد يتم التعبير عن أهداف الإنتاجية من خلال الرغبة في تخفيض حجم العمالة اللازمة لتحقيق كمية معينة من الإنتاج (مسلم علي عبد الهادي، 2001، ص. 162).

2-4 ماهية إدارة الموارد البشرية:

بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة، وبصفة عامة تتمثل هذه الوظائف العملية الإدارية في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهي التشكيل أو ما يطلق عليها الآن إدارة الموارد البشرية وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ومن هذه الأنشطة ما يلي:

- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

- استقطاب واختيار الأفراد.

- توجيه الأفراد وتدريبهم.

- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.

-تقييم أداء الأفراد.

- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد (رواية حسن، 2000، ص.02).

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة

للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد باعتباره موردا من موارد المنظمة وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح مورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة.

فالمورد البشري يمكن أن يحقق الثروة أو إيراد من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المالية.

وعليه يمكن تعريف الموارد البشرية كما يلي:

#### 2-4-1 التعريف التقليدي:

يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، ومثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة ضمن الهيكل العام للمنظمة.

#### 2-4-2 التعريف الحديث:

يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس الوظائف الحيوية في المنظمة وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة وأصبحت الإدارة مسؤولة عن:

- جذب واستقطاب اليد العاملة ذات كفاءة، وصيانة القوى العاملة وتنميتها، وصيانة القوى العاملة وتدريبها وتحفيز القوى العاملة وتدريبها.

هذه العناصر تعتبر من الأسس الجديدة في إدارة الموارد البشرية ومن جهة نظر الكتاب المهتمين بهذا الموضوع من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة وشاملة وواضحة لإدارة الموارد البشرية نجد هذه التعاريف لـ:

1- يعرف French: إدارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة (French. W, 1989, p.32).

2- يعرف Sikula: إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطتها ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب، والتنمية والتعويض والمرتبات العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد ( Sikula, 1979, p.63).

3- يعرف J. Martin: إدارة الأفراد بأنها تلك الجوانب من الإدارة التي تهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية:

- تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة.

- التدريب والتنمية الإدارية.

- الإدارة الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وأخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين، (J. Martin, 1993, p.11).

ونقدم الشكل رقم (01) الذي يمثل نموذج للإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (01): نموذج إدارة الموارد البشرية.

مخرجات	عمليات	مدخلات
<p>قوة عمل منتجة مستقرة فعالة (أفراد متميزون) وفرق عمل متعاونة</p>	<p>1- تحديد الاحتياجات (تخطيط الموارد البشرية). 2- البحث عن الموارد البشرية الملائمة (استقطاب). 3- الاختيار السليم والموضوعي للموارد البشرية . 4- الإعداد والتهيئة والتدريب للموارد البشرية الجديدة. 5- إنشاء الأعمال المناسبة وتكوين فرق العمل المتعاونة. 6- تخطيط الأداء المستهدف. 7- الإشراف والتوجيه الإيجابي. 8- التمكين وإنشاء الصلاحيات وتحمل المسؤوليات. 9- التقييم الموضوعي للأداء. 10- التعويض العادل والشامل لمختلف أوجه الأداء. 11- التدريب والتنمية المستمرة وتوجيه المسار الوظيفي. 12- الحفز والتشجيع. 13- الرعاية المتكاملة (صيانة الموارد البشرية).</p>	<p>- أهداف وسياسات المنظمة. - متطلبات الأداء وتحليل الأعمال.(توصيف الوظائف) - ظروف الأداء و(التحليل التنظيمي) تحليل الفرص والمعوقات. - خصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة.</p>

المصدر: (السلمي علي، 1998، ص.36).

من هذا النموذج نستنتج الخصائص التالية:

- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترايط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة.

- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.

- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.

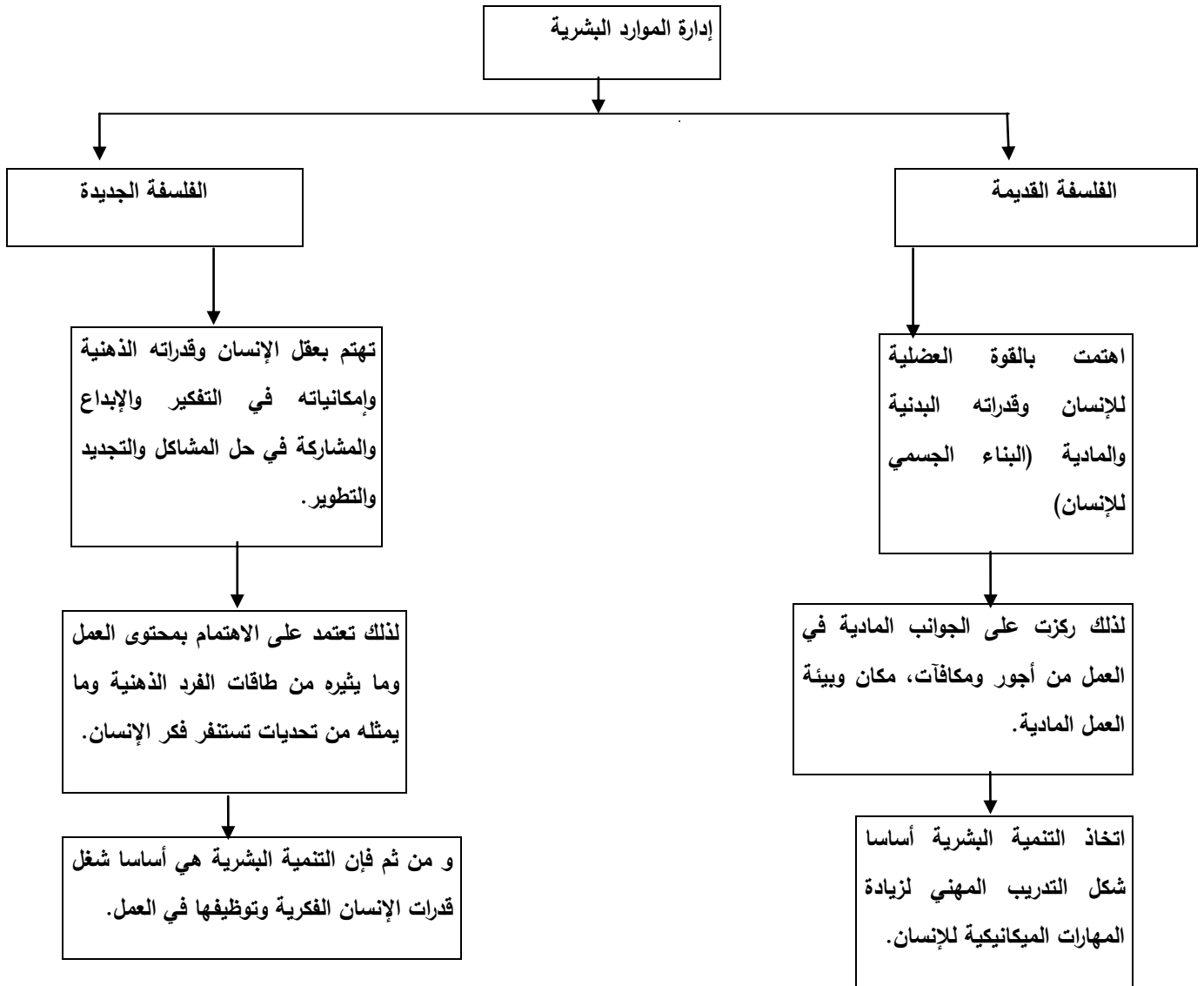
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً فعالاً.

- كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها وتناسقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، إنتاج، تمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
  - الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
  - الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
  - الإنسان يبذل حين يعمل ضمن فريق عمل متجانس (السلمي علي، 1998، ص ص.37-38).
- ونقدم في هذا الشكل رقم (02) الفروق الأساسية بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (02) : الفروق الأساسية بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: (السلمي علي، 1998، ص.39).

## 2-5 الإطار القانوني للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة:

### 2-5-1 من القانون الجزائري:

أ- قانون العمل: هو مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقيات التي تحكم، وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين كل من العمال والمؤسسات المستخدمة، وما يترتب عنها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين.

وفي الجزائر نجد عدة نصوص تشريعية تخص علاقات العمل ونذكر منها ما يلي:

- القانون 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990، جريدة رسمية عدد 06 المؤرخ في 07 فبراير 1990 ص131 وما بعدها، قانون متعلق بتسوية المنازعات الفردية.

- القانون 04/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990، جريدة رسمية عدد 06 المؤرخ في 07 فبراير 1990 ص42 و القانون 14/90 المؤرخ 02 جوان 1990، جريدة رسمية عدد 23 المؤرخ في 06 جوان 1990 ص764 وما بعدها، وينص على مبدأ التعددية النقابية.

- المرسوم 290/90 المؤرخ في 29 ديسمبر 1990، المتعلق بعلاقات العمل للإطارات المسيرة، جريدة رسمية عدد 42 لسنة 1990.

- المرسوم التنفيذي 05/91 المؤرخ في 19 جانفي 1990، المتعلق بالقواعد العامة للسلامة والصحة والأمن لأماكن العمل، جريدة رسمية عدد 04 لسنة 1991.

- القانون 11/90 المؤرخ في أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل وبعض القوانين الأخرى المتعلقة بالنزاعات الجماعية وحق الإضراب وفي الأخير قانون العمل طريقة حساب المرتب وكيفية انتشار النقابات العمالية المرافعة عن حقوق العمال، كما يبين طرق التفاوض الجماعي والاتفاقيات الجماعية والأحكام المترتبة عنها (أحميه سليمان، 2003).

ب- **قانون الضمان الاجتماعي:** هو قانون يطبق على كل عامل يتلقى أجرا ويسهر على تطبيقه إدارة الضمان الاجتماعي (CASNOS-CNAS)، هذا القانون يعالج نظام العمل العام، كما يحدد نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي وقواعد التأمين والتعويض وعدد الإجراءات المتبعة في حالة وقوع عمل، ويبين قواعد نظام التقاعد، والمنح العائلية، وفي حالة البطالة المفروضة أي في حالة إعلان إفلاس المؤسسة أو إلغاء عقد العمل.

ج- **القانون الداخلي للمؤسسة:** وهو ما يعرف بالنظام الداخلي وهو واجب على المؤسسات التي تشغل 20 عاملا فأكثر حيث يجب أن تعده وتعرضه على ممثلي العمال والأجهزة المشاركة، ويمكن للمؤسسة التي تشغل أقل من 20 عاملا أن تعد نظاما داخليا حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة ويعد النظام الداخلي وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم (صاحب العمل) والقواعد المتعلقة بالتنظيم التنفيذي للعمل،

الرقابة الصحية والأمن، ويحدد المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات وإجراءات التنفيذ (أحمية سليمان، 2003).

وحسب المادة 79 من قانون العمل، والتي تنص على:

"يودع النظام الداخلي المنصوص عليه لدى مفتشية العمل المختصة إقليمياً للمصادقة على مطابقتها للتشريع و التنظيم المتعلقين في أجل ثمانية أيام" (القانون 06/82 المؤرخ في 03 جمادى 1 عام 1402 هـ الموافق لـ 27 فبراير 1982، المتعلق بعلاقات العمل).

## 2-6 وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تقوم مديرية الموارد البشرية بعدة وظائف مختلفة، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

### 2-6-1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

2-6-1-1 التوظيف: إن التوجه السلبي للعامل يشمل التعريف بالوظيفة والإعداد لوصف منفصل لكل عملية في وظائف المنظمة، وانطلاقاً من الأماكن الشاغرة يتم تحديد مميزات الوظيفة، فيما يخص المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية ثم بعدها تقوم المنظمة بمراجعة دورية للنظام القائم وإدخال التعديلات التي تفرضها الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمة. إذ يجب دراسة سلوك الفرد المتقدم للوظيفة وتوجيهه للسلوك الهادف، بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2-6-1-2 الترقية: يقصد بها توظيف أو تشغيل الموظف في وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى بحيث تفوق الوظيفة الحالية من حيث المسؤولية في المركز، فالترقية تكون حسب قدرة وخبرة ومهارات الفرد الذي يسعى إلى تحقيقها، ومن مزايا الترقية:

- توسيع المنافسة الداخلية على المناصب.

- توسيع خبرة العمال.

- رفع معنويات العاملين (هاشم محمود زاكي، 2002، ص.236).

**2-6-1-3 التحفيز:** إن تحفيز العمال يهدف إلى التأثير على سلوكهم وتوجيههم مما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المنظمة، وتحفيز العمال لا يكون إلا بإشباع حاجياتهم الاقتصادية والسيكولوجية وهناك نوعان من التحفيز:

أ- **حوافز مادية:** ولها تأثيرها على سلوك وطريقة تفكير الأفراد وتتمثل في الأجور والمرتبات.

ب- **حوافز معنوية:** في الاحترام والتقدير.

**2-6-1-4 التكوين:** وهو يمثل النشاط الهادف إلى تنمية قدرة الأفراد وبنمي مهاراتهم الميدانية فهو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يجعله يتقن وظيفته المميزة.

**2-6-1-5 تقييم الأفراد:** هو وسيلة لقياس مقدرة الأفراد وخبراتهم وعاداتهم الشخصية، فتقييم الأفراد يساعد على وضع الأفراد في المكان الذي يلاءم صفاته ومؤهلاته ومكانته داخل المنظمة (هاشم محمود زاكي، 2002، ص. 237).

## 2-6-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك توجهات وآراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية، ونشأة الاختلافات من الماضي التعليمي، وتدريب الأفراد كما نشأت من التجارب التي اكتسبت لديهم في مجال الأعمال، من بين هذه الأهداف:

**2-6-2-1 أسلوب رضا الفرد وسعادتهم:** من بين وجهات النظر المسيطرة، وجهة النظر التي تذهب إلى أن إدارة الموارد البشرية صممت إلا لكي تجعل الأفراد سعداء، وتعمل على سعادتهم ولا تغفل على شيء يدعو إلى إغضابهم، وهم يجدون فيما وراء ذلك رضاهم في مجال العمل عن طريقة الارتباط والاندماج بالآخرين وخاصة بزملائهم في العمل، فالرضا الأصيل ينبع من العمل من داخل الفرد عندما يشعر بأنه يشجع، وعلى أنه يتقدم في ظل توجيه الإدارة التي يشعر بالثقة الكاملة فيها.

**2-6-2-2 أسلوب الكفاءة:** من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية إنما هي الإسهام في الإنتاج أو كما ذكر البعض هي الكفاءة وتعليلها على ذلك هو أي شيء يقوم المدير كتنمية الكفاءة وزيادة الإنتاج يعتبر سلوكا مقبولا.

2-6-2-3 حماية العمال والدفاع عن حقوقهم: إضافة إلى الرفع من المستوى التعليمي وزيادة فرص التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباته وأهداف المنظمة معاً.

2-6-2-4 تأسيس وتنمية مناخ الثقة بين مختلف الأفراد: وذلك بتدعيم الحوار المتواصل كأساس لخلق مناخه الإيجابي، خالي من التوتر والسلوك يسهل فيه التعبير عن وجهات النظر المختلفة (سلطان محمد سعيد، 1993، ص.31).

## 2-7 أهمية الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنظمات فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات، وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية، وذلك لاختلاف وجهات النظر للمهتمين بقياس الإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها، ومن وجهة نظر الإدارة الإنتاجية تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة ذات " رأس المال، العمل، المعدات... الخ" ولحساب الإنتاجية نقوم بحساب نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة أي تحقيق الزيادة في الإنتاجية، كلما زادت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة ويمكن تصنيف محددات الإنتاجية المستخدمة من الموارد الخام، المستوى التكنولوجي... الخ، ويطلق عليها مجموعة العوامل الفنية أو مجموعة العوامل الإنسانية التي تنقسم بدورها إلى مجموعة عناصر متعلقة بالقدرة على أداء العمل ومجموعة عناصر متعلقة بالدوافع إلى العمل. (عبد الباقي صلاح الدين محمد ، 2002، ص ص 21-22).

إذا فالموارد البشرية تعبر عن الثروة الإنسانية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم التي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج. إن المحور الرئيسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفق المنطلق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هو بروز الانفتاح والتحرر والمرونة لعناصر رئيسية في حرمة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم، وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق عليهم (المنافسين).

- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والمواد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين.

- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يتضح من الشكل رقم (03) التالي:

**الشكل رقم (03):** عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها.

مخرجات	عمليات	مدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة معلوماتية.</li> <li>- قدرة تنظيمية.</li> <li>- قدرة إنتاجية.</li> <li>- قدرة تسويقية.</li> <li>- قدرة قيادية.</li> <li>- قدرة إبتكارية.</li> <li>- قدرة تنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم وتشغيل نظم المعلومات.</li> <li>- تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي.</li> <li>- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المميزة.</li> <li>- تصميم وإدارة العمليات التسويقية.</li> <li>- تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية (التمكين).</li> <li>- تصميم وتهيئة مناخ محاب للابتكار والتحديث.</li> <li>- عمل بشري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيانات.</li> <li>- تقسيمات تنظيمية.</li> <li>- موارد مالية وخدمات وتجهيزات.</li> <li>- فرص تسويقية (طلب تحويلي).</li> <li>- أفراد مختلفو المهارات والقدرات.</li> <li>- طاقات ذهنية للأفراد.</li> </ul>

المصدر: (السلمي علي، 1998، ص.32).

من خلال الشكل رقم (03) نستنتج أن العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا).  
وبلخص المنطلق الأساسي للنظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة أساسية هي احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.

كما أن الإدارة تدرك في ظل آليات المنافسة أن عماد قدرتها التنافسية تتمثل في طاقة العقل الإنساني، وهكذا لا يكون إلا في خريجي حسن تخطيط إستراتيجي وسياسات تعليمية راقية.

## 2-8 الممارسات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

أمام جملة التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية أضحت الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية عاجزا عن جعل المنظمات قادرة على مواجهة هذه التحديات، فالحاجة أصبحت ملحة على إدارة الموارد البشرية لممارسة دورا جديدا أكثر فعالية في التطوير والتأقلم السريع استجابة لمتغيرات العصر الحالي وذلك متطلبات واحتياجات سوق العمل الحالية تجبر إدارة الموارد البشرية ليس فقط على إعادة برمجة أنشطتها وخططها واستراتيجياتها، بل تجبرها على التميز والمنافسة (راشد بن مسلط بن عبد الشريف، 2009 ص.34)، إذن نجاح إدارة الموارد البشرية في مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات يتوقف على تبني ممارسات إدارية حديثة.

وهذا ما أثبتته نتائج أكبر الدراسات التي أجراها المكتب الاستشاري (Deloitte) سنة 2015، على 3300 مؤسسة عبر 106 دولة، والتي تنص على ضرورة التغيير الإستراتيجي وبشكل جذري في استراتيجيات وسياسات المؤسسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من أجل مواجهة عالم متحول بكل مكوناته (Storhaye. Patrick, 2016, p.50). وفي ظل هذا الطرح من الضروري أن تتساءل عن كيفية إدارة العنصر البشري في ظل التحديات والرهانات المعاصرة، وقبل ذلك يجدر التنكير أن التحول في المهام لا يعد الأول من نوعه، حيث نظرا للطبيعة الديناميكية التي تنشط فيها الموارد البشرية، وحساسيتها القصوى اتجاه المتغيرات المحيطة قد شهدت عدة تحولات (عبر عدة مراحل) لازمت تطور الفكر الإداري، حيث يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحوّل عميقان في السلوك المعالج لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، فكلا التحوّلين صاحبهما تغيير في تسمية المجال فالأول يترجم من خلال الانتقال من (إدارة الأفراد) إلى (إدارة الموارد البشرية)، أما الثاني فيتميز بالانتقال من (إدارة الموارد البشرية) إلى (الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية)، ويتمثل التحول الأول في الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المنظمة، شأنه شأن رأس المال أو الأصول المادية، وبالتالي ضرورة إدارتها بطريقة نظامية بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لإدارة الأفراد، أما التحول الثاني أكثر حداثة فقد أسهم في الحركة العامة المعرفة من طرف لورينو تارندو (1998) في السلوكيات الوظيفية والذي دفع هذه الأخيرة إلى انتحال الوصفية من (الإستراتيجي) هذا ما أدى إلى ظهور التسوق الإستراتيجي وفحص حساب إستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (موساوي زهية، 2002، ص 94-101).

كما يظهر أن تحول إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية يخضع أساسا إلى منطقيات داخلية، أما الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إستراتيجية لها فيجد أسبابه خارج المجال السلوكي للموارد البشرية، وهو البروز للمفهوم والتطبيق (إدارة إستراتيجية) في مجال الإستراتيجية، ومؤخرا برز النموذج الإستراتيجي القائم مجددا على الموارد الداخلية المتمثلة في الكفاءات للموارد البشرية. فالمفهوم الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية قبل المرحلة الراهنة ما هو إلا نتيجة لتراكم آراء وأفكار مختلف مدارس الإدارة والتنظيم، التي ما زال صيتها يؤثر على ممارسات وملامح هذه الأخيرة (إدارة الموارد البشرية) (حمدي أبو القاسم، 2013، ص.90).

غير أن الأدوار والاتجاهات الجديدة التي تبنتها إدارة الموارد البشرية أو التي تسعى لتبنيها في القرن الواحد والعشرين تختلف عن سابقتها في العديد من المضامين، وهو ما نحاول في هذا العنصر من خلال عرض نموذجين رئيسيين يتطرقان بنوع من التفصيل للأدوار والمنحى الجديد الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية وهما: نموذج (Dave Ulrich، 1997)، ونموذج اقترحه (Jean Marie Peretti) سنة 2009 في كتابه إدارة الموارد البشرية، وللإشارة فإن النموذج الأول نموذج أمريكي، أما النموذج الثاني هو نموذج فرنسي.

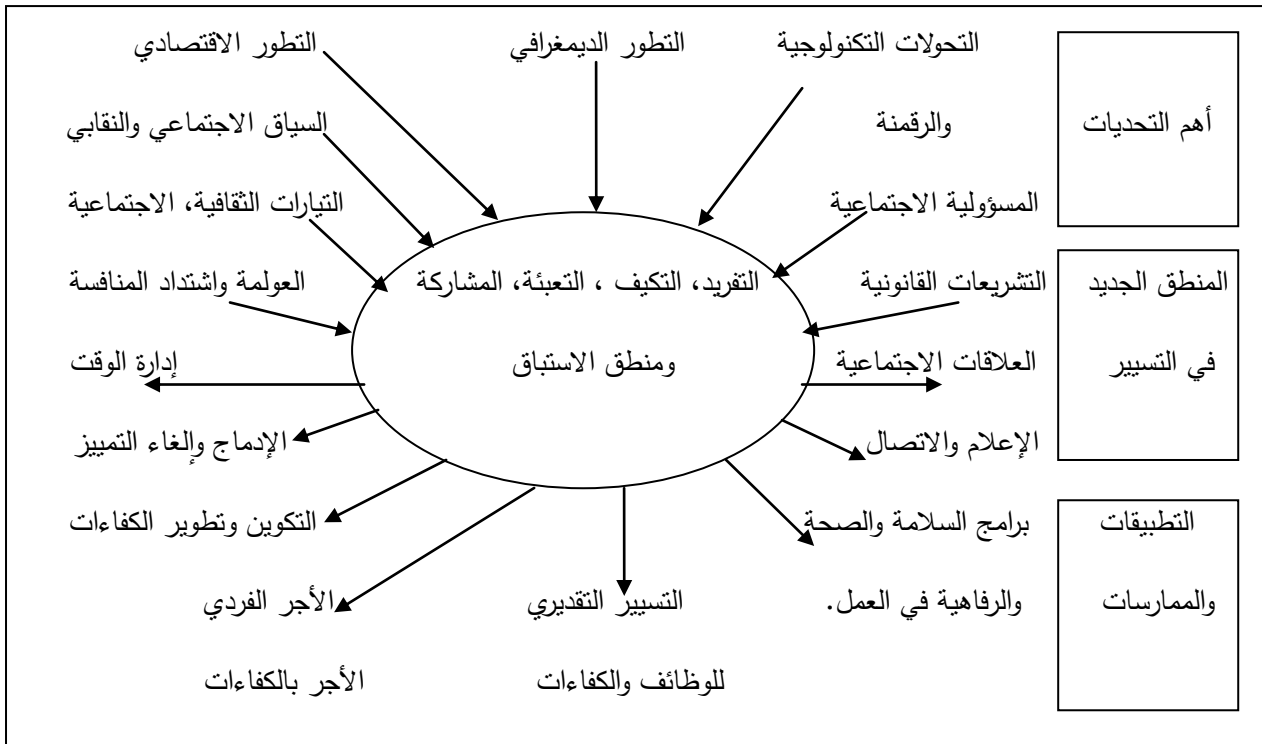
## 2-8-1 الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج (J. M. Peretti):

اقترح (J. M. Peretti) نموذج شامل ومتسلسل يشير فيه في المستوى الأول إلى أهم التحديات الراهنة لإدارة الموارد البشرية، أما المستوى الثاني يحدد المنطق الخماسي الجديد الذي تبنته إدارة الموارد البشرية كرد فعل لمواجهة التحديات السابقة والمتمثل في:

- منطق التفريد في تسيير الموارد البشرية ( La Personnalisation ou de l'Individualisation de la GRH)
- منطق التكيف والمرونة (Adaptation et Flexibilité)
- منطق تعبئة وتجنيد الأفراد (La Mobilisation du Personnel)
- منطق التسيير بالمشاركة (Le Partage: tous DRH)
- منطق الاستباق في التسيير (Anticipation)

وتتعرض هذه الأسس والمبادئ الخمسة في التسيير على تجديد سياسات وممارسات هذه الوظيفة (التي يوضحها المستوى الثالث)، ويعرض (J. M. Peretti) هذا النموذج في المخطط التالي:

الشكل رقم (04): المنطق الجديد لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج (J. M. Peretti).



Source:( Peretti. J. M, 2009, p.02).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (04) أن (J. M. Peretti) قد أشار إلى سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأحد أهم الممارسات والتطبيقات التي يعكسها تبني المنطق الجديد لإدارة الموارد البشرية.

**2-8-1-1-1-1 منطق التفريد/ التخصيص في التسيير ( Principe de Personnalisation ou de l'Individualisation):**

أصبح التسيير بمنطق التفريد يظهر في كل تطبيقات إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من إجراءات توظيف الأفراد إلى غاية تخطيط مساراتهم المهنية ونذكر فيما يلي بعض الممارسات الحديثة التي تركز على أحد الفروق الفردية بعين للاعتبار في إدارة الموارد البشرية:

- تفريد أنظمة الأجور (الأجر الفردي، الأجر بالكفاءة).
- المخططات الفردية للتكوين (Plans individuel de Formation PIF).
- العطل أو الإجازات الفردية للتكوين (Congé Individuel de Formation CIF).
- حساب التكوين الشخصي (Compte Personnel de Formation CPF).
- جداول التوقيت الفردية (Horaires Personnalisés)، تشجيع مفهوم الوقت الاختياري، والعطل التقديرية (Congés Discretionnaires).
- المقابلات الفردية للتقييم.
- تخطيط المسار المهني بشكل إنفرادي، حسب تطلعات وتوجهات كل فرد مع إشراكه في عملية التخطيط.

هذا ويضيف ( J. M. Peretti ) أن منطق التفريد بشكل عام يستجيب لإشكالية إدارة التنوع والقضاء على التمييز بحيث يساعد على:

- أخذ كل الاختلافات الفردية في الحسبان " Tous Différents "
- التقييم والمكافأة حسب أداء كل فرد " Tous Reconnus "
- حق الكل في تطوير مهاراتهم (Tous Talentueux)، على عكس بعض الممارسات التقليدية التي تعمم على كل أفراد المنظمة مهما كان نوعهم، مستواهم، أداءهم، أو حتى سنهم وهو ما يمكنه أن يشكل أحيانا إجحاف وظلم في حق فئة من العمال على حساب أخرى، مما يؤثر سلباً على معنويات العمال (Peretti. J. M, 2009, p.07).

ويضيف (Stéphanie Arnaud) وآخرون في دراسة حول (تطبيقات ورهانات الإدارة الفردية للموارد البشرية) أن مصطلح التخصيص والتفريد قد تسال إلى وظيفة الموارد البشرية من خلال وظيفة التسويق حين بدأ التركيز على تخصيص العروض (La Personnalisation de L'Offre)، وهو الإنتاج

حسب ذوق كل مستهلك لكسب ثقة، وفاء وولاء الزبائن، وهنا اتسع هذا المفهوم ليشمل العملاء الداخليين للمؤسسة (الموظفين)، حيث بدأت إدارة الموارد البشرية تسعى لكسب ولاء العامل من خلال تصميم سياساتها حسب أدواق الموظفين، مؤهلاتهم وتطلعاتهم، ومن هذا المنطلق نجد أن هذه المقاربة تساعد العمال في التعبير عن احتياجاتهم من جهة، وممارسة كل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية التي ستلقى حتما في هذا النوع من الإدارة الاعتراف والتممين.

ومع بداية تبني إدارة الموارد البشرية لفلسفة التخصيص والتفريد في التسيير ظهرت العديد من الأساليب والمناهج الجديدة التي شاع صيتها في الشركات العالمية الكبرى مثل الأسلوب الذي تحدث عنه (Colle) في 2006، والذي يسمى بـ (GRH Cafétéria) أو (GRH à la Carte) وهي عبارة عن منهج أو أسلوب يترك المجال للموظف في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بمصيره المهني بعد وضعه أمام قائمة من البدائل والاختيارات، مثل اقتراح مجموعة من الأنماط لدفع الأجور، وما على الموظف سوى اختياره لنوع أو موضوع التكوين حسب مؤهلاته واحتياجاته دون أن يتنافى ذلك مع أهداف الشركة، وتوسع تجسيد مبدأ الفردنة في التسيير (One to One) ليشمل مجالات أخرى مثل تهيئة ظروف العمل (الأرغونوميا) فيختار كل موظف المكان والجو الملائم الذي يعمل فيه حتى يكون أكثر ارتياحا، أو اختيار توقيت الوصول والانصراف من العمل مع احترام عدد ساعات العمل، تقديم الاستشارات للموظفين بشكل فردي عند الحاجة ومساعدتهم في حل المشاكل المادية والأزمات، التوقيت بين الحياة المهنية والحياة الخاصة هذه المفاهيم كلها أصبحت تعرف بأنظمة المؤسسة الصديقة (Family- Friendly) (Arnaud. Stéphanie et al, 2009, p.300).

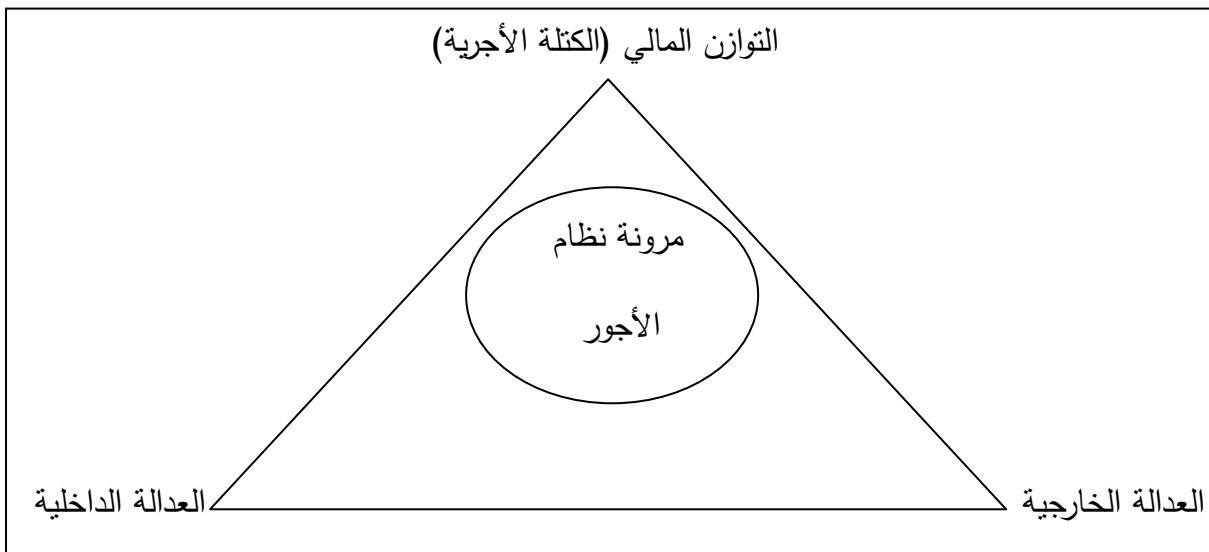
## 2-1-8-2 منطقتي التكيف والمرونة (Adaptation et la Flexibilité):

أصبح الأساس في التوجيه المهني ليس مجرد موائمة خصائص المهنة ومتطلباتها، والكفاءات والخصائص الشخصية، ولا مجرد بناء مسر مهني، بل لابد من بناء القدرة على التغيير، فيما أصبح يعرف تسمية (اللياقة التكيفية)، فقط أولئك القادرون على مثل هذا التكيف، والتمتعون باللياقة المطلوبة له سيكون لديهم فرص البقاء في الحياة المهنية المنتجة (شويمات كريم، 2015، ص.40).

لهذا تحتاج المنظمات إلى يقظة عالية، ومرونة كبيرة للتكيف بسرعة وفعالية مع جميع التطورات الحاصلة في محيط تكتنفه العديد من الاضطرابات، وتعد وظيفة الموارد البشرية من أكبر الوظائف

تكليفا بهذا الرهان، حيث يجسد مفهوم المرونة الوظيفية في إدارة الموارد البشرية في عدة أشكال فيمكنها أن تكون كمية أو نوعية، داخلية أو خارجية، ويحددها (Peretti) كالتالي:

- المرونة الكمية الخارجية: تعديل حجم العمال حسب ظروف المؤسسة، العمالة المؤقتة (العقود المحددة المدة).
  - المرونة الكمية الخارجية (تغيير حجم ساعات العمل، الساعات الإضافية، البطالة الجزئية).
  - المرونة النوعية أو الوظيفية (الحركة المهنية، التعددية المهنية، الإثراء الوظيفي)، فتعدد وتنوع المهام يعتبر عاملا مهما في ديناميكية الأفراد، ويقضي على الرتبة و الروتين في العمل، كما يعد التكوين المتواصل والتطوير المستمر لمواكبة التطورات كذلك من أهم النقاط التي تندرج تحت مفهوم المرونة النوعية في إدارة الموارد البشرية.
  - الاستعانة بمصادر خارجية (تخريج الأنشطة L'externalisation ، التعاقد من الباطن الداخلي والخارجي (Peretti. J.M, 2009, p.09)).
  - المرونة الأجرية (الأجر بالمردودية وتقاسم الأرباح، التعويضات...)، ويؤكد (Martory Bernard) أن النظام الأجرى يلعب دورا كبيرا في تحقيق المرونة التنظيمية من خلال تحقيق التوازن على ثلاث مستويات الموضحة في الشكل رقم (05) الموالي:
- الشكل رقم (05): ديناميكية أنظمة الأجور.



Source: ( Martory. B, Crozet. D, 2001, p.109).

من الشكل رقم (05) يتضح أن أنظمة الأجور الحديثة هي أنظمة ديناميكية تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسة بالتركيز على الأبعاد الثلاثة وهي:

**1- التوازن المالي:** توازن الكتلة الأجرية مقارنة مع الموارد المالية المتاحة في المؤسسة والنتائج المحققة.

**2- التوازن الداخلي:** تحقيق العدالة الأجرية حيث يتناسب الجر الفردي مع أداء واستحقاق كل عامل (الأجر بالكفاءة، الامتيازات والمكافآت الخاصة).

**3- التوازن الخارجي:** المرونة الأجرية لا تعمل على تحقيق العدالة الأجرية الداخلية فقط (المقارنة بين العمال الداخليين)، بل تتعدى إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال الحفاظ على مستوى من الأجور لا يقل من مستوى الأجور في المؤسسات المنافسة، وذلك لتفادي هجرة ونزوح الكفاءات الأساسية نحو الإغراءات الموجودة في الأسواق (Martory. B, Crozet. D, 2001, p.109).

وكل هذه الأشكال من المرونة الوظيفية أصبحت تفرض على مدراء الموارد البشرية قدرات خاصة مثل القدرة على التفاوض والاتصال، والتخلي بمقومات خاصة مثل الذكاء وروح الإبداع والابتكار.

## 2-1-8-3 منطق تعبئة الأفراد (La Mobilisation du Personnel):

خلال السنوات الأخيرة شغل موضوع التعبئة أهمية كبرى سواء لدى الممارسين أو الباحثين، مما يؤكد دون شك أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن تجديد تسيير مواردها البشرية حتى تتجح في استمالتهم نحو مشاريع التغيير والتطوير العديدة التي تعيشها، ويستعمل مصطلح التعبئة ( La Mobilisation) في كل من فرنسا وكندا، في حين يتم الحديث أكثر في الولايات المتحدة عن (الإدارة بالالتزام العالي ) أو عن (إدارة الأفراد بالالتزام)، وأمام غموض المصطلح وحدائته كان من الصعب وضع تعريف محدد له، حيث نجد بعض الباحثين أمثال (Guerrero. S, Barrand. D.V) يعرفون التعبئة على أنها قرارات وأفعال لها أهداف تسعى إليها متمثلة في تنمية تعلق العامل بمؤسسته وفريق عمله لتحقيق الأهداف الجماعية وجعل التنظيم في أحسن أداء، في حين يعني الالتزام التنظيمي حسب (Fabil. B) القبول والافتناع العميق للأفراد بقيم وأهداف المؤسسة، وبذل جهود معتبرة لأجلها والرغبة الكبيرة في الحفاظ على الانتماء إليها، وترى (Paille. P) أن التعبئة على عكس الالتزام التنظيمي، لا تشكل بعدا نفسيا لشخصية الفرد، فالتعبئة لها بعد تنظيمي أكثر، والذي يقع قبل الالتزام باعتبارها حزمة من

الممارسات، إذ ما هي إلا أداة في خدمة إدارة الموارد البشرية ومن ثم وسيلة لمرافقة التغيير، بمعنى تعبئة الموارد البشرية لا تؤدي بالضرورة إلى التزامهم نحو المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يرى (Igalens) أن تعبئة الموارد البشرية تفرض ضرورة طرح مشكل مجموع ممارسات تسيير الموارد البشرية، انطلاقاً من أن النجاح يتوقف على القدرة على القيام بعدد كبير من الأنشطة والاهتمام بمجموع أفراد المؤسسة في الوقت نفسه (رقام ليندة، 2014، ص ص 161-162).

فإدارة الموارد البشرية تلعب دور المحرك القادر على تعبئة مختلف فاعلي المؤسسة حتى وإن تم ذلك بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة، فهي مع غيرها من الإدارات تقوم بعدة ممارسات تعبوية نذكر منها: صياغة نظام عادل للحوافز والمكافآت لتشجيع وتحفيز الموظفين، التكوين وتنمية الكفاءات وضمان القابلية للاستخدام، تنظيم العمل قائم على أساس الفرق لتوفير الروابط الاجتماعية بين عمال المؤسسة الإدارة بالمشاريع، تعزيز سياسات الاتصال وتقاسم المعلومات، تحسين المناخ الاجتماعي، كما يفترض بناء روابط اجتماعية جديدة بين العاملين والشركة وتنمية الثقة التنظيمية، الاهتمام بالرفاهية والصحة والسلامة المهنية، التعويضات والاستحقاقات، التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.

وعلى تعبير " تايلور" فالفرد بإمكانه بذل 90% من طاقته في المباراة لكرة القدم بينما يبذل فقط 10% في مكان عمله، ويشير بهذا المثال إلى أن أداء الفرد لا يتحدد فقط بطاقته الكامنة، وإنما بالمحفزات التي تحرر هذه الطاقة وتجعل الفرد مستعداً وتمسكاً بهدفه في عمله، ولا يقتصر الأمر على الطاقات البدنية بل يمس حتى بذل طاقات الإبداع والذكاء، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة عن طريق ممارسات وأنشطة التعبئة التي ذكرناها آنفاً، هذه الممارسات التي تظهر كذلك من خلال اهتمامات المؤسسة بالعامل كعميل داخلي وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يعرف ب (التسويق الداخلي)، ومضمون هذه الفلسفة هو تسويق الخدمة بالدرجة الأولى للعملاء الداخليين والاهتمام بتطلعاتهم والجوانب الاجتماعية لهم كخطوة أولى تسبق خدمة العملاء الخارجيين.

## 2-1-8-4 منطق التوقع والاستباق (Anticipation):

أدى تعاقب الأزمات الاقتصادية وغيرها التي تعرضت إليها المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، والتي يعد سببها الأساسي هو انعدام الاحتياطي من البدائل الإستراتيجية إلى التأكد من أن هناك قصور في النظرة الإستباقية في التسيير، وهنا لم يعد دور الموارد البشرية على غرار الإدارات في معالجة

المشكلات المفاجئة، بل استدعى الأمر إلى تطبيق ممارسات جديدة تتبنى النظرة والتفكير الإستباقي لإدارة الموارد البشرية ليست مجبرة على الاستعداد للتغيير بل بالتنبؤ به وإحداثه.

## 2-8-1-5 منطق التسيير بالمشاركة (Le Partage: tous DRH):

يرى (ألان توران) أن العلاقات الاجتماعية في المجتمعات الحديثة كانت عمودية بين الأفراد أي أنها علاقات بين الطبقات، فالفرد يكون إما في أعلى أو أسفل السلم الاجتماعي، أما الآن ونظرا للتحويلات التي عرفتتها المجتمعات المعاصرة حدث هناك تحول من مجتمعات عمودية إلى مجتمعات أفقية أين يتواجد الأفراد إما في مركز أو في محيط المجتمع، أي بالتعبير الذي ركز عليه (توران): " نحن إما في الداخل أو في الخارج"، ويقصد بذلك أن الأفراد في المجتمعات المعاصرة يكونوا إما في الداخل أي داخل المجتمع مندمجين فيه كليا ويمارسون أعمالا مشتركة، أو في الخارج أي خارج المجتمع، فالمندمجين الذين يتواجدون في الداخل يتمتعون بالاندماج المهني والاجتماعي، بينما الذين يتواجدون خارج الحلقة فهم المقصون وضحية التحويلات الخارجية، فهم محرومون من أي مشاركة فعلية في المجتمع، وهذا ما يجعل الموظفين يعيشون حالة من (الاعتزاب المهني) الذي يعد حسب (جورج فريدمان) أنه من أهم الأسباب التي تؤثر على الفرد في إظهار كفاءته وقدراته وطاقاته المهنية (شويمات كريم، 2015، ص.41)، لهذا أصبحت تحت الإدارة الحديثة على منح السلطات للأفراد، وتمكين العاملين في المسؤولية واتخاذ المبادرات كنوع من التسيير الذاتي والمبتكر للمنظمة، وبصفة عامة يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالا واسعا من الصلاحيات وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة (شويمات كريم، 2015، ص.44)، وعلى هذا الأساس أصبحت تتميز أنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة بالعضوية والمرونة التي تقضي قدر المستطاع على إجراءات المركزية والبيروقراطية، وتقضي إشراك الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، وتطوير كفاءات العمل بالفرق الجماعية.

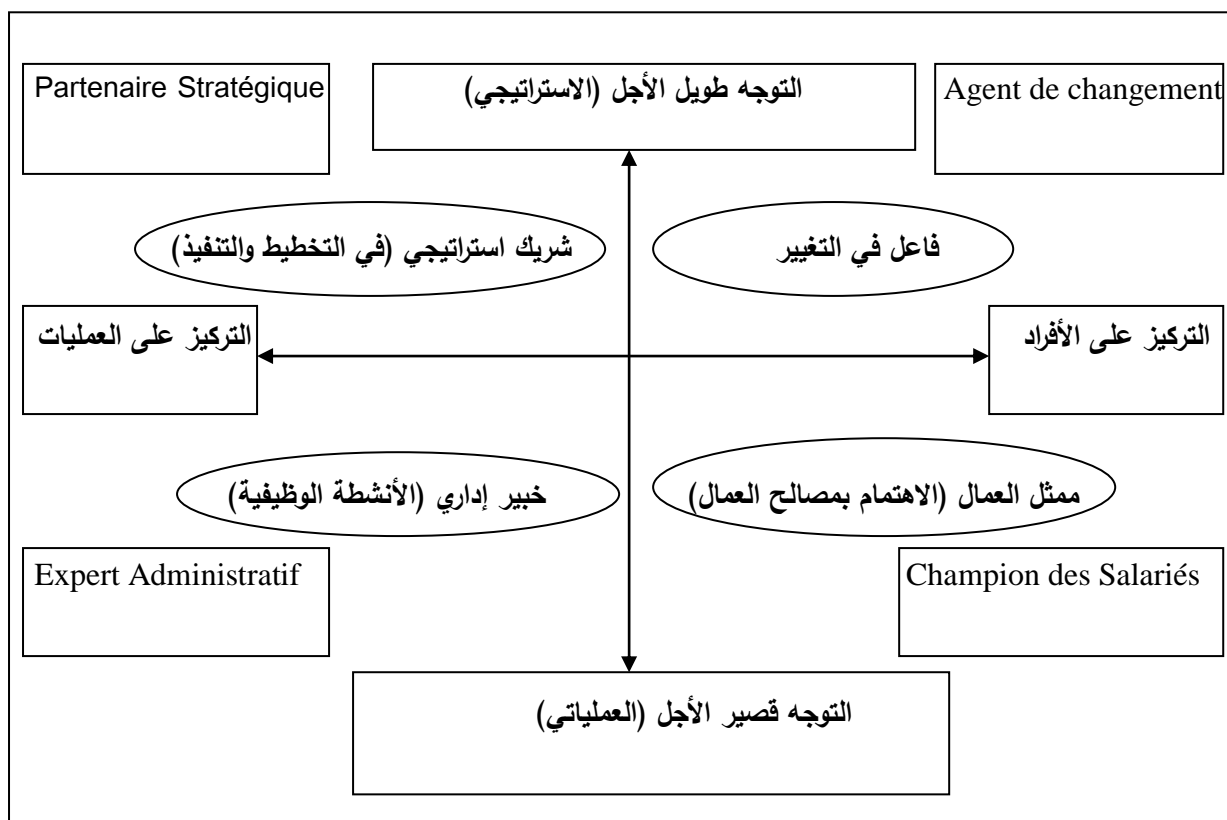
ويقصد بنمط المشاركة في إدارة الموارد البشرية ليس إشراك العمال فقط بل مشاركة كل الفاعلين كالمدرء والنقابات والزبائن والسلطات التنظيمية... وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، والذي يمثل تحد كبير ويتطلب إعادة نظر عميقة في تطبيقات العمل المهياة بصفة جيدة (موساوي زهية، 2002، ص. 100)، وقد أدى هذا المنطق المهني الجديد المبني على المشاركة في التسيير إلى تحولات عميقة في بروفايل مدير

وظيفة الموارد البشرية، حيث تحول من صفة المدير إلى صفة القائد الذي يتحدث بلغة (نحن) وليس لغة (الأنا)، هاته الصفة التي تتطلب توفر معارف وقدرات خاصة لخلق ثقافات إيجابية في المنظمة.

## 2-8-2 الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج (Dave Ulrich):

ترتبط إدارة الموارد البشرية بأدوار ثابتة ذات طبيعة عملياتية تنفيذية تهدف إلى إدارة وتسيير النشاطات اليومية الروتينية المرتبطة بالأفراد بطريقة فعالة واحترافية، كما ترتبط بأدوار أخرى جديدة ومستحدثة ناتجة عن تغير المعطيات والتوجهات في المنظمة، ومن أبرز النماذج التي أشارت إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي (Dave Ulrich، 1997) في كتابه: ( Human Resource Champions, Harvard Business School)، حيث أطلق على النموذج اسم (شريك أعمال الموارد البشرية HR Business Partner ) أو ما اشتهر ب (HR. BP)، وقد اعتمد هذا النموذج في العديد من المنظمات وشركات الأعمال والمؤسسات، حيث يعتقد (Dave Ulrich) أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها وأن هناك دورا جديد يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به (الساعدي عادل أحمد 2016، ص.05)، ووفق هذا الطرح قسم (Ulrich) أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى أربعة أدوار أساسية تتقاطع مع محاور كبرى، وهي بذلك تعكس الأداء العام لوظيفة الموارد البشرية، والشكل رقم (06) الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج (Ulrich).

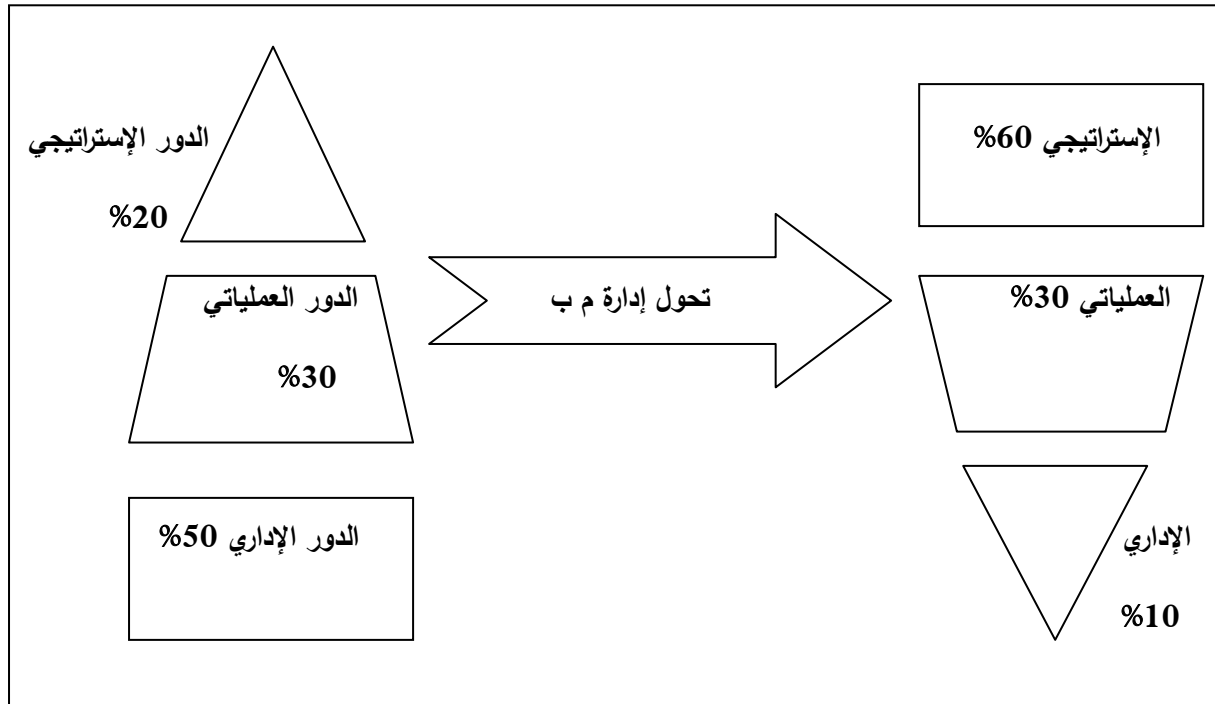


Source:( Ulrich. D, Adaptation de Peretti. J. M , 2001, p.34).

## 1-2-8-2 وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي (Partenaire Stratégique):

تسعى وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى التوفيق والتنسيق الدائم بين سياساتها والإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث أن كل هدف استراتيجي عام يجب أن يترجم من خلال أهداف الموارد البشرية، والشكل الموالي يشرح دور إدارة الموارد البشرية من مجرد دور إداري إلى دور استراتيجي، حيث يوضح توسع المهام الإستراتيجية مقارنة بالمهام الإدارية والعملياتية.

الشكل رقم (07): الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.



Source: ( John. H. Jackson, Robert. L. Mattis, 2008, P.11).

## 2-2-8-2 وظيفة الموارد البشرية كخبير إداري (Expert Administratif):

يتضح هذا الدور في مجموعة الأنشطة العملية ذات الطابع الروتيني، يشترط أداءها بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة، وعادة ما تتميز الإجراءات الإدارية لوظيفة الموارد البشرية في الأنشطة التي تمثل الوظائف الأساسية لهذه الوظيفة (الأداء الوظيفي) والمتمثلة في التوظيف، التكوين، التقييم، الأجور... الخ.

## 2-2-8-2 دور تمثيل العاملين (الدور الاجتماعي) (Champion des Salariés):

يرتبط هذا الدور بتطلعات وانشغالات العاملين وحاجتهم إلى ضمانات فيما يخص تحفيزهم، من خلال حاجتهم إلى وظيفة موارد بشرية تمثلهم بطريقة ما وتدافع عن حقوقهم أمام الإدارة العليا، أي أنهم يحتاجون إلى جهة يتقون بها تكون من داخل المنظمة، ومن أجل أن تكون إدارة الموارد البشرية ممثلة و(بطل) للعاملين حسب تعبير (Ulrich) فإنه يتوجب عليها معرفة شعور الأفراد داخل التنظيم وكيف ينظرون إلى المنظمة، وما هي رغباتهم، ومن المهم هنا الاحتكاك المباشر مع الأفراد لجمع المعلومات

وتقديمها للإدارة العليا، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية توصف بمثابة ( ضمير المؤسسة ) التي تسعى لرفع درجة الإسهام والالتزام الوظيفي، من خلال تشجيع دافعية العمال من جهة، ومعالجة القضايا المهمة بظروف العمل والمناخ الاجتماعي ومتطلبات الأفراد من جهة أخرى، بمعنى أن الدور الاجتماعي يهتم بكل ما يتعلق بمصلحة العمال التي تزيد من درجة الرضا الوظيفي.

## 2-8-2 دور وظيفة الموارد البشرية في التغيير (Agent de Changement):

تهتم إدارة الموارد البشرية بمرافقة التحولات التنظيمية على غرار تغيير الوظائف والمهام حسب هيكل تنظيمي جديد، التطور الثقافي، التوجه نحو استقطاب الكفاءات الجديدة، كما أنها الوظيفة المسؤولة في المؤسسة على تغيير توجهات الأفراد وتطويرهم من خلال تكثيف برامج التكوين، سياسات النقل والحركية تكثيف عمليات الاتصال الداخلي وانتهاج أساليب إدارية حديثة في التسيير ... الخ.

بعد عرض النموذجين نموذج (Peretti) و نموذج (Ulrich)، يظهر أن كلاهما نموذجين يمكن أن تتفرع عنهما العديد من الممارسات والمسؤوليات الثانوية التي تعكسها المهام الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وقدرة وظيفة الموارد البشرية على دمج وتنسيق هذه الأدوار والموائمة بينها هو الأمر الذي من شأنه أن يحدد أداء ومدى احترافية هذه الوظيفة، إلا أننا نلاحظ بأن نموذج (Ulrich) هو الأنسب والأقرب لتطبيقه في الميدان باعتباره النموذج العام الذي يقوم بتقييم الأداء العام لوظيفة الموارد البشرية والذي يشمل ويختصر أدوار وأداء وظيفة الموارد البشرية في أربعة محددات، على عكس نموذج (Peretti) إلي تطرق إليها بنوع من التفصيل (عومرية مصطفى، 2018، ص.23).

## 2-9-2 الإطار الفكري للاستخدام الفعال للموارد البشرية:

### 2-9-1 مميزات الموارد البشرية:

- تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الإنتاجية الأخرى بالسمات التالية:
- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل فيما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار.
- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول.
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم لها قدرات على العطاء.

ويستطيع الإنسان على العموم في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أحد المواقف التالية:

- المشاركة الفعالة الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف.
- المشاركة في حدود ما يطلب منه، وتحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه.
- التكاثر والتهرب عن العمل ومن ثم يفسد إنتاجيته كما ونوعا دون المستوى المطلوب من الإدارة (السلمي علي، 1998، ص ص.47-48).

ومن هنا تستطيع الإدارة أن تهيئ الظروف بحيث تحصل على أقصى إنتاجية ممكنة كما وكيفا طبقا لسلوكيات الأفراد واختلاف مهاراتهم وقدراتهم، وتسعى جاهدة للمحافظة على هذه القدرات والعمل على تحسينها باستمرار.

## 2-9-2 عناصر نظام الإدارة:

يمكن أن نلخصها في:

**2-9-2-1 البيئة المحيطة (الخارجية):** هي مجموعة الظروف والنظم والجماعات التي تشكل منظمة الأعمال، وتعمل في إطارها.

**2-9-2-2 الإدارة:** وهي جماعات الناس المسؤولين عن توجيه أعمال المنظمة واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها (تقديم الإنتاج) واستخدام الموارد المتاحة.

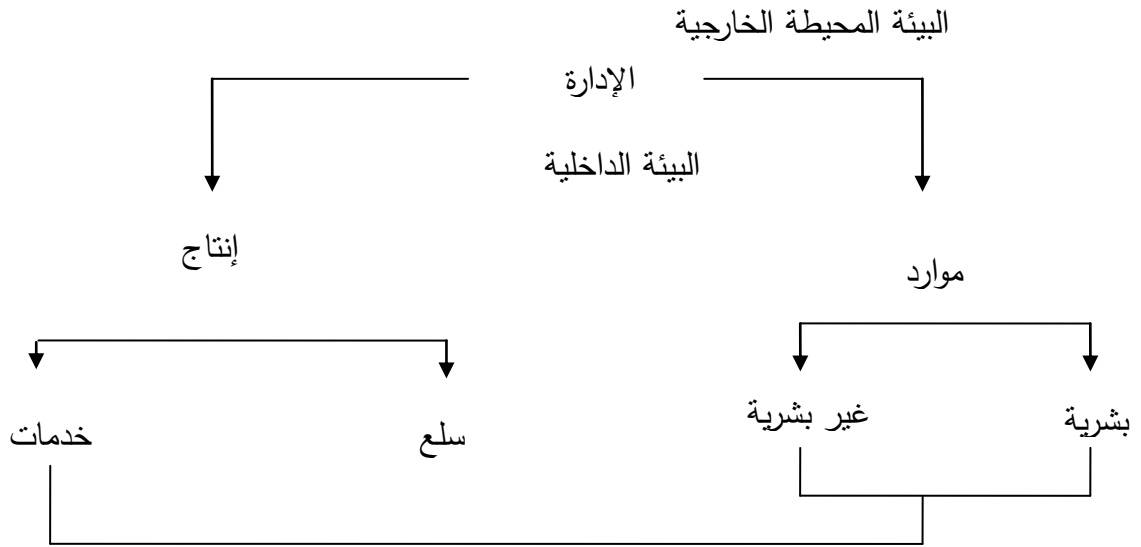
**2-9-2-3 البيئة الداخلية:** وهي مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها تنفيذ الأعمال المطلوبة والوصول إلى النتائج المطلوبة.

**2-9-2-4 الموارد:** وهي الإمكانيات التي تستطيع الإدارة استخدامها في تنفيذ الأعمال المطلوبة والوصول إلى النتائج المطلوبة.

**2-9-2-5 الإنتاج:** وهو السلع والخدمات التي تتحقق نتيجة عمل الإدارة واستخدام الموارد المتاحة لها والشكل التالي يبين مختلف هذه العناصر (السلمي علي، 1998، ص.49) ونقدم لكم الشكل

رقم (08) الذي يمثل عناصر نظام الإدارة.

الشكل رقم (08): عناصر نظام الإدارة.



المصدر: (السلمي علي ، 1998 ، ص.49).

### 2-9-3 الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

إن مفهوم ومنطق العمل الحديث يستهدف دائما تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لها، وبقتضي هذا الأخير النظر إلى ثلاثة أبعاد هي:

#### 2-9-3-1 الواقع: هناك واقعان، واقع محلي، وواقع المحيط من الخارج.

أ- **الواقع المحلي:** أي منظمة أعمال تعمل في إطار ظروف معينة، بيئة يتاح لها فيها موارد للعمل محدودة بطبيعتها وذات تكلفة، كما أن ظروف السوق والبيئة توفر فرصا وتفرض قيودا ومعوقات.

ب- **الواقع المحيط من الخارج:** ويتميز هذا الواقع بـ:

- نظام دولي جديد يقوم على تحالف القوى الدولية من أجل المصالح الاقتصادية.
- نظام اقتصادي جديد يبرز فيه القوى الاقتصادية الجديدة ويتميز بالانفتاح والحرية والحركة ورفع القيود.
- تطور تقنية التكنولوجيا.
- إنتاجية عالية وتأكيد لمفاهيم الجودة والتميز.
- منافسة شديدة وتسابق على الأسواق.

**2-3-9-2 الهدف:** هو تحقيق معدلات عالية من النمو والربحية وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة في ظل ظروف السوق المتغيرة ومواجهة الواقع الاقتصادي الجديد في العالم والتعامل معه من مركز قوة.

**2-3-9-3 الطريق:** هو التعامل مع الواقع العالمي من أجل الوصول إلى مستقبل أفضل للمنظمة باعتبار العنصر الفعال في تحديد كفاءة الأداء في أي منظمة أعمال هو بإجماع العنصر البشري ( السلمي علي، 1998، ص ص.57-61).

## 2-10 المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية بالنسبة لها:

إن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل فيما تطمح إلى تحقيقه الإدارة (العلم الإداري) الذي قد لا يتماشى وواقعها (الواقع الإداري). ويمكن أن نلخصها في الشكل رقم (09) التالي:

**الشكل رقم (09):** حقيقة المشكلة الإدارية.

الواقع الإداري	الحكم الإداري
- أهداف غير واضحة ومحل خلاف.	- أهداف محددة متفق عليها.
- سياسات غير واضحة ومحل خلاف.	- سياسات محددة.
- قواعد عمل غير مستقرة.	- قواعد عمل محددة.
- موارد محدودة ومتغيرة الجودة.	- موارد متوفرة تم اختيارها وتوظيفها بدقة.
- تنظيم غير رسمي وخطة غير واضحة.	- تنظيمات محددة معتمدة.
- سلطة إدارية متضاربة.	- سلطة إدارية معروفة.
- قرارات غير متناسقة.	- قرارات موضوعية مناسبة.
- الإنتاجية الفعلية.	- الإنتاجية القصوى.

التناقض بين ما يجب أن يكون وما هو قائم فعلا

المصدر: (السلمي علي، 1998، ص.76).

لحل هذه المشكلة يجب أن:

- التقريب ما أمكن بين ما يجب أن يكون وبين ما هو قائم فعلا.
- إدراك أن المشكلة الإدارية هي سلوكية في الأساس.
- إذا قد يتفق السلوك الإداري وقد لا يتفق مع ما تريده الإدارة ومن هنا يمكن تصور بعض مظاهر المشكلة التي تعاني منها الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية.
- في حالة وجود الفجوة في سلوك أداء الأفراد، كما تريد الإدارة يحدث قصور في تحقيق الأهداف وتتحول الأهداف والنتائج إلى سلبيات وتدني مركز المنظمة في الأسواق وضعف القدرة التنافسية، والشكل التالي رقم (10) يوضح ذلك:

الشكل رقم(10): مظاهر المشكلة الإدارية مع الموارد البشرية.

السلوك الذي قد توفره الإدارة	السلوك الذي قد يبديه الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تحقيق أهداف معينة للإدارة.</li> <li>- يلتزم بالسياسات والقواعد التي تحددها الإدارة.</li> <li>- لا يتأثر بالعمليات والسياسات الإدارية.</li> <li>- يلتزم بالحدود والنظم التي تحددها الإدارة.</li> <li>- يثبت عند نفس النمط الذي تريده الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتجه لتحقيق الأهداف الشخصية الفردية.</li> <li>- يتأثر بالضغوط الاجتماعية وتأثير المجتمع.</li> <li>- يميل إلى التحرر والاستقلالية.</li> <li>- يميل إلى التغيير أو التقلب.</li> </ul>
فجوة	

المصدر: (السلمي علي، 1998، ص.76).

## - خلاصة:

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي هادف، أو أنها مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف معين، ولها طابع الديمومة، وقد عالجنا في هذا الفصل تطور الفكر التنظيمي للمنظمة ووظائف وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى تعريف إدارة الموارد البشرية أهدافها ووظائفها والخصائص التي تتميز بها في كل من الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية، مع الإشارة إلى الإطار القانوني للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة وفي الأخير التركيز على الموارد البشرية في ظل الفكر الإداري الجديد من حيث الأهمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية، كما تطرقنا إلى المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية منها. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف من بينها عملية التكوين، والتي تعد عملية مهمة جدا في المؤسسة، إذ عن طريقها يتم تنمية كفاءات العمال، ويعتبر أيضا سلاحا تستخدمه المؤسسة في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، وفي الفصل الموالي سوف نبين مدى أهمية التكوين ودوره في تطوير كفاءاتهم في المؤسسة.

## الفصل الثالث: التكوين

- تمهيد

1-3 التطور التاريخي للتكوين

2-3 تعريف التكوين

3-3 موقع وأهمية التكوين في المؤسسة

4-3 أهداف التكوين

5-3 مبادئ التكوين

6-3 أنواع التكوين

7-3 أنواع الاحتياجات التكوينية وكيفية تحديدها

8-3 تخطيط برامج التكوين

9-3 تقييم التكوين

10-3 دور التكوين في تنمية الكفاءات

- خلاصة.

## - تمهيد:

إن وظيفة التكوين أصبحت من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية والعمومية في بناء جهاز قادر على مسايرة مختلف الصعوبات وتحدي التقنيات التكنولوجية والإدارية التي تربط مباشرة بالفرد باعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر المؤسسة. ولقد اختلف مفهوم الوظيفة عما كان عليه في السابق، فالوظيفة اليوم تلتزم بالتطور وتتصف بالانفتاح والديناميكية وهذا ما يستدعي من الموظف أو العامل أن يطور قدراته لتنمية كفاءاته وكذا مسايرة التطورات والتكنولوجيات الحديثة التي تطرأ على ميدان عمله ويتم هذا عن طريق التكوين المستمر للفرد. ويشكل التكوين ضرورية لازمة خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطورا سريعا، لذا فقد وضعت التغييرات السريعة للإنسان أمام مهمات وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها لمجارات سرعة التغيير العملي والتقني، بحيث يستطيع أن يجابه حاجات المجتمع المتزايدة، فالتكوين عملية إنسانية تمكن الفرد من عمله الجديد، في حالة انتقال هذا الفرد من عمل إلى آخر، وحصول الفرد على الشهادة لم يعد هدفا نهائيا، فربما لا يتلاءم المؤهل العملي مع طبيعة وحاجات العمل. ومن كل هذا، سلطنا الضوء في فصلنا هذا على التكوين والتعريف به مع إبراز أساليبه وأنواعه والتأكيد على أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، ومختلف النقاط الأساسية التي سنتناولها بكل تفصيل في هذا الفصل.

**3-1 التطور التاريخي للتكوين:**

مر التكوين بمراحل عديدة ساهمت كل منها في تطور وتقديم البحوث والدراسات في هذا المجال إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:

**3-1-1 المرحلة الأولى: بداية القرن العشرين وهي مرحلة الجماعات:**

ظهر التكوين في بداية هذه المرحلة في مكان العمل الذي يعتبر بدوره نوع من أنواع التكوين بحيث كانت الطريقة التي تسمح باكتساب المعارف والتي كانت متداولة حتى القرن العشرين، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها إثبات قوة وجدارة الموارد البشرية.

ففي فرنسا وابتداء من سنة 1845 بدأ الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس الفروع الخاصة: من التجارة والصناعة التي حملت اسم ملحق، وكان الهدف من وراء ذلك ربط التكوين بالميادين الأخرى مثل: الرسم الصناعي والقانون التجاري وغيرهم. إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها فقد ظل التكوين خلال تطوره هذا عرضة لتغيرات شتى ففي ظل الثورة الصناعية اكتسب أبعاد عملية جعلته رهانا اقتصاديا في المجتمع الحديث، ويظهر ذلك جليا منذ القرن السابع عشر حيث اقترن بالميدان المهني الذي أعطاه دلالاته الاجتماعية والاقتصادية ليصبح مع مطلع القرن التاسع عشر أساس كل مشروع تهدف من خلاله الدولة المعاصرة إلى تحقيق التنمية في شتى قطاعاتها (Allouch, J, Parriat. M, 2000, P.53).

**3-1-2 المرحلة الثانية: نهاية الخمسينات، وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:**

ففي هذه المرحلة أصبح التكوين حقيقة واقعية بحيث تم في 1945 نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية، وفي نهاية 1950 أصبح لكل فرد الحق في اختيار مهنته التي تتناسب مع معارفه وقدراته العلمية والعملية التي تلقى عليها التكوين.

**3-1-3 المرحلة الثالثة: سنوات الستينات:**

عرفت هذه المرحلة اتساع في الاكتشافات التكنولوجية الجديدة، وأصبح التكوين أمر ضروري لا مفر منه. ففي فرنسا رأت كل من النقابة وأرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في بلدة «Grenelle» على حتمية دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق التدريب المهني، حتى ظهر في 1971 قانون يخص التكوين في كندا، و في 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة التي لا بد

أن تكون تمتاز بالمهارة والكفاءة المهنية، وضرورة تحمل التكوين من طرف المؤسسات والمدارس التكوينية.

### 3-1-4 المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات إلى يومنا هذا:

في هذه المرحلة ساهمت المنظمات خلال هذه السنوات على ضرورة الحصول على التكوين، كون هذا الأخير أصبح ضروري ويساهم في تطوير مردودية المؤسسات، خاصة أن خبرة الأفراد ونوعية المعرفة أصبحت غير كافية من سنة إلى أخرى وذلك في كل المهن الممارسة. حالياً أصبح أصحاب العمل يرون في التكوين أمل لكل أجبر من الرفع في قدراته حتى يتكيف مع التقدم التكنولوجي وبالتالي الاستجابة مع سوق العمل بصورة كاملة، وذلك بتطوير البرامج التكوينية بأحدث الطرق، حتى تضمن المؤسسة نتائج مرضية فيما يخص تنمية مواردها البشرية ومنه المادية.

وكما أشار الباحث Sekiou.L (1993) "التكوين ناتج من إدارة المؤسسة في الوصول إلى ما تهدف إليه، وذلك بتنمية طاقاتها أو مواردها البشرية (Sekiou.L, 1993, p.634).

ومن هنا، فإن هذه المراحل التي مر بها التكوين ما هي إلا نقطة تربط بين التكوين ومختلف الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث بدأ التكوين يعرف اهتماماً عند أرباب العمل عندما بدأ الاهتمام بحق بالموارد البشرية وبأهميتها في المؤسسة فكان لا بد من تكوينها حتى تتحصل هذه المؤسسة على نتائج مرضية تواجه بها التقدم التكنولوجي.

### 3-2 مفهوم التكوين:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التكوين، وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهة نظر مختلفة. لغة: يعرف التكوين حسب ما جاء في لسان العرب: كون، أي أخرج من العدم، معناه أحدثه، تكون أي حدث، تكون بمعنى تحرك (ابن منظور جمال الدين محمد ابن كرم، د. س، ص. 458).

أما اللفظ الأجنبي Formation فهو مشتق لغة من الكلمة اللاتينية Formatis ويشير إلى إعطاء الشيء شكلاً معيناً، وبنى الشيء أي أنتجه، وتعني كلمة Forma القالب الذي بواسطته نعطي الشيء أو المادة الشكل الذي نريد (Tasafac.G, 2001, p.154).

في حين يرى بيكرز وماير (Bikerz et Mayer) 1960 أن التكوين مجموعة من العمليات الهادفة إلى زيادة قابلية الفرد والجماعات للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك عرف دي لند شير (De Landsheere) 1976 التكوين على أنه العملية الإعدادية التي تهدف إلى تزويد المتعلم بالقدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لأداء عمله بنجاح.

وقد عرفه سيكيو (Sekiou) 1986 على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية (Sekiou.L, 1986, p.195).

وترى ناتان هيدسون (Hudson) 1989 أن التكوين كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم (Hudson, 1989, p.99).

ويرى فيليب تكنسون (Tekenson.P) 1993 أن التكوين عملية مستمرة، فالتكوين ليس مقصورا على الموظفين الجدد فقط، إنما يشمل كذلك الموظفين القدامى بغض النظر عن مستواهم الإداري، فالموظفين القدامى بحاجة إلى تكوين تلبية لحاجات عديدة قد يكون منها شغل مراكز جديدة أعلى من مراكزهم الحالية، أو التمكن من مواجهة التغييرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق والمنافسة أو في التكنولوجيا أو غير ذلك، فالتكوين من الأمور المستمرة وليس مجرد حدث عارض (فيليب تكنسون، 1993، ص.30).

في حين يرى بريتي (Peretti.J.M) 1994 أن التكوين هو مجموع العمليات، الوسائل، والمنهجيات، والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية (Peretti. J. M, 1994, p.99).

كما يعرف كاسيو (Cascio.w) 1995 "التكوين بأنه البرنامج المخطط والمصمم من أجل تحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المؤسسة ككل، وذلك من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي للفرد (Cascio. w, 1995, p.109).

ويذكر شومان أحمد صبري (Choman. A) 1995 أن التكوين ليس نشاطا جامدا، بل هو عملية مرنة تتصف بالتغيير والتجديد باستمرار وذلك لتعامله مع عدة متغيرات، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة

للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته ورغباته، كما أن الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع وفي تقنيات العمل ومستحدثاته، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد التكوين في قوالب ، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد (شومان أحمد صبري، 1995، ص.32).

ولذلك عرف فري ( Ferry ) 1996 التكوين على أنه عملية تفاعل مجموعة من الموارد المادية والبشرية بغرض إعداد الفرد للقيام بمهمة أو بدور أو بوظيفة.

التكوين هو مجموعة من الأفعال، النشاطات التي تضع الفرد والجماعات في حالة معينة تأهله للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية بالنسبة لبعض المختصين فالتكوين يشمل كل النشاطات التربوية التي يمارسها الراشدون، سواء كانت هذه النشاطات عن طريق الدراسات العامة (تكوين نظري) أو عن طريق الدراسات المهنية (تكوين تطبيقي).

يعرف التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل المتكويين متحكمين في القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة وقدرة إنتاجية عالية.

كما يعرف التكوين على أنه الوسيلة العلمية والعملية التي تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته، وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق الوزن الحقيقي المنشود بين الأهداف التكوينية من ناحية، والنتائج التكوينية المحققة من ناحية أخرى. فالتكوين عملية تفاعل مجموعة من الموارد المادية والبشرية بغرض إعداد الفرد للقيام بمهمة أو بدور أو بوظيفة (Ferry. G, 1996, p.57).

ومن كل ما سبق فالتكوين عملية تعلم، تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة ( أحمد ماهر، 1999، ص.319).

وحسب (حمداي وسيلة) 2004 فإن التكوين هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلب مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه (حمداي وسيلة، 2004، ص.99).

قد عرفه علي السلمي: " بأنه التنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، وأنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاق تخصصه الضيق وحتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقوم به في وقت معين أو إعداده لعمل سيقوم به مستقبلا (محمد عبد الفتاح عبد الله، 2004، ص.228).

أما مايك ويلز (Wils.M) 2005 فيرى أن التكوين هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس. التكوين هو مجموعة الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة (مسلم محمد، 2010، ص.74).

### 3-3 موقع وأهمية التكوين في المؤسسة:

للتكوين أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

#### 3-3-1 زيادة الإنتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

#### 3-3-2 رفع معنويات الأفراد:

اكتساب المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، وإذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

#### 3-3-3 تخفيض حوادث العمل:

الحوادث تكثر نتيجة للأخطاء التي تأتي من طرف الأفراد عن تلك التي تحدث لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره (عبد الغفار الحنفي ، 2007، ص ص.273- 274).

كما تتضمن أهمية التكوين في المجتمعات الصناعية المتقدمة في المعدل والجرعات التكوينية التي يتحصل عليها الفرد في المنظمات التي يعمل بها، ففي دراسة لكل من هوسمان وقودمان ( Husseman et Goodman ) عن معدلات تكوين الأفراد لدى الشركات نجد أن نسبة الأفراد الذين يتم تكوينهم في المنظمات التي أقامت برامج تكوينية تتراوح من ( 15% إلى 100% ) من عدد الأفراد في المعدل السنوي وبمعدل عام لجميع الشركات يبلغ (72%). كذلك بينت الدراسة أن حصة الرؤساء والمديرين من التكوين في هذه الشركات يبلغ (35%) من نسبة التكوين العام للشركة و(65%) يذهب إلى الأفراد الذين لا يتولون مناصب إدارية.

إن المعارف المختلفة سرعان ما يتجاوزها الزمان وتحل محلها تكنولوجيات أخرى أكثر حداثة وتطور بين الفينة والأخرى (Wiley. C, 1993, p.80).

إذ لا يمكن الإبقاء على المستوى الرفيع من الأداء بدون تطوير للمهارات و المعارف، ذلك أن المهارات الفردية ضرورية للقيام بالمهام غير أنها مع مرور الوقت تصبح بحاجة إلى تنمية وتطوير وتأهيل كي تتناسب مع التطورات الحاصلة في ميدان العمل ( Boyatzis. R.E, 1982, p.58 ).  
فالمؤسسات المؤهلة هي المؤسسات التي توفر الفرصة لأفرادها من أجل تطوير وتنمية مهاراتها وقدراتها الفردية والجماعية (Repert. G, Haspel. R, 1996, p.64).

في سنة 1978 على سبيل المثال نجد أن الشركة الأمريكية للهاتف والتلغراف (AT T) أنفقت 700 مليون دولار لتكوين عمالها وموظفيها وهو ما يفوق عدة مرات ميزانية بعض الجامعات (Heneman. H. G et All, 1980, p.331).

ولا يعد التكوين بمثابة خدمة اجتماعية تقدم للعمال والموظفين باعتباره حق من حقوق العمال بل هو وسيلة في يد المنظمات لتكييف مواردها البشرية مع التطورات التقنية والمهنية (Laufer. J, 1998, p.55- 70).

من خلال دراسة إحصائية أجريت في كندا وجد أن العمال والموظفين يتلقون تكويننا بمعدل 44 ساعة في السنة منها 27 ساعة تتحمل تكاليفها المؤسسة صاحبة العمل.

ونجد في دراسة إحصائية أخرى أجريت في هولندا أن العمال والموظفين يتلقون تكويننا بمعدل 74 ساعة سنويا تتحمل المؤسسة تكاليف 52 ساعة. وهو ما يشير إلى الأهمية المتزايدة للتكوين (Kapsalis. C, 1998, p.24).

وفي دراسة قام بها ليفييفر (Lefebvre) في مقاطعة كيبيك بكندا، وجد أن معدل التكوين الذي يتحصل عليه العمال على اختلاف أصنافهم ورتبهم هو 28 ساعة أي ما يعادل 4 أيام في السنة وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن فئة الإطارات هم الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية هي الفئة التي تشتغل في أقسام خدمة الزبائن والمبيعات (Lefebvre. P, 1997, p.36).

لذلك يبقى التكوين على درجة عالية من الأهمية باعتباره الأداة التي تضمن للمؤسسات مسايرة التطورات التقنية والمعرفية في مختلف المجالات والتخصصات ولذلك أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال في عصر يتميز بالمنافسة الشرسة والتسارع التكنولوجي المستمر.

إن المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع.

وهذه 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.

وكل هذه الأهداف لا تتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم. لذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية:

- إن 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 وجرد الحاجات.

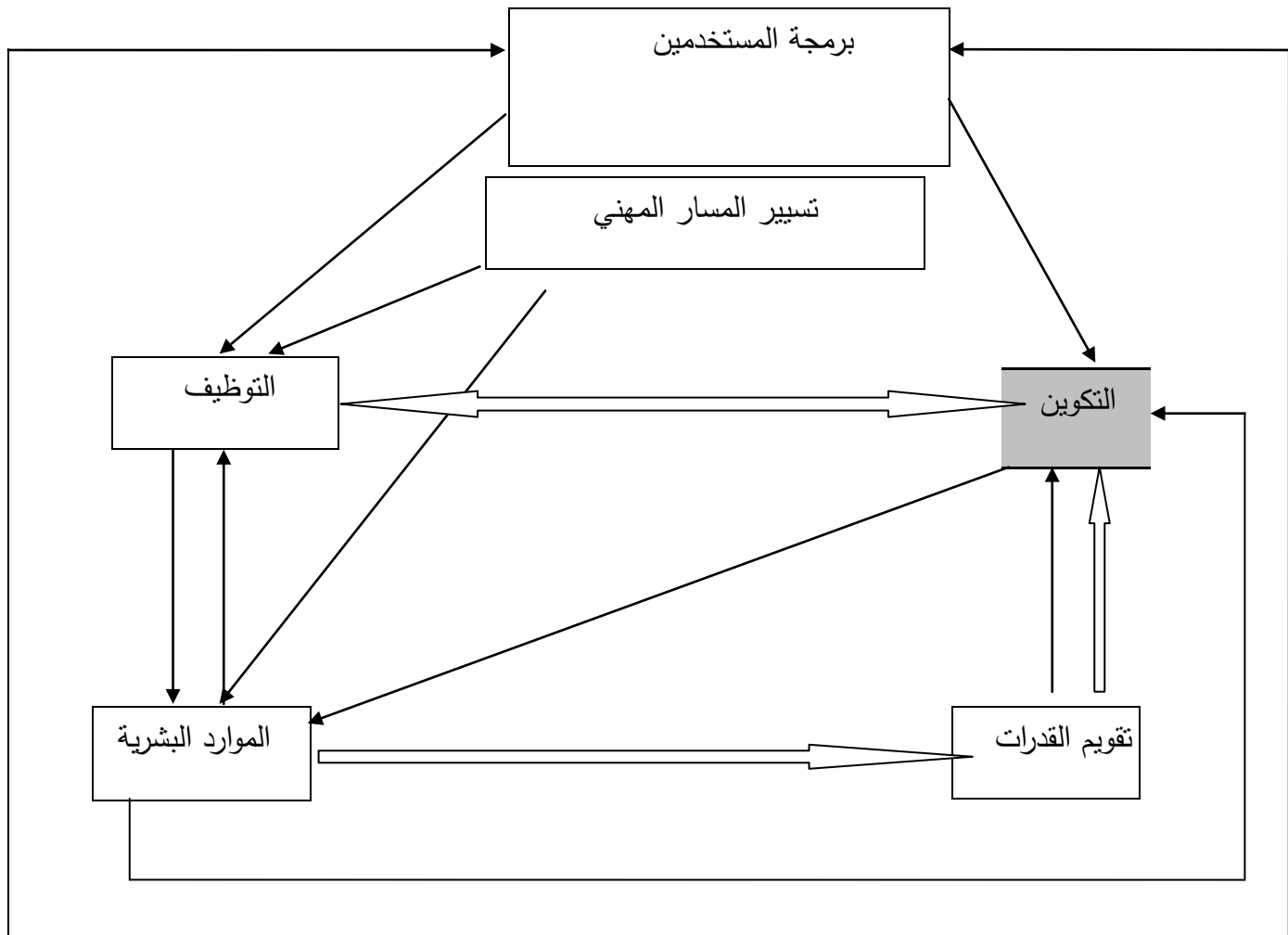
- مع الترقية داخل وخارج منصب العمل.

- مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، المحلي والعالمية.

وفي النهاية فإن التكوين يُعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة

وأهدافها، والشكل رقم (11) يمثل موقع وأهمية التكوين في المؤسسة (مسلم محمد، 2010، ص 80).

الشكل رقم (11): يمثل موقع وأهمية التكوين في المؤسسة.



المصدر: (مسلم محمد، 2010، ص 81).

**3-4 أهداف التكوين:**

إن الأهداف التكوينية هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وترتبط هذه الأهداف بالحاجات التكوينية التي يتم تقييمها وتحديدها. إن أهداف التكوين يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات:

**3-4-1 أهداف عادية:** لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الضرورية.

**3-4-2 أهداف حل المشاكل:** تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والقدرات والاتجاهات التي تساعد على حل هذه المشاكل.

**3-4-3 أهداف إبداعية:** تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء. ويراعي عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية، أي ممكن الوصول إليها، ما يراعي أيضا أن تكون قابلة للتقويم أي يمكن قياسها، وأن تتسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها ( O'Dlome. G, 1970, p.106). وكما ذكرنا سابقا فإن التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين المنظمة والأفراد، وفيما يخص الأفراد فالتكوين يهدف إلى تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها (Avenue. M. J, 1988, p.180).

وقد أشار تريسي (Trissi. W) لأهداف التكوين بما يلي:

- تنمية مهارات مجموعات العمل اللازمة لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة.

- تنمية معارف ومهارات جديدة لدى العاملين الحاليين.

- تنمية مهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال للمنظمة.

- إعداد عاملين قادرين على تولي مناصب إشرافية.

- تحسين إنتاجية الفرد ومجموعات العمل.

- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين ( تريسي وليام، 2004، ص.07).

وحسب ميمفورد 1987 (Mumford) من بين الأهداف نجد ما يلي:

- الإطلاع على المعارف الجديدة ومجالاتها والتي تساهم في تنمية القدرات والمهارات.
- التحكم في خطوات وطرق استعمال المعارف والمهارات الجديدة في ميدان العمل.
- استغلال بأكبر قدر ممكن مختلف التكنولوجيات والتقدم في مختلف المجالات ومحاولة تكييفها في مجالات العمل.
- تحويل المعارف المكتسبة من الإطار النظري العام إلى إطار عملي داخل المؤسسة (1987, p.34 Mumford. A).

عن أهداف التكوين وما يسبقها من عوامل بيئية (Mondy & Noe) في دراسة لكل من موندي ونوي داخلية وخارجية تحد من عملية التكوين نجد أنها مرتبة حسب أهميتها كما يلي في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): يبين أهداف العملية التكوينية والعوامل المؤثرة فيها.

العوامل المؤثرة في العملية التكوينية	أهداف العملية التكوينية
1- دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية.	تحسين ورفع كفاءة العملية الإنتاجية.
2- الالتزام بالعملية التكوينية من قبل المختصين والمسؤولين عنها.	
3- التقنيات الحديثة وأثرها على عمل المنظمة.	الحد من الهدر في طاقات المنظمة.
4- مستوى التعقيد في التنظيم.	
5- أثر العلوم السلوكية في العملية التكوينية.	
6- وسائل التعليم والتكوين المتاحة.	إعداد المتكويين إلى وظائف ذات مستوى أعلى.
7- مصادر الموارد البشرية المنتمية للمنظمة.	

المصدر: (Mondy & Noe, 1987, p.258).

ويتبين من خلال الجدول رقم (02) مدى تأثير دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية حيث أنه يحل في المرتبة الأولى مما يعطي أهمية كبيرة لهذا الدعم في سبيل الحد من المعوقات التي تواجه عملية التكوين، كذلك تبين الأهداف في مجملها مدى الفائدة المترتبة على عملية التكوين بصفة عامة والعائد المتوقع على المنظمة والفرد مما يستوجب بذل الجهود في تطوير وتنمية عملية التكوين وعدم إهمالها ( Noe, 1987, Mondy&p.258).

وتحديد الأهداف يتيح كذلك للقائمين على التكوين إمكانية استخدام مقاييس دقيقة لقياس أثر التكوين، وللتعرف على مدى تحقيق التكوين لأهدافه وإلى أي مدى يتحقق عائد استثمار التكوين. ولكي تكون الأهداف سليمة وغير مضللة يجب أن تركز حول الأداء وأن تصف بشكل محدد كيف يتوقع أن يكون سلوك الفرد بعد البرنامج التكويني، لأن الأهداف هي شريان العملية التكوينية، وهي " الوسيلة التي بمقتضاها وضع وتحديد الأداء المطلوب الذي يراد تعلمه، ويتكون الهدف في شكله الكلاسيكي من ثلاث عناصر هي: الشرط، والسلوك والقياس " (مرسلي، 1987، ص.90).

### 3-5 مبادئ التكوين:

من أهم المبادئ التي تضمن تحقيق أهداف التكوين حسبما ذكرها البعض نجد:

- يتطلب التكوين الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- أن تركز أنشطة التكوين المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التكوين، ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في تدني الأداء الذي يرجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء أو عدم كفاية الإشراف، أو عدم الاهتمام، أو نقص المعرفة أو الكسل أو عدم الرضا عن ظروف العمل من قبل الأفراد، وما شابه ذلك.
- أن تلبية البرامج التكوينية لحاجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.
- تكامل برامج التكوين مع فلسفة المنظمة وأن تهيب الفرص لتطبيقها، ويجب أن تكون موضوعات التكوين المقدمة متوازية ومنظمة ومتسلسلة بشكل جيد، وأن تراعي بشكل كاف الاختلافات في الحاجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمتكونين والمتكونين وأن تستجيب للتغير.

- أن يتم تصميم البرامج التكوينية من خلال عملية منظمة ومرتبطة، كما يجب أن تبنى البرامج على أساس ثابت ومحدد بدقة لمتطلبات الأداء الوظيفي، كما يجب أن تبنى المواد التكوينية المستخدمة بحيث توفر سلسلة متكاملة من خبرات التعليم اللازمة لبناء المهارات.
- أن تستخدم البرامج التكوينية نظم تقديم التكوين التي يتم اختيارها على أساس من فاعلية التكوين والتقنية المتاحة وفاعلية التكاليف والنتائج.
- التحقق من صلاحية البرامج التكوينية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.
- أن تتضمن البرامج التكوينية قنوات للتقييم والمعلومات المرتردة ووسائل تسمح بتتقيح وتحديث واستمرار فاعلية البرامج التكوينية.
- أن تطبق البرامج التكوينية المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار كما يجب أن تشرك المتكويين بشكل مباشر وكامل في تشخيص حاجاتهم التكوينية وفي تخطيط وتنفيذ وتقييم تقدمهم وإنجازاتهم.
- أن تتيح البرامج التكوينية فرصا وفيرة للمتكويين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها ( تريسي، 2004، ص ص. 23-24 ).

ويلخص مايقاننت ( Meignant. A ) 1991 هذه المبادئ في ثلاث نقاط هي: تشخيص ما هو موجود، متابعة وتسهيل التغيير، التحضير للمستقبل. وهذا على المدى القريب والمتوسط والبعيد (Meignant. A, 1991, p.63).

### 3-6 أنواع التكوين:

أخذ تكوين العمال والموظفين عدة أشكال مختلفة، فهناك العديد من الباحثين الذين وضعوا تقسيمات مختلفة وعديدة، فنجد مونيار ( Monier ) 1975 مثلا يقدم تقسيما للتكوين بحيث يوجد التكوين القاعدي والتكوين المتواصل ( Monire. P, 1975, p.06).

في حين نجد لاروش ( Larouche ) 1977 يقسم أنواع التكوين إلى: التكوين الخاص أو المهني، التنمية أو الرسكلة، تطوير الموظفين والعمال (Larouche. V, 1977, p.423).

بينما نجد برنابي (Bernabè. C) 1981 يرى أن التكوين هو في مجمله واحد وهو تطوير وتنمية الموارد البشرية وهو بهذا المعنى، يشمل تطوير الأفراد والمؤسسة في نفس الوقت (Bernabè. C, 1981, p.214).

ويقسم أرمسترونغ (Armstrong) 1991 التكوين إلى قسمين: تكوين خارج مكان العمل، وتكوين داخل موقع العمل (Armstrong. M, 1991, p.138).

وذكر وليام تريسي (Trissi.W) 2004 ستة أنواع للتكوين وهي:

- التكوين عند بداية الخدمة: ويشمل على البرامج التعريفية التمهيدية والبرامج التي تكوّن العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

- التكوين العلاجي: ويهدف لإصلاح القصور في مهارات الموظف أو معارفه.

- تكوين زيادة الكفاءة أو التكوين المتقدم: لتحسين أو توسيع أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

- إعادة التكوين: إحلال المهارات الحديثة بدلا من المهارات القديمة.

- التكوين المتعدد الجوانب: أو ما يسمى تكوين تحقيق الانتشار، وتعتبر البرامج التي من هذا النوع وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات.

- تكوين العودة إلى العمل: وهو يقدم للأفراد الذين تغيبوا عن العمل لفترة طويلة.

وهناك العديد من الباحثين من يقسم التكوين بحسب الزمان والمكان أمثال " مايرز، ديسلير، هاريسون " وهي كما يلي:

**3-6-1 من حيث الزمان:** يمكن تقسيم التكوين من حيث الزمان إلى ما يلي:

أ- التكوين قبل الالتحاق بالخدمة: يستهدف هذا النوع من التكوين إعادة الأفراد إعدادا علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بالخدمة. وخلال هذه الفترة من التكوين يتعرف المتكون على احتياجات وقوانين ولوائح الوظيفة التي سيشغلها حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، كما يتم إعطائه فكرة وافية عن المنظمة التي سيعمل بها من حيث أهدافها ونظامها، والشروط العامة للخدمة فيها وواجبات

ومسؤوليات الموظف فيها وكذلك المرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، والتقارير عن مستوى الأداء وساعات العمل.

ب- **التكوين عند بداية ممارسة العمل:** ويقصد به التكوين على العمل نفسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل الذي يعمل فيه الموظف ويمر التكوين على العمل بثلاث مراحل متتالية:

- **المرحلة الأولى: مرحلة الإخبار:** وفي هذه المرحلة يقوم المكون بشرح واجبات ومسؤوليات المتكون وعلاقته بمن يحيط به من الموظفين والعاملين الآخرين، وموقف المتكون في هذه المرحلة موقف المستمع فقط.

- **المرحلة الثانية: مرحلة المشاهدة:** وهي المرحلة التي يشاهد فيها المتكون المكون وهو يقوم بتأدية العمل الذي سيقوم به المتكون، ويقوم المتكون بتسجيل ملاحظاته وبعض الأسس الهامة لتنفيذ العمل، كما يقوم بطرح الأسئلة على المكون وذلك حتى يتأكد من فهمه للمعلومات عن هذا العمل. وتعتبر المشاهدة من الأدوات الفعالة المستخدمة للتكوين على العمل.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف الفعلي:** وهي المرحلة التي يقوم فيها المتكون بممارسة العمل نفسه وتحت إشراف المكون.

ويمكن القول أن هذا النوع من التكوين أي التكوين عند بداية ممارسة العمل يساعد الموظف على معرفة عمله أولاً ثم القيام به ثانياً. كما أنه يعتبر من أكثر أنواع التكوين شيوعاً في الأعمال الروتينية اليومية كالأعمال المكتبية.

ج- **التكوين أثناء القيام الخدمة:** للتكوين أثناء الخدمة عدة تعريفات ومنها هاريسون 1996 حيث يرى أن التكوين عبارة عن عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة (مايرز وهاريسون، 1996، ص. 08).

والهدف الأساسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل استعدادات وقدرات ومهارات العاملين بشكل يؤدي إلى نمو هذه الجوانب وخلق روح الابتكار والتجديد في مجال عمل العاملين. كما يجب أن يتناول التكوين أثناء الخدمة كل العاملين على فترات متفاوتة لنضمن التجديد والابتكار في العمل، وأيضاً

استمراريته، والتكوين أثناء الخدمة قد يكون على العمل ذاته عن طريق الرؤساء أو عن طريق مكونين متخصصين، وقد يكون خارج العمل حيث ينقطع المتكون عن عمله لفترة محدودة يتلقى خلالها تكويناً خارج العمل في مراكز التكوين أو في إحدى الكليات الجامعية.

ويتعلق التكوين أثناء العمل بجعل الشخص يتعلم الوظيفة بالأداء الفعلي لها أثناء العمل، وعملياً فإن كل موظف بدءاً من أبسط عامل وحتى رئيس المنظمة يتلقى شيئاً من التكوين أثناء العمل عندما يلتحق بالمنشأة، وهذا هو وليام تريسي (Trissi. W) 2004 يقول عنه " إنه أكثر الطرق شيوعاً وأوسعها وأكثرها ضرورة لتكوين الموظفين على المهارات اللازمة للأداء الوظيفي المقبول"، وفي كثير من المنظمات فإن التكوين أثناء العمل هو نمط التكوين الوحيد المتاح للموظفين ويتعلق عادة بتخصيص موظفين جدد لعاملين أو رؤساء ذوي خبرة يقومون بعد ذلك بالتكوين الفعلي لهم (ديسلير، 1992 ص417).

لذلك يرى "مايرز" و"هاريسون" 1996 أن التكوين أثناء الخدمة هو عبارة عن عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتطوير عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة ( مايرز وهاريسون، 1996، ص08).

### 3-6-2 من حيث المكان:

#### 3-6-2-1 التكوين الداخلي ( داخل المنظمة):

يعتبر هذا النوع من التكوين من أكثر الأنواع استخداماً، فأكثر من 60% من عمليات التكوين تكون في موقع العمل حيث يكون مكان التكوين هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي.

ويتميز التكوين في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتكون والمشرفين عليه، هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه بعد التكوين. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات، حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتكوين ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ومن حيث المآخذ، فيؤخذ على التكوين في موقع العمل احتمال إقتراف المتكون أخطاء قد تنعكس آثارها سلباً على إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه قد يتم التعامل بعدم جدية من طرف المشرف على التكوين في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه.

وهذا النوع من التكوين يتم داخل المنظمة ويعيش الفرد في بيئته المنظمة ونفس ظروف العمل وبالنسبة لخبراء التكوين فهم إما أن يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها، وتتمثل إيجابيات هذا النوع من التكوين في المحافظة على وقت العمل الرسمي وتوفير الجهد على الفرد من الذهاب إلى مراكز التكوين وتقليل التكاليف المادية على المنظمة، وتتمثل السلبيات في عدم شعور المتكون بالجو الأكاديمي وكذلك عدم توفر بعض مساعدات التكوين (قاسم جميل، 1989، ص.28).

وفي هذا الصدد يقول كل من كاديل وكوزميتس (Kuzmits & Carrel) 1986 بأنه لم يعد هناك مجال للنقاش في أهمية وأفضلية هذا النوع من التكوين نظرا للمزايا العديدة التي تتمثل في أن الفرد يكون على نفس العمل الذي سوف يقوم به مستقبلا، كذلك أن التكوين يتم قبل شخص مؤدي للعمل ذاته، وأن التكوين يتم في البيئة الحقيقية للعمل، ونظرا لمرونة التوقيتات وقلة التكاليف فإن البرنامج التكويني يكون سهلا وغير معقد، وأخيرا هذا النوع من التكوين يبنى علاقة اجتماعية قوية بين المكون والمتكون (Carrel & Kuzmits, 1986, p.53).

### 3-2-6-2 التكوين الخارجي:

هذا النوع من التكوين يتم خارج بيئة عمل المنظمة، إما داخل الدولة أو خارجها، في مركز تكوين تابع للمنظمة أو مراكز تكوين متخصصة، وفيه ينقطع المتكون عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التكوين المتكون الشعور بأهمية التكوين، كذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل للخبرات والمعلومات. ومن سلبيات هذا النوع من التكوين التكاليف المادية المترتبة على تكوين عدد كبير من الأفراد، كذلك التأثير على سير العمل بسبب انقطاع الفرد عن أداء عمله (قاسم جميل، 1989، ص.29).

ويوضح " كاديل وكورميتس " 1986 (Carrel & Kuzmits) بالنسبة لهذا الموضوع من التكوين بأنه يتم في مركز التكوين الخاص بالمنظمة أو أنه يتم في مركز تكوين خاص، ويذكر العديد من المزايا تتمثل في قلة التكاليف المادية بالنظر إلى العدد الكبير الذي يتم تكوينه وهذا لكون التكوين يشمل مجموعات وليس أفراد، ميزة أخرى هي وجود مكونين مختصين ذوي كفاءات عالية وخبرة في المجال التكويني. كذلك هذا النوع من التكوين يكون أكثر تخطيطا وتنظيما ومعد بإتقان، وأخيرا يكون التكوين في

بيئة بعيدة عن بيئة العمل مما يبعد المتكون عن الإحساس بضغط العمل ( Carrel& Kuzmits, 1986, p55 ).

وهناك أنواع أخرى مختلفة للتكوين يمكن إجمالها عموماً فيما يلي:

### 3-2-6-3 التكوين المتواصل:

يتضمن هذا النمط من التكوين برامج قصيرة تخص فئة المشتغلين فعلاً بالصناعة، والغرض منه رفع مستوى مهارتهم من الوجهة العملية، ولهذا يطلق عليه أيضاً نظام رفع مستوى المهارة الذي يتشكل من مجموع النشاطات التربوية التي تتجاوز التكوين المبدئي، حيث يسمح لكل شخص أن يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة العائلية أو المهنية أو الاجتماعية أو المدنية، أو يكتسب أكبر قدر من الاستقلال الجسمي والاقتصادي والاجتماعي والفكري بقدر استطاعته ( Bernard. P, 1996, p.06).

يهدف التكوين المتواصل إلى تعريف العمال الموظفين ( المتكونين ) أحدث تطورات المهنة وتدريبهم على أساليب حديثة تيسر تكيفهم مع تبدل التقنيات وشروط العمل، وتسهل ترقيةهم الاجتماعية بواسطة مختلف مستويات التأهيل المهني، وكذلك مساهمتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية (Mandive. J. P, 1976, p.18 ).

لقد قدم هذا النمط من التكوين خدمات كبيرة في مجال تنمية المهارات وتحسين المستوى الذي يمكن المؤسسات الإنتاجية من مجارات التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بوتيرتها السريعة، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الإقبال عليه في السنوات الأخيرة، إذ تقدم بثمانية مرات في فترة قصيرة لا تتعدى عشر سنوات من 6% قبل 1990 إلى 46% بين جانفي ومارس 2001 (15 Decembre 2002, p.23). (INFP- N°

### 3-2-6-4 التكوين السلوكي:

ويهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو تعديل الاتجاهات والقيم التي يكتسبها العاملون في أداء أعمالهم. وحتى ينجح التكوين السلوكي في تحقيق الأهداف ينبغي الإلمام بالمبادئ السلوكية التالية التي تحكم عملية التكوين:

- إن التكوين عملية شخصية تقوم أساسا على توفر الرغبة أو الدافع لدى المتكون، بمعنى أن التكوين لا يمكن من إعطاء فرصة أو جعل الاستفادة منه إجبارية، فالمتكون هو الذي يحدد قدر استفادته من التكوين، لذا يجب إقناع المسؤولين بأهمية التكوين كوسيلة لإشباع رغباتهم الشخصية وربط التكوين والتفوق فيه بالمزايا والحوافز المختلفة التي يمكن الحصول عليها.

- عن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والاتجاهات والإدراك، وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها المدير، وأنه لا جدوى من التكوين إذا لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل وتهيئة بيئة العمل بحيث تتناسب مع متطلبات المدير بعد تكوينه، بمعنى توفير المناخ الإداري الصالح الذي يتيح للمتكون فرصة تطبيق السلوك الذي تكون عليه والاستفادة منه (كولز وبروسو، 2001، ص.143).

يختزل دافلي (Develly) 1996 الصيغ التي يكتسبها التكوين في أربعة أنماط: التكوين الجماعي، التكوين الفارقي، التكوين الفردي والتكوين المشخص.

- **نمط التكوين الجماعي:** وفي هذا النمط يتبع الأفراد المتكونين نفس المسار التكويني الذي يحدد أهدافه المسؤولون على التكوين بمعية المتكونين، وهو نمط كثير الانتشار في الوسط التكويني، ومن خصائصه اعتبار المكون محورا رئيسيا في العملية التكوينية تقع على عاتقه برمجة العمل التكويني وتنظيمه.

- **نمط التكوين الفارقي:** هو نمط شبيه في صيغته وأهدافه من النمط الأول غير أن المكون بإمكانه مراعاة خصوصيات الأفراد، الفروق الفردية بينهم سواء كان ذلك عند بناء العملية التكوينية أو توجيهها.

- **نمط التكوين الفردي:** قد يتبع التكوين مسلكا فرديا، وهذا حين يعنى بخصائص فرد معين، ويستند هذا النمط إلى وحدات تكوينية Modules تعرض على المتكونين ليختاروا منها ما يناسب حاجاتهم والكفاءات التي يرغبون في التحكم فيها، ويكون الاختيار على أساس التفاوض بين المكون والمتكون.

والملاحظ أن هذا النمط يمكن دعمه ببعض التقنيات التي تمثل أنماطا أخرى كالتكوين عن بعد والتكوين المبرمج والتكوين الذاتي.

- **نمط التكوين المشخص:** يبدو هذا النمط للوهلة الأولى مرادفا للتكوين الفردي غير أن الأمر يختلف فإذا كان التكوين الفردي نمط يراعي فيه خصوصيات الأفراد عموما، فإن في التكوين المشخص يتخذ

الفرد في كليته أي ببعده الثقافي وبخصوصياته الاجتماعية والثقافية وبانتمائه الاجتماعي، ومن خلال الأدوار التي يؤديها كأب أو كأم أو كعامل (Devellay. M, 1996, p.154).

### 3-7 أنواع الحاجات التكوينية وكيفية تحديدها:

#### 3-7-1 أنواع الحاجات التكوينية:

أنواع الحاجات التي تستخدمها المنظمات والتي حددها وليام تريسي (Trissi.W) 2004 بما يلي:

- **تحديد احتياجات المنظمة:** مثل تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة، وهذه الحاجات يصعب تحديدها إلا من خلال معرفة أهداف المنظمة.

- **تحديد احتياجات الجماعات:** وتحديد الحاجات هنا أسهل من تحديد حاجات المنظمة لحد ما.

- **تحديد احتياجات الموظف:** وهي الحاجات الأكثر تحديداً، حيث يتم التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والتكوين والتعليم للمتدرب.

- **تحديد احتياجات الوظيفة:** وتختلف صعوبة تحديد هذه الحاجات أو سهولتها تبعاً لنوع الوظيفة فحاجات الوظائف التشغيلية سهلة التحديد، أما الوظائف الإدارية فهناك صعوبة في تحديد هذه الحاجات (تريسي وليام، 1990، ص.119).

#### 3-7-2 طرق تحديد الحاجات التكوينية:

تقع مسؤولية تحديد الحاجات التكوينية في المنظمات على كل المسيرين في هذه المنظمة ابتداءً من المسؤول الأول وهو المدير المسيرين الأقل درجة إلى الإطارات التي تنتمي إلى المؤسسة

(Bergeron. J. L et All, 1979, P. 289).

ومن أجل تحديد موضوع أو الفرد الذي يحتاج إلى برنامج تكويني يمكن استدعاء كل الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكل الموجود أو القسم أو المصلحة ونطلب منهم تحديد الفرد الذي يحتاج إلى تكوين، كما يمكن أن يطرح التساؤل على رؤساء الفرق أو المصالح أو الأقسام (Berger. L. A, 1978, p.51).

وتظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة، من خلال القيام بتحليل المنظمة أولاً والمهام ثانياً، وأخيراً تحليل احتياجات العاملين.

### 3-7-2-1 تحليل المنظمة:

إن تحليل التنظيم مبني على سؤال هام في أي فرع أو قسم توجد الحاجة إلى التكوين بمعنى تحديد مناصب العمل في المؤسسة التي تتطلب تكوين.

ويهدف تحليل التنظيم إلى حصر الاحتياجات التكوينية وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة الفعالية والكفاءة، أخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة، سياستها وهيكلها خصائص الأفراد بها.

ومن الأسئلة التي يمكن أن تطرح لتحديد احتياجات التكوين وإدماجه أكثر مع وضعية المؤسسة وأهدافها نجد:

- في أي وحدة إدارية أو قسم يكمن مشكل أو خلل يستدعي وجود التكوين؟

- ما هي أهداف القسم أو الوحدات الإدارية؟

- بالنظر إلى إستراتيجية المؤسسة، ما نوع التكوين المناسب لذلك؟

- ما هي احتمالات نجاح التكوين في هذا القسم؟

والإجابة المحددة والدقيقة لهذه الأسئلة وغيرها يمكنها أن تضع برنامجاً تكوينياً يتماشى ومتطلبات المؤسسة وطموحاتها.

ويتطلب تحليل المنظمة فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، والتكوين ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد" (غربي علي وآخرون، 2002، ص.111).

وبدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

وتحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط التالية:

#### أ-دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهماها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

#### ب- دراسة تطور المنظمة:

تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها ( عليوة، 1997، ص.24).

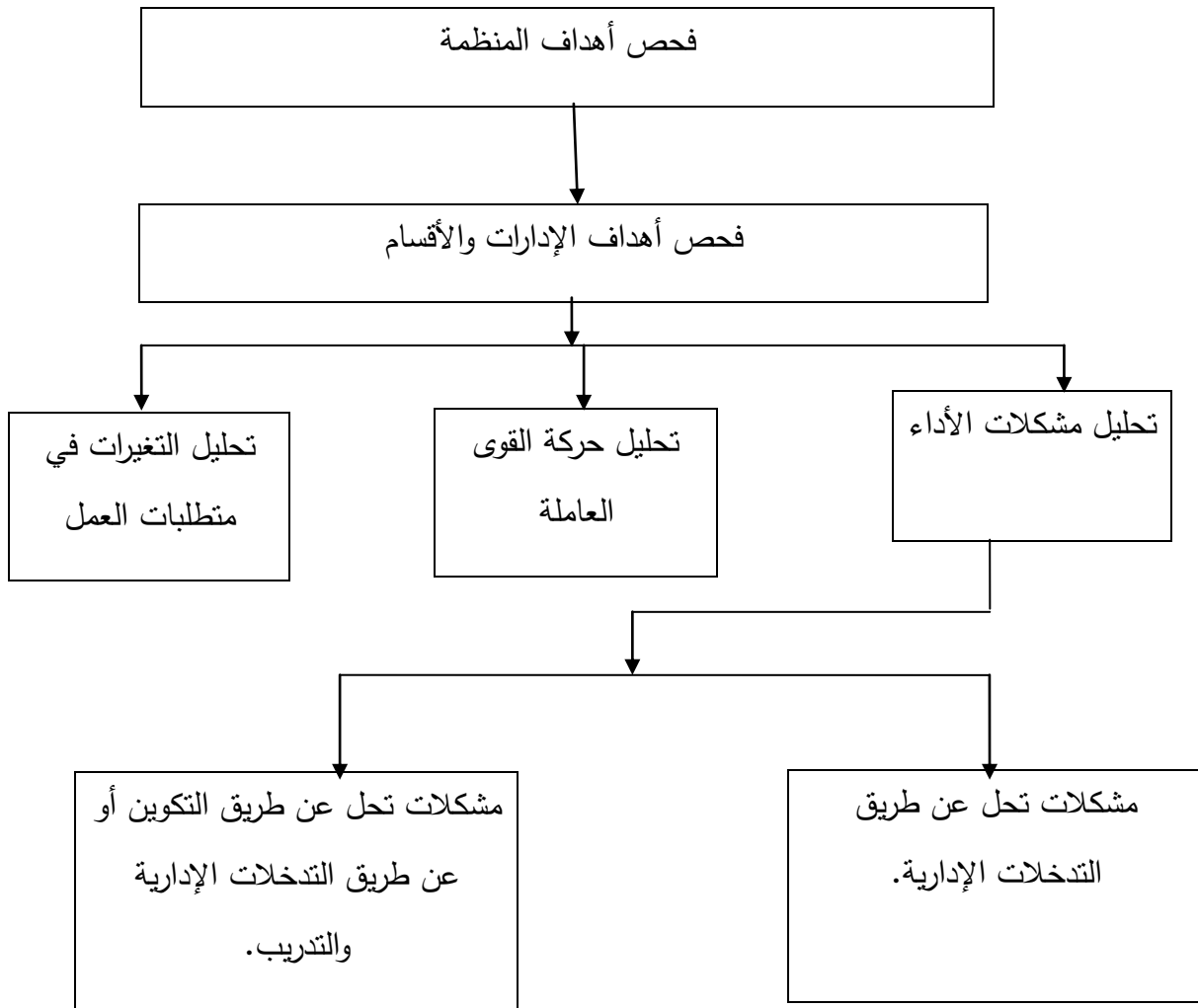
وبالتالي فالمنظمة مجبرة حتى تبقى مسايرة للتطورات أن تركز اهتمامها على هذه النقطة الهامة حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة أن تعرف وضعها في الماضي وفي الوقت الحالي، كما أنها يتاح لها معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين، فإن تطور نظام عملها للأحسن، هذا يدل على أنها ستواصل على هذا الدرب حتى تبقى محافظة على نموها ومكانتها في السوق، أما إذا كانت لا تثبت اختلافا كبيرا بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك والعمل على معرفة سبب هذا الركود، وأن تعمل على إعادة هيكلة مصالحها وهيكلها التنظيمية، إما بالتدريب لصالح مواردها البشرية، وإما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو وتطور المنظمة في الاتجاه الصحيح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وسبب وجود المنظمة، حتى لا تضيع مكانتها الحالية في السوق.

## ج- تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل على تحديد ومعرفة كل أقسام وهايكل المنظمة الرئيسية و الفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية ( عليوة، 1997، ص.26).

إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تفهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها و صياغتها والإيمان بها. والهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟ هل يسهل مسارها؟ هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟ هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟ هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟ هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟ كل هذه النقاط لابد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب قادر على النشاط الرئيسي للمنظمة. ويمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل رقم (12) الموالي:

الشكل رقم (12): يوضح الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة



المصدر: ( الجبالي سعد أحمد، 1989، ص.36).

### 3-7-2-2 تحليل المهام:

هذا النوع من التحليل يقوم على سؤال يتعلق بالعمل أو الجزء من الوظيفة التي تحتاج إلى تكوين، حيث يأتي تحليل العمل كمكمل لتحليل التنظيم، إذ يساعد على إعداد الاحتياجات من التكوين بالارتباط مع طبيعة الشغل ويتم بدراسة وصف المهام ومواصفات شاغل الوظيفة وأهدافها حتى يكون هناك معنى للتكوين.

كما أن المقابلات التي تتم بين أصحاب المناصب ومسئولهم بالتدرج بالوقوف على متطلبات الشغل والمؤهلات المطلوبة. وتتم دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

ويهدف تحليل المهام إلى " تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومعدلات الأداء" (ساعاتي أمين، 1998، ص.95).

وهكذا من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي:

ما نوع التكوين المطلوب، من حيث المهارات والمعلومات والاتجاهات؟

كما يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية (وصفي عقيلي عمر، 2005، ص.460).

في حالة حدوث فجوة بين الطرفين، فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها من أداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغلها، أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفقها، أو تغييره بفرد آخر يملكها لأداء أو شغل هذه الوظيفة.

والهدف من تحليل المهام تعريف العاملين بمهامهم، ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم (الطعاني حسن أحمد، 1992، ص.34).

وبذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، وبين الإنجاز الفعلي. ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

**3-7-2-1-1 وصف الوظائف:**

إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات ( عليوة، 1997، ص 29).

والوصف للوظيفة لابد أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة، والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي، وعادة يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

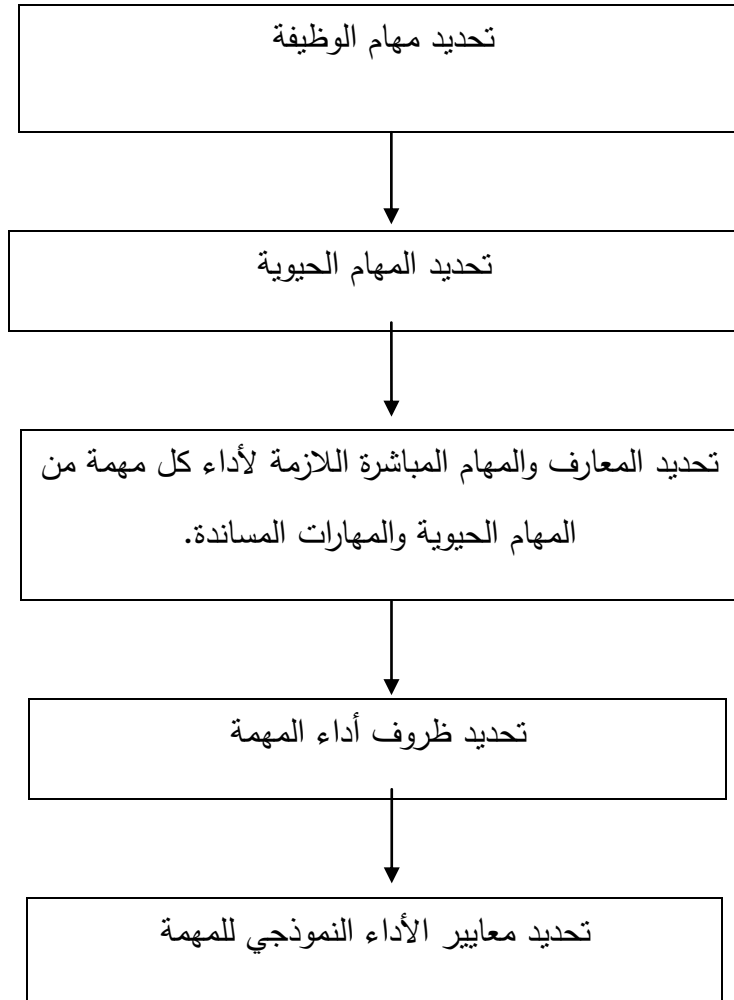
والأهمية من هذا النوع من الوصف والتحديد عادة تكمن في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة، وتمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

**3-7-2-1-2 تحديد الأهداف:**

بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد ملامحها ( Profils ) نأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والتي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه، والأهداف المرجو تحقيقها ( عليوة، 1997، ص 30-32).

ومنه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسئوله المباشر بتحليل الفوارق والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب.

الشكل رقم (13): يوضح الخطوات المتبعة لتحليل العمل، ويوضح مختلف جوانب هذه الطريقة:



المصدر: ( الجبالي سعد أحمد، 1989، ص.51).

### 3-2-7-3 تحليل الأفراد:

فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل، وعن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أي المحبذة.

تتطلب تحديد الحاجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم أي لا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز.

يعد هذا المستوى هاما وغنيا، ولكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة، حيث أن هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل (وصفي عقيلي عمر، 2005 ص.460).

وهذا يتم من خلال برامج التكوين التي ستوضع لاحقا في إطار تنمية الموارد البشرية، والشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامه، وهذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التكوينية والتنموية للأفراد.

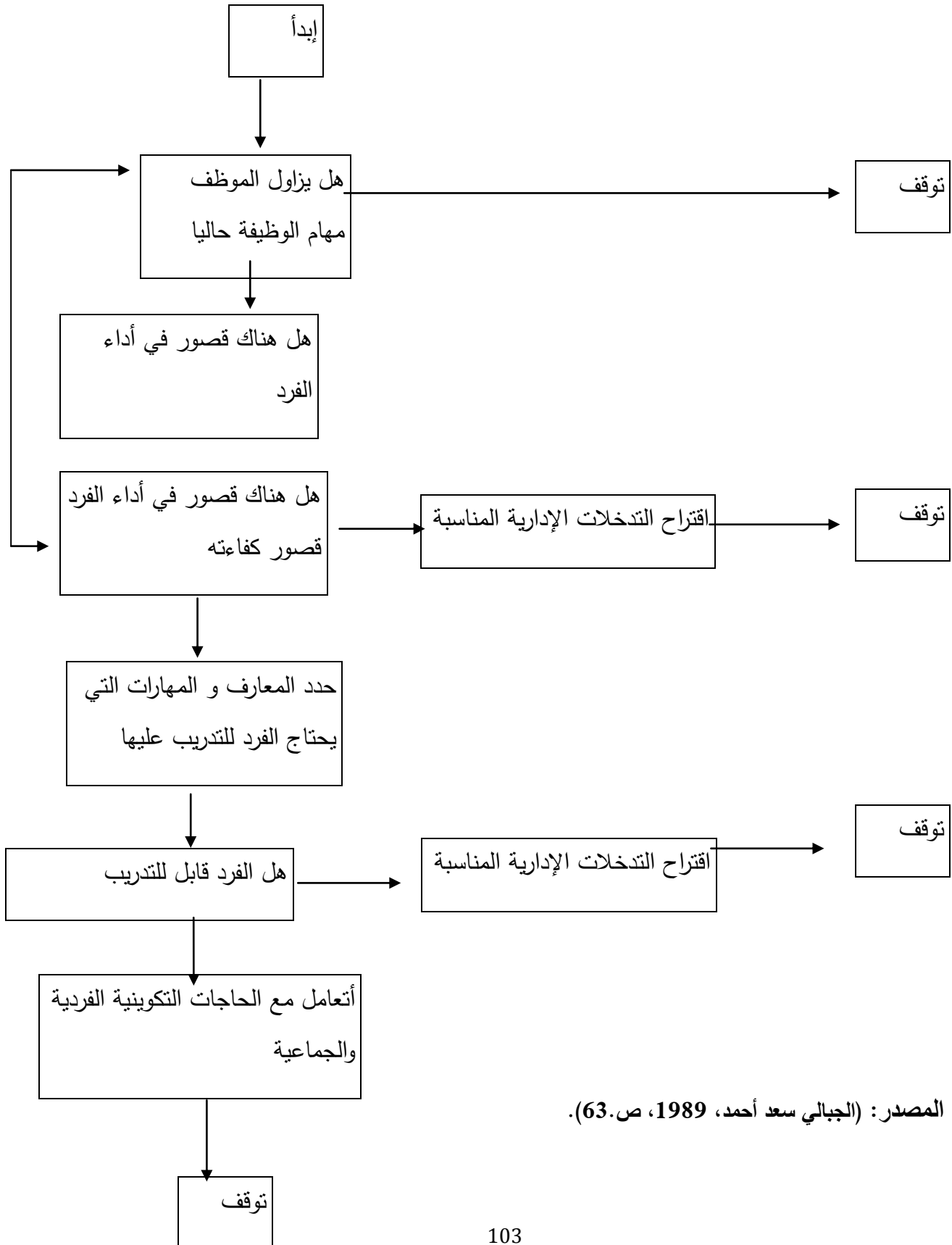
وفي نفس السياق، يمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، ومجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد جوانب الأداء التي فيها نقص لكل فرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى تكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو البحث عن ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء. وجوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتدريب الفرد لأنه لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك، عندئذ فقط لا تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء (غربي علي وآخرون، 2002، ص.113).

ومنه يبقى التحقق من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الأفراد العاملين الذين ينمي التكوين من أدائهم. ويهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أدائه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعهم الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤل التكوين بدراسة الآتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته، خبراته، مهاراته.

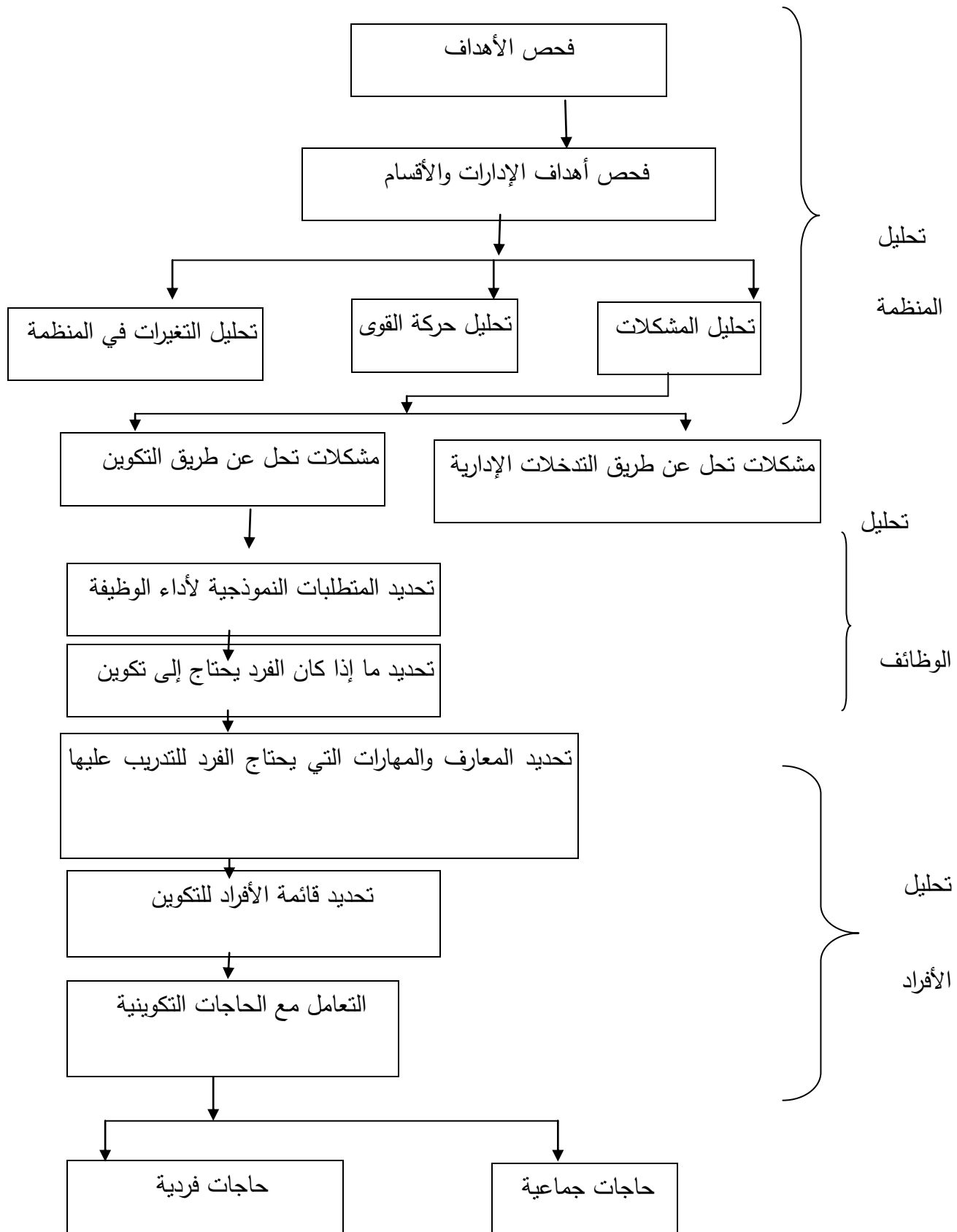
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته، دوافعه، استعداداته للتعلم، حاجاته التي يتمتع بيطمخ في إشباعها (ساعاتي أمين ، 1998 ، ص.95).

الشكل رقم (14): يوضح الخطوات المتبعة لتحليل الأفراد وهو كالتالي:



المصدر: (الجبالي سعد أحمد، 1989، ص.63).

الشكل رقم(15): يبين إطار النموذج المقترح لتحديد الحاجات بالطرق الثلاثة مجتمعة:



المصدر: ( الجبالي سعد أحمد، 1989، ص.34).

يتضح من الشكل رقم (15) أن التحليل على مستوى المنظمة يستهدف تحديد أين تحتاج المنظمة إلى تكوين، أي أنه يحدد الإدارات والأقسام التي تبرز فيها الحاجة إلى التكوين. بما أن المنظمة تستعمل لتحديد حاجات التكوين لديها، التشخيص المركز على تحديد الفارق بين الوضعية المرجوة والوضعية الحقيقية، فمن خلال ذلك تحدد المهارات والقدرات التي تسعى لتميتها على المدى القصير والمتوسط والطويل وذلك انطلاقاً من نوع التكوين الذي تلقونه من قبل، أو حسب خطط المؤسسة المستقبلية الخاصة بتطور الأفراد والمناصب وفق التسيير التوعوي للمنظمة (Masse. D et Larouche. J, 1975, p.12).

من خلال التشخيص الجيد للحاجات التكوينية، نجد أنه في بعض الحالات قد يكون من الأكثر فعالية عدم تنظيم دورات تكوينية، حيث قد تكون هناك حلول أخرى أقل تكلفة وأكثر فعالية

(Thayer. P et Megchee. W, 1977, p.455).

إنه فإنه يتم تحديد الحاجات التكوينية من خلال ثلاث مستويات من التحليل وهي: تحليل المنظمة، تحليل المهام، تحليل الأفراد (Freeman.G, 1974, p.32).

### 3-8 تخطيط برامج التكوين:

يعد التخطيط الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة، وهو في مجال التكوين والتطوير أمر حيوي، حيث يهدف إلى تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف واضح محدد ومتفق عليه، وفي مجال التكوين أياً كان نوعه أو الجهة التي تستفيد منه يعتبر التخطيط مرحلة تفكيرية تسبق تنفيذ أي عمل تكويني، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد أهدافه والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف سواء كانت أموالاً أو أفراداً أو وسائل وأساليب تنفيذ العمل التكويني والتوقيينات المناسبة لذلك، ويتلخص مفهوم التخطيط للتكوين في تحديد الحاجات التكوينية ثم وضع الخطط لتلبية مواجهة هذه الحاجات. ولكي تكون البرامج التكوينية فعالة يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها، ويجب أن تتناسب تلك البرامج مع احتياج وطبيعة عمليات كل جهاز أو منظمة بشكل خاص (تريسي وليام، 2004، ص.76).

أضاف تريسي وليام (Trissi. W) عدة معايير لوضع أهداف البرنامج التكويني وذلك على النحو

التالي:

- تجنب استعمال الكلمات الفضفاضة.

- أن تصف العبارة أداء متكاملًا.
  - أن تبدأ العبارة بفعل.
  - أن تصف العبارة وحدة أداء ذات معنى.
  - أن يتلاءم السلوك بشكل واضح مع الوظيفة أو المهنة.
- وخلاصة ذلك أنه يجب تحديد أهداف البرنامج التكويني بشكل واضح ومحدد وأن تكون مفهومة من جميع المشاركين والمشاركين في العملية التكوينية ( تريسي وليام، 2004، ص.321 ).
- والتخطيط الفعال لبرامج التكوين يراعي عدة عوامل أساسية لبناء البرنامج التكويني الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل جيد، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:
- **الغايات والأهداف والخطط:** لكي تكون البرامج التكوينية فعالة فإنها يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها.
  - **طبيعة عمليات المنظمة:** تحتم الفروق الفردية في طبيعة عمليات المنظمات إعداد برامج تأهيل وتكوين تتناسب مع حاجات وطبيعة كل عامل في المنظمة، لذا ينبغي أخذ ذلك بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التأهيلية والأنشطة التكوينية.
  - **العاملون في مجال التكوين:** يعتمد عدد ونوعية البرامج التكوينية التي يمكن تنفيذها على مدى توفر العدد الكافي من المتخصصين في مجال التكوين من داخل المنظمة أو إعداد الخطط البديلة لتوفيرهم من خارج المنظمة.
  - **إمكانات التكوين:** من الاعتبارات المهمة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للبرامج التكوينية هو توفر المكان والأجهزة والإمكانات الأخرى اللازمة لتنفيذ البرنامج.
- وإذا كانت هناك حاجة إلى بيئة معينة للتكوين أو ظروف محددة ولم يكن بالإمكان توفير المطلوب فإن تحديد البديل يصبح أمرا لا غنى عنه لضمان الاستفادة من تنفيذ تلك البرامج ولو بنسبة أقل من ما هو مأمول منها في حال تنفيذها في ظروف ملائمة للخطط الأساسية (وليام تريسي، 1990 ص.79).

ويرى تريسي (Trissi) أنه من المفيد تبليغ أهداف البرنامج التكويني لكل الأطراف المعنية بالعملية التكوينية من مكون ومتكون ومسئول عن التكوين حتى يفهم الجميع تلك الأهداف، وفهم أهداف التكوين يترتب عليها عدة مزايا تساعد في نجاح البرنامج التكويني وتحقيق فعاليته، ومن هذه المزايا ما يلي:

- حصر مجهودات المشتركين في العملية التكوينية في الأهداف المحددة بما يعني إعطاء هذه المجهودات معنى وعمقا ودورا أكبر.

- تعاون الأطراف المعنية بالعملية التكوينية واستعدادهم لإنجاح التكوين.

- حسن استغلال الوقت والإمكانات المتاحة.

- تقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التكوين داخل المنظمة أو خارجها.

- التصميم الجيد لمحتويات البرنامج.

- الاتصال الكفاء بين المكون والمتكون.

- الاختيار السليم لأساليب التكوين ووسائله.

- مساعدة المكون والمتكون على تحديد واجباتهما وأدوارهما المطلوبة منهما.

- تقرير المعيار المناسب لقياس نتائج التكوين سواء أثناء فترة البرنامج أو عند نهايته أو بعد الانتهاء من التكوين بفترة.

- قياس فعالية المكون والطرق التي يتبعها أثناء التكوين ( تريسي، 2004، ص ص.260-264 ).

### 3-8-1 اختيار المكونين:

إن مهمة اختيار المكونين لتنفيذ البرنامج من الأمور التي ينبغي على مؤسسات التكوين أن توليها جل اهتمامها نظرا لأهميتها في نجاح البرنامج في تحقيق الهدف منه، حيث أكد تريسي على أن المكون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكونين، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين. كما أنهم يلعبون دورا في تقويم نظم التكوين في أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل

تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكونين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار وتكوين المكونين ووضع معايير لتوظيفهم مهمة في صميم نظام التكوين.

فالمكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه وإرشاد المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، والعمل على تغيير اتجاهاتهم وتصرفاتهم، وتكوينهم على أصول الممارسة لمهنتهم ( Bowen Charles. P, 1973, p.85 ).

وهناك العديد من المصادر والفئات التي يمكن أن تغذي المؤسسات التكوينية بالمكونين المؤهلين علميا وعمليا ومنها:

– **المعلمون المكونون:** خريجي الكليات والمدارس الفنية ذات الاختصاص، وعادة يتمتع هؤلاء المكونين بخلفية جيدة من المعارف والمهارات المهنية المطلوبة للنجاح في مهنة التكوين، إلا أن بعضه قد يفتقر إلى معرفة المنظمة وتنظيمها ومجال عملها، وقد يفتقر أيضا إلى المعارف الخاصة بتعلم الكبار أو المهارة في استخدام الإستراتيجيات والطرق التي تركز على أداء المتكونين، ولهذا لا بد من تكوينهم على هذه المعارف والمهارات قبل تكليفهم بواجبات تكوينية.

– **الموظفون التنفيذيون والفنيون:** يعتبر الموظفون التنفيذيون ذو المستوى المتقدم، والفنيون مصدرا مناسباً لاختيار المكونين الذين تتوفر لديهم خبرة مباشرة بالعمل أو المجال الذي يتولون التكوين عليه، كما يتوفر لديهم خبرة بمادة التكوين ومعرفة بالمنظمة وتنظيمها وسياساتها وأهدافها. إلا أنهم قد يفتقرون إلى المعرفة بطرق وأساليب التكوين ومهارات التكوين، مما يعني حاجة المنظمة إلى إنفاق بعض مواردها في سبيل تكوينهم وتهيئتهم لمهنة التكوين التي اختيروا لها.

– **المشرفون والمديرون التنفيذيون:** يتمتع المشرفون والمديرون التنفيذيون بثقة المتكونين الذين يظهرون احتراما لهم ولما يعرضونه من أفكار ومفاهيم، وتختفي في وجود مثل هذه الاعتبارات من المكونين الملاحظات التي تتردد عادة بين المتكونين حول الجوانب النظرية للتكوين والواقع الفعلي العملي، كما أن التكوين يزيد من كفاءة المديرين وخبرتهم ويؤدي إلى التزامهم بالمفاهيم والأفكار التي يقومون بتدريسها للمتكونين، وتتحسن لدى المنظمة عملية المتابعة لأن المديرين يصبحون العامل المحرك لطلابهم السابقين بعد مباشرتهم للعمل. وتتنخفض تكاليف التكوين وتزيد خبرة المساعدين لقيامهم بالعمل فترة غياب المشرف أو المدير الأساسي (تريسي وليام، 2004، ص ص. 451-454).

## 3-8-2 تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية:

بناء على ما تحدده من برامج في المرحلة السابقة ( مرحلة تخطيط التكوين) يتم تصميم البرامج التكوينية، وتنطلق عملية التصميم في تحديد أهداف البرامج، وتحديد الفئة المستهدفة للبرنامج من حيث تخصصاتهم، وخبراتهم ، أعمارهم والدورات السابقة التي حصلوا عليها، كما تتطلب عملية التصميم تحديد مدة البرنامج ومكانه والوسائل التي ستستخدم أثناء تنفيذه (تريسي، 2004، ص. 394).

## 3-8-3 البرامج التكوينية:

يعرف البرنامج التكويني بأنه مجموعة الأنشطة المحددة للتعامل في مجال معين من مجالات التكوين المتعددة، أو مجموعة من الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد (توماس وديفيد 1991، ص. 39).

بعد عملية تحديد الحاجات التكوينية تبدأ حينئذ مرحلة تصميم برنامج التكوين الذي يفى بالحاجة ويتضمن تصميم أو بناء برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني أو التدريبي، ثم أساليب التكوين، والأدوات المساعدة لتنفيذ هذا البرنامج، كذلك تحديد مراكز التكوين المستهدفة وفق الشروط الموضوعية لتنفيذ البرنامج، وأخيرا يتم وضع نظام أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التكوينية والإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد والمؤسسة.

إن وضع برنامج التكوين حيز التنفيذ الحامل للاختيارات والاتجاهات على مستوى السياسة العامة للتكوين في شكل دورات تكوينية والذي يوضع سنويا من طرف مديرية الموارد البشرية(مصلحة التكوين).

فبرنامج التكوين يخطط وينظم دورات التكوين عملا بالأهداف المحددة، والبرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، والأهداف المسطرة لتحقيقها، الأولويات التكوينية، ومضمون الدورات التكوينية والبيداغوجية والمدة الزمنية اللازمة للتكوين، وميزانية التكوين، الفئات السوسيو مهنية للعمال أو الأفراد العاملين (Peretti. J. M, 2002, p.106).

فالمؤسسة يجب أن تعلم أو تعرف ترتيب احتياجاتها حسب الأولوية، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مشاكل الخلل الوظيفي الحالية ومن بين هذه المشاكل " تردي نوعية الإنتاج، وتكرار أخطاء التسيير وزيادة مدة الإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، وضعف المردود الجماعي، وتعطل الآلات وأجهزة

العمل، سوء استعمال الآلات، وظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل، ولهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع استمارات خاصة بمعاينة النجاعة.

كذلك عندما تنوي المؤسسة بالبدء في مشاريع التغيير أو الاستثمار، فإن هذه المشاريع تخص اختبارات المؤسسة الإستراتيجية، وهذه المشاريع تستطيع أن تكون محتوية في مخطط إستراتيجية التنمية أو مشروع تحديث مصالح الإنتاج، ونجاح هذه المشاريع يحتاج إلى تجميع الكفاءات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بتطوير الوظائف والمهن لدى مصالحتها وهذا غالبا ما يكون مفروضا من طرف المحيط الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية الحادثة على مستوى سوق العمل، فهذا يتطلب مشاركة فعلية حسب نظرة المسئولون حول العمل وما يتطلبه من تكوين.

إضافة إلى هذا، فإن التغيير الثقافي أيضا له تأثير مباشر، حيث أن ثقافة المؤسسة تعود إلى مجموعة القيم وطبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو بيئتها تستطيع جذب أو احتواء حتمية تغيير ثقافي، والتحديد الواضح للحاجات يسمح إذن برسم الأدوات الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز اقتصاديات أي الاستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية (Peretti. J. M, 2002, p.107).

أما المرحلة الموالية لإعداد برنامج التكوين تخص اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الحاجات المستهدفة لبناء مخطط أو برنامج التكوين، حيث يتم اتخاذ القرار أو الفصل في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التكوين بالتعاون والتنسيق مع كل الأطراف المعنية، الذين لديهم الكفاءات الكافية والقدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل ونشاط المؤسسة (Peretti. J. M, 1991, p.379).

وتتمثل الاختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة في تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية، واختيار نوع ومدة التكوين، وبالتالي يظهر برنامج التكوين الخاص بالمؤسسة

( Saint Sauveur. A, et Lama. J. P, 1984, p.48 )

وإنجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة، حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين التي تتناسب مع أهداف المؤسسة،

وتقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية والسنوات المقبلة، وأن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات وهذا تبعا لحجم النشاطات في المؤسسة، وطريقة التسيير فيها ( Meignant. A, 1995, p.65).

**3-8-4 الأساليب التكوينية:** تتعدد الأساليب التكوينية باختلاف التخصصات والغرض من التكوين والدوافع والهدف لهذا التكوين، ويمكن إجمالها عموما في النقاط التالية:

**3-8-4-1 تمثيل الأدوار:** يعد دور الرئيس من أشهر الأدوار التي تمثل تمرينا يسمى "مشكلة المقايضة الجديدة"، وأدوار مثل هذه بالنسبة للمشاركين ( حينما تمتزج بالتعليمات بالنسبة لتدريب تمثيل الدور) يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مستقلة بين لاعبي الدور، خاصة حين يطرح كل منهم نفسه في الدور بدلا من التمثيل فحسب. والفكرة في التمرين هي حل المشكلة في الحال، وبذلك تطور مهارات المتكويين في مجالات مثل القيادة والتفويض (ديسلير، 1992، ص.424).

**3-8-4-2 المبادرات الإدارية:** إن المبادرات الإدارية يمكن أن تكون أدوات تطوير جديدة، فالناس تتعلم الأفضل من خلال الممارسة بالانغماس في النشاط نفسه، والمبادرات يمكن أن تكون مفيدة نتيجة لهذا الانغماس. ويمكن أيضا أن تكون المبادرات مثيرة ومبهرة بالنسبة للمتكون بسبب واقعتها وتنافسها.

وعلى الجانب الآخر، فإن المبادرات يمكن أن تكون مكلفة بالنسبة للتطوير والتنفيذ، خاصة حينما تكون باستخدام الحاسب الآلي.

### 3-8-4-3 اللقاءات العلمية:

تهدف الكثير من المنظمات التي تقدم اللقاءات العلمية والمؤتمرات إلى إتاحة تكوين لبناء المهارات للمديرين، وتوفر الجمعية الأمريكية للإدارة (A M A) مثلا برامج مختلفة في مجالات مثل الإدارة العامة والموارد البشرية، والتسويق والمبيعات.

### 3-8-4-4 التدريب الحسي:

إن تدريب الحساسة يعد شخصا جيدا بطبيعته، لذا فلا عجب أنه موضوع مثير للجدل تماما، وفي أحد هذه الجوانب فإن مناقشة النواقص غير الأخلاقية، خاصة حين تكون المشاركة إجبارية فهي خطيرة حيث أنه يمكن أن يكون لها تأثير معاكس للمشاركين غير المهيبين أو غير الآمنين. وعلى الجانب الآخر، فإن التكوين يمكن أن يكون فعالا ويصبح المشاركون أكثر وضوحا، وذوي فهم ذاتي، وتحت

الظروف الصحيحة فإن أداء الشركة وأرباحها يمكن أن تتحسن كنتيجة للحساسية المحسنة. ومع ذلك فإن الحساسية والصرامة الزائدتين يمكن أيضا أن تعطي عكس النتائج المرجوة، خاصة حين تكون هناك قرارات صارمة وصعبة التكيف مطلوب اتخاذها. وهكذا فإن تكوين الحساسية يعتبر أداة يجب استخدامها بتعقل وحذر (ديسلير، 1992، ص.423).

### 3-4-8-5 نمذجة السلوك:

إن نمذجة السلوك تعد أسلوبا تطويريا جديدا، وتتم من خلال الآتي:

يوضح في البداية للمتكون الطريقة أو النموذج الصحيح لعمل شيء ما، ثم يترك الشخص يطبق الطريقة الصحيحة لهذا العمل، وبعد ذلك يتم تزويده بتغذية عكسية تتعلق بأدائه. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في الحالات التالية:

- 1- تكوين مشرفي الصف الأول على التعامل الأفضل مع تعليمات المشرف، شاملا إعطاء التعريف، والانضباط، وتقديم التغييرات، وتحسين الأداء السيئ.
- 2- تكوين مديري المستوى المتوسط على التعامل الأفضل مع الوظائف التي تتعلق بإعطاء توجيهات، ومناقشة مشكلات الأداء، كمناقشة عادات العمل غير المرغوبة، ومراجعة الأداء ومناقشة مشكلات الراتب.
- 3- تكوين الموظفين (ومشرفيهم) على تقبل النقد وتوجيهه، وطلب العون وإعطائه، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين.

ويمكن تلخيص الإجراء الأساسي لنمذجة السلوك فيما يلي:

**1- النمذجة:** في البداية يقوم المتكونين بمشاهدة أفلام أو شرائط فيديو توضح النموذج الذي يسلكه الأشخاص بفاعلية في موقف مشكلة، وبعبارة أخرى فإن المتكونين يشاهدون الطريقة الصحيحة للسلوك في موقف محاكاة ولكنه واقعي. وهكذا فإن الفيلم قد يوضح للمشرف كيفية انضباط المرؤوس، إذا كان تعليم الانضباط هو غرض البرنامج التكويني.

كما تعتبر من أنجح الوسائل في تعليم الكثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين بسر العملية وتسلسلها وتفاصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء

العملية فإنه يمنع المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبير بينما لو اتبع طريقة خاطئة في العمل، غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير (عويضة كامل محمد، 1996، ص.26).

**2- تمثيل الأدوار:** بعد ذلك يتم إعطاء أدوار للمتدربين ليقوموا بتمثيلها في مواقف مشابهة، وهناك فإنهم يمارسون ويعيدون سماع السلوكيات الفعالة المقدمة من خلال النماذج.

**3- التدعيم الاجتماعي:** يقوم المكون بإعطاء دعم في شكل مديح وتغذية عكسية بناءة معتمدا على كيفية أداء المتكون في موقف تمثيل الأدوار.

**4- تطبيق التكوين:** في النهاية، يتم تشجيع المتكونين على تطبيق مهاراتهم الجديدة عندما يعودون إلى أعمالهم الجديدة (ديسلير، 1992، ص.427).

هناك أنماط عديدة للتكوين أثناء العمل، ولعل أكثرها شيوعا هو طريقة المرافقة أثناء العمل، والتي يتم فيها تكوين الموظف في العمل بواسطة عامل ذو خبرة أو مشرف المتكون. وفي المستويات الأدنى فإن عملية التكوين قد تتعلق فقط بمجرد وجود متكونين يتم ملاحظتهم من خلال مشرف لتطوير مهاراتهم لتشغيل الآلة. ولكن هذا الأسلوب يستخدم أيضا في مستويات الإدارة العليا. وفي الغالب فإنه يتم استخدام وظيفة "مساعد" لتدريب وتطوير مديري الإدارة العليا المستقبليين في الشركة. وتعد مناوبة العمل والتي يتحرك فيها الموظف وهو عادة (متدرب إداري) من وظيفة إلى أخرى في فترات مخططة تعد أسلوبا آخر للتكوين أثناء العمل (ديسلير، 1992، ص.418).

### 3-4-8-6 المناقشة:

أشار "وايت" 1985 إلى واجبات قائد المناقشة في النقاط التالية:

- خلق جو من المحادثة السهلة وإعطاء النقاش نصيب كبير من الحركة.

- التأكد من تفهم المجموعة وقبولها لأهداف المناقشة.

- الإصغاء وتفهم معنى وترابط المساهمات.

- إعطاء المعلومات وتعريف المصطلحات إذا لزم الأمر.

- تأكيد ترابط الأفكار مع بعضها.

- مساعدة المناقشة على الاتجاه نحو الأهداف المطلوبة منها.

- التلخيص ( جوزيف وايت، 1985، ص.58 ).

### 3-8-4-7 أسلوب التطبيق العملي:

ومن مميزات هذا الأسلوب تعلم المتكويين بسرعة، وتجسيده للشرح وإعطائه معنى للكلمات وتوضيحه للرؤية واستخدامه لعدد من الحواس لشد انتباه المتكويين وقلة الوقت المستخدم للشرح الشفوي، ولكن يعاب عليه التكلفة العالية وتطلبه مهارة فائقة في المكون لأداء التطبيق العملي، وتعرض التطبيق العملي للتوقف أحيانا بسبب تعطل الأجهزة المستخدمة في هذا الغرض ( تريسي، 2004، ص.317 ).

### 3-8-4-8 أسلوب دراسة الحالة:

وهو أسلوب انتقاء الحالات الواقعية من الحياة العملية المطابقة للمواقف القائمة بالمنظمة لتصبح موضوعا للمناقشة لتزيد من حماس المتكويين أو اختيار حالات أخرى عامة لمجرد إثارة تفكيرهم وإبداء آرائهم، حيث يقوم المكون بتقديم معلومات ضرورية عن هذه الحالات للمتكويين ويتطلب منهم البحث عن حلول مناسبة لها، ويتميز هذا الأسلوب التكويني بالمشاركة الجماعية والمناقشة بين المتكويين، حيث يتم تبادل وجهات النظر بين المتكويين، ويؤدي إلى تنشيط أفكارهم وتنمية قدراتهم على تحليل المشكلات ووضع البدائل للحلول الممكنة لها.

إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل لدراسة ومناقشة الحالة من قبل المتكويين وكذلك الحاجة إلى التركيز العالي والمتواصل من قبلهم طوال فترة دراسة الحالة، بالإضافة إلى احتكار بعض المتكويين المناقشات على حساب بقية المشاركين.

### 3-8-4-9 التكوين بالتوجيه المباشر:

عملية إرشادية وجها لوجه، تنطوي على قيام علاقة وثيقة بين الموظف ورئيسه المباشر، الغرض منها هو التحليل الموضوعي بواسطة كل من الرئيس والمرؤوس لأداء المرؤوس وذلك كوسيلة لتطوير الأداء ( تريسي وليام ، 1990 ، ص.29 ).

**3-8-4-10 التعليمات المبرمجة (النشرات المطبوعة):**

وفقا لهذه الطريقة فإن المادة التكوينية تقدم على شكل خطوات صغيرة، حيث تتطلب كل خطوة منها استجابة من المتكون يتم بعدها اختيار استجابته ومقارنتها بالاستجابة الصحيحة، حيث يتم إحداث التغيير السلوكي هنا عن طريق التغذية العكسية. ويقول "ناش" Nash. A et All 1971 " وزملائه بأن أسلوب التعليمات المبرمجة هو أسلوب شائع الاستعمال في التكوين في المنظمات ( Nash. A et All, 1971, p.397-418).

كما توزع الكثير من الشركات مطبوعة على العاملين والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة من مؤسسة العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها وعبئها أن الأغلبية من العمال يهمل قراءتها وأنها تحتاج إلى تحفيز مستمر على قراءتها.

**3-8-4-11 طريقة المحاضرة:**

هي من أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من الناس، ولكن نجاحها يتوقف على شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين، ويظهر أثرها في تغيير الاتجاهات وتعديلها، لكن يضعف هذا الأثر في التكوين على العلاقات الإنسانية (عويضة كامل محمد، 1996، ص.26). ويحدد "هينمان" Heneman عدة تقنيات تستعمل كأساليب للتكوين، وقد حددها فيما يلي:

أ - تقنيات تمثيل المعلومات وتضم ما يلي:

- قائمة مراجع للإطلاع.

- دروس بالمراسلة.

- أفلام تعليمية.

- عرض بحوث ودراسات.

- محاضرات.

- دروس مبرمجة...الخ.

ب- تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات وتضم ما يلي:

- مجموعات النقاش.

- الملتقيات.

- العمل الجماعي...الخ.

ج- تقنيات المحاكاة وتضم ما يلي:

- دراسة حالات.

- لعب الأدوار.

- تكوين في ورشات متفرقة.

- التكوين على معدات أو وضعيات مشابهة للوضعيات الحقيقية...الخ ( Heneman. H et Coll, 1980, p.339-340).

من الضروري إتباع في التدرج في المراحل قبل وأثناء وبعد التكوين بشكل يسمح بزيادة فعالية الإجراءات المتخذة في عملية التكوين وكذا ضمان تلقي المعلومات بشكل فعال ( Belcout. M et Wright. P. C, 1996, p.139).

### 3-9 تقييم التكوين:

تعرف عملية تقييم التكوين بأنه فحص القيمة الكلية لنظام تكوين أو مادة تكوينية أو برنامج من حيث الأبعاد الاجتماعية والمادية. ( جل بروكس، 2001، ص.269 ).

ويعرف "هامبلين" ( Hamblin ) 1974 التقييم تعريفا شاملا بأنه أية محاولة للحصول على معلومات ( تغذية راجعية ) حول تأثيرات برنامج تكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات ( Hamblin. A. C, 1974, p.08 ).

فالتقييم جد مهم سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة، حيث أنه يوضح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، وعملية التقييم تعد بعد هام، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهمهم العملي، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم " بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين"

(Saint Sauveur. A et Lama. H. P, 1984, p.76).

كما أنه يساعد على إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ( Sekiou et Autres, 1993, p.386 ).

كذلك يساعد التقييم على " إعانة المتكون من تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات"، ولاسيما أن التقييم يعتبر " شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم" ( Barzucketti. S et Claud. J. F, 1995, ) (p.78).

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في " تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد بأكثر فعالية وأكثر سرعة ودقة" (Bernard. G, 1973, p.183).

والإدارة عادة ما تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل " تحقيق الممارسة الجيدة، وهذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط، وإنما بالعلاقة بين التكوين وقيمة استعمال قوة العمل" (Decoster. M et Pichault. F, 1998, p.203).

ويظهر هذا العمل من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الإحصائية الشهرية ( Tableau de bord )، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

كما يعمل أيضا التقييم على " التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل" ( Meignant. A, 1995, ) (p.320).

### 3-9-1 أهمية تقييم التكوين:

انطلاقا من أهمية التكوين فقد برزت أهمية أخرى لا يمكن معرفة فوائد وإيجابيات وسلبيات التكوين إلا بها، ألا وهي تقييمه. فإذا كان التكوين استثمارا، فالتقييم هو التأكد من عائد هذا الاستثمار وقياس مردوده على الفرد نفسه وعلى منظمته والمجتمع الذي يعيش فيه.

وقد أدرك الجميع دولا ومنظمات هذه الأهمية الكبرى للتقييم وما يتيح لها من حفظ لمقدرتها وتوفير لأموالها وتوجيهها التوجيه السليم، فعلى سبيل المثال لا الحصر أوضحت إحدى الدراسات التي

نشرت حول التكوين ومدى الاستفادة منه " أن ما يفوق في أمريكا على التكوين يزيد على مائة وعشرون مليون دولار سنويا، وأن الاستفادة الفعلية من هذه الاستثمارات لا تزيد عن 10 % مما يعني أن نسبة الفاقد مما يصرف على التكوين من أموال تبلغ 90 % من إجمالي الإستثمارات في هذا المجال، وترجع الدراسة هذه نتيجة لعدم الإهتمام بتقييم التكوين من ناحية وعدم الاكتشاف المبكر لعدم فاعليته وكفاءته من ناحية أخرى، ولأن ما يقدر ب 80 % من المعلومات والمهارات التي تقدم في هذه البرامج لا يتم تطبيقها من قبل المتكويين ولا تحوّل إلى أداء فعلي (برود ونيوستروم، 1997، ص.05).

### 3-9-2 أهداف التكوين: (توافق التكوين مع الأهداف الإستراتيجية)

يمكننا القول بأن الهدف الأساسي من التكوين هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء والمهارات اللازمة للأداء الجيد، وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تكويني خاص باكتساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، ولذلك فإن معيار النجاح وفاعلية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة (الآنية والمستقبلية) وإذا ما تشبعت أهداف التكوين لتضم الأعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا والتغير المرافق لها عند ذلك لابد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التكوينية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التكويني.

من كل ذلك يستخلص أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة، وأهداف التكوين وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

### 3-9-3 تكلفة التكوين:

أما فيما يتعلق بتكلفة التكوين مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكويني احتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، وكذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسباً للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالفوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية، كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير، ومع ذلك لابد من الاعتماد على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التكويني في تقييمه.

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفته والعائد منه.

### 3-9-4 درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني ودرجة توافقها مع الحاجات التكوينية، وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، " تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين والتعليم للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير " (عباس محمد سهيلة ، 1999، ص ص. 152-153).

من كل ما تقدم يتضح بأن هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم فعالية البرنامج التكويني.

### 3-9-5 مقاييس تقييم فعالية البرنامج التكويني:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، يضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب، ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

- أن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتدربين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التكويني وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل التكوين، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق.

- إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التكويني، فارتفاع الأداء الحالي عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقييمه ( Tenner& Detoro, 1992, p.310 ).

إن فعالية أي برنامج تكويني تزداد بلا شك مع وجود أهداف واضحة للبرنامج التكويني، ومع وجود الربط والانسجام بين مواضيع البرنامج التكويني ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتكون. وهناك ثمة نماذج متعددة تصنع العناصر الرئيسية لعملية تقييم في هذا المجال، ومن أهمها النموذج المعروف باسم نموذج Kirk Patrick والذي يحدد أربعة عناصر لتقييم فعالية البرامج التكوينية:

**1- ردود الفعل:** ويقصد به ردود فعل المشاركين في البرنامج، أي درجة رضا المتكونين في هذا المجال عن المادة التكوينية، وقاعات التكوين، والمساعدات البصرية والسمعية. وقد يتم معرفة آراء المشاركين في البرنامج من خلال ملاحظة المكونين للمشاركين في الدورة التكوينية، أو من خلال المقابلة الشخصية مع المكونين، أو عن طريق تجهيز نموذج استبيان للحصول على ردود فعل المشاركين.

**2- التعلم:** أي قياس ما استوعبه المشاركون في البرنامج التكويني من المعرفة والمهارات والاتجاهات.

**3- السلوك:** ويقصد به قياس التغيير الذي حدث في سلوك الفرد أثناء العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج

التكويني. وهذا النوع من القياس يمثل مقارنة لسلوك الفرد قبل التكوين وبعده. وينبغي إجراء هذه المقارنة بعد انتهاء التكوين بفترة معقولة حتى تتمكن من إجراء المقارنة الجديدة بين السلوك قبل التكوين وبعده.

### 3-10 دور التكوين في تنمية الكفاءات:

تتطلب التكنولوجيا الحديثة استثمارات جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل تطور الوظائف والتطورات التنظيمية المختلفة، ويفرض التطور التكنولوجي نوعا جديدا من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات، خبرات ومهارات.

ويتطلب هذا الأمر من المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في التكوين من ناحية و البحث العلمي لتطوير المعارف والإبداع من ناحية أخرى، ويعتبر " مايكل بورتر M.Porter «التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وإدخال التكنولوجيا الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطور الإمكانيات البشرية، الكفاءات، المهارات، الخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة ( حمداوي وسيلة، 2004، ص ص.166-167 ).

وتهتم إدارة الموارد البشرية بقضية التكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم، وذلك بإتاحة التكوين داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور.

وقد تبين في منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أن تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية للمنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ومن منطلق النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن التكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة المهام التالية:

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية وتطوير القيادات الإداري.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة (حrchوش عادل ، المفرجي صالح ، 2001، ص.38).

وبناء على كل هذا فإن الاستراتيجيات الحديثة تركز على تحديد احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

وترتكز إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التكوين بالمبادئ التالية :

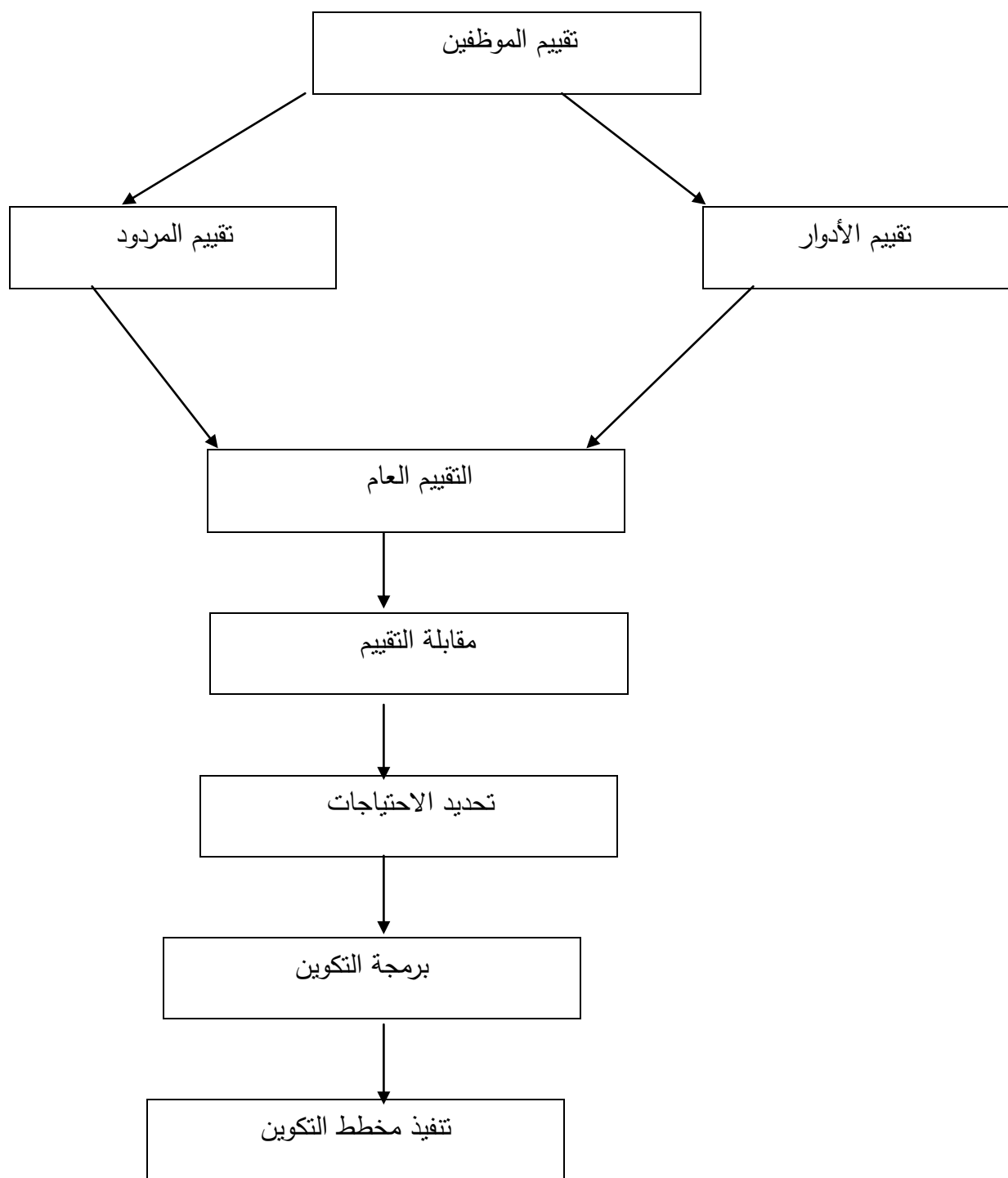
- 1- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتتاح بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة .
- 2- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة .

3- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيها بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المختزنة لدى أعضاء المنظمة وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن ثم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.

4- تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

يعتبر التكوين آلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء. يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب (حرجوش عادل، المفرجي صالح، 2001، ص 39).

والشكل رقم(16): يمثل عملية تطوير الكفاءات في المؤسسة.



المصدر: (Vaisman, 2007, p53).

## - خلاصة:

من خلال ما سبق تبين لنا أن التكوين له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، إذ أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، وليس هناك مثال أشهر أو أوضح من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث أننا نحتاج لتعلم الجديد في هذا المجال باستمرار وفي الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي السريع يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات أكثر تطورا وبالتالي نحتاج إلى أن نتكون ونتدرب عليها. إذ أن تكوين المورد البشري يهدف إلى تكييفه وتهيئته لإنجاز المهام الموكلة إليه بدون أية صعوبة، ووسيلة فعالة لتنمية كفاءات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكيات وطرق جديدة تساعد في تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على العمال الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت والراتب، بما يضمن للمؤسسة والعمال عائدا في المستقبل، وذلك بتحكم العامل في وظيفته والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة (Meignant. A, 1995).

وبصدد ذكر تطوير الكفاءات تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا عمليا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أداء الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية كفاءاتهم. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الرابع، أي سنحاول إبراز الدور الأساسي الذي تلعبه الكفاءات في الرفع من مستوى الموارد البشرية، وجعلها قادرة على تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

## الفصل الرابع: الكفاءات

- تمهيد

4- 1 لمحة تاريخية عن تطور الكفاءات في المؤسسة

4- 2 مفهوم الكفاءات

4- 3 خصائص الكفاءات

4- 4 أنواع الكفاءات

4- 5 الكفاءة كمنظومة تسييرية

4- 6 تقييم الكفاءات

4- 7 طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

4- 8 مؤشرات قياس الكفاءة

4- 9 أهمية عملية تقييم الكفاءات في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

4- 10 التكوين المهني كوسيلة لاكتساب الكفاءات

4- 11 الخبرة المهنية كوسيلة لاكتساب الكفاءات

4- 12 معايير الشخص الخبير

4- 13 الخبرة والنشاط المعرفي

- خلاصة.

## - تمهيد:

تعتبر الكفاءات في علم النفس العمل كمجموعة مثبتة من المعارف، المعارف الأدائية، السلوكيات النموذجية، الإجراءات النموذجية وأنواع التفكير التي يمكن استعمالها دون حاجة إلى تعلم جديد، كما تسمح الكفاءات بتوقع الظواهر والجانب الضمني من التعليمات والتغير في المهمة ( Demont. Mollin, 2001). وتتميز الكفاءات حسب لوبلا (Leplat) ( 2001 بأربعة خصائص هي: تسعى الكفاءات لتحقيق غاية أو أهداف معينة ( Finalisées ) حيث يتم استعمال مجموعة من المعارف لتحقيق مهمة ما أ وغاية معينة. الكفاءات مكتسبة، فهي لا توجد لدى الشخص بصفة طبيعية أ وفطرية بل تكتسب من خلال التعلم في شتى المجالات وشتى الطرق ( في المدارس، مراكز التكوين أو بالممارسة). فالكفاءات منظمة في وحدات منسقة من أجل تحقيق هدف معين، منظمة في كل مترابط ومتفاعل، وفكرة الترابط تدل على وجود القدرة الذهنية والنموذجية. فالكفاءات مفهوم مجرد وافتراضي، لا يمكن ملاحظتها مباشرة بل يتم الاستدلال عليها من خلال نتائجها.

كما أن المؤسسات لم تولي الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تنمية الكفاءات الموجودة، إلى جانب استقطاب الكفاءات الجديدة من خارج المؤسسة، فلقد أصبحت الكفاءات في وقتنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق على المنافسين. من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى كل ما يتعلق بكفاءات الموارد البشرية، وذلك بالتطرق لعدة عناصر ذات صلة بالكفاءات.

## 4-1 لمحة تاريخية عن تطور الكفاءات في المؤسسة:

خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية كانت مبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني يحددان نجاح المنظمات، وبعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان، في غرب شرق آسيا، في إفريقيا وفي الهند أصبحت المنظمات الأمريكية والأوروبية تواجه منافسة حادة، بالتالي حاولت إيجاد طرق أخرى لضبط وتقوية قدرتها التنافسية، وهذه الطرق مرتبطة بأهمية تنظيم الإنسان، فالمنظمات صارت تبحث عن طرق أكثر مرونة، ويعد الاهتمام بكفاءات الأفراد وأفواج العمل كعوامل هامة للنجاح، وهذا التطور الهائل في تسيير المؤسسات انعكس على إدارة الموارد البشرية بالأثر الإيجابي ذلك أن الكفاءات البشرية أصبحت المفهوم الاستراتيجي للتسيير، على اعتبار أنها المنتجة للمعرفة من جهة، وهي المسؤولة عن تطورها من جهة أخرى، ما دفع ببعض الإداريين إلى إعادة النظر في مفهوم التنمية، إذ لم يعد يقتصر على النمو المادي، وإنما تعداها إلى ما يعرف بالتنمية البشرية المستدامة، على اعتبار أن الكفاءات البشرية هي الهدف الاستراتيجي لكل عملية تنموية.

ومفهوم الكفاءة في المؤسسة قدمه ( بورتز، M. Porter) 1980، ما سمح بالتحليل الإستراتيجي للمؤسسة فيما يتعلق بالجانب الخارجي، فهذا التحليل مكن من بناء نظرية مهيكلية لموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، وبالرغم من النقد الذي تعرضت له هذه النظرية فإنها ساهمت في ولادة العديد من الأفكار التي لا تزال متداولة إلى حد الآن ( بوقلقول الهادي، 2004، ص. 206 ).

بعد ذلك قام ( بورتز، M. Porter) 1980 بتقديم دراسة أخرى قائمة على أساس دور الفرد في المنظمة، وكان يهدف منها إلى معالجة خصائص المؤسسة من الداخل وليس فقط من تحليل بيئتها التنافسية، وفي هذه الأثناء ظهر تيار آخر يقوم تحليله على الموارد المؤسس على أعمال (بان روز، Penrose) 1959، حيث قدمت هذه النظرية الجديدة التي قام بإرساء دعائمها كل من (بارني، Barney)، (ويرنزفيلت Werne felt) 1986، (راملت، Rumelt) 1984 و(كوليس، Collis) 1991، والذين أكدوا أن تنمية المؤسسة لا ترتبط فقط بمكانها الخارجي والقوى التي تتحكم في بيئتها الخارجية ولكن نسبة كبيرة من نجاحها مرتبطة بالموارد التي تمتلكها والتي تقوم باستقطابها.

وتم إثراء هذه النظرية فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد (Ressources) المادية تدريجياً إلى المعارف (Connaissances) من خلال أعمال كل من (كونر، زاندر براهالد كوجات، Zander

(G.Hamel C. K. Prahalad (هامل، براهالاد 1996) كما قام كل من (Conner, Kogut, Prahalad 1996) بكتابة مقال حول الكفاءات المفتاحية (les compétences clés) ما أدى إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراحهما ضرورة إعادة التفكير في الإستراتيجية ليس من خلال الخطط الإستراتيجية، أو التقسيم التنظيمي المناسب فقط، ولكن من خلال تلمين الكفاءات المرتبطة بهذه الأعمال الإستراتيجية وهو الأمر الذي حقق نجاحا كبيرا.

وتبعت ذلك سلسلة من الأعمال والدراسات، وضعت مبادئ نظرية ركزت الأولى على الموارد والثانية ركزت على المعرفة، والثالثة ركزت على الكفاءات.

وإذا كان منطق التحليل هو نفسه في هذه الاتجاهات الثلاث، فإن نظرية الكفاءة مكنت من تحقيق تطورات مشهودة ( فبورتر، M. Porter) 1980 يعتبر أن كل أصل أو مورد عادي يمكن تمييزه وشراؤه أي قابل للتقليد، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المرتبطة بهذا النوع من الموارد لا تكون مستدامة. ولما كانت النظرية المبنية على المعرفة هي امتداد لنظرية الموارد فإنه يجب البحث على الميزة التنافسية من خلال الأصول أو الموارد غير المادية، والتي لا تقبل التقليد على الأقل على المدى الطويل (بوقلقول الهادي 2004، ص 207).

#### 4-2 مفهوم الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في إستراتيجية تسيير المؤسسة وتأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، التي تمثل المعارف والقدرات والإمكانات الذهنية ومفهوم الكفاءات تطور كثيرا في السنوات الأخيرة، حيث صار يستعمل خارج المؤسسة وداخلها كما أنه متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون لكن يمكن القول أنها ترتبط بوضعيات العمل، حيث لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة مفاهيم للكفاءة وهي: المعارف (savoirs) المعارف الأدائية (savoirs faire)، المعارف السلوكية (savoirs êtres).

ولتعريف الكفاءة قد أشار (جيل ترومبلي، Jill Trembley) إلى إن هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة يختلف حسب سياق الاستعمال وأول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع التكوين المهني -

الكفاءة المهنية - وقد عرفت في هذا الشأن كما يلي: "الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها من قبل عالم الشغل.

وهناك تعريف ( لويس دينوا، Louis Dénoie ) الذي عرّف الكفاءة على أنها مجموعة سلوكيات ومهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال وبشكل عام يمكن تعريف الكفاءة على أنها استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد والمعارف الأدائية والمعارف التنظيمية في العمل، و الكفاءة لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال العمل، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، إذ يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تتراكم نتيجة مواجهة أوضاع العمل.

وحسب ( لوبوتيرف، Le Boterf ) 2004، فإن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، كما ينتقل مفهومها بين قطبين هما:

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات، والنظرة الضيقة.

- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، والنظرة المنفتحة وعلى هذا الأساس، يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل وخصائص المنظمات فعندما يتواجد في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، أما إذا تواجد في القطب الثاني فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة الأدائية والتفاعلية، بمعنى الإجابة على السؤالين: معرفة ماذا نعمل ومتى فعلى المورد الكفاء أن يعرف كيف يتصرف قبل، أثناء وبعد الأزمات، وأن يتحلى بروح المبادرة والإقدام، تحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ( G. Le Boterf, 2002, p.63-64 ).

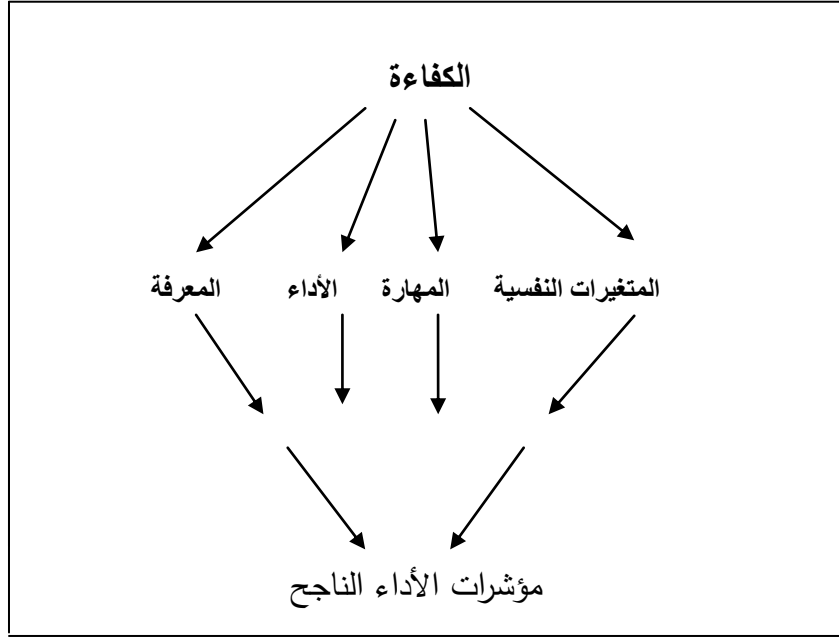
- الكفاءات: هي خاصية شخصية مرتبطة بإنجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص وتكوين دافعا للإنجاز أو الإتمام.

- إن الكفاءة أو القدرة هي خصوصية فردية ضرورية للإنجاز (مسلم محمد، 2010، ص.67).

- الكفاءات: هي عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر، وركز Petter.G على أن المعرفة جزء من الكفاءة، والكفاءة جزء مكمل من أجزاء رأس

المال الفكري للمنظمة. والشكل رقم(17) يبين لنا بنية تمثيلية للكفاءات في المؤسسة ( Gottschalk. P, 2005, p. 06 ).

شكل رقم (17) : بنية تمثيلية للكفاءة في المؤسسة.



المصدر : (R. Foucher, N.Petterson, A. Naji, 2006, p.06).

وقد حددت الكفاءة بمفهومها الحديث ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي :

- 1- الخبرة التقنية L'expertise Technique .
  - 2- القدرة على العمل Competence d'action .
  - 3- القدرة على الإبداع والخلق Capacité creative .
  - 4- القدرة التسييرية Capacité managiriale .
  - 5- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية Capacité affecté personnelle .
  - 6- القدرة الاتصالية أو العلائقية Capacité relationnelle .
  - 7- القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة Capacité à la contribution aux valeurs .
  - 8- المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة Capacité à la contribution aux objectives .
- (بن عيسى محمد، 2004، ص.71).

## 3-4 خصائص وأهمية الكفاءات:

## 1-3-4 خصائص الكفاءات:

- إن الكفاءة تركز على عدة خصائص هي:
- الكفاءات محطات نهائية لمرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.
- الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.
- الكفاءات تتميز بالدينامكية، وتستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والمهني.
- الكفاءات تعتبر بحد ذاتها هدف يُسعى لتحقيقه.
- الكفاءة عبارة عن قدرة الفرد أ والمؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة.
- الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل هي عملية دمج وتحريك المعارف اللازمة المنتقاة والضرورية.
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد من المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.
- تكتسب الكفاءات عن طريق عملية التكوين والممارسة، وتتولد عن طريق المعلومات المتتابعة الواحدة بعد الأخرى (بن عيسى محمد، 2004، ص. 72).

## 2-3-4 أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل.

## 1-2-3-4 أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراجحة للفرد (Levy Leboyer. C, 1996, p.150)، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت

المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق (بن عيسى محمد المهدي، 2004، ص. 56).

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا (Guy le Boterf, 2001, p.25-26).

- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها (ماري برود، نيوستروم 1997، ص.21).

- الأفراد داخل المنظمة لا يمكنهم الاستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، وهذا نتيجة الأبحاث في ميادين مختلفة منها العلوم السلوكية وعلم النفس... الخ، إذ بدأ تثمين الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة.

وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعملهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل، والتي تلح على الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة حسب مكوناتها (المعارف، المعارف الأدائية، والسلوكية) (Guy le Boterf, 2004, p.15).

أمام تضخم الشهادات إن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فالبرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا تتهيء للاحترازية في العمل.

- تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم المهام وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمسؤولين.

#### 4-3-2-2 أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصراً أساسياً لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق مايلي:

- تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير (ماري برود، جون نيوستروم، 1997، ص.21).
- فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المنظمة.
- تلعب الكفاءة دوراً هاماً في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات (زينون، كمال عبد الحميد، 2002، ص.146).
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد ضبط سيرها وحركتها، وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز، وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال لإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظراً للدور الذي تقوم به في اختصار التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.
- يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون (بقلقول الهادي، 2004 ص.207).
- نظراً للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلاً على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل (Guy le Boterf, 2004, p.145-146).

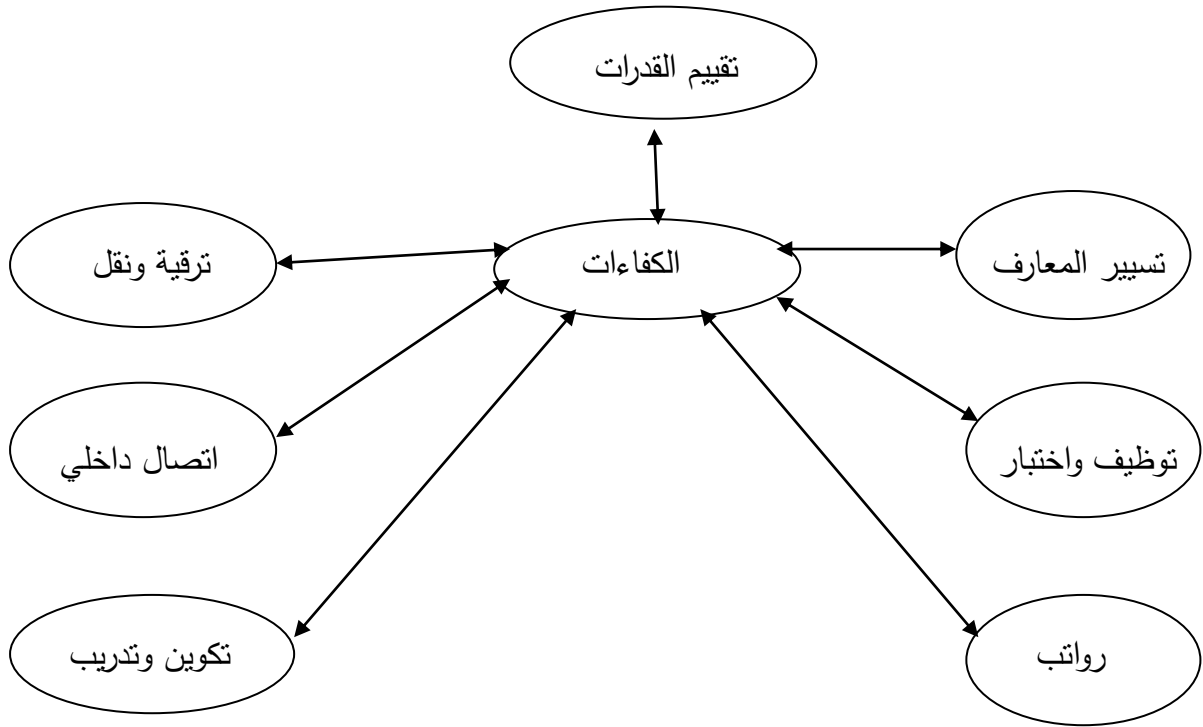
#### 4-3-2-3 أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام مايلي:

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد لوحده، بالإضافة إلى تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف (Brilman. J, Gelinier. O, 2003, p.370) ، وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد.
- تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم (ماري برود، جون نيوسثورم، 1997، ص.21)، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.
- بروز مفهوم الكفاءات في المنظمة يدفع إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.
- إن الاعتماد على الكفاءات في المنظمة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه، بالاعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول (Shimon. L. Dolan et autre, 2002, p.308).
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونون دائمين أو موسمييين أو حتى متعاقدين (Brilman. J , Gelinier. O, 2003, p.370)، وهذا لضمان مستوى معين من الأداء، فالتحديات الجديدة فرضت ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب احتياجات المنظمة منها.
- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المردودية، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانيه هؤلاء، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم (Peretti. J. M, 1996, p.163).
- تساهم الكفاءات مساهمة فعالة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المنظمة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة (Shimon. L. Dolan et autre, 2002, p.308 -310)، وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.

- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء، وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف لرفع قدراتهم للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم، لأن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر الذي لن يأتي إلا بتفعيل قدرات هؤلاء، وبهذا يظهر أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية وهذا وفق الشكل (18) التالي:

الشكل رقم(18): الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية.



المصدر: (Lou- Van Beirendonck, 2004, p.30).

ومن خلال ما سبق يظهر أن دخول مفهوم الكفاءات في المنظمة زاد من دور إدارة الموارد البشرية فيها.

#### 4-2-3-4 أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد

الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين (ثابتى الحبيب، 2005، ص.240).
- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها(السلمي علي، 2001، ص.335).
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...)، لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.
- يتمحور الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلالها موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذا وكما هو معلوم إن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها بالكفاءة الميتة.

ومنه يمكن القول إنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها وكذا تطويرها.

#### 4-4 أنواع الكفاءات:

##### 1-4-4 الكفاءات الفردية والجماعية:

##### 1-1-4-4 الكفاءة الفردية:

يعرفها (أثي وأورث، Athey et Orth) 1999، على أنها مجموع من أبعاد الأداء الملاحظ تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الإمكانيات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عال وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة (R. Foucher, N. 2006, p5 -10) (Pettersson, A. Naji ,).

وهناك عناصر عديدة تحدد الكفاءة الفردية حسب ديجو C. Dejeux هي:

لا نجدها إلا عند الانطلاقة في الفعل، والشخص الذي يمتاز بالكفاءة هو الذي يملك البرهنة والقدرة على الفعل، واكتساب المعلومات للوصول إلى هدف معين وهو بناء مستمر والشخص يختار الكفاءات المكتسبة سابقا ليوازيها مع الحالة الحاضرة.

##### 2-1-4-4 الكفاءة الجماعية:

يعرفها (أمهاراد، Amheradt) 2000، على أنها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق العمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجمعي للموارد (J. Famadieu, Loic Cadin, 1996, p. 125).

والكفاءة الجماعية تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وهي معرفة من قبل C.Dejeux ديجو على أنها تراكم الكفاءات التي يملكها الأفراد تزيد بمفعول التفاعل الديناميكي الجماعي الصادر من العمال، وحسب (لوبوتيرف، Le Boterf) 2000، الكفاءة الجماعية تعد نتيجة التعاون والأفضلية التجميعية الموجودة بين الكفاءات الفردية.

##### 2-4-4 الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي معين، فهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على

الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

#### 4-4-3 الكفاءة الممتدة والمستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

#### 4-4-4 الكفاءة التنظيمية:

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها ( R . Foucher, N. 2006, p.16 ) . (Petterson, A. Naji ,

#### 4-4-5 الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتخطيط التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها.

فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها. ووفق ( بارتون وليونار، Barton, Leonard ) 1992، فإن الكفاءة الإستراتيجية تتكون من عناصر تتمثل في :

- معارف ومهارات المؤلفة من المخزون العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

– أنظمة التسيير.

– القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية ( M.Coté, M. C. Malo, ) (2002, p.102).

ويقدم كل من (هامل وبرهلا، Prahla et Hamel ) ثلاث فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

– الكفاءة الأساسية تُمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

– الكفاءة الأساسية عليها أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

– الكفاءة الأساسية والتي تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين ( R. M. Srivastava, D. Nigam, ) (2000, p.90).

بالتالي فالمؤسسة تعتبر كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمترابطة في بنيتها وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح.

فيمكن الحديث بالتالي عن الكفاءات المفتوحة les competences clés ، الكفاءات الأساسية les competences fondamentales ، الكفاءات المميزة les competences distinctives والكفاءات الخاصة les competences spécifiques للحديث عما يمكن للمؤسسة أن تقوم به بامتياز مقارنة بمنافسيها ( بوقفلول الهادي، 2004، ص.207).

والمفاهيم السابقة هذه تعبر عن تنوع الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع من خلال بعدها النظري، وأيضا من خلال الأهداف التي تريد الوصول إليها.

فالكفاءات الإستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد : الموارد المادية كالمعدات التكنولوجية، المباني، الموارد البشرية ككفاءات الأفراد، والموارد التنظيمية كنظام التنسيق، الرقابة... الخ.

فالكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن

الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون ضمن إقامة الاعتمادية على علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق نتيجة إيجابية أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

فالرهان الذي صارت تواجهه المؤسسات هو التنسيق والاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد. وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة (بوقلقول الهادي، 2004، ص.207).

#### 4-5 الكفاءة كمنظومة تسييرية:

لم تعد الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن Synchronisation والانسجام، وبذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي:

- الإستراتيجية.

- تسيير الموارد البشرية.

- هندسة الموارد le management (بن عيسى محمد، 2004، ص.68).

فالفهم العميق والدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة وهذه المفاهيم الثلاثة من جهة ثانية ينتقل من تسيير التكنولوجيا إلى تسيير الكفاءات، والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

1- المقاربة التسييرية Approche Gestionnaire.

2- المقاربة العملية Approche Opérationnelle.

3- المقاربة الإستراتيجية Approche Stratégique.

## 4-5-1 المقاربة التسييرية:

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتمل كذلك القدرة على استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي :

1- المعارف والخبرات.

2- المعرفة الأدائية.

3- المعرفة التنظيمية.

كل هذه المكونات الثلاث للكفاءة من منظور هذه المقاربة لا بد أن تكون جاهزة للاستخدام في أي وضعية مهنية أو وضعية عمل فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة:

- بالقدرة على الفعل le pouvoir d'agir الذي يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن الكفاءات أن تعمل وتبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

- الرغبة على الفعل vouloir d'agir التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة إذن فالكفاءة تعتبر كمنظومة متكاملة ومسؤولية طرفين أساسيين وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبنية التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة (بن عيسى محمد، 2004، ص69).

## 4-5-2 المقاربة العملية Approche opérationnelle :

من منظور المقاربة العملية أن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي:

1- التكنولوجيا.

2- التعلم الجماعي المسمى Apprentissage collectif .

3- السيرورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، كما أنها تتطور مع قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات ما يمنح لها ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة.

#### 4-5-3 المقاربة الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءة بالمنظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة. هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة إستراتيجية.

هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة تمتاز بتكاملها بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية، لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فتفسير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة (بن عيسى محمد، 2004، ص ص. 69-70).

#### 4-6 تقييم الكفاءات:

تمثل مرحلة تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تطويرها وذلك قصد معرفة جوانب الضعف والقوة فيها.

#### 4-6-1 تقييم الكفاءات الفردية:

إن عملية تقييم الكفاءات الفردية داخل المؤسسة تشمل العمليات التالية:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات يشمل جميع عمال المؤسسة فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة دائمة ومستمرة عند عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية المعروفة منها الاختبارات المتعددة les testes d'évaluation التي تقيس الملكات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، بطاقات التقييم grille d'évaluation هذه العمليات التقييمية المهيكلة والمنظمة لابد أن تتم في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين، لقياس المؤهلات والكفاءات الفردية (بن عيسى محمد، 2004، ص.72).

- الكشف وتعيين الكفاءات النادرة: هذه العملية تسعى إلى البحث وتحديد الأفراد اللذين يمتلكون قدرات وإمكانيات عالية ونادرة وكذا الخبراء والمتخصصين في مجالات دقيقة وإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات بشكل أو بآخر، فهذه العملية تشمل مرحلتين الأولى تعمل على تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طريق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

- البحث والكشف عن كفاءات غير معروفة هذه العملية تهدف إلى البحث عن الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة وذلك لسبب أو لآخر كأن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم وإمكانياتهم و قدراتهم الأكيدة وفي المجالات الثمانية المحددة. أو أنهم يشغلون وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

فهذه الكفاءة الخفية وغير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تتقرب منه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاح الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية، والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتوج أو نشاط جديد.

#### 4-6-2 تقييم الكفاءات الجماعية:

تتطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية

وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل بين العوامل الثلاثة وهي: التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم عبر مجال زمني معين تعطي لهم كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتساند لديهم.

- التكامل المهني بينهم.

- القدرة على التنظيم والابتكار لديهم (بن عيسى محمد، 2004، ص.70).

- العلاقات الاتصالية العالية في كل الاتجاهات بمختلف الأشكال التي تساهم في تنقل المعلومة بالشكل المطلوبة.

- القدرة على التغيير والتطوير.

هذه المجالات الخمسة تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، وتحافظ عليها وتستغلها في مشاريعها، فرقة العمل التي تتجسد فيها هذه الكفاءات الخاصة والنوعية يمكن أن تكون فرقة لصيانة العتاد تتكون من عدد متنوع من التخصصات أ وفريق مهني يمثل تخصص مهني معين كالميكانيكيين أو الكهربائيين أو المكلفين بالتسويق، مهندسين.... الخ.

بعدما تقوم المؤسسة بتحديد هذه الكفاءة الجماعية نضع بذلك خريطة بيانية une cartographie

يبين فيها:

- موقع هذه الفرقة داخل المؤسسة (من حيث المكان والنشاط التابعة له).

- نوعية التخصص ومجالاته.

- مؤشرات النجاح التي حصلت عليها هذه الفرقة في فترات عدة.

- مختلف النجاحات التي حققتها.

وغيرها من المؤشرات الأخرى التي تراها المؤسسة مهمة لإعطاء صورة كافية على هذه الفرقة طبعاً أن هذه الخريطة البيانية تختلف من مؤسسة إلى أخرى على حساب حجمها وطبيعة نشاطها (بن عيسى محمد، 2004، ص ص 71-72).

#### 4-7 طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة:

##### 4-7-1 مقابلة النشاط السنوية *Entretien Annuel d'Activité* :

يجري تطبيق المقابلة السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، والتي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية وأحياناً السادسة للعمال، وأصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك المؤسسات المتقدمة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات، وفي هذا الإطار فإن كل تقييم للكفاءات يجب أن يرفق بتقييم آخر للقدرات والسمات الشخصية ويستعمل لهذا الغرض تقنيات ووسائل من خلالها نتمكن من الكشف عن الخصائص الشخصية والفروق الفردية، هذه الوسائل تتمثل في الاختبارات والمقاييس لقياس الأبعاد النفسية والقدرات الفردية للكفاءات، حيث يتم تطبيق هذه الاختبارات والمقاييس بشتى أنواعها أفراد مؤهلين وبشكل موضوعي وفعال، باحترام المعايير اللازمة قصد الوصول لنتائج موضوعية (Levy Leboyer. C, 1996, p. 66-67).

##### 4-7-2 المرافقة الميدانية *L'Accompagnement Terrain* :

المرافقة الميدانية تسمح للمستقلين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم الإرشادات ومساعدتهم على التطوير ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محدودة ويسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين.

لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في حكم المسير الذي قد يكون غير سليم إذ لم يكن مكون قبلاً على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم برفقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

**4-7-3 مرجعية الكفاءات Référentiel de Competences :**

وتعتبر هذه الطريقة أداة تسمح بتحديد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في كل فرع مهني وتتجزأ عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية الموارد البشرية، جودة، إنتاج تطوير)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بوضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.

**4-7-4 طريقة Assessment Centre :**

تعتبر هذه العبارة عن اسم مركز التقييم في السابق حيث كان المرشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة Assessment centre تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف أنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات: المحاكاة ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم ( L. V. Beirendonck, 2006 , p.80- 81 ).

**4-7-5 حوصلة الكفاءات Bilan de Competence :**

حوصلة الكفاءات تسمح للعامل بالتعرف على إمكانياته وقدراته المهنية والشخصية، حيث يتمثل الهدف من حوصلة الكفاءات القيام بعملية تقييم المعارف، المعارف العملية، والقدرات المكتسبة من خلال الممارسة المهنية (ممارسة النشاط المهني)، كما يعمل أيضاً على تحديد الحوافز والكشف عن الطاقات الغير مستغلة لدى العامل، وحوصلة الكفاءات قد يتم وضعها في إطار مخطط التكوين أو تكون لرغبة من العمل للتعرف وتحليل قدراته، وإمكاناته في إطار برنامج حوصلة الكفاءات.

وهي تتم في مراحل هي:

أ- المرحلة التمهيديّة: يتم تأكيد مشاركة العامل في هذه العملية، تحديد حاجاته، وضع معلومات حول التقنيات والطرق التي ستجري عليها الحوصلة.

ب- مرحلة البحث: تحليل الدوافع والرغبات المهنية، والشخصية للمستفيد، الكشف عن الكفاءات والقدرات المهنية والشخصية، تقييم المعارف العامة وتحديد إمكانيات لتكوين كفاءاته.

ج- مرحلة وضع الحوصلة النهائيّة: وفيها يتم الإعلان عن النتائج النهائيّة المتحصل عليها من خلال هذه العملية، وكذا تحديد موقعه عند الدخول في التكوين ( Vaisman, 2007, p.05 ).

**4-8 مؤشرات قياس مستوى الكفاءة:****4-8-1 المؤشرات المباشرة:**

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثلا الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المقاييس النوعية للكفاءة مثلا لارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

**4-8-2 المؤشرات الغير مباشرة:**

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

أما القياسات غير المباشرة تعد في بعض الحالات أفضل طريقة في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية.

هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة وغالبا ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي (L. V. Beirendonck, 2006, p.88).

**4-9 أهمية عملية تقييم الكفاءات في الإستراتيجية العامة للمؤسسة:**

إن منهجية تشخيص الكفاءات على أساس المشاريع الإستراتيجية تهدف إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ونستطيع أن نصل إلى ذلك من خلال ما يلي:

- أثناء التحليل الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة من أجل وضع المخطط الإستراتيجي والإعداد لتنفيذه يتم التوصل لإعداد برنامج عمل خاص يتعلق بتسيير التشغيل وتنمية الكفاءات فعن طريق عمليات تسيير الموارد البشرية كالتكوين وتسيير المسار المهني... الخ يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقاً.

- تتمكن المؤسسة في تحديد الكفاءات الإستراتيجية لديها من خلال عمليات التسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية التي تكلمنا عنها في السابق.

- عند التحليل والتصميم الداخلي التي يقوم به المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها يمكنها من الوقوف كذلك على الكفاءات الموجودة لديها والتي باستطاعتها أن تقوم بنجاح المشاريع الإستراتيجية التي هي بصدد الإعداد لها.

- عند تحديد الكفاءات الأساسية في كل قطاع نشاط يمكنها من الوقوف بالضبط على المعارف والإمكانات الضرورية من أجل الوصول إلى مستوى الامتياز.

- الطابع الإستراتيجي لهذه الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها.

- تحديد كيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة.

- تحديد مدى جدارة كفاءة هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجيتها، أي أنه نشاط عابر مستحدث أو ذو تقاليد تكنولوجية عريقة.

- تحديد الطور الحياتي le cycle de vie الذي وصلت إليه هذه الكفاءة، هل هي في مرحلة الشباب الشيخوخة، التقادم أو الانقراض (بن عيسى محمد، 2004، ص.73).

أما فيما يخص كيفية تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية يتم ذلك من خلال المؤشرات أو العوامل

التالية :

- 1- الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر أو الانطلاق في منتج جديد.
  - 2- الكفاءات التي غيابها يؤثر على إنجاز المشاريع الإستراتيجية لأن دورها يكمن مثلا في تسهيل عمليات الاتصال والتحفيز وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل.
  - 3- الكفاءات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير التنظيم والتكنولوجيا النوعية التي تتوفر عليها المؤسسة.
  - 4- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتشكل بذلك حاجز إستراتيجي لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين بعدما نقوم بتحديد الكفاءات الإستراتيجية والتعرف عليها يجب على الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية أن تقوم بدورها التسييري وذلك بوضع السياسات اللازمة التي لا بد أن تهدف إلى :
    - العمل على إبرازها وحمايتها، إيجاد الحلول المناسبة من أجل الاستفادة التامة والكلية من إمكانياتها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بواسطة سياسة فعالة للأجور والمرتبات وسياسة تكوينية واتصالية وتسيير فعال كذلك للمسارات المهنية.
- وتسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة القائمة على الكفاءات تختلف تماما عن التسيير السابق الذي كان ينظر للعنصر البشري عبارة عن حاجز أو عائق لا بد من تطويعه للعملية الإنتاجية كما رأينا في البداية أو عبارة عن عنصر ثانوي لا بد من ربطه بواسطة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي كانت قائمة على العلاقة بين المنتج والسوق، أما التسيير بالمفهوم الحالي ينظر للمورد البشري ليس عنصر أو مورد إنتاجي فقط بل مورد إستراتيجي يحقق الامتياز والميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة تنمية الكفاءة وتطويرها، وبذلك انتقلنا من منطق الاستغلال الأمل للفرد إلى منطق التنمية والترقية العظمى له (بن عيسى محمد، 2004، ص ص 73-74).

## 4-10 التكوين المهني كوسيلة لاكتساب الكفاءات:

يتميز ميدان العمل حالياً بالتعقد في وضعيات العمل وأهم عوامل هذا التعقد، الديناميكية التي تتميز العديد من النشاطات، فيتعرض الفرد العامل اليوم لنشاطات عديدة وثنائية، في غالب الأحيان متتالية، عليه التحكم فيها. وهذا التعقد يفرض في الغالب، فترة طويلة لاكتساب خبرة تليق بهذا النوع من المراكز، تعتمد على تكوين خاص بالوضعية (ماريني، Marine، 1988).

نفهم من هذا أن التكوين الذي يعتمد عليه المهتمين بهذه المجالات المعقدة، مهم جدا لتمكين الفرد من التحكم في المتغيرات الجديدة، والسماح له من التكيف مع متغيرات النسق الديناميكي وبالتالي التمكن من تسييره (غابا، Gaba، 1994).

ونعني بالتكوين " العمل على جعل المتكون يترك التصور الذي يملكه حول ذلك الشيء أ وجزء منه على الأقل ويكتسب نسق تصوّري جديد يتماشى والمشكلات التي يصادفها ( لوبوداك، Leboudec، 1988).

كما يعتبر التكوين تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، لأجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية بفعالية ( بوفلجة غياث، 1984). إذن يمثل التكوين نسقا يسمح ببناء وإعادة بناء المعارف والكفاءات ( كروكات، بارتي، Croquette·Partie، 2000).

يظهر من خلال التعاريف السابقة أن التكوين المهني يشمل اكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات، التي يحصل عليها العامل من خلال دروس نظرية وأعمال تطبيقية يوجهها مختصون بالمهنة، بحيث تجعل العامل قادرا على مزاوله عمله وإتقانه، كما يغير خبرات وتصوّرات الفرد السابقة مما يجعله يتكيف مع المتطلبات الجديدة للوضعية بطريقة منظمة (سعودي ملحة، 2008، ص.39).

وكما سبق ذكره، الكفاءات مبنية ومتشكلة من معارف مختلفة متصلة بمصادر معرفية أخرى، كذلك يميز ميدان التكوين عامة بين هذه المعارف، ويبين أن هناك معارف نظرية (تصريحية) ومعارف تطبيقية (إجرائية) تتدخل في تشكيله. وتظهر هذه المعارف بوضوح في أنواع التكوين المعتمدة كالتكوين الأكاديمي، الذي يتم في المراكز ويرتكز على المعارف التصريحية النظرية، والتكوين الذي يتم في

الميادين المهنية والذي يركز غالبا على المعارف الإجرائية. إذن يعتبر التكوين إحدى الوسائل المستهدفة لاكتساب الكفاءات من جهة وليست الوسيلة الوحيدة، فهناك أيضا الخبرة المهنية التي تلعب هي الأخرى دورا في اكتساب الكفاءات.

#### 4-11 الخبرة المهنية كوسيلة لاكتساب الكفاءات:

كثيرا ما استعمل مصطلح الخبرة في مواضيع غير موضعها، كاستعماله للتعبير عن التجربة والأقدمية.

ولأجل إعطاء المفهوم الحقيقي لكل مصطلح، نعود للتعريف المذكور سابقا والذي يعتبر الخبرة (expertise) معرفة أدائية أو معرفة خاصة تكتسب من خلال الممارسة أو عن طريق التجربة. ومنه نقصد بالتجربة (experience)، عدد السنوات التي قضاها الفرد في المؤسسة أو المدّة المستغرقة في انجاز وظيفة ما (Microsoft® encarta®, 2006). تعريف يشير في محتواه مباشرة لمصطلح الأقدمية (Ancienneté) الذي شاع استخدامه من طرف العامة، بينما انتشر استعمال مصطلح التجربة عند الباحثين، لكن في الواقع التجربة والأقدمية هما نفس المصطلح الذي يشير لعدد سنوات الخدمة. ونحن في هذه الدراسة بما أننا في صدد بحث، سنستعمل مصطلح التجربة (سعودي ملحة، 2008 ص 40).

نستنتج من هذه التعريفات أن الخبرة تعتبر كنتيجة للتجربة، والخبرة تعني " المعرفة المكتسبة من خلال ممارسة طويلة مرافقة بالملاحظة " ( القاموس الموسوعي، لاروس، 1997).

إذن تمثل الخبرة اكتساب المعارف، التصورات الوظيفية وإمكانيات التخطيط والتوقع، وبفضلها يتعلم الفرد استعمال المعارف المكتسبة حسب الموقف. كما أنها تملك خاصية اجتماعية، فالعامل ليس في علاقة بالتقنيات والمواد فقط، بل هو مدمج في إطار نسق إنتاجي، في شبكات من علاقات محددة بال قالب التنظيمي وبنوع تقسيم العمل المطلوب ( دبو، Daboa , 1994 ، بنبريج، Benbridj, 1981).

تعتبر الخبرة معرفة حلقة، تتكون من حلقات من النشاط مخزنة في الذاكرة، تمدنا بمصادر معرفية تستعمل لمقارنة الوضعيات الحالية بالسابقة، ولتصنيف المشاكل، كما تسمح بطرح المشاكل بشكل جيد والاستفادة في ذلك من موارد المحيط. كما تمثل أحد العناصر المهمة في تكوين الحرفة أو المهنة

وللوصول لها على الفرد أن يتمكن من التفكير حول ممارساته، لكي يتوصل إلى تحليلها وتحويل ما عاشه إلى خبرة مفكر فيها (دومنتمولان، Domantmoulin، 1997).

وقد تطور مفهوم الخبرة في ميدان العلوم المعرفية مع تطور النسق الخبير (Système expert) والأبحاث حول الذكاء الاصطناعي (L'intelligence artificielle)، التي تهدف إلى إنتاج نشاط معرفي متكامل إلى أبعد مدى ممكن (كافرني، Gavarni، 1988). وأصبحت تعرف على أنها نوع من المعارف الإجرائية الضرورية التي تجمع وتوضع في جهاز، حتى نعطي نفس النتيجة التي يمكن للإنسان أن يصل إليها عند إنجاز المهام.

وتعتبر الخبرة عند غيلفيك، Guillevic (1991) " كمجموعة من ميكانيزمات، يجندها الشخص من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء"، ويميزها بثلاثة خصائص، الخبرة كفاءة عالية، هيكلية للمعارف وإجراء للمعالجة. وهذه الخصائص تجعل الشخص الخبير يتميز بالفعالية في النشاطات التي يقوم بها.

إذن من أهم المعارف التي تشكل الخبرة إضافة للمعارف الأدائية والتصريحية المذكورة سابقا معارف التجارب التي تعني معارف الممارسة (سعودي ملحة، 2008، ص 40).

#### 4-12 معايير الشخص الخبير:

لقد قمنا باستخلاص معايير الشخص الخبير من دراسات حول المدرسين، لأننا لم نجد دراسات مماثلة حول اختيار المعايير في ميادين أخرى. وبما أن نشاط التدريس يعتبر نسقا ديناميكيا، وأيضا ساعدنا ذلك على اختيار هذه المعايير. من خلال الأبحاث التي اعتمدت دراسة نشاط العامل بالمقارنة بين المبتدئ والخبير، قامت مجموعة من الباحثين، باستخدام المعايير أو المؤشرات التي استعملت في اختيار عينات من المدرسين الخبراء (بالمار وآخرون، Palmer et coll، 2005). وحددت ستة معايير استعملت في 27 دراسة.

#### 4-12-1 التجربة:

يعتبر عدد سنوات الخدمة في هذه الدراسة كشرط ضروري، لكن غير كافي لاختيار الخبراء ولقد اعتبر الشخص خبيرا في أغلبية الدراسات عندما تكون سنوات خدمته تفوق الخمسة سنوات (05) فأكثر. ويرى توشون، Tochon، (1993) أن الباحثين في ميدان التدريس يعتمدون على سبعة (07) سنوات

فأكثر لاختيار المدرسين الخبراء. كما يضيف نفس الباحث أن مدة الخدمة لا تعني الخبرة لأن التعلم من الممارسة يستلزم قدرات ميتاذهنية، أي معرفة حول طريقة التعرف أو التعلم والتي تشمل على قدرات تحليل الأداء الشخصي، التعديل الذاتي، البحث، إيجاد استراتيجيات خيارية لحل المشاكل وترميز أي لعناصر التغذية الراجعة ورد الفعل بتكييف النشاط ( عن بالمار وآخرون، 2005 ).

وتعتبر سنوات الخدمة أو التجربة من العوامل التي تساهم في تحديد قدرات الشخص، ففي بعض الوظائف أو الحالات، كلما طالت مدة تواجد الشخص بالمنصب، كلما زاد إتقانه للعمل وزادت معرفته لهذا النوع من الأعمال. فالترقية على أساس التجربة تعتبر بمثابة تقدير من طرف المؤسسة للسنوات التي قضاها العامل في خدمتها (سعودي ملحة، 2008، ص.41).

إذن تؤثر التجربة على السلوكيات المهنية للموظف من جهة، وعلى مكانته في المؤسسة من جهة أخرى، كما يستفيد العامل بفضلها من امتيازات اجتماعية خاصة، كالعطلة المدفوعة الأجر والترقية، الخ (بيريتي، Peretti، 1999).

#### 4-12-2 الإشراف:

عندما يمارس الفرد نفس المهنة لمدة سنوات ويشرف على جماعته منذ عدة سنوات، يعتبر بذلك خبيراً يحتفظ بمكانته المهنية. وبمجرد تغير المحيط الذي يعمل فيه، يختل بذلك التوازن الذي حققه. إذن يجب أن يغير تفاعله مع سياقه الجديد، بمعنى تعلم تطبيقات جديدة أو سلوكيات جديدة لكي يتكيف ويستوي مع الوضعية الجديدة (كارولويز، Karoluisse، 2000).

#### 4-12-3 التقدير أو الاعتراف الاجتماعي:

اعتبر الكثير من الباحثين، الخبرة على أنها نعت أو سمة اجتماعية لأنها عبارة عن وصف من طرف أشخاص آخرين، وبالنسبة للمدرسين هذا المعيار يستنتج في الغالب من رأي المسئول أو مدير المؤسسة.

ويمكن تعزيز رأي المسئول، حول المدرس الخبير بأخذ رأي زملاء العمل والباحثين، لأن رأي المدير غالباً ما يكون مبني على نسبة نجاح التلاميذ، بينما تعدد الآراء يؤدي إلى استعمال معايير مختلفة

خاصة بالنسبة للباحث الذي يمكنه أن يعتمد على خصائص الخبير المدروسة علمياً، في ملاحظة سلوك المدرس والتوصل إلى رأي أكثر موضوعية.

#### 4-12-4 التكوين البيداغوجي:

يتعلق بعدد الدورات التكوينية التي شارك فيها المدرس ولجان البحث التي ساهم فيها، والتي تؤدي إلى تنمية قدراته في العلاقة البيداغوجية، والإستراتيجيات التي تحث على التعلم ومعرفة الإستراتيجيات المستعملة من طرف التلاميذ في التعلم (توشون، Tochon، 1993).

#### 4-12-5 الانتماء إلى جماعة مهنية:

استنتج هذا المؤشر من خلال الشهادة التي يملكها المدرس وفي بعض الحالات من خلال مهمة الإشراف أو المسؤولية البيداغوجية. ولقد بينت الدراسات حدود استعمال هذا المعيار، إذ يوجد اختلاف بين الباحثين في استعمال مستوى التدرج الجامعي أو الشهادات الخاصة بالتدريس.

#### 4-12-6 الأداء المعياري:

تعتبر الخبرة من ناحية أخرى كتفوق في أداء النشاط عن المتوسط المعروف به، حيث يتم تحديد معيار المتوسط من طرف المجتمع المهني، ويستعمل كمعيار لمقارنة أداء الأفراد بين بعضهم البعض والمقارنات التي استعملت في الدراسات كانت ذات طابع عام مثل امتلاك معارف نظرية وتطبيقية وتنظيم البرنامج. كما استعملت مقاييس سليمة تشمل معايير محددة مثل المعاينة، التكرار، الدقة والمدة التي ينفذ فيها العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير لم يتم استعمالها من طرف كل الباحثين، فهناك من اقتصر على مؤشر واحد أو اثنين فقط ولم يتم استعمال كل المعايير، إلا في دراستين من سبعة وعشرون (27) دراسة مفحوصة، كما أن الأولوية التي منحت لهذه المعايير كانت متفاوتة (عن بالمار وآخرون، Palmer et Coll، 2005) (سعودي ملحة، 2008، ص.42).

## 4-13 - الخبرة والنشاط المعرفي:

عامل الخبرة مهم مرتبط بالإنسان والنسق الديناميكي، لهذا يبقى من المهم فهم كيف يستعمل الأشخاص معارفهم وخبراتهم في وضعية العمل، لأجل التصدي للتعقد والديناميكية، أي التصدي لإرغامات المهمة وهذا يساعد في معرفة أكثر للعلاقة بين الخبرة والأداء، ويمكن الباحثين من توجيه عمليات التكوين وضبطها مع متطلبات وضعيات العمل الجديدة ( لوبلي، Leplat ، 1998 ، كافرني، Kaverni، 1988 ).

فكما هو معروف كل مشكل يتطلب من طرف الفرد جوابا مناسباً انطلاقاً من وضعية مشابهة، لكن لا يتحصل كل العمال على نفس المؤشرات ولا يبنوا نفس التشخيص، وبهذا لا ينفذوا نفس الأفعال والعمليات. فعندما يواجه العامل مشكل المرة الأولى، فحينها قد يرجع للوضعية السابقة التي أعطى فيها جواب. إنه حسب الحالات، لا يستعمل نفس الأشكال الذهنية ولا نفس الأشكال المعارف مما يجعل قدرته في التحكم تختلف (سعودي ملحة، 2008، ص.43).

وهناك من يفسر التحكم في الظواهر على أنها ناتج للمعارف التي يملكها المنفذ، كوجود عدّة تصورات أو صورٍ وظيفية ليس فقط عند نفس الفرد حسب الهدف المتبع، بل كذلك حسب الخبرة المهنية وتكوين الأفراد ومجال عملهم ( أوشانين، 1969 ). إذ يظهر أن المعارف المستعملة في الفعل، تتطور أثناء التحول من خبرة وأداء إلى معارف جديدة، إلى معارف التجارب التي تسمح للمنفذ بالتكيف مع الوضعية، أثنائها لا يمكن لأي معرفة أن تتراجع لمستوى المعرفة التصريحية أو الإجرائية أو الظرفية.

فكما كتب بييتير، Pieters، (1994) لما نعرف شيء، فيمكننا أن نتعرف ليس فقط على المعلومات السطحية (معرفة تصريحية) بل أيضاً كيف يمكننا استعمال هذه المعرفة في بعض السيرورات أو الروتين ( معرفة إجرائية ) كما يمكننا أيضاً فهم متى وأين يمكن تطبيق هذه المعرفة (معرفة ظرفية)، (عن باكاي وآخرون، 2003). وحسب جيردان Gierdan ( 1993 ) " معرفة التحكم في الكل تمكن في نفس الوقت في الامتداد والانفصال عن المكتسبات الداخلية " ( عن كافرني، 1988 ).

التكيف مع الوضعية هو أيضا بعد يتدخل في المعارف المرتبطة بالفعل، فمعرفة الممارسة مبنية في الفعل ولها أهداف فعالة، سياقية، محددة، مجسدة ومنتهية، فهي معرفة مكيفة مع الوضعية. وهذا التكيف مبني انطلاقا من الخبرة المعاشة بمساعدة الإدراكات والتفسيرات الناتجة عن الوضعيات المعاشة سابقا.

في هذا الصدد تستنتج البحوث الاجتماعية والبيداغوجية أنّ الوظيفة بنوعها، تطبيق الروتين واتخاذ القرار، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الوظيفة في ثلاثة مراحل، مرحلة التخطيط، مرحلة المعالجة المنطقية للمعلومة ومرحلة التفاعل بالميدان. أين تتدخل مخططات الفعل والتفكير في الفعل ووقت التفكير حول الفعل. فالشخص يبني كفاءاته تدريجيا انطلاقا من تطبيقه وجعل خبرته نظرية. إذن الكفاءات ليس لها معنى إلا إذا ترجمت إلى أفعال وسجلت في مشاريع (عن باكاي وآخرون، 2003) (سعودي ملحة، 2008، ص ص 43-44).

## - خلاصة:

أثبتت الدراسات أنه كلما ارتفعت درجة الأتمتة في النسق كلما استدعى ذلك ذكاء الإنسان في أعلى مستوياته، واستعمال أكثر نشاطات التعديل، الصيانة، البرمجة والحفاظ على الحالة العادية للنسق أثناء الوضعية المتدهورة، عند حدوث خلل. فهذه الوضعية تفرض أن يكون للعامل معرفة عميقة بالمحيط الذي يعمل فيه، أن يتحكم في تطور وتغير السيرورة، مما يستدعي نشاطات معرفية تركز على التفكير والوعي وبناء تصورا وظيفيا، يسمح للعمال من تقرير الفعل ومواجهة الوضعية غير المألوفة، بالاعتماد على معارفه وخبرته اللذين يمكنانه من توجيه عملية البحث عن المعلومات، توقع الخلل، تفسير المعايير كما تمكنه من التكيف مع ما هو جديد وغير متوقع ( بويات، Poyet، 1990).

هذه الكفاءات إذن تبني انطلاقا من الممارسة والخبرة، بمعنى آخر لما تواجه وضعيات تطرح مشاكل وحوادث حرجة أثناءها فقط يتم بناء، هدم وإعادة بناء الممارسات حسب بعض الظروف. لأن في بعض الأحيان مواجهة الواقع المعقد، مهياً ومتوقع عن طريق التكوين والسيناريوهات والفرضيات ومخططات الفعل القابلة للتجريب. وفي نفس الوقت يقترح بناء الكفاءات، التفكير وقدرة التعديل، انطلاقا من تحليل الخبرة ووضع وإدماج أحداث في أبعاد معينة. ما يؤدي في معظم الأحيان لاستقبال تفكير حول الممارسة الذاتية وتفكير حول ممارسة الآخرين (سعودي ملحة، 2008، ص.49).

كل ما سبق، يبين أن بناء الكفاءات عبارة عن نسق طويل المدى، يتميز بإعادة الوضعيات المتشابهة والمختلفة في نفس الوقت. كما يتطلب تطورها تأثير مضاعف، تأثير على الإنسان وتأثير على ظروف العمل في وظائف الاختيار، التكوين وتحليل العمل بحيث تسمح هذه الأخيرة بإظهار الكفاءات الضرورية، كما أن تحليل العمل هو أيضا فرصة يجب اغتنامها من أجل نظرة انتقادية حول ظروف العمل والتي تستعمل فيها الكفاءات ( باكاي وآخرون، 2003).

## الفصل الخامس: طرق تطوير الكفاءات.

- تمهيد

- 1-5 تعريف تطوير الكفاءات.
- 2-5 دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات.
- 3-5 طرق تطوير الكفاءات.
- 4-5 مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتطوير الكفاءات.
- 5-5 العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية.
- 6-5 دور التكوين في تطوير الكفاءات.
- 7-5 تقييم الأداء وتطوير الكفاءات.
- 8-5 مراحل تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات.
- 9-5 دور تطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة.
- 10-5 نتائج تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات.
- 11-5 معوقات الإستراتيجية التنموية للكفاءات.
- 12-5 تطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

- خلاصة.

## - تمهيد:

باعتبار أن الكفاءة خاصية شخصية مرتبطة بإنجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص، وتكون دافعا للإنجاز أو الإتمام، وهي كذلك مكتسبة فهي لا توجد لدى الشخص بصفة طبيعية أو فطرية بل تكتسب من خلال التعلم في شتى المجالات وشتى الطرق، فالكفاءات مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظتها مباشرة بل يتم الاستدلال عليها من خلال نتائجها. إذن تطور كلمة الكفاءات هو الفهم الواضح أنها لا يمكن تشكيلها وبنائها إلا بالممارسة وعن طريق إستراتيجيات هامة أبرزها التكوين والخبرة المهنية.

بحيث أن الإستراتيجيات الحديثة تركز على تحديد احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الإستراتيجيات أمرين متكاملين الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتطبيق في موقع العمل والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي وبكل هذا يتم تغيير سلوك العامل وبالتالي يحقق أغراض المنظمة وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته. ومن خلال كل هذا سوف نتطرق إلى مختلف العناصر المتعلقة بهذا الفصل وبشيء من التفصيل.

## 5-1 مفهوم تطوير الكفاءات:

### 5-1-1- مفهوم التطوير:

التطوير في مجال إدارة الموارد البشرية يقصد به عملية منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، ودور المؤسسة يركز على عملية تطوير الإدارة وتطوير الأفراد العاملين بها والتي تمثل موردها الرئيسي (باري كشواي، 2006 ص.119).

### 5-1-2 مفهوم تطوير الكفاءات:

هي ذلك المزيج من الطرق، الوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت، واكتساب كفاءات جديدة، وتتم عن طريق المهام الروتينية، وإنما من خلال النشاطات المعقدة التي تستدعي إيجاد حلول لمعالجة الوضعية ما يسمح باكتساب خبرات جديدة بالتالي تنمية قدرات العامل بمعنى تطوير كفاءاته أكثر.

وهذا ما يدفع بالقول إلى أن تطوير الكفاءات تتم من خلال التجارب المختلفة أي المشاكل المختلفة التي تستدعي أن يتدخل العامل لحلها، وتعد عملية تطوير الكفاءات استثمارا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في بناء وإدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور العناصر السابقة (Levy Leboyer. C, 1996, p. 36).

وفي هذا السياق تؤكد (لوبواي، Levy Leboyer) (1996)، أن التنوع والتغيير في المهنة يسمح للفرد بتعلم الخبرات الجديدة، ويمنح له القدرة على تطوير كفاءاته الحالية، كما تضيف أن عنصر الرغبة في تطوير القدرات الشخصية من أهم العوامل المساهمة في عملية تطوير الكفاءات وذلك بالبحث عن الوسائل التي تساعد الفرد للوصول إلى ذلك (Levy. Leboyer. C, 1996, p.129).

## 5-2 دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات:

إن الكفاءات تعبر عن الطرق التي تتمكن من خلالها المؤسسة القيام ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها، وتتمثل في مجموع الممارسات، والمهارات المميزة، والموارد المادية التي تؤدي إلى تحقيق

الربحية والنجاح، وهناك عدة دوافع وراء الاهتمام بالاستثمار في مجال تطوير الكفاءات نذكر من بينها ما يلي:

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه في رفع من مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم مناصب العمل.
- ازدياد حدة الضغوط التنافسية وضرورة مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- العمل على تدعيم العمل الإبداعي وروح المبادرة والابتكار لدى الكفاءات.
- زيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات عند الكفاءات إلى أعلى قدر ممكن.
- تعزيز الولاء والشعور بالانتماء لدى الكفاءات.
- إشعار العامل بالأمان الوظيفي.

### 5-3 طرق تطوير الكفاءات:

#### 5-3-1 التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية:

إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة، وعملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:

- مكانة مديرية تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة وتشخيص الأهمية التي تليها المؤسسة لها، فهل تسخر وسائل تسمح بتسييرها بشكل أفضل.
- دراسة مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة وشروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة بمعنى مدى تناسب والشهادات المحصل عليها، مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف وشروط الالتحاق بها (R.M . Srivastara, D. Nigam, 2000, p.90).

- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة يجب أن يتماشى وأهداف المؤسسة في السوق فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة ومتابعة الكفاءات بشكل مستمر من حيث التكوين المتواصل وتوجهات المؤسسة، أي الطلب الموجود في السوق، الترقية المعتمدة من طرف المؤسسة، ووضع الشروط

الضرورية للترقية، أي المعايير المعتمدة في هذا المجال وأن تتوافق هذه الشروط مع إستراتيجية المؤسسة في السوق.

- مخطط لمتابعة المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى التقاعد وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها وكل عامل، ودراسة المروية المقدمة في هذا المجال، أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية تسيير عمليات التوظيف والتكوين، والترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة ما يلي:

- تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية إذا كانت الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية، بالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتج المؤسسة في السوق.

انطلاقاً من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الإستراتيجي المنتهجة في هذا المجال (R.M . Srivastara, D. Nigam, 2000, p.100).

### 5-3-2 وضع إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:

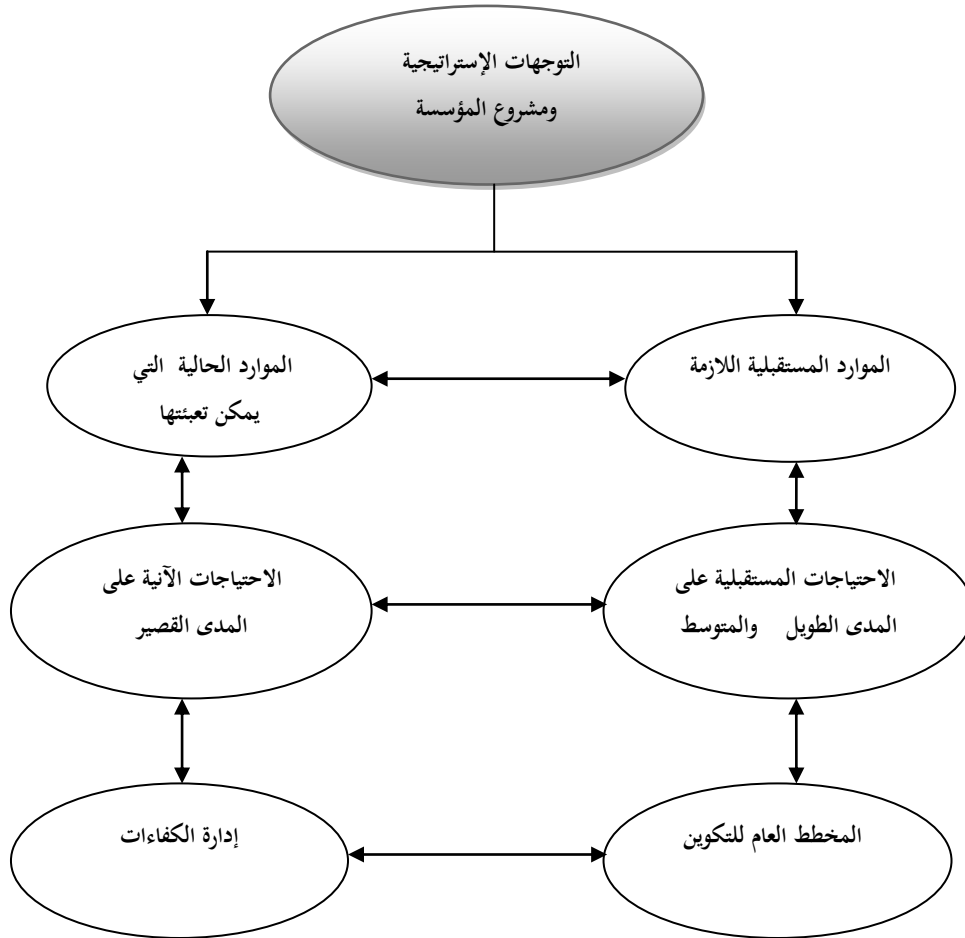
التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية ، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوض والسلبات الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة وبالتالي إمكانية رسم الإستراتيجية التنموية للكفاءات الفردية، والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالإستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.

- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية.

- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسئول على مستوى المؤسسة. فالإستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية. والشكل رقم(19) يمثل مخطط تطوير الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم(19): يمثل مخطط تطوير الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة.

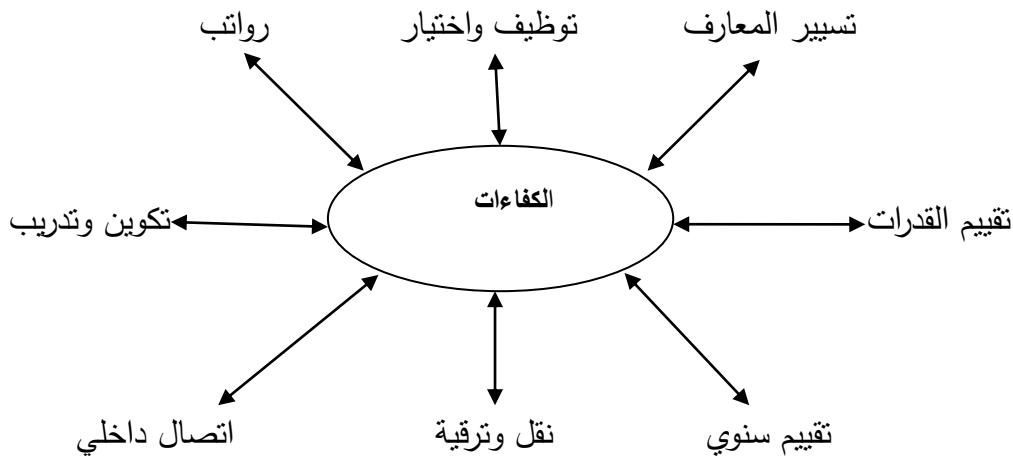


المصدر: ( J. Y. Buck, 2000, P.58)

#### 4-5 مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتطوير الكفاءات:

إن مراقبة الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الإستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى. وهناك عدة مجالات تساعد على تطوير الكفاءات منها:

- تخطيط الموظفين.
  - التكوين المستمر.
  - التوظيف المناسب.
  - تنمية الموارد البشرية.
  - الاتصال.
  - تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
  - مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
  - التحفيز (J. M. Bruneau, J. F. Puju, 1992, p.74).
- الشكل رقم(20): يمثل الكفاءات وأنشطة الموارد البشرية.



المصدر: (L. V. Beirendonck , 2006 ,p. 34).

### 5-5 العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية:

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايد قصد تطوير الكفاءات البشرية وذلك عن طريق التكوين، التدريب والتحفيز من أجل الرفع من أداء المؤسسة ومن العوامل المساهمة في تطوير الكفاءات ما يلي:

**1-5-5 التكوين Formation Accée sur les Competences :**

تعتبر وظيفة التكوين أهم الطرق المؤدية إلى تطوير الكفاءات، ويلعب دورا مهما لأن عكس ما يتم في التخطيط المادي أو المالي فإنه يحتمل كل الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر قد يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط، وإذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وإمكانياته، على هذا السياق فإنه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية وإنما يجب إعداد برامج التكوين.

والتكوين نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقيه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال.

التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، في مجال الأمن والوقاية، في مجال الصيانة، في المجال الاجتماعي، المعرفي أو لمسايرة التغيير. وهو يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء، ومواجهة أي تغيير في مناصب العمل وكذا تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال كما يساهم في فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة (J. M. Bruneau, J. F. Puju, 1992, p.27).

وحسب ( لوبويي، Levy Leboyer ) 1996، فإن تطوير الكفاءات لا تتم إلا عن طريق التكوين والذي ينقسم إلى تكوين قاعدي والذي يتلقاه الفرد قبل بداية الحياة المهنية ويقصد به التكوين الأكاديمي، ثم يأتي التكوين الذي تمنحه المؤسسة للعامل تزامنا مع أداء مهامه فيها، وأخيرا التكوين عن طريق الممارسة الذي يتلقاه الفرد بفضل أداء مهامه بشكل مستمر في المؤسسة وذلك عن طريق الخبرة المكتسبة (Levy Leboyer. C, 1996, p.10).

**2-5-5 التدريب Coaching Accé sur les Competences :**

يقصد به إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة ويهدف التدريب إلى العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال، وسرعة تنفيذ المهام، وضمان سلامة العامل.

### 5-5-3 التحفيز Motivation:

وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تناولته العديد من الباحثين أمثال ماسلو (نظرية الحاجات) وهارزبرغ (عوامل التحفيز)، ماك غريغور (نظريات التحفيز) ويعتبر التحفيز المحرك الذي يدفع بالكفاءة إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية بالتكوين وغيرها من وسائل التطوير، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء (J. M. Bruneau, J.F. Puju, 1992, p.27-29).

كما تعتبر الحوافز أيضا القوة التي تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته أي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق، وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل (بوفلجة غياث، 2004، ص.165).

وتحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب، ويمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين أو تنسيق أولوياتها المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، مما يضمن تحريك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها (عساف محمد عبد المعطي، 1999، ص.36).

- تعمل على زيادة الإنتاج وسرعته، وتحسين جودته كما ونوعا.
- تشجع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه، وإشباع حاجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة، وظروف العمل المناسبة وخلق إحساس بالثقة ولارتياح وعدم العداة تجاه الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.
- تحقق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والتمثلية في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

- تعمل الحوافز على زيادة ولاء العمال للمؤسسة وتكمن أهميتها أيضا في التأثير على سلوك العاملين، وتوجيه هذا السلوك نحو الوجه الصحيح، ومن هنا تظهر أهمية الحوافز في تجنب مظاهر المواهب وخلق الرغبة في العمل (السلمي علي، 2001، ص.200).

وأخيرا فإن منظمة القرن 21 تؤمن بأن الحوافز شيء حساس جدا من الناحية النفسية، فلها دور في تطوير الكفاءات، ولا يمكن التراجع فيها بدون خسارة كبيرة في مصداقيتها.

### 5-3-1 أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع من الحوافز فنجد منها الحوافز الفردية، الجماعية، التنظيمية، وكذلك المادية والمعنوية والتي تتمثل فيما يلي:

### 5-3-1-1 الحوافز الفردية:

وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلتبس العلاقة بين الأداء والمكافأة، وعلى العكس من ذلك تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة، ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وقبولاً وتتنوع خطط المكافآت بناء على عدة مداخل، يمكن التطرق لأهمها فيما يلي:

- **خطط معدل القطعة:** يتم فيها وضع مقدار معين من الحوافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، وعندما يحين موعد الدفع يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة ليحصل المعني في الأخير على المبلغ الناتج.

- **خطة وفرة الوقت:** تمنح المكافآت على أساس ما يتم توافره من الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج.

### 5-3-1-2 الحوافز الجماعية:

عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظرا للتدخل في العمل فإنه يكون من المناسب إتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي ويحبذ إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.

### 5-3-1-3 الحوافز التنظيمية:

ويعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق التعاون بين الموارد البشرية في جميع المستويات، ومن أشهر الخطط التنظيمية للحوافز خطة " لينكولن " حيث تؤيد الخطة تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، وهذا بالإضافة إلى المزايا

الأخرى وتعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة، ولهذا ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الإتحاد والتعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات (غريب علي وآخرون، 2007، ص ص. 219-220).

#### 5-5-3-1-4 الحوافز المادية :

تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة دفع العاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

#### 5-5-3-1-5 الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان وهذا من أجل حث وتحريض العمال على العمل.

ومن صور هذه الحوافز المعنوية تبني مقترحات العاملين، واشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المؤسسة توضح فيها أسماء العاملين المجدين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف، كما أن تنظيم النقل والانتقال من وإلى المنظمة، التكوين ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم، كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية، وبالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم والهدف من التكوين والتدريب والتحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة، وتحفيز الموارد البشرية الأخرى إلى الانتماء إليها (مفتاح صالح ، 2004 ص ص. 19-20).

#### 5-6 دور التكوين في تطوير الكفاءات:

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم، وذلك بإتاحة التكوين داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى

على انحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

وقد تبين في منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أن تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية للمنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تهئى الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ومن منطلق النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن التكوين وتنمية الموارد البشرية

في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة المهام التالية:

- تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

وبناء على كل هذا الاستراتيجيات الحديثة تركز على تحديد احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنتقل إلى الفرد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته (حرجوش عادل المفرجي صالح، 2001، ص ص. 38-39).

### 5-7 تقييم الأداء وتطوير الكفاءات:

يعتبر تقييم الأداء من أساليب تطوير الكفاءات وله عدة تعريفات منها: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة (رواية حسن، 2000 ص.220).

أو أنه عملية فحص ما أدى من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة بما حدث وما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف (قجة رضا 2003، ص.49).

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- الترقية والنقل إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- مقياس أو معيار إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيّم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيّمه.
- اكتشاف الحاجات التدريبية إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- تقديم المشورة إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، ويمكن اعتباره من جهة أخرى حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له، إذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال

المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال (شاويش مصطفى نجيب، 2005، ص ص.85 - 86).

### 5-8 مراحل تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات:

من المتوقع أن إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات تحتاج إلى هذه المراحل والتي تتمثل فيما يلي:

#### 5-8-1 المرحلة الأولى:

زيادة التكوين والرسكلة والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومتواصلة، وتعميق فرص البحث داخل المصارف بما يتماشى مع اقتصاد المعارف، وكذا توطيد علاقات مؤسساتية فعالة بين المنظومة الجامعية والمؤسسة.

#### 5-8-2 المرحلة الثانية:

تحقيق الاستجابة المتناسقة كما ونوعا للتكوين والرسكلة والتدريب، وكذا تطوير مناهج وأساليب إدارة الكفاءات البشرية، وكذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في ظل اقتصاد المعارف.

#### 5-8-3 المرحلة الثالثة:

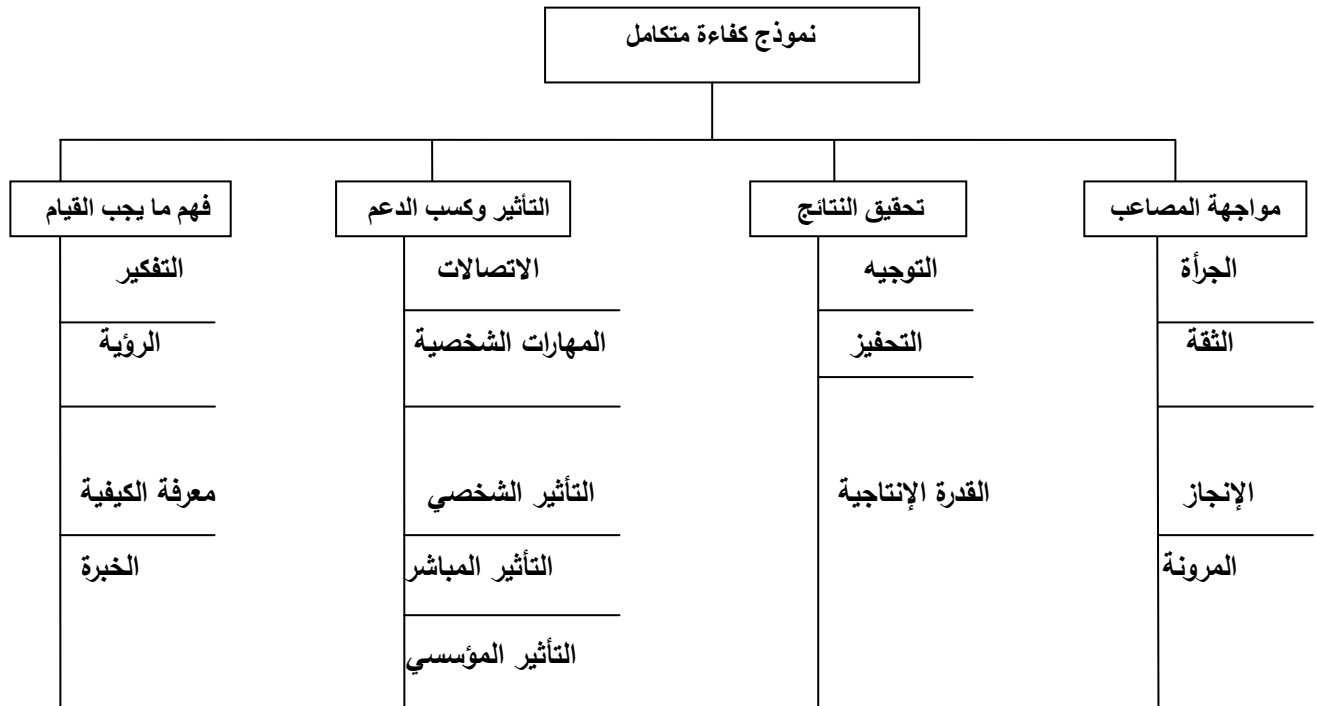
التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (إطارات، متحكمين، منفذين) ، حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات والفروع، وتمتد طولا لتشمل كافة المصالح والدوائر، وتتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية. ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع ، والمهارات (savoir-faire) الأدائية، والمهارات التنظيمية إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين (بلغرسة عبد اللطيف، 2004، ص ص.128-129).

### 5-9 دور تطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة:

تعتبر إستراتيجيات تنمية الكفاءات من خلال تكوين الأفراد وتعليمهم، من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي وزيادة درجة تعقيد المنتوجات، حيث أنه وكنتيجة للتقنية العالية سيتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين، وبدون ذلك فإن فرصة النجاح تكون مستحيلة (حرجوش عادل ، المفرجي صالح ، 2001، ص ص.20).

ومما لا شك فيه أن تأهيل المؤسسة الاقتصادية يتطلب تأهيل الموارد البشرية أولاً وقبل كل شيء ثم من خلال التشخيص الفعال وتقدير الفرق بين الموارد الحالية والموارد المستقبلية المرغوب بها والذي من شأنه التمكين من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقات البشرية المتوفرة، ما يسمح بتوضيح المحاور الكبرى للعمل ووضع خطط للسياسة التكوينية والتدريب والتوظيف وإدارة المسار المهني للعمال بالنظر لمخطط تنمية المؤسسة ككل والإمكانيات التي تتوفر عليها بحيث تكون الغاية منها التحسين الشامل أو الجزئي للمهارات، والإدماج في العمل.

فتتمية الكفاءات أصبحت تشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية، وهذا يتطلب خلق بيئة داخلية مرنة وإدخال المعارف الجديدة بشكل مستمر، واكتساب القدرة على التفاعل والاستفادة من مختلف الفرص المتاحة، فنجاح المؤسسات يتطلب إرادة مرنة تشجيع على التأقلم والتكيف الدائم والمتعدد الأبعاد، الذي يساير الرهانات الإستراتيجية لها، والذي يقود إلى تحديد محاور التنمية على مدى زمني متوسط بالنسبة للمؤسسات، خاصة تلك التي تكون موضوع التأهيل (Mise a Niveau) ثم تصميم خطة موجهة لتحقيق احترافية كل الأفراد، يكون الغرض منها محو الفوارق المعرفية وتقريبها من حدود الامتياز. والشكل الموالي رقم (21) يمثل الكفاءات التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية (حرحوش عادل، المفرجي صالح، 2001، ص.20). شكل رقم (21): نموذج يمثل الكفاءات التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية.



المصدر: (باري كشواي، 2006، ص.65).

### 5-10 نتائج تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات:

- من خلال تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة ستتوج بنتائج عديدة يمكن تدوين أهمها فيما يلي:
- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.
  - زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
  - التكيف المستمر مع المنافسة التي تتميز بالتعدد في المكونات والتجدد في الطموحات.
  - تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام القدرات والكفاءات الأجنبية (بلغرسة عبد اللطيف، 2004 ص.129).

### 5-11 معوقات الإستراتيجية التنموية للكفاءات:

من المعوقات المرتبطة برسم إستراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات ما يلي:

#### 5-11-1 ضعف التكوين القاعدي:

مما يلاحظ على الكفاءات البشرية التي عادة ما تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذته من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن الاختصاص المدروس مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت والجهد والمال.

#### 5-11-2 بطئ عملية التأهيل والرسكلة:

إن احتياج الكفاءات إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها ، لكن هذا الأمر إذا عانت كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء سيجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد في هذه المجال.

#### 5-11-3 عدم وجود المحفزات وكثرة المشاكل المهنية:

إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية يجعلها تسأم من وظائفها، ولا تؤديها على أكمل وجه مما يعود بالضرر على المؤسسة كذلك كثرة

المشاكل المهنية الفعلية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

#### 5-11-4 غياب ثقافة البحث عن الجديد لدى الكفاءات البشرية :

ونعني بالثقافة جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمؤسسة مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة، وإذا غابت مثل هذه الثقافة لدى الكفاءات البشرية المسيرة، وتكتفي فقط بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من روح الإبداع والابتكار والتجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين (بلغرسة عبد اللطيف، 2004، ص.126).

#### 5-12 تطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية:

إن الأساليب والأنماط التنظيمية الجديدة والتكنولوجيا المهمة والمتطورة باستمرار تتطلب من المؤسسات تغيير أساليبها واستخدام أساليب إنتاجية جديدة من جهة وتحديد أساليب عمل مختلفة من جهة أخرى، خاصة إذا ما كان المورد البشري هو العامل الإنتاجي الرئيسي بالنسبة للدول النامية، فالملاحظ لمزايا النموذج المطبق حاليا في المؤسسات الجزائرية هو النموذج التaylorي الذي لم يعد يؤدي إلى النتائج المطلوبة والتي تظهر من خلال الضعف في التسيير، نقص في الإنتاج، إفلاس بعض المؤسسات... الخ مما يستوجب تغيير الأساليب الإنتاجية وإعادة هندسة العمليات والبحث عن الجودة، وما يتبع ذلك بالنسبة للمورد البشري أي العمل على تنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع ذلك، فمع اقتصاد المعرفة يصبح الاعتماد على الفرد كمصدر للفكر والإبداع والتطوير شيئا ضروريا وحتما.

إن انخفاض إنتاجية الفرد في البلدان النامية ترجع إلى انخفاض مستويات المعرفة الفنية، مما يؤدي إلى ضعف الرغبة في العمل وعدم الاهتمام به، كما أن نقشي الأمية بين العمال يعرقل انتشار التكنولوجيا الحديثة في ميادين الإنتاج . أي أن كل مبادرة للتحسين تحتاج لبذل مجهودات جبارة حتى تحقق الأهداف المرجوة، والجزائر حاولت منذ البداية وضع أساليب تنمية الموارد البشرية من خلال الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الأطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين بالخارج إنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل الاهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة.

وقد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على العنصر البشري من حيث :

- **التأهيل:** إن بعضا من الأنشطة الخاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة (غ. سلاطينة، ب. قيرة، 2002، ص. 197).

- **التحفيز والتحسيس بأهمية الجودة** : وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحضر والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون، السيطرة على التكاليف ورفاهية المؤسسة. وبالتالي يجب وضع برنامج تحسيسي للجودة والذي سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد (برنامج تمهيدي) وللأفراد القدامى (برنامج رسكلة) وللأفراد المكلفين بالقيام بالأنشطة التصحيحية والوقائية.

- **التكوين** : الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة، حيث أن تحديد الحاجات المختلفة لكل اختصاصات الأفراد ( أفراد الإدارة، التقنيين، مسؤول العملية وأفراد الإنتاج) في خطة التكوين، هذه الأخيرة تشمل فترة التكوين، مكانه، مجاله، الهيئة المعنية به، تكاليفه...الخ.

ولعل التكوين يعتبر أهم عملية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية مواردها البشرية قصد تحسين إنتاجها، فالتكوين الفعال يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة، ويعطي للمتكون الإحساس بالمسؤولية عن عمله، فالعامل المتكون ينتظر الاستفادة من المعارف التي تحصل عليها والأخذ بعين الاعتبار لقدراته المهنية الجديدة وآرائه التي اكتسبها من خلال تكوينه. فالملاحظ من الدراسات التي أجريت أنه يجب، تركيز التكوين حول المشاكل العامة للصناعة، عدم الفصل بين التقنية والإنسان، إعادة النظر في نظام التكوين الحالي والاهتمام بالجانب الإنساني لضمان استقرار العامل في عمله، والتكوين المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج، خاصة عندما يكون مبنيا على الاحتياجات الفعلية للمؤسسات الاقتصادية، الصناعية والخدماتية، وفشل في بعضها الآخر خاصة إذا كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة وعدم ملائمة مجال العمل (ب.غرب، ي. ع . سلاطينة، إ. قيرة، 2002 ، ص ص.198- 199 ).

## - خلاصة:

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، لأنها متعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما لأنه هو الذي يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة والكفاءات وسيلة من خلالها يمكن مواجهة التحديات الجديدة (المنافسة، إدخال خدمات ومعلومات جديدة جلب الزبائن...) بتهيئة الوسائل اللازمة لذلك مثل وضع برامج للتكوين وإقرار إستراتيجية مرنة في عملية الاتصال، القيام بدورات تحسيسية، توفير محيط عمل ملائم لموظفيها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة وهذا لهدف التطوير المستمر للكفاءات قصد مواكبة التحولات السريعة والدائمة.

وفي الفصل الموالي سوف نبين مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وما هي العلاقة التي تربطها بالعملية التكوينية، وكيف تلعب دورا هاما في صياغة قيم العامل وتحدد طبيعة سلوكياته في مختلف مواقف العمل، وكل هذا مرتبط بهوية المؤسسة وما له من أهمية في تحديد احتياجات التكوين ومن ثم وضع برامج تكوينية لسد تلك الحاجات، وبالتالي تتطور كفاءات العمال وتتساير وفق ما هو مطلوب في مناصب العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة والعمال معا.

## الفصل السادس: الثقافة التنظيمية

- تمهيد.

6-1 مفهوم الثقافة التنظيمية.

5-2 أبعاد التفاعل بين الإدارة والثقافة التنظيمية.

6-3 خصائص الثقافة التنظيمية.

6-4 أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.

6-5 عناصر ومستويات الثقافة التنظيمية.

6-6 أنواع الثقافة التنظيمية.

6-7 مراحل تكوين الثقافة التنظيمية وآليات ترسيخها.

6-8 العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

6-9 وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.

6-10 تغيير ثقافة المنظمة.

6-11 أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء الوظيفي.

6-12 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية.

- خلاصة.

## تمهيد:

المنظمة نظام اجتماعي يتكون نتيجة تفاعل مجموعة أنظمة فرعية داخل نظام أكبر، مستخدمة قيما ومدرجات إلى تماسك النظام وتحقيق أهدافه، وأهم خاصية تتميز بها المنظمة هي طابعها الاجتماعي، إذ تعتبر كيان اجتماعي ذا حدود مميزة وشفافة تسمح للمنظمة بالتفاعل مع بيئتها التنظيمية ولاسيما الثقافية منها، إذ تعتبر المتغيرات الثقافية من أهم المتغيرات البيئية فالإتجاه الحالي لمنظري المنظمات هو اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن النظام الثقافي للمجتمع بكل ما يحمله من قيم وافترضات تؤثر في خصائص المنظمة من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية، التي تلعب دورا هاما في صياغة قيم العامل وتحديد طبيعة سلوكياته في مختلف مواقف العمل، المورد البشري هو المورد الحقيقي المعتمد عليه في تحقيق أهداف وأساس استمرارية ونجاح أي منظمة والمسؤول عن إدارة جميع عملياتها، فهو الذي اجتهد في إنشائها ويبدل جهدا فيها لما يتميز به من قابلية التغير، والقدرة على إحداثه تفاعلا مع الإفرازات البيئية وما يحمله من قيم ثقافية تصيغ أنماط التفكير والسلوك، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام، كما تتفاعل مع إدارة المنظمة وتؤثر في صياغة وتحديد توجهاتها المستقبلية.

من هذا المنطلق سنتعرض إلى الثقافة التنظيمية من خلال عدة نقاط أين سنتطرق في البداية إلى مفهومها، أبعاد التفاعل بينها وبين الإدارة، وكذا التعرف على خصائصها، أهميتها وظائفها مستوياتها، أنواعها وأهم مراحل تكوينها وآليات ترسيخها، إلى غيرها من النقاط التي سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقا.

## 6-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال (العميان، 2002، ص.311).

وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (الشيخ 1995، ص.17).

وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية:

قبل أن نقوم بتعريف الثقافة التنظيمية سوف نقوم اولا بتعريف الثقافة لكي يسهل علينا فهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فلقد قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، حيث قدم العالم الشهير (تايلور) تعريف للثقافة بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (العميان، 2002، ص.309).

وقد عرفها (كلباتريك) بأن "الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية" (همشري، 2001، ص.151).

وقد قدم الكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (حريم، 2004، ص.327).

وأیضا عرفها ويلن Wheelen بأن الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد " ( المدهون والجزراوي، 1995، ص.397).

وعرف الكاتب Gibson وزملاؤه الثقافة التنظيمية "بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة" (حريم، 2004، ص.327).

ويوجد أيضا العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية كما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** هي "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج و بارون، 2004، ص. 627).

- **الثقافة التنظيمية:** كما عرفها شيرمربرون (Schermarborn):

هي "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (المدهون والجزراوي، 1995، ص. 397).

**الثقافة التنظيمية هي:** "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز" (الهوري، 1999، ص.286).

الثقافة التنظيمية كما عرفها (Kossen) هي "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2002، ص. 311).

ويقدم الباحث أيضا تعريفا للثقافة التنظيمية وهي: " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال. والأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

## 6-2 أبعاد التفاعل بين الإدارة والثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية منذ أولى البحوث والدراسات التي شهدها علم الإدارة بنسبة متفاوتة في التحليل والدراسة كما شهد بحوث دراسات مكثفة تناولته بالتحديد، إذا سنتطرق إلى مدى اهتمام كل مدرسة من مدارس الإدارة ومساهماتها في إثراء هذا المفهوم وتوضيح أهم أدواره، قصد إفادة إدارة المنظمة بالأساليب الممكن الاعتماد عليها في إدارة الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوم أساسي في الكيان التنظيمي ونتيجة للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الالتزام بالأهداف التنظيمية ولاسيما ارتباطه بهوية المنظمة.

### 6-2-1 إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية:

الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التطبيقية التي تهتم بدراسة ماهية الإدارة وكيف يجب أن تكون وكيف يجب أن تعمل؟ و كيف تحقق الفعالية التنظيمية؟ من خلال تحقيق وتنفيذ الأهداف في أقل وقت ممكن وبأقل مجهود وأقل تكلفة (بن حبتور عبد العزيز صالح ، 2000، ص. 29).

أما التحليل اللغوي لكلمة Administration فهو يعني تقديم خدمة للغير أما من الناحية الاصطلاحية فهي تعني توجيه جهد جماعي قصد تحقيق هدف معين (شيحة إبراهيم عبد العزيز ، دون تاريخ نشر، ص 17)، وقد حضى هذا المجال العلمي بالعديد من البحوث والدراسات.

### 6-2-1-1 إسهامات التيار الكلاسيكي:

يحتوي هذا التيار على عدة مدارس تفسر التفاعل الموجود بين الإدارة والثقافة التنظيمية، ومنها نجد كل من مدرسة الإدارة العلمية لتايلور، ونظرية H. Fayol، وكذلك النموذج البيروقراطي ل Weber Max وهي كالتالي:

### 6-2-1-1-1 مدرسة الإدارة العلمية Taylor:

شهدت مدرسة الإدارة العلمية العديد من البحوث والدراسات التي أسهمت في دعم وتطوير الموضوعات الإدارية (القيوتي محمد قاسم، 2000، ص. 03)، ومن أهم رواد هذه المدرسة F. Taylor الذي من خلال تجربته في ميدان الصناعة والتي دامت 10 سنوات التي من خلالها لاحظ الإسراف في

- استعمال المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية وغياب معدلات ضبط الأداء وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي، لذلك اتجه من خلال دراسته إلى:
- دراسة الحركة والوقت قصد ضبط الأداء.
  - البحث عن سبل التعاون بين الإدارة والعمال.
  - زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب.

أما عن الثقافة التنظيمية فقد عرفها بأنها ذلك المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والقدرات والأخرى والعادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع (بوفجلة غياث، 1998، ص. 07).

ومن أهم إسهاماته الأکید على الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية، تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال سعياً لتحقيق صحة المناخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي والقضاء على السلوكيات السلبية، إلى جانب الاهتمام بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسات حول الأداء، كما سعى إلى الاقتناع بأهمية المصلحة المشتركة بين المنظمة وعاملها (مراكشي محمد أمين، 2005، ص 63).

فالثقافة التنظيمية تقوم على أساس تقاسم الأهداف بين المديرين والأفراد، إلا أنه من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية اعتبار الفرد العامل آلة بيولوجية لتنفيذ الخطط والمعايير الإنتاجية مما يؤدي إلى خلق الحقد والمنافسة القاتلة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وقدراتهم، مما يؤدي بدوره إلى اضطرابات عمالية تعبر عن سوء المناخ التنظيمي للعمل، الذي تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في تفعيله بالإضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الاختلافات الثقافية والتنسيق فيما بينها.

## 6-2-1-1-2-1 نظرية Fayol:

أما (H. Fayol) فقد قام بتقسيم وظائف المنظمة حدد من خلالها وظائف الإدارة: التنبؤ والتخطيط، التنظيم والقيادة، التنسيق والمراقبة، كما وضع مجموعة من المبادئ أهمها: الانضباط، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، الترتيب، المساواة، الابتكار والتعاون، العدالة، العمل بروح الفريق، حيث أن معظم المفاهيم التي تبنتها نظرية (Fayol) وجدت طريقها

للتطبيق في التنظيمات المعاصرة، كما أنها أكدت على أهمية العديد من القيم التنظيمية في صنع مناخ تنظيمي محفز كونها ساعدت على حل العديد من المشاكل التنظيمية.

### 6-2-1-1-3 النموذج البيروقراطي Max weber:

أما التنظيم البيروقراطي فيمثل الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل الكلاسيكي ويعتبر M. weber أحد أهم المفكرين الذين ارتبط اسمهم بهذا الاتجاه والذي قام بتحديد خصائص التنظيم البيروقراطي من خلال تحديد معايير أداء العمل، التخصصي الوظيفي، البناء الهرمي للسلطة (Migani. P, 1990, P.36).

كما قدم العديد من المبادئ التي اعتمدت عليها المنظمات في سير أنشطتها، إلا أنه من أهم حدودها صعوبة إدخال أي تغيير (مراكشي محمد أمين، 2005، ص. 64)، كما لوحظ انخفاض اهتمام روادها بالعنصر البشري وافترض أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، كما أكد هذا الاتجاه على أهمية النظام الرسمي وتحديد طبيعة العلاقات السائدة في إطارها الوظيفي، إهمال اجتماعية النظام وبعده الثقافي، أهمية الاعتماد على الأدوات الهيكلية للرقابة، القواعد والإجراءات وتجاهل الرقابة الضمنية التي يمكن أن تحققها الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاه الواحد من الأعلى إلى الأسفل وعليه يمكن وصف الثقافة التي سادت التنظيم البيروقراطي بأنها ثقافة التوجه بالسلطة.

### 6-2-1-2-2 إسهامات التيار النيوكلاسيكي:

يتضمن هذا التيار عدة نظريات مهمة والمتمثلة في كل من التنظيم غير الرسمي لMayo، نظرية Maslow للحاجات، وكذلك نظرية Herzberg، وسيتم عرضها بالتفصيل فيما يلي:

### 6-2-1-2-1-1 التنظيم غير الرسمي Mayo:

نتيجة إهمال التيار الكلاسيكي لأهمية العنصر البشري في المنظمة وتجاهل الجانب الإنساني فيه، ظهر التوجه نحو التركيز على العامل ودوره في الرضا الوظيفي، وأثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية الذي تبنته العلوم الاجتماعية والنفسية من خلال دراسة الدافعية وتأثير العوامل

النفسية والاجتماعية، ولعل من أهم الإسهامات ما قدمه (Mayo) مؤسس علم الاجتماع الصناعي من خلال دراسته لأثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية وتأثير العوامل السيكولوجية على الإنتاجية، بالإضافة إلى دراسته أسباب التعب والتعب وحوادث العمل، إذ أثبت ارتباط الإنتاجية بعوامل اجتماعية تؤثر في سلوكيات الأفراد والأداء كما أكد على أهمية تنمية روح الجماعة والشعور بالرضا وصحة المناخ التنظيمي في صياغة أنماط سلوك ايجابية، اعتبر أيضا أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة شكلت دراسات هذا التيار نقطة الانطلاق نحو الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المنظمة وأسهمت في توجيه العديد من الدراسات نحو حصر محددات السلوك التنظيمي التي من أهمها المحددات الاجتماعية ولاسيما الثقافة التنظيمية، وعليه فقد أضاف منظور هذا الاتجاه رصيذا ضخما نحو فهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد والسلوك الجماعي والعلاقات المتداخلة في العمل وأهمية العنصر البشري، فبدون فهم هذه الجوانب فإن المديرين سيجدون صعوبة في إدارة العنصر البشري داخل المنظمات وإدراك وفهم سلوكه التي تعتبر الثقافة التنظيمية أهم محدداته، عليه يمكن القول بأن دراسات المدرسة السلوكية لعبت دورا هاما وخدمت موضوع الثقافة التنظيمية بتأكيدا على أهمية المورد البشري وحثية إدراك سلوكه.

#### 6-2-1-2-2 نظرية Maslow:

قام Maslow بتحديد خمس أنواع من الحاجات الإنسانية والتي قسمها حسب أهميتها ودرجة إلحاحها إلى ما يوضحه الشكل رقم (22) ( جلال إبراهيم عبد، 2003، ص.31)، وفق سلم تصاعدي ففي الوقت الذي تم فيه اقتراح النموذج، أغلبية المنظمات كانت تعتمد على الوسائل المادية وأسلوب العقاب والخوف من فقدان الوظيفة كأساليب للتحفيز، إلا أن هذا النموذج أوضح أن التحفيز يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد كالحاجة لتطوير كفاءات العامل، الحاجة للانتماء الاجتماعي وغيرها ( Glass. N, 1998, P. 179).

ورغم أن النظرية لا تفسر بشكل واضح الحفز الإنساني إلا أنها ساهمت بشكل واضح في فهم الحفز عند الأفراد (نائف برنوطي سعاد ، 2005 ، ص. 412).

الشكل رقم (22): سلم الحاجات لـ Maslow



Source : ( Neil Glass, 1998, P. 179).

يسعى الفرد حسب Maslow إلى إشباع الحاجات التالية:

- 1- **الحاجات الجسمية والفسيولوجية:** وتمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان واستمراره مثل الأكل كما تسيطر هذه الحاجات على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.
- 2- **حاجات الأمن والسلامة:** وتتضمن هذه الحاجات حاجات الفرد للحماية عن الأخطار المختلفة: مثل الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمراريته في العمل والحصول على الدعم المادي.
- 3- **الحاجات الاجتماعية:** إذ تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا في طبيعته يعيش في جماعة ويتفاعل معها، كالحاجة إلى تكوين علاقات الحب والارتباط.
- 4- **حاجات التقدير والاحترام:** والتي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والاحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والمركز.
- 5- **حاجات تحقيق الذات:** يشير Maslow إلى أن مفهوم هذه الحاجة هو حاجة الفرد إلى قدرته على بناء الكفاءات لديه وتعتبر أقصى ما قد يصبو الفرد لإشباعه.

كما تناول Maslow مفهوم الإدارة المستتيرة Eupsuchain Management التي أكدت على أهمية التعاون بين الإدارة والعامل، إذ سعى هذا المنهج الإداري إلى التأكيد على التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية والذي يعتبر أهم أهداف الثقافة التنظيمية، كما يقوم هذا المنهج على أساس قيم تنظيمية تتمثل في الثقة الجماعية، روح الإبداع، روح الحوار، الاحترام وكلها قيم تعبر عن ثقافة تنظيمية محفزة مبنية على أساس التكامل بين قيم الفرد وقيم الإدارة مما أكد على أهمية وجود مضمون ثقافي تنظيمي.

**6-2-1-2-3 نظرية Herzberg:**

أجرى (Herzberg) أبحاث في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ما يدفع الفرد إلى الأداء وتوصل من خلال دراسته إلى أن الفرد يحتاج إلى مجموعة من العوامل، التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية وتتمثل في: المرتب، ضمان العمل، ظروف العمل سياسات المنظمة، طبيعة الإشراف والتوجيه، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل نفسه وتتمثل في: القدرة على الانجاز، وضوح المسؤولية للفرد، حصول الفرد على تقدير الآخرين، فرص التقدم والنمو، أداء عمل ذو قيمة وعليه التحفيز كمتغيرات خارجية وللحصول على الرضا يجب على المنظمة التركيز على العمل وإعادة صياغته، فقد سعت إلى إيجاد السبل التي من خلالها يتم تحقيق الرضا الوظيفي الذي لا يمكن إهمال دور الثقافة التنظيمية في تحقيقه، وعليه يمكن اعتبار دراسته المؤشر الذي أكد على أهمية الرضا والسعي لإيجاد سبل تحقيقه، مما ساعد في التوجه نحو الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتحقيق الرضا وتنمية الولاء التنظيمي.

**6-2-1-3 إسهامات التيار المعاصر:**

كما ساهم هذا التيار أيضا في تطوير الفكر الإداري وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي قام بها عدة علماء وباحثين في هذا المجال، وتفسير العلاقة التي تربط المنظمة والمجتمع الموجودة فيه وذلك عن طريق عدة نظريات نجد فيها كل من مدرسة النظم، نظرية Simon. H، Willian Ouchi والإدارة الثقافية، وسيتم عرضها كما يلي:

**6-2-1-3-1 مدرسة النظم:**

دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية (زويلف محمد مهدي والعضايلة علي ، 1996، ص. 09).

فقد أهل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبني هذا الاتجاه مفهوم " النظام "، في مدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع

الموجودة فيه، إذ عرّف المنظمة على أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة، وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد متفقين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد (جواد شوقي ناجي، 2000، ص.20).

كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع (السلمي علي، 2001، ص. 09)، إذ أكد Sains Aulien على وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها عن حديث القيم الثقافية والتأثر بتغييراتها.

#### 6-2-1-3-2 نظرية Simon. H :

اهتم H. Simon من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار والارتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية، إذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق وأن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد كما اعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلى أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، وقام أيضا بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وضرورة اتخاذ القرار وأكد على أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني، وركز من خلال نموذج للقرار على أهمية القيم والمعتقدات، والعادات، والأعراف ودورها في صنع القرار وفعاليتها لاعتبارها صيد لدى المقرر تحدد سلوكياته، توجهاته وأكد على ارتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة إلى جانب قيمة الأخلاقية وتفسيراته الشخصية، التي تتأثر بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية، وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه التفسير.

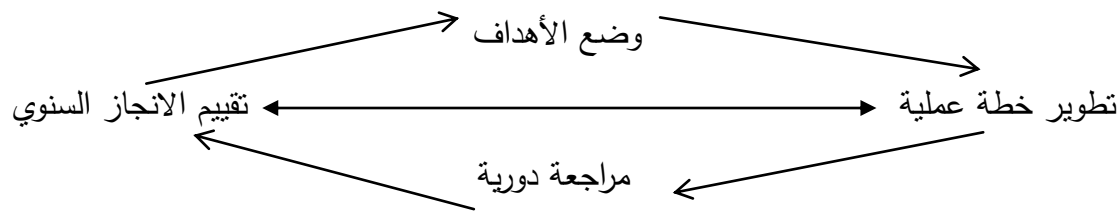
#### 6-2-1-3-3 نظرية P. Drucker والإدارة بالأهداف:

إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو (P. Drucker) الذي عرض أسسها في كتابه عام 1954 تحت عنوان " الإدارة بالتطبيق " ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد

الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها بأحسن كفاية وأقل تكاليف (السلمي علي، 2001 ، ص. 136).

ما يوضحه الشكل رقم (23) إذ يعتبر هذا المنهج في الإدارة فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها تسمح بزيادة الإنتاج، تسهيل تقييم الأداء، تفاعل وتكامل جهود أفراد المنظمة والعمل بأسلوب الفريق كما يتطلب تطبيق مثل هذا الأسلوب في الإدارة توفر المنظمة على ثقافة تنظيمية مبنية على أساس المشاركة، الثقة، ثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة، وتمثل هذه الثقافة الفلسفة الضمنية والصريحة لمنهج الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم (23): نموذج الإدارة بالأهداف



المصدر: (الموسوي سنان، 2004، ص. 137).

#### 6-2-1-3-4 Willian Ouchi والإدارة الثقافية:

اعتبر عالم الإدارة الياباني (Ouchi) أن المنظمات الغربية تعتمد أسلوب الإدارة الأمريكي "A"، في حين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني "J"، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وهي نظرية "Z"، إذ تحتفظ النظرية بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم، بطئ عملية الترقية، تقلد الموظف لعدة وظائف في المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرار ولا تعتمد عملية التوجه على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك الفرد، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية، كما اقترح العالم الياباني Ouchi خطوات تحول الانتهاج نظرية "Z" من خلال المراحل التالية: (السلمي علي، 2001، ص. 90).

1- شرح أسلوب المنظمة اليابانية في الإدارة وما يشمله من خصائص ومفاهيم.

2- تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية: إذ يتم إطلاع العاملين في المنظمة على سياسات وقيم المنظمة، تاريخ نشاطاتها وما حققه من إنجازات، وذلك تمهيدا للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبينها.

3- شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة: إذ يتم شرح المفاهيم والقيم الجديدة التي سيتم تبينها التقيد بها.

4- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة: وذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة واستنتاج مزايا الفلسفة الجديدة.

5- إعادة تصميم وتنظيم العمل: والتي يقصد بها اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل التنظيمي وطرق وإجراءات العمل بما يتطابق مع الفلسفة الجديدة.

6- إطلاع الاتحادات ونقابات العمل.

7- توفير نظام خدمة وظيفية مناسب.

8- تشجيع مجالات المشاركة: يسعى هذا الأسلوب في الإدارة إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين من خلال الاهتمام باقتراحاتهم.

9- تنمية العلاقات الشمولية.

10- بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى: تعتمد نظرية "Z" على إدخال تعديلات وبدء التنفيذ في المراكز الوظيفية العليا نظرا لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة.

كما أكد على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافة الحالية للمنظمة وتاريخها وفلسفتها وأهم قيم وأسس الثقافة التي سنتبناها المنظمة، كما أن العملية تتم بصفة مرحلية وتستهدف المنظمة ككل، تسعى الإدارة وفق هذه النظرية إلى تشجيع مجالات المشاركة تنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، بث روح العمل الجماعي والتعاون، تنمية الولاء التنظيمي لديه التي تعتبر من أهم القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق صحة المناخ التنظيمي كما أن كلا من تنمية الولاء وروح الفريق تعتبر من أهم أهداف الثقافة التنظيمية (السلي علي، 2001، ص. 90).

## 6-2-2 أهم نظريات الثقافة التنظيمية:

حاول العديد من الباحثين والدارسين في مجال الثقافة التنظيمية صياغة تعريف واضح بالاتفاق يعود ظهور هذا المصطلح إلى سنة 1978 من خلال ما عرف بالثقافة التaylorية، حيث أنه خلال سنة 1952

ثم صياغة حوالي 300 تعريف مختلف للثقافة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على توجه معين له، قد شارك في صياغة هذا المفهوم علماء وباحثون من مختلف المجالات كالانثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي وغيرهم، أثبت هذا الكم الهائل من الدراسات أهمية هذا المصطلح وأكد على اتساعه بالعالمية والخصوصية في آن واحد، و لعل الاختلاف والصعوبة في توحيد المفاهيم والتوجهات يعود إلى أن الثقافة لا تتطور بشكل مغلق وإنما تأثر بعوامل البيئة التي تتواجد بها ( Arnand. E, 2000, p.69).

يعود أصل مصطلح " الثقافة " الذي عرف تغيرات وتطورات كثيرة إلى دراسات تعلقت بدراسة الأرض وطبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالطبيعة وما تثيره هذه الأخيرة من نشاط لديه، فقد تم اعتبارها مجموع العلاقات المباشرة للأفراد معها وعليه ووفق هذا المضمون مثلث الثقافة المحور المعتمد عليه من طرف الفرد في الربط بين الاحتياجات والعمل وكيفية إشباع هذه الحاجات، كما تم اعتبارها مضمونا فلسفيا يتم التعبير عنه وترجمته في شكل خارجي مهياً من طرف الفرد، وبالتالي عبر مفهوم الثقافة من خلال ربطها بالطبيعة *la terre quand cultivate* فقد كان الفرد يحصل على ما يحتاج إليه عن طريق العمل والبحث المستمر الذي كان مبني على أساس التفاعل مع البيئة، أما في القرن 18 ارتبط مفهوم الثقافة بمفهوم الحضارة أين وقع خلط بين المفهومين وعرف بالمقابل مفهوم الثقافة توسعا هاما من حيث مجال الدراسة، إذ اعتبر مجموع القواعد المتنوعة التي تكتسب خصوصية استعمالها من طرف الأفراد للتعامل مع الواقع الاجتماعي باستعمال اللغة، الاتصال، التفكير وإنتاج تصور رشيد إيديولوجي وتم التأكيد على أن الفرد يتبنى سلوكا معينا من خلال انتمائه إلى الجماعة، كما أنه يتأثر بمجموع القيود التي تحدد واقعه الخارجي، وفق هذا التوجه اعتبر الباحثون في الحقبة الممتدة من القرن 18 إلى القرن 19 أن الفرد الطبيعي يوجد من أجل أن يفكر ويتصرف، ومن هنا ظهر التوجه الجديد للثقافة باعتبارها الموجه لسلوك الفرد، بعدها ونتيجة التطور التكنولوجي أصبح مصطلح الثقافة مصطلحا علميا تم توضيحه من خلال إطار نظري، كما أصبح يعبر من خلاله عن مفهوم التراث الاجتماعي الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية ثم ألمانيا وبعدها في فرنسا، إذ تم التعبير عن الثقافة وفق المصفوفة الاجتماعية التي من خلالها يتم تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة ونماذج السلوك في هذه الفترة تم التفريق بين مفهوم الحضارة الذي اعتبرت مصطلحا عاما وعالميا، بينما تم اعتبار الثقافة انعكاس مجموعة عمليات إنسانية فردية، ترسل وفق مجموعة قيم خاصة تميز الجماعة أو الفريق ( Arnand. E , 2000, p.70).

لم يتم استبعاد المنظمة عن التوجه الثقافي حيث عرف مجال الإدارة ظهور عدة مفاهيم جديدة كالمشروع، الإدارة بالمشاركة، الهوية، الجودة، التي عبرت عن توجه جديد في دراسة ظاهرة المنظمة، فقد اتجه مدراء المنظمات إلى الاعتماد على البعد الثقافي من أجل الإجابة عن التساؤلات المعقدة المتعلقة بتحقيق الفعالية التنظيمية والتفاعل مع البيئة الخارجية، ففي الوقت الذي اتجهت فيه المنظمات إلى الاعتماد على نظام المكننة والتكنولوجيا، ظهرت الحاجة الملحة إلى الاعتماد على نظام يساعد في فهم وتفسير الأحداث التنظيمية وفهم الواقع التنظيمي، وبالتالي الاهتمام بالجانب الإنساني الذي تم إهماله فوجد في مفهوم الثقافة التنظيمية الإطار الذي يتولى تحقيق هذه التوجهات، فقد أثبتت الباحثون باعتبار أن المنظمة تعيش وتنشط وفق علاقة تبعية تربطها بديناميكية أفرادها والعلاقة بين هؤلاء الأفراد فإن الثقافة تعطي معنا لهذه العلاقات كما أنها تلعب دور في تحديد هوية المنظمة وتبرير هيكلتها وتم التأكيد أيضا على أن القيادة هي إعطاء المعنى قبل أن تكون فعل التوجيه مما دفع القيادة التنظيمية إلى البحث عن تطوير رؤية منظمة وفق توجه ثقافي يعتمد عليه كمرتكز من أجل تحقيق النجاح بذلك تم اعتبار الثقافة التنظيمية مفهوم يجمع بين: ( Arnand. E, 2000, p.71 ).

- الهدف: ضمان الاستمرار، النمو، الربح.
- الواقعية: إذا اعتبرت الثقافة التنظيمية خلية اجتماعية تحمل مضمونا اجتماعيا أيضا، من الضروري إدارته وشد الأفراد إليه، الزبون، الفرد بالمنظمة.
- أشكالها: الوظائف، المهام، الهياكل، العمليات.

ونتيجة القيود المتنوعة والمعقدة للبيئة الخارجية للمنظمة تطورت العلاقة من النموذج الخطي إلى نموذج معقد مما دفع القادة في المنظمة إلى إيجاد مناخ للاتصال واعتبار أن حل المشاكل التنظيمية هو القاعدة التي تبني عليها استراتيجيات أي منظمة، طرح مشكل كيفية إدارة المنظمة بدقة وتناسق، مما يسمح بتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية.

كيف يمكن التحكم بآليات المنظمة؟ وظائفها: هياكلها، أمام تعدد وتعقد التغيرات البيئية؟ كيف يمكن تطوير نظام المعلومات؟ والتحكم فيه بذكاء؟ كيف يمكن حل مشاكل الاندماج الداخلي؟ وعليه وجد أن المفتاح الممكن الاعتماد عليه في فهم إدارة توجيه وتحقيق فعالية العمليات التنظيمية هو إيجاد نسيج أو شبكة من المعاني المحددة والمبررة التي تمكن المنظمة من تفسير الأحداث التنظيمية هو بالتالي إمكانية

التحكم بها، بذلك شهدت مرحلة التسعينات اهتماما مكثفا بمفهوم الثقافة التنظيمية وأبعاده للإجابة عن الانشغالات التنظيمية وظهر هذا الاهتمام من خلال عقد الندوات، المحاضرات، الملتقيات، كما تسعى إلى صياغة مفهوم واضح ومتفق عليه لمصطلح الثقافة التنظيمية التي اتسع مفهومها وعرف تطور من حيث المعنى ومجال الاستعمال، كما عرفت الإدارة الأمريكية خلال هذه المرحلة توجهها حقيقيا بمفهوم الثقافة، في حين عارضتها الإدارة الأوروبية ويمكن التمييز بين التوجهين من خلال الجدول (03) التالي:

الجدول رقم (03): المقارنة بين المقاربة الأمريكية والأوروبية للثقافة التنظيمية

المقاربة وفق الإدارة الأمريكية	المقاربة وفق الإدارة الأوروبية
- المستقبل	- التاريخ
- الحركية	- الهوية
- الحيوية	- الاتفاق
- الإطار التنظيمي	
السلوك = الأثر ثقافة مهيكلة	السلوك = المسبب ثقافة جماعية وواقعية

المصدر: (<http://www.alkhalej.ae/articles/show-article.cfm?Val>)

وضع من طرف سعد ناصر الدين اطلع عليه 2020/03/11، من خلال الجدول أعلاه نجد أنه في الولايات المتحدة الأمريكية السلوك يحدد وفق ما يراد أن يكون مستقبلا، بينما في فرنسا كنموذج عن الدول الأوروبية تحدد الممارسات اليومية التي سبق حدوثها وفق توجه واضح، وعليه تتحدد أنماط السلوك وفق توجه واضح، وعليه تتحد أنماط السلوك وفق المسبب لحدوثها، بينما وفق المقاربة الأمريكية يتشكل مرجعية السلوك نتيجة الأحداث والممارسات التي تركت أثر، وعليه وجد الباحثون أمام نموذجين للثقافة التنظيمية:

- الثقافة المهيكلة والتي تبنتها الإدارة الأمريكية.
- الثقافة الواقعية التي تبنتها الإدارة الأوروبية.

حاول الكثير من علماء الاجتماع نمذجة الثقافة التنظيمية ووضعها ضمن إطار فكري معين حيث ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في فرنسا، ثم أمريكا، ثم اليابان، وخلال سنوات الثمانيات تدعم مفهوم الثقافة

التنظيمية نتيجة بحوث، ودراسات الإدارة الأمريكية التي ركزت على مفهوم الثقافة الجيدة وأثرها في المنظمة، في حين ركزت الدراسات اليابانية على أثر قيم المجتمع الياباني في صياغة التوجه الثقافي في المنظمة، ومن أهم الدراسات نذكر التي أجراها:

1- دراسة Deal & Kennedy: واللذان قاما بتحديد معيارين على أساسهما يتم وصف الثقافة

التنظيمية الخاصة بنشاط معين داخل المنظمة:

1. مستوى الخطر (مرتفع - منخفض).

2. سرعة معرفة نتائج الأفعال (سريعة - بطيئة).

وبارتفاع أو انخفاض مستوى المعيارين توصل الباحثان إلى تحديد عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن الضعف في هذه النظرية يرجع إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار سلوك وتصور العنصر البشري الذي قد يختلف من فرد إلى آخر داخل نفس المنظمة وهو ما يوضحه الشكل (24) أدناه.

الشكل رقم (24): نظرية Deal & Kennedy للثقافة التنظيمية



Source :( Arnand. E, 2000, P.71 ).

2- دراسة **W.Ouchi**: فقد صاغ نظرية أخرى اعتبر فيها أن العامل الأساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية هو نوع المعاملات بين الفرد والمنظمة، حيث يتبادل هذين الطرفين الخدمات والسلع وهذا التبادل يكون وفق قواعد، تسمح للطرفين بالتأكد من الحصول على فائدته وعليه يمكن التمييز بين ثلاث معاملات للتبادل:

1. آلية السوق مع تطوير سعر تبادل وعقد على أساس هذا السعر.
2. آلية بيروقراطية، مع تحرير عقد رسمي يضمن نوع من الرقابة على نشاط الأجير.
3. آلية الحزب والتي لاحظها (W.Ouchi) في المنظمات اليابانية، حيث تستبدل الرقابة الرسمية بالثقافة الجماعية التي تضمن تحقيق فوائد كل من الفرد والمنظمة، كما يتصرف الأفراد في الاتجاه المحدد من طرف المنظمة (Arnard. E , 2000, p.72).

### 3- دراسة **Hofsted**:

تعتبر دراسات (Hofsted) في مجال الثقافة التنظيمية الأكثر ثراء، والذي توصل من خلالها إلى تحديد إطار متكامل لتحديد الأبعاد والعناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد في شأنها، وذلك من خلال استقصاء سمح بالكشف عن أهم الأبعاد الثقافية، كما ركز على أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية أي ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة (الصيرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص. 29).

### 4- دراسة **Sains Aulieu**:

كما أنه من أبرز البحوث التي اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية الباحث (Sains Aulieu) الذي اعتبر الثقافة التنظيمية تفاعل مجموعة عوامل أو متغيرات خارجية وأخرى داخلية، كما أكد على تبعية الثقافة التنظيمية لثقافة المجتمع نتيجة الارتباط الطبيعي بين المنظمة وبيئتها، إذ تتأثر ثقافة المنظمة بالتغيرات الحادثة في البيئة كالأزمات الاقتصادية، تطور السوق، تطور سلوك المستهلك، تغير التشريعات.... الخ، إلى جانب ذلك أكد الباحث على دورها في تنمية الولاء لدى العامل وتعزيز انتماءه وضرورة اعتبارها مرجع من أجل تحفيز الفرد نحو تحمل المسؤولية.

اطلع عليه <http://www.alkhalej.ae/articles/show-article.cfm?Val> وضع من طرف سعد ناصر الدين

اطلع عليه 2020/03/11.

## 5- Kluckolm and Strodtbeck:

كما اتجهت العديد من الدراسات إلى تحليل ظاهرة التنوع الثقافي داخل المنظمة: من أهمها دراسة أجراها العالمان ( Kluckolm and Strodtbeck ) التي أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناء على ستة عوامل منها وجهة النظر الإنسانية، كيفية النظر إلى الطبيعة، مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية، كيفية النظر إلى التقدم والانجاز وقد طبقت هذه الدراسات في بلدان مختلفة مثل المكسيك وألمانيا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية والتي كشفت عن اختلافات جوهرية، كما أشار 1990 Maremont أن الثقافات تختلف فيما بينها في علاقة كل منها بالبيئة المادية المحيطة بها ونظرتها إليها (عبد الناصر محمد، حمودة علي ، 2005، ص. 135).

## 6-2-3 الثقافة التنظيمية ونمط الإدارة:

ترتبط الثقافة التنظيمية بالإدارة ارتباطاً يصعب تحديد أسسه، حيث تتداخل مفاهيم الثقافة التنظيمية في مختلف فعاليات ووظائف المنظمة وإدارتها كما نجدتها ترتبط بإدارة الموارد البشرية، حيث تحدد آليات التعامل مع المورد البشري من خلال ما تحدده الثقافة التنظيمية من قيم ومعايير، ومن أجل مراقبة التسيير تعتمد هذه الأخيرة على الإطار المرجعي الذي تضعه الثقافة التنظيمية.

([www.2000christopheDurant@1992éditionliaison.com](http://www.2000christopheDurant@1992éditionliaison.com) site internet créé par : C.Durand et d'autres vue 15/11/2020).

إذ تتحقق هذه الأخيرة فائدة للإدارة إذا مكنتها من بلوغ مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية، فقيادة المنظمة تتطلب من الإدارة الأخذ بعين الاعتبار الطبيعية البشرية للأفراد التي يمكن بلوغها دون إدماج الثقافة التنظيمية، والتي تعمل على فهم آليات حركة الجماعة وتفاعلها، إذ تشكل جماعة العمل تراثاً مرجعياً من الخبرة المشتركة والمعايير للتعامل مع مختلف المواقف التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية أيضاً المحدد والموجه لسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، من خلال توفير مرجعية مشتركة تحدد من خلالها جميع متطلبات الأداء وتشكيل مقاربة لفهم الواقع وحل المشاكل المتعلقة بالإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الاتصال وغيرها وتظهر حاجة المنظمة إليها في تحديد الإطار المرجعي باعتبار أن كل فرد يقوم بتوضيح أهم المبادئ التي تحدد اختياراته، فكلما زادت أهمية المشاكل المواجهة احتاجت المنظمة إلى ما تستند إليه في التعامل مع هذه المواقف الحرجة خاصة في ظل غياب معايير

وإجراءات تنظيمية واضحة، ولأن الإدارة عمل جماعي يسعى لتحقيق نتائج معينة فإن تحقيقها لأهدافها لا يعتمد على تطبيق النماذج والقواعد وإنما يعتمد أيضا على مرجعية وتراكم نتائج الاستثمار في المورد البشري الذي يقود المنظمة، إذ تمثل الثقافة التنظيمية المستوى الخفي الذي يحدد قواعد وأنماط الإدارة ترتبط الثقافة التنظيمية بأنماط إدارية مختلفة نذكر منها:

### 6-2-3-1 الثقافة ونمط الإدارة بالأهداف:

يعرف هذا النمط في الإدارة على أنه أسلوب يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير، وعلى أساس النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وصولا للأهداف المتفق عليها، تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المساهمة في نجاح مفهوم الإدارة بالأهداف، وذلك من خلال:

- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق التنسيق بين الجهود مما يعتبر من أهم متطلبات نجاح هذا النموذج في الإدارة، والذي يجب أن يتكامل مع طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- كما أن من شروط نجاح هذا النموذج في الإدارة المرنة في التكيف التي يمكن الاعتماد على المدخل الثقافي في تحقيقها.
- 3- يبني هذا النموذج في الإدارة على المشاركة وفق مختلف المستويات التي تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحقيقها.
- 4- إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يتعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف (الموسوي سنان، 2004، ص ص. 141 - 142).

### 6-2-3-2 الثقافة ونمط الإدارة بالمشروع:

تعرف الإدارة بالمشروع بأنها إدارة تحمل محفظة من المشاريع تتضمن القيم وتحديد الأولويات، وكذا المفاضلة بين الخيارات لهياكل وقواعد المنظمة، إذ تحتوي الإدارة بالمشروع ثلاث أبعاد: الثقافة، التنظيم ونظام المعلومات:

- 1- الثقافة: تعني القيم المميزة ذات الأهمية والتي تربط المنظمة بالمشروع مثل اختيار مسؤول المشروع وكذا معايير تقييم المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمات المشروع.

**2-التنظيم:** يعني الهياكل والأدوار والمسؤوليات والموارد والقواعد والإجراءات.

**3-نظام المعلومات:** يسمح هذا النظام بإعطاء رؤية جديدة لمسيري المشاريع والقيادة واستعمال الموارد والتحكم في الآجال والميزانيات، وتسهيل التنبؤ وهذا يعني وجود العديد من البرمجيات لأنظمة المعلومات للمشاريع.

#### 6-2-3-3 الثقافة ونمط الإدارة بالقيم:

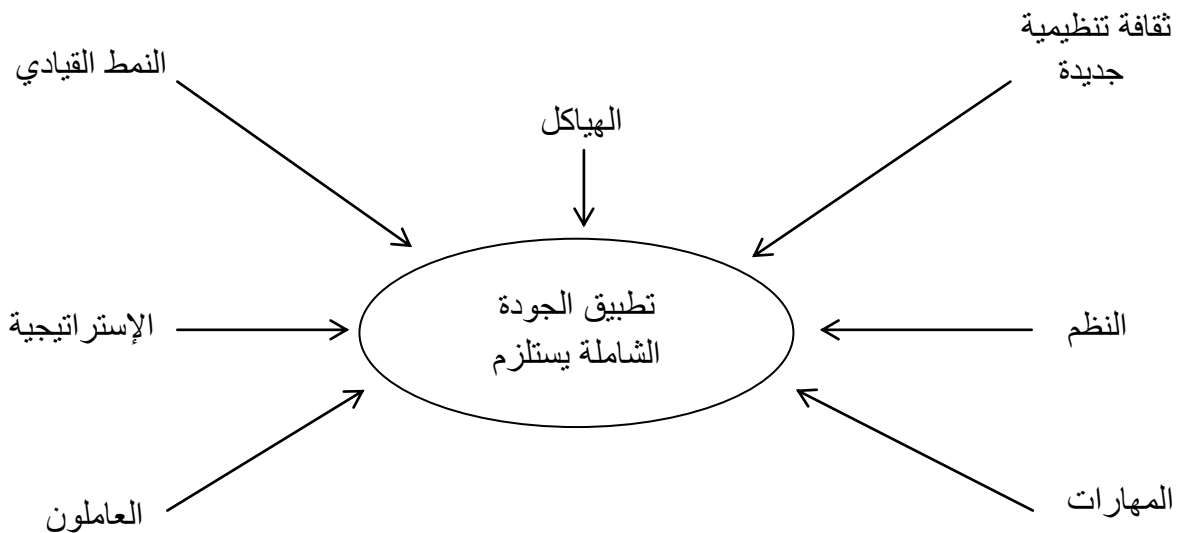
نشأت الإدارة بالقيم من التناقض المتواجد بين الاستراتيجيات والثقافة، إذ تعتبر الثقافة المتسبب في هذا التناقض غير أن هذه الحقيقة في غالب الأحيان يتجاهلها رجال الإدارة. يبرز مشكل وجود ثقافة مختلفة من خلال تفسير فشل عملية الاندماجات المختلفة، وتغيير النشاطات وطرق العمل وعدم السرعة في تحديد المنظمة للمنافسين، وصعوبة تشغيل التكنولوجيات الجديدة، وكذا الإخفاقات العديدة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما أن هذه الإخفاقات إضافة إلى كونها تطرح مشكلة وجود ثقافة مختلفة فإنها تعني كذلك التغيير الثقافي، حيث أن القيم وبعد الرؤية لا يمكن أن تطلب بل هي إنتاج لثقافة المنظمة مما يفسر تطور الحاجة إلى الإدارة بالقيم من خلال نظرة المنظمة والتي أصبحت مبنية على قاعدة ثقافية.

#### 6-2-3-4 الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الالتزام نحو الابتكار المستمر، والتحسين من خلال الالتزام بأن تكون المنظمة الأفضل، وأن تحقق النجاح من خلال الآخرين فقد تعدت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة، لقد أصبحت الجودة الشاملة ذات معنى مجسد إذ تم التحول من جودة المنتجات إلى مفهوم الجودة الشاملة لجميع أجزاء المنظمة، ولعل من أهم الرهانات التي تواجه مفهوم إدارة الجودة الشاملة: الثقافة التنظيمية التي تعتبر إستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات والقيم الرئيسية في الثقافة السائدة باستخدام المشاركة ومثالية الأداء (الموسوي سنان ، 2004 ، ص.225).

كما أن تحقيق رضا الزبون يستلزم أن تحتوي المنظمة على القيم التي تدافع وتدقق على الاشتراك فيها مع كل أفراد المنظمة، وتتمثل القيم الأساسية للجودة الشاملة في الثلاثي: الجودة، التكاليف، الآجال وتعمل المنظمة على خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال ما يوضحه الشكل رقم (25) والمتمثل في:

- 1- الإستراتيجية: تعمل المنظمة على إعداد صورة واضحة للتوجه المستقبلي فيما يخص مفهوم الجودة.
  - 2- الهياكل: تسعى المنظمة إلى تغيير هياكلها وتغيير المسؤوليات والقادة قصد تأكيد الجودة.
  - 3- النظم: إذ يتم تغيير المعايير من خلال تبني معايير تنظيمية جديدة.
  - 4- العاملون: يعتمد على المورد البشري في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة من خلال اعتماد مبدأ المشاركة، ومنحهم فرص تحسين مهاراتهم عن طريق برامج التدريب.
  - 5- المهارات: تحتاج المنظمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلى تنمية معارف ومهارات الأفراد قصد رفع مستوى الجودة الشاملة.
  - 6- النمط القيادي: والذي يقصد به نمط القيادة الإدارة الجودة الشاملة.
  - 7- الثقافة التنظيمية الجديدة: يعتبر إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحدد الثقافة التنظيمية السائدة واستبدالها بثقافة جيدة موجهة بمفهوم الجودة والتغيير.
- الشكل رقم (25): الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة.



المصدر: (الصيرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص. 335).

## 6-2-4 إدارة الثقافة التنظيمية:

يتمثل الدور الأول للإدارة اتجاه الثقافة التنظيمية في معرفة كيفية ضمان انسجام سير وعمل المنظمة تماشياً مع مظاهرها الثقافية، فتحقيق الانسجام هو نتيجة صيرورة صعبة من حيث المناقشة والتفسير والبحث المستمر الدائم غير المحدد، إذ تركز الإدارة على تدعيم نقاط القوة في ثقافتها، فقد أكد P. Druker أن تحقيق التوازن بين التغيير والاستمرار هو من بين أكبر المهام للإدارة في المستقبل، حيث أن تحقيق التوازن يبقى في إطار احترام الأبعاد الأساسية للمنظمة، وخاصة قيمها التنظيمية ومفهومها للفعالية، فالإدارة عليها ممارسة مهامها في إطار المحافظة على إطارها الثقافي الذي يعكس فلسفتها والذي يمثل نتاج صيرورة تشكل خزان ومرجعية مستقرة نسبياً، التي تستعملها الإدارة كنقطة قوة لحل المشاكل التنظيمية (سلام سليمة ، 2004، ص. 28).

ومن أجل إدارة هذه الصيرورة لا يمكن تغيير الثقافة بشكل جذري ولذلك تسعى إدارة المنظمة إلى ترسيخ وتدعيم نقاط قوتها لتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية ورفع مستوى الاندماج الداخلي، لذلك تتبنى إستراتيجيتين شاملتين لإدارة الثقافة التنظيمية، الأولى: تركز على المديرين وتدرج تغيير أو تعديل أوجه الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ضرورة وجود قيم وأفكار تشكل قاعدة مشتركة، فالمدير يمكن أن يعدل الأوجه الأكثر بروزاً للثقافة التنظيمية: كاللغة، الروايات، الشعائر، من خلال عدة أساليب، كما يمكن تشجيع القيم السليمة التي تعزز من قوة الثقافة التنظيمية لمواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي وانخفاض مستويات الفعالية التنظيمية، أما التوجه الثاني: فيركز على استعمال مناهج التطوير التنظيمي لتعديل أو تغيير عناصر الثقافة التنظيمية، كما تنطوي إدارة الثقافة التنظيمية على ما تقوم به الإدارة العليا من تعزيز للقيم التنظيمية من خلال أفعالها، سلوكياتها وأقوالها الظاهرة من أجل توفير وتفسير واضح للأحداث، كما تلعب دوراً حيوياً في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية أين يتم تدخلها عن طريق بناء إحساس بالتاريخ من خلال سرد تاريخ المنظمة، وإيجاد شعور بالتوحد، تطوير إحساس بالعضوية والانتماء وتفعيل التبادلية بين الأعضاء، كما تشمل جهود الإدارة لإدارة الثقافة التنظيمية اختيار الأفراد مؤهلين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم المنظمة، تحديد مواقع العمل والتدريب والتطوير المهني وقياس الأداء والتقدير وغيرها، كما أن إدارة الثقافة التنظيمية تنطوي أيضاً على إدارة التنوع الثقافي والعمل على توجيهه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## 3-6 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات وهي كل ما يعتقد الأفراد ويعد غير قابل للنقاش، تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال: (Delavalee. E, 2002, p.28).

أ- يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما ويجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل.

ب- يثبت هذا الحل فعاليته، مما يؤدي إلى تبينه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعاً ما المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.

2- الثقافة نظام مركب، إذ تعتبر نتائج لتفاعل مجموعة من العناصر هي: (Delavalee. E, 2002, p.25).

أ- الجانب المعنوي ويعبر عنه النسق القيمي والمعتقدات والأخلاق ...

ب- الجانب السلوكي، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية مرجعية لضبط السلوك التنظيمي.

ج- الجانب المادي وهو كل ما يعمل على نقل الثقافة التنظيمية في شكل عادي (مجموعة الوسائل ...).

3- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية التراكم بصفة مستمرة ومتصلة إذ تنشأ عبر مراحل تاريخ المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، تمنح المنظمة هوية مستقلة ومتميزة عن غيرها.

4- تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد وضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية.

5- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والتطور وهو ما يضمن استمرارية المنظمة، حيث أنه أثناء انتقال الثقافة التنظيمية عبر الأجيال المختلفة قد تفقد أو تكتسب ملامح جديدة ما يجعلها تستجيب باستمرار لمتطلبات المنظمة في حل مشاكلها.

6- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### 6-4 أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي تجاوز لبنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات إذ يتصرف الأفراد في مواجهتهم لموقف.

#### 6-4-1 أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون قويا برسالة المنظمة (جرينبرج و بارون، 2004، ص. 630).

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000، ص. 360).

وقد كان كل من روبرت ووترمان Robert Waterman & Toom Peters وتيرنس ديل Terrence Deal وألن كيندي Allan Kennedy هم السابقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية (القيوتي، 2000، ص. 151).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه لسلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه (المدهون والجزراوي، 1995، ص. 397).

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

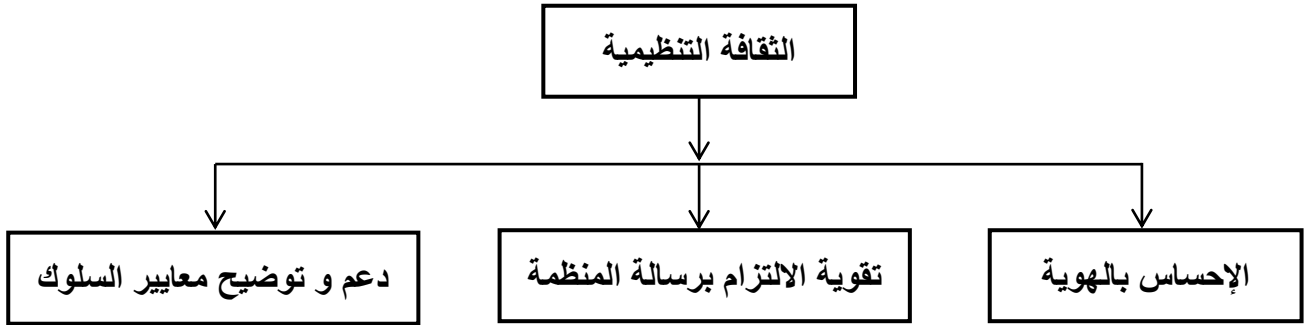
- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العميان، 2002، ص ص 313-314).

#### 2-4-6 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

- 1-2-4-6 **تُزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها (جرينبرج و بارون، 2004، ص. 630).
- 2-2-4-6 **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- 3-3-4-6 **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتُعبّر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

شكل رقم (26): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: (جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، 2004، ص. 631).

## 5-6 عناصر ومستويات الثقافة التنظيمية:

### 1-5-6 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

### 1-1-5-6 القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

أما القيم التنظيمية Organizational Values فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (المدهون والجزراوي، 1995، ص. 399).

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (العميان، 2002، ص. 312).

**6-5-1-2 المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :**

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي، 1995، ص. 400).

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

أ- الأفكار الصحيحة.

ب- الأفكار الخاطئة.

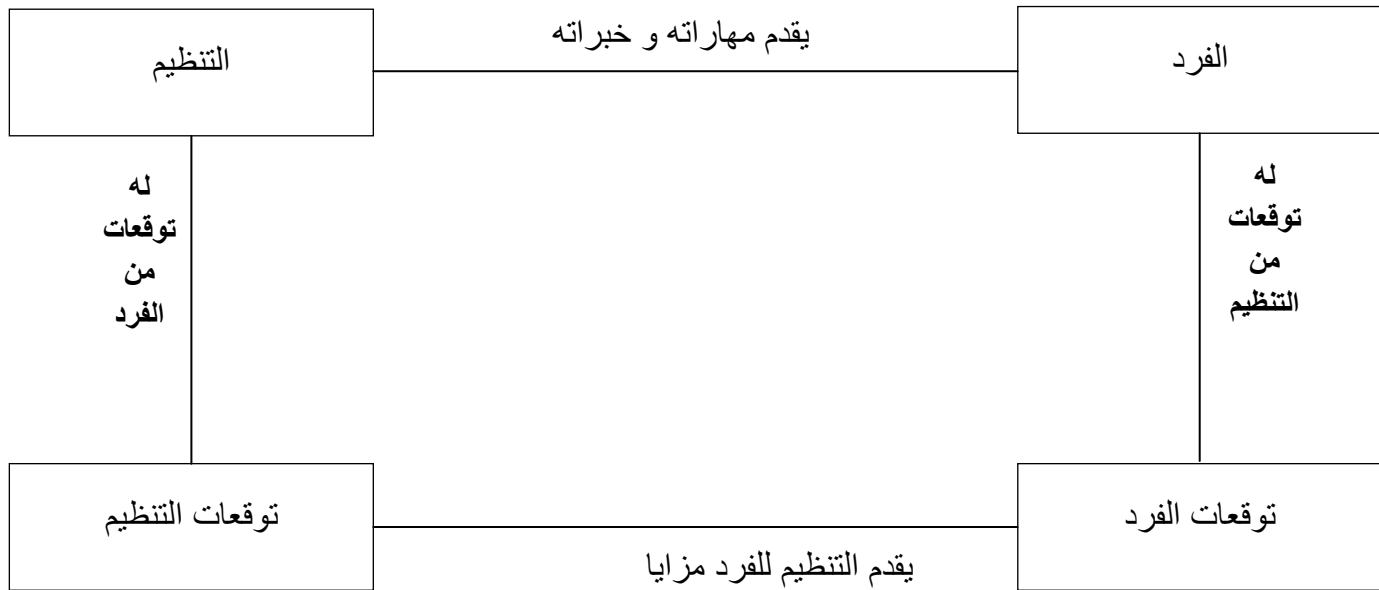
ت- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم (جواد، 2000 ص. 227).

**6-5-1-3 التوقعات التنظيمية Organizational Expectation :**

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. هذا ما يوضحه الشكل رقم (27) حيث يوضح لنا التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري (العيان، 2002، ص. 313).

الشكل رقم (27): يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر: (المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، 1995، ص. 391).

#### 4-1-5-6 الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (العميان، 2002، ص. 313).

ويعتبر مفهوم المعايير (Norms) من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا (جواد، 2000، ص. 227).

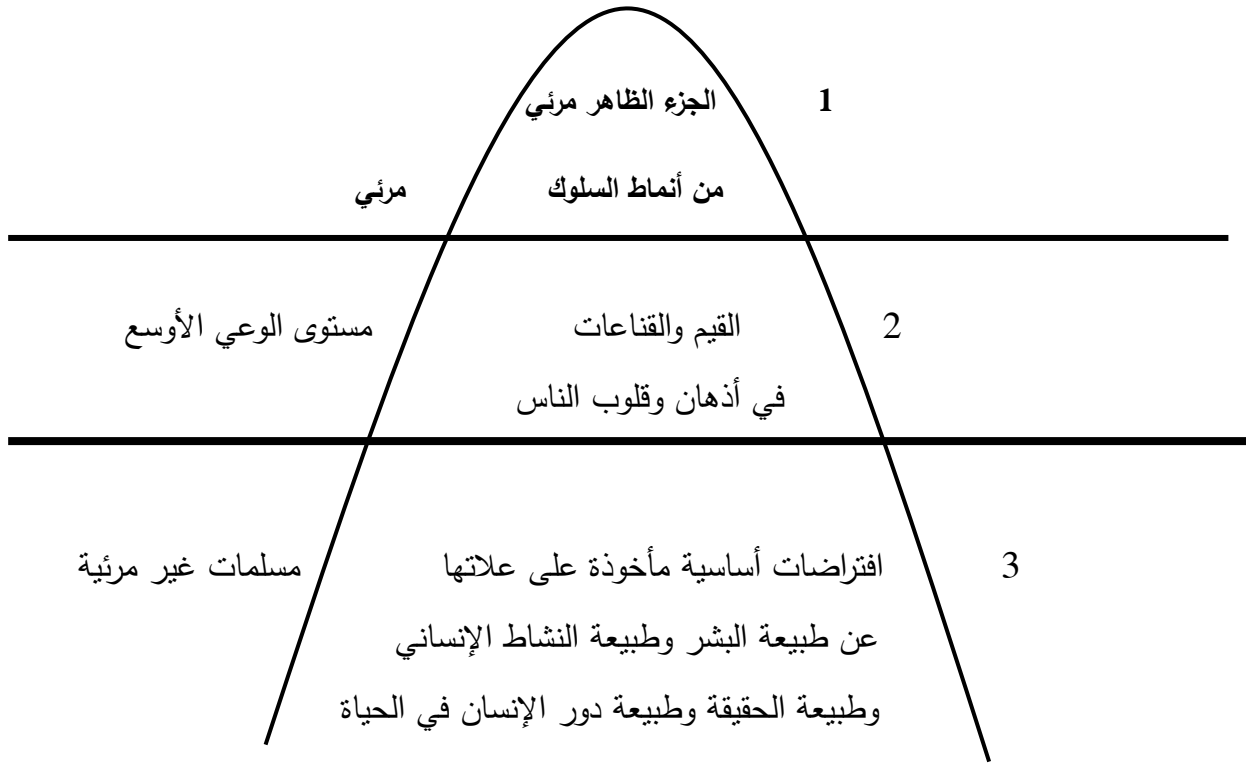
#### 2-5-6 مستويات الثقافة التنظيمية Levels of Organizational Culture:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

- 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.  
 3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية  
 (الهوري، 2002، ص ص. 291 - 292).

الشكل رقم (28): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: (سيد، الهوري، 2002، ص. 292).

### 6-6 أنواع الثقافة التنظيمية Types of Organizational Culture:

يعتبر " جون كوتر " وزميله من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة ثقافات وهي:

#### 1-6-6 ثقافة القوة Power Culture:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

جدول رقم (04): يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة Power Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- يعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	1- القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياح.
2- يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.	2- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.
3- لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين.	3- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.
4- يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.	4- يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.
5- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	5- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.

المصدر: (سيد، الهواري، 2002، ص. 295).

#### 6-6-2 ثقافة النظم والأدوار Rôle Culture:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

جدول رقم (05): يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار Rôle Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-يسير الناس على قواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.	1- يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
2- يعتبر إثما كبيرا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.	2- يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.
3-عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.	3- تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك
4- إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.	4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح
5- من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة.	5- سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
6- يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآله وليس على أساس أنهم كائنات حية.	6- إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

المصدر: (سيد، الهواري، 2002، ص. 296).

### 6-6-3 ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات والخدمة.

جدول رقم (06): يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني Support

Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-دائماً يُركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.	1- يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.
2-لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.	2- يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.
3-يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقا، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.	3- يُعطي الناس وقتهم وطاقتهم للآخرين: إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.
4-عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمور وبالتالي تفقد الاتجاه.	4- يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.
5-تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.	5- يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض ويقدرون إنجازات الآخرين.

المصدر: (سيد، الهواري، 2002، ص. 297).

#### 6-4-6 ثقافة الإنجاز Achievement Culture:

يُركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو والتميز.

جدول رقم (07): يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الانجاز Achèvement Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	1- يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانا.
2- يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع من نظرهم إلى أنفسهم.	2- يُضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
3- يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا.	3- يتعاون الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوىاء وربما متكبرين.
4- لا يُسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	4- تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
5- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.	5- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

المصدر: (سيد، الهواري، 2002، ص. 298).

ويذكر العميان أن هناك نوعان من الثقافة:

- ثقافة قوية.

- وثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافات القوية على ما يلي:

- 1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تُمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة (العريان، 2002، ص ص. 316-317).

إضافة إلى هذا نجد هناك نوع آخر من الثقافات والمتمثل في الثقافات المتكيفة وتتمثل في تلك العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه، أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه سلوكياته مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار التي تتدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة كلما زاد توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة (جغولي يوسف، 2007، ص. 63).

وقدم ولاش (Ellen Wallach) ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:

### 1- الثقافات البيروقراطية Bureaucratic Culture:

وهي ثقافات ذات نظام هرمي (Hierarchical) السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة (Control) والقوة (Power) وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

### 2- الثقافات الإبداعية Innovative Cultures:

ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.

## 3- ثقافات التعاطف الإنساني Supportive Cultures:

حيث يُركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف Equitable والأمان، والثقة المتبادلة (Hodgetts&Krock, 1992, P. 450).

## 6-7 مراحل تكوين الثقافة التنظيمية وآليات ترسيخها:

إن القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى المؤسس الذي يحمل فلسفة ورؤية محددة، ورسالة لما يجب أن تكون عليه المنظمة (حريم حسين، 2004، ص. 267).

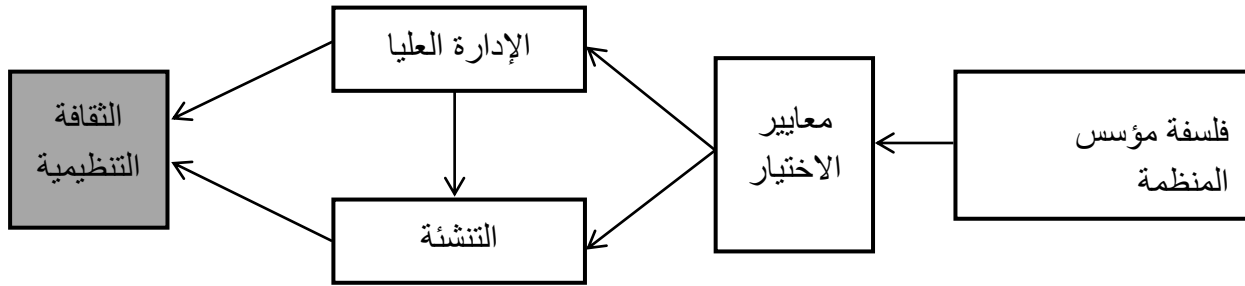
وباعتبار أن هذه الأخيرة هي تجمع بشري يمثل نموذجا عن المجتمع في شكله المصغر، تمتزج القيم والمعتقدات التي من خلالها تبدو بوادر الثقافة التنظيمية وتتأثر أيضا بطبيعة الثقافة السائدة في بيئتها ورسالة مؤسسي المنظمة وثقافتهم، بالإضافة إلى تصرفات وسلوكيات الأفراد التي تصبح أكثر نمطية وضمنية لدرجة شبه الإجماع على احترامها، ممارستها وتداولها، حيث أن كل ما يصدر عن الفرد إنما هو حصيلة تكوينه الشخصي وانعكاس لشخصيته وما يملكه من إمكانيات ذهنية ولغوية، اجتماعية وثقافية ومؤهلات علمية وكفاءات، بالإضافة إلى المحيط الذي يتواجد فيه والذي يلعب دورا في تحديد سلوكه.

وتعمل المنظمة على استقطاب أفراد تحمل نفس القيم التي عمل المؤسس على ترسيخها (سيد الهواري، 1999، ص. 97).

للتعبير عن الثقافة التنظيمية والتي تعد الموجه للسلوك التنظيمي والمحدد لجميع الممارسات والحل للمشاكل التنظيمية، يلتحق الفرد بالمنظمة حاملا رصيذا من القيم العلمية، التقنية، الاجتماعية، ثم يتلقى قيما ومعتقدات الثقافة السائدة فيدخل في تفاعلات مستمرة مع الأنظمة والعناصر، عن طريق برامج التكيف والتدريب والتطبيع الاجتماعي المنتهجة من طرف المنظمة، يتأقلم الفرد ويتبنى القيم والمعتقدات السائدة قصد التكيف مع متطلبات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية ظاهرة مستمرة تتبلور أسسها ومعتقداتها نتيجة عمليات التفاعل والتكيف، فإنها قد تكتسب وقد تفقد بعض الملامح نتيجة انتقالها من جيل لآخر عن طريق المحاكاة وبمرور الوقت تتشكل لدى الأفراد مرجعية وخلفية ثقافية واضحة المعايير والأسس لضبط الممارسات السلوكية، كما تتولى إدارة المنظمة نقل القيم الثقافية والأسس

المعيارية عن طريق القصص، البطولات، الرموز، اللغة والأساطير، الطقوس وغيرها، وهو ما يوضحه الشكل رقم (29)، إذ يعكس أهم المراحل التي تمر بها الثقافة التنظيمية قبل أن تتبلور في شكلها النهائي.

الشكل رقم (29): يوضح كيف تتشكل الثقافة التنظيمية



المصدر: (عطية ماجد، 2003، ص. 338).

#### 6-7-1 آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية:

تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافتها من خلال مجموعة من الممارسات:

##### 6-7-1-1 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

وتشمل اختيار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم المنظمة، إذ تتوفر عملية اختيار المعلومات للمتقدمين للمنظمة لتعكس أهم قيمها ومعتقداتها، فإذا أحس المرشح بنوع من التناقض أو التعارض مع قيمة فإن ذلك سيؤدي إلى انسحابه، كما تؤثر إدارة الموارد البشرية من خلال إجراءات تحديد مواقع العمل والتدريب والتطوير المهني، وقياس الأداء والتقدير وغيرها على ضرورة الثقافة التنظيمية في التبلور.

##### 6-7-1-2 ممارسات الإدارة العليا:

يقع على الإدارة العليا بالمنظمة العمل على تعزيز القيم التنظيمية من خلال أفعالها، سلوكياتها وأقوالها الظاهرة من أجل توفير تفسير واضح للأحداث، كما تلعب دوراً حيوياً في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية ويتم تدخلها عن طريق:

أ- بناء إحساس بالتاريخ من خلال سرد تاريخ المنظمة.

ب- إيجاد شعور التوحيد.

ج- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء.

د- تفعيل التبادلية بين الأعضاء.

### 6-7-1-3 التطبيع أو التنشئة الاجتماعية:

وهو تنشئة الأفراد الجدد لتبني القيم التنظيمية والتكيف معها خوفاً من إمكانية اختراقها.

### 6-7-2 مراحل تكوين الثقافة التنظيمية:

ويمكن القول بأن عملية التنشئة الاجتماعية تتم من خلال ثلاث مراحل:

### 6-7-2-1 المرحلة الأولى: قبل الدخول:

قبل دخول الفرد للمنظمة توفر عملية الاختيار معلومات للمرشح عن قيم والمعتقدات التنظيمية

وتتوفر لديه قنوات وتوقعات أو نوع من المدركات الأولية.

### 6-7-2-2 المرحلة الثانية: المواجهة:

عند دخول الفرد للمنظمة قد تصطم توقعاته مع واقع بيئة العمل، لذلك يخضع لعملية التدريب

لتنشئته قصد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل، وتخليصه من الافتراضات السلبية

هنا يجدر به التعامل مع مجموعة المشاكل التي قد تعترضه.

### 6-7-2-3 المرحلة الثالثة: التحول:

يمكن القول أن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع التوقعات والافتراضات التنظيمية، ويصبح واثقا مع

نفسه، وقادرا على أداء عمله بفعالية، وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

### 6-8 العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

### 6-8-1 العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

### 6-8-1-1 الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى

أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات

وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في

كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة

والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

#### 6-8-1-2 اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح في عملية الاختيار، ويجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد، والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية ( العيمان، 2004، ص. 319).

#### 6-8-1-3 المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة ( العيمان، 2004، ص. 320).

#### 6-8-2 العوامل المساعدة للمحافظة على ثقافة المنظمة:

ويمكن المحافظة على ثقافة المنظمة من خلال مايلي:

#### 6-8-2-1 منشئ الشركة Company Founder:

قد تُعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك (جرينبرج و بارون، 2004، ص. 637).

#### 6-8-2-2 التأثير بالبيئة الخارجية Experience with the Environment:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي يتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في

أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

#### 6-8-2-3 الاتصال بالعاملين الآخرين Contact with Others:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، ص. 638).

#### 6-9 وسائل انتقال الثقافة التنظيمية Tools for Transmitting Culture:

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

6-9-1 قيم المؤسس وظروف التأسيس: تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها، يضاف إليها الظروف التي أحاطت بتأسيس المنظمة ( سيد الهواري، 1999، ص. 97).

6-9-2 تاريخ المنظمة: ويتعلق الأمر بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة التي أثرت بشكل أو بآخر على حياة المنظمة ومسارها والتي مثلت منعطفاً هاماً.

6-9-3 المهن: تتميز المنظمة بنوعية النشاط الذي تؤديه من خلال مختلف المهن التي حددت من منطلقها الأهداف، إذ تهتم عمليات الإدارة الإستراتيجية بوضع الأهداف، وتحديد المهن وتعريفها وتحديد أهدافها وطرق أدائها والنتائج الواجب تحقيقها، كما تحدد لكل مهنة الكفاءات اللازمة.

6-9-4 الأساطير: هي روايات الأحداث في الماضي تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول لحدث ما يبدو بخلاف ذلك غامضاً ومحيراً وترتبط الأساطير والخرافات بمؤسسي المنظمة وبتاريخها وذلك قصد تفسير الأحداث الجارية (بن حبتور عبد العزيز صالح، 2000، ص. 266).

6-9-5 الأبطال: هم أشخاص يتمسكون بالقيم التنظيمية ويقدمون نموذجاً في الأداء والانجاز لباقي أفراد المنظمة، الذين تعتبر سلوكياتهم نموذجاً يقتدى به.

**6-9-6 الرموز Symbols:** وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق (جرينبرج و بارون، 2004، ص. 639).

**6-9-7 القصص Stories:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.

**6-9-8 اللغة الخاصة Jargon:** تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بثقافة حية في المنظمة.

**6-9-9 الاحتفالات Ceremonies:** إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة (جرينبرج و بارون، 2004، ص ص. 640-641).

**6-9-10 اللغة Language:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

**6-9-11 الطقوس Rites:** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين ( حريم حسين 2004، ص. 332).

## 6-10 تغيير ثقافة المنظمة Changing Organizational Culture:

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، وأن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضيات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

وقد قدم (Porter and Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي: (العميان 2004، ص ص. 318-319).

**6-10-1 الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعلهم يصدقونها ويؤمنون بما نقوله لهم.

**6-10-2 مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

**6-10-3 المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتبادلة.

**6-10-4 العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

## 6-11 أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء الوظيفي:

### 6-11-1 أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة، الأداء، الإبداع والالتزام وغيرها كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية وسلبية (حريم حسين، 2004، ص. 339).

### 6-11-1-1 ثقافة المنظمة والفعالية Culture and Effectiveness:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Waterman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية

في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم الطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة Valeurable أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة Rare وغير قابلة للتنفيذ (حريم حسين، 2004، ص. 339).

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

#### 6-11-1-2 الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي: Culture and Organization Structure

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

ومن هنا لا بد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه لسلوك الأفراد.

**6-11-3 الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: Culture and Commitment**

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها (حريم حسين، 2004، ص. 340).

ويقول جرينبرج وبارون: أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطا على العاملين لتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع المنظمة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

وإذا انتقلنا إلى بحث تأثير الثقافة على إجراءات العمل، فإننا نجد أن هناك قدرا كبيرا من البحوث تركز على محاولة اكتشاف العلاقة والأداء، وقد أوضحت هذه الدراسة أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية، وبلغة أخرى فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أولا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، ص. 642).

**6-11-2 أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:**

**6-11-2-1 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:** تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل.

ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

-**الحرية:** وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لانجاز عمل ما.

-**المساواة:** وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل في المنظمات بصفة عامة.

-**الأمن:** يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة: للعمل بكفاءة وإخلاص وضمان من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

**6-11-2-2 أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:** يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

- **تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.
- **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها (خلف زهرة، 2013، ص ص 271-272).
- **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن.

**6-11-2-3 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:**

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة

الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة (خلوف زهرة، 2013 ص.273).

كما أن هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بمايلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع؛
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي؛
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة؛
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم؛
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية؛
- وجود معايير مرتفعة للأداء (بوشنافة أحمد، وبوسهمين أحمد، 2005، ص.07).

إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز، إذ كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- تتمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
  - إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله، وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.
  - تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
  - إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
  - ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية، ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.
  - ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتقانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.
- إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:
- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع (Steven L. Mc Shame & Mary Ann. V. Glinow, 2000, P.505).

## 6-12 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية:

كما أشرنا سابقا فإن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة المحيطة تشكل في مجملها دعائم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوكيات، ومن بين النظريات التي اهتمت بالثقافة التي تطرقنا لشرحها في المحاور (Z) التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة، حيث تنطوي الثقافة التي تقوم عليها هذه النظرية على مجموعة مميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة، أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية فيقول " عشوي مصطفى " أن المتفحص للتشريع التنظيمي في الجزائر " يلاحظ أن هذا الأخير اعتمد أساسا على وضع ميكانزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابت للأبعاد التنظيمية للمؤسسة، أي غياب ثقافة تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي سلوكا ديناميكيا " (عشوي مصطفى، 1992 ص. 278). ويلخص فكرة هذا التصور الثابت في ستة نقاط هي:

- 1- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة.
- 2- وضع ميكانزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية عوض أن تساهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية.
- 3- إن عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تكن تتعدى في الواقع " تفويض بالإمضاء " وفي ميادين محدودة.
- 4- عدم التفريق بين القيادة كسلوك يسمح بإدخال التغيير.
- 5- يظهر أن الاختلاف في الأنماط التسييرية لا يقوم على أساس تكيف لمواقف تنظيمية وإنما مبني على أساس المسافة الهيكلية التي تفصل كل مسير عن مركز القرار.

6- غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط المسير بالإنتاج وبالتالي المسير بالاتباع. ويمكن إرجاع هذه الصفات البارزة في الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية إلى عوامل ذات صلة وثيقة بما ورثته الثقافة في المجتمع الجزائري عامة، والمؤسسات الاقتصادية خاصة عبر مراحلها التاريخية، من مرحلة ما قبل الاستعمار مروراً بمرحلة الاستعمار ووصولاً إلى مراحل الاستقلال والتي بدورها عرفت تحولات من ضمنها البدء بالتسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي، ثم مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واقتصاد السوق في آخر المطاف، كل هذه التحولات خلقت عدم الانسجام داخل المؤسسات حيث يرى " عشوي مصطفى " أن كل هذه التغيرات حدثت عن طريق قرارات مركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية، ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير، ودون أخذ مواقفهم بعين الاعتبار " (عشوي مصطفى 1992، ص.279).

رغم أن هذه القرارات المركزية حاولت وضع وإدخال مفاهيم جديدة في كل مرحلة كقاعدة لثقافة تنظيمية في المؤسسة مثل: التعاون المشاركة العمالية في القرارات، توزيع الأرباح، التسيير الجماعي، إلا أن الممارسة الميدانية كانت عكس ذلك ولم يتم غرس هذه المفاهيم بسبب مركزية السلطة في تسيير المؤسسة.

وانطلاقاً من الاعتبارات المشار إليها سابقاً فإن تطور المنظمات وما نتج عنه من ثقافة تنظيمية في الجزائر لا يمكن فصله عن التطور الفكري والسلوكي للمجتمع الجزائري بكل فئاته، وأن فهم الأمر الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسة له علاقة مباشرة بالجذور التاريخية لهذا المجتمع وتفاعله وما ينتج هذا التفاعل من نسق قيمي له طبيعته وعناصر ومكوناته وتأثيراته المتميزة التي تتجسد في أنماط السلوك وتفكير واتجاهات الأفراد، ومدى تأثير هذه الأنماط السلوكية والاتجاهات على كفاءة وفاعلية المؤسسات.

## - خلاصة:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تعتبر مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية ومقاربة لفهم الواقع التنظيمي، بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة، فالمحددات الثقافية هي أهم محددات السلوك التنظيمي، كما تعتبر نظام اجتماعي ثقافي فرعي عن المجتمع الذي تستمد منه قيمها وأهم افتراضاتها وخليطاً من ثقافة الأفراد العاملين بها، ترتبط أيضاً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، كما تشكل الثقافة التنظيمية صيرورة مستمرة قابلة للتطور إذ ترتبط من خلال تشكلها بمراحل دورة حياة المنظمة، كما أن هذا التطور في الثقافة يسمح بتحقيق قوتها إذا ارتفعت نسبة مشاركة الأفراد العاملين في قيمها إلى جانب وضوح ترتيب مكوناتها.

ومن أهم أدوار الثقافة التنظيمية تفاعلها مع عناصر الإدارة باعتبار أن هذه الأخيرة هي المشرف عن تحقيق أهداف المنظمة، إذ لا يمكن إهمال أبعاد هذا التفاعل فقد ساهمت مدارس الفكر الإداري في بلورة المفهوم الثقافي للمنظمة، وحاولت العديد من الدراسات نمذجة هذا المفهوم الذي يلعب دوراً هاماً في تفعيل أداء الإدارة باعتباره مرجعية لحل المشاكل التنظيمية، وفهم الواقع وتحديد أساسيات السلوك الصحيح وعاملاً هاماً للتنسيق بين الجهود، بالمقابل تسعى إدارة المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها من خلال ممارسات وسلوكيات الإدارة العليا، أو عن طريق برامج التكيف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف الاختيار، التعيين، التدريب، أيضاً تشكل إدارة التنوع الثقافي تحدياً هاماً للإدارة المنظمة.

# الجانب التطبيقي

## الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للبحث.

- تمهيد

1-7 الدراسة الاستطلاعية

2-7 ميدان البحث.

3-7 منهج البحث

4-7 المعاينة

5-7 أدوات جمع البيانات

6-7 الأساليب الإحصائية المستعملة

- خلاصة

## - تمهيد:

لا يمكن لأي بحث الوصول إلى تحقيق أهدافه إلا إذا اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى المعطيات اللازمة، والمتمثلة أساساً في الخطوات والإجراءات التي استعملت في اختبار الفرضيات، وكذا التقنيات الإحصائية، وسيتم التطرق فيه إلى المنهجية التي تم إتباعها في البحث، حيث سيتم القيام بالدراسة الاستطلاعية حول موضوع البحث، وتحديد المنهج المناسب والمتبع فيه، عينة البحث وعرض خصائصه، وكذا أدوات جمع البيانات وتحليلها. هذا ما نحاول عرضه في هذا الفصل بشيء من التفصيل.

## 7-1 الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلبه البحث نظريا وميدانيا، فهي مهمة جدا قبل الخضوع في الدراسة النهائية. وتمكن الباحث من التعرف على أية مشكلة يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأساسية كما تمكن من التعرف على خصائص المجتمع الأصلي للدراسة (رجاء محمد بوعلام، 2004، ص.87).

كان أول اتصالنا بالمؤسستين (SONELGAZ و ENIEM) بمثابة التحضير للقيام بالدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على مجتمع بحثنا المكون من جميع العمال الذين قاموا بعملية التكوين في المؤسستين الوطنيتين ENIEM و SONELGAZ بتيزي وزو، وكذلك للتعرف على مختلف الإجراءات المستعملة من أجل القيام بعملية التكوين، ومختلف الإحصائيات المتعلقة بالتكوين، وهذا بغرض التوصل في الأخير إلى الطرق التي تستعمل لتحديد الحاجات التكوينية، وذلك عن طريق بناء برامج تكوينية فعالة تعمل على تحسين مستوى وسلوكيات العمال، وكذا تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وكذلك التعرف على الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على البرامج التكوينية لكلتا المؤسستين، حيث أن الفئة التي نقوم بإجراء الدراسة عليها والمتمثلة في جميع العمال منهم المسؤولين والإطارات والعمال المتحكمين والمنفذين. وقد تمت الدراسة الاستطلاعية وفق الخطوات التالية:

- قمنا في البداية بإجراء جولة حول مختلف المصالح والمديريات والأقسام التي تضمها المؤسسة من أجل التعرف على سيرورة عملية الإنتاج والتسيير والتنظيم، وكذا تسجيل الملاحظات المتعلقة بموضوع البحث خاصة في مصلحة التكوين ومديرية الموارد البشرية ككل، وذلك بغرض جمع المعلومات الأولية.

- بعدها قمنا بالإطلاع على مختلف الوثائق المتعلقة بالتكوين والتقييم، كبطاقات تقييم الأداء، وبطاقات تقييم التكوين، وتقييم العمال الجدد... الخ، بالإضافة إلى مخطط وإحصائيات التكوين لسنة 2019 والسنوات السابقة التي تحتوي على إحصائيات التكوين المختلفة كل حسب التخصصات والوظائف وتصنيفات العمال ومكان التكوين ومدته.

- بعد ذلك قمنا بإجراء دليل المقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح الذين تشمل المهام التي يقومون بها مهمة لتحديد الحاجات التكوينية للعمال المتحكمين والمنفذين وتمحورت هذه المقابلات حول النقاط التالية:

- التأكد من أن مهمة تحديد الحاجات التكوينية للعمال المتحكمين والمنفذين من بين المهام التي يقومون بها.

- التعرف على مدى أهمية تكوين العمال وذلك للرفع من مستواهم سلوكا وأداء.

- التعرف على الطرق المستعملة في عملية التكوين وكيفية تحديد الحاجات التكوينية للعمال المتحكمين والمنفذين ومدى أهميتها وتنوعها.

وقد كان محتوى هذه المقابلات والأفراد الذين أجريت معهم كما يلي:

#### 7-1-1 مقابلة مع مدير التكوين بالمؤسسة:

س1: منذ متى وأنت تشرف على مديرية التكوين بالمؤسسة؟

ج1: منذ 10 سنوات.

س2: ما هو تخصصك الدراسي؟

ج2: ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم.

س3: هل سبق لك القيام بدورات تكوينية؟

ج3: شاركت في عدة أيام دراسية، ندوات، ملتقيات، مؤتمرات.

س4: ما هي مهامك عموما؟

ج4: تسيير مركز التكوين الخاص بالمؤسسة بحيث أنظم الأفواج، التعاقد مع الأساتذة، تحديد

التخصصات محاولة تلبية حاجات مختلف المديرية الموجودة في المؤسسة من حيث التكوين، تكيف

التكوين مع متطلبات العمل.

س5: هل تقوم بهذه المهام لوحدهك؟

ج5: لا بل يوجد معي مجموعة من الإطارات كل واحد منهم يشرف على جانب معين أو بالأحرى

تخصص معين.

- التكوين داخل الوطن خارج المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة في الندوات وورشات البحث بحسب

التخصص (براعي الأفراد اللذين تلقوا أقل تكوين) وأحيانا المشرف المباشر هو الذي يتكفل بالأمر.

- داخل المؤسسة، ويتم ذلك حسب خطط الإنتاج وبرامج التطوير وفق كل تخصص، وكذلك بالنسبة للعمال الجدد حيث تجرى لهم مقابلات مع المشرف المباشر، ومدير القسم من أجل تحديد حاجاتهم التكوينية الفعلية، حيث يحاول المشرفون تحديد الفارق بين المعارف النظرية لدى هذه الفئة من العمال والمعارف التطبيقية الموجودة والمطلوبة في المؤسسة، ومن خلال ذلك يوضع برنامج بمساعدة المختص في التكوين لذلك التخصص من أجل الرفع من كفاءتهم العملية، ويتم ذلك في مركز التكوين الخاص بالمؤسسة.

- في موقع العمل، وذلك في حالة الترقية، حيث تعاني المؤسسة من مشكل نقص البدائل للإطارات والعمال عموماً الذين هم على عتبة التقاعد، لذلك يخضع الفرد المترشح لمنصب ما، إلى تكوين في موقع العمل، والمكون هو ذلك الإطار الذي يوجد على عتبة التقاعد، في محاولة منه لنقل المعارف والمهارات الضرورية للتأقلم مع المنصب الجديد.

س6: بصفتك مسؤول عن التكوين وتشرف على مجموعة من الإطارات والعمال، هل سبق لك وأن أرسلتهم أو قدمت طلبات من أجل تكوينهم؟

ج6: نعم بالتأكيد وذلك عدة مرات لأن التطورات في مختلف المجالات تزداد كل يوم فإما المتابعة أو الانسحاب.

س7: على أي أساس أو كيف حددت حاجات الأفراد للتكوين؟

ج7: في الغالب اعتمد على الملاحظة والحوار معهم، فأنا على اتصال دائم ومستمر معهم، ومع الوقت أتعرف على قدرات كل فرد منهم والنقائص الموجودة لديهم، فإذا كان هذا النقص الموجود يمكن معالجته بالتكوين فتمت بذلك.

س8: على أي أساس تشخص هذا النقص؟

ج8: هناك بطاقة المنصب التي تحدد عمل كل فرد ومختلف النشاطات والمهام المكلف بها، وعند المقارنة بين أدائه الفعلي يتضح الفرق، فمثلاً يوجد تحت إشرافي إطار من مهامه إعداد الإحصائيات الدورية مع وضعها في مخططات وجداول، غير أن عمله لم يكن في المستوى المطلوب لعدم تحكمه الجيد لبرنامج Excel للكمبيوتر فتمت بطلب تكوين له على هذا البرنامج.

7-1-2 مقابلة مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة:

س1: منذ متى وأنت على رأس هذه المديرية؟

ج1: 11 سنة.

س2: ما نوع تخصصك الدراسي؟

ج2: ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم بالإضافة إلى تكوين حصلت من خلاله على شهادة PGS في تسيير الموارد البشرية.

- من خلال طلب شخصي قدمته للمؤسسة لحاجتي للتكوين في هذا المجال للتطورات الحاصلة وللرفع من مستواي بالرغم من أنني أملك خبرة في التسيير.

س3: لماذا طلبت القيام بالتكوين؟

ج3: حتى أتمكن من التحكم في مهامي وفق الطرق والأساليب الحديثة وكذا الإطلاع على مختلف جوانب هذا التخصص.

س4: ما هي مهامك عموماً؟

ج4: التوظيف، التكوين، الترقية، التحويل، تسيير المسار المهني، التقييم، المتابعة...إلخ.

س5: بالنسبة للتكوين كيف تتم هذه العملية؟

ج5: في البداية تحدد حاجات التكوين لكل فرع أو مديرية أو قسم عن طريق تحليل احتياجات المؤسسة وكذلك تحليل الوظائف والمهام، ومن ثم تحليل الأفراد كل على حدى، ثم ترسل الطلبات إلى مديريتنا وتقوم بدراسة هذه الطلبات من خلال نوع الحاجات، ومدى أهميتها وتأثيرها خاصة على خط الإنتاج وإمكانية الاستجابة لها، وبعد الموافقة على طلب التكوين، يحدد مكان التكوين بحسب التخصص (وعادة ما يتم الأمر في مركز التكوين الخاص بالمؤسسة)، وتحدد أيضاً مدة التكوين مع أساتذة مركز التكوين.

1- تقارير الخبراء، وذلك عندما يتم تحديث أو تغيير بعض أهداف المؤسسة بحسب متطلبات السوق وكذا التقدم التكنولوجي، فيقوم خبراء بدراسة تشخيصية يتم من خلالها مراجعة الأهداف وإعداد خطط الإنتاج المستقبلية مع تحديد المصالح والقطاعات التي يجب التكوين فيها وكذا نوع التكوين.

2- من خلال بطاقات التقييم الدورية، حيث أن العامل أو الموظف يقيم من طرف مسؤوله المباشر الذي هو على اتصال مباشر معه، فإذا رأى نقصاً في جانب معين، لمدة تفوق 03 أشهر يقوم إما بطلب القيام بالتكوين لهذا العامل أو تحويله إلى منصب آخر إذا كان المشكل لا يتعلق بالقدرات كان يكون السبب صحي مثلاً.

س6: ما هي الجوانب التي يتم تقييمها من خلال بطاقة التقييم؟

ج6: هناك مجموعة من الجوانب:

- المعارف المتعلقة بالعمل.
- مدى التوافق مع المنصب.
- مدى التوافق مع المحيط.
- كمية العمل المنجز.
- نوعية العمل المنجز.
- الطرق المستعملة في العمل.
- مدى احترام التعليمات وأساليب الوقاية والأمن.

س7: بالنسبة للمعارف المتعلقة بالعمل، كيف يمكن تقييمها؟

ج7: عادة ما يتم تقييمها من خلال التعامل مع الوضعيات الطارئة ومن خلال استيعاب التعليمات المقدمة بسرعة، وكذا عدم الإكثار من طلب المساعدة مع المحافظة على سير العمل بمستوى مقبول.

س8: كيف يتم تقييم مدى التوافق مع المنصب ومع المحيط؟

ج8: مع المنصب من خلال محافظته على وسائل العمل، عدم التأخر في أداء المهام، التحكم في المهام. أما مع المحيط فمن خلال علاقاته مع الزملاء والمشرفين عليه.

س9: وفيما يخص كمية ونوعية العمل المنجز؟

ج9: يتم ذلك من خلال بطاقة المنصب، بحيث يتم مقارنة العمل المحقق بما هو مسطر في هذه البطاقة.

س10: وبالنسبة لاحترام التعليمات وأساليب الوقاية؟

- يتم ذلك من خلال الملاحظة المباشرة من طرف المشرف أو من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها مدراء ورؤساء الأقسام أو المختصين في الأمن الصناعي.

### 7-1-3 مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة:

س1: في البداية منذ متى وأنت على رأس هذه المصلحة؟

ج1: منذ 4 سنوات.

س2: ما هو مستواك الدراسي؟

ج2: ليسانس في المحاسبة.

س3: ما هي مهامك عموماً في هذه المصلحة؟

ج3: تحديد الكتلة المالية لأجور العمال، ضمان التحويلات المالية للمشتريات وذلك من خلال مجموعة من الموظفين الذين أشرف عليهم، وكذا تسيير كل ما يتعلق بالمصلحة والتنسيق مع المصالح الأخرى للقسم.

س4: هل التكوين جزء من مهامك؟

ج4: بالتأكيد، فهناك تكوين المتربصين والطلبة، وهناك تكوين للعمال الجدد، وهناك تكوين العمال الآخرين.

س5: بالنسبة لتكوين العمال الجدد أو القدامى، على أي أساس يتم الأمر وكيف تحدد حاجاتهم؟

ج5: بالنسبة للعمال الجدد أقوم بإجراء مقابلة معهم حتى أحدد إذا ما كان هناك نقص خاصة في أدائهم وخاصة إذا لم يسبق لهم أن عملوا من قبل، أي متخرجين جدد، فأحدد من خلال هذه المقابلة جوانب النقص والتي تتطلب تكوين والذي غالبا ما يكون في موقع العمل، أما عن العمال والموظفين القدامى فأعتمد أساسا على تكرار الأخطاء، ونوعية العمل المنجز، وقد أستعمل المقابلة معهم لمعرفة سبب تكرار الأخطاء أو عدم وصول العمل المحقق إلى المستوى المطلوب من حيث الدقة أو الوقت.

س6: كيف تقوم بالمقابلة من أجل اكتشاف كل ذلك؟

ج6: بعد طرح أسئلة حول الأعمال والمهام التي هو مكلف بها أقوم بإعطائه مهمة تجريبية يقوم بها أمامي ويقوم في نفس الوقت بشرح ما يقوم به ومختلف المراحل التي يمر عليها من أجل القيام بالعمل، وقد أقوم بطرح سؤال خلال إنجازه للعمل، بعدها أحدد جوانب النقص فأقوم بتوجيهه أو طلب تكوين والذي غالبا ما يكون على مستوى مركز التكوين بالمؤسسة.

#### 7-1-4 مقابلة مع رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع:

س1: منذ متى وأنت مسئول عن هذه المصلحة؟

ج1: حوالي 8 سنوات.

س2: ما هي الشهادة الدراسية التي تملكها؟

ج2: شهادة تقني سامي في الأتوماتيك Automatique .

س3: ما هي المهام التي تقوم بها بصفتك رئيسا لهذه المصلحة؟

ج3: أقوم بالتسيير من خلال ضمان إنجاز مهام هذه المصلحة في وقت محدد ومستوى معين من الإنجاز من حيث النوعية والكمية، وكذلك التكفل بإعادة إصلاح المنتجات التي فيها خلل على المستوى الوطني أي خدمات ما بعد البيع للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية مثل الثلاجات، المكيفات الهوائية غسالات الملابس، بالإضافة إلى التنسيق مع مختلف المصالح الأخرى للقسم، توجيه العمال، المتابعة المراقبة، التقييم.

س4: هل تعتبر التكوين جزءا من مهامك؟

ج4: أكيد والذي يكون من خلال ما تفرزه نتائج المراقبة والتقييم التي أقوم بها بصفة دورية.

س5: إذا سبق لك أن قدمت طلبات التكوين للأفراد الذين تشرف عليهم؟

ج5: نعم وعدة مرات.

س6: على أي أساس حددت حاجاتهم التكوينية؟

ج6: كما قلت سابقا من خلال المراقبة والتقييم، فأنا على اتصال مباشر معهم يوميا وألاحظ طرق عملهم وطريقة تعاملهم مع وسائل العمل، إمكانية العمل في جماعة، الاستعمال السليم لأدوات الوقاية وغيرها وقد يحدث أحيانا أن أجري مقابلات معهم للاستفسار عن بعض الأشياء التي يقومون بها أو لمحاولة معرفة الخلل إذا كان الفرق كبير بين ما هو مطلوب وما هو موجود فعلا، وكذلك نسبة تكرار الأخطاء أو حوادث العمل.

وانطلاقا مما سبق ومن المعلومات الأولية التي جمعناها من خلال المقابلة قمنا بعرض الاستبيانين الاستطلاعيين على 20 فرد، 10 منهم من مؤسسة سونلغاز و 10 آخرين من مؤسسة ENIEM.

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتطبيق الاستبيان، ومن خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بالجزء الخاص بدور التكوين من الاستبيان تم حذف الأسئلة المفتوحة التي لم يتم الإجابة عليها وبالتالي اضطررنا لدمجه مع المحور الخاص بتطوير الكفاءات إذ قمنا بتغيير صورة الإستبيان حيث كان يتكون من ثلاث أجزاء المتمثلة في جزء خاص بدور التكوين وجزء خاص بتطوير الكفاءات وآخر خاص بالثقافة التنظيمية للمؤسسة إضافة إلى المعلومات الشخصية، إذ أصبح الآن يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني خاص بالتكوين وتطوير الكفاءات، وأما الجزء الثالث فهو خاص بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، إذ قمنا بتغيير طريقة صياغة الأسئلة من أسئلة مفتوحة ومغلقة إلى أسئلة مغلقة وذلك لكي يتمكن أفراد العينة من الإجابة على جميع الأسئلة.

وتبين لنا من نتائج هذا الاستبيان أن بعض الأسئلة لم يتمكنوا من فهمها خاصة تلك الخاصة بجزء الثقافة التنظيمية، لأنه موضوع جديد لم يتناولوه من قبل. وقد قمنا باستبدالها بأسئلة واضحة ومفهومة، وهكذا كي يتمكنوا من الإجابة على جميع الأسئلة والتي تخدم موضوع بحثنا والمتمثل في

إظهار دور التكوين الذي يلعبه في المؤسسة من أجل تطوير الكفاءات وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسستين.

وقد صمم الاستبيان في هذه الدراسة وعرض على هيئة المحكمين وهم أساتذة من جامعة مولود معمري بتزي وزو وجامعة عبد الرحمان ميرة ببجاية تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

## 7-2 ميدان البحث:

### 7-2-1 مكان إجراء البحث:

في صدد دراستنا لدور التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة اخترنا مؤسستين وطنيتين للقيام بدراستنا عليهما وهما: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM " والشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ واللاتي أردنا أن تكونا ميدان بحثنا.

### 7-2-1-1 تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM:

#### 7-2-1-1-1 لمحة تاريخية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM:

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM " ذات أسهم قدر رأس مالها سنة 1988 م ب 400.000.000 دج ليصل 500.000.2957 دج سنة 2001 م وهي حاليا 800.000.279.10 دج سنة 2012 م، وهي مملوكة بنسبة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية " SONELEC ".

إن مؤسسة " ENIEM " تعتبر منذ ترسيم أساسي (SONELEC) المؤسسة الوطنية للصناعات والتركييب حيث تم إنشائها بمرسوم رقم 19/83.

ثم توسعت إبتداء من 83.01.12 وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة. واستقلت ذاتيا من أكتوبر 1989 م وحملت اسم SPA.EPE. ENIEM ويعني:

ENIEM : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

SPA : مؤسسة ذات أسهم.

**EPE** : المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إلا أنه أعيدت هيكلته للمرة الثانية وجزئت إلى عدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي كالتالي:

- وحدة التبريد Unité Froid.

- وحدة صناعة الأفران Unité Cuisson.

- وحدة الخدمات التقنية Unité prestation technique et Service.

- وحدة تجارية Unité Commerciale.

- وحدة إنتاج مواد التنظيف والشبه الطبي Unité Produit Sanitaire.

كل هذه الوحدات التابعة للإدارة المركزية ما عدا الوحدة التجارية التي هي تابعة للإدارة العامة.

المؤسسة تشغل عدد من العمال الذي يبلغ 2000 عامل في المؤسسة ككل، وأما الوحدة التجارية فتشغل 203 عامل وعدد العمال الشاغلين فعلا يقدر بـ 196 عامل يتوزعون على عدة مستويات مختلفة وهم كالتالي:

- 94 منفيين.

- 49 متحكمين.

- 46 إطارات.

- 07 إطارات سامية.

**7-1-1-2-1 الموقع الجغرافي:**

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" في قلب المنطقة الصناعية عيسات إدير بواد عيسي على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو وتمتد على مساحة تقدر بـ 5.5 هكتار وتشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو وتظم 2000 عامل.

### 7-2-1-1-3 تعريف الوحدة التجارية:

مكلفة بترويج أو تسويق كل المنتجات المصنوعة في كل وحدات المؤسسة وهدفها الأساسي هو التأكد من وصول منتجها إلى كل فروعها عبر الوطن وتوفير الخدمة للزبائن وخاصة خدمات مصلحة ما بعد البيع، كما تقوم ببيع ما أنتجه العمال وتتكون هذه الوحدة من:

- مصلحة الموارد البشرية.

- مصلحة خدمات ما بعد البيع.

- مصلحة المالية والمحاسبة.

- مصلحة التخزين.

- مصلحة البيع.

- مصلحة التسويق.

### 7-2-1-2-2 تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ:

#### 7-2-1-2-1-1 التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) تعرف بطبيعتها القانونية بأنها مؤسسة ذات أسهم (SPA)، هذه المؤسسة تنتمي إلى مجمع سونلغاز تمثلها 15 مديرية للتوزيع من بينها مديرية التوزيع تيزي وزو ومن مهامها الأساسية:

- تطوير بيع الطاقة بنوعها الكهرباء والغاز.

- تسيير وصيانة العتاد الكهربائي والغازي.

- تحسين والحفاظ على سمعة المؤسسة.

- تطوير العلاقات مع الجماعات المحلية ومختلف التنظيمات.

## 7-2-1-2-2 الموقع الجغرافي:

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لتيزي وزو تقع في مدينة تيزي وزو بجوار متحف كاتب يسين (كاتب بلدي)، وأمام مقر البلدية لتيزي وزو، هذه الوحدة التجريبية تغطي الحدود للولاية وهي مكلفة بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية لمعظم زبائننا، هذه الوحدة تخدم أكثر من 100348 مشتركين للغاز وأكثر من 329589 للكهرباء مع طاقة يد عاملة تصل إلى 940 موظف.

-النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز:

لهذه المؤسسة نظام داخلي خاص بتسيير عمالها وموظفيها وتضمن السير الحسن لها، وذلك بتحديد حقوق وواجبات كل العمال، ولقد ورد النظام كما يلي:

## 1- الباب الأول: خاص بالتنظيم وشروط العمل ويحتوي على:

- المدة الرسمية للعمل.
- الساعات الإضافية للعمل.
- الغيابات الغير القانونية.
- التشغيل.
- التأخيرات والغيابات.
- التكوين والترقية في العمل.
- العطل المرضية والسنوية.

## 2- الباب الثاني: خاص بالنظافة والأمن وطلب العمل ويحتوي على:

- النظافة في المؤسسة.
- الحماية والأمن.
- طلب العمل.

## 3- الباب الثالث: خاص بنزاعات العمل ويحتوي على:

- نزاعات العمل الفردية.
- نزاعات العمل الجماعية.

4- الباب الرابع: كل ما يتعلق بالأخطاء المهنية والعقوبات:

- إجراءات تريبوية.

7-2-1-2-3 مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:

يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرافق عام ما يأتي:

- تقوم بتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط الأمن وبأقل كلفة.
- تحفظ وتصون وتصلح وتجدد منتجات الطاقة الكهربائية وتوزيعها والتوزيع العمومي للغاز.
- تخطط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها.
- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ هذه المشاريع.
- تعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية التابعة لمجال نشاطها.
- تضع تصورا لكل المنشآت والتجهيزات والهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
- تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الاستغلال بما فيها أجهزة القياس والعد.
- تقوم بالتحكم في برنامج تنمية الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية، لاسيما منها برامج الإنارة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز.

7-2-1-2-4 الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز:

تشكل شركة توزيع الكهرباء والغاز ببنيزي وزو من عدة هيئات يسير نشاطاتها أشخاص مؤهلون.

1- المدير **Directeur de la distribution**

هو المسؤول والمنفذ القانوني للمؤسسة، وهو مكلف بعدة مهام:

- مراقبة استغلال الوسائل الممنوحة للمؤسسة.
- تقديم الوسائل والمتطلبات الضرورية للقيام بمختلف المهام.
- اقتراح ميزانية المؤسسة ومراقبة تنفيذها.

- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالعمل.

**2- المكلف بالإعلام والاتصال Attaché communication:**

مكلف بإعداد ووضع إعلانات داخل المؤسسة والاتصال الخارجي لتنظيم لقاءات صحفية.

**3- مهندس الأمن Ingénieur sécurité:**

يتولى مهمة السهر على أمن وحماية تجهيزات المؤسسة من كل الأخطار.

**4- قسم استغلال الغاز Division technique gaz:**

يقوم بدراسة وإدارة ومراقبة المشاريع والبرامج المتعلقة باستغلال الطاقة الغازية.

**5- قسم العلاقات التجارية Division relations commerciales:**

وهو مكلف بكل من المهام التجارية وتطوير المبيعات وكل ما يخص المراقبة والتفتيش.

**6- قسم المالية والمحاسبة Division finances et comptabilité:**

يقوم هذا القسم بمسك حسابات المؤسسة وبالتالي فهو أمين سرها.

**7- قسم الإدارة و الأسواق Division administration des marchés:**

وهي مسؤولة عن القروض وإدارة الاستثمارات وتحقيقها.

**8- قسم الشؤون العامة Service affaires générales:**

يختص بتسيير مجموع الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية للتسيير الجيد ولنشاط المؤسسة.

**9- مساعد المدير (التنسيق) Secrétaire de direction:**

يسهر على الإتيان بالبريد وتسجيله، ويقوم بتطبيق الوثائق والملفات الموجودة في المديرية العامة

بالتنسيق مع الأمانة العامة.

**10 - قسم استغلال الكهرباء Division technique électricité:**

يتمثل دوره في دراسة كل المشاريع التي لها علاقة باستغلال الطاقة الكهربائية.

**11 - المصلحة القانونية Service juridique :**

مكلفة بتمثيل المؤسسة أمام كل السلطات الولائية، القضائية، الأمنية. اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تسمح ضمان تحصيل الديون مهما كانت طبيعتها، حضور جلسات فتح الأظرفة للمشاريع.

**12 - المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسات Assistant de la sureté interne des établissements:**

وهو مكلف بمراقبة وحماية مصالح المؤسسة من الأخطار وتأمين كل المصالح من مختلف الأخطار.

**13 - قسم الموارد البشري Division ressources humaines:** وهو مكلف بمتابعة المسار المهني

للعامل من بداية دخولهم ميدان العمل إلى غاية نهاية المسار المهني لهم، يتكلف كذلك بتسيير الأجور استقطاب وتشغيل العمال بمختلف عقود العمل سواء كانت محددة أو غير محددة.

**14 - قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال الغازية والكهربائية والغازية Division études et exécution travaux :électricité et gaz**

يكمن دوره في العمل على إنجاز الأشغال الغازية والكهربائية للمؤسسة وذلك بتوزيع البريد الوارد إلى مختلف المصالح والحفاظ على مختلف الوثائق والملفات.

**15 - قسم تخطيط شبكة الكهرباء والغاز Division planification réseau électricité et gaz :**

يكمن دورها في دراسة كل تطورات الشبكات الكهربائية والغازية.

**16 - قسم استغلال أنظمة الإعلام Division exploitation des systèmes d'information:**

يتمثل دوره في العمل على ضمان السير الأمثل للأجهزة المستعملة من طرف المؤسسة والسهر على سلامة الأجهزة.

**7-2-2 زمان إجراء البحث:**

أجريت هذه الدراسة الميدانية من بداية شهر سبتمبر 2019 إلى غاية نهاية شهر جانفي 2020 أين تم خلال هذه المدة القيام بعدة أشياء كإجراء الدراسة الاستطلاعية، تحديد المفاهيم الإجرائية للبحث، بناء أدوات جمع البيانات وتطبيقها المتمثلة في المقابلة، الإستبيان، جمع بعض الوثائق المتعلقة بالبحث.

**7-3 منهج البحث:**

لفهم وتحليل أي ظاهرة من الظواهر المراد دراستها لابد من إتباع مناهج معينة وتختلف هذه المناهج باختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته.

لذلك يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في أي دراسة، ومن الوسائل الهامة التي يستخدمها الباحث عند دراسته للظواهر المختلفة، ومن غير المعقول أن يخلوا أي بحث علمي من منهج، عن طريقه يصل الباحث إلى التحقق من صحة فرضيات بحثه أو بطلانها.

ولما كان المنهج الذي يتبعه أي باحث في دراسته لأي ظاهرة لابد وأن يرتبط بطبيعة الموضوع، وانطلاقاً من طبيعة هذا الموضوع وفرضياته وأهدافه فقد اعتمدنا في هذا البحث على: المنهج الوصفي.

ويعتبر المنهج الوصفي كمنهج أساسي في هذه البحث، وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستلزم الوصف والتحليل والتشخيص والتقييم للطرق المستعملة في عملية التكوين لكي يكون فعالاً، وذو نتيجة إيجابية على العمال وعلى المؤسسة معاً.

**7-4 المعاينة:****7-4-1 مجتمع البحث:**

تتمثل في جميع العمال دون مراعاة الرتبة المهنية، فمنهم الإطار، المتحكمين، والمنفذين.

فمجموع هؤلاء العمال لكانا المؤسستين يمثل المجتمع الأصلي لهذا البحث، الذي تأخذ منه عينة البحث، والجدول التالي يبين حجم المجتمع الأصلي للبحث:

الجدول رقم(08): يمثل المجتمع الأصلي للبحث.

اسم المؤسسة	SONELGAZ	ENIEM	المجموع
عدد العمال حسب إحصائيات	940	2000	2940

#### 7-4-2 عينة البحث:

يعتبر اختيار عينة الدراسة أحد الخطوات المهمة في البحث، وطريقة اختيار العينة تعتبر كجانب مهم في نجاح البحث، وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

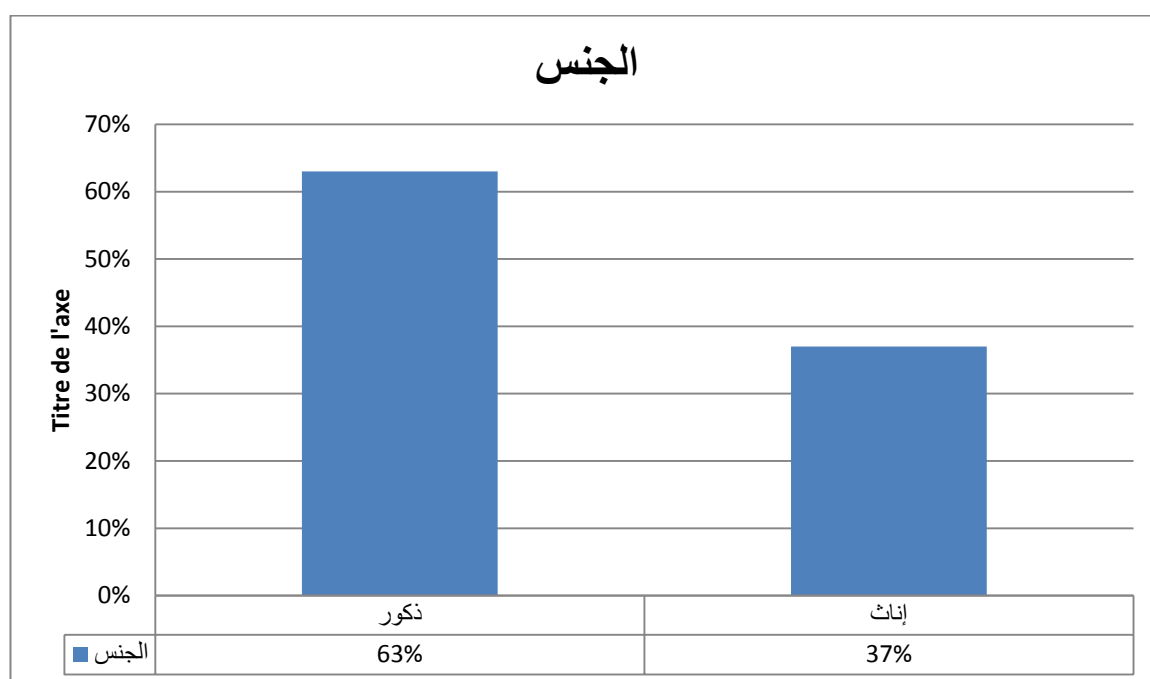
قدر عدد أفراد عينة الدراسة ب 200 عامل وعاملة من أصل 2940 موزعين على مؤسستين وطنيتين فالأولى للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وأما الثانية لتوزيع الكهرباء والغاز (SONELGAZ) الواقعتان ببنزوي وزو، كما تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة بمساعدة رؤساء المصالح، بحيث أتاحت الفرصة لجميع العمال بأن يكونوا ضمن أفراد عينة البحث، ابتداء من المسؤول الأول إلى العامل البسيط، حيث أننا نريد إظهار العلاقة الموجودة بين العملية التكوينية والثقافة التنظيمية للمؤسسة دون مراعاة مكانة كل عامل على حدة، أي لم نأخذ بعين الاعتبار المكانة الاجتماعية لكل عامل بعد كل عملية تكوين في المؤسستين. (وتجدر الإشارة إلى أنه منذ البداية تم توزيع 300 استبيان على عمال المؤسستين، ولكن لم نتمكن من استرجاع الاستبيان ل 40 عاملا من مؤسسة ENIEM ، وتم استبعاد 10 استبيانات أيضا لم يتم الإجابة عليها كما يجب، وكذلك من مؤسسة SONELGAZ لم يتم استرجاع الإستبيان ل 30 عاملا وقمنا باستبعاد 20 استبيانا لم يجيبوا عليها أيضا). وقد قمنا بتوزيعه على جميع العمال من كلتا المؤسستين، من أجل أهداف البحث التي يسعى إليها وهو البحث عن دور التكوين الذي يلعبه في تطوير الكفاءات لدى العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث قمنا باسترجاع الإستبيان من 100 عامل من مؤسسة ENIEM و 100 أخرى من مؤسسة SONELGAZ وبالتالي أصبح العدد النهائي 200 عامل وعاملة من المؤسستين.

7-4-2-1 خصائص عينة البحث:

7-4-2-1-1 الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
63%	126	الذكور
37%	74	الإناث
100%	200	المجموع



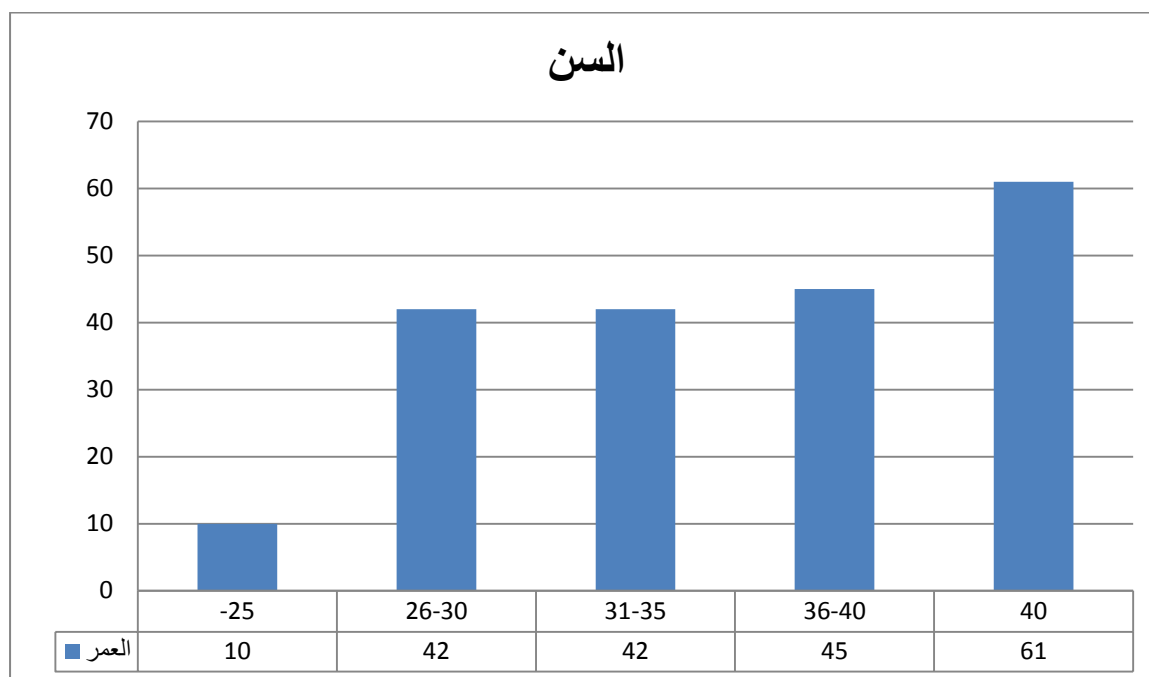
الشكل رقم (30): رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (30) نجد أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة 63% مقارنة بنسبة 37% تمثل الإناث، هذا ما يبين أن الذكور يمثلون الأغلبية في عينة البحث وهذا راجع لطبيعة المؤسسات.

7-4-2-1-2 السن:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية%
25-	10	%5
30 -25	42	%21
35 -31	42	%21
40 -36	45	%22.5
40+	61	%30.5
المجموع	200	%100



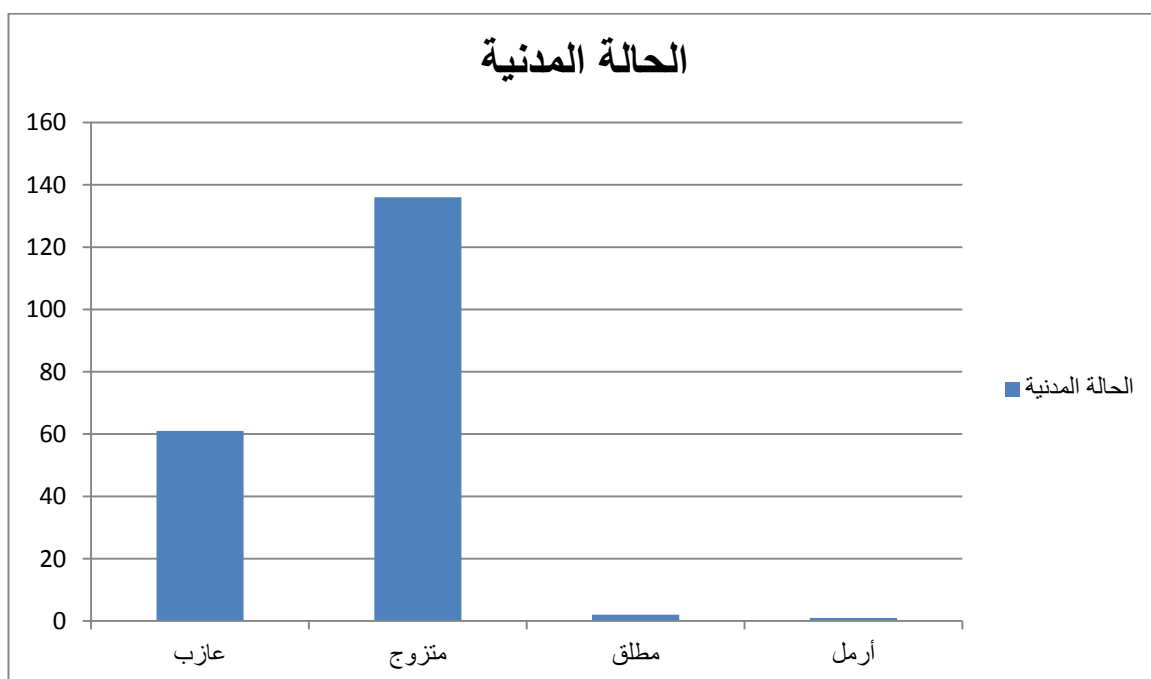
الشكل رقم (31): رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير السن.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (31) نجد أن 30.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق بينما نجد 22.5% أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 40 سنة، ونجد أيضا 21% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 35 سنة كذلك أيضا نجد نفس النسبة المئوية 21% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 26 و 30 سنة. وأما 5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة.

7-4-2-1-3 الحالة المدنية:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب/ عذباء	61	30.5%
متزوج (ة)	136	68%
مطلق (ة)	2	1%
أرمل (ة)	1	0.5%
المجموع	200	100%



شكل رقم (32): رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

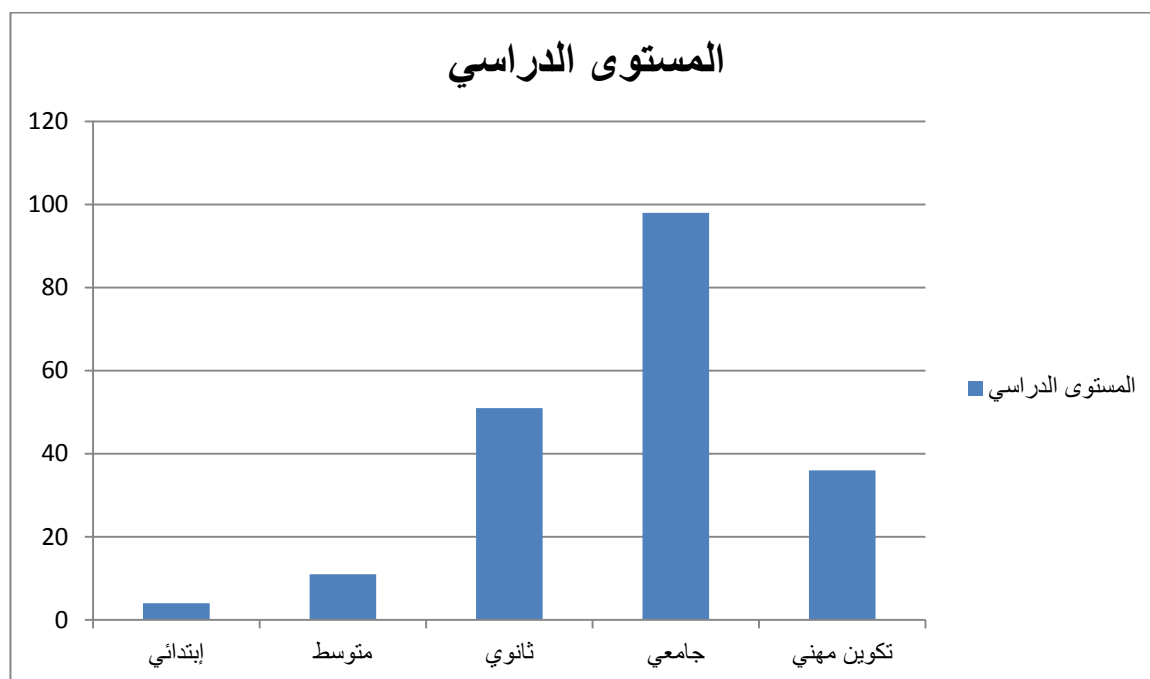
تظهر لنا النتائج المعروضة في الجدول رقم(11) والشكل رقم (32) نجد أن الحالة المدنية لأفراد دراستنا تضم أربع حالات، حيث نجد 68% من أفراد العينة هم متزوجين، ونجد 30.5% من أفراد

العينة عازبين، و 1% من أفراد العينة مطلقين وكما نجد كذلك 0.5% من العمال أرامل، وما نلاحظه أن أغلب أفراد العينة متزوجين ولديهم أولاد وهذا ما يجعلهم مستقرين في عملهم وحياتهم اليومية وهذا مؤشر جيد لهم وللمؤسستين.

#### 7-4-2-1-4 المستوى التعليمي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	04	2%
متوسط	11	5.5%
ثانوي	51	25.5%
جامعي	98	49%
تكوين مهني	36	18%
المجموع	200	100%



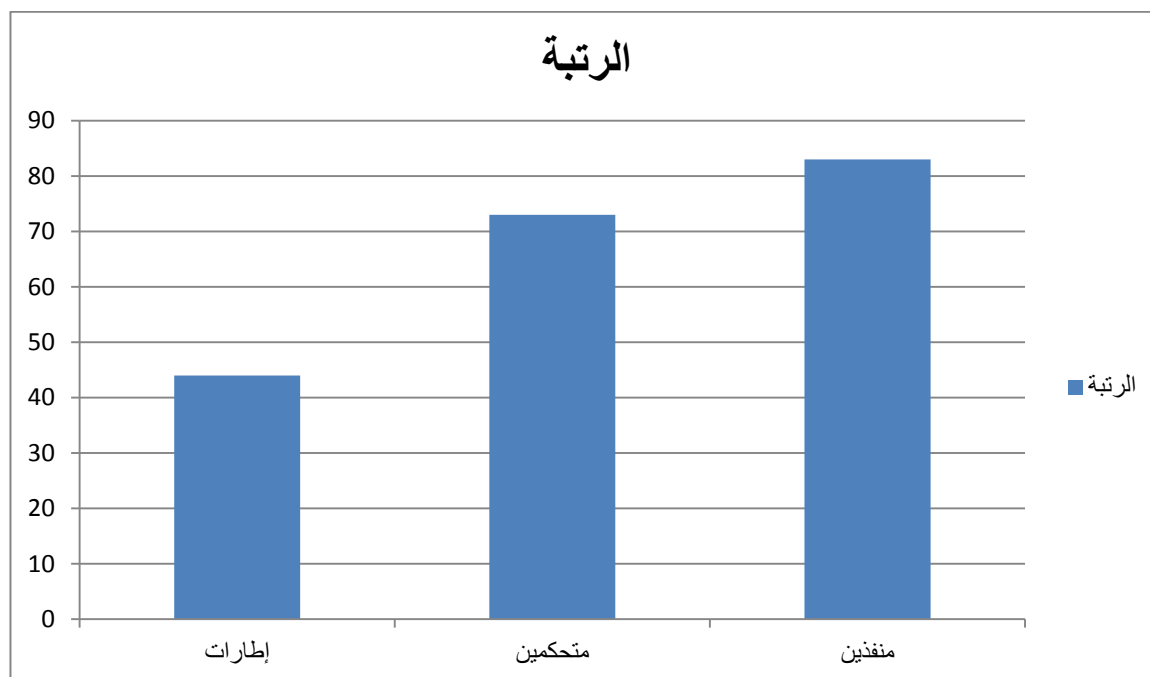
الشكل رقم (33): رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (33) نجد أن المستوى الدراسي لأفراد العينة تضم خمس درجات، حيث نجد أن المستوى الجامعي هو الغالب حيث تقدر ب 49% من أفراد العينة، ويليهما المستوى الثانوي بنسبة 25.5% من أفراد العينة، ومن ثم نجد التكوين المهني بنسبة 18% من العمال، أما المستوى المتوسط تقدر ب 5.5% من العمال، وفي الأخير يأتي المستوى الابتدائي بنسبة 02% إذ أنها تعتبر أقل نسبة لأن معظم أفراد العينة لديها مستوى جامعي.

7-4-2-1-5 الرتبة:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة (تخصص المنصب):

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
إطارات	44	22%
متحكمين	73	36.5%
منفذين	83	41.5%
المجموع	200	100%



شكل رقم (34): رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الرتبة.

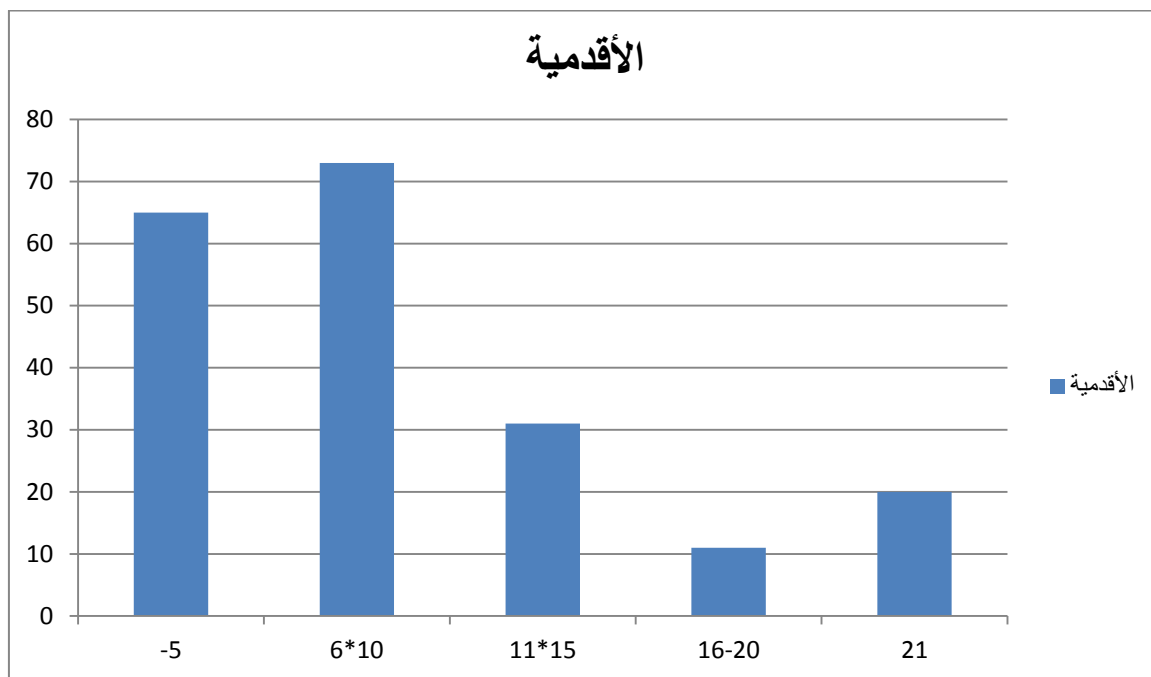
من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (34) نجد أن 41.5% من أفراد العينة لديهم رتبة منفذين ونجد أيضا 36.5% من أفراد العينة لديهم رتبة متحكمين، ومن ثم نجد 22% من أفراد العينة هم

إطارات نظرا لطبيعة المؤسستين اللتان تستخدمان المنفذين أكثر من المتحكمين ومن ثم فئة الإطارات لأن في كل مؤسسة يجب أن تتوفر فيها كل هذه الرتب لأن لكل عامل لديه مكانته في المؤسسة.

#### 7-4-2-1-6 الأقدمية في العمل:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية%
5-	65	32.5%
10 -5	73	36.5%
15 -11	31	15.5%
20 -16	11	5.5%
21+	20	10%
المجموع	200	100%



**الشكل رقم (35):** رسم بياني لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (35) نجد أن الفئة المقسمة حسب الأقدمية في العمل التي تتراوح ما بين 6 و 10 سنوات تقدر ب 36.5% من أفراد العينة، ونجد أن الفئة المقسمة أقل من 5 سنوات تقدر ب 32.5% من العمال، أما الفئة المقسمة من 11 إلى 15 سنة من العمال تقدر ب 15.5%، وأما الفئة المقسمة من 21 فما فوق تقدر ب 10% من أفراد العينة، وفي الأخير نجد الفئة المقسمة من 16 و 20 سنة تقدر ب 5.5%. وهكذا نلاحظ أن نسبة أدمية العمال مرتفعة في الفئة المقسمة من 6 إلى 10 سنوات وكذلك أقل من 5 سنوات لأن المؤسسات تقوم بعملية التوظيف نظرا لطبيعة المؤسسات وكذلك كبرهما وإحالة العمال على التقاعد، ولذلك وجب عليهما توظيف العمال الجدد خاصة مؤسسة سونلغاز.

### 7-5 أدوات جمع البيانات:

تتعدد الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية بتعدد دورها في توفير المعلومات، ومن بين هذه الأدوات المستعملة بكثرة في العلوم الإنسانية والاجتماعية نجد الاستبيان، المقابلة، دراسة حالة... يؤكد الباحثين في مجال المنهجية على أنه بقدر ما يمكن للباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمناهج بقدر ما يتم التوصل إلى نتائج موضوعية ودقيقة، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث

نوع المنهج الذي يتبعه، وتبعاً لذلك تفرض عليه نوع الأدوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من الميدان، فإن في هذا البحث تم الاعتماد على المقابلة، الإستبيان والوثائق في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، وسنتعرض إليها بالتفصيل كالاتي:

### 7-5-1 المقابلة:

تعتبر المقابلة كأداة منهجية جد مهمة من أدوات البحث، هدفها الحصول على المعلومات والبيانات التي تعبر عن أهداف البحث، كما أنها تساعد على كشف الأبعاد الأساسية. وهي أداة تعتبر من أهم التقنيات التي تستعمل لجمع البيانات والمعلومات في الميدان بشكل عام، والمقابلة في البحث الميداني تقنية مباشرة تستعمل لاستخلاص معلومات كيفية عن طريق معرفة اتجاهات الأشخاص المبحوثين سلوكهم ومواقفهم في ظروف معينة، فقد ساعدتنا هذه الأداة في جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع البحث. وهذا من خلال المقابلات التي تمت مع بعض المسؤولين في مؤسسة سونغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، وكذلك الإداريين القائمين على العملية التكوينية في هاتين المؤسستين.

فكانت المقابلة الأولى هدفها استطلاعي لإخبار المسؤولين عن سبب زيارتنا ونوعية المعلومات التي نود الحصول عليها، فأعطيت لنا معلومات أولية مبدئية تتعلق بنوعية البرامج التكوينية الخاصة بالمؤسستين، وكذا بعض أهداف تلك البرامج التكوينية، توالت الزيارات وتمت مقابلة العديد من المسؤولين الإداريين والمكونين في نفس الوقت، كمسؤول الموارد البشرية، ورئيس مصلحة التكوين ... حيث تم طرح بعض الأسئلة المفتوحة والتي تتمحور حول: دور التكوين في تطوير كفاءات العمال، الثقافة التنظيمية والبرامج التكوينية الخاصة بالمؤسستين، ومدى تماشيها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تضمنت أسئلة حول أهداف المؤسسة. كما تعرضنا بالأسئلة في هذه المقابلة إلى واقع الكفاءات في المؤسستين.

فمن خلال تلك المحاور الأساسية المتضمنة أسئلة المقابلة أتاحت لنا الفرصة للحصول على بعض المعلومات والبيانات التي يستعصي الحصول عليها عن طريق الأدوات البحثية الأخرى، والتي مكنتنا من التعرف على كيفية إجراء البحث الميداني وتفسير بعض النتائج. كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هؤلاء المسؤولين والإداريين الذين قمنا معهم بالمقابلة كانوا متفهمين ومتفائلين لموضوع بحثنا حيث تلقينا صدى وتشجيع كبيرين منهم. وفي الأخير نشير أن دليل المقابلة مدرج في قائمة الملاحق.

## 7-5-2 الاستبيان:

وفي هذا البحث استعملنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من ميدان البحث وذلك لطبيعة هذا الموضوع الذي لا يمكن الاقتصار على الأدوات الأخرى للإحاطة به، والوصول إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس والكشف عن مدى تحقق فرضيات البحث أو نفيها، وفي تشكيل هذه الأدوات تم تحديد العناصر الأساسية التي تشكل الموضوع وفقا للفرضيات الموضوعية، وحتى يتماشى مع متطلبات البحث تم ترجمتها إلى أسئلة قابلة للإجابة من طرف المبحوثين، وهي أسئلة مغلقة، ونصف مفتوحة.

## 7-5-2-1 تصميم الإستبيان:

ولقد اعتمدنا في هذا البحث على استبيانين وذلك حسب متغيرات البحث، فالاستبيان الأول خاص بالتكوين و تطوير كفاءات العمال في المؤسسة، أما الاستبيان الثاني خاص بالثقافة التنظيمية للمؤسسة.

## 7-5-2-1-1 الإستبيان الخاص بالتكوين و تطوير الكفاءات:

فالاستبيان الأول خاص بالتكوين وتطوير الكفاءات، ويتضمن 34 بنداً، كما يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة، وكذلك على ثلاث محاور أساسية متعلقة بفرضيات البحث، وهي كالتالي:

- **البيانات الشخصية لأفراد العينة:** يتكون من عدة معلومات شخصية خاصة بكل فرد من أفراد العينة وهي: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الرتبة الأقدمية.

**1- المحور الأول:** دور التكوين في تحسين مستوى الأداء المهني للعمال، ويتضمن على 15 بند وهي كالتالي:

1-1 يمكنني أن أجد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي تعترضني لإنجاز مهامي (بند رقم 02).

2-1 يمكنني أن أتحمّل المسؤوليات في مكان عملي (بند رقم 03).

3-1 في العمل، أحس أنني حر في تنفيذ مهامي حسب طريقتي الخاصة (بند رقم 04).

4-1 أملك القدرات للقيام بأعمالي كما ينبغي (بند رقم 05).

- 5-1 أحس أن لدي الكفاءة اللازمة للقيام بمهامي في عملي (بند رقم 06).
  - 6-1 إنني قادر على حل المشاكل التي تعترضني في مكان عملي (بند رقم 07).
  - 7-1 أنجح كثيرا في القيام بمهامي في منصب عملي (بند رقم 08).
  - 8-1 كان التكوين الذي تلقيتُه مناسباً لطبيعة ومتطلبات عملي (بند رقم 16).
  - 9-1 ترى بأن برامج التكوين تساعدك على الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملي (بند رقم 21).
  - 10-1 التكوين يساعد على إزالة العراقيل التي تصادفك في العمل (بند رقم 23).
  - 11-1 يؤدي التكوين إلى إثارة الحماس للإنجاز لدى العاملين (بند رقم 27).
  - 12-1 يساعدك التكوين على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع (بند رقم 29).
  - 13-1 التكوين جعلك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل (بند رقم 30).
  - 14-1 ترى نفسك أحسن بعدما استفدت من العملية التكوينية (بند رقم 32).
  - 15-1 بإمكانك أن توظف ما تعلمته خلال العملية التكوينية في مركز عملي (بند رقم 33).
- 2- المحور الثاني:** دور التكوين في تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل، ويتضمن على 09 بنود وهي كالتالي:
- 1-2 أشعر أنني متفاهم مع الأشخاص الذين يحيطون بي في مكان عملي (بند رقم 09).
  - 2-2 أحس أن كلمتي مسموعة مع الأفراد الذين يحيطون بي في مكان عملي (بند رقم 10).
  - 3-2 أشعر أن هناك ثقة بيني وبين الأفراد الذين يحيطون بي في مكان عملي (بند رقم 11).
  - 4-2 أحس أن هناك صداقة بيني وبين الأفراد الذين يحيطون بي في مكان عملي (بند رقم 12).
  - 5-2 سهل عليك التكوين الاندماج مع الزملاء (بند رقم 14).

- 2-6 هناك تواصل مع زملائك في العمل (بند رقم 18).
- 2-7 يساهم التكوين في رفع مستوى الروح المعنوية لدى العمال (بند رقم 20).
- 2-8 تحسنت علاقاتك مع زملائك في العمل بفعل البرامج التكوينية التي قمت بها (بند رقم 25).
- 2-9 تقوم الإدارة بتبليغ عمالها بالأهداف المراد بلوغها من خلال عملية التكوين (بند رقم 34).
- 3- المحور الثالث: دور التكوين في تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة، ويتضمن على 10 بنود وهي كالتالي:
- 3-1 عملي يمكنني من اتخاذ القرارات المناسبة (بند رقم 01).
- 3-2 يعزّز التكوين الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي (بند رقم 13).
- 3-3 يتيح لك التكوين فرصة لفهم مضمون القيم الثقافية السائدة في المؤسسة (بند رقم 15).
- 3-4 التكوين يعزّز السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (بند رقم 17).
- 3-5 تساعد زملائك في العمل أثناء الحاجة لذلك (بند رقم 19).
- 3-6 تعتمد على التكوين الذاتي في تنمية كفاءتك المهنية (بند رقم 22).
- 3-7 ساهمت البرامج التكوينية في زيادة تكييفك في منصب عملك الحالي (بند رقم 24).
- 3-8 يدفعك التكوين للحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل (بند رقم 26).
- 3-9 أدت البرامج التكوينية التي استفدت منها دورا في تعديل سلوكك المهني (بند رقم 28).
- 3-10 التكوين يضمن سلامتك النفسية في العمل (بند رقم 31).
- 7-5-2-1-2 الإستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية للمؤسسة:

أما الاستبيان الثاني فهو خاص بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويتضمن 35 بندا، كما يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة، وكذلك على خمس محاور أساسية متعلقة بفرضيات البحث، وهي كالتالي:

- البيانات الشخصية لأفراد العينة: يتكون من عدة معلومات شخصية خاصة بكل فرد من أفراد العينة وهي: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الرتبة الأقدمية.

1- المحور الأول: علاقة التكوين بالأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة، ويتضمن على 08 بنود وهي كالتالي:

1-1 تراعي الأنظمة والإجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة (بند رقم 01).

1-2 تسهم الأنظمة والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة (بند رقم 02).

1-3 تتسم الأنظمة والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى العمال (بند رقم 03).

1-4 هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة (بند رقم 04).

1-5 يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم و قوانين العمل داخل المؤسسة (بند رقم 05).

1-6 تقدم المؤسسة لموظفيها البرامج التكوينية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية (بند رقم 06).

1-7 هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمؤسسة وبين المنصوص عليها في النظام الإداري (بند رقم 07).

1-8 تساهم سلوكيات الموظفين في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة (بند رقم 08).

2- المحور الثاني: علاقة التكوين بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويتضمن على 10 بنود وهي كالتالي:

2-1 تنتظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة (بند رقم 09).

2-2 يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل الجديدة (بند رقم 10).

3-2 تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن (بند رقم 11).

4-2 يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة (بند رقم 12).

5-2 يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وزيادة في حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (بند رقم 13).

6-2 يساعد الموظفين في تخفيض حجم التكاليف و زيادة حجم الإيرادات، بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة (بند رقم 14).

7-2 يقوم الموظفين بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية (بند رقم 15).

8-2 يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المؤسسة ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة وتطويرها (بند رقم 16).

9-2 هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة (بند رقم 17).

10-2 يلتزم الموظفون بالمؤسسة في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد (بند رقم 18).

**3- المحور الثالث:** علاقة التكوين بالتوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويتضمن على 05 بنود وهي كالتالي:

1-3 أتوقع بأن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة المؤسسة وسمعتها (بند رقم 19).

3-2 توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة (بند رقم 20).

3-3 يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة (بند رقم 21).

3-4 تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف في المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت (بند رقم 22).

3-5 يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من الموظف (بند رقم 31).

4- المحور الرابع: علاقة التكوين بالاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويتضمن على 06 بنود وهي كالتالي:

4-1 هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل (بند رقم 24).

4-2 هناك توجه واضح من قبل المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليكون قادرا على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة (بند رقم 25).

4-3 تقوم إدارة المؤسسة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة (بند رقم 26).

4-4 يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيد من التقدم والإنجاز (بند رقم 27).

4-5 هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل والقضايا التي تهم الموظفين (بند رقم 28).

4-6 تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير أحدث نظم الحاسوب والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة (بند رقم 29).

5- المحور الخامس: علاقة التكوين بالمعايير والمقاييس السائدة في المؤسسة، ويتضمن على 06 بنود وهي كالتالي:

5-1 تتسم المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة بالوضوح التام لدى الموظفين (بند رقم 30).

5-2 يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة (بند رقم 31).

5-3 تقوم إدارة المؤسسة بإتباع المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات الوظيفية (بند رقم 32).

5-4 هناك دراية تامة لدى الموظفين بطبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة كل حسب طبيعة عمله (بند رقم 33).

5-5 توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالمؤسسة حافزاً ومؤشراً لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية (بند رقم 34).

5-6 تتم مراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والمتغيرات الجديدة (بند رقم 35).

7-5-2-2 تنقيط الإستبيان: يتم تنقيطه بالاعتماد على السلم التدريجي ل(likert) " ليكرت الخماسي" وفق الجدول رقم (15):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

7-5-2-3 الخصائص السيكومترية للاستبيان:

7-5-2-3-1 صدق الإستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن يقيس ما صمم من أجل قياسه، وإلا فقد المقياس قيمته كوسيلة لقياس الخاصية المراد دراستها، ففي هذا البحث اعتمد الباحث للتأكد من صدق الإستبيان على عدة طرق والمتمثلة في:

## 7-5-2-3-1-1 صدق المحتوى:

يشمل المظهر العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات، ويتناول كذلك تعليمات الاختبار ومدى مطابقة اسم الاختبار على الموضوع الذي يقيسه (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص.150).

ومن أشهر أنواع الصدق حيث " يعرض الاختبار أو المقياس على مجموعة من المحكمين ممن سبق لهم الخبرة في المجال الذي وضع له المقياس أو الاختبار، وتتخذ آراءهم في المقياس ويعدل وضع الاختبار أو المقياس حسب ما يراه المختصون " ( الطيب أحمد محمد، 1999، ص.212).

قام الباحث للتأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بصورتها الأولية التي تحتوي على ( 14 ) بندا فيما يخص استبيان حول دور التكوين، و(12) بندا فيما يخص الاستبيان المعد لتطوير الكفاءات و( 53 ) بندا الخاصة باستبيان الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بعرضها على محكمين وهم أساتذة مختصين في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وطلب منهم إبداء آراءهم حول مايلي:

- مدى تقسيم وتصنيف الأسئلة بما يتناسب مع كل بعد من أبعاد الدراسة؛
  - مدى مناسبة الفرضية العامة وفرضيات الدراسة للموضوع؛
  - مدى مناسبة صدق البند ( يقيس / لا يقيس)؛
  - مدى مناسبة الصياغة اللغوية ( مناسبة/ غير مناسبة).
- وقد تم استرجاع معظم الاستمارات الموزعة على المحكمين أين أبدوا ملاحظات حول بنود كل محور وتمت مناقشة هذه الملاحظات في ضوء التوجيهات التي أبدوها والمتمثلة بالأساس في:
- تجنب تكرار الأسئلة؛
  - إعادة صياغة بعض الأسئلة لتأخذ الشكل البسيط الغير معقد.

كل هذه الملاحظات سمحت لنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها بعض المحكمين، بما يسمح بتبسيط العبارات وتوضيح أكثر للمعنى.

ومن خلال هذا التعديل تم حذف بعض العبارات، كإضافة عبارات أخرى أوضح وأسهل للفهم، كما قمنا أيضا بحذف بعض العبارات ليصبح عددها 34 عبارة بالنسبة للاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير

الكفاءات بعد دمجها بعدما كانت 26 قبل دمج المتغيرين وزيادة عبارات جديدة، وأما الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية أصبح يحتوي على 35 عبارة بعدما كان في البداية 53 عبارة، ليتم إخراج الاستبيان في صورته النهائية القابلة للتطبيق أنظر قائمة المحكمين الموجودة في الملاحق.

7-5-2-1-3-2-1-2-1-3-2-5-7 الصدق البنائي: هي درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبيان، تم حسابه بواسطة نظام الحزمة الإحصائية V 19 (spss).

7-5-2-1-3-2-1-2-1-3-2-5-7 الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات:

قام الباحث بحساب الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات، وذلك بحساب معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد الثلاثة للاستبيان (تحسين مستوى الأداء المهني للعمال تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل، تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة) وعن الدرجة الكلية للاستبيان وباستعمال نظام الحزمة الإحصائية V 19 (spss) تحصلنا على النتائج المدونة في الجداول أسفله.

الجدول رقم ( 16): يوضح نتائج الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات.

الأبعاد	عدد البنود	العينة	معامل الارتباط بيرسون البعد بالدرجة الكلية للاستبيان	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة
تحسين مستوى الأداء المهني للعمال	15	20	0.92	0.000	0.01 دال
تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل	9	20	0.81	0.000	0.01 دال
تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة	10	20	0.93	0.000	0.01 دال

يتبين من خلال هذا الجدول رقم ( 16) أن معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان دال إذن يمكننا القول أن الاستبيان صادق ويقاس ما وضع لقياسه.

## 7-5-2-1-3-2-2 الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية:

قام الباحث بحساب الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية، وذلك بحساب معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد الخمسة للاستبيان (الأنظمة والقوانين، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية، المعايير والمقاييس) وعن الدرجة الكلية للاستبيان وباستعمال نظام الحزمة الإحصائية V 19 (spss) تحصلنا على النتائج المدونة في الجداول أسفله.

الجدول رقم (17): يوضح نتائج الصدق البنائي للاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية.

الأبعاد	عدد البنود	العينة	معامل الارتباط بيرسون البعء بالدرجة الكلية	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة
الأنظمة والقوانين	08	20	0.64	0.002	0.01 دال
القيم التنظيمية	10	20	0.93	0.000	0.01 دال
التوقعات التنظيمية	05	20	0.69	0.001	0.01 دال
الاتجاهات التنظيمية	06	20	0.80	0.000	0.01 دال
المعايير والمقاييس	06	20	0.76	0.000	0.01 دال

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بيرسون لكل بعد بالدرجة الكلية عال إذن يمكن القول أن الاستبيان صادق ويقاس ما وضع لقياسه.

## 7-5-2-3-2-2 ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاختبار قدرته على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك الاستبيان بحساب ألفا كرونباخ والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الاستبيان، وللتحقق من ثبات أداة البحث بهذه الطريقة، طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة استطلاعية المكونة من 20 عاملا، 10 منهم من مؤسسة SONELGAZ و 10 آخرين من مؤسسة ENIEM.

وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا كرونباخ لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، والجدول التالي تبين معامل ثبات كل بعد:

**7-5-2-3-2-1 ثبات الاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات:**

**الجدول رقم ( 18):** يبين نتائج ثبات معامل ألف كرونباخ لبنود المتغير المستقل دور التكوين.

المتغير المستقل	عدد البنود	العينة	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
التكوين	34	20	0.89

تبين لنا من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود محور التكوين قدرت ب 0.89، منه نستنتج أن الإستبيان يمتاز بالثبات وهو قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

**الجدول رقم (19):** يمثل نتائج ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات.

الرقم	الأبعاد	العينة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	البعد الأول (تحسين مستوى الأداء المهني للعمال)	20	0.79
2	البعد الثاني (تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل)	20	0.52
3	البعد الثالث (تحسين سلوكيات العمال)	20	0.81

يتبين من خلال الجدول رقم (19): أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لبنود محور تحسين مستوى الأداء المهني للعمال قدرت ب 0.79، كما أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لبنود محور تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل قدرت ب 0.52، وأما قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لبنود محور تحسين سلوكيات العمال قدرت ب 0.81، أي أن الاستبيان بصورة عامة قدر على تحقيق أغراض البحث وفقاً ل (Sekaran, 2003)، ومنه نستنتج أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات وبالتالي فهو قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

7-5-2-3-2 ثبات الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان بطريقة معادلة ألفا كرونباخ.

الجدول رقم ( 20): يبين نتائج ثبات معامل ألف كرونباخ لبنود المتغير التابع الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع	عدد البنود	العينة	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	35	20	0.93

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss).

تبين لنا من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود المتغير التابع الثقافة التنظيمية قدرت ب 0.93، منه نستنتج أن الإستبيان يمتاز بالثبات وهو قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

الجدول رقم (21): يمثل نتائج ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية.

الرقم	الأبعاد	العينة	معامل الثبات ( ألفا كرونباخ )
1	الأنظمة والقوانين	20	0.74
2	القيم التنظيمية	20	0.85
3	التوقعات التنظيمية	20	0.89
4	الاتجاهات التنظيمية	20	0.73
5	المعايير والمقاييس	20	0.89

يتضح من الجدول رقم (21) أن أعلى معامل ثبات (ألفا كرونباخ) مرتبط بالبعد الخامس (المعايير والمقاييس) بمعامل ثبات يقدر ب 0.89، وكذلك البعد الثالث (التوقعات التنظيمية) بمعامل ثبات يقدر ب 0.89، ومن ثم يأتي البعد الثاني (القيم التنظيمية) بمعامل ثبات يقدر ب 0.85، وبعدها البعد الأول (الأنظمة والقوانين) بمعامل ثبات يقدر ب 0.74، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات تقدر ب 0.73 مرتبط بالبعد الرابع (الاتجاهات التنظيمية) وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ 0.60. منه نستنتج أن الاستبيان يمتاز بالثبات وأنه قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

### 7-5-3 الوثائق والسجلات:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعد على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات من خلال الزيارات المتكررة للمؤسستين فكانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الإطلاع على سياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية التي تتحكم في عملية التكوين، وكذا الوثائق التي تساعدنا بشكل كبير على اختيار مجتمع البحث ومن ثمة عينة البحث، كما احتوت كذلك على بعض البيانات الضرورية فيما يخص الثقافة التنظيمية للمؤسستين.

### 7-6 الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن طبيعة الدراسة تقتضي تقنيات أو أساليب إحصائية التي بمقدورها إعطاء مؤثرات كيفية وتحليل الظاهرة وهي كما يلي:

بعد استرجاع الاستبيانات قمنا بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية

19 V (spss)، حيث تم الاعتماد في بحثنا على مايلي:

#### 1- التكرار والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة البحث.

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

2- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الفقرات.

3- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

4- المتوسط الحسابي: من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد على المحاور بحيث:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 1.80 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة جدا.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.80 إلى أقل من 2.60 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.60 إلى أقل من 3.40 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة عالية.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة عالية جدا.

$$\text{قانون حساب المتوسط الحسابي: } \bar{m} = \frac{\sum m_j}{n}$$

حيث:

م : هو المتوسط الحسابي.

م ج س: مجموع التكرارات

ن: عدد أفراد العينة.

5- **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً لأنه يستعمل في حساب عدة مؤشرات، وهو ما يعرف بالجذر التربيعي للتباين، بمعنى أدق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة (جلاطو جيلالي، 2005، ص.75).

6- **اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA:** هو أحد الاختبارات المعملية، ويسمح اختبار النسبة الفائية في تحليل التباين الأحادي بمقارنة مجموعة من المتوسطات، فهو يستخدم عندما يكون الغرض من الدراسة هو التحقق من أثر متغير مستقل واحد (عامل) بأكثر من مستويين في متغير تابع واحد، فإن الأسلوب الذي يجب استخدامه في تحليل البيانات هو تحليل التباين الأحادي (أو تحليل التباين البسيط) One Way ANOVA، فلا بد في تحليل التباين الأحادي من وجود متغير تابع واحد ومعه متغير مستقل واحد على الأقل، إذ يجوز أن يوجد

متغيران مستقلان أو أكثر، وهذا الأسلوب هو أبسط أساليب تحليل التباين تطبيقا وفي فهم النتائج وتفسيرها، وهو أقلها دقة وأكثرها شهرة (بوحفص عبد الكريم، 2013، ص.185).

7- معامل الارتباط بيرسون: لحساب علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ، والقانون كالتالي:

$$R = \frac{n \sum(x.y) - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2]} \sqrt{[n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

8- اختبار كا<sup>2</sup> : الذي يعتبر من الاختبارات اللابرامترية والذي يعتمد فيه على ما يسمى بالتكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة، وهذا من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة، والقانون كالتالي:

$$\chi^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

FO = التكرارات الواقعية (المشاهدة).

Fe = التكرارات المتوقعة.

لمعرفة كا<sup>2</sup> المجدولة نعتمد على الجدول الخاص بكاف مربع عند مستوى الثقة، ودرجة الحرية حيث أن درجة الحرية = n-1 (نجم الدين عدنان كريم ، 2000 ، ص.174).

## - خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم توضيح المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، كما قمنا بالتطرق إلى أهم الأدوات المنهجية التي تستخدم في جمع وتحليل البيانات والمعلومات الميدانية، إضافة إلى ميدان البحث المكاني والزمني، واختيار المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع البحث والذي يسمح لنا باتخاذ الإجراءات البحثية المتمثلة في اختيار العينة العشوائية البسيطة المتضمنة (200) عامل من مؤسسة ENIEM ومؤسسة SONELGAZ، يتوزع أفراد العينة على عينتين فرعيتين تمثل الأولى (100) عامل تابعة لمؤسسة ENIEM، والثانية (100) عامل تابعة لمؤسسة SONELGAZ، وبعد ذلك تم تطبيق أدوات البحث على أفراد هذه العينة المتمثلة في استبيان خاص بدور الكفاءات في تطوير الكفاءات، واستبيان آخر خاص بالثقافة التنظيمية، وذلك بعد التأكد من خصائصها السيكومترية ومن ملائمتها عن طريق الدراسة الاستطلاعية، مما أدى بنا إلى إجراء البحث الميداني بكل ثقة. وبعد هذا جاءت عملية معالجة المعطيات إحصائياً للتأكد من مدى تحقق الفرضيات، هذا ما سيتم مناقشته في الفصل الثامن والأخير.

## الفصل الثامن: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج البحث.

1-8 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث.

2-8 عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث:

1-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

3-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

3-8 تفسير ومناقشة نتائج فرضيات البحث:

1-3-8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2-3-8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

3-3-8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة

❖ الاستنتاج العام

❖ خاتمة

❖ الاقتراحات

❖ قائمة المراجع

❖ الملاحق.

**1-8 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة:**

سنقوم في هذا العنصر باستعراض الإحصاءات الوصفية لدراستنا حسب متغيرات البحث:

**1-1-8 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغير التكوين وتطوير الكفاءات:****1-1-1-8 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين مستوى الأداء**

**المهني للعمال:**

سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور تحسين مستوى الأداء المهني للعمال من خلال التطرق

لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج

الحزمة الإحصائية SPSS 19 V، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين مستوى الأداء المهني للعمال:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	
			نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
6	1.34	3.72	8.5	17	16.5	33	7.5	15	29.5	59	38.0	76	2	
2	1.20	4.00	5.0	10	10.5	21	11.5	23	26.0	52	47.0	94	3	
14	1.36	3.09	15.0	30	26.0	52	12.0	24	29.0	58	18.0	36	4	
4	1.19	3.82	5.5	11	12.0	24	13.0	26	34.0	68	35.5	71	5	
1	1.20	4.01	4.5	9	12.5	25	7.5	15	28.0	56	47.5	95	6	
3	1.17	3.96	4.5	9	11.5	23	10.0	20	32.0	64	42.0	84	7	
5	1.22	3.81	6.0	12	13.0	26	10.5	21	35.0	70	35.5	71	8	
12	1.28	3.41	10.5	21	16.5	33	16.5	33	35.0	70	21.5	43	16	
12	1.27	3.41	8.5	17	21.5	43	12.5	25	36.0	72	21.5	43	21	
13	1.22	3.39	8.5	17	20.0	40	13.5	27	40.5	81	17.5	35	23	
10	1.20	3.50	7.0	14	18.0	36	14.5	29	39.5	79	21.0	42	27	
9	1.26	3.58	9.5	19	13.0	26	13.5	27	38.5	77	25.5	51	29	
8	1.19	3.65	6.5	13	14.0	28	13.5	27	40.5	81	25.5	51	30	
11	1.29	3.44	10.5	21	16.0	32	16.0	32	34.0	68	23.5	47	32	
7	1.23	3.67	7.0	14	15.5	31	9.0	18	40.5	81	28.0	56	33	
												المجموع:		
		1.24	3.63											

بناءً على الجدول رقم (22): يتضح أن العبارة رقم (06) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.01) والانحراف المعياري (1.20). ثم العبارة رقم (03) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) والانحراف المعياري (1.20). ثم العبارة رقم (07) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96) والانحراف المعياري (1.17). ثم العبارة رقم (05) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) والانحراف المعياري (1.19). ثم العبارة رقم (08) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.81) والانحراف المعياري (1.22). ثم العبارة رقم (02) احتلت المرتبة السادسة، حيث

بلغ المتوسط الحسابي لها (3.72) والانحراف المعياري (1.34). ثم العبارة رقم (33) احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67) والانحراف المعياري (1.23). ثم العبارة رقم (30) احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) والانحراف المعياري (1.19). ثم العبارة رقم (29) احتلت المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58) والانحراف المعياري (1.26). ثم العبارة رقم (27) احتلت المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) والانحراف المعياري (1.20). ثم العبارة رقم (32) احتلت المرتبة الحادية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.44) والانحراف المعياري (1.29). ثم العبارتين رقم (16 و 21) احتلتا المرتبة الثانية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.41) والانحراف المعياري للعبارة رقم (16) هو (1.28) والعبارة رقم (21) هو (1.27). ثم العبارة رقم (23) احتلت المرتبة الثالثة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39) والانحراف المعياري (1.22). ثم العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الرابعة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.09) والانحراف المعياري (1.36).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (3.63) والانحراف المعياري (1.24).

#### 8-1-1-2 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل:

سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل، من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
1	1.23	3.87	10	5.0	28	14.0	22	11.0	59	29.5	81	40.5	9
5	1.20	3.53	11	5.5	40	20.0	28	14.0	75	37.5	46	23.0	10
3	1.10	3.77	6	3.0	29	14.5	28	14.0	80	40.0	57	28.5	11
4	1.18	3.71	13	6.5	23	11.5	31	15.5	76	38.0	57	28.5	12
6	1.33	3.52	22	11.0	32	16.0	20	10.0	72	36.0	54	27.0	14
2	1.18	3.86	10	5.0	25	12.5	20	10.0	73	36.5	72	36.0	18
5	1.28	3.53	18	9.0	34	17.0	24	12.0	73	36.5	51	25.5	20
7	1.29	3.50	18	9.0	38	19.0	22	11.0	71	35.5	51	25.5	25
8	1.27	3.24	22	11.0	46	23.0	24	12.0	77	38.5	31	15.5	34
		3.61											المجموع:
		1.36											

بناء على الجدول رقم (23): يتضح أن العبارة رقم (09) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.87) والانحراف المعياري (1.23). ثم العبارة رقم (18) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.86) والانحراف المعياري (1.18). ثم العبارة رقم (11) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.77) والانحراف المعياري (1.10). ثم العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.71) والانحراف المعياري (1.18). ثم العبارتين رقم (10 و 20) احتلتا المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.53) والانحراف المعياري للعبارة رقم (10) هو (1.20) والانحراف المعياري للعبارة رقم (20) هو (1.28). ثم العبارة رقم (14) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.52) والانحراف المعياري هو (1.33). ثم العبارة رقم (25) احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) والانحراف المعياري (1.29). ثم العبارة رقم (34) احتلت المرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.24) والانحراف المعياري (1.27).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (3.61) والانحراف المعياري (1.36).

8-1-1-3 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة:

سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة، من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين سلوكيات العمال في المؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
10	1.41	3.33	31	15.5	35	17.5	21	10.5	64	32.0	24.5	49	1
9	1.39	3.34	29	14.5	36	18.0	22	11.0	64	32.0	24.5	49	13
7	1.29	3.46	25	12.5	25	12.5	27	13.5	80	40.0	21.5	43	15
4	1.27	3.55	19	9.5	29	14.5	27	13.5	73	36.5	26.0	52	17
1	1.20	3.95	8	4.0	27	13.5	20	10.0	58	29.0	43.5	87	19
3	1.24	3.58	16	8.0	29	14.5	32	16.0	70	35.0	26.5	53	22
8	1.28	3.40	23	11.5	33	16.5	23	11.5	84	42.0	18.5	37	24
2	1.23	3.86	14	7.0	23	11.5	16	8.0	72	36.0	37.5	75	26
6	1.26	3.47	17	8.5	36	18.0	30	15.0	70	35.0	23.5	47	28
5	1.23	3.50	16	8.0	33	16.5	32	16.0	74	37.0	22.5	45	31
		3.54	المجموع:										
		1.28											

بناءً على الجدول رقم (24): يتضح أن العبارة رقم (19) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.95) والانحراف المعياري (1.20). ثم العبارة رقم (26) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.86) والانحراف المعياري (1.23). ثم العبارة رقم (22) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58) والانحراف المعياري (1.24). ثم العبارة رقم (17) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) والانحراف المعياري (1.27). ثم العبارة رقم (31) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (3.50) والانحراف المعياري (1.23). ثم العبارة رقم (28) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) والانحراف المعياري (1.26). ثم العبارة رقم (15) احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) والانحراف المعياري (1.29). ثم العبارة رقم (24) احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40) والانحراف المعياري (1.28). ثم العبارة رقم (13) احتلت المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.34) والانحراف المعياري (1.39). ثم العبارة رقم (01) احتلت المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33) والانحراف المعياري (1.41).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (3.54) والانحراف المعياري (1.28).

#### 8-1-2 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغير الثقافة التنظيمية:

#### 8-1-2-1 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة:

سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة، من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
8	1.25	2.65	20	10.0	37	18.5	32	16.0	75	37.5	36	18.0	1
4	1.21	2.75	18	9.0	44	22.0	39	19.5	68	34.0	31	15.5	2
5	1.16	2.74	13	6.5	48	24.0	41	20.5	69	34.5	29	14.5	3
3	1.25	2.76	19	9.5	48	24.0	31	15.5	69	34.5	33	16.5	4
6	1.21	2.73	15	7.5	46	23.0	45	22.5	57	28.5	37	18.5	5
1	1.18	2.94	16	8.0	62	31.0	39	19.5	59	28.0	24	12.0	6
2	1.14	2.85	15	7.5	47	23.5	56	28.0	56	28.0	26	13.0	7
7	1.25	2.71	17	8.5	48	24.0	33	16.5	64	32.0	38	19.0	8
												المجموع:	
		2.76											1.20

بناءً على الجدول رقم (25): يتضح أن العبارة رقم (06) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.94) والانحراف المعياري (1.18). ثم العبارة رقم (07) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.85) والانحراف المعياري (1.14). ثم العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.76) والانحراف المعياري (1.25). ثم العبارة رقم (02) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75) والانحراف المعياري (1.21). ثم العبارة رقم (03) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.74) والانحراف المعياري (1.16). ثم العبارة رقم (05) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.73) والانحراف المعياري (1.21). ثم العبارة رقم (08) احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.71) والانحراف المعياري (1.25). ثم العبارة رقم (01) احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.65) والانحراف المعياري (1.25).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (2.76) والانحراف المعياري (1.28).

8-1-2-2-1-8 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة:

سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
6	1.33	2.67	10.0	20	21.0	42	21.0	42	21.5	43	26.5	53	9
1	1.27	3.05	15.5	31	25.0	50	20.0	40	27.5	55	12.0	24	10
3	1.18	2.81	6.5	13	28.5	57	19.0	38	31.5	63	14.5	29	11
8	1.28	2.55	10.5	21	15.0	30	17.0	34	34.0	68	23.5	47	12
4	1.26	2.77	12.5	25	16.0	32	24.0	48	30.5	61	17.0	34	13
4	1.27	2.77	11.5	23	20.0	40	19.0	38	32.5	65	17.0	34	14
2	1.21	2.93	11.0	22	23.0	46	27.5	55	24.5	49	14.0	28	15
7	1.23	2.59	8.0	16	19.0	38	17.5	35	35.0	70	20.5	41	16
5	1.22	2.72	9.0	18	18.0	36	27.5	55	26.5	53	19.0	38	17
5	1.32	2.72	13.5	27	15.5	31	20.5	41	30.0	60	20.5	41	18
	1.25	2.75	المجموع:										

بناءً على الجدول رقم (26): يتضح أن العبارة رقم (10) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.05) والانحراف المعياري (1.27). ثم العبارة رقم (15) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.93) والانحراف المعياري (1.21). ثم العبارة رقم (11) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.81) والانحراف المعياري (1.18). ثم العبارتين رقم (13 و 14) احتلتا المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهما (2.77) والانحراف المعياري للعبارة رقم (13) هو (1.26) والانحراف المعياري للعبارة رقم (14) هو (1.27). ثم العبارتين رقم (17 و 18) احتلتا المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.72) والانحراف المعياري للعبارة رقم (17) هو (1.22) والانحراف المعياري للعبارة رقم (18) هو (1.32). ثم العبارة رقم (09) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.67) والانحراف المعياري (1.33).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (2.75) والانحراف المعياري (1.25).

### 8-1-2-3 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة:

سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور التوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة، من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (27):** يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات		
			نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
2	1.31	2.91	13.5	27	24.5	49	19.0	38	25.5	51	17.5	35	19
4	1.27	2.72	9.0	18	24.0	48	17.0	34	30.0	60	20.0	40	20
3	1.28	2.90	12.0	24	24.0	48	23.0	46	24.0	48	17.0	34	21
1	1.23	3.00	9.5	19	32.5	65	20.0	40	24.0	48	14.0	28	22
5	1.24	2.64	8.0	16	21.0	42	19.0	38	31.0	62	21.0	42	23
		1.26	2.83	المجموع:									

بناء على الجدول رقم (27): يتضح أن العبارة رقم (22) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.00) والانحراف المعياري (1.24). ثم العبارة رقم (19) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.91) والانحراف

المعياري (1.31). ثم العبارة رقم (21) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.90) والانحراف المعياري (1.28). ثم العبارة رقم (20) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.72) والانحراف المعياري للعبارة (1.27). ثم العبارة رقم (23) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.64) والانحراف المعياري هو (1.24).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (2.83) والانحراف المعياري (1.26).

**8-1-2-4 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاتجاهات التنظيمية السائدة في المنظمة:** سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور الاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسسة، من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية V 19 (spss)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (28):** يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور الاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات		
			غير بشدة	موافق	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	تكرار		نسبة	
5	1.18	2.75	8.0	16	21.5	43	23.5	47	31.5	63	15.5	31	24
1	1.21	2.94	10.0	20	26.5	53	25.5	51	23.5	47	14.5	29	25
4	1.22	2.77	9.0	18	22.0	44	22.5	45	29.5	59	17.0	34	26
4	1.27	2.77	11.5	23	19.0	38	22.5	45	29.0	58	18.0	36	27
3	1.22	2.78	11.5	23	18.0	36	21.0	42	36.0	72	13.5	27	28
2	1.18	2.88	11.0	22	19.5	39	28.0	56	29.5	59	12.0	24	29
		1.21	2.81	المجموع:									

بناء على الجدول رقم (28): يتضح أن العبارة رقم (25) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.94) والانحراف المعياري (1.21). ثم العبارة رقم (29) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.88) والانحراف المعياري (1.18). ثم العبارة رقم (28) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.78)

والانحراف المعياري (1.22). ثم العبارتين رقم (26 و 27) احتلتا المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.77) والانحراف المعياري للعبارة رقم (26) هو (1.22) والانحراف المعياري للعبارة رقم (27) هو (1.27). ثم العبارة رقم (24) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75) والانحراف المعياري هو (1.18). كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (2.81) والانحراف المعياري (1.21).

8-1-2-5 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور المعايير والمقاييس السائدة في المؤسسة: سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لمحور المعايير والمقاييس السائدة في المؤسسة، من خلال التطرق لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) V 19، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة البحث حول محور المعايير والمقاييس السائدة في المؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
2	1.21	2.84	10.0	20	22.5	45	23.0	46	30.5	61	14.0	28	30
5	1.25	2.62	9.5	19	18.0	36	17.0	34	36.0	72	19.5	39	31
1	1.22	3.01	13.5	27	21.5	43	30.5	61	21.5	43	13.0	26	32
2	1.23	2.84	13.0	26	18.5	37	20.0	40	36.5	73	12.0	24	33
4	1.22	2.77	9.5	19	20.5	41	23.5	47	30.0	60	16.5	33	34
3	1.23	2.81	10	20	24.0	48	20.5	41	29.5	59	16.0	32	35
	1.22	2.81	المجموع:										

بناءً على الجدول رقم (29): يتضح أن العبارة رقم (32) هي التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.01) والانحراف المعياري (1.22). ثم العبارتين رقم (30 و 33) احتلتا المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.84) والانحراف

المعياري للعبارة رقم (30) هو (1.21) والانحراف المعياري للعبارة رقم (33) هو (1.23). ثم العبارة رقم (35) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.81) والانحراف المعياري هو (1.23). ثم العبارة رقم (34) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.77) والانحراف المعياري للعبارة (1.22). ثم العبارة رقم (31) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.62) والانحراف المعياري هو (1.25).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغت (2.81) والانحراف المعياري (1.22).

## 8-2 عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث:

### 8-2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

#### 8-2-1-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا من الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا أن للتكوين دور في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (30):** يوضح دور التكوين في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال المؤسستين.

المتغير	العينة	قيمة كا <sup>2</sup>	قيمة الإحصائية sig	الدلالة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
تحسين مستوى الأداء المهني للعمال	200	79.79	0.003	0.05	دالة	

بناءً على الجدول رقم (30) الموضح أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> بلغت 79.79 وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.003 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن للتكوين دور في تحسين مستوى الأداء المهني

لدى عمال مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا قد تحققت.

### 2-1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا من الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا أن للتكوين دور في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(31): يوضح دور التكوين في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال المؤسستين.

المتغير	العينة	قيمة كا <sup>2</sup>	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل	200	83.66	0.000	0.05	دالة

بناء على الجدول رقم (31) الموضح أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> بلغت 83.66 وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن للتكوين دور في تحسين العلاقات مع الزملاء لدى عمال مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا قد تحققت.

### 3-1-2-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا من الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا أن للتكوين دور في تحسين سلوكيات العمال في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (32): يوضح دور التكوين في تحسين سلوكيات العمال في المؤسسات.

المتغير	العينة	قيمة كا <sup>2</sup>	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
تحسين سلوكيات العمال	200	87.49	0.000	0.05	دالة

بناء على الجدول رقم (32) الموضح أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> بلغت 87.49 وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن للتكوين دور في تحسين سلوكيات العمال في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا قد تحققت.

#### 8-2-1-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توقعنا من الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (33): يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة.

العينة	المتغير	الرتبة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F ANOVA	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
200	تطوير	إطارات	44	121.15	29.57	0.48	0.61	0.05	غير دالة
	الكفاءات	متحكمين	73	124.86	24.45				
	بفعل التكوين	منفذين	83	120.62	30.42				

بناء على الجدول رقم (33) الموضح أعلاه نجد أن قيمة ANOVA بلغت 0.48 وهي غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.61 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى لبحثنا لم تحقق.

#### 8-2-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

#### 8-2-2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا من الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسستين.

العينة	المتغير	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
200	علاقة التكوين بالأنظمة والقوانين	0.15	0.02	0.05	دالة

بناء على الجدول رقم (34) الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.15 وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.02 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الأولى لبحثنا قد تحققت.

#### 8-2-2-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا من الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية لبحثنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في المؤسستين.

العينة	المتغير	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
200	علاقة التكوين بالقيم التنظيمية	0.16	0.02	0.05	دالة

بناء على الجدول رقم (35) الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.16 وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.02 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الثانية لبحثنا قد تحققت.

#### 8-2-2-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا من الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية لبحثنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في المؤسستين.

العينة	المتغير	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
200	علاقة التكوين بالتوقعات التنظيمية	0.10	0.14	0.05	غير دالة

بناء على الجدول رقم (36) الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.10 وهي غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.14 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة لبحثنا لم تتحقق.

#### 8-2-2-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توقعنا من الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثانية لبحثنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (37):** يوضح العلاقة بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسستين.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية sig	قيمة معامل الارتباط بيرسون	المتغير	العينة
دالة	0.05	0.05	0.13	علاقة التكوين بالاتجاهات التنظيمية	200

بناء على الجدول رقم (37) الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.13 وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.05 وهي متساوية مع مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الرابعة لبحثنا قد تحققت.

#### 8-2-2-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

توقعنا من الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثانية لبحثنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في المؤسسات.

العينة	المتغير	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
200	علاقة التكوين بالمعايير والمقاييس	0.08	0.21	0.05	غير دالة

بناءً على الجدول رقم (38) الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.08 وهي غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.21 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الخامسة لبحثنا لم تتحقق.

### 2-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

توقعنا من الفرضية العامة لبحثنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التكوين في تطوير كفاءات العمال والثقافة التنظيمية لمؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V 19 تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (39): يوضح العلاقة بين التكوين والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.

العينة	المتغير	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
200	علاقة التكوين بالثقافة التنظيمية للمؤسسة	0.15	0.03	0.05	دالة

بناء على الجدول رقم (39) الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.15 وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.03 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وبالتالي نجد أن الفرضية العامة لبحثنا قد تحققت.

### 8-3 تفسير ومناقشة نتائج البحث:

#### 8-3-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

##### 8-3-1-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الأولى، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أن للتكوين دور في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  79.79 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.003 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها دالة إحصائياً، هذا يدل أن أفراد العينة متفقون بأن للتكوين دور كبير في تحسين مستوى الأداء المهني لدى العمال نظراً للأهمية الكبيرة التي أعطتها المؤسسات لعملية التكوين خاصة مؤسسة سونلغاز وذلك من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها، وإعدادهم من أجل ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى فعامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدرًا كافي من المهارات لمواجهة تحديات التكنولوجيا الجديدة. وهذا ما يسعى التكوين للوصول إليه، حيث أن المؤسسة تستفيد من العملية التكوينية من خلال تدريب أفرادها بحيث يوظف هؤلاء الأفراد المتكويين المعارف والمهارات المكتسبة من هذه العملية أثناء تأديتهم لمهامهم.

وبالتالي فإن توفر مؤسستي SONELGAZ و ENIEM على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق أهدافها وأهداف مؤسساتهم ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات ومردودهما. ولقد اتفق بحثنا هذا مع دراسة Githinji Angela، (2014) بعنوان: effects of training on employee performance الهدف

الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة على موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- التدريب يؤثر على أداء الموظفين عن طريق التأثير إيجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم.
- يعمل التدريب على تعزيز حماس الموظف اتجاه العمل، وبالتالي التأثير على أدائه.
- يعمل التدريب على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة ( طوبال كميلية 2019، ص. 40).

كذلك دراسة Arles. Kingston Yao dzamezir (2012)، بعنوان *the effets of training ans dévelloppent on employées performance*، الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في *projection- Ghana the hunger* وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ( طوبال كميلية، نفس المرجع، ص. 33).

وأیضا دراسة نوفل (2007) بعنوان " أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية للعاملين فيها، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لمراحل العملية التكوينية وبين مستوى أداء الموارد البشرية للعاملين فيها. ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في هذه المصارف، وبين مستوى أداء هؤلاء الموارد البشرية. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مديري الإدارة العليا لإستراتيجية التدريب ودرجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، ومستوى تبنيها واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب من جهة وبين مستوى أداء الموارد البشرية للعاملين فيها من جهة أخرى (شعلال مختار، 2018، ص. 17).

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات في ضوء نتائجها، أبرزها ضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية الإستراتيجية للتدريب والجوانب ذات العلاقة بها من ممارسة أنشطتها ومراحلها، وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها، وكذلك زيادة دعم ومساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستوى أداء الموارد البشرية للعاملين فيها.

كما اتفق بحثنا أيضا مع دراسة الحياصات (2005) بعنوان " معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، هدفت إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تكوين العاملين وأدائها المؤسسي ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتحديات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية (شعلال مختار، 2018، ص 17).

وأیضا مع دراسة العايب رابح (2003) بعنوان " استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية، وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سیدار". وهي دراسة قام بها الباحث في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس والعمل والتنظيم في جامعة منتوري قسنطينة، وكانت دراسته هذه تهدف إلى معرفة إذا كان التكوين أداة حقيقية لتسيير وتنميين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية، وما له من انعكاسات إيجابية على الكفاءة والأداء في العمل من خلال الارتكاز على ضرورة إقرار طرق تكوينية أكثر فاعلية.

كذلك دراسة كل من علي يونس ميا، وصلاح الشيخ ديب وسالم راشدي الشامسي (2009) بعنوان: " أثر التدريب لأداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، والعمل على تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاجها بغية تحسين أداء

العاملين وزيادة إنتاجيتهم وقد حددت ظواهر المشكلة في قلة البرامج التدريبية وضعف كفاءتها وفعاليتها وعدم توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب ونقص الوسائل المساعدة للتدريب في المراكز المتخصصة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين.
- وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرنامج التدريبي وتطوير وتحسين أداء العاملين.
- وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين.

كما أشار Held. D (1997) على أن التحضير لمستقبل المؤسسة ينطوي بشكل أساسي على الاستثمار بطريقة مستهدفة في التنمية البشرية، تنمية الكفاءات وتسيير الأداء.

ومن خلال كل هذا نستنتج أن العملية التكوينية تلعب دورا كبيرا من خلال برامجها التي تأخذ بعين الاعتبار تحديد الحاجات الفعلية للتكوين من طرف المسؤولين، الذين هم على يقين بأن العملية التكوينية مهمة جدا ومكلفة، ويجب أن تكون مستمرة ودائمة مدى الحياة للحفاظ على كيانها وبقائها وبالتالي استقرارها.

وكما يعد التكوين أيضا أحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية، إذ هو أحد السبل التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها محيطها، وبشكل الرهان الاجتماعي والاقتصادي الحقيقي لرفع تحديات العولمة. وعن طريق تحسين أداء العمال من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها، وإعدادهم من أجل ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى، فعامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدر من المهارات لمواجهة تحديات العصر الذي يتميز بالمنافسة الشرسة والتسارع التكنولوجي الجديد والمستمر.

### 8-3-1-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أن للتكوين دور في تحسين العلاقات مع

الزملاء لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> 83.66 عند مستوى الدلالة 0.05 و قيمة sig يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها دالة إحصائياً، هذا يدل أن أفراد العينة متفقون بأن للتكوين دور كبير في تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل، و هذا من خلال عملية التكوين وعن طريق برامج المتنوعة أعطى أهمية كبيرة لتحسين العلاقات بين العمال، حيث كلما كانت العلاقات الإنسانية تتسم بالتكامل والترابط والانسجام كلما كان ناجحاً وذا مردودية جيدة. ولقد اتفقت نتائج بحثنا هذا مع دراسة Herrbach، (2005) أن مرحلة الانتماء لها أهمية من حيث أنها تحدد للعامل الكفاءة والاندماج مع الجماعة (Herrbach. O, 2005, P. 135).

وكذلك دراسة Weiss، (2003) فبينت نتائج الأبحاث التي توصل إليها حول تمثل الكفاءة الجماعية، أنها حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي عليها من الحركة الجماعية للمساهمين في إطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي، فإن مفاهيم كالانتماء، تبادل المعلومات والقدرات في العمل في إطار عمل، أصبح أمراً ضروريا لضمان سير فعال للمؤسسات الحديثة (شعلال مختار، 2018، ص. 232).

كما جاءت دراسة Budhwar & Sparrow، (2002)، An Integrative Human Mangement Framework practices for determining cross-national Ressource. لبيان مدى تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة، كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة، وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات ذات درجة عالية من التكامل، تفويض المسؤوليات والمنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل، تفويض المسؤوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل Matrix مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة والتفويض للمسؤوليات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: بينت النتائج وجود تكامل منخفضة جدا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة حيث بينت أن نسبة (66.4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل. وبينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل

موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة لاجتتاب خريجين جدد والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

وأخيرا بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية في المنظمات والمهن (Budhwar & Sparrow, 2002, P.377).

كما نجد أن نتائج بحثنا تقاربت مع نتائج دراسة Caiden (2001)، استراتيجيات مواجهة تحديات إدارة التنوع في الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الذي تزداد فيه المطالب بالمساواة والعدالة لرضا وازدياد التنوع الديمغرافي في المجتمع، وقد توصل الباحث إلى نتائج منها:

- إيجاد استراتيجيات تعليمية تركز التعدد الثقافي في وسط الشباب.
- تفعيل برامج التكوين التي توضح مزايا التنوع بين العاملين بالمنظمات.
- استراتيجيات هيكلية تعتمد إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين من إتقان خبرات متعددة تضمن لهم الاستمرارية، وإعادة تصميم الوظائف التي تتناسب مع احتياجات العمال وتشجيع التوظيف التنوعي، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين بالسواسية في الارتقاء الوظيفي.
- استراتيجيات اجتماعية لتحقيق العدالة بين الموظفين (شعلال مختار، 2018، ص. 21).

ونجد كذلك Feldman (1976) يعتبر أن الشعور بالانتماء لدى الفرد يتشكل من خلال إطلاعه على حياة الجماعة ومعرفة دوره، وتكوينه على المهام الواجب القيام بها (شعلال مختار، 2018، ص. 232).

كما أشار كل من Robbins و Decenzo و Gabilliet أن الشعور بالانتماء لدى الأفراد يتم باختيارهم حسب امتلاكهم للكفاءات الجماعية، وإعطائهم تكوينات بهدف تنمية قدراتهم للعمل ضمن فريق وإثباتهم على مجهودات التعاون.

ومن خلال كل هذا نستنتج أن العملية التكوينية ببرامجها تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية التي تعتبر عنصر مهم جدا في المؤسسة، حيث إذا كانت هناك علاقات عمل جيدة بين العمال، هذا ما يخلق

جو فعال وإيجابي للقيام بمختلف المهام وعلى أحسن وجه، وهذا ما يؤثر على إحساس العامل بالراحة والطمأنينة، وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي التي يحقق بها ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته.

وكل هذا ما يزيد من معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة، وبالتالي تساعد على رفع الإنتاجية وتطوير قدراته ومهاراته، وتحقيق حاجاته وطموحاته مما يجعله في حالة نفسية أفضل، لأن ذلك يعني أن الإدارة تقدر وتعترف بالعمال ليسوا كأجراء، وإنما كعناصر فعالة في المؤسسة يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على التكامل وشعور العمال بالانتماء إليها.

### 8-3-1-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أن للتكوين دور في تحسين سلوكيات العمال في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> 87.49 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها دالة إحصائياً، هذا يدل أن أفراد العينة متفوقون أن للتكوين دور في تحسين سلوكيات العمال ويمنح لمختلف الفئات المهنية بمختلف المستويات التكيف الأمثل مع مناصب العمل والتحكم في بعض التكنولوجيات الحديثة خاصة في غياب المستوى العلمي لدى بعض الفئات.

كما يساهم التكوين أيضاً في تعديل سلوكيات الأفراد من خلال تعديل بعض السلوكيات المكتسبة من تكوينهم القاعدي. وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، ويلعب دوراً في عملية الترقية لأنها شرط من شروط التقدم في المسارات المهنية وتحسين وضعيتهم.

ويعد التكوين كذلك أحد الدعام الأساسية لتنمية الموارد البشرية، إذ هو أحد السبل التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها محيطها، وبشكل الرهان الاجتماعي والاقتصادي الحقيقي لرفع تحديات العولمة.

وحسب حسن بن إبراهيم الهنداوي، فقد دلت بعض الدراسات التطبيقية التي قام بها كينديرك وتشولتر وكازنتس على نتائج مذهلة حول أثر تحسين قدرات البشر في النمو الاقتصادي بحيث 90% من ذلك النمو في الدول الصناعية كان مرجعه تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة.

ومن خلال كل هذا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة، ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية.

ولقد اتفقت نتائج بحثنا مع دراسة السامرائي (2010) الموسومة بعنوان "أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة حالة: قطاع الكهرباء في العراق" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التدريب ( المتدربون و رغبتهم في التدريب، والمدربون، ومناهج برامج التدريب، والخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية ( تحقيق أهداف الدورة وترجمتها التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين إستراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب والخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية ( تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية) في وزارة الكهرباء في العراق.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق (شعلال مختار، 2018، ص. 18).

وحسب حمداوي وسيلة (2004) التكوين يعد وظيفة مهمة وأحسن الطرق المؤدية إلى التحسين المستمر للكفاءات، وتعرف على أنها العملية المنظمة والمستمرة التي تنظم مجموعة من الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والممارسات التي تكسبه مهارة في أداء عمله الحالي وفي المستقبل وهي تهدف إلى إحداث تغييرات على سلوكيات العمال تماشياً مع توجهات وسياسات المؤسسة.

كما أشارت إلى ذلك دراسة الباحث فهد يوسف الفضالة (2003) حول " أثر التدريب في سلوك الموظفين، كما يراه رؤساء العمل وهي دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة

بدولة الكويت. وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية وعشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت، تم التوصل إلى نتائج توضح أثر التدريب في الأبعاد الثلاثة المذكورة وخلصتها أن التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في حدود معينة، فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50%، بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 42.7% وأخيراً في الاتجاهات بنسبة 49.3%.

أي أن التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليماً بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية (الفضالة فهد يوسف، 2003).

وكذلك نجد دراسة يعقوب السيد يوسف الرفاعي (2000) بعنوان " أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت" وهدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير الدورات التدريبية لدى المتدربين وكذلك مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين تم إشراكهم في دورات تدريبية " دورتين على الأقل" في مجال العمل الحالي الذي يزاوله الموظف. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: حيث أن للتدريب أثناء الخدمة أكبر أثر في تحسين الأداء الوظيفي فلا مجال لأي تشكيك في أهميته والمداومة على إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة ورصد الميزانيات اللازمة لذلك. ولسلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية ولضمان تنفيذها على أكمل وجه يلزم الأخذ بعين الاعتبار محورين أساسيين وهما مجال اختيار الدورات التدريبية ومجال اختيار المتدربين (السيد الرفاعي يعقوب يوسف ، 2000).

وكذلك نجد دراسة Dubois Pierre (1996) حول " الشعور بالانتماء والتزام العمال وكيفية تنميتها ". تقيس هذه الاستمارة السلوك التنظيمي كالشعور بالانتماء والالتزام والرضا العام والتحفيز داخل العمل والتطلعات المستقبلية، والعوامل المتعلقة بإدراك المهمة وتوصلت مجموع الدراسات التي كان عددها 40 دراسة إلى تحديد عوامل التسيير الستة الأساسية لتنمية الشعور بالانتماء والتزام العمال وهي مرتبة حسب معامل بيرسون:

- إدراك العامل مدى احترامه وتقديره من طرف المسؤول (0.60).
- إدراك العامل مدى اهتمام المؤسسة بنوعية الخدمة المقدمة للزبون (0.52).
- وضوح المهمة والمسؤوليات (0.40).

- المهمة المحفزة (0.27).
- نوعية التكوين المقدم للعامل حول التوجهات وحول نشاط المؤسسة (0.25).
- إدراك مدى فعالية الإدارة (0.23).

فالعوامل الستة المذكورة أعلاه هي العوامل الأساسية لتنمية الشعور بالانتماء والتزام العمال وهي سهلة التنفيذ وصعبة في نفس الوقت، ويتطلب من الباحثين قياسها بالاعتماد على الاستمارة والأساليب الإحصائية، كما بينت الدراسة أن الشعور بالانتماء مرتبط أيضا بمدى كفاءة ونجاح المؤسسة (شعلال مختار، 2018، ص. 19).

من خلال كل هذا نستنتج أن العملية التكوينية تهدف أيضا من خلال برامجها التكوينية وتحديد حاجات العمال للتكوين، وتأخذ بعين الاعتبار تحسين سلوكيات العمال داخل المؤسسة أو خارجها، لأن هذه النقطة مهمة جدا وتؤثر على العلاقات بين العمال وكذلك أدائهم وأيضا على سمعة المؤسسة.

إذ أن الدور الوظيفي الذي يلعبه العمال في المؤسسة مهم جدا، لأنه يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات، أفكار وقيم، ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار العمال واتجاهاتهم، وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر أيضا الأدوار التي يقوم بها العمال بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين العمال والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد من مهاراتهم ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم، ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية كل هذا يساهم في إنجاح العملية التكوينية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

**8-3-1-4 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:**

توصلنا من خلال الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، حيث نجد أن قيمة ANOVA بلغت 0.48 وهي غير دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.61 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي سونلغاز والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى لدراستنا لم تحقق. هذا ما يدل على أن أفراد العينة غير متفقين على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجاباتهم حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة، وهذا ما يظهر جليا من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل فئة، والنتائج التالية تبين ذلك حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإطارات 121.15 وكذلك بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتحكمين 124.86، وتليها قيمة المتوسط الحسابي للمنفذين 120.62 حيث نلاحظ تقارب في متوسط إجاباتهم وهذا من خلال المقارنة بين قيم المتوسطات الحسابية وكذلك بمقارنة الانحراف المعياري لكل فئة نلاحظ أن القيم متقاربة ليس هناك فرق كبير بين القيم، إذ تبلغ قيمة الانحراف المعياري للإطارات 29.57، وقيمة الانحراف المعياري للمتحكمين بلغت 24.45، وكذلك قيمة الانحراف المعياري للمنفذين بلغت 30.42، من خلال كل هذا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة.

**8-3-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:****8-3-2-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:**

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التكوين الأنظمة والقوانين السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.15 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.02 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها دالة إحصائياً، هذا ما يدل على أن أفراد العينة متفقون أن هناك التزام من قبل العاملين بما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسستين، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الاله، 2007) التي أكدت على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعتمدة، ويرى الباحث أن التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل والالتزام بالتعليمات والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة المؤسستين تسهم في تحقيق مستوى الأداء المطلوب، وأن التزام العاملين بالأنظمة والقوانين يزيد رضا الزبائن، بحيث يتولد شعور لدى الزبون بأن العاملين في المؤسسة لديهم التزام واضح بالنظم والقوانين المعمول بها، هذا بدوره يساهم في المحافظة على زبائن المؤسستين الحاليين والمحتملين.

وهذا ما يتفق مع دراسة (السكران، 2006) التي بينت مدى احترام والتزام العاملين لأنظمة وقوانين العمل (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 106).

وكذلك نجد تقارب نتائج بحثنا مع دراسة أجراها (ياغي، 1998) لمعرفة أثر البيئة على الرضا الوظيفي للعاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن، تبين من خلالها أهمية الثقافة التنظيمية في المشروع وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين. وأنه يجب على إدارة المشروع دراسة الثقافة وتحليل جميع أبعادها، وأن الإدارة هي العنصر الفاعل في خلق ثقافة تنظيمية قادرة على خلق مرجعية لجميع العاملين في المشروع (الفرحان أمل حمد، 2003، ص. 21).

وهناك أيضاً دراسة أجراها (نصير، 1990) حول تجربة اليابان وقابلية التحويل إلى المؤسسات السعودية، تمت الإشارة إلى أن السلوك الفردي والتنظيمي يتشكل طبقاً للأنظمة الإدارية التي تتأثر بدورها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع (الفرحان حمد أمل، 2003، ص. 20).

ومن خلال كل هذا نستنتج أن كفاءة الأنظمة والقوانين السائدة لها أثر كبير على مستوى الأداء الوظيفي، وكما تعتبر الأنظمة والقوانين هي الأداة التي تنظم العلاقات الداخلية وعلاقات العمل في المؤسستين، وتحافظ على الحقوق والواجبات للعاملين والإدارة، وكذلك نلاحظ أن هناك التزام العاملين وإدارة المؤسستين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة، والالتزام بالتعليمات والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة المؤسستين تسهم في تحقيق الأداء المطلوب، وكذلك التزامهم بالأنظمة والقوانين يزيد

من رضا الزبائن، بحيث يتولد شعور لدى الزبون بأن العاملين في المؤسسات لديهم التزام واضح للنظم والقوانين المعمول بها، هذا بدوره يساهم في المحافظة على زبائن المؤسسات الحاليين والمحتملين.

### 8-3-2-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستي SoneIgaz و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.16 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.02 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها دالة إحصائية، هذا ما يدل على أن أفراد العينة متفقون أن القيم التنظيمية في المؤسسات تعمل على توجيه سلوك العاملين، وهذا ما يؤكد أن القيم التنظيمية تنعكس على استقرار بيئة العمل داخل المؤسسات، وهذا ما يتفق مع دراسة قام بها الباحث خالد بن عبد الله الحنيطة (2003م) بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة في الخدمات الطبية، تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، وأن كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام مرتفع. وهناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية الوظيفية، وكذلك اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام، التنافس القوة، الدفاع، الكافية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 66).

وكما اتفقت أيضا مع دراسة (Vandenberghe & Pelro, 1999): قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: " القيم الشخصية والتنظيمية وآثارها على الاتجاهات والتصورات في العمل في بلجيكا" جاءت هذه الدراسة للبحث في القيم الشخصية والتنظيمية وآثارها على الاتجاهات والتصورات في العمل، وهدفت الدراسة إلى بيان الآثار الرئيسية للقيم الفردية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد البحث. وأظهرت الدراسة أنه ينظر للثقافة التنظيمية على أساس أنها نظام قيمي يحافظ عليه أفراد المنظمة وأن

القيم تلعب دور الدليل والمرشد لسلوك الأفراد وتساعدهم على الالتزام بالعمل (عكاشة أسعد أحمد محمد 2008، ص. 134).

كذلك دراسة قام بها ( الكردى وآل ناجي، 1996) لتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل إلى ثقافة المؤسسة، خلص الباحثان إلى وجود اختلافات في تركيب أهمية القيم الشخصية بين كل من المديرين والمديرات، وكذلك في كلا قطاعي الدراسة أي قطاعي الأعمال والخدمات، وأن هناك تأثيراً واضحاً على نظم القيم الشخصية للمديرين والمديرات من ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه (الفرحان حمد أمل، 2003، ص. 21).

وأيضاً الدراسة التي قام بها (البداينة والعضايلة، 1996) حول معرفة قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات في كل من الأردن والسعودية، تبين أن هناك اتساقاً في قيم المديرين في المؤسسات الأردنية مع قيم المديرين في المؤسسات السعودية، ولوحظ أيضاً ارتفاع متوسط هذه القيم لدى المديرين في المؤسسات السعودية وفي المؤسسات الأردنية (المصري كمال مصطفى أحمد، 2011، ص. 58).

كما أجرى (المقدم، 1994) دراسة حول تفاعل القيم الفردية والتنظيمية مع الاتجاهات والسلوك وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيم كعناصر أساسية في تفسير سلوك الأفراد والمنظمات (الفرحان حمد أمل، 2003، ص. 20).

وفي نفس السياق نجد دراسة أجراها ( الخزندار، 1994) حول " تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف توضيح الفروق بين الأنظمة الإدارية في تلك الدول، وتوصلت الدراسة إلى أن التفاوت في الأنظمة الإدارية يعود إلى تفاوت الهويات والقيم الثقافية المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والأنماط القيادية وقيم الأفراد العاملين (الشلوي حمد بن فرحان، 2005 ص. 78).

وهناك أيضاً دراسة قام بها (عواد، 1994) حول " أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، تبين أن القيم الثقافية للأفراد العاملين هي القيم السائدة على الإطلاق في حين يتباين مستوى سيطرة القيم التنظيمية من شركة لأخرى (الفرحان حمد أمل 2003، ص. 20).

ودراسة أخرى أيضا قام بها (هيجان، 1992) حول أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين، توصل الباحث إلى أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا بالذات تمثل عاملا رئيسيا في تشكيل ثقافة منطمتهم.

وأخيرا دراسة أجراها (القاضي، 1985) حول العوامل المحددة للسلوك الإداري في جهاز الإدارة العامة، ثم توصل إلى أن السلوك الإداري في المنظمة يتحدد بفعل مجموعة من التأثيرات في المجالات الاجتماعية والحضارية والدينية والفنية والأسرية، وخلصت الدراسة إلى أن الأفعال والوسائل في السلوك الإداري هي وليدة الأفكار والقيم في الهيكل الاجتماعي وظروف البيئة المحيطة (الفرحان حمد أمل، 2003 ص. 20).

ومن خلال كل هذا نستنتج أن الأنظمة الإدارية لها علاقة مباشرة بالقيم الثقافية والهويات المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات، والأنماط القيادية وقيم الأفراد العاملين. وتفاعل القيم الفردية والتنظيمية مع الاتجاهات والسلوك هذا ما يفسر سلوك الأفراد والمنظمات، مع ضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز كبند من بنود القيم التنظيمية، ويجب أن يكون هناك توافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة كي لا يكون هناك تناقض وصراعات ونشقات بين العمال وكذلك مع المنظمة أيضا.

### 8-3-2-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.10 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.14 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها غير دالة إحصائية، هذا راجع لعدم اتفاق أفراد العينة بأن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة المؤسستين من الموظف، حيث أنهم يرون أنه من غير الواجب أن يكون هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين العمال وإدارة المؤسستين ولا يلبي كل منهما توقعات واحتياجات ورغبات الآخر، إذ أنهم يشعرون بتقصير الإدارة في حقهم خاصة مؤسسة ENIEM التي تعاني من عدة مشاكل منها المادية، اقتصادية، اجتماعية. أي غير مستقرة لذلك أنت النتيجة سلبية اتجاه ما تتوقعه من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت، إذ أنهم فقدوا فيهم الثقة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (البدرى، 2002) التي أظهرت أن هناك شعور بالنقص لدى أفراد عينة الدراسة في إشباع حاجة الأمن (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 122).

وانتقلت كذلك مع دراسة (بركات، 2007) حيث أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 113).

وانتقلت أيضا مع دراسة (شبير، 2007) التي أكدت على ضرورة تشجيع العاملين على التفكير الإبتكاري (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 107).

وانتقلت مع دراسة (الحنيطة، 2003) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز كبنود من بنود القيم الثقافية (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 66).

وكما اختلفت مع دراسة (عقيل، 2006) التي بينت أن العاملين لديهم التزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 58).

واختلفت أيضا مع دراسة (رضا، 2003) التي بينت أن العاملين لديهم الرغبة في إتباع التعليمات ويقوموا بعمل ما يتوقع منهم فعله (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 110).

بالرغم من أن أفراد العينة ليسوا راضين على ما تقدمه لهم المؤسسة من حقوق وواجبات، ولكن يجب عليهم أن يتحلوا بالصبر والتقاؤل ويضعوا الثقة فيها لكي لا يخلت توازنهم وتوازن المؤسسة، إذ أن عملية الاتصال مهمة جدا في المؤسسة للحفاظ على مكانتها وسمعتها. وجاءت في هذا السياق دراسة (الصريرة وعائش، 1994) حول الاتصال التنظيمي، وكذلك المناخ التنظيمي وثقافة المؤسسة تبين أنه بالرغم من ترابطهما فإنهما يصفان أمرين مختلفين، فالمناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها، فيما تصف الثقافة المؤسسية مجموع الإدراكات والقيم السائدة في المؤسسة ومدى رضا العاملين حول أدائها، كما بينت الدراسة أهمية الاتصال التنظيمي كعنصر هام ومركزي للعمليات التنظيمية (الفرحان حمد أمل، 2003، ص. 20).

من خلال كل هذا نستنتج عدم اتفاق أفراد العينة على أنه من الواجب أن يكون هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين العمال وإدارة المؤسسات، حيث أن لا تلبية كل منهما توقعات واحتياجات ورغبات

الآخر، وهذا ما يؤثر سلباً على العمال والمؤسستين معاً. حيث إذا كانت هناك توقعات إيجابية فيما بينها هذا ما ينعكس إيجاباً على العاملين، أن تكون لديهم الرغبة في إتباع التعليمات، وعمل ما يتوقع منهم فعله، وبالتالي يكون هناك تغيير وتطوير وتجديد الثقافة التنظيمية للمؤسستين، وذلك لتحقيق استخدام إدارة الجودة الشاملة في وظيفة التنظيم، والتأكيد على العمل الجماعي والقيادة المنفتحة، والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة، وجماعة القيادة للسعي نحو التقدم والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية المعيقة للتقدم، وتحقيق أعلى جودة ممكنة على مستوى المؤسستين.

وبالتالي رغم عدم تحقق الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية، إلا أنه لا يمكننا القول بأن عمال المؤسستين لا يلتزمون بما يجب أن يكون، كما يسهرون على تطبيق القوانين والتعليمات، وكذلك التخطيط لتحقيق أهداف العمال للمؤسستين معاً، وذلك للحفاظ على البقاء وكذا سمعة المؤسستين خاصة مؤسسة سونلغاز.

#### 8-3-2-4 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثانية، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتمييز وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.13 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.05 وهي قيمة تساوي مستوى الدلالة هذا يعني أنها دالة إحصائياً، هذا ما يدل على أن أفراد العينة متفقين بنسبة عالية أن هناك اتجاهات واضحة لدى إدارة المؤسستين في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للمؤسستين، وأنهما تهدفان إلى تبني كثير من الخطط والبرامج التي تهدف إلى التنمية والتطوير وهذا واضح من خلال اهتمام إدارة المؤسستين بتطوير نظم العمل وتحسين الإجراءات، والتركيز على الإنتاجية، وتطوير أداء العمال، وتخصيص الموارد المالية اللازمة التي تهدف إلى تعزيز مكانة المؤسستين في المجتمع المحلي من خلال التركيز على جودة ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن، خاصة مؤسسة سونلغاز إذ تعمل جاهدة لتوفير أحدث نظم الحاسوب والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة. ولقد اتفقت نتائج بحثنا هذه مع دراسة أجراها ( الشريف، 2007) بعنوان: " الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري" وهدفت الدراسة إلى معرفة

مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالقطاع الإداري بها، حيث أجريت الدراسة على 4 جامعات سعودية وهي (جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أم القرى، طبة، الطائف) (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 126).

وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية اتجاهات الموظفين الإداريين تؤكد على قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية بالجامعات، وأكدت أيضا على تشجيع إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، وثبتت صيغة الفرض الذي نص على أن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا بالجامعات هي ثقافة إيجابية وقوية، وثبتت صحة الفرض الخاص بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري متفردة، أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات التوجه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، التوجه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة- التوجه نحو تدريب وتنمية وتعلم العاملين والتوجه نحو التقدير والحوافز.

وأوصى الباحث بضرورة العمل على تنمية الوعي بالجامعات بأهمية الشق الإداري في دعم الشق الأكاديمي والبحثي لتحقيق كفاءة وتميز الأداء في الجامعة ككل، والاهتمام باستمرارية تنمية كفاءة ومهارة العاملين الإداريين بالجامعات من خلال التدريب والتعلم وتطرق لمختلف أساليب تنمية المهارات في إطار خطة إستراتيجية مع توفر الموارد والحوافز والاهتمام بالقضاء على معوقات الإبداع الإداري بالجامعات وتطور ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية بدرجة كبيرة من زاوية مختلف أبعادها من أجل الارتقاء بالإبداع الإداري.

كما اتفقت أيضا مع دراسة (العمرى، 2007) التي أكدت على ضرورة تشجيع تبادل الآراء والاعتماد على المشاركات الجماعية بين العاملين (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 126).

كذلك دراسة (الزغبى، 2007) التي أكدت على ضرورة تشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وأن تؤخذ آرائهم الشخصية بعين الاعتبار (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 56).

وأیضا اتفقت مع دراسة (الشنطي، 2006) التي بينت أن هناك اهتمام بتطوير التكنولوجيا المستخدمة داخل الوزارة بهدف رفع مستوى الأداء (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 120).

وفي نفس السياق نجد أيضا دراسة (قاري، 2005) التي بينت أن هناك التزام تنظيمي ووضوح الرؤية التنظيمية، وهناك تشجيع من الإدارة في كل منظمة في رفع مستوى كفاءة الأداء في المنظمات (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 59).

واختلفت مع دراسة (الشريف، 2004) التي أكدت على ضرورة استخدام التقنية الحديثة لأنها تساعد على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 61).

وانفقت أيضا مع دراسة (رضا، 2003) التي أكدت على ضرورة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الأداء (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 110).

لأننا عندما نعطي الفرصة لجميع العمال في المشاركة في إبداء آرائهم وأفكارهم هذا ما يساعد على التعرف على انشغالاتهم واحتياجاتهم وبالتالي يسهل للمسؤولين والإدارة ككل إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكل يعترضهم سواء المتعلق بالعمال أو بالمؤسسة، هذا ما يؤدي إلى التغيير الإيجابي والتطور في جميع المجالات والحفاظ على الاستقرار الوظيفي. والوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى القيادة المنفتحة، والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة، وجماعة القيادة للسعي نحو التقدم والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية المعيقة للتقدم، وتحقيق أعلى جودة ممكنة على مستوى المؤسسة. وجاءت في هذا السياق دراسة لبيك (Lybeck, 2002) بعنوان: "The Development of A Self Renewing School Culture Principals Leadership for Change and Stability"، "التطور في ثقافة المدرسة المتجددة ذاتيا: المدير للتغيير والاستقرار في ثلاث حالات دراسية". هدفت الدراسة إلى التحقق من دور المدير في حفظ الاستقرار الوظيفي والتغيير الإصلاحي في المدرسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن (المصري كمال مصطفى أحمد، 2011، ص. 92).

كما توصلت الدراسة إلى أن دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المجددة وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي. وأن المديرين أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى اتجاهات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي.

ومن خلال كل هذا نستنتج أن اتفاق أفراد العينة على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية للمؤسستين، وذلك حيث يرون بأن هذه العلاقة تعود إلى الاتجاهات الحديثة التي تبنتها إدارة المؤسستين، والتي تجسدت من خلال الاتجاهات الخاصة بتقنيات الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، ومتابعة التغيرات والتطورات الجديدة وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى أداء العمال في المؤسستين، وكذلك هناك اتجاهات جديدة تتعلق بالعاملين من خلال المسار الوظيفي للفرد، ورفع مستوى قدرات ومهارات العاملين، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي. وذلك عن طريق تشجيع إدارة المؤسستين على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، وكذلك التوجه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، وكذلك التوجه نحو تدريب وتنمية وتعلم العاملين، والتقدير والحوافز، وكل هذا ما يؤدي إلى تنمية المهارات في إطار خطة إستراتيجية مع توفر الموارد والحوافز، والاهتمام بالقضاء على معوقات الإبداع الإداري، وتطوير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية بدرجة كبيرة من زاوية مختلف أبعادها من أجل الارتقاء بالإبداع الإداري.

#### 8-3-2-5 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثانية، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.08 عند مستوى الدلالة 0.05 و قيمة sig يساوي 0.21 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة هذا يعني أنها غير دالة إحصائياً، هذا ما يدل أن أفراد العينة متفقين بأن المعايير والمقاييس المعتمدة بالمؤسستين لا تشكل حافزاً للفرد نحو تحقيق الأهداف، وبأن المعايير والمقاييس المعتمدة فيهما لم يتم اعتمادها من خلال تخطيط جيد وبناء على مؤشرات غير محددة ولا تتسجم مع قيم الفرد داخل المؤسستين، وخاصة مؤسسة ENIEM التي تعاني من عدة مشاكل وصعوبات تنموية وتنظيمية. وكذلك يرى أفراد العينة بأن المعايير والمقاييس في المؤسستين لا تتسم بالوضوح، وبالرغم من أن العاملين لديهم الخبرة العملية في مجال العمل ولديهم القدرة الذاتية التي تسهم في تطوير قدرة الموظف بالعمل ولكن هناك خلل في تطبيق تلك المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسستين، وهذا ما يؤثر سلباً على القيام بمهامهم وواجباتهم. ويرون أيضاً بأن الإدارة لا تتبع معايير عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات

الوظيفية أي عبارة عن حبر على ورق. ولقد اتفقت دراستنا هذه مع دراسة ( التوجري، 2003) التي أكدت على ضرورة وضوح قواعد وطرق العمل بالنسبة للفرد ليدرك مسؤولياته وفهمه الكامل لأبعاد عمله(عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 62).

واتفقت أيضا مع دراسة (الحنيفة، 2003) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز كبند من بنود القيم التنظيمية، والتي تسهم في زيادة معدلات كفاءة الأداء بين العاملين (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 66).

واتفقت كذلك مع دراسة (Joseph & Other, 1999) أنه من واجب الإدارة العليا توضيح الدور الذي يقوم به العاملون (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 130).

واختلفت مع دراسة (عقيل، 2006) التي بينت أن مؤشرات الأداء تشير إلى أن العاملين لديهم تمسك باللوائح، ولديهم التزام بتنفيذ التعليمات لتحقيق الأهداف(عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 58).

كما اختلفت أيضا عن دراسة (الشيخ، 1999) التي بينت بأن الثقافة التنظيمية في الإسلام تؤكد على وضع معايير محددة لمستويات الأداء(عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 130).

كما يرون بأن المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسات لا تتسم بالوضوح التام لدى العاملين، ولذلك لا يقومون بأداء المهام والواجبات طبقا لهذه المعايير المعتمدة وبالتالي لا يمكن تحقيق معدلات العمل المطلوبة، ولا يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة، ولذلك على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم وذلك لإرضائهم من جميع النواحي، ولتجنب الوقوع في الصعوبات والمشاكل

الإدارية. وجاءت في هذا السياق دراسة (lok & Crawford, 2004) "the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction commitment". أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونج كونج وأستراليا، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، وأظهرت أيضا الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه

في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 129).

وكذلك دراسة (Lund, 2003) بعنوان: " organizational culture and job satisfaction " الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ". هدفت هذه الدراسة إلى اختيار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي ( التعاطف الإنساني - الانجاز والقوة - النظم والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الانجاز والتعاطف الإنساني وأشارت أيضا نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

وأيا دراسة (Parcker, Bradly, 2000) بعنوان: " organizational culture in the public sector: evidence from six organization " الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من 6 منظمات. هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة (530) مديرا تنفيذيا يعملون في 6 منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة والبنية التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجدية التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية، بدلا من النهج البيروقراطي السائد (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008، ص. 71).

وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار ما زالت تؤكد على البيروقراطية و لن تتقبل إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

ومن خلال كل هذا نستنتج أن عدم اتفاق أفراد العينة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و المعايير والمقاييس لدى المؤسسات، حيث يرون بأن المعايير والمقاييس لا تعتبر المؤشر الذي يساعد العاملين في تحقيق الأهداف الوظيفية، وهذا بدوره لا يسهم في تطوير مستوى الأداء الوظيفي، إذ يرون بأن المعايير والمقاييس لا تعتبر من أدوات الرقابة على التنفيذ بالنسبة لإدارة المؤسسات، حيث لا تساعد إدارة المؤسسات في متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة، وهذا راجع لبعض القوانين والمقاييس

القديمة التي تجاوزها الزمن، أي لم يتم تجديدها لكي تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وكذلك يجب إتباع نظم ومعايير جديدة ومستحدثة لكي يكون هناك مقارنة بين مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المخطط له.

حيث أن عدم تحقق الفرضية الخامسة التي تنص على وجود علاقة بين التكوين والمعايير والمقاييس لا يدل على أن المؤسستين ليس لديهما معايير ومقاييس جيدة وسارية المفعول تعمل وفقها، وتسعى جاهدة لتجديدها وتطويرها وفق ما هو مطلوب، لكن هذا ربما راجع لعدم وضوح القواعد وطرق العمل بالنسبة للعمال ليدركوا مسؤولياتهم، وفهمهم الكامل لأبعاد عملهم، وأن هناك تهاون نوعا ما في القيام بتأدية المهام والواجبات وفق تلك المعايير والمقاييس المتبعة في المؤسستين.

### 8-3-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v 19 إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التكوين وتطوير كفاءات العمال والثقافة التنظيمية لمؤسستي SONELGAZ و ENIEM بتمييزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.15 عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة sig يساوي 0.03 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة هذا ما يعني أنها دالة إحصائية، بحيث أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين عملية التكوين والثقافة التنظيمية ويلعبان دروا كبيرا في تنمية وتطوير كفاءات العمال في المؤسستين قيد الدراسة، إذ عن طريق التكوين المستمر والذي يلعب دروا مهما في زيادة قدرات العامل المهنية، ثقته بنفسه تزداد يوما بعد يوم، وبالتالي تمكنه من أداء المهام والوظائف المسندة إليه، وقلت نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي والذي يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل.

كما يلعب التكوين أيضا دورا مهما في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة، وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي التي يحقق بها ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته.

كما يؤثر أيضا التكوين على درجة الرضا الوظيفي للعمال، وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل، فهدف الفرد في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مرح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل المجهود اللازم من أجل إنجاز عمله وتطوير قدراته اكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة أيضا.

بحيث أن لكل مؤسسة خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المؤسسات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه الثقافة التنظيمية والتي تلعب دورا مهما وتحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية (الفرحان حمد أمل، 2003، ص15).

ولقد انفتحت نتائج بحثنا هذه مع دراسة قدمها أحمد النعمي عام (1997م) عن " أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية "، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية. والتعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة، وكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة، وكذلك تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة ( المستوى التعليمي، المنظمة، الرتبة العسكرية، الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة، وفرق العمل والنظام بدرجة عالية جدا، ويدركون قيم الصفة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة بدرجة عالية، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف والمنظمة يتم بفعالية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية. وكذلك تخطيط برامج التدريب وتقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية عالية، وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائيا بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية، وفعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية الشرقية (الشلوي حمد بن فرحان، 2005، ص. 79).

وجاءت في نفس السياق دراسة (براون، 1993) بعنوان: " إدارة الثقافة التنظيمية من خلال برامج التدريب". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة بناء التطوير الإداري في المنظمات من خلال عمليات التدريب والمقابلات التقييمية، وذلك في محاكاة قيم وتوقعات المدربين الذين يقومون بدور فاعل في منظماتهم والعمل على تطوير هذه الثقافة من خلال البرامج التدريبية التي تزود العاملين في المنظمة بالمعلومات الكافية عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

إن الثقافة التنظيمية تضم خمسة أقسام وهي:

- القادة، أو رموز المنظمة (الذين يديرون المنظمة).
- القصص والحكايات التي تقال عن المنظمة (نجاح المنظمة أو فشلها من رؤية خارجية).
- الاتجاهات المعرفية السائدة في المنظمة والقيم والاتجاهات.
- الاتجاهات السلوكية التي تمارس بشكل جماعي في المنظمة كالاختقالات.
- البني المعمارية التي تشتمل على تصميم مقر المؤسسة أو المنظمة، ونوعية مكاتبها وأثاثها وشكلها من الداخل والخارج (الحنيطية خالد بن عبد الله، 2003، ص. 81).

وكذلك دراسة قدمها عبد العزيز آل حسن عام (2001) عن " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية". وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.
- أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون قيم ( القوة، الفعالية، الكفاية، فرق العمل، المكافأة العدل، القانون والنظام)، وأن الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية.
- أن هناك علاقة سلبية بين متغير المؤهل العلمي ومتغير الثقافة التنظيمية، فمثلا قيم الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي.
- أن هناك علاقة إيجابية بين متغير العمر والثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي باستثناء متغير التدريب فقد كانت العلاقة ضعيفة جدا.
- أن هناك علاقة إيجابية بين متغير سنوات الخبرة ومتغير القوة، والكفاية و فرق العمل والقانون والنظام، وفعالية تقويم أداء العاملين.

- أن هناك علاقة إيجابية بين المرتبة والوظيفة، وكل من القوة والعدل، القانون، والنظام، وفعالية الهياكل التنظيمية (الشلوي حمد بن فرحان، 2005، ص. 144).

كذلك نجد دراسة (الشديفات رقية، 1999) عن أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني في التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد التي هدفت إلى تقييم أثر برامج الإدارة الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد، قامت الباحثة بتصميم استبيانين وزعا على عينتين من رؤساء الموظفين عينة رؤساء الموظفين المتدربين، وعينة رؤساء الموظفين غير المتدربين لعام 1998.

ولقد بينت نتائج الدراسة أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر في أداء الموظف الحكومي بشكل واضح، كما أثر في تدرج الموظف الحكومي أيضا.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار خطة المسار التدريبي لأنها تقدم برامج متكاملة تشمل جميع موظفي الجهاز الحكومي الأردني، وطالبت بتضافر جهود المنظمات محليا وعربيا لتوضيح مفهوم التدرج الوظيفي، وأهميته وتأثيره في المنظمات محليا وعربيا (الشديفات رقية، 1999).

## ❖ الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتحصل عليها من البحث يمكن القول بأن للتكوين دور كبير في تطوير كفاءات عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM ، وكذلك هناك علاقة قوية وإيجابية بين التكوين والثقافة التنظيمية للمؤسستين، حيث أن البرامج التكوينية تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة لأن لكل مؤسسة أو منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، وهذا ما يؤثر إيجاباً على الرفع من مستوى كفاءة العمال.

وعليه فإننا نقبل فرضية البحث الأولى للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن للتكوين دور في تحسين مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM ، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  79.79 ، وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، فإننا نقول بأن الفرضية قد تحققت، وأن كلتا المؤسستين اتفقتا على ذلك.

وفيما يخص الفرضية الثانية للفرضية الفرعية الأولى والتي تفيد بأن للتكوين دور في تحسين العلاقات مع الزملاء في العمل لدى عمال مؤسستي SONELGAZ و ENIEM بولاية تيزي وزو حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  83.66، وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، فإننا نقول بأن الفرضية قد تحققت، وبأن كلتا المؤسستين اتفقتا على ذلك.

وفيما يخص الفرضية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن للتكوين دور في تحسين سلوكيات العمال في المؤسستين SONELGAZ و ENIEM ، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  87.49 وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، فإننا يمكن أن نقول بأن الفرضية قد تحققت.

وأما فيما يخص الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في مؤسستي SONELGAZ و ENIEM، حيث نجد أن قيمة

ANOVA بلغت 0.48 وهي غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.61 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير كفاءاتهم بفعل التكوين تعزى لمتغير الرتبة في المؤسستين، وبالتالي نقول أن الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الأولى لدراستنا لم تحقق.

أما الفرضية الفرعية الثانية التي تنفرع إلى خمس فرضيات جزئية، والتي تناولنا فيها موضوع الثقافة التنظيمية بكل جوانبها وأبعادها وعلاقتها بالعملية التكوينية، حيث نلاحظ أن معظم الفرضيات قد تحققت ما عدا البعض منها وهذا دليل على العلاقة القوية والإيجابية بين التكوين والثقافة التنظيمية للمؤسستين SONELGAZ و ENIEM .

وفيما يخص الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسستين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.15، وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.02 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وبهذا نقول أن الفرضية قد تحققت.

وفيما يخص الفرضية الثانية للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقيم التنظيمية السائدة في المؤسستين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.16، وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.02 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وبهذا نقول بأن الفرضية قد تحققت.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتوقعات التنظيمية في المؤسستين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.10، وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.14 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وبهذا نقول أن الفرضية لم تتحقق.

وفيما يخص الفرضية الرابعة للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسستين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

بيرسون 0.13، وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.05 وهي متساوية مع مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وبهذا نقول بأن الفرضية قد تحققت.

وأما الفرضية الخامسة والأخيرة للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة بين التكوين والمعايير والمقاييس السائدة في المؤسسات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.08 وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.21 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وبهذا نقول بأن الفرضية لم تتحقق.

### ❖ خاتمة:

من خلال دراسة موضوع البحث المتمثل في دور التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وكذا الكشف عن وجود علاقة بين المستويات المدروسة، عن طريق تطبيق أدوات جمع البيانات المعدة لهذا الغرض، وبعد التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من 200 عامل في مؤسستين عامتين متمثلة في الأساس في مؤسسة SONELGAZ ومؤسسة ENIEM الواقعان ببنزوي وزو، تم تحليل النتائج باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.

لذلك يمكننا القول بأن التكوين عبارة عن عملية مستمرة تتكون من عدد من المراحل المترابطة تسلسليا، وأن القاعدة التي تبنى عليها جميع مراحل العملية التكوينية هي التحديد الدقيق للحاجات التكوينية، يتبين لنا أن عملية التكوين لن يكتب لها النجاح إذا كان هناك خطأ في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، وأن العملية التكوينية بكاملها تصبح عديمة النفع وهدرًا للجهد والوقت والمال فتحدد الاحتياج التكويني للعملية التكوينية أشبه ما يكون بدراسة الجدوى للمشاريع الاقتصادية. ومنذ وقت ليس بالطويل كان التكوين الموجه للموارد البشرية في المؤسسات يقتصر في توجهه إلى معالجة النقص الموجود لديها، بمعنى سد الفجوة الموجودة بين مستوى الأداء المطلوب والأداء الفعلي غير أنه في الوقت الحالي تعتمد الكثير من المنظمات وخاصة الرائدة منها على الرفع من كفاءات أفرادها عن طريق مختلف البرامج التكوينية الممكنة بهدف مواجهة مختلف التحديات الحالية والمستقبلية، والحفاظ على قدرة المنظمات على المنافسة والبقاء.

وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة اقتصادية تمتاز بكثير من التعقيد والإثبات، وباعتبارها نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعد في التكيف مع الأوضاع، وأن تضع الآليات التي ستسمح لها بالموازنة بين مستويات التطور الذي وصلت إليه المنظمات، والوظائف بين الأفراد.

لهذا عمدت كل من مؤسسة SONELGAZ و ENIEM إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة ( تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة)، وتقوم على أساس العنصر البشري باعتباره مصدر ميزتها التنافسية، فهو ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير عادي يجب الاستثمار فيه من أجل تنميته ومن ثم تنمية وتطوير المؤسسات.

غير أن الرأسمال الاستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة بل يتمثل في المنتج الذهني من معارف وخبرات وقدرات التي يمتلكها الأفراد أو التي اكتسبوها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم في المؤسسة والتي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها لمصلحتها الاقتصادية والإستراتيجية مما سيجعلها تحقق السيطرة والريادة في مجال نشاطها، وهذا يعني الانتقال من التسيير بالكفاءات إلى تسيير المعارف التي يحملها هؤلاء. هذا ما تشير إليه معظم نتائج هذه الدراسة حيث يبرز الدور الكبير والهام للعملية التكوينية في الرفع وتنمية الكفاءات ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة وثقافتها التنظيمية، وهذا بغرض النهوض بالمستويات العامة للأفراد والمحافظة على قدرة المؤسسة على المنافسة ومواجهة التحديات، وهو ما يتجلى بوضوح في الإستراتيجية التكوينية والثقافة التنظيمية لمؤسستي SONELGAZ و ENIEM .

وفي الأخير نقول أن التكوين يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح الثقافة التنظيمية للمؤسسة حيث أنه من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ولقد تأكدنا من خلال نتائج بحثنا أنه يجب الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة، إذ يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد، من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

من جهة أخرى لابد من وجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة، وثقافة تنظيمية قوية وإيجابية لتحديد كيفية تقييم العملية التكوينية باعتبارها عناصر أساسية لنجاحها ككل، فوجوب الاعتماد على خطط وطرق واضحة، مدروسة ومتعارف عليها أمر مهم للغاية، حيث تقوم مثلا على تحليل ووصف

مناصب العمل ووجود مجموعة من المشرفين من ذوي الكفاءات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات والتقييم يكون على أساس مجموعة من المعايير العلمية.

### ❖ الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث والاستنتاجات التي خرج بها الباحث فإنه يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- وجوب استخدام أحسن وأحدث وسائل للتكوين المتواصل والمستمر.
- اعتبار العمال في المؤسسة استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.
- التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
- ضرورة وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التكوينية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير كفاءات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصورات واحتياجاته عند وضع البرامج التكوينية.
- وجوب ربط نتائج تقييم الكفاءات بالمتطلبات والاحتياجات التكوينية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم.
- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل إدارة المؤسستين والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وهذه العناصر هي (السياسات والإجراءات، النظم والقوانين، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، المعايير والمقاييس)، وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية بحيث يتم هذا من خلال المصالح المعنية في المؤسستين بالتنمية والتطوير الإداري وبالتعاون مع العاملين في المؤسستين، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسستين.

- زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، من خلال زيادة حرص المؤسستين على نشر القيم الإيجابية والبناءة، وهذا يتم من خلال تحديد القيم التي تسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف، وتتمثل القيم الإيجابية المتقدمة في المؤسستين في ( اهتمام العاملين بزيادة الإنتاجية، الاهتمام بعنصر الوقت، رفع معدلات النمو، احترام المؤسسة، العمل على زيادة الأرباح، تخفيض التكاليف، تقليص حجم النفقات، اعتبار الزبون من أهم أولويات المؤسستين).

- زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة المؤسستين وتطويرها، وذلك من خلال إتباع العاملين للسلوك الإيجابي الذي يعكس الصورة الطيبة عن المؤسستين، وهذا يتم من خلال إلمام ومعرفة العاملين بالقواعد والنظريات العلمية المنصوص عليها في العلوم السلوكية، بحيث تقوم إدارة المؤسستين بالتركيز على السلوك الإداري الذي ينسجم مع ثقافة المؤسستين، وذلك من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وأيضا من خلال اللوائح و النشرات الداخلية التي تصدرها إدارة المؤسستين، بهدف توعية العاملين بأهمية السلوك الإداري الفعال وأثره على مستوى أداء المؤسستين.

- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى الموظف، لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء، ولكي يستطيع العاملين من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة، في عصر ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- ضرورة استخدام المعايير والمقاييس التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة، والتي تسهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة، وذلك من خلال التطوير المستمر والتحديث للمعايير المتبعة وهذا من خلال إعادة تقييم ودراسة المعايير في المستويات الإدارية المختلفة، بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة سواء التي تتعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسستين، ويمكن أيضا إشراك العاملين في ذلك، بهدف التعرف والإطلاع على الجوانب القوية والضعيفة لهذه المعايير، وهذا بدوره يساهم في تنمية وتطوير أداء المؤسستين.

- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر والاعتماد على حلقات النقاش، التي تسهم في تطوير علاقات العمل، وأيضا ضرورة الحرص

على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة، وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

- العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين، لأنها تسهم في تحقيق الأهداف، وتساعد في إنجاز الأعمال، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يسهم في زيادة مستوى الولاء والانتماء للمؤسستين.

- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء ليسهم بفاعلية في عملية التنمية والتطوير الإداري، وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء، بحيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء، وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإدارية، وزيادة الأرباح والالتزام بنظم وقوانين العمل، والالتزام بالقيم الإيجابية للمؤسستين، وأيضاً ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسستين مثل: دوران العمل، النقل، التعيين الاستقطاب، الترقية، الاحتياجات التدريبية، ومنح الحوافز والعلاوات.

- التركيز على عامل الوقت باعتباره من الموارد الهامة في المؤسستين، لإنجاز المهام الوظيفية في الفترة الزمنية المحددة، وذلك من خلال جدولة الأنشطة والعمليات داخل المؤسستين، وتحديد وقت البداية والنهاية لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة، واستخدام برامج الكمبيوتر المتخصصة في جدولة المهام والعمليات، مثل برنامج إدارة المشاريع، واعتماده في المستويات الإدارية المختلفة، بهدف استغلال عنصر الوقت، وهذا بدوره يسهم في تقليص حجم النفقات والتكاليف، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإيرادات والأرباح.

- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري، ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن العاملين من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

- زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وإجراءات السلامة العامة أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وذلك من خلال إتباع تعليمات ونصوص أنظمة وإجراءات السلامة المهنية المعتمدة وهذا يتم من خلال المتابعة المستمرة من قبل المسؤولين والمشرفين عن فرق العمل، من خلال توجيه العاملين نحو التقيد والالتزام بإجراءات وأنظمة السلامة المهنية، وأيضاً من خلال توفير النشرات والكتيبات التي تبين أهمية التقيد والالتزام بإجراءات السلامة العامة.

# قائمة المراجع

# المراجع:

## 1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- ابن منظور، جمال الدين وبن كرم المصري، محمد.(د س). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
- 2- أبو علام، رجاء محمد.(2004). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. جامعة القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 3- أحمد، ماهر. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 4- أحمية، سليمان.(2004). *محاضرات في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري*. الجزائر، بن عكنون: كلية الحقوق.
- 5- البداينة، ذياب موسى، والعضايلة، علي محمد.(1996). *قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية*. مجلة العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود، المجلد (8) العدد 1.
- 6- الجبالي، سعد أحمد.(1989). *تحديد الاحتياجات التدريبية*. المجلة العربية للتدريب، العدد الرابع.
- 7- الجريدة الرسمية رقم 71 الصادرة بتاريخ 31 أوت.(1971).
- 8- الحنيطة، خالد بن عبد الله.(2003). *القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 9- الخزندار، جمال الدين.(1994). *تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة*. مجلة الإدارة العامة، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة المجلد (16)، العدد 56.

- 10- الساعدي، عادل أحمد.(2016). *دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. مداخلة مقدمة للملتقى العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، أبريل.
- 11- السلمي، علي.(1998). *إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية*. ط1. مصر، القاهرة: دار المعارف.
- 12- السلمي، علي.(1998). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 13- السلمي، علي.(2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 14- السيد الرفاعي، يعقوب يوسف.(2000). *أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت*. الإداري، العدد 81، السنة 22 يونيو.
- 15- السيد، عليوة.(1997). *تحديد الاحتياجات التدريبية*. لبنان، بيروت: دار النهضة العربية.
- 16- الشلوي، حمد بن فرحان.(2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 17- الشيخ، سوسن.(1995). *أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 18- الشيخ، لاجري.(2001). *الاقتصاد والمؤسسة*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 19- الشديفات، رقية محمد عبد الله.(1999). *أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد*. أطروحة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت كلية إدارة المال والأعمال، قسم الإدارة العامة.
- 20- الصريفي، محمد عبد الفتاح.(2003). *الإدارة الرائدة*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.
- 21- الطعاني، حسن أحمد.(1992). *التدريب، مفهومه وفعاليته*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 22- الطيب، أحمد محمد.(1999). *التقويم والقياس النفسي والتربوي*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- 23- العميان، محمود.(2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- 24- العميان، محمود.(2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط2. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- 25- الفرحان حمد، أمل.(2003). *الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني*. المجلة الأردنية التطبيقية للعلوم الإنسانية، كلية إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية، المجلد السادس، العدد الأول.
- 26- الفضالة، فهد يوسف.(2003). *أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل: دراسة ميدانية بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت*. المجلد: 24، العدد: 203.
- 27- القانون 82/06 المؤرخ في 3 جمادي 1 عام 1402 هـ الموافق ل 27 فبراير.(1982). المتعلق بعلاقات العمل.
- 28- القريوتي، محمد صالح.(2000). *السلوك التنظيمي*. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 29- القريوتي، محمد قاسم.(1993). *المفاهيم الحديثة في الإدارة*. ط3. عمان: دار الشروق.
- 30- القريوتي، محمد قاسم.(2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- 31- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم.(1995). *تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور*. ط1. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 32- المصري، كمال مصطفى أحمد.(2011). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم*. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التربية قسم أصول التربية.
- 33- الموسوي، سنان.(2004). *الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات*. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- 34- الهنداوي، حسين بن إبراهيم.(2004). *التعليم وإشكالية التنمية*. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

35- الهيجان، عبد الرحمان أحمد. (1992). *أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين ( الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك)*. الرياض: مجلة الإدارة العامة، السنة (31)، العدد (74) معهد الإدارة العامة.

36- باري كشواي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. ط2. مصر: دار الفروق للنشر والتوزيع.

37- برير، كامل. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.

38- بروم ونيوستروم. (1995). *تحويل التدريب، إستراتيجية نقل التدريب إلى حيز التطبيق*. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني. القاهرة: مركز البحوث المهنية للإدارة.

39- بريش، فايزة. (2005). *دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية*. رسالة الماجستير جامعة البلدية.

40- بلغرسة، عبد اللطيف. (2004). *من أجل إستراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية برؤية استشرافية*. الجزائر: جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص للاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية.

41- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2000). *أصول ومبادئ الإدارة العامة*. عمان: الدار العملية الدولية للنشر والتوزيع.

42- بن عيسى، محمد المهدي. (2004). *العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى الرأسمال الإستراتيجي*. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. الجزائر: قسم علوم التسيير جامعة ورقلة.

43- بوشنافة، أحمد وبوسهمين، أحمد. (2005). *أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير*. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 03- 04 ماي.

44- بوفلجة، غياث. (1998). *القيم الثقافية والتسيير*. وهران: دار الغرب للنشر.

- 45- بوفلجة، غياث.(2004). *مبادئ التسيير البشري*. ط2. الجزائر، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 46- بوقفلول، الهادي .(2004). *الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة*، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09- 10 مارس.
- 47- بوحفص، عبد الكريم.(2013). *الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss*. الجزء الأول. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 48- تريسي، وليام.(1990). *تصميم نظم التدريب والتطوير*. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 49- تريسي، وليام.(2004). *تصميم نظم التدريب والتطوير*. ترجمة سعد الجبالي. ط3. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 50- تكنسون، فيليب.(1996). *إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة*. الجزء الأول، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي: عبد الرحمان توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
- 51- ثابتي، الحبيب .(2005). *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة*. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08- 09 مارس.
- 52- جرينبرج، جerald، بارون، روبرت.(2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 53- جغلولي، يوسف.(2007). *القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية*. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب بالبلدية.
- 54- جل بروكس.(2001). *قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي*. الرياض: معهد الإدارة العام.

- 55- جلال، إبراهيم عبد.(2003). *إدارة الأعمال، مدخل لاتخاذ القرارات وبناء المهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- 56- جواد، شوقي ناجي.(2000). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 57- جوزيف، ووايت.(1985). *موسوعة برنامج تطوير المشرفين*. ترجمة سر الختم حمزة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 58- جلاطو، جيلالي.(2005). *الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة*. ط5. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 59- حليم، يوسف وآخرون.(2006). *إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل*. ط2. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 60- حرحوش، عادل والمفرجي، صالح.(2002). *الإستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية*. مقال مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سطيف: شركة دار الهدى، العدد 1.
- 61- حريم، حسين.(2004). *إدارة المنظمات - منظور كلي*. ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 62- حريم، حسين.(2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 63- حريم، حسين.(2009). *مبادئ الإدارة الحديثة*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 64- حمداوي، وسيلة.(2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- 65- حمدي، أبو القاسم.(2013). *التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة*. أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.
- 66- خلوف، زهرة.(2013). *الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي*. جامعة خميس مليانة: مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 09 سبتمبر.

- 67- ديسليير، جاري.(1992). *أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة*. ترجمة عبد القادر درويش مرعي، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 68- ديسليير، جاري.(2003). *إدارة الموارد البشرية*. العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 69- راشد، بن مسلط بن عبد الشريف.(2009). *تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجهة*. مجلة الإدارة العامة، العدد الخامس، أوت.
- 70- رقام، ليندة.(2014). *دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى*. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- 71- روية، حسن. (1998). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 72- روية، حسن. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. مصر، جامعة الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 73- زاكي محمود، هاشم. (2002). *الإدارة العلمية للأفراد*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 74- زوليف، محمد مهدي والعضايلة علي.(1996). *إدارة المنظمة، نظريات وسلوك*. عمان: دار مجدلاوي.
- 75- زوليف، مهدي حسن.(2003). *إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية*. الأردن عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- 76- زيتون، كمال عبد الحميد.(2002). *تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال*. القاهرة: عالم الكتب.
- 77- ساعاتي، أمين.(1998). *إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 78- سلام، سليمة.(2004). *ثقافة المؤسسة والتغيير*. رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر.

- 79- سعودي، ملحة.(2008). *الخبرة المهنية وتخطيط الفعل في النسق الديناميكي، دراسة مقارنة بين المعدلين الخبراء والمعدلين المبتدئين على الآلات الأداة ذات التحكم العددي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)*. جامعة الجزائر 2.
- 80- سلطان، محمد سعيد.(1993). *إدارة الموارد البشرية*. لبنان، بيروت: دار الجامعة.
- 81- سلطان، محمد سعيد.(2003). *إدارة الموارد البشرية*. لبنان، بيروت: دار الجامعة الجديدة.
- 82- سيد، الهواري.(1999). *منظمة القرن الـ21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21*. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- 83- سيد، الهواري.(2002). *الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21*. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- 84- سيد، محمد جاد الرب.(2005). *السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة*. ط1. جامعة قناة السويس، مصر، الإسكندرية: مطبعة العشري.
- 85- شعلال، مختار.(2018). *دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسستي سيفتال وسونطراك- بجاية*. أطروحة الدكتوراه العلوم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
- 86- شومان، أحمد صبري.(1995). *التخطيط الفعال للتدريب الشرطي*. الإمارات العربية المتحدة: الفكر الشرطي، المجلد 4، ع.1.
- 87- شويش، مصطفى نجيب .(1992). *الإدارة الحديثة*. الأردن: دار الفرقان.
- 88- شويش، مصطفى نجيب.(2005). *إدارة الموارد البشرية*. ط3. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر.
- 89- شيحة، ابراهيم عبد العزيز.(دون تاريخ نشر). *الإدارة العامة*. الإسكندرية: دار نجاح للطباعة والنشر.

- 90- شويمات، كريم.(2015). *النسق المهني في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد الأول، العدد الأول.
- 91- طاطاي، كمال. (2003). *دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 92- طوبال، كميلية.(2019). *دور التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين، جامعة قالمة*.
- 93- عبد الباقي، صلاح الدين محمد.(2001). *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية.
- 94- عبد الباقي، صلاح الدين محمد.(2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 95- عبد الغفار، الحنفي.(2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية.
- 96- عساف، محمد عبد المعطي.(1999). *السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة*. الأردن، عمان: دار الزهران.
- 97- عشوي، مصطفى.(1992). *الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية في الثقافة والتسيير*. أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر يومي 28 و30 نوفمبر.
- 98- عطية، ماجد.(2003). *سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 99- عكاشة، أسعد أحمد محمد.(2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- 100- عومرية، مصطفى.(2018). *التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية*. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير نظام ل.م.د، معسكر: جامعة مصطفى اسطنبولي، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات.

- 101- عويضة، كامل محمد.(1996). *علم النفس الصناعي*. ط1. لبنان: دار الكتب العلمية.
- 102- غريبي ع . سلاطنية ب . قيرة إ . (2002). *تنمية الموارد البشرية*. الجزائر: دار الهدى.
- 103- غريبي، علي وآخرون.(2002). *تنمية الموارد البشرية*. الجزائر، عين مليلة: دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع.
- 104- غريب سيد، إسماعيل.(1995). *الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي*. دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- 105- غريب، علي وآخرون.(2007). *تنمية الموارد البشرية*. ط1. مص، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 106- قاسم، جميل.(1989). *التدريب والتطوير الإداري*. قطر، العين: دار الكتاب الجامعي.
- 107- قجة، رضا.(2003). *أداء العامل في التنظيم الصناعي*. ط1. الجزائر.
- 108- كرسلي.(1987). *التدريب والتكنولوجيا*. ترجمة محمد حامد حسين، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 109- كولز وبروسو.(2001). *الدراسة الفنية في تدريب المدربين*. ترجمة: حسين صلاح الدين، دمشق: دار الرضا للنشر.
- 110- ماري برودنيوستروم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني .(1997). *تحويل التدريب*. مصر: إصدارات يميك.
- 111- مانفريد ماك، ترجمة محمد مرعي.(1999). *فن إدارة التسيير*. دار الرضا.
- 112- مايرز وهاريسون، ترجمة أمين حافظ.(1996). *التعليم والقوى البشرية*. بيروت: دار النهضة العربية.
- 113- محمد عباس، سهيلة.(1999). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار وائل للنشر.

- 114- محمد عباس، سهيلة.(2003). *إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 115- محمد، عبد الفتاح عبد الله.(2004). *الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية*. المكتب الجامعي الحديث.
- 116- محمد، عبد الناصر وحمودة، علي.(2005). *إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 117- محفوظي، أمين.(2009). *تقييم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)*. جامعة الجزائر 2.
- 118- مراكشي، محمد أمين.(2005). *فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية، فرع التسيير.
- 119- مرسي، جمال الدين محمد.(2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 120- مسلم، علي عبد الهادي.(2001). *تحليل وتصميم المنظمات*. مصر: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- 121- مسلم، محمد.(2010). *تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات*. ب ط. الجزائر، المحمدية: دار طليطلة للنشر.
- 122- مفتاح، صالح.(2004). *إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)*. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس.
- 123- مقدم، عبد الحفيظ.(2003). *الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات*. ط2. الجزائر، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية.

- 124- موساوي، زهية.(2002). *الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية*. مجلة الباحث، العدد 1، ديسمبر مقال مترجم ل Ababacar. M Bengue Danielle.(2001). *Revue Française de Gestion*. العدد 132.
- 125- ميراني، حسان. (1998). *الأبعاد الثلاثة لدور الإطار*. منشورات C.R.A.S.T.
- 126- نائف برنوطي، سعاد.(2001). *إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- 127- نائف برنوطي، سعاد.(2004). *الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية*. ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- 128- نائف برنوطي، سعاد.(2005). *الإدارة أساسيات، إدارة الأعمال*. ط1. عمان: دار وائل.
- 129- نجم الدين، عدنان كريم.(2000). *الإحصاء للاقتصاد والإدارة*. قسم الإحصاء التطبيقي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 130- نظمي شحادة، الباشا محمد، الحلبي رياض.(2000). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 131- نور الله، كمال.(1992). *إدارة الموارد البشرية*. سوريا، دمشق: دار طلاس.
- 132- همشري، عمر أحمد.(2002). *مدخل إلى التربية*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 133- هاريسون، ديفيد.(1996). *الإدارة الإستراتيجية*. تعريب الدكتور علاء الدين ناظورية، زهران للنشر، دار علاء.
- 134- وصفي عقيلي، عمر.(2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 135 - Allouch. J, Parriat. M .(2000). *La Fonction Formation*. 2<sup>ème</sup> Ed, France, Paris: Dunod.
- 136 - Armstrong. M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: kogan page.
- 137 - Arnand. Emmanuel.(2006). *Le Management Stratégique de l'Information*, ([www.2000christopheDurant@1992éditionliaison.com](http://www.2000christopheDurant@1992éditionliaison.com) site internet crée par : C. Durand et d'autres vue 15/11/2020.
- 138- Arnand. S, Frimousse. S, Peretti. J. M. (2009). *Gestion Personnalisée des Ressources Humaines: Implication et Enjeux*. Management & Avenir, vol.8, No.28.
- 139- Avenue. M. J .( 1988). *Le Pilotage Stratégique dans L'entreprise*. Paris, Edition du CNRS.
- 140 - Barbier. J. M. ( 2000 ) . *L'évaluation en Formation*. 3<sup>ème</sup> Edition, Paris: Puf.
- 141 - Barnabé. C. (1981) . *la Gestion des Ressources Humaine en Education*. Montréal: Agence D' arc.
- 142 - Barzucketti. S et Claude. J. f. (1995) *Evaluation de la Formation et Performance de L'entreprise*. Paris: Edition Liaison.
- 143 - Belcourt. M et Wright. P. (1996) . *Managing Performance Through and Development*. Nelson Canada: Toronto.
- 144 - Belet, D.(1998). *L'éducation Managériale : pour Apprendre un Nouveau Métier de Manager*. Paris: Ed. l'harmattan.
- 145 - Beneton ,P.(1992). *Histoire des Mots Culture et Civilisation*. Alger: Ed El Borhane
- 146 - Berger. L. A. (1978). *a dew line for Training and Development, the need Analysis Survery, the Personnel Administrator*. Vol 23, N11.
- 147 - Bergeron. J. L, Belanger. L, Cote. Leger. N, Jocelyn. J . ( 1979 ) . *Les Aspects Humains de L'organisation, Chicoutimi*. Gaétan Morin Editeur.
- 148 - Bernard. G. (1973 ) . *Améliorer La Formation Professionnelle par L'étude du Travail*. Paris: les Editions D'organisation.
- 149 - Bernard. P et Licart. (1996 ) . *la Formation Continue*. Paris: Puf.
- 150 - Bernoux , P.(1999). *La Sociologie des Enterprises*. Paris: Ed seuil.
- 151 - Bescos. P. L , Dobler. P, Girand. F, Anger. V. L, Martinez. M, Naulleau. G.(1993). *Contrôle de Gestion et Management*. Paris: Ed Montchrestion.

- 152 - Bowen Charles. P. ( 1973 ) . *let's Put Realism into Management Development*. Harvard Business Review, August-July.
- 153 - Boyatzis. R. E. (1982). the *Competent Manager, a Model for Effective Performance*. New York : Wiley.
- 154 - Budhwar. P & Sparrow. P.(2000). *An Integrative Framework for Determining Cross National Human Resource Management Practices*. 12(3), human resource management review.
- 155 - Beirendonck. L. V.(2006). *Tous Competents: Management des Competences dans l'entreprise*. Bruxelles: edition de Boeck.
- 156 - Bruneau. J . M, Pujos. J. F.(1992). *Le Management des Connaissances dans les Entreprises: ressources humaines et systems d'information*. Paris: editions d'organisation.
- 157 - Buck. J. Y.(2000). *Le Management des Connaissances: Mettre en Oeuvre un Projet de Knowledge Management*. Paris: editions d'organisation
- 158 - Carrel & Kuzmits.( 1986). *Personnel, Human Resources Management*. New York: Merrill Publishing co.
- 159 - Cascio. W.( 1995). *Management Human Resources*. United States of America: me-Graw hill inc.
- 160 - Casse. P.( 1994). *la Formation Performante*. Paris: Edition Garnier.
- 161 - Chauvest, p.(1995). *Méthode de Management*, Paris: Ed d'organisation
- 162 - Clavier. L. (2001). *Evaluer et Former dans L'Alternative, de La Rupture aux Interactions*. Paris: L'harmattan.
- 163 - Combessie. J. C.(1998). *La Méthode en Sociologie*. Alger: Ed Casbah.
- 164 - Crozier. M, Friedberg. E.(1993). *L'acteur et le Système*, 2<sup>ème</sup>. édition, Paris: Ed seuil.
- 165 - Cuche, D.(1998). *La Notion de Culture dans les Science Sociales*. Alger: Ed Casbah.
- 166 - Cote. M, Malo. M. C.(2002). *La Gestion Stratégique: une Approche Fondamentale*. Boucherville edition: Gaetan Morin.
- 167 - Decoster. M et Pichaut. F. (1998). *Traité de Sociologie du Travail* . 2<sup>ème</sup> Edition , Paris: Préface D'Alain Touraine de bock Université.
- 168 - Delavalee. E .(2002). *La Culture d'Entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
- 169 - Dennery. M. (2001). *Evaluer la Formation*. Paris: Edition Edf.

- 170 - Devellay. M. (1996). *Peut-on Former les Enseignants*, 3<sup>ème</sup> Ed, Paris: Edf .
- 171 - Don adieu.(1997). *Manager avec le Social, l'Approche Systématique Appliqué à l'Entreprise*. Ed liaison.
- 172 - Dujardin. J. M.(2004). *Du Developpement d'un l'Ogiciel de Gestion des Competences a L'Accompagnement de Demarches sur le Terrain: une Experience de Partenariat avec des Enterprises et Organizations en Region Francophone de Belgique*, format pdf.
- 173 - Ferry.G. (1996). *le Trajet de La Formation de L'Enseignant entre la Théorie et la Pratique*. France, Paris: Dunod.
- 174 - Foucher. R, Petterson. N, Naji. A. (2006). *Repertoire de Definitions: Notions de Competences Individuelle et de Competences Collectives*. [www.chaire-competences uquam.ca/ documents pdf foucher Patterson. naji 020304.pdf](http://www.chaire-competences.uquam.ca/documents/pdf_foucher_Patterson_naji_020304.pdf) (26/12/2006).
- 175 - Francis Guerin, loic cadin.(1996). *La Gestion des Ressources Humaines*. 4 ed. Paris: ed Dunod.
- 176 - Freeman.G.( 1974). *Human Resources Planning, Training Needs Analysis*. vol 39 N5.
- 177 - French.W. (1989). *Administration des Ressources Humaine*. 3<sup>ème</sup> edition, Uniboston.
- 178 - Godet, M.(1995). *Prospéctive et Planification Stratigique*, economic.
- 179 - Guerid ,D.(1997). *Cultures d'Entreprises*. Algérie, Oran: Ed. C R A S C.
- 180 - Guy le Boterf. (2001). *Ingenirie et Evaluation des Competences*. 3<sup>ème</sup> edition, Paris: edition d'organisation.
- 181 - Guy le Boterf. (2004). *Construire les Competences Individuelles et Collectives, les Competences n'est plus ce qu'elle était*. 3<sup>ème</sup> edition, Paris: edition d'organisation.
- 182 - Guy le Botref.(2002). *Ingenierie et Evaluation des Competences*. 4 ed. Paris: editions d'organisation.
- 183 - Gottschalk. P.(2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Idea Group Publishing.
- 184 - Hamblin. A.C.( 1974). *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw, Hil book Company (UK) ltd.
- 185 - Heneman, H.G et All.( 1980). *Personnel Human Resources Management*. USA: Homewood, Illinois, Irwin.

- 186 - Herrbach.O.(2005). *Etat Affectifs et Forms d'Engagement, Analyse et Consequences pour le Concept d'Engagement Organisationnel*. Psychologie du travail et des organisations, 11.
- 187 - Hillriegel ,D et woodman ,R .(1992). *Le Management des Organisations*, Bruxelles: Ed DeBoeck.
- 188 - Hodgetts, Richard& Kroeck, K.Galen.(1992). *Personnel and Human Resource Management*.4<sup>th</sup>, Harcourt Brace Jovanovich publishers.
- 189 - Hudson. N.(1989). *Gérer Ressources Humains dans L'Entreprise*. Paris: Ed D'organisation
- 190 - Held.D .(1997). *La Rémunération Incitative, un Art Délicat*: in persorama n 4.
- 191 - Jean, Martin.(1993). *Gestion de Promet*. London.
- 192 - Jean Brilman, Gelinier. O.(2003). *Les Meilleures Pratiques de Management dans le Context Economique*. 4<sup>eme</sup> edition. Paris: edition d'organisation.
- 193 - Jean Morin, M.(1996). *Précis de Sociologie*. Paris: Ed Nathan.
- 194 - John. H. Jackson, Robert.L. Matthis. (2008). *Human Resource Management*. 12<sup>th</sup> édition, USA: Thomson (South Western).
- 195 - Kapsalis, C.(1998). *Une Comparaison Internationale de la Formation des Employés*. L'emploi et le revenu en perspective (10) 1.
- 196 - Lou- Van Beirendonck .(2004). *Management des Competences: Evaluer, Developpement et Gestion*. Bruxelles: Boeck De edition.
- 197 - Larouche. V.(1977). *Inventaire de Satisfaction au Travail*.
- 198 - Lazar,Judith.(1993). *La Science de la Communication*. Alger: Ed Dahleb.
- 199 - Leplat et Demont. Mollin.(2001). *Les Competences en Ergonomie*. Toulouse: octares editions.
- 200 - Levy Leboyer. C.(1996). *La Gestion des Competences*. France: les editions d'organisation.
- 201 - Laufer. J. (1998). *Les Femmes Cadres entre le Pouvoir et le Temps*. Revue française des affaires Sociales, N 3.juillet/ septembre, editions liaisons.
- 202 - Meignant. A.( 1991). *Manager la Formation*. Paris: liaison.
- 203 - Meignant. A.( 1995). *Manager la Formation*. 3<sup>eme</sup> Edition, Paris: Edition liaison.
- 204 - Maindive. J. P. (1976). *le Droit des Travailleurs à la Formation Continue*. Paris: les Editions Ouvrières.

- 205 - Massé. D et Larouche. J.( 1975). *La Gestion des Besoins de Formation et de Perfectionnement*. Administration Hospitalière et sociale, juin-juillet.
- 206 - Migani. P. (1990). *Les Systèmes de Management*. Paris: Édition d'organisation.
- 207 - Mondy& Noe.( 1987). *Personnel the Management of Human Resources*. Boston: Allying and bacon Inc.
- 208 - Monier. P.( 1975). *Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel, Quelques Aspects Conceptuels*. Administration Hospitalière et Sociale, Juin-Juillet.
- 209 - Mumford. A. (1987). *Helping Managers to Learn*. Journal of Management Development, vol 6, n 5.
- 210 - Martory. B, Crozet. D. (2001). *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances*. Paris: edition Dunod.
- 211 - Nash. A. N, Muczyk. J. P, Vettori. F. L. (1971). *The Role and Practical Effectiveness of Programmed Instruction, Personnel Psychology* .(autumn).
- 212 - Neil Glass .(1998). *Management les 10 Défis*. Paris: édition d'organisation.
- 213 - O'Dlome. G. (1970). *Training by Objectives*. London: Macmillan Company.
- 214 - Paquay. L, Altet. M, Charlier. E, et Perrenard. P. (2003).*Former des Enseignants Professionnels, Quelles Strategies, Quelles Competences?* 3eme editions, édition: de boeck université.
- 215 - Peretti. J. M . (1991). *Gestion du Personnel*. Paris: Librairie Vuibert.
- 216 - Peretti. J. M. (1994). *Ressources Humaines Gestion du Personnel*. Paris: Librairie Vuibert.
- 217 - Peretti. J. M .(1996). *Tous DRH*. Paris: édition d'organisation.
- 218 - Peretti. J. M.( 2002). *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*. 4eme Edition, Paris: Librairie Vuibert.
- 219 - Peretti. J. M. (2009). *Gestion des Ressources Humaines*. 16 editions, Paris: Vuibert.
- 220 - Poyet. P.(1990). *Impact des Technologies de l'Information*.
- 221 - Ropert. G et Haspel. R. (1996). *Construire des Organisations Qualifiantes*. Paris: les Editions D'organisation.
- 222 - Safir. Nadji.(1989). *Essais d'Analyse Sociologique*. , Alger: Ed OPU, ENAL.
- 223 - Saint Sauveur .A et Lama. J. P.( 1984). *Fonction Formation dans L'Entreprise, le Manuel du Responsable de Formation*. Paris: Edition Garnier.

- 224 - Sekiou. L, Blondin. L, Fabi. B, .( 1993). *Gestion des Ressources Humaines*. Canada, Bibliothèque de Québec: De boeck Montréal.
- 225 - Sekiou. L. (1986). *Gestion du Personnel*. Paris: les Editions d'Organisation.
- 226 - Shimon L. Dolan, Gosselin.E, Carrière. J, Lamoureux.G. B, Gaétan. Morin .(2002). *La gestion des Ressources Humaines: Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles*. 3<sup>ème</sup> édition. Canada: édition Canada.
- 227 - Sikula. A.( 1979). *Administration des Ressources Humaines*. 3<sup>ème</sup> Edition, Uniboston.
- 228 - Srivastava. R. M, Nigam. D .(2000). *Corporate Strategic Management*. 2 ed. Pragatipr kasham Meerut. Begum bridge. Meerut.
- 229 - Steven. L. Mc Shame & Mary Ann Von Glinow.(2000). *Organizational Behavior*.USA: Mc Graw Hill.
- 230 - Storhay. Patrick. (2016). Transformation, R H et Digitale, de la Promesse à la Feuille de Route. France: édition E M S.
- 231 - Tasafak.G. (2001). *Comprendre les Sciences de L'Education*. France, Paris: L'harmattan.
- 232 - Tenner& Detoro.(1992). *Total Quality Management, Three Steps to Continues Improvement Massachusetts*. Addison Wesley Publishing Company.
- 233 - Thayer. P et Mcgehee.W.( 1977). *On the Effectiveness of Not Holding a Formal Training Course*. Personnel Psychology, vol 30.
- 234 - Thietart, R. A. (1995). *Le Management*. Alger: Ed Dahleb.
- 235 - Ulrich. D.(2001). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Publishing, adaptation de Peretti. J. M. Ressources Humaines. Paris: Vuibert.
- 236 - Vaisman. (2007). *La Gestion des Connaissances au Services de l'Organisation*. Ovasman on line.fr/dossiers/KM. internet. pdf.
- 237 - Weiss. D et Collaborateurs. (1993).*La Fonction Ressources Humaines*. Paris: les Edition D'organisation.
- 238 - Weiss. D.(2003). *Ressources Humaines*. 2 ed. Paris: Ed organization.
- 239 - Wiley. C.(1993). *Training For 90s, Employment Relation Today, Printemps*. Canada.

الملاحق

## جامعة الجزائر 2

### كلية العلوم الاجتماعية

#### قسم علم النفس

#### تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية

### الإستبيان

في إطار تحضير أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و الموارد البشرية الموسومة ب: « دور التكوين في تطوير كفاءات العمال وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة».

نرجو من سيادتكم المساهمة بالإجابة على هذا الإستبيان بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية.

نعلمكم أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان تبقى سرية، هدفها الوحيد خدمة البحث العلمي. نشكر لكم مساهمتكم.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

- المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى

- السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 30 سنة  من 31 إلى 35 سنة

من 36 إلى 40 سنة  من 41 إلى 45 سنة  من 46 إلى 50 سنة

من 51 إلى 55 سنة  55 فأكثر

- الحالة المدنية: أعزب/عزباء  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

- الرتبة: إطار  متحكم  منفذ

- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  من 21 سنة فأكثر

أولاً: استبيان حول التكوين وتطوير الكفاءات.					
غير موافق جداً	غير موافق	حيادي	موافق جداً	موافق	الإجابة بعد التكوين
					1- عملي يمكنني من اتخاذ القرارات المناسبة.
					2- يمكنني أن أجد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي تعترضني لإنجاز مهامي.
					3- يمكنني أن أتحمل المسؤوليات في مكان عملي.
					4- في العمل، أحس أي حر في تنفيذ مهامي حسب طريقي الخاصة.
					5- أملك القدرات للقيام بأعمالي كما ينبغي.
					6- أحس أن لدي الكفاءة اللازمة للقيام بمهامي في عملي.
					7- إنني قادر على حل المشاكل التي تعترضني في مكان عملي.
					8- أنجح كثيراً في القيام بمهامي في منصب عملي.
					9- أشعر أنني متفاهم مع الأشخاص الذين يحيطون بي في مكان عملي.
					10- أحس أن كلمتي مسموعة مع الأفراد الذين يحيطون بي في مكان عملي.
					11- أشعر أن هناك ثقة بيني وبين الأفراد الذين يحيطون بي في مكان عملي.
					12- أحس أن هناك صداقة بيني وبين الأفراد الذين يحيطون بي في مكان عملي.
					13- يعزز التكوين الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
					14- سهل عليك التكوين الاندماج مع الزملاء.
					15- يتيح لك التكوين فرصة لفهم مضمون القيم الثقافية السائدة في المؤسسة.

ملحق رقم (01): استبيان حول التكوين وتطوير الكفاءات واستبيان حول الثقافة التنظيمية..

غير موافق جدا	غير موافق	حيادي	موافق جدا	موافق	الإجابة	بعد التكوين
					16- كان التكوين الذي تلقينته مناسباً لطبيعة ومتطلبات عملك.	
					17- التكوين يعزز السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.	
					18- هناك تواصل مع زملائك في العمل.	
					19- تساعد زملائك في العمل أثناء الحاجة لذلك.	
					20- يساهم التكوين في رفع مستوى الروح المعنوية لدى العمال.	
					21- ترى بأن برامج التكوين تساعدك على الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملك.	
					22- تعتمد على التكوين الذاتي في تنمية كفاءتك المهنية.	
					23- التكوين يساعد على إزالة العراقيل التي تصادفك في العمل.	
					24- ساهمت البرامج التكوينية في زيادة تكييفك في منصب عملك الحالي.	
					25- تحسنت علاقاتك مع زملائك في العمل بفعل البرامج التكوينية التي قمت بها	
					26- يدفعك التكوين للحرص على الانتظام والتقييد بوقت العمل.	
					27- يؤدي التكوين إلى إثارة الحماس للإنجاز لدى العاملين.	
					28- أدت البرامج التكوينية التي استفدت منها دوراً في تعديل سلوكك المهني.	
					29- يساعدك التكوين على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.	
					30- التكوين جعلك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل.	
					31- التكوين يضمن سلامتك النفسية في العمل.	
					32- ترى نفسك أحسن بعدما استفدت من العملية التكوينية.	

ملحق رقم (01): استبيان حول التكوين وتطوير الكفاءات واستبيان حول الثقافة التنظيمية..

					33- بإمكانك أن توظف ما تعلمته خلال العملية التكوينية في مركز عملك.
					34- تقوم الإدارة بتبليغ عمالها بالأهداف المراد بلوغها من خلال عملية التكوين

### ثانيا: استبيان حول الثقافة التنظيمية.

- تعليمة: فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بطبيعة الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة وعلاقتها بالتكوين وتطوير كفاءات العمال. الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات، وذلك من خلال وضع علامة (x) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك.

م	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>1- الأنظمة و القوانين</b>						
1	تراعي الأنظمة والإجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة.					
2	تسهم الأنظمة والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.					
3	تتسم الأنظمة والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.					
4	هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة.					
5	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة.					
6	تقدم المؤسسة لموظفيها البرامج التكوينية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.					
7	هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمؤسسة وبين المنصوص عليها في النظام الإداري.					
8	تساهم سلوكيات الموظفين في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.					
<b>2- القيم التنظيمية</b>						
9	تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.					
10	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل الجديدة.					
11	تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبان.					

ملحق رقم (01): استبيان حول التكوين وتطوير الكفاءات واستبيان حول الثقافة التنظيمية..

					12	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
					13	يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وزيادة في حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					14	يساعد الموظفين في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات، بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة.
					15	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
					16	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المؤسسة ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة وتطورها.
					17	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.
					18	يلتزم الموظفون بالمؤسسة في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م	الإجابة بعد التكوين
<b>3- التوقعات التنظيمية</b>						
					19	أتوقع بأن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز، والذي يحافظ على مكانة المؤسسة وسمعتها.
					20	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
					21	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
					22	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف في المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت.
					23	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من الموظف.

ملحق رقم (01): استبيان حول التكوين وتطوير الكفاءات واستبيان حول الثقافة التنظيمية..

م	الإيجابية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>4- الاتجاهات التنظيمية</b>						
24	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.					
25	هناك توجه واضح من قبل المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليكون قادرا على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.					
26	تقوم إدارة المؤسسة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.					
27	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيد من التقدم والإنجاز.					
28	هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل والقضايا التي تهم الموظفين.					
29	تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير أحدث نظم الحاسوب والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.					
<b>5- المعايير والمقاييس</b>						
30	تتسم المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة بالوضوح التام لدى الموظفين.					
31	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات طبقا للمعايير والمقاييس المعتمدة.					
32	تقوم إدارة المؤسسة بإتباع المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات الوظيفية.					
33	هناك دراية تامة لدى الموظفين بطبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة كل حسب طبيعة عمله.					
34	توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالمؤسسة حافزا ومؤشرا لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.					
35	تتم مراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والمتغيرات الجديدة.					

نشكركم على تعاونكم معنا لإنجاز هذا العمل.

## ملحق رقم(02): دليل المقابلة.

### Guide d'entretien

**Question 01:** Qui décide des actions de formations et comment cela se décide concrètement au sein de votre entreprise ?

**Question 02:** Y a –t- il une analyse des besoins en formation, comment vous le faite pour identifier ses besoin ?

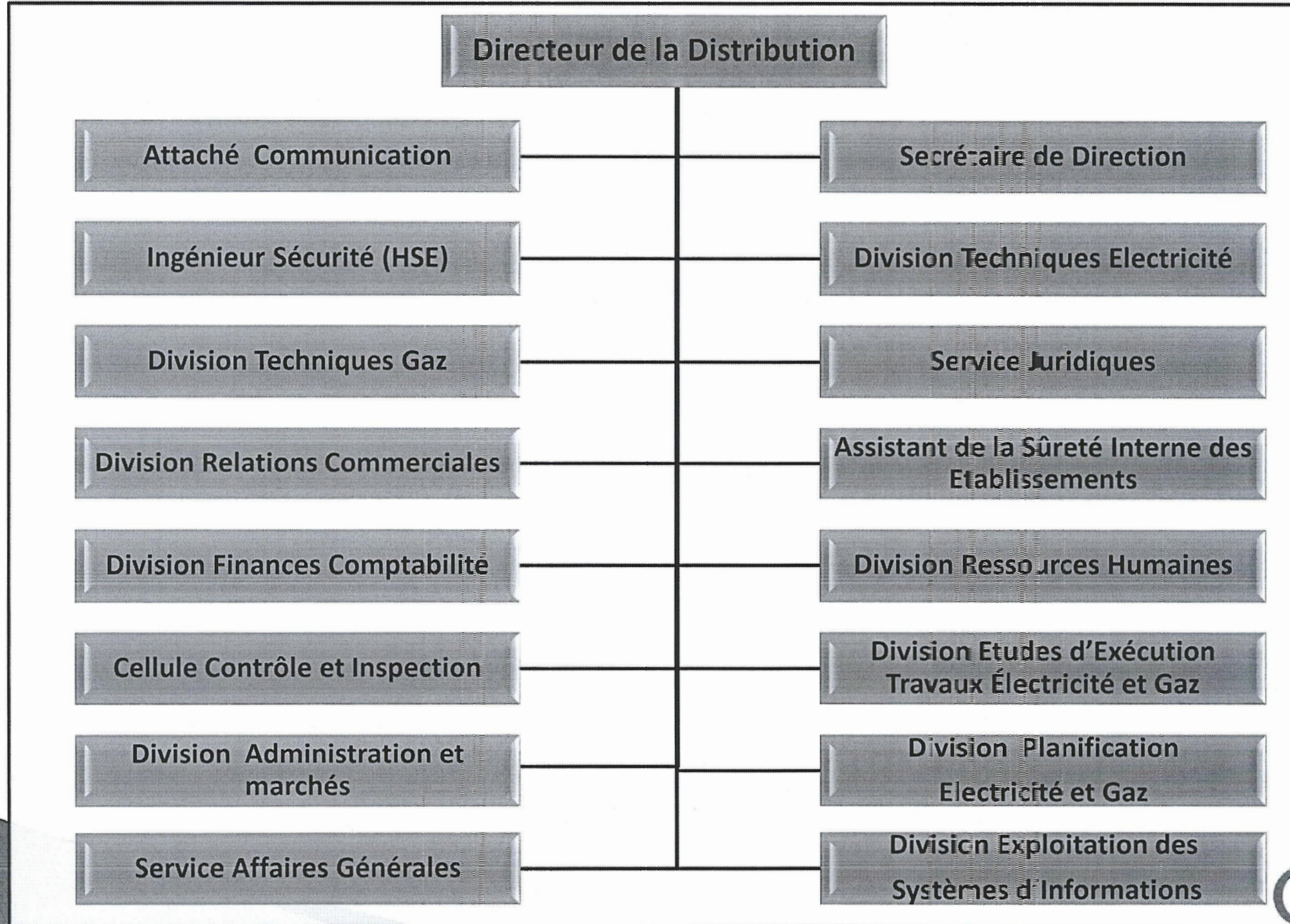
**Question 03:** La formation chez votre entreprise est considérée comme obligation (épuisement de budget, respect de règlement) ou comme investissement pour atteindre des objectifs actuels et futurs ?

**Question 04:** Votre entreprise dispose t'elle des formateurs interne ou vous fait appel a des formateurs externes ?

**Question 05:** Procédez- vous à une évaluation régulière des actions de formation ? Dans ce sens il y a –t- il une supervision pour vérifier le degré de concrétisation des actions de la formation?

**Question 06:** Quels aspects que vous voulez développer chez la personne par la formation ?

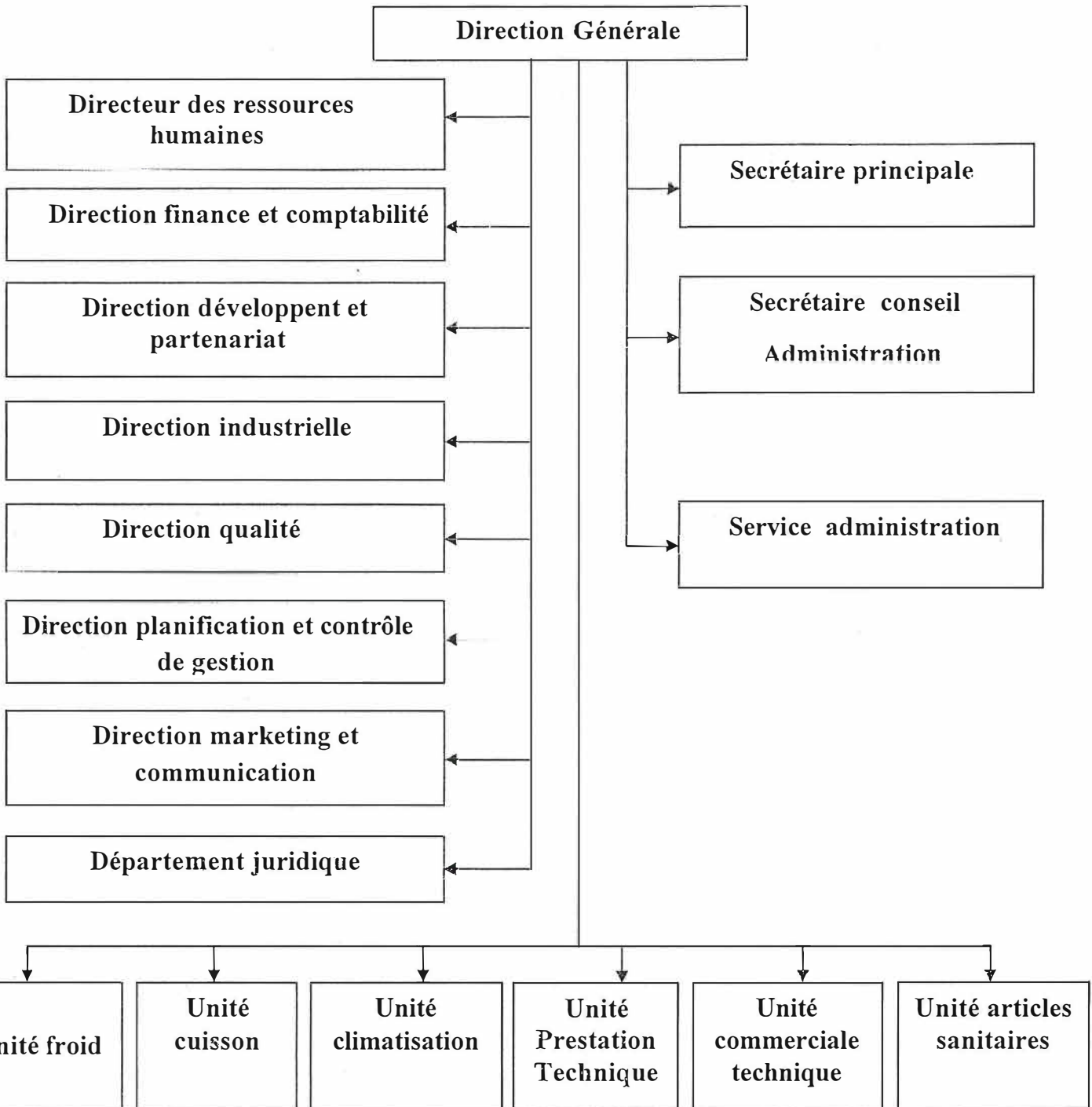
**Question 07:** Quelles sont les améliorations que vous constatez chez les salariés, une fois au travail après leur retour de la formation ?



2-L'organisation de l'entreprise ENIEM

2-1 : L'organigramme général de l'entreprise ENIEM

Figure 01 : organigramme générale de ENIEM



Source : Document fourni par l'entreprise ENIEM

ملحق رقم (05): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.

اسم الجامعة	الاختصاص	الرتبة العلمية	المحكمين
جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر ب	حسيني عمار
جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر ب	شعلال مختار
جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر ب	جفال مقران
جامعة مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر ب	حمر العين عبد الرزاق
جامعة مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة محاضرة أ	خمنو دنيا
جامعة مولود معمري تيزي وزو	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر أ	مجيدر بلال

ملحق رقم (6): نتائج التحليل الإحصائي (SPSS):

ملحق (6) 1- نتائج البيانات الشخصية:

**Effectifs:**

**Statistiques:**

	entreprise	sexe	âge	Situation familiale	Niveau scolaire	grade	ancienneté
N	200	200	200	200	200	200	200
Valide							
Manquante	0	0	0	0	0	0	0

**Entreprise:**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ENIEM	100	50,0	50,0	50,0
SONELG	100	50,0	50,0	100,0
AZ				
Total	200	100,0	100,0	

**Sexe:**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide mas	126	63,0	63,0	63,0
fimin	74	37,0	37,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Age:**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide -25	10	5,0	5,0	5,0
26-30	42	21,0	21,0	26,0
31-35	42	21,0	21,0	47,0
36-40	45	22,5	22,5	69,5
+40	61	30,5	30,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Situation familiale:**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	célibataire	61	30,5	30,5	30,5
	marié	136	68,0	68,0	98,5
	divorcé	2	1,0	1,0	99,5
	veuf	1	,5	,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Niveau scolaire:**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	primaire	4	2,0	2,0	2,0
	CEM	11	5,5	5,5	7,5
	Lycée	51	25,5	25,5	33,0
	Université	98	49,0	49,0	82,0
	CFPA	36	18,0	18,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Grade :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	44	22,0	22,0	22,0
	maitrise	73	36,5	36,5	58,5
	Execution	83	41,5	41,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Ancienneté:**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5	65	32,5	32,5	32,5
	6-10	73	36,5	36,5	69,0
	11-15	31	15,5	15,5	84,5
	16-20	11	5,5	5,5	90,0
	+21	20	10,0	10,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

## ملحق (6) نتائج صدق وثبات الاستبيانين:

1-2-6 نتائج صدق الاستبيان:

1-2-6-1 نتائج صدق الإستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات:

### Corrélations:

		performance	relation	comportement	formation
performance	Corrélation de Pearson	1	,612**	,795**	,929**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000
	N	20	20	20	20
relation	Corrélation de Pearson	,612**	1	,704**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,004		,001	,000
	N	20	20	20	20
comportement	Corrélation de Pearson	,795**	,704**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	20	20	20	20
formation	Corrélation de Pearson	,929**	,813**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2-1-2-6 نتائج صدق الإستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية:

### Corrélations:

		Règles lois	Valeurs organis	Prévisions organisa	Tendances organis	Normes meusurs	Culture organisa
Règles lois	Corrélation de Pearson	1	,590**	,327	,368	,246	,645**
	Sig. (bilatérale)		,006	,159	,110	,296	,002
	N	20	20	20	20	20	20
Valeurs organisationnelles	Corrélation de Pearson	,590**	1	,662**	,697**	,594**	,939**
	Sig. (bilatérale)	,006		,001	,001	,006	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Prévisions organisationnelles	Corrélation de Pearson	,327	,662**	1	,294	,366	,695**
	Sig. (bilatérale)	,159	,001		,208	,113	,001
	N	20	20	20	20	20	20
Tendances organisationnelles	Corrélation de Pearson	,368	,697**	,294	1	,786**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,110	,001	,208		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Normes meusurs	Corrélation de Pearson	,246	,594**	,366	,786**	1	,763**
	Sig. (bilatérale)	,296	,006	,113	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20
Culture organisationnelle	Corrélation de Pearson	,645**	,939**	,695**	,807**	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,001	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Fiabilité:

2-2-6 نتائج ثبات الإستبيان:

1-2-2-6 نتائج ثبات الإستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات:

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	34

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	15

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,529	9

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	10

2-2-2-6 نتائج ثبات الإستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية:

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	35

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	10

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	6

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

ملحق (6) 3 نتائج الإحصاءات الوصفية لكل محور وكل بند من نتائج الاستبيانين:

1-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للاستبيان الخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات:

1- 1-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بتحسين مستوى الأداء المهني للعمال:

**Effectifs:**

**Statistiques:**

		q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q16	q21	q23	q27	q29	q30	q32	q33
N	Valide	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,72	4,00	3,09	3,82	4,01	3,96	3,81	3,41	3,41	3,39	3,50	3,58	3,65	3,44	3,67
	Somme	744	799	618	764	803	791	762	681	681	677	699	715	729	688	734

**q2**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	17	8,5	8,5	8,5
	Assez peu d'accord	33	16,5	16,5	25,0
	indécise	15	7,5	7,5	32,5
	Assez d'accord	59	29,5	29,5	62,0
	Tout a fais d'accord	76	38,0	38,0	100,0
Total		200	100,0	100,0	

**q3**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	5,0	5,0	5,0
	Assez peu d'accord	21	10,5	10,5	15,5
	indécise	23	11,5	11,5	27,0
	Assez d'accord	52	26,0	26,0	53,0
	Tout a fais d'accord	94	47,0	47,0	100,0
Total		200	100,0	100,0	

**q4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	30	15,0	15,0	15,0
Assez peu d'accord	52	26,0	26,0	41,0
indécise	24	12,0	12,0	53,0
Assez d'accord	58	29,0	29,0	82,0
Tout a fais d'accord	36	18,0	18,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**q5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	11	5,5	5,5	5,5
Assez peu d'accord	24	12,0	12,0	17,5
indécise	26	13,0	13,0	30,5
Assez d'accord	68	34,0	34,0	64,5
Tout a fais d'accord	71	35,5	35,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**q6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	9	4,5	4,5	4,5
Assez peu d'accord	25	12,5	12,5	17,0
indécise	15	7,5	7,5	24,5
Assez d'accord	56	28,0	28,0	52,5
Tout a fais d'accord	95	47,5	47,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	9	4,5	4,5	4,5
Assez peu d'accord	23	11,5	11,5	16,0
indécise	20	10,0	10,0	26,0
Assez d'accord	64	32,0	32,0	58,0
Tout a fais d'accord	84	42,0	42,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	12	6,0	6,0	6,0
Assez peu d'accord	26	13,0	13,0	19,0
indécise	21	10,5	10,5	29,5
Assez d'accord	70	35,0	35,0	64,5
Tout a fais d'accord	71	35,5	35,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	21	10,5	10,5	10,5
Assez peu d'accord	33	16,5	16,5	27,0
indécise	33	16,5	16,5	43,5
Assez d'accord	70	35,0	35,0	78,5
Tout a fais d'accord	43	21,5	21,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	17	8,5	8,5	8,5
Assez peu d'accord	43	21,5	21,5	30,0
indécise	25	12,5	12,5	42,5
Assez d'accord	72	36,0	36,0	78,5
Tout a fais d'accord	43	21,5	21,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**q23**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	17	8,5	8,5	8,5
	Assez peu d'accord	40	20,0	20,0	28,5
	indécise	27	13,5	13,5	42,0
	Assez d'accord	81	40,5	40,5	82,5
	Tout a fais d'accord	35	17,5	17,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q27**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	7,0	7,0	7,0
	Assez peu d'accord	36	18,0	18,0	25,0
	indécise	29	14,5	14,5	39,5
	Assez d'accord	79	39,5	39,5	79,0
	Tout a fais d'accord	42	21,0	21,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q29**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	19	9,5	9,5	9,5
	Assez peu d'accord	26	13,0	13,0	22,5
	indécise	27	13,5	13,5	36,0
	Assez d'accord	77	38,5	38,5	74,5
	Tout a fais d'accord	51	25,5	25,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q30**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	13	6,5	6,5	6,5
	Assez peu d'accord	28	14,0	14,0	20,5
	indécise	27	13,5	13,5	34,0
	Assez d'accord	81	40,5	40,5	74,5
	Tout a fais d'accord	51	25,5	25,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

## q32

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	21	10,5	10,5	10,5
	Assez peu d'accord	32	16,0	16,0	26,5
	indécise	32	16,0	16,0	42,5
	Assez d'accord	68	34,0	34,0	76,5
	Tout a fais d'accord	47	23,5	23,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

## q33

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	7,0	7,0	7,0
	Assez peu d'accord	31	15,5	15,5	22,5
	indécise	18	9,0	9,0	31,5
	Assez d'accord	81	40,5	40,5	72,0
	Tout a fais d'accord	56	28,0	28,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

3-6 -1-2 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بتحسين العلاقات مع الزملاء في العمل:

## Statistiques:

		q9	q10	q11	q12	q14	q18	q20	q25	q34
N	Valide	200	200	200	200	200	200	200	200	199
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Moyenne		3,87	3,53	3,77	3,71	3,52	3,86	3,53	3,50	3,24
Ecart-type		1,231	1,203	1,107	1,185	1,334	1,182	1,284	1,299	1,271

## q9

		Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	5,0	5,0	5,0
	Assez peu d'accord	28	14,0	14,0	19,0
	indécise	22	11,0	11,0	30,0
	Assez d'accord	59	29,5	29,5	59,5
	Tout a fais d'accord	81	40,5	40,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q10**

		Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	11	5,5	5,5	5,5
	Assez peu d'accord	40	20,0	20,0	25,5
	indécise	28	14,0	14,0	39,5
	Assez d'accord	75	37,5	37,5	77,0
	Tout a fais d'accord	46	23,0	23,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q11**

		Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	3,0	3,0	3,0
	Assez peu d'accord	29	14,5	14,5	17,5
	indécise	28	14,0	14,0	31,5
	Assez d'accord	80	40,0	40,0	71,5
	Tout a fais d'accord	57	28,5	28,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q12**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	13	6,5	6,5	6,5
	Assez peu d'accord	23	11,5	11,5	18,0
	indécise	31	15,5	15,5	33,5
	Assez d'accord	76	38,0	38,0	71,5
	Tout a fais d'accord	57	28,5	28,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q14**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	22	11,0	11,0	11,0
	Assez peu d'accord	32	16,0	16,0	27,0
	indécise	20	10,0	10,0	37,0
	Assez d'accord	72	36,0	36,0	73,0
	Tout a fais d'accord	54	27,0	27,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q18**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	5,0	5,0	5,0
	Assez peu d'accord	25	12,5	12,5	17,5
	indécise	20	10,0	10,0	27,5
	Assez d'accord	73	36,5	36,5	64,0
	Tout a fais d'accord	72	36,0	36,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q20**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	18	9,0	9,0	9,0
	Assez peu d'accord	34	17,0	17,0	26,0
	indécise	24	12,0	12,0	38,0
	Assez d'accord	73	36,5	36,5	74,5
	Tout a fais d'accord	51	25,5	25,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**q25**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	18	9,0	9,0	9,0
	Assez peu d'accord	38	19,0	19,0	28,0
	indécise	22	11,0	11,0	39,0
	Assez d'accord	71	35,5	35,5	74,5
	Tout a fais d'accord	51	25,5	25,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q34

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	22	11,0	11,1	11,1
	Assez peu d'accord	46	23,0	23,1	34,2
	indécise	24	12,0	12,1	46,2
	Assez d'accord	77	38,5	38,7	84,9
	Tout a fais d'accord	30	15,0	15,1	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,5		
	Total	200	100,0		

### 6 - 3 - 1 - 3 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بتحسين سلوكيات العمال في المؤسسة:

#### Statistiques:

		q1	q13	q15	q17	q19	q22	q24	q26	q28	q31
N	Valide	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,33	3,34	3,46	3,55	3,95	3,58	3,40	3,86	3,47	3,50
	Ecart-type	1,414	1,398	1,299	1,279	1,200	1,246	1,280	1,238	1,264	1,232

q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	31	15,5	15,5	15,5
	Assez peu d'accord	35	17,5	17,5	33,0
	indécise	21	10,5	10,5	43,5
	Assez d'accord	64	32,0	32,0	75,5
	Tout a fais d'accord	49	24,5	24,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	29	14,5	14,5	14,5
	Assez peu d'accord	36	18,0	18,0	32,5
	indécise	22	11,0	11,0	43,5
	Assez d'accord	64	32,0	32,0	75,5
	Tout a fais d'accord	49	24,5	24,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	25	12,5	12,5	12,5
	Assez peu d'accord	25	12,5	12,5	25,0
	indécise	27	13,5	13,5	38,5
	Assez d'accord	80	40,0	40,0	78,5
	Tout a fais d'accord	43	21,5	21,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	19	9,5	9,5	9,5
	Assez peu d'accord	29	14,5	14,5	24,0
	indécise	27	13,5	13,5	37,5
	Assez d'accord	73	36,5	36,5	74,0
	Tout a fais d'accord	52	26,0	26,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	4,0	4,0	4,0
	Assez peu d'accord	27	13,5	13,5	17,5
	indécise	20	10,0	10,0	27,5
	Assez d'accord	58	29,0	29,0	56,5
	Tout a fais d'accord	87	43,5	43,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	8,0	8,0	8,0
	Assez peu d'accord	29	14,5	14,5	22,5
	indécise	32	16,0	16,0	38,5
	Assez d'accord	70	35,0	35,0	73,5
	Tout a fais d'accord	53	26,5	26,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	23	11,5	11,5	11,5
	Assez peu d'accord	33	16,5	16,5	28,0
	indécise	23	11,5	11,5	39,5
	Assez d'accord	84	42,0	42,0	81,5
	Tout a fais d'accord	37	18,5	18,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	7,0	7,0	7,0
	Assez peu d'accord	23	11,5	11,5	18,5
	indécise	16	8,0	8,0	26,5
	Assez d'accord	72	36,0	36,0	62,5
	Tout a fais d'accord	75	37,5	37,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	17	8,5	8,5	8,5
	Assez peu d'accord	36	18,0	18,0	26,5
	indécise	30	15,0	15,0	41,5
	Assez d'accord	70	35,0	35,0	76,5
	Tout a fais d'accord	47	23,5	23,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

q31

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	8,0	8,0	8,0
	Assez peu d'accord	33	16,5	16,5	24,5
	indécise	32	16,0	16,0	40,5
	Assez d'accord	74	37,0	37,0	77,5
	Tout a fais d'accord	45	22,5	22,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

2-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالثقافة التنظيمية للمؤسسة:

1-2-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة:

Statistiques:

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8
N Valide	200	200	200	200	200	200	200	200
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,65	2,75	2,74	2,76	2,73	2,94	2,85	2,71
Ecart-type	1,251	1,219	1,167	1,254	1,219	1,187	1,148	1,258

c1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	36	18,0	18,0	18,0
D'accord	75	37,5	37,5	55,5
Sans avis	32	16,0	16,0	71,5
En désaccord	37	18,5	18,5	90,0
Tout a fais en désaccord	20	10,0	10,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	31	15,5	15,5	15,5
D'accord	68	34,0	34,0	49,5
Sans avis	39	19,5	19,5	69,0
En désaccord	44	22,0	22,0	91,0
Tout a fais en désaccord	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	29	14,5	14,5	14,5
D'accord	69	34,5	34,5	49,0
Sans avis	41	20,5	20,5	69,5
En désaccord	48	24,0	24,0	93,5
Tout a fais en désaccord	13	6,5	6,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**c4**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	33	16,5	16,5	16,5
	D'accord	69	34,5	34,5	51,0
	Sans avis	31	15,5	15,5	66,5
	En désaccord	48	24,0	24,0	90,5
	Tout a fais en désaccord	19	9,5	9,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c5**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	37	18,5	18,5	18,5
	D'accord	57	28,5	28,5	47,0
	Sans avis	45	22,5	22,5	69,5
	En désaccord	46	23,0	23,0	92,5
	Tout a fais en désaccord	15	7,5	7,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c6**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	24	12,0	12,0	12,0
	D'accord	59	29,5	29,5	41,5
	Sans avis	39	19,5	19,5	61,0
	En désaccord	62	31,0	31,0	92,0
	Tout a fais en désaccord	16	8,0	8,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c7**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	26	13,0	13,0	13,0
	D'accord	56	28,0	28,0	41,0
	Sans avis	56	28,0	28,0	69,0
	En désaccord	47	23,5	23,5	92,5
	Tout a fais en désaccord	15	7,5	7,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

c8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	38	19,0	19,0	19,0
	D'accord	64	32,0	32,0	51,0
	Sans avis	33	16,5	16,5	67,5
	En désaccord	48	24,0	24,0	91,5
	Tout a fais en désaccord	17	8,5	8,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

### 2-2-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة:

#### Statistiques:

		c9	c10	c11	c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18
N	Valide	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,67	3,05	2,81	2,55	2,77	2,77	2,93	2,59	2,72	2,72
Ecart-type		1,335	1,277	1,188	1,287	1,264	1,272	1,215	1,233	1,221	1,320

c9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	53	26,5	26,5	26,5
	D'accord	43	21,5	21,5	48,0
	Sans avis	42	21,0	21,0	69,0
	En désaccord	42	21,0	21,0	90,0
	Tout a fais en désaccord	20	10,0	10,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

c10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	24	12,0	12,0	12,0
	D'accord	55	27,5	27,5	39,5
	Sans avis	40	20,0	20,0	59,5
	En désaccord	50	25,0	25,0	84,5
	Tout a fais en désaccord	31	15,5	15,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c11**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	29	14,5	14,5	14,5
	D'accord	63	31,5	31,5	46,0
	Sans avis	38	19,0	19,0	65,0
	En désaccord	57	28,5	28,5	93,5
	Tout a fais en désaccord	13	6,5	6,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c12**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	47	23,5	23,5	23,5
	D'accord	68	34,0	34,0	57,5
	Sans avis	34	17,0	17,0	74,5
	En désaccord	30	15,0	15,0	89,5
	Tout a fais en désaccord	21	10,5	10,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c13**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	34	17,0	17,0	17,0
	D'accord	61	30,5	30,5	47,5
	Sans avis	48	24,0	24,0	71,5
	En désaccord	32	16,0	16,0	87,5
	Tout a fais en désaccord	25	12,5	12,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c14**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	34	17,0	17,0	17,0
	D'accord	65	32,5	32,5	49,5
	Sans avis	38	19,0	19,0	68,5
	En désaccord	40	20,0	20,0	88,5
	Tout a fais en désaccord	23	11,5	11,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c15**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	28	14,0	14,0	14,0
D'accord	49	24,5	24,5	38,5
Sans avis	55	27,5	27,5	66,0
En désaccord	46	23,0	23,0	89,0
Tout a fais en désaccord	22	11,0	11,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**c16**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	41	20,5	20,5	20,5
D'accord	70	35,0	35,0	55,5
Sans avis	35	17,5	17,5	73,0
En désaccord	38	19,0	19,0	92,0
Tout a fais en désaccord	16	8,0	8,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**c17**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	38	19,0	19,0	19,0
D'accord	53	26,5	26,5	45,5
Sans avis	55	27,5	27,5	73,0
En désaccord	36	18,0	18,0	91,0
Tout a fais en désaccord	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**c18**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	41	20,5	20,5	20,5
D'accord	60	30,0	30,0	50,5
Sans avis	41	20,5	20,5	71,0
En désaccord	31	15,5	15,5	86,5
Tout a fais en désaccord	27	13,5	13,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

3-2-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالتوقعات التنظيمية التي يأمل العمال الوصول

إليها:

Statistiques:

	c19	c20	c21	c22	c23
N Valide	200	200	200	200	200
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,91	2,72	2,90	3,00	2,64
Ecart-type	1,319	1,277	1,280	1,230	1,248

c19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	35	17,5	17,5	17,5
D'accord	51	25,5	25,5	43,0
Sans avis	38	19,0	19,0	62,0
En désaccord	49	24,5	24,5	86,5
Tout a fais en désaccord	27	13,5	13,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	40	20,0	20,0	20,0
D'accord	60	30,0	30,0	50,0
Sans avis	34	17,0	17,0	67,0
En désaccord	48	24,0	24,0	91,0
Tout a fais en désaccord	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	34	17,0	17,0	17,0
D'accord	48	24,0	24,0	41,0
Sans avis	46	23,0	23,0	64,0
En désaccord	48	24,0	24,0	88,0
Tout a fais en désaccord	24	12,0	12,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	28	14,0	14,0	14,0
D'accord	48	24,0	24,0	38,0
Sans avis	40	20,0	20,0	58,0
En désaccord	65	32,5	32,5	90,5
Tout a fais en désaccord	19	9,5	9,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	42	21,0	21,0	21,0
D'accord	62	31,0	31,0	52,0
Sans avis	38	19,0	19,0	71,0
En désaccord	42	21,0	21,0	92,0
Tout a fais en désaccord	16	8,0	8,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

#### 4-2-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالاتجاهات التنظيمية السائدة في المؤسسة:

##### Statistiques:

	c24	c25	c26	c27	c28	c29
N Valide	200	200	200	200	200	200
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,75	2,94	2,77	2,77	2,78	2,88
Ecart-type	1,189	1,218	1,228	1,271	1,224	1,184

c24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	31	15,5	15,5	15,5
D'accord	63	31,5	31,5	47,0
Sans avis	47	23,5	23,5	70,5
En désaccord	43	21,5	21,5	92,0
Tout a fais en désaccord	16	8,0	8,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## c25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	29	14,5	14,5	14,5
D'accord	47	23,5	23,5	38,0
Sans avis	51	25,5	25,5	63,5
En désaccord	53	26,5	26,5	90,0
Tout a fais en désaccord	20	10,0	10,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## c26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	34	17,0	17,0	17,0
D'accord	59	29,5	29,5	46,5
Sans avis	45	22,5	22,5	69,0
En désaccord	44	22,0	22,0	91,0
Tout a fais en désaccord	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## c27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	36	18,0	18,0	18,0
D'accord	58	29,0	29,0	47,0
Sans avis	45	22,5	22,5	69,5
En désaccord	38	19,0	19,0	88,5
Tout a fais en désaccord	23	11,5	11,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

## c28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	27	13,5	13,5	13,5
D'accord	72	36,0	36,0	49,5
Sans avis	42	21,0	21,0	70,5
En désaccord	36	18,0	18,0	88,5
Tout a fais en désaccord	23	11,5	11,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	24	12,0	12,0	12,0
D'accord	59	29,5	29,5	41,5
Sans avis	56	28,0	28,0	69,5
En désaccord	39	19,5	19,5	89,0
Tout a fais en désaccord	22	11,0	11,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

5-2-3-6 نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالمعايير والمقاييس السائدة في المؤسسة:

**Statistiques:**

	c30	c31	c32	c33	c34	c35
N Valide	200	200	200	200	200	199
Manquante	0	0	0	0	0	1
Moyenne	2,84	2,62	3,01	2,84	2,77	2,81
Ecart-type	1,213	1,250	1,224	1,238	1,224	1,239

c30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	28	14,0	14,0	14,0
D'accord	61	30,5	30,5	44,5
Sans avis	46	23,0	23,0	67,5
En désaccord	45	22,5	22,5	90,0
Tout a fais en désaccord	20	10,0	10,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

c31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait d'accord	39	19,5	19,5	19,5
D'accord	72	36,0	36,0	55,5
Sans avis	34	17,0	17,0	72,5
En désaccord	36	18,0	18,0	90,5
Tout a fais en désaccord	19	9,5	9,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**c32**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	26	13,0	13,0	13,0
	D'accord	43	21,5	21,5	34,5
	Sans avis	61	30,5	30,5	65,0
	En désaccord	43	21,5	21,5	86,5
	Tout a fais en désaccord	27	13,5	13,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c33**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	24	12,0	12,0	12,0
	D'accord	73	36,5	36,5	48,5
	Sans avis	40	20,0	20,0	68,5
	En désaccord	37	18,5	18,5	87,0
	Tout a fais en désaccord	26	13,0	13,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**c34**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	33	16,5	16,5	16,5
	D'accord	60	30,0	30,0	46,5
	Sans avis	47	23,5	23,5	70,0
	En désaccord	41	20,5	20,5	90,5
	Tout a fais en désaccord	19	9,5	9,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

c35

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	32	16,0	16,1	16,1
	D'accord	59	29,5	29,6	45,7
	Sans avis	41	20,5	20,6	66,3
	En désaccord	48	24,0	24,1	90,5
	Tout a fais en désaccord	19	9,5	9,5	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Manquante	tout a fait d'accord	1	,5		
	Total	D'accord	100,0		

ملحق (6) 4 النتائج النهائية الخاصة بفرضيات الدراسة:

6-4-1 نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

6-4-1-1 نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

Test:

	performance
Khi-deux	79,790 <sup>a</sup>
ddl	48
Signification asymptotique	,003

6-4-1-2 نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

Test:

	Relation entre collègues
Khi-deux	83,663 <sup>a</sup>
ddl	29
Signification asymptotique	,000

6-4-1-3 نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

Test:

	comportement
Khi-deux	87,490 <sup>a</sup>
ddl	36
Signification asymptotique	,000

4-1-4-6 نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

**ANOVA:**

**Formation:**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	769,242	2	384,621	,484	,617
Intra-groupes	156573,938	197	794,792		
Total	157343,180	199			

**Moyennes:**

**Formation:**

grade	Moyenne	N	Ecart-type
Cadre	121,1591	44	29,57603
Maitrise	124,8630	73	24,45876
Exécution	120,6265	83	30,42131
Total	122,2900	200	28,11884

2-4-6 نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

1- 2-4-6 نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

**Corrélations :**

		formation	Règles lois
formation	Corrélation de Pearson	1	,157*
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	199	199
Règles lois	Corrélation de Pearson	,157*	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	199	200

2- 2-4-6 نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

**Corrélations :**

		formation	Valeurs organisationnelle
formation	Corrélation de Pearson	1	,165*
	Sig. (bilatérale)		,020
	N	199	199
Valeurs organisationnelle	Corrélation de Pearson	,165*	1
	Sig. (bilatérale)	,020	
	N	199	200

#### 3-2-4-6 نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

##### Corrélations :

		formation	Prévision organisationnelle
formation	Corrélation de Pearson	1	,105
	Sig. (bilatérale)		,140
	N	199	199
Prévision organisationnelle	Corrélation de Pearson	,105	1
	Sig. (bilatérale)	,140	
	N	199	200

#### 4-2-4-6 نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

##### Corrélations :

		formation	Tendances organisationnelle
formation	Corrélation de Pearson	1	,137
	Sig. (bilatérale)		,054
	N	199	199
Tendances organisationnelle	Corrélation de Pearson	,137	1
	Sig. (bilatérale)	,054	
	N	199	200

#### 5-2-4-6 نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

##### Corrélations :

		formation	Normes mesures
formation	Corrélation de Pearson	1	,088
	Sig. (bilatérale)		,218
	N	199	198
Normes mesures	Corrélation de Pearson	,088	1
	Sig. (bilatérale)	,218	
	N	198	199

### 3-4-6 نتائج الفرضية العامة:

#### Corrélations ;

		formation	Culture organisationnelle
formation	Corrélation de Pearson	1	,152*
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	199	198
Culture organisationnelle	Corrélation de Pearson	,152*	1
	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	198	199

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).