



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



رقم التسجيل:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (SDO) - تيارت -

تحت إشراف الأستاذ:

-منير عربات

إعداد الطالبين:

-مریم حطابي

لجنة المناقشة:

منير عربات.....مشرفا ومقررا

-سميرة بصري

عمر زهواني.....رئيسا

سليمان تيش تيش محمد لمين.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا
أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ
قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ ﴾

القرآن الكريم، يوسف، الآية 03.

دعاء

اللهم إني أسالك خير المسألة و خير الدعاء
و خير النجاح و خير العلم و خير العمل و خير الثواب
و ثبتني و ثقل موازيني و حقق إيماني،
و ارفع درجتي و اغفر خطيئاتي و أسالك العلاء من
الجنة

اللهم ارزقني علما نافعا و عملا متقبلا
يا رب لا تدعني أصب بالغرور إذا نجحت و باليأس إذا
فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي
تسبق النجاح
يا رب إذا أعطيتني نجاحا لا تفقدني تواضعي، وإذا
أعطيتني

تواضعا لا تفقدني اعتزازي بكرامتي.



إهداء خاص:

و

وهذا ما ينطبق تماما على الأستاذ القدير والمورد النادر الأستاذ
الفاضل والمحترم الذي نكن له كل الإحترام والتقدير الأستاذ
عربات منير نسأل الله أن يطيل عمره وينعم عليه بدوام الصحة
والعافية. آمين يا رب العالمين.

من الطالبتين: بصري سميرة وحطابي مريم

إهداء

إلى من في حقهم آيات تتلى في قوله جل وعلا:
" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني
صغيرا "

إلى الوالدين الكريمين أسأل الله أن يمنحهم من النعمة تمامها والصحة
دوامها ومن الرحمة شمولها ومن العافية حصولها ومن العيش أتمه ومن
الإنعام أتمه ومن الفضل أعذبه ومن اللطف أنفعه نتمنى لهم دوام العطاء
والخير والعافية.

إلى من نشأنا معهم في كنف الوالدين الكريمين ومن شاركنا درب
الحياة ، إلى أقرب الناس إخوتي وأخواتي
إلى الأصدقاء في مشوار الدراسة، إلى فتيحة، سومية، خيرة، حياة
عائشة، آسية إلى كل من وسعته ذاكرتي ومن لم تسعه مذكرتي
إلى خالي وحرمة المصون وأولاده إلى محمد أمين، أحمد ياسين،
إلى عائلة حطابي، عائلة بصري وشعيب
إلى الكتاكيت الصغار: محمد أشرف، غزلان، حمزة عبد الإله
وإلى كل الأحبة عن قريب ومن بعيد

سميرة - مريم
سميرة - مريم

شكر و عرفان

نحمد الله على النعمة الجليلة وتسهيلاته الكثيرة وتوفيقاته العديدة فله الشكر دائماً أبداً

"من علمني حرفاً صرت له عبداً"

نتقدم بشكرنا الجزيل وامتناننا إلى كل الأساتذة الكرام، إذ يقول الشاعر مفدي زكريا " قم للمعلم وفه التبجيلي، كاد المعلم أن يكون رسولا" ونخص بالذكر الأستاذ القدير المحترم، الأستاذ الفاضل " منير عربات " بجزيل الشكر والثناء الذي قام بمرافقتنا طيلة مدة البحث نسأل الله أن يطيل عمره ويمده بدوام الصحة والعافية عليه وعلى أهله.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية مراد موهوب، أم الرتم نور الدين، ياسين سعادة، الصديق تياقة، خالد بوشارب، محمد لمين سليمان، عبد المالك ياحي، محمد أمين شياب، عبد الغني براخلية

كما لا ننسى ذكر من وجهنا وأعاننا في انجاز هذه الرسالة علي الشيخ كما نتوجه بالشكر إلى رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز السيد: جيلالي دمني على تزويدنا بالمعلومات التي تخص موضوع دراستنا . وناقلة القول نرجو من العلي القدير أن يكون هذا العمل في قائمة العلوم النافعة التي يتخذها الطلبة مرجعا علميا في بحوثهم.

:

-

-

-

-

-

01 -1

.

.

:

05 -1

07 -2

07 -1.2

07 -2.2

07 -3

08 -4

08 -5

10 -6

15 -7

17 -8

17 -1.8

18 -2.8

19 -3.8

21.....	- 4.8
25.....	- 9
	:
29.....	- 1
29.....	- 1.1
29.....	-
29.....	-
30.....	- 2.1
30.....	-
30.....	-
30.....	- 3.1
30.....	- 1.3
31.....	- 2
31.....	- 1.2
32.....	- 2.2
32.....	- 3
33.....	- 4
35.....	- 5
36.....	- 6
38.....	- 7
39.....	- 8
40.....	- 9

41.....	- 10
41.....	- 11
42.....	- 12
43.....	- 13
44.....	- 14
45.....	- 15
48.....	- 1
48.....	- 1.1
48.....	-
48.....	-
48.....	- 2.1
48.....	-
49.....	-
49.....	- 3.1
49.....	-
49.....	-
49.....	-
50.....	- 2
52.....	- 3
52.....	- 1.3
53.....	- 2.3

54.....	- 4
57.....	- 5
58.....	- 6
58.....	- 1.6
58.....	- 2.6
59.....	- 7
59.....	- 8
60.....	- 9
61.....	- 10
63.....	- 11
64.....	- 12
64.....	- 1.12
65.....	- 2.12
66.....	- 13
.	
:	
69.....	- 1
69..... ()	- 1.1
77.....	- 2.1
79.....	- 3.1
80.....	- 2

81.....	- 3
81.....	- 1.3
81.....	- 2.3
82.....	- 4.3
82.....	- 4.3
83.....	- 4
83.....	- 1.4
84.....	- 2.4
	:
88.....	- 1
102.....	- 2
118.....	- 3
132.....	- 4
138.....	- 5
138.....	- 6
141.....	

فهرست الأشكال:

الصفحة	الشكل يوضح:	رقم الشكل
09	التصور النظري للدراسة	01
24	تعريف التغيير التنظيمي حسب القوى الدافعة والمعيقة	02
36	عناصر مبادئ التكوين	03
36	مبررات التكوين	04
38	أبعاد التكوين	05
40	خطوات تقييم برامج التكوين	06
53	أهمية التغيير التنظيمي	07
60	مراحل التغيير التنظيمي	08
61	الغايات التنظيمية للتغيير المخطط	09
62	توقيت إحداث التغيير والمتغيرات التي تحدد المواعيد المناسبة لإحداث التغيير الملائم	10
74	الهيكل التنظيمي للمديرية	11
76	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	12

فهرست الجداول:

الصفحة	الجدول يوضح:	رقم الجدول
63	المجموعة الأساسية والفرعية لنموذج كليمان	01
78	توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو- مهنية	02
79	توزيع العمال حسب الجنس	03
84	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	04
85	خصائص مفردات العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية	05
88	وجود خطة لبناء الكفاءات	06
89	الركائز الأساسية المعتمدة	07
89	أهمية البرامج التكوينية	08
90	استهداف خطة تكوين الموارد البشرية في تبني الرؤية الإستراتيجية	09
91	تخطيط التكوين الإستراتيجي والقدرة على استشراف المستقبل	10
92	إستراتيجية التكوين وتنمية المهارات الإدراكية والتحليلية	11
93	التفكير الإبداعي وقدرة المؤسسة على الاستمرار	12
94	تشجيع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار	13
94	إعطاء المؤسسة الفرص للعمال من أجل إبداء الآراء	14
95	تقبل المؤسسة الانتقادات الموجهة إليها حول الأوامر واللوائح من قبل الأفراد	15
96	تمكن المؤسسة من كشف نقاط القوة والضعف من خلال نجاعة الخطة التكوينية	16
97	الابتكار والنقد أساسا الرؤية الإستراتيجية	17
98	إعطاء المؤسسة فرص المشاركة في وضع الخطط التكوينية	18
99	زيادة تكوين الموارد البشرية من القدرة على التنبؤ	19
100	الرضا عن البرنامج التكويني المطبق من طرف المؤسسة	20
101	اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية الكفأة في تصميم البرامج التكوينية	21
102	نجاعة البرامج التكوينية والمحافظة على المكانة السوقية	22
103	التسيير العقلاني للبرامج التكوينية ومواجهة التحديات البيئية	23
104	ارتباط تسيير البرامج التكوينية	24
105	تسيير الميزانية المخصصة لعملية التكوين	25
106	ملائمة ظروف التكوين لتحقيق الاستقرار الوظيفي	26
108	الشعور بأهمية المنصب من خلال ظروف العمل الحالية	27
109	الظروف المادية وزيادة الأداء	28

110	المناخ التنظيمي وتنظيم أعباء العمل اليومي	29
111	تقديم المقترحات الجديدة من خلال التقليل من الصراع	30
112	زيادة حدة الصراع من التفكير السلبي	31
113	رفض المؤسسة للأفكار الجديدة من خلال حدة الصراع	32
114	حدة الصراع والتقليل من ثقة العاملين للمؤسسة	33
115	مشاركة الأفراد في التخفيف من حدة الصراع والتشجيع على تقديم البدائل	34
116	توفير المؤسسة القدرة على حل الصراعات	35
117	فائدة تسيير العملية التكوينية	36
118	إيجابية نتائج العملية التكوينية وخلق الميزة التنافسية	37
119	التكيف مع المستجدات من خلال تعديل السلوك	38
120	زيادة المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة من خلال تعديل السلوك	39
121	• تعديل السلوك يزيد من	40
122	التقليل من الأخطاء وزيادة القدرة على التحكم في الوسائل التقنية	41
123	التأقلم مع التقنية الحديثة من خلال التكوين المحصل عليه	42
124	تأثر تطور المؤسسة بطبيعة القرارات الصادرة عن المسؤولين بخصوص التكوين	43
125	صناعة القرار بالمؤسسة وعلاقته بتحقيق التكيف	44
126	المؤهلات والقدرات لاتخاذ القرار	45
127	تناسب تقييم المحتوى التكويني بالمستوى العلمي	46
128	الكفاءات والقدرات بعد التكوين المحصل عليه	47
129	الذهنية السائدة لدى المدراء وإحداث التغيير الإيجابي	48
131	الرضا عن التكوين المحصل عليه	49
133	التأثير بين خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة العمال على تبني الرؤية الإستراتيجية واعتبار المؤسسة الابتكار والنقد أساس تمكينها من الرؤية الإستراتيجية	50
135	التأثير بين تحقيق الاستقرار من خلال ظروف التكوين الملائمة وبين الشعور بأهمية المنصب	51
137	التأثير بين التكيف مع المستجدات من خلال تعديل السلوك وزيادة المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة	52

مقدمة:

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موارد إستراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة، أو كإدارة تساعد على تحقيق المهام الموكلة إليها بالشركة، كما تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات البشرية المتوفرة في المؤسسة، فتحسين خدمة هاته الأخيرة مرتبط اليوم بتطوير قدرة وكفاءة طاقاتها البشرية، لذلك أصبح الإستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد الركائز الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يلح بضرورة التكوين لتنمية قدرات الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

إن التنمية هي المنطلق الأساسي لكل تقدم ورقي خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشري وذلك نظرا لأهميته البالغة في امتلاكه الطاقة الذهنية، إذ يعتبر قاعدة المعلومات ومحور خلق الأفكار الجديدة، لأن النتيجة تتمثل في الابتكارات من وضع سياسات وبرامج لتفادي الأزمات ومواكبة التطور التكنولوجي، كما يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المورد البشري مكونا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به، حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، و تعد وظيفة التكوين من الوظائف الهامة في العمل الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات الإدارية والعاملين بها، و يتوقف نجاح المنظمات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية، وتعظيم الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، فقد أصبحت المؤسسات أمام حتمية التغيير كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا وجب عليها التخطيط للاستثمار في العنصر البشري، حيث وجب الاهتمام بالتكوين لتنمية الفكر الإنساني والإبداع العلمي كوسيلة لتحقيق التواصل مع المتغيرات البيئية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكسابهم المهارات اللازمة، بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء و للتعديل من سلوك الفاعلين الحالي وتحديد الاحتياجات التكوينية، ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة، حيث أصبحت العملية التكوينية قضية اقتصادية واجتماعية كذلك فقد أصبح على المنظمات أن تلبى احتياجاتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تحقق التنافسية والنجاح، إذ يتم الربط بين أهداف البرامج التكوينية والأهداف الإستراتيجية.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة والتي ما زالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات و المؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على إتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكارات والإبداعات في مختلف جوانب العمل، فالعنصر البشري والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها، لأن مؤسسات المستقبل ستعمل على نوعية جديدة من الفاعلين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية من الدقة والإتقان في الأداء، بالإضافة إلى القدرات الذهنية الخاصة بفهم طبيعة المورد البشري والجوانب الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والإبتكار من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يزيد من فرص نموها وتطورها على البعد الإستراتيجي.

وتشمل الدراسة الراهنة على جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول ويحتوي على إشكالية البحث وتساؤلاتها التي تتمحور

حول تأثير إستراتيجية تكوين المورد البشري على التغيير التنظيمي، والفصل الثاني بعنوان: إستراتيجية تكوين المورد البشري وما يتضمنه من مداخل نظرية وأهمية وأهداف وغيرها من العناصر الأساسية في البحث، والفصل الثالث الذي كان موضوعه التغيير التنظيمي وما يتضمنه من مداخل فكرية، وكذا إستراتيجية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أسباب مقومة التغيير بالمؤسسات كيفية مواجهة هذه المقاومة، إضافة إلى ما يحتويه من عناصر تخدم البحث.

أما الجانب التطبيقي فقد شمل الفصل الرابع الذي حددنا فيه الإجراءات المنهجية للبحث (المجال المكاني، والمجال الزمني والمنهج المتبع في البحث وأيضاً العينة وكيفية اختيارها، مع تحديد التقنيات والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات الإحصائية)، وصولاً إلى الفصل الخامس الذي خصص لعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة الراهنة، وأخيراً خاتمة عامة والتي تضمنت أهم النتائج الأساسية للدراسة الراهنة.

الباب

النظري

الفصل الأول: المشكلة البحثية وتساؤلاتها

تمهيد

أولاً: إشكالية البحث

ثانياً: مبررات وأسباب إختيار الموضوع.

1.2- الأسباب الذاتية

2.2- الأسباب الموضوعية

ثالثاً: أهمية الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1.7- مفهوم الإستراتيجية

2.7- مفهوم الموارد البشرية

3.7- مفهوم التكوين

4.7- مفهوم التغيير التنظيمي

ثامناً: الإطار التصوري للدراسة

خلاصة

الفصل الأول: الإشكالية البحثية وتساؤلاتها.

- 1- إشكالية البحث
- 2- مبررات وأسباب إختيار الموضوع
 - 1.2- الأسباب الذاتية
 - 2.2- الأسباب الموضوعية
- 3- أهمية الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تعقيب على الدراسات السابقة
 - 8- الإطار المفاهيمي للدراسة
 - 1.8- تعريف الإستراتيجية
 - 2.8- تعريف الموارد البشرية
 - 3.8- تعريف التكوين
 - 4.8- تعريف التغيير التنظيمي
- 9- الإطار التصوري للدراسة

1- إشكالية البحث:

إن الشغل الشاغل لدى الكثير من المفكرين والباحثين في مجال علوم التنظيم والمؤسسة هو البحث عن مختلف الوسائل والتقنيات التي من شأنها أن تطور قدرات الفاعلين وكفاءاتهم المهنية، ولعل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع وتنوع الدراسات وكثرتها في هذا المجال مبرر كاف لتفسير تحول نظرة كثير من المؤسسات - ذات الطابع السوسيواقتصادي بالخصوص- إلى مفهوم المورد البشري، حيث أصبح هذا الأخير أينما كان موقعه أداة فعالة في الدفع بالتنمية الإدارية. إن هذا التحول النوعي في النظرة إلى الفرد دفع بالمختصين إلى دراسة الفاعل والاهتمام به والاستثمار في إمكاناته وقدراته الذهنية والنفسية والإبداعية بشكل عقلاني وفعال، وهذا ما ذهب إليه "ميشال كروزييه" في نظرية التحليل الاستراتيجي، حيث اعتبر الفاعلين شركاء مستقلين كونهم لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل مهما كانت الضغوط التي يفرضها الهيكل الرسمي، بالإضافة إلى أن لكل فاعل داخل المؤسسة أهدافه الخاصة مهما كانت الصرامة التنظيمية، أي أن هناك دائما هامش للمناورة تجسده سلوكيات لدى الفاعلين لا علاقة لها بأهداف المؤسسة، ويعتبر "ميشال كروزييه" الإستراتيجية التي يتعامل بها الفاعلون داخل التنظيم فيما بينهم تتمتع بعقلانية نسبية لأنها تترك لهم جزءا من الاستقلالية داخله. ومما لا شك فيه فإن إعداد الإطارات الإدارية للاستراتيجيات الفعالة، الواجبة للحفاظ على مكانة المؤسسة وزيادة فعاليتها ونجاحتها في الأداء، يحتاج إلى سياسات وتقنيات لا بد أن توظف بشكل فعلي في عمليات تكوين الفاعلين لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم على الوجه المطلوب، وبالتالي ضمان تحقيق غايات النمو والبقاء والاستمرار.

ويعد التكوين إستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم المهنية، حيث لم يعد يستهدف التركيز فقط على إعداد وتأهيل قوة العمل لتحمل مسؤوليات الوظائف، وأصبح أداة لتسيير وعقلنة الموارد البشرية لبناء منظومة كفؤة للفاعلين ومعالجة مشكلات الأداء، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة، وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات والمتغيرات البيئية المتسارعة. لكن العلاقة المتبادلة بين الفاعلين والوظائف التي يؤديونها تحتاج إلى تجديد الطاقات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقا، فالفلسفة الإدارية التي تتبناها المنظمات العالمية اليوم تعتبر وظيفة التكوين استثمارا هاما في الموارد البشرية، لجعلها أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ذلك تسعى الشركات إلى دعم سياسات التكوين بتخصيص ميزانيات أكبر لها، والعمل بفلسفة التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على أسلوب واضح ودقيق في تسييره ومتابعته ثم تقييمه (بالاستفادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية)، الأمر الذي يكسبهم معنويات مرتفعة ويعزز ثقتهم بأنفسهم وبمسؤوليتهم. على هذا الأساس يتم تعديل سلوكياتهم وتحسين درجات تحكمهم في الوسائل والتقنيات الحديثة، وبالتالي الرفع من معدلات مردودية العمل والتقليل من الحوادث والأخطاء المهنية.

ويعد تبني المؤسسة لإستراتيجية فعالة في تسيير برامج التكوين من بين أهم محفزات التغيير التنظيمي، والتغيير ليس سوى الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق غايات محددة في إطار رؤية واضحة ومشاركة بين القيادة والعاملين، و على اعتبار أنه أصبح يحدث (في عالم اليوم) بإيقاع متسارع (ففي كل لحظة تظهر ظروف، وأفكار، ومنتجات، وكذا مفاهيم إدارية جديدة) كان على المؤسسات مواجهة هذا الوضع بالمرونة اللازمة من خلال تغيير منظومتها التكنولوجية، وفلسفتها في التسيير، وأساليبها في العمل ونظرتها للعلاقات الإنسانية بما يتناسب مع المستجدات، حتى لا تخرج من دائرة المنافسة. وعليه، حتى تستطيع إحداث التغيير التنظيمي يجب أن يكون لدى إدارتها الاحترافية والمهنية العالية، والخيال الإبداعي. وعلى هذا الأساس، يتم إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية بشكل مستمر من أجل التكيف مع البيئة المحلية والإقليمية والعالمية؛ كما أن إدارة التغيير تعمل على إعلام الفاعلين وربطهم بمعايير جامعة (متفق عليها) وتمكينهم من متابعة التطورات، وذلك بزيادة الثقة لديهم وتحسين درجات تكيفهم مع أدوارهم ومسؤولياتهم.

لذلك فالمدير الناجح هو الذي يدرك أهمية إدخال التغيير إلى منظمته، فيبادر إليه بنفسه علما أنه قد يشمل أبعادا كثيرة كالهيكلة التنظيمية والعلاقات التنظيمية والبعد التكنولوجي الذي يضمن التغيير على مستوى التقنية وأساليب العمل، وكذا البعد الإنساني الذي يركز على قيم الفاعلين وأنماط سلوكهم يجعلها تسير الظروف الجديدة، وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ على المكانة السوقية وتشكيل رؤية إستراتيجية (استشرافية) واضحة، ويكون كل هذا في ظل إدارة حديثة ومعاصرة للموارد البشرية تعتبر الفاعلين أصولا استثمارية لا مجرد عناصر إنتاجية من منطلق أنها إدارة إستراتيجية مشاركة وليست إدارة استشارية. ولقد أشارت أحدث الأبحاث إلى أنه خلف كل منظمة ناجحة تأسس برامج للموارد البشرية بمستويات بنجاح عالية، تعزز فعالية السياسة العامة للمؤسسة، خاصة في ظل الاكراهات التي تفرضها البيئة الخارجية، لهذا أصبحت شركات العالم المتميزة تعتمد على أسلوب الفكر الإداري الاستراتيجي الذي تترجمه عناصر بشرية واسعة التأهيل، الأمر الذي تفتقر إليه دول العالم الثالث وبالأخص الجزائر التي تفتقد إلى الكفاءات البشرية المكونة والمؤهلة لتفعيل أساليب الإدارة الحديثة (وهو سبب تدني مستوى الفاعلين بالشركات الوطنية)، ولكن مع ظهور ثورتي التكنولوجيا والمعلومات وبروز مفاهيم جديدة (اقتصاد المعرفة، المعلوماتية) فإنه بإمكان المؤسسات الوطنية احتلال مكانة أفضل ضمن الشركات العالمية من خلال تبني استراتيجيات تكوينية للموارد البشرية والتي هي بدورها تفعل تسيير الإدارة من أجل مسايرة المستجدات وإحداث ما يعرف بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسات بما يواكب التحولات المطلوبة تارة والمفروضة تارة أخرى.

وهذا ما أكده رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة "سونلغاز" - بتيارت-، حيث تعتبر هذه الأخيرة وظيفة التكوين من أهم الوظائف التي يتوجب التركيز عليها لبناء مواردها وتفعيل طاقاتهم من خلال تخصيص أكبر ميزانية لعملية التكوين، وإعطاء الأهمية البالغة للعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، و السعي المستمر للحفاظ على المكانة السوقية، بالإضافة إلى خلق الميزة التنافسية، حيث تعطي فرصة التكوين لجميع عمالها من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وكذا من أجل التأقلم مع التكنولوجيات المستحدثة، لضمان نموها وبقائها واستمرارها في ظل منافسة شديدة من مؤسسات أجنبية قد تزاوحها في السوق المحلية. بناء على ذلك، ستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على التساؤل التالي:

كيف تؤثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسسة "سونلغاز" بشكل إيجابي؟

وضمن هذا التساؤل المركزي تنطوي عدة أسئلة فرعية وهي:

- كيف يساهم تخطيط التكوين الإستراتيجي في تحسين قدرة مؤسسة "سونلغاز" على التنبؤ؟
- كيف يساهم تسيير التكوين الإستراتيجي في محافظة مؤسسة "سونلغاز" على مكانتها السوقية؟
- كيف يساهم تقييم العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة "سونلغاز" للميزة التنافسية؟

2- مبررات وأسباب اختيار الموضوع:

1.2 - الأسباب الذاتية:

- الفضول العلمي لمحاولة معرفة انعكاسات تبني استراتيجية للتكوين على التغيير التنظيمي.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها المؤسسة سونلغاز (باعتبارها مؤسسة رائدة في الجزائر) في بناء إستراتيجية التكوين لمواردها البشرية .
- الرغبة في التعرف على الأساليب والآليات التي تعتمد عليها ذات المؤسسة في تسيير استراتيجية التكوين الموجهة لمواردها البشرية.
- الرغبة في التعرف على الطرق ذات المؤسسة لتقييم استراتيجية التكوين المنفذة في كل مرة.
- الرغبة في التعرف على نمط التغيير الذي تحبذه مؤسسة سونلغاز.
- محاولة توظيف المعارف النظرية والمنهجية التي تم الحصول عليها طيلة سنوات التكوين في الجامعة، بالخصوص تلك المتعلقة بتنمية وتسيير الموارد البشرية.

2.2- الأسباب الموضوعية: يمكن إجمالها في ما يلي:

- تداعيات العولمة والنظام العالمي الجديد، وما انبثق عنه من بروز لمفاهيم إدارية وأساليب تسييرية نوعية (ومنها إدارة المعرفة)، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات الحديثة إلى تبني سياسات ذات أبعاد استراتيجية (ومنها ما يخص التكوين)، موجهة خصيصا لتنمية الموارد البشرية وذلك من أجل تفعيل عملية التغيير الضرورية للتكيف مع بيئة أصبحت اليوم عالمية.
- إرتفاع مستوى تعقد المؤسسات وتداخل عوامل التغيير في بيئاتها الداخلية والخارجية فضلا عن زيادة حدة التنافس بينها، الأمر الذي يدفع إلى إيلاء أهمية كبيرة لمواضيع التغيير وإدارة التغيير، كونها تصبح حتمية لتحقيق أهداف البقاء والنمو والإستمرار.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول التكوين الإستراتيجي، لفهم أثره على التغيير وإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية.
- طبيعة الموضوع، فهو متجدد ومستمر نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية والإدارية التي تحصل في مختلف المجالات التنظيمية والتي تعرف تسارعا لا نظير له.
- اندراج المشكلة البحثية ضمن الاختصاص العلمي "تنمية وتسيير الموارد البشرية".

3-أهمية الموضوع:

- تعتبر كل من وظيفة التكوين وإدارة التغيير من الوظائف التي توليها المؤسسات اليوم أهمية كبيرة لما لها من الأثر البالغ على دور الفاعلين، لأن القدرة على التفكير الإبداعي تؤدي إلى استثمار المورد البشري استثمارا عقلانيا مما يفعل الأداء لديه.
- تكمن أهمية الموضوع في كون إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تعمل على التشجيع النقدي والإبتكاري للعاملين من أجل القدرة على التحكم في الوسائل التقنية وما تفرزه ثورة المعلومات اليوم.

- معرفة إن كان للعمليات التكوينية والتسيير الاستراتيجي القدرة على التنبؤ والحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة.

- معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي للتكوين الأثر البالغ في تحقيق الميزة التنافسية.

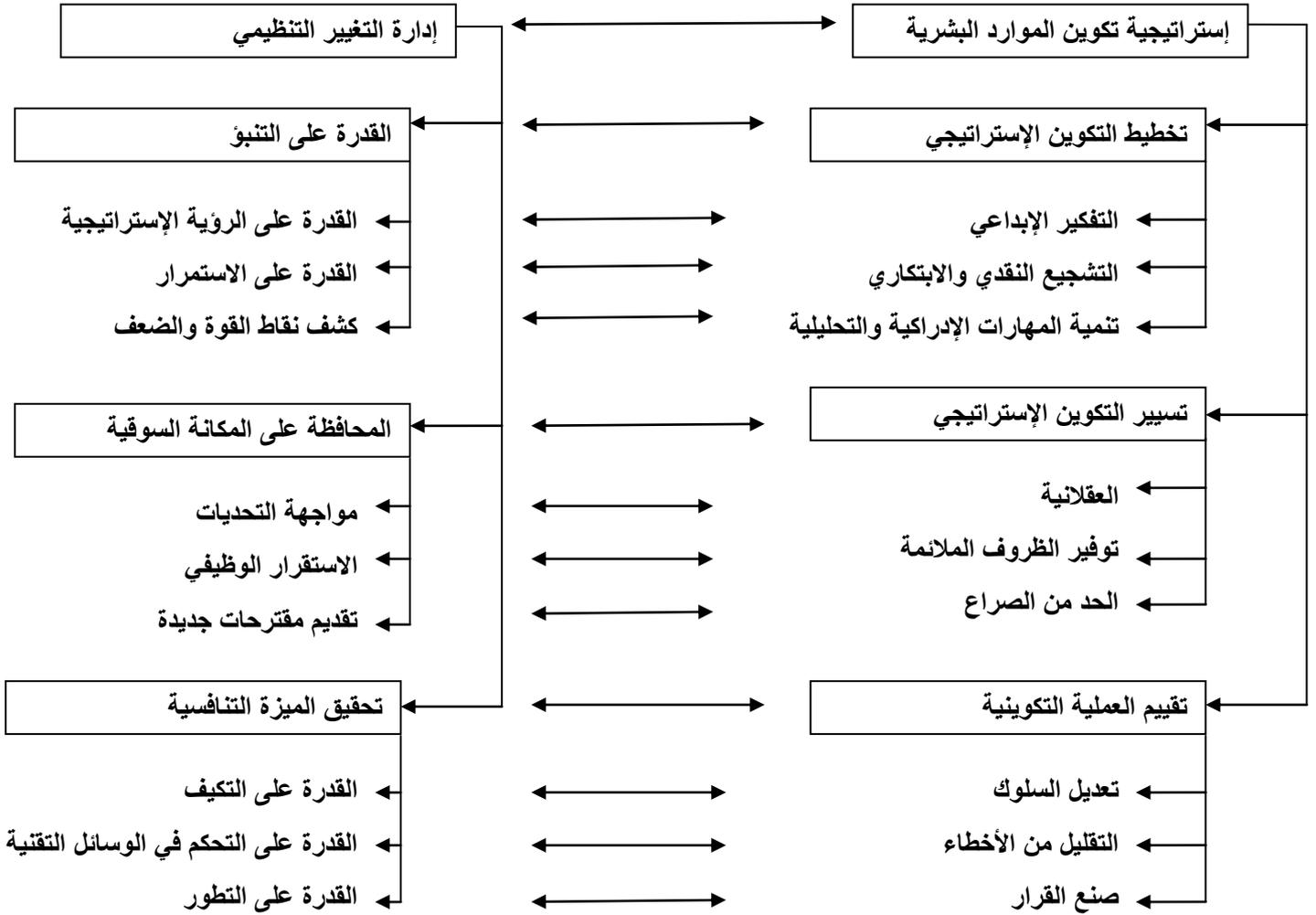
4- أهداف الدراسة: تتضح أهداف الدراسة من خلال:

- محاولة التعرف على وجهة نظر العمال نحو التكوين ومدى مساهمته في إحداث التغيير التنظيمي.
- محاولة التعرف على مدى صلاحية التغيير في الحكم على التكوين من خلال الكفاءات.
- محاولة الكشف عن أهمية التكوين كوظيفة أساسية لها الأثر الواضح على إدارة التغيير.
- محاولة معرفة ما مدى تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية.
- محاولة توضيح واقع تطبيق ممارسات إستراتيجية تكوين الموارد البشرية داخل مؤسسة "سونلغاز".
- محاولة توضيح أهمية أبعاد إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة.
- محاولة التعرف على الخطط التكوينية لمراعاة المتطلبات الآنية والمستقبلية.
- محاولة التعرف على درجة نجاح التكوين من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من وجهة نظر المكونين والمتكونين.
- محاولة استعراض الأساليب المختلفة والمستخدمه في عملية التكوين ومدى تفعيلها لإدارة التغيير التنظيمي.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب تنمية وتسيير الموارد البشرية.

5-فرضيات الدراسة:

قبل التطرق إلى فرضيات الدراسة، يتوجب أولا التعرف إلى الطريقة التي تم بواسطتها بناء التصور النظري للموضوع برمته، وعليه يوضح المخطط أسفله الأسلوب الذي انتهج في استنباط أبعاد ومؤشرات البحث الراهن، وكذا العلاقات الممكنة بينها.

الشكل (1) يوضح التصور النظري للدراسة الراهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع (بتصرف)

1.5- الفرضية العامة:

تساهم إستراتيجية تكوين الموارد في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسسة "سونلغاز" بشكل إيجابي.

2.5- الفرضيات الفرعية:

- يساهم تخطيط التكوين الإستراتيجي في تحسين قدرة مؤسسة "سونلغاز" على التنبؤ.
- يساهم تسيير التكوين الإستراتيجي في محافظة مؤسسة "سونلغاز" على مكانتها السوقية.
- يساهم تقييم العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة "سونلغاز" للميزة التنافسية.

6- الدراسات السابقة:

تم الاعتماد على خمس دراسات أكاديمية خدمت البحث في مختلف نواحيه، سواء من الناحية المفاهيمية، أو من ناحية العناصر التي تطرق إليها البحث، أو المؤشرات التي ساعدت على النزول إلى الميدان وهي كالتالي:

1.6- الدراسة الأولى:

دراسة كمال طلطلي، تحت عنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات" دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

° إشكالية البحث:

تزداد الحاجة للتعليم أي الإلمام بالبيئة والقدرة على فهم ما يدور بها وأثر ذلك على التنظيم ككل، حيث تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها. وتبرز إشكالية البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟
- 2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات؟
- 3- ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة؟
- 4- ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية؟
- 5- ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أداء أفرادها؟

° فرضيات البحث:

- 1- إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
- 2- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
- 3- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.
- 4- إن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع إنتاجية المؤسسات.
- 5- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أداء الأفراد ومنه تخفيض معدل حوادث العمل.

° المنهج المستخدم في البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء الميداني فقد استخدم المنهج التحليلي المقارن لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على المقابلة، حيث تم إجراء العديد منها المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع. كما اعتمد أيضا على التقارير وتمت فيه عملية لمسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديریات.

° أهم النتائج المستخلصة:

1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.

2- هناك قصور في تخطيط التكوين، ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات، ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

2.6- الدراسة الثانية:

دراسة بوقطف محمود، تحت عنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

° إشكالية البحث:

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكان العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتندرج إشكالية البحث على النحو التالي:

1- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

2- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

3- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

4- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

° فرضيات الدراسة: يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

1- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

2- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

3- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

4- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

° المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظف، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية، يضم مجتمع الدراسة 46 موظفا إداريا فقد اعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث.

° النتائج المستخلصة:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية .
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

3.6- الدراسة الثالثة:

دراسة عمر بن شريك، "النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بالبلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم"، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.

° إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في الاستقصاء عن ما إذا كان للقيادة علاقة بنجاح التغيير التنظيمي، الأمر الذي وإن كان يظهر بديهيا في البيئة الغربية نظرا لأن القائد يساهم في صناعة وصياغة التغيير (خاصة في المؤسسات الخاصة)، إلا أنه يبقى مجهولا في بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية أين يكون التغيير بالغا إن لم نقل دائما نتيجة لقرار سياسي. أي أن تناول هذا المشكل بصورة أدق. وتندرج يعني البحث فيما إذا كان للنظرة الإستراتيجية للقائد علاقة بالتغيير التنظيمي الناجح؟، وتندرج ضمن التساؤل المركزي عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1- هل للنظرة الإستراتيجية للقائد علاقة بالرضا؟

2- هل للنظرة الإستراتيجية للقائد علاقة بمقاومة التغيير لدى العمال؟

° المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف وتحليل بعض العوامل المحددة لنجاح التغيير التنظيمي وهي: الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير وعلاقتها بالنظرة الإستراتيجية لدى القائد.

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية وكانت تمثل 604 شبه طبي أما بالنسبة لعينة القادة فهي مكونة من 13 شبه طبي رئيس مصلحة، كما اعتمد الباحث على الاستبيان فقط.

° أهم النتائج المستخلصة:

- 1- لقد أظهرت النتائج علاقة النظرية الإستراتيجية للقائد بالرضا الوظيفي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى التابعين كمؤشرين هاميين عن نجاح التغيير التنظيمي، أي أن هناك علاقة بين النظرية الإستراتيجية لدى القائد ونجاح التغيير التنظيمي.
- 2- لا يمكن أن يكون هناك تغيير دون وجود نظرية إستراتيجية تعبر عن الأهداف المراد الوصول إليها من التغيير.

4.6- الدراسة الرابعة:

دراسة عباس سمير: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD"، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية 2007-2008.

° إشكالية البحث:

إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية في مكان وبيئة معينة لا تصلح بالضرورة في مكان وبيئة أخرى لاختلاف إمكانيات ومعطيات كل مكان أو بيئة، وما دمنا نتحدث عن المورد البشري ونركز عليه فالى أي مدى يمكن لاتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد كمورد بشرية الظاهرة في السلوك كنماذج خاضعة للزمان والمكان بالتغيير أو تؤثر على تنفيذ استراتيجيات التغيير باعتبارها آليات للتحويل من مرحلة إلى مرحلة؟ وهل تعتبر عائقا بالنسبة لعملية التغيير؟ وهل يمكن اعتبار بناء وتنفيذ استراتيجيات التغيير بناء على نماذج الثقافة التنظيمية للأفراد القائمين على التغيير وتنفيذه ضمانا لنجاحه أم العكس؟ وهل فعلا من الضروري اختيار استراتيجيات التغيير حسب نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية؟ وهل توجد علاقة ارتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية؟

° فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

° المنهج المستخدم:

لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتحديد نماذج الثقافة التنظيمية السائدة لدى أساتذة وموظفي جامعة عنابة وكذلك بالنسبة لاستراتيجيات التغيير، بالإضافة إلى منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية ونماذج الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والموظفين وبينها وبين استراتيجيات التغيير، وكذلك كشف العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير. ويتمثل مجتمع الدراسة في كل الأساتذة والموظفين الإداريين الدائمين بجامعة "باجي مختار" عنابة، وبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 1705 أستاذ وموظف إداري. أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث حدد بنسبة 10% من

مجتمع الدراسة. واعتمد الباحث في دراسته الميدانية على أداتين هما الملاحظة بالمشاركة وبناء استبيان لقياس متغيري الدراسة.

°نتائج الدراسة:

- 1- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العملي في كافة الأبعاد.
- 2- إن تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه مثل: انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على الاتصالات والعلاقات بين أطراف الأسرة الجامعية.
- 3- إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية إستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ.
- 4- إن تأثير الخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة على استجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر وحسب الخصائص.
- 5- للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير.

5.6- الدراسة الخامسة:

دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي، "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، 2005.

°إشكالية البحث:

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحوه، فقد تكون ردود فعل ايجابية وبالتالي تضمن المنظمة قبولهم وتأييدهم ومن ثم تعاونهم إلى تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله بناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تم صياغتها بالتساؤل التالي: ماهي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية ذات استقلال مالي وإداري؟، وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال مالي وإداري؟

ما هي وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا و الحقوق المكتسبة و المتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي؟

ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟

إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المرتبة، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) ؟

° المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، ووزعت الاستبانة على جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة والبالغ عددهم 410 موظف وتم استعادة 278 إستبانة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية، ما تمثل 67.80 من مجتمع الدراسة.

° أهم النتائج المستخلصة:

- 1- أن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.
- 2- أن من أهم الأسباب الخارجية هي تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه العالمي نحو الخصخصة.
- 3- أن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.
- 4- يتوقع الموظفين الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة وعدد الدورات التدريبية).
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (العمر - المستوى التعليمي).
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر - طبيعة العمل - الخبرة).

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن رصد الكثير من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الراهنة، والت كان لها دور هام في بناء الدراسة الحالية. ولرصد ذلك نلقي نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات، ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسة الراهنة بالدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

1.7- نظرة تحليلية للدراسات السابقة:

أ- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اعتمدت الدراسات السابقة على دراسة التكوين مثل دراسة (كمال ظلطي، 2003) ودراسة (محمود بوقطف، 2014)، أما بعض الدراسات الأخرى فتطرقت إلى دراسة التغيير التنظيمي ونظرة كل من العمال والقادة إليه مثل دراسة (سمير عباس، 2008) ودراسة (عمر بن شريك، 2007) ودراسة (صالح بن فالح عبد الله البلوي، 2005)، حيث هدفت الدراسات إلى إيلاء الأهمية البالغة للتكوين لزيادة قدرات ومهارات الفاعلين، في حين هدفت الدراسات الأخرى إلى معرفة اتجاه العمال والقادة نحو التغيير التنظيمي ومدى تقبله أو مقاومته.

ب- من حيث المنهج المستخدم:

اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي.

ج- من حيث الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لقد اشتركت جميع الدراسات السابقة في استخدامها للإستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة كل من

(صالح بن فالج عبد الله البلوي، 2005)، (عباس سمير، 2008)، (عمر بن شريك، 2007)، (بوقطف محمود، 2014)، وقد استخدمت بعض الدراسات أدوات أخرى مثل المقابلة والملاحظة بالمشاركة كما في دراسة (كمال ظلطي، 2003)، (عباس سمير، 2008).

د- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

بعض الدراسات استخدمت المسح الشامل لمجتمع البحث مثل دراسة (محمود بوقطف، 2014)، (صالح بن فالج عبد الله البلوي، 2005)، في حين اعتمدت بعض الدراسات على العينة العشوائية كدراسة (عمر بن شريك، 2007)، أما دراسة (عباس سمير، 2008) اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية.

هـ - من حيث النتائج المتعلقة بالتكوين والتغيير التنظيمي والتي توصلت لها معظم الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أكدت الدراسات على أنه الهدف الأساسي من وراء العملية التكوينية هو تنمية قدرات ومهارات الفاعلين، بما يعدل من سلوكياتهم واتجاهاتهم.
- كما أوضحت الدراسات السابقة قصور تخطيط التكوين الإستراتيجي.
- أكدت الدراسات على أهمية التكوين ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة والعاملين معا.
- كما أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة ارتباطية بين القادة و التغيير التنظيمي، حيث لهم دور كبير في تفعيل وتسيير إدارة التغيير التنظيمي.

2.7- أوجه التشابه بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة:

أ- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تشابهت الدراسة الراهنة من حيث موضوعها وأهدافها في معرفة دور إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بشكل إيجابي مع دراسة (صالح بن فالج عبد الله البلوي، 2005) والتي هدفت إلى معرفة ردود أفعال العمال نحو التغيير التنظيمي بشكل إيجابي، باعتبار التغيير التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على الذهنية السائدة لدى العمال بالمؤسسة، وذلك من خلال تقبل التغيير والعمل على تطبيقه بشكل إيجابي يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، أو رفضه ومقاومته.

و دراسة (كمال ظلطي، 2003) والتي هدفت إلى تزويد وتنمية قدرات ومهارات الفاعلين من خلال استراتيجية تكوينية فعالة وبنجاعة عالية، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق السياسة العامة لها.

ب- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الراهنة من عمال شركة " سونغاز" موزعين على ثلاثة فئات (الإطارات، عمال المهارة العالية، عمال المهارة الصغيرة)، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدره ب (65) مفردة، وهذا ما يتفق مع دراسة (سمير عباس، 2008).

ج- من حيث المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه.

د- من حيث أدوات جمع البيانات:

الأداة الرئيسية في الدراسة الراهنة هي الإستمارة، وبهذا اتفقت مع بعض من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (محمود بوقطف، 2014)، (عباس سمير، 2008)، (صالح بن فالج عبد الله البلوي، 2005)، (عمر بن شريك، 2007)

3.7- أوجه الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة:

أ- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسة الراهنة تأثير استراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي، وبهذا فهي تختلف مع الدراسات السابقة.

ب- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اختلفت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة، لكون بعض الدراسات السابقة اعتمدت على المسح الشامل كدراسة (محمود بوقطف، 2014).

ج- من حيث المنهج المستخدم:

لم يكن هناك اختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة من ناحية المنهج المستخدم.

د- من حيث أدوات جمع البيانات:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (سمير عباس، 2008)، ودراسة (كمال طल्ली، 2003).

4.7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي.
- بناء الأداة الرئيسية لجمع البيانات وهي الإستمارة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- الإجراءات المنهجية المناسبة للدراسة.
- التعرف على نوع المعالجة الإحصائية.
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

5.7- أوجه التميز للدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات السابقة بتناولها لموضوع تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي.
- تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية في عرض وتحليل معطيات وبيانات ونتائج الدراسة الراهنة، وكذا الإعتماد على اختبار "كاف تربيع" لإثبات نتائج الفرضيات الفرعية.
- قدمت الباحثين إستمارة وهي من إعدادهما الخاص، وذلك لتحديد تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي.

8- الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.8- تعريف الإستراتيجية:

يرجع معظم الكتاب أصل كلمة "إستراتيجية Strategy" إلى الكلمة اليونانية "Strategos إستراتيجيوس" وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك".

ومعنى المصطلح إداريا سيتم إيضاحه فيما يلي:

يعرفها "Chandler شاندلر" على أنها: "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والأغراض". (سعيد بن عبيد بن نمشة: 2007، ص 13)

وتعرف أيضا بأنها: "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب". (سعيد بن عبيد بن نمشة: المرجع السابق، ص 13)

أما من حيث علاقة المصطلح بإدارة الموارد البشرية فتم تعريفه كالتالي: هو عبارة عن " ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكلما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم" (عمر وصفي عقيلي: 2005، ص 71).

ومن حيث المنظور العالمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي: "دمج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة، وقيادة إدارة التغيير، وبناء ثقافة تنوعية، وتأهيل وتطوير قيادات على مستوى عالمي" (عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 14).
وتعرف أيضا بأنها: "منهج منظم ومرتب لتحسين ونفضيل الأداء الجيد لجميع المنظمات، ولذا تركز الإستراتيجية على التقدير المستمر للتغيرات الداخلية والخارجية، واستخدامها كمنهج تنافسي معتمدا على هذه التقديرات" (سيد محمد جاد الرب: 2010، ص 191)
من خلال التعاريف أعلاه نستنتج ما يلي:

- أن الإستراتيجية تمكن المنظمة من رسم الأهداف الأساسية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي ترسمها من قبل.

- أن الإستراتيجية تستطيع اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة والسياسات العامة للمؤسسة.

- أن الإستراتيجية تهتم بالفاعلين واهتماماتهم ومتطلباتهم التي تتوافق مع السياسات العامة للمؤسسة والرسالة المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها.

- إن الإستراتيجية تساعد المنظمة على التحكم في البيئة الداخلية واكتشاف نقاط القوة والضعف فيها، كما تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، من أجل الحفاظ على المكانة السوقية، وخلق ما يعرف بالميزة التنافسية.

- إن الإستراتيجية تعمل على بناء فاعلين قادرين على قيادة أو إدارة التغيير التنظيمي بما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة.

2.8- تعريف الموارد البشرية:

تعرف على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات" (حسن إبراهيم حسن: 2002، ص 17)
كما تعرف أيضا: "بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر إحصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلهم الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، تعليميا، تربويا... الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع ما تضمهم مراحل التعليم المختلفة" (عقون شراف: 2007، ص 9)
ويقصد بها أيضا: "كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد" (المرجع السابق: 2007، ص 10)

وقبل التطرق إلى تعريف التكوين يجب التفريق بينه وبين بعض المفاهيم المتداخلة معه:

أ - التكوين- التدريب:

اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون former ذات المصدر اللاتيني ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين formation، ولايد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي. (عقون شراف: مرجع السابق، ص 29)

ب- التكوين- التعليم:

هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والناجمة عن الميزات التي يمر، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلقيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها بغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة. (فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، 1997، ص240)

ج- التكوين- التنمية:

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة فهناك من يعرف التكوين بأنه: " التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له. (منال طلعت محمود: 2003، ص215) ويرى جمال الدين المرسي: "أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية ومن ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم فمع تطور المسار المهني (لل فرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. (جمال الدين المرسي: 2003، ص333)

د- الإعداد:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، 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 يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد. (علي محمد عبد الوهاب: 1981، ص19).

هـ - إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) (الرسكلة). (LAKHDAR SCHIOU, 1993, P313)

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل. (LAKHDAR SCHIOU, 1993, P313)

و - التأهيل:

إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم مباشرة على عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء. (صلاح حوظر، 1991، ص182)

3.8- تعريف التكوين:

لغة: تكون تكونا(ك و ن) الشيء: حدث، تألف

التكوين (ك و ن) 1- مصدر كون، 2- الصورة والهيئة ج تكاوين

كون تكويننا (1) الشيء أحدثه، أو جده (جيران مسعود، 1989، ص-ص 280)

(2) الشيء ركبه وألف بين أجزائه) جبران مسعود، المرجع السابق، ص-ص (280)

اصطلاحاً: يرصد المنهل التربوي مجموعة من التعريفات الاصطلاحية:

التكوين هو "مجموعة الأنشطة و الوضعيات البيداغوجية الديالكتيكية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية معارف من أجل ممارسة مهمة أو أعمال وتشمل مجموع المعارف النظرية (مفاهيم مبادئ) والمهارات والمواقف التي تجعل شخصا"

يعرفه "سيكولي للتكوين SIKOLI" على أنه "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة". (1990,p-p292,293: la kanesekioli)

كما يرى "لوفر" أنه "حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية، فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني"

تعرفه الجمعية الأمريكية للتكوين والتنمية: "التكوين والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية أي المعارف والمهارات والاتجاهات. من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية". (سعد الدين خليل:2009، ص22)

كما يعرفه علي عبد الوهاب بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معارف أو مهارات، أو قدرات أو أفكار، أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال". (سعد الدين خليل:2009، ص22)

يركز كل من التعريفين أعلاه على أن التكوين عملية منظمة ومخطط لها ومستمرة، نظرا للحاجة الدائمة لها بغرض إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها تلزم لأداء أعمال محددة قصد تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف أيضا بأنه: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".(سعد الدين خليل: المرجع السابق، ص23)

من خلال التعريف أعلاه نستنتج بأن هناك هدفين من أهداف التكوين في المنظمة وهما التكوين بغرض الرفع من مستوى كفاءة أداء الأفراد في وظائفهم الحالية أما الهدف الثاني فهو التكوين بغرض إعداد الأفراد لشغل وظائف أعلى من وظائفهم الأنية مما يساعد العمال على تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم معا .

ويعرف أيضا بأنه: "هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة، ومحاولة إحداث تغيير في مهارات وقدرات الأفراد من جهة، وتطوير أنماط سلوكهم في أداء أعمالهم من جهة أخرى".(سعد الدين خليل، مرجع سابق، ص24)

قد حدد هذا التعريف إضافة إلى كون التكوين عبارة عن مجهودات منظمة وأن هدفها تحسين أداء الأفراد لأعمالهم، أو تحسين أدوارهم التنظيمية وهذه الأخيرة تشتمل على إشارة ضمنية إلى أهمية التكوين في التأثير على اتجاهات وسلوك الأفراد .

ويعرفه حسين الدوري بأنه: "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحسين سلوكهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها". (سعد الدين خليل، مرجع سابق، ص25)

يؤكد هذا التعريف على أن التكوين يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها في آن واحد بأن غاية التكوين في المؤسسة تنقسم إلى جزأين: الأول يتمثل في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة، أما الثاني فهو تحقيق أهداف العاملين، وهذا يعني أنه لا يمكن تحقيق أهداف طرف دون الآخر لكون هذا التعريف يشتمل على ثلاثة أبعاد يحتويها التكوين، فالبعد الأول نظري يهدف إلى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية للمعلومات والخبرات الموجودة وتطويرها والبعد الثاني بعد علمي يرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة، أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية وكذلك تكوين العاملين على الارتقاء بمعدلات أدائهم في أعمالهم أما البعد الثالث بعد سلوكي يهدف إلى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوب بها، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متماشيا مع الاتجاهات الصحيحة في المؤسسة.

ويعرف أيضا " بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارة والمهارات، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر"

وعلى هذا الأساس نستخلص التعريف الإجرائي للتكوين:

هو عملية تعديل إيجابي محورها الفرد، فهو جهد منظم ومستمر تقوم به المؤسسة كما أنه وسيلة لإعداد الكفاءات يعمل على إكساب القدرات و المهارات الفنية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع إمكانيات المورد البشري، حيث يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي والتقني وذلك من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة، ويعمل على تعديل السلوك والتقليل من الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة

4.8- تعريف التغيير التنظيمي:

لغة: التغيير من الفعل "غير"، وغيره حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان؛ وفي التنزيل العزيز في قوله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد: الآية من 10، 11)

ومعنى يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغيّرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير الأمر: حوله (صالح بن فالج عبد الله البلوي: 2005، ص43)

اصطلاحاً: يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم هو " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأمرين أساسيين: (يوسف سعدون، دس، ص5)

إحداث نوعاً من الانسجام بين التنظيم والمحيط يفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق فيما بينها؛ المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية. (يوسف سعدون، المرجع السابق، ص5)

وقبل التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي، يجب التفريق بينه وبين بعض المفاهيم المتداخلة معه:

أ- التغيير التنظيمي والتغير:

يجب أن نفرق بين التغيير والتغير في الدراسة الراهنة لأنه هناك من يعتبرهما ذا معنى واحد، حيث يعتبر التغيير بديهية ما كان رد فعل لظروف أو وضع معين خلال فترة زمنية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمات على اعتبار أنه نتيجة، فالتغير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية وكذلك في حياة الإنسان النفسية والفكرية والاجتماعية، كما أنه مطلق وفاعله مجهول، فالشيء الذي حصل له تغير يجهل مصدره ومآله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق؛ أما التغيير التنظيمي فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه نعلم معالمه، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله مما يضمن له الإيجابية في التقييم؛ في حين أوجه التقارب والتباعد بين التغيير والتغيير تظهر في "الفعل والفاعل والمفعول به"، فنجد فعل التغيير قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، أما التغير وفعله الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغير فقد يجهل غالبا الفاعل الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما يتجلى في وجود القواعد والأسس التي تنظم هذه العملية أو غيابها. (سليمان محمود العميان: 2002، ص 344)

ب- التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه تلك: "العملية التي تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية وعادة ما تكون هذه العملية جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة"، يوضح هذا التعريف أن للتطوير التنظيمي علاقة بالتغيير التنظيمي حيث يستفيد المدراء الذين يعملون في إدارة التغيير بكثير من الأساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها خبراء التطوير التنظيمي. (سليمان محمود العميان: المرجع السابق، ص 344)

من خلال تعريف التغيير التنظيمي وكذا التعريف أعلاه للتطوير التنظيمي يتبين بأن المفهومين متطابقين من حيث الأهداف والغايات ومختلفين من حيث الوسائل والآليات، حيث أن التطوير التنظيمي يركز على الأساليب والإجراءات المادية الملموسة في حين نجد التغيير يشمل أيضا المشاعر وكل ما يتعلق بالفاعلين نفسيا وبعلاقاتهم الشخصية والاجتماعية في تفاعلاتهم أثناء القيام بعملية التغيير والتطوير، فالتغيير أوضح وأشمل وأدق من التطوير إذ يتعلق الأمر بالفرد وجانبه النفسي والسلوكي أي فضاء النشاط سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الغايات وكيفية إدراكها، أو فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات التي تصاحب التغيير وكيفية التكيف معها. (سليمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 344)

وقبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نوحّد التصور حول مفهوم التغيير وإدارة التغيير، فقد تختلط المفاهيم عند البعض بين التغيير كعملية وبين إدارة هذه العملية:

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي مندرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"

كما تعرف أيضا: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية، القانونية، المادية والزمانية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمنظمات" (محمد بن يوسف النمران العطيّات: 2006، ص - ص 92، 95)

بعدما تطرقنا إلى كل المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، الآن سوف نذكر أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي وهي كالآتي:

يعرف الدكتور " علي السلمي " التغيير التنظيمي بأنه: " إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لإحداث أمرين أساسيين:

- إحداه تناسق وانسجام بين أوضاع التنظيم والأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.

- إحداه تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية مما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأمر الذي يوفر له ميزة نسبية تعود عليه بالفوائد الكبيرة". (كامل محمد المغربي: 2004، ص 321)

كما يعرف أيضا بأنه: " إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة ميزة خاصة عن غيرها" (زيد منير عبوي: 2008، ص 125)

من خلال التعريفين أعلاه نجد أن كلا من الباحثين ذهب إلى أن التغيير، يجب أن يستهدف أهداف وسياسات المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال تكيف أوضاع التنظيم وأساليبه الإدارية مع تغييرات البيئة الخارجية، وبهذا يمكن للمؤسسة أن تحافظ على مكانتها السوقية، وتحقق هامشا من الأرباح، مما يؤدي إلى نموها واستمرارها وبقائها، الأمر الذي يضيف لهذه المؤسسات قابلية التغيير بكل فاعلية.

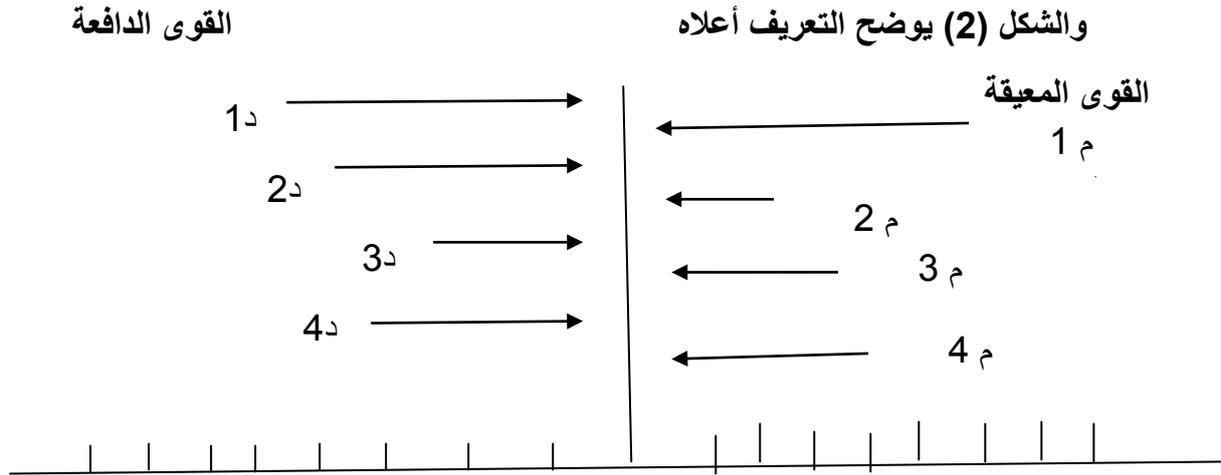
ويعرف أيضا بأنه: " عملية تحويل أو تحول أو انتقال من نقطة إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر سواء كان ذلك في عمليات التنظيم، أو في أساليب القيادة أو التسيير أو في كفاءات الإنتاج، أي سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا والتقنيات أو بالتسيير وأنماط التنظيم" (عبد الكريم بن شريف: 2010، ص 11)

ويعرف أيضا بأنه: " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (موسى اللوزي: 1999، ص 17)

كما يعرف أيضا بأنه: " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة من حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا" (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2005، ص 103)

من خلال التعاريف أعلاه نستنتج بأن التغيير هو ذلك الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف إلى تغيير وضعية أو تقنية، أي الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي للمنظمة بكل كفاءة وفعالية، وهذا من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية بهدف المحافظة على مركز المؤسسة التنافسي واستمرارها واستقرارها، وهذا التفاعل الذي يتم بين الفاعلين والمؤسسة والبيئة الخارجية يؤدي إلى ظهور أفعال جديدة اجتماعية وجماعية فردية منظمة تهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

ويعرفه " Kurt Lwin كيرت لفين " بأنه: " عملية نوازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة ونتيجة يطلق عليها اسم الحالة الراهنة" (كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص - ص 317، 318)



المصدر: كامل محمد المغربي: 2004، ص 319

من خلال الشكل أعلاه تتضح بأن هناك قوتان لهما اتجاهين متعاكسين، حيث توجد القوى الدافعة أي القابلية للتغيير في مقابل ذلك توجد القوى المعيقة أي المقاومة للتغيير، وفي حالة توازن هاتين المجموعتين تظهر قوة أخرى وهي الحالة الراهنة، ولإضعاف القوى المعيقة للتغيير وحب تحويل بعض القوى في المجموعة الأولى إلى قوى دافعة لتحقيق أو تفعيل التغيير التنظيمي من أجل المحافظة على المكانة السوقية وتحقيق الأداء المطلوب والأهداف المسطر لها بكل كفاءة وفعالية من طرف الفاعلين في التنظيم.

أما "1998 Keith" فيرى التغيير بأنه: "تلك العملية الديناميكية للتطوير المستمر والذي يشمل إعادة التنظيم للاستجابة للحاجات المرغوبة، فهو عملية تحول أو تدفق من حالة إلى أخرى، تتم نتيجة لعوامل داخلية أو قوى خارجية تشمل الأفراد والجماعات أو المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى إعادة تخطيط القيم والممارسات والمخرجات الموجودة". (فرحان حسن بربخ: 2012، ص 15)

اعتبر هذا التعريف التغيير التنظيمي عملية ناتجة عن عوامل داخلية (تنمية المهارات وزيادة قدرات الفاعلين، الصراعات أو تضارب الأدوار بين الفاعلين، تعديل في الهيكل التنظيمي)، أو خارجية (حدة المنافسة، التغيرات المفاجئة بالبيئة الخارجية)، لذلك لا بد أن يمر التغيير بمراحل وخطوات لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

من خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير التنظيمي يمكن تصور التغيير التنظيمي باعتباره جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم تتضمنه إدارة التغيير، وعلى هذا الأساس نستخلص

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو فعل مقصود وهادف، يقوم به الفاعلون بالمنظمة بشكل عقلاني ومنتظم، من أجل إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العليا، كونه يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي تحقيق التكيف والتوازن والاستقرار، بحيث تمس عملية التغيير عدة أبعاد يمكن أن تكون على مستوى المنظمة العام، إذ يشمل جميع معطيات النسق التنظيمي، كما أن يكون على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم، ومنه ما يتم على مستوى نمط العمل الفردي أو الجماعي، وأخيراً ما يكون على مستوى التقنية الحديثة ومدى تفاعل الفاعلين معها.

9- الإطار التصوري للدراسة:

باعتبار الموارد البشرية أهم عنصر في المؤسسات اليوم، لما تلعبه من دور بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً من طرف المنظمات، لهذا الأمر أصبحت تمتلك الريادة في الشركات العالمية، حيث أصبحت طاقة بشرية هائلة لا تستطيع المؤسسات الاستغناء عنها، وبفضل هذا المركز التي احتلتها الموارد البشرية اليوم جعلها تحتل موقعا استراتيجيا بالمنظمات، وفي هذه الدراسة سوف نتطرق إلى " إستراتيجية تكوين الموارد البشرية وتأثيرها على التغيير التنظيمي".

وتكمن أهمية البحث في معرفة إن كان لتكوين المورد البشري أثر على إحداث التغيير بمؤسسة " توزيع الكهرباء والغاز"، وكذا مدى قابلية الفاعلين داخل المنظمة للتغيير وإطلاع إلى المستوى العالمي من المنافسة، والعمل على تعديل السلوك الإنساني للتقليل من الأخطاء وحوادث العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ونجاعة في الأداء.

وتمحورت إشكالية البحث في كيفية تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على تفعيل التغيير التنظيمي، وعلى هذا الأساس يطرح التساؤل المركزي للدراسة كالاتي: **كيف تساهم إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي؟**

وتتلخص إشكالية الدراسة في الشكل أعلاه(العنصر الخامس)، بحيث تتضمن عدة أبعاد ومؤشرات التي تقرب الدراسة من الواقع، وتساعد على التأكد من صدق أو كذب الفرضيات وهي كالاتي:

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:

1.1- تخطيط التكوين الإستراتيجي: هو " تحديد احتياجات التكوين، بالإضافة إلى إعداد مخططات التكوين داخل الشركة". (مراد نعموني: 2014، ص 50)

التفكير الإبداعي: هو " حالة يتميز بها النشاط الإنساني يترتب عليها إنتاج جديد يتميز بالجدة والأصالة والطرافة والكيفية المناسبة لأداء المهام، كما أن الجماعة التي يوجه إليها هذا الإنتاج تميل إلى قبوله على أنه مقنع ومفيد". (شاكر عبد الحميد: 1987، ص 109)

التشجيع النقدي والإبتكاري: هو ذلك " أسلوب لتشجيع توليد الأفكار البديلة أي طريقة مختلفة في اتخاذ القرارات الجماعية". (رعد حسن الصرن: 2002، ص 310)

تنمية المهارات الإدراكية والتحليلية: وهي " تلك القدرات العقلية التي تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، تتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات". (حاتم علي حسن رضا: 1434، ص 09)

2.1- تسيير التكوين الإستراتيجي: وهو: " عملية البحث والاتصال بمختلف مؤسسات التكوين داخل وخارج الوطن، ومتابعة المناقصات الخاصة بالتكوين، ثم إبرام اتفاقيات مع مراكز التكوين المتخصصة". (مراد نعموني: مرجع سابق، ص 50)

العقلانية: وهي " نشاط إنساني منظم ومستمر، يهدف بالدرجة الأولى إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي، وتحسين النوعية والاختصار في الوقت والتكاليف والجهود من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال التسيير والإدارة". (دارين سوايف: 2009، ص 22)

توفير الظروف الملائمة: وهي " خلق الجو المناسب للعمل والإنتاج، والسعي الحثيث الدائم لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها". (رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 277)

الحد من الصراع: هو " محاولة حله من خلال اللجوء إلى حل المشكلة للتعامل مع الأعراض البادية التي كانت سبب في بروز الصراع أو حدوث الأزمة". (مليكه مرباح: 2010، ص 107)

3.1- تقييم العملية التكوينية: وهو " متابعة عملية التكوين ميدانيا من خلال استدعاء العمال للالتحاق بالمراكز، ومتابعة حضور المكونين والمكونين، تحضير عقود التكوين ومقررات الانتداب في حالة التكوين طويل المدى، وتوفير الإمكانيات والوسائل المادية وحل المشكلات التي قد تظهر طيلة فترة عملية التكوين". (مراد نعموني: مرجع سابق، ص 50)

تعديل السلوك: هو " قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد المهارات الجديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل". (سعيد شعبان حامد: 2006، ص 43)

التقليل من الأخطاء: وهو " مدى تمكن المؤسسة من وضع برامج تكوينية فعالة تساعد على تعديل السلوك لدى الفاعلين وبالتالي تفادي الأخطاء" (من إعداد الطالبتين بتصرف)

صنع القرار: هو " عملية تشاركية بين عناصر التنظيم بكل مستوياته للوصول إلى اختيار أحسن البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا الوظيفي". (دارين سوايغ: مرجع سابق، ص 22)

2- التغيير التنظيمي: ويعرف على أنه: " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة". (رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 339)

1.2- القدرة على التنبؤ: ويقصد به: " التوقع للتغيير والإعداد المسبق، للتعامل مع الظروف الملائمة الجديدة، ومن ثم إمكانية تحقيق نتائج أفضل. وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير المتوقع، أو تجنبه، أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير". (رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 339)

القدرة على الرؤية الاستراتيجية: وهي " إمكانيات الكفاءات البشرية من تحقيق الأهداف الحالية، وتسيير السياسات العامة للمؤسسة من أجل الدخول في السوق العالمية وتحقيق المراكز التنافسية للشركة" (من إعداد الطالبتين بتصرف)

القدرة على الاستمرار: وهي " جعل القوى العاملة تتجز ما هو مطلوب منها بنجاح ومثابرة وذلك من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومساعدتهم على الاستمرار في الأداء المرغوب فيه" (عبد المنعم رمضان الطهراوي: 2010، ص 17)

كشف نقاط القوة والضعف: وهي " مدى قدرة المؤسسة على تحليل قوة مواردها البشرية، والعمل على استغلال هذه النقاط من أجل تحقيق ما تصبو إليه" (من إعداد الطالبتين)

2.2- المحافظة على المكانة السوقية: وهي " مدى قدرة المؤسسة على وضع سياسة تكوين تعمل على تفعيل التغيير التنظيمي الذي يتوافق والأهداف الاستراتيجية من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية" (من إعداد الطالبتين بتصرف)

مواجهة التحديات: هي " قدرة المؤسسة على تكوين وتنمية هيكلها البشري المميز والفعال الذي يتناسب والاحتياجات التنظيمية، من أجل التقدير الصحيح الواقعي لفرض التعامل مع التحديات" (عبد المنعم رمضان الطهراوي: مرجع سابق، ص 31)

الاستقرار الوظيفي: هو " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء التنظيمي، ويمكن القول بأن عملية الاستقرار الوظيفي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف و تجسيد تلك القيم". (خالد محمد أحمد الزان: 2006، ص7)

تقديم مقترحات جديدة: هي " إعطاء فرصة للعمال من أجل إبداء آرائهم، والأخذ بتلك المقترحات في تحقيق الأهداف" (من إعداد الطالبتين بتصرف)

3.2- تحقيق الميزة التنافسية: وتعني " مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة، ويمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين". (سعيد شعبان حامد: 2006، ص 13)

التكيف: هو " تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية قائمة على أساس سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك التغيرات" (عبد المنعم رمضان الطهراوي: مرجع سابق، ص 37)

القدرة على التحكم في الوسائل التقنية: وهي " التدريب على كيفية استخدام أسلوب التفكير الاستنباطي في مجال تكنولوجيا المعلومات، بحيث يتمكن مستخدموا هذه التقنية من أداء أعمال جديدة مبتكرة ومخالفة للطرائق التقليدية". (رعد حسن الصرن: 2002، ص 261)

القدرة على التطور: وهو " نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من العنصر الخارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم". (طيب سعيد: 2006، ص 891)

الفصل الثاني: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

1: المداخل النظرية لدراسة التكوين

1.1- مرحلة الفكر الكلاسيكي

2.1- مرحلة الفكر النيو كلاسيكي

3.1- مرحلة الفكر الحديث

2- أهمية التكوين

3- أهداف التكوين

4- أنواع التكوين وصيغته

5- مبادئ التكوين

6- مبررات التكوين

7- أبعاد التكوين

8- تصميم وتنفيذ برنامج التكوين

9- خطوات تقييم برامج التكوين

10- عوامل دعم تصميم إستراتيجية التكوين وتنفيذها

11- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

12- إستراتيجيات تكوين الموظفين والإداريين والعاملين

13- تقييم التكوين

14- علاقة التكوين مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

15- مفهوم التكوين وأنوعه بالمؤسسة محل الدراسة

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة العالية فقد زاد الاهتمام بموضوع التكوين خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة.

1- المداخل النظرية للتكوين:

1.1- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

أ- نظرية الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور Taylor

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الو.م.أ في العشرينية الأولى من القرن 20، حيث شهدت تطورا كبيرا في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، ويعتبر **فريدريك تايلور (1856-1915)** الرائد الأول للإدارة العلمية وقد نشر عام 1911 كتابه الشهير **مبادئ الإدارة العلمية** ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين معا وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة. الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل وينجزون الأعمال بقابليات أقل، كما امن بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميا إذا استطاع تكوين العاملين وتدريبهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح، حيث تولي النظرية العلمية التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال إذا ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة، واستفاد من فترات تكوينية منظمة ومستمرة، حيث تعتبر النظرية العلمية عملية التكوين عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج إلى جانب هذا نجد النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة. (مؤيد سعيد السالم ، 2002، ص 55)

ب - النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني **ماكس فيبر** الذي صاغ نظريته التي تعنى بالبناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية ومن خلاله استخلص مجموعة من الخصائص، حيث يتضح من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما وكيفا، ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها. الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية الفردية، حيث يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، فمبدأها في التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية. (صبرينة ميلاط، 2007، ص 38)

1.2- مرحلة الفكر النيوكلاسيكي:

أ- نظرية الدافعية: ليكرت رئيسيس

بدأت هذه النظرية في التكوين منذ 1947 وتبلورت عام 1961، وفي سنة 1967 قدم "ليكرت" إطاراً جديداً لنظرية التنظيم، حيث تؤكد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير سلوكه على فعالية التنظيم وكفاءته، فالمؤسسة بالنسبة إليه ليست فقط هيكل تنظيم يضم مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف، حيث يقترح ليكرت أن السبيل للحصول على طاقات وجهود الأفراد هو أن تتم الأعمال على أساس أن يجعل كل فرد عضواً في جماعة، حيث اهتم بالعمل والأفراد على السواء فهو يقول في سياق عرضه لمبادئ نظريته " على المديرين أن يهتموا دائماً بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه مع البحث في العوامل المساعدة على ذلك، ومن بين هذه العوامل: - تسهيل قنوات الاتصال ورفع الأجور الكافية والتكوين المستمر للأفراد، حيث نجد ليكرت يركز على التكوين والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية للعمل. ومن هنا يقر ليكرت بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية المهارات والقدرات وتطويرها، ودفع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية. (صبرينة ميلاط، مرجع سابق، ص- ص 39،45)

2.2- نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو:

لقد حاول عالم النفس أبراهام ماسلو تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، فمثلاً الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العملي، ويمكن إشباع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية، أما بالنسبة لحاجات الانتماء فتتمثل في الرغبة في تكوين الصداقات والمحافظة عليها وتكوين العلاقات الشخصية التي تتسم بالتوافق والانسجام، والقدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تنمي استعدادات العمال وقدراتهم لتحمل المسؤولية. (صبرينة ميلاط، مرجع سابق، ص- ص 39،45)

3- مرحلة الفكر الحديث:

1.3- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية الكلاسيكية وتقوم على جملة من المبادئ والأسس أهمها:

- 1- التحديد الدقيق للأهداف .
 - 2- التنسيق بين أهداف الأقسام.
 - 3- وضع معايير محددة لقياس الأداء.
 - 4- إنشاء نظام دقيق للمعلومات.
 - 5- نظام كفاء للحوافز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف.
 - 6- توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف. (صبرينة ميلاط، المرجع السابق، ص- ص 39،45)
- من تلك الإمكانيات مثلاً استحداث وتطوير نظم التعليم والتكوين تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفر فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، حيث تولي نظرية الإدارة بالأهداف عناية فائقة للمورد البشري الفعال وتعتبره من المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، ولهذا فهي تسعى دائماً لاستثمار قدرات ومعارف كل فرد عن طريق (علي السلمي، 2001، ص353)
- سلسلة من العمليات: التكوين والتعلم وفي رأيها أن الموارد البشرية لا يمكن إدارتها ولكن يمكن قيادتها. (صبرينة ميلاط، مرجع سابق، ص46)

2- أهمية التكوين:

بدأت العديد من المنظمات في إعداد النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية و جودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات و الخدمات بالنوعية المرغوبة فيها، والتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، ويدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المنظمة، إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، وحيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين فإن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية المنظمة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب عليا. (بخوش الصديق، 2006، ص.02). وتظهر أهمية التكوين في مستويين (أهميته بالنسبة للمنظمة و أهميته بالنسبة للفرد)

1.2- الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة:

* من بين الفوائد التي يحققها للمنظمة، زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

* كما أن التكوين يساعد على الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، و يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

* والتكوين أيضا يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

* إذن بدون تكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء هذه التكنولوجية الجديدة، حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين و استيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجية أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

* كما أن التكوين يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة و إكسابها صفة الاستقرار و الصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة و زبائنها أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب و المرضي. (بخوش الصديق: مرجع سابق، ص.02).

2.2- الأهمية الثانية بالنسبة للأفراد العاملين:

*يحقق التكوين للأفراد للعاملين فوائد أخرى من أهمها: تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم اتجاهها، و يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، و يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

* كذلك "التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة. (بخوش الصديق، مرجع سابق ، ص.03).

3- أهداف التكوين:

- تدفع أسباب عديدة المنظمات إلى تكوين عمالها من أهمها ما يلي:
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي الى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة والى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمنظمة.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليها.
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل،(وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص-ص101،100)
- ضمان التوازن الدائم بين كفاءات العمال ومتطلبات العمل.
- تكييف العمال للتغيير.
- تسهيل عملية إدماج العمال الجدد في المؤسسة.
- ضمان بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.(مراد نعموني، 2014، ص 97)

4- أنواع التكوين وصيغته:

إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1.4- حسب مرحلة التوظيف:

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

- الترحيب بالقدامين الجدد؛ - خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة؛ - تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الأخرى تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين

ب- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين، هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكويناً مباشراً على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لا يمكن المشرف مكوناً ماهراً ونموذجاً يقتدى به.

ج- التكوين بغرض تحديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

د- التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعاني والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

هـ- التكوين من أجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الرقابية إلى الخروج على المعاش.

2.4- حسب الوظائف:

أ- التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية ومن أمثلتها التجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء....

ب- التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها.

ج- التكوين الإداري: ويشمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة والتنسيق والاتصال، إدارة العمال. (أحمد ماهر: 1999، ص- ص 325، 326)

3.4- حسب المكان:

أ- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين من للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب- التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة (أحمد ماهر: مرجع سابق، ص-ص 327، 328).
ويقسم **GUYLE BOTERE** التكوين إلى ثمانية أنواع:

- 1- التكوين الأولي.
- 2- التكوين المتواصل
- 3- التكوين الوقائي
- 4- التحسين
- 5- التكوين من أجل الترقية
- 6- إعادة التأهيل
- 7- تكوين التدخل
- 8- التكوين لإعادة الإدماج. (GUYLE BOTERE:1993; P 23)

كما أن لتكوين الفرد أو الجماعة أو المؤسسة نوعان وهما على التالي:

النوع الأول:

يعرف بالتكوين الأولي وعادة ما كان محملا بدلالة الإنشاء للمؤسسات كإنشاء مدارس أو معاهد ضمن نسق المؤسسات التعليمية أو الاقتصادية، أو إنشاء للمعارف كبنوك المعلومات أو استحداث مواد إضافية في نسق التعليم أو تزويد الأفراد بالمكونات الأساسية للمهنة المطلوبة، أو استحداث وضعيات جديدة فيزيائية أو افتراضية في نسق المؤسسة الاقتصادية أو التعليمية ويأتي التكوين الأولي بالنسبة للفرد عقب إنهاء المتعلم لمرحلة معينة من الدراسة التعليمية النظامية العامة، وحصوله على شهادة تعليمية أكاديمية تؤهله للدخول والانتماء لمؤسسات التكوين للمؤسسة لغرض الإعداد المهني المتخصص قصد إكسابه الخبرة الأولية والأساسية اللازمة لممارسة المهنة المختارة، وهو ما يعرف بالتكوين الأساسي أو الأولي ولكل مؤسسة مهنية شروطها في المدخلات البشرية مجال الاستقطاب، ويستمد هذا الإجراء التكويني الأولي مشروعيته ومبرراته مما ينتاب التعليم العام الثانوي والجامعي ذو الطابع الأكاديمي من نقص في الإعداد للتخصص المهني ذلك أن التعليم الرسمي العام لا يكسب الأفراد في معظم الحالات الخبرات الضرورية للنجاح في ممارسة مهنة متخصصة، ولا يعددهم لامتحان مهنة بعينها، وإنما يؤهلهم أكاديميا لاكتساب المعرفة الأكاديمية الضرورية بحيث تكون أرضية قاعدية لا بديل عنها تؤهل المتعلم والمتخرج للالتحاق بمؤسسات التكوين المتخصص الذي يعتقد انه يساعده على النجاح في مهنة معينة وبالتالي فالتكوين الأولي يستند إلى معارف مدرسية سابقة(العربي بلقاسم فرحاتي: دس، ص-ص 266، 267)

النوع الثاني:

يعرف بالتكوين المستمر أو الثانوي ويكون أثناء الخدمة، حيث يطرأ على المهن والوظائف بعض التطورات والتغيرات لاسيما في الجوانب التكنولوجية ما يحتم على العمال والمهنيين والموظفين بأن يخضعوا لفترات تكوينية وفق برنامج وإستراتيجية محددة الأهداف لإكسابهم المهارات اللازمة، لغرض المواكبة واستيعاب مستجدات طوارئ العمل من التحديث والابتكارات، أو لغرض الترقية إلى مناصب عليا أو تولي مسؤوليات، أو تسيير آلات جديدة بحيث تستلزم الحصول على مستويات مهنية وخبرات خاصة ويعرف هذا النوع من التكوين بالتموين المستمر حيث يصاحب العامل في كل المستويات تبعا لتغير وضعيات العمل فيكون إما تذكرا للمعارف أو تعميقا للفهم أو حاجة للإطلاع على مستجدات المهنة وتحصيلها، وكل ذلك من أجل استحداث تغييرات ايجابية مطلوبة على مستوى العمل وبيئته وظروفه، ونجد التكوين محصورا في ثلاثة معان عامة وهي كالآتي :

المعنى الأول: يتعلق بتذكر المعارف والمهارات والخبرات التي سبق وأن اكتسبت في التكوين الأولي، ثم بفعل التقادم إن تعرضت للنسيان الكلي أو الجزئي فتستحضر بالتذكر في فترة تدريبية وفق برنامج زمني محدد.

المعنى الثاني: ويتعلق بتوضيح وتعميق الفهم للمكتسبات السابقة من المعارف والخبرات البيداغوجية وهو ما يعني أن الخبرات المكتسبة في التكوين الأولي لم تكن في مستوى من العمق ما يجعل المكون يتحكم في أبجديات الفعل البيداغوجي والتحكم في تفصيلاته ويحتاج إلى مزيد من التعمق في المكتسبات.

المعنى الثالث: يتعلق بفرصة الإطلاع على مستجدات البيداغوجيا على وجه الخصوص والجديد المعرفي في علوم التربية والتخصص المعرفي بصفة عامة، وبهذا المعنى يتركز التكوين على الأفكار الجديدة والإبداعات البيداغوجية النظرية والتطبيقية والشكل الآتي يوضح ذلك. (العربي بلفاسم فرحاتي: مرجع سابق، ص 267)

5- مبادئ التكوين:

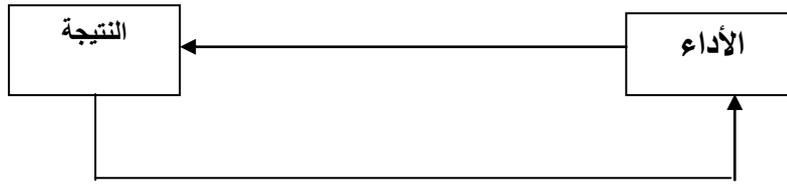
إن جوهر عملية التكوين تكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين ومن المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة الجماعة، التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين.

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1.5- ضرورة خلق الدافع لدى المكون: حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتران بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها. (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 348)

2.5- التغذية المرتدة: تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة إلى التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء وأن استمرارية الأداء وفهم طبيعة النتيجة، هما من عناصر التعلم كما هو موضح في الشكل الآتي: (عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 348)

الشكل رقم(03): عناصر مبادئ التكوين.



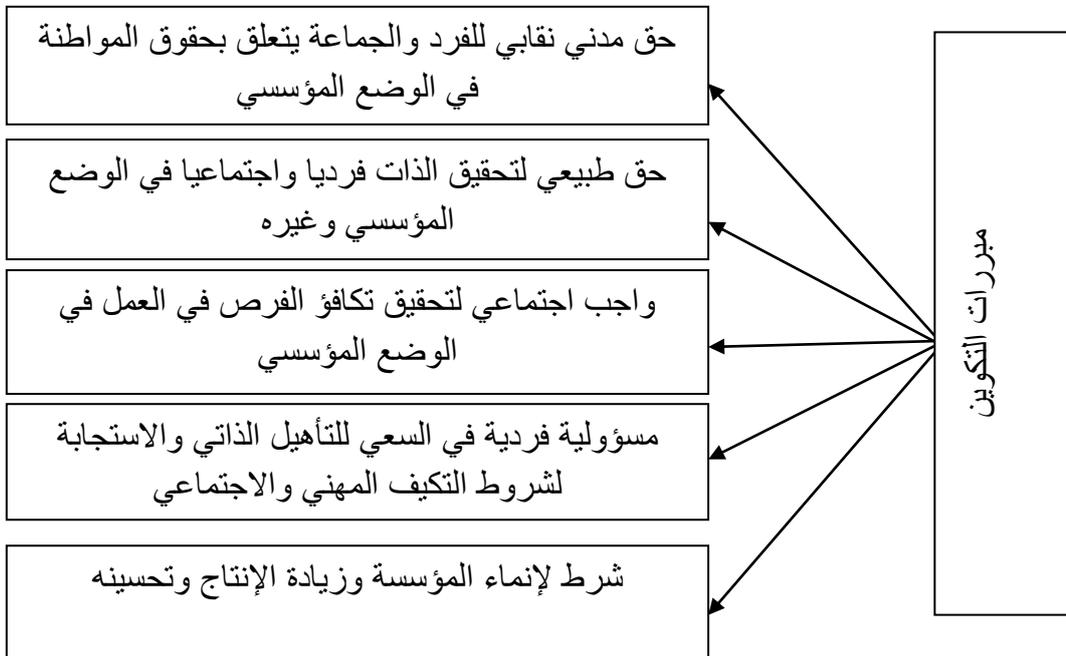
المصدر: غياث بوفلجة، د س، ص 70

يمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغييرات الواجب إجراؤها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة، كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة عن ذلك.

3.5- المكافأة أو التعزيز: من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافأة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافأة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل....، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهدافا واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه لكي يمكن إشباعها، ويعبر عن آرائه للجماعة وكذلك للمكون. (عبد الرحمان العيسوي:1998، ص-ص، 154، 155)

6- مبررات التكوين:

الشكل رقم (04): مبررات التكوين



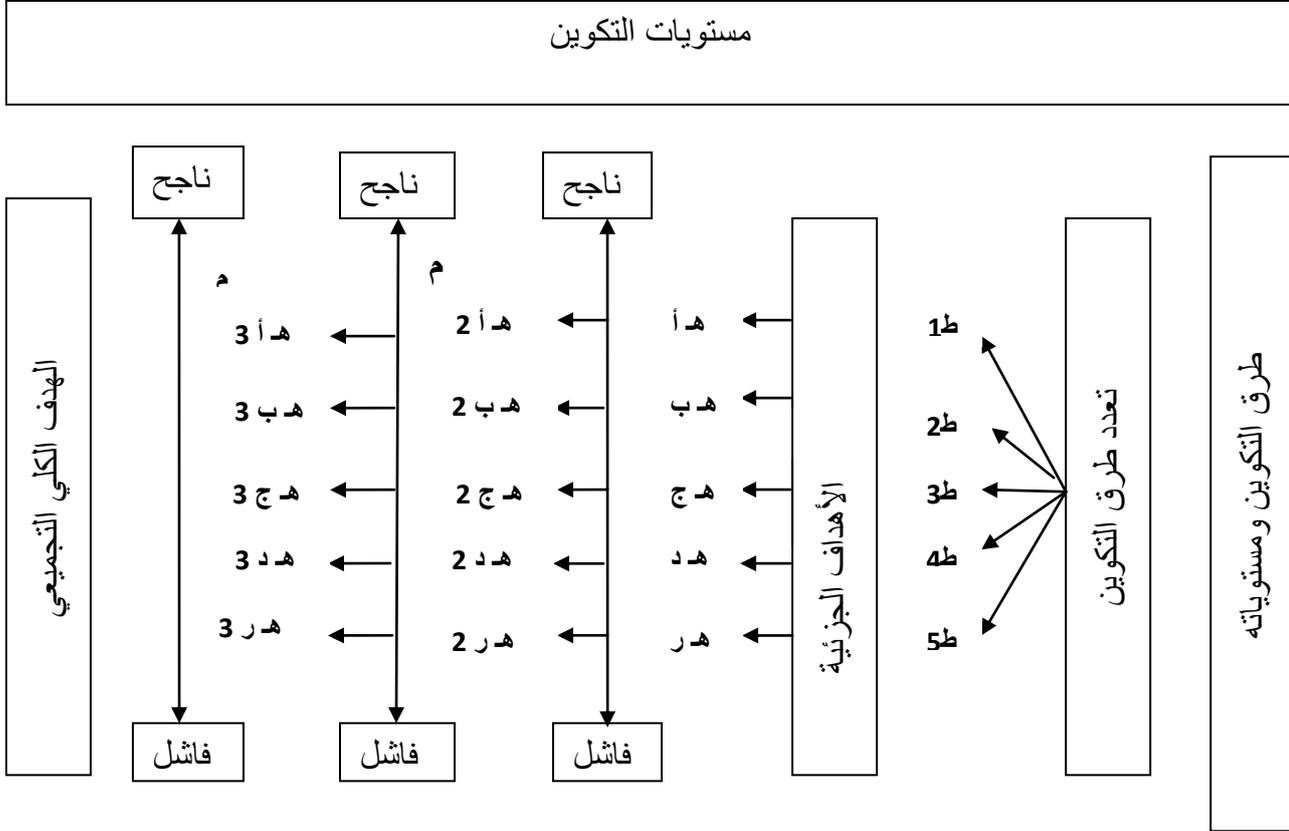
المصدر: د. العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، ص-ص 27

التكوين مصطلح تتمحور مدلولاته بصفة عامة على مساعدة الأفراد والجماعات وتمكينهم من التكيف والاندماج الكلي تبعا للتغيرات والتحولات التي تطرأ باستمرار على العوالم المهنية، وترقية قدراتهم في أدائهم الوظيفي بغرض تعديل أو إكساب أو استثمار معلومات ومعارف وخبرات لتحقيق

الأهداف، بحيث تؤهلهم للقيام بأدوار وظيفية بنجاح داخل نسق من العمليات المؤسسية وبناء عليه يطرح التكوين كواجب وحق مهني في سياق تحقيق وإنماء الشعور بالوطنية والانتماء الاجتماعي والترقية في المهنة، مما يضيف على الفرد والمؤسسة بدناميكية نوعية خاصة.

الشكل رقم(5) يوضح أبعاد العملية التكوينية

سابعا: أبعاد التكوين



المصدر: العربي بلقاسم فرحاتي، ص-ص 280

م = المستوى

ه = الهدف،

ط = الطريقة،

8- تصميم وتنفيذ برنامج التكوين:

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

1.8- تحديد الاحتياجات:

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين. ويكون للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما، خاصة في كشف التغيرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ووظائفها المختلفة وكذلك في مراقبة وتقييم برامج تكوين وتطوير العمال، ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاثة مستويات :

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

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

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

2.8- تحديد الأهداف التكوينية:

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

3.8- تحديد المشاركين في عملية التكوين:

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

*** لتكوين وإدماج العاملين الجدد:** أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هيكلها، أنظمتها، مسؤوليتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.

*** لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة:** سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

***لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات:** الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم. (وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص- ص 102، 104)

***تهيئة مختصين في وظائف مختلفة.**

*** لتهيئة مدربين:** تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

4.8- تحديد أماكن التكوين:

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

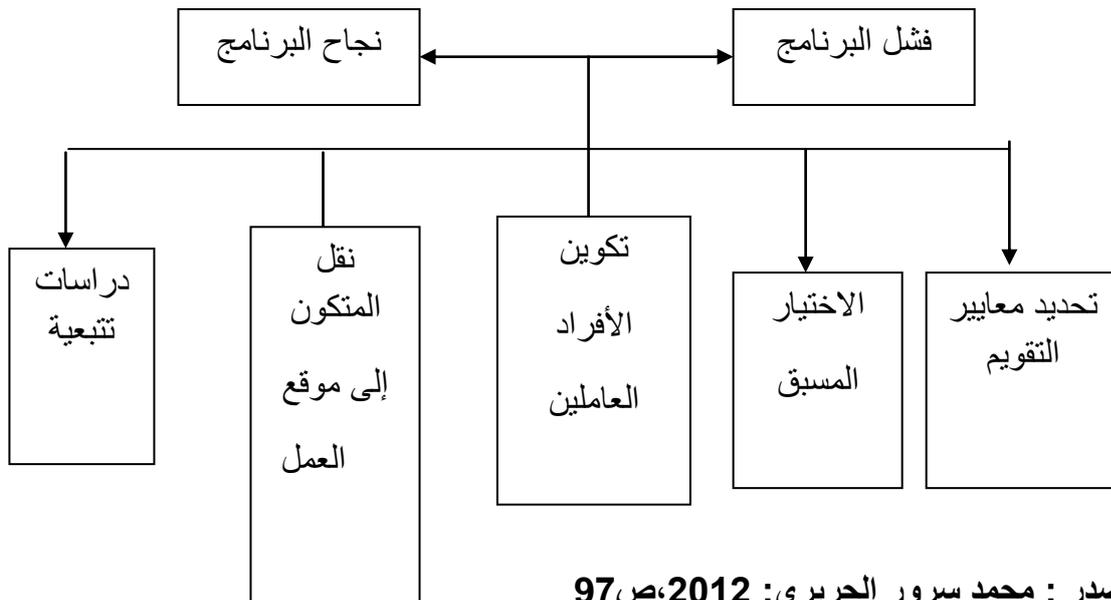
- اختيار أساليب التكوين:

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل زمن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- **المحاضرات:** هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتدربين.
- **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشاركون مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب.
- **تقمص الأدوار:** أسلوب ضروري لإكساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.
- **المحاكاة والمباريات:** طريقة تصلح لإكساب المشاركون في التكوين مهارات للتشخيص التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته (وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص-ص 104، 105)

9- خطوات تقييم برامج التكوين

الشكل رقم (06) : خطوات تقييم برامج التكوين



المصدر : محمد سرور الحريري: 2012، ص97

من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التكويني نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقا وقبل البدء في عملية التكوين، وهذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية أي التي حددها البرنامج التكويني، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات لاختيار الأفراد العاملين وبعد إنهاء برنامج فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عن ما كان يختلف عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعيه بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة. إن طريقة تقييم برنامج التكوين التي تعتمد على الخطوات السابقة تعد من الطرق المهمة والهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ذلك باستخدام مختلف أساليب وإستراتيجيات التقييم من ملاحظة الاختبار، الاستبيان، والمقابلة. (محمد سرور الحريري: 2012، ص97)

10 - عوامل دعم تصميم إستراتيجية التكوين وتنفيذها:

فيما يلي مجموعة من عوامل دعم تصميم وتنفيذ إستراتيجية التكوين التي تشكل عوامل مؤثرة في نجاح تصميمها وتنفيذها وهذه العوامل ما يلي:

- التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس التكوين، جزء من إستراتيجيتها التي ستواجه بها المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك ليكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة، بأن مسألة التكوين جزء من حياتهم الوظيفية في المنظمة ولا غنى عنها.

- توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتكوين وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنه وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية.

- استخدام نظام معلومات محوسب خاص بالتكوين، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة حاجاته التكوينية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات.

- توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتكويين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم.

- المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية التكوين، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الإستراتيجية، ويخطئ بعضهم عندما يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف، فالتقييم يجب أن يكون مستمرا طول مراحل انجاز الإستراتيجية، لأنه يحقق الرقابة الوقائية التي تنصيد الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص-ص، 456، 457)

11- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:

يرى keep أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف. (محمد سرور الحريري: 2012، صص79-80)

وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة، لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية. - تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية.

- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم. (محمد سرور الحريري: المرجع السابق ، ص-ص79-80)

12- إستراتيجيات تكوين الموظفين والإداريين والعاملين:

- الإستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سيقومون بها وفقاً لما تحدده الإدارات العليا في المنظمة وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارة الأفراد العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم وتطوير مهاراتهم.

- الإستراتيجية التي تعمل على إكساب الأفراد والعاملين العلوم الحديثة والمعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتهيئتهم وتكوينهم على استخدام وسائل جديدة بطرق حديثة للآلات التكنولوجية المتطورة في المنظمات.

- الإستراتيجية المتعلقة بتكوين الأفراد تكويناً عملياً لزيادة خبراتهم العملية والعملية بشكل فعال.

- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد وضع سياسات خاصة بالبرامج التكوينية لتكوين الأفراد العاملين والتركيز على تشجيع الموظفين على الدخول والإحاق في هذه البرامج التكوينية.

- الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التكويني النظري إلى تطبيق ميداني عملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديثها.

- الإستراتيجية المتعلقة بتجزئة البرامج التكوينية للموظفين إلى عدة أجزاء كجزء مختص ببرنامج تكويني بالإداريين والجزء الآخر بالعاملين.

- الإستراتيجية المتعلقة بخطوات ومراحل إعداد البرنامج التكويني للموظفين والإداريين لإدارة الموارد البشرية.

- الإستراتيجية المتعلقة بطرق تكوين الأفراد والموظفين في المجالات الإدارية والمالية والاقتصادية. (محمد سرور الحريري: مرجع سابق، ص-ص79-80)

13- تقييم التكوين:

تخضع فعالية تقييم التكوين لمبدأين أساسيين هما: الشمولية وتعني تناول التقييم لجميع عناصر العملية التكوينية لأن هذه الأخيرة مرتبطة فيما بينها، فكل مرحلة جزئية تؤثر وتتأثر بالأخرى والاستمرارية إذ أن عملية تقييم التكوين هي عملية مستمرة لا تنتهي بنهاية التكوين بل تبدأ قبل تنفيذ البرنامج التكويني وتمتد أثناء وبعد انتهائه، وهذا ما يطلق عليه التقييم بـ 180 درجة

- **التقييم قبل التكوين:** ينصب على تقييم أهداف البرامج ومدى دقة تحديد احتياجات التكوين.

- **التقييم أثناء التكوين:** يتمثل في تقييم سير التكوين والنتائج الجزئية وكذا ردود أفعال المتكويين.

- **التقييم بعد التكوين:** ويتم من خلال تطبيق الاختبارات النفسية والتحصيلية، وتسجيل النتائج الفعلية ومقارنة كمية ونوعية إنتاج العامل قبل وبعد التكوين، كما يمكن اعتماد مؤشرات خفض وقت الأداء والغيابات والحوادث ومخالفة التعليمات ومستوى الرضا المهني للدلالة على فعالية التكوين. (مراد نعموني، مرجع سابق، ص - ص108، 107)

ويهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاثة أسباب أساسية:

- بعض رجال التسيير يشككون في مردودية الاستثمار في التكوين.
- الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.
- المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات الأهمية.

كما يهدف تقييم نتائج برامج التكوين إلى تحقيق ما يلي:

- تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين، وتقييم فعالية التكوين لا تتم بعد مضي فترة زمنية معينة من انقضاء التكوين.
- تقدير التغيرات والتعديلات التي تطرأ على الأقسام التي يعمل بها الأفراد الذين تلقوا التكوين.
- معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها للمتكويين.
- تقييم النتائج، أي مقارنة النتائج قبل وبعد التكوين، والمقارنة تتم على أساس التكاليف ومعدل دوران العمل ومعدل الغياب... الخ.
- تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان هناك تحسن فيما يتعلق بمهارات العلاقات الإنسانية مثلا. (د. عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 199)

وتتلخص خطوات تقييم فعالية التكوين كما يلي:

- 1- تحديد طريقة التقييم.
- 2- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- 3- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- 4- جمع البيانات .
- 5- استخلاص النتائج.
- 6- استخلاص النتائج. (كمال ططلي: 2003، ص 125)

7- وضع توصيات خاصة. (كمال طلطي: المرجع السابق، ص 125)

14- علاقة التكوين مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

1.14- علاقة التكوين مع تخطيط الموارد البشرية:

يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التكوين 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 لا شك أنها تحتاج إلى تكوين وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح، حيث يتضح 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 وتخطيط الموارد البشرية وخاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تكوين بشكل كبير.

2.14- علاقة التكوين مع قياس وتقييم الأداء:

تتقرر احتياجات تكوين 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 مبينة نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تكوين وتنمية، أم تتطلب تحفيزاً أم سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المؤسسة، إذن قياس وتقييم الأداء يحدد فيما إذا كان الفرد بحاجة لتكوين وتنمية لعلاج نواحي الضعف والقصور في أدائه وتطويره مستقبلاً وبالتالي فالعلاقة بين نشاطي التكوين وقياس الأداء تكون علاقة مباشرة.

3.14- علاقة التكوين مع الاستقطاب:

من الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة مؤهلة للعمل في المؤسسة، انعكس إيجابياً عليها وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجابياً على نشاط التكوين والعكس من ذلك صحيح. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 225)

4.14- علاقة التكوين مع التعويض:

إنه لمن المهم أن تكون المكافآت مرتبطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل لأن هذا يعد حافزاً للأفراد ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التكوين بالنسبة لهم وإن استخدام الحوافز في مجال التكوين ليس مهماً فقط من أجل جعل العاملين يقدمون على الدخول في البرامج التكوينية عن قناعة، بل أيضاً من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج، فالعاملون سيرجعون إلى مستوى أدائهم القديم إذا لم تتم مكافأتهم. (بودوح غنية: 2013، ص 108، 107)

15- التكوين داخل المؤسسة مكان التربص:

1.15- تعريف التكوين المهني:

التكوين المهني هو "أحد الاستثمارات ذات الأولوية في الشركة يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتأمين وتطوير مواردها البشرية من أجل رفع مستوى تأهيلها وكفاءتها التي يتطلبها التطور التقني التكنولوجي والتسيير".

2.15- أهداف عمليات التكوين داخل الشركة:

- تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة في مهن الشركة.
- ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية عند العمال.
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.
- تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة.
- الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال.

3.15- مشاريع مخطط التكوين:

تعرض مشاريع مخطط التكوين الإتقان والتمهين وكذا مشاريع عقود التكوين والتمهين على لجنة المشاركة طبقاً للتشريع المعمول به وأحكام هذه الاتفاقية

4.15- عمليات التكوين التي تحددها الشركة:

1- التكوين المهني المختص (ت.م.م): هو "عملية ترمي إلى اكتساب العامل أو المقبل على العمل (شبه الأجير) تأهيلاً مهنيًا لشغل منصب عمل محدد، ويمكن أن يتم هذا التكوين بصورة مستمرة أو متقطعة".

2- الإتقان المهني (ت.م): هو "عملية ترمي إلى تكييف دائم للعمل في منصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي (العربية، الفرنسية، الإنجليزية) لتحسين نجاعته وتمكينه من مواكبة التطورات التقنية، التكنولوجية وفي مجال التسيير".

3- التكييف المهني للعمال الجدد: يتمثل في إتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بهدف تحفيزهم لشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.

4- التكوين الترقوي: هو "تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مسارهم المهني إلى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم، بالحصول على المعارف والقدرات الضرورية، فهو يرمي إلى رفع مستوى معرفة المهنة وكذا درجة التحكم في القدرات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل، ويرتبط القبول في هذا النوع من التكوين بتوفر الشروط المرتبطة بالمؤهلات اللازمة طبقاً للتنظيم الداخلي والنجاح في مسابقة الألتحاق".

5- الدروس بالمراسلة (د.ب.م): يعتبر وسيلة تعليم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح

له بالاشتراك في عملية التكوين، أو متابعة عملية التكوين من مستوى أعلى. (الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب(SDO)، جويلية، 2009).

6- التمهين هو " عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة المهنة

7- التأطير: "تأطير المتربصين المتخرجين من دورة التكوين الوطني، الجامعات أو مراكز التكوين المهني، ذوي عقود ما قبل التشغيل في إطار العلاقات بين المؤسسات الجامعات/ هيكل التكوين".

15.5- شروط القبول في عمليات التكوين:

تسير العامل خلال مدة التكوين، وكذا النتائج المترتبة عن التكوين حيث يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الجزائر بمبادرة من الشركة خلال فترة التكوين الأجر الآتي:

الأجر القاعدي المناسب لرتبته.

تعويض الأقدمية.

الخدمات الاجتماعية.

علاقة التوثيق.

تعويض التربص.

بالإضافة إلى ذلك، يستفيد من التكفل بمصاريف النقل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي، كما يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج بمبادرة من الشركة خلال فترة التكوين الأجر الآتي:

الأجر القاعدي المناسب لرتبته.

تعويض الأقدمية .

الخدمات الاجتماعية المعمول بها.

منحة للدراسة بالعملة الصعبة كما هو منصوص عليه في التنظيم الداخلي.

بالإضافة إلى ذلك يستفيد العامل من التكفل بمصاريف التنقل ذهابا وإيابا نحو البلد المستقبل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي، ويلتزم العامل الذي استفاد من التكوين بمبادرة من الشركة بتوقيع عقد تعهد بالوفاء لها لمدة تساوي على الأقل ضعفي مدة التكوين زائد أربعة ($2N + 4$ ن هو مدة التكوين) دون أن تكون هذه المدة أقل من سنتين ويخص هذا الالتزام كل عمليات التكوين:- في الجزائر عندما تساوي مدة التكوين أو تفوق 120 ساعة

- في الخارج عندما تساوي مدة التكوين أو تفوق 60 ساعة

- يمكن أن تستدعي أي عامل بالشركة له المؤهلات المطلوبة للمساهمة في عمليات التكوين المنظمة على مستوى الشركة أو المجمع، بصفته مكون بتوقيت جزئي مكون في عين المكان بالإمكانات الخاصة ، مؤقت يكلف بالتمهين، بالدروس بالمراسلة، التربصات التطبيقية، أو مذكرات نهاية الدراسة.

- يمكن للعامل المسجل في دروس التكوين أو الإتقان، مع مراعاة موافقة الشركة أن يستفيد من

تكيف وقت عمله دون أن تتجاوز أربع ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر، أو من عطلة خاصة

مع الاحتفاظ بمنصب عمله. (الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب(SDO)، جويلية، 2009).

الفصل الثالث: التغيير والتنظيم

- 1- المداخل النظرية للتغيير التنظيمي
 - 1.1- مرحلة الفكر الكلاسيكي
 - 2.1- مرحلة الفكر النيوكلاسيكي
 - 3.1- مرحلة الفكر الحديث
- 2- إستراتيجية التغيير التنظيمي
- 3- أهداف وأهمية التغيير التنظيمي
- 4- أنواع التغيير التنظيمي
- 5- خصائص إدارة التغيير التنظيمي
- 6- أنماط ومجالات إدارة التغيير التنظيمي
- 7- العوامل المساعدة على إنجاح التغيير التنظيمي
- 8- مراحل التغيير التنظيمي
- 9- الغايات التنظيمية للتغيير التنظيمي
- 10- توقيت إحداث التغيير التنظيمي
- 11- النماذج المتكاملة للتغيير التنظيمي:
- 12- أسباب ومظاهر مقاومة التغيير التنظيمي:
- 13- كيفية التعامل مع أسباب ومظاهر مقاومة التغيير التنظيمي

يمثل التغيير تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة وناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعودا وأحلاما للبعض، وندما للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني؛ وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، وتأتي "إدارة التغيير" لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمستويات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

1- المداخل النظرية للتغيير التنظيمي:

1.1- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

أ- نظرية الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور

ركز "تايلور" على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث تعرف هذه النظرية بأنها "ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة، بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والتجربة"، حيث تضمنت مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره "تايلور" تلك الزيادة الإنتاجية، واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة العمل منظمة ومستقرة، وكان يعتمد على القوة والإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه. (زيد منير عبوي: 2008، ص-ص 116، 117).

ب- نظرية التقسيم الإداري: لهنري فايول

لقد ركز "هنري فايول" على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري، ومن أهم المبادئ التي قام بتطويرها "فايول" بشكل عالمي هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، التوجيه، المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة، مما يعطي للأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة وخلق ما يعرف بروح الفريق، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة. (زيد منير عبوي: المرجع السابق، ص-ص 116، 117).

2.1- مرحلة الفكر النيو كلاسيكي:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية: لالتون مايو

لقد أظهر "التون مايو" أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرز دوره في الإنتاجية، وأكد على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد، ومفهوم التغيير كان كنتيجة لكل من التدريب المخبري و الإجرائي:

* أسلوب التدريب المخبري: ظهر في منتصف الأربعينيات (40) وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، ويترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم البعض، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم. (زيد منير عبوي: مرجع السابق، ص-ص 116، 117).

*** أسلوب البحث الإجرائي:**

وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة، واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج، والتخطيط، واتخاذ القرارات، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة. (زيد منير عبوي: مرجع السابق، ص- ص 116، 117).

ب- مدرسة اتخاذ القرار:

اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونبعت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها: المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث اعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية؛ بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما يصنع التغيير الملائم للتنظيمات. (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص 117، 120)

3.1- مرحلة الفكر الحديث:**أ- المدخل الموقفي:**

يؤكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة، كما أن التغيرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، والاستقرار والأمن الوظيفي. (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص 117، 120)

ب- المدخل التكامل:

وتشمل جهود المدخل التكامل على دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة، وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما أنها تعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها، إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية مما يعيق إحداث التغيير المطلوب داخل التنظيمات. (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص 117، 120)

ج- مدخل إدارة الموارد البشرية: (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص 117، 120)

كان دورها مقتصرًا على حفظ السجلات وتخزين البيانات بمؤهلات العاملين، وبعد عام 1964 تطور دورها ليشتمل على متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد، والسلامة العمالية، وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، ووضع نظام أجور عادل، والتركيز على الجوانب الإنسانية، حيث لعبت دورًا كبيرًا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة، وإدارة التغيير التنظيمي، وأصبحت عمليات استقطاب الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية

والمطلبات الوظيفية، وساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية، وإحداث التغيير المطلوب في جميع المستويات (الأفراد، الجماعات، المنظمة ككل). (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص 117، 120)

2- استراتيجية إدارة التغيير التنظيمي:

إن التحكم في التغيير يتطلب رسم استراتيجية واضحة المعالم تتحدد فيها كل المعطيات الأساسية لإدارة التغيير بنجاح وبكل فعالية، وأول هذه العمليات يبدأ لا محال بتحديد الأسباب التي تكمن وراء هذا التغيير علما بأن هذه المرحلة مهمة جداً.

1.2- تحديد الأسباب:

إن أسباب التغيير تتحدد في إطار النسق المفتوح، تحدث نتيجة تحولات وتطورات في الوظيفة أو في التكنولوجيا أو في النظم السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، وفي إطار التحليل الديناميكي لإدارة المؤسسة للتغيير يقتضي مبدأ الاعتراف لمختلف الفاعلين بقدرتهم على إحداث التغيير، ومن جهة أخرى على الانخراط فيه وتبنيه. وهناك جملة من العوامل والدوافع التي تحت المؤسسة على التغيير منها (الثقافية والبنوية)، كما أن للتغيير مظاهر مختلفة تتمثل في (الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أو من تكنولوجيا إلى تكنولوجيا أكثر تعقيداً أو من اقتصاد محلي إلى اقتصاد دولي)، غير أن هذه العوامل لها علاقة بمحيط المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أ- الأسباب والعوامل الداخلية:

قد تبرز هذه الأسباب في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لإصلاح خلل تم ملاحظته، أو لإحداث تعديل في أساليب التسيير، أو لإدخال تحسين في عملية الإنتاج ورفع مستوى الجودة.

ويرى كل من "قرواد وميستون" أن العوامل الداخلية للتغيير تكمن في مجموعتين، ترتبط بنمو وتطور المؤسسة من جهة، وإلى رؤية المسير وتعتبر العوامل الداخلية من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتحديد أشكال وظيفتها، ولذلك فإن القرارات الاستراتيجية حول نمط التسيير وتحديد سلوك المؤسسة، يشكل بعض أسباب التغيير الداخلي.

ويرى "بن كحلة" أن هناك عوامل داخلية أخرى تضاف إلى الاختيارات الاستراتيجية مثل (هدف مستوى الدخل أو تطور رقم الأعمال للمؤسسة)، وهي العوامل التي لها تأثير على وظيفة المؤسسة، فعلى سبيل المثال: فإن الضغوط الناجمة عن مطالب النقابة التي تطمح إلى تحسين ظروف العمل للعمال قد تحدث ديناميكيات التغيير، كما التماس بعض الخلل داخل المنظمة قد يكون هو الآخر وراء بعض التعديلات التي تتطلب تغييراً. إن التغيير في المؤسسة أصبح في الواقع يمثل الأولويات لأن التحولات على مستوى المحلي والعالمية أصبحت تضغط بقوة لا يمكن تجاهلها؛ فكل مؤسسة تريد ضمان الاستمرارية والحفاظ على بقائها ينبغي عليها أن تتعامل مع كل القوى المحركة في المحيط. (سمير بن موسى، 2013)

ب- الأسباب والعوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية حسب "قرواد وميستون"، هي كل ما يحيط بالمؤسسة من الضغوط، بحيث إن لم تستجب المؤسسة لها فسوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها، ومن ثم فلا بد عليها أن تتكيف مع هذه الجملة من العوامل التي نذكر من أهمها ما يلي:

*** السوق:** إن الانفتاح العالمي وإزالة الحدود الجمركية يهدد بشكل كبير السوق المحلية، فإذا أرادت المؤسسة البقاء والاستمرارية فإنه يتحتم عليها التكيف مع متطلبات السوق العالمية، وبذلك عليها أن تحدث التغيير حسب ما تتطلبه السوق العالمية.

*** المنافسة:** يعرف العالم حالياً انفتاحاً اقتصادياً كبيراً، حيث يترجم هذا الانفتاح في توسع المجال الاقتصادي، وتطور وسائل الإعلام، وهذا ما أدى إلى المنافسة القاتلة، فكل مؤسسة لا تستعد ولا تنهيأ لهذه المنافسة فإن مصيرها الزوال من السوق وهذا ما يراه "بمارتين"، عندما يتحدث عن عولمة المنافسة لأن تطور هذه المنافسة يتجلى في ارتفاع النوعية وفي انخفاض التكلفة بشكل يساهم في تحسين صورة المؤسسة. وهذا ما يحتم على المؤسسة أن تلجأ إلى تقنيات إنتاج أكثر كفاءة وإلى تحسين قدراتها من خلال اللجوء إلى تكوين العاملين فيها، ومن ثم إلى تعديل تنظيم العمل.

*** التطور التكنولوجي:** تتغير التكنولوجيا بوتيرة سريعة جداً، فهي تمس كل مستويات المنظمة وقد أصبحت متناهية الدقة والتطور، ومن ثم فإن استعمالها يفرض دائماً تغييراً على مستوى طبيعة العمل. ويرى "هلا رقل 1997" أنه حتى يستطيع العمال أداء أدوارهم بكل فعالية في إطار هذه المنظمة الجديدة، فإن المسير يشترط قدرات وكفاءات تنظيمية تتمثل في استعدادات أكثر اتساعاً في مجال العلوم الإدارية وكفاءة ميدان الاتصال، وفي إطار كفاءات من أجل معالجة المعطيات والمعلومات الرقمية، ويتطلب هذا الأمر أيضاً كفاءات عالية في مجال اتخاذ القرارات، كما يتطلب أيضاً قدرات فنية وتقنية ينبغي اكتسابها مع التحكم في التكنولوجيا الحديثة؛ ومن ناحية أخرى يقتضي التغيير اتجاهات إيجابية للفاعلين فيه وإبداء نوع من الفهم والتفهم للحاجة إلى هذا التغيير، وهذا ما يسمح للمؤسسة بإدماج أكبر عدد ممكن من الفاعلين في سياسة التغيير.

*** تطور المحيط الاجتماعي السياسي:** يرى "هاتش" أن المؤسسة ينبغي عليها أن تتجاوب مع الحاجات الاقتصادية للمجتمع، وهذه الحاجات يتم التعبير عنها بواسطة السوق لأن المؤسسة كوسط عمل يجب أن تستجيب لرغبات وتطلعات الفاعلين فيها كمواطنين وإلى السوق أيضاً، ولذلك فإنه يتحتم عليها أن تظهر بسلوك اجتماعي جيد. إن العلاقات بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي السياسي تحدد مختلف أنماط تسيير المؤسسة ويتضمن هذا المحيط (الدولة والممولين- الزبائن- المستهلكين والمستثمرين- ومختلف جماعات الضغط والفرق التجارية، بالإضافة إلى القيم والمعايير الاجتماعية)، وهذا كله له تأثير على استراتيجية تسيير المؤسسة. فهذه الأخيرة بحاجة إلى أن تتكيف مع التغيير الاجتماعي الذي يترجم في تبني قيم جديدة وتطلعات اجتماعية جديدة، ويظهر هذا التكيف في إدخال أنساق تسيير جديدة موجهة نحو التنبؤ وتحليل العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما يقتضي أحياناً تشريعاً قانونياً جديداً يفرضه التغيير المؤسساتي، بهذا تنتقل المؤسسة من مرحلة إلى أخرى لتتماشى محيطها الاجتماعي السياسي المحلي والعالمي. (سمير بن موسى، المرجع السابق)

2.2- استراتيجية التغيير التنظيمي: هناك عدة استراتيجيات تنتهجها المؤسسة في سياسة التغيير التنظيمي نذكر منها:

أ- استراتيجية التوعية والتحسيس: وتهدف إلى التوعية والتحسيس بأهمية التغيير عبر الاتصال الفعال والتكوين لقصد تمكين الفاعلين من التكيف اتجاهاتهم لتقبل التغيير و الانخراط.

ب- الاستراتيجية الأحادية في اتخاذ القرار: والتي نجد فيها أن القرار يؤخذ من طرف الإدارة العليا وينفذ دون أي اهتمام بمختلف الفاعلين، وقد يتم استبدال كل من لا يبدي الرغبة في التغيير، وبهذا فإن هذا الإجراء تسلطي وقصدي وقد تترتب عنه نتائج غير مرغوب فيها.

ج- استراتيجية المشاركة: تعد من منطلق العلاقات الإنسانية تسمح أفضل استراتيجية، لأنها بالمشاركة في اتخاذ القرار وفي التنفيذ، وبالتالي المشاركة في تحمل المسؤولية أيضا.

د- استراتيجية التفويض: تعد من المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي واتخاذ المبادرة، ويعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع و الإتقان في الأعمال و المهام. (سمير بن موسى: مرجع سابق).

3- أهداف وأهمية إدارة التغيير التنظيمي:

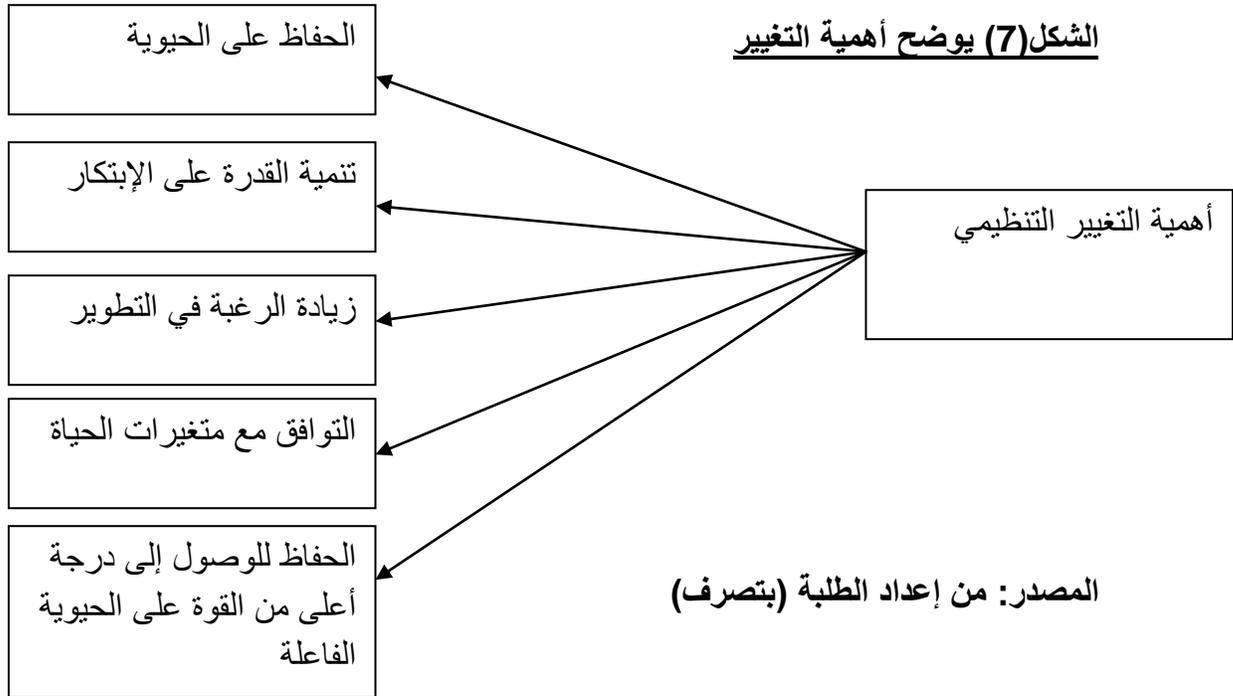
1.3- أهداف إدارة التغيير:

تسعى المؤسسة من خلال التغيير تحقيق مجموعة من الأهداف وأهمها ما يلي:

- الارتقاء بمستوى الأداء الفعلي؛
- تحقيق درجة عالية من التعاون، أي خلق ما يعرف بروح الفريق والجماعة؛
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات؛
- التجديد في مكان العمل؛
- تطوير الموارد البشرية والمادية؛
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة من خلال ترشيد النفقات؛
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات والأزمات التي تواجهها المؤسسة؛
- تحديث وتطوير أنماط السلوك التكنولوجي؛ (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص126).
- معالجة أوضاع العاملين والاهتمام بهم في رفع كفاءتهم؛
- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المؤسسة. (فرحان حسن بربخ: 2012، ص21).

2.3- أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية، واجتماعية، وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر والمستقبل، والشكل الآتي يوضح ذلك.



من خلال الشكل أعلاه نستنتج بأن أهمية التغيير التنظيمي تنحصر في خمسة جوانب أساسية وهي كالتالي:

أ- الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية، حيث التغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى سيادة روح الفريق، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية..

ب- الجانب الثاني: القدرة على الابتكار، حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

ج- الجانب الثالث: يعمل التغيير على تفجير المطالب وتنمية القدرات وزيادة الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير ويمكن القول: أن التغيير يعمل مثل بركان اجتماعي ضخم، يموج داخله وتنصهر فيه التيارات والرغبات، والدوافع كافة وتنتج جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه بشكل مستمر. (سامح عبد المطلب: 2011، ص-ص، 314، 315)

د- الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة، حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجه المنظمات والدول والأفراد من ظروف مختلفة. ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه، لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجم وظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع المتغيرات البيئية.

هـ- الجانب الخامس: يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي، وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف، والتغيرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء، وكذلك من خلال معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدهما. (سامح عبد المطلب: المرجع السابق، ص-ص، 314، 315)

4- أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه وهي كالتالي:

1.4- حسب مدى التغطية:

أ- التغيير الشامل: هو ذلك التغيير الذي يهتم بكافة الجوانب المختلفة، سواء أن كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية.

ب- التغيير الجزئي: هو الذي يشتمل على جانب واحد فقط، مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي فقط، وهذا ما يعاب عليه لأنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متأخرة مما يضعف فعالية التغيير التنظيمي. (صالح فالح عبد الله البلوي: 2005، ص49)

2.4- حسب ما يتم تغطيته:

أ- التغيير المادي: هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل: الآلات والمعدات..... الخ

ب- التغيير المعنوي: فهو ذلك التغيير الذي يمس الجانب السلوكي والنفسي للعاملين، فقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب المادي وتهمل الجانب السلوكي والنفسي للعاملين، مما يؤدي إلى خلق فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم وبهذا يصبح التغيير شكلياً وغير فعال.

3.4- حسب درجة السرعة: وينقسم إلى نوعان:- **التغيير السريع و- التغيير التدريجي**، حيث تلعب الظروف دوراً مهماً في اختيار أي النوعين الأكثر ملائمة، لكون الظروف والمواقف تفرض في بعض الأحيان بأن يكون التغيير سريعاً، إلا أن التغيير البطيء أو المتدرج يكون أكثر قبولاً من التغيير السريع.

4.4- التغيير القومي والتغيير الإقليمي: (صالح فالح عبد الله البلوي: 2005، ص49)

وهذا التقسيم يعتمد على المجال الجغرافي، حيث يركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها، فيلاحظ في كثير من الدول العربية أن التغيير يهتم بالمدن على حساب القرى مما يسبب نوعاً من عدم التوازن بين

المناطق الجغرافية، ويشجع الناس على الهجرة من القرى الى المدن بسبب توفر الخدمات وتوفر فرص العمل فيها.

أما الخزامي، فقد ذكر أنه يمكن تصنيف أنواع التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

1- التغيير المتعمد: يكون متعمدا أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة، ويتناول الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

2- التغيير المفروض: وفي هذه الحالة يصدر التغيير بناء على قوى ذات نفوذ كأن تنص عليه القوانين الحكومية، أو توصيات صادرة من منظمات رسمية، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج إطار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

3- التغيير التكيفي: وهذا التغيير ليس متعمدا أو صادرا السلطة عن الداخلية وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية لتدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي لسبب أو لآخر من الأسباب التالية:

- لتطوير بعض إجراءات العمل؛

- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة؛

- للاستفادة من فرصة مواتية؛

- لمواجهة موقف استثنائي. (صالح فالج عبد الله البلوي: مرجع سابق، ص 49)

وهناك من يصنف أنواع التغيير وفقا للأسس العلمية التالية:

1- تصنيف التغيير وفقا للزمن أو الوقت الذي يستغرقه: وفقا لهذا الأساس يمكن تقسيم أنواع التغيير إلى الأنواع التالية:

أ- تغيير سريع قصير الأجل: وهذا النوع من التغييرات يتم بسرعة وهو تغيير إجرائي أكثر منه تغييرا هيكليا، كما يطلق عليه التغيير التكتيكي لأنه يرتبط بالموقف الآني الذي يواجهه متخذ القرار في الكيان الإداري، كما أنه يكون تغييرا تكيفيا من أجل التكيف مع متطلبات الموقف الملح والعاجل الذي يواجهه عملية التغيير.

ب- تغيير متوسط الأجل: وهو تغيير يتصل بسياسات المنظمة بشكل أكثر مثل سياسات الإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد..... الخ. (صالح فالج عبد الله البلوي: مرجع سابق، ص- ص 49، 52)

ج- تغيير طويل الأجل: وهذا التغيير يحتاج إلى مدة طويلة تمتد إلى عقدين من الزمن أو أكثر، وسبب ذلك

أنه متصل بإستراتيجيات المنظمة وعمليات إعادة الهيكلة.

ويلاحظ على هذه الأنواع الثلاثة أنها تتداخل مع بعضها البعض، فالتغيير طويل الأجل يحتوي على التغييرات متوسطة الأجل التي بدورها تحتوي على التغييرات قصيرة الأجل.

2- تصنيف التغيير وفقا للمرحلة التي يتم تنفيذها فيها: وهنا يتم تصنيف التغيير إلى:

أ- تغييرات أولية ابتدائية تمهيدية: هذا نوع من التغييرات ذات طابع ابتدائي تهدف إلى تمهيد المناخ المناسب لإجراء التغييرات الأساسية، ولذلك فإن التغيير الأولي أو التمهيدي شديد الأهمية لأنه يتولى مهمة إعداد المناخ المستقبلي للتغيير.

ب- تغييرات ثانوية تكميلية بنائية: هذا النوع من التغييرات ذات طابع تكميلي بمعنى أنه يكمل ما تم بناؤه من أفكار ومبادئ وقيم في مرحلة التغيير الأولية، بل ويضيف إليها سياسات وإجراءات تكميلية ووضع الهياكل الرئيسية.

ج- تغيير علاجي نهائي تجميلي: وهذا النوع من التغيير يأتي لاستكمال أي قصور حدث أثناء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر، وبالتالي فإن مهمة هذا النوع من التغيير هي مهمة كمالية ومعالجة النقص الذي صاحب عملية التغيير السابقة.

3- تصنيف التغيير وفقا للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه:

يمكن تقسيم التغيير بناء على هذا التصنيف إلى الأنواع التالية:

أ- تغيير هيكل عميق المضمون: هذا التغيير يستهدف القواعد الأساسية للكيان الإداري، ويكون له التأثير العميق لأنه يتعدى تغيير السلوك إلى الوصول للأفكار والاتجاهات السائدة في المنظمة.

ب- تغيير شكلي غير عميق: والهدف منه تغيير إجرائي، وهو تغيير ظرفي يتطلبه حدث أو ظرف معين وبالتالي فهو سطحي لا ينفذ إلى العمق.

4- تصنيف التغيير وفقا للدرجة التعقيد والتشابك: ويمكن تصنيف أنواع التغيير وفقا لهذا الأساس إلى الأنواع التالية:

أ- تغيير معقد ومتشابك ومتداخل: هذا النوع من التغيير عوامله متداخلة، بحيث تتداخل الأسباب والمحفزات وتختلط بالنتائج المرحلية والآثار الجانبية، ونتيجة لذلك يصعب على غير المتخصص التفرقة بينهما، وهذا النوع من التغيير يحتاج إلى خبراء ذو دراية خاصة من أجل إحداث التغيير بالوجه المرغوب فيه من طرف الإدارة العليا للمنظمة.

ب- تغيير بسيط غير معقد: يرتبط هذا النوع من التغييرات بعامل واحد فقط أو بعدد محدد من العوامل، وفي نفس الوقت يكون واضحا وغير غامض، وهذا النوع من التغيير بسيط جدا، حيث يستطيع القائد الإداري بمفرده القيام به دون مساعدة من أحد. (صالح فالح عبد الله البلوي: المرجع السابق، ص- ص 49، 52)

ويشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير هما:

1- التغيير المخطط: وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتقدير وتقدير محددين بتكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى.

2- التغيير غير المخطط أو العشوائي: وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض العناصر نتيجة لضغوط خارجية مما قد يسفر عنه نتائج غير مرغوبة. نستخلص مما سبق أنه من الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية والأخذ بالتغيير المخطط الذي هو من أهم وأكثر الأنواع استخداما لما له من مميزات وإيجابيات عديدة لكافة المنظمات وما تحققه من نتائج تزيد من كفاءتها وفعاليتها. (صالح فالج عبد الله البلوي: مرجع سابق، ص، 53)

5- خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية، من أجل تسهيل ونجاح هذه الأخيرة، ومن بين أهم خصائصها ما يلي:

1.5- الإستهدافية: باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2.5- الواقعية: ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العملي المفروض عليها والذي تمليه عليها بينتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3.5- التوافقية: ويقصد بها الموائمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

4.5- الفاعلية: بامتلاك المؤسسة القدرة على الحركة بحرية مناسبة، والقدرة أيضا على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل المستهدف نحو تغييرها، يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

5.5- المشاركة: ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة من طرف الفاعلين عالية، وهذه النسبة تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6.5- الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، ليحظى بالقبول من طرف الفاعلين بالمؤسسة.

7.5- الإصلاح: إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة التغيير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المنظمة. (Jean Brillman : 2000 ; p 463)

8.5- الرشيد والعقلانية: ابد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تتسم بالترشيد النسبي لكونه صفة ملازمة لكل عمل إداري.

9.5- القدرة على الابتكار والتطوير: كون التغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم، ولكي لا يفتقد التغيير التنظيمي مضمونه، فإنه يتعين على الإدارة المسؤولة على إحداث التغيير على إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو قائم أو المستخدم حالياً.

10.5- القدرة على التكيف: نظرا للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على إدارة التغيير الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تفقد وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة. (Jean Brilman : 2000 ; p 464)

6- أنماط ومجالات إدارة التغيير التنظيمي:

1.6- أنماط إدارة التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي أنماطاً مختلفة تبعا الذي أستخدم من أجله، ومن أهم هذه الأنماط ما يلي:

- أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤشرات في البيئة الخارجية مما يجعل الطرق الحالية التي تستخدمها الإدارة عديمة الجدوى؛
- أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد يتعلق بعضها بالبيئة الخارجية، وقد يتعلق بعضها الآخر بضعف في بعض أجزاء التنظيم تجعله غير متمشيا مع الأجزاء الأخرى؛
- أن التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه بغرض تأمين رفاهية المشتركين في جو من الطمأنينة و الانسجام. (كامل محمد المغربي: 2004، ص-ص، 322، 323)

2.6- مجالات إدارة التغيير التنظيمي: تنطوي إدارة التغيير التنظيمي على عدة مجالات أهمها ما يلي :

- تغيير تقنيات التنظيمات (البعد التكنولوجي)؛
- تغيير اتجاهات وقيم الفاعلين في التنظيم (البعد الإنساني)؛
- تغيير المهام والوظائف (البعد الوظيفي)؛
- تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية (البعد الهيكلي)؛ (زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص126)
- تغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة؛
- تغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات، بحيث يتجه التنظيم إلى المركزية أو اللامركزية في الإدارة العليا؛

- تغيير في الإجراءات والنظم لكون الروتين الذي يسبب العديد من الشكاوي وهي أسهل الخطط للتغيير وأكثرها تقبلا. (كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 322).

7- العوامل المساعدة على إنجاز التغيير التنظيمي: هناك عدة عوامل مساعد في نجاح عملية التغيير وأهمها ما يلي:

- إشراك المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط له، وكيفية تنفيذه، وفي عملية المتابعة والرقابة على أدائه؛
- التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه... الخ؛

- تطبيق التغيير تدريجيا ما أمكن، حتى يستطيع النظام التأقلم معه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على نتائجه الايجابية أو السلبية؛

- أن تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه؛

- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير، من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير؛

- إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي. (كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 319)

8- مراحل التغيير التنظيمي: تتكون عملية التغيير التنظيمي من ثلاثة مراحل وهي كالآتي:

1.8- مرحلة إزالة التجمد للطرق القديمة:

وتتطلب أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير، وعند النظر إلى تلك القوى (قوى دافعة، قوى معيقة) (أنظر التعريف في الفصل الأول)، فإننا نجد بعضها يدفع من أجل التغيير، فيما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة، وبالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى، إلا إذا تعادلتا وتوصلتا إلى حالة التوازن؛ وإزالة هذه الحالة من التجمد فلا بد من:

- زيادة قوة المجموعة الدافعة؛

- إضعاف القوى المعيقة؛

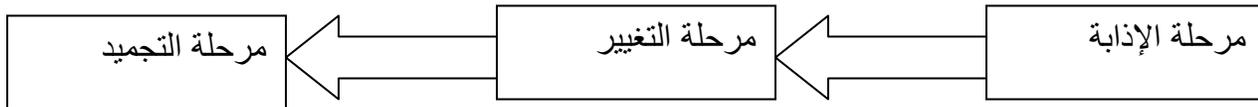
- محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى الدافعة.

2.8- مرحلة التغيير:

يعد نجاح المدير في إزالة التجمد للطرق القديمة لدى العاملين، فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب، وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والتدريب والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف. (كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص- ص 318، 319)

3.8- مرحلة تجميد حالة التوازن الجديدة:

وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة، وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتنشيطه بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة (كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص- ص 318، 319). ويمكن تلخيص كل هذا في الشكل الآتي:

الشكل (8) يوضح مراحل التغيير التنظيمي**المصدر: إعداد الطالبتين. (بتصرف)**

من خلال الشكل أعلاه نستنتج ما يلي:

- الهدف من عملية التغيير التنظيمي هو تعلم مهارات جديدة، أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات القديمة؛
- لا بد من توفر الرغبة لإحداث التغيير لدى الإدارة والفاعلين القائمين على عملية التغيير التنظيمي؛
- الفاعلين هم المحور الرئيسي في عملية التغيير، لذلك يجب التعرف على مدى قابليتهم للتغيير التنظيمي؛
- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير من طرف الفاعلين.

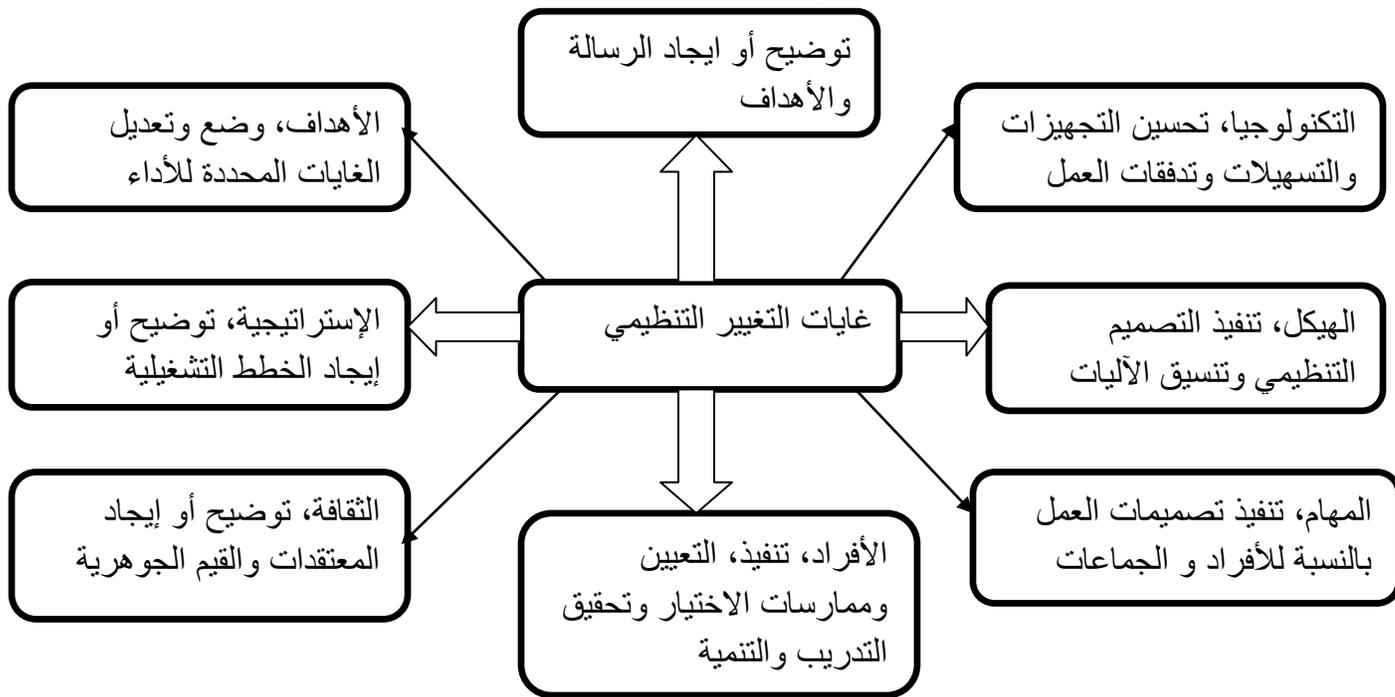
9- الغايات التنظيمية للتغيير: (رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص- ص 344، 345)

تظهر قوى التغيير في أوضاع العمل المتغيرة اليوم، وقد يكون هناك علاقات بين المنظمات وبيئاتها على شكل اندماجات أو أحلاف إستراتيجية؛ ويمكن أن يكون هناك دورة حياة المنظمة تمر من الولادة ثم النمو فالنضوج. وتعد التغييرات في الثقافة والهياكل التنظيمية، ويمكن أن يوجد في الطبيعة السياسية للحياة التنظيمية تغييرات في هياكل الرقابة الداخلية والفلسفة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحالية اليوم متضمنة برامج التكوين، ونظم الحوافز، وكيفية أداء الفاعلين وتقييمها؛ ويحدد التغيير المخطط وفقا لأي من هذه القوى التي يمكن أن توجه لتحقيق تنوع وتغيير واسعين لأجزاء المنظمة. والشكل أسفله يوضح الغايات التنظيمية للتغيير المخطط. من خلال الشكل أسفله نستنتج أن المنطق في التغيير المخطط يتطلب الاستعداد الإداري والقدرة على تحديد المشكلات بشكل منتظم ومدروس، وتجنب الميل للاطمئنان والراحة. لذلك يجب على المدير أن يدرك الغايات المتنوعة للتغيير التنظيمي المخطط تكون متغيرة بشكل كبير، فعلى سبيل المثال التغيير في المهام الأساسية المنجزة من قبل المنظمة يمثل تعديلا لما تقوم به المنظمة، فمثلا هل يتم ذلك من خلال التغيير في التكنولوجيا؟ فإذا كان ذلك صحيحا فإن ذلك يعد تعديلا في طريقة إنجاز المهام، وتتطلب التغييرات في المهام والتكنولوجيا تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، متضمنة

التغييرات الهيكلية والتكنولوجية تغييرات في الأجزاء التي يؤديها أعضاء المنظمة، وفي الأجزاء الأساسية أو السياسة العامة للمؤسسة؛ فعلى سبيل المثال يمكن أن يكتسب الفاعلين معارف إضافية ويطور المهارات الجديدة لكي ينجزوا أدوارهم وأعمالهم المعدلة مع التكنولوجيا الجديدة بنجاحة وفعالية أكبر من أجل تحقيق الهدف أو الوضع المرغوب فيه من طرف المؤسسة. (رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص- ص344، 345)

والشكل أسفله يوضح الغايات التنظيمية كالتالي:

الشكل (9) يوضح الغايات التنظيمية للتغيير المخطط

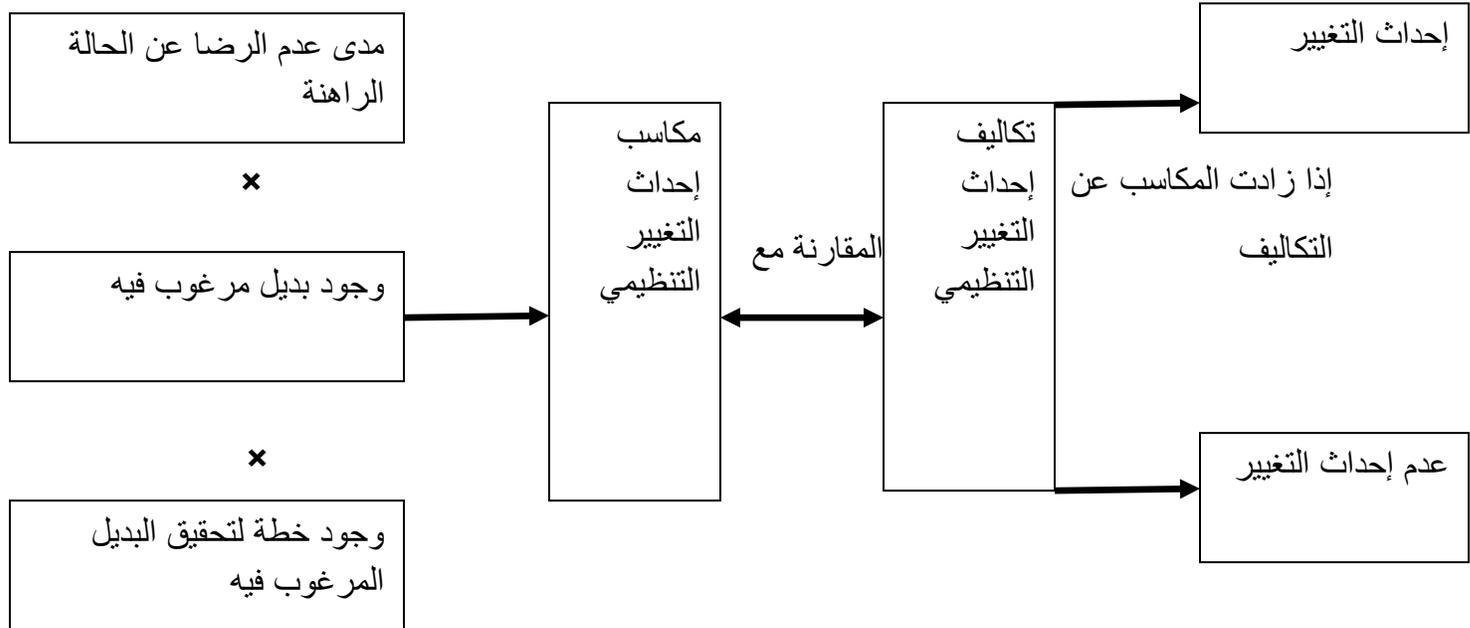


المصدر: رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 344

عاشر ا: توقيت إحداث التغيير التنظيمي:

توجد أوقات أفضل من غيرها لإحداث التغيير، وذلك حين يعتقد وكلاء التغيير أن المكاسب الناتجة عن التغيير تزيد عن التكاليف المصاحبة له ومن مكاسب التغيير تخفيف عدم الرضا الناتج عن الحالة الراهنة ووجود بدائل أفضل للحالة الأنية، ووجود خطة لتحقيق التغيير المستهدف. (رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص343).

والشكل الآتي (10) يوضح توقيت إحداث التغيير والمتغيرات التي تحدد المواعيد المناسبة لإحداث التغيير الملائم:



المصدر: رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 343

يتضح من الشكل أعلاه أن المتغيرات الثلاثة تجمع بعلاقة جدائية لتحديد المكاسب من التغيير. فإذا كانت قيم أي من هذه المتغيرات الثلاثة متدنية أو ترتيبية من الصفر، فإن الجدوى من التغيير واحتمالات حدوثه ستكون متدنية؛ وبعد هذا منطقياً لأن الأفراد لا يكونون مستعدين للتغيير إذا لم يكونوا راضين، أو إذا لم يوجد البديل الأفضل لديهم، أو لم توجد الوسيلة لتحقيق ذلك البديل؛ ويضع وكلاء التغيير أهمية كبيرة لهذه المتغيرات قبل إحداث عملية التغيير في برنامج رسمي. فقط حين يكون التجاوب مع التغيير عالياً يمكن لجهود التغيير أن تؤتي ثمارها ولا بد لكل منظمة من أن تزيد بشكل جوهري من استعدادها وقدرتها على التغيير المستمر، وقبولها لهذا التغيير كحقيقة من حقائق الحياة التنظيمية المعاصرة، وعلى كل منظمة أن تزرع في بنيتها الأساسية طرائق للتكيف مع بيئة تتغير بشكل مستمر ودائم، ويجب أن يتعلم المديرون كيفية قبول التغيير بنفس القوة التي كانوا يواجهونه بها في الماضي. إنها لحقيقة مؤكدة لا مفر منها، إذ على القادة أن يهتموا بتغيير البناء الاستراتيجي للمؤسسة، إذا ما أرادوا التقدم نحو الأفضل والمحافظة على وجودها وبقائها واستمراريتها، فمفاتيح ووسائل هذا التغيير تقع بيد المدراء الذين عليهم أن يديروا العمل بثقة ويجعلونها تتقدم في السوق العالمية التي تتسم بالتغيير والتقلب السريع. (رعد حسن الصرن: المرجع السابق، ص 343).

11- النماذج المتكاملة للتغيير التنظيمي:**1.11- نموذج كليمان: (نموذج العناصر الخمسة)**

إن المنظمات من وجهة "نموذج كليمان" تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المنظمات وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة؛ ويتكون نموذج "كليمان" من خمس مجموعات أساسية وهي:

1- البيئة؛ 2- المنظمة؛ 3- المدير؛ 4- المجموعة وفرق العمل؛ 5- النتائج.

وتوجد ثلاثة عناصر لها ارتباط بالسلوك الإنساني يجب الإحاطة بها خاصة أنها غير مرئية: 1- الثقافة؛ 2- الاقتراحات؛ 3- الروح

والجدول (1) يوضح المجموعة الأساسية والفرعية "نموذج كليمان":

متغيراتها الفرعية	المجموعة الأساسية
- التغيير السريع؛ - التأثير الدولي المتبادل؛ - أصحاب المصالح (الأفراد، منظمات أخرى في المجتمع).	البيئة
- الرؤية؛ - الرسالة؛ - الأغراض؛ - الهيكل؛ - الأهداف التشغيلية؛ - الاستراتيجية (الوثائق)؛ - الخرائط التنظيمية؛ - السياسات المكتوبة؛ - توصيف الوظائف؛ - القواعد الرسمية؛ - نظم الثواب والعقاب.	المنظمة
- النمط القيادي للمدير؛ - مهارات التعامل مع مختلف العاملين؛ - كفاءة تشخيص المشكلات وصنع القرار.	المدير
- تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل؛ - التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق والعمل في اتجاه تحقيق الأهداف؛ - صناعة القرار؛ - الابتكار؛ - الرشد؛ - الفعالية.	المجموعات وفرق العمل
- الأداء المادي المتميز (معايير النجاح)؛ - الحفاظ على الروح المعنوية ودرجة الرضا لدى العاملين.	النتائج

المصدر: سامح عبد المطلب: 2011، ص- ص، 316، 317

2.11- نموذج ماكنزي: (نموذج المتغيرات السبعة)

وهو أحد النماذج المتكاملة للتغيير التنظيمي، وقد استخدمه كل من "ريتشارد بيكال" و"أنتوني أفونس" في كتابهما في الإدارة اليابانية وهو يعتمد على تفاعل المتغيرات السبعة والتطبيق عليها:

- أ- الاستراتيجية؛
- ب- القيم المشتركة وهي توضح القناعات الموجهة للناس في المنطقة عن مبرر وجودها؛
- ج - المهارة وهي توضح ما هي المنتجات والخدمات التي تتميز بها الشركة (مهارة كلية)؛
- د - الهيكل التنظيمي وهو يوضح خطط السلطات والمربعات في الخريطة التنظيمية واللجان وغرف عمل المشاريع؛
- هـ - النمط القيادي وهو يوضح طريقة القيادة في الإدارة العليا؛
- و - النظم وهي نظم التشغيل الفنية ولا سيما المرتبطة بالحسابات والأفراد وطريقة تنفيذ الأعمال؛
- ز - البشر وهو يوضح طبيعة المورد البشري في المنظمة؛
- ح - كيفية تخطيط الشركة لتحقيق التميز التنافسي.

يعتمد نموذج "ماكنزي" على ما يلي:

- التفاعل بين العناصر السبعة السابقة؛
- التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة
- يجب أن يكون هناك تناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها؛
- النموذج يضع نسق القيم المشتركة موضع أساس من عناصره لأنها توضح من نحن؟ وماذا نفعل؟ وإلى أين نذهب؟ (سامح عبد المطلب: مرجع سابق، ص318).

12- أسباب ومظاهر مقاومة التغيير التنظيمي:**1.12- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:**

بالرغم من أن جميع الفاعلين داخل التنظيم ينظرون إلى التغيير نظرة سلبية، إلا أنه قد يحدث تغييرا إيجابيا ورغم ذلك هناك عدة أسباب لمقاومته أهمها ما يلي: (كامل محمد المغربي: 2004، ص316)

1.1.12- من وجهة نظر الفاعلين:

أ- الإدراك الاختياري: لكون الفاعل يرى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل (الاتجاهات، الخبرات، العقائد الفردية) فتصبح لديه حقيقة مزيفة اتجاه التغيير.

ب- الخوف: وهو خوف الفاعلين من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل، ومن تشديد الرقابة نتيجة التغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة.

ج- الطباع والعادات: تقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدرا مهما للرضا الشخصي.

د- الرغبة والاستقرار: أي رغبة في إدخال التغيير ستؤدي إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها.

2.1.12- من وجهة نظر المؤسسة:

أ- الاستقرار: إن معظم المؤسسات، وخاصة الكبيرة منها تحاول الحفاظ على حالة الاستقرار وفي نفس الوقت تحاول الاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية وبالتالي التقليل من مخاطرها بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات.

ب- الاستثمار السابق: كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وبسببه التزمت باستراتيجية معينة.

ج- التعاقبات والالتزامات السابقة: مثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي قد تلزم المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينها وإلا فإن المؤسسة ملزمة بتوفير أعمال أخرى يقوم بها المتضررون، الأمر الذي قد يكون مربحا للمؤسسة. (كامل محمد المغربي: 2004، ص- ص 316، 317)

2.12- مظاهر مقاومة التغيير التنظيمي:

لابد وقبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحديد المقاومة، وعلى هذا الأساس يوجد نوعين من مظاهر مقاومة التغيير التنظيمي وهي كالتالي:

1.2.12- المقاومة الظاهرة: وهي المظاهر التي تكون مؤشرات واضحة وتعبر بصورة مباشرة عن عدم رضا العمال ومثال ذلك: - الإضراب الذي يعتبر من أقوى ردود الأفعال، ويعبر عن عدم رضا عام أي أن هناك إجماع على عدم قبول التغيير المطلوب. - نقص الإنتاج وهو مؤشر على عدم الرضا ودليل لمقاومة التغيير التنظيمي. - الإهمال؛ - الاستقالة.

2.2.12- المقاومة المخفية: وهي مظاهر أقل حدة من سابقتها وأقل ظهوراً، ولكنها لا تقل عن الأولى خطورة ونذكر منها: - التأخر؛ - التغيب؛ - دوران العمل؛ - نقص الدافعية؛ - زيادة حوادث العمل. (كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 78).

13- كيفية التعامل مع أسباب ومظاهر مقاومة التغيير التنظيمي: يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها:

1.13- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه إليه لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يتوفر الاستعداد ويتم تقبل التغيير التنظيمي، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

2.13- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير في المكاسب التي يمكن لها أن تتحقق. إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب وليس العكس إذ أن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسائر.

3.13- الاستعانة بالقادة ورؤساء المنظمات غير الرسمية، من أجل شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.

4.13- إشراك العاملين في كافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

5.13- إيجاد رؤية مستقبلية، يتم تعريف العاملين بها وإعطاء السلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها، فمن الضروري جداً أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد على جهود التغيير التنظيمي، وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفقر لرؤية واضحة، لذا يجب أن تبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة؛ ولا تكتفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للائتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهيكل لتحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

6.13- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه المزايا والبناء عليها. فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح، ولذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم المكاسب المستهدفة إلى مراحل، حتى يمكن للجميع أن يلاحظوا التقدم مما يشجع على استمرار التعاون. كما أنه من المهم أيضاً مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأنه يمثل حافزاً قوياً لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المستوى المطلوب، ويتم استثمار المصداقية لتحقيق المزيد من التغييرات باتجاه الأهداف المتوخاة من طرف المنظمة، وتوضيح العلاقة بين التغييرات التي تتم وبين نجاح وتقدم المؤسسة. (محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص- ص 262، 264)

الباب

الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1.1- المجال المكاني للدراسة (لمحة تاريخية حول المؤسسة)

2.1- المجال البشري للدراسة

3.2- المجال الزمني للدراسة

2- المنهج المتبع في الدراسة

3- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1.3- الملاحظة

2.3- الإستمارة

3.3- الأساليب الإحصائية spss

4.3- الوثائق والسجلات

4- عينة الدراسة

1.4- كيفية إختيارها

2.4- خصائصها

لقد تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تم التعرض لأهم القضايا والتساؤلات التي تتطلب اختبارا ميدانيا؛ وبناء على ما تطرحه المشكلة البحثية واعتبارا لأهمية وأهداف الدراسة وفروضها، والتي تتطلب وضع إستراتيجية مناسبة ابتداء من تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني)، ثم يتم تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف الأدوات الأساسية للدراسة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وأخيرا كيفية عرض البيانات وصولا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ونتائج الدراسات السابقة وربطها بالإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة.

1- مجالات الدراسة:

1.1- المجال المكاني للدراسة: (لمحة تاريخية حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)

أ- القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

باعتبار "شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية" مؤسسة تعنى بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية.

ب- تاريخ نشأتها:

طبقا لمرسوم " 05 جوان 1947" أنشأت المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر"، كما كان هناك 16 شركة تنقسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر:- "مجموعة لوبون في الشرق"، وكذا "مصانع ليفي في الوسط"، وفي "الغرب شركة بوربوني للإضاءة"، و"القوة بقسنطينة"، وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى "شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية"، "بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947".

وخلال الحقبة الإستعمارية، كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في "مصنع الحامة". وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة، ومع التأميم الذي حصل في 1947 شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات "11 مصنعا تشتغل بالغاز" بولاية مستغانم، و"اورنيال فيل" بالشلف وقسنطينة، و"فيليب فيل" بسكيكدة، و"بونة" بعنابة. كما قامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك من أجل تموين مدينة سيدي بلعباس والبلدية؛ ولكن مع ظهور اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما يسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

وبمجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى؛ وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي "150 كيلو فولط" يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره

يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي؛ كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات '60 و 90 كيلو فولط'، لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيني الأول ذي '90 كيلو فولط' مع تونس والذي تحقق عام 1956. وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين "573000 مشترك كهرباء" و"167000 مشترك غاز" من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

ج- مراحل تطورها:

تعتبر "سونلغاز" واحدة من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من "15760 عوناً في سنة 1980" إلى ما يزيد على "47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين"، ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى "20646" متبوع بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها "3404" ثم الفروع المحيطة "2747 عوناً"، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو "سونلغاز" وتطورها، وفي نهاية "ديسمبر 2006" تم توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي: "272 % من الإطارات" و"202 % من أعوان التنفيذ" و"526 % من أعوان التحكم". وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة، حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

وبموجب "المرسوم الرئاسي رقم 195- 02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002"، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز"- شركة مساهمة- تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها؛ وبدأت عملية تحويل "سونلغاز في جانفي 2004" مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية"، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:

- الشركة المدنية لطب العمل؛

- مركز البحث وتطور الكهرباء والغاز.

وخلال هذه السنة عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة: أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة واحدة هي: "شركة صيانة وخدمات

السيارات MPV"، وكذلك بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: "صيانة خدمات المحولات الكهربائية"، وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993؛

- شركة الوقاية والعمل الأمني التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع "لمجمع سونلغاز" عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC وهي:

- شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع "سونلغاز" التي أنشأت في عام 1997؛

- نزل المزارعين الذي تم اقتناؤه في عام 1997؛

- شركة صيانة التجهيزات الصناعية والتي أنشئت في عام 1998؛

- وكذلك الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والتي أنشئت هي بدورها في عام 1998؛

- وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي في 2003.

وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع التراب الوطني وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات (مهن قاعدية) أخرى:

الفرع الأول:- مسير منظومة الكهرباء؛ - مكلف بإدارة نظام إنتاج؛ - نقل الكهرباء.

إضافة إلى إنشاء أربع فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الجزائر؛

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط؛

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق؛

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الغرب.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية لشبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقة؛
 - شركة كهرباء كدية الدروش؛
 - شركة كهرباء البرقية؛
 - شركة كهرباء سكيكدة.
- هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة "سوناطراك"، وخلال هذه السنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم "سونلغاز" على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام له، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

- شركة أشغال الكهرباء؛
- شركة أشغال والتركيب الكهربائي؛
- شركة المنشآت الأساسية؛
- شركة التركيب الصناعي.

إلى أحضان "مجمع سونلغاز" بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1983 ؛ وفي "جانفي 2007" جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة "لسونلغاز" لترقى إلى فرع وهو: "معهد التكوين في الكهرباء والغاز" ، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة "مجمع سونلغاز" مع إنشاء "شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009"، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شكتين وهما: - الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام و- شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية؛ حيث أصبحت "سونلغاز" اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة وهي كالتالي:

- الشركة الجزائرية للطاقة؛
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات؛
- الطاقة الجديدة الجزائر؛
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية؛
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز؛
- شركة كهرباء حجرة النوس.

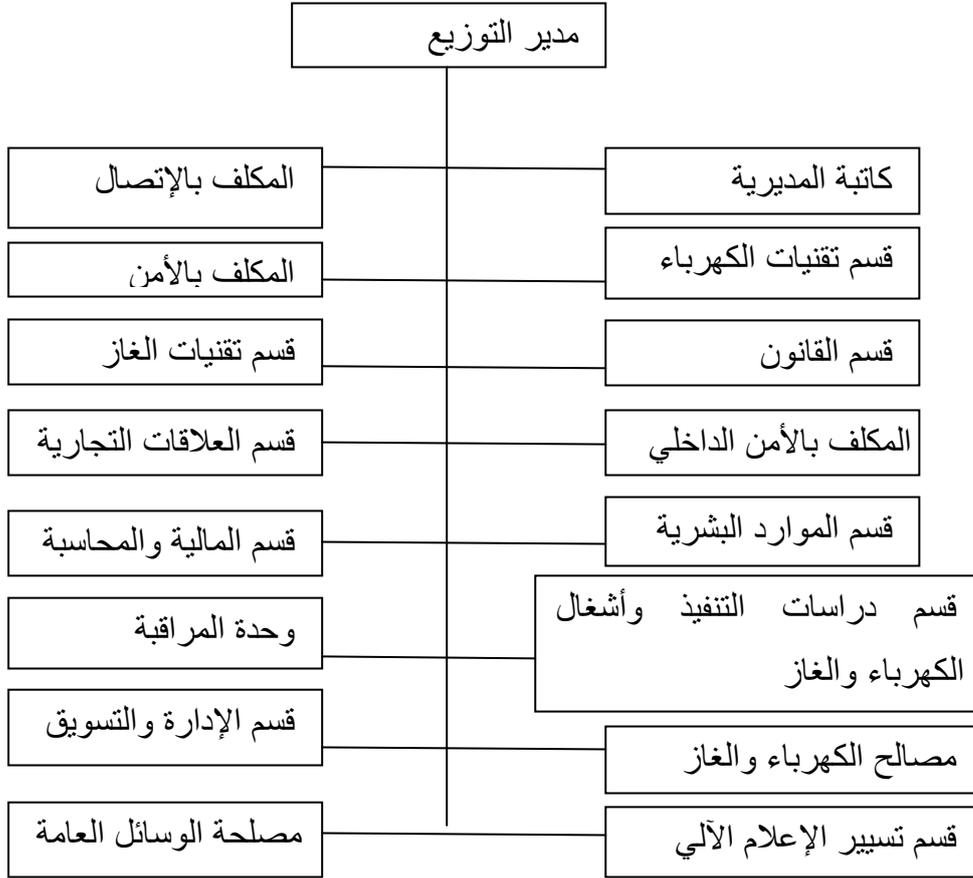
شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب:

والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع كما هو مبين في (الملحق)، ومن بين هذه المديریات "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع" ويحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة. وتوظف هذه المديرية (143) عاملا منهم (49) اطار و(81) عامل مهارة و(13) عامل تنفيذ.

أ- وصف الهيكل التنظيمي:

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعه موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

الشكل (11) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p7

ب- المهام الموكلة لكل مصلحة: من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالتالي:

1- مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2- مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

* قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

* قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

* قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامج السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGS: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتير المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة DFC: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالاتي:

* مصلحة المالية: يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

* مصلحة الميزانية: تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

* مصلحة الاستغلال: يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7- مصلحة الشؤون العامة SAG:

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

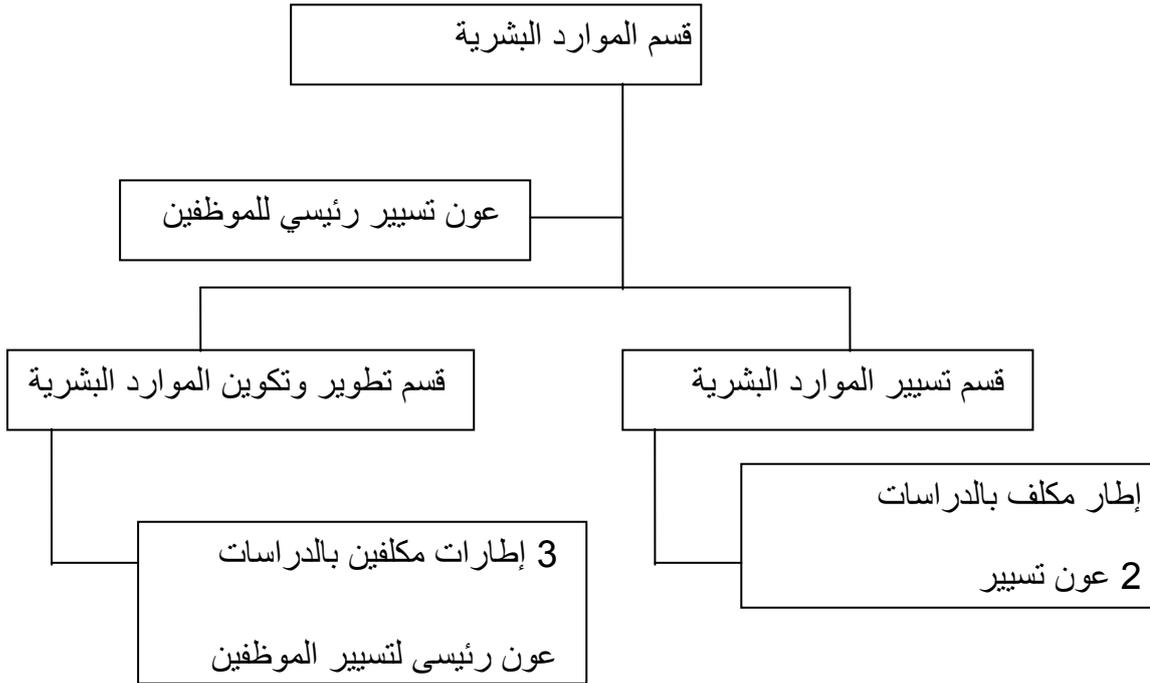
د- وصف المصلحة مكان التربص:

نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة للإدارة موظفيها، ولا يقتصر على هذا فحسب بل تطويرها من خلال التكوين وفق التخطيط المهني، والتقنيات الجديدة والخدمات المقدمة، وكذا مناهج العمل المطبقة ومستويات التوعية والتنافس المطلوب إذ أن الموارد البشرية تعتمد المنهجية

التالية: مقارنة الوضع الحالي بالوضع الذي تريد الوصول إليه، ويحتوي قسم الموارد البشرية على مجموعة عناصر موزعة حسب المهام المسندة إليه.

سيتم شرح المخطط التنظيمي لقسم الموارد البشرية كالآتي:

الشكل (12) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p58

1- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات:

- التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة؛
- متابعة ترقية العمال؛
- تحديد مناصب العمل الشاغرة؛

- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة؛

- وضع برنامج التكوين السنوي؛

- تحديد أنواع التكوين؛

- متابعة العمال خلال التكوين؛

- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

2- مصلحة الإدارة: مكلف بالدراسات:

- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين؛

- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

3- الأعدان الرئيسية لتسيير الموظفين:

- تسيير ومراقبة أجور العمال؛

- تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال؛

- التنظيم والحرص على ملفات العمال؛

- إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال (بيان عطلة، شهادة عمل.....)؛

- الاستقبال والرد على شكاوي العمال.

2.1- المجال البشري للدراسة:

توظف مؤسسة "سونلغاز" 143 عاملا موزعين على مختلف الأقسام والوحدات، والجدول أدناه يوضح توزيع الموارد البشرية بشركة "توزيع الكهرباء والغاز" كآتي:

جدول رقم(2): يوضح توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو- مهنية

المجموع الكلي	عمال المهارة الصغيرة	عمال المهارة العالية	الإطارات	الأقسام
3	1	0	2	الإدارة العامة
21	9	5	7	العلاقات التجارية
30	6	15	9	تقني كهرباء
11	2	5	4	تقني غاز
34	7	12	15	تنفيذ اشغال الكهرباء والغاز
8	1	4	3	الموارد البشرية
13	3	3	7	المالية
3	0	2	1	تسيير الإعلام الآلي
7	5	1	1	الوسائل العامة
130	34	47	49	المجموع

المصدر: وثيقة رسمية للمؤسسة توضح توزيع الموارد البشرية حسب المصالح.

يتضح من الجدول أعلاه توزيع الفئات السوسيو مهنية حسب المصالح الموجودة بالمؤسسة، حيث توظف هذه الأخيرة (49) إطارا ؛ بينما عمال المهارة العالية فيقدر عددهم ب(47) عاملا ؛ أما عمال المهارة الصغيرة يتمثلون في(34)، أما المجموع الكلي فهو(130) عاملا.

حيث يتضح من البيانات الوارد في الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تمثل نصف مجتمع البحث، أي 65 مفردة من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي للدراسة، موزعين على مختلف الفئات السوسيو- مهنية، حيث يتمثل عدد الإطارات في 24 إطار بينما يتمثل عدد عمال المهارة العالية في 24 عاملا، في حين نجد عدد عمال المهارة الصغيرة يتمثل في 17 عاملا

الجدول (3) يوضح توزيع العمال حسب الجنس

المجموع الكلي	الإناث	الذكور	الأقسام
			الإدارة العامة
3	1	2	
11	6	15	العلاقات التجارية
30	2	28	تقنية الكهرباء
11	2	9	تقنية الغاز
34	6	28	تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز
8	3	5	الموارد البشرية
13	6	7	المالية
3	2	1	تسيير الإعلام الآلي
7	2	5	الوسائل العامة
130	30	100	المجموع

المصدر: وثيقة رسمية من المؤسسة.

من الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة الذكور تمثل الغالبية من مجتمع البحث إذ تقدر ب(100) عاملاً، بينما نسبة الإناث تقدر ب(30) موظفة؛ هذا ما يؤكد على أن مؤسسة "سونلغاز" توظف الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة النشاط بالمؤسسة، حيث يحتاج هذا الأخير إلى نسبة عالية من الذكور لأن تأدية النشاط تكون خارج المؤسسة خاصة فيما يتعلق بعمال المهارة العالية والصغيرة أي ممارسة المهام تكون في الجانب الميداني للمؤسسة، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية كون عمال المهارة العالية والصغيرة يأتون على الساعة (8.00) صباحاً وعلى الثامنة والنصف (8.00:30) يتواجدون بالجانب الميداني لنشاط المؤسسة؛ وبطبيعة الحال هذا النشاط لا يتناسب والإناث خاصة ونحن في مجتمع مسلم وعربي له عاداته وتقاليده وتحفظاته، وكذلك بالنسبة للجانب المرفولوجي الذي لا يسمح للمرأة بالنزول إلى الميدان.

3.1- المجال الزمني للدراسة:

لقد عرف إنجاز الدراسة الميدانية المرور على خمسة (5) مراحل زمنية كانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: 2014/11/11 - 2014/11/16

وفي هذا التاريخ بالضبط تسلمنا من الجامعة ترخيص إجراء الدراسة الميدانية، وبعدها مباشرة تم إجراء الزيارة الاستطلاعية لمؤسسة "سونلغاز" وفيها تم اللقاء برئيس "مصلحة الموارد البشرية"، حيث تمحور اللقاء حول موضوع الدراسة ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة وما أهم النقاط الأساسية

التي تعتمد عليها الشركة في تكوين كفاءاتها البشرية من أجل إحداث التغيير الإيجابي الذي يواكب تطورات العصر .

المرحلة الثانية: 1015/01/21

وفي هذا التاريخ تم استرجاع الترخيص من المؤسسة بعد موافقة المدير، وخلال هذه الزيارة تم أخذ بعض البيانات المتعلقة بالموضوع خاصة فيما يخص تكوين الموارد البشرية ومدى تفعيله للتغيير الإيجابي للمؤسسة؛ بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص " بشركة توزيع الكهرباء والغاز"، والهيكل التنظيمي الخاص " بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيارت-" محل الدراسة، والهيكل التنظيمي الخاص " بقسم الموارد البشرية" بالمؤسسة.

المرحلة الرابعة: 2015/04/19

وفي هذا اليوم بالتحديد تم اختبار استمارة البحث، والتي كان عددها (10) استمارات إذ لم يسمح لنا بتوزيعها على العمال، ولكن تم توزيعها من طرف رئيس " مصلحة الموارد البشرية"، وتم استرجاعها في نفس اليوم وكانت (09) استمارات فقط منها (04) إطارات و(04) عمال مهارة عالية و(01) عامل مهارة صغيرة.

المرحلة الخامسة: 2015/04/26 - 2015/04/29

وفي هذا التاريخ تم النزول بالاستمارات إلى الميدان، حيث دام توزيعها لمدة (3) أيام ابتداء من يوم الأحد 2015/04/26 قام بتوزيعها رئيس "مصلحة الموارد البشرية"، حيث تم تقسيم الاستمارات إلى (20) استمارة تخص الإطارات و(20) استمارة أخرى تخص عمال المهارة العالية بينما توزيع (16) استمارة على عمال المهارة الصغيرة؛ و يوم الأربعاء 2015/04/29 تم استرجاع جميع الاستمارات وكانت كلها مملوءة بإجابات المبحوثين إذ كانت إجاباتهم منطقية خاصة فيما يتعلق بعمال المهارة العالية والصغيرة، أما بالنسبة للإطارات فكانت إجاباتهم مبالغ فيه نوعا ما، وعلى وجه العموم كانت إجابات موضوعية وقابلة للمناقشة والتحليل.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر، فهو يعبر عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية فهو ضروري لضبط البحث، كما أن اختيار منهج معين يتوقف على طبيعة الموضوع ومشكلاته وعلى نوع البيانات المراد جمعها وانطلاقا من أهداف العلم: وصف، تفسير، فهم، وكذلك من طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي، فهو وصفي بالنسبة للعرض النظري لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية والإحاطة بجميع أبعادها، ثم تحليلي للمعطيات والبيانات التي تم جمعها من الميدان، هذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي المدروس فالمنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة" (عمار بوحوش وآخر: 1999، ص 99)، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع البحث الذي نود فيه معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فروع ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة " سونلغاز" ، فالمنهج الوصفي يعرف على أنه " وصف ظاهرة معينة للموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها" (أحمد بن مرسل، ص287)

ويعرف أيضا بأنه " كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة، كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها" (محمد حلمي فوده وآخر: 1983، ص21)

3- أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء أي دراسة ميدانية، لأنها تساعد على جمع المادة الأساسية للتحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي فإن الاختيار الجيد للأدوات والاستعمال المناسب لها يساهم بدرجة كبيرة في إيصال الباحث إلى نتائج أكثر دقة؛ وقد تم الإعتماد في الدراسة الميدانية على مجموعة من أدوات جمع البيانات سنعرضها حسب الأهمية كالآتي:

1.3- الملاحظة:

الملاحظة البسيطة وهي: " عملية ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل". (منير عربات:2008، ص 245)

وقد اعتمدنا على الملاحظة في جمع المعلومات عن الوسائل والطرق التي تمارس بها وظيفة التكوين، حيث تم الاعتماد عليها لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة.

2.3- الاستمارة:

تعرف على أنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد" (رشيد زرواتي: 2002، ص 123)

كما تعرف أيضا بأنها: " أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق أو معلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة، أو مشكلة معينة، وبالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى فإنها تعد أكثرها كفاية لأنها تستغرق وقتا أقصر وتكلفة أقل، وتسمح بجمع البيانات من أكبر عدد من أفراد عينة البحث" (وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل: 2007، ص 66)

لقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير وكلي لما لذلك من أهمية كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة؛ حيث تضمن الاستبيان عدة أسئلة ملهمة بموضوع الدراسة الحالية "تأثير التكوين الإستراتيجي للموارد البشرية على تفعيل التغيير التنظيمي" ، لأن الهدف منه هو الحصول على المعلومات بالكم والكيف والدقة المطلوبة، ومن أجل ذلك تم صياغة أسئلة بسيطة وبترتيب منطقي وبعيدة عن الغموض وبلغة سهلة بحسب الفئة الموجهة إليها، حيث تم اختبار الاستمارة على عينة مبدئية مكونة من إطارات وعمال مهارة عالية وصغيرة، كما تم إلغاء السؤال (27) والذي مفاده (كيف تقيم مؤسسة سونلغاز أسلوبها في تسيير البرامج التكوينية) من المحور الثالث بسبب عدم إجابة المبحوثين عليه، وعلى هذا الأساس تم ضبط الاستمارة النهائية (أنظر الملحق) والمكونة من (4) محاور أساسية بمجموع أسئلة إجمالي قدر ب(50) سؤالا موزعين على النحو التالي:

المحور الأول: يضم (6) أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين

المحور الثاني: ويضم (16) سؤالا يتضمن مدى مساهم تخطيط التكوين الإستراتيجي في التأثير على قدرة المؤسسة على التنبؤ، وكذا أهمية وضع خطط لبناء الكفاءات البشرية، والركائز الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة " سونلغاز" في التخطيط للعملية التكوينية، بالإضافة إلى مدى قدرة الخطة التكوينية

في استشراف المستقبل، وتنمية المهارات الإدراكية والتحليلية لدى الفاعلين من أجل استمرارية المؤسسة.

المحور الثالث: ويضم (15) سؤالاً يتمحورون حول نجاعة تسيير البرامج التكوينية وتأثيرها في الحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة، وعلى أي أساس يتم تصميم البرامج التكوينية وتسييرها بطريقة تضمن استمرارية الشركة وبالتالي تخدم الأهداف العامة لها، بالإضافة إلى العقلانية في تسيير البرامج التكوينية وما هي الصفات أو الخصائص الذي يتطلبها مسير الميزانية الخاصة بالبرامج التكوينية.

المحور الرابع: ويضم (13) سؤالاً يتضمنون تقييم العملية التكوينية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية للمديرية، حيث تمحورت أسئلة هذا المحور حول إيجابية نتائج العملية التكوينية وتأثيرها على سلوك الفاعلين من خلال تعديل سلوكياتهم بالإضافة إلى التقليل من نسبة الأخطاء مما يؤدي إلى سرعة الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة حسب ظروف العمل.

3.3- الأساليب الإحصائية:

تم تفريغ بيانات الاستمارة وتكميمها وجدولتها وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، كحساب النسب المئوية و spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وكانت الجداول بسيطة ومركبة، وقد استخدم في هذا البحث أسلوبين:

أسلوب كمي: لوصف الظاهرة رقمياً وباستخدام النسب المئوية.

أسلوب كفي: لوصف الظاهرة بتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج.

كما تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي وذلك باستخدام إختبار " كاف تربيع" في حساب الجداول المركبة.

5.3- الوثائق والسجلات:

تعتبر هذه الأداة – في حال توفرها- من المصادر الأساسية التي تساهم في الحصول على الكثير من المعلومات الخاصة ببيئيات الظاهرة المدروسة، وبالتالي فهم الموضوع من جوانبه وزواياه المختلفة(منير عربات: مرجع سابق، ص 244)

ويمكن تصنيف الوثائق التي تم الحصول عليها كالتالي:

أ- وثائق تتعلق بمؤسسة " سونلغاز"، نشأتها، الموقع الجغرافي لها، والمساحة التي تتربع عليها).

ب- وثائق تضم بيانات متعلقة بقوة العمل (حجمها، توزيعها على الفئات السوسيو- مهنية، تقسيمها حسب متغيرات الجنس، الوظيفة).

ج- وثائق حول عملية التكوين وعن كيفية التخطيط لها وتسييرها وكيفية تقييمها.

د- وثائق متعلقة بالميزانية الخاصة بالعملية التكوينية (حسب الفئات السوسيو- مهنية، وحسب متغير الزمن).

هـ - وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي (الخاص بالمديرية في الغرب، والخاص بالمديرية لولاية تيارت، والهيكل التنظيمي الخاص بقسم الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى الإتفاقية الخاصة بمؤسسة" سونلغاز").

4- العينة وكيفية اختيارها:

1.4- كيفية اختيار العينة:

العينة أيا كان نوعها لا يمكن للباحث في إطار البحوث الاجتماعية والإنسانية، وخاصة البحوث الميدانية الاستغناء عنها لأنها تعتبر من أبرز الطرق التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في دراسته وتحليله وتفسيره للظاهرة التي يكون الباحث بصدد دراستها.

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه، وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون العينة التي من شأنها أن تعطي للبحث نسبة مقبولة من المصداقية العلمية ومن هذه الخصائص على سبيل الذكر:

- تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات حسب التقسيم الإداري للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة طبقية عشوائية فهي طبقية لأن أفراد مجتمع الدراسة موزعون على فئات سوسيو- مهنية (إطارات، عمال مهارة عالية، عمال مهارة صغيرة)، وهي عشوائية لأن طريقة اختيار المفردات من بين الفئات لم يحدث بالاستناد إلى اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن كل فرد ينتمي لأحدى الفئات الثلاث كان بإمكان أن يكون ضمن المفردات التي خصتها بالبحث المباشر. وبما أن مجتمع الدراسة الكلي أقل من 5000 مفردة، فإن نسبة التمثيل لا بد أن تكون 50% لكل فئة من الفئات الثلاث ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- المجتمع الكلي للمؤسسة مجال الدراسة 130 مفردة موزعة على الفئات السوسيو-مهنية الثلاث، وبأخذ 50% من كل فئة، يتوزع أفراد العينة على النحو التالي:

- الإطارات: 24 مفردة $\leftarrow 24 = 100 \div 50 \times 49$

- عمال المهارة العالية: 24 مفردة $\leftarrow 24 \approx 100 \div 50 \times 47$

- عمال المهارة الصغيرة: 17 مفردة $\leftarrow 17 = 100 \div 50 \times 34$

2.4- خصائص عينة الدراسة:**جدول رقم (4) يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.**

%	ك	التكرارات
		المستوى الوظيفي إطار
36.90%	24	إطار
36.90%	24	عمال مهارة عالية
26.20%	17	عمال مهارة صغيرة
100%	65	المجموع

يتبين من خلال من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة يتكون من (03) فئات وهي (إطارات، عمال مهارة عالية، عمال مهارة صغيرة) ومن خلال الملاحظة تؤكد البيانات الإحصائية الواردة أعلاه أن نسبة الإطارات وعمال المهارة العالية تتركز بالتساوي بنسبة 36.90% بينما فئة عمال المهارة الصغيرة تقدر بنسبة 26.20%. وباعتبار المؤسسة ذات طابع خدماتي اقتصادي يقتضي بها توفر أسلوب تسيير فعال، من خلال توظيف كفاءات بشرية لها القدرة على التخطيط والتسيير الإستراتيجي، حيث تتركز هذه الوظيفة ضمن فئة الإطارات وعمال المهارة العالية ذات الكفاءة المهنية العالية.

جدول رقم (05) يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس ، السن

المتغيرات	الفئات لمختلف المتغيرات	الإطارات		عمال المهارة العالية		عمال المهارة الصغيرة		المجموع
		%	ك	%	ك	%	ك	
الجنس	ذكر	29.23	19	30.76	20	21.53	14	81.50
	أنثى	07.69	05	06.15	04	4.61	03	18.50
	المجموع	36.92	24	36.92	24	26.15	17	100
السن	أقل من 32 سنة	03.07	02	10.76	07	03.07	02	16.90
	[30-35 سنة]	23.07	15	04.61	03	06.15	04	36.90
	[36-41 سنة]	07.69	05	10.76	07	04.61	03	21.50
	[42-47 سنة]	03.07	02	07.69	05	03.07	02	12.30
	أكثر من 47 سنة	00	00	03.07	02	09.23	06	12.30
	المجموع	36.92	24	36.92	24	26.15	17	100
الحالة العائلية	أعزب	20	13	15.38	10	07.69	05	44.60
	متزوج (ة)	15.38	10	20	13	16.92	11	52.30
	مطلق	1.53	01	01.53	01	01.53	01	03.10
	أرمل	00	00	00	00	00	00	00
	المجموع	36.92	24	36.92	24	26.15	17	99.99
المستوى التعليمي	متوسط	00	00	00	00	00	00	00
	ثانوي	00	00	18.46	12	18.46	12	36.90
	جامعي	36.92	24	18.46	12	07.69	05	63.01
	المجموع	36.92	24	36.92	24	26.15	17	99.99
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	09.23	06	18.46	12	07.69	05	35.40
	[5-10 سنوات]	24.61	16	13.84	09	09.23	06	47.70
	[11-16 سنة]	03.07	02	01.53	01	00	00	04.60
	[17-22 سنة]	00	00	01.53	01	01.38	01	03.10
	أكثر من 22 سنة	00	00	01.53	01	07.69	05	09.20
	المجموع	36.92	24	36.92	24	26.15	17	100

لقد تضمن الجدول عرض خصائص تتعلق بالمفردات المكونة للعينة التمثيلية المأخوذة بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع البحث المكون من 3 فئات سوسيو- مهنية حيث يظهر أن أهم خصائص العينة في الدراسة الراهنة محصورة في 05 متغيرات وهي كالاتي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية حيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس بأن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الذكور وتمثل (81.53%) وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل (18.46%) من إجمالي العينة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بالمؤسسة (سونلغاز) والذي يقتضي توفر عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي، خاصة في المصالح التي تتطلب أشغالا يدوية والمصالح ذات الطابع الميداني أين

يلعب الجهد العضلي دورا محوريا يتناسب وطبيعة هذه المؤسسة وقد تبين لنا فعلا من خلال جولتنا الاستطلاعية المتكررة مدى توفر العنصر الرجولي في مختلف مديريات مؤسسة "سونلغاز".

وفيما يتعلق بمتغير السن فإن الدلالات الإحصائية من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و35 سنة بما يعادل 36.9% وهذا يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب، وذلك راجع لخصوصية ونوع النشاط حيث نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية أما بالنسبة للفئة الثانية فهي تتراوح ما بين 36 و41 سنة بنسبة 21.5% وهي فئة تلحق بفئة الشباب وذلك يعني أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري ومستمر، ثم تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 16.9% ثم الفئة العمرية ما بين 42 سنة إلى غاية 47 سنة بنسبة 12.3% بما يعادل 8 أشخاص وأخيرا فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن 47 سنة ويمثلون نسبة 12.3% .

أما بالنسبة لمتغير الحالة العائلية فإن المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول تبين أن نسبة (52.3%) من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين، وأن نسبة 44.6%. تمثل غير المتزوجين، وربما يكون الأفراد المتزوجون أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم، لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها، وتفيدنا هذه البيانات الإحصائية على أن الحالة العائلية قد تمثل دافعا قويا لاستقرار العامل والتمسك بالوظيفة التي يمارسها، مما يوضح أهمية هذا العامل أو المتغير في الأداء الوظيفي وانعكاسه على الحالة النفسية والاجتماعية بخلاف ما إذا كان الفرد العامل أعزب فإنه لا يشكل له عائقا أمام تغيير عمله أو التفكير في مغادرة مؤسسته، في حين نجد حالتين طلاق بنسبة (03.1%)

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، فنجد أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية الممثلين في العينة تقدر (63.1%) تتركز كلها ضمن فئة الإطارات ذات الكفاءة المهنية العالية، الأمر الذي يجعلنا نميل إلى الاعتقاد أن المؤسسة تستقطب الإطارات المتعلمة لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية والتعليمية والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، أما أصحاب المستوى الثاني تتركز كلها بالتساوي لذوي المهارات العالية والصغيرة بما يعادل بينهما بنسبة (36.90%) في مقابل ذلك نجد غياب المستوى الأول بنسبة (0.00%) ربما هذا راجع إلى ثقافة المؤسسة لأنها في عملية استقطاب الموارد البشرية يتم اختيار الكفاءات البشرية ذات المستوى العالي.

كما نلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم، وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع روح العصر الذي يعرف تطورا علميا لا مكانة للأمية فيه.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

5- تقييم الفرضية العامة

6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لا شك أن الإطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالاً لطرح إشكالية البحث من خلال مجموعة من التصورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت موضوع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير، كما حاولنا من خلال المجال النظري التطرق إلى مجموعة من الدراسات الميدانية القريبة من موضوع دراستنا الراهنة بغرض التطلع على النتائج المتوصل إليها والوقوف على القضايا المختلفة التي ترتبط بطريقة أو بأخرى بمجال دراستنا حتى نتمكن من اختبار الفروض التي كانت منطلقاً لدراستنا هذه، وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نضع أيدينا على مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من بعض الدراسات السابقة، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة على مستوى موضوع تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير.

والدراسة الراهنة كما بينا تتكون من فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثاني: يساهم تخطيط التكوين الإستراتيجي في تحسين قدرة مؤسسة سونلغاز على التنبؤ.

جدول رقم (06) يوضح خطة المؤسسة في بناء الكفاءات البشرية

البدائل	التكرار	ك	%
نعم	55	84.6	
لا	10	15.4	
المجموع	65	100	

تشير الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة (84.6%) أي ما يعادل (55) مفردة من أفراد أكدوا بوجود خطة تكوينية تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في بناء الكفاءات، بينما نجد عكس ذلك بنسبة (15.4%) أي ما يعادل (10) أفراد من مجتمع البحث الأصلي يؤكدون على عدم وجود خطة ذات فعالية في بناء الكفاءات البشرية.

وعلى ضوء هذه الدلالات الإحصائية وبالنظر إلى ما ذكر آنفاً أن المؤسسة تعتمد على الإطارات، وبناء على هذا فإن بناء الكفاءات مستمدة من قدراتهم ومهاراتهم على أساس أنهم عمال يتميزون بكفاءة عالية والدليل على ذلك هو العدد الأكبر من أفراد العينة أقرروا بوجود خطة واضحة في بناء الكفاءات، لكون ذلك يزيد من فعالية المؤسسة وبالتالي تستطيع تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية، بما يجعل هاته الأخيرة تتبنى أسلوب التنبؤ، بما يتوافق والتغييرات الحاصلة على مستوى البيئتين (الداخلية، الخارجية)، الأمر الذي يجعل من المؤسسة تسعى إلى تحقيق غاياتها ومطالبها الآنية والمستقبلية.

جدول رقم (07) يوضح الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في التخطيط للعملية**التكوينية**

العبارة	ك	%
زيادة سرعة الأداء	15	23.1
زيادة القدرات الذهنية	20	30.8
رفع مستوى الاتصال	07	10.8
تحمل مسؤولية العمل	16	24.6
عدم تضارب الأدوار	07	10.8
المجموع	65	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن غالبية مفردات العينة تؤكد عل وجود ركائز متعددة تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في التخطيط للعملية التكوينية، حيث نجد نسبة (30.8%) وهو ما يعادل (20) مفردة من أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن الركيزة الأولى التي يعتمد عليها في التخطيط للعملية التكوينية هي زيادة القدرات الذهنية، في حين نجد نسبة (24.6%) و(23.1%) وهو ما يمثل (16، 15) من مفردة من أفراد الدراسة الحالية على التوالي تؤكد هي الأخرى على أن الركيزة الثانية هي زيادة قدرة الفاعلين على تحمل المسؤولية، وكذا زيادة سرعة الأداء لديهم، بينما نجد نسبة (10.8%) أي (07) أفراد من مفردات الدراسة تؤكد على أن الركيزة الأخيرة هي والتي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار هي عدم تضارب الأدوار وكذا رفع مستوى الإتصال.

من الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح بأن مؤسسة سونلغاز تعتمد على كفاءات بشرية في عملية التخطيط للبرامج التكوينية، لكون ذلك يزيد من سرعة نشاط الشركة ويعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على الركائز والاليات الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط للبرامج التكوينية والتي أهمها زيادة القدرات الذهنية التي تساعد الفاعلين على تبني الرؤية الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التنبؤ بالتغيرات الحاصلة، كما تركز على تكوين الفاعلين على تبني قيما وثقافة جديدة تجعلهم يتحملون مسؤولية أعباء العمل مما يزيد من سرعة الأداء لديهم، الأمر الذي يجعلهم يتواصلون فيما بينهم وبين الإدارة بمرونة ومهارة عالية، لكون هذا يساعد العمال على إدراك الدور وبالتالي تفادي تضارب الأدوار فيما بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم معا.

جدول رقم (08) يوضح أهمية البرامج التكوينية للمؤسسة

البدائل	التكرارات	ك	%
نعم	56	56	86.2
لا	9	9	13.8
المجموع	65	65	100

تبين الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة (86.2%) من مجموع أفراد بما يعادل 56 فردا يؤكدون على أهمية البرامج التكوينية للمؤسسة بينما نجد (13.8%) لا يؤكدون على ذلك.

إن النتائج المحصل عليها أعلاه تشير إلى دلالات أخرى فأهمية البرامج التكوينية تحقق للفرد ذاته من خلال ثقته في قدرته وإمكانياته على إنجاز المهام بإتقان ولاشك أن ملائمة الوظيفة للعامل من العوامل الأساسية التي تدعم استقراره وترفع روحه المعنوية كون البرامج التكوينية تساعده على التقليل من أخطائه وتعديل من سلوكاته، وبالتالي مواكبة التطورات الحاصلة لذلك فالبرامج التكوينية للمؤسسة من أهم السياسات المعتمد عليها

جدول رقم (09) يوضح استهداف خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة الفاعلين على تبني

الرؤية الإستراتيجية

%	ك	التكرارات			
		البدائل			
93.80	61	البدائل للإجابة بنعم			نعم
		%	ك		
		46.2	30	تعطي للفاعلين الثقة بأنفسهم	
		35.4	23	تعطي للفاعلين الثقة برؤسائهم	
		35.4	23	تقوي وتعزز العلاقات الوظيفية فيما بينهم	
06.2	04	لا			
100	65	100	76	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد معطيات هذا الجدول الإحصائية أن نسبة (93.80%) من أفراد العينة بأنهم يقرون على استهداف خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة الفاعلين على تبني الرؤية الإستراتيجية بما يعادل 61 فرداً مختلفة آراؤهم حولها، فنسبة (46.20%) ترى أنها تعطي للفاعلين الثقة بأنفسهم أما الفئتين الباقيتين كانتا بنفس النسبة (35.40%) حيث أكدتا على إعطاء الفاعلين الثقة برؤسائهم وتقوية العلاقات الوظيفية فيما بينه، ونجد في مقابل ذلك أن 4 أفراد من العينة يرون عكس ذلك بنسبة (6.20%).

تشير هذه الإحصائيات الواردة أعلاه أن التفاعل الإيجابي بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم تشكل جماعة عمل متناسقة، تخلق نوعاً من الانسجام والاستقرار في مجال التخصص والمنصب، حيث توفر له الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي وتضمن لهم تطوير وضعيتهم المهنية، وإيجاد الجو الملائم لإبراز مواهبهم على اعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بسمعة جيدة وصدى كبير لدى الرأي العام، خاصة وأنها تهتم بتكوين مواردها البشرية على التنوع والتجديد من أجل تبني الرؤية الإستراتيجية ومقاومة تحديات البيئة.

جدول رقم (10) يوضح زيادة قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل والتنبؤ به من خلال تخطيط**التكوين الإستراتيجي.**

%	ك	التكرارات			البدائل
		%	ك		
96.9	63			البدائل للإجابة بنعم	نعم
		46.2	30	يمكن المؤسسة من الاستقرار	
		60	39	يمكن المؤسسة من المحافظة على علاقتها مع زبائننا	
		21.5	14	يمكن المؤسسة من التلاؤم مع الظروف الخارجية	
03.1	02	لا			
100	65	المجموع			
		100	*83		

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول زيادة قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل والتنبؤ به من خلال تخطيط التكوين الاستراتيجي بنسبة (96.9%) بما يعادل 63 مفردة موزعة على ثلاث جهات نظر، فعالية الإجابات تمحورت حول تمكين المؤسسة من المحافظة على علاقتها مع زبائننا بنسبة (60%) بنا يعادل 39 مفردة، أما عدد الإجابات التي كانت بنسبة (46.2%) قد أكدت على تمكين المؤسسة من الاستمرار، أما وجهة النظر المتبقية قد أقرت بتمكينها من التلاؤم مع الظروف الخارجية بما يعادل (21.5%) من مفردات عينة البحث، لكن في مقابل ذلك نجد عاملين اثنين نفوا قدرة المؤسسة على الرؤية الإستراتيجية من خلال عملية التخطيط للتكوين الاستراتيجي بما يعادل (03.1%)

هذه النتائج تؤكد على أن التخطيط للتكوين الاستراتيجي ذو نجاعة وكفاءة عالية على اعتبار أن عملية التخطيط أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف النظرية والوسائل المستخدمة لتحقيقها ميدانيا من أجل مواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية، فالتخطيط للتكوين الاستراتيجي هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية المستقبل والتنبؤ به، لذلك فهو السبيل الذي يجعل المؤسسة تحافظ على الاستمرار وكذا المحافظة على زبائننا، مما يساعدها على التطور والبقاء والاستمرارية، وبناء على ذلك فإن التكوين يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته، فكلما كانت طرق التكوين في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية.

جدول رقم (11) يوضح إستراتيجية التكوين وتنمية المهارات الإدراكية والتحليلية عند الأفراد.

%	ك	التكرارات		
		البدائل		
98.5	64	%	ك	البدائل للإجابة بنعم
		20	13	تدعم تجاوب الفاعلين مع متطلبات العمل
		55.4	36	تدعم الرغبة والإرادة لدى الفاعلين لتنمية مهاراتهم
		49.2	32	تعزز من فهم العاملين لأهداف المؤسسة
		16.9	11	تعزز مستويات الذكاء لدى الموارد البشرية
1.5	1	لا		
100	65	100	*92	المجموع

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

معطيات هذا الجدول الإحصائية تشير إلى أن نسبة (98.5%) من أفراد عينة البحث يؤكدون على استهداف إستراتيجية التكوين في تنمية المهارات الإدراكية والتحليلية لدى العمال حيث صرح 20% على أن إستراتيجية التكوين تدعم تجاوب الفاعلين مع متطلبات العمل، أما الفئة الثانية تقدر بنسبة (55.4%) تؤكد على أن الإستراتيجية تدعم الرغبة والإدارة لدى الفاعلين لتنمية مهاراتهم أما بخصوص الفئة الثالثة كانت نسبتها أقل من الاحتمالات السابقة بنسبة (16.9%) في تعزيز مستويات الذكاء لدى الموارد البشرية في مقابل ذلك نجد عاملاً واحداً يرى عكس ذلك.

إن دلالة هذه الإحصائيات تؤكد على أن المؤسسة ترى ضرورة تنمية المهارات الإدراكية والتحليلية من خلال إستراتيجية التكوين بما يضمن التوافق والانسجام مع الظروف المستجدة والقدرة على مواكبة التغييرات المتسارعة من خلال الأبعاد التالية: اتخاذ القرار الصحيح، الاتصال وتبادل المعلومات، القيادة واختيار المسؤولين، فعملية التكوين عملية نفسية فكرية على مستوى الفرد الذي يترجمها في شكل سلوكيات وتصرفات ظاهرة أو ضمنية في مجال العمل أو للبيئة التنظيمية، فيعبر عن أفكاره في التغيير من خلال تغيير في المحيط الذي يشمل الأفراد والهيكل والتقنيات والأساليب، فهو يعمل على أن يتم توحيد التصور حولها بين الأفراد ليتم تجسيدها في مشروع نسقي منظم واستراتيجي ليعمل على تنفيذه من خلال تنمية المهارات والقدرات وزيادة التفكير الإبداعي في صناعة القرارات الصحيحة.

جدول رقم (12) يوضح استمرارية المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه التفكير الإبداعي لدى

الفاعلين.

%	التكرار	التكرارات			البدائل
		ك	%	البدائل للإجابة بنعم	
89.2	58	36	55.4	تشجعهم على الابتكار	نعم
		33	50.8	تعطيهم فرص لمناقشة الأوامر واللوائح	
10.8	7				لا
100	65	69*	100	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية من أفراد العينة والذين يقدر عددهم بـ 58 فرداً أي بنسبة (89.2%) أكدوا أن التفكير الإبداعي لدى الفاعلين يلعب دوراً أساسياً في دفع المؤسسة للاستمرار وفي مقابل ذلك عبر مجموعة منهم بنسبة (10.8%) عن عدم استمرار المؤسسة من خلال التفكير الإبداعي ويكون التشجيع على الابتكار بنسبة (55.4%) بما يعادل 36 فرداً بينما فرصة المناقشة للأوامر واللوائح تقدر بـ 50.8%.

وتفسر هذه النتائج أهمية العنصر البشري في المؤسسة كمورد أساسي وفعال حيث يتضح لنا تأثير الشعور برضا العامل على المؤسسة وتحقيق ذاتيته في الواقع العملي للخلق والإبداع وبالتالي زيادة المعرفة الفنية في استمرار المؤسسة وتطويرها بما يخدم مصالحها العامة.

جدول رقم (13) يوضح تشجيع المؤسسة لمواردها البشرية على الابتكار.

البدائل	التكرارات	
	ك	%
نعم	43	66.2
لا	22	33.8
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (66.2%) من عدد المبحوثين أكدوا على تشجيع المؤسسة لمواردها البشرية على الابتكار، في مقابل ذلك نجد (33.8%) ما يعادل 22 مفردة لا يوافقون الرأي نفسه، لكن غالبية الأفراد أكدوا على تشجيع المؤسسة على الابتكار لمواردها، مما يعني أن التشجيع على الابتكار كمؤشر على الحوافز المعنوية يساهم في ولاء العامل للمؤسسة ذلك ما يعزز ثقة العاملين بها ويرفع روحهم المعنوية وهذا من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من سعي العامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة ففي النظرة الحديثة للإدارة قد أصبحت من اهتمامات وأولويات الفرد تحقيق الأهداف العامة وذلك من أجل بلوغ مكانة عالمية في ظل التغيرات العالمية.

جدول رقم (14) يوضح إعطاء فرصة للعمال من أجل إبداء آرائهم .

البدائل	التكرارات	
	ك	%
نعم	49	75.4
لا	16	24.6
المجموع	65	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75.4% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على وجود فرص للعمال من أجل إبداء آرائهم وذلك ما يعادل 49 فردا في مقابل ذلك نجد 16 مفردة أقرت بعدم إعطاء الفرص من أجل إبداء الآراء وذلك بنسبة 24.6% .

هذه الدلالات الإحصائية تشير إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة باعتباره أساس العمليات الوظيفية مما يخلق ويعزز روح الفريق بين المجموعات الشيء الذي يزيد القدرة والرغبة في تحقيق الأهداف العامة ويتيح الشعور بثقة المؤسسة بهم ذلك ما يخلق الرضا لدى العامل ويحقق له الشعور بالولاء والانتماء.

جدول رقم (15) يوضح تقبل الانتقادات التي يوجهها الفاعلون حول الأوامر واللوائح.

البدائل	التكرارات			التكرار	%
	البدائل للإجابة بنعم	ك	%		
نعم	تعتبر فاعليها شركاء	12	18.5	51	78.5
	تعتبر فاعليها أسس العمليات الوظيفية	42	64.6		
	تعتبر فاعليها الميزة التي تتميز بها عن باقي المؤسسات	8	12.3		
لا				14	21.5
المجموع			*62	65	100

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تشير البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة (78.5%) من أفراد المؤسسة يؤكدون على أن تقبل الانتقادات التي يوجهها الفاعلون حول الأوامر واللوائح أي ما يعادل 51 مفردة موزعة كالآتي:

بالنسبة للفئة الأولى كانت إجابة الباحثين حول اعتبار أنفسهم أسس العمليات الوظيفية بنسبة 64.6% ما يعادل 42 مفردة، أما بالنسبة للفئة الثانية التي تعتبر نفسها شريكة بالنسبة للمؤسسة فهي تقدر بـ (18.5%) ما يعادل 12 عاملاً، وفيما يخص الفئة الثالثة التي تعتبر أن العمال هم الميزة بالنسبة للمؤسسة بنسبة (12.3%) ما يعادل 8 أفراد، وفي المقابل ذلك نجد (21.5%) من مفردات عينة البحث ترى أن المؤسسة لا تتقبل الانتقادات التي يوجهها الفاعلون حول الأوامر واللوائح .

على ضوء هذه الدلالات تشير المعطيات الإحصائية أعلاه أن تقبل الانتقادات الموجهة من طرف الفاعلين تؤخذ بعين الاعتبار، كون الفاعل أو الفرد العامل على دراية بنقائص المنصب الوظيفي واعتباره طاقة وثروة ذهنية، وكما ذكر آنفاً بأن أغلب العمال ذوي الشهادات الجامعية، مما يحتم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية والتعليمية.

جدول رقم(16) يوضح نجاعة الخطة التكوينية في كشف نقاط القوة والضعف.

%	التكرار	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
86.2	56	23.1	15	تقضي على التسبب الإداري	نعم
		64.6	42	ترفع الروح المعنوية	
		21.5	14	تقلل من دورات العمل	
13.8	09				لا
100	65	100	*71	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 56 من أفراد العينة عبروا عن نجاعة الخطة التكوينية تمكن المؤسسة من كشف نقاط القوة والضعف وذلك ما يعادل 86.2% موزعة ثلاث فئات فقد أكدت الفئة الثانية على أن نجاعة المؤسسة ترفع الروح المعنوية في حين نجد الفئتين الباقيتين بنفس النسبة بالتقريب على القضاء على التسبب الإداري والتقليل من دوران العمل وفي مقابل ذلك نجد 9 أشخاص لا يؤكدون على نجاعة الخطة التكوينية من تمكين المؤسسة على كشف القوة والضعف بنسبة 13.8%.

هذه الدلالات الإحصائية تشير على قدرة المؤسسة من كشف جوانب الضعف والقصور في الأداء، الشيء الذي يجعل من أفراد المؤسسة يقللون من أخطائهم ويعدلون سلوكا تهم الوظيفية، من خلال قيامهم بالأعمال، وإن دل هذا فإنما يدل على نجاعة الخطة التكوينية في تصميم وتنفيذ البرامج وكل هذا يندرج تحت عنوان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في ظل التحديات البيئية.

جدول رقم (17) يوضح اعتبار المؤسسة الابتكار والنقد أساس الرؤية الإستراتيجية.

%	التكرار	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
80.0	52	24.6	16	تقضي على التسبب الإداري	نعم
		55.4	36	ترفع الروح المعنوية	
		21.5	14	تقلل من دورات العمل	
20	13				لا
100	65	100	66*	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ن إجابات المبحوثين حول الابتكار والنقد أنهما أساس الرؤية الإستراتيجية بنسبة 80% موزعة على الفئات الثلاث: حيث أكدت الفئة الثانية على أنه يحقق لها فرص التطور بنسبة 55.4% ما يعادل 36 مفردة في حين ترى الفئة الأولى أنه يوجه لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة وتقدر النسبة بـ 24.6% أما الفئة الثالثة أكدت على أنه يعزز ثقة المتعاملين معها بنسبة 21.5% وفي مقابل ذلك نجد أن هناك 13 عاملا لا يعتبرون الابتكار والنقد هما أساس الرؤية الإستراتيجية.

إذ يعتبر النقد إيجابيا (بناء) في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الابتكار يمكن المؤسسة من التلاؤم مع الظروف الخارجية وذلك في ظل التحول السريع إلى المنافسة العالمية، حيث يعتبر النقد كأساس للرؤية المستقبلية على وجود التواصل وتنسيق الجهود بين العمال وبين المؤسسة، ويمكن من القول أن استشراف المستقبل هو قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف العامة والخاصة من خلال اكتشاف معارف وأفكار جديدة تساعد على تحديد المشكلة عن طريق الخبرة والكفاءة والتأهيل، وكذلك باعتبار المورد البشري هو الذي يدرك النقائص الموجودة في العمليات التشغيلية وتسعى ثقافة المؤسسة إلى تطوير ذهنيات الأفراد من خلال زيادة درجة وعيهم بحددة التنافسية بين التنظيمات.

جدول رقم (18) يوضح إعطاء المؤسسة فرصة لمشاركة الفاعلين في وضع الخطط التكوينية.

%	التكرار	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
72.3	47	15.4	10	خلق الولاء التنظيمي	نعم
		43.1	28	تعديل السلوك التنظيمي	
		30.8	20	تفادي الصراع	
27.7	18				لا
100	65	100	58*	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تبين المعطيات البيانية الخاصة بهذا الجدول أن نسبة (72.3%) من مفردات عينة البحث عبروا عن فرصة المشاركة في وضع الخطط التكوينية ما يعادل 47 عاملا أما نسبة 27.7% أقرروا بعدم مشاركتهم في وضع هذه الخطط ولا دراية لهم بمسألة التكوين حيث تجدر الإشارة في هذا الصدد أن الفئات العمالية التي أكدت أن كلما كانت المشاركة في وضع الخطط التكوينية أدى إلى تعديل السلوك وذلك من خلال إجابة الباحثين بنسبة 43.21% أي ما يعادل 28 عاملا، كما تؤكد هاته المشاركة على تفادي الصراع وخلق الولاء التنظيمي.

إن النسبة لمشار إليها أنفا تمثل ثقلا ووزنا لا يستهان به خاصة وأن هذه النقطة جد حساسة وتأثيرها لا يخفى على مردودية المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار التقدم الحاصل اليوم على مستوى العامل وضرورة دعمه كمورد أساسي وفعال في تطوير المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية باعتباره شريكا، كما أنه أساس العملية الإدارية والوظيفية في تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس فإن شعور الفرد بالانتماء سيقبل من الأخطاء من خلال تعديل السلوك وتفادي الصراعات الشيء الذي يخلق له الولاء التنظيمي .

جدول رقم(19) يوضح زيادة تكوين الموارد البشرية من أجل القدرة على التنبؤ.

%	التكرار	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
83.1	54	38.5	25	يزيد المهارات	نعم
		56.9	37	يزيد الخبرات	
		32.3	21	يخلف الدوافع المحفزة لذلك	
		29.2	19	ينشر ثقافة تنظيمية إيجابية	
16.9	11				لا
100	65	100	102*	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين حول زيادة تكوين الموارد البشرية من القدرة على التنبؤ قدرت بنسبة 83.1% أي ما يعادل 54 مفردة قد وزعت على أربع فئات حيث أقرت الفئة الأولى بأن زيادة التكوين زيد الخبرات بنسبة 56.9% ما يعادل 37 عاملا، في حين نجد الفئة الثانية بنسبة 38.5% تؤكد على زيادة المهارات، أما من جهة خلق الدوافع المحفزة كانت بنسبة 32.3%، وأخيرا تنشر الثقافة التنظيمية الإيجابية تعادل 29.2%، في مقابل ذلك نجد 11 مفردة تنفي زيادة التكوين من القدرة على التنبؤ بنسبة 16.9%.

هذه الدلالات الإحصائية تشير إلى نوع من التحفيز المعنوية من خلال القدرة استشراف المستقبل والتنبؤ به آخذين بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة التي من وجبها نفرض تغييرا داخليا وإكساب مهارات عالية وزيادة الخبرات الشيء الذي يخلق روح الإبداع والمنافسة الشريفة في ظل التحديات البيئية والتكنولوجية ونشر ثقافة تنظيمية إيجابية التي تولد لهم انطبعا إيجابيا من خلال القدرة على لتنبؤ بالمستجدات الخارجية وخلق ذهنية تعزز ثقة الفاعلين بأنفسهم من خلال قدراتهم الذهنية والتوازن الإيجابي بين العمليات الوظيفية والتكوينية.

جدول رقم(20) يوضح درجة الرضا عن البرنامج التكويني الذي تطبقه المؤسسة.

البدائل	التكرارات			التكرار	%
	البدائل للإجابة بنعم	ك	%		
نعم	يشمل على جميع الموارد البشرية	19	29.2	56	86.2
	فعال وذو جدوى	35	53.8		
	يتوافق مع الاحتياجات الفردية	12	18.5		
لا				9	13.8
المجموع		66*	100	65	100

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال ما نلاحظه من الجدول أعلاه أن نسبة 86.2% من أفراد عينة البحث أكدوا على درجة الرضا عن البرنامج التكويني مما يعادل 56 عاملاً موزعة استجاباتهم على النحو التالي إلى ثلاث فئات بالنسبة للفئة الثانية أكدت على أن البرنامج التكويني فعال وذو جدوى بنسبة 53.8%، وفيما يتعلق بالإجابة الأولى على أنه يقتصر على جميع الموارد البشرية كانت النسبة في حدود 29.2% ما يعادل 19 مفردة، أما بخصوص الفئة الثالثة كان استجوابهم بنسبة 18.5% فيما يتعلق مع الاحتياجات الفردية.

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح أن التكوين عملية ضرورية من أجل المحافظة على الأوضاع المهنية وتحسين المركز الاجتماعي ومسايرة التطورات التكنولوجية ورفع مستوى الكفاءة بين العمال حتى يتوافق كل عامل مع وظيفته، فهدف التكوين لا يقتصر على طرق تأدية العمل والاهتمام بالمهنة فحسب بل يمتد إلى تنمية كافة الاتجاهات المتصلة بمحيط العمل وتعديل السلوك، وما يمكن قوله في ختام العرض التحليلي والتفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في جدول أن عملية التكوين تسمح بتطوير القابلية لإحداث التغيير التنظيمي لدى العمال وتكيفهم وإدماجهم وتوجيههم لتتوافق قدراتهم وأهدافهم مع أهداف المؤسسة، وتكوين شامل لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية لتخلق من نشاطات الموارد البشرية ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

جدول رقم(21) يوضح اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية الكفأة في تصميم البرامج التكوينية .

%	التكرار	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
84.6	55	35.4	23	تصمم من طرف مختصين في التكوين	نعم
		33.8	22	تسند لإدارة الموارد البشرية لا غير	
		41.5	27	يحظى المكلفون بسلطة اتخاذ القرار	
		18.5	12	يحظى المكلفون بالمتابعة	
		15.4	10	يحظى المكلفون بالتقييم	
		15.4	10		
100	65	100	*94	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال البيانات الوارد أعلاه نلاحظ بأن نسبة (84.6%) أي ما يعادل (55) عاملا كان توجههم إيجابيا أما نسبة (15.4%) من أفراد عينة البحث تؤكد على عدم اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية الكفأة في تصميم البرامج التكوينية ونوضح فيما يلي درجة الاستجابة بالترتيب التالي:

- يحظى المكلفون بسلطة اتخاذ القرار بنسبة 41.5% من درجة الموافقة.
- تصمم من طرف مختصين في التكوين بنسبة 35.4% أي ما يعادل 23 فردا من درجة الموافقة.
- تسند لإدارة الموارد البشرية لا غير بنسبة 33.8% من درجة الموافقة.
- يحظى المكلفون بالمتابعة بنسبة 18.5% من درجة الموافقة.
- يحظى المكلفون بالتقييم بنسبة 15.4% من درجة الموافقة.

وهذه النتائج تؤكد على أن المؤسسة تعتمد في تصميم البرامج التكوينية على الكوادر من خلال الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح مما يكون للمسيرين دورا كبيرا ومهما، خاصة في كشف التغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ووظائفها المختلفة.

2.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثالث: يساهم تسيير التكوين الإستراتيجي في المحافظة مؤسسة سونلغاز على مكانتها السوقية.

جدول رقم(22) يوضح نجاعة البرامج التكوينية من تمكين المؤسسة من المحافظة على المكانة

السوقية.

البدائل	التكرارات	
	ك	%
نعم	60	92.3
لا	05	7.7
المجموع	65	100

من خلال البيانات أعلاه يتضح أن نسبة (29.3%) تؤكد على نجاعة البرامج التكوينية تمكن المؤسسة من المحافظة على المكانة السوقية بما يعادل (60) مفردة في مقابل ذلك نجد (6) أفراد تنفي قول ذلك بنسبة (7.7%)

من خلال نتائج هذه الإحصائيات يمكن القول أن المؤسسة على درجة كبير من الوعي بالدور الكبير الذي يلعبه التكوين المستمر للعمال على الأداء العام للمؤسسة وعلى العمال أنفسهم، خاصة إذا كان مرفقا ببرامج تسيير فعالة، حيث يسمح بمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في كل عمل وتخصص، فإذا كان التطبيق هو المعرفة الفيزيائية الجيدة فإن النظري هو المعرفة العقلية الجيدة أيضا، وهذا يعود بالفائدة الكبيرة على الفرد والمؤسسة ويسمح بتطويرها، وتحقيق الفعالية المرجوة من أجل المحافظة على المكانة السوقية، فنجاحة البرامج التكوينية تكسب المؤسسات ميزة تنافسية كما تساعد على المحافظة على المكانة السوقية.

جدول رقم (23) يوضح مواجهة التحديات البيئية المتسارعة من خلال التسيير العقلاني للبرامج**التكوينية.**

البدائل	التكرارات			التكرار	%
	البدائل للإجابة بنعم	ك	%		
نعم	يعطي فرصة لها تكيف	24	36.9	60	92.3
	يعطي لها فرصة اكتساب بنك المعطيات	36	55.4		
	يمكنها من التكيف مع وسائل الإعلام والاتصال	17	26.2		
لا				05	7.7
	المجموع			65	100

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 92.3% من إجمالي العينة أن التسيير العقلاني للبرامج التكوينية من مواجهة التحديات البيئية ورغم اختلاف تبريراتهم فإنها تصب جميعاً في النقاط التالية حسب إجابات البعض:

- إعطاء فرص التكيف بنسبة 36.9% بما يعادل 24 مفردة.
- إعطاء فرصة اكتساب بنك معطيات بنسبة 55.4% بما يعادل 36 مفردة.
- تمكينها من التكيف مع وسائل الإعلام بنسبة 26.2% بما يعادل 17 عامل في مقابل ذلك نجد 5 عمال يقرون بعدم تمكن التسيير العقلاني للبرامج التكوينية من مواجهة التحديات البيئية .
- من خلال هذه النتائج يتضح أن تسيير البرامج التكوينية ذو كفاءة عالية في تطوير مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وما لمس من خلال الدراسة الميدانية هو وعي العمال واعترافهم أن المؤسسة تعتمد على التكوين كأسلوب لتحقيق ما تصبو إليه وذلك باعتباره ركيزة أساسية في المؤسسة مجال الدراسة تسمح بتحسين كفاءة أفرادها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ضرورة حتمية تسمح للعاملين بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية.
- وظيفة إستراتيجية في المؤسسة تسمح بإبراز الدور المتنامي للمديرين من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم بما يدعو وضع المؤسسة التنافسي من مواجهة التحديات البيئية المتسارعة.

جدول رقم(24) يوضح ارتباط تسيير البرامج التكوينية لمؤسسة سونلغاز بـ:

البدائل	التكرار	ك	%
بمدى نجاعة الجهاز الإداري في التسيير	26	26	400
بمدى رغبة وإدراك المورد البشري لأهمية ذلك	21	21	32.3
بكيفية تقسيم وتوزيع المهام	18	18	27.7
المجموع	65	65	100

من الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة %400 أي 26 مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على أن ارتباط تسيير البرامج التكوينية بمؤسسة سونلغاز يكون بمدى نجاعة الجهاز الإداري في التسيير، بينما نجد نسبة %32.3 أي 21 مفردة تقر بأن ارتباط تسيير البرامج التكوينية يكون بمدى رغبة وإدراك المورد البشري لأهمية البرامج التكوينية، في حين نجد نسبة %27.7 أي 18 مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على أن تسيير البرامج التكوينية يرتبط بكيفية تقسيم وتوزيع المهام.

من خلال التفسير أعلاه يتبين بأن مؤسسة سونلغاز توظف كفاءات بشرية بمهارات عالية وقدرات تمكنها من تسيير البرنامج التكويني وفق الاحتياجات والمتطلبات من أجل عصرة الوقت ومسايرة التحديات الخارجية، من أجل بلوغ أو التوفيق بين أهداف التكوين و الأهداف العامة للإدارة، وهذا يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى نجاعة الجهاز الإداري في التسيير إضافة إلى مدى رغبة وإدراك المورد البشري لأهمية التكوين وتأثيره على التغيير التنظيمي ولما له من فائدة في تحقيق رضا الفاعلين وتطور المؤسسة، وعلى غرار هذا نجد أن الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها مؤسسة "سونلغاز" متمكنة من تقسيم وتوزيع المهام بالشكل المطلوب من أجل تلبية احتياجات الفاعلين و خدمة السياسة العامة للشركة.

الجدول يوضح (25) تسيير الميزانية المخصصة للعملية التكوينية من خلال :

البدائل	التكرار	ك	%
سلطة تتيح حرية التصرف	21	21	32.3
منصب متخصص	17	17	26.2
الخبرة في مجال التسيير	27	27	41.5
المجموع	65	65	100

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة 41.5% هو ما يعادل 27 مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على أنه تسيير الميزانية المخصصة للعملية التكوينية تحتاج إلى الخبرة في مجال التسيير بينما نجد نسبة 32.3% أي 21 مفردة أقرت بأنه يجب أن يكون التخصص في مجال تسيير الميزانية المخصصة للعملية التكوينية، كما نجد نسبة 26.2% أي ما يعادل 17 مفردة من أفراد عينة البحث هي الأخرى ترى بأنه كلما كانت هناك سلطة ديمقراطية تتيح حرية التصرف للمسؤولين من أجل تسيير الميزانية المخصصة للعملية التكوينية.

من خلال التفسير أعلاه نجد أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن الخبرة والتخصص هما أساس العمليات الوظيفية، ولكي تستطيع المؤسسة تسيير الميزانية المخصصة للعملية التكوينية تسييرا عقلانيا يجب عليها تكوين كفاءاتها البشرية في هذا المجال من أجل تمكنهم من مجال الإدارة والتسيير بكل فعالية ونجاعة، وكذلك اكتساب الخبرة التي تعطي لهم الثقة الكاملة للتسيير مثل هذه الأمور بطريقة مثلى عقلانية، من أجل خدمة أهداف المؤسسة بالإضافة إلى ديمقراطية السلطة بالمؤسسة من أجل إعطاء الحرية التامة للفاعلين من أجل التسيير الرشيد لنفقات البرامج التكوينية ليحقق الأهداف التكوينية ومساعي المؤسسة والفاعلين معا.

الجدول (26) يوضح تأثير ظروف العملية التكوينية على الاستقرار الوظيفي لدى**العمال بالمؤسسة**

%	ك	التكرارات			
		البدائل			
92.3	60	%	ك	البدائل للإجابة بنعم	نعم
		27.7	18	فعالية ونجاعة الأداء	
		38.5	25	الرغبة والقدرة على الإنجاز	
		52.3	34	الروح المعنوية للفاعلين	
		26.2	17	ثقة الفاعلين بالإدارة	
		27.7	18	تحسيس الفاعلين بمدى اهتمام الإدارة بهم	
07.7	05	لا			
100	65	100	112*	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه نجد نسبة (92.3%) وهو ما يعادل (60) مفردة من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود تأثير إيجابي بين ظروف العملية التكوينية وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز، حيث نجد نسبة (52.3%) أي ما يمثل (34) مفردة من أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن الظروف التي يتم فيها التكوين تساعد العمال على تحقيق الاستقرار الوظيفي لأن ذلك يرفع من معنوياتهم مما يزيد من فعالية الأداء، بينما نجد نسبة (38.5%) أي (25) مفردة من أفراد مجتمع البحث الأصلي تؤكد هي الأخرى على أن ظروف التكوين فعلا تحقق الاستقرار الوظيفي للفاعلين لكون ذلك يزيد من رغبتهم وقدرتهم على الإنجاز، في حين نجد نسبة (27.7%) وهو ما يعادل (18) مفردة من أفراد عينة الدراسة أكدت هي الأخرى على أن ظروف العملية التكوينية تساعد العمال للحفاظ على مناصبهم الوظيفية على اعتبار ذلك يزيد من فعالية ونجاعة الأداء، إضافة إلى تحسيس الفاعلين بمدى اهتمام الإدارة بهم، كما نجد نسبة (26.2%) أي ما يعادل (17) مفردة من أفراد عينة

البحث تؤكد هي أيضا على أن ظروف العملية التكوينية تعطي حافزا ودافعا للعمال للحفاظ على مناصبهم الوظيفية لأن ذلك يعزز ثقتهم بالإدارة؛ وعلى غرار هذا نجد نسبة (07.7%) أي (05) أفراد من عينة الدراسة ترى بأن ظروف التكوين لا تساعدهم على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

من خلال التفسير أعلاه يتضح بأن مؤسسة سونلغاز تسعى لتوفير ظروف مناسبة وملائمة للعمال من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم مما يساعدهم على زيادة القدرة والرغبة في الإنجاز، بما يحقق المساعي العامة للمؤسسة، كما أنه تعمل الشركة على تكوين إطاراتها من أجل تصميم برامج تكوينية تساعد الفاعلين على تحقيق المطلوب منهم في أسرع وقت ممكن، مما يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة مرونة التواصل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يزيد من فعالية ونجاعة الأداء، وهكذا تزيد ثقة العمال بالإدارة العليا، وهذا نتيجته تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الفاعلين بالشركة، مما يزيد من سرعة إدراكهم للتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، وبالتالي زيادة قدرتهم على التنبؤ وعلى هذا الأساس يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث يسعى الفاعلين بها على تحقيقها وإحداث التغيير المناسب والذي يتوافق والأهداف التكوينية التي هي بدورها تحقق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يجعل هاته الأخيرة تحتل مكانة في سوق العمل بفضل إستراتيجية تكوين مواردها البشرية بما يساهم في تفعيل التغيير الإيجابي بالمؤسسة وعل كافة وحداتها الوظيفية، مما يضيفي لها الميزة التي تميزها عن باقي الشركات.

الجدول (27) يوضح علاقة ظروف العمل الحالية و الشعور بأهمية المنصب لدى الفاعلين

%	ك	التكرار		البدائل
		ك	%	
80	52	19	29.2	البدائل للإجابة بنعم
		24	36.9	ملائمة للمواظبة على أداء العمل
		20	30.8	تزيد من مرونة التعامل بين الإداريين والعمال
		10	15.4	غياب ازدواجية المناصب
20	13			تساعد على إدراك الدور الذي يشغله المورد البشري
20	13			لا
100	65	73*	100	المجموع

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجاباتالمبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الإحصاءات في الجدول أعلاه أن نسبة (80%) وهو ما يعادل (52) مفردة من أفراد عينة الدراسة أكدوا بوجود تأثير بين الظروف الحالية والشعور بأهمية المنصب، إذ نجد نسبة (36.9%) وهو ما يعادل (24) مفردة من مفردات مجتمع البحث الأصلي يؤكدون على أن الظروف التي يعملون فيها حالياً تعطي لهم الإحساس بأهمية المنصب لكون ذلك يزيد من مرونة التعامل بين العمال والإدارة العليا، في حين نجد نسبة (30.8%) أي ما يمثل (20) مفردة من عينة الدراسة الراهنة ترى هي الأخرى بأن الظروف الحالية بالمؤسسة ملائمة للاستمرار في المناصب الحالية لما لذلك من دور في التقليل من ازدواجية المناصب بالمؤسسة، بينما نجد نسبة (29.9%) أي (19) مفردة من أفراد عينة البحث أكدت هي الأخرى على أن الظروف التي يعملون بها حالياً تزيد من شعورهم بأهمية المنصب لأنها تساعدهم على المواظبة في أداء العمل، في حين نجد نسبة (15.4%) أي (10) أفراد من مفردات الدراسة الحالية تؤكد على أن الظروف الحالية مناسبة لأداء الأعمال والمهام بالمؤسسة، لكون ذلك يساعد الموارد البشرية على إدراك الدور الذي تشغله؛ وعلى غرار هذا نجد نسبة (20%) وهو ما يعادل (13) مفردة من أفراد عينة الدراسة ترى بأن الظروف الحالية بالمؤسسة لا تزيد من شعورهم بأهمية المنصب الذي يشغلونه، وربما هذا راجع إلى الفاعلين في حد ذاتهم أو إلى أسباب تنظيمية نجهلها نحن.

من خلال التفسير أعلاه يتضح بأن مؤسسة " سونلغاز " تسهر على توفير الظروف الملائمة لأداء الأعمال بكفاءة ونجاعة عالية، وهذا يعود لكون المؤسسة تستقطب اليد العاملة ذات المهارة العالية والخبرة في مجال العمل، إذ نجد أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن الظروف الحالية بالمؤسسة تزيد من شعورهم بأهمية المنصب الذي يشغلونه، لكون الظروف الأتية تقوي العلاقات وتعزز من مرونة الاتصال والتفاعل بين العمال بالمؤسسة مما يسهل استعمال أنواع الاتصال كلها(الاتصال النازل+ الأفقي+ الاتصال الصاعد إضافة إلى الاتصال الإلكتروني)، وكل هذا ينصب في السياسة العامة للمؤسسة، بحيث تعتبر هذه الأخيرة الظروف التنظيمية من أهم العناصر الأساسية بها، لما لها من أثر بالغ في رفع الروح المعنوية للفاعلين، مما يزيد من سرعة إدراك الموارد البشرية للدور الذي أنيط بها، وبالتالي غياب ازدواجية المناصب بالمؤسسة، الأمر الذي يزيد من فعالية وكفاءة الطاقات البشرية، مما يؤدي إلى زيادة روح التعاون وبالتالي المواظبة على أداء الأعمال والمهام بالشكل المرغوب فيه من طرف الإدارة العامة للمؤسسة، بما يخدم الأهداف الأساسية للتنظيم.

الجدول(28) يوضح الظروف المادية وتأثيرها على زيادة الأداء للحفاظ على المناصب التي يشغلها الفاعلين

البدائل	التكرار		ك	%
	ك	%		
نعم	التدائل للإجابة بنعم	ك	ك	%
	تثري مساره المهنى	17	28.8	
	تعطي لهم الراحة التامة	31	52.5	
	تعزز مبدأ التعاون فيما بينهم	11	18.6	
لا		15	23.1	
المجموع		65	100	59

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة(76.9%) أي (50) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على أن الظروف المادية تزيد من أدائهم مما يؤدي إلى الحفاظ على المنصب الحالي، وذلك من خلال الراحة التامة التي توفرها لهم وذلك بنسبة(52.5%) وهو ما يعادل (31) مفردة من المبحوثين والتي أجابت بذلك، بينما نجد نسبة (28.8%) أي (17) مفردة من أفراد عينة البحث أكدوا بأن الظروف المادية بالمؤسسة تثري مساره المهنى من أجل معرفة مجال العمل والتخصص فيه، كما نجد نسبة (18.6%) أي (11) مفردة من أفراد عينة البحث أجابت بأن الظروف المادية تعزز من مبدأ التعاون فيما بينهم بما

يخدم أهداف المؤسسة، وعلى عكس ذلك نجد نسبة (23.1%) وهو ما يعادل (15) مفردة أكدت على أن الظروف المادية لا تزيد من سرعة الأداء وبالتالي عدم الحفاظ على المنصب الحالي مما ينتج عنه ظاهرة دوران العمل.

من الشواهد الإحصائية أعلاه نجد بأن المؤسسة تسعى دائما لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للفاعلين من أجل أداء المطلوب منهم وكذا تقادي كثرة التكاليف المنجزة عن عمليات التوظيف، كما أنها تعمل على توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمال من أجل إثراء مسارهم المهني وتحقيق الراحة التامة لهم ودفعهم للمواظبة على إنجاز المهام، إضافة إلى ذلك من أجل تقادي الصراع وظاهرة دوران العمل، وكذا تضارب الأدوار، لهذا تعمل المؤسسة على خلق الجو المادي المناسب لخدمة الأهداف العامة للشركة وأهداف الفاعلين معاً، وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العمال مما يؤدي إلى نمو وبقاء واستمرارية المديرية من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية والتحكم في نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، وبالتالي العمل على راحة الفاعلين من أجل تحسين الخدمة للمتعاملين معها والحفاظ على الزبائن، مما يؤدي إلى خلق جو تنافسي في فضاء محلي ودولي وعالمي، وبالتالي الحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة.

الجدول(29) يوضح مساعدة المناخ التنظيمي للفاعلين على تنظيم أعباء العمل اليومي

%	ك	البدائل		التكرارات
		ك	%	
72.3	47	17	25.8	نعم
		31	47.0	
		18	27.3	
27.7	18			لا
100	65	100		المجموع *66

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه نجد نسبة (72.3%) أي ما يعادل (47) مفردة من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعد الفاعلين على تنظيم أعباء العمل اليومي، حيث نجد نسبة (47.0%) أي ما يعادل (31) مفردة من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن المناخ

التنظيمي السائد فعلا يساعد الفاعلين على تنظيم أعباء العمل اليومي لأن العمال لديهم الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية القيادة بأعباء العمل، بينما نجد نسبة (27.3%) أي (18) مفردة من أفراد مجتمع البحث هي الأخرى تؤكد على ذلك، لكون العمال لديهم المؤهلات التي تساعدهم على التكيف مع أعباء العمل اليومي، كما نجد نسبة (25.8%) أي (17) مفردة من أفراد عينة البحث تقر هي أيضا بمدى مساعدة المناخ التنظيمي لهم على تنظيم أعباء العمل اليومي وذلك لأن الفاعلين يمتلكون القدرات والمهارات للقيام بالمهام اليومية؛ وعلى غرار هذا نجد نسبة (27.7%) أي ما يعادل (18) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد بأن المناخ التنظيمي السائد غير مناسب لتنظيم أعباء العمل اليومي.

من التفسير أعلاه يتضح أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يساعد الفاعلين على تنظيم أعباء العمل اليومي، لكون المؤسسة تعيش في ظل اقتصاد بملامح جديدة وهو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة ومعرفة، كما أنها تعمل في مناخ متعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، كما أن التكوين كفيلا بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية، هذا هو أساس المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة "سونلغاز" مما يتيح لها فرصة للحفاظ على المكانة السوقية، على اعتبار التكوين الذي تقوم به الشركة يخلق لها فرصا لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا كله نتيجة للتغيرات الخارجية التي تملّي أو تفرض على القادة إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي تكيف المناخ التنظيمي وفقا لهذه الاعتبارات الخارجية بما يحقق مساعي المؤسسة العامة.

الجدول (30) يوضح قلت الصراع وأهميتها في إعطاء الفرصة للفاعلين لإبداء المقترحات الجديدة

%	ك	التكرارات			
		البدائل			
83.1	54	%	ك	البدائل للإجابة بنعم	نعم
		30.0	21	يعزز روح الفرق	
		41.4	29	يكون قيما وثقافة جديدة	
		28.6	20	يخلق روح المنافسة الإبداعية	
16.9	11				لا
100	65	100		70*	المجموع

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة (83.1%) أي ما يعادل (54) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد بأنه كلما قل الصراع كلما كانت هناك الفرصة أمام الفاعلين من أجل تقديم المقترحات الجديدة في مجال

العمل، بحيث نجد نسبة (41.4%) أي (29) مفردة من أفراد العينة تؤكد على ذلك لاعتبار أن قلت الصراع تكون قيما وثقافة جديدة تساعد الفاعلين على التواصل مع بعضهم البعض ومع العمال الجدد، في حين نجد نسبة (30.0%) أي (21) مفردة تؤكد على أن قلت الصراع تؤدي فعلا إلى إتاحة الفرصة أمام الفاعلين لإبداء آرائهم وتقديم المقترحات الجديدة لكون ذلك يعزز روح الفريق أو العمل الجماعي بالمؤسسة، كما نجد نسبة (28.6%) أي (20) مفردة هي الأخرى تؤكد على ذلك لكون قلت الصراع تؤدي إلى خلق روح المنافسة الإبداعية بين أطراف العمال والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية ونجاعة في الأداء وبدقة وإتقان بالسرعة المطلوبة؛ وعلى عكس ذلك نجد نسبة (16.9%) أي (11) مفردة من أفراد عينة البحث ترى بأن التقليل من حدة الصراع لا يؤدي إلى إتاحة الفرصة أمام الفاعلين لتقديم المقترحات الجديدة.

يتبين من التفسير أعلاه أن المؤسسة تسعى جاهدة عند التخطيط للبرامج التكوينية إلى الأخذ بعين الاعتبار التقليل من الصراع من أجل تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة، وكذا ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية لدى العمال من أجل رفع مستوى تأهيلهم وكفاءتهم التي يتطلبها التطور التقني التكنولوجي وأساليب الفلسفة الإدارية للمؤسسة بصفة عامة، من أجل إحداث التغيير الإيجابي الفعال والذي يتمشى والتطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية .

الجدول (31) يوضح حدة الصراع ومدى تأثيرها على زيادة التفكير السلبي لدى الفاعلين

البدائل	التكرار	ك	%
نعم	55	84.6	
لا	10	15.4	
المجموع	65	100	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة (84.6%) أي ما يعادل (55) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد بأن حدة الصراع تزيد من سلبية التفكير لدى الفاعلين، بينما نجد نسبة (15.4%) أي (10) أفراد من مجتمع البحث تقر بأن حدة الصراع لا تزيد من التفكير السلبي عند العمال.

من خلال هذه الإحصائيات يتبين بأن المؤسسة تسعى دائما لتفادي الصراع لأنه لا يخدم المصالح العليا أو السياسة العامة بها، كون حدة الصراع تدخل العمال في دائرة الفوضى وعدم المبالاة وظهور ما يسمى بعدم الاستقرار الوظيفي، هذا الأمر يجعل من المؤسسة العمل على تكوين الكفاءات والإطارات البشرية اللازمة لذلك من أجل تجنب الصراعات داخل العمل، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية

تطورها في ظل الإكراهات الخارجية، لهذا تعمل المديرية على زرع ثقافة إيجابية بين الفاعلين، كما يجب عليها أن تبدي المقاومة للتفكير السلبي من طرف العمال لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات و المفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، ومن هنا تسعى هذه الأخيرة إلى كسب رهاناتها وهي الاعتماد بدرجة كبيرة على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع الذي يشمل كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء ويهم كل الوظائف، وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة والاستعانة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، ودون أن تغفل عن استخدام كل طرق وأنواع التكوين تبعاً للحالة وحسب الاحتياجات، وبهذا تستطيع المؤسسة تفادي الصراع وخلق الثقافة الإيجابية (التفكير الإيجابي لدى العمال) وجو للمنافسة الشريفة وإبداء الآراء والمقترحات التي تساعد على تطويرها.

الجدول (32) يوضح حدة الصراع وتأثيره على رفض المؤسسة للأفكار الجديدة المقترحة من طرف الفاعلين

%	ك	التكرارات		البدائل	
		ك	%	نعم	لا
21.5	14	21	35.0	تعتبر هذا الصراع إيجابيا	لا
		23	38.3	تعزز مكانة الفاعلين لديها	
		16	26.7	تقوي العلاقات بينها وبين الفاعلين	
78.5	51				
78.5					
100	65	*60	100	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (78.5%) أي (51) مفردة من مفردات العينة أكدوا على أن حدة الصراع لا تزيد من رفض المؤسسة للأفكار الجديدة المقترحة من طرف العمال، إذ نجد نسبة (38.3%) أي (23) مفردة من أفراد العينة تؤكد بأن حدة الصراع بالمؤسسة يزيد من تقبلها للأفكار والمقترحات الجديدة من طرف العمال لأن ذلك يزيد من تعزيز مكانة الفاعلين لديها، بينما نجد نسبة (35.0%) وهو ما يعادل (21) مفردة تؤكد هي الثانية على ذلك لكون الفاعلين يعتبرون هذا الصراع إيجابيا لأنه يخدم المصالح العامة للمؤسسة، كما تبين نسبة (26.7%) أي ما يمثل (16) مفردة من أفراد عينة البحث ترى بأن حدة الصراع بالمؤسسة تجعل منها تتقبل الأفكار والمقترحات الجديدة، وبالتالي تؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة العامة والفاعلين؛ وعلى عكس هذا نجد نسبة (21.5%) أي (14) مفردة من أفراد عينة البحث تقر بأن حدة الصراع بالمؤسسة تزيد بالفعل من رفضها للأفكار الجديدة المقترحة من طرف العمال.

ويدل هذا على أن الصراع يكون إيجابيا في حال تمكن المؤسسة من التحكم في أطرافه، لكون الاقتراحات والبدائل التي يقدمها الفاعلين هي التي تنمي الجهود بين المجموعات، كما تشكل مناخا جيدا من أجل التمهيين والتنسيق، بحيث تؤدي إلى رسم توجهات وسياسات المؤسسة، الأمر الذي يدعم مرونة وسهولة انسياب المعلومة بين أطراف العمل، مما يساعد على تطور مهارات الاتصال الشفوية الكتابية التي تساهم في النمو والاستمرارية عن طريق التدريب لتحسين مهارات التفاعل، وبالتالي تستطيع المؤسسة الوقوف على المستجدات والتطورات الخارجية من أجل النمو والاستمرارية من خلال تحقيق الأهداف الأساسية التي تم التأطير لها مسبقا.

الجدول(33) يوضح حدة الصراع بالمؤسسة وتأثيرها على ثقة الفاعلين بها

%	ك	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل الإيجابية بنعم	
90.8	59	15.4	10	الفاعلين يرون بأنه صراع سلبي	نعم
		66.2	43	لا يحقق أهدافهم	
		18.5	12	لا يحقق أهداف المؤسسة	
9.2	06				لا
100	65	100		65*	المجموع

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نجد نسبة (90.8%) أي ما يعادل (59) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على أن حدة الصراع بالمؤسسة فعلا تقلل من ثقة الفاعلين بها، بحيث نجد نسبة (66.2%) أي ما يمثل (43) مفردة من أفراد العينة تؤكد على ذلك لكون حدة الصراع تتعارض وأهدافهم الشخصية، بينما أن حدة نجد نسبة (18.5%) أي (12) مفردة من مفردات البحث ترى بأن حدة الصراع بالمؤسسة تتعارض أو لا تخدم الأهداف العامة لها، في حين نجد نسبة (15.4%) أي ما يعادل (10) مفردات من عينة البحث ترى بأن حدة الصراع بالمؤسسة هو صراع سلبي لا يؤدي إلى تطور الشركة، وعلى عكس ذلك نجد نسبة (9.2%) أي (06) أفراد من عينة البحث تؤكد على أن حدة الصراع بالمؤسسة لا تقلل من ثقة الفاعلين بها، وربما هذا يرجع إلى مصالحهم الشخصية بمعنى تخدم المصالح الذاتية .

من خلال التفسير أعلاه يتبين بأن حدة الصراع داخل المؤسسة لا يخدم أهداف الفاعلين ولا حتى أهداف المؤسسة كونه صراع سلبي لا يأتي بشيء ويقف حاجزا أمام الابتكار والإبداع من طرف الفاعلين مما يجعلهم يعملون في الروتين فقط مما يخلق الملل والسأم، وبالتالي انخفاض الكفاءة وكذا القدرات والمؤهلات المساعدة على نمو وبقاء واستمرارية المؤسسة، لأن كثرة الصراع بالمديرية ينتج عنه عدم الرضا عن العمل من طرف العمال، بالإضافة إلى أن حدة الصراع داخل التنظيم تحطم من قدرات الفرد لتطوير مهارات الأداء والاتصال والتفاعل، وتكسب العمال شعورا بالخوف على مناصبهم المهنية الحالية، وهذا يعني فقدان الثقة بين العمال والإدارة مما يؤدي إلى ازدواجية المناصب واللامبالاة بالعمل وعدم الاهتمام بالأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول (34) يوضح مشاركة الفاعلين في التخفيف من حدة الصراع وتشجيعهم على تقديم البدائل المناسبة

%	ك	التكرارات			
		البدائل			
90.8	59	%	ك	البدائل الإيجابية بنعم	نعم
		21.2	14	لديهم المسؤولية الكاملة	
		60.6	40	لديهم الثقة بقدراتهم	
		18.2	12	لديهم درجة رضا عن العمل	
9.2	6				لا
100	65	100	*66	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة (90.8%) أي (59) مفردة من أفراد عينة البحث يؤكدون على مشاركة الفاعلين في التخفيف من حدة الصراع، تشجيعهم على تقديم الاقتراحات والبدائل المناسبة، حيث نجد نسبة (60.6%) أي (40) مفردة من أفراد العينة أكدت على ذلك لأن لديهم الثقة بقدراتهم الذهنية، بينما نجد نسبة (21.2%) وهو ما يعادل (14) مفردة من إجابة المبحوثين أفرت هي الأخرى بذلك لأنها تمتلك المسؤولية الكاملة للقيام بأعباء العمل، في حين نجد نسبة (18.2%) أي (12) مفردة أكدت هي الأخرى على أن مشاركتهم في التخفيف من الصراع تشجعهم على تقديم الاقتراحات، لكونها تمتلك درجة عالية من الرضا الوظيفي عن العمل؛ وعلى غرار هذا نجد نسبة (9.2%) أي (06) أفراد من مجتمع البحث ترى بأن مشاركة الفاعلين في التخفيف من حدة الصراع لا تشجعهم على تقديم البدائل والاقتراحات.

من خلال التفسير أعلاه يتضح بأن المؤسسة تعتبر عمالها شركاء في جميع المهام والوظائف، الأمر الذي يشجعهم على تقديم الاقتراحات والبدائل المناسبة من أجل تفادي الصراع والمشاكل التي تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف المنشودة، مما يخلق صورة إيجابية عن المؤسسة ويشجع الحوار والانفتاح والثقة بين أطراف العمل، وكلما كانت هناك فرصة أمام الفاعلين من أجل التخفيف من حدة التوتر أثناء العمل، كلما تحسنت العلاقات بين العمال وبين الإطارات مما يساعد على حل المشاكل بسهولة الأمر الذي يساهم في إحداث التغييرات المناسبة، وبالتالي المساهمة في خلق التطور التنظيمي للمؤسسة، مما يعتمد على تشجيع النمو الشخصي وزيادة الثقة بالنفس هذا ما يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الصحيحة والقدرة على حل المشاكل بفعالية أكبر، مما يساعد على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية وبالتالي استمرارية المؤسسة.

الجدول (35) يوضح قدرة المؤسسة على حل الصراعات

%	ك	التكرارات
		البدائل
86.2	56	نعم
13.8	09	لا
100	65	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، نجد نسبة (86.2%) وهو ما يعادل (56) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على قدرة المؤسسة على حل الصراعات، في حين نجد نسبة (13.8%) أي (09) أفراد من مجتمع الدراسة تقر بأن المؤسسة ليست لديها القدرة الكافية لحل الصراعات.

من التفسير أعلاه يتضح بأن القادة أو المديرين بالمؤسسة ذوي كفاءة عالية ولهم قدرات تمكنهم من التحكم في الصراعات أو تفاديها أي أن تسيير العملية التكوينية يعتمد أساساً على طاقات بشرية لها مهارات إدارة الأزمات أو حل الصراع وذلك من خلال تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة لتجنب الصراع، مما يعدل من اتجاهات العمال نحو المؤسسة وكذا إكسابهم ثقافة وقيم إيجابية تخدم السياسة العامة للإدارة، وكذا من أجل تسيير المسار المهني وتسهيل الترقية والنقل للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة عصرنة التقنيات الحديثة والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة، ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة، وعلى هذا الأساس يتم حل الصراعات وتفاديها وتحويل الصراع السلبي إلى صراع إيجابي يخدم المصلحة العامة للمؤسسة والمصالح الشخصية للفاعلين.

الجدول (36) يوضح الفائدة من تسيير العملية التكوينية

البدائل	التكرارات	
	ك	%
فرص الترقية	26	40.0
فرص النقل	25	38.5
لا شيء	14	21.5
المجموع	65	100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة (40.0%) أي ما يعادل (26) مفردة من أفراد مجتمع البحث أكدت على استفادتها من تسيير العملية التكوينية، حيث أعطى لها فرصا للترقية إلى مناصب عليا، بينما نجد نسبة (38.5%) أي ما يعادل (25) مفردة من أفراد العينة تقر هي الأخرى على استفادتها من تسيير البرامج التكوينية لكون هذا الأخير أعطى لها فرص للنق إلى مناصب أخرى، وعلى عكس ذلك نجد نسبة (21.5%) أي ما يعادل (14) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد بعدم استفادتها من تسيير البرامج التكوينية كونه لم يصف لها أي شيء.

من خلال هذا التفسير يتبين بأن مؤسسة "سونغاز" تعطي أهمية كبيرة للكفاءات البشرية المسيرة للعملية التكوينية، لما لذلك من أثر بالغ على مردودية المؤسسة وخدمتها وكذا الفاعلين في حد ذاتهم، بحيث تعتبر المؤسسة (الترقية+ النقل) من أهم العلاوات والتحفيزات التي تقدمها لطاقتها البشرية، مما يؤدي إلى خلق الولاء التنظيمي وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي لخدمة الأهداف العامة، وهذا راجع لما للتكوين من آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا، بل وتتعداها إلى ضمان استمرارية المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع، لأن تسيير العملية التكوينية يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، بحيث يعطي الفرصة أمام الفاعلين للحصول على مناصب أعلى وأفضل من المناصب الحالية، إذ يعتبر التكوين أساسا فعالا لدوام وبقاء المؤسسة، ويعمل على تنمية الكفاءات وبالتالي يجعل من العنصر البشري مفتاحا للنجاح والحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة.

3.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

المحور الثالث: يساهم تقييم العملية التكوينية في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (37) يوضح إيجابية نتائج العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة سونلغاز للميزة التنافسية

البدائل	التكرارات	ك	%
نعم	58	58	89.2
لا	07	07	10.8
المجموع	65	65	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي بنسبة (89.2%) وهو ما يعادل (58) مفردة يؤكدون على أن إيجابية نتائج العملية التكوينية فعلا تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية لمؤسسة "سونلغاز"، بينما نجد نسبة (10.8%) أي ما يعادل (07) أفراد يرون بأن إيجابية نتائج العملية التكوينية لا تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، يتأكد بأن إيجابية نتائج العملية التكوينية لها الأثر البالغ على الفاعلين بالمؤسسة، حيث تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، ونشر ثقافة المنافسة الشريفة مما يؤدي إلى خلق روح الابتكار والإبداع من طرف الموارد البشرية، وهذا إن دل إنما يدل على أن المؤسسة تعمل على التخطيط الفعال للبرامج التكوينية، ووضع الاحتياجات اللازمة، كما تعتمد المؤسسة على تنظيم دورات تكوينية من خلال وضع عناوين لهذه البرامج، أخذة في الحسبان الأهداف المحددة مسبقا، حيث يتضمن البرنامج التكويني قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة في الوقت الحالي والأهداف المسطرة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد الأولويات التكوينية، ومضمون الدورات التكوينية والبيداغوجية والمدة اللازمة للتكوين، وميزانية تكوين الفئات السوسيو- مهنية للفاعلين بها، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية حين تحدثت عن الاحتياجات التكوينية، وبأن أكبر ميزانية بالمؤسسة مخصصة للعملية التكوينية، وتحديد مواضيع الدورات التكوينية، والوقت المحدد لها (أسبوع، 06 أشهر، سنة) وهذا التقسيم حسب الفئة السوسيو- مهنية (إطار، عامل مهارة عالية، عامل مهارة صغيرة)، وأيضا حسب التخصص أو المنصب التي تحتاجه المؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلا، كما صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية عن كفاءة إجراء العملية التكوينية إذ تتم بضبط مواضيع خاصة بنشاط المؤسسة ويتم تعليم المتكويين على إنجاز مذكرات وتقييم هذه الأعمال ومن يتم رفض عمله يبقى في المعهد حتى يتم قبول مذكرته، حيث يتم ذلك بالمعاهد الخاصة بالمؤسسة وهي كالاتي: - معهد تكوين الموارد البشرية بوهراة؛ - معهد تكوين الموارد البشرية بالجزائر العاصمة؛ - معهد تكوين الموارد البشرية ببيجاية؛ - معهد تكوين الموارد البشرية بميلة.

بحيث إيجابية نتائج العملية التكوينية تعود بالفائدة على المؤسسة والفاعلين معا، إذ تتيح لهم فرصة التكوين خارج المؤسسة أي بالمعاهد الخاصة بذلك، وبالتالي التقليل من الأخطاء وتعديل السلوك لدى الفاعلين مما يؤدي إلى تفادي حوادث العمل المهنية، وإلى زيادة سرعة الأداء، وامتلاك العمال لقدرات

ذهنية عالية تحقق المطلوب منهم في أسرع وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، وعلى هذا الأساس يصبح الفاعلون بالمؤسسة هم الميزة التي تتميز بها عن باقي الشركات، الأمر الذي يعطي لها فرصة للمنافسة في السوق العالمية والبقاء و النمو والاستمرار، مما يؤدي إلى إحداث التغييرات المناسبة لنتائج العملية التكوينية أي إحداث التغيير الفعال والإيجابي الذي يتلاءم والمتغيرات الخارجية مما يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول(38) يوضح تعديل السلوك لزيادة تكيف العمال مع المستجدات

%	ك	التكرارات		البدائل	
		ك	%		
90.8	59	البدائل للإجابة بنعم		نعم	
		15	20.3		نجاعة البرامج التكوينية
		29	39.2		كفاءة تسيير البرامج التكوينية
		23	31.1		تأقلم العمال مع الخطة التكوينية
		07	09.5		رضا العمال عن تسيير البرامج التكوينية
9.2	6			لا	
100	65	100	74	المجموع	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

يلاحظ من إجابات المبحوثين بالجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة، أي بنسبة(90.8%) وهو ما يعادل(59) مفردة أكدت على أن تعديل السلوك يزيد فعلا من تكيف الفاعلين مع المستجدات، وذلك يرجع إلى كفاءة تسيير البرامج التكوينية لكون (29) مفردة وهو ما يعادل نسبة(39.2%) أكدت على ذلك، في حين نجد نسبة(31.1%) أي (23) مفردة من أفراد مجتمع البحث الأصلي أجابت بمدى تأقلم العمال مع الخطة التكوينية، بينما نجد نسبة(20.3%) أي ما يعادل(15) فردا من أفراد العينة أجابوا على ذلك بمدى نجاعة الخطة التكوينية، في حين نجد نسبة(9.5%) أي ما يعادل(7) أفراد من مجتمع البحث يرون بأن ذلك يعود إلى رضا العمال عن تسيير البرامج التكوينية، وعلى عكس ذلك نجد نسبة(9.2%) وهو ما يمثل (06) أفراد من مجتمع البحث يؤكدون على عدم وجود أية علاقة بين تعديل السلوك وزيادة قدرة العمال على التكيف مع المستجدات الحاصلة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتأكد بأنه كلما استطاعت المؤسسة تخطيط البرامج التكوينية بنجاعة وفعالية عالية كلما تم تعديل سلوك الفاعلين بها وبالتالي زيادة قدرات العمال على التكيف مع المستجدات الحاصلة بالبيئة الداخلية والخارجية، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما إلى تطوير كفاءات وقدرات مواردها البشرية مع متطلبات الوظائف الحالية ومع المناصب المستحدثة، من أجل إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، لكون هذا الأخير غالبا ما يكون مفروضا من طرف المحيط

الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية والتغيرات الخارجية، الأمر الذي يتطلب مشاركة فعلية وعملية حول العمل وما يتطلبه من تكوين حسب الاختصاصات والمناصب، مما يؤدي إلى تعديل السلوك لدى العمال، ومن خلال عملية تعديل السلوك تكتسب المؤسسة كفاءات بشرية فعالة تستطيع المنافسة بها، حيث نجد أن تعديل سلوك الفاعلين يخلق ثقافة تنظيمية للمؤسسة، مما يسمح لها بتحقيق الأهداف والاستثمار في الموارد البشرية أكثر من الموارد الأخرى، وتكوين رأسمال- بشري يسعى إلى تنفيذ مخططات الإدارة العليا، بالإضافة إلى اعتبار تلك الطاقات البشرية شريكة في عملية صنع القرار وكذا عملية تصميم البرامج التكوينية، الأمر الذي يعطي لهم الدافع الأكبر وذلك من خلال معادلة الأداء الجيد وهي(الرغبة+ القدرة)؛ وعلى هذا الأساس تستطيع مؤسسة "سونلغاز" الحفاظ على مكانتها السوقية والاستمرار على المدى البعيد.

الجدول(39) يوضح علاقة تعديل السلوك(زيادة القدرات والمؤهلات) من أجل التكيف مع الظروف

الطارئة

%	ك	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
90.8	59	14.3	11	تمتلك مؤهلات علمية كفاءة	نعم
		27.3	21	لديك قدرات وخبرات	
		44.2	34	تتوفر عندك الرغبة في ذلك	
		14.3	11	تثق المؤسسة بك	
9.2	6				لا
100	65	100		77 *	المجموع

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة من مجتمع البحث الأصلي، أي نسبة (90.8%) وهو ما يعادل (59) مفردة أكدت بأنه كلما تم تعديل السلوك لدى الفاعلين كلما زادت لديهم المؤهلات والقدرات من أجل التكيف والظروف الطارئة، حيث نجد نسبة (44.2%) أي (34) مفردة أكدت على أنه كلما تم تعديل السلوك عندهم كلما زادت لديهم الرغبة في التكيف مع الظروف الطارئة، في حين نجد نسبة(27.3%) أي (21) مفردة أكدت على أنه كلما تم تعديل السلوك كلما زادت الخبرات والقدرات من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة، بينما نجد نسبة(14.3%) أي ما يعادل(11) مفردة أكدت على أنه كلما تم تعديل السلوك عندهم كلما امتلكوا مؤهلات علمية كفاءة من أجل التعامل مع الظروف الطارئة، بالإضافة إلى ثقة المؤسسة بفاعليها لتفادي أو تجنب المواقف المفاجئة والصعبة؛ وعلى غرار هذا كله

وجد نسبة (09.2%) أي (06) أفراد من عينة الدراسة يؤكدون بأنه كلما تم تعديل السلوك لديهم كلما قلت قدراتهم للتكيف والظروف الطارئة.

من خلال التفسير أعلاه نجد بأن تعديل السلوك لدى الفاعلين يعطي لهم المؤهلات والقدرات والكفاءة العالية والرغبة من أجل التكيف مع الظروف الطارئة، لكون المؤسسة تثق بعمالها لتقادي مثل هذه الظروف، ومواجهة الأزمات، ومن أجل التأكد من نتائج العملية التكوينية كانت إيجابية ومن أهم التغييرات التي أحدثتها على مستوى المؤسسة والفاعلين والتقنية الحديثة، وما مدى استفادة العمال من الدورات التكوينية، وكذلك يساعد تقييم العملية التكوينية المتكون من تحديد الموقع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه خلال إجرائه التكوين من معارف ومهارات، لا سيما أن التقييم هو شرط ضروري لضمان فاعلية ونجاعة البرامج التكوينية وقدرتها على تحسين كفاءة الأفراد وتعزيز الثقة لديهم مما يساعدهم على أخذ الراحة التامة بالمؤسسة، الأمر الذي ينتج عنه مرونة الاتصال والتفاعل فيما بينهم وبين الإدارة، مما يجعل نتائج البرنامج التكويني فعالة وذات جدوى لتحقيق أهداف التنظيم والفاعلين معا.

الجدول (40) يوضح الفائدة من تعديل السلوك لدى العمال

البدائل	التكرار	ك	%
الاستمرار في العمل	15	15	23.1
السرعة في الأداء	16	16	24.6
زيادة المعارف لديك	05	05	07.7
تقوية العلاقات لديك	10	10	15.4
تجنب الصراعات	07	07	10.8
السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	08	08	12.3
زيادة الطموحات	04	04	06.2
المجموع	65	65	100

منال معطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن تعديل السلوك لدى العمال يزيد بنسبة (24.6%) من السرعة في الأداء، بينما يزيد بنسبة (23.1%) في الاستمرار في العمل، في حين يزيد بنسبة (15.4%) في تقوية العلاقات بين الفاعلين، بالإضافة إلى أنه يزيد من سعي الفاعلين لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة (12.3%)، كما أنه يساهم في تجنب الصراعات بنسبة (10.8%)، وأخيرا يساهم في زيادة المعارف والطموحات بنسبة (7%) و(6%) على التوالي.

من خلال عرض البيانات أعلاه نجد بأن تعديل السلوك عند العمال له الأثر البالغ في زيادة سرعة الأداء بما يخدم المصالح والسياسات العامة للمؤسسة، لأن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تأخذ بعين

الاعتبار وضع أو تصميم البرامج التكوينية سرعة الأداء و الاستمرارية في المناصب من أجل التقليل من ظاهرة دوران العمل وبالتالي تقليل التكاليف وتفادي الخسارة، لكون السرعة في الأداء تعطي للمؤسسة ميزة خاصة بها وتزيد من ثقة المتعاملين معها وتكتسب أسواقا وزبائن جدد، إضافة إلى الاعتماد على أساليب الاتصال الفعالة وذات النجاعة العالية من أجل تقوية وتعزيز العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة، كما أنها تخلق ثقافة تنظيمية إيجابية من أجل السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا العمل على تجنب الصراعات داخل العمل من خلال وضع برنامج تكويني عادل ويشمل جميع الطاقات البشرية الفاعلة بالمؤسسة، وأيضا من خلال محتوى البرنامج التكويني تساهم المؤسسة في زيادة المعارف للعمال وتنمية طموحاتهم من أجل الابتكار والإبداع، وتطوير أساليب العمل باستخدام المهارات الجديدة والمعارف التي اكتسبها العمال من خلال التكوين المحصل عليه، ولعل أهم إنجاز للإدارة هو الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وإعطائها المكانة التي تناسبها داخل المؤسسة، مما يساعد على خلق وظائف جدد وتحدي التغيرات الراهنة خاصة في ظل العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات، أي كلما كانت آليات التكوين ذات فعالية ونجاعة استطاعت أن تعدل من سلوك الفاعلين وبالتالي القدرة والرغبة على الإنجاز وتحقيق المساعي الأساسية التي تم تسطيرها من قبل، وهكذا المحافظة على نمو واستمرارية المؤسسة.

الجدول(41) يوضح زيادة القدرات للتحكم في التقنية الحديثة من أجل التقليل من الأخطاء

البدائل		التكرارات		%	ك
%	ك	%	ك	%	ك
89.2	58	البدائل للإجابة بنعم			
		44.7	34	استفدت من البرامج التكوينية	
		35.5	27	نجاح تخطيط البرامج التكوينية	
		07.9	06	نجاح تسيير البرامج التكوينية	
		11.8	09	لديك الاستعداد الكافي لذلك	
10.8	7	لا			
100	65	100		المجموع 76 *	

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من البيانات الكمية الموضحة بالجدول أعلاه نجد نسبة(89.2%) أي ما يعادل (58) مفردة من أفراد مجتمع البحث الأصلي يؤكدون على أن زيادة القدرات للتحكم في التقنية الحديثة تقلل فعلا من نسبة الأخطاء، حيث نجد نسبة(44.7%) أي (34) مفردة من أفراد عينة البحث أكدت على ذلك من خلال الاستفادة من البرامج التكوينية، كما نجد نسبة(35.5%) أي(27) مفردة تؤكد على أن التقليل من الأخطاء يعود إلى نجاح التخطيط للبرامج التكوينية، في حين نجد نسبة(11.8%) أي(09) أفراد يرون ذلك من

خلال الاستعداد الكافي الذي يتمتعون به من أجل تفادي الأخطاء وسرعة التأقلم مع التقنية الحديثة، كما نجد نسبة (07.9%) أي (06) أفراد يرون بأن تقليل الأخطاء يعود إلى نجاح تسيير البرامج التكوينية، وعلى غرار هذا نجد نسبة (10.8%) أي ما يعادل (07) أفراد يؤكدون على أنه لا يمكن لزيادة قدرات الفاعلين للتحكم في التقنية الحديثة من أجل التقليل من الأخطاء.

ويدل هذا على أن المؤسسة تعتمد على كفاءات بشرية ذات مستوى علمي وبخبرة عالية في وضع البرامج التكوينية لأن هدفها من ذلك هو تفادي الأخطاء من أجل تحقيق الربح السريع أو الخدمة السريعة للزبائن، لأن معيار نجاح وفاعلية البرنامج التكويني يكمن في توافق الأهداف التكوينية مع المتطلبات الآنية والمستقبلية وكلما تم تحقيق الأهداف التكوينية استطاعت التقليل من الأخطاء وبالتالي سرعة تجاوب الفاعلين مع التكنولوجيا الحديثة في ظل التحديات الراهنة، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يساعد تعلمها ونموها وانسجام أنساقها الداخلية والحفاظ عليها في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة، مما يتيح لها فرصة اكتساب بنك معطيات يساعدها على كشف نقاط القوة والضعف، وبالتالي تؤدي إلى تطوير أساليبها الإدارية والإشرافية والتنفيذية من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية، وخروجها للمنافسة العالمية، لمدى تأكدها من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل والحفاظ عليه في ظل التغيرات المتسارعة.

الجدول (42) يوضح تأثير طبيعة القرارات الصادرة عن المسؤولين بخصوص التكوين على تطور المؤسسة

				التكرارات		البدائل
%	ك	%	ك			
90.8	59	%	ك	البدائل للإجابة بنعم		نعم
		14.6	14	توفر الكفاءة العالية		
		19.8	19	توفر مستوى علمي		
		36.5	35	التحكم في أساليب التسيير		
		13.5	13	الإلتزام بالمسؤولية		
		15.6	15	توفر الرغبة والقدرة		
9.2	06					لا
100	65	100	96	*		المجموع

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة (90.8%) وهو ما يعادل (59) مفردة من أفراد العينة يؤكدون على أن تطور المؤسسة يتأثر بطبيعة القرارات الصادرة عن مسؤوليها بخصوص التكوين، إذ نجد نسبة (36.5%) أي (35) مفردة تؤكد على ذلك من خلال التحكم في أساليب التسيير،

بينما نجد (19.5%) أي ما يعادل (19) مفردة تؤكد على ذلك من خلال توفر مستوى علمي، في حين نجد نسبة (15.6%) و (14.6%) و (13.5%) أي ما يعادل (15، 14، 13) مفردة من مفردات عينة البحث يؤكدون على ذلك من خلال توفر الرغبة والقدرة وأيضا توفر الكفاءة العالية إضافة إلى الالتزام بالمسؤولية، وعكس هذا نجد نسبة (9.2%) أي ما يمثل (06) أفراد يؤكدون على عدم وجود علاقة بين تطور المؤسسة وطبيعة القرارات الصادرة بخصوص التكوين.

ويدل هذا على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية التكوين إذ تخصص له أكبر ميزانية من الميزانية العامة للمؤسسة، هذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية، باعتبار المورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج، لأن الكفاءات البشرية التي تمتلكها مؤسسة "سونلغاز" هي التي تصنع لها الفارق بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى، لكونها تعتمد على إستراتيجية تكوين الموارد البشرية فعالة، تمكنها من الاستمرار والتطور، لأن صناعة القرار تعتمد بالدرجة الأولى على التحكم في أساليب التسيير من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهذه هي أهم نتيجة من تقييم العملية التكوينية، كما تعتمد على المستوى العلمي والكفاءة العالية في صياغة القرارات المصيرية، كما تعتمد على رغبة وقدرة الفاعلين على التجاوب مع البرامج التكوينية بما يساعدهم على الالتزام بالمسؤولية، وبالتالي تمكنهم من فهم أهداف البرنامج التكويني وأهم مساعيه الأنية والمستقبلية التي تعطي للفاعلين الخبرة والقدرة العالية على التنبؤ من أجل تطوير أساليب العمل والتحكم في وسائل الإعلام والاتصال وأيضا التقنية الحديثة، مما يساعد المؤسسة على التكيف وبالتالي التطور وزيادة فرصها في السوق.

الجدول (43) يوضح علاقة التكوين المحصل عليه والتأقلم مع التقنية الحديثة

البدايل	التكرار	ك	%
نعم	48	73.8	
لا	17	26.2	
المجموع	65	100	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (73.8%) وهو ما يعادل (48) مفردة من أفراد عينة الدراسة أكدت بأن التكوين الذي تحصلت عليه ساعدهم على التأقلم مع التقنية الحديثة، في حين نجد نسبة (26.2%) وهو ما يمثل (17) مفردة من أفراد العينة أكدت على عدم استفادتها من التكوين المحصل عليه من أجل التأقلم مع التقنية الحديثة.

من خلال الشواهد الكمية أعلاه يتبين بأن المؤسسة تضع في الحسبان عند التخطيط للعملية التكوينية، برامج تخص تكوين الفاعلين على التأقلم مع التقنيات الحديثة الموجودة بالمؤسسة، وذلك من خلال وضع برنامج يواكب التطورات الحاصلة في مجال الغاز والكهرباء، وخاصة لكثرة الطلب على الكهرباء في السنوات الأخيرة، لأن ذلك يساعد على التأقلم مع الوسائل الحديثة المساعدة على العمل، كما أن العمال يرون بأن التكوين هو الأساس للتحكم في التقنية الحديثة لإنجاز الأعمال، كما أنه يساعد الفاعلين على

اكتساب معارف جديدة تخص التكنولوجيا الحديثة وأساليب العمل الجديدة، لأن ذلك يسهل عملية الإطلاع على برنامج العمل اليومي وأيضا سهولة الدخول إلى هذه البرامج الحديثة، كما أن التكوين على التقنية الحديثة يزيد من فهم العاملين لأهداف العمل وسرعة الأداء، بالإضافة إلى أنه يفعل آليات العملية الرقابية مما يساعد على إيجاد الحلول المناسبة خاصة في مجال (الصيانة)، وبالتالي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكل كفاءة وفعالية، وهذا ما يؤكد نجاعة تخطيط وتسيير البرامج التكوينية، والتي تعطي الدافع الأكبر لإحداث التغيير المناسب في التوقيت والمكان المناسبين.

الجدول(44) يوضح صناعة القرار بالمؤسسة وعلاقتها بتحقيق التكيف

البدائل	التكرار	ك	%
الهيكل التنظيمي	28	28	43.1
مستويات ونطاق الإشراف	19	19	29.2
ثقافة المؤسسة	08	08	12.3
التقنية الحديثة	10	10	15.4
المجموع	65	65	100

من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه تتضح بأن نسبة(43.1%) أي ما يعادل (28) مفردة من أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن صناعة القرار بالمؤسسة تأخذ بالحسبان أولا الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق التكيف، بينما نجد نسبة (29.2%) وهو ما يمثل (19) مفردة تؤكد على أن صناعة القرار بالشركة تأخذ بعين الاعتبار ثانيا مستويات ونطاق الإشراف من أجل إحداث التكيف المناسب، في حين نجد نسبة (15.4%) أي (10) أفراد يؤكدون على أن صناعة القرار بالمديرية تأخذ بالحسبان ثالثا التقنية الحديثة من أجل إحداث التكيف الموافق والتغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية، كما نجد نسبة(12.3%) أي(08) أفراد يؤكدون على أن صناعة القرار بالمؤسسة تأخذ في الحسبان وأخيرا الثقافة المؤسساتية من أجل تحقيق التكيف والظروف الخارجية.

هذا يدل على أن مؤسسة "سونلغاز" في تصميمها للبرامج التكوينية أو في عملية صناعة القرار تأخذ في الحسبان بالفعل الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى لما له من أهمية بالغة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، وهذا ما أكده رئيس قسم الموارد البشرية، عندما تقدم بشرح للهيكل التنظيمي الأول لسنة (2013- 2014) الذي تم العمل على تعديله وفقا للتغيرات الخارجية ولمواكبة العصر الحالي، وأصبحت اليوم المؤسسة تعمل بالهيكل التنظيمي الجديد الذي صمم في ظل التحديات الراهنة والذي قال أنه سوف يفغ ابتداء من (جانفي 2015)، وهذا لا يعني بأن المؤسسة لا تأخذ بقية المؤشرات بالأهمية اللازمة وإنما تولي اهتماما أيضا لمستويات الإشراف لكون العملية التكوينية تحتاج إلى مشرفين متمكنين

وبخبرة وكفاءة عالية من أجل تحقيق أهداف البرنامج التكويني ومدى تطابقها مع الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تكوين الموارد البشرية على الأجهزة الحديثة في مجال التقنية، بحيث تضع المؤسسة برامج خاصة بالتكوين على التكنولوجيا وكذا مشرفين متخصصين في ذلك هذا ما أدلى به رئيس قسم الموارد البشرية، كما تعتمد المؤسسة على زرع قيم ثقافية معينة من خلال اللباس والسيارات الخاصة بشركة "سونلغاز"، وكذا لغة الحوار وطريقة التعامل مع الفاعلين فيما بينهم، وبينهم وبين الزبائن والمتعاملين معها لكون المؤسسة ذات نشاط خدماتي، من أجل اكتساب ثقة الفاعلين بها، وبالتالي خلق الولاء والانتماء التنظيميين، مما يساعد العمال على اكتساب ميزة النقد والابتكار الذي يزيد من تطور المؤسسة في جميع مستوياتها التنظيمية، وبالتالي تحقيق ما يسمى بالتكيف سواء في البيئة الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية.

الجدول(45) يوضح علاقة المؤهلات والقدرات باتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي ذلك

%	ك	%	ك	التكرارات				
				البدائل				
92.3	60	%	ك	البدائل للإجابة بنعم		نعم		
				21.7	18		تمتلك القدرات الكافية	
				22.9	19		تزيد من تطور المؤسسة	
				36.1	30		لديك الثقة الكافية لذلك	
				19.3	16		تمتلك إمكانيات ذهنية	
7.7	05					لا		
100	65	100	83*	المجموع				

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة(92.3%) أي ما يعادل (60) مفردة من مفردات مجتمع البحث تؤكد على أنها تمتلك المؤهلات والقدرات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب المنصب الوظيفي ذلك، ويتم ذلك هذا من خلال الثقة الكافية بالنفس والتي تقدر بنسبة(36.1%) أي ما يعادل(30) تؤكد على ذلك، كما نجد نسبة(22.9%) و(21.7%) أي ما يعادل (19) و(18) مفردة من أفراد عينة البحث على التوالي تؤكد هي الأخرى على ذلك، لكونها تستطيع أن تزيد من تطور المؤسسة وأيضاً لأنها تمتلك القدرات والمؤهلات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي ذلك، في حين نجد نسبة (19.3%) أي ما يعادل (16) مفردة من مجتمع البحث الأصلي تؤكد على أنها تمتلك الإمكانيات الذهنية لاتخاذ القرار في حال تطلب المنصب الوظيفي ذلك، وعلى غرار هذا نجد نسبة(07.7%) أي (05) أفراد يؤكدون على عدم امتلاكهم لقدرات ومؤهلات تأهلهم إلى اتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي ذلك.

يدل التفسير أعلاه على أن مؤسسة خلال عملية التوظيف والاستقطاب تعتمد على معايير علمية وموضوعية (المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية)، وهذا عكس ما تم ملاحظته بالمؤسسة محل الدراسة

لأن معايير التوظيف بالمؤسسة هي: ("الزبونية والمحابة "تهلي")؛ لاستقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تتأقلم مع البرامج التكوينية بالمؤسسة من أجل تفعيل التغيير الإيجابي والفعال، بما يعطي الفرصة أمام الفاعلين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من الاعتماد على النفس وتحمل مسؤولية تنظيم أعباء العمل اليومي، مما يزيد من فهم العمال لأهداف المؤسسة وبالتالي زيادة سرعة الأداء مما يساعد المؤسسة على التطور، بما يضيف للفاعلين القدرة والرغبة لامتلاك القدرات والمؤهلات الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة للمواقف الحالية والمستقبلية بما يخدم إستراتيجية المؤسسة، مما ينتقل بالشركة من الوضع الحالي إلى الوضع الأفضل منه، أي إحداث التعديلات والتغييرات اللازمة لتحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة، وكذا تنمية القدرات الذهنية للفاعلين مما يساعدهم على الإبداع والابتكار في أساليب العمل وفي كيفية تأدية الوظائف بأسرع وقت ممكن من أجل مواكبة تحديات العصر، وبالتالي استمرارية المؤسسة.

الجدول(46) يوضح علاقة تقييم المحتوى التكويني والمستوى العلمي للفاعلين

%	ك	التكرارات			البدائل
		ك	%	البدائل الإيجابية بنعم	
84.6	55	22	33.8	المسؤولين متمكنين من وظائفهم	نعم
		31	47.7	غياب ازدواجية العمل	
		12	18.5	يتملكون مؤهلات كافية لذلك	
15.4	10				لا
100	65		100	65*	المجموع

*إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

يتضح من المعطيات الكمية بالجدول أعلاه أن نسبة(84.6%) أي ما يعادل (55) مفردة من أفراد مجتمع البحث ترى بأن تقييم المحتوى التكويني يتناسب والمستوى العلمي للقائمين على عملية التقييم، حيث نجد نسبة (47.7%) أي ما يمثل (31) مفردة من أفراد عينة الدراسة تؤكد على ذلك من خلال غياب ظاهرة ازدواجية المناصب أن كل مورد بشري يدرك المنصب الذي يشغله، بينما نجد نسبة(33.8%) وهو ما يعادل(22) مفردة ترى بأن المسؤولين متمكنين من وظائفهم، في حين نجد نسبة(18.5%) وهو ما يعادل(12) مفردة من مجتمع البحث الأصلي تؤكد على أن الموارد الموجودة بالمؤسسة تمتلك مؤهلات كافية من أجل تقييم العملية التكوينية، وعلى عكس هذا نجد نسبة(15.4%) وهو ما يعادل(10) أفراد من عينة الدراسة الراهنة يؤكدون على عدم تناسب تقييم المحتوى التكويني والمستوى العلمي للفاعلين القائمين على عملية التكوين.

من خلال الإحصائيات أعلاه يتضح بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لوظيفة التكوين، وتعتمد في تصميم البرامج التكوينية على الإطارات البشرية الكفأة ذات المستوى العلمي العالي، لأن تقييم محتوى البرنامج التكويني يمر على محكمين أو مشرفين مختصين في تكوين الطاقات البشرية، بحيث وقبل وضع البرنامج التكويني يتم دراسة الاحتياجات التكوينية والتي أهمها المستوى العلمي للفاعلين بالمؤسسة، لأن هذه الأخيرة تتعامل مع أربعة معاهد متخصصة في تكوين الموارد البشرية حسب الاحتياجات المطلوبة من المؤسسة، وذلك من أجل إكساب الفاعلين لمؤهلات وقدرات تساعدهم على فهم الدور الذي يشغلونه وبالتالي القضاء على ظاهرة ازدواجية المناصب، مما يجعل من العمال تأدية أدوارهم بالشكل المطلوب والمرغوب فيه بالمؤسسة، كما أن هذه الأخيرة تسعى إلى تكوين المسؤولين القائمين على تقييم المحتوى التكويني بكل فعالية ونجاعة تحقق الأداء المعتاد عليه بالمؤسسة، وتتبنى رؤية إستراتيجية من أجل التنبؤ للبرامج التكوينية التي سوف تتبناها المؤسسة مستقبلاً، بالإضافة إلى تكوين الفاعلين لإكسابهم المؤهلات الكافية لتقييم البرنامج التكويني ووضع الأهداف التكوينية التي تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، وبالتالي تحقق نتائج إيجابية من وراء البرنامج التكويني الفعال من أجل تفعيل التغيير التنظيمي الذي يحقق للمؤسسة المكانة السوقية، ومنه تكتسب ميزة تنافسية تعطي لها استثمارات جديدة مما يزيد من نموها وتطورها واستقرارها، وبالتالي استمراريتها وفقاً للأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

الجدول (47) يوضح مستوى الكفاءات والقدرات بعد التكوين الذي تحصل عليه الفاعلين

التكرار	ك	%
مرتفعة	45	69.2
متوسطة	14	21.5
منخفضة	06	09.2
المجموع	65	100

ومن خلال البيانات الكمية الواردة بالجدول أعلاه نجد نسبة (69.2%) أي (45) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على إيجابية البرامج التكوينية في رفع مستوى الكفاءات والقدرات، في حين نجد نسبة (21.5%) أي (14) مفردة ترى بأن مستوى الكفاءات والقدرات لديها بعد إجراء التكوين متوسط فقط، بينما نجد نسبة (09.2%) أي (06) أفراد من عينة الدراسة يرون بأن البرنامج التكويني غير فعال ولم يضيف لهم أية مؤهلات وقدرات عالية، بمعنى بعد الفاعلين على التكوين بقي مستوى قدراتهم ومؤهلاتهم منخفض، وربما هذا راجع إلى طبيعة الفاعلين في حد ذاتهم أو راجع إلى محتوى البرنامج التكويني، أو إلى الأساليب المعتمدة في تكوين هاته الطاقات البشرية.

من خلال التفسير أعلاه يتضح بأن المؤسسة تعمل على التحكم في أساليب العمل والتسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات الحالية، لذلك نعد المؤسسة إلى وضع برامج تكوينية تتناسب والطاقات البشرية التي تمتلكها من أجل الاعتماد عليها في التخطيط والتسيير على اعتبار أنها كفاءات بشرية استفادت من التكوين الذي تحصلت عليه، الأمر الذي جعل منها موارد بشرية تتميز بالديناميكية ومسايرة التطورات الخارجية، كما أن المؤسسة تدعم سياسة التحفيز وتعمل على ترشيد العمليات الوظيفية المطبقة على الموارد البشرية، بحيث تعتبر هذه الأخيرة من المتطلبات التي لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها، في حال ما إذا أرادت أن تقاوم وتنمو؛ وفي ظل ما يعرف بموجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيا وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت مؤسسة "سونلغاز" إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة، كما لا ننسى بأن حركة المنافسة الحادة هي التي تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع، ولا يكون هذا إلا من إدماج الوظيفة التكوينية ضمن هيكلها وسياستها وهذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول(48) يوضح علاقة الذهنية السائدة لدى المدراء وتفعيل التغيير التنظيمي الإيجابي

%	ك	التكرارات			
		البدائل			
73.8	48	البدائل للإجابة بنعم			نعم
		34.5	19	كفاءات بشرية لديها قابلية التغيير	
		45.5	25	قادرة على مواكبة التغيرات	
		20.0	11	حتمية التغيير (مفروض عليها)	
26.2	17				لا
100	65	100	55	المجموع	

يتضح من البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة (73.8%) أي ما يعادل (48) مفردة من أفراد العينة تؤكد على أن الذهنية السائدة لدى المدراء والمسؤولين بمؤسسة "سونلغاز" متمكنة من تفعيل آليات التغيير الإيجابي، وهذا ما أكدته إجابات الباحثين على البدائل، إذ نجد نسبة (45.5%) أي (25) مفردة من أفراد عينة البحث ترى بأن ذهنية المسؤولين تستطيع إحداث التغيير الفعال لكونها كفاءات بشرية قادرة على مواكبة التغيرات، بينما نجد نسبة (34.5%) وهو ما يعادل (19) مفردة تقر هي الأخرى بأن المدراء قادرين على إحداث التغيير بسرعة وبنتيجة إيجابية وفعالة، على اعتبار هذه الطاقات البشرية لديها أو تتميز بذهنية لها قابلية التغيير التنظيمي، في حين نجد (20.0%) وهو ما يمثل (11) مفردة من مفردات عينة البحث تؤكد على حتمية التغيير أي هذا الأخير مفروض على القادة

بمؤسسة "سونلغاز" من طرف قوى داخلية أو خارجية، بينما نجد نسبة (26.2%) أي (17) مفردة من عينة الدراسة الأصلية تؤكد على أن ذهنية المدراء السائدة بالمؤسسة لا تسعى إلى تفعيل آليات التغيير الإيجابي.

من خلال التفسير أعلاه يتضح بأن مؤسسة "سونلغاز" لديها كفاءات بشرية بمهارات عالية، لديها قدرات تمكنها من الاستمرار والتطور في ظل التحديات الراهنة، كما أن ذهنية المسؤولين أو عقلية المدراء بالمؤسسة تتمتع بالمرونة والكفاءة العالية وجودة التسيير، مما يكسبها ميزة القابلية للتغيير السمة التي تفقد إليه الكثير من المؤسسات الوطنية اليوم، كما أن يحدث التغيير بالشركة بسبب الإكراهات أو الضغوطات الخارجية التي تحتم على القادة اكتساب ذهنية قادرة على مواكبة أو مواجهة هذه الراهانات، والتي هي بدورها تفرض إحداث التغيير الإيجابي، مما يساعد المؤسسة على التأقلم مع جميع الظروف والمستجدات في جميع المجالات خاصة في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة اليوم، وكذلك مجال نظم المعلومات، وأيضا ما يعرف بإدارة الوقت لتحصيل الأهداف المنشودة ورفع مستوى الأداء لدى العاملين لتمكينهم من تحقيق المطلوب منهم في أسرع وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، وأيضا لإعطاء الفرصة للفاعلين لإبداء آرائهم والمشاركة في الاجتماعات وفي عملية صنع القرار، لكي تزيد ثقتهم بالإدارة مما يكسبهم صفة قابلية التغيير وعدم مقاومته، وبالتالي إعطاء المدير الفرصة لتفعيل آليات التغيير الإيجابي بما يخدم المصالح الأساسية للمؤسسة، بمعنى هذا كله يكون بتضافر جهود الطرفين (الإدارة + العمال)، مما يؤدي إلى ظهور إدارة التغيير التنظيمي للحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة.

الجدول (49) يوضح مدى رضا الفاعلين عن التكوين الذي تحصلوا عليه بالمؤسسة

%	ك	التكرارات			البدائل
		%	ك	البدائل للإجابة بنعم	
92.3	60	12.1	17	تعديل السلوك	نعم
		12.9	18	زيادة التفكير الإبداعي	
		19.3	27	تنمية المهارات والقدرات	
		10.0	14	العقلانية في التسيير	
		10.7	15	الحد من الصراعات	
		11.4	16	التقليل من الأخطاء	
		11.4	16	صناعة القرارات الصحيحة	
		12.1	17	قابلية التغيير	
7.7	05				لا
100	65	100	140*	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

توضح الإحصائيات بالجدول أعلاه أن نسبة (92.3%) أي (60) مفردة من أفراد عينة البحث أكدوا بأنهم راضين عن التكوين الذي تحصلوا عليه، لأنه زاد من تنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك بنسبة (19.3%) أي (27) مفردة تؤكد على ذلك، في حين نجد نسبة (12.9%) و(12.1%) وهو ما يعادل (18) و(17) مفردة من أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن التكوين الذي تحصلوا عليه أفادهم في زيادة التفكير الإبداعي، وتعديل السلوك لديهم، إضافة إلى اكتسابهم خاصية قابلية التغيير، بينما نجد نسبة (11.4%) و(10.7%) و(10.0%) أي ما يعادل (16، 15، 14) مفردة من مجتمع البحث الأصلي على التوالي أكدوا هم بدورهم بأنهم راضين تماما عن التكوين الذي تحصلوا عليه، لكونه ساعدهم على صناعة القرارات الصحيحة والتقليل من معدل ارتكاب الأخطاء، إضافة إلى الحد من الصراعات بالمؤسسة، كما مكنهم من استعمل العقلانية في التسيير؛ وعلى غرار هذا نجد نسبة (7.7%) أي (5) أفراد من مجتمع البحث يؤكدون على عدم الرضا عن التكوين الذي تحصلوا عليه أي الاعتراف بعدم جدوى وفعالية البرامج التكوينية.

من التفسير أعلاه يتضح بأن المؤسسة لديها نجاعة في التسيير العقلاني للبرامج التكوينية، وقبل ذلك كفاءة التخطيط لوضع الأهداف التكوينية، والتي ترمي إلى تنمية المهارات والقدرات لدى الفاعلين من

أجل تشجيعهم على الابتكار والإبداع في المجال المهني، وأيضاً زيادة التفكير الإيجابي مما يخلق ذهنية لدى الفعّالين جديدة تتميز بصفة القابلية للتغيير، لكي يتم تعديل السلوك من أجل التقليل من الأخطاء وتفادي الصراعات السلبية التي تؤدي إلى خسارة المؤسسة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للفاعلين وبالتالي زيادة ثقتهم بأنفسهم وبيروئائهم، الأمر الذي يؤدي إلى اعتبار العامل شريكاً بالمؤسسة من خلال الأخذ بأرائه ومقترحاته في عملية صنع القرار، لكي تستطيع المؤسسة اكتساب بنك معطيات من خلال البدائل التي يقدمها الفاعلون و اللجوء إليها عند الحاجة، وهذا كله كنتيجة إيجابية لتقييم العملية التكوينية والتي تصفي هي الأخرى التغييرات المناسبة مع الأهداف المرجوة من أجل زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو والبقاء والاستمرار في ظل التحديات البيئية المتسارعة.

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

لا شك أن الإطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالاً لطرح إشكالية البحث من خلال مجموعة من التصورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت موضوع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية وتفعيلها للتغيير التنظيمي، كما الدراسة الحالية من خلال المجال النظري التطرق إلى مجموعة من الدراسات الميدانية القريبة من موضوع الدراسة الراهنة بغرض التطلع على النتائج المتوصل إليها والوقوف على القضايا المختلفة التي ترتبط بطريقة أو بأخرى بمجال دراستنا حتى نتمكن من اختبار الفروض التي كانت منطلقاً لدراستنا هذه، وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نضع أيدينا على مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من بعض الدراسات السابقة، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة على مستوى موضوع تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي. وتحتوي الدراسة الراهنة على فرضية عامة، وثلاث فرضيات فرعية وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

1.2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: يساهم تخطيط التكوين الاستراتيجي في تحسين قدرة مؤسسة "سونلغاز" على التنبؤ، إذ يتبين من خلال نتائج الجدول رقم(11)، أن نسبة(93.9%) يؤكدون على وجود خطة لبناء الكفاءات البشرية وأن البرامج التكوينية من أهم العناصر المعتمد عليها، باعتبار العملية التكوينية ضرورة حتمية، كما تستهدف خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة الفاعلين على تبني الرؤية الإستراتيجية من خلال تمكينها من الاستمرار على النمو والتطور والمحافظة على الزبائن وتمكينها من التكيف والتلاؤم مع الظروف الخارجية من أجل إحداث التغيير الإيجابي والفعال المناسب للأهداف التكوينية بما يخدم الأهداف الآنية والإستراتيجية للمؤسسة لمواكبة التطورات العصرية.

كما أكدت نتائج الفرضية الفرعية الأولى إحصاءات الجدول رقم(17)، حيث نجد نسبة (86.2%) تؤكد على وجود آليات للخطة التكوينية ذات نجاعة وفعالية تساعد على كشف نقاط القوة والضعف بالمؤسسة مما يساعدها على إحداث التغييرات المناسبة، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية والتقليل من دوران العمل، كما أن العملية التكوينية تقضي على التسيب الإداري من خلال تنمية المهارات ورفع القدرات الذهنية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

من جهة أخرى تؤكد نتائج الجدول رقم(20) أن نسبة (83.1%) ترى بأن تكوين الموارد البشرية يزيد من القدرة على التنبؤ من خلال الدوافع المحفزة بزيادة المهارات والخبرات ونشر ثقافة تنظيمية ايجابية هذا ما يؤكد على أن مؤسسة سونلغاز (SDO) تعتمد على الطاقات البشرية ذات الكفاءة العالية في تصميم البرامج التكوينية وتحديد أولويات وأهداف هاته البرامج بما يعزز ثقة العاملين ويوجه لخدم الأهداف العامة، بما يعطي لها فرص التطور وبالتالي المحافظة على المكانة السوقية.

تشير نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود تأثير إيجابي وفعال بين تخطيط التكوين الإستراتيجي وقدرة مؤسسة سونلغاز (SDO) على التنبؤ وهذا ما يؤكد الجدول المركب التالي:

جدول رقم (50) يوضح التأثير بين خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة العمال على تبني الرؤية الإستراتيجية واعتبار المؤسسة الابتكار والنقد أساس تمكين المؤسسة من الرؤية الإستراتيجية.

الإبتكار والنقد أساسا الرؤية الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة					
نعم		لا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%
51	83.6	10	16.40	16	100
10	25.0	05	75.0	40	100
52	80.0	13	20.00	65	100

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig)(0.005) أقل من (0.05) أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خطة تكوين الموارد البشرية (مدى تعزيز قدرة العمال على تبني الرؤية الإستراتيجية) وبين أهمية الابتكار والنقد للمؤسسة لأنه يمكنها من الرؤية الإستراتيجية عند احتمال الخطأ بنسبة (0.05) ودرجة الحرية (01).

وهذا يعني بأن المؤسسة تساعد فاعليها على تبني الرؤية الإستراتيجية، أي تعمل على تكوينهم من أجل قدرة طاقاتها البشرية على التنبؤ بالمستقبل، بحيث نجد نسبة (83.6) وهو ما يعادل (51) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد بأنه يوجد تأثير بين خطة تكوين الموارد البشرية (مدى تعزيز قدرة العمال على تبني الرؤية الإستراتيجية) وبين أهمية الابتكار والنقد للمؤسسة كونه يمكنها من تحقيق الرؤية الإستراتيجية، على غرار هذا نجد نسبة (20.0%) أي (13) مفردة تنفي وجود تأثير بين خطة الابتكار والنقد وأهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره المساعد على تحقيق الرؤية الإستراتيجية.

من خلال التفسير الإحصائي أعلاه يتضح بأن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق الرؤية الإستراتيجية من خلال التخطيط للبرامج التكوينية، والتي تعتمد في تصميمها على خبراء في مجال إستراتيجية تخطيط تكوين الموارد البشرية، وعلى إطارات بشرية لها الكفاءة العالية وبخبرة مهنية متمكنة في مجال

التخطيط والتسيير من أجل تصميم برامج تكوينية فعالة تزيد من قدرة العمال على تبني الرؤية الإستراتيجية، مما يساعد المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات الحالية والمستقبلية من أجل تحويل التهديدات إلى فرص استثمارية تزيد من استمرارية وتطور المؤسسة، على اعتبار أن المؤسسة تأخذ في الحسبان خدمة الأهداف العامة وتعزيز ثقة المتعاملين معها، مما يحقق لها فرص التطور بأعلى الدرجات، الأمر الذي يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبرؤسائهم، والشيء الذي يدعم عملية الابتكار ويعمل على تشجيع العمال لإبداء آرائهم حول الاحتياجات ومتطلبات الوظائف بالمؤسسة بما يوفر لهم الإمكانيات اللازمة لتقديم البدائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف العامة وبالتالي تقوية العلاقات الوظيفية فيما بينهم مما يخلق الولاء التنظيمي للمؤسسة.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يساهم تخطيط التكوين الإستراتيجي في تحسين قدرة مؤسسة سونلغاز على التنبؤ".

2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية والتي فحواها: يساهم تسيير التكوين الإستراتيجي في محافظة مؤسسة " سونلغاز" على مكانتها السوقية. يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (23) بأن نسبة (92.3%) أي غالبية أفراد العينة أقرروا بنجاحة البرامج التكوينية في تمكين المؤسسة من الحفاظ على مكانتها السوقية، كما أن التسيير العقلاني للبرامج التكوينية يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات البيئية المتسارعة بنسبة (92.3%) وذلك من خلال إعطاء فرص التكيف مع المتغيرات الفجائية، كما يساعد على فرصة اكتساب بنك معطيات للتأقلم مع الظروف الحاصلة، وأوضحت نتائج الجدول رقم (32) بنسبة (83.1%) على أنه كلما قل الصراع كلما كانت هناك فرصة أمام تقديم المقترحات الجديدة من طرف الفاعلين ذلك أن الصراع يعزز روح الفريقويكون قيما وثقافة جديدة، كما يخلق روح المنافسة الإبداعية ويشجع ثقافة الابتكار والاهتمام بالعاملين التي تتطلب رسم سياسات لتحفيز العاملين لتقديم أفضل مآلديهم، ومن ثم تتوافر البيئة الإبداعية لبروز المبدعين للتأقلم مع المتغيرات الحاصلة مما يخلق لدى الفرد العامل الإشباع الوظيفي والولاء للمؤسسة، الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة، وكذا دعم ميزانية التكوين لإحداث النقلة النوعية في مخرجات العملية التكوينية والتغلب على سلبياتها خاصة من الناحية الاقتصادية وضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة وهذا يزيد من ثقة الفاعلين بقدراتهم الذهنية، مما يزيد من درجة الرضا لديهم عن العمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الكاملة لأداء المهام اليومية ويعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز (SDO) تعمل على تطبيق إستراتيجيات التسيير العقلاني للبرامج التكوينية لتشمل جميع الموارد البشرية الفاعلة بالمؤسسة، من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق التغيير التنظيمي المتوافق والتغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية والذي يخدم أهداف الفاعلين والمؤسسة في آن واحد، مما يزيد من فعاليتها ونجاحتها في أساليب التسيير الفعالة والتي تستثمر في المورد البشري على اعتبار هذا الأخير المميز التي تتميز بها المؤسسة عن باقي الشركات المنافسة في القطاع ذاته، مما يساعدها على الحفاظ على مكانتها السوقية وخلق أسواق عالمية وجديدة للمنافسة الشريفة.

ومن خلال نتائج الجدول (25) يتأكد بأن مؤسسة سونلغاز تخصص أكبر ميزانية لتكوين مواردها البشرية من أجل تحقيق ما تم التأطير له من قبل، كما أن الشركة تسعى من خلال التكوين إلى غرس قيما وثقافة جديدة لدى الفاعلين وهي قابلية التغيير التنظيمي وعدم المقاومة والرفض لأن التغيير الإيجابي

يكون في صالح الفاعلين ويخدم الأهداف العامة للمديرية، لكون هاته الأخيرة تطبق أسلوب التسيير العقلاني لهاته البرامج بما يزيد من المعارف والطموحات لدى الكفاءات البشرية، وبالتالي سرعة التأقلم مع ما تمليه البيئة الداخلية والخارجية من تغيرات، مما يزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات المتسارعة وبالتالي خلق الميزة التنافسية مما يؤدي إلى الحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة.

تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسيير الإستراتيجي للتكوين وقدرة مؤسسة سونلغاز (SDO) على الحفاظ على مكانتها السوقية.

جدول رقم(51) يوضح التأثير بين تحقيق الاستقرار من خلال ظروف التكوين الملائمة وبين الشعور بأهمية المنصب

المجموع		لا		نعم		الشعور بأهمية المنصب من خلال الظروف تحقيق الحالية الموفرة الاستقرار من خلال ظروف التكوين الملائمة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	60	13.30	08	86.7	52	نعم
100	05	100	05	00	00	لا
100	65	20.00	13	80.0	52	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) (0.00) أقل من (0.05) أيتوجد فروق ذاتدلالة إحصائية بين ظروف التكوين والاستقرار الوظيفي على الظروف الحالية وما تعطيه من شعور بأهمية المنصب الذي يشغله المورد البشري في المؤسسة عند احتمال خطأ بنسبة (0.05) ودرجة الحرية (01).

هذا يعني أن المؤسسة لها القدرة على توفير الظروف المادية من أجل الحفاظ على استقرارها واستمرارها، حيث نجد نسبة (80.0%) وهو ما يعادل (52) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على استقرارها الوظيفي وأهمية المنصب التي تشغله من خلال الظروف التي تتم فيها العملية التكوينية والظروف الحالية بالمؤسسة. وعلى عكس هذا نجد نسبة (20.0%) أي ما يعادل 13 مفردة ترى بأن الظروف الحالية لا توفر لها الاستقرار الوظيفي ولا حتى الأهمية بالمنصب الذي تشغله.

من خلال الشواهد الكمية أعلاه نجد بأن المؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق ظروف الاستقرار لدى الفاعلين وخلق الشعور بأهمية المنصب، كونها تأخذ في الحسبان فعالية ونجاعة الأداء من طرف الفاعلين مما يعزز ثقة العمال بالإدارة، ويمكنهم من المواظبة على أداء العمل، الشيء الذي يزيد من مرونة التعامل بين الإداريين والعمال، وبالتالي يساعد الموارد البشرية على إدراك الدور الذي تشغله، كما أن المؤسسة تعتمد على تحسيس الفاعلين بمدى اهتمام الإدارة بهم وذلك من خلال التسيير العقلاني للبرامج التكوينية،

وتقسيم وتوزيع المهام بصفة متوازنة مع البرنامج التكويني من أجل زيادة الرغبة والقدرة على الإنجاز لدى الكفاءات البشرية وتمكينها من تحقيق التغيير المناسب في الوقت المناسب بما يخدم المصالح العامة لسياسة الإدارة العليا، ومن أجل ضمان غياب ازدواجية المناصب التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، مما يزيد من التفاعل فيما بينهم وبين الإدارة والمسؤولين، من أجل التكيف والظروف المتسارعة في البيئة الخارجية والتحكم في نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يساهم تسيير التكوين الإستراتيجي في محافظة مؤسسة سونلغاز على مكانتها السوقية.

3- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والأخيرة والتي مفادها: "يساهم تقييم العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة سونلغاز للميزة التنافسية"، يتبين من خلال نتائج الجدول (38) على أن نتائج إيجابية العملية التكوينية فعلا تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تخطيط البرامج التكوينية الفعالة لتدريب الفاعلين وتطوير قدراتهم الذهنية ومهاراتهم، بما يساعدهم على تقديم البدائل والاقتراحات المناسبة، لتفعيل آليات التغيير الإيجابي، وهذه النتيجة تدل على أن مؤسسة سونلغاز (SDO) تسعى إلى تكوين كفاءاتها البشرية والاستثمار في هذه الطاقات البشرية بما يخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتيح لها فرصا للتطور والاستمرار في ظل الإكراه البيئية المتسارعة، بحيث تعتبر الموارد البشرية الفاعلة بمؤسسة سونلغاز هي الميزة التي تتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة، لكون هاته العناصر البشرية تسعى هي الأخرى جاهدة لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة معا، وبالتالي إكساب هاته الأخيرة ميزة تنافسية تشكك في قوة المؤسسات المنافسة.

كما يتبين من خلال نتائج الجداول (38) و(39) و(40) بأن خطة وتسيير البرامج التكوينية بالمؤسسة لها الأثر البالغ على أداء الفاعلين وذلك من خلا تقييم هاته البرامج ونتائجها والتي أهم نتيجة فيها وهي تعديل سلوك الفاعلين مما يجعلهم قادرين على التكيف والظروف الطارئة والمستجدات الحالية، من أجل إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، خاصة وأن التغيير قد يكون مفروضا من طرف قوى خارجية (المتعاملين، الزبائن، التطورات التكنولوجية...)، كما أن تعديل السلوك لدى الفاعلين يؤدي إلى التقليل من الأخطاء وبالتالي تجنب الصراعات السلبية، هذا ما يساعد المؤسسة على تكوين رأسمال بشري يسعى إلى تنفيذ مخططات الإدارة العليا، بالإضافة إلى اعتبار تلك الكفاءات البشرية شريكة في عملية صنع واتخاذ القرارات وكذا في تصميم وتسيير البرامج التكوينية الفعالة، الأمر الذي يعطي لهم الدافع الأكبر وذلك من خلال (معادلة الأداء الجيد = القدرة x الرغبة)، وبفضل هذه القوة البشرية التي تمتلكها مؤسسة سونلغاز (SDO) تضيف لها الميزة الحقيقية لمواجهة ومواكبة التغيرات الخارجية، وكذا السعي إلى تحقيق الأهداف التكوينية بما يتوافق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يتبين من خلال نتائج الجدول (42) بأن المؤسسة توظف التكنولوجيا الحديثة من أجل السرعة في الأداء وبالتالي تحقيق ما هو مطلوب منها في أسرع وقت وبأقل تكلفة وبالكيفية المرغوبة فيها، لهذا تعمل مؤسسة سونلغاز (SDO) على تصميم برامج خاصة بتكوين الفاعلين على كيفية التعامل مع التقنية الحديثة، وكلما كانت استجابة الفاعلين للتكوين على الآلات والأجهزة المتطورة كلما قلت الأخطاء لديهم وزادت سرعة الإنجاز، وهذه كنتيجة لاستفادة الفاعلين من الدورات التكوينية التي تحصلوا عليها، هذا ما يزيد من فرص التطور للمؤسسة وخروجها للمنافسة العالمية، وذلك لمدى تأكد المديرية من أن المورد

البشري المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل اليومي والحفاظ على استقراره الوظيفي في ظل التغيرات المتسارعة.

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية للمؤسسة سونلغاز وتحقيق الميزة التنافسية ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة.

جدول رقم (52) يوضح التأثير بين التكيف مع المستجدات من خلال تعديل السلوك

وزيادة المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة.

المجموع		لا		نعم		زيادة المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة من خلال تعديل السلوك
ك	%	ك	%	ك	%	
59	03.40	02	96.6	57	96.6	نعم
06	66.7	04	33.40	02	33.40	لا
65	09.20	06	90.80	59	90.80	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) (0.005) أقل من (0.05) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تعديل سلوك العمال وتكيفهم مع المستجدات وبين تعديل السلوك وزيادة المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة عند احتمال خطأ بنسبة (95%) ودرجة الحرية (1).

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه نجد نسبة (96.6%) وهو ما يعادل (57) مفردة من أفراد عينة البحث تؤكد على أنه يوجد تأثير بين تعديل سلوك العمال وتكيفهم مع المستجدات وبين تعديل السلوك وزيادة المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة، بينما نجد نسبة (66.7%) أي (04) أفراد من مجتمع البحث الأصلي ترى بعدم وجود أي تأثير بين تعديل سلوك العاملين وتكيفهم مع المستجدات وبين تعديل السلوك وزيادة القدرات والمؤهلات للتكيف مع الظروف الطارئة.

من خلال التفسير الإحصائي أعلاه يتضح بأن مؤسسة "سونلغاز" لديها كفاءات بشرية لوضع البرامج التخطيطية، وبالتالي تزيد من قدرتها على تقييم نتائج العملية التكوينية بما يعزز فرص التطور والتكيف مع المستجدات الحاصلة بالبيئة الخارجية وبفضل نجاعة البرامج التكوينية، ومدى كفاءة مسيرتها وخبرة الطاقات البشرية التي تعمل على تقييم نتائج البرامج التكوينية، والتي أهم نتيجة فيها هي تعديل سلوك الفاعلين من أجل التكيف والمستجدات وهذه نتيجة لنجاعة الخطة التكوينية وكفاءة القائمين على تسيير البرامج التكوينية، بما يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء والاستمرار في العمل وتجنب الصراعات إضافة

إلى ذلك رغبة وقدرة العمال على التأقلم مع البرامج التكوينية، مما يقوي لديهم العلاقات ويزيد من طموحاتهم والمعارف لديهم، كما أن تعديل سلوك الفاعلين يزيد من المؤهلات والقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة لهذه المواقف ومواجهة تحديات العصر، وذلك لأن المؤسسة تنفق بفاعليتها وتتبع لهم حرية التصرف، من أجل السعي إلى تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو خلق الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المؤسسات إذ تصبح طاقاتها البشرية هي أهم ميزة تصنع لها الفارق بينها وبين باقي الشركات المنافسة، لكون طاقاتها تمتلك المؤهلات العلمية والعملية والقدرات والخبرات إضافة إلى الرغبة في ذلك.

وعلى هذا الأساس يتبين صدق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "يساهم تقييم العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة سونلغاز للميزة التنافسية".

4- تقييم الفرضية العامة للدراسة:

لقد تأكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها تساهم إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تفعيل التغيير الإيجابي بمؤسسة "سونلغاز"، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على التكوين والتخطيط له حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والتكيف مع التغييرات والمستجدات البيئية، وذلك من خلال تنمية وتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل، ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية، حيث أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة ؛ وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى في أن التخطيط الإستراتيجي للتكوين يساهم بشكل فعال في زيادة قدرة مؤسسة سونلغاز على التنبؤ من خلال تبني خطة إستراتيجية لتكوين وبناء الكفاءات البشرية القادرة على التلاؤم مع الظروف الخارجية، وكذا زيادة قدرتهم على تبني الرؤية الإستراتيجية من أجل التكيف وزيادة فرص المؤسسة للتطور والاستمرار في ظل الإكراهات والتطورات المتسارعة، بينما أكدت الفرضية الفرعية الثانية بأن تسيير التكوين الإستراتيجي له الأثر الإيجابي في قدرة المؤسسة (سونلغاز) للحفاظ على مكانتها السوقية من خلال التسيير العقلاني للبرامج التكوينية وذلك لمدى نجاعة الجهاز الإداري في التسيير، مما يزيد من رغبة وإدراك الموارد البشرية لذلك، الأمر الذي يزيد من خبرة الإطارات البشرية في مجال التسيير من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية للعملية التكوينية، في حين أثبتت الفرضية الفرعية الثالثة أن تقييم العملية التكوينية يؤثر بالإيجاب على قدرة مؤسسة سونلغاز لتحقيق الميزة التنافسية، وفي ذلك دلالة واضحة على أهمية وظيفة تكوين الموارد البشرية وعلى الدور الذي تلعبه في تعديل سلوك الفاعلين والتقليل من الأخطاء، وهذا نتيجة فعالية لنجاح تخطيط وتسيير البرامج التكوينية التي هي عماد مؤسسة سونلغاز من أجل تنمية قدرات الفاعلين، وهذا كله ينصب في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة مما يزيد من قدرتها على التنبؤ الأمر الذي يعطي لها الميزة التنافسية ويزيد من فرصها في الحفاظ على مكانتها السوقية.

2.2- تقييم نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي، وعليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل بحثنا المختلفة، وعلى رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الالتقاء بينها، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

يساهم التخطيط الاستراتيجي للتكوين في زيادة قدرة مؤسسة سونلغاز على التنبؤ، هذا ما اختلف فيه مع دراسة كمال طلطي تحت عنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات" دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية (مركب السيارات الصناعية) بالروبية، الجزائر 2003، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات، ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين، في حين توصلت الدراسة الراهنة إلى أن التخطيط للعملية التكوينية ناجح وفعال بالمؤسسة لكون هاته الأخيرة تمتلك الكفاءات البشرية التي تسهر على عملية التخطيط للتكوين الإستراتيجي من أجل تنمية قدرات ومهارات الفاعلين لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

في حيناتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة نفسها والتي توصلت إلى أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطور مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم وتعديل سلوكهم حيث يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية أن الهدف هو تنمية المهارات والتقليل من الأخطاء وتعديل السلوك، غير أن هذه الدراسة السابقة ركزت على الجانب الإنتاجي.

كما اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوقطف محمود الموسومة بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" التي أجريت بالمؤسسة الجامعية، خنشلة، 2014، حيث توصلت إلى أن التكوين يساعد على تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، كما أن عملية التكوين تساهم في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وأن هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة كون العملية التكوينية أساس نجاح المؤسسة لما لها من أثر فعال في الارتقاء بمستوى أداء العاملين فمهما كان حجم التنظيم فإن موظفيه والعاملين بداخله يبقون في حاجة مستمرة إلى التكوين ذلك أن التغيير سمة ملازمة للمجتمع وتنظيماته، وعليه فإن العملية التكوينية تساهم بلا شك في تجديد العلاقة بين العامل والمنصب أو بينه وبين منصب جديد قد يشغله لاحقا.

يساهم تقييم العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة سونلغاز للميزة التنافسية، حيثاتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عمر بن شريك تحت عنوان " النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح"، دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي للبلدية، الجزائر، 2007، حيث توصلت إلى أن نظرة وعقلية القائد تسعى إلى تفعيل التغيير الإيجابي بالمؤسسة، كما لا يمكن أن يكون هناك تغيير دون وجود نظرة إستراتيجية تعبر عن الأهداف المراد الوصول إليها من التغيير، هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة في كون عقلية المدراء والقادة لها الدور الكبير في تفعيل آليات التغيير الإيجابي الذي يخدم الأهداف التكوينية والأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى أن دور المسؤولين في إحداث التغيير المناسب وعلى كافة الأصعدة التنظيمية يكمن في مدى زرع أو غرس قيما ثقافية لدى الفاعلين تؤمن بقابلية التغيير ومدى أهميته في ظل المتغيرات المتسارعة.

كما اختلفت نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة عباس سمير الموسومة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD"، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، عنابة، 2008، حيث توصلت إلى أن التغيير يواجه مقاومة بظهور العديد من المشكلات في إستراتيجيات تنفيذه مثل: (انخفاض نسبة المرونة والتعامل مع متطلبات تنفيذه مما

انعكس على الاتصالات والعلاقات بين أطراف الأسرة الجامعية، في حين توصلت الدراسة الراهنة على أن إستراتيجيات التغيير التي تهدف المؤسسة إلى إحداثها من خلال وضع البرامج التكوينية المتخصصة في ذلك تسعى إلى تقوية العلاقات وتعزيز مبدأ التعاون بين الفاعلين مما يزيد من مرونة وسهولة تدفق المعلومات بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

خاتمة:

إن عملية التكوين تنطوي تحت مفهوم التعليم، فهي تكسب الفرد قدرات عقلية وعضلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو العمل، ويجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التكوينية، فوظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، وتتوقف على كفاءته كفاءة الأداء التنظيمي حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة.

إن البرامج التكوينية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل، حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه، على اعتبار أن العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع ومادام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها ورفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت من أجل مواكبة التغيير والتكيف معه، حيث يعتبر التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم ويتوقف نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه، حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها، وترجع أهمية أسباب نجاح عملية التغيير في المؤسسة إلى وجود مدير يتمتع بمجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنه من اختبار الإستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير في منظمته، وكذا مواجهة الصعوبات، لذا وجب العمل على مراجعة برنامج التكوين وتكييفه خاصة في مجال التسيير وتقنيات الاتصال لتمكين المدراء بالتحكم في الأمور وتحقيق التسيير الفعال بها.

ومن خلال ما تقدم من الدراسة يتبين بأن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز (SDO) لبناء كفاءاتها البشرية والحفاظ على مكانتها السوقية في ظل الإكراهات والتغيرات الخارجية التي تفرض على المؤسسة في بعض الأحيان إحداث التغيير التنظيمي المناسب في جميع المستويات (الفردية، الجماعية، المؤسسة ككل)، لهذا يعتبر تكوين الموارد البشرية من الركائز والآليات الأساسية لأي مؤسسة هدفها مسايرة ومواكبة متطلبات التخطيط والتسيير الحديث من أجل تفعيل سياسات التغيير التنظيمي، وهذا ما دفع الشركة إلى تبني سياسة تكوين فعالة قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل على المستوى العالمي، كما أن المؤسسات اليوم أدركت أهمية الموارد البشرية على اعتبار أنها موارد نادرة لكونها هي التي تعطي الميزة التنافسية لكل مؤسسة اليوم، لهذا تسعى هاته الأخيرة إلى الاستثمار في طاقاتها البشرية، من خلال اعتبارها شريكة لا أجيرة داخل التنظيم. حيث توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي كالاتي:

1. تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مسؤولة الجميع.
2. العملية التكوينية هي أساس نجاح الشركة.
3. من خلال التكوين يتم تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة.
4. تسعى مؤسسة (SDO) إلى وضع برامج تكوينية تساعد على تنمية مهارات وقدرات الفاعلين لتمكينهم من تبني الرؤية الإستراتيجية.
5. تحقيق أعلى مستويات الكفاءة من خلال إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.
6. كفاءة الجهاز الإداري في تخطيط وتسيير البرامج التكوينية.

7. تفعيل التغيير التنظيمي من طرف المسؤولين بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 8. تسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى زيادة القدرات الإبداعية والتحليلية لدى الفاعلين.
 9. اعتبار المؤسسة عمالها شركاء وتمنحهم فرصا للمشاركة في عملية صنع القرار.
 10. تعتمد مؤسسة (SDO) على الموارد البشرية الكفأة في تصميم البرامج التكوينية.
 11. قدرة المؤسسة على حل الصراعات من خلال كفاءة فاعليها.
 12. تقييم العملية التكوينية يعتمد على الطاقات البشرية ذات الكفاءة العالية، ومستوى علمي عالي بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.
 13. تسعى المؤسسة إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب في المكان والتوقيت المناسبين.
 14. اعتماد المديرية على درجة عالية من التخصص من أجل التقدم في العمل والسرعة في الأداء.
 15. تخصص المؤسسة أكبر ميزانية لتكوين الموارد البشرية القادرة على تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة.
- ومن خلال نتائج الدراسة أعلاه نستنتج بأن مؤسسة سونلغاز من أجل تحقيق أهدافها العامة تسعى إلى:

1. التخطيط الفعال للبرامج التكوينية.
2. تفعيل أسلوب التسيير العقلاني الذي يحقق أهدافها.
3. تكوين الموارد البشرية على إحداث التغيير التنظيمي.
4. تمكين الفاعلين من التحكم في مناصبهم.
5. تعتبر مواردها هم الميزة التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة.

لكن رغم كل هذا إلى أنه واجهتنا صعوبات خلال الدراسة الميدانية والتي أهمها ما يلي:

1. عدم إعطائنا حرية التصرف خاصة في توزيع الاستثمارات وعدم إجراء مقابلات.
2. عدم إعطائنا فرصة الاحتكاك بالعاملين.
3. منعنا من التجول بالمؤسسة (فقط بمكتب الموارد البشرية).

وعلى ضوء ما سبق ومن خلال الدراسة الميدانية، ونظرا لأهمية العملية التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بما يتوافق والأهداف الإستراتيجية المسطرة مسبقا، يمكن اقتراح مواضيع قابلة للدراسة حول:

1. دور الموارد البشرية في تفعيل سياسة التكوين بالمؤسسة الجزائرية.
2. واقع التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية.
3. دور الموارد البشرية في التأسيس للتغيير داخل الشركات الوطنية.
4. التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية.



المخلص:

إن التكوين من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية، حيث يحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي على اعتبار أن التكوين كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، وذلك من خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، ومن جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة الأرباح وتحقيق مستوى أداء فعال، وبناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق التغيير يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان النجاح نحو تحقيق الأهداف والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى مهارة إدارية فنية وعلمية في التسيير تساعد الإدارة على اختيار الأسلوب الأفضل لمسايرة التغيرات البيئية.

وما يمكن تأكيده هو أن عملية التغيير التنظيمي لا بد أن تكون مؤشرا من مؤشرات التأهيل والتطوير المستدام من أجل تنسيق الجهود وتوجيه الطاقات والموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية وذلك عن طريق التنبؤ من أجل تحليل المحيط الخارجي، ومن أجل محاولة إحداث التغيير قبل نشوء أي تغيير قد يفرض على المؤسسة؛ ويعد المدير محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وموزع الموارد بداخلها، الأمر الذي يجعل فعاليتها تتحدد انطلاقا من عمله بداخلها وقدرته على فهم البيئة الخارجية وظروف العمل وتحقيق التكيف الأمثل معها، إن التغيير اليوم صار ضرورة أساسية لجميع المنظمات، فالشركات الرائدة اليوم يجب عليها أن تتغير لتحافظ على مكانتها وتطور قدراتها، والمتعثرة منها يجب عليها أن تتغير لتحقيق شروط البقاء والاستمرار. ومن هنا يمكن القول أن إحداث التغيير التنظيمي والسعي لتفعيله يعتبر من أساسيات المدير المعاصر أولا ومن أولويات الفاعلين ثانيا من أجل إحداث التغيير الإيجابي الفعال لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

Résumé:

la formation est parmi les sujets importants qui s'intéresse au ressource humain. Ce dernier joue un rôle très efficace dans la procédure de développement et d'augmentation et facilite l'intéressé de l'esprit administratif et l'esprit préparatif, en prenant en confédération la formation connue un changement et a un bien entre l'élément et sa position dans l'entreprise d'un côté, donc à travers l'analyse des compétences et des capacités artistiques, scientifiques, comportatif d'un autre cote se résulte à l'entreprise l'augmentation de rentable. Alors la formation est une stratégie de vérification d'un changement qui aura besoin d'un plan scientifique étudié pour assurer la réussite vers la vérification des buts et objectifs et planifier dans le domaine de formation connue les autres niveaux aura besoin de compétence administratif, artistique et aussi scientifique dans la gérance aidera

l'administration de choisir la meilleur méthode de changement environnemental

le qu'on peut assurer il faut que l'activité préparative aura un indicateur de développement.

قائمة المراجع:

القرآن الكريم الآية 10- 11 من سورة الرعد

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1.1- الكتب:

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 2- العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية (قديمًا وحديثًا)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر سنة النشر.
- 3- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 4- _____: مبادئ التسيير البشري، دط، دار الغرب، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
- 5- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 6- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 8- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الإجتماعي، دط، دار المعارف، القاهرة، 1974.
- 9- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 10- حسن الحلبي: معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، دط، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.
- 11- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 12- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل، عمان، 1999.
- 13- محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- مراد نعموني: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 15- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.

- 16-محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 17-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- 18-مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي)، ط1، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.
- 19-سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20-سليمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دون ذكر مكان النشر، الأردن، 2002.
- 21-سعد الدين خليل: صناعة التدريب، ط1، دون ذكر مكان النشر، القاهرة، 2009.
- 22-يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، دط، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
- 23-عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دط، دون ذكر مكان النشر، القاهرة، 2003.
- 24-علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دط، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 25-علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير (محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات)، دط، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون ذكر سنة النشر.
- 26-عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، ط1، دارو وائل للنشر، عمان، 2005.
- 27-عبد الكريم بن شريف: تنمية الموارد البشرية(دعائم وأدوات)، دط، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- 28-عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دط، دار الهدى، الجزائر، 2011.
- 29-عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، دط، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 30-عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 31-فائز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، 1997.
- 32-فرحان حسن بربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

33-رعد حسن الصرن: صناعة التنمية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

34-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دط، مطبعة دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002.

2.1- الرسائل والمذكرات:

1-بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

2-بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.

3-بوشمال أحمد: سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات(مدخل التحليل الإستراتيجي)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

4-دارين سوايغ: الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

5-حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2003.

6-كمال طاطلي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2003.

7-مرباح مليكة: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010.

8-سعيد بن عبيد نمشة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

9-عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، 2008.

10- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سكيكدة، 2007.

10-عمر بن شريك: النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2007.

11- عقون شراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

12- عربات منير: إدارة الموارد البشرية ومشكلة عقلنة في المؤسسة الصناعية بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

13- صالح بن فالح عبد الله البلوي: إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

14- صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

15- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

3.1- المجلات والدوريات:

1- مكتب العمل العربي: الموارد البشرية ودورها في الحياة الإقتصادية، مجلة الأمل العربي، منطقة العمل العربي، القاهرة، 1997.

2- طيب سعيد، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 2006.

3- سعيد شعبان حامد: بحث مرجعي عن الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006.

4- شاكر عبد الحميد: العملية الإبداعية في فن التصوير، سلسلة كتب ثقافية شهرية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 109، 1987.

5- الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO)، جويلية، 2009.

4.1- المحاضرات:

1- محاضرة للأستاذ: سمير بن موسى، التغيير التنظيمي، مقياس تحليل المؤسسة، يوم الثلاثاء 2013/03/05، الساعة 11:00-12:30، القاعة 19، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013.

ثانيا: الكتب باللغة العربية:

1- J ean Brilman ; les meilleurs pratiques du management au cœur de la performances ; édition d'organisation ; 3eme tirage ; 2000 .

2- Guyle Botre ; intégration de la formation ; édition d'organisation ; 3eme tirage ; Paris ; 1993.

3- Lakaner Sekiol : Gestion du personnel des éditions d'organisation ; 3eme édition ; 1990 .

4- Lakhdar Schiou : gestion du personnel les éditions d'organisation Québec ; 4eme édition ; 1993 .

Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p7

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث:

عنوان الموضوع:

تأثير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على التغيير
التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

- منير عربات

من إعداد الطالبتين:

- مريم حطابي

- سميرة بصري

ملاحظة هامة:

كل المعلومات المحصل عليها من خلال هذه الإستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك نرجوا مساعدتكم الكاملة بالإجابة على أسئلتها.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة
من 30 سنة إلى 35 سنة
من 36 سنة إلى 41 سنة
من 42 سنة إلى 47 سنة
47 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: غير متزوج(ة) متزوج(ة) مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات
من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 سنة إلى 16 سنة
من 17 سنة إلى 22 سنة
من 22 سنة فما فوق
- 6- الفئة السوسيو- مهنية : إطارات
عمال المهارة العالية
عمال المهارة الصغيرة

المحور الثاني: يساهم تخطيط التكوين الإستراتيجي في تحسين قدرة مؤسسة "سونلغاز" على التنبؤ.

7- هل هناك خطة واضحة لبناء كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة "سونلغاز"؟

نعم لا

8- ماهي الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة "سونلغاز" في التخطيط للعملية التكوينية؟

- زيادة سرعة الأداء
 - زيادة القدرات الذهنية
 - رفع مستوى الاتصال
 - تحمل مسؤولية العمل
 - عدم تضارب الأدوار
- أخرى تذكر

9- هل تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (لا):

فما هي البرامج التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة؟

10- هل تستهدف خطة تكوين الموارد البشرية في تعزيز قدرة العمال على تبني الرؤية الإستراتيجية؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فذلك لأنها:

- تعطي للفاعلين الثقة بأنفسهم

- تعطي للفاعلين الثقة برؤسائهم

- تقوي وتعزز العلاقات الوظيفية فيما بينهم

- أخرى تذكر

11- هل تخطيط التكوين الاستراتيجي يزيد من قدرة المؤسسة على استشراق المستقبل أو التنبؤ به؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنه:

- يمكن المؤسسة من الاستمرار في النمو (التطور)

- يمكن المؤسسة من المحافظة على علاقتها مع زبائننا

- يمكن المؤسسة من التلاؤم مع الظروف الخارجية

- أخرى تذكر

12- هل تستهدف إستراتيجية التكوين تنمية المهارات الإدراكية والتحليلية عند الأفراد؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنها:

- تدعم تجاوب الفاعلين مع متطلبات العمل

- تدعم الرغبة والإرادة لدى الفاعلين لتنمية مهاراتهم

- تعزز من فهم العاملين لأهداف المؤسسة

- تعزز مستويات الذكاء لدى الموارد البشرية

- أخرى تذكر

13- هل التفكير الإبداعي لدى الفاعلين يلعب دوراً أساسياً في دفع المؤسسة للاستمرار؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأن المؤسسة:

- تشجعهم على الابتكار

- تعطيهم فرص لمناقشة الأوامر واللوائح

- أخرى تذكر

14- هل تشجع المؤسسة مواردها البشرية على الابتكار؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم):

ماهي الوسائل التي تستخدمها في ذلك؟

15- هل تعطي المؤسسة فرصة للعمال من أجل إبداء آرائهم؟

نعم لا

في الحالتين لماذا؟

16- هل تتقبل المؤسسة الانتقادات التي يوجهها الأفراد حول الأوامر واللوائح؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنها:

- تعتبر عمالها شركاء
- تعتبر عمالها أساس العمليات الوظيفية
- تعتبر عمالها الميزة التي تتميز بها عن باقي المؤسسات
- أخرى تذكر.....

17- هل كلما كانت آليات الخطة التكوينية ذات نجاعة وفعالية تمكنت المؤسسة من كشف نقاط القوة والضعف؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأن تلك الآليات:

- تقضي على التسيب الإداري
- ترفع الروح المعنوية
- تقلل من دوران العمل
- أخرى تذكر.....

18- هل تعتبر المؤسسة الابتكار والنقد أساسا يمكنها من الرؤية الإستراتيجية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنه:

- يوجه لخدمة الأهداف العامة
- يحقق لها فرص التطور
- يعزز ثقة المتعاملين معها
- أخرى تذكر.....

19- هل تعطي المؤسسة فرصة لمشاركة العمال في وضع الخطط التكوينية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنها تضمن:

- خلق الولاء التنظيمي
- تعديل السلوك التنظيمي
- تقادي الصراع
- أخرى تذكر.....

20- هل يزيد تكوين الموارد البشرية من القدرة على التنبؤ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنه:

- يزيد المهارات
- يزيد الخبرات
- يخلق الدوافع المحفزة لذلك
- ينشر ثقافة تنظيمية إيجابية
- أخرى تذكر.....

21- هل أنت راض عن البرنامج التكويني الذي تطبقه المؤسسة؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنه:

- يشمل جميع الموارد البشرية
- فعال وذو جدوى
- يتوافق مع الاحتياجات الفردية
- أخرى تذكر.....

22- هل تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية الكفأة في تصميم البرامج التكوينية؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنها:

- تصمم من طرف مختصين في التكوين
- تسند لإدارة الموارد البشرية لا غير
- يحظى المكلفون بسلطة اتخاذ القرار
- يحظى المكلفون بالمتابعة
- يحظى المكلفون بالتقييم
- أخرى تذكر.....

المحور الثالث: يساهم تسيير التكوين الإستراتيجي في محافظة مؤسسة "سونلغاز" على مكانتها السوقية.

23- هل نجاعة البرامج التكوينية تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها السوقية؟

- نعم لا

24- هل يمكن التسيير العقلاني للبرامج التكوينية من مواجهة التحديات البيئية المتسارعة؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنه:

- يعطي لها فرص التكيف
- يعطي لها فرصة اكتساب بنك معطيات
- يمكنها من التكيف مع وسائل الإعلام والاتصال
- أخرى تذكر.....

25- بماذا يرتبط تسيير البرامج التكوينية بمؤسسة "سونلغاز" ؟

- بمدى نجاعة الجهاز الإداري في التسيير
- بمدى رغبة وإدراك المورد البشري لأهمية ذلك
- بكيفية تقسيم وتوزيع المهام
- أخرى تذكر.....

26- في رأيك ما الذي يتطلبه تسيير الميزانية المخصصة لعملية التكوين؟

- سلطة تتيح حرية التصرف
- منصب متخصص
- الخبرة في مجال التسيير

27- كيف تقيم مؤسسة "سونلغاز" أسلوبها في تسيير البرامج التكوينية؟

.....

28- هل ظروف التكوين ملائمة لتحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنها تأخذ بعين الاعتبار:
- فعالية ونجاعة الأداء
 - الرغبة والقدرة على الإنجاز
 - الروح المعنوية للعمال
 - ثقة العمال بالإدارة
 - تحسيس الفاعلين بمدى اهتمام الإدارة بهم
 - أخرى تذكر.....

29- هل توفر لك الظروف الحالية التي تعمل بها الشعور بأهمية المنصب الذي تشغله؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنها:
- ملائمة للمواظبة على أداء العمل
 - تزيد من مرونة التعامل بين الإداريين والعمال
 - غياب ازدواجية المناصب
 - تساعد على إدراك الدور الذي يشغله المورد البشري
 - أخرى تذكر.....

30- هل الظروف المادية التي يعمل بها الأفراد تمكنهم من زيادة الأداء والحفاظ على

- الوظائف التي يشغلونها؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنها:
- تنثري مسارا هم المهني
 - تعطي لهم الراحة التامة
 - تعزز مبدأ التعاون فيما بينهم
 - أخرى تذكر.....

31- هل المناخ التنظيمي السائد يساعد الأفراد على تنظيم أعباء العمل اليومي؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنك:
- تمتلك القدرات والمهارات للقيام بأعباء العمل
 - لديك استعداد لتحمل مسؤولية القيام بأعباء العمل
 - لديك المؤهلات التي تساعدك على التكيف مع أعباء العمل

- أخرى تذكر.....
32- هل كلما قل الصراع كانت هناك فرصة أمام تقديم المقترحات الجديدة من طرف العمال؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنه:

- يعزز روح الفريق

- يكون قيما وثقافة جديدة

- يخلق روح المنافسة الإبداعية

- أخرى تذكر.....

33- هل حدة الصراع تزيد من التفكير السلبي لدى العمال؟

لا

نعم

34- هل حدة الصراع تزيد من رفض المؤسسة للأفكار الجديدة المقترحة من طرف العمال؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (لا) لأنها:

- تعتبر هذا الصراع إيجابيا

- تعزز مكانة العمال لديها

- تقوي العلاقات بينها وبين العمال

- أخرى تذكر.....

35- هل حدة الصراع بالمؤسسة تقلل من ثقة العاملين بها؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأن:

- العمال يرون بأنه صراع سلبي

- لا يحقق أهدافهم

- لا يحقق أهداف المؤسسة

- أخرى تذكر.....

36- هل مشاركة الأفراد في التخفيف من حدة الصراع بالمؤسسة تشجعهم على تقديم البدائل

لا

نعم

المناسبة؟

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأن:

- لديهم المسؤولية الكاملة

- لديهم الثقة بقدراتهم الذهنية

- لديهم درجة الرضا عن العمل

- أخرى تذكر.....

37- هل يتوفر لدى المؤسسة القدرة الكافية لحل الصراعات؟

لا

نعم

38- هل تسيير العملية التكوينية أضاف لك:

- فرص الترقية

- فرص النقل

- لا شيء

- أخرى تذكر.....

المحور الرابع: يساهم تقييم العملية التكوينية في تحقيق مؤسسة " سونلغاز" للميزة التنافسية .

39- هل ايجابية نتائج العملية التكوينية تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية؟

نعم لا

40- هل تعديل سلوك العمال يؤدي إلى تكيفهم مع المستجدات؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فذلك راجع إلى:

- نجاعة الخطة التكوينية
- كفاءة تسيير البرامج التكوينية
- تأقلم العمال مع الخطة التكوينية
- رضا العمال عن تسيير البرامج التكوينية

- أخرى تذكر.....

41- هل كلما تم تعديل السلوك زادت مؤهلاتك وقدراتك للتكيف مع الظروف الطارئة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنك:

- تمتلك مؤهلات علمية كفاة
- لديك قدرات وخبرات
- تتوفر عندك الرغبة في ذلك
- تثق المؤسسة بك

42- هل تعديل السلوك لديك يزيد من:

- الاستمرار في العمل
- السرعة في الأداء
- زيادة المعارف لديك
- تقوية العلاقات لديك
- تجنب الصراعات
- السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة
- زيادة الطموحات

- أخرى تذكر.....

43- هل كلما قلت الأخطاء لديك زادت قدرتك على التحكم في الوسائل التقنية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنك:

- استفدت من البرامج التكوينية
- نجاح تخطيط البرامج التكوينية

- نجاح تسيير البرامج التكوينية
- لديك الاستعداد الكافي لذلك
- 44- هل ساعدك التكوين المحصل عليه على التأقلم مع التقنية الحديثة؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف ذلك؟
-
-

45- في اعتقادك هل يتأثر تطور المؤسسة بطبيعة القرارات الصادرة عن مسؤوليها بخصوص التكوين؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلإن صياغة القرار تتطلب:

- توفر الكفاءة العالية
- توفر مستوى علمي
- التحكم في أساليب التسيير
- الالتزام بالمسؤولية
- توفر الرغبة والقدرة
- أخرى تذكر.....

46- هل صناعة القرار بالمؤسسة في علاقته بتحقيق التكيف؟ تأخذ في الحسبان:

- الهيكل التنظيمي
- مستويات ونطاق الإشراف
- ثقافة المؤسسة
- التقنية الحديثة
- أخرى تذكرى.....

47- هل لديك المؤهلات والقدرات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأنك:

- تمتلك القدرات الكافية
- تزيد من تطور المؤسسة
- لديك الثقة الكافية لذلك
- تمتلك إمكانيات ذهنية
- أخرى تذكر.....

48- هل تقييم المحتوى التكويني يتناسب والمستوى العلمي للعمال؟

- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) لأن:

- المسؤولين متمكنين من وظائفهم
- غياب ازدواجية العمل

- يمتلكون مؤهلات كافية لذلك

.....أخرى تذكر

49- كيف ترى كفاءاتك وقدراتك بعد التكوين الذي تحصلت عليه؟

مرتفعة متوسطة منخفضة

50- هل الذهنية السائدة لدى المدراء تمكنهم من إحداث التغيير الإيجابي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلأنها:

- كفاءات بشرية لديها قابلية التغيير

- قدرة على مواكبة التغيرات

- حتمية التغيير (مفروض عليها)

51- هل أنت راض عن التكوين الذي تحصلت عليه؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم) فيما أفادك؟

- تعديل السلوك

- زيادة التفكير الإبداعي

- تنمية المهارات والقدرات

- العقلانية في التسيير

- الحد من الصراعات

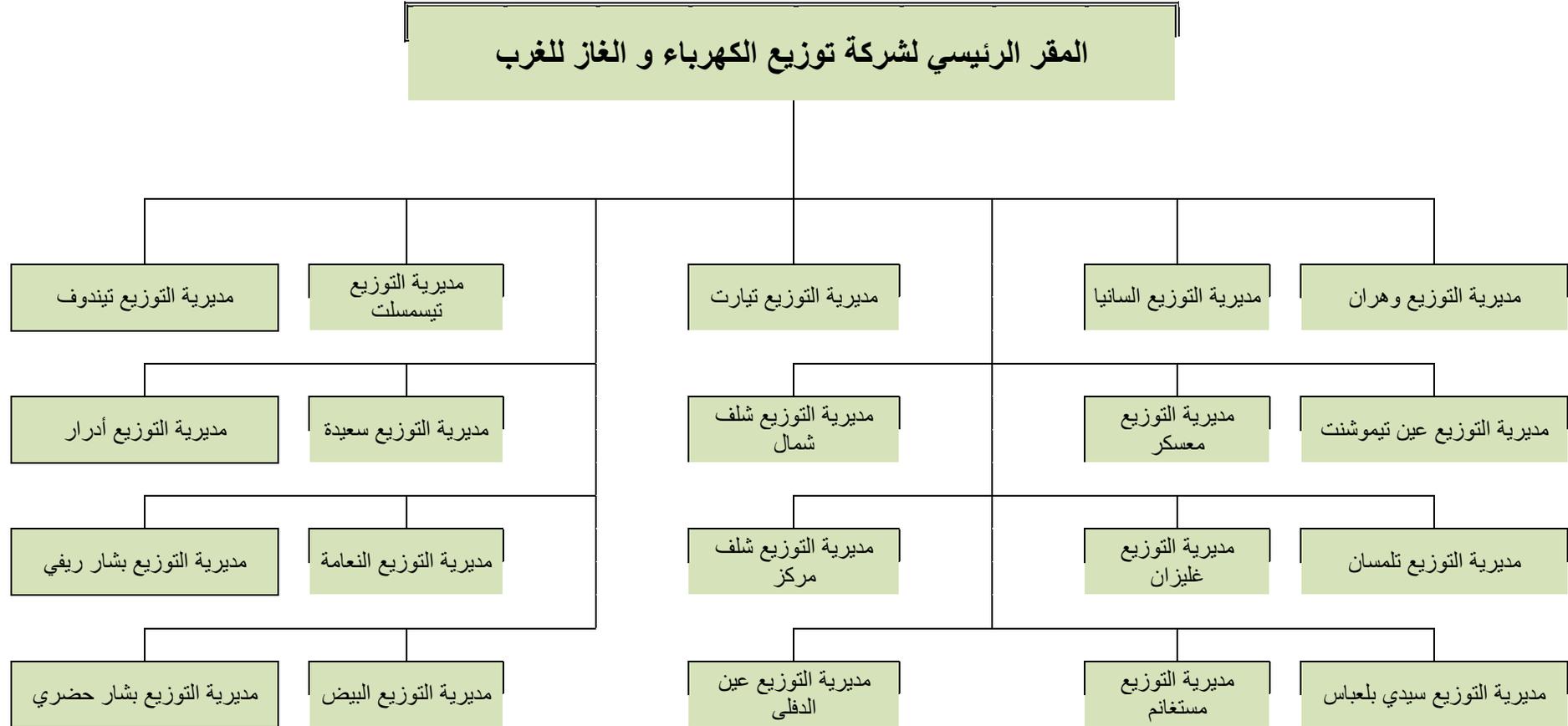
- التقليل من الأخطاء

- صناعة القرارات الصحيحة

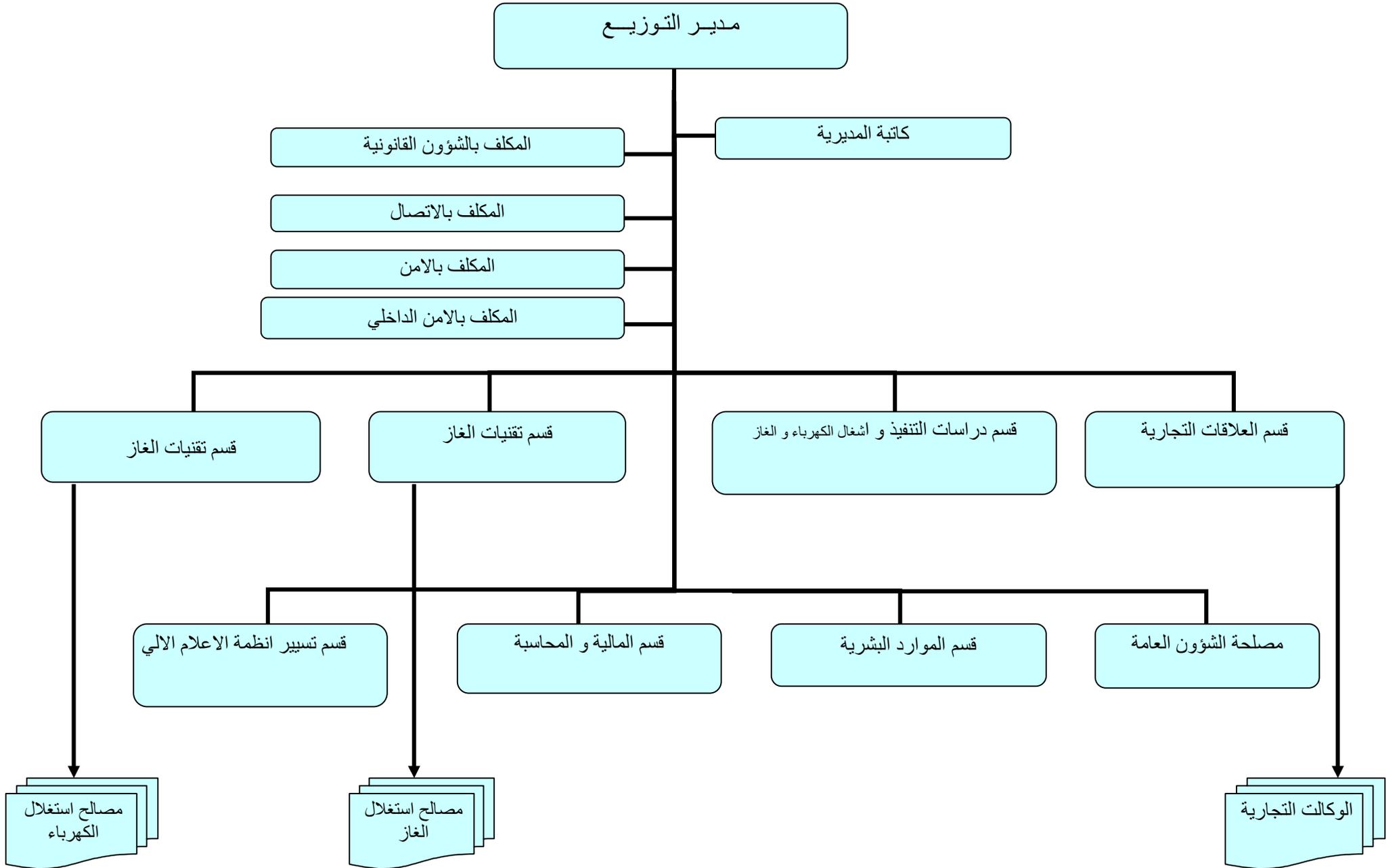
- قابلية التغيير

.....أخرى تذكر

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت



مديرية التوزيع بتيارت – قسم الموارد البشرية-

