

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

(علم الاجتماع التنظيمات والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع)

مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان:

فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسسية لإطارات مجمع  
سونلغاز

- دراسة ميدانية لمركز التكوين في مجال الكهرباء والغاز بين عكنون CBA -

إشراف الأستاذ الدكتور:

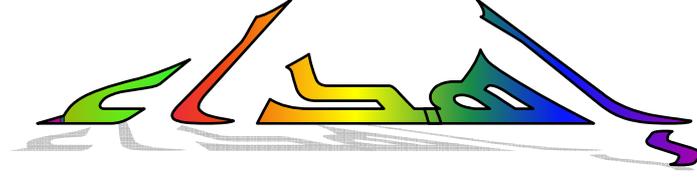
عبد اللاوي حسين

من إعداد الطالب:

بغداد محمد أمين

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

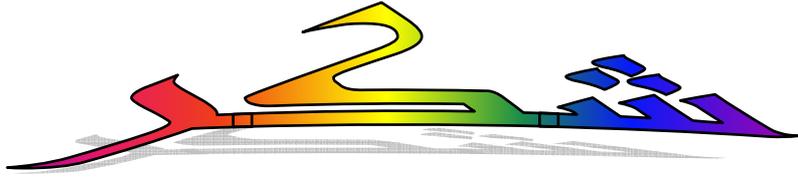


بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه أجمعين

أهدي هذا العمل :

- في المقام الأول إلى والدي الكريمين حفظهما الله.
- إلى عائلتي وجميع أقاربي.
- إلى جميع أساتذتي ومن علمني ومن له الفضل بعد الله علي.
- إلى زملاء الدرجة...
- إلى أسرة مدرسة الجود والكمال التي ربّنتني، وبالخصوص الشيخ بلقاسم رحمه الله.
- إلى كل من يعرفه محمد أمين بغداد من قريب أو من بعيد.



" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

بداية.. الحمد والشكر لله وحده الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يديم علي نعمة التوفيق والسداد.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ عبد اللاوي حسين الذي تابعني في إنجاز هذا العمل، وإلى كل الأساتذة الأكارم الذين أشرفوا علي تكويننا بمدرس الدكتوراه، وعلى رأسهم الأستاذ عبد الرحمن بوزيدة.

وأشكر أيضا مركز بن مكنون لتكوين الإطارات CBA التابع لمجمع سونلغاز وبالخصوص الأستاذة في حياة التي ساعدتني بشكل كبير في إعداد الجانب الميداني، والشكر موصول لجميع الإطارات الذين شكلوا عينة البحث.

... والشكر موصول في النهاية لكل من دعمني ومد اليه المساعدة ولو بالدعاء.

..... جزاكم الله عندي كل خير

## فهرس المحتويات

مقدمة ..... أ ب ج

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع ..... 05

ثانياً : أهمية الدراسة ..... 07

ثالثاً: الإشكالية ..... 08

رابعاً: الفرضيات ..... 13

خامساً : تحديد المفاهيم ..... 14

سادساً: المقاربات السوسولوجية ..... 19

سابعاً: الدراسات السابقة ..... 24

ثامناً: المنهج والتقنية المتبعة في الدراسة ..... 30

تاسعاً: بناء العينة ..... 32

### الفصل الثاني: التكوين المتواصل في المؤسسة

تمهيد ..... 34

أولاً: المبادئ الأساسية لعملية التكوين المتواصل ..... 35

ثانياً: أهمية وأهداف التكوين المتواصل ..... 45

ثالثاً: إستراتيجية عملية التكوين المتواصل ..... 52

71	رابعاً: عوائق استخدام التكوين المتواصل بالمؤسسة.....
72	خامساً: التكوين المتواصل في الجزائر.....
84	سادساً: دور المنظمات المعاصرة في التكوين المتواصل لتنمية الموارد البشرية.....
87	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة

88	تمهيد .....
89	أولاً: مدخل عام لثقافة المؤسسة.....
96	ثانياً : مكونات، مستويات وأنواع ثقافة المؤسسة.....
110	ثالثاً: وظائف ثقافة المؤسسة و آليات تقييمها.....
116	رابعاً: أثر وتأثير ثقافة المؤسسة.....
121	خامساً : ثقافة المؤسسة والثقافات الداخلية الفرعية.....
122	سادساً: دور ثقافة المؤسسة في تكوين الهوية المهنية.....
125	خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: التعريف بميدان البحث

126	أولاً: لمحة تاريخية حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".....
127	ثانياً: الهيكل العام للمؤسسة الأم.....
130	ثالثاً: معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز IFEG.....
135	رابعاً: مركز تكوين بن عكنون CBA.....

138.....خامسا: خصائص أفراد العينة.....

### **الفصل الخامس: فعالية توحيد الثقافات الفرعية في تنشئة ثقافة المؤسسة**

148.....أولا: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.....

182.....ثانيا: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....

### **الفصل السادس: العوامل السوسيو مهنية ودورها في تنشئة ثقافة المؤسسة**

185.....أولا: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.....

205.....ثانيا: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....

207.....الخاتمة (الاستنتاج العام).....

210.....قائمة المراجع.....

الملاحق

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.....138
- الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.....139
- الجدول رقم (03): توزيع مجتمع البحث حسب الأصل الجغرافي.....140
- الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.....141
- الجدول رقم (05): توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.....142
- الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب منصب العمل..... 144
- الجدول رقم (07): توزيع عينة البحث حسب سنوات الأقدمية..... 145
- الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب آليات الاندماج الوظيفي..... 146
- الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب مكان تواجد الفرع المؤسساتي..... 148
- الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التكوين..... 149
- الجدول رقم (11): العلاقة بين الأصل الجغرافي وتكيف المتربصين  
فيما بينهم خلال فترة التكوين.....151
- الجدول رقم (12): العلاقة بين الأقدمية وعدد مرات الاستفادة من التكوين.....152
- الجدول رقم (13): يبين علاقة الأقدمية مع تحفز الإطارات للتكوين.....153
- الجدول رقم (14): يبين علاقة الأقدمية مع أهمية التكوين الذاتي للمؤسسة.....155
- الجدول رقم (15): العلاقة بين منصب العمل وعدد مرات التكوين..... 156
- الجدول رقم (16): علاقة الفرع المؤسساتي مع عدد مرات التكوين..... 158

- الجدول رقم (17): علاقة الفرع المؤسساتي مع التحفز للدورات التكوينية .....160
- الجدول رقم (18): علاقة الفرع المؤسساتي مع نوعية علاقة المتربص بالمكون .....161
- الجدول رقم (19): يبين علاقة الفرع المؤسساتي مع التواصل خارج قاعات التكوين...163
- الجدول رقم (20): علاقة الفرع المؤسساتي مع التواصل بعد التكوين .....165
- الجدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب آلية التواصل بعد التكوين .....167
- الجدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب أغراض التواصل.....168
- الجدول رقم (23): علاقة الفرع المؤسساتي بأهمية التكوين الذاتي.....170
- الجدول رقم (24): علاقة عدد مرات التكوين مع تكيف المتربصين فيما بينهم.....171
- الجدول رقم (25): العلاقة بين عدد مرات التكوين و العلاقة بين المكون والمتربص.....172
- الجدول رقم (26): علاقة عدد مرات التكوين مع التطور الحاصل بعد التكوين.....173
- الجدول رقم (27): العلاقة بين طبيعة المناخ التكويني و التحفز للدورات التكوينية.....175
- الجدول رقم (28): العلاقة بين المناخ التكويني و التكيف بين المتكويين .....176
- الجدول رقم (29): العلاقة بين أهمية التكوين الذاتي و فوائد التكوين.....178
- الجدول رقم (30): العلاقة بين فوائد التكوين و التواصل بعد التكوين.....180
- الجدول رقم (31): يمثل العلاقة بين منصب العمل و نوع التكوين المستفاد منه.....185
- الجدول رقم (32): يبين علاقة منصب العمل و نظرة المؤطرين للمتكويين.....188
- الجدول رقم (33): علاقة منصب العمل مع مدى مساهمة التكوين في تكيف  
الإطار مع منصب عمله.....189
- الجدول رقم (34): العلاقة بين نوع التكوين المستفاد منه و كفاية المدة المحددة  
للدورات التكوينية.....191

الجدول رقم (35): العلاقة بين نوع التكوين وتقييم المتكويين للدورات التكوينية بمركز بن  
عكنون.....193.....

الجدول رقم (36): العلاقة بين نوع التكوين وتقييم المتكويين لأداء  
المتكويين.....194.....

الجدول رقم (37): العلاقة بين عدد مرات التكوين وتقييم الظروف العامة  
للدورات التكوينية.....195.....

الجدول رقم (38): العلاقة بين عدد مرات التكوين ودورها في تسهيل اندماج  
الإطار مع منصب عمله.....197.....

الجدول رقم (39): العلاقة بين الفرع المؤسسي والتقييم العام لظروف الدورات  
التكوينية.....198.....

الجدول رقم (40): الترابط بين نوعية العلاقة بين المتربص والمكون و التواصل خارج  
قاعات ومخبرات.....  
التكوين.....200.....

الجدول رقم (41): العلاقة بين فائدة التكوين و تحفز الإطارات للدورات التكوينية بمركز بن  
عكنون.....201.....

الجدول رقم (42): العلاقة بين عدد مرات التكوين ومدى تأثيرها في زيادة الانتماء  
والانتساب للمؤسسة الأم.....203.....

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): مكونات نظام التكوين المتواصل ..... 44
- الشكل رقم (2): يبين مصاحبات التكوين للفرد والمؤسسة ..... 50
- الشكل رقم (3): يوضح مراحل عملية التكوين المتواصل ..... 70
- الشكل رقم (4): يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية ..... 113
- الشكل رقم (5): يوضح النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة ..... 115
- الشكل رقم (6): الهيكل العام لمجمع مؤسسة سونلغاز ..... 129
- الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمركز تكوين بن عكنون ..... 137
- الشكل رقم (8): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس ..... 138
- الشكل رقم (9): توزيع مجتمع البحث حسب السن ..... 140
- الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي ..... 141
- الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الخالة المدنية ..... 142
- الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ..... 143
- الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب منصب العمل ..... 144
- الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية ..... 145
- الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب كيفية التوظيف ..... 146
- الشكل رقم (16): توزيع العينة حسب الفرع المؤسسي ..... 149
- الشكل رقم (17): توزيع العينة حسب عدد مرات التكوين ..... 150

## مقدمة

إن التطورات التي يعرفها العالم المعاصر خلال الفترات الراهنة، وبالخصوص تلك المتعلقة بالجانب التكنولوجي والاقتصاد العالمي، وهذا من جراء التوسع المتنامي في استعمال نظم العمل الحديثة، وكذلك إدخال تكنولوجيات تسييرية مستحدثة من أجل الزيادة في الكفاءة الأدائية ومنه الزيادة في الفعالية الإنتاجية.

كل هذه الديناميكيات أقحمت المؤسسات الحديثة في مواجهة العديد من الضغوطات والتحديات التي تفرضها عليها متطلبات داخلية وخارجية لتحقيق ميزة التنافس العالمية.

ونظرا لشساعة نطاق الأعمال في ظل عولمة التسيير وزيادة التخصصات وتسارع معدلات التنمية الاقتصادية، دفعت بالمؤسسة للبحث عن أنجع الطرق لضمان مكنتها المحلية وحتى على المستوى الدولي.

ومما لا شك فيه أن المورد البشري أضحي يمثل المحور الأساسي لاهتمامات المؤسسة، فهو المصدر الأول لنشاطاتها ورأس مال حقيقي إذا أحسنت الاستثمار فيه.

إن هذا الاتفاق على أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة لا بد من أن يصحبه اتفاق أهم وهو ضرورة العناية بتطوير هذا العنصر كأساس للعملية الإنتاجية وبشكل مستمر من أجل زيادة الفعالية الإنتاجية، وتتجسد هذه العناية بتفعيل خبرات هذه الموارد وتنمية قدراتها بشكل مستمر ونوعي لتلبية احتياجات التنظيم.

على إثر ذلك توجب على المؤسسات الاهتمام بشكل واسع بمواردها البشرية وذلك من خلال التركيز على أحد أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في تنمية الرأس مال البشري، وهي ممارسة وظيفة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب.

إلا أن لجوء المؤسسات للاهتمام بعملية تكوين موارد البشرية يرجع لدوافع المحافظة على وجودها وعلى تنافسيتها في البيئة الاقتصادية، ولعل من أهم أسباب استثمار المؤسسات في التكوين- إذ أن هناك إحصائيات تفيد أن المؤسسات الناجحة تقدم من 6% إلى 12% من

كتلة ميزانيتها للتكوين- هو محاولتها للتصدي لرهان التكوين المتواصل لمسايرة المهن وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

ولعل من أبرز الآليات التي تمكن المؤسسات من التصدي لها جس وتحدي تكوين استخلاف كفؤ هو تنشئة ثقافة المؤسسة للإطارات من خلال عملية التكوين المتواصل، إذ أن الثقافة المؤسسية تلعب دورا محوريا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، وتحث على روح الابتكار والإبداع ومواجهة الأزمات، ويستخدمها المخططون الإستراتيجيون في بناء إستراتيجيتهم وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوعية القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائهم.

ونظرا لأهمية العلاقة بين التكوين المتواصل وتكوين الثقافة المؤسسية ، نحن بصدد اكتشافه مع إحدى المؤسسات الجزائرية الوطنية الكبرى -سونلغاز- من خلال هذه الدراسة، والتي تقوم على خطة بحث ذات ستة فصول:

الفصل الأول: والذي يمثل الإطار المنهجي للدراسة من خلال أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسولوجية، الدراسات السابقة و المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة.

الفصل الثاني: نتعرض من خلاله لإستراتيجية التكوين المتواصل من خلال المبادئ الأساسية لعملية التكوين المتواصل، أهمية وأهداف التكوين المتواصل، إستراتيجية عملية التكوين المتواصل، عوائق استخدام التكوين المتواصل بالمؤسسة، التكوين المتواصل في الجزائر، دور المنظمات المعاصرة في التكوين المتواصل لتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: نتطرق فيه للإطار العام حول ثقافة المؤسسة من خلال مدخل عام لثقافة المؤسسة مكونات، مستويات وأنواع ثقافة المؤسسة وظائف ثقافة المؤسسة و آليات تقييمها أثر وتأثير ثقافة المؤسسة، ثقافة المؤسسة والثقافات الداخلية الفرعية، دور ثقافة المؤسسة في تكوين الهوية المهنية.

الفصل الرابع : نحاول من خلال هذا الفصل لأخذ نظرة عامة عن ميدان البحث من خلال لمحة تاريخية حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" ، الهيكلية العامة للمؤسسة الأم، معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز IFEG ،مركز توين بن عكنون CBA، خصائص أفراد العينة.

الفصل الخامس: ويتطرق هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

الفصل السادس: ونعرض من خلاله لنتائج وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

وفي الأخير خاتمة الدراسة.

## ← الفصل الأول:

# الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية.

رابعاً: الفرضيات.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: المقاربات السوسيولوجية.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: المنهج والتقنية المتبعة في الدراسة.

تاسعاً: بناء العينة.

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

يمكن القول أن الدافع الحقيقي لاختيار هذا الموضوع يعود لسنوات التدرج، فمنذ أن درست وحدة:تسيير الموارد البشرية، استهوتني هذه المادة ومنذ ذاك الحين وأنا أهتم بكل ما له علاقة بتسيير الموارد البشرية.

هذا الأمر كون لي قاعدة معلومات حول هذا الموضوع، وصرت أهتم بدراسة مواضيع لها علاقة بتسيير الموارد البشرية وهو ما فعلته في مذكرة الليسانس.

ما دفعني أيضاً للاهتمام بموضوع تسيير الموارد البشرية هو وفرت المراجع والدراسات حول هذا الموضوع.

إضافة إلى ذلك كنت دوماً أربط مستقبلي المهني بالاهتمام بتسيير الموارد البشرية .

(هذا بصفة عامة عن الدوافع التي قادتني للاهتمام بكل ما له علاقة بالموارد البشرية)

أما اختياري لموضوع، الاستثمار في الموارد البشرية، وتكوين الثقافة المؤسسية والانتساب للعمل:

\* ما ذكرته سابقاً حول اهتمامي الشخصي بالموارد البشرية.

\* تعرضنا خلال سنوات التدرج لوحدتين: التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، فنترقنا لنشأتها، وتطوراتها، طرق عملها وتسييرها، ...

إلا أن المؤسسة الجزائرية عرفت أزمة حادة نهاية الثمانينات (خلال عهد التسيير الاشتراكي) من خلال تدني مستوى مردوديتها.

ثم عرفت هذه المؤسسات عدة إصلاحات (إعادة الهيكلة، الدخول عهد اقتصاد السوق)، ولكي تتمكن المؤسسة من الدخول في الاقتصاد الرأسمالي لا بد عليها من انتهاج أنماط تسييرية وخطط إستراتيجية تتماشى مع مبادئ هذا النظام: خصوصا المنافسة والمردودية العالية... ولتحقيق ذلك لا بد على المؤسسات أن تركز على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من خلال تكوينها وتدريبها. (وظائف إدارة الموارد البشرية). وهكذا تكون المؤسسة قد استثمرت في مواردها البشرية.

\* من الناحية الميدانية قمت بتربص ميداني بمؤسسة تكوين إطارات سونلغاز خلال إعداد مذكرة الليسانس.

والشيء الذي يلاحظه أي شخص أن مجمع سونلغاز من خلال معاهده التكوينية يوفر كافة اللوازم المادية لإنجاح عمليات التكوين المتواصلة لإطاراته خلال مسارهم المهني. لكن الأمر الذي لفت انتباهنا من الناحية السوسولوجية هو الجانب الاجتماعي والثقافي السائد بين إطارات المعهد من جهة مثل :

تأدية الصلاة جماعة ، معظم الإطارات يقضون وقت الاستراحة مع بعضهم ،....  
ومن جهة ثانية لاحظنا أن الإطارات المتربصة يسودها جو من التعارف التفاهم .  
من هنا، وانطلاقا من مجموعة قراءات ولقاءات حول مؤسسة سونلغاز وسوسولوجية المؤسسة والاستثمار في تكوين الموارد البشرية ... أردت المواصلة في دراسة موضوع التكوين وعلاقته بالثقافة المؤسساتية.

## ثانياً: أهمية دراسة الموضوع :

### 1.من الناحية العلمية :

- يعد هذا البحث مساهمة في التراكم للمعرفة العلمية السوسولوجية المنهجية في مجال التنظيم والعمل .
- يعد هذا البحث تنمة للبحث المنجز خلال اليسانس حول أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية،فهو يتعمق أكثر في توضيح مدى فعالية تكوين سونلغاز بإبراز الجوانب السوسولوجية لعملية التكوين .
- تعد هذه الدراسة محاولة منهجية جادة للبحث في المجالات التي يبحث فيها ميدان سوسولوجية المؤسسة .
- المساهمة في تحليل العلاقة ما بين التكوين وتكون ثقافة المؤسسة من خلال دراسة حالة سونلغاز
- بالإضافة إلى ما سبق،فإن هذا البحث يفتح المجال من خلال موضوعه لأبحاث أكثر تعمقا تنجز في مستوى إعداد أطروحة الدكتوراه.

### 2.من الناحية العملية:

- الكشف عن مدي فعالية البرامج التكوينية للمؤسسة.
- الكشف عن تصورات الإطارات حول عملية تكوينهم .
- من خلال محادثتنا مع مسؤولة مكلفة بالدراسات بمعهد التكوين صرحت بأن هاجس وتحدي المؤسسة يكمن في تكوين الاستخلاف رغم ما توفره المؤسسة من وسائل مادية هائلة لتكوين إطارات للتصدي لهذا الرهان ، ومن خلال بحثنا هذا نكشف عن الأهمية البالغة للجوانب الاجتماعية والثقافية للتكوين،والتي تسهم بدورها في تكوين الهوية التنظيمية للإطارات وبالتالي انتسابها للمؤسسة.

### ثالثاً: الإشكالية

إن قضية التركيز على أهمية المورد البشري أصبحت من القضايا البديهية، إذ لا مجال اليوم للحديث عن أهمية العنصر البشري في تنفيذ السياسات والخطط التي تسطرها المؤسسات على اختلاف مجالات أنشطتها.

فنجاح المؤسسة في الاستثمار في مواردها البشرية هو نجاحها في إنتاج رأسمال بشري يكون له الدور المحور في قيام المؤسسة وبقائها وتطورها، كما أنه يعد المحدد الأساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في ظل محيط يتسم بالديناميكية، وهو الذي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات على اختلافها: الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعرفية ...

وعليه فإنه يستلزم على المؤسسات إعطاء نسبة كبيرة من اهتماماتها لمواردها البشرية والعمل على رفع درجة تكيفها مع مناصبها وأدائها باستمرار.

ولن يتحقق هذا المبتغى إلا من خلال مجموعة من الآليات التي تركز عليه العملية التنظيمية والإدارية، ولعل أبرز هذه الآليات ممارسة العملية التكوينية ممارسة علمية موجهة لتلبية

احتياجات المؤسسة من جهة والاستجابة لتطلعات مواردها البشرية من جهة ثانية، " فالتكوين من أحسن الوسائل التي تستعملها المؤسسة لإعداد عمال هم أكثر اندماجاً و تكيفاً مع التطورات التقنية الجديدة لكونه من أهم العناصر المؤثرة في الإنتاج، إذ يسمح باكتساب

معارف جديدة و مهارات و خبرات وهو يمارس طوال الحياة المهنية. " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Luart Pierre, Gestion des ressources humaines, Ed Les Eydes, 1er ed Paris, 1992, p 68.

ونجاح هذه العملية يقوم على النظر للتكوين الذي تسطره المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، "كما تعد وسيلة للتأمين ضد البطالة بسبب نقص التأهيل وضد التحجر والروتين بسبب تقادم المعرفة وكذلك ضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن"<sup>1</sup>.

لكن المتتبع لسير تطور المؤسسات في العقود الأخيرة يلاحظ أن التركيز اليوم لم يعد منصبا على أهمية التكوين فحسب بقدر ما هو موجه نحو كيفية وأساليب التكوين، أي الاهتمام بالسياسات والاستراتيجيات المسطرة في إعداد برامج تكوينية ذات جودة عالية تضمن تثمينا لمواردها البشري.

ويعد التكوين المتواصل *La formation continue* من أبرز الاستراتيجيات التكوينية التي أضحت المؤسسات تتبناها في تكوينها لمواردها البشرية.

إن إستراتيجية التكوين المتواصل تتجاوز عملية التكوين بمفهومها الكلاسيكي الذي يقتصر على وظيفة تحكم المورد البشري مع منصب العمل، إلى وظيفة أكثر اتساعا تتمثل في ضرورة بناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل، ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة، حيث يلعب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع أدائهم والمحافظة عليه وتطويره باستمرار.

<sup>1</sup> Armand Dayan, **Manuel de gestion** , Les éditions Ellipses , Paris,1999, p441.

وعلى الصعيد الميداني، نجد أنه من بين المؤسسات التي أولت اهتماما كبيرا لعملية التكوين المتواصل لمواردها البشرية، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ التي تعد كأحدى كبريات المؤسسات نظرا لاتساع مجال نشاطها، فهي إضافة لتغطيتها للاحتياجات الطاقوية للسوق الداخلية تسعى جاهدة من خلال مخططاتها المستقبلية إلى الدخول للسوق العالمية من خلال الاستجابة لنسبة معتبرة من الاحتياجات الطاقوية للسوق الخارجية.

وهذا ما جعل من SONELGAZ مؤسسة واعية بأن ثروتها ورأسمالها الحقيقي يتمثل في موردها البشري بالدرجة الأولى، الأمر الذي يفرض عليها انتهاج سياسة التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته، وبالتالي ضمان وتوفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

لهذا تركز مؤسسة سونلغاز جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات، والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية من كافة الجوانب.

ولعل أبرز ما يعكس ويترجم جهود مؤسسة سونلغاز في تطبيق إستراتيجية التكوين المتواصل، هو إنشاؤها سنة 2007 لمعهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز " IFEG " وهو فرع مستقل يعد كأداة إستراتيجية وعنصر أساسي في تنفيذ سياسة التكوين المتواصل في جميع فروع المجمع من خلال مراكز تكوينية عبر التراب الوطني، مخصصة للتكوين الإداري والتقني.

و من بين تلك المراكز : مركز " تكوين بن عكنون " (CBA) المتخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

من خلال ما سبق، يظهر جليا أن مؤسسة سونلغاز إذ تنفذ لسياسة التكوين المتواصل تسخر موارد مادية وبشرية هامة لإنجاح هذه العملية أي المكونين المجريين والمعامل و الورشات والمخابر والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية.

الأمر الذي ساعدها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها، وتجعلها موضع طلب من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

لكن إذا علمنا أن الرهان الذي تحاول سونلغاز كسبه من خلال مركز تكوين بن عكنون هو الاستثمار في المورد البشري وتكوين جيل من الإطارات التي تكون متأهبة لتحمل تسيير مؤسسة بحجم ونوعية سونلغاز، يفرض عليها الاعتناء بتكوين إطاراتها من الناحية الاجتماعية والثقافية أيضا.

بمعنى العمل على تنشئة ثقافة مؤسسة سونلغاز لهذه الإطارات طيلة مسارهم المهني، عن طريق غرس القيم والمعايير والتقاليد التنظيمية الخاصة بهذه المؤسسة، والتي من شأنها المساهمة في تكوين هويات مهنية نابعة من سونلغاز ومنتسبة لها وملتزمة من الناحية التنظيمية أي تكوين وغرس الولاء التنظيمي لهذه الإطارات التي تصبح مؤهلة لتنفيذ مشاريع المؤسسة حاليا وقادرة على تحمل مسؤولية الإشراف على تسييرها مستقبلا وهذا ما يدفع بها للتركيز على تكوين الإطارات الخاصة بمجال التسيير وفنون الإدارة – بشكل خاص - كونهم يمثلون لوحة التحكم والتوجيه بالمؤسسة.

وهذا الذي نريد التوصل إلى معرفته من خلال دراستنا الميدانية لمعهد تكوين سونلغاز في مجال التسيير بين عكنون (CBA).

ونبدأ بطرح التساؤل العام كالتالي:

ما مدى فعالية التكوين المتواصل لمؤسسة سونلغاز في تنشئة ثقافتها المؤسساتية لإطاراتها؟

ويتفرع التساؤل العام إلى سؤالين فرعيين:

1- هل قدرة مؤسسة سونلغاز على تحويل مركز التكوين المتواصل بين عكنون إلى مركز لتكييف واندماج الثقافات الفرعية للإطارات، كفيل بتفعيل عملية تنشئة الثقافة المؤسساتية لهذه الإطارات؟

2- هل العوامل السوسيو مهنية التي يوفرها مركز التكوين والتي تصاحب عملية التكوين المتواصل تؤثر في فعالية هذا التكوين في تنشئة الثقافة المؤسساتية لإطارات المؤسسة؟

### رابعاً: الفرضيات.

#### الفرضية العامة:

إن مؤسسة بحجم ونوعية مجمع سونلغاز، ونظراً لمكانتها وفعاليتها في تكوين إطاراتها من الناحية التقنية بشكل متواصل من خلال مراكز التكوين الخاصة بها من جهة ، ولوعيتها بأهمية الجانب الاجتماعي والثقافي في عملية التسيير من جهة ثانية، يفترض بها أن تكون فعالة في تنشئة ثقافتها المؤسساتية موازاة مع تكوينه التقني وبالتالي إنتاج إطارات منتسبة لسونلغاز.

#### الفرضيات الجزئية:

- 1- إن قدرة سونلغاز على تحويل مركز التكوين إلى فضاء لتكييف واندماج الثقافات الفرعية فيما بينها من جهة، وتكييفها مع ثقافة المؤسسة من جهة ثانية، عامل مهم في فعالية هذا التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسساتية لإطاراتها.
- 2- إن العوامل السوسيو مهنية التي يوفرها مركز التكوين والتي تحيط بعملية التكوين المتواصل تسهم في فعالية هذا التكوين المستمر الذي تنتهجه المؤسسة في تنشئة ثقافتها المؤسساتية لإطاراتها.

## خامسا : تحديد المفاهيم

### 1- التكوين المتواصل: La formation continue

يعرف **لخضر سيكيو (L.Sekhiou)** التكوين المتواصل بأنه : مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.<sup>1</sup>

ويعرفه **جون بيار سبيتيا (J.Pierre)** على أنه: مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني.<sup>2</sup>

وهناك تعريف آخر لـ: **بوتارف (G. Boterf)** الذي يعرف التكوين المتواصل على أنه: عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين المتواصل هو وسيلة لإعداد الكفاءات التي تتزاج فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** يمكن القول أن التكوين المتواصل مرتبط بثلاث مستويات:

- المستوى المعرفي: حيث أن التكوين المتواصل يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسبات المعرفية و'داد الكفاءات.
- المستوى المهاري: فهناك من ركز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.

<sup>1</sup> L. Sekhiou, **gestion du personnel**, Ed d'organisation, Paris, 1990, p239.

<sup>2</sup> J. Pierre Citea, **gestion des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz, Paris, 2000, p101.

<sup>3</sup> G. Boterf , **comment manager la qualité de la formation**, Ed l'organisation, Paris, 1992, p53.

• المستوى السلوكي: إذ أن عملية التكوين لا تقتصر على في دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى إلى سلوك الفرد.

ويتميز التكوين المتواصل بأنه:

\* عملية منظمة تقوم على أساس التخطيط.

\* عملية مستمرة طيلة المسار المهني.

\* عملية ذات أهداف محدد وواضحة.

## 2- التكيف: L'adaptation

يعيش الفرد في محيط اجتماعي في تغير مستمر، و يقتضي الأمر أن يكون لديه نوع من المرونة والقابلية للتغير ليتكّن من تخفيض وتخفيف درجة اللاتناسق المتواجدة بينه وبين محيطه الخارجي، إذ تعرف عملية التكيف " على أنها تلك العملية التي يقوم الفرد من خلالها بتعديل سلوكياته وذلك عن قصد أو عن غير قصد بغية تحقيق التناسق بين السلوك والتصرفات بمراعاة القيم والعادات والتقاليد والعرف " <sup>2</sup>، كما تعرف هذه العملية عند علماء الاجتماع مثل غي روشي:

على أنها" عملية إدراج الشخص لنماذج وقيم ورموز محيطية ضمن هيكل شخصيته بطريقة تعمل على تسهيل اتصاله مع أعضاء مجتمعه، فكل تكيف يشترط وجود قاسم مشترك بين الأشخاص المشكلين للمحيط الاجتماعي، أي وجود معايير ونماذج وقيم ورموز مشتركة تسمح لهم بالانتماء إلى نفس الهويات الاجتماعية " <sup>3</sup>

إجرائيا يمكن القول أن عملية التكيف هي مجموعة من ردود الأفعال التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة في الظرفين الزمني والمكاني للعمل، إزاء القيم التنظيمية أو الأساليب المستحدثة أو الجديدة التي يفرضها التنظيم، وذلك بطريقة واعية أو لاواعية عن طريق إحداث تغييرات على إحدى المستويين: إما على معايير السلوكية أو على مبادئه الإدارية

<sup>1</sup> الزيدان محمد مصطفى ، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، دار الشرق، جدة ، ، ص2.

<sup>2</sup> عشوي مصطفى ، " الخلية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية " في: الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص52.

التي يسير عليها التنظيم هادفاً من ذلك إلى التخفيف من حدة التناقض أو التباين الموجود بين المحيط الداخلي كفرد له مواقف شخصية ومحيطه الخارجي المتمثل في ما يطرح التنظيم من أساليب متجددة وممارسات جديدة .

### 3- ثقافة المؤسسة: Culture de l'entreprise

يعرف (Wheelen) الثقافة المؤسساتية بأنها: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشارك فيها أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup> ويعرفها (Elliot jacques) بأنها: طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المؤسسة.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة:** أنها تلك القيم والمكتسبات والمعارف السائدة والمجسدة لخصائص العمل الإداري في المؤسسة، تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك وأداء الأفراد العاملين بين بعضهم البعض.

### 4- هوية المنظمة: Identité de l'organisation

" هي مجموع الخصائص الاجتماعية والثقافية والدينية والجغرافية والتكنولوجية والعلمية والتسييرية والإنتاجية التي تراكمت لدى المؤسسة منذ إنشائها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات".<sup>3</sup>

### 5- القيم التنظيمية: Les valeurs organisationnelles

" هي مجموع الخصائص الإنسانية والفكرية والاجتماعية والبيئية الثابتة نسبياً التي يدركها أعضاء التنظيم ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم في أثناء أداء مهامهم . أو هي ما اتفقت عليه الجماعة من قواعد ومعايير تضبط السلوك اليومي لأعضائها وتوجه علاقاتها المختلفة ، فتصبح مرجعاً لكل الأفراد"<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> السكارنة بلال ، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 155.  
<sup>2</sup> G. Bressy et C. Kankoyt, économie d'entreprise, édition 4, Dalloz, Paris, 1998, p513.  
<sup>3</sup> قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص52.  
<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 107.

**التعريف الإجرائي:** هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل وخارج المؤسسة.

## 6-الثقافة الفرعية: Sous- culture

يعرفها غي روشي (G.Rochez) على أنها مجموعة العناصر الثقافية التي تميز نسق جزئي ضمن مجتمع شامل، أو عندما نحاول ربط ثقافة بثقافة أخرى أكثر امتداداً، تسجل في إطار الأولى.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** الثقافة الفرعية هي مجموعة العادات والسلوكيات الخاصة بجماعة فرعية معينة داخل جماعة أوسع منها، وفي العادة يكون هذا التمايز خاضع أو انعكاس للتقسيم الاجتماعي.

## 7- العوامل السوسيو مهنية: Les factures socio-professionnels

من منظور علم الاجتماع المهني الذي يتناول البناء المهن، أي الأمور التي تتعلق بأهمية المهنة للفرد والجماعة والمجتمع، مع التصنيف لتلك المهن طبقاً لمعايير محددة وكذلك الدوافع التي تربط المهنيين والعاملين ببعضهم البعض داخل مجتمع العمل وتربطهم بالمجتمع الخارجي وتعمل على زيادة معدلات أدائهم، مثل التأمينات الاجتماعية والإشراف الديمقراطي والعلاقات الإنسانية والرعاية الاجتماعية العمالية، وعوامل رفع الروح المعنوية ومتطلبات العمل والعمال.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** استناداً لميدان الدراسة فإن العوامل السوسيو مهنية تتمثل في ظروف العمل سواء المحيط الداخلي والخارجي، وتظهر جلياً في الظروف الفيزيائية والعلاقات الرسمية والغير رسمية والتفاعل بين العمال والمدراء، وأيضاً طبيعة الأنظمة الداخلية واللوائح التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة، مع معرفة كيف تؤثر هذه العوامل على العمال.

<sup>1</sup> G.Rocher, **introduction à la sociologie générale**, Ed du Seuil, 1970, p133.

<sup>2</sup> زيدان عبد الباقي، **علم الاجتماع المهني**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986، ص3.

## 8- المؤسسة: L'entreprise

مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلاً<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة في ما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد، وفقاً لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة على رأسها الإدارة والتسيير موازاة مع وضع الأهداف التي تقود الجماعة لتحقيق نشاطها وإدراك غاياتها.

## 9- الإطار: Le cadre

هي فئة الموظفين تتميز وتتوفر على مستوى عالٍ من التكوين الفني والنظري، بحيث تسند إليهم مسؤولية تأطير القطاع الذي ينتمون إليه من حيث التفكير والتوجيه والتطوير وتحديد الأهداف ومتابعتها<sup>2</sup>.

و يركز (M. Jaquin) على مقاييس الكفاءة في تحديد مفهوم الإطار، حيث يقول: " الإطار هو أجير قادر على أن يقيم السياسة العامة للمؤسسة التي توظفه بالإضافة إلى تطبيق هذه السياسة في القطاع الذي هو مسؤول عنه"<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** تعد فئة الإطار فئة سوسيو مهنية مهمة ومحورية في أي مؤسسة، إذ أنهم يمارسون وظيفة المبادرة، القيادة والإبداع، ويتحملون مسؤوليات نشاطات المؤسسة مهما كان نوعها.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

<sup>3</sup> M. Jaquin, les cadres du commerce et de l'industrie, Ed Collin, Paris, p99.

## سادسا: المقاربة السوسولوجية.

إن أي دراسة قائمة على المنهج العلمي في التقصي، لا بد وأن تنطلق من إطار نظري يحدد معالمها ويضبط حدودها المعرفية، حيث يتلاءم مضمون الدراسة ضمن إطار نظري أو مجموعة من الأطر النظرية، وهذا راجع لحالة التعذر التي قد تعترض الباحث للإمام بكل جوانب الإشكالية المطروحة والكشف عن حقائقه الاجتماعية بطريقة موضوعية وشاملة تجعل من نتائج البحث أكثر دقة ووضوح بالاعتماد على المرجعية النظرية التي تحيط بكل حدود الموضوع بحيث أنه: " لا تتشكل المعرفة العلمية إلا من خلال إعادة تركيب المعارف انطلاقا من نقد مجموعة نظريات متجانسة تستمد منها عناصر مختلفة ومتباينة"<sup>1</sup> وبالأخص أن الموضوع يتعلق بالتكوين الذي يؤدي لتنشئة الثقافة المؤسساتية والذي لا يمكن حصر معالمه في مقارنة سوسولوجية واحدة خاصة إذا علمنا أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية غير واضحة المعالم، ولهذا كان رجوعنا في بحثنا للمقاربات التالية:

### **1- المنظمة المعاصرة كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية: (Claude Dubar)**

حسب مقارنة سوسولوجية المؤسسة فإن هذه الأخيرة تصبح هيئة للتنشئة الاجتماعية أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية والاجتماعية، أي أنها تنمي فيه روح الولاء إلى مجموعة معينة، كما يرى كلود دوبار في كتابه "التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية" أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل، أي إعطاء للعامل الانتماء والشعور بالولاء لأن الهوية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر، فالميزة الحاسمة التي تبين الانتماء إلى مجموعة هو حصول الفرد أو العامل على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها، هذه المعرفة

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, Sociologie de l'entreprise, Paris, Ed du Seuil, 1999,p245.

الحدسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

## 2- مقاربة بناء وتكوين الهوية في المؤسسة : ( Philippe Bernoux )

حسب فيليب برنو فان هناك ثلاث آليات أساسية يتمكن من خلالها العامل أن يتحصل على هوية المؤسسة التي يعمل فيها وهي :

(1) **التكوين**: هذه الآلية إذا تم إعداد مضمونها جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها، وأن تطوره مرتبط بتطورها وبذلك يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، هذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة، بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لا بد من أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.

(2) **الخبرة المهنية** : الهوية، يمكن تشكيلها وتشريبها للعامل من خلال حياته المهنية في المؤسسة، وقد بين سان سوليو في كتابه "الهوية في العمل" بأن لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل والوضعية التنظيمية والمهنية، كذلك لها دور في تحديد الهوية والشخصية المهنية والاجتماعية للعامل في العمل، بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين، أي أن كفاءة العامل في إنجاز عمله مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين .

(3) **الاعتراف بالانتماء**: الكثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية بحيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها حسب سان سوليو أن الأفراد والمجموعات تبحث دائما على الحصول باعتراف الآخرين لها لأن القضية هي قضية وجود فأي شخص يمكن أن يدخل في صراع مع الآخرين من أجل اعتراف

<sup>1</sup> Claude Dubar , La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Paris, ed. Collin 1991, p :27.

المجموعة به وإثبات وجوده بذلك، فإن كان إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي، والمؤسسة أصبحت تشكل هذا المجال التنظيمي المنتج للروابط الاجتماعية، فالسؤال المطروح الآن: ما هي العوامل التي تجعل من هذه الروابط الاجتماعية أن تدوم وتستمر مع الزمن؟ أي ما هو الإسمنت الذي يبقي على هذه الروابط قائمة ومستمرة عبر الزمن، بطبيعة الحال هي الثقافة.<sup>1</sup>

### 3- أشكال ونماذج هوية الاجتماع في المؤسسة : ( R. Sainsaulieu )

توصل سان سولييو من خلال الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل، فوجد أن الهويات الثقافية والاجتماعية تتمايز على أربعة نماذج :

1) النموذج الانصهاري أو الاندماجي **fusionnel** : يميز العمال الفرنسيين بالخصوص الذين ليس لهم تأهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين، فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذي ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.

2) النموذج المفاوض **negociatif**: وهو يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى .

3) النموذج العاطفي **affinité**: ويضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة والإطارات العصبية.

4) نموذج العمال المنسحبون: ويشمل العمال ذوي البسيط والعمال المهاجرون والنساء. نلاحظ من هذه النماذج الأربعة لمجموعات الانتماء داخل المؤسسة حسب هذه الدراسة أن الثقافة ومجموعات الانتماء لا تحكمها عوامل خارجية بل ظروف موضوعية مرتبطة بالوضعية المهنية والتنظيم داخل المؤسسة وأخرى ذاتية متعلقة بالخصائص والقدرات الذاتية

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, *op. cit.*, p52.

لكل عامل، فالمؤسسة بذلك تصبح تشكل اجتماعي تحكم أفراده روابط اجتماعية نابغة من منطق الرجل الاجتماعي الكامل وليس من منطق الرجل الاقتصادي الخالص، ومنتجة لقواعد وقيم ثقافية تعمل على ضبط العلاقات وتوجيهها بما يخدم الهدف الجماعي المشترك الذي يحكمهم وبذلك أصبح إطارا للتماهي ومجموعة انتماء.<sup>1</sup>

من خلال هذا العرض يظهر لنا أن الإطار النظري أو النموذج التحليلي الذي سيعتمد عليه بحثنا، هو نموذج ثلاثي الاتجاه يكمل بعضه الآخر على النحو التالي :

نجد أولا اتجاه (Claude Dubar) الذي يتحدث عن المؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية إذ يؤكد كلود دوبار من خلال نموذج النظري أن المؤسسات تصبح هيئة للتنشئة الاجتماعية أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية والاجتماعية أي أنها تنمي فيه روح الولاء إلى مجموعة معينة، ويركز هذا الاتجاه على مفاهيم أساسية تتمحور حول : التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية.

وفي الاتجاه الثاني لـ: ( Philippe Bernoux ) حول تكوين الهوية في المؤسسة الذي يركز على الآليات التي تسمح للمؤسسة من تكوين هوية عمالها، هذه الآليات هي:

- التكوين.

- الخبرة المهنية.

- الاعتراف بالانتماء.

والاتجاه الثالث لـ: ( R. Sainsaulieu ) حول الهويات الثقافية والاجتماعية في

المؤسسة الذي أعطى أربعة نماذج للاندماج في المؤسسة:

- النموذج الانصهاري أو الاندماجي.

- النموذج المفاوض.

- النموذج العاطفي.

- نموذج العمال المنسحبون.

<sup>1</sup> Beatrice Dauberville et autres , Les sciences humaines dans l'entreprise , Paris, èd Economica 1996,p154.

وعليه سنركز في بحثنا على التداول بين هذه النماذج لاكتشاف مدى إمكانية وفعالية عملية و استراتيجية التكوين التي تتبناها سونلغاز في تكوين ثقافتها وهويتها لدى إطاراتها. فمن خلال نموذج التنشئة الاجتماعية لكلود دوبار ، يمكننا التساؤل عن ما إذا كانت مؤسسة سونلغاز تضع ضمن تصور لها لعملية التكوين جعل هذه الأخيرة آلية لتنشئة الإطارات وفق ثقافتها وهويتها.

وإن كان الأمر كذلك، فهذا الذي أكد عليه فيليب بيرنو حين يتكلم على أن التكوين يعد الميكانيزم الأول لبناء الهوية المؤسساتية.

من خلال هذين الاتجاهين نجد أنفسنا نركز على مدى نجاح الإدارة في تشريب هوية المؤسسة وثقافتها في هوية عمالها لتحقيق أحسن الاستثمارات في مواردها البشرية ، لكن في الطرف المقابل نجد إطارات المؤسسة التي لها ثقافتها وهويتها الخاصة ، فكيف تساهم هذه الإطارات في هذه العملية ؟

هذا الذي تكلم عنه سان سوليو من خلال نماذجه الأربعة لاندماج هويات العمال في المؤسسة.

## سابعاً: الدراسات السابقة.

### الدراسة الأولى:

دراسة بودوح غنية حول: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة وأداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2012/2013.

### - إشكالية الدراسة:

تتلخص إشكالية الدراسة السابقة حول ما تفرضه التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والصحية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر من ضرورة اللجوء لإستراتيجية تكوينية واضحة، محددة وفعالة ومتواصلة لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل العاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة.

على هذا الأساس جاء انطلاق هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وهذا من خلال طرح التساؤل العام التالي:

- إلى أي مدى تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

و قد كانت توقعات الباحثة من خلال الدراسة أن:

- غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة.
- غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة.
- غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية في الوصول إلى تحقيق أهدافها.
- غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر سلباً على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

### - منهج وتقنيات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي ساعدها على وصف وتحليل واقع إستراتيجية التكوين المتواصل وأداء الموارد البشرية، مستندة على تقنيات منهجية متنوعة: الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

### - عينة الدراسة:

بحكم أن خلية التكوين المتواصل لا تتوفر على قائمة خاصة تضم عدد وأسماء المشاركين في الدورات التكوينية، بالخصوص الدورات القصيرة و المتوسطة المدى، تم توزيع الاستبيان على الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية الذين وافقوا على الإجابة عليها. فشملت العينة 178 مبحوثا من أصل 645 أي بنسبة تمثيل 275 % .

### - نتائج الدراسة:

- إن إعداد المخططات التكوينية وتحديد الاحتياجات على مستوى أقسام المؤسسات الصحية لا يتم بإشراك مسؤولي الأقسام والأفراد رغم القوانين والإجراءات التي تنص على ضرورة إشراكهم في تحديد احتياجات كل قسم من التكوين والنقائص في أداء الموارد البشرية وفق التحديد العلمي.
- ما دامت برامج التكوين المتواصل في المؤسسات الإستشفائية العمومية تخطط وتقرر من قبل الإدارة العامة فإن الأفراد المتكويين يعتبرون ذلك كقرارات مفروضة عليهم لا غير، حيث أن هناك بعض البرامج التي تختلف عن الانشغالات الحقيقية لبعض الأقسام، وهذه البرامج ما هي إلا وسيلة لمعالجة مشاكل ظرفية.
- بالنسبة للمكونين حسب مدراء خلية التكوين المتواصل، فهم يكونون بالنسبة للدورات القصيرة من داخل المؤسسة في نفس مكان العمل وفي ظروف واقعية تحت إشراف الرؤساء المباشرين وهذا ما يوطد العلاقة بين المكون والمتكون.
- نظام تقييم التكوين المتواصل في المؤسسة العمومية الإستشفائية يعتمد على التقييم المعرفي، الهادف لتقييم ومعرفة ما اكتسبه الفرد من المعارف التي تم طرحها

ومناقشتها وإن كان هناك بعض القصور في جانب التقييم السلوكي والمهاري، فالحاصل ان الذي يحدد طريقة التكوين هو المكون حسب ما يناسب دورته التكوينية، وهذا ما يبين لنا عدم وجود نظام تقييمي موحد للعملية التكوينية بالمؤسسة الصحية.

### **خلاصة:**

يمكن القول أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية وهي إستراتيجية استجابية، تفرضها المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، قصير المدى وليس بالتكوين التنبؤي الذي يخضع لإستراتيجية بعيدة المدى.

### **الدراسة الثانية:**

دراسة رابع العايب حول: إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار.

وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس من جامعة منتوري بقسنطينة سنة 2003/2002.

### **- إشكالية الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتنمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟

### **- فرضيات الدراسة:**

توقع الباحث:

- أن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسة الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.
- أن غياب الإستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

- أن الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية أدت إلى انتقال واحتكار الشركات العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمال، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية انعكس سلباً على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.
- أن غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلباً على العملية التكوينية.
- كلنا كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصاً وغير مكيفاً ينعكس ذلك سلباً على فعالية التكوين المهني المتواصل.

#### - منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما التقنيات فكانت الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

#### - العينة:

اقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة الخدمة، كما اقتصرت البيانات والعينات على المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجد في الحجار بولاية عنابة.

#### - نتائج الدراسة:

- أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادته حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين.
- وبالتالي نقص وندرة في المارد المالية المخصصة للتكوين المتواصل داخل هذه المؤسسات الشيء الذي انعكس بالسلب على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.
- غياب تصور لسياسة واضحة الآجال والمعالم للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة حيث تحققت الفرضية الثانية فغياب الإستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين أثر سلباً على نجاعة المؤسسة.

- إن الأزمة الاقتصادية العالمية و الجهوية، أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في حجم الاستثمارات الاقتصادية، انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.
- أن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الاستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية ، و عليه كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وغير مكيفا، فإن ذلك ينعكس على فعالية التكوين المهني المتواصل.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث شابر عبد الكريم حول: **محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية**، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونغاز - وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الثقافي، سنة 2009/2008.

### **- إشكالية البحث:**

- من خلال هذه الدراسة أراد الباحث الإجابة على الإشكاليات التالية:
- ما هو البعد السوسيو ثقافي الذي تم عليه اختيار نمو<ج بين كل المدارس الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية؟
  - هل هناك محاولات اقتراح لنماذج ثقافية محلية لتنمية المؤسسات نابع من القيم والأعراف والمعايير، والتجربة السوسيو تاريخية وثقافية للمنظمة؟
  - ما هي القيم السلوكية الثقافية التي يحاول إكسابها للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وهل هي موافقة للشخصية القاعدية للثقافة الجزائرية ؟
  - ما هو المنطق الذي يسلكه مدراء المؤسسات للمشاركة في تقبل الموارد البشرية للنماذج الثقافية المنقولة ومحاولة اكتساب الإجماع حولها وتخفي مقاومة التغيير؟
  - ما هو دور مناطق عدم اليقين Zone d'incertitude داخل المنظمة في تشكيل وتغيير من شكل الثقافة المؤسسية المتفق عليها سابقا؟

### - فرضيات الدراسة:

- إرادة المدراء الحفاظ على وضعية المناخ الاجتماعي التقليدي سببت فشل عملية التغيير لنموذج إدارة الموارد البشرية.
- نجاح زرع النموذج السوسيو ثقافي الجديد لإدارة الموارد البشرية مرتبط بإدراكات فاعلي التغيير للبعد الثقافي للعملية.
- الفشل في إيجاد نماذج ثقافية لإدارة الموارد البشرية، مرتبطة بأزمة الهوية الثقافية الوطنية.

### - منهج الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة، ظهر للباحث أن المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقنيات منهجية متنوعة: المقابلات، تحليل الوثائق الإدارية، الملاحظة بالمشاركة، الاستبيان.

### - العينة:

شملت الدراسة عينة بحث قدرها 102 مبحوثا من المؤسسة ميدان الدراسة.

### - نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة لحقيقة النمط الإداري الذي يتبعه مسؤولوا الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في إدارة الموارد البشرية تبين :

- أن إرادة مدراء المؤسسة في الحفاظ على النمط التقليدي لنسق الفعل التاريخي وعدم وجود النية في تغييره، كانت أقوى من الجهد الخارجي الذي حاول إدخال تعديلات عميقة في النمط الإداري من خلال الإدارة بالجودة الشاملة.
- بينت النتائج أن التغيير المجتمعي في محتواه الثقافي هو رؤية مستقبلية نتاج مطلب النسق التاريخي أكثر منه مطلب تغيير تنظيمي.
- إن الفاعلين في المؤسسة يرون أنه مثلما كانت هناك محاولات للتغيير الثقافي فمن الممكن القيام بنفس عمليات التغيير في المجتمع على مستوى أكبر هو المستوى المجتمعي، فقد الفاعلون أنه توجد في المنظمة المدروسة كما يوجد في المجتمع

احتياطي مشجع وإيجابي من الكفاءات والقدرات تمكن من الانطلاق وإتمام تغيير تنظيمي وتغيير مجتمعي.

## ثامنا: المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة.

### 1. منهج الدراسة:

المقصود بالمنهج في البحث، تلك القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة قيد الدراسة من قبل الباحث في مختلف مجالات المعرفة الاجتماعية.

وعليه، فإن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة، تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها، ويمكن أن نعرف المنهج العلمي بأنه: " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة، للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك"<sup>1</sup>

ومن هنا كان المنهج الذي يتلاءم وإشكالية بحثنا هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين وصف الظاهرة ثم تحليلها، الأمر الذي يساعدنا في دراسة محددات وخصائص الظاهرة في إطار معين فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي واقعيًا، فيهتم بوصفها بدقة ويعبر عنها كيفًا أو كميًا، فالوصف الكيفي يصف الظاهرة بخصائصها، أما الكمي فيعبر عنها رقميًا مع توضيح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع ظواهر أخرى، إضافة إلى الاستعانة بالمنهج الإحصائي القائم على جمع بيانات ميدانية وتحويلها إلى نسب مئوية قابلة للقياس والحساب للوصول لمعرفة أسباب الظاهرة والعوامل التابعة والمتحكمة فيها والتي تهمنا في الدراسة.

### 2. تقنيات جمع البيانات:

خلال مرحلة جمع المعطيات حول الظاهرة قيد الدراسة، يتعين على الباحث تحديد الطريقة المناسبة للتقصي من أجل إيجاد حل للمشكلة المبحوثة والإجابة بشكل سليم عن

<sup>1</sup> يحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، منهاج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص33.

أسئلتها والتثبت من فرضياتها، مع العلم أنه بإمكان الباحث الاستعانة بأكثر من تقنية في البحث الواحد بغية تجنب عيوب أو قصور إحداها، ومن أجل التمكن من دراسة الظاهرة علمياً ومن كافة الجوانب، وهذا ما يعرف بمبدأ **المرونة المنهجية** القائم على استخدام أكثر من آلية لجمع البيانات لكن الاختيار قائم على مدى صحة ودقة النتائج المتوخاة، فطبيعة الدراسة هي المحدد لنوعية جمع المعطيات.

وقد اعتمدنا في تقصينا لبيانات دراستنا على تقنيات ثلاث: الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

#### ● الملاحظة:

تعد هذه التقنية من الأهمية بمكان في ميدان البحث والتقصي في العلوم الاجتماعية، فالملاحظة هي آلية مكملة ومساعدة لتقنيات أخرى، إذ تعنى بمراقبة ظاهرة معينة وتسجيل خصائصها بغية الكشف عن صفاتها لتحصيل معرفة جديدة حول الظاهرة. وقد استعنا بتقنية الملاحظة البسيطة المباشرة في ميدان دراستنا بالمركز الخاص بتكوين إطارات سونلغاز بين عكنون، خاصة ما يتعلق بالظروف السوسيو مهنية المرافقة لعملية التكوين وهذا من خلال مساحات التواصل بين الإطارات المتكونة كالنوادي والمطاعم ...، وكذا الملاحظة المباشرة لحصص ودورات التكوين.

#### ● المقابلة:

لا تقل تقنية المقابلة أهمية عن باقي التقنيات، فكثيراً ما يلجأ إليها الباحثون بغية التعمق في فهم خصائص الظاهرة والكشف عن معطيات لا يمكن تقصيها بتقنيات أخرى، فقد سنحت لنا الفرصة بإجراء بعض المقابلات مع ستة من رؤساء مخابر التكوين بمركز بن عكنون، وكذا عينة من الإطارات القائمين على هيكله وتنفيذ ومتابعة سيرورة العملية التكوينية، كما تسنى لنا إجراء عدد من المقابلات الحرة حسب الإمكان مع مجموعة من المتربصين بالمركز ، حوالي خمس مقابلات في كل يوم تواجدنا بالمركز.

• الاستمارة:

كان اعتمادنا بشكل كبير على هذه التقنية التي تتلاءم والمنهج المتبع في البحث، " فالاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد"<sup>1</sup> ومن خلالها يمكن جمع أكبر عدد ممكن من المعطيات حول الظاهرة قيد الدراسة في مدة وجيزة.

وقد هيكلنا استمارة بحثنا وفقا للتساؤلات والفرضيات المطروحة على ثلاثة محاور احتوت 34 سؤالاً باللغتين العربية والفرنسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: دور العوامل السوسيو مهنية.

المحور الثالث: الثقافة الفرعية.

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتوزيع 110 استمارة (عينة البحث)، فاسترجعنا 100

استمارة بسبب إلغاء 10 استمارات لم تتم الإجابة عنها.

تاسعا: العينة وكيفية بنائها.

إن دراسة ظاهرة اجتماعية تتطلب توفر معطيات وافية عن هذه الظاهرة حتى يتسنى للباحث الحكم بشكل أقرب للدقة حولها، كما أن المنهج العلمي يحتم على الباحث تحديد دقيق لمجتمع البحث الخص بموضوع الدراسة أي جميع العناصر التي سيدرسها الباحث.

وتعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي وبالخصوص البحوث الاجتماعية، فهي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من خلاله المعطيات، حيث تسمح لنا هذه العينة المتكونة من بعض العشرات المئات أو الألوف من العناصر، وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث

الأصلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة كمال بوشرف وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص99.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 301.

وبما أن موضوع دراستنا هو الكشف عن الجوانب التي تتمكن من خلالها عملية التكوين المتواصل من تنشئة الثقافة المؤسسية لدى الإطارات، نجد أن عينتنا شملت جميع الإطارات المتربصة أي الذين هم في حالة تكوين خلال الفترة الممتدة بين جانفي 2014 إلى جوان 2014، وقد بلغ عددهم 110 إطار .

وعليه فقد كان أسلوب الحصر الشامل الأنسب لمعاينتنا، فمن خلاله نتمكن من " جمع البيانات التي ندرس فيها حالة جميع وحدات المجتمع موضوع البحث دون استثناء، وهو يقتضي جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية دون استثناء أي منها"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص40.

## الفصل الثاني:

# التكوين المتواصل في المؤسسة

### تمهيد

أولاً: المبادئ الأساسية لعملية التكوين المتواصل.

ثانياً: أهمية وأهداف التكوين المتواصل.

ثالثاً: إستراتيجية عملية التكوين المتواصل.

رابعاً: عوائق استخدام التكوين المتواصل بالمؤسسة.

خامساً: التكوين المتواصل في الجزائر.

سادساً: دور المنظمات المعاصرة في التكوين المتواصل لتنمية الموارد البشرية.

خاتمة

### تمهيد:

إن المنظمات التي تسعى النجاح تعتمد في الظفر بغاياتها على كفاءة أداء مواردها البشرية وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن التكوين الجيد للموارد البشرية هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها. ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تكوين الموظفين وإلى بروز التكوين ليكون واحدا من أهم الوظائف التي تسهر في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم.

والتكوين المتواصل بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، وعليهم أصبحت وظيفة التكوين المتواصل تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة، ومعاملة نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل، على أمل أن تؤدي جهود التكوين المتواصل إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتطلب إستراتيجية التكوين المتواصل من مبدأ التوازن النسبي بين طموحات العاملين والأهداف التنظيمية، ولعل أهم إشكال قد يطرح على القائمين على وظيفة التكوين هي إمكانية إيجاد ذلك التوازن، فالاهتمام المبالغ فيه والمفرط بالتنظيم وأهدافه قد يحبط العاملين

إذ يتم إخضاعهم لتكوينات غير مرغوبة وعليه فإن استجاباتهم لأي تحسينات مرجوة تكون ضعيفة وهشة.<sup>(1)</sup>

### أولاً: المبادئ الأساسية لعملية التكوين المتواصل:

قبل أن نتطرق للمبادئ الأساسية للتكوين المتواصل بالمؤسسة لابد من الإشارة أولاً لأهم المفاهيم و التعاريف التي دارت حول هذه العملية:

**1- مفهوم التكوين المتواصل:** تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التكوين اختلط في كثير من الأحيان بعدة مصطلحات ومفردات مشابهة له، وحتى نزول هذا الالتباس نورد العرض التالي:

**1-1 التكوين المتواصل التدريب:** إن أصلب كلمة التكوين يعود للفعل كون Former ذو المصدر اللاتيني Former، ولغوياً يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation ولا بد من الإشارة هنا أن التشريع الجزائري وحتى المغاربي يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين المتواصل مرادفاً لمفهوم التدريب.

**2-1 التكوين المتواصل - التعليم:** التعليم يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة المجردة، والتكوين المتواصل يعني المهنية والتخصص الدقيق وتنمية المهارة والخبرة، والتدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم مع ضرورة التنسيق بين المرحلتين واعتبار كل منهما مكملًا للآخر.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Meysonnier, Jean, Gestion individuelle et collective des ressources humaines, Edition Eyrolles, Paris, 1991, 215.

<sup>(2)</sup> صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ص 227.

### 3-1) التعليم والتدريب المهني:

- هو التعليم والتدريب بغرض تزويد الناس بالمهارات القابلة للتطبيق.
- هو نظام يستخدم لتقديم التعليم والتدريب، ما يسمح بتزويد الناس بالكفاءات المطلوبة.

**4-1) التأهيل:** يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف عن التكوين المتواصل كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني حول الأداء.

**5-1) التنمية الإدارية:** هي تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية، ونعني بالمقدرة الإدارية، القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال والقيادة.<sup>(1)</sup>

**6-1) الإعداد:** أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين...، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.<sup>(2)</sup>

ولتبيين أكثر لمفهوم التكوين المتواصل، باستطاعتنا القول أنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية للفرد:

#### 1.6.1) تنمية المعارف والمعلومات لدى المتكون: من خلال:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.

(1) صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 161.

(2) حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976، ص 37.

- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

### 2.6.1 تنمية المهارات والقدرات للمتكون: من بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

### 3.6.1 تنمية الاتجاهات للمتكون: من بينها

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.<sup>(1)</sup>

ومن هنا يمكن أن نصف التكوين المتواصل بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التكوين المتواصل عما كانوا يتبعونه قبل التكوين وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأعلى الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

## 2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم ووظيفة التكوين المتواصل:

أصبح التكوين في أيامنا هذه ورقة رابحة للمنظمات الموجهة عن طريق إستراتيجيات تطوير وتكييف، هذه الأهمية المعطاة لوظيفة التكوين هي ثمرة مشوار بطيء وطويل مرت به وظيفة التكوين ولمعرفة قيمة ومكانة التكوين في المؤسسة فإن لمحة تاريخية عن تطوير وظيفة التكوين تعد ضرورية.

فعند رجوعنا إلى فترة الطوائف الحرفية نجد أن التكوين الذي نلقاه أجراء تلك المرحلة كان محددًا في تدريب في شكل "تدريب في المكان"، وقد كان هذا الأخير الشكل الأكثر رواجًا حتى منتصف القرن 20.

وفي سنة 1945 في فرنسا أنشأت معاهد التعليم للقطاعات الخاصة بالتجارة والصناعة، والهدف منها هو التكوين في ميادين القانون التجاري، والصناعي وبذلك أصبح التكوين "Training with industry" الذي توسع في البلدان الأوروبية وعمم في الخمسينات، وأصبح من الممكن لكل أجير أن ينجح في مهمته ويرقى بما يتلقاه في المدرسة أو كمتمرن قبل دخوله نهائياً إلى سوق العمل.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص208.

(2) بودوج غنية، إستراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013، ص96.

مع مطلع الستينات ومع ظهور مشكل التكيف في المؤسسة نظر التطور التكنولوجي السريع الذي غير علاقات القوى، أصبح التكوين بالنسبة للمؤسسات الوسيلة الوحيدة الناجعة لتكييف واندماج "Adaptation" عمالها مع هذا التغيير، كما كانت هذه المرحلة هي مرحلة تفكير لكل الفاعلين الاقتصاديين في الدول المصنعة الذين قرروا إعداد دورات تكوينية لكل العمال داخل المؤسسة وفي معاهد متخصصة أنشأت بغرض تكوين العمال في وقت العمل أحيانا وأحيانا أخرى في ساعات محددة من الأسبوع. أما في كندا سنة 1967م، أكدت الحكومة على ضرورة التكفل بالتكوين في المدارس وفي الصناعة، كما اتفق أرباب العمل والنقابيين في فرنسا في مفاوضات Grenelle سنة 1968م على ضرورة دراسة الوسائل التي بإمكانها تكوين وتحسين الأداء المهني للعمال.

وأما في فترة السبعينات فقد تأكدت ضرورة التكوين المهني في معظم الدول الصناعية وارتفع عدد الأجراء الذين يتكونون بأنفسهم وبمختلف الطرق، كما أن الموظفين في المنظمات الأخرى أصبحت لديهم إمكانية متابعة برامج متخصصة في التكوين التي سمحت للبعض منهم بالحصول على ترقية مهنية وقد تواصل التكوين المهني في هذه الفترة داخل المنظمة دون إحداث أي تغييرات في بنية العمل في المنظمة وابتداء من 1980، حدثت تغييرات كبيرة أثرت على محيط العمل مما أدى إلى اختلال التوازن بين العرض والطلب في اليد العاملة، وحاليا يرى الفاعلون الاقتصاديون في التكوين أملا لكل موظف من أجل رفع إمكانياته وتحسين أدائه للتكيف مع التغييرات التي شهدتها سوق العمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع، واقتصاد السوق والعولمة، ومنه يمكننا القول أنه وبعد تناولنا الموجز للتطور التاريخي لوظيفة التكوين، أن هذه الأخيرة ليست مجرد نفقات إضافية بالنسبة للمنظمة كما كان اعتقاد أرباب العمل سالفًا، ولكنه استثمار حقيقي مريح يساهم في ازدهار المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1) Lakhder Sekio, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation Québec, 4<sup>ème</sup> édition, 1993, p313.

### 3- مبادئ التكوين المتواصل:

من أجل أن تتميز البرامج التكوينية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية وتحقق نجاحًا وتطورًا مستمرًا للمؤسسة، لابد أن تركز على مجموعة من المبادئ الرئيسية، هذه الأخيرة هي قواعد عامة تم وضعها وممارستها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه كما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

#### 3-1) الفروق الفردية **Individuel Différences**: أي لابد على المسطرين لعملية

التكوين المتواصل أن يقرّوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

#### 3-2) الدافعية **Motivation**: لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن

باقي الأفراد، محاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، وإذا كان البرنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تكوين الفرد، فمثلا الفرد ذو مستوى مهارة أدنى، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي.<sup>(1)</sup>

#### 3-3) الاختيار الدقيق للمتكونين: يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج

التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج

(1) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص170.

التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي، بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح، ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين لدورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخريين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

### 3-4) متابعة المتكون بعد عملية التكوين: بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر

بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله، فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين المتواصل عليها، وكذلك أثره على أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.<sup>(1)</sup>

### 3-5) ضرورة الممارسة العملية للمتكون: لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه

بفاعلية فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والقوت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو عليه في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

### 3-6) الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل

الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم

(1) صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 233-235.

المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون.<sup>(1)</sup>

#### 4- خصائص عملية التكوين المتواصل:

4-1) التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحداث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه،<sup>(2)</sup> وهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

4-2) نظام متكامل: النظرة للتكوين نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل من وجهة مدخل النظم - يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 261.

(2) نفس المرجع، ص 261.

به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي: (1)

- **التكامل في مدخلات التكوين:** أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي: (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

- **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوصيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، تقدير كفاءاته والعائد منه).

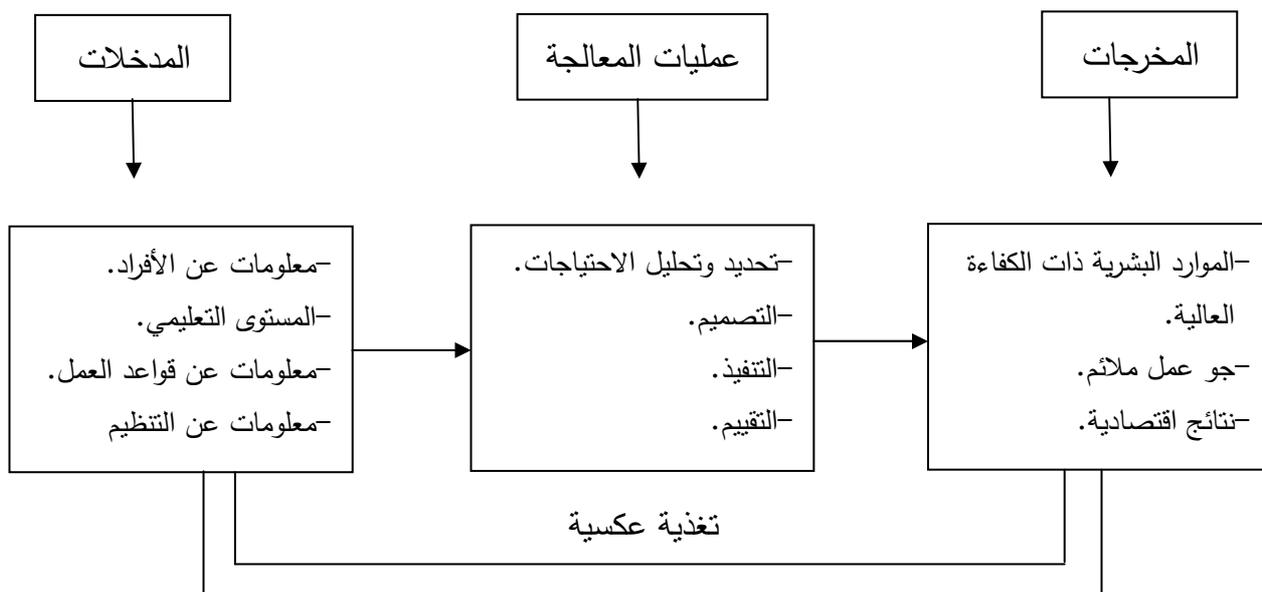
- **التكامل في نتائج التكوين:** فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهم قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.  
وفيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات نظام التكوين (2):

(1) خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94-95.

(2) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون نشر، ص 21.

الشكل رقم (1): مكونات نظام التكوين المتواصل



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ص 21.

(3-4) **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث أيدولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

(4-4) **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه، وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها وإستراتيجيتها.<sup>(1)</sup>

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 357-358.

4-5) الشمولية: بحيث لا يقتصر التكوين على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم وصغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد،<sup>(1)</sup> فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

### ثانيا: أهمية وأهداف التكوين المتواصل

تعد الموارد البشرية المؤهلة والمكونة أهم العناصر الأساسية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعج مستوى ونوعية تلك الموارد أحد المحددات الرئيسية لزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرفاهية إلى الحد الذي يمكن معه القول أن نجاح التنمية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي مرهون أصلا بمدى التقدم في المؤسسات التعليم والتكوين، إذ يعتبر التكوين في إطار التربية المستمرة بذرة التنمية وثمرتها في آن واحد.<sup>(2)</sup>

واستنادا إلى المدخل الإستراتيجي يجب الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد من خلال عملية التكوين المتواصل ومنه فإن التكوين المهني المتواصل وجد أساسا لتحقيق عدد من الأهداف التي تنصب أساسا في إطار تحقيق تنمية المجتمع.

#### **1- أهمية التكوين المتواصل:**

تتضح هذه الأهمية في المؤسسات من عدة زوايا، لعل أبرزها:

- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

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

(1) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

(2) سعد طه علام، التنمية والدولة، دار طيبة، السعودية، 2003، ص 43.

• أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

• إن التطور التكنولوجي أو الآتي تواجبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد، تبعا لذلك فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.<sup>(1)</sup>

## 2- أهداف التكوين المتواصل:

يعتبر التكوين المتواصل أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

### 1-2 بالنسبة للمنظمة: يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات

الأعمال وغيرها، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

<sup>(1)</sup> Bruno Herniet, «Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative», Revue française de gestion, n°15, Mars-Avril-Mai 1985, pp.54-56.

فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدفع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم. إضافة إلى ذلك، التكوين المستمر باختلاف أنواعه والفئات المهنية التي تحتاجه:

- يقضي ويحارب الطابع الجامد أو الانغلاق نتيجة للأعمال الروتينية والمتكررة.
- يحقق المواكبة والتأقلم مع مختلف التغيرات والتطورات للكمية والنوعية.
- وسيلة للحصول على الترقيات وبالتالي تحسين الوضعية الاجتماعية والمركز.
- يخفف التكوين الفجوة بين التغيرات التقنية وتلك التي تمس باقي الجوانب اللامادية، وبالتالي يحقق ربحا في الوقت والمجهود بعيدا عن المدى الاقتصادي.

2-2 بالنسبة للموارد البشرية: يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة

منها: (1)

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دورات العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

(1) C.N.E.P.D : Formation technique en gestion du personnel, Alger, 2003, p.6.

## 3-2 بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: يؤدي التكوين الفعال إلى النتائج التالية فيما

يتعلق بالعلاقات الإنسانية:<sup>(1)</sup>

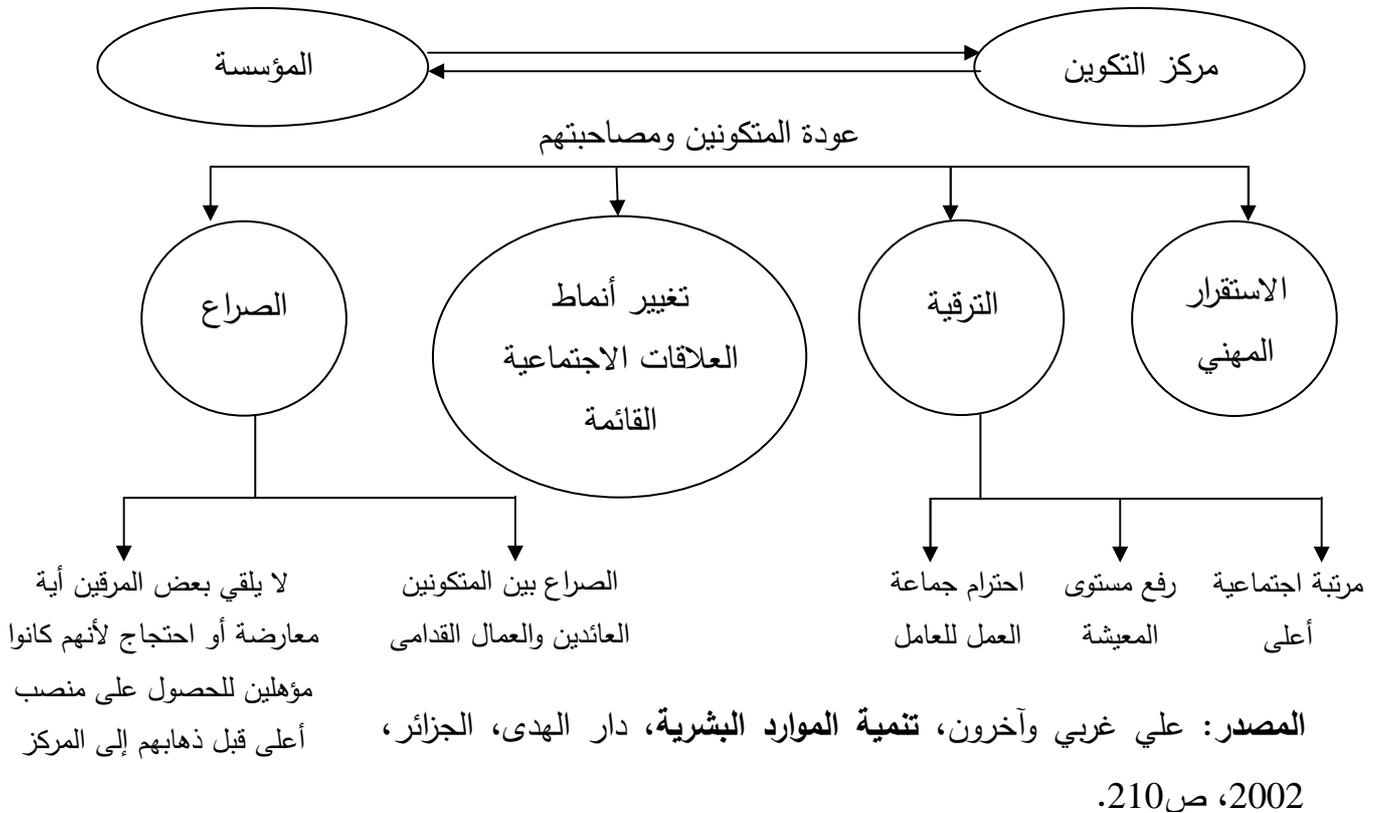
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
  - تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- وعليه فإن التكوين المتواصل لا يستهدف توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب، بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة في تحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم على نحو أكثر فاعلية ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة وإعدادها لمسؤوليات أكبر وأهم، وهذا يتطلب التخطيط المسبق في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تعديلات في سلوكياتهم من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين المتواصل إلى عدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.
- المنافسة الداخلية والخارجية وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم و ميولاتهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 1999، ص110.

## والشكل رقم (2): يبين مصاحبات التكوين للفرد والمؤسسة

إرسال المتكويين لتنمية معارفهم وقدراتهم



### 3- علاقة التكوين المتواصل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

إستراتيجية التكوين المتواصل يجب أن لا تدرس كنشاط أو وظيفة مستقلة عن باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو نظام يؤثر ويتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسس وبباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى، وبالتالي سنتطرق هنا إلى عرض علاقة التكوين المتواصل مع أنشطة الموارد البشرية.

#### 3-1 علاقة التكوين المتواصل مع تخطيط الموارد البشرية: يعتمد تقرير احتياجات

المؤسسة من التكوين والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط المؤسسة من أفراد القوى العاملة، من حيث العمل والمهارة والتخصص.

إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المؤسسة لاشك أنها تحتاج إلى تكوين وتأهيل لتنسجم أعمالها وتقوم بها بنجاح، يتضح إذن أن أهداف خطط

التكوين المستقبلية للعمالة الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التكوين المتواصل وتخطيط الموارد البشرية وخاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ساهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تكوين متواصل بشكل كبير.

### 2-3 العلاقة مع قياس وتقييم الأداء: تتقرر احتياجات تكوين وتنمية القوى العاملة

التي ليست جديدة في المؤسسة عادة ولجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة القياس، مبيّنة لنا نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تكوين وتنمية، أم تتطلب تحفيز أم سببها عائد لأمور تنظيمية داخل المؤسسة، إذن فقياس وتقييم الأداء، يحدد لنا فيها إذا كان الفرد بحاجة لتكوين وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلا أم لا يحتاج، وبالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التكوين المتواصل وقياس الأداء علاقة مباشرة.

### 3-3 العلاقة مع الاستقطاب: من الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب

وترغيب عمالة مؤهلة للعمل في المؤسسة انعكس إيجابيا على المؤسسة، وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجابيا على نشاط التكوين والتنمية والعكس صحيح.

### 4-3 العلاقة مع التعويض: إنه لمن المهم أن تكون المكافآت مربوطة بمستوى والسلوك

في العمل، لأن هذا يعد حافزا للأفراد ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التكوين بالنسبة لهم وإن استخدام الحوافز في مجال التكوين والتنمية ليس مهما فقط من أجل جعل العالمين يقدمون على الدخول في البرامج التكوينية عن قناعة، بل أيضا

من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج، فالعاملون سيرجعون إلى مستوى أدائهم القديم إذا لم تتم مكافأتهم.<sup>(1)</sup>

### 3-5 علاقة التكوين المتواصل بتحليل الوظائف Relation top jobs analysis: إن

تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ولذلك فإن التكوين المتواصل يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التكوين المتواصل يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المكونين بها، وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التكوينية.<sup>(2)</sup>

### ثالثا: إستراتيجية عملية التكوين المتواصل في المؤسسة

تمر عملية التكوين المتواصل بعدة مراحل:

#### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

حتى يكون التكوين المتواصل عملية مهمة وفعالة، لابد من أن يساهم من جهة تحقيق تطلعات العاملين، ومن جهة أخرى لابد من أن يستجيب للأهداف التنظيمية الإنتاجية أو غيرها، المهم أنها ذات مردودية، وعليه فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتدليل صعوبات معينة.<sup>(3)</sup>

وتلجأ المنظمات إلى التكوين كإجراء علمي مهم لتحفيز العاملين نحو آفاق مهنية أفضل وذلك بدل اللجوء إلى كفاءات من خارجها قد يتطلب نفقات إضافية غير متوقعة كما

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص55.

(2) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص233.

(3) Soyer Jacques, **Fonction formation**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Organisation, Paris, 2003, p135.

يؤدي إلى إحباط العاملين بداخلها نظرا لاحتمال شعورهم بالدونية عند استقدام من يقوم بعملهم ولو مؤقتا. (1)

هناك ثلاثة أساليب لتحليل وجمع المعلومات عن حاجات التنظيم إزاء التكوينات سواء تلك المقترحة والمطلوبة من قبل المسؤولين (الرؤساء) أو العاملين:

أ. **التحقيقات الرسمية وغير الرسمية:** وذلك من خلال فتح نقاشات غير رسمية بين مختلف مستويات التنظيم وأقسامه بالاعتماد على استمارات، مقالات نصف موجهة، كذا تكوين خانة تحليل نسق للسلوكيات.

ب. **اللجوء إلى عمليات أخرى لتسيير الموارد البشرية:** التوصيف الدقيق لمناصب العمل واللجوء إلى عمليات التقييم يسهل الحصول على المعلومات اللازمة حول الحاجة الفعلية إزاء التكوين كما وكيفا.

ت. **المصادر المعتمدة على مؤشرات السلوك:** فسلوك العاملين داخل التنظيم له مؤشرات يمكن أن تكون دالة على وجود مشاكل و اختلالات تنظيمية في مختلف الأقسام وعلى سبيل المثال نجد مؤشر التغيب، حوادث العمل، نقائص في السلع أو الخدمات، رداءة الإنتاج ونقص المردود.

ويرى وليام ترسي أنه توجد أربع طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية، والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة وهي:

أ. **تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة:** لما كانت إستراتيجية التكوين مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة - البشرية والمالية - في تحقيق تلك الأهداف.

(1) M. De Guy, Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Organisation, Paris, 1989, p22.

وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة.
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها.
4. دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.
5. تعديل معدلات الكفاءة.
6. تحليل المناخ التنظيمي.
7. دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل.

**ب. تحليل احتياجات الجماعة:** تعتبر عملية تحديد احتياجات الجماعة من التكوين أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد احتياجات المنظمة، وذلك نظراً لكونها أكثر محدودية وارتباطها بمستويات وظيفة معينة أو فئات معينة من العاملين وتنتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الابتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.

**ج. تحليل العمليات أو الوظائف:** يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح، ويتناول موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي للوظيفة، أما الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة

كل متطلب من متطلبات المهنة على حدى إلا جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نضمها في برنامج تكويني.<sup>(1)</sup> ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

1. مراجعة البيانات المتوفرة على الوظيفة

2. الأداء الفعلي للوظيفة.

3. المشاهدة.

4. المقابلة.

5. الاستقصاءات.

6. قوائم الاحتياجات.

7. المفكرة اليومية.

8. آراء الخبراء.

9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

**د. تحليل احتياجات العمل:** ونقصد به تحليل احتياجات الفرد أي قياس أدائه في

عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها، تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تتبع من عمل الموظف كما هو

---

(1) رونالد ريجير، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص194.

حاليا أو بعد أن تلحقه التطورات، والواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلا. وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة نقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب: (1)

**1. الموصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

**2. الخصائص الشخصية:** وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

**3. الجوانب السلوكية:** ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين ودرجة الانسجام لهذه العلاقات. (2)

## 2- تخطيط وتصميم برنامج التكوين:

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفى هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة. ويقصد بتصميم البرنامج التكويني "عملية تحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيعاتها والأساليب التكوينية التي ستعقد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج" (3) فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين، فالأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المكونين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج.

(1) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص32.

(2) وليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص294.

(3) مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002، ص ص13-15.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة هي: (1)

**1-2) تحديد أهداف البرنامج التكويني:** غن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية وأهداف التكوين هي:

**أ. تنمية المهارات والمعرفة:** بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة لعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

**ب. نقل المعلومات:** يتركز هدف بعض البرامج ليكون موجهًا بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.

**ج. تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

**2-2) تحديد الموضوعات التكوينية:** ويقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التكوينية ويكون هذا بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي ومن ثم تسهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء ويسترشد المخطط التكويني في تحديده الموضوعات التكوينية بآراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في اعتباره عديدا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل مثل الغياب وإصابات العمل والخلافات والمنازعات والشكاوى والتظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج، إذ

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 366-376.

تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجمد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التكويني السليم، ويجب مراعاة في تحديد موضوعات التكوين ما يلي:

أ. **تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:** حيث تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات، ويقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكويين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي المستوى العلمي، درجة المتخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية ونوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها الأفراد في العمل.

ب. **إعداد المادة التكوينية في وصرتها النهائية:** إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكويين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها. ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا.

ج. **تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات:** تقوم فكرة التتابع المنطقي للموضوعات على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط جميعا بمنطق واضح محدد، ويخضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التكوينية لعدد من القواعد المتفق عليها، أهمها أن يبدأ الموضوع من مدخل عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم بشكل سريع ثم عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي.

د. اختيار أسلوب التكوين المناسب: وهو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون بصورة تنتج الأثر المطلوب، وتختلف هذه الأساليب حسب موضوع التكوين، المكونين والهدف من العملية التكوينية ويمكن نوضح ذلك فيما يلي:

### 1. أنواع التكوين المتواصل:

هناك أنواع التكوين المتواصل منها ما هو عام وشامل ومنها ما يؤدي في مقل العمل نفسه ومنه ما يؤدي خارج مقر العمل، وقد يتخذ شكل التكوين لرفع المستوى العلمي أو الأدائي في مكان العمل الذي يزاوله ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ويتخذ شكل إعادة التكوين الذي يهدف إلى إكساب معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق لها التكوين فيها.<sup>(1)</sup>

ولقد أشير في توصية لمكتب العمل الدولي (BTT) رقم 117 في مادته "22" ونصت على أنه: "يجب توفير دراسات تكميلية لجميع العمال الذين يرغبون في تحسين معارفهم الفنية أو التجارية، تسهيلا لترقيتهم، وبالتالي لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والتدريب لرفع مستوى المهارة من البرامج القصيرة التي تعطي للعمال في مراكز التدريب المهني الحكومية أو في المعاهد الفنية لإعدادهم لبعض المهن الخاصة بهم. كما يستخدم التدريب في الصناعة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة عدد العمال المهرة أو متوسطي المهارة عن طريق رفع مستوى أدائهم المهني".<sup>(2)</sup>

ويتخذ التكوين المهني المتواصل ما قسم حسب نوع الوظيفة التي يقوم بها العمال ومنها ما هو حسب المكان الذي تتم فيه عملية التكوين:<sup>(3)</sup>

(1) نادر أبو شيخة، غدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص266.

(2) زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1994، ص232.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص155.

### 1-1 أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

• **بغرض تجديد المعرفة أو المهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور وحفظ المستندات يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

• **التكوين بغرض النقل والترقية:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق يتطلب التكوين لهذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة الشركة ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة.

• **التكوين للتهيئة للتقاعد:** في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن الخروج على التقاعد وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج للتقاعد يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالوضعية الجديدة.

### 2-1 أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

• **تكوين مهني:** يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

• **تكوين مهني وفني عالي:** يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن لاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

• **تكوين للإشراف ولإدارة والأعمال المالية:** ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإسراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

• **تكوين تخصصي:** يهتم بتكوين بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة مثل تبسيط العمل، فن البيع، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي...، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات.<sup>(1)</sup>

### 3-1 أنواع التكوين حسب مكانه:

• **التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخلها سواء بمكونين من داخلها أو من خارجها وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها . وهناك التكوين الداخلي وهو الذي يتم في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذو الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمكون أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

• **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية، ويمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي بواسطة:

← **شركات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدين خاصة أو تظمن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص69.

← برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.(1)

## 2- طرق التكوين المتواصل:

تولي مختلف المؤسسات اهتماما خاصا بطرق التكوين وهذه الطرق متعددة ويتوقف اختيارها على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وأهم هذه الطرق والأساليب:(2)

• **نظام التلمذة:** تبدأ عملية التكوين منذ اليوم الأول لمباشرة الموظف لعمله، حيث تقع المسؤولية الأولى في تكوينه على رئيسه المباشر، لذا يجب أن يحصل نوع من التعاون بين إدارة التكوين والرؤساء المباشرين ليتم التنسيق بين التكوين العملي من جهة والنظري من جهة أخرى ليكونا متوافقين ويعطيا الثمار والنتائج المرجوة منها.

فالتوجهات والتعليمات والإرشادات والنصائح التي يعطيها الرئيس لمؤوسيه يوميا وكلما دعت الحاجة لذلك هي نوع من أنواع طرق التكوين التي ترشد الموظف وتقوم سلوكه.

• **نظام الزمالة:** تلجأ بعض الأنظمة في سبيل إعداد موظفيها الجدد إلى إتباع نظام الزمالة أو الرعاية، ويقضي هذا النظام بأن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته والاهتمام بشؤونه موظف قديم يجري اختياره حيث يكون الموظف القديم مكونا ومتخصصا، وتتحصر مهمة الزميل أساسا في إعداد الموظف الجديد للوظيفة وتهيئة المناخ الملائم لعمله.

• **المحاضرات:** إن طريقة المحاضرة طريقة اقتصادية فيها توفير للوقت والجهد، حيث يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص في وقت واحد وهناك أشخاص يستفيدون من الاستماع إلى المحاضرة الجيدة أكثر مما يستفيدون من القراءة والإطلاع.

ولكي تعطي هذه الطريقة الثمار المرجوة منها لابد أن تتوفر بعض الشروط وأهمها:(3)

- اختيار المحاضر الطي يتقن فن نقل معلوماته وأفكاره إلى مستمعيه.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص327-328.

(2) طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص337-339.

(3) نفس المرجع، ص338.

- اختيار البرامج أو المواد التكوينية للمحاضرات الأكاديمية.
  - تخصيص الوقت الكافي للمناقشات وطرح الأسئلة على المحاضر.
  - **المؤتمرات:** المؤتمرات هي فن التشاور الجماعي في شكل رسمي، أو هي اجتماعات محددة لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال.
  - في هذه الطريقة يجتمع حشد من الدارسين وتطرح عليهم مشكلات ذات أهمية بالنسب لهم، ويحاولون حلها عن طريق إسهام كل واحد منهم لحها، وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه الطريقة طريقة تكوين جماعي ويرتبط نجاح المؤتمر يتم في عناصر عديدة من أهمها:
  - حسن اختيار الشخص المؤهل لإدارة المؤتمر.
  - حسن اختيار الأعضاء المشتركين في المؤتمر.
  - تقديم التسهيلات اللازمة للمؤتمر كالتجهيزات والأمكنة والأموال المطلوبة... الخ.
- وتمتاز هذه الطريقة بالآتي:<sup>(1)</sup>
- ← أن موضوع المناقشة والبحث يكون من الموضوعات ذات الأهمية المباشرة بالنسبة لجميع المشرفين.
  - ← أن تتوفر في هذا النظام الفرص لكل عضو في المساهمة في أعمال المؤتمر أو في إلقاء البحوث وتقديم الحلول والاقتراحات لما يعرض من مشكلات.
  - ← في الغالب تسير المناقشات في المستوى العقلي والمعرفي ويتفق مع قدراتهم على التعلم وسرعة استيعاب المعلومات.
  - ← تميل هذه الطريقة إلى تنمية الاعتماد على الذات والثقة في النفس وتنمية القدرة على الإحساس بالمشكلة.

(1) عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص222.

• وسائل الإيضاح: تعتبر وسائل الإيضاح من الوسائل التكوينية الناجحة، وتتم هذه الطريقة باستخدام الأفلام السينمائية أو الرسوم أو الخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح وتوضح أعمال أو إجراءات معينة.

• نظام التمارين العملية: ينطوي هذا النظام على إلحاق المتكون بإدارة أو مؤسسة عامة أو خاصة حيث يقوم بممارسة العمل فعلياً ويتقيد بتعليمات وتوجيهات رئيس الوحدة التي يعمل فيها، وتعين إدارة التكوين مشرفاً على المتكون تتحصر واجباته في مراقبة عمله وإعطائه التعليمات اللازمة للقيام بعمله ويقدم المشرف في نهاية مرحلة التمرين إلى إدارة التكوين تقريراً عن المتكون. ويقدم أيضاً المتكون إلى إدارة التكوين عند انتهائه من تمرنه تقريراً عن عمله يدون فيه ملاحظات واقتراحات ثم يعرض المتكون تقريره هذا أمام لجنة فاحصة تتولى مناقشته، وفي ضوء التقرير ومناقشة آراء المشرف تقيم اللجنة المتكون.

• تمثيل الأدوار: وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور الرئيس والآخر دور المرؤوس ويشكل باقي الأعضاء أو المتكونين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه ومن ثم يقيم الأداء ويبدي ملاحظاته ومقترحاته، وللنقد الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس أو المرؤوس.

وهناك أساليب عديدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الأزواجية حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معاً، إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه، وأسلوب تبادل الأدوار حيث يبديل المكون الأدوار، فيمثل الرئيس دور المرؤوس والمرؤوس دور الرئيس وبهذه الطريقة يضع كل فرد نفسه في الموقف المضاد لدوره الأول.

• استخدام التقنيات السمعية البصرية: وتشمل هذه الطريقة الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية، وهذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة.

• باستخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت: فهناك بعض البرامج التكوينية والتي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المتكويين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع وجود مجموعات لمناقشة المتكويين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم من خلال شبكة الانترنت.

كما تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام شبكات داخلية لتسهيل التكوين من خلال أجهزة الحاسب الآلي، وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة.

و. تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية: يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكويين فهناك وسائل هامة يمكن أن تحل محل المكون كما أنها تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

ي. إعداد المكونين: إذ يمثل المكون عنصراً هاماً في العمل التكويني، يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التكويني، لذلك ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية، منها القدرة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين والقدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتكويين.

### 3- إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني:

يلي مرحلة تصميم البرنامج التكويني مرحلة أخرى، هي إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد من التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

ويقصد بإدارة برنامج التكوين "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين".<sup>(1)</sup>

يعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة وإدراك المتكويين الحاجة للتكون، كذلك لابد من تدعيم الإدارة من أجل التأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتكويين ولمشكلة الأداء.<sup>(2)</sup>

وتتضمن هذه العملية أنشطة هامة تختلف باختلاف الجهات التي تقيم البرنامج، وعلى إدارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذه، أهمها:

#### • بالنسبة للمكويين:

- التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.

- توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون.

- الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

- دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

#### • بالنسبة للمتكون:

- التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

- وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

- استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك وتأمين وصولهم إلى مكان التكوين وعودتهم في أوقات محددة.

(1) مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص138.

(2) جل بروكس، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، مركز البحوث، الرياض، 2001، ص51.

• بالنسبة للتسهيلات التكوينية:

- التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين ووجود بطاقات بأسماء المشاركين ووجود أجهزة صالحة للعرض والمواد التكوينية المطبوعة.

• بالنسبة لانعقاد البرنامج:

- التأكد من افتتاحه في الوقت المحدد.
- شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين.
- تسجيل الحضور اليومي وتوزيع استمارات التقويم وتوزيع شهادات التخرج. (1)

4- التقييم:

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لا بد من متابعته وتقييمه لغرض تحديد مدى فعاليته، ذلك لأن وجود الكادر التكويني أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتكون، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التكوين، بل تمتد لتثبت بأساليب علمية أو هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة برنامج التكوين المتواصل. ويعرف تقييم التكوين على أنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني". (2)

فتقييم التكوين هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم أدائهم، إلا أن التقييم موضوع له عدة أشكال حسب نوعية المهن التي تم تكوينها، فلا نستطيع استخلاص مدخل كلي لتقييم التكوين، حيث تختلف طرقه على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التكوين

(1) مؤيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص ص 138-139.

(2) مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص ص 139-140.

والتي على أساسها تتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليل هذه البيانات ويتم تقييم التكوين المتواصل حسب عدة مستويات: (1)

• المستوى الأول: "رد فعل": وهو التقييم الشفهي أو المكتوب الذي يقدمه المتدرب بنهاية البرنامج التدريبي.

• المستوى الثاني "التعلم": وذلك من خلال استخدام أدوات القياس التي صممت لقياس المعرفة والمهارة والسلوك والذي يتم بنهاية الدورة.

• المستوى الثالث "السلوك": ويقصد بذلك ملاحظة تطبيق المهارات والسلوك المنعكس على الأداء عند العودة للوظيفة.

• المستوى الرابع "النتائج": وذلك بقياس فعالية التدريب في زيادة إيرادات أو تقليص مصروفات أو روح معنوية.

ولإنجاح عملية التقييم ضرورة تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية، وقد حدد "وليام ترسي" هذه العناصر: (2)

- |                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| أ. المتكون              | ب. المكون                        |
| ج. محتوى البرامج        | د. التسلسل والوقت المخصص للتكوين |
| هـ. إستراتيجيات التكوين | و. المواد والأجهزة التكوينية     |
- وتتم هذه العمليات عبر خطوات:

1. تحديد طريقة التقييم
  2. تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم
  3. تحديد أسلوب جمع البيانات.
  4. جمع البيانات
  5. تحليل البيانات
  6. استخلاص النتائج
  7. وضع توصيات خاصة بالمستقبل (3)
- وتتم عملية التقييم لعدة أسباب لعل أهمها:

(1) Marc Denery, **Evaluer la formation**, Edition jssu les moulineuses, Paris, 2001, p.13.

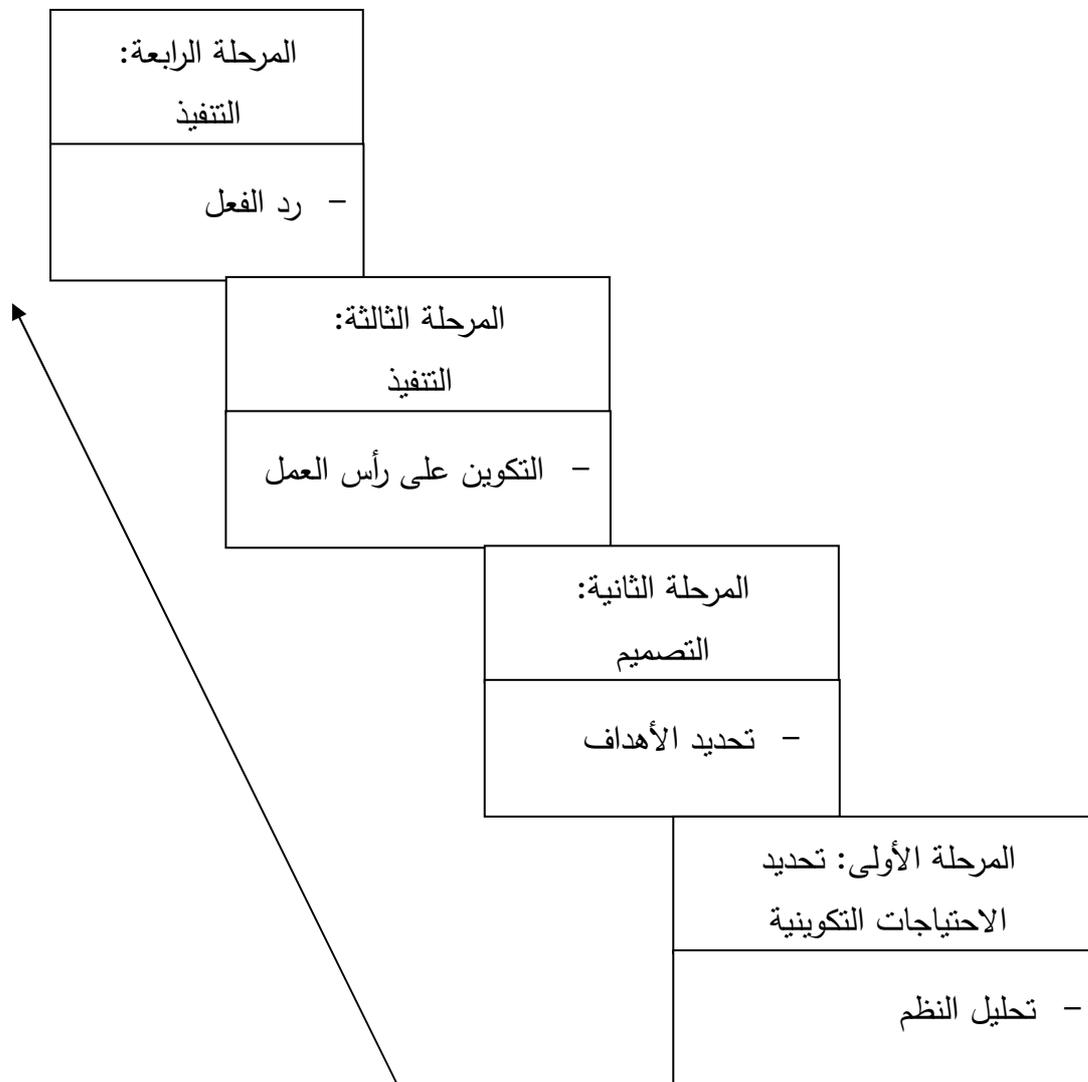
(2) وليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، مرجع سابق، ص 582-600.

(3) احمد ماهر، لمرجع سابق، ص 365.

- التأكد من أن البرنامج التكويني يعمل وفقا للاحتياجات السلوكية التي وضعت له.
  - لمعرفة مدى تلبية البرنامج التكويني للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
  - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لهيئة العمل.
  - لتحديد مدى فعالية وملاءمة أساليب التكوين المعتمدة.
  - مدى ملاءمة المواد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات، تمثيل الدور...<sup>(1)</sup>).
- وعلى هذا الأساس فإن عملية التقييم تتم لمعرفة ما إذا كانت الأساليب والإجراءات المتبعة في عملية التكوين أدت فعلا إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوكيات وتصرفات المتكويين، وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج لها تأثير في نجاح المشروع لتحقيق أهدافه، وبالتالي فإن تقييم البرنامج التكويني هو نشاط مستمر وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التكوين ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من عملية التكوين المتواصل.

(1) مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص 140.

الشكل رقم (3): يوضح مراحل عملية التكوين المتواصل



المصدر: جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص386.

### رابعاً: عوائق تطبيق إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها وتحول دون إمكانية تنفيذ برامجها ويمكن توضيح هذه المشكلات والمعوقات:

1- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة، لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

2- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

3- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

4- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

5- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى أن النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

6- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو أنهم غير قادرين على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات، وفهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه العلمية وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

- 7- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية، جمود القوانين والتشريعات، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين وضعف الإمكانيات المالية.
- 8- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، وضوح انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.
- 9- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- 10- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.<sup>(1)</sup>

#### خامساً: التكوين المتواصل بالجزائر

إنّ التحوّل الصناعي الكبير الذي شهدته ومرّت به الجزائر بما صاحبه من عمليات التنمية يحتاج إلى أعمال ضخمة من القوّة العاملة المكوّنة مهنيًا، وقد اهتمت أجهزة الدولة المشرفة على قطاع التكوين المهني بكافة أنواعه بمشكلة الحاجة للعمال المتكوّنين والذين لم يحظوا في بداية تصنيع البلاد إلاّ بعناية طفيفة من قبل هذه الأجهزة، ممّا ترتّب عليه تزايد الحاجة إلى هذه الطائفة من العمال آخذين بعين الاعتبار ما تواجهه البلاد من بطالة متزايدة بين طوائف العمّال غير الفنيين الذين يصلح معظمهم للتكوين على مهن ذات مستويات مختلفة.<sup>(2)</sup>

ويأخذ التكوين المهني في الجزائر شكلين مختلفين، النوع الأوّل موجه عامّة لفئة الشباب المتسرّبة من النظام التعليمي، لتأهيلها لعالم التشغيل كتقنيين وتقنيين ساميين.

(1) غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سن نشر، ص ص76-77.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص. 195.

والنوع الثاني من التكوين موجه للعمال والموظفين الذين هم بحاجة إلى تأهيل وتحسين مستواهم حتى يتأقلم مع التطورات التكنولوجية والمعرفية التي يعرفها الجهاز الإنتاجي.

وقد عرف التكوين المهني في الجزائر عدّة مراحل في تطوره منذ الاستقلال إلى يومنا هذا تتمثل في (1) :

### 1.1- مرحلة ما بعد الاستقلال (بداية التكوين المهني بالجزائر 1962-1970) :

لم يهتم الاستعمار الفرنسي في الجزائر بالتكوين المهني عند اندلاع الثورة التحريرية (1954-1962) والتي كانت من نتائجها ظهور بعض مراكز التكوين التقني إلى حيز الوجود.

ويمكن تعداد ثلاث اختلالات أساسية في قطاع الوظيف العمومي بعد الاستقلال :

1- نقص في الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة وغياب آفاق حياة مهنية محفزة، وكذا غياب معايير للانتقاء والالتحاق مما أدى إلى إقصاء الكفاءات من الالتحاق بالوظيفة العمومية.

2- وجود فائض من الفئات الغير مؤهلة بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف.

3- قطاع لا يوفر حياة مهنية تتماشى مع نتائج ومستوى الموظف.

لقد كانت الفترة ما بين 1962-1970 مرحلة توفير الشروط المؤسساتية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تسمح بتنفيذ إستراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الإرث الاستعماري، قامت السلطات السياسية ببعض الإجراءات لترقية التكوين المهني ومساعدته على القيام بالدور المنوط به، ولقد كانت هذه الإجراءات تهدف إلى توظيف مكوّنين وإطارات

(1). غياث بوفلجة، التربية والتكوين بالجزائر، الطبعة 01، دار الغرب، الجزائر، 2002، ص. 79-87.

إدارية لتسيير مراكز التكوين وهو ما أدى إلى إيجاد " محافظة للتكوين المهني وترقية الإطارات " سنة 1963 وكانت هذه المحافظة تهدف إلى دراسة وترقية سياسة لتكوين الكبار وتهيئ الإصلاحات الضرورية لتنمية هذا المجال الحيوي للنهوض بالاقتصاد الوطني.

وقد تميّزت المرحلة (1962-1966) بصعوبات عديدة منها :

- قلّة الهياكل المخصّصة لاستقبال المتكوّنين، بحيث لم يكن هناك إلاّ حوالي 25 هيكل للاستقبال بقدرة 5000 منصب بيداغوجي وحوالي 6000 متكوّنًا.
- عدم تماشي محتويات برنامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية<sup>(1)</sup>.

لقد أدخلت على ميدان التكوين المهني إجراءات قانونية وتنظيمية أهمّها : مرسوم 1964 المتضمن إحداث مصالح للتكوين المهني والترقية العمالية عن طريق إلزام جلّ المؤسسات العمومية التقنية.

وقد بدأ التكوين المهني بوجود 17 هيكل تكويني تابع لوزارة العمل والشؤون الإجتماعية بقدرة استيعاب لا تتعدى 2000 متكوّن بصفة دائمة و 2500 في مجال التمهيد للتكوين.

(1). علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 195.

## 2.1- توسيع الاقتصاد والحاجة للتكوين المهني 1970-1980 :

عرف النشاط الاقتصادي ابتداء من 1970 توسعاً كبيراً نتيجة ارتفاع عائدات المحروقات مما أثر إيجاباً على التكوين المهني في الجزائر لأنّ مسار التصنيع المكثّف اصطدم بعجز جهاز التكوين المهني آنذاك عن تلبية الاحتياجات من اليد العاملة لا كمّاً ولا كيفاً.

لهذا أدمجت السياسة الوطنية للتكوين المهني في صيرورة التصنيع المبنية على إنشاء مؤسسات كبيرة منشئة للعمل والمحفّزة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

وكانت السياسة التتموية للبلاد في إطار التكوين المهني للعمال تهدف إلى الاضطلاع ببرنامج واسع للتكوين العمالي يتضمن إنشاء عدد معتبر من مراكز التكوين القادر على أن يخرج كل سنة كحدّ أدنى مائة ألف عامل مختص، حيث يتمّ تزويد الاقتصاد بما يحتاجه من أيدي عاملة متكوّنة، وحتى يتمكن العمال من فرصة تحسين مداخلم ورفع مستواهم الاجتماعي.

كذلك وجوب انتهاج كل مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية لسياسة ترقية داخلية تنظم بكيفية شاملة وبصورة تسمح بفتح آفاق واسعة أمام العمال الرّاغبين في رفع مستوى معارفهم وتحسي مؤهلاتهم المهنية واكتساب الشهادة اللّازمة لارتقائهم في سلم المؤسسة، فالترقية الداخلية تشكّل محوراً هاماً في تطبيق سياسة تكوين منهجية لخدمة الجماهير وتمثل

تكملة إيجابية بالغة الأهمية للكفاح ضدّ الأميّة، ويمكن أن تعتمد في ذلك على مساعدة الجامعة ومعاهد التكوين في البلاد (1).

وهكذا ارتفع عدد مراكز التكوين المهني للكبار (CFPA) إلى 25 مركزاً بقدرة استيعابية تقدّر بـ 600 متكوّن، ويهدف التكوين بها إلى إعداد عمّال متخصصين وعمّال مؤهلين في التخصصات التقليدية مثل البناء، النّجار، التّريض الصّحي، إضافة إلى هذه المراكز تمّ إنشاء معهدين تكنولوجيين في نفس المرحلة مهمتهما تكوين التقنيين الساميين في فروع التشييد والهندسة المعمارية والأشغال العمومية، وأيضاً في الصيانة، الكهرو-ميكانيكية، لتوفير مختصين في مستوى أعلى فجاءت أمرية 76 (1976) المتضمنة إحداث المعاهد التكنولوجية لتكوين الإطارات الفنيّة المتوسطة التّأهيل (2).

كما ساهمت الشركات الوطنية الكبيرة التي أنشأت مراكز للتكوين خاصّة بها في عملية التكوين، وبالتالي الاستغناء التدريجي عن المساعدة التقنية الأجنبية في المهارات المتوسطة.

ففي هذه المرحلة ظهرت الأطر والهياكل البيداغوجية التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين والمهندسين، وبوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج " الرسكلة " وتحسين مستوى العمّال.

لكن ما يمكن ملاحظته من نقائص في هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أيّ ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين من جهة، وبين المنظومة التربوية والمنظومة

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (جبهة التحرير الوطني)، الميثاق الوطني 1976، ، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976، ص. ص. 270-271.

(2). بن عكي محمد أكلي، ديمقراطية التعليم النظامي في الجزائر خلال الفترة 1962-1984 بين التوقع والإنجاز، رسالة مقدّمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 1987-1988، ص. 327.

التكوينية من جهة أخرى<sup>(1)</sup>. كما تميّزت بتضاعف الطلب على التكوين نتيجة النمو الديموغرافي وطغيان المنطق القطاعي وهو ما عرقل ظهور سياسة وطنية شاملة ومنسجمة، وهي عوامل أدّت فيما بعد إلى تطوير واستقلالية قطاع التكوين المهني.

### 3.1- مرحلة توسيع التكوين المهني 1980-1990 :

رغم الجهود المبذولة لتطوير التكوين المهني بعد الاستقلال إلا أنّ الانطلاقة الحقيقية للتكوين لم تكن إلا بعد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني آنذاك وانعقاد الدورة الثانية للجنة المركزية سنة 1979 مع بداية المخطط الخماسي الأول، والتي تقرّر خلالها تنمية قطاع التكوين المهني.

وهكذا تقرّر بناء 276 مركزاً للتكوين المهني في غضون خمس سنوات مدّة المخطط لتضاف إلى 69 مركزاً والتي كانت موجودة عبر الوطن قبل انطلاقة المخطط.

إنّ التخلف الكبير الذي عرفه هذا القطاع أدّى إلى اللجوء إلى التعاون التقني الأجنبي لتكملة جهود المؤسسات الوطنية من أجل الإسراع في بناء المراكز وتجهيزها.

ورغم ما عرفه التكوين المهني من تطوّر في هذه المرحلة، إلا أنّ القطاع الاقتصادي عرف في بداية الثمانينات تغييرات جذرية أدّت إلى توقف المشاريع التكوينية بسبب النمط الاقتصادي الجديد المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى وتحولها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة ما عدا الوزارات التقنية التي واصلت اهتمامها بإنشاء هياكل تكوين بأعداد محدّدة.

فعرف التكوين المهني عدّة تغييرات وخاصة فيما يخصّ الجهات الوصّية على المستوى المركزي، إذ تمّ تداول الوصايا بين وزارة العمل والتكوين المهني، ووزارة التربية

(1). علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، المجتمع العربي "التحديات الزاهنة وآفاق المستقبل"، منشورات دار فسنطينة، 2000، ص. 109.

والتكوين، وكتابة الدولة للتكوين المهني، وأمام التحديات التي كانت تواجه قطاع التكوين المهني كان من الطبيعي أن تعاد الصلاحيات إلى الوزارة المكلفة بالتكوين المهني التي وجهت جهودها نحو محورين :

أ. **توسيع قطاع التكوين المهني** : تضاعف قطاع التكوين المهني بداية من 1980 بثلاث مرّات من حيث قدرة الاستيعاب حيث أصبح من الضروري التّكفل بالتلاميذ المتسربين من المدرسة الأساسية والتعليم الثانوي.

ارتفاع عدد مراكز التكوين المهني من 1980 إلى 1985 من 72 مركز إلى 272 بزيادة القدرة الاستيعابية بـ 70000 منصب تكوين، إضافة إلى 05 معاهد لتكوين المكوّنين.

ب. **إيجاد نظام تشريعي وقانوني للتكوين المهني** : عرفت مرحلة الثمانينات صدور عدد من القوانين المتّظمة لقطاع التكوين المهني.

فقد تمّ اعتماد مشروع التمهين (\*) في سنة 1981 عن طريق القانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981 والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمّال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح باستيعاب جزء من التّسريبات المدرسية (2).

وقد ساهم هذا القانون في تنظيم وهيكله هذا النوع من التكوين وإشراك القطاعات الاقتصادية (عمومية وخاصة) في عملية التكوين، بموجب هذا القانون تغيّرت " مراكز التكوين للكبار " لتصبح " مراكز التكوين المهني والتمهين ".

(\*) التمهين : هو طريقة للتكوين المهني الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به يسمح للمتمهين بممارسة مهنة معيّنة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والحرفي (علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة)، المجتمع الغربي التحديات الرّاهنة وأفاق المستقبل، مرجع سابق، ص. 190.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. ص. 197-198.

كذلك صدور قانون التكوين المهني بالمراسلة وهو ما سهل عملية التكوين لشريحة واسعة من العمّال.

إلّا أنّنا عمومًا نجد أنّ هناك ضعف في التكفل بصيانة العامل البشري حيث نجد في المرسوم رقم 85-59 الصّادر في 23 مارس 1985 تراجعًا فيما يتعلّق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعامل، حيث أنّه لم تخصّص سوى مادة واحدة لعملية التكوين ضمن 150 مادة، حيث نصّت المادة 52 من هذا المرسوم على : " كمبدأ عام أنّه بغية تحسين مردود المؤسسات العمومية وضمان الترقية الداخلية للعمال، يتعيّن على المؤسسات العمومية أن تقوم بـ :

- تولّي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسبًا دائمًا وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية
- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.
- تتجزّأ أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصّصة لضمان تكييف المرشّحين مع الوظيفة العمومية " (1).

#### 4.1- التكوين المهني واقتصاد السوق 1990 إلى اليوم :

أدّت الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق وهو ما أدّى إلى إعادة النظر في التكوين المهني وتأكيد طابعه الاقتصادي.

وهكذا فتح في سنة 1990 ملف التكوين المهني والإصلاحات الاقتصادية على الأبواب ليتسع التفكير فيه إلى مختلف الفرقاء المعنيين بعملية التكوين (مؤسسات التكوين، مؤسسات اقتصادية، المجموعات، الإدارة).

(1) المرسوم الرئاسي 85-59 المؤرخ في 22 ربيع الأول الموافق لـ المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن للقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية.

فقد جاء في تصريح رئيس الحكومة السابق " بن بيتور " عند تقديمه أهداف برنامج الحكومة أمام المجلس الشعبي الوطني، حيث صرّح أنّه من بين الأهداف الرئيسية هو " إدخال ما يعيد الاعتبار أو يعزز وسائل الموارد البشرية، التي تشكّل على المدى البعيد، الثروة الوحيدة التي تكسبها الأمة، وذلك على الخصوص بمعالجة عميقة لمنظومة التربية والتكوين المهني وتوفير ظروف التطوّر التكنولوجي بمباشرة أعمال متعدّدة الأشكال " (1).

أمّا في إطار النصوص القانونية لتشريعات العمل، فقد جاء في الفصل الخامس من القانون رقم 90-11 مؤرخ في أبريل سنة 1990، 05 مواد تنصّ على التكوين والترقية خلال العمل وجاءت كالتالي :

**المادة 57 :** (يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً لا تتعلّق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي).

كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظّم أعمالاً لا تتعلّق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما].

**المادة 58 :** [يتعيّن على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى التي ينظّمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامّة والمهنية وتعميقها أو تطويرها].

**المادة 59 :** [ يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات بالمساهمة بشكل فعّال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظّمها].

**المادة 60 :** [ يجوز للعامل المسجل بمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصّة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم].

(1). العايب رابح، مرجع سابق، ص. 5.

المادة 61 : [ تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب المهني، ويكون حسب المنصب المتوفر وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقه<sup>(1)</sup>].

بينما في دستور 1996 الحقوق والحريات المادة 50 : الفقرة (05) [تسهر الدولة على التساوي في الإلتحاق بالتعليم والتكوين المهني].

هذا ما أشارت إليه الدساتير الجزائرية في ما يخصّ التكوين، وسنعرض فيما يلي المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم<sup>(2)</sup> :

نجد في المادة الأولى من هذا المرسوم والذي فيه حدّد المشرع الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصّص التحضيرية للإلحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم، كما يحدّد قواعد وكيفيات ذلك فيما يخصّ العمليات الآتية :

**أ/- التكوين المتخصّص : لمن يشغل منصباً عمومياً للمرة الأولى.**

الإلتحاق بسلك عالٍ أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة.

التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

**ب/- تحسين المستوى : يتمّ تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين،**

وإثرائها، وتعميقها، وضبطها.

**ج/- تجديد المعلومات : تكوين للتكيف مع وظيفة جديدة نظراً إمّا لتطور الوسائل أو**

التقنيات وإمّا للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

(1) محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000، ص. 64.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 14 شوال عام 1416هـ الموافق لـ 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

أما في نصّ المادّة الثالثة من نفس المرسوم المذكور أعلاه فنلاحظ أنّ المشرّع أشار إلى دور المؤسسات والإدارة العمومية وما يتّوجب عليها في إعداد مخطط قطاعي، سنوي، متعدّد السنوات في التكوين، وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما يحدّد المخطط في قطاع النشاط المعني خلال سنة أو عدّة سنوات مالية ولا سيما العمليات المتعلّقة بما يلي :

- التكوين المتخصّص.

- تحسين المستوى.

- تجديد المعلومات.

يمكن القيام بأعمال التكوين في شكل متناوب أو متواصل حسب الأسلاك وفق الدورات الآتية :

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن الستة (06) أشهر أو تساويها.
  - دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق عن ستة (06) أشهر وتساوي سنة.
  - دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة (01) واحدة أو تساوي ثلاثة سنوات أو تقل عنها.
- لا يجوز أن يفوق الحدّ الأقصى للموظّفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات بنسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك المعني.
- يتقاضى الموظّفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية ما يأتي :
- أ/- المرّتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلّة بالمردودية والنتائج.

ب/- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة.

### 5.1- تمويل التمهين والتكوين المتواصل :

لقد أدخل قانون المالية لسنة 1998 تطبيق رسمين جديدين وهما الرسم على التمهين ومعدّله 0,5% من كتلة الأجور السنوية ويخضع لهذا الرسم كل المشغلين، بما فيهم الحرفيون، ويتمّ تجميع هذين الرسمين في إطار صندوقين خاصين هما :

- صندوق ترقية التمهين.

- صندوق ترقية التكوين المهني المتواصل.

ويقوم بتسيير هذين الحسابين الخاصين الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل والذي أنشئ في نهاية عام 1998.

إنّ تطبيق هذين الرسمين هدفه دفع المشغلين إلى تخصيص جزء من نفقاتهم قصد تمهين الشباب من جهة أو تمكين عمالهم من الحصول على تكوين مستمر لاكتساب مهارات وقدرات جديدة.

هذا ونشير في الأخير بأنه لتطوير التكوين والتمهين والشغل بصفة عامة فقد تمّ إنشاء هيئة وطنية تسمى " مرصد التكوين والتشغيل " ومن مهام هذا المرصد هو تطوير وظيفة الملاحظة لدى الشركاء في كل ما يخصّ سوق العمل، وينتج عن هذه الوظيفة تطوير نظام معلومات إستراتيجي يعمل على توفير المعلومات الهامة عن اتجاهات سوق الشغل والتأهيل، وبذلك يوفّر للمقرّرين الأدوات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة، طبيعة المعلومات المنتجة بحيث تكون ذات نوعية عالية ومتوفرة بشكل دوري.

### سادساً. دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتنمية والتقنية المشاركة.

#### 1/- التكوين من منظور إدارة الأداء :

يوضح هذا العرض للمفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأمور المهمة التالية لقضية التكوين :

- إن التحسين في الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس فقط قضية تكوين ولكنّه هدف يتجاوز إمكانيات التكوين، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.

- إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الفريق ومجموعة الأفراد ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

- إنَّ التخطيط المتميّز والتنفيذ الدقيق لفعالية التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذا لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

- لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرّسمي الذي يتمّ في قاعات التكوين بل يشمل أيضًا كل أشكال التّوجيه والمساندة والإشراف الفعّال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

## 2/- عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتكوين :

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين حيث تمثل الأسس التي يستمدّ منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسدّ فجوة الأداء والوصول إلى مستويات وتشمل تلك العمليات : " تخطيط الأداء " ، " توجيه الأداء " ، " تشخيص الأداء " ، " تقييم الأداء " .

أ/- **تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين** : تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء ومن ثمّ أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمّها :

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذ ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ب/- **توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين** : تمثل عملية توجيه الأداء نشاطًا تكوينيًا حقيقيًا ومستمرًا على أرض الواقع في محلّ الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيرًا في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته وفي هذا الصّدّد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة

وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة افرد القائم بالعمل ظروف الأداء المحيطة بإمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.

وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد<sup>(1)</sup>.

**ج/- تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين :** تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو العلاج القصور في الأداء بما يتناسب مع الأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكواهم والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو لمنظمات خارجية.

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الإسكندرية، والعربية للنشر، بيروت، 1997، ص 353.

## خلاصة الفصل

إن وظيفة إستراتيجية التكوين المتواصل تعد من المقومات الرئيسية للمنظمات أو المؤسسات الحديثة، إذ تشكل ضرورة ملحة لإعداد موارد بشرية قوية ومنتجة، فبها تتمكن المؤسسة من تطوير المهارات الفردية والجماعية للعمال من أجل مسايرة التطلعات الراهنة والمستقبلية للمؤسسة، هذا في ظل التطورات المتواصلة التي تشهدها الساحة الاقتصادية.

فالمؤسسات المعاصرة تركز على التكوين المتواصل من أجل التحسين المتواصل لأداء العمال و إكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لبيئة عملهم من خلال الارتكاز على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء العمال ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية إلى وضع البرامج التكوينية المناسبة من أجل تحصيل المردود الأمثل لأداء العمال بواسطة الكفاءة العالية ، وهذا الذي يعود بالنفع على المؤسسة والعمال.

## الفصل الثالث:

# ثقافة المؤسسة

تمهيد

أولاً: مدخل عام لثقافة المؤسسة.

ثانياً : مكونات، مستويات وأنواع ثقافة المؤسسة.

ثالثاً: وظائف ثقافة المؤسسة و آليات تقييمها.

رابعاً: أثر وتأثير ثقافة المؤسسة.

خامساً : ثقافة المؤسسة والثقافات الداخلية الفرعية.

سادساً: دور ثقافة المؤسسة في تكوين الهوية المهنية.

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تمثل الثقافة المؤسسية أحد المواضيع المحورية في إدارة وتسيير المؤسسات والمنظمات المعاصرة لموارده البشرية، وكآلية متنوعة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها.

وهي تشكل البعد الثقافي للمنظمة، إذ تشمل القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير ذلك، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المؤسسة، ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية، حيث لأن المنظمات التي تمتلك ثقافة تكييفية ومثينة تمكن أعضائها من الالتزام التنظيمي، والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وتساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط الاتصال بين الأفراد، ومنه تحديد درجة التماسك والتلاحم والاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح مؤشراتها وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها.

وهذا الذي نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى مدخل للثقافة المؤسسية.

## أولاً: مدخل عام لثقافة المؤسسة.

### 1. ماهية الثقافة المؤسساتية:

يعد الوصول إلى فهم المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة من الأهمية بمكان لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولعله من أبرز المداخل أهمية في فهم هذا المحيط هو المدخل أو البعد الثقافي لما له من دور بارز في التعبير عن إمام الأفراد بالمعلومات والآداب والفنون المختلفة لإماما عاما.

انطلاقا مما سبق برز مفهوم ثقافة المؤسسة وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة إذ حاولت الكثير من المدارس إعطاء معنى واضح لهذا المفهوم. فهو مفهوم مرتبط بمجموعة من الأبعاد كالثقافة الوطنية والتي تعتبر ثقافة المؤسسة فرعا لها، كما تؤدي مجموعة من الوظائف وأهمية كبيرة في تحقيق تماسك النظام، وتتكون هذه الأخيرة بمرور مجموعة من المراحل كما تتميز بمجموعة من المكونات تميزها عن غيرها.

وفي تحديد مفهومها نجد أن **Gibson** يرى أن ثقافة المؤسسة هي " نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد سلوكية، حيث أن القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء" <sup>1</sup>

كما تعرف الثقافة المؤسساتية على أنها: " ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم، تظم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلّمات والرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة" <sup>2</sup>

فالثقافة المؤسساتية هي نسق الرموز والمعاني والأعراف والتقاليد المترابطة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها جميعا باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم.

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي و ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 436.

<sup>2</sup>D. Hellregel et autres , le management des organisation , Ed du book université, Bruxelles, 1992, p336.

## 2- الاتجاهات النظرية لثقافة المؤسسة :

### 1-2- الاتجاه السلوكي:

كان لأفكار كل من آدم سميث 1776، وروبرت أوين 1789، وأفكار تشارلز باباج 1832، تأثير كبير في المؤسسة الصناعية الذي أدى إلى تعدد التصورات النظرية والفكرية وقد تطورت التكنولوجيا ويمكن حصرها في النظريات التالية:

#### أ- المدرسة الكلاسيكية:

#### \* نظرية الإدارة العلمية:

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد افترضت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراساتها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وقد أمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية وكان يعتقد هو وزملائه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه (1)

#### \* نظرية المبادئ الإدارية: ( 1917 ) :

تصف هذه النظرية الإدارية الجهود لتعريف الوظائف العالمية التي ينجزها المدراء والمبادئ التي شكلت ممارسة الإدارة الجيدة واقترح فايول أن المدراء يؤدون وظائف الإدارة الخمسة ( يخططون، ينظمون، يقودون، ينسقون، ويسيطرون) وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يصنع 14 مبدأ وهي :

1- تقسيم العمل والتخصيص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به .

2- السلطة والمسؤولية: تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر .

1 - السيد محمد عبد المجيد ، والأستاذ فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ص 52.

- 3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة .
  - 4- وحدة الأمر: تعني أن لكل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد .
  - 5- وحدة الهدف: تعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع .
  - 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أن عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم .
  - 7- عوائد العاملين : يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات .
  - 8- المركزية: أن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين .
  - 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - 10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخدامها أمثل .
  - 11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين .
  - 12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال لتسربهم .
  - 13- المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع .
  - 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين .<sup>(1)</sup>
- ب- المدرسة البيروقراطية :**

قام عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر بدراسة أشكال وعلاقات السلطة التي تميز مختلف أنواع التنظيمات وقام بالتعريف بين ثلاثة أنواع من السلطة ( الكاريزماتية

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 203.

التقليدية، والعقلانية) فبالنسبة له إذا كان الشكل الأول يركز على الخصائص الشخصية للمسيرين والثاني يستمد السلطة من سوابق صاحبها، فذلك يناسب إدارة التنظيمات الكبيرة المعقدة التي لا تناسبها إلا هيكله بيروقراطية تعتمد فيها السلطة على قواعد صارمة وناجعة من خلال إنشاء قواعد شكلية لتشغيل التنظيم وتوضيح المهام المنوطة بكل فرد ثم القيام بتنسيق النشاطات باستخدام مبدأ التسلسل الذي يقتضي خضوع المستوى الأدنى إلى مستوى الأعلى منه، بحيث أن كل مسؤول تسلسلي يملك سلطة على مرؤوسه متطابقة مع المركز التسلسلي الذي شغله وناجعة هذا النوع من الهياكل حسب فيبر تتطلب رفض الاختبارات الشخصية والتحديد الصارم للعمل والسلطة والهيكل التسلسلية التي تمكن من الرقابة عن طريق القواعد المكتوبة وخيرة الوظيفة .

فحتى وإن لم يكن رجل ميدان، فإن النتائج التي توصل إليها فيبر تلتقي مع ما جاء بين المنظرين الكلاسيكيين فإذا كان تأثيرها على تسيير المؤسسات جد محدودة، فإنها تحب الإشارة إلى أن معظم الدراسات الخاصة بالخصائص الهيكلية للتنظيمات تعتبر أعمال فيبر كقاعدة وهو الأمر المتعلق بالمدرسة السوسيولوجية ومدرسة الظروف الطارئة التي سنتطرق لهما لاحقا (1)

## 2-2- الاتجاه الحديث:

### أ- مدرسة العلاقات الإنسانية:

على عكس المنظرين الكلاسيكيين فإن المؤلفين، كما يرون بأن أهم شيء بالنسبة لنجاعة الهيكله يركز على العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل التي تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية، ولا بد أن ينظر إلى العوامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورت ونشطت الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني وآثاره في الإنتاج والإنتاجية، وقد تمثلت هذه الاتجاهات بعدد من الأبحاث والدراسات والنظريات الفكرية المختلفة حيث حفلت المرحلة التاريخية التي أعقبت التجارب الشهيرة لما يوفي مصانع هاوثورن بتزايد الاهتمام بدراسة

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بوزيدة، "المنظمة وثقافة التنظيم" ملتقى الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، مارس 1992.

الفرد والجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي، والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم في المنظمة<sup>(1)</sup>

### ب- المدرسة النيو كلاسيكية:

( الكلاسيكية الحديثة) استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار السابقة، إن جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وهي طريقة لربط العمال أكثر بمؤسستهم، ولقد كان من روادها العالمين في الميدان من إداريين، إطارات ومهندسين:

(1975- 1966)Prithard Sloan Alfred ( 1966), Octave Gélinier  
Ferdinand Drucker Peter، وتتمثل أهم أفكارهم فيما يلي :

**Prithard Sloan Alfred ( 1966 -1975 )** : تكلم عن لامركزية منسقة، حيث لا مركزية السلطة تدفع بالمبادرة، والمسؤولية والمرونة مع إلزامية القرارات والمراقبة الدورية للنتائج .

**Octave Gélinier ( 1966 )** : تحدث عن قاعدتين أساسيتين لفاعلية المؤسسة ( المنافسة والإبداع) ويضيف إليهما الغاية الإنسانية وحتى تكون المؤسسة فعالة لا بد أن تحدد المهام التي يجب أن تتحملها الإدارة العامة، خاصة تعريف السياسة العامة وهيكلية المسؤوليات

**Ferdinand Drucker Peter (1909)** : أكد على أن الإدارة أصبحت وظيفة أساسية في المجتمع وتتمثل المهام الأساسية للإدارة فيما يلي:

- 1- تحديد المهمة ووضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة بوضوح.
- 2- إعداد برنامج إنتاجي والرضا في العمل .
- 3- تسيير الوقائع ( كل ما يحدث في المؤسسة) والمسؤوليات الاجتماعية .

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 65- 66.

نستنتج بأن الإدارة بالأهداف أعطت أهمية كبيرة للجانب الإداري انطلاقاً من تحديد الأهداف، تحليل وتنظيم العمل في هيكل، تحفيز واتصال، القياس بالاعتماد على المعايير وتكوين الأفراد. (1)

### ج- مدرسة النظم:

انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية وقد عرف النظام بأنه " الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً "

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية كونه يتضمن الحقائق المترابطة أو المبادئ والأجزاء التي تكونت منها فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية كالجهاز التنفسي والجهاز الهضمي والجهاز العبي (... ) التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة ( المنشأة ) وهكذا ومن هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة بعضها يمثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلا يضم الأجزاء .

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الانحلال فإن لا بد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية (2)

ويمكن إيجاز خصائص النظام بما يأتي :

أ- يتألف النظام من نظم فرعية .

ب- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها .

1 - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 33- 34.  
2 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : المرجع السابق، ص 83- 84.

ج- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها .  
د- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام .

هـ- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

و- التمايز أو التخصص حيث تميل النظم المفتوحة نحو التمايز أو التخصص في إنجاز أعمالها .

ز- الاستهداف فالنظام هو كيان هادف والمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة .  
ح- الشمولية أو الكلية مقابل الاستقلال بمعنى ترابط أجزاء النظام بعلاقات .  
ط- التداؤب وهو يعني أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات .  
ي- الاستقرار والتوازن والتكيف حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة ( النظام الأكبر) .

ل- التلاشي أو الاضمحلال وهو قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة .

وفي ضوء ذلك يتضح بجلاء أن المنظمة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء، تتميز بالنشاطات المتفاعلة وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة والمنظمة عبارة عن مجموعة من المدخلات التي يتطلبها الأداء الذي يتحقق جراء التفاعل بين العناصر المختلفة ( العمليات) بغية تقديم المخرجات ودعوة المعلومات منها كتغذية عكسية من البيئة المحيطة، كما أن المنظمة تتصف بكل الخصائص أو السمات التي وردت أعلاه عن النظام المفتوح .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 84-86-87.

## ثانياً. مكونات ثقافة المؤسسة ومستوياتها وأنواعها

### 1. المكونات:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكوّن من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكّل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة<sup>(1)</sup>، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في: الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية العادات والقيم والأعراف والتي تتبنّاها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتمّ غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين ويمكن تقسيم العناصر المكوّنة لثقافة المنظمة إلى:

أ- الإشارات الثقافية : وتشمل :

• **القيم التنظيمية Les Valeurs Organisationnelles** : وتمثل القيم، كما عرّفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها : " الاعتقاد بأنّ شيئاً ما ذات قدرة على إشباع رغبة إنسانية معيّنة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية وألوية لفرد أو جماعة " <sup>(2)</sup>، وهي أيضاً ما يتعلّق بالأفكار والمجتمعات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام، الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ويعتبرها Peter Water Man، أساس النّجاح الدائم والمستمرّ أمّا Mauricethenset فتعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء

(1). أحمد بوشناق، وأحمد بوسميين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي

حول التسيير الفعّال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص. 03.

(2). محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005،

أو الحكم عليها والتأثير فيها، أيضاً من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها، ومنها ما هو فردي وما هو جماعي، وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما :

- **شكل قولي** : تبرز في خطابات المؤسسة.

- **شكل غير قولي** : يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها<sup>(1)</sup>.

وبهذا فإنّ القيم تشمل كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة، كالشجاعة، والقوة والاحتمال والإيثار والمهارات الغنيّة، والأمانة والحرية والعدالة، وهي لا تمثل صفات وحسب، بل هي أنماط السلوك التي تعبّر عن هذه القيم وهي موجهات لهذا السلوك في المجتمع<sup>(2)</sup>، ويمكن القول ممّا سبق أنّ القيم تتداخل وتشترك مع عدّة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضاً بالهيكل والهيكل التنظيمي، وكذا العلاقات مع البيئة وغيرها ...، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداة واحترام الآخرين<sup>(3)</sup>.

• **المعتقدات التنظيمية Les Croyance** : تمثل المعتقدات مجموع القيم التي تحدّد

ما هو مقبول من الأشخاص، وما هو مرفوض وتساعد في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم في المجتمع بصفة عامة ؛ وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه

(1). Bosche (M),: **La culture sans histoire**, revue française de gestion (RFCIN 47-48), Paris, 1984, p. 32.

(2). حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص. ص. 188-189.

(3). محمود إسماعيل العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، دار وائل عمّان، الأردن، 2003/2002، ص. ص. 312.

المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة لكل فرد من جهة أخرى، هذا لأن وجود تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد سيكولوجيا عن التنظيم، مما يؤثر على أدائهم ومنه الابتعاد عن أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

• **الأعراف والتوقعات** : يقصد بالعرف عموماً : " عادات وقواعد مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافاً يعرض صاحبه للعقاب " <sup>(3)</sup>.  
ويقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كلا منها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>(4)</sup>.

(1). نفس المرجع، ص. 312.

(2). فليب أتكسون، مرجع سابق، ص. 113.

(3). رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص. 282.

(4). محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 313.

• **الرموز** : وهي عبارة عن إشارات متميّزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المبادئ وتهيئتها) كيفية إدارة الوقت، اللّغة المستعملة داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

ويمثل الرّمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلّق بالنظام الثقافي كنمط اللّباس، المكافآت والعلاقات التي تميّز نظام المشاركة في النشاط الرّمزي للمؤسسة ويبرز تطوّر الرموز والإشارات<sup>(2)</sup>، إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.

• **الطابوهات (الممنوعات)** : وهي ما تؤد المنظمة إخفاءه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرّت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية مدير فاشل ... وغيرها، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصّورة الخارجية للمنظمة<sup>(3)</sup>، ممّا قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

• **الأساطير** : تعتبر الأسطورة من تمثيل أشخاص خياليين<sup>(4)</sup>، ويمكن تعريفها بأنّها " المعتقدات المشبّعة أو المحمّلة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها النّاس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة، التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني " بمعنى عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعاليمها لأفراد المنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة<sup>(5)</sup>.

• **الطقوس أو الشعائر** : الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلّقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللّغة المستعملة، طريق استقبال موظف

(<sup>1</sup>). Bressy (G), Kankoyt (C), **Op-cit**, p. 52.

(<sup>2</sup>). Thevenet (M), Vachette (J), **Culture et comportements**. Vuibert, Paris, 1992, p. 75.

(<sup>3</sup>). Schewbig (P), **Les communications de l'entreprise**. Mc Graw-Hill, Paris, 1991, p. 44.

(<sup>4</sup>). **Dictionnaire de la langue française**, l'institut pédagogique national, Alger, p. 52.

(<sup>5</sup>). Bressy (G), Kankoyt (C), **Op-cit**, p. 53.

جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة وتعرف الطقوس الجماعية " التغيير المتكرّر للأساطير بواسطة أنشطة منّظمة ومبرمجة " (1).

وتعتبر الطقوس أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معيّنة أو انجاز أغراض محدّدة، حيث تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، والتأكيد على القيم المشتركة مثل التحديد والمشاركة، وتجمع بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد (2).

• **الإشاعات :** من الشكليات الرمزية لثقافة نجد الإشاعات، والتي تعتبر أخبارًا لا أساس لها من الصّحة تكون في شكل سيناريوهات خالية، يوفّر نوعًا من الترويج وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة.

#### ب/- الموروث الثقافي للمنظمة :

• **المؤسسون :** إنّ ثقافة المنظمة ما هي إلاّ نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي أنّ العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنّهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتّى ولو غادروا المنظمة.

• **سلوك قادة المنظمة :** يعتبر سلوك قادة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأنّ العاملين سيدركون أنّ أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكّد على أنّ العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر ممّا يقوله، حيث أنّ هناك اتفاق بأنّ ثقافة المنّظمة تشكّل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

• **تاريخ المنظمة :** يلعب تاريخ المنظمة دورًا مهمًا في تشكيل ثقافتها، ويكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرّت بها، النجاحات المحقّقة وكذلك الفشل، ويشكّل

(1). Laurent (J), Bouard (V), Économie de l'entreprise, Brestome 2, éd d'organisations, Paris, 1991, p. 247.

(2). جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص. 25.

هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها<sup>(1)</sup>.

• **الأبطال (البطولات) :** إنّ الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية.

فالأبطال هم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، وهؤلاء الأبطال هو الرّموز القيادية يحركون قيم المؤسسة<sup>(2)</sup>، فهم الشخصيات المميّزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها<sup>(3)</sup>.

• **مهنة المنظمة (نشاطاتها) :** يعرف مهنة المنظمة - النشاط الرئيسي لها - بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) " <sup>(4)</sup>، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهامها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة العمل ممّا يعزّز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

ممّا سبق يتضح أنّ كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارة والرّموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة.

(<sup>1</sup>). Bosche (M), *Op-cit*, p. 34.

(<sup>2</sup>). موسى خليل، *الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)*، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2005، ص. 44.

(<sup>3</sup>). جمال الدين المرسي، *مرجع سابق*، الإسكندرية، ص. 25.

(<sup>4</sup>). Laurent (J), Bouard (V), *Op-cit*, p. 249.

## 2. مستويات الثقافة المؤسسية :

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفة متعدّدة من البرمجة الذهنية السائدة في عدّة المستويات المختلفة من الثقافة، وعليه فثقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها وتتمثل في (1) :

• **الثقافة كمتغيّر خارجي** : وتتجسّد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطار المؤسسة، ذلك أنّ كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصّة بها (2)، ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعلها في حالة اضطراب.

• **المتغيّرات الثقافية الخارجية** : وهي عدّة أنواع :

أ/- **ثقافة وطنية** : تبرز أهميتها جلياً من خلال نظرية Z لـ W.Ouchi وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة ممّا يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناءً على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها " مالك بن نبي " وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية، في " كتابة المسلم في عالم الاقتصاد " .

ب/- **ثقافة جهوية** : إنّ اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلاً وتأثيرها على سير مؤسساتها.

ج/- **الاجتماعية الثقافية** : يوضح Burke Mike بأنّ التيارات الاجتماعية الثقافية تمثل عائقاً يجب إزالته أمام المؤسسات، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمؤسسة، كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية الثقافية

(1). Thevenet (M), Vachette (J), **Op-cit**, p. 11.

(2). Reitter (R) et autres, **Culture d'entreprise**. Vuibert, Paris, 1992, p. 22.

بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات على مستوى الفرد والجماعة وكذا على مستوى العمل المنظم<sup>(1)</sup>.

د/- **الثقافات الفرعية** : تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة، وكذا البحث والتطوير وغيرها. لقد أبرز R. Sainsaulieu حقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة ... الخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي، وذلك لما تتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

و/- **ثقافة المؤسسة** : تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين، أحد مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، وهنا نطرح ملاحظتين في هذا المستوى<sup>(2)</sup> :

- لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية)، حيث توجد هذه الأخيرة، فتقافتها الفرعية وتفاعلا تمثل عنصر مكون للثقافة.

- ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب اندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية، إذ تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين منفصلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة.

- يثبت هذا الحلّ فعاليته، مما يؤدي إلى التنبه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعاً من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.

(1). Sainsaulieu (R), **L'identité au travail**, Presses de la FNSP, Paris, 1977, pp. 352-353.

(2). السعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص. 159.

- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

### 3. أنواع الثقافة المؤسسية :

أشار بعض الباحثين في علم الإدارة أنّ أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع :

أ/- **الثقافة القوية** : وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها، ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي تتم بشكل تلقائي للأعضاء الجدد<sup>(1)</sup>، فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك.

وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز على :

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

(1). حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص. 268.

- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافظ من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين<sup>(1)</sup>.

إنّ الثقافات القويّة تمارس تأثيرًا إيجابيًا على كفاءات المؤسسة، وذلك لأنّها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد ممّا يجعل الأفراد في حالة إشباع أو إرضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل، حيث تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت، أمثلة معبّرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتثمين العمل.

فالمؤسسات ذات الثقافة القويّة تركّز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحدّدة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكلّ يعمل لتحقيق هدف مشترك، بالاستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فاستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة ومثلها<sup>(2)</sup>.

وتتمتع الثقافة القويّة بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- لها تأثير على سلوك العاملين، وهي أكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل فوجود ثقافة قويّة داخل المنظمة يشير إلى توفير جوّ من الاتفاق بين الأفراد، ممّا يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، ومنه زيادة الولاء والالتزام وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة ومنه ينخفض دوران العمل<sup>(3)</sup>.

(1). بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص. ص. 658-659.

(2). السعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الأجنبية في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة لنيل

دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص. 154.

(3). ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص. 329.

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة.
- وتشجيع الموظفين على تحمّل المخاطرة.
- أنّها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعيّن عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء، كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجّه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأنّ احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي<sup>(1)</sup>.

**ب/- الثقافة الضعيفة :** على عكس الثقافة القوية الثقافة الضعيفة لا يتمّ اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك المشروط بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتّوحد مع المنظّمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>(2)</sup>، فالثقافة الضعيفة أفرادها يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين<sup>(3)</sup>.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، حيث تهتمّ الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسّد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقلّ الرضا الوظيفي لدى

(1). تشارلز وحاريت جونز، مرجع سابق، ص. 160.

(2). مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 145.

(3). بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص. 160.

العاملين، كما قد يتمّ فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالغرابة والإحباط، إنّ الثقافة ليست عالمية تنقل في كل مكان وفي كل زمان ثقافات تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤماً وتوافقاً، وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معيّنة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها لا مع إشعاعها وبروزها، كما نقصد بالنسق هنا بالوضع العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معيّن، أو في شكل الإستراتيجية المتبّعة.

إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة إستراتيجية هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلائم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة والعكس صحيح<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنّ عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القويّة إلى ثقافة ضعيفة وسلبية، وهذا عندما تكون القيم والمعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادرة على أن تشكل بديل للقيم السابقة، وغير قويّة كفاية ليقبلها الأفراد ويعتقدونها بسهولة ممّا يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء ببنائها في أفراد المنظمة، وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثر النظام القديم، ومنه فحتّى وإن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل وتعديل الاستراتيجيات وإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيات اتّصال متطورة، وإنشاء مصانع ومكاتب جديدة، فإنّه من الصّعب جدّاً فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قيم دخيلة على ثقافتهم التي تعودوا عليها<sup>(2)</sup>.

(1). السعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص. ص. 155-156.

(2). Kotter (J.P), Heskett (J), **Culture et performance**, (le second souffle de l'entreprise). Traduit par Nocolaieff laurence, éd d'organisation, Paris, 1992, pp. 89-90.

### • أنواع أخرى للثقافة التنظيمية :

إضافة إلى الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، هناك تصنيفات أخرى.

\*أنواع الثقافات حسب شارل هاندي Charles Handy (1985) :

لقد اقترح هاندي أربعة أنواع من الثقافات وذلك في محاولة لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم، وتتمثل هذه الأنواع في :

- **ثقافة الدور Culture de Rôle** : وتركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز برج إيفل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة، وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى، والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة<sup>(1)</sup>، وتم تجسيد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني حيث تعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة.

- **ثقافة النفوذ Culture de Pouvoir** : تتواجد هذه الثقافة غالباً في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي ومتسلط، حيث أنّ الهيكل يشبه العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو ما يدل على أنّ المركز والطاعة والرقابة يعطي قيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول غير أنّ هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير أنّه قد يعرقل من عملية الابتكار نظراً للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء.<sup>(2)</sup>

(1). محمد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة لنيل شهادة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص. 14.

(2). سهام شكاوي، مرجع سابق، ص. 34.

- **ثقافة المهمة La Culture de la Troche** : تتخذ شكل مصفوفة أو شبكية، حيث نجد وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصّصات، ويعتبر هذا الاتّصال والتكامل بين الأقسام، كأداة تمكّن المنظّمة من التكيّف مع التغيرات السريعة، لذلك نجد أنّ هذا النوع من المنظّمات التي يكون أكثر ديناميكية ومعرض باستمرار للتغيّر، وهي عادة منظّمات تولي اهتمامًا كبيرًا لأنشطة البحوث والتطوير وتحتاج إلى فرقة وظيفة مؤقتة لمواجهة أو لتلبية الاحتياجات المستقبلية<sup>(1)</sup>.

- **ثقافة الفرد La Culture de Personne** : وهي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أساس أنّه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، تكون في المنظّمات التي تحمل طابع تعاوني، كالتعاونيات المهنية، وهي تجمع بين الابتكار والإبداع الفردي، ولأنّ القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظّمات، فاختلاف في الرأي يؤثر سلبيًا على وجود المنظّمة<sup>(2)</sup>.

(1). فيليب أنتنسون، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة

عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة (بميك)، 1996، ص. 137.

(2). سهام شكاوي، مرجع سابق، ص. 34.

### ثالثاً. وظائف ثقافة المؤسسة وآليات تشكيلها وأنماط تقييمها

#### 1/- وظائف ثقافة المؤسسة :

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنّها أداة فعّالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدّة وظائف مهمة منها :

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة، ممّا يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم العمل معاً بفعالية.

- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

إضافة إلى أنّ لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء وبين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية<sup>(1)</sup>.

(1). حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمّان - الأردن، 2000، ص. 94.

## 2/- آليات تشكيل وبناء ثقافة المؤسسة :

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالٍ مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أنّ عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنّه ومن خلال عملية الاختيار يتمّ التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أنّ لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة"، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتمّ فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطبيع الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنّه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، " فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص"، فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيء للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أنّ المنظمات التي تسودها ثقافات قوية، تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي، محكمة وقاسية<sup>(1)</sup>.

### أ- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية :

فهناك خطوات محدّدة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي<sup>(2)</sup> :

(1). محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان - الأردن، 2000، ص. 164.

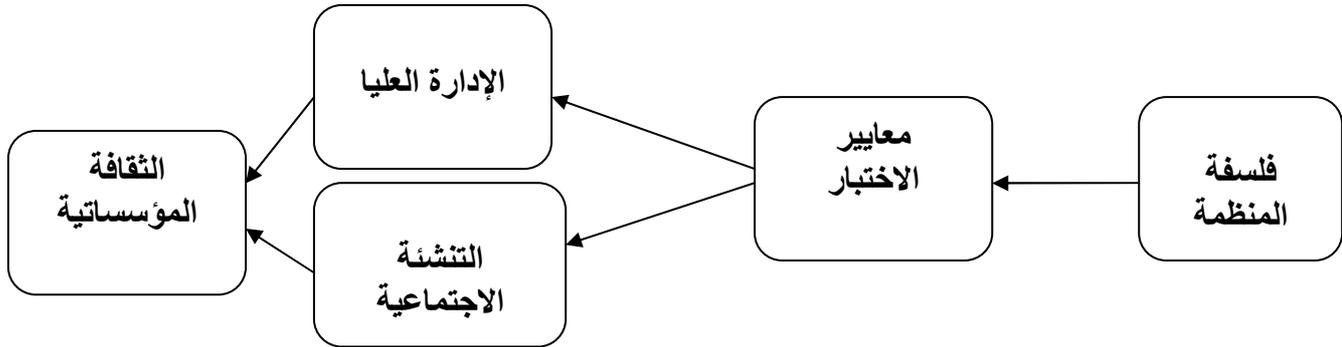
(2). جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، ص. ص. 440-441.

- ضرورة الحرص والجديّة في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظّمة، والقيم والتجارب السّابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصّة بالمنظّمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيّد، والذي يحقّق أهداف المنظّمة.
- إرشاد العاملين دوريّاً للتأكّد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظّمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظّمة لديهم.
- تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظّمة.

#### ب- ممارسات العليا الإدارة وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية :

رغم أهميّة القيم المعلنة إلّا أنّ الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنّه في الواقع تبين أنّ العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين، أيّ أنّ الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترف بعض الشعارات وتتبنّى قيم الإنجاز والشفافية والمتبادلة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلّا أنّه في الواقع مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

#### الشكل رقم (4) : يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية



• المصدر : ماجدة عطية، مرجع سابق، ص. 338.

#### 3/ أنماط تقييم ثقافة المؤسسة :

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة، وتتميز عملية ثقافة المؤسسة بثلاث أنماط تبين ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا، كما تعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها، وهي التقييم المعياري والتقييم التناسقي والتقييم الاحتمالي.

أ- **نمط التقييم المعياري** : وهو يتعلّق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تتعلّق بثقافة W. Ouchi أو البحث عن الامتياز Petter and Waterman ويوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة، إنّ ثقافة المؤسسة الجيدة تقيم التركيز على المحيط الخارجي، والخدمة، وكذا الجودة، والأفراد، والجانب غير رسمي، حيث أنّها تهتم بتقييم الانشغالات الداخلية واحترام الإجراءات وتولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة وكذا للأسماء والعناوين الهرمية.

ب- **نمط التقييم التناسقي** : هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النمط الانسجام بين الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، لا يطرح هذا النمط التقييمي لثقافة المؤسسة مصطلح جيدة / أقل أو تحت الجيدة، بل يتطرق إلى معيار قوة/ضعف، فنثقافة المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، ممّا

يعني أنّ القيم والشعائر متجانسة، كما تنشر فيها الرموز والأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قويّة في عمليات التقييم كي تكون جيّدة<sup>(1)</sup>.

**ج- نمط التقييم الشرطي :** إنّ التقييمين السابقين يتمحور حول أبعاد (جيّدة / سيئة / قويّة / ضعيفة)، غير أنّه يمكننا تصوّر تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد بل عدّة لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة، فالمتغيرات المناسبة لتميّز أنواع النشاط التي تعرض لها معظم الكتاب في هذا المجال :

- سرعة التغذية العكسية على الكفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة.

- مستوى الخطر الذي يصاحب كل عملية اتخاذ القرار.

ومنه يمكننا تحديد أربعة أنواع ممكنة :

**أ- ثقافة المؤسسة المخاطرة :** وهي تتعلّق بنشاط استمرارية طويلة المدى في المستقبل.

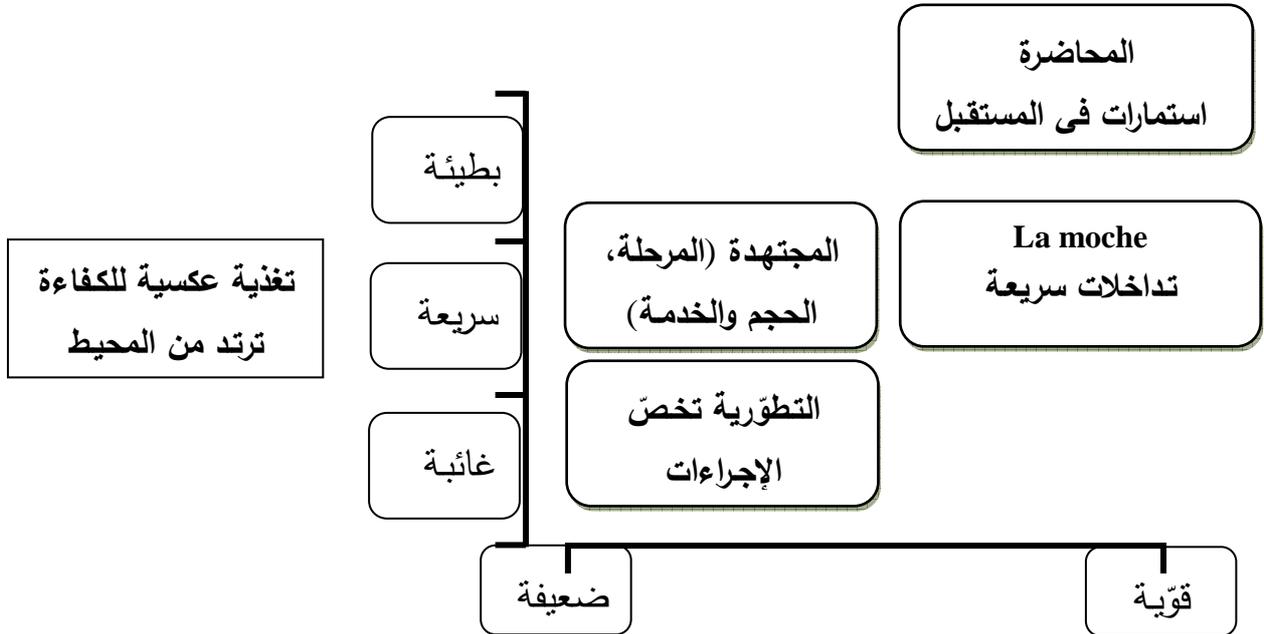
**ب- ثقافة الذكورة :** وهي الثقافة الخاصّة بالمؤسسات المتميّزة بنشاطات تستدعي تدخلات سريعة.

**ج- النشيطة /المغامرة (المخاطرة) :** تطبّق في النشاطات ذات الحجم القويّ وخدمة ذات جودة.

**د- تطويرية :** تخصّ النشاطات التطوير، ويبين الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة، كما يرى Kennedy et Deal أنّ هذا النوع يخصّ كذلك الثقافات الفرعية للمؤسسة.

(<sup>1</sup>). Bosche (M), Op-cit, p. 35.

الشكل رقم (5) : يوضح النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة



• Source : Ibid, p. 36.

#### رابعاً: أثر وتأثير ثقافة المؤسسة :

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً هاماً لتحقيق أهداف المؤسسة، ولها تأثير بالغ على مستويات عدة على العاملين، على الإدارة وعلى كفاءة الأداء، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للأدوار التي تلعبها ثقافة المؤسسة وتأثيرها على المؤسسة.

#### أ- أثر ثقافة المؤسسة في المؤسسات:

إن وجود ثقافة المؤسسة في المنطقة ككل لا يعني وجود ثقافات فرعية فيها، فقد تنشأ في الأقسام والفروع ثقافات تعكس الأوضاع والاهتمامات الخاصة المحلية لأعضائها ولكن تظل هذه الثقافات الفرعية تشاطر المؤسس في القيم والسمات الأساسية التي تبقى مهيمنة عليه .

وتتحدد ثقافة المؤسسة كأداة فعالة في توجيه وتحديد السلوكيات من خلال وجود ثقافة وتفسيرات مشتركة بين أعضاء التنظيم في المؤسسة وهناك اختلاف بين ثقافة المؤسسة القوية والضعيفة والذي يظهر من خلال انتشار القيم المشتركة بين معظم الأعضاء ومدى عمق الالتزام والتفديد بها من قبل هؤلاء الأعضاء وثقافة المؤسسة تكون قوية حينما يؤمن العدد الأكبر من العاملين بقيمتها الأساسية ويلتزمون بما تنادي به من قيم واتجاهات بحيث تكون أكثر تأثيراً في سلوكياتهم وتحقق ثقافة المؤسسة القوية ما حققه التنظيم الرسمي الصارم من تفديد والالتزام بالقواعد والأنظمة من قبل كل أو أغلبية أعضاء المؤسسة، وذلك ذو وثيقة مكتوبة فهي تحقق الانصياع الطوعي والالتزام الداخلي بقيم وأهداف المؤسسة عن رغبة دفاع ذاتي، وهذا ما يمكن العامل التلاؤم والانسجام مع المنظمة وأهدافها والحصول على المراكز العالية وتقويم الأداء الحسن.

ولقد لخص محمد عدنان النجار أدوات ثقافة المؤسسة في النقاط التالية:

- إبراز الشخصية المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات .
- تمكين الأعضاء من الانتماء والانتساب إليها ومن التميز معها .
- تحديد معايير السلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء .
- تمكين المنظمة من التحكم الآلي والطوعي باتجاهات وسلوكيات الأعضاء .

- تقلل من احتمال ترك العمل ودورات العمل . (1)
- إضافة إلى هذه الأدوار أضاف محمد أبو بكر مجموعة أخرى من الأدوار المتمثلة في :
- تحقيق التكامل الداخلي في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية .
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الإنتاجية واتجاهات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة في البيئة الخارجية.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الفكر والجهود نحو أهداف المنظمة ورسالتها .
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بها بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها، كما تلعب دورا هاما في إحداث التطوير أو التعبير التنظيمي للتماشي مع تغيرات بيئة العمل، ويأتي هذا الدور بالنظر إلى ما تؤديه ثقافة المؤسسة من دور للتكيف مع هذا المحيط نتيجة القيم والنظرة المشتركة والنظام المرجعي الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة .
- وبذلك يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تدفع الطاقات وتوجه الجهد نحو أهداف أساسية فهي بذلك أداة هامة من أدوات التسيير
- وعلى الرغم من أن كل الباحثين يرون أن الثقافة المؤسسة أثر إيجابي على الفعالية إذا ما سار النمط السلوكي للأفراد اتجاه تحقيق الأهداف، ودفعتهم إلى إتباع معايير أهداف المنظمة، فإنه من جهة أخرى يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبي على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيدا عن تحقيق أهداف المنظمة ودفعتهم إلى المضي اتجاه غير فعال .
- بالإضافة إلى كل ذلك ومن خلال تعريف شين لثقافة المؤسسة الذي يعرف انتشارا واسعا مما يعطيه من دلالة شاملة لهذا المفهوم يمكن أن نستنتج دور لثقافة المؤسسة:
- 1- تلائم الجماعة خاصة من خلال تحسين الاتصال بين أفرادها وحثهم على تقاسم القيم المشتركة وإبعادهم عن المصالح المتناقضة .

<sup>1</sup> - محمد عدنان النجار: إدارة الأفراد ، د.ب.ط منشورات جامعة دمشق، 1995، ص 381.

2- تحسين التكيف مع المحيط لأن هذا العنصر مهم جدا لبقاء الجماعة وخاصة عندما تكون هذه الجماعة متلاحمة ولها رؤية مشتركة للمستقبل (1).

### ب- تأثير ثقافة المؤسسة على بعض الممارسات الإدارية:

تعمل ثقافة المؤسسة كما ذكرنا سابقا على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في هذه المؤسسة لهذا الغرض سنحاول من هلال هذا البحث مناقشة مسألة تأثير ثقافة المؤسسة على بعض الممارسات الإدارية كالقيادة، الاختيار، التعيين، التدريب، وتقييم الأداء ونظام الجزاء .

#### ب-1- تأثير ثقافة المؤسسة على عمليتي الاختيار والتوظيف:

إن أهم ممارسات الإدارة المسؤولة على الموارد البشرية والتي تعتمد على ثقافة المنظمة نجد عمليتي الاختيار والتوظيف لأن هاتين العمليتين تتعلقان بإدخال أشخاص غرباء ذوي ثقافات فردية تختلف عن ثقافة المؤسسة، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية اختيار وتوظيف الأشخاص الذين يملكون القدرات والمعارف والقيم التي يرى مسؤول المنظمة ضرورة تواجدهم فيها لضمان نجاح منظماتهم والرفع من فعاليتها. وعلى الرغم من أن المنهجية العلمية في إدارة الأفراد توصي بضرورة اختيار العاملين حسب التوصيف الوظيفي للعمل إلا أن عملية الاختيار تؤدي عمليا إلى اختيار ألك الأفراد الذين لديهم قيم مشتركة مع المنظمة أو جزء كبير منها سواء كان يتم ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود (2).

#### ب-2- تأثير ثقافة المؤسسة على عملية التدريب:

يعتبر الاستثمار في عملية التدريب من أهم العناصر التي تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها، هذه العملية التي يجب أن تحترم قيم هذه المؤسسة وأساليبها في أداء الأعمال لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في البرامج التدريبية جوانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة فيما يتعلق بالتدريب كالمنظمات التي تؤمن ثقافتها بالتدريب (3).

#### ب-3- تأثير ثقافة المؤسسة على تقييم الأداء ونظم الجزاء:

1 - محمد عدنان النجار: المرجع السابق، ص 381-383.

2 - محمد عدنان النجار، المرجع السابق، ص 385.

3 - راوية حسن: مرجع سابق، ص 283.

نقصد بتقييم أداء الأفراد تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>(1)</sup>

أما نظم الجزاء فيقصد بها الحوافز المادية والأدبية وكذلك العقوبات التي تلحق بالفرد نتيجة إقدامه على القيام بعمل ما حيث أن عمليتي تقييم الأفراد وإتباعهم وعقابهم في المنظمات تهدفان بالأساس إلى دعم العطاءات والسلوكيات التي تحقق أهداف المنظمة وتتماشى وقيمتها وأساليبها في أداء الأعمال<sup>(2)</sup>

#### ب-4- تأثير ثقافة المؤسسة على النمط القيادي في المنظمة:

تشكل التقاليد، القيم والسلوكيات والاتجاهات التي ينشئها الأفراد ويجعلونها أساساً لتصرفاتهم وانفعالاتهم قادة ومنقادين ولأن القيادة هي عملية تأثير الأفراد على مجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة فإن النمط القيادي الذي تصطبغ به عملية القيادة في أي منظمة هو الانعكاس لثقافة التعامل السائدة فيها<sup>(3)</sup>.

ومن ضمن النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية والخلقية الثقافية للقيادة وتأثيراتها المختلفة في السلوك التنظيمي وخاصة في القيادة التنظيمية نجد نظرية (Z) لأوشتي التي تنطوي على مجموعة من القيم كالتوظيف طويل الأمد والثقافة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة حيث تعتبر هذه النظرية أن الأسس السليمة لثقافة التنظيم هي أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس أخلاق قيم التنظيم.

1 - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، د.ذ.ط، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 50-51.

2 - معنى محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 102.

3 - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 336.

تطرقنا في هذا العرض إلى تحديد الاتجاهات النظرية لثقافة المؤسسة المتمثلة في الاتجاهين الكلاسيكي والاتجاه الحديث إلى جانب مكونات ثقافة المؤسسة ومدى ارتباطها بثقافة المجتمع وتأثيرها على العامل وعلى الإدارة وعلى المؤسسة من الجانب الاجتماعي والجانب النفسي .

ومنه نخلص إلى أن ثقافة المؤسسة تلعب دور استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، كما أن الثقافة تساعد الإدارة في معرفة السلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات المتواجدة في كل هياكل المؤسسة وهذا ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي .

### خامساً: الثقافة التنظيمية والثقافات الداخلية أو الفرعية

تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة للمجموعات البشرية التي تكوّنوها العمال المهنيين، النساء، القادة ... الخ، إذ تسعى المنظمة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميّزها عن غيرها، وهو ما أكدته الدراسات التي قام Sain Saulieu، بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخصي للتعبير، والعلاقات بالعمل، طريقة التعامل مع الحياة المهنية الإدراك، التراث المتقاسم بين الأعضاء من التجارب الشخصية، إذ تشكل الثقافات الفرعية نتيجة التجمعات البشرية فيما بينها داخل المنظمة فكل تجمع بشري يكون لنفسه مجموعة من المعايير والقواعد، تراثاً من التجارب المشتركة، ردود أفعال لما تعرّض له من أحداث وعليه فإنّ الثقافة التنظيمية ليست مجرد قيم فلكورية وإنما نتيجة لخلق وفحص وفرز معايير وطرق الأداء ووضع مقاربة للتعامل مع الواقع التنظيمي، فمن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة التي تصبح المرجعية المعتمدة من طرف المنظمة، التي لا يكون ظهورها نتيجة تخطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبتعد عن البرمجة، وكأمثلة عن الثقافات الداخلية الثقافة الوظيفية، الثقافة التقنية، الفئة الواحدة.

اعتقد الكثير من الباحثين بأنّ الثقافات الداخلية أو الفرعية قد تضعف من الثقافة التنظيمية إذ كانت تتعارض معها، ولكن الواقع أثبت أنّ الكثير من الثقافات الفرعية تتكوّن لمساعدة مجموعة من العاملين على مواجهة المشاكل اليومية، فالتنوع الثقافي يمكنه أن يكون مصدر استراتيجي إذ تمت إدارته بشكل ملائم، لأنّ القوّة العاملة الممنوحة ثقافياً يمكنها جلب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة، ممّا يسمح بالاقتراب من المشاكل

من زوايا أكثر تنوعاً، ولكن النقطة الأهم في كيفية تسخير الاختلافات الموجودة بين الأشخاص حتى يتم إدراكها وتقديرها بدل تدميرها (1).

### سادساً. دور ثقافة المؤسسة في تكوين الهوية المهنية

أصبحت المؤسسة اليوم تلعب دوراً مهماً وفعالاً في ترسيخ ثقافة تساعد على التمسك بالانضباط الذاتي للعاملين وذلك من خلال مجموعة من الوظائف التي يمكن ذكر من أهمها ما يلي :

1. خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين.
  2. التزام العاملين بما هو أكثر أهمية وأكثر دوماً.
  3. دعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.
  4. خلق للعاملين إطار مرجعي يرشد سلوكهم ويوجهها حسب ما يتلاءم وبهذا فإن ثقافة المؤسسة تحدّد للعاملين المفاهيم المشتركة ومجموعة من المعايير والقيم التي تميّز شركتهم عن غيرها مثل : (الإنسان العامل، العمل، الإنتاج، الإنتاجية، الوقت، الثقة، المحبة، الألفة...)، وهي : " تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة المديرين الذين لعبوا دوراً مؤثراً في نشأة وتطور الشركة، وطبيعة الظروف التي مرّت بها الشركة والبيئة التي تعمل فيها " (2).
- كما تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المنافسة إلى تحسين سمعتها، ومن أجل تحقيق هذا المسعى يتطلّب من المؤسسة غرس ثقافة للتحدّي والمنافسة أمام الشركات الأخرى بداخلها والتي تتمثل في :

- تفهم العاملين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل.

(1). بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص. 11.

(2). نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عام متغير، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 90.

- خلق جوّ عمل أفضل.
- الحدّ من المرفوضات وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تحسين التدريب.
- تطوير العقلية بالنسبة لحفظ السجلات.
- رفع المعنويات بالفخر.
- تحسين العمليات.
- زيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذه الوظائف التي تسعى إليها ثقافة المؤسسة، يصبح العامل له ارتباط شديد تجاه مؤسسته، يدافع عنها ويحافظ على ممتلكاتها فيدافع على إنتاجها من خلال اقتراح بدائل، ومقاييس جديدة لتحسين الأداء، ويلتزم بالانضباط الذاتي في إطار الجماعة أو على انفراد لتحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها الشركة، وهذا الالتزام راجع إلى الثقافة النظيفة السائدة في المؤسسة.

كما تتحدّد قدرة المتّظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيّم أعضاء المتّظمة وتحفزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي :

**1. التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل :** ويتمّ ذلك من خلال تعرّف أعضاء المنظمة الجدد بالقيّم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات، داخل المنظمة، ويفضل أن يتمّ هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة ومعلنة، وذلك تجنّباً لاكتساب الأفراد الجدد لقيّم غير مقبولة.

(1). غسان طيارة وكرم ناصر، والمهندس جرجس، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية.  
<http://mafhonm.com/sy/articles/tayara/tayarazip>, 2008.

2. الالتزام بمراسيم وتعاليم محدّدة : من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محدّدة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلّم الأفراد للقواعد والأعراف والقيّم والعادات التي تشكّل ثقافة المنظمة.
3. الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة : يمكن من خلال إعلان مواقف محدّدة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطوّر ونمو المنظمة أن يتمّ نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيّم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقّق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين في المنظمة.
4. اللغة : يقصد باللّغة هنا بجانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتمّ الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدلّ على أنّ أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة<sup>(1)</sup>.

(1). مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص. ص. 406-407.

### خلاصة الفصل:

إن الأهمية الأساسية التي تؤدّيها دراسة الإطار النظري للثقافة المؤسّساتية هي فهم وتفسير السلوك التنظيمي للموارد البشرية وسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها: فالالتزام و الانضباط والرغبة في الإنتاج وإتقان العمل والولاء للمنظمة ... كلها سمات ضرورية لنجاح أي منظمة.

فالثقافة المؤسّساتية توفر نمطا تنظيميا لتوجيه السلوكيات وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء الواجب الالتزام به لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمؤسسة، وتعتبر كمتغير في تحديد الإستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط، و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الأفراد الذين يميزون التنظيم، رغم يمكن للثقافة المؤسّساتية أن تشكل عائقا في وجه التغيرات والتطورات التي تريد المنظمة أن تلحقها بأهدافها، وذلك عندما تكون القيم المشتركة للأفراد لا تتوافق مع تلك التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية وتحسين مستويات أداء عملها.

## الفصل الرابع: ←

# التعريف بميدان البحث

أولاً: لمحة تاريخية حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

ثانياً: الهيكلية العامة للمؤسسة الأم.

ثالثاً: معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز IFEG .

رابعاً: مركز توين بن عنون CBA.

خامساً: خصائص أفراد العينة.

أولاً: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز<sup>1</sup>.

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz تعكس المسار المهني للدولة الجزائرية منذ الاستقلال، حيث قامت بمضاعفة جهودها خاصة في المجال الاجتماعي نظراً للنمو المرتفع للسكان.

بدأ توليد الكهرباء في الجزائر عام 1929م بتأميم شركة Lebon، وهو اسم المهندس الفرنسي مبتكر الإضاءة بالغاز، التي كانت تحتكر سوق الكهرباء والغاز آنذاك لتحل محلها شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA.

يعدّ الاستقلال، عوض قرار التأميم لسنة 1947م بقانون 157-62 المؤرخ بتاريخ 31 ديسمبر 1962م، حيث جدّد التشريعات السارية المفعول وحافظ على الوضعية القانونية لـ EGA بأنها هيئة عمومية ذات طابع صناعي تجاري.

وبعد عملية التأميم المنجزة من طرف الدولة الجزائرية، انطلاقاً من سنة 1966م (تأميم البنوك والمناجم)، قامت السلطات الجزائرية بإصدار المرسوم رقم 59-69 المؤرخ بتاريخ 28 جويلية 1969م الذي نصّ على حلّ شركة كهرباء وغاز الجزائر لتعويضها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz رسمياً سنة 1971م.

<sup>1</sup> تمكنا من تلخيص المراحل التاريخية للمؤسسة من خلال لقاءات مع قداماء إطارات المجمع بمركز بن عكنون و كذا الاستعانة بعدد من المنشورات الدورية التي تصدرها المؤسسة شهرياً.

تغيّرت الطبيعة القانونية لسونلغاز سنة 1991م وتحوّلت إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1995م على أنّ سونلغاز هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تقع تحت وصاية وزير الطاقة والمناجم، وتتمتع هذه الهيئة بالاستقلالية مع الدولة أمّا في تعاملاتها مع الآخرين فإنّها تعتبر شريكاً تجارياً.

صدر مرسوم رئاسي سنة 2002، يحمل رقم 02-195 وذلك بتاريخ 01 جوان 2002م

الذي حدّد النظام الرئيسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالإضافة إلى مهامها.

#### ثانياً: الهيكل العام لمؤسسة سونلغاز .

- مجلس الإدارة.
- الرئيس المدير العام.
- الأمين العام.
- المتصرفين الإداريين المفوضين.
- المديرية العامة للتطوير والأنظمة.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية مراقبة الحسابات.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية مراكز التكوين.

- سونلغاز توزيع الجزائر.

- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

- فرع إنتاج الكهرباء PES.

- فرع متعامل الأنظمة OS.

- انرقا INERGA.

- كهركيب KAHRAKIB.

- كنغاز KANAGAZ.

- كهريف KAHRIF.

والفرع الذي يهمننا بالنسبة لبحثنا هو مدير مراكز التكوين :

هذا الجهاز هو المسؤول عن التكوين في سونلغاز ويحتوي على 3 مراكز للتكوين،

كلّ واحدة منها تملك مقاعد بيداغوجية تقارب 450 مقعدًا مع توفر 50 أستاذًا مكوّنًا.

شكل رقم (6): الهيكل العام لمجمع مؤسسة سونلغاز



المصدر: منظام مؤسسة سونلغاز، الجزائر، 2008.

### ثالثاً:معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز IFEG .

#### - المعهد في خدمة تطوير الموارد البشرية لمجمع سونلغاز :

لقد رقى معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز منذ شهر ديسمبر 2006، إلى رتبة فرع، يضم مراكز التكوين الموجهة نحو مهن سونلغاز، من خلال المدرسة التقنية للبلدية ومركز عين مليلة وكذا مركز التكوين بين عكنون الموجه نحو إنجاز عمليات في مجال التسيير والقيادة والمكتبية وتعلم اللغات.

أتى إنشاء معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز امتداداً لإعادة هيكلة سونلغاز (في مرحلة انتقالية) مديرية مراكز التكوين التي كانت تضم مدارس التكوين بالبلدية وعين مليلة وبين عكنون، وتحولت في جانفي 2007 إلى معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز.

هذا الفرع الجديد هو عبارة عن شركة ذات أسهم حدّد رأس مالها بعشرة ملايين دينار، موزعة وفقاً لإعداد عمال الوحدات التي تمارس المهن القاعدية لسونلغاز، يقع مقره الرئيسي في الحامة، وهو مسير من قبل السيد نور الدين شرفي الذي عين رئيساً مديراً عاماً ونصّب في مهامه الجديد بتاريخ 2007/01/02.

يتوفّر الفرع على جمعية عامّة ومجلس إدارة باعتبارهما جهازين للتسيير، يكفّ مجلس علمي بإصدار آرائه بصّفة أساسية حول برامج التكوين ومنهجيات التعليم ونظام

التقويم وتكوين لجان الاختبار ونشاط البحث وكذا كل المسائل الأخرى ذات العلاقة مع النشاط البيداغوجي.

وباعتباره أداة إستراتيجية وعنصرًا أساسيًا في تنفيذ سياسة التكوين لمجمع سونلغاز فإنّ المهام المنوطة بالمعهد تتمثل في :

- الاستجابة لحاجات وحدات مجمّع سونلغاز في التكوين.
- تقديم خدمات في مجال التكوين لفائدة أطراف أخرى وفقًا للوسائل والطاقات المتوفرة.
- تقديم خدمات في مجال الأعمال الهندسية البيداغوجية.
- تسهيل التبادل مع الجامعات وهيئات التكوين الوطنية والأجنبية.
- ضمان التوازن المالي الفرعي أو في أحسن الأحوال، الحصول على نتائج.
- المشاركة في تطبيق برامج التوظيف والتكوين لوحدات المجمع.
- المساهمة في التكوين لمهن الكهرباء والغاز لفائدة المتعاملين في الوطن.
- تطوير مجالات اختصاصه والانفتاح على ميادين أخرى.

في حديثنا مع السيّد شرفي، الرئيس المدير العام الفرعي، وضّح لنا أنّه بالإضافة إلى عمليات التكوين التي يقوم بها المعهد، فهو يطور ميادين اختصاصه من خلال الشراكة باعتبارها وسيلة تمثل أحد محاور عمل المعهد.

وعن طريق هذه الفتاة، سينفتح المعهد على مجالات جديدة ويفرض نفسه أكثر بالنسبة لمهن قطاع الطاقة.

على المستوى العلمي، يسير المعهد على مستوى مركزي، ويلعب دور المساعدة والمراقبة والتنسيق بالنسبة لمدرستي البلدية وعين مليلة وكذا مدرسة ابن عكنون المتخصصة في تقنيات التسيير.

وأوضح السيّد شرفي أنّ هذه المدارس مستقلة في مجال التسيير، وتشتغل بكيفية متكاملة، وهذه الاستقلالية مسيرة في إطار منّظم بميزانية يتمّ التحاور حولها مع احترام سياسة المجمع والفرع.

ومن المهم أن نسجل أن معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز يتوفر على أربعة مراكز انتقاء واقعة في وهران، ورقلة، الجزائر، قسنطينة تضمن خدمات الانتقاء (في مجال التوظيف لفائدة فروع سونلغاز).

أمام ضخامة مخططات التكوين والتوظيف التي شرع فيها منذ 2005، يبذل معهد التكوين جهودًا معتبرة من أجل تهيئة المورد البشري لمجمع سونلغاز، لكنّه يواجه صعوبات جمة منها مشكلة هياكل الإيواء والاستقبال، وكذا القاعات الدراسية التي يتوفر عليها المعهد حاليًا والتي لا تستطيع تلبية حاجات الزبائن المتزايدة باستمرار.

كما أكدّ الرئيس المدير العام على ضرورة تكوين الموظّفين، لأنّ هناك نقصاً ينبغي تجاوزه في مجال التكوين لذا فإنّ الحاجة إلى الرسكلة في الميدان البيداغوجي وفي مجال التكنولوجيات الحديثة تبقى من بين العمليات التي ينبغي الشروع فيها.

وفيما يخصّ الانتقاء، أوضح السيد شرفي بأنّ هناك حاجة حقيقية في مجال تعزيز وسائل العمل [لأنّ وسائلنا الحالية تجاوزها الزمن، ونحن في حاجة إلى تطوير وسائل ذات جودة عالية بالنسبة لكل نوع من أنواع التكوين].

وبالرغم من هذه المعايينة، فقد سمحت أجهزة التكوين الثلاث الموجودة لعدد كبير من الموارد البشرية من إحداث تراكم معارف أكاديمية ومهارات خاصة.

واليوم فإنّ المعهد مصمّم على تجسيد البرنامج الطموح المحدّد من قبل المجمع، ومن أجل ذلك شرع في عمليات تحسينية وتأهيلية من أجل ضمان تأهيل عالٍ، طبقاً لأحسن المقاييس الدولية، ومن هذه العمليات نذكر شهادة " إيزو " ووضع سياسة تسيير محكمة من أجل الإستجابة لحاجات المجموعة في المجالين الداخلي والخارجي على حدّ سواء، ويضل البحث عن الحلول النّاجعة واستعمال أدوات التكوين المتميّزة من الاهتمامات الرئيسية لمعهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز .

- قدرات معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز :

أ/- المدرسة التقنية بالبلدية :

- التكوين في مهن الكهرباء والغاز .

- 450 مقعد بيداغوجي .

- 450 مقعد في النظام الداخلي .

- مساحات وشبكات التدريب (أشغال تحت الضغط، مركبوا الخطوط، الغاز ...).

- أكثر من 60 قاعة دروس ورشات، مخابر وقاعات متخصصة.

- وسائل متعدّدة للترفيه، قاعة الرياضة وفضاء الإنترنت.

**ب/- المدرسة التقنية بعين مليلة :**

- 336 مقعد بيداغوجي.

- 288 مقعد في النظام الداخلي.

- 20 قاعة دراسية.

- عدّة مخابر وقاعات متخصصة.

- مساحات للتدريب (أشغال تحت الضغط).

- وسائل متعدّدة للراحة، قاعة الرياضة، وفضاء الإنترنت.

**ج/- مدرسة التسيير بين عكنون :**

- التكوين في مهن التسيير واللّغات والاتصال.

- 480 مقعد بيداغوجي.

- 288 مقعد في النظام الداخلي.

- 24 قاعة دراسية متخصصة.

- مخابر لغات.

- وسائل متعدّدة للراحة والترفية (قاعات الرياضة، وفضاء الإنترنت).

#### د/- مراكز الانتقاء :

- بقدرة تكفل وتفوق 5000 مترشح سنويًا، توجد أربعة مراكز انتقاء في طور التجهيز بالوسائل البشرية والمادية من أجل زيادة قدرة التدخل.

#### رابعًا: مركز تكوين بن عكنون CBA.

##### - تقديم المركز:

تأسس مركز تكوين بن عكنون CBA سنة 1971، واقع بمدينة بن عكنون بالجزائر العاصمة بجوار الأحياء الجامعية، يقدم المركز مجموعة متكاملة من أنواع التكوين الموجهة لمجالات تقنيات التسيير والإدارة.

المركز يرافق التطور المهني للإطارات المسيرة الأمر الذي يفضي لتكوين مهنية وتمهين هذه الإطارات.

البنية التحتية للمركز وظيفية وملائمة مع احتياجات التكوين العصري، تتوفر على فضاءات بيداغوجية، مطاعم، نوادي، إقامة، فضاءات إنترنت، مكتبات، قاعات الرياضة...

هذا الفضاء التكويني المتكامل يتميز بإتاحة فرصة التلاقي لإطارات المجمع القادمة من مختلف جهات الوطن من أجل تحقيق التطوير المتواصل لشبكة كفاءات المجمع.

##### - مجالات التكوين بالمركز:

- المحاسبة- المالية.
- الموارد البشرية .
- التسويق.
- الإعلام الآلي.
- المكتبية.
- تسيير مخزن.

• مراقبة التسير.

• المراجعة الداخلية.

• المناجعات العملية.

• إدارة مشروع.

• إدارة الجودة.

• اللغات.

#### - البنية التحتية والوسائل البيداغوجية:

يحتوي المركز على بنى تحتية متنوعة ومتكاملة تتمثل في:

• 480 مقعد بيداغوجي.

• - 288 مقعد في النظام الداخلي.

• - 24 قاعة دراسية متخصصة.

• - مخابر لغات.

• - وسائل متعدّدة للراحة والترفيه (قاعات الرياضة، فضاء الإنترنت).

#### - المرافق التكميلية للمركز:

يوفر المركز كافة الشروط من أجل السير الحسن لعمليات التكوين ولعل من أبرزها:

• توفير الإقامة للإطارات المتربصة، بقدرة استيعاب 144 غرفة.

• 02 قاعتان للإطعام مع توفير 260 وجبة، مع 02 مقهى.

• ملحقات رياضية:

- قاعة رياضية بكافة التجهيزات.

- 02 ملعبان للرياضات الجماعية.

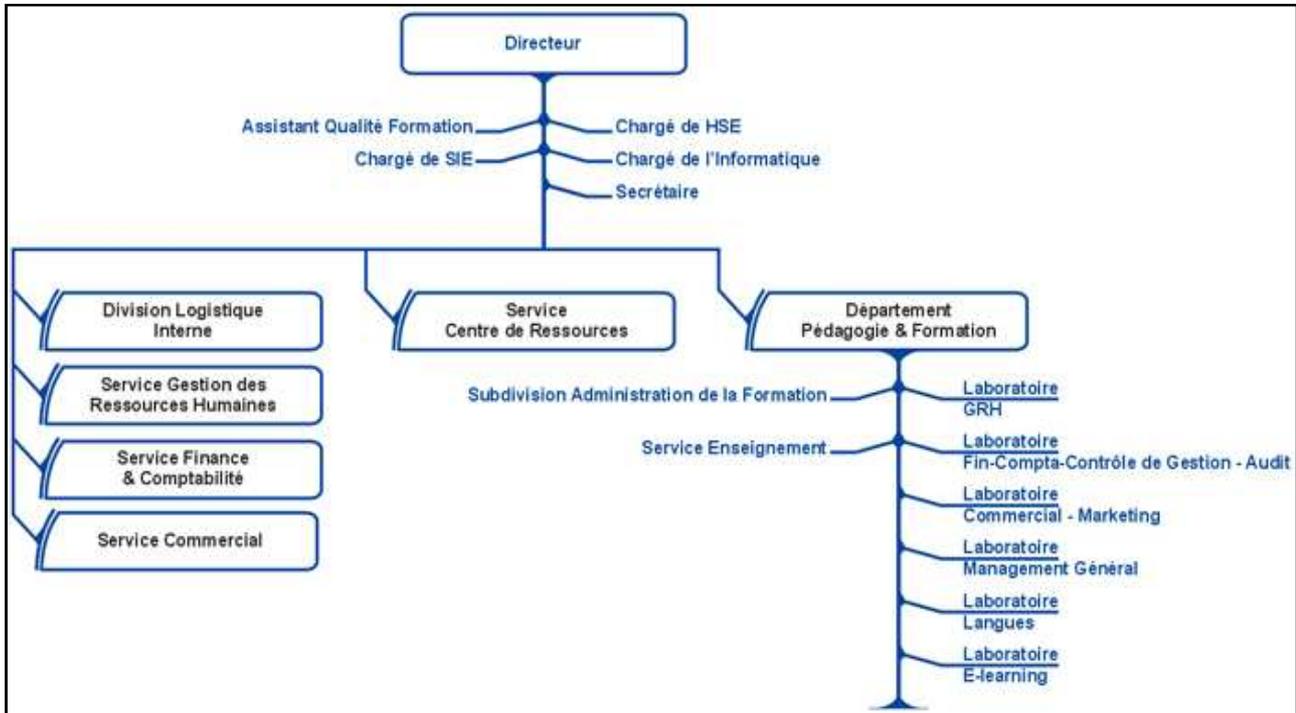
- قاعة ألعاب.

• مركز مكتبي يحتوي 1000 مرجع.

- مقهى الأنترنت.
- يسهر المركز على تنظيم دوري لأنشطة ثقافية وترفيهية: رحلات، زيارة معالم تاريخية ...

- الهيكل التنظيمي للمركز:

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمركز تكوين بن عكنون



المصدر: منظام مركز بن عكنون،الجزائر، 2008.

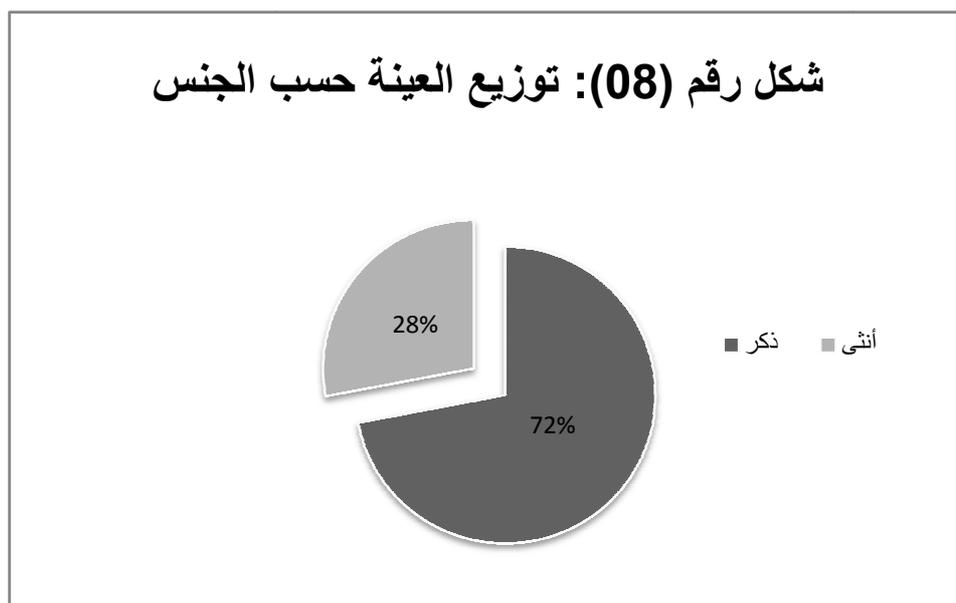
**خامساً: خصائص أفراد العينة.**

**الجدول رقم (01):** يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72%	72	ذكر
28%	28	أنثى
100%	100	المجموع

من خلال هذا الجدول الممثل لتوزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس، نجد أن غالبية المبحوثين من جنس الذكور بنسبة 72% مقابل نسبة 28% للإناث.

وهذا ما يوضح الشكل التالي:



وتفسر هذه المعطيات على أساس أن سيطرة الجنس الذكوري على العينة هو صورة مصغرة لما هو عليه الحال بالمؤسسة ككل.

كما أن غالبية المبحوثات من مستويات جامعية (ليسانس، ماستر ...) لم يتم توظيفهن إلا في السنوات الأخيرة، تحديدا بعد منتصف التسعينيات.

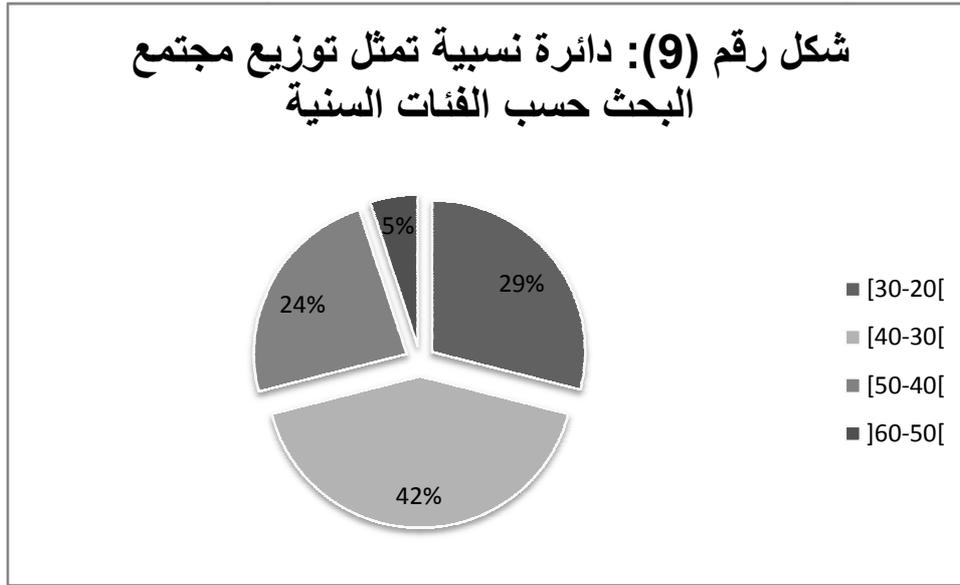
فسياسة التوظيف بقيت محصورة لسنوات على الجنس الذكوري، حتى منتصف التسعينيات حيث شرع في توظيف عدد أكبر من النساء وخصوصا مع زيادة نسب تواجدهن في المؤسسات والمعاهد العلمية العليا كالجامعات، وهذا يرجع للتغيرات والتحويلات السوسيو ثقافية التي شهدتها الجزائر.

**الجدول رقم (02):** توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
29 %	29	[30-20]
42 %	42	[40-30]
24 %	24	[50-40]
5 %	5	[60-50]
100 %	100	المجموع

يتبين من الجدول الممثل لعينة البحث موزعة حسب الفئات السنوية أن 42 % من مجموع العينة يتراوح سنها ما بين 30 إلى 40 سنة، تليها نسبة 29 % من الفئة العمرية بين 20 إلى 30 سنة، ثم نجد نسبة 24 % للفئة العمرية ما بين 40 إلى 50 سنة، أما باقي العينة محصورة ما بين 50-60 سنة فمثلت بنسبة 5 % من مجتمع البحث.

و نلاحظ ذلك من خلال الشكل التالي:

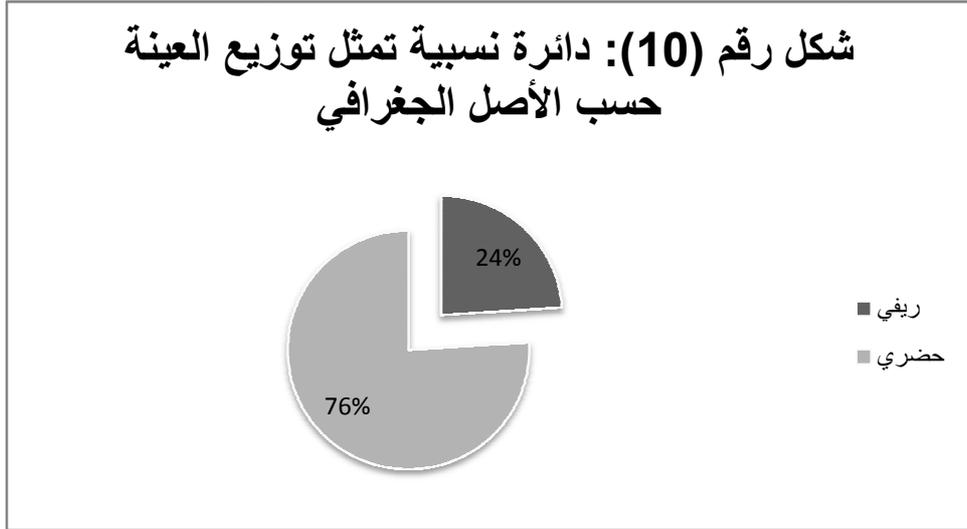


ومنه نجد أن سبب التواجد الكثير للفئة السنية بين 40-30 سنة ثم لفئة 20-30 سنة و فئة 50-40 سنة راجع بالدرجة الأولى لكونها تخلصت من الشروط الخاصة بالتوظيف بالمؤسسة كتسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية إضافة لامتلاك سنوات الخبرة المهنية، إضافة إلى أن المؤسسة من خلال مخططاتها الإستراتيجية لعملية الاستخلاف تركز بشكل أكبر على التكوين المتواصل لإطاراتها الشابة التي حصلت سنوات من الخبرة في الميدان وتمتاز بالنضج المهني وروح المسؤولية، في حين نجد أن الفئة الأقل حضورا المحصورة بين 60-50 سنة يرجع إلى أن إطاراتها يستعدون للإحالة على التقاعد، إلا أن وجودهم في عملية التكوين المتواصل يعد نوعي من أجل توريث العمل للإطارات الفتية.

**الجدول رقم (03): توزيع مجتمع البحث حسب الأصل الجغرافي.**

النسب المئوية %	التكرار	الأصل الجغرافي
24 %	24	ريفي
76 %	76	حضري
<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

خلال

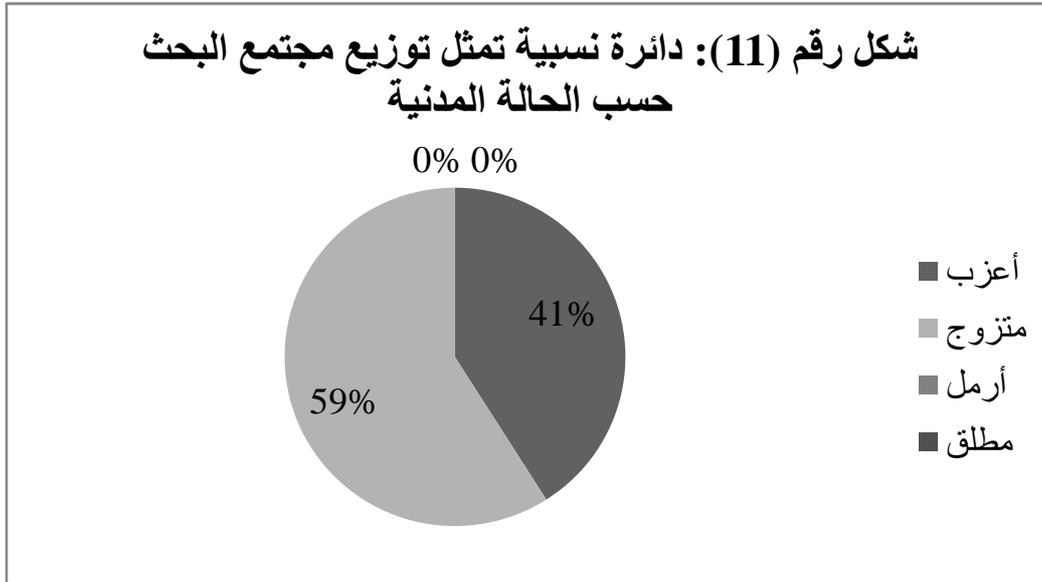


من  
الجدول

الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي يظهر أن غالبية المبحوثين من أول جغرافية حضرية وذلك بنسبة 76 % مقابل نسبة 24 % من أصل جغرافي ريفي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أغلب المبحوثين يتمركزون في المدينة، وهو أمر طبيعي لو رجعنا إلى المواقع الجغرافية لفروع و مؤسسات المجمع، ومنه إن تمركز الإطارات على المستوى الحضري يسهل لهم التنقل لمناصب عملهم، كما يعينهم على التكيف السريع مع ثقافة مؤسستهم.

**الجدول رقم (04):** توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.



النسب المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
41 %	41	أعزب
59 %	59	متزوج
0 %	0	أرمل
0 %	0	مطلق
100 %	100	المجموع

الملاحظ للجدول الممثل لتوزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية، يجد أن نسبة 59 % من الباحثين متزوجون، أما البقية فهم عزاب بنسبة 41 %، في حين لم تشمل العينة على مطلقيين أو أرامل.

والشكل التالي يوضح لنا هذا التوزيع بشكل أكبر:

مما سبق يظهر أن المبحوثين المتزوجين لهم التزامات عائلية ستتعاكس بشكل أو بآخر على مستوى تجاوبهم مع الجو العام للعمل في المؤسسة ومع تفاعلهم مع عملية التكوين المتواصل بمراكز التكوين ومنه على مستوى تكيفهم و ثقافة المؤسسة، في المقابل نجد أن العزاب لا يتحملون مثل هذه الأعباء الأمر الذي سيسهل عملية اندماجهم مع الجو الثقافي للمؤسسة.

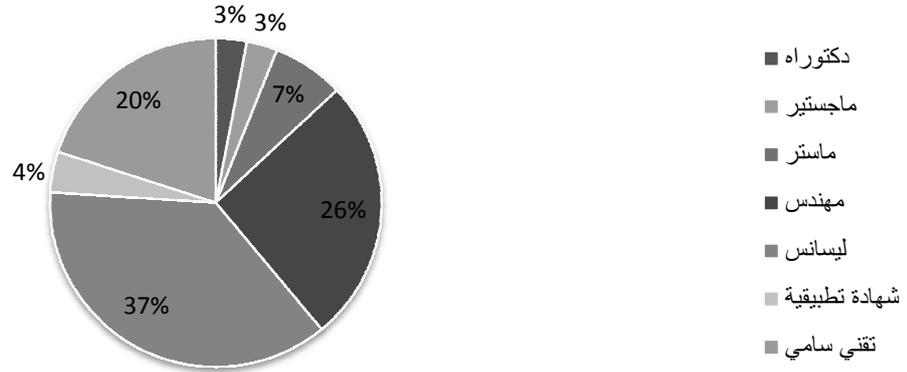
**الجدول رقم (05):** توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
3 %	3	دكتوراه
3 %	3	ماجستير
7 %	7	ماستر
26 %	26	مهندس
37 %	37	ليسانس
4 %	4	شهادة تطبيقية
20 %	20	تقني سامي
<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

من خلال بيانات الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية، نلاحظ أعلى نسبة من الإطارات حاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 37 % ، يليهم المهندسون بنسبة 26 %، ثم فئة التقنيين السامين بنسبة 20 %، في حين نلاحظ نسب قليلة لبقية المستويات وهم على التوالي : المتحصلون على شهادة الماستر بنسبة 7 % ، أصحاب

الشهادات التطبيقية بنسبة 4%، وأخيرا أصحاب شهادة الماجستير والدكتوراه بنسبة 3% لكل فئة. ونزيد من توضيح هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد البحث حسب المستوى التعليمي



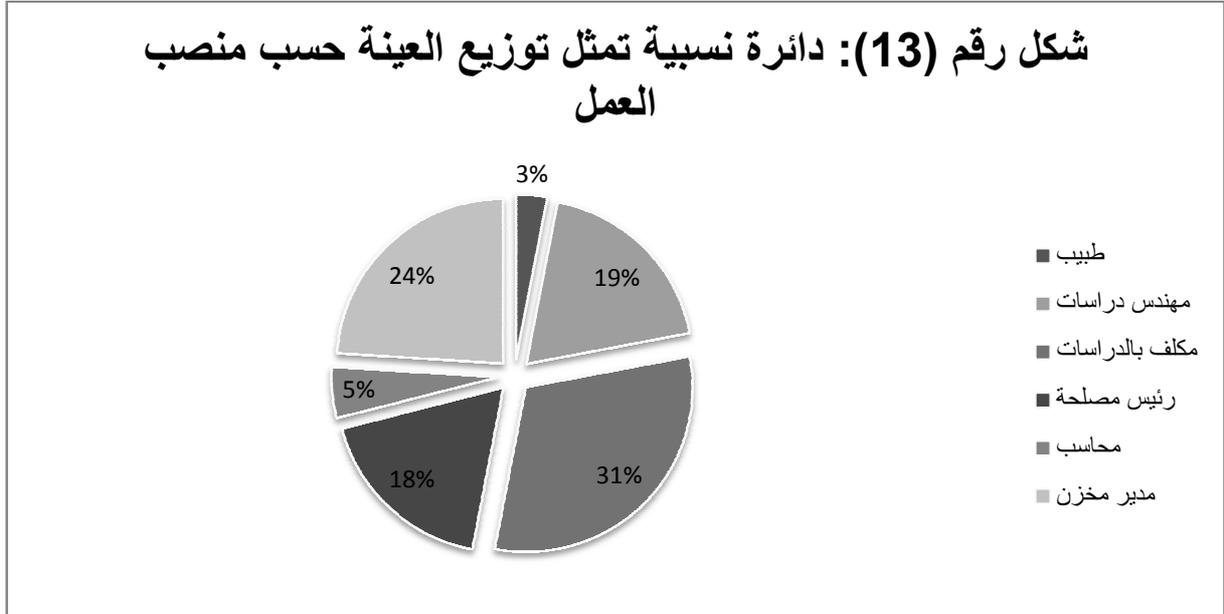
و يمكن تفسير هذه المعطيات بأن نوعية التكوين المستمر الذي يقدمه مركز تكوين بن عكنون موجه بالخصوص لأصحاب التأهيل العالي، وهم الإطارات الذين يشغلون مناصب إدارية مهمة بمختلف مؤسسات المجمع من جهة، ومن جهة ثانية نفس سبب وجود أكبر النسب في شهادة الليسانس والهندسة و التقني السامي راجع لأن غالبية الإطارات ذات التأهيل العالي في العشريتين الأخيرتين متحصلة على هذا النوع من الشهادات، على عكس الماستر التابع لنظام LMD الذي يعد حديثا بالجامعات الجزائرية، كما أن حاجة المتخرجين لمناصب عمل منع الكثيرين في تلك الفترة من مواصلة الدراسة بعد التدرج لهذا نجد القلة القليلة من الحاملين لشهادة الماجستير، كما أن الدكاترة أغلبهم أطباء .

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب منصب العمل.

النسب المئوية %	التكرار	منصب العمل
3 %	3	طبيب
19 %	19	مهندس دراسات
31 %	31	مكلف بالدراسات
18 %	18	رئيس مصلحة

محاسب	5	5%
مدير مخزن	24	24%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة البحث حسب مناصب عملهم بالمؤسسة، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الإطارات المكلفة بالدراسات بنسبة 31% ثم فئة مدراء المخازن وتسيير الوسائل بنسبة 24% ثم مهندسي الدراسات بنسبة 19% يليهم رؤساء الأقسام والمصالح بنسبة 18%، ونجد في الأخير نسب يسيرة من المحاسبين ممثلين بنسبة 5% ومن الأطباء بنسبة 3%، كما هو موضح في الشكل أدناه:



ويمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن مجمع سونلغاز يحرص في السنوات الأخيرة من خلال إستراتيجية قائمة على تكوين متواصل ونوعي من خلال مركز بن عكنون على تكوين فئات عمالية معينة خاصة مهندسي الدراسات والمكلفين بالدراسات وكذا رؤساء المصالح، لما لها من دور مباشر في إعداد ومتابعة المشاريع المتنوعة الراهنة و الاستشرافية للمجمع، دون إغفال التكوين الخاص بالمناصب التكميلية للسيرورة العامة لأنشطة المؤسسة كمدراء

تسيير وسائل ومخازن المجمع وكذا المحاسبة والتطبيب. وهذا ما يظهر وعي المؤسسة بمحاولة إعداد تكوين متكامل لمواجهة رهان الاستخلاف.

**الجدول رقم (07):** توزيع عينة البحث حسب سنوات الأقدمية.

النسب المئوية %	التكرار	الفئات
72 %	72	]10-1]
20 %	20	]20-10]
8 %	8	[30-20]
100 %	100	المجموع

يوضح الجدول الخاص بعرض أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم المهنية بالمؤسسة أن غالبية المبحوثين تتراوح أقدميتهم ما بين 1-10 سنوات بنسبة 72% ثم يليهم مباشرة الفئة ذات أقدمية تتراوح بين 10-20 سنة، واخيرا نسبة 8% من المبحوثين يمتلكون أقدمية تتراوح بين 20-30 سنة ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**شكل رقم (14):** دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية



ومنه يتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تمتاز بتجربة عملية طويلة، اكتسبتها من خلال سياسة التشغيل التي اتبعتها الجزائر أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، وبخصوص الفئة الأكبر نسبة والتي تتراوح أقدميتها بين 1-10 سنوات والتي يليها بين 10-20 سنة، يرجع هذا إلى متطلبات المؤسسة مؤخرا ليد عاملة شابة من اجل المنافسة وتحقيق نتائج مطابقة لمعايير

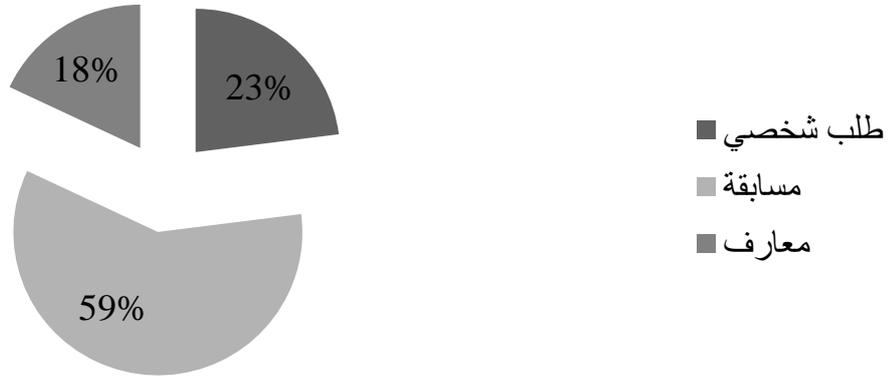
الجودة الشاملة التي تفرضها السوق، إضافة إلى مشروع المؤسسة في محاولة استخلاف اليد العاملة القريبة من التقاعد.

**الجدول رقم (08):** توزيع العينة حسب آليات الاندماج الوظيفي.

النسب المئوية %	التكرار	كيفية الالتحاق
23 %	23	طلب شخصي
59 %	59	مسابقة
18 %	18	معارف
100 %	100	المجموع

من خلال معطيات الجدول الموضح لتوزيع العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين المقدر بـ 59% التحقوا بالمؤسسة من خلا مسابقات التوظيف، أما نسبة 23% منهم التحقوا من خلال طلبات شخصية، في حين أن البقية المتمثلة في نسبة 18% فقد التحقوا من خلال الاستعانة بالوسائط (المعارف). والشكل التالي أكثر توضيح:

**شكل رقم (15):** دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب كيفية التوظيف



ولعلنا نفسر هذه المعطيات بأن سياسة المؤسسة في العشرية الأخيرة تركز على تطوير آليات الانتقاء والتوظيف، وهذا ما يفسر إنشاء المؤسسة لفروع خاصة بعملية الانتقاء والتطوير لموظفي المؤسسة والتي تتم فيها عملية المقابلة للمرشحين للوظائف، الأمر الذي يوضح إستراتيجية المؤسسة في الحصول على يد عاملة وإطارات مؤهلة وكفأة وفق

الاحتياجات الموضوعية و لتوصيف مناصب العمل و التخلص التدريجي للآليات الغير الموضوعية في عملية التوظيف.

## ← الفصل الخامس

# فعالية توحيد الثقافات الفرعية من خلال التكوين في تنشئة الثقافة المؤسسية

أولاً: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

ثانياً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

أولاً: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

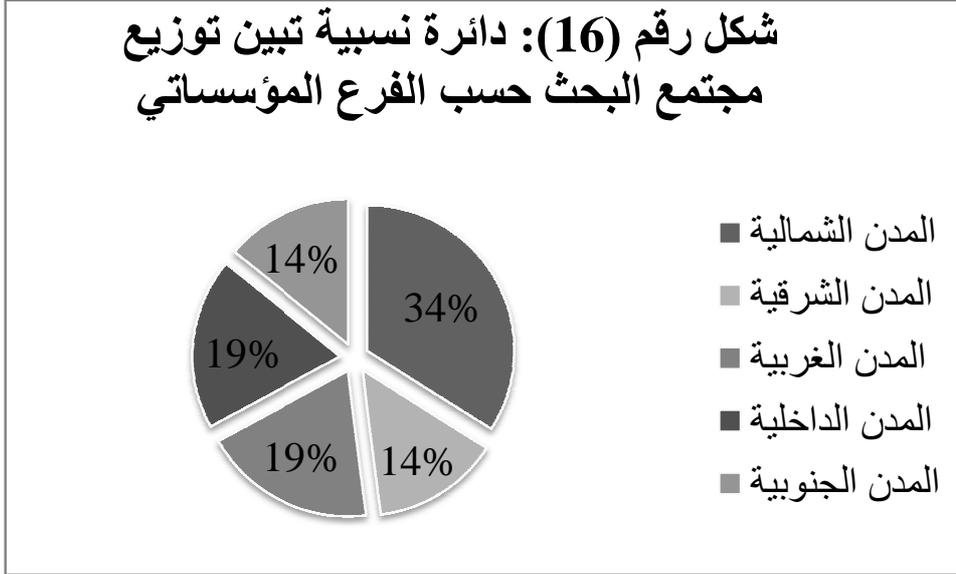
" إن قدرة سونلغاز على تحويل مركز التكوين إلى فضاء لتكييف واندماج الثقافات الفرعية فيما بينها من جهة، وتكييفها مع ثقافة المؤسسة من جهة ثانية، عامل مهم في فعالية هذا التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسسية لإطاراتها."

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب مكان تواجد الفرع المؤسسي.

الفرع المؤسسي	التكرار	النسبة المئوية %
المدن الشمالية	34	34
المدن الشرقية	14	14
المدن الغربية	19	19
المدن الداخلية	19	19
المدن الجنوبية	14	14
المجموع	100	100 %

من خلال معطيات الجدول الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب مكان تواجد الفرع المؤسسي الذي يعملون فيه ، نجد أن أعلى نسبة بـ 34 % تمثلت في المدن الشمالية، في حين أن المدن الغربية والداخلية مثلت بنسبة 19 % لكل منهما، ونجد في الأخير نسبة 14 % لكل من المدن الشرقية والجنوبية. وهذا الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (16): دائرة نسبية تبين توزيع مجتمع البحث حسب الفرع المؤسسي



ويمكن تفسير هذه المعطيات على أن المدن الشمالية تحتوي على عدد كبير من فروع المجمع الخاصة بالإدارة والتفسير والتحكم المركزي، وإطارات هذه الفروع تتكون في مركز بن عكنون الخاص بالتكوين الإداري، مقارنة ببقية المدن التي تحتوي أكثر على الفروع التقنية المتعلقة بإنتاج الطاقة والتي عادة ما يتكون عمالها في مراكز التكوين التقني (البليدة، عين مليلة).

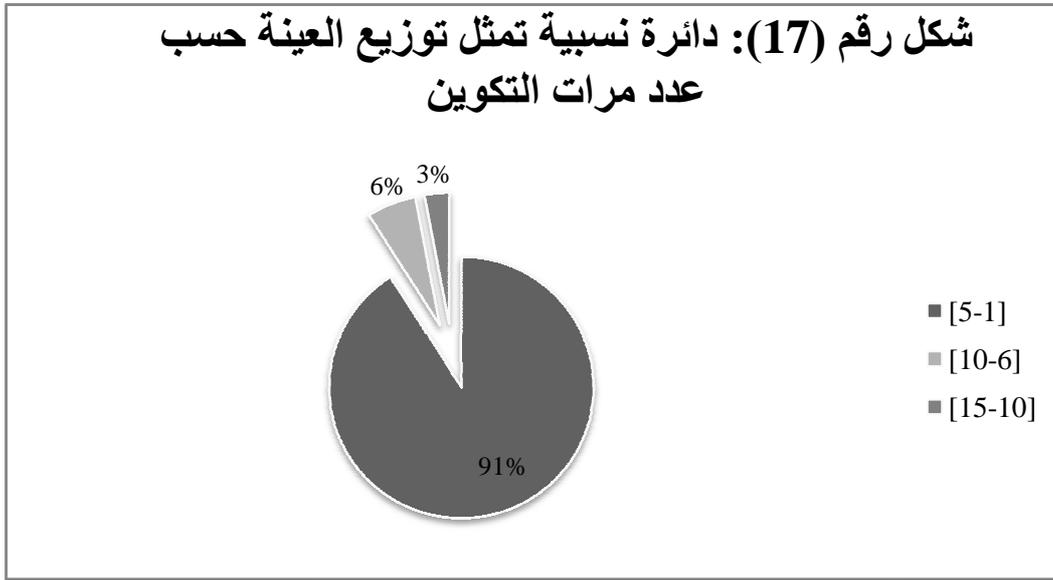
إلا أن جميع إطارات المجمع من مختلف مناطق الوطن في مركز بن عكنون لا يفسر من جانبه التقني والإداري المحض، بل يتعدى للجانب الاجتماعي الذي يعكس سعي المؤسسة لصهر مختلف الثقافات الفرعية في قالب توافقي يتكيف مع ثقافة المؤسسة المؤدي إلى توحيد تصورات وأهداف إطارات المؤسسة، وهذا من خلال إستراتيجية التكوين المتواصل التي ترافق الإطار طيلة مساره المهني.

**الجدول رقم (10):** توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التكوين.

عدد مرات التكوين	التكرار	النسب المئوية %
[5-1]	91	91
[10-6]	6	6
[15-11]	3	3
المجموع	100	100%

من خلال المعطيات المعروضة في هذا الجدول الممثل لتوزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين بمركز بن عكنون، يتضح لنا أن نسبة 91% من المبحوثين قد استفادوا من 1 إلى 5 مرات، في حين أن نسبة 6% استفادوا من 6 إلى 10 مرات، ثم نجد نسبة 3% قد استفادوا من 11 إلى 15 مرة.

و يتضح لنا هذا من خلال الشكل التالي:



ويمكن تفسير هذه المعطيات من زاويتين، الأولى حرص المؤسسة على إستراتيجية التكوين المتواصل لإطاراتها خلال مسارهم المهني، ومن زاوية أخرى أن نسبة كبيرة من المبحوثين هم من الفئة الشابة التي تتواجد في مراحلها الأولى (عشريتها الأولى) من مسارها المهني وبالتالي فقد استفادوا لحد الآن من عدد محدد من التكوينات بمركز بن عكنون.

**الجدول رقم (11):** العلاقة بين الأصل الجغرافي وتكيف المتربصين خلال فترة التكوين.

المجموع	التكيف مع المتربصين		الأصل الجغرافي
	لا	نعم	
24	1	23	ريفي
%100	%4,2	%95,8	
76	3	73	حضري
%100	%3,9	%96,1	
100	4	96	المجموع
%100	%4	%96	

من خلال هذا الجدول المبين للعلاقة التي تربط الأصل الجغرافي بتكيف الإطارات المتربصة خلال فترة التكوين بمركز بن عكنون، يتضح لنا أن الاتجاه العام لمجتمع البحث يرون بسهولة وسرعة التكيف بنسبة 96 %، مدعمة بنسب متقاربة لدى الإطارات ذات الأصل الجغرافي الحضري 96.1% و كذا الأصل الجغرافي الريفي بنسبة 95.8%.

في المقابل نجد نسبة 4 % من المبحوثين لا يرون بسهولة عملية التكيف والاندماج السريع خلال عملية التكوين، وهذا بنسب متقاربة لا تتعدى 5% لكل من الإطارات ذات الأصول الحضرية أو الريفية.

وعليه يمكن أن نحلل نتائج هذه العلاقة بأنه وعلى الرغم من التمايز في الأصل الجغرافي بين الإطارات المتكونة بمركز بن عكنون، إلا أن الاتجاه العام للمبحوثين لم يجد صعوبة في التكيف و الاندماج Intégration فيما بينهم خلال مدة الدورات التكوينية المتواصلة، و يرجع هذا بالدرجة الأولى للمناخ التكويني الذي يتوفر عليه المركز والذي يعمل على إزالة التمايز الجغرافي بين الإطارات من خلال آليات التفاعل المهني والاجتماعي داخل المركز، وهذا ما يفضي إلى نمو حالة من التوافق والتعاون التنظيمي بين الإطارات.

و منه فإن مركز بن عكنون يعمل على إزالة تأثير عامل الأصل الجغرافي على اختلافه بين الإطارات الحضرية والريفية في تكيف الإطارات المتكونة فيما بينها.

**الجدول رقم (12):** العلاقة بين الأقدمية وعدد مرات الاستفادة من التكوين .

المجموع	عدد مرات التكوين			الأقدمية
	[15-11]	[10-6]	[5-1]	
72 % 100	2 % 2,8	0 % 0	70 % 97,2	]10-1[
20 % 100	0 % 0	5 % 25	15 % 75	]20-10[
8 % 100	1 % 12,5	1 % 12,5	6 % 75	[30-20]
100 % 100	3 % 3	6 % 6	91 % 91	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه العلاقة الترابطية بين متغيري الأقدمية و عدد مرات الاستفادة من التكوين بمركز بن عكنون، ويظهر من خلاله أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 91% قد استفادوا من 1-5 مرات من عملية التكوين، يدعمهم في ذلك نسبة 97.2% من الإطارات التي لها من 1-10 سنوات أقدمية، يليهم الإطارات الذين يمتلكون من 10-30 سنة أقدمية بنسبة 75%.

ونجد في المرتبة الثانية الإطارات المستفيدة من عدد تكوين بين 6-10 مرات بنسبة 6% مدعمة بنسبة 25% من الذين لهم أقدمية 10-20 سنة ثم 12.5% للذين لهم أقدمية 20-30 سنة، .

وأخيرا نجد نسبة 3% من المبحوثين الذين استفادوا من عدد تكوين 11-15 مرة.

يمكن أن نفسر معطيات الجدول السابق على أن مركز بن عكنون للتكوين الإداري ومن خلال إستراتيجيته في التكوين المتواصل القائمة يركز على تكثيف الدورات التكوينية للإطارات ذات الخبرة المهنية الحديثة أي المتواجدة في مراحلها الأولى من مسارها المهني، بحكم أن غالبية هذه الإطارات قادمة بعد نهاية تعليمها العالي، وكذا من تجارب مهنية محدودة.

من هنا يظهر حرص مؤسسة سونلغاز من خلال مركز تكوين بن عكنون على تأهيل هذه الإطارات مهنيا بشكل تدريجي متواصل، بغرض زيادة فعالية الأداء ورفع مستوى الإنتاج الكمي والكيفي، الأمر الذي يؤدي إلى نمو روح الولاء إلى المؤسسة كما يرى فيليب بيرنو.

كما يمكننا أن نستنتج من تحليلنا لهذا الجدول أن عدد مرات التكوين العادية التي يسطرها المركز تتراوح بين 1-5 مرات، ثم يزيد العدد بحسب الحاجة و بحسب التطورات الحاصلة في مجال أنماط التسيير الحديثة، بحيث نجد أن الإطارات التي لها أقامة من 1-30 سنة هي التي تستفيد أكثر من عدد مرات تكوين يفوق 5 مرات، ويفسر هذا بأنه تكوين خاص عادة ما يكون قصير المدى يهدف لمعالجة وضعيات محددة.

**الجدول رقم (13):** يبين علاقة الأقدمية مع تحفز الإطارات للدورات التكوينية.

المجموع	التحفز من أجل التكوين		الأقدمية
	لا	نعم	
72 % 100	12 % 16,7	60 % 83,3	]10-1]
20 % 100	1 % 5	19 % 95	]20-10]
8 % 100	1 % 12,5	7 % 87,5	[30-20]
100 % 100	14 % 14	86 % 86	المجموع

يوضح هذا الجدول العلاقة بين الأقدمية وتحفز الإطارات للدورات التكوينية بمركز بن عكنون، ومن خلاله يتبين لنا أن الاتجاه العام لأفراد العينة وبنسبة 86% يتحفزون للتكوين، يدعمهم في ذلك الإطارات ذات أقدمية 10-20 سنة بنسبة 95% ، يليهم ذوو أقدمية 20-30 سنة بنسبة 87.5% ثم من 1-10 سنة بنسبة 83.3%.

في المقابل نجد نسبة 14% من المبحوثين الذين لا يتحفزون لهذه الدورات التكوينية، يدعمهم في ذلك الإطارات ذات أقدمية 1-10 سنوات بنسبة 16.7%.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن هناك علاقة طردية بين الأقدمية وتحفز الإطارات للمشاركة في الدورات التكوينية بمركز بن عكنون، أي أنه كلما زادت الخبرة المهنية للإطار كلما زادت درجة تحفزه للتكوين بالمركز .

و يمكن أن نفسر هذه العلاقة بربطها بالتفسيرات السابقة، إذ أن ثقافة مؤسسة سونلغاز القائمة على مبدأ إنتاج تكوين على أعلى مستوى من خلال إتاحة كافة الشروط لإنجاحه، يجعل من الإطارات تشعر باعتراف المؤسسة بقيمتها و مقتنعة بمدى اهتمام المؤسسة بمرافقة مواردها البشرية طيلة مسارهم المهني بشكل متواصل، الأمر الذي يجعلها تتحفز ألياً لحضور الدورات التكوينية والمساهمة في إنجاحها.

أما بالنسبة للإطارات التي صرحت بأنها لا تتحفز لحضور الدورات التكوينية بمركز بن عكنون، فيرجع هذا إلى نظرتهم للتكوين من زاوية تقنية فقط، وهذا ما لمسناه عند إجرائنا لبعض المحادثات مع عدد من الإطارات بهامش الدورات التكوينية، فغالبيتهم يرون بأن مستواهم العلمي وتأهيلهم يجعلهم في غنى عن التكوين ، رغم أن سياسة التكوين المنتهجة لا تعني أنه بالضرورة يكون المتكون في حاجة للتكوين التقني بقدر ما هو بحاجة لتطوير تفاعله وتواصله المهني، وهذا الأمر من الرهانات التي يسعى المركز لتحصيلها.

وهذا ما قد يطرح تساؤلاً حول مدى توضيح المؤسسة للصورة الكاملة لإستراتيجية التكوين لدى إطاراتها.

**الجدول رقم (14):** يبين علاقة الأقدمية مع أهمية التكوين الذاتي للمؤسسة.

المجموع	أهمية التكوين الذاتي			الأقدمية
	دون إجابة	لا	نعم	
72 % 100	1 % 1,4	-	71 % 98,6	]10-1[
20 % 100	-	-	20 % 100	]20-10[
8 % 100	-	-	8 % 100	[30-20]
100 % 100	1 % 1	-	99 % 99	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية وأهمية التكوين الذاتي الذي تعتمد المؤسسة، حيث نجد الاتجاه العام لمجتمع البحث يصرح بأهمية و فائدة اعتماد مؤسسة سونلغاز على تكوين إطاراتها بشكل ذاتي من خلال إنشائها لمركز بن عكنون وهذا بنسبة 100 % مدعمة بالفئة ذات أقدمية 10-30 سنة بنسبة 100 %.

في حين لا نجد أي إجابة تنفي أهمية هذا التكوين ما عدا مبحوث واحد من دون إجابة.

يتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول، أن نتائج مكملة للنتائج والتفسيرات السابقة حيث تظهر العلاقة الطردية بين ارتفاع سنوات الأقدمية للإطار بالمؤسسة وتطور مساره المهني وازدياد وعيه بأهمية التكوين الذاتي الذي تعتمد سونلغاز ، وهذا من خلال تشييد فرع بأكمله IFEG وبرأسمال كبير خاص بتكوين وتطوير الموارد البشرية للمجمع بشكل عام، وتكوين الإطار التسييرية وتحضيرها لمهمة الاستخلاف بمركز CBA بشكل خاص.

" إذ أن المؤسسات الحديثة اليوم لا تترك إطاراتها معزولة في مواجهة متطلبات العمل المتطورة والمتسارعة، فهي تسعى لمرافقتهم ومراعاة فوارقهم المختلفة طيلة مساره المهني بالمؤسسة من أجل الاستجابة لاحتياجاتهم، لذا تنشئ ما يسمى بمعاهد المؤسسات"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Alain Bernard, le développement des jeunes cadres, ed Liaisons, Paris, 1992, p225.

وهذا من شأنه أن يوضح وبشكل جلي اعتراف المؤسسة بقيمة وأهمية مواردها البشرية ونيتها في الاستثمار فيهم ، وبالتالي توقع رد فعل إيجابي من الإطارات تجاه المؤسسة من خلال الاستفادة المثلى من التكوين.

**الجدول رقم (15):** يبين علاقة منصب العمل مع عدد مرات الاستفادة من التكوين.

المجموع	عدد مرات التكوين			منصب العمل
	[15-11]	[10-6]	[5-1]	
3 % 100	1 %33,3	1 %33,3	1 %33,3	طبيب
19 % 100	0 %0	0 %0	19 %100	مهندس دراسات
31 % 100	1 %3,2	0 %0,0	30 %96,8	مكلف بالدراسات
18 % 100	1 %5,6	5 %27,8	12 %66,7	رئيس مصلحة
5 % 100	0 %0	0 %0	5 %100	محاسب
24 % 100	0 %0	0 %0	24 %100	مدير مخزن
100 % 100	3 %3	6 %6	91 %91	المجموع

يوضح الجدول السابق العلاقة بين منصب العمل و عدد مرات الاستفادة من التكوين، ويظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 91% هم من الفئة التي استفادت من عدد تكوين بين 1-5 مرات، تدعمها إطارات هندسة الدراسات والمحاسبة وتسيير المخازن بنسبة 100% لكل منها، وبنسبة أقرب منها 96.8% للمكلفين بالدراسات ثم رؤساء المصالح بنسبة 66.7% وأخيرا الأطباء بنسبة 33.3%.

وفي المرتبة الثانية نجد نسبة 6% من المبحوثين المستفيدين من تكوينات بين 6- 10 مرات أغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 33.3% ورؤساء المصالح بنسبة 27.8%.

و في الأخير، الذين استفادوا من تكوينات بين 11-15 مرة، لا يتعدون نسبة 3% وأغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 33.3% ثم رؤساء المصالح بنسبة 5.6% وأخيرا المكلفين بالدراسات بنسبة 3.2%.

من خلال المعطيات السابقة، يتضح لنا أن الحد الأدنى المطلوب من التكوين المسطر من طرف مركز بن عكنون للإطارات يتراوح من 1-5 مرات ويزيد عن هذا الحد بحسب الحاجة.

هذا التكوين المتواصل يشمل الإطارات ذات المناصب المرتبطة بالجانب الإداري والتسييري، بحيث " يضمن هذا النوع من التكوين تلقين العمال المعارف والمهارات في المجال الإداري والإشرافي بحيث يتسنى له تقلد منصب إداري أو إشرافي على المستويات الأولى أو المتوسطة و حتى العليا، وتخص المعارف والخبرات المقدمة للعمليات الإدارية التي تشمل التخطيط، المراقبة، اتخاذ القرارات، القيادة والتوجيه ..."<sup>2</sup>

وعليه تكون المناصب المعنية بالدرجة الأولى هي مهندسي الدراسات والمكلفين بالدراسات وإطارات المالية والمحاسبة وكذا رؤساء المصالح الذين لهم علاقة مباشرة بمستهدفات التكوين الإداري.

كما نسجل من معطيات هذه العلاقة، أن التكوين يمتد إلى الإطارات التي لها مهام تكميلية بالمؤسسة كالأطباء و مسيري المخازن.

الأمر الذي يوضح لنا ثقافة مؤسسة سونلغاز في تبني إستراتيجية تكوينية تشمل مختلف الوظائف السوسيو مهنية، وهذا لتحقيق عدة أغراض من خلال مركز بن عكنون، لعل أبرزها: ترسيخ ثقافة المؤسسة في الاعتراف بقيمة جميع الفئات والوظائف السوسيو مهنية ودورها في نجاح المؤسسة وكذا تحقيق التواصل بين الوظائف المختلفة وبالتالي تحقيق

<sup>2</sup> عادل رمضان الزبيدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995.

فضاء توافقي موحد التصورات والأهداف الخاصة بالمؤسسة وحامل لنفس المشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها،بالإضافة إلى أن هذا التكوين المتواصل والتكاملي يشبع رغبات المؤسسة والإطارات معا.

**الجدول رقم(16):** يبين العلاقة بين الفرع المؤسستي و عدد مرات التكوين .

المجموع	عدد مرات التكوين			الفرع المؤسستي
	[15-11]	[10-6]	[5-1]	
34 % 100	2 %5,9	3 %8,8	29 %85,3	المدن الشمالية
14 % 100	1 %7,1	0 %0	13 %92,9	المدن الشرقية
19 % 100	0 %0	1 %5,3	18 %94,7	المدن الغربية
19 % 100	0 %0	2 %10,5	17 %89,5	المدن الداخلية
14 % 100	0 %0	0 %0	14 %100	المدن الجنوبية
100 % 100	3 %3	6 %6	91 %91	المجموع

يظهر من خلال الجدول الرابط بين الفرع المؤسستي وعدد مرات التكوين ، أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 91% من الذين تكونوا بين 5-1 مرات، مدعمين بنسبة 100% من إطارات الفروع المؤسستية في جنوب الوطن ثم نسبة 94% للمدن الغربية ثم 92.9% للمدن الشرقية ثم نسب 89.5% و 85.3% بالنسبة للمدن الداخلية والشمالية على التوالي.

و في المرتبة الثانية، 6% من الذين تكونوا بين 6-10 مرات أغلبهم من المدن الداخلية والشمالية والغربية أيضا بنسب متقاربة لا تتعدى 10.5%.

أما الذين تكونوا بين 11-15 مرة فلم تتعد نسبتهم 3% واغلبهم من المدن الشرقية والشمالية بنسب لا تتعدى 7.1%.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول السابق أن أغلب المبحوثين قد استفادوا من من التكوين الأساسي بمركز بن عكنون من 1-5 مرات، وهذا لمختلف فروع المؤسسات عبر كامل التراب الوطني، وهذا يدخل ضمن ثقافة مؤسسة سونلغاز التي تركز على منح نفس فرص التكوين لمختلف فروع المجمع.

كما نلاحظ من خلال معطيات الجدول التركيز بشكل لافت على الفروع الجنوبية والغربية، ولتي عادة ما كانت متخصصة بالجانب الإنتاجي أكثر منه تسييري وإداري، هذا ما يدل على التخلص من المركزية في عملية التكوين العمل على توسيعها لتشمل كل الفروع مع تكثيفها لبغض الفروع التي لم يكن لها نصيب وافر مع بداية عمليات التكوين.

إن هذه الإستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز في تعميم التكوين الإداري على كافة فروع التراب الوطني خلال تجميع الإطارات من مختلف فروع المجمع بمركز بن عكنون، لا يعد إتاحة لفرصة التكوين المهني بشكل متواصل فحسب بل هو فرصة لتفاعل واحتكاك الثقافات الفرعية المتنوعة للإطارات فيما بينها ومع ثقافة المؤسسة من جهة ثانية، ومن ثم بناء الهوية المؤسساتية بشكل تدريجي لدى الإطارات.

**الجدول رقم (17):** يبين العلاقة بين الفرع المؤسساتي مع تحفز الإطار للتكوين.

المجموع	التحفز للدورات التكوينية		الفرع المؤسساتي
	لا	نعم	
34 % 100	2 % 5,9	32 % 94,1	المدن الشمالية
14 % 100	2 % 14,3	12 % 85,7	المدن الشرقية
19 % 100	4 % 21,1	15 % 78,9	المدن الغربية
19 % 100	4 % 21,1	15 % 78,9	المدن الداخلية
14 % 100	2 % 14,3	12 % 85,7	المدن الجنوبية
100 % 100	14 % 14	86 % 86	المجموع

الجدول رقم 17 يبين العلاقة التي تربط الفرع المؤسساتي بتحفز الإطار للدورات التكوينية بمركز بن عكنون، ومنه نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يصرحون بتحفظهم للتكوين بنسبة 86%، يدعمهم في ذلك إطار مؤسسات المدن الشمالية بنسبة 94.1% و بنسب متقاربة تتراوح بين 78% و 85.7% لبقية المدن الأخرى.

في المقابل نسبة 14% من المبحوثين لا يتحفزون للتكوين، وأغلبهم من مؤسسات المدن الغربية والداخلية بنسبة 21.1% .

يتضح لنا من نتائج الجدول أن الاتجاه العام للإطارات يتحفزون للمشاركة في الدورات التكوينية بمركز بن عكنون على اختلاف الفروع المؤسساتية، ويمكن تفسير ذلك بأخذ مركز بن عكنون كافة التدبير وتوفير كل الشروط التي من شأنها تسهيل عملية استقبال الإطارات المتكونة من جهة، وتسهيل عملية نجاح التكوين من جهة ثانية، حيث نجد أن إطارات الفروع

الشمالية يخدمهم بدرجة أولى عامل القرب من مركز التكوين، في حين أن بقية الفروع تجد استجابة لكافة متطلبات راحتها كالنقل، الإيواء وتوفير فضاءات الترفيه ....

هذا من شأنه تعزيز ثقة الإطار في مؤسسته تحفزه لعملية التكوين، واقتناعه بأن نجاحه مرتبط بنجاح مؤسسته، وأن تطوره مرتبط بتطورها كما أكده فيليب برنو ، الأمر الذي يسهل عملية انصهار لثقافة الإطارات في ثقافة مؤسسة سونلغاز.

في حين أن نسبة المبحوثين الذين لا يتحفزون لحضور الدورات التكوينية بمركز بن عكنون أغلبهم من الفروع الداخلية والغربية، فهذا راجع بالدرجة الأولى كونهم لم يقتنعوا بالظروف التي يوفرها المركز وبمدى كفايتها ، كما نجد مجموعة من هؤلاء الإطارات يتحجبون ببعد المسافة وأنهم بحاجة للبقاء قرب عوائلهم.

**الجدول رقم (18):** يبين علاقة الفرع المؤسساتي مع نوعية علاقة المتربص بالمكون.

المجموع	علاقة المكون بالمتربص		الفرع المؤسساتي
	علاقة تكوين واجتماعية	علاقة تكوين فقط	
34 % 100	24 % 70,6	10 % 29,4	المدن الشمالية
14 % 100	12 % 85,7	2 % 14,3	المدن الشرقية
19 % 100	14 % 73,7	5 % 26,3	المدن الغربية
19 % 100	15 % 78,9	4 % 21,1	المدن الداخلية
14 % 100	9 % 64,3	5 % 35,7	المدن الجنوبية
100 % 100	74 % 74	26 % 26	المجموع

يظهر الجدول 18 العلاقة الترابطية بين الفرع المؤسسي وعلاقة المتربص والمكون بمركز بن عكنون، ونجد من خلاله أن الاتجاه العام لمجتمع البحث يصرحون بأن علاقتهم بالمكونين لا تقتصر على التأطير فقط بل تتعدى لعلاقات اجتماعية وهذا بنسبة 74% مدعمة بنسبة 85.7% من إطارات مؤسسات المدن الشرقية و بنسب متقاربة تتراوح بين و 78.9% 64.3% للمدن الداخلية ثم الغربية ثم الشمالية ثم الجنوبية على التوالي.

في حين أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بان علاقتهم مع المكونين لا تعدو أن تكون علاقة تكوينية فقط، فتقدر بـ 26% مدعمة بأعلى نسبة 35.7% من المدن الجنوبية.

يتضح لنا مما سبق أن الاتجاه العام من الإطارات المتكونة يرون أن علاقتهم مع المكونين لا تقف عند التكوين فقط بل تتعدى ذلك إلى علاقات و احتكاكات اجتماعية، أيضا من خلال التواصل والتفاعل المستمر خلال الدورات التكوين، هذا دون وجود لأي تمايز لدى إطارات كافة الفروع.

ويمكننا أن نفسر هذه المعطيات بحرص المؤسسة على تجنب علاقات الجهوية والمحسوية حتى تقف الصورة المثلى لدى انطباع المتكون عن عملية التكوين وهو عامل مهم تستند عليه المؤسسة من خلال مركز بن عكنون في تنشئة ثقافتها لدى إطاراتها.

ومما يعزز هذه النتائج أن المكونين هم أنفسهم من إطارات المؤسسة يحملون ثقافتها ويحرصون على مبدأ توريث العمال للإطارات الناشئة.

أما عن المبحوثين الذين يرون أن علاقتهم بالمكونين هي علاقة تكوين فحسب، راجع لطبيعة شخصيتهم وعم مبالاتهم بالعلاقة بقدر ما يهتمون بالتكوين وفوائده التقنية.

**الجدول رقم (19):** يبين علاقة الفرع المؤسسي مع التواصل خارج قاعات التكوين.

المجموع	التواصل خارج قاعات التكوين					الفرع المؤسسي
	السن	الجنس	الأصل الجغرافي	نفس التكوين	المعرفة المسبقة	
34 % 100	1 % 2,9	1 % 2,9	1 % 2,9	18 % 52,9	13 % 38,2	المدن الشمالية
14 % 100	/	/	1 % 7,1	7 % 50	6 % 42,9	المدن الشرقية
19 % 100	1 % 5,3	/	4 % 21,1	10 % 52,6	4 % 21,1	المدن الغربية
19 % 100	/	/	3 % 15,8	9 % 47,4	7 % 36,8	المدن الداخلية
14 % 100	/	/	1 % 7,1	11 % 78,6	2 % 14,3	المدن الجنوبية
100 % 100	2 % 2	1 % 1	10 % 10	55 % 55	32 % 32	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغيري الفرع المؤسسي و أساس التواصل بين المتربصين خارج قاعات ومخابر التكوين بمركز بن عكنون، فنلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 55% يتواصلون على أساس الاشتراك في نفس التكوين، يدعم هذه النسبة مؤسسات المدن الجنوبية بنسبة 78.6% ، ثم المدن الشمالية، المدن الغربية، المدن الشرقية، المدن الغربية على التوالي بنسب تتراوح بين 52.9% و 47.4%.

في المرتبة الثانية نجد أن الذين يتواصلون على أساس المعرفة المسبقة يمثلون نسبة 32% مدعمن بأعلى نسبة من المدن الشرقية بـ 42.9%.

أما بقية المبحوثين فيمثلون الذين يتواصلون على أساس الأصل الجغرافي بنسبة 10% ، و بنسبة 2% الذين يتواصلون على أساس السن وبنسبة 1% الذين يتواصلون على أساس متغير الجنس.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن تواصل الإطارات المتكونة أثناء فترات الراحة أو الفترات الحرة بالمركز يتم أولاً على أساس الاشتراك في نفس نوع التكوين المستفاد منه رغم اختلاف الفروع المؤسسية للإطارات، أي أن مركز بن عكنون تمكن من إدماج الإطارات المختلفة الجهات في فضاءات مهنية قائمة على أساس التكوين، فالتفاعل الحاصل داخل مخابر التكوين يمتد إلى فترات الراحة ، أي أن الإطارات تولي أهمية للتكوين الذي هي بصدده، الأمر الذي يعين على نجاح المؤسسة في عمليات التكوين المتواصلة التي تسطرها للإطارات، وهذا يعني أن المؤسسة قد نجحت في زرع جزء معين من ثقافتها الرامية لبناء إطارات شغلها الشاغل نجاح المؤسسة لدى المتكويين.

و في المقام الثاني نجد نسبة محدودة من الإطارات التي تتواصل خارج قاعات التكوين بالمركز على أساس المعرفة المسبقة الناتجة إما عن الانتماء لنفس الفرع المؤسسي، ومن جهة ثانية نتجت عن المشاركة المتواصلة في الدورات التكوينية والاحتكاك بين الإطارات.

في حين نجد أن نسبة لا تتعدى 10% من المبحوثين الذين يتواصلون على أساس الأصل الجغرافي أو الجنس أو السن، الأمر الذي يدل على أن هذه المتغيرات ليس لها دور فعال في هذه العلاقة بحيث أن مركز بن عكنون يسعى لتخطي العوامل السنوية والجغرافية وحتى عامل الجنس، إلى تواصل و تفاعل تحكمه روابط موضوعية كالاشتراك في نوع التكوين أو العمل في نفس الفرع المؤسسي...

**الجدول رقم (20):** يوضح علاقة الفرع المؤسساتي مع استمرارية التواصل بعد التكوين.

المجموع	التواصل بعد التكوين			الفرع المؤسساتي
	دون إجابة	لا	نعم	
34 % 100	1 % 2,9	9 % 26,5	24 % 70,6	المدن الشمالية
14 % 100	0 % 0	3 % 21,4	11 % 78,6	المدن الشرقية
19 % 100	1 % 5,3	3 % 15,8	15 % 78,9	المدن الغربية
19 % 100	1 % 5,3	3 % 15,8	15 % 78,9	المدن الداخلية
14 % 100	0 % 0	5 % 35,7	9 % 64,3	المدن الجنوبية
100 % 100	3 % 3	23 % 23	74 % 74	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الترابطية بين الفرع المؤسساتي واستمرارية المتربصين في التواصل بعد نهاية دورات التكوين بمركز بن عكنون، ويظهر لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يتواصلون بعد التكوين بنسبة 74 % مدعمة بنسبة 78.9 % من المدن الشرقية والغربية، أما المدن الشمالية فممتلئة بنسبة 70.6 % في حين أن المدن الجنوبية ممتلئة بنسبة 64.3 % .

أما المبحوثين الذين لا يتواصلون مع بعضهم بعد التكوين فيمثلون نسبة 23 % مدعمين بأعلى نسبة 35.7 % من المدن الجنوبية.

وعن المبحوثين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال فقد شكلوا نسبة 3 % .

من خلال العرض السابق للنتائج الإحصائية للجدول فإن الإطارات المتكونة وعلى اختلاف الفروع المؤسساتية التي تنتمي إليها، إلا أنها تتواصل بع نهاية الدورات التكوينية بمركز بن عكنون، وهذا من انطلاقا من تشكيل علاقات تفاعل واحتكاك داخل قاعات التكوين

ثم في فضاءات المركز ليستمر بعدها التواصل بعد نهاية التكوين، وهذا ما يوضح لنا بأن مركز بن عكنون للتكوين الإداري لا يعد وسيلة للاستجابة للحاجيات التكوينية بشكل متواصل فحسب، بل هو فضاء يتيح ويمكن من صهر ثقافات الإطارات في قالب ثقافية توافقية من خلال منهجية التكوين المبرمجة من المركز، وبالتالي بناء تدريجي للهوية الجماعية يتمكن من خلالها العمال من تنمية روح الولاء للجماعة التي ينتمون إليها من جهة وشعورهم بالرضا عن المؤسسة، وهذا ما يفضي لرد فعل إيجابي من طرف لإطارات من خلال التزامهم وانضباطهم بالدورة التكوينية .

في المقابل نجد مجموعة من الإطارات التي لا تتواصل بعد عملية التكوين، وهي الفئة التي أشرنا إليها سابقا بأنها تنظر للتكوين من زاويته التقنية فقط ينتهي بمجرد الخروج من أسوار المركز.

و قد تكون هناك عوامل أخرى تعرقل عملية التواصل بعد نهاية التكوين وخاصة من المدن الجنوبية التي يتسم أفرادها عادة بأنهم محافظون و ليس لديهم ميول لتمديد العلاقات ، إذ نجدهم يركزون بشكل كبير على التكوين في حد ذاته وهذا نابع من ثقافتهم الفرعية.

لذا تسعى سونلعاز من خلال مركز بن عكنون لتكييف الثقافات الفرعية للإطارات ومحاولة تكييفها مع ثقافة المؤسسة.

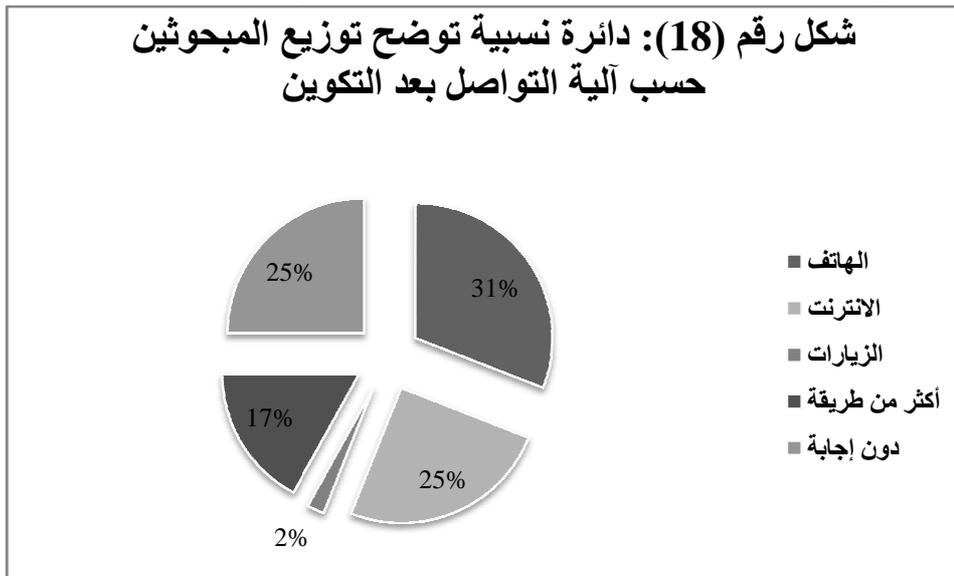
**الجدول رقم (21):** توزيع المبحوثين حسب آلية التواصل بعد التكوين .

آلية التواصل	التكرار	النسبة %
الهاتف	31	31
الانترنت	25	25
الزيارات	2	2
أكثر من آلية	17	17
دون إجابة	25	25
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه الموضح لتوزيع المبحوثين حسب آلية تواصلهم بعد عملية التكوين، نجد نسبة 31% منهم يتواصلون بواسطة الهاتف، يليهم الذين يتواصلون باستعمال الانترنت، ثم نجد الذين يستعملون أكثر من آلية واحدة في التواصل بنسبة 17% وفي الأخير نسبة 2% من المبحوثين يستعملون الزيارات.

ونجد نسبة 25% من المبحوثين الذين لم يحددوا آلية تواصلهم بعد التكوين.

وهذا ما يظهره الشكل المقابل:



ذكرنا سابقا أن نسبة كبيرة من المبحوثين تمتد علاقتهم وتواصلهم بعد نهاية التكوين، وبشكل أخص بآلية الهاتف كونه الوسيلة الأكثر استعمالا لسهولة استخدامها، ثم في المرتبة الثانية الذين يستعملون الإنترنت للتواصل لأنه هناك من لا يتوفر على خدمة الإنترنت أو لا يحسن استعمالها.

في حين نجد أن من المبحوثين من يستعمل الزيارات للتواصل بعد التكوين، وأيضا من يستعمل أكثر من آلية واحدة في التواصل.

وهذا التحليل يؤكد أن مركز بن عكنون لا يعد فضاء للتكوين فقط بقدر ما هو آلية في يد سونلغاز تستعملها لتجميع إطاراتها من كافة التراب الوطني والعمل على صهر ثقافتهم في قالب توافقي يفضي لتنشئة هوية مهنية جماعية للإطارات، ثم العمل أيضا على تكييف هذه الهوية مع ثقافة المؤسسة .

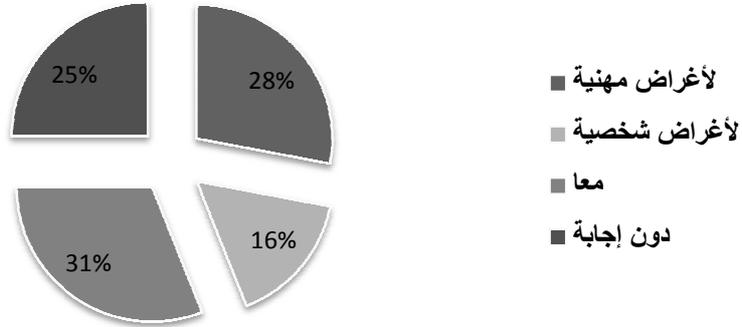
**الجدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب أغراض التواصل.**

النسبة %	التكرار	الهدف من التواصل
28	28	لأغراض مهنية
16	16	لأغراض شخصية
31	31	معا
25	25	دون إجابة
% 100	100	المجموع

يظهر لنا الجدول المبين لتوزيع عينة البحث حسب أغراض التواصل بعد التكوين، أن نسبة 31% منهم هدفهم الأغراض المهنية والشخصية، في حين نجد أن نسبة 28% لهم أهداف مهنية مقابل 16% لأهداف شخصية.

أما الذين لم يجيبوا عن السؤال فنسبتهم 25%، والشكل التالي يوضح أكثر:

شكل رقم (19): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب أغراض التواصل بعد التكوين



يتضح لنا مما سبق أن مركز تكوين بن عكنون للإطارات ومن خلال إستراتيجيته في التكوين أتاح الكثير من الفرص للاحتكاك والتفاعل بين الإطارات، ومن ثم نشوء علاقات وتواصل بعد التكوين وبالخصوص باستعمال الهاتف لتوافره وسهولة استعماله، بجانب استعمال الأنترنت والزيارات المتبادلة.

ومن الأهمية بمكان معرفة الغرض من التواصل ، ومن النتائج السابقة نجد أن الاتجاه العام للدراسة يتواصل بعد التكوين لأغراض مهنية، من خلال تبادل المعارف والخبرات العملية وفي نفس لأغراض اجتماعية وشخصية.

هذا يدلنا أن نقول بأن مركز تكوين بن عكنون له وظيفة موازية لوظيفته البارزة وهي التكوين المتواصل، تتمثل في تكوين شبكة اجتماعية للإطارات المتكونة، فكلما زاد تواصل التكوين كلما اتسعت دائرة التواصل بين الإطارات وهذا الذي تحدث عنه سانس سوليو حين أكد على أن التكوين يعد آلية فعالة لصناعة الهويات المهنية لإطارات المؤسسة ، وهو ما يسمح لهذه الإطارات من تطوير بعضهم البعض مهنيا من خلال تبادل الخبرات والمعارف، وإيجاد حلول للمشاكل المهنية التي تعترضهم، وحتى اجتماعيا من خلال تكوين صداقات وتبادل الزيارات. وهذا ما يؤكد ثقافة سونلغاز في مرافقة المسار المهني للإطار داخل العمل وحتى خارجه .

**الجدول رقم (23):** علاقة الفرع المؤسسي بأهمية التكوين الذاتي الذي تنتهجه المؤسسة.

المجموع	أهمية التكوين الذاتي			الفرع المؤسسي
	دون إجابة	لا	نعم	
34 % 100	1 % 2,9	-	33 % 97,1	المدن الشمالية
14 % 100	0 % 0	-	14 % 100	المدن الشرقية
19 % 100	0 % 0	-	19 % 100	المدن الغربية
19 % 100	0 % 0	-	19 % 100	المدن الداخلية
14 % 100	0 % 0	-	14 % 100	المدن الجنوبية
100 % 100	1 % 1	-	99 % 99	المجموع

الجدول أعلاه يربط علاقة بين الفرع المؤسسي و أهمية التكوين الذاتي للمؤسسة، حيث يظهر لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يرون بإيجابية هذا التكوين بنسبة 99% مدعين بنسب 100% لكل المدن ماعدا المدن الشمالية بنسبة مقاربة 97.1% .

في المقابل لا نجد نسبة تذكر بسلبية هذا النوع من التكوين، ونجد نسبة 1% من الذين لم يجيبوا عن السؤال.

يمكن أن نفسر المعطيات أعلاه بأن غالبية المبحوثين ومن مختلف الفروع المؤسسية لمجمع سونلغاز واعين ومقتنعين بأهمية التكوين الذاتي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال ثقافتها، وهذا بالاعتماد على معاهد نابغة من رحمها ومن صلب ثقافتها و بإطارات مكونة تابعة لها، كل هذا من شأنه يعزز من ثقة الإطار في مؤسسته واقتناعه بنية المؤسسة في الاستثمار فيه.

**الجدول رقم (24):** علاقة عدد مرات التكوين مع تكيف المتربصين فيما بينهم.

المجموع	التكيف مع المتربصين		عدد التكوين
	لا	نعم	
91 % 100	4 4,4%	87 % 95,6	[5-1]
6 % 100	0 % 0	6 % 100	[10-6]
3 % 100	0 % 0	3 % 100	[15-11]
100 % 100	4 % 4	96 % 96	المجموع

يوضح الجدول السابق العلاقة الترابطية لعدد مرات التكوين و التكيف بين المتربصين، ويتضح لنا من الاتجاه العام أن نسبة 96% يصرحون بسهولة التكيف داخل المركز فيما بين المتربصين مدعين بنسبة 100% للذين استفادوا من تكوين بين 6-10 و 11-15 مرات، يليهم الذين استفادوا من عدد تكوين بين 1-5 مرات.

مقابل 4% من العمال الذين ينفون وجود التكيف بين المتربصين أثناء التكوين بالمركز.

ومنه يمكننا القول بأن هناك علاقة طردية بين زيادة عدد مرات التكوين بالمركز وزيادة درجة تكيف الإطارات فيما بينها خلال التكوين، إذ أن عملية التكوين المتواصل التي يستفيد منها الإطار تساعده تدريجيا في سهولة تكيفه مع بقية الإطارات ، وهذا نتيجة للاحتكاك والتفاعل المستمر بين الإطارات داخل المركز وحتى التواصل بعد التكوين له دوره في تسهيل عملية التكيف والاندماج التكويني للإطار، حيث ينتج حالة تلاؤم وتوافق العاملين مع خصائص بيئة العمل الاجتماعية والمادية والإشرافية والتنظيمية دون أن يكون هناك أي تعبير عن عدم الرضا من طرفهم.

**الجدول رقم (25):** يبين العلاقة بين عدد مرات التكوين و العلاقة بين المكون والمتربص.

المجموع	علاقة المكون بالمتربص		عدد التكوينات
	علاقة تكوين واجتماعية	علاقة تكوين فقط	
91 % 100	67 %73,6	24 %26,4	[5-1]
6 % 100	4 %66,7	2 %33,3	[10-6]
3 % 100	3 % 100	0 %0	[15-11]
100 % 100	74 %74	26 %26	المجموع

الجدول أعلاه يبين الترابط بين عدد مرات التكوين وبين نوعية علاقة المكون بالمتربص، حيث نجد أن الاتجاه العام يصرح أن العلاقة التي تربطهم بالمكونين تتعدى أن تكون مجرد علاقة تكوينية إلى علاقة اجتماعية أيضا وهذا بنسبة 74% مدعمة بالفئة التي استفادت من عدد تكوين بين 11-15 مرة بنسبة 100% .

في حين الذين صرحوا أن نوعية علاقتهم بالمكونين هي مجرد علاقة تكوينية بحتة فيمثلون نسبة 29% وأكثرهم من الفئة المستفيدة من 6-10 مرات تكوين بالمركز.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق أنه كلما استفاد الإطار من تكوينات أكثر فأكثر بمركز بن عكنون فإننا نجد تطورا في علاقته مع المكونين، فهي تتعدى علاقة التكوين فحسب إلى علاقة تكوين وعلاقة اجتماعية أيضا ، فالمكون هو إطار من إطارات سونلغاز يسعى لتوريث خبراته المهنية من خلال التكوين، كما يسعى لتوريث ثقافة المؤسسة التي اكتسبها لهذه الإطارات.

أما الذين يرون أن علاقة الإطار بالمكون هي علاقة تكوينية فقط ، فقد أشرنا سابقا أن السبب يرجع لقصور في نظرتهم لعملية التكوين .

**الجدول رقم (26):** علاقة عدد مرات التكوين مع التطور الحاصل بعد التكوين.

المجموع	التطور بعد التكوين				عدد التكوينات
	أغلب هذه الاقتراحات	الاهتمام أكثر بالعمل والمؤسسة	التقارب في التصورات	مرونة التواصل	
91 %100	13 %14,3	26 %28,6	30 %33	22 %24,2	[5-1]
6 %100	0 %0	2 %33,3	3 %50	1 %16,7	[10-6]
3 %100	0 %0	1 %33,3	1 %33,3	1 %33,3	[15-11]
100 %100	13 %13	29 %29	34 %34	24 %24	المجموع

يبين الجدول العلاقة الترابطية بين عدد مرات التكوين والتطور الحاصل للمتربصين بعد التكوين أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 34 % يرون أنهم قد تطورا من ناحية التقارب في تصوراتهم للعمل بالمؤسسة، مدعين بالفئة المستفيد من 10-6 تكوينات بنسبة 50%.

في المرتبة الثانية وبنسبة 29% نجد المبحوثين الذين حصل لهم تطور في درجة اهتمامهم أكثر بالعمل والمؤسسة مدعين بنسبة 33.3% من المستفيدين من عدد تكوين بين 10-6 و 15-11 مرة.

في المرتبة الثالثة نجد المبحوثين الذين حصل لهم تطور في مرونة تواصلهم بنسبة 24% مدعين بنسبة 33.3% من المستفيدين من عدد مرات تكوين بين 15-11 مرة.

و في الأخير نجد الذين يرون حصول التطور في كل الاقتراحات السابقة ، بنسبة 13% وأغلبهم من الفئة المستفيدة من عدد مرات تكوين بين 5-1 مرات بنسبة 14%.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول السابق أن ازدياد عدد مرات الاستفادة من التكوين بمركز بن عكنون، يزيد من فرص التفاعل التنظيمي بين الإطارات من جهة وبينهم وبين

المكونين من جهة ثانية، كما انه يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة من التكوين سواء للمؤسسة أو للإطارات.

وعليه نجد أن الإطارات المتكونة قد حققت جملة من التطورات بعد نهاية الدورات التكوينية، في مقدمتها حصول تقارب في تصورات وأهداف الإطارات سواء تجاه المؤسسة أو حول آليات العمل والتواصل وهذا راجع كما ذكرنا سابقا لفرص التواصل والاحتكاك الذي يتيح مركز بن عكنون، كما زاد هذا من درجة اهتمامهم بالعمل والمؤسسة من خلال قناعتهم بأن نجاح المؤسسة في تكوينها وفي أدائها مرهون بمدى فعالية وإنتاجية موارده البشرية، وأن نجاحهم كإطارات مرهون بمدى نجاح المؤسسة وهذا من خلال التنسيق والتلاؤم بين الموارد البشرية ومدى تطوير ونجاعة التواصل بينها.

إن نجاح المؤسسة في تكوين هويتها لإطاراتها يعني انتساب هذه الأخيرة مع ثقافة هذه المؤسسة ومنه السعي لتحقيق أهدافها، ولن يتحقق هذا إلا باستخدام آليات أساسية لعل أبرزها آلية التكوين المتواصل، الذي إن تم إعداده وتقديمه بالشكل المطلوب فإنه يمكن المؤسسة من تشريب موارده البشرية لثقافة مفادها بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها، وهو ما نستنتجه من تحليل معطيات الجدول السابق، فمركز بن عكنون يوفر فرص التفاعل الذي من شأنه أن يؤدي إلى مرونة التواصل بين الإطارات ومنه توحيد التصورات لدى الإطارات مما يجعلها أكثر تركيزا في أداء مهامها وإنجاح عملية الاستفادة من التكوين و أكثر اهتماما بشؤون ومستجدات المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة قطعة أساسية من النسق الثقافي الإطار.

**الجدول رقم (27):** العلاقة بين طبيعة المناخ التكويني و التحفز للدورات التكوينية.

المجموع	التحفز للدورات التكوينية		المناخ التكويني
	لا	نعم	
94 % 100	13 % 13,8	81 % 86,2	تفاعلي حيوي
6 % 100	1 % 16,7	5 % 83,3	غير حيوي
100 % 100	14 % 14	86 % 86	المجموع

يعرض الجدول أعلاه العلاقة بين المناخ التكويني وتحفز الإطارات للدورات التكوينية بمركز بن عكنون، حيث يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 86% يتحفزون للتكوين مدعمين بنسبة 86.2% الذين يرون بأن المناخ التكويني تفاعلي وحيوي.

في المقابل أن نسبة الذين لا يتحفزون للتكوين 14% مدعمين بالذين يرون أن المناخ التكويني غير حيوي بنسبة 16.7%.

نستنتج من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول السابق أن هناك ترابط طردي بين المتغيرين، بحيث كلما كان المناخ التكويني الذي يوفره المركز حيويًا كلما زادت درجة تحفز الإطارات للمشاركة في الدورات التكوينية.

ومن خلال الجدول نجد أن غالبية الإطارات تؤكد بأن طبيعة المناخ التكويني بمركز بن عكنون يتسم بالديناميكية والحيوية، ونفس ذلك بأن المركز يسعى لبرمجة آليات تكوينية تقوم على أسس أبرزها : بناء علاقة تفاعلية بين المتكونين أنفسهم وبينهم بين المكونين، طبيعة تلقي التكوين طبيعة تفاعلية وكأن المتكونين هم من يكونون أنفسهم، تنويع التكوينات للإطارات لتفادي الروتين والملل الوظيفي، زيادة على تزويد المركز بفضاءات تكميلية خارج قاعات التكوين ... كل هذا من شأنه أن يرفع من درجة تحفز الإطارات للدورات التكوينية بمركز بن عكنون.

**الجدول رقم (28):** العلاقة بين المناخ التكويني و التكيف بين المتكويين .

المجموع	التكيف مع المتربصين		المناخ التكويني
	لا	نعم	
94	4	90	تفاعلي حيوي
%100	%4,3	%95,7	
6	3	3	غير حيوي
%100	%50	%50	
100	4	96	المجموع
%100	%4	%96	

الجدول أعلاه يعرض العلاقة بين المناخ التكويني وتكيف المتربصين أثناء دورات التكوين، حيث نقرأ أن الاتجاه العم للمبحوثين بنسبة 96% يصرحون بسهولة تكيفهم في الدورات التكوينية، مدعين بنسبة 95.7% من الذين يرون أن المناخ التكويني تفاعلي وحيوي.

في المقابل أن نسبة الذين ينفون سهولة تكيفهم أثناء الدورات التكوينية يشكلون نسبة 4% مدعين بنسبة 50% من الذين يرون أن المناخ التكويني غير حيوي.

من خلال هذه المعطيات نستنتج ترابط العلاقة بين حيوية المناخ التنظيمي الذي يسعى مركز بن عكنون لتكريسه سواء داخل قاعات التكوين أو خارجها، ودرجة تكيف المتكويين فيما بينهم، فمرونة التواصل الحاصلة بالمركز مع مرور الدورات التكوينية والتي تؤدي إلى زيادة التفاعلات والاحتكاكات بين الإطارات من شأنها أن تنتج نوع من الشعور بالألفة ومنه تسهيل عملية تكيف إطارات تنظيميا بحصول حالة الاستجابة التي يقوم بها التنظيم للتلاؤم مع التحولات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية .

كما نسجل حالات محدودة من الإطارات التي لم تتمكن من التكيف ، ويرجع هذا إلى عدم حيوية المناخ التكويني في نظرهم، وتفسيره أنهم لا يرون أن هناك ضرورة لتكوينهم بالنظر لأدائهم ومستوى تأهيلهم وأقدميتهم بالمؤسسة، وهذه نظرة قاصرة لعملية التكوين، فمن ثقافة المؤسسة في تكوينها تعمد مشاركة عدد من الإطارات التي لها خبرة مهنية معتبرة في التكوين المستمر تستفيد منها الإطارات الجديدة، ومن هنا تكريس ثقافة توريث الخبرة والكفاءة من خلال المرافقة والمعينة، وأيضا إيصال رسالة للإطارات الحديثة مفادها حرص المؤسسة على تشكيل هويتها التنظيمية لإطاراتها من خلال مرافقتهم طيلة حياتهم المهنية بالمؤسسة.

وهنا نعيد طرح إشكالية مدى سعي المؤسسة لرسم صورة متكاملة عن إستراتيجية التكوين التي تتبناها.

**الجدول رقم (29):** العلاقة بين أهمية التكوين الذاتي و فوائد التكوين.

المجموع	الفوائد من التكوين					أهمية التكوين الذاتي
	دون إجابة	تكسير الروتين	معا	علاقات اجتماعية	تبادل المعارف والخبرات المهنية	
99	2	2	31	10	54	نعم
%100	%2	%2	%31,3	%10,1	%54,5	
/	/	/	/	/	/	لا
1	0	0	0	1	0	بدون إجابة
%100	%0	%0	%0	%0	%0	
100	2	2	31	10	55	المجموع
%100	%2	%2	%31	%10	%55	

يعرض الجدول السابق للعلاقة بين أهمية التكوين الذاتي و الفوائد المحصلة من التكوين ، ومن خلاله نقرأ أن الاتجاه العام للمبحوثين يمثل نسبة 55% من الذين يصرحون أن التكوين يساعدهم على تبادل المعارف والخبرات المهنية واغلبهم من الذين يرون بأهمية التكوين الذاتي بنسبة 54.5%.

ثم نجد نسبة 31% من المبحوثين الذين يرون أن التكوين يفيد في تبادل المعارف والخبرات المهنية ويطور العلاقات الاجتماعية في نفس الوقت وهم من الذين يرون بإيجابية التكوين الذاتي بنسبة 31.3%.

كما نجد أن 10% من المبحوثين يرون أن فائدة التكوين تطوير العلاقات الاجتماعية وهم من الذين يرون بإيجابية التكوين الذاتي بنسبة 10.1%.

أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن فائدة التكوين تتمثل في تكسير روتين العمل فيشكلون نسبة 2% وهم أيضا من الذين يصرحون بأهمية التكوين الذاتي.

في حين نجد أن 2% من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال. من خلال معطيات الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإطارات المتكونة، واعية ومقتنعة بأهمية انتهاج وتبني مؤسسة سونلغاز هذا النوع من التكوين، فالمؤسسة أخذت على عاتقها رهان وتحدي تكوين إطاراتها ذاتيا وعدم الاعتماد على التكوين الخارجي، وهذا النوع من التكوين – التكوين الداخلي- من مكن المؤسسة من توفير مناخ تكويني نابع من ثقافة المؤسسة ويتعامل بمقتضاها ويسعى لتكوينها لأفراد المنظمة حتى ينتسبوا إليها، و تطويرها والحفاظ عليها، هذا ما يمنح للمتكونين الإحساس بأنهم لم يخرجوا من بيئة عملهم، كما يمكنهم من سهولة التواصل وتبادل المعرفة والخبرات المهنية فيما بينهم أثناء فترة التكوين وحتى بعد نهايتها، وهذا ما يمكنهم من مجرد تكوين علاقات مهنية إلى علاقات اجتماعية.

وقد نطرح هنا تساؤلا مفاده لماذا لا تكون سونلغاز الإطارات في أماكن عملهم ما دام أنها تسعى لتواجد عمالها في بيئة ومناخ ثقافتها المؤسساتية، وهكذا تكون قد وفرت عاى نفسها الكثير من التكاليف؟

يمكن الرد على هذا التساؤل من خلال نتائج الجدول السابق، فالمؤسسة تعتمد على نقل العمال من مناصب عملهم للتكوين في مركز بن عكنون المتخصص بشكل متواصل، من أجل تركيز المتكونين على الاستفادة المثلى من التكوين وهذا لضمان نجاح العملية التكوينية، ومن جهة ثانية تكسير روتين العمل الذي يصيب الإطارات جراء كثافة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وهذا كله دون الخروج عن بيئة ثقافة سونلغاز.

**الجدول رقم (30):** العلاقة بين فوائد التكوين و التواصل بعد التكوين.

المجموع	التواصل بعد التكوين			فوائد التكوين
	دون إجابة	لا	نعم	
55 % 100	2 % 3,6	12 % 21,8	41 % 74,5	تبادل المعارف والخبرات المهنية
10 % 100	0 % 0	3 % 30	7 % 70	تكوين علاقات شخصية
31 % 100	1 % 3,2	7 % 22,6	23 % 74,2	معا
2 % 100	0 % 0	1 % 50	1 % 50	تكسير الروتين
2 % 100	2 % 100	0 % 0	0 % 0	دون إجابة
100 % 100	5 % 3	23 % 23	72 % 74	المجموع

الجدول أعلاه يعرض العلاقة بين فوائد التكوين و التواصل بعد نهاية الدورات التكوينية،

فنفراً الاتجاه العام الممثل لنسبة 74% من المبحوثين يصرحون بتواصلهم بعد نهاية الدورات التكوينية ، مدعمين بالمبحوثين الذين يرون أن التكوين يفيد في تبادل الخبرات المهنية بنسبة 74.5% ، وبنسبة 74.2% من الذين يرون أن التكوين يفيد في تبادل الخبرات المهنية و تكوين علاقات شخصية.

في المقابل نجد أن نسبة المبحوثين الذين لا يتواصلون بعد نهاية التكوين تقدر بـ 23%،

أما الذين لم يجيبوا على السؤال فلا تتعدى نسبتهم 3%.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من الإطارات التي حصلت فوائدها على المستوى المهني أو المستوى الشخصي بعد عمليات تكوينية متواصلة بمركز بن عكنون، كونت علاقات تواصل بعد نهاية عملية التكوين.

فتحقيق الفوائد على المستوى المهني من خلال التكوين في حد ذاته الذي يستجيب للمتطلبات المهنية لدى الإطار ويرفع من كفاءته ومستوى أدائه، ومن خلال الاستفادة من الخبرة المهنية للمكونين، والأهم الاستفادة من الإطارات من بعضها البعض من خلال تبادل المعارف والخبرات المهنية وكذا إيجاد حلول للمشكلات المهنية التي تعيق مهامهم الوظيفية، فهذه الإفادة الأخيرة في غاية الأهمية ولن تتحقق إلا بتوفير فضاءات لتواصل وتفاعل المتكويين فيما بينهم في إطار مناخ تنظيمي لا يخرج عن بيئتهم المهنية وثقافة مؤسستهم وهذا الذي يوفره مركز بن عكنون.

أما تحقيق الفوائد على المستوى الشخصي، فمن خلال تكوين علاقات تعارف وصدقة بهامش الدورات التكوينية، هذه الروابط من شأنها أن تعزز الروح الجماعية للإطارات وكذا الشعور باعتراف الجماعة للفرد ومنه شعوره بانتمائه لجماعته الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الإطار في إنجاز مهامه، إذ أن أدائه مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين، كل هذه العوامل تحفز الإطارات على التواصل حتى بعد نهاية الدورات التكوينية.

أما بالنسبة للإطارات التي لا تتواصل بعد نهاية العملية التكوينية، فهي من النوع الذي يركز أكثر على الدورات التكوينية وكيفية الاستفادة المهنية أكثر من أي شيء آخر.

### ثانياً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

تسعى المؤسسة من أجل تنشئة ثقافتها المؤسساتية لدى إطاراتها بالاعتماد على مركز بن عكنون للتكوين التسييري كفضاء تتوافد عليه الإطارات من كافة فروع المؤسسة عبر كامل أنحاء الوطن، وهذا بشكل دوري طيلة المسار المهني، بغرض تنمية الجانب المهاري والكفاءاتي من جهة، واستغلاله كفضاء لتفاعل الثقافات الفرعية المختلفة لدى إطارات المؤسسة، والعمل على انصهار ودمج هذه الثقافات في قالب توافقي يوحد هذه الثقافات بشكل تدريجي بالموازاة مع التكوين المتواصل، يكون بمثابة تمهيد وحجر أساس لتنشئة ثقافة المؤسسة لدى الإطارات.

فالثقافات الفرعية التي يحملها العمال داخل المؤسسة، تعتبر من المكونات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل الاستمرار في تحقيق نتائج اقتصادية جيدة، حيث أن الثقافة المؤسساتية لهذه المؤسسة هي مجموع القيم والمعايير التي يؤمن بها أفرادها مع القيم والقوانين التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهذه المواءمة والملاءمة بين القيم وبين الثقافات هي التي من شأنها أن تصنع الفارق بين تنظيم وآخر، بمعنى أن المؤسسات التي يأخذ بعين الاعتبار الثقافات الفرعية لمواردها البشرية، وتقوم بتوفير الظروف المناسبة للتوفيق والاندماج بين هذه الثقافات من أجل تكوين وتنشئة ثقافتها المؤسساتية، أمر يحقق حالة من الرضا لدى العمال، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية.

وعليه فإن مركز بن عكنون يعد الفضاء الوحيد الذي يمكن من خلاله تجميع إطارات المجمع من مختلف فروعه عبر الوطن، وبالتالي تجميع لنسيج ثقافي فرعي متميز ومختلف، ومن ثم العمل على تطبيق الآليات التكوينية التي تسمح بصهر هذه الثقافات وتوحيدها من خلال البحث عن نقاط الاشتراك بينها حتى تعزز وتقوى، حتى تسهل عملية تنشئة الثقافة المؤسساتية لدى إطارات مجمع سونلغاز.

من النتائج السابقة يمكننا أن نستخلص أن مجمع سونلغاز يعكف على تحويل مركز التكوين الإداري بين عكنون لفضاء تكيف وتندمج فيه الثقافات الفرعية المختلفة من جانبيين.

- الجانب الأول، وهو تكيف هذه الثقافات فيما بينها، وهذا من خلال:
  - كما أشرنا سابقا، تجميع الإطارات من كافة الفروع المؤسساتية عبر كامل التراب الوطني.
  - توفير مناخ تكويني يتسم بالديناميكية والحيوية داخل وخارج قاعات ومخابر التكوين.
  - توفير فضاءات احتكاك وتفاعل و تواصل بين الإطارات داخل وخارج قاعات ومخابر التكوين.
  - الاحتكاك والتفاعل بين الإطارات يفضي إلى استفادة الإطارات من بعضها البعض، وهذا ما ينمي روح الانتماء للجماعة، ومنه الانتماء والانتساب للمؤسسة.
  - إن فرص التفاعل المتاحة بالمركز بين الإطارات والمستمرة موازاة مع طبيعة التكوين التواصلية، تفضي إلى تكوين علاقات وروابط تتخطى الجانب المهني إلى جوانب شخصية واجتماعية من خلال التواصل حتى بعد انتهاء الدورات التكوينية.
- الجانب الثاني وهو تكيف هذه الثقافات مع ثقافة المؤسسة، وهذا من خلال:
  - بناء معهد بأكمله متخصص في تكوين الموارد البشرية الخاصة بسونلغاز، مؤشر على اعتراف المؤسسة بأهمية وقيمة هذه الموارد، ونيتها في الاستثمار فيها .
  - اعتماد مؤسسة سونلغاز على تكوين إطاراتها بذاتها، هو مؤشر صريح لحرصها على تواجد إطاراتها دوما – حتى أثناء فترة التكوين- داخل بيئة ومناخ خاص بسونلغاز وبالتالي حرصها على تنشئتها في حضان ثقافتها المؤسساتية .
  - اهتمام المؤسسة بتنمية مستوى تأهيل وكفاءة إطاراتها يتجسد في حرص المؤسسة على مرافقة الإطارات خلال حياتهم المهنية داخل المؤسسة، وهذا من خلال تبني إستراتيجية التكوين المتواصل.

- حرص المؤسسة من خلال مركز التكوين على تكريس علاقة مكنون- مكنون تتسم بالطابع التكويني والاجتماعي ما من شأنه أن يضيف على الدورات التكوينية نوعا من الحيوية وتجنب الروتين والملل داخل قاعات التكوين، وبالتالي وضع الإطارات في حالة تحفز دائم للمشاركة في الدورات التكوينية بالمركز.

هذه العوامل وغيرها تجعل من مركز تكوين بن عكنون ومن خلال آليات التكوين المتواصل، فضاء فعالا لتنشئة الثقافة المؤسسية لسونلغاز لدى هذه الفئة المهنية المحورية في الهيكل التنظيمي " الإطارات " مما يجعله تأخذ على عاتقها ماضي وحاضر والمشاريع المستقبلية للمؤسسة التي تنتمي إليها.

## ← الفصل السادس

# مساهمة العوامل السوسيو مهنية في تنشئة الثقافة المؤسسية

أولاً: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

ثانياً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

أولاً: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

" إن العوامل السوسيو مهنية التي يوفرها مركز التكوين والتي تحيط بعملية التكوين المتواصل تسهم في فعالية هذا التكوين المستمر الذي تنتهجه المؤسسة في تنشئة ثقافتها المؤسسية لإطاراتها. "

**الجدول رقم (31):** يمثل العلاقة بين منصب العمل و نوع التكوين المستفاد منه.

المجموع	نوع التكوين						منصب العمل
	تسيير المخازن	الإعلام الآلي	اللغات	المالية والمحاسبة	المناجمانت	تسيير الموارد البشرية	
3 % 100	0 % 0	1 % 33,3	0 % 0	0 % 0	1 % 33,3	1 % 33,3	طبيب
19 % 100	1 % 5,3	1 % 5,3	7 % 36,8	1 % 5,3	4 % 21,1	5 % 26,3	مهندس دراسات
31 % 100	3 % 9,7	5 % 16,1	8 % 25,8	10 % 32,3	4 % 12,9	1 % 3,2	مكلف بالدراسات
18 % 100	1 % 5,6	3 % 16,7	1 % 5,6	3 % 16,7	7 % 38,9	3 % 16,7	رئيس مصلحة
5 % 100	0 % 0	1 % 20	1 % 20	2 % 40	0 % 0	1 % 20	محاسب
24 % 100	5 % 20,8	3 % 12,5	4 % 16,7	7 % 29,2	2 % 8,3	3 % 12,5	مسير مخزن
100 % 100	10 % 10	14 % 14	21 % 21	23 % 23	18 % 18	14 % 14	المجموع

يوضح الجدول السابق العلاقة بين متغيري منصب العمل ونوع التكوين الذي استفاد منه المتربصون بمركز بن عكنون، ونلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 23 % استفادوا من تكوين في مهام المالية والمحاسبة، مدعمين بنسبة 40 % من إطارات المحاسبة.

في المرتبة الثانية نجد المبحوثين الذين استفادوا من تكوين في اللغات العملية المتخصصة بنسبة 21 % مدعمين بنسبة 35% من مهندسي الدراسات وبنسبة 25.8 % من المكلفين بالدراسات.

في المرتبة الثالثة نجد المتكويين في مجال المناجمانت بنسبة 18 % مدعمين بنسبة 38.9% من رؤساء المصالح.

في المرتبة الرابعة نجد المستفيدين من تكوين في مجال تسيير الموارد البشرية والإعلام الآلي بنسبة متقاربة 14 % ، وفي الأخير نجد الإطارات المتكونة في مجال إدارة المخازن بنسبة 10%.

يتضح لنا من الجدول أعلاه ، الذي يربط العلاقة بين منصب العمل ونوع التكوين المستفاد منه، أن هذه المناصب التي يكتف مركز بن عكنون من خلال الخطة المسطرة للتكوين، من تكوينها بشكل متواصل نظرا لعلاقتها المباشرة بقيادة المشاريع المستقبلية للمؤسسة، وهذا حرصا من المؤسسة على ترشيد استغلال عمليات التكوين لتحقيق الاستخلاف.

ف نجد في المرتبة الأولى الإطارات المتكونة في مهام المالية والمحاسبة ، وأكثر المناصب استفادة من هذا النوع التكويني هم إطارات المالية والمحاسبة، ويرجع ذلك لحجم مؤسسة سونلغاز ومكانتها الوطنية وحتى على الساحة المغاربية، وبالتالي حجم ميزانيتها المالية سواء المدخلات أو المخرجات، الأمر الذي يجعل من همام هذه المناصب جد حساس وعليه نفسر شدة اهتمام المؤسسة من خلال مركز تكوين بن عكنون بالتأطير والمتابعة المتواصلة لهذه الإطارات، كما يشكل المركز فضاء يقلل منشدة الضغوطات الملقاة على عاتق هذه الإطارات من خلال فضاءات التواصل والترفيه بالمركز.

أما في المرتبة الثانية نجد الإطارات المتكونة في اللغات التقنية، وهو نوع في غاية الأهمية من أجل التمكن من سهولة التكيف مع البرامج التكوينية المستحدثة ، والتي عادة ما تستورد من تجارب أجنبية متطورة ، وأهم المستفيدين من هذا النوع التكويني من فئة مهندسي الدراسات المعنيين بمتابعة مشاريع المؤسسة .

وفي المرتبة الثالثة نجد الإطارات التي تستفيد من تكوين في مجال المناجمانت خصوصا فئة رؤساء المصالح التي لها علاقة مباشرة بإدارة الموارد المختلفة للمؤسسة، وأهمها التعامل المباشر مع المورد البشري للمؤسسة.

أما في المرتبة الرابعة نجد الإطارات المتكونة في مجال تسيير الموارد البشرية خصوصا فئة مهندسي الدراسات التي تعنى بإعداد السياسات والمشاريع المستقبلية للمؤسسة، ومن أهمها السياسات التكوينية للموارد البشرية لفروع المجمع.

وعن المرتبة الخامسة نجد التكوين في مجال الإعلام الآلي المتخصص، وأغلب المستفيدين منه هم فئة المحاسبين ، وهو أمر واضح كونهم يحتاجون لتكوين متواصل من أجل تحديث معارفهم حول برامج المحاسبة المعمول بها أو الاستفادة من تكوين جديد تكميلي مع مستجدات البرمجة المحاسبية.

وفي الأخير نجد المستفيدين من التكوين في مجال إدارة الوسائل ومخازن المؤسسة، وأغلبهم من مسيري المخازن، وعلى الرغم من قلة نسبة التكوين فيه إلا أنه يعد ضروريا بالنظر للسياسة العامة لإستراتيجية التكوين القائمة على مبدأ الترقية المتواصلة للموارد البشرية لسونلغاز وعلى جميع مستويات المؤسسة دون استثناء.

وعليه فإن سياسة التكوين المنتهجة من طرف سونلغاز من خلال مركز بن عكنون تركز على ضرورة ترشيد استغلال المركز في عمليات التكوين، حتى لا تتحول الدورات التكوينية لمجرد موضة، وإنما نابعة من الحاجة الفعلية إلى تحسين مهارات فرد أو مجموعة من الأفراد، من أجل الوصول إلى نشاط أنجع و تحقيق نتيجة أفضل.

**الجدول رقم (32):** يبين علاقة منصب العمل و نظرة المؤطرين للمتكونين .

المجموع	كيف ينظر للمتربصين		منصب العمل
	مسير مستقبلي	إطار متكون	
3	2	1	طبيب
% 100	% 66,7	% 33,3	
19	8	11	مهندس دراسات
% 100	% 42,1	% 57,9	
31	22	9	مكلف بالدراسات
% 100	% 71	% 29	
18	11	7	رئيس مصلحة
% 100	% 61,1	% 38,9	
5	4	1	محاسب
% 100	% 80	% 20	
24	18	6	مسير مخزن
% 100	% 75	% 25	
100	65	35	المجموع
% 100	% 65	% 35	

يربط هذا الجدول علاقة منصب العمل مع كيفية النظر للإطارات المتكونة بمركز بن عكنون ، حيث نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 65% صرحوا بأنهم ينظر إليهم على أساس إطارات مسيرة مستقبلا، تعم هذه النسبة بإطارات المحاسبة بنسبة 80% يليهم فئة مسيري المخازن بنسبة 75% ثم المكلفين بالدراسات بنسبة 71% يليهم الأطباء بنسبة 66.7% بعدهم فئة رؤساء المصالح بنسبة 61.1% وأخيرا مهندسي الدراسات بنسبة 42.1%.

بالمقابل نجد المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينظر إليهم كإطارات متكونة فقط فنسبتهم 35% تدعمها في ذلك فئة مهندسي الدراسات بـ 57.9% كأعلى نسبة و فئة المحاسبين بنسبة 20% كأدنى نسبة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام للمبحوثين صرحوا بأنهم ينظر إليهم كإطارات مستقبلية أكثر منهم مجرد إطارات متكونة فحسب.

ولعل أهم المناصب التي تدعم وتجسد فيها هذه النتيجة هم فئة إطارات المحاسبة والمالية و المكلفين بالدراسات ورؤساء المالح، وهي المناصب التي لها موقع مهم في شبكة وظائف المؤسسة، ومن خلال إستراتيجية التكوين المتواصل يتم التعامل معهم كإطارات معدة لمهمة الاستخلاف وقيادة المؤسسة، وهذه المتجسدة في نوعية التعامل مع هذه الإطارات، تعد من العوامل السوسيو مهنية التي من شأنها زيادة ثقة الإطار تجاه مؤسسته من خلال نيتها المتجسدة في التكاليف المصروفة في مرافقه خلال مساره المهني، ومنه سهولة تكيفه وحمله لقيم ثقافة مؤسسته.

في المقابل، الإطارات التي صرحت بأنها ينظر إليها كإطارات متكونة فقط، هي التي لا تلقى أهمية إلا التركيز على مادة التكوين.

**الجدول رقم (33):** علاقة منصب العمل مع مدى مساهمة التكوين في تكيف الإطار مع منصب عمله.

المجموع	مساهمة التكوين في اندماج العامل مع منصبه			منصب العمل
	لا	نوعا ما	بشكل كبير	
3	0	0	3	طبيب
% 100	% 0	% 0	% 100	
19	0	3	16	مهندس دراسات
% 100	% 0	% 15,8	% 84,2	
31	1	7	23	مكلف بالدراسات
% 100	% 3,2	% 22,6	% 74,2	
18	0	4	14	رئيس مصلحة
% 100	% 0	% 22,2	% 77,8	
5	0	1	4	محاسب
% 100	% 0	% 20	% 80	
24	0	4	20	مسير مخزن
% 100	% 0	% 16,7	% 83,3	
100	1	19	80	المجموع
% 100	% 1	% 19	% 80	

يمثل الجدول أعلاه علاقة منصب العمل بمساهمة التكوين المتواصل الذي يقدمه مركز بن عكنون في تكيف واندماج الإطارات مع مناصب عملها. حيث نلاحظ أن الاتجاه العام لمجتمع البحث يدعم صحة وترابط هذه العلاقة بشكل كبير بنسبة 80%، يدعمهم في ذلك فئة الأطباء بنسبة 100% ، ثم فئة مهندسي الدراسات بنسبة 84.2% ثم مسيري المخازن بنسبة 83.3% ثم فئة المحاسبين بنسبة 80% وأخيرا فئة رؤساء المصالح و المكلفين بالدراسات بنسبة 77.8% و 74.2% على التوالي.

في حين أن المبحوثين الذين يرون أن هذا التكوين لا يساهم بشكل كبير في اندماجهم مع مناصبهم فتقدر نسبتهم بـ 19% ، والذين ينفون وجود العلاقة لا تتجاوز نسبتهم 1%.

يتبين لنا من خلال عرضنا للمعطيات السابقة لهذا الجدول، أن غالبية المبحوثين يرون بأن استفادتهم من عملية التكوين المتواصل ساهمت بشكل كبير في اندماجهم مع مناصب عملهم، وهذا بالنسبة لكافة المناصب، الأمر الذي يفسر بالبرنامج التكويني المعد من طرف مركز بن عكنون والذي يتميز كما سنرى لاحقا بالتنوع والمنهجية المحكمة والمدرسة.

فالتكوين بمركز بن عكنون نابع من الحاجة الفعلية لتحسين وتطوير أداء المتكويين، من خلال إخراج الدورات التكوينية في قالب جيد، الأمر الذي من شأنه أن يحفز الإطارات للمشاركة وإنجاح الدورات التكوينية المتواصلة بالمركز.

**الجدول رقم (34):** العلاقة بين نوع التكوين المستفاد منه و كفاية المدة المحددة للدورات التكوينية.

المجموع	كفاية مدة التكوين		نوع التكوين
	لا	نعم	
14 % 100	13 % 92,9	1 % 7,1	تسيير الموارد البشرية
18 % 100	11 % 61,1	7 % 38,9	المناجمات
23 % 100	12 % 52,2	11 % 47,8	المالية والمحاسبة
21 % 100	14 % 66,7	7 % 33,3	اللغات
14 % 100	7 % 50	7 % 50	الإعلام الآلي
10 % 100	4 % 40	6 % 60	تسيير المخازن والوسائل
100 % 100	61 % 61	39 % 39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر العلاقة بين نوع التكوين المستفاد منه بمركز بن عكنون ومدى كفاية المدة المحددة للدورات التكوينية ، يظهر لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 61% لا يرون أن المدة كافية ، يدعمهم في ذلك المتكويين في تسيير الموارد البشرية بنسبة 92.9% ثم المتكويين في اللغات بنسبة 66.7% كأعلى النسب.

أما المبحوثين الذين يرون أن مدة التكوين كافية فتقدر نسبتهم بـ 39%، مدعمين بالمتكويين في تسيير المخازن بنسبة 60% والإعلام الآلي بنسبة 50% كأعلى النسب.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول السابق، أن نسبة معتبرة من المبحوثين الذين لا يرون أن هذه الدورات التكوينية التي يبرمجها المركز كافية حتى تمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بهذا التكوين، وهذا بالنسبة لجميع أنواع التكوين المقدمة.

ويفسر هذا التحليل بأن حرص المؤسسة على التكوين المتواصل للإطارات من خلال تكثيف الدورات من جهة وتنويع المواد وأنواع التكوينات من جهة أخرى، جعل من المدد بين الدورات قصيرة ولا تتيح للمتكون الفرصة الكافية - رقم نجاح العملية التكوينية بالمركز - للاستيعاب الوافي لما تلقاه بالمركز وكذا تطبيقه بشكل كافي لتحقيق التحكم الكلي في المهارات الجديدة ، وهذا ما يطرح تساؤلا عن مدى التنسيق بين مركز التكوين والمؤسسة التي يعمل بها الإطار للوقوف ومتابعة نتائج التكوين.

ولعل أبرز أنواع التكوين التي تحتاج لمدة أطول حتى تؤدي مفعولها هي التكوين في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث أن البرنامج والمادة التكوينية لهذا النوع من التكوين جد مكثف نظرا لأهميته، فهو موجه لتأطير جوهر العملية التنظيمية وهو المورد البشري.

أما عن الإطارات التي ترى أن المدة التكوينية المبرمجة من المركز كافية ، يرجع إلى الاستعدادات المهنية و مستوى التأهيل وكفاءة هذه الإطارات.

**الجدول رقم (35):** العلاقة بين نوع التكوين وتقييم المتكويين للدورات التكوينية بمركز بن عكنون.

المجموع	تقييم المتربص للتكوين		نوع التكوين
	تكوين عادي	نوعية عالية	
14 % 100	7 % 50	7 % 50	تسيير الموارد البشرية
18 % 100	12 % 66,7	6 % 33,3	المناجمانت
23 % 100	8 % 34,8	15 % 65,2	المالية والمحاسبة
21 % 100	11 % 52,4	10 % 47,6	اللغات
14 % 100	6 % 42,9	8 % 57,1	الإعلام الآلي
10 % 100	2 % 20	8 % 80	تسيير المخازن والوسائل
100 % 100	46 % 46	54 % 54	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين نوع التكوين وتقييم المتكويين لنوعية التكوين، حيث نقرأ أن الاتجاه العام لمجتمع البحث بنسبة 54% يرون بجودة التكوين خاصة من إطارات المتكونة في تسيير المخازن بنسبة 80% و الإطارات المتكونة في المالية والمحاسبة بنسبة 65.2% كأعلى النسب.

أما الإطارات التي ترى بأن التكوين عادي فنسبتهم 46% ، مدعمين بنسبة 66.7% من فئة المتكويين في مجال المناجمانت والمتكويين في مجال اللغات بنسبة 52.4%.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول، أن النسبة الغالبة من المبحوثين ولو بفارق بسيط، ترى أن التكوين ذو جودة عالية خاصة من إطارات المالية والمحاسبة وكذا تسيير المخازن ووسائل المؤسسة، وتفسيره حرص المركز على تزويد المركز بكافة الشروط التي من شأنها جعل

جل تركيز المتكون والمكون هو نجاح العملية التكوينية، وبالأخص إطارات المحاسبة والمالية كما أشرنا سابقا إلى أهمية المعاملات المالية لمؤسسة بحجم سونلغاز، يجعلها حريصة على مواكبة المستجدات العالمية في مجال برامج المحاسبة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن التكوين الذي استفادوا منه لا يعدو أن يكون تكوينا عاديا، يرجع هذا لكثرة استفادتهم من الدورات التكوينية بالمركز الأمر الذي كون لديهم نوعا من الرتابة والروتين، ما جعلهم يرونه - على أهميته- تكوينا عاديا.

**الجدول رقم (36):** العلاقة بين نوع التكوين وتقييم المتكونين لأداء المتكونين .

المجموع	أداء المؤطرين		نوع التكوين
	مستوى عادي	مستوى عالي	
14 % 100	6 %42,9	8 %57,1	تسيير الموارد البشرية
18 % 100	8 %44,4	10 %55,6	المناجمانت
23 % 100	3 % 13	20 %87	المالية والمحاسبة
21 % 100	11 %52,4	10 %47,6	اللغات
14 % 100	3 %21,4	11 %79	الإعلام الآلي
10 % 100	0 %0	10 % 100	تسيير المخازن والوسائل
100 % 100	31 %31	69 %69	المجموع

الجدول أعلاه يبين علاقة نوع التكوين مع تقييم المتكونين لأداء المتكونين بالمركز، ومنه نقرأ الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 69% يقيمون أداء المتكونين بشكل عالي يدعمهم في ذلك

المتكويين في مجال تسيير المخازن بنسبة 100% و المتكويين في الإعلام الآلي بنسبة 79%.

أما الإطارات التي ترى أن أداء المتكويين عادي فنسبتهم 31% تدعمهم أعلى نسبة من المتكويين في مجال اللغات بـ 52.4%.

من خلال معطيات ونتائج الجدول أعلاه، نجد أن الاتجاه العام لمجتمع البحث يصرحون بأن مستوى الإطارات المكونة بالمركز عال، وهذا نفسه ما يحرص عليه مركز التكوين من خلال توفيره وانتقائه للمتكويين من سونتلغاز عادة، لهم كفاءة وخبرة مهنية واسعة، حتى تتم عملية الربط ما بين أجيال المؤسسة وتوريث العمل للإطارات الحديثة.

أما عن المبحوثين الذين يرون أن مستوى المتكويين عادي، فيمكن تفسيره بما ذكرناه سابقاً، من أن الدورات التكوينية المتواصلة قد يولد رتابة وروتينا مع المتكويين أنفسهم.

**الجدول رقم (37):** العلاقة بين عدد مرات التكوين وتقييم الظروف العامة للدورات التكوينية.

المجموع	الظروف العامة للتكوين		عدد مرات التكوين
	تعرقل نجاح العملية	تسهل عملية نجاح التكوين	
91 % 100	13 % 14,3	78 % 85,7	[5-1]
6 % 100	0 % 0	6 % 100	[10-6]
3 % 100	0 % 0	3 % 100	[15-11]
100 % 100	13 % 13	87 % 87	المجموع

يظهر الجدول السابق العلاقة بين عدد مرات التكوين و تقييم المتكويين للظروف العامة للتكوين ، حيث نجد أن غالبية المبحوثين يرون بأن كل الظروف التي تحيط وترافق عملية التكوين تسهل من عملية نجاح الدورات التكوينية وهذا بنسبة 87% خاصة من الإطارات المستفيدة من عدد مرات تكوين يتراوح ما بين 6-10 ومن 11-15 مرة بمركز بن عكنون بنسبة 100%، وبنسبة 85.7% للمستفيدين من عدد مرات تكوين بين 1-5 مرات.

بالمقابل، نسبة المبحوثين الذين يرون أن هذه الظروف لا تسهل عملية نجاح الدورات التكوينية لا تتجاوز نسبتهم 13% و أغلبهم من الإطارات التي استفادت من تكوين يتراوح بين 1-5 مرات بنسبة 14.5%.

يوضح لنا الجدول السابق العلاقة بين عدد مرات الاستفادة من التكوين بالمركز وتقييم الإطارات المتكونة للظروف العامة للتكوين، حيث أن الاتجاه العام لمجتمع الدراسة يرى أن هذه الظروف على تنوعها تسهل عملية التكوين، يرجع هذا لطول عهدهم بعملية التكوين ، وبالتالي فقد أصبوا واعين بقيم ومعايير مؤسستهم.

في حين أن الذين صرحوا بأن ظروف التكوين العامة تعرقل نجاح عملية التكوين بالمركز ، فيرجع لتذمر البعض منهم من مشاكل التنقل للعاصمة والابتعاد عن الأهل ....

**الجدول رقم (38):** العلاقة بين عدد مرات التكوين ودورها في تسهيل اندماج الإطار مع

منصب عمله.

المجموع	مساهمة التكوين في اندماج العامل مع منصبه			عدد مرات التكوين
	لا	نوعا ما	بشكل كبير	
91 %100	1 %1,1	19 %20,9	71 %78	[5-1]
6 %100	0 %0	0 %0	6 %100	[10-6]
3 %100	0 %0	0 %0	3 %100	[15-11]
100 %100	1 %1	19 %19	80 %80	المجموع

يبين الجدول أعلاه علاقة عدد مرات التكوين ومساهمة التكوين في اندماج الإطار مع منصب عمله، حيث نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 80% يؤكدون بشكل كبير ترابط هذه العلاقة، وأغلبهم من المستفيدين من دورات تكوينية من 6-10 و 11-15 مرة بنسبة 100% و بنسبة 78% من الإطارات المستفيدة من دورات تكوينية بين 1-5 مرات.

في حين نجد أن الإطارات التي يرى أنها لم تستفد بشكل كاف من التكوين في الاندماج مع منصب العمل بنسبة 19% و أغلبهم من الفئة المستفيدة من دورات تكوينية ما بين 1-5 مرات بنسبة 20.9%.

أما الذين ينفون ترابط هذه العلاقة فلا تتعدى نسبتهم 1%.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق، ترابط العلاقة أو وجود علاقة طردية بين متغيري العلاقة، إذ كلما زادت عدد مرات الاستفادة من تكوين بمركز بن عكنون انعكس هذا إيجابا في اندماج العامل مع منصبه بشكل كبير، وهذه النتيجة يسعى المركز لتحقيقها ، فالمعيار الأساسي لتقييم التكوين هو مدى استفادة الإطار منه وفي اندماجه مع الحاجيات المتطورة

لمنصب عمله ، وبالتالي يسعى المركز لبرمجة خطة تكوينية ترافق المورد البشري منذ التحاقه بالمؤسسة ومتابعته طيلة مساره المهني.

إلا أنه يبقى هناك نسبة محدودة من المبحوثين الذين يتذمرون من كثرة الدورات التكوينية المتواصلة، لكن وفقا للأهداف المسطرة المطلوبة من التكوين، فإن الدورات التكوينية لا تطلب فقط تطوير الكفاءات المهنية لدى الإطار، وإنما تطلب أحيانا لأغراض البيئة الاجتماعية للمؤسسة تقتضيها الثقافة التكوينية لسونغاز والمتمثلة في تجميع الإطارات لغرض تكسير روتين وضغوطات العمل المكثف بمختلف الفروع، وكذا تحديث وتجديد مهارات بعض الإطارات...

**الجدول رقم (39):** العلاقة بين الفرع المؤسسي والتقييم العام لظروف الدورات التكوينية.

المجموع	الظروف العامة للتكوين		الفرع المؤسسي
	تعرقل نجاح العملية	تسهل عملية نجاح التكوين	
34 % 100	4 % 11,8	30 % 88,2	المدن الشمالية
14 % 100	0 % 0	14 % 100	المدن الشرقية
19 % 100	3 % 15,8	16 % 84,2	المدن الغربية
19 % 100	2 % 10,5	17 % 89,5	المدن الداخلية
14 % 100	4 % 28,6	10 % 71,4	المدن الجنوبية
100 % 100	13 % 13	87 % 87	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الفرع المؤسسي للإطارات المتكونة و تقييمهم للظروف العامة المرافقة لعمليات التكوين. ونلاحظ من خلاله أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 87% يؤكدون إيجابية هذه الظروف في إنجاز الدورات التكوينية، تدعمهم في ذلك إطارات

الفروع الشرقية بنسبة 100% ثم المدن الداخلية بنسبة 89.5% ثم المدن الشمالية بنسبة 88.2% كأعلى النسب.

في المقابل نلاحظ أن نسبة الإطارات التي ترى أن ظروف التكوين معرقله لنجاح العملية التكوينية 13% مدعمة بأعلى نسبة 28.6% من فروع المدن الجنوبية.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الاختلاف الحاصل بين الإطارات المجموعة بمركز تكوين بن عكنون للاستفادة من الدورات التكوينية وبشكل متواصل من حيث الفروع المؤسساتية التي ينتمون إليها، إلا أن غالبية المبحوثين لديهم انطباع ورد فعل إيجابي وشعور بالرضا عن الظروف العامة المحيطة والمرافقة لعملية التكوين بالمركز، ومساعدة لإخراج التكوين في صورة جد ملائمة.

يفسر هذا من خلال ما هو ملاحظ بالمركز من توفر كافة الشروط والعوامل المهنية والاجتماعية التي من شأنها جعل المكون والمتكون يواجه جل انتباهه للعملية التكوينية.

وتبقى هناك نسبة من الإطارات واغلبهم ينتمون للفروع المؤسساتية الجنوبية، غير راضين بشكل تام عن الظروف المرافقة للتكوين بالمركز، ويرون أن هناك مجموعة من الإشكاليات المعيقة لنجاح العملية التكوينية، على رأس هذه الإشكاليات التنقل في كل مرة إلى العاصمة والابتعاد عن العائلات، أحيانا يكون التنقل برا، إضافة إلى أن المرافق الترفيهية بالمركز أغلبها مزودة بوسائل حديثة لا تتلاءم في مجملها مع رغبات أبناء الجنوب وعاداتهم في قضاء أوقات راحتهم مما لا يوفر لهم متنفسا بالمركز وبالتالي الشعور بحالة من عدم الرضا.

**الجدول رقم (40):** الترابط بين نوعية العلاقة بين المتربص والمكون و التواصل خارج قاعات ومخابر التكوين.

المجموع	التواصل مع المؤطرين خارج التكوين			العلاقة مع المكونين
	لا	أحيانا	كثيرا	
26 % 100	0 %0	14 %53,8	12 %46,2	علاقة تكوين فقط
74 % 100	1 % 1,4	32 %43,2	41 %55,4	علاقة تكوين واجتماعية
100 % 100	1 % 1	46 46%	53 53%	المجموع

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين نوعية علاقة مكون- متكون و مدى التواصل بين المكون والمتكون خارج قاعات التكوين، حيث نقرأ أن الاتجاه العام لمجتمع الدراسة بنسبة 53% يصرحون بكثرة التواصل مع المكونين خارج قاعات و مخابر التكوين، تعميمهم في ذلك نسبة 55.4% من الإطارات التي ترى أن علاقتها بالمكونين هي علاقة تكوينية واجتماعية في نفس الوقت.

في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بقلّة التواصل مع المكونين خارج قاعات التكوين فنسبتهم 46% مدعّمين بالإطارات التي ترى أن علاقة مكون- متكون لا تخرج عن إطار التكوين فقط وهذا بنسبة 53.8%.

وفي الأخير لم تتعد نسبة الإطارات التي تنفي وجود تواصل بين المكون والمتكون خارج قاعات التكوين 1%.

من خلال معطيات الجدول السابق، يتضح ترابط العلاقة بين نوعية علاقة مكون-متكون ودرجة تواصل المتكون مع المكون خارج قاعات التكوين، يظهر لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يتواصلون مع مكونيهم خارج مخابر التكوين بشكل كبير، وهذا يعد جزءا من

الثقافة التكوينية للمؤسسة من خلال مركز بن عكنون، من خلال حرص هذا الأخير على الاستفادة واستغلال أوقات الراحة والتوقفات بالمركز كفرصة لنوع من التكوين الغير مباشر.

كما أن مواصلة الاحتكاك بالمكونين حتى خارج قاعات التكوين هو دلالة على أن نوعية العلاقة بين الطرفين لا تقف عند التكوين فقط، بل تتعداه لأن تكون علاقة تكوين وعلاقة اجتماعية ، بحكم أن كلا الطرفين ينتمي لنفس المؤسسة ولنفس النمط والمناخ الثقافي المؤسسي، دون أن ننسى أن ربط العلاقة بين الطرفين هو دلالة على حرص المركز على توريث الخبرة المهنية للإطارات الجديدة تمهيدا لمهمة الاستخلاف.

أما عن المبحوثين الذين يتواصلون بدرجة أقل مع المكونين خارج قاعات التكوين، فأغلبهم من الذين لهم علاقة تكوين فقط مع المكونين، فاهتماماتهم قاصرة على عملية التكوين فحسب أكثر من أي شيء آخر.

**الجدول رقم (41):** العلاقة بين فائدة التكوين و تحفز الإطارات للدورات التكوينية بمركز بن عكنون.

المجموع	التحفز للدورات التكوينية		فائدة التكوين
	لا	نعم	
12 % 100	1 % 8,3	11 % 91,7	على المؤسسة
10 % 100	3 % 30	7 % 70	على الإطارات
78 % 100	10 % 12,8	68 % 87,2	معا
100 % 100	14 % 14	86 % 86	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين فائدة التكوين ومدى تحفز الإطارات للدورات التكوينية التي ينظمها مركز بن عكنون، ويظهر من خلاله أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 86%

يتحفزون لهذه الدورات، مدعمة بنسبة 91.7 % من الإطارات التي ترى أن هذا التكوين يعود بالفائدة على المؤسسة، ثم نسبو 87.2 % من الإطارات التي ترى أن فائدة التكوين تعود على المؤسسة والإطارات معا، ثم نسبة 70 % من الإطارات التي ترى أن فائدة التكوين تعود على الإطارات.

في المقابل نجد أن نسبة المبحوثين الذين لا يتحفزون للدورات التكوينية بمركز بن عكنون لا تتعدى 14 % ، مدعمة بنسبة 30% من الذين يرون عودة فائدة التكوين على الإطارات.

يتضح لنا من الجدول السابق من خلال استقراء معطياته، أن غالبية الإطارات المتكونة بمركز بن عكنون تتحفز للمشاركة في الدورات التكوينية التي ينظمها المركز، وهذا راجع لعوامل عديدة ذكرناها في الفصل السابق، لكن هنا نريد الربط بين الفوائد التي يحققها التكوين وعلاقتها بمدى تحفز المبحوثين للتكوين.

بداية نجد أن أعلى نسبة من الإطارات يرون أن هذا التكوين يعود بالفائدة بالدرجة الأولى على مصلحة المؤسسة، وهم واعون بالفكرة التي مفادها يتطابق مع ما أشار إليه فليب برنو من أن آلية التكوين تعد من الآليات الرئيسية في بناء هوية المؤسسة لدى العمال، والتي تعطي الإطارات قناعات راسخة بأن نجاحها مرتبط بنجاح المؤسسة التي تعمل بها، وأن تطورها مرهون بتطور المؤسسة ، كما أن نجاح المؤسسة في التكوين هو نجاحها في بناء المسارات المهنية للإطارات<sup>1</sup> وهذا ما يجعل الإطارات متحفزة لمثل هذه الدورات التكوينية.

وفي المقام الثاني نجد الإطارات التي ترى أن هذا التكوين يخدم الفائدة والمصالح المشتركة بين المؤسسة والإطارات، بحيث ينمي قدرات وكفاءات الإطارات ومنه يرفع من مستوى أدائها وهو ما يعود بالنفع على إنتاجية وفعالية المؤسسة.

أما عن الفئة الثالثة، فهي الإطارات التي ترى أن هذا التكوين يعود بالفائدة على الإطارات بشكل أولي، ولعلنا نفسر هذا بدرجة الاهتمام التي يليها المركز بالإطارات ، جعل

<sup>1</sup> Philippe Bernoux , *op. cit.*, p52.

من هذه الأخيرة تشعر وكأن التكوين لم يبرمج إلا لمصلحتها وهذا ما يزيد من ثقة الإطارات بالمؤسسة وتحفزهم للمشاركة في إنجاح الدورات التكوينية.

في المقابل، نسبة الذين لا يتحفزون للمشاركة في الدورات التكوينية لا تتعد 15 % ، وقد ذكرنا السبب الذي يرجع لبعض العوامل المحيطة بالتكوين كبعد المسافة بين المدينة المتكون ومركز بن عكنون، وعلى الرغم من عدم وجود محفزات لديهم للتكوين بالمركز إلا إنهم يقرون بفوائد هذا التكوين وبالخصوص على الإطارات في حد ذاتها.

**الجدول رقم (42):** العلاقة بين عدد مرات التكوين و مدى تأثيرها في زيادة الانتماء والانتساب للمؤسسة الأم.

المجموع	التكوين وزيادة الانتماء لسونلغاز			عدد مرات التكوين
	لا	نوعا ما	بشكل كبير	
91 %100	7 %7,7	35 %38,5	49 %53,8	[5-1]
6 %100	1 %16,7	2 %33,3	3 %50	[10-6]
3 %100	0 %0	1 %33,3	2 %66,7	[15-11]
100 %100	8 %8	38 %38	54 %54	المجموع

يبين الجدول السابق علاقة عدد مرات التكوين المستفاد منها بمركز بن عكنون و أثر هذا التكوين المتواصل في زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الأم، ونقرأ من خلاله الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 54% من الذين يرون زيادة درجة انتمائهم للمؤسسة الأم من خلال تكوينهم المتواصل بمركز بن عكنون، يعمهم في ذلك الإطارات المستفيدة من عدد مرات تكوين بين 11-15 مرة بنسبة 66.7 % كأعلى نسبة.

بينما الذين يرون أن درجة انتمائهم للمؤسسة الأم تزداد نوعاً ما فيشكلون نسبة 38 % مدعمين بأعلى نسبة مقدرة بـ 38.5% من الفئة التي استفادت من دورات تكوينية يتراوح عددها بين 1-5 مرات.

أما الذين ينفون ازدياد درجة انتمائهم لمؤسستهم فلا تتعدى نسبتهم 8%.

من خلال معطيات هذا الجدول، نقرأ طردية العلاقة بين عدد مرات الاستفادة من التكوين بمركز بن عكنون و درجة الانتماء والانتساب لمؤسسة سونلغاز.

ففي المرتبة الأولى نجد الإطارات التي زادت درجة انتسابها للمؤسسة بعد سلسلة دورات التكوين التي استفادت منها، خصوصاً الفئة التي تكونت ما بين 11-15 مرة بمركز بن عكنون.

في المرتبة الثانية نجد الإطارات التي ترى أن انتماءها لسونلغاز قد ازداد بشكل بسيط وأغلبهم من المستفيدين من 1-5 مرات دورات تكوينية بالمركز، أي أن غالبية هذه الإطارات في مراحلها الأولى في بناء مسارها المهني بالمؤسسة، ومع ازدياد سنوات أقدميتها المهنية بالمؤسسة ومرافقة مركز التكوين لمسارها المهني بالتحديث والتطوير يمكن أن تزداد ثقافتها بمؤسستها ومنه انتسابها لسونلغاز.

و في الأخير ، وبالنسبة للإطارات الذين ينفون وجود أي تطور لانتمائهم لمؤسستهم ، يرجع هذا لعدة عوامل ذكرناها في خضم عرض النتائج والتحليل السابقة، إلا أنه يبقى أهم عامل هو عدم اتضاح الصورة الكاملة لسياسة سونلغاز في عملية التكوين، وهذا الخلل يرجع إما لتقصير المؤسسة في هذا الجانب أو لعدم اهتمام الإطارات المتكونة .

### ثانياً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

من خلال العرض السابق لنتائج وتحليل معطيات الفرضية الثانية، والتي أردنا من خلالها التأكد من مدى فعالية العوامل السوسيو مهنية التي يحتويها النسق والمناخ التكويني لمدرسة التسيير بين عكنون لتكوين، في تنشئة ثقافة مؤسسة سونلغاز لدى إطاراتها استعداداً لمهمة استخلافهم على قيادة المؤسسة.

ولعلنا نذكر هنا مجموعة من أهم تلك العوامل السوسيو مهنية التي يركز عليها مركز تكوين بن عكنون في تنشئة ثقافة مؤسسة سونلغاز:

- إن حرص مؤسسة سونلغاز على إعداد مركز بن عكنون كفضاء لتكوين إطارات المجمع، من خلال تجهيزه بكافة الموارد والوسائل أي المكونات المجرىين والمعامل والورشات والمخابر، والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية ... التي من شأنها أن تنتج تكويناً عالي الجودة، يمنح الإطار المتكونة شعوراً بمدى اعتراف المؤسسة بقيمتهم ونظرتها إليهم من زاوية الاستثمار في مواردها البشرية والعمل على تحفيزها والمحافظة عليها وإعدادها لمهمة الاستخلاف.
- إعداد نسق تكويني يحتوي على مجموعة متناسقة من الأنواع التكوينية المدروسة والمستوحاة من الحاجة الفعلية لتحسين مهارات الموارد البشرية، الأمر الذي يسمح للإطارات بإشباع رغباتهم المهنية ومنه التكيف مع مناصب العمل، لإعطاء أفضل النتائج.
- حرص مركز تكوين الإطار بن عكنون على تسطير وإعداد برنامج تكويني مدروس ومطابق لأحسن المقاييس الدولية " إيزو " ، زيادة على صبغه بالصبغة الحيوية التي تمكن الإطار المتكونة من المشاركة في إثراء التكوين وإنجازه من خلال الطبيعة التفاعلية للدورات التكوينية.
- إن الجهود المبذولة من طرف سونلغاز في تشييد مركز بن عكنون لتكوين إطارات المجمع ، إضافة إلى الميزانية المعتبرة المسخرة لذلك لا بد وأن تضيع دون الحصول على النتائج المرجوة، وعليه يحرص مركز بن عكنون من خلال الإستراتيجية

التكوينية على إسناد مهمة الإشراف لنخبة من إطارات المجمع ، من خلال الاستفادة من سنوات الخبرة المهنية التي كونتها بالمؤسسة، زيادة لتكوينهم خارج الوطن في مراكز تكوين عالية ومتخصصة في المجال، هذا حتى يتكفلوا بمهمة تكوين الإطارات عن طريق نقل المعارف والخبرات، وهذا ما يضمن للمؤسسة انتقال المعرفة المهنية التي كونتها عبر الأجيال المتعاقبة من خلال مبدأ توريث العمل.

ورغم توفر مركز بن عكنون على كل هذه العوامل السوسيو مهنية التي من شأنها أن ترفع من درجة فعاليته في التكوين، إلا أنه لم يخل من بعض النقائص التي لا بد على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: عدم تلاءم المادة والبرامج التكوينية مع المدة الزمنية المخصصة لها، وكذا بعض المشاكل المتعلقة بالإيواء والاستقبال وأيضاً مع التزايد المستمر لعدد الإطارات الوافدة على المركز أصبحت بعض القاعات الدراسية والمرافق الترفيهية لا تستجيب لهذا العدد.

يمكن القول أن العوامل السوسيو مهنية التي يتجهز بها النسق التكويني لمركز بن عكنون وإن كان لا يخلو من بعض الصعوبات، إلا أنه يعكس بصورة واضحة حرص سونلغاز على ترشيد استغلال المركز في عملية تنشئة ثقافتها المؤسساتية لدى إطاراتها.

# خاتمة الدراسة

## خاتمة الدراسة:

يعد التكوين المتواصل بالمؤسسات الاقتصادية عنصرا محوريا من أجل مواكبة تحديات العولمة والانفتاح الخارجي، وهذا من دون شك يسهم في حل العديد من الإشكاليات التي تعاني منها هذه المؤسسات، فهو الوسيلة المثلى والخيار الأفضل للرفع من كفاءات وتحسين أداء موارده البشرية من خلال الحرص على التحديث والتطوير المتواصل لمعارفهم المهنية والتقنية، حتى يتسنى للمؤسسة الوصول لمستوى عال في الأداء الخدماتي.

وعندما تقرر المؤسسات اقتحام مجال المنافسة فإنها تستعد لذلك بإقامة الأسس التي تضمن لها السيطرة، ومن بين أبرز هذه الأسس بناء قاعدة صلبة تعتمد على الاستثمار في المورد البشري النشط والتكنولوجيا المتطورة، وعليه تصبح عملية التكوين المتواصل أولوية لا نقاش فيها.

وعلى المستوى المحلي كانت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز SONELGAZ " واعية بأن ثروتها الرئيسية في موردها البشري، وقد سعت دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته، ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

ولهذا ، تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات على وجه الخصوص والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية ، وهذا من خلال تأسيس فرع بأكمله فريد من نوعه يتكفل بمهمة التكوين للمورد البشري بسونلغاز "IFEG".

وعلى هذا الأساس كان الاجتهاد التكويني لمؤسسة سونلغاز لا يوجد له مثيل في الكثير من دول المنطقة فضلا عن النطاق المحلي، ودليل ذلك الهياكل والتأطير والمجهود المالي المخصص له، والذي تقدر في الحالة العادية بـ 4.5 % إلى 5% من كتلة الأجور بالمؤسسة، وفي فترة النشاطات الكبيرة ما بين 7 و 9%، والدليل الآخر العلاقة الوطيدة القائمة بينه وبين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد سمح هذا التكوين لجزء كبير من الموارد البشرية من

تحصيل كم معتبر من المعارف الأكاديمية والخبرة المهنية المتخصصة التي تضمن لهم مسارا مهنيا مشرفا.

وإن كان الرهان المستقبلي للمؤسسة هو تكوين أجيال متعاقبة تتصدى لمهمة الاستخلاف وقيادة مؤسسة بحجم ونوعية سونلغاز، كان الاهتمام الأكبر للتكوين في شقه الإداري كون الإطارات التسييرية هي المعنية بمهمة الاستخلاف.

ولكسب هذا الرهان كان لزاما على سونلغاز أن تبحث عن آلية فعالة تمكنها من التكفل بمواردها البشرية وتحفيزها والمحافظة عليها من جهة وضمان نقل المعارف والخبرات المهنية التي يكتسبها الإطارات من المسار التكويني بالمؤسسة.

ولن تجد المؤسسة أحسن من الاهتمام بتنشئة ثقافتها المؤسساتية لدى إطاراتها، وهذا من خلال تحويل مراكز التكوين التابعة لها -فضلا عن كونها قطبا لتوصيل العلم والمهارات- إلى مراكز تشكل بوتقة لثقافة سونلغاز المؤسساتية، حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

وعلى هذا الأساس تعمل سونلغاز على استغلال التكوين المتواصل في تنشئة ثقافتها المؤسساتية لدى إطاراتها من أجل المحافظة عليها وإعدادها لمهمة الاستخلاف، ولن تتم هذه العملية إلا بإستراتيجيات مدروسة، وقد بينا من خلال هذا البحث لنوعين منها :

- الأولى، العمل على توحيد الثقافات الفرعية للإطارات المتكونة وتكييفها مع بعضها من جهة ، تمهيدا لتكييفها مع ثقافة المؤسسة من جهة ثانية.
- الثانية، الاستفادة من العوامل السوسيو مهنية في تعزيز ثقة وانتساب الإطارات للمؤسسة منه تسهيل عملية تقبلهم وتبنيهم لقين ومعايير المؤسسة التي تشكل ثقافتها.

وانطلاقاً من مجموع النتائج المتوصل إليها، نقدم مجموعة الاقتراحات والتوصيات التالية:

- على مؤسسة سونلغاز العمل على توضيح الصورة كاملة فيما يتعلق بالسياسة العامة للتكوين التي تتبناها المؤسسة، الأمر الذي يعين على سهولة تكيف الإطارات مع الدورات التكوينية المتواصلة وبالتالي نجاح العملية التكوينية.
- الحرص على برمجة المدد التكوينية بشكل يتلاءم مع المادة التكوينية.
- تهيئة المناخ الملائم للعملية التكوينية، وتكوين وتقديم البرامج التكوينية للأفراد حسب تخصصاتهم وفئاتهم المهنية، وحسب العدد الذي يسمح من استفادة كل المتكويين من البرنامج التكويني.
- ربط نظام التكوين المتواصل بنظام المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل التشجيع الأفراد على هذا التكوين.
- كذا يجب الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و المعنوية للمتكون عند تنفيذ البرامج التكوينية.
- بعث مشروع الجامعة المهنية الخاصة بمؤسسة سونلغاز، والتي من شأنها تمكين المؤسسة وتعيد لها القدرة على إنتاج و ترسيم ونقل خبرات وقيم المجموعة، وبذلك ستكتسب تقاليد التكوين.
- الإسراع في إيجاد حلول للصعوبات التي تواجهها مراكز التكوين، ومن أبرزها مشكل هياكل الإيواء والاستقبال وكذا القاعات الدراسية التي يتوفر عليها معهد التكوين والتي – مع مرور الوقت- لن يكون بإمكانها الاستجابة لحاجات المتربصين المتزايدة باستمرار.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

• الكتب:

- 1- محمد مصطفى الزيدان، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، دار الشرق، جدة.
- 2- مصطفى عشوي، " الخلية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية " في: الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 3- بلال السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 5- عبد الباقي زيدان، علم الاجتماع المهني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986.
- 6- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 7- يحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، منهاج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 8- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة كمال بوشرف وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 9- عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 10- صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
- 11- صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 12- حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.

- 13- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 14- روية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 16- خيرى خليل الجميلي: التممية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 17- علي السلمي، إدارية الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون نشر.
- 18- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 19- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 20- سعد طه علام، التممية والدولة، دار طيبة، السعودية، 2003.
- 21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 1999.
- 22- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 23- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.
- 24- رونالد ريجير، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999.
- 25- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 26- مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.
- 27- نادر أبو شيخة، غدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
- 28- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1994.

- 29- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 30- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 31- طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 32- جل بروكس، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، مركز البحوث، الرياض، 2001.
- 33- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سن نشر.
- 34- غياث بوفلجة، التربية والتكوين بالجزائر، الطبعة 01، دار الغرب، الجزائر، 2002.
- 35- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000.
- 36- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الإسكندرية، والعربية للنشر، بيروت، 1997.
- 37- جمال الدين المرسي و ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 38- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 39- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 40- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 41- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة دار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 42- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 43- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2003.

• الرسائل والدراسات الجامعية:

- 1- بودوج غنية، إستراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013.
- 2- بن عكي محمد أكلي، ديمقراطية التعليم النظامي في الجزائر خلال الفترة 1962-1984 بين التوقع والإنجاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 1987-1988.
- 3- . السعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الأجنبية في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 4- محمد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- 5- بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Armand Dayan, **Manuel de gestion** , Les éditions ellipses , Paris,1999.
- 2- Beatrice Dauberville et autres , **Les sciences humaines dans l'entreprise** , Paris, èd Economica 1996.
- 3- J. Pierre Citea, **gestion des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz, Paris, 2000.
- 4- G. Boterf , **comment manager la qualité de la formation**, Ed l'organisation, Paris, 1992.
- 5- G.Rochez, **introduction à la sociologie générale**, Ed seuil, 1970.
- 6- M. Jaquin, **les cadres du commerce et de l'industrie**, éd collin, Paris.
- 7- Philippe Bernoux, **Sociologie de l'entreprise**, Paris, éd du Seuil, 1999.
- 8- Claude Dubar , **La socialisation, construction des identités sociales et professionnelle**, Paris, ed. Collin 1991.
- 9- L. Sekhiou, **gestion du personnel**, Ed d'organisation, Paris, 1990.
- 10- Meysonnier, Jean, **Gestion individuelle et collective des ressources humaines**, Edition Eyrolles, Paris, 1991.
- 11- Bruno Herniet, **«Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative»**, Revue française de gestion, n°15, Mars-Avril-Mai 1985.

- 12- Soyer Jacques, **Fonction formation**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Organisation, Paris, 2003.
- 13- M. De Guy, **Politique des ressources humaines dans l'entreprise**, Edition Organisation, Paris, 1989.
- 14- Marc Dennery, **Evaluer la formation**, Edition issu les moulineuses, Paris, 2001.
- 15- D. Hellregel et autres , **le management des organisation** , Ed book université, Bruxelles, 1992.
- 16- Bosche (M),: **La culture sans histoire**, revue française de gestion (RFCIN 47-48), Paris, 1984.
- 17- Thevenet (M), Vachette (J), **Culture et comportements**. Vuibert, Paris, 1992.
- 18- Schewbig (P), **Les communications de l'entreprise**, Mc Graw-Hill, Paris, 1991.
- 19- Dictionnaire de la langue française**, l'institut pédagogique national, Alger.
- 20- Laurent (J), Bouard (V), **Économie de l'entreprise**, Brstome 2, éd d'organisations, Paris, 1991.
- 21- Reitter (R) et autres, **Culture d'entreprise**. Vuibert, Paris, 1992.
- 22- Sainsaulieu (R), **L'identité au travail**, Presses de la FNSP, Paris, 1977.
- 23- Kotter (J.P), Heskett (J), **Culture et performance**, (le second souffle de l'entreprise). Traduit par Nocolaieff laurence, éd d'organisation, Paris, 1992.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

(علم الاجتماع التنظيمي والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع)

استمارة بحث حول موضوع:

فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسسية لإطارات مجمع  
سونلغاز

\*رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير\*

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد اللاوي حسين

من إعداد الطالب:

بغداد محمد أمين

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بغرض مساعدتنا على الوصول غلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات البحث، كما نتعهد أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية والغرض منها هو خدمة البحث العلمي، ولكم منا الشكر المسبق على تعاونكم خدمة للبحث العلمي.

\*\*\* ملاحظة: نرجو وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

ملحق 1: الاستمارة باللغة العربية

I. البيانات الشخصية:

1- الجنس:

- ذكر  
 أنثى

2- السن: .....

3- الأصل الجغرافي:

- ريفي  
 حضري

4- الحالة المدنية:

- أعزب  
 متزوج  
 أرمل  
 مطلق

5- المستوى الدراسي:

- دكتوراه  
 ماجستير  
 ماستر  
 مهندس  
 ليسانس  
 شهادة تطبيقية  
 تقني سامي  
- أخرى: .....

6- منصب العمل: .....

7- الأقدمية: .....

8- كيف تم التحاقك بالمؤسسة:

- طلب شخصي  
 مسابقة  
 معارف  
- طرق أخرى، حدد: .....

## II. فعالية توحيد الثقافات الفرعية من خلال مركز تكوين سونغاز CBA في تنشئة الثقافة

### المؤسسية:

- 9- أين يتواجد الفرع المؤسسي الذي تعمل به؟ (الولاية) .....
- 10- كم مرة استفدت فيها من تكوين بمركز بن عكنون CBA خلال مسارك المهني؟ .....
- 11- هل تتحضر للدورات التكوينية بمركز CBA ؟
- نعم  - لا
- \* إذا كانت الإجابة لا ما هي الأسباب؟
- .....
- .....

12- ما الفائدة التي تحصل عليها من الدورات التكوينية بـ CBA إلى جانب الاستفادة من البرنامج التكويني؟

- تبادل المعارف والخبرات المهنية  - - تكوين علاقات شخصية
- أخرى: .....

13- هل تتكيف بسهولة مع بقية المتربصين خلال الدورات التكوينية بـ CBA ؟

- نعم  - لا

14- كيف هو المناخ التكويني داخل قاعات ومخابر التكوين؟

- تفاعلي حيوي.  - غير حيوي.

15- ما نوعية العلاقة بين المتربصين مع المُكوّنين Formateurs ؟

- علاقة تكوين وتأطير فقط.

- علاقة تكوين وعلاقة اجتماعية أيضا.

16- التواصل خارج قاعات التكوين في وقات الراحة يكون على أساس:

- المعرفة المسبقة

- نفس التكوين

- الأصل الجغرافي

- الجنس

- السن

- أخرى: .....

17- أثناء فترات الراحة، ما هي أكثر المواضيع المتناولة بين المتربصين؟

- حول العمل في المؤسسة

- حول التكوين

- مواضيع عامة

18- هل يستمر التواصل بين المتربصين بعد نهاية الدورات التكوينية؟

- نعم

- لا

\* إذا كانت الإجابة نعم ، كيف يستمر هذا التواصل؟

- الهاتف

- الانترنت

- الزيارات

- أخرى:.....

\* ولأي غرض يستمر هذا التواصل؟

- لأغراض مهنية

- لأغراض شخصية

19- مع مرور الدورات التكوينية بمركز CBA، هل تجد تطورا في :

- مرونة التواصل بين المتربصين

- التقارب في وجهات النظر بين المتربصين

- الاهتمام أكثر بشؤون المؤسسة ومستجداتها

20- حسب رأيك، هل ترى أن اعتماد مؤسسة سونلغاز على التكوين الذاتي لإطاراتها من

خلال إنشاء مراكز تابعة لها تُجمع فيها إطاراتها من مختلف أنحاء الوطن هو أمر إيجابي؟

- لا

- نعم

\* لماذا؟

.....

.....

.....

21- ما نوع التكوينات التي استفدت منها بمركز CBA ؟

- تسيير الموارد البشرية
- المناجمنت
- التسويق
- المالية والمحاسبة
- اللغات
- الإعلام الآلي

22- في نظرك، هل تجد أن مدة التكوين التي يبرمجها مركز CBA كافية وملائمة لتحقيق أهداف التكوين؟

- نعم
- لا

23- ما هو تقييمك لنوعية التكوين الذي استفدت منه بمركز CBA؟

- نوعية عالية
- تكوين عادي

24- ما هو تقييمك لمستوى أداء المكونين Formateurs؟

- عالي
- عادي

25- هل هناك انضباط من طرف المتربصين خلال الدورات التكوينية؟

- نعم
- لا

26- كيف ينظر إليكم أثناء فترة التكوين؟

- كإطارات متكونة فقط
- كمسيرين في المستقبل

27- أين يقضي المتربصون أوقات الراحة بمركز CBA ؟

- المقهى
- المطعم
- مقهى الأنترنت
- ساحات المركز
- أخرى: .....

28- هل ترى أن هذا التكوين يخدم بالدرجة الأولى مصلحة:

- المؤسسة
- الإطارات
- المؤسسة والإطارات

29- ما هو تقييمك العام لظروف التكوين بمركز CBA؟

- تسهل نجاح عملية التكوين
- تعرقل نجاح العملية

30- هل ساعدك التكوين الذي استفدت منه على التكيف أكثر مع منصب عملك؟

- نعم  - لا

31- هل زادت استفادتك من التكوين من انتمائك وانتسابك لمؤسسة سونلغاز؟

- بشكل كبير  - نوعا ما  - لا

**I. Les donnés personnels :**

**1. Sexe :**

- masculin
- féminin

**2. Age :.....ans.**

**3. Origine géographique :**

- rustique
- urbain

**4. Etat civile :**

- célibataire
- marié
- veuf (veuve)
- divorcé

**5. Niveau d'études :**

- doctorat
- magistère
- master
- ingénieur
- licence
- dua
- technicien supérieur
- autres :.....

**6. Poste de travail :.....**

**7. L'Ancienneté :.....**

**8. Comment avez-vous rejoint l'entreprise :**

- demande personnelle
- concours
- connaissances
- autres moyens, cité :.....

## **II. Unification des sous-cultures :**

**9.** Où se trouve la direction dans laquelle vous travaillez ? .....

**10.** Combien de fois avez-vous bénéficié de formation du centre CBA au cours de votre carrière ? .....

**11.** Etes-vous motivé à des cours de formation au centre CBA ?

- oui  - non

Si la réponse est non, quelles sont les raisons ?

.....  
.....

**12.** Quel est l'intérêt que vous obtenez des ces cours de formation au centre CBA, ainsi que le programme de formation ?

- échange de connaissances et d'expérience professionnelle

- création des relations personnelles

- autres : .....

**13.** Adaptez-vous facilement avec les autres stagiaires pendant les sessions de formation au centre CBA ?

- oui  - non

**14.** Comment est le climat de formation à l'intérieur des salles de formation ?

- interaction dynamique  - non dynamique

**15.** Quel type de relations entre les stagiaires et les formateurs ?

- relation de formation et d'encadrement seulement

- relation de formation et sociale aussi

**16.** La communication à l'extérieur des salles de formation est basé sur :

- connaissances

- type de formation

- origine géographique

- sexe

- age

- autres : .....

17. Pendant les pauses, quels sont les sujets les plus traités par les stagiaires ?

- sur le travail dans l'entreprise.

- sur la formation.

- sujets généraux.

18. Pensez-vous continuer de communication entre les stagiaires après la fin des sessions de formation ?

- oui

- non

\* Si oui, comment cela va continuer ?

- téléphone

- net

- visites

- autres.....

\* Et dans quel but cela continue ?

- pour des buts professionnels

- pour des buts personnel

19. Avec le passage des sessions de formation au centre CBA, trouvez-vous une évolution dans :

- flexibilité de communication entre les stagiaires.

- convergence des points de vue entre les stagiaires.

- accorder plus d'attention aux affaires de l'entreprise et son innovation.

20. A votre avis, voyez-vous que l'adoption l'entreprise SONELGAZ sur l'auto-formation de ces cadres par création de centres affiliés est positif ?

- oui

- non

\* Pour quoi ?

.....  
.....  
.....

### III. Les facteurs socioprofessionnels :

21. Quel genre de formation que vous prenez d'avantage à l'intérieur du centre CBA ?

- gestion de ressources humaines
- management
- marketing
- finance et comptabilité
- les langues
- informatique

22. A votre avis, trouvez-vous la période de la formation au CBA est suffisante et appropriée pour atteindre les objectifs ?

- oui
- non

23. Quelle est votre évaluation de la qualité de la formation dont vous avez bénéficié ?

- haute qualité
- formation normale

24. Quelle est votre évaluation sur le niveau de la performance des formateurs ?

- haut
- normale

25. Ya t-il de discipline du part des stagiaires pendant les sessions de formation ?

- oui
- non

26. Comment êtes-vous considérés pendant la période de formation ?

- comme des cadres à former seulement.
- comme des gestionnaires d'avenir.

27. Où passe les stagiaires leurs pauses au centre CBA ?

- cafétéria
- restaurant
- cyber café
- les aires de centre
- autres .....

28. Pensez-vous que cette formation sert principalement l'intérêt de :

- l'entreprise
- les cadres
- les deux

29. Quelle est votre évaluation générale portée sur les conditions de formation au centre CBA ?

- facilité le déroulement de la formation de la formation.

- entravé le déroulement de la formation de la formation.

30. Est-ce que la formation qui vous avez bénéficié a aider de s'adapter plus avec votre poste de travail ?

- oui

- non

31. Est-ce que la formation qui vous avez bénéficié a augmenter votre adhésion à l'entreprise SONELGAZ ?

- considérablement

- un peut

- non