



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الرحمن بن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مسار: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية .

موسومة بـ:

## التكوين المهني و الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية - تيارت-

إشراف الأستاذ:

شامي بن سادة

إعداد الطالبين:

❖ قابول أحمد

❖ مناد حسين

السنة الجامعية: 2017-2018

## الإهداء

الى من احاط طريقى بالزهور ويسر لي كل الامور " ابي الغالي "

الى من حملتني وهنا على وهن " امي الغالية "

الى كل اخوتي واخواتي

الى كل الاهل و الاقارب من قريب وبعيد

و الى كل الاصدقاء

## شكر وتقدير

اللهم نحمدك على ما وهبتنا من نعم أنت المستعان و عليك التكلان و اليك

المشتكى و أفضل الصلاة و السلام على عبدك و نبيك محمد صلى الله عليه وسلم

و صحبه أجمعين أما بعد :

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "شامي بن سادة" الذي ساعدنا

وساندنا في انجاز بحثنا هذا جزاه الله خيرا ، والى كل أساتذة علم الاجتماع و

نخص بالذكر لجنة المناقشة

- كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال مديرية الموارد المائية بولاية تيارت

- وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذا

العمل من قريب أو بعيد

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	يمثل أنواع التكوين المهني	01
27	يمثل أبعاد الفعالية التنظيمية	02
31	يمثل معايير الفعالية التنظيمية	03
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
56	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	07
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	08
58	توزيع أفراد العينة الخبرة المهنية	09
59	توزيع أفراد العينة حسب الإقامة	10
60	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات	11
61	توزيع العينة حسب متوسط كل دورة	12
62	توزيع العينة حسب طبيعة البرامج التكوينية	13
63	توزيع العينة حسب نوع البرامج التكوينية	14
64	يمثل الاستمرارية في التكوين و الالتزام داخل المؤسسة	15
65	يمثل البرامج التكوينية ومدى التكيف و المرونة	16
66	يمثل عملية التدريب المهني و تطوير الافكار	17
67	يمثل ظروف العمل المساعدة على تفادي الصراعات	18
68	يمثل شمولية عملية التدريب لكل جوانب العمل	19
69	يمثل البرامج التكوينية و مواكبتها للتطورات التكنولوجية	20
70	يمثل اكتساب المعارف الجديدة المساعدة على أداء أفضل في مجال العمل	21
71	يمثل التطوير في الجانب المعرفي الذي يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين	22
72	يمثل تنمية المعارف المساعدة على المشاركة في اتخاذ القرار	23
73	يمثل تحسين المعارف التي تكسب روح المبادرة	24
74	يمثل الوعي و المعرفة للمسؤوليات	25
75	يمثل الأفكار و المعلومات المتلقاة أثناء التكوين التي تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي	26
76	يمثل المهارات المكتسبة و التي تؤثر على السلوك لدى العمال	27
77	يمثل اكتساب المهارات و المعارف التي تساعد على التواصل الجيد	28
78	يمثل ضمان سعة الاطلاع على العمل في تحقيق الاندماج و التوافق	29
79	يمثل المهارات المستفادة و المساهمة في تطوير مجال العمل	30

80	يمثل الكفاءة المكتسبة وزيادة التعلق بالعمل	31
81	يمثل القدرة على الانجاز وعلاقتها بتطوير علاقات العمل	32
82	يمثل القابلية في انجاز العمل و الرفع من مستوى الاداء	33
83	يمثل الاتقان في العمل الانتماء للمؤسسة	34
84	يمثل الانجاز في العمل وعلاقته بالتكنولوجيا	35
85	يمثل التحكم في العمل و علاقته بالتحفيز	36
86	يمثل التميز في العمل و الالتزام بمبادئ المؤسسة	37
87	يمثل تطوير الكفاءة في مجال العمل الذي يساهم في استمرارية الأداء الجيد	38
88	يمثل القدرات المكتسبة و المؤهلة لابتكار اساليب عمل جديدة	39
89	يمثل تنمية القدرات البشرية ومساهمتها في تحقيق اهداف المؤسسة	40

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	يمثل شروط التكوين المهني	01
24	يمثل مراحل التدخل الفعال من أجل التغيير	02

## المقدمة :

يطراً على الإقتصاد العالمي اليوم ترسانة من التحولات و التغييرات السريعة التي أجبرت المنظمات بمختلف مستوياتها على إنتهاج جملة من الإجراءات و الطرق و الأساليب التي تساعد على مسايرة هذه المستجدات و التحولات الحاصلة ، حيث نجد من ابرز هذه الطرق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية ، من خلال الإهتمام بمشاكلها و تنمية قدراتها ، لذلك وجب الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره العنصر الفعال في أي تحول و تقدم إقتصادي ، بحيث يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، لهذا تعمل المنظمات اليوم على البحث عن أساليب ناجعة التي تضمن الإهتمام الأمثل بمواردها ،ومن بين أهم الأساليب التي تضمن تحقيق ذلك نجد التكوين المهني ، الذي يعد من أهم وأفضل أنماط الإستثمار المؤسستي ، حيث له عائد كبير على العامل والمؤسسة معا، ويتمثل ذلك في زيادة فاعلية أفراد المؤسسة مما يؤثر بالإيجاب على جودة الإنتاج.

-أما بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الوطنية ، فهي كغيرها من المؤسسات العالمية ، حيث تولي إهتماما بالغا بالعنصر البشري كونها تعتبره أحد العناصر المكونة لها ، ونظرا للخدمات المقدمة للأفراد وجب أن يكون هناك دوما التجديد والتطور في كل العمليات التي يقوم بها موردها ، لذلك فالتكوين للموارد العاملة فيها مطلب مهم من التغييرات الإقتصادية والسياسية التي شهدها العالم.

- ومديرية الموارد المائية لولاية تيارت من المؤسسات التي فرض عليها الواقع النظر في منظومة التكوين والعمل على تطبيقه، بحيث يجب أن يكون محدد الأهداف من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة ،وكذلك هو الحال بالنسبة للمديرية .

- وانطلاقا من أهمية عملية التكوين المهني للعاملين ، تتحدد المشكلة الأساسية لهذه الدراسة والتي تكمن في وجود علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية .

- وتأسيسا لما سبق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي بالمديرية، وذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول جاءت كالآتي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري والتصوري للدراسة تم فيه عرض اسباب إختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة

التراث النظري لمتغيري الدراسة، أهم النظريات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

**الفصل الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة تم فيه عرض مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات ، العينة وكيفية إختيارها.

**الفصل الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة، الإستنتاج العام في ضوء الفرضية الرئيسية.

وأخيرا الخاتمة ثم التطرق إلى أهم الإقتراحات والتوصيات .

**تمهيد:**

تحتل عملية التكوين المهني أهمية بالغة ، كونها عنصر رئيسي في تنمية القدرات و المهارات و المعارف لدى المورد البشري ، حيث يتطلب ذلك عناية فائقة من حيث تخطيط و تصميم و تنفيذ و متابعة البرامج التكوينية لتحقيق الأهداف المسطرة .

و في هذا الصدد طرحنا إشكالية الدراسة المتمحورة حول التكوين المهني و علاقته بالفعالية التنظيمية ، كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى أسباب و أهمية و أهداف الدراسة ، و أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة ، التراث النظري لمتغيري الدراسة و أخيرا أهم النظريات و الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة .

### أولاً : أسباب إختيار الموضوع:

يعتبر موضوع دراستنا الحالية من أبرز المواضيع التي تتطلب البحث في أي مؤسسة بحيث تم انتقاءه لاحتوائه على جملة من الأسباب الموضوعية و الذاتية منها :

#### أ - الأسباب الموضوعية :

التكوين المهني من أهم المواضيع التي تهتم بالعنصر البشري وذلك راجع إلى كونه يساهم بشكل كبير في عملية التنمية البشرية .

- موضوع التكوين المهني و الفعالية التنظيمية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة .
  - يعد التكوين المهني من أبرز و أهم الخطط التي تهدف إلى نمو و تطور قدرات الموارد البشرية .
  - كل من التكوين المهني و الفاعلية التنظيمية لهما ارتباط وثيق بميدان الدراسة .
  - محاولة الوقوف على بعض المشاكل و المعوقات التي تواجه المؤسسة .
  - محاولة التحقق من فرضيات الدراسة .
  - محاولة إيجاد العلاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية .
  - الحاجة الماسة للمؤسسات الاجتماعية للاستفادة من خبرات البحوث الميدانية التي تقدمها الجامعة كشريك اجتماعي لبلورة أهداف المجتمع بصورة عامة
- ب - الأسباب الذاتية :

- الفضول العلمي و الرغبة الشخصية في الاطلاع على الموضوع للتعمق أكثر في مجال العمل .
- الرغبة في معرفة أهمية التكوين المهني و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

#### ثانياً : أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال طبيعة التكوين المهني و الفاعلية التنظيمية باعتبارهما عمليتان أساسيتان في دفع عجلة التنمية و تحقيق الجودة العالية و مردودية أعلى ،وبالإضافة إلى أن هذا الموضوع يزخر بأهمية فعالة في المؤسسة نظراً لتوفر العديد من النظريات المفسرة له ، وكذلك جملة من الدراسات الإمبريقية التي تبنته وعالجته من زوايا مختلفة بالإضافة إلى أنه يشكل مبحثاً أساسياً في تخصص تنمية تسيير الموارد البشرية ، وكما أنه يعد من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات إلى تجسيدها و تحقيقها .

**ثالثا : أهداف الدراسة :**

تهدف دراستنا إلى تحقيق أهداف رئيسية أهمها :

**أ/- أهداف نظرية :**

• محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية نظريا .

• محاولة الإلمام ببعض الجوانب المعرفية المتعلقة بالتغييرين المدروسين .

• محاولة إيجاد و تحديد جملة من المفاهيم التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

**ب/- اهداف ميدانية :**

• تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف ميداني رئيسي يتمثل في محاولة إيجاد

العلاقة الميدانية التي تربط متغير التكوين المهني كمتغير مستقل و الفعالية

التنظيمية كمتغير تابع.

• محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية .

**رابعاً : -الإشكالية :**

لقد تجلت و برزت العديد من التحولات و التغييرات في جميع مجالات الحياة عبر جميع أنحاء المعمورة ، خاصتنا على مستوى المؤسسات الإقتصادية التي باتت متواجدة بجو يحكمها تنافس الشديد التي فرضته ظاهرتي العولمة الإقتصادية و تحرر السوق ، و بسبب هذه الظروف الإقتصادية السائدة التي يمر بها العالم ككل وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها ملزمتا بفتح رأس مالها وفتح سوقها للمنافسة و ذلك من خلال الرفع من مستوياتها و قدراتها الإنتاجية بهدف تغطية متطلبات و حاجيات السوق و تقديمها في أوقاتها المحددة مع مراعات جملة من المعايير ، كالحرص على تقديم منتوجات ذات جودة عالية و تحقيق معيار السلام الدولية ، وكل هذا يعتمد على فعاليتها التنظيمية و لعل أهم الطرق لتحقيق هذه الأخيرة هو الإهتمام الأمثل بالموارد البشرية ، وذلك من خلال قيام بعملية التكوين .

وتتمثل عملية التكوين في مجال العلوم الإجتماعية و الإدارية من أهم العوامل المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة ، وذلك نظرا لتأثيرها الإيجابي على العمال لأن الفرد العامل يطبق ما تعلمه من المدرب بشكل فعال في الميدان .

وفي هذا الشأن نجد أن هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ، كالنظريات الكلاسيكية التي ترضم نظريات الإدارة العلمية و التكوين الإداري ، ونظرا لإختلاف الدراسات و الإتجاهات راجع إلى إختلاف الواقع التنظيمي داخل المؤسسات ، هذا ما يفرض علينا تشخيص الواقع الفعلي لطبيعة العلاقة القائمة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ، وقد تم تحديد مديرية الموارد المائية لولاية تيارت لتقصي هذه العلاقة .

و وفق هذا المنظور نحاول من خلال دراستنا هذه تشخيص الواقع الفعلي لعملية التكوين المهني في علاقته بالفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال تحديد بعض المتغيرات الإختبارية لكلا المتغيرين للكشف عن هذه الإرتباطات الجوهرية التي تحكم هذه المتغيرات و بناء على ما سبق نطرح التساؤل المركزي التالي :

**هل توجد علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ؟ .**

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين التدريب و الفعالية التنظيمية ؟
- هل توجد علاقة بين إكتسابالمهارات و المعارف و الفعالية التنظيمية ؟
- هل توجد علاقة بين الكفاءة المهنية و الفعالية التنظيمية ؟

**خامسا : - فرضيات الدراسة :**

- الفرضية العامة :

توجد علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.

- الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين التدريب و الفعالية التنظيمية .
- توجد علاقة بين إكتساب المهارات و المعارف و الفعالية التنظيمية .
- توجد علاقة بين الكفاءة المهنية و الفعالية التنظيمية.

**سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة :**

**1- التكوين المهني :**

**1- مفهوم التكوين المهني :**

**لغة :** التكوين المهني هو مصطلح مكون من كلمتين "التكوين" ، "المهني" .  
**التكوين :** مصدر فعل "كون" من كون ، يكون ، تكوينا ، كون شيء يعني أحدثه و أوجده ، ركبه و ألفه .

**المهني :** منسوب إلى مهن أو المهنة و هو قيام بعمل معين .

**إصطلاحا :** التكوين المهني هو عملية تأهيل قدرات العمال المهني و تطويرها<sup>1</sup>

- يعرفه عادل حسن بأنه :

التكوين بمعناه الواسع هو عبارة عن عملية تعلم و تعليم يمكن للفرد من عمل معين و متقنا له و متكيفا معه ، وللتكوين مداولات تتقارب في المعنى بوجه عام ، فهو يعبر عنه أحيانا بالإعداد المهني ، أو التكوين المهني ، أو التدريب الإعدادي ، أو التعليم الفني و يتم التدريب على حرفة واحدة يصل فيها المتدرب إلى درجة مقبولة من العمل و الخبرة<sup>2</sup>

- ويقصد به : هو مجموعة نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات

،المعارف و المهارات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني

– من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- لحسنو عبد الله و آخرون، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات، الجزائر 1998 ص 9.

<sup>2</sup>- احمد طرطر، الترشيد الإقتصادي للطاقتا الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993 ص 82 .

<sup>3</sup>- عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ب-ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكنون – الجزائر 2010 ص 37 .

- و يعرف بأنه : هو نشاط نقل المعرفة و إكتساب المهارات من أجل تنمية نماذج التفكير و أنماط الأفعال و تغيير سلوكيات الفرد و عاداته و مهاراته و قدراته في أداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود .

## 2- أنواع التكوين المهني :

للمنظمة كامل الحق فيإنتقاء و إختيار أنواع التكوين ، وذلك حسب طبيعة تركيبة مواردها وقدراتها الهادية ومهارات مواردها ، وعلى هذا يمكن تلخيص أنواع التكوين بشكل مختصر في الجدول التالي :

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الوظف الجديد	التدريب المهني الفني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب التخصصي	خارج الشركة
التدريب لتجديد المعرفة و المهارة	التدريب الإداري	في شركات خاصة
التدريب بغرض الترقية	/	في برامج الحكومة

## 3- مبادئ التكوين المهني :

- التكوين المهني نشاط مستمر يبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية و تعيين متطلبات شغلها ثم يتجه الى اختيار الفرد الذي لديه الإعتبارات المختلفة عن توفير تلك المتطلبات لديه،التكوين المهني نظام متكامل لأنه يؤكد صفة التكامل و الترابط ، ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة .
- نشاط متغير و متجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات ، مما يستدعي أن يتصف بالتغير و التجديد .
- عملية إدارية و الفنية يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء<sup>1</sup> .

## 4- أهمية التكوين المهني :

- ترجع أهمية التكوين المهني إلى عدة عوامل من بينها :
  - الحاجة إلى التجديد و الاختراع لمواجهة تغيرات الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية .
  - الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة و تعتبر مسؤولة عنها .
  - القدرة على عرض الافراد الاكفاء و المهارة.
- و كل هذا يمكن حصر أو إختصار التكوين المهني في ثلاث جوانب رئيسية:

<sup>1</sup>-عبدالرحمانالعيسوي، الكفاءة الإدارية، ط1،الدار الجامعية،ص30 .

**1- /أهميته بالنسبة للمؤسسة :**

تظهر في ما يلي :

- أ - زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بماه و مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم .
- ب - يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة .
- ج - يساعد في خلق إتجاهات إيجابية داخلية و خارجية للمؤسسة .
- د - إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي .
- هـ - يؤدي الى توضيح السياسة العامة للمؤسسة.
- و- يؤدي الى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية .
- ي- يساعد في إثراء و تجديد المعلومات .

**2- / الأهمية بالنسبة للعمال :**

وتتمثل في ما يلي :

- أ - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها .
- ب - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في عمل .
- ج - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الافراد .

**3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة :**

يتمثل فيمايلي :

- أ - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة .
- ب - توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين .
- ج - تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الإدارة و الأفراد<sup>1</sup>.

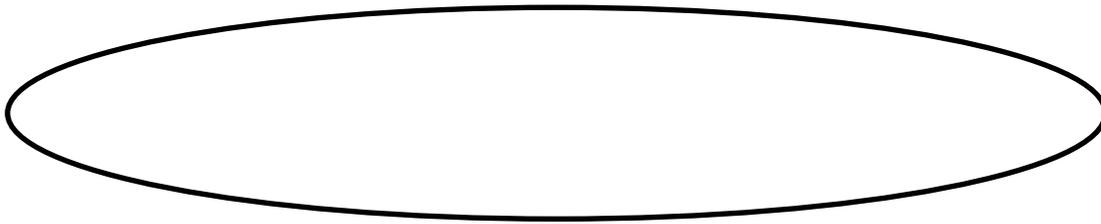
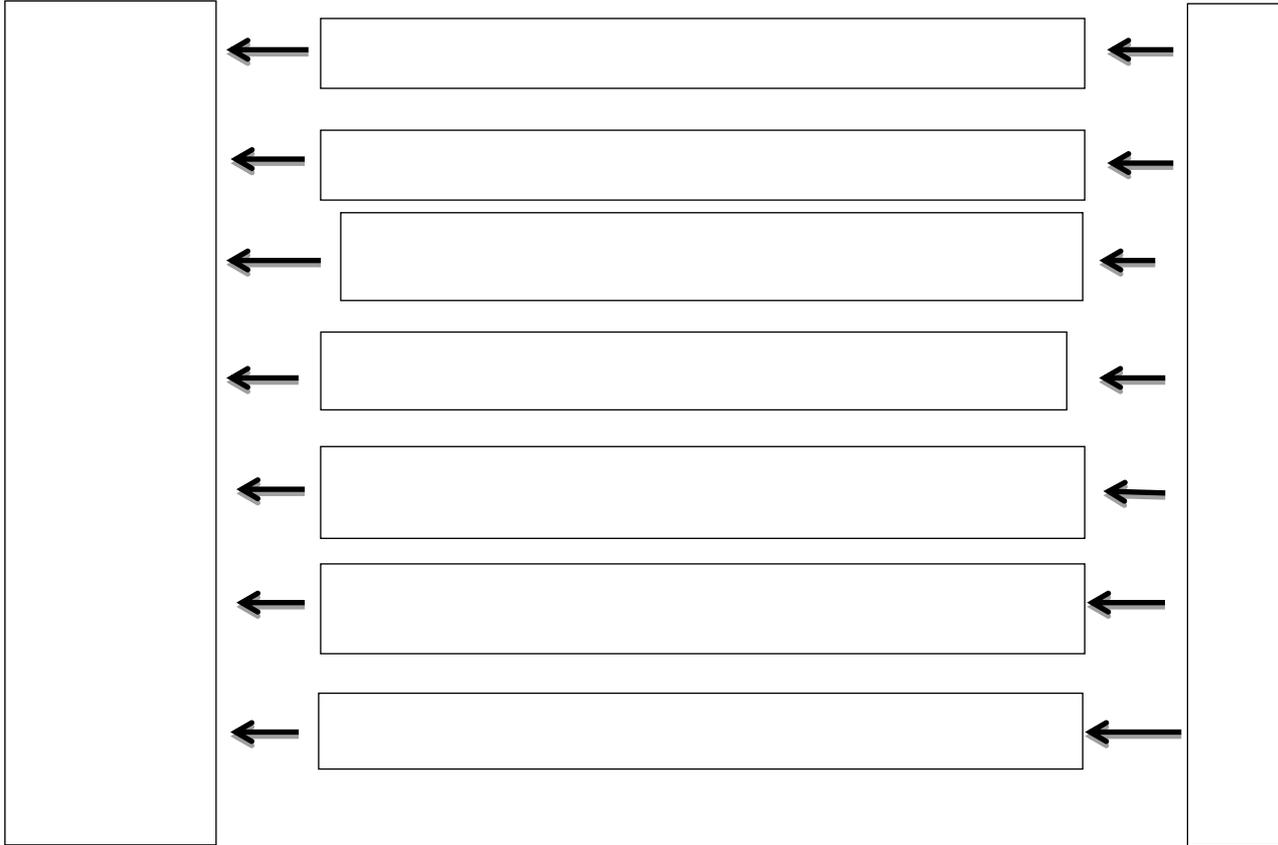
<sup>1</sup> - نظميشحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 115 .

## 5 - شروط التكوين المهني:

- وجود مراكز أو مؤسسات متخصصة للتكوين كبنية تحتية ، فكل نشاط مهني معقد أو بسيط يتطلب تأهيلا خاصا لفترة زمنية محددة ، وهو ما يقتضي وجود مؤسسات فرعية تكون تابعة لمؤسسات النشاط أو مستقلة عنها ، يوجه إليها العمال و المعنيين في ضوء شروطها المادية و المعرفية و بحسب مستويات التأهيل و التكوين .
- إستعدادات الفرد لشروط التكوين و مقتضياته :
- ذلك أن الإستعداد المادي و المعنوي للأفراد المعنيين بالتكوين يعد بمثابة الشرط الأول لكل إستراتيجية تكوينية أولية او مستمرة ، فلا يمكن توجيه الأفراد للتكوين بالإكراه النفسي أو المادي ، ويستدل على مدى الإستعداد للتكوين بواسطة الإختبارات المهنية و الإستعدادات النفسية .
- وجود ارضية سابقة من المعارف المدرسية أو الخبرات السابقة الخاصة بالنشاط ، وهو ما يعني أن الإلتحاق بالمؤسسة للقيام بنشاط معين ، يتطلب توفير معارف مدرسية قاعدية من شأنها أن تؤهل الفرد للتكوين الاولي أو المستمر .
- وجود تصور واضح و خطة للتكوين :
- و هو ما يعني ان التكوين المؤسسي لا يمكن تصوره إلا و هو منتظم في استراتيجية واضحة الخطوات و المعالم و محددة الأهداف ، بحيث إذا ما خضع لها العمال و الأفراد تحقق بنسبة عالية ما وضعت من أجله و هو ما يستوجب وضع هذه الإستراتيجيات بناء على حاجة المؤسسة من الخبرات و المعارف و إستعداد الموارد البشرية للتعلم ، و تتمثل تلك المعارف و الخبرات في زمن محدد و عبر خطوات و عمليات مبرمجة .
- أن تكون الموارد المعرفية و الخبرات المهارية المتعلقة بموضوع التكوين متوفرة على مستوى المؤسسة أو في مؤسسات أخرى ، وهو ما يعني الحصول على معلومات و معارف و خبرات جديدة في تخصص من التخصصات تتفقدتها المؤسسة كخبرات لمواردها البشرية ، و تتحصل المؤسسة على إمكانية تحقيقها فعليا .
- أن يكون التكوين المقصود أوليا أو مستمرا ، سقف محدد من الخبرات و المعارف المطلوبة لتأهيل المؤسسة أو الأفراد المعنيين وهو ما يعني تخطيط الأهداف المرحلية او الكلية لكل عملية تكوينية سواء تلك المستهدفة لتطوير المؤسسة ، و لتزويد الافراد بأنشطة إضافية أو لتكوين جماعة .... إلخ ، وذلك في ضوء معايير الفرد المشروط ، أو الجماعة المشروطة أو مؤسسة المشروطة .
- التكوين عملية مخططة تستهدف إدماج الأفراد في وضعيات مهنية جديدة أو إلحاقهم بمؤسسات كعمال او موظفين وقــــادة ، أو تمكينهم من ممارسة أنشطة فردية ، كلها تستوجب عند وضع خطة التكوين ، تحديد محيط الإدماج وهو المحيط الذي

سيمارس فيه المتكون خبراته و نشاطه الجديد بغرض استحداث تغييرات نوعية فيه<sup>1</sup>.

والمخطط التالي يوضح شروط التكوين المهني:



<sup>1</sup>- العربي بالقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان –الأردن- 2012 ص 275 .

**6- مراحل تطور التكوين المهني : (1962 - 1970)****1 بداية التكوين المهني :**

-لقد كانت هذه الفترة مرحلة توفير الشروط المؤسساتية و السياسة و الإجتماعية ، التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الإرث الإستعماري من أجل تطوير الجانب التكويني من المنظومة التربوية للجزائر المستقلة ، قامت السلطات الجزائرية ببعض الإجراءات لترقية التكوين المهني ومساعدته على القيام بالدور المنوط به ، لقد كانت هذه الإجراءات تهدف إلى توظيف مكونين و إطارات إدارية لتسيير مراكز التكوين .

**2- مرحلة ما بين (1970-1980) :**

-مع بداية السبعينات عرف النشاط الإقتصادي توسعا كبيرا نتيجة إرتفاع عائدات المحروقات إلا أن مسار التصنيع المكثف اصطدم بعجز جهاز التكوين المهني في تلبية الاحتياجات من اليد العاملة المؤهلة ، لهذا أدمجت السياسة الوطنية للتكوين المهني في سيرورة التصنيع المبنية على إنشاء مؤسسات كبيرة منشئة وهكذا إرتفاع مراكز التكوين المهني التي تهدف إلى إعداد عمال مختصين و مؤهلين في التخصصات التقليدية مثل البناء و التجارة ، و قد تميزت هذه المرحلة بتضاعف الطلب على التكوين نتيجة التطور الديموغرافي و طغيان النمط الإقطاعي و هو ما عرقل ظهور سياسة وطنية.

**3- توسيع التكوين المهني : (1980-1990) :**

- لقد وصل عدد المراكز إلى 72 مركز ليتضاعف العدد بثلاث مرات في إطار مخطط لتنمية قطاع التكوين ، حيث قدرت عدد المراكز سنة 1985 م ب 272 مركز بزيادة القدرة الإستيعابية ب 7.000 منصب تكون إضافة إلى معاهد تكوين و المتمثل في التمهين ، لموجب قانون 1981م المعدل لسنة 1989م و الذي يهدف إلى إستغلال قدرات المؤسسة الإنتاجية ، و هيكلها وورشاتها و إطاراتها في عملية التكوين و بموجب هذا القانون ، تغيرت مراكز التكوين المهني للكبار<sup>1</sup>.

**7- أهداف التكوين المهني :**

- يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين .
- يضمن أداء العمل بفعالية و يضمن الجودة بين معايير الاداء .
- تكوين الأفراد يعتبر أحد الوسائل الأساسية التي تشبع متطلبات الحاجة الإقتصادية .
- يوفر تحسينا لأداء الافراد و مستلزم البقاء و الدوام و الاستمرار .
- إحداث التغييرات في الأفراد المكونين من ناحية المعلومات و المهارات و الخبرات و طرق العمل .

<sup>1</sup>-بوثلجة غياث ، التكوين المهني و التشغيل بالجزائر، طم ، دار المغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر 2006 ، ص3-9

- يتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية و الإدارية المتمثلة في رفع الكفاءات الإنتاجية للفرد العامل .
- يتجلى في ترغيب الفرد الع امل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته و تحسي ن إنتاجه كما و نوعا من خلال عمله و إدراكه لأهداف المؤسسة<sup>1</sup> .

### 8- هياكل التكوين المهني :

- تشرف وزارة التكوين المهني على شبكة من المؤسسات و تنقسم إلى قسمين :
- هياكل للتكوين و أخرى للدعم و تتمثل في مايلي :
- مراكز التكوين المهني و التمهين : توفر تكويننا من المستوى 1 إلى 4 .
- معاهد التكوين المهني : متخصصة في تقديم تكويننا في المستوى 4 إلى 5 .
- معاهد التكوين المهني تهتم بتكوين المكونين و إنجاز البرامج .
- تستحوذ مراكز التكوين المهني و التمهين على أكبر نسبة من الهياكل
- ثم تليها المعاهد المتخصصة أما مستويات التكوين المهني فتتمثل في :
- المستوى الأول : تكوين عمال متخصصين .
- المستوى الثاني : تكوين عمال متخصصين .
- المستوى الثالث : تكوين عمال ذو مؤهلات عالية .
- المستوى الرابع : تكوين التقنيين الساميين .
- في ما يخص هياكل الدعم تتمثل في : المعهد الوطني للتكوين المهني .
- مراكز الدراسة و البحث في المهن و المؤهلات ، المعهد الوطني لتطوير و ترقية التمهين و التكوين المستمر ، المركز الوطني للتدعيم المهني عن بعد و الوكالة الوطنية لعتاد التكوين المهني ، وهي مختصة في شراء المعدات البيداغوجية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>-نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000 ، ص 263 .

<sup>2</sup>- مرجع سابق، ص10 .

## 9- أنماط التكوين المهني :

ينقسم التكوين المهني في الجزائر إلى أربع أنماط :

التكوين المهني – التكوين الإقليمي – التمهين – التكوين عن بعد – التكوين المسائي .

**أ/ التكوين الإقليمي :** يعبر هذا النمط من التكوين المهني التقليدي حيث يتم جانبه النظري و التطبيق في مراكز التكوين المهني كما توجد ثلاث دورات للتسجيل فيه تفتح في : يناير ، مارس ، سبتمبر ، وغالبية الملتحقين به من التلاميذ المتربصين من قطاع التربية .

**ب/ التمهين :** يتم هذا النمط من التكوين في المؤسسات و الورشات الإنتاجية و كذلك في مركز التكوين المهني التي تشرف على متابعة العقد و نقل المعارف النظرية المتعلقة بالمهنة و حسب قانون 07/81 المؤرخ في 1981/06/27 في مادته الثانية : التمهين هو نمط من التكوين المهني يهدف إلى إكتساب مؤهلات مهنية اولية معترف بها أثناء العمل تسمح بمزاولة مهنة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية المرتبطة بإنتاج السلع و الخدمات حيث تكون علاقة رب العمل بالمتهم بواسطة عقد تمهين يحدد شروط و واجبات كل طرف يستفيد بموجبه الممتهم من أجر مسبق .

**ج/التكوين عن بعد :** وهو تكوين عن طريق المراسلة يتكفل به المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد ، كما يخضع المتكويين لحصص تطبيقية في مراكز التكوين المهني و يبقى أقل الأنماط .

**د/ التكوين المسائي :** عرف التكوين المسائي منذ بداية التسعينات تطور لكن بنسب متواضعة و مع بداية السنوات 2000 بدأ هذا النمط يحتل مكانة وسط الأنماط الأخرى ، بل يوافق التكوين عن بعد نظرا لحاجة العمال ، خاصة لضرورة التكوين المتواصل و ملائمة من جانب التوقيت.

## 10- فوائد التكوين المهني :

يساهم التكوين مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد التالية:

- 1 تحسين ربحية المنظمة .
- 2 تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة .
- 3 يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع و الخدمات .
- 4 يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .
- 5 - تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته .
- 6 -تقليل التكاليف في المجالات الإدارية و الفنية .
- 7 -تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين العاملين في المنظمة .
- 8 -تخفيض الحوادث و إصابات العمل .

9 - تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة و الحفاظ على مكانتها .

10 - مساعدة العاملين على الإقتناع بعمليات التغيير.

### 11- فوائد تدريب الأفراد :

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها :

1 -مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر و الإغتراب و الصراع داخل المنظمة و بالتالي تحسين معنوياتهم .

2 يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الإتصالات و الإتجاهات .

3 -مساعدة الأفراد على إتخاذ القرارات الأحسن و تطوير مهاراتهم .

4 -يفتح المجال للفرد من أجل الترقية و التقدم الوظيفي .

5 -يقلل من اخطاء العاملين و من حوادث العمل .

6 -تنمية الإستعداد لتقبل المهام و مسؤوليات جديدة .

7 -يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي و الإنجاز .

8 -يقلل من دوران العمل نتيجة لإزديادالإستمرار و الثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها<sup>1</sup>.

### 11- نظريات التكوين المهني :

#### 1 -النظريات الكلاسيكية :

ظهرت النظريات في أمريكا و أوروبا في أواخر القرن 19 و بداية القرن 20 و من بينها نظرية الإدارة العلمية و نظرية التكوين الإداري .

#### ● نظرية الإدارة العلمية :

رائدها " فريديريك تايلور " و نشأتها في الولايات المتحدة الامريكية ، و مجال تركيزها العمال ، و ملخصها أنه يمكن تحقيق الفعالية و الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص و التكوين الفني و من أهم مبادئها يتمثل في ما يلي :

- تنحصر الوظائف بالنسبة للعمال في التنفيذ الفعلي لأنشطة المنظمة بينما عمل

المديرين هو تصميم الوظائف ، ووضع خطط العمل ، وتعيين العمال و الإشراف عليهم و دفع الاجور و تدريب العمال .

- أساس التنظيم هو الوظائف التي يؤديها العمال و المديرين .

- يجب أن يختار العمال بحيث تتوفر فيهم صفات تناسب الوظيفة التي سيؤدونها .

- على الإدارة أن تقدم المحفزات المادية في شكل أجور وحوافز .

#### \* نظرية التكوين الإداري :

<sup>1</sup> - السالم ، مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي تكاملي ،دار الإثراء ، طر ، الأردن ،2014،ص(173- 272).

- رائدها " هنري فايول " ، ونشأتها في فرنسا و مجال تركيزها المدراء ، و تتلخص في فكرتين أساسيتين : مبادئ الإدارة ، مبادئ الوظيفة الإدارية ، ويرى هنري أن الإلتزام بها يضمن فعالية المنظمات، و هذه المبادئ تتمثل فيمايلي :
- تقسيم العمل و التخصص :يجب تقسيم العمل في وظائف ثم في أقسام و إدارات ، وذلك لكي يمكن تحقيق التخصص في أداء الوظائف و التخصص في التعليم و التدريب .
  - السلطة و المسؤولية .
  - الضبط و الرابط .
  - وحدة الأمر .
  - **وحدة الهدف** : هناك هدف رئيسي هو هدف المنظمة ، و على الإدارات أن تحقق هذه الأهداف ، و على الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الأهداف الأعلى .
  - أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد .
  - عوائد العاملين .
  - المركزية .
  - التسلسل الرئاسي .
  - النظام .
  - العدالة .
  - إستقرار العمالة .
  - المبادأة .
  - **تنمية روح الجماعة** : يجب تنمية فرق العمل و التنسيق بين الافراد بشكل ينمي روح الفريق .

و في أخير يمكن أن يقال بان كل من " فريديريك تايلور " و " هنري فايول " تطرقوا إلى أهم المشاكل و العوائق التي تواجه الوحدات الصناعية و أهملوا الجوانبالنفسية و الإجتماعية للأفراد داخل المؤسسة .

## 2 / النظريات الكلاسيكية المعدلة :

### • نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت في أواخر العشرينيات من القرن العشرين ، رائدها " إلتون مايو " حيث نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتتلخص هذه النظرية في كونها أنها إهتمت بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة سعيا للوصول إلى تحقيق الفعالية<sup>1</sup> . حيث أوضح و أكد " إلتون مايو " أن تحقيق الفعالية التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل الإجتماعية و النفسية و من بين مساهمات هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص16

### - نظرية الدافعية : " لأبراهم ماسلو "

يرى ماسلو أن حاجات و دوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي هرمي ، أي لابد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم ، وتعني الحاجة حسب ماسلو: "القوة الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما لإشباع حاجاته" وقد قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان 5 مستويات في سلم هرمي وهي :

#### 1- الحاجات الفيزيولوجية : هي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان كالأكل و

الشرب و الهواء و الملابس و السكن و تقع في اول الهرم .

#### 2- حاجة الأمن : الشعور بالأمن الجسمي و النفسي و تمثل المستوى الثاني

من الهرم .

#### 3 - حاجة الإنتماء : هي حاجة الفرد لأن يكون في جماعة يتفاعل معها

### II- تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية :

#### 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

**لغة:** نقول شخص أي ما يبديه من نشاط ، فهو النشاط المؤثر بمعنى النزوع لإتيان الأفعال<sup>3</sup> اصطلاحاً: مدى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيم المستقبلي للخطر والاستنزاف<sup>4</sup>.

**مفاهيمياً:** عرفها العديد من الباحثين ، حيث عرفها برنارد بانها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق اهدافها<sup>5</sup>.

ويبين كيرشاف "أن الفعالية مقياس الأداء للمنظمة نسبة لأهدافها" ويرى ستونروفريما " أنها القدرة على تحقيق الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح تجاه تحقيقها<sup>6</sup> حسب حسين مريم "تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية أداء المؤسسة في وجهة نظر الجهات المختلفة ذا المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة و غير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون

1 - أحمد عرفة، سمية شبلي: فعالية التنظيم و توجه السلوك الإنساني ، سلسلة الإدارة ، جامعة الإسكندرية ، ص 27 .

2 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص81.

3- بوضياف عادل : فعالية العلاقات العامة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبيروكيميا-سكيدة ) ،شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال ، و علاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 -2010 ، ص 12 .

4- محمد عاطف : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، د-ط، 2006، ص288 .

5-خليل محمدحسن الشماخ : نظرية المنظمة ، دار المسير للنشر ، عمان، ط3، 2007، ص 327 .

6-رضوي خوين : الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ،(دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية )، مجلة الإدارة ، العدد57 ، جامعة بغداد ، 2012، ص 55 .

**التعريف الإجرائي:** الفعالية التنظيمية لها القدرة في إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وذلك من خلال الأداء و العمل الجيد و بطريق مناسبة في الوقت المحدد مما ي وُدي إلى إستقرار العمال و تحفيزهم على العمل في هذه المؤسسة و الإستمرارية .

- تشير الفعالية التنظيمية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوب في إستخدام الموارد و إدارتها بشكل جيد حيث تسعى إلى تحقيق الربح و التوسع في الأسواق و تحقيق العاملين.

## 2- المفاهيم الأساسية للفعالية التنظيمية :

### 1- فاعلية التنظيم :

إن المنظمات الساعية لتحقيق أهدا فها و أغراض معينة قد تواجه مشاكل حيث قد يتعذر وجود ظروف مثالية لتحقيق الأهداف و الأغراض التنظيمية ، على المديرين و من يساعدهم من مستشارين و وحدات مسؤولة عن التنظيم أن يدرسوا نظرية التحليل و تصميم التنظيم ، ونظرية الفعالية التنظيمية التي تساعدهم في تحليل مشاكل التنظيم و حلها وذلك بغرض تحقيق الوضع الأمثل للمنظمة ، وهو ما يطلق عليه بالفاعلية التنظيمية<sup>1</sup>.

**الكفاءة والفاعلية :** إدارة المنظمات هي عبارة عن أنشطة تستخدم الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف بفعالية ، وتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الإستخدام الأمثل للموارد ، ويشير الإستخدام الأمثل لمصطلح الكفاءة ، أما تحقيق الأهداف فيشير إلى مصطلح الفاعلية

- **الفاعلية :** يقصد بالفاعلية مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، و بالتالي أي بداية لمحاولة قياس و تقويم المنظمة الخدماتية لابد أن يهتم بالفاعلية و لهذا بدأ الإهتمام في إيجاد وسائل و طرق متطورة و دقيقة لقياس الفاعلية<sup>2</sup>.

- كذلك تقوم الفاعلية على قابلية المنظمة في البقاء و التكيف و المحافظة على النمو و الإستقرار .

- إن الحكم على فاعلية المنظمة يتم من نافذة الهدف الواحد الذي ينظر إليه أكثر من زاوية و أن قياسها يتم من خلال مدخلين :

أ- **المدخلات :** مدى توفر المورد .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر ، تصميم المنظمات (مدخل للتحليل التنظيمي) ، ط 1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2011 ، ص 28 .

<sup>2</sup>- رعد حسن الصرن ، نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضى للنشر ، سوريا ، ط 1 ، 2004 ، ص 555-557 .

**ب- المخرجات:** مدى تحقيق النشاطات المطلوبة.

كما أن قياس الفاعلية وجوب تأكيده على عدة مؤشرات ، فهو أمر يساعد على قوة النتائج المستخلصة .

و يتكيف معيار الفاعلية مع صعوبات منها :

- صعوبة تحديد الاهداف التي تتم في ضوءها قياس الفاعلية .
  - إختلاف أهداف المنظمات ذات الطبيعة المتشابهة مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة .
  - صعوبة إيجاد مؤشرات كمية لقياس مدى تحقيق الأهداف<sup>1</sup>
- أما المشاكل التي تواجه قياسه فتتجسد في :

- صعوبة تحديد الأهداف الأساسية و الفرعية للمنظمة .
- صعوبة تطوير مؤشرات لقياس مدى تحقيق كل هدف ثم الحكم على المنظمة ، هل كانت فاعلة أم غير فاعلة ؟

**الكفاءة :**

تعني كيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف سواءا كانت هذه الموارد بشرية أو مادية .

و يعد معيار الكلفة من المؤشرات المهمة لقياس كفاءة المنظمة ، فتخفيض التكاليف يعتبر دليلا على تحسين الكفاءة .

على إفتراض المحافظة على النوعية كما أن تحسن النوعية للخدمات ضمن نفس الكلفة دليل على تحسين الكفاءة .

- يشير البعض أن الفاعلية تمثل درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و أن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفاعلية ، كما اثبتت الدراسات أن الفاعلية يمكن النظر إليها بإعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة و إحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الاهداف المحددة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي هادي جبرين ، إدارة العمليات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2010، ص 108 .

<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص 109- 110 .

**الكفاءة الفعالية :**

- تخصص بعض المنظمات وقتا قليلا لتقييم أثار و تأثير نظم معلومات الموارد البشرية ، و مثل هذا التقييم :
- يعتمد على التعليقات غير الرسمية للموظفين و الهديين الذين يستخدمون و يستفيدون من HRIS ، و من الطرق الموضوعية للتقييم هي مراقبة مستويات استخدام النظام لتحقيق الأهداف بكفاءة و يمكن ان تتم عملية الرقابة هذه من خلال استخدام نظم الحاسوب وذلك للتعرف على قدرة الأفراد على استخدام التطبيقات العلمية في نظم معلومات الموارد البشرية ، و أيضا للتعرف على الوقت الذي يستخدمون فيه هذا النظام .
- وفي هذا الجزء توجد طريقتين لقياس قيمت HRIS الأولى تنعكس على حماية و توفير تكاليف إنجاز الأنشطة الإدارية ، تخفيض مستويات العاملين ، توفير نفقات البريد في إرسال الوارد مصادر ، أو تخفيض وقت إنتظار المديرين للمعلومات ، وكل هذه العناصر تعتبر صحيحة و دقيقة لقياس الكفاءة الإدارية للنظام .
- الطريقة الثانية لقياس القيمة المضافة لنظام معلومات الموارد البشرية تعتمد على الاستفادة من مخرجات هذا النظام في إتخاذ القرارات الراشدة و الفعالة ، و هذا المقياس يعتبر أكثر صعوبة في التنفيذ و لكن الفائدة الحقيقية لنظام معلومات الموارد البشرية تكمن في هذا العنصر ، إتخاذ القرارات<sup>1</sup>

**3- خصائص الأداء الفعال :**

حتى يكون الأداء ناجحا و فعالا ، لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص تتمثل في الكفاءة العلمية و التخطيط و الإستعداد للعمل و تحديد أهدافه ، و العمل على تنفيذ ما هو مخطط بجد و صرامة ، من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة ، كما يجب على الفرد اعتماد استراتيجية مدروسة لحل المشاكل و إنجاز المهام المحددة .

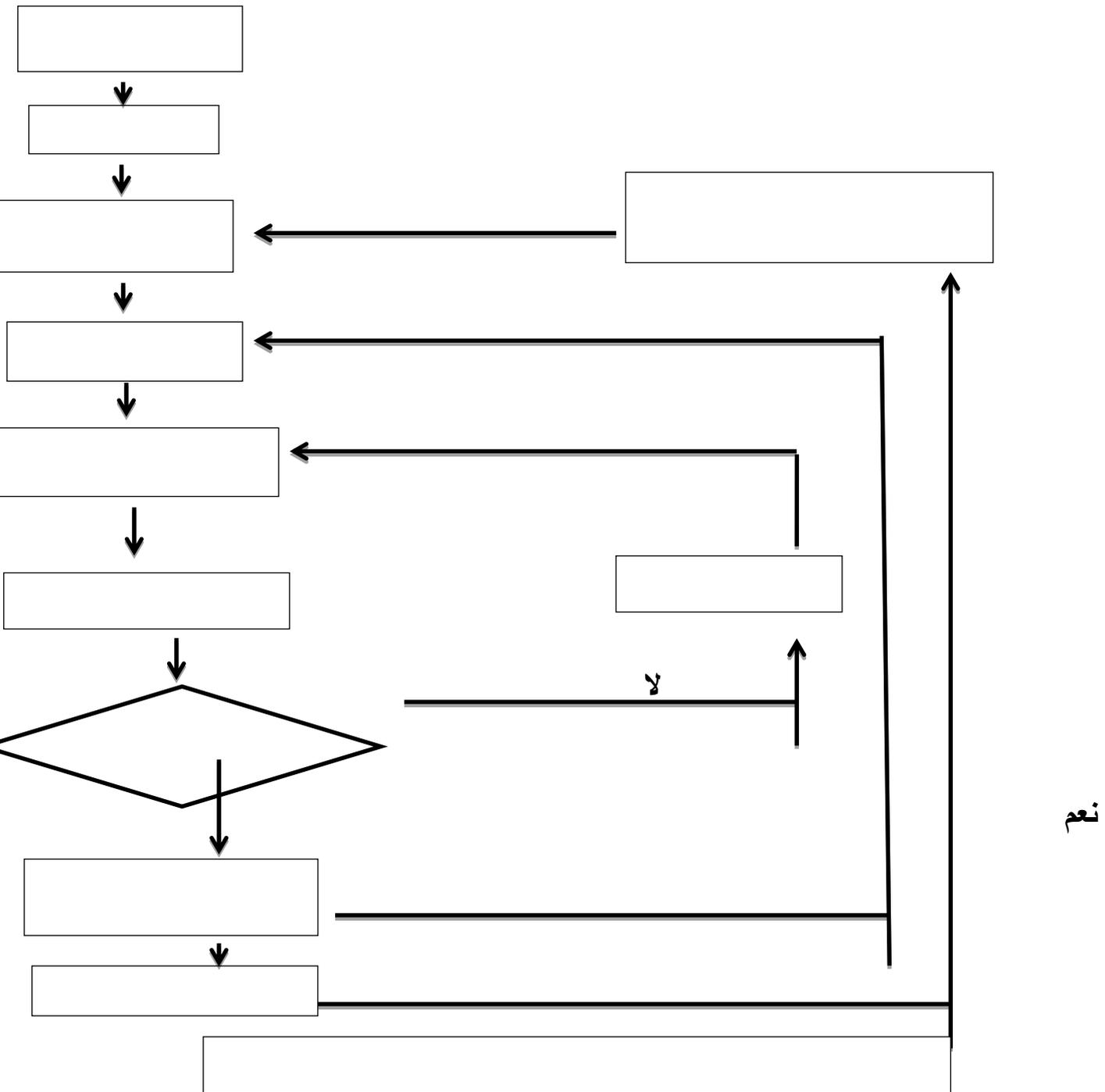
و إن الأمم المتحضرة و المتقدمة هي التي يتميز أبنائها بالفعالية في تخطيط مهامهم و إنجازها في أجالها و بجودة عالية ، وهو ما يجب العمل على تدعيمه عن المستخدمين ، يمكن مقارنة الإختلاف بين أساليب و نتائج تدخلات أفراد الدول النامية و هو ما يوضع العلاق بين تصرفات الأفراد و النظم التربوية السائدة .

<sup>1</sup>-سيد محمد جاد الرب ، إدارة موارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، كلية التجارة الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2009 ، ص 502- 503 .

**4- مراحل الأداء الفعال :**

يتميز الاداء الفعال بمروره بعدة مراحل ، من تحديد أهداف عامة ، ثم أهداف مرحلية إجرائية ، و تنفيذ ثم تقييم و مراجعة و إعادة المحاولات في حالات الفشل ، حتى يتمكن الفرد من التحقيق أهدافه بطريقة مرضية ، و هنا تتعزز الممارسات الفعالة ، التي تحفز على النجاح مما يسمح ببلورة استراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير و إنجاز المهام المختلفة.

و هو ما يمكن توضيح من خلال المخطط التالي<sup>1</sup> :



<sup>1</sup>- بوفلجة غياث ، القيم الثقافية وفاعلية التنظيمات ، ط 1، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2010 ، ص 155 .

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف و التخطيط لتحقيقه ، و توفير شروط النجاح ، و الجد و الإتقان في الأداء ، ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء و هي مراحل يمكن توضيحها في ما يلي :

**\* تحديد الأهداف :** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة إجرائية مدروسة ، بحيث تكون قابلة للتحقيق و التنفيذ .

**\*التخطيط لإنجاز المهام :** إن وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كاف ، إذ لابد من تحديد المراحل و الخطوات التي تمر بها عمليات الإنجاز ، مع الوقوف عند كل خطوة و كل مرحلة بالدراسة و التمحيص و الإستشارة عند الحاجة .

**\* توفير شروط النجاح :** قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل الشروط للنجاح ، من وسائل و أدوات و خبرات ، مما يساهم بإنجاح المهمة و الإقتصاد في الوقت و الجهود المبذولة لتجسيدها .

**\* الجد و الإتقان في الإنجاز :** بعد تحديد الهدف ، و تحديد خطوات إنجازه، و توفير شروط نجاحه ، يجب العمل بجد و إتقان لتجسيده دون تكاسل و لا تقاعس ، ولا استكناة للمعوقات التي تعترض عملية الإنجاز .

**\* تقويم الأداءات :** عند الإنتهاء من الإنجاز ، لابد من مرحلة أخيرة، و هي تقييم و تقويم الأداءات للتعرف على الإيجابيات و السلبيات و النقائص إن وجدت ، من أجل الإستفادة منها و العمل على تجنبها في المحاولات اللاحقة .

- إن إحترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الإنجاز و إكتساب الخبرات و الدروس من الأخطاء<sup>1</sup>

## 5-أهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها و نظمها السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية إلى عنصر رئيسي و هام بحيث أن المؤسسات تساعد على تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها كل واحد لوحده ، فالمؤسسات تنشأ لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يدعمها ماديا و معنويا و يساعدها على النمو و البقاء و الإستمرار ، فإذا ما عجزت المؤسسات عن القيام بأدوارها و أهملت رسالتها ، فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك لا يؤثر بدوره على المجتمع ككل .

<sup>1</sup> - مرجع سابق ، بوتلجة غياث ، ص 155 .

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية و هي مبرر لوجود التنظيم و إستمراره ، و تطوره و هي أخيرا معيار الحكم على نجاحه .
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء لكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أداءها .
- تعتبر أيضا بمثابة " Thermomètre " إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة و تفوقها في جميع مجالات نشاطها ، فهي خاصة كلية و شمولية و تلخص الابعاد المميزة للمؤسسة .
- تساعد على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات و قدراتها على تحقيق أهدافها منظمة أيضا الكيفية التي تؤدي بها المنظمة خدماتها و العقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات (1) .

## 6 - شروط الفعالية التنظيمية :

تتمثل هذه الشروط التي وضعها كل من **E.Shein ، G.w.BENNis** وكلها ترتبط بقدرة أو كفاءة المؤسسة وهي كما يلي :

- 1 - كفاءة التكيف و الاستعداد و التكيف لحل مشاكل ، ورد فعل المرنة للمتطلبات الحركية للمحيط ، و هو العنصر المترابط بقدرة المسيرين على التعامل مع المحيط ، و بطاقتهم في الغدرة ، و إمكانياتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يسطدم هؤلاء بها .
- 2 - الإحساس بالهوية و إدراك المؤسسة لها ، و في هذا المجال تطرح الأسئلة التالي :  
\* إلى أي مدى قد تم فهم الأهداف و توزيعها بين أعضاء المؤسسة ؟

\* إلى أي حد تلتقي الصورة التي تريدها المؤسسة لنفسها مع الصورة التي يراها الآخرون ؟  
قدرت المؤسسة على خلق صورة و تقاليد خاصة بها ، تتوقف أيضا على عدة عوامل تلتقي في أغلبها على مستوى الإدارة و التأطير الافراد و مدى قدرتهم على تحقيق أحسن أداء في ذلك و علاقتهم بالمحيط و المتعاملين مع المؤسسة ، و كذلك المستهلكين ، و لها علاقة مباشرة برضى الأفراد داخل المؤسسة و ارتباطهم بها بالإضافة إلى الجهد الذي يبذله مصالحي التسويق و البحث فيها ، و علاقتها بالمستهلك ، و مدى تلبية رغباته .

القدرة على تحصيل الحقائق كفاءة البحث و التحصيل ، و ترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح و خاصة التي تتعلق بسير المؤسسة التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة ، بشكل يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها البعض ، و اعتبرت ضرورية من

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010، ص22 .

طرف جهده في البحث و التنظيم الاكتشاف الشروط التي تسمح بدمج الحاجات الفردية و أهداف المؤسسة<sup>1</sup> .

### 7-أبعاد الفعالية التنظيمية :

لقد تعددت الأبعاد الفعالية التنظيمية و اختلفت من باحث إلى آخر إلا أن هناك من رأى أن حصر هذه الأبعاد في جدول خاص يوضح ثمانية خلايا لفعالية التنظيمية حسب الجدول التالي<sup>2</sup>:

الخلية	الوصف	التعريف
OFM	المرونة	قادرة على التكيف الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية
OFE	الحصول على الموارد	قادرة على زيادة حجم قوة العمل
OCM	التخطيط	الأهداف واضحة و مفهومة جيدا
OCE	الإنتاجية و الكفاءة	حجم المخزونات كبيرة و نسبة المخرجات إلى مدخلات الحالية
PCM	توفير المعلومات	تساعد قنوات الإتصال على إختيار الافراد بالأمر و التي تؤثر على أدائهم
PCE	الثبات	الإحساسبالنظامو الإستمرارية بالعمل بشكل جيد
PFM	حماية العاملين	لدى الافراد الثقة بينهم و بين العاملين
PFE	مهارة العاملين	لدى الافراد المهارة و المقدرة على إنجاز عملهم بشكل جيد

### جدول رقم 01 : يوضح أبعاد الفاعلية التنظيمية

<sup>1</sup> - ناصر مراد ، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق ، دار هومة للطباعة ، الجزائر ،

2003م، ص 25 .

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم و جابر يوسف محمد يوسف : "نظرية المنظمة الهيكل و تصميم الأكاديمية المقترحة بالدنمارك ، ص 9 .

**8- معايير الفعالية التنظيمية :**

توصل الباحث **Campbell . p** من خلال دراسته لما كتب حول الفاعلية التنظيمية إلى إيجاد حوالي 30 معياراً استخدم لقياس الفعالية التنظيمية نذكر منها 22 معياراً وهي كالتالي :

\* **الفاعلية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي تحصل عليها من الخبرات و المختصين الذين على علاقة بالمؤسسة .

\* **الإنتاجية :** و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة او بين مؤسسات مشابهة في النشاط ، مقارنة الإنتاج أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة ، أو مؤسسات تتشابه في نفس النشاط.

\* **الربحية :** وهي كميات الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف .

\* **الجودة:** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .

\* **حوادث العمل :** تقاس بمدى تكرارها ، أي الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه و حجم المبيعات و عدد الابتكارات .

\* **النمو :** نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات و عدد الابتكارات.

\* **معدل التغيب :** و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .

\* **دوران العمل :** يشير إلى عدد الافراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .

\* **الرضى الوظيفي :** و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم .

\* **التحفيز و الدافعية :** و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عون الله ، مدخل مشكلات الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، 1987 ، ص 11 .

\* **الروح المعنوية** : ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد و تتمثل فيه الجماعة بمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء .

\* **الرقابة** : التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق أهداف التماسك و التقليل من الصراعات ، من حيث تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة .

\* **المرونة و التكيف** : التي تفي إمكانية استعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة .

\* **درجة الاستقرار** : الذي يميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط .

- **الإندماج و التوافق** بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .

- **تتمتع المؤسسة بالشرعية و القبول** من قبل المجتمع من خلال القيم الثقافية السائدة بها و إنسجامها مع قيم المجتمع.

### **التطابق في الأدوار و قواعد السلوك :**

و تعني مدى الإتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة ، توقعات الأداء..... الخ .

المهارات العلمية للمدراء :

و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات .

المهارات العلمية للمدراء :

و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات .

المهارات العمالية لدى إدارة التنظيم :

و التي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 12

**إدارة المعلومات و الإتصالات :**

و التي ترتبط بإنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة ووضوح الإستعداد لتحقيق الأحداث الملموسة و الإستفادة من البيئة من خلال الإستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية

**التقويم الخارجي :** و الذي يمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام (التحقيقية) التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة

**الإستقرار :** و يتمثل في الإستعداد الدائم في المؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد لكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات .

**تكلفة الإدارة :** التي تتمثل في نسبة بين مركبات و مكافئات مختلف عناصر القوى العاملة مقابل مايقومون به من أعمال

مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية أتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة .

**برامج التكوين و التطوير :** تمثل حجم الجهد البذول بغرض توفير فرص التنمية الموارد البشرية المتاحة لها .

**التركيز على الإنجازه :** هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية و هنالك معايير أخرى للفعالية التنظيمية و تتمثل فيمايلي :

**1- الزيادة في الإنتاج :** تسير مفهوم الإنتاج إلى زيادة و خلف السلع و الخدمات من خلال المواد الاولية أو نصف مصنعة إلى سلع تامة الصنع للمستهلكالمشري الصناعي .

**2- الجودة :** و هي مقياس التميز او حالة الخلو من العيوب و النواقص و هي المعيار أو الخدمة التي تجعل المنتج قدار على تلبية صلاحيات الزبائن.

**3- المدة :** هي الفترة التي يستغرقها العمال في تأدية عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مرجع سابق ، صلاح الدين عون الله ، ص15 .

و الجدول التالي يبين معايير الفعالية التنظيمية<sup>1</sup> :

17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم	1	معدل الإنتاجية
18	درجة التوافق مع الادوار و تقييم التنظيمية	2	الكفاية
19	درجة المهارة في ال تعاملات الشخصية	3	معدل الربح
20	مستوى المهارات الوظيفية	4	نوعية الخدمة المقدمة
21	طبيعية الإتصالاتو إدارة المعلومات	5	معدل حوادث العمل
22	درجة الإتصالاتو إدارة المعلومات	6	نسبة النمو
23	درجة الإستعدادو الجاهزية للعمل	7	معدل التغيب عن العمل
24	التحكم بالبيئة المحيطة	8	نسبة الدوران الوظيفية
25	التحكم بالبيئة المحيطة	9	مستوى الرضى الوظيفي
26	اعتماد التحكم على الجهات الخارجية	10	مستوى الدافعية للعاملين
27	الثبات و الاستقرار	11	مستوى روح العملية لدى العاملين
28	أهمية الموارد البشرية	12	درجة الرقابة
29	مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير.	13	درجة التماسك / التناقض
30	التأكيد على أهمية التدريب و التطوير	14	درجة المرونة / تكاليف
31	التأكد على الإنجاز	15	التخطيط / تحديد الأهداف
32	الفاعلية الشاملة	16	مستوى الإجتماع على الأهداف

<sup>1</sup> - صبرينةميلاط : التكوين المهني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 ، ص 37 .

**9- العوامل المؤثر في تحقيق الفعالية التنظيمية :**

تعتبر مؤشرات الفعالية و الكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة و البقاء و الإستمرار في اعمل (في الأسواق مثلا ) ، و ان تكون أكثر قدرة في ابني الأهداف الأساسية بتعزيز مسيرتها ، فالمنظمة القادرة على تنفيذ المهمات و التطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية و الخدماتية لإشباع الحاجات المتناسية المستفيدين منها (كالمستهلكين مثلا ) ، وقد تباين الباحثون و المتخصصون في عرض و تحديد العوامل

الأساسية ، التي تحدد قدرة المنطقة على تحقيق الاهداف و درجة تأثيرها و أهمها :

**\* العوامل الفنية و التكنولوجية:** هي المتعلقة بالمهارات العامة للعاملين و إستراتيجية الإدارة و السلوك التنظيمي

و ترتبط هذه العوامل بالظروف و المتطلبات ( الفنية و التكنولوجية للمنظمة و سبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام ).

**\* العوامل المرتبطة بالموارد البشرية :** وهي تشمل معنويات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم و رغباتهم و سبل الاتصالات المعتمدة في تعميمتها و تطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي و توازن المتحرك و التفاعل للمنظمة .

**\* العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة :** و تتضمن ردود الفعل المنعكس بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام ، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت و المكان المستفيدين و بالسعر الملائم ، و تعد هذه المتغيرات و أثرها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة و بيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها .

- و يتضح بوضوح بأن هذه المتغيرات و العوامل تعد ذات تأثير متبادل و متفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها و كفاءتها ، خاصة و أن عوامل النفسية و التكنولوجية و المتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة و طبيعة المخرجات المتحققة ، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق الموائمة و التكيف البيئي و الانسجام القادر على مواصلة الاداء الفعال و الاستثمار الأمثل للطاقة المتاحة على سبيل تحقيق الاهداف ، على المستويين التشغيلي و الاستراتيجي لذا فإن سعي المنظمة

لتحقيق أهدافها يجعلها قادرة بإستقرار على التطور و النمو ، و خلق مرتكزات الإستقرار و الإستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا<sup>1</sup>

### 10- خصائص الفعالية التنظيمية: من ابرز خصائص الفعالية التنظيمية :

- وجود هدف محدد و متفق عليه يعرفه الأفراد و المديرون ، و يوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف .

- تتحدد الخريطة التنظيمية و طرق العمل و توجيه الموارد و توزيع مراكز القرار ، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل و متطلباته و ليس رغبات الاشخاص .

- توجد مراكز إتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ، ومرتبطة بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي .

- هناك عاد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل و حاجات الإحترام و الاستقلال و إثبات الذات .

- النظرة الإيجابية للأفراد ، و حسن توجيه طاقاتهم و التعرف على دوافعهم و تأكيد مفهوم الوضعية و الإلتزام .

- تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة ، و التصدي للنزاع و التطاحن و اتخاذ العلاج السريع .

- القياس الدقيق للإنجازات و التعرف على نواحي القوة و الضعف ، و تحليل الأسباب و تطبيق الأجراء المناسب .

- التطلع إلى فرض التحسن و البحث عن الجديد و تشجيع المبادأة و الإبتكار، و انتشار روح الإكتشافوالمغامرة المحسوبة أوالمخططةوتطبيق الحلولغيرالتقليدية للمشكلات<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طارق، طه . التنظيم النظريات الهياكل التطبيقات .د- ط، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، ص 78

<sup>2</sup> - صالح بن توار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية الكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوي، قسنطينة ، ص299-300 .

**11- دور العنصر البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية :**

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو العلاقات الموجودة بين الافراد داخل التنظيم و ذلك ضلال كل مراحل و العمليات الإنتاجية و المتمثلة فمالي :

1 - حدوث تفاعلات في جو مدعم و بيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين و الاقتناع بان امكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف اذا اتت الفرصة لهم .

2- أن تكون القيم وأهداف الجماعة مثبثة و متكاملة و معبرة عن قيم و حاجات أعضائها .

3- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة و ذلك لتطوير و تدعيم علاقات سلمية و بناء بين أعضائها.

4- توافر درجة عالمية من الدافعية من جانب الأعضاء الجماعة مما ساعد على قبول لقيم الأساسية بدون معارضة و الأهداف و التوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة .

5- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في إتخاذالقرارات في جانب أعضائها<sup>1</sup> .

**12- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :**

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين أساسيين تقليدية و معاصرة .

**1 - المداخل التقليدية :**

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد أي (المدخلات ) إلى سلع و خدمات (مخرجات ) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

- إذن يمكن قياس فعالية المنظمات إنطلاقا من إهتمامات مختلف أطرافها على القيام بهذه العمليات الثلاث : الحصول على موارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها و ذلك على النحو التالي :

<sup>1</sup>- أحمد عرفة و وسمية شبلي : فعالية التنظيم و توحيد لسلوك الإنساني "، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2022، ص 289 .

**1.1- مدخل موارد النظام :**

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ماتحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة " .

- يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد و من أهم هذه المؤشرات :

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية و قدرة المنظمة على الإستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية ، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج اليه موارد ، ويتجاهل كيفية إستخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها<sup>1</sup> .

**2- المداخل المعاصرة:**

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات ، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمة و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها من أهم هذه المداخل ما يلي :

**1.2- المدخل النظامي :**

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير و منهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات و دراسة الظواهر و تنطلق فكرة النظام من مجموعة من الأهداف الخاصة و لدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي و هذا ما يؤدي إلى الوقوف على دراسة :

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة و بين كل العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة ) و بيئتها .

- الضبط و التعديل و المراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور و التكيف مع المحافظة على هوية المؤسسة .

<sup>1</sup>- عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، دط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د س ، ص 171

- و لتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة الفعالية لابد من تحديد خصائص النظم المفتوحة .
- مجموعة النظم الفرعية المترابطة <sup>1</sup> .
- الإختلاف .
- الكلية .
- الأهداف .
- الكلية و المعلومات المرتدة .
- التأثير السلبي .
- الاستقرار و التأقلم .

## 2.2- مدخل أطراف التعامل :

يركز هذا المدخل على الأخذ بعين الإعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها ، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

- الموردون : وهدفهم إلتزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
  - المستهلكون : هدفهم الحصول على أعلى جودة و بأقل الأسعار .
  - العمال : هدفهم الحصول على أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
  - الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على إستثماراتها .
  - المديرون : هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ .
  - الحكومة : هدفها الإلتزام بالقوانين و اللوائح .
  - المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .
- و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض اهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية .

<sup>1</sup>- علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 54 .

لذلك غالب ما يثار السؤال التالي :

" من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقه أهدافه أولاً؟" <sup>1</sup>

- و قد قدم هذا المدخل نماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنها :

- نموذج النسبي .

- نموذج القوة .

### 3.2- مدخل القيم التنافسية :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولويات بعضها على بعض الآخر .

و قد قام Rohrbaug-Quinn ( 1983 ) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنه التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

- التوجه الداخلي : ويعني إهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفايتهم ، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

- التوجه الخارجي : ويعني إهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية ، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي .

### 4.2- مدخل الأطراف ذات المصلحة :

و يطلق عليه أيضا مدخل جمهور المستفيدين، و تقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات و توقعات الأطراف ذات المصلحة أو جمهور المتعاملين مع المنظمة مثل :

الموردين ، أفراد المجتمع ، وغيرها ويؤخذ على هذا المدخل مايلي :

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات و رغبات كل طرف من أطراف ذات مصلحة .

- لا يأخذ في إعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الاطراف ذات المصلحة و مدى تأثيره على أداء المنظمة <sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص 36 .

سابعا: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين المهني : (الدراسات الجزائية)

- دراسة سليمة بخنانحو لموضوع التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية.
- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتر وكيمياء مركب CP1K- نموذجيا -  
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة سكيكدة 20 أوت 1955 ،

دامت هذا الدراسة حواليسنة بين 2007-2008  
هدف هذا الدراسة إلى محاولة الكشف عن الارتباطات الإمبريقية القائمة بين التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ولق  
دتوصلت إلى النتائج التالية:

- التكوين المهني لدية فائدة وأهمية مزدوجة بالنسبة للفر العاملو المؤسسة على حد سواء .
- التكوين المهني عاملاً أساسياً يساهم في تقليل حوادث العمل وفعالرو حالمعنويةوزيادة معدلات الإنتاج .
- \*-دراسة كمالطلبي - 2002 ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة .
- دراسة ميدانية بالروبية CVI حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات اتالصناعية، حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي المقارن لفحص النتائج المتحصلة عليها خلال الدراسة الميدانية، كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على المقابلة، حيث تم إجراء العديد منها في المنظمات مع مختلف الأطراف المر تبطة بالموضوع، كما اعتمد أيضاً على التقارير وتحديثها عن عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوعو مختلف الأطراف المر تبطة بالموضوعو مختلف النتائج المتحصلة عليها من مختلف المديريات حيث توصلت إلى النتائج التالية:

الهدف من وراء التكوين المهني هو دفع نمو وتنمية معلومات الافراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وتعد  
بإلتجاهاتهم، هناك قصور في التخطيط للتكوين يرجع ذلك  
إلصعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغير اتونقصالوعيبالمشكلاتبالمشكلاتالتنمويةووجود مفاهيم غير  
صحيحة للتكوين المهني.

\*-دراسة ابنخالديسيفالدين :

- دور المؤسسات التكوينية المهنية في رفع إنتاجية الشباب نحو المقاولاتية .
- دراسة حالة مؤسسات التكوين المهني لمنطقة الجنوب الشرقي، ورقة - تقرت -

، حاسيمسعود، سلامبمبيزة، جامعة قاصدي - رباح - ، ورقة - الجزائر -  
مذكرة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011/2012 .

1- علي محمد حلوى ، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم ، ط 1 ، ج 1 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1985 ، ص 33-34 .

حيث وصلنا إلى النتائج التالية:

- بينت أن المزايا التي تقدمها هياكل الأعمال الموافقة تعتبر أمر المحفز للمتر بصينا اختيار مجال المقاولات، رغم وجود بعض الأمور التي تجعل المتر بصينيمتعون عن الاستفادة من آليات العمل التمويلية بعروض تجعل نسبة الفائدة معينة. فمن خلال هذا الدراسة وجدنا انقطاع التكوين المهني أضحى في السنوات الأخيرة محط توجه جميع أفراد المجتمع علميا وفرهمفر صمناسبة للتكوين بتقنية النظر في التطبيق

**\* الدراسة العربية :**

- دراسة ناصر أكرم في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا حول دور الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية :

أنا لرهنا العر بي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب لتكوين الموارد البشرية على جميع المستويات من أجل تطوير وإدارة وتضيق نفس الدراسة لتكوين الموارد واردة

البشرية للعقد القادم، يختلف عما كان عليها الوضع في الثمانينيات بداية التسعينات إذ كان التطور الثقافي المتسارع يتطلب إجراء إعادة تأهيل متطور للعمالة الحالية

- كما تقدم الدراسة مقدار نهجينا الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة حيث تنظر الفرق وقواضحة من حيث الكم والنوع بمقدار نهجها هو متوفر في البلدان العربية مع متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، تتأكد ضرورة تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والتعليم والبحث التطوير.

**\* دراسة : مركز الأبحاث الصناعية بلبيبا :**

لقد أوصى مركز البحوث الصناعية الواقعية بلبيبا عندما عرضت تجربته في مجال التحكم الصناعي وأول ما وصبه في خلاصته من هذه التجربة، الإهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمر، أنيئة العم لالفعليته المتغير التي تحدثتقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذا التغيير المستمر مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى التوجه بالتطوير الذي تلعبه إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية والمؤسسات لمواجهة هذا التغييرات، وهناك تجربة عملية ناجحة من إنتاج عديدة

قامت بها شركة جنرال موتورز مصر عندما قرر تبني العمل بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق وفيها القيت إدارة التكوين دورا هاما في تطبيق مفاهيم اقتصادية وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصيحة الاستثمارات أيضا البرامجال التكوينية المطلوبة لنجاح هذا التجربة .

## ب- الدراسات السابقة الخاصة بالفعالية التنظيمية :

## - الدراسات الجزائرية :

- **بنوار صالح** : بعنوان " أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر " دراسة ميدانية بالديوان الوطني للحليب و مشتقاته بشرق قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي سنة 1995 م .

و تتمحور مشكلة البحث حول ضرورة توفير الحوافز المختلفة سواء كانت مادية او معنوية التي تجعل العامل مستقرا و راضيا عن عمله باعتباره العامل الأساسي في عملية الإنتاج ، و من هذا المنطلق كان الهدف الأساسي هو الوصول إلى تحديد بعض العوامل التي تساهم في شكل مباشر و فعال في عملية استقرار العامل في عمله و عدم التفكير في مغادرة المؤسسة مستقبلا ، و البحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى ، و نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث ، حيث تضم المؤسسة مجال الدراسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي و المهني بين الإداريين و التقنيين و العمال البسطاء ، فقد اختار الباحث عتبة العشوائية .

- اقتصرت الدراسة على تطبيق استمارة البحث على 69 عامل نسبة 12 % من مجموع 575 عامل .

و قد أنطلق الباحث من فرضية عامة مفادها أن توفر الظروف و الشروط الملائمة للعمل المحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية ، تؤدي إلى استقرار العامل في عمله من خلال التركيز على توفير ظروف ملائمة ، التنظيم الجيد للعمل ، الأجر المناسب ، الإشراف الجيد و فرص الترقية .

وخلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة رفع الأجور و المكافأة التشجيعية و العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله و اطمئنانه على مستقبله المهني و بالتالي يسعى لتحقيق اهدافه الخاصة و أهداف الشركة .

كما أكد الباحث على ضرورة تنظيم وسائل العمل بصورة عقلانية و تكييف قيمة الأجور مع مستوى المعيشة التي آل إليه الوضع الإقتصادي، و ذلك بزيادة التشجيعات المادية لمن يبذل جهد أكبر أثناء العمل ، يعمل على تحسين العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة خاصة بين العمال بقيمته و كم أنه كعضو فعال في المؤسسة .

ضرورة منح الترقية للعامل الذي هو أهل لها دون التمييز بين هذا و ذلك ، العمل على زيادة الإهتمام بالظروف الفيزيائية للعامل التي من شأنها مساعدته على القيام بعمله في ظروف مواتية ، و ينتهي الباحث في الأخير إلى التأكيد على ضرورة العمل الدؤوب على تحقيق

المطالب الموضوعية و المشروعه للعامل ، و محاولة القضاء على كل المظاهر التي من شأنها عرقلة السير الطبيعي للعمل.

- دراسة نور الدين تاورييت:

دراسة جاءت بعنوان قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية بجامعة منتوري – قسنطينة سنة 2006 م طرح تساءل مشكلة بحثه و هو :

- هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للمنظمة ؟

و ذلك قدم فرضيات البحث حيث كانت الفرضية العامة على نحو التالي :

- تقاس الفعالية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة ، و قد تجسد التصور النظري لهذا الموضوع في فرضيين جزئيين جاءت على نحو الآتي الفرضية الجزئية الأولى تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم ال تنظيمي للجوانب التنظيمية ، وكانت الفرضية الجزئية الثانية متصلة بالفرضية الأولى من حيث التصور المنطقي المتسلسل الافكار و قد كانت بالصيغة التالية تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية ( نفسية ، اجتماعية ) للمنظمة ، كما قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط بل يتعد ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات ، وكانت دراسة الباحث دراسة استطلاعية أولية للميدان دامت ستة أشهر في مؤسستين صناعيتين و كان الغرض الوقوف على الحقيقة و واقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات و لم يأتي في بحثه عدد مفردات المجتمع الأصلي و لا العينات البحثية المأخوذة منه و لتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على أسلوبين الكتابي و الإجرائي العلمي فكانت نتائج بحثه كالتالي :

بناء نموذج للتقييم التنظيمي متكامل يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية، بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية والنفسية والاجتماعية يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية .

### خلاصة:

بعد ختام فصلنا هذا يمكن القول أننا استطعنا تحديد مفهوم المتغيرين، وذلك من خلال تطرقنا إلى أهم التعريفات المتعلقة بالتكوين المهني، وأهم التعريفات المتعلقة بالفعالية التنظيمية، كما تطرقنا إلى أهم الأبعاد النظرية حيث تم التحدث عن نظريات التكوين المهني

وكذا نظريات الفعالية التنظيمية، كما لا ننسى الدراسات السابقة التي أثرت بدورها موضوع الدراسة .

**تمهيد :**

بعد أن تم تحديد المشكلة البحثية و حصرها في مجموعة من الأهداف و التساؤلات و الفروض و استعراض الإطار النظري، بهذا الصدد سنحاول توضيح ما تضمنه هذا الفصل من تقنيات البحث الميداني التي تقودنا إلى اختبار صدق الفروض و التساؤلات بالإستعانة بأدوات منهجية مناسبة و المتمثلة في :

المجال المكاني

المجال البشري

المجال الزماني

المنهج المتبع

العينة

إضافة إلى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها .

## أولا : مجالات الدراسة:

## 1 - المجال المكاني :

تقع مديرية الموارد المائية شمال غرب مدينة تيارت، وقد تأسست بعد الإستقلال ما بين سنوات الستينات والسبعينات ( 70/69 ) وكانت تسمى آنذاك "مديرية الموارد المائية والإستثمار" نظرا للعلاقة الوطيدة بين المستثمر والمياه وهي الآن تحت وصاية وزارة الموارد المائية و البيئة.

- وتعتبر المديرية إدارة عمومية متخصصة بإختلاف الإدارة العمومية ذات الطابع العام مثل البلدية والولاية واختصاصها يتمثل فيما يلي:

- 1/ جمع و تحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الهادفة إلى البحث عن المياه و استغلالها و انتاجها سواء كانت مياه ذات استعمال منزلي أو صناعي أو زراعي .
- 2/ تقوم بالحرص على تطبيق التنظيم في المجال الخاص بالموارد المائية و دراسة كل الطلبات المتعلقة بالمياه و تسليم الرخص المتعلقة بها عند الإقتضاء .
- 3 / تسهر هذه المديرية على الحفاظ على الموارد المائية و العناية بها و استعمالها إستعمالا عقلانيا .
- 4/ القيام بالمراقبة التقنية الضرورية من أجل إحترام مقاييس بناء كل المنشآت ذات الصلة بالهياكل المعنية واستغلالها.
- 5/ قيامها بتجسيد التدابير التي من شأنها تطوير المنشآت الأساسية للري وإصلاحها واستغلالها وصيانتها.
- 6/ متابعة الدراسات والأبحاث الرامية إلى معرفة أكبر للموارد المائية السطحية منها والجوفية ومسك فهرس نقاط المياه الموجودة في إقليم الولاية.
- 7/ جمع البيانات اللازمة لإعداد الحصائل الختامية والسنوية منها والدورية وبرامج الموارد المائية ومتابعة إنجازها وتحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالقطاع ومعالجتها من أجل بثها لدى مختلف المصالح المعنية.
- 8/ تشتمل مديرية الموارد المائية لولاية تيارت على أجهزة ادارية وتقنية يشرف عليها المدير وهو المسؤول الرئيسي عن قطاع الموارد المائية للولاية ومساعديه المباشرين.

**2- المجال الزمني:**

يقصد به الوقت الذي استغرقته مراحل البحث المختلفة في هذه الدراسة وهي كالتالي:

**- المرحلة الأولى:**

من نهاية أكتوبر الى بداية فيفري 2018.

في هذه المرحلة قمنا باختيار موضوع الدراسة والمشرف عليه، كما قمنا بجمع المادة العلمية فيما يخص الموضوع من كتب ومختلف الدراسات التي تناولت الموضوع بالإضافة الى وضع خطة بحث وضبط كل ما يتعلق بالجوانب النظرية للدراسة.

**- المرحلة الثانية:**

من نهاية فيفري الى نهاية مارس (وهي مرحلة النزول الى الميدان ) وفي هذه المرحلة قمنا بزيارة أولية لمديرية المواد المائية لولاية تيارت وفيها حظينا بالترحاب والاستقبال الجيد من قبل المدير والعمال حيث قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة وطلبنا منهم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسستهم.

وبعد استلامنا من ادارة الجامعة الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية قمنا بمقابلة ثانية مع مدير المؤسسة، وخلال هذه الزيارة تم أخذ بعض البيانات المتعلقة بالمديرية والهيكل التنظيمي لها، ثم قمنا بزيارة للمصالح الموجودة داخل المؤسسة للتعرف على رؤساء المصالح والمهام المطلوبة منهم، كما قمنا في هذه المدة بإعداد إستمارة البحث وضبطها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها عند أساتذة آخرين، حيث استغرقت أيام لضبطها ، بعدها تم النزول بالإستمارة الى الميدان وتوزيعها على أفراد عينة البحث في مديرية الموارد المائية لولاية تيارت حيث لم نتلقى أي صعوبات في توزيعها ولا عند استلامها.

**3- المجال البشري:**

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث أو مجتمع الدراسة ،حيث توظف مديرية الموارد المائية لولاية تيارت 180 عاملا موزعين على مختلف الأقسام والوحدات الإدارية كالتالي:

- 118 اطارا.

- 22 عون تحكم .

- 40 عون تنفيذ.

**ثانياً: منهج الدراسة:**

- للقيام بأي دراسة علمية وللوصول الى الحقيقة أو البرهنة عليها وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة البحثية وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد أو الأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة لموضوع البحث.

فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة .

ومن أجل البرهنة على الفرضيات التي وضعناها في بحثنا وإثباتها ميدانياً، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ، فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ، ووصفها وصفاً دقيقاً وفي بحثنا هذا نود الكشف عن العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية .

لذلك استخدمنا المنهج الوصفي والذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين و يقوم استناداً للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول الى اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ، وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم ، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج مع امكانية التنبؤ بالظاهرة التي تكون محل الدراسة في المستقبل .

**ثالثاً: أدوات جمع البيانات:****1- الملاحظة :**

- تعتبر من أقدم و أوسع أدوات المنهجية استخداماً لجمع بيانات البحث العلمي في جميع مجالاته المختلفة المتعلقة بالظواهر الطبيعية، الإجتماعية ، السياسية .

فهي تعني التتبع المباشر لبعدها أو أكثر من ابعاد الظاهرة التي يسعى الباحث لدراستها ، و الهدف منها هو تسجيل الابعاد المختلفة للظاهرة من اجل فهمها بدقة، و الاستفادة منها ثم تسجيلها في كتابة التقرير النهائي للبحث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ابراهيم البيومي غانم : مناهج البحث و اصول التحليل في العلوم الاجتماعية ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة، 2008، ص 87-88.

**2- الاستمارة :**

تعرف على انها "أداة مفضلة و ملائمة للحصول على حقائق و معلومات مرتبطة بحالة معينة أو مشكلة معينة ، شريطة بناءها بشكل سليم و بمقارنتها مع أدوات البحث الأخرى فإنها تعد أكثرها كفاية لأنها تستغرق وقت أقصر و تكلفة أقل ، و تسمح بجمع بيانات بأكثر عدد من أفراد عينة البحث<sup>1</sup> .

- ويعرفها موريس أنجرس بأنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الافراد تسمح باستجابهم بطريقة موجبة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمراقبة رقمية<sup>2</sup> .

- لقد مرت الإستمارة بعدة مراحل و هي :

1- عرضها على أساتذة في التخصص للقيام بتحكيماها و ضبطها بشكل سليم ، حيث تم تقديم جملة من الملاحظات كانت أغلبها تركز على الجانب الصياغي .

2- عرضها على الأستاذ المشرف و بناءا على توجيهاته تم تعديلها، حيث اشتملت الإستمارة على (04) محاور:

- المحور الأول : البيانات الشخصية .

- المحور الثاني:توجد علاقة بين التدريب و الفعالية التنظيمية .

-المحور الثالث: توجد علاقة بين إكتساب المهارات و المعارف و الفعالية التنظيمية .

- المحور الرابع: توجد علاقة بين الكفاءة المهنية و الفعالية التنظيمية .

3- في يوم 2018/04/06 تم توزيع 45 استمارة بمديرية الموارد المائية لولاية تيارت ، ليتم إسترجاعها خلال مدة ثلاث أيام 06-08 من شهر افريل 2018 .

<sup>1</sup>- وائل عبد الرحمان التل ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007،ص66.

<sup>2</sup>- موريس انجرس : منهجية البحث في العلوم الانسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، ط2 ، دار القصبه للنشر ،2004،ص204.

**3- السجلات و الوثائق :**

لقد قدمت لنا بعض الوثائق في المديرية و ذلك في إطار قانوني ، حيث تمثلت هذه الوثائق فيما يلي :

- الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق ) .

- الأقسام الفرعية لمديرية الموارد المائية ( أنظر الملاحق ) .

**رابعا : عينة الدراسة و كيفية إختيارها :**

إن الباحث يجمع بيانات الدراسة عن طريق العينة أي اشتقاقية من المجتمع تكون ممثلة لمجتمع الدراسة و لا يقتصر فقط في عدد أفراد العينة و لكن يمكن كذلك للعينة أن تتجسد فيها كل خصائص و مواصفات مجتمع البحث بتسبب متساوية .

- ولقد اعتمدنا على العينة القصدية لأننا قصدنا الأفراد الذين خضعوا العملية التكوينية فقط ، وقد شملت بعض افراد المؤسسة بحيث بلغ عددهم 45 من اصل 180 عامل حيث قمنا بتوزيع 45 إستمارة .

**\* مفهوم العينة القصدية :**

وهي أن يعتمد الباحث إجراء دراسته على الفئة معينة دون سواها ، وذلك أما لمعطيات علمية كإعتقاده بأن هذه الفئة هي التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا ، كما أن الباحث قد يميل إلى هذا النوع من العينات لمعطيات مادية كان تكون الفئة التي يختارها يمكن الوصول إليها و إستجوابها بسهولة و دون تكاليف مادية يعجز عنها البحث<sup>1</sup>

- و قد تم إختيار العينة القصدية بالطريقة الآتية :

- مجتمع البحث : 180 .

- النسبة المختارة : 25 % - حجم العينة : 45 .

<sup>1</sup>- أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 2006، ص 119.

**خلاصة :**

لقد عرضنا في هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية مجالات الدراسة ، منهج و أدوات الدراسة ، العينة و غيرها من الإجراءات التي تعد نافذة و نقطة إنطلاق للبحث الميداني .

**تمهيد :**

بعد عرضنا في الفصل الأول لبعض مفاهيم الدراسة و في الفصل الثاني عرض مختلف المداخل النظرية و بعض الدراسات السابقة .

أما في هذا الفصل سيتم تفريغ البيانات و عرضها و تحليلها و عرض اهم النتائج المتعلقة بالدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية ، و أيضا مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة .

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة :

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب الجنس .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
35.55	16	ذكر
64.44	26	أنثى
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) الذي يوضح لنا متغير الجنس ، تبين أن أكبر نسبة من فئة المبحوثين هي من فئة الإناث ، الذي يقدر عددهم بـ 29 مفردة أي نسبة 64.44 ، مقارنة بنسبة الذكور التي يقدر عددهم 16 مفردة أي بنسبة 35.55 .

ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهد فكري أكثر من جهد عضلي ، وهذا ما يتناسب مع طبيعة الإناث لأن المرأة تفتقر إلى الجهد العضلي .

الجدول رقم(05) : يوضح توزيع العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
31,11	14	من 20الى30
44,44	20	من 31الى40
24,44	11	من 41الى50
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(05) والذي يوضح لنا متغير السن، حيث نلاحظ أن هناك تقارب نسبي في الأعمار وهو كالتالي:

حيث نجد أن النسبة الأكبر من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 44,44%.

ثم تأتي نسبة 31,11% والتي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة ثم تأتي النسبة الأخيرة 24,44% وهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن مؤسسة الموارد المائية لولاية تيارت، تعتمد على العمال الأكثر خبرة في الميدان لإعطاء مرودية أفضل .

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع العينة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
6.66	03	متوسط
51.11	23	الثانوي
42.22	19	جامعي
100	45	المجموع

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) و المتعلق بالمستوى التعليمي أن العمال هم من المستوى الثانوي بنسبة 51.11 %، ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 42.22 % وفي المقابل نجد المستوى المتوسط 6.66 % .

من خلال ذلك يتضح لنا أن المؤسسة تملك موارد بشرية ذات مستوى تعليمي جيد ومقبول ، وهذا ماينعكس بالإيجاب على المؤسسة .

الجدول رقم (07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة %	التكرار	العينة الحالة العائلية
42.22	19	متزوج (ة)
53.33	24	غير متزوج (ة)
4.44	02	مطلق (ة)
00	00	أرمل (ة)
100	45	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) ، والذي يوضح الحالة العائلية أن أغلب أفراد العينة غير متزوجين حيث بلغ عددهم 24 مفردة بنسبة 53.33% ، في حين بلغ عدد الأفراد المتزوجين 19 مفردة بنسبة 42.22% ، أما عدد أفراد المطلقين فبلغ عددهم مفردتين أي بنسبة 4.44% .

وهذا راجع إلى طبيعة ظروف العمل ، وأن معظم العمال من فئة الشباب لأنهم يبحثون عن الاستقرار.

الجدول رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
13.33	06	تقني سامي
11.11	05	مساعد تقني
22.22	10	عون إدارة
13.33	06	ملحق إدارة
20	09	عون إدارة رئيسي
11.11	05	عون مكتب
8.88	04	كاتب مديرية
100	45	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) ، أن هناك فروق واضحة بين الأصناف المهنية للمبحوثين بحيث نجد أن نسبة 22.22% هم أعوان إدارة ، ونسبة 13.33% هي نسبة التقنيين السامين ، أما ملحق إدارة وصلت نسبتهم 13.33% ، أما نسبة 11.11% هم مساعدين تقنيين ، حيث أنها بنفس النسبة مع أعوان مكتب ، ونسبة 8.88% هم كتاب مديرية ، ويكون ذلك راجع إلى الأهمية التي يقدمونها للمؤسسة و التي بحاجة إليهم .

الجدول رقم (09) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
35.55	16	اقل من 5 سنوات
24.40	18	من 6 إلى 11
24.44	11	من 12 فأكثر
100	45	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) ، أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 6 سنوات إلى 11 هو 18 مفردة أي بنسبة 24.40 % ، أما الأفراد الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات يتراوح عددهم 16 مفردة أي بنسبة 35.55% ، أما عدد الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح من 12 سنة فأكثر فعددهم 11 مفردة أي بنسبة 24.44 % .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن العمال مديرية الموارد المائية لولاية تيارت يتمتعون بخبرة كافية وهذا ما يؤهلهم لانجاز العمل و المهام بدقة .

الجدول رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
37.77	17	قريب من مكان العمل
62.22	28	بعيد عن مكان العمل
100	45	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) ، أن بنسبة 62.22 % هم الأفراد الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل حيث بلغ عددهم 28 مفردة ، أما الأفراد الذين يقطنون قريبا من مكان العمل فقد بلغ عددهم 17 مفردة أي بنسبة 37.77% .

ومن هذا المنطلق نستنتج بأن المؤسسة تركز بنسبة كبيرة عن استقطاب العمال من أماكن بعيدة ، وذلك يدل على النزاهة في اختيار العمال ، وكذلك الإبتعاد عن المحسوبية .

الجدول رقم (11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
55.55	25	من 3-1
22.22	10	من 7-4
17.77	8	من 10-8
4.44	2	من 11 فأكثر
100	45	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (11) المتعلق بعدد مرات التكوين ، حيث نجد أن نسبة 55.55% هم من الأفراد الذين خضعوا للتكوين من مرة واحدة الى 3 مرات ، أما نسبة 22.22% هم الأفراد الذين خضعوا للتكوين من 4 مرات الى 7 مرات ، أما نسبة 17.77% هم الأفراد الذين خضعوا للتكوين من 8 إلى 10 ، وفيما يخص الأفراد الذين خضعوا للتكوين من 11 مرة فأكثر فبلغت نسبتهم 4.44% .

وهنا نلاحظ أن المؤسسة تعمل على تكوين عمالها للرفع من مستوى أدائهم واكسابهم خبرة كافية تؤهلهم لأداء عمل جيد ، و هذا ما جاءت به الإدارة العلمية ل"فريديريك تايلر" و التي تنص على أنه يمكن تحقيق الفعالية و الزيادة الإنتاجية عن طريق اتباع اسلوب علمي قوامه التخصص و التكوين الفني ، حيث نجد من بين أهم مبادئها التركيز على تدريب العمال بهدف تمكينهم من التنفيذ الفعلي لأنشطة المنظمة ، و بالتالي تحقيق الاهداف المنشودة وفق اسلوب علمي مدروس .

الجدول رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متوسط كل دورة تكوينية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
40	18	15 يوم
13.33	06	شهر
37.77	17	3 أشهر
8.88	04	3 أشهر فأكثر
100	45	المجموع

توضح لنا المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) أن نسبة 40 % هم الأفراد الذين بلغ متوسط دوراتهم التكوينية 15 يوم ، أما نسبة 37.77 % هم الأفراد الذين بلغ متوسط دوراتهم التكوينية 3 أشهر ، أما نسبة 13.33 % هم الأفراد الذين بلغ متوسط دوراتهم التكوينية شهر واحد ، أما نسبة 8.88 % عدد الأفراد الذين بلغ متوسط دوراتهم التكوينية 3 أشهر فأكثر .

- وهنا نلاحظ أن مدة التكوين التي يتلقاها الموظف تكون على حسب طبيعة الوظيفة والمنصب الذي يشغله .

الجدول رقم (13) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة البرامج التكوينية التي يتلقونها.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
64.44	29	نظرية
00	00	تطبيقية
35.55	16	نظرية وتطبيقية
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن نسبة 64.44 % هم الأفراد الذين خضعوا لبرامج التكوين النظرية ، وفي المقابل نجد أن نسبة 35.55% هم الأفراد الذين خضعوا لبرامج تكوين تطبيقية ونظرية .

وهنا نلاحظ أن المؤسسة أو المديرية تعتمد بشكل كبير على البرامج التكوينية النظرية ، وذلك يتوقف على حسب طبيعة العمل لأن العمل ذو طابع إداري .

الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من البرامج التكوينية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
88.88	40	نعم
11.11	05	لا
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن عدد الأفراد الذين استفادوا من البرامج التكوينية بلغ عددهم 40 مفردة أي بنسبة 88.88% ، وفي الجهة المقابلة وصل عدد الافراد الذين لم يستفيدوا من البرامج التكوينية 5 أفراد اي بنسبة 11.11%.

وعليه نقول بان العمال الذين خضعوا للتكوين استفادوا كثيرا ، وهذا لارتفاع مستوى أدائهم في عملهم ، وذلك لأن التكوين يعمل على تزويد الفرد بالمهارات و المعلومات و المعارف التي تمكنه من اداء عمله و فهم متغيراته بالشكل الذي يؤدي الى القضاء على العديد من المشاكل و استخراج افضل ما عنده باعتباره اهم الوسائل الفاعلة لتأهيل و تكييف المورد البشري في العمل .

الجدول رقم (15) : يمثل الاستمرارية في التكوين و الالتزام داخل المؤسسة .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
93.33	42	نعم
6.66	03	لا
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) ، نجد أن عدد الأفراد الذين وافقوا على أن الاستمرارية في التكوين تساهم في الالتزام داخل المؤسسة هو 42 مفردة أي بنسبة 93.33 %، أما في الجهة المقابلة بلغ عدد الأفراد الذين نفوا أن استمرارية التكوين تساهم في الالتزام داخل المؤسسة هو 03 مفردات أي بنسبة 6.66 %.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى أن التكوين المهني هو عامل أساسي تعمل به معظم المؤسسات الجزائرية ، وهذا لما يشمله من الزيادة في الانضباط وكذا الأداء الجيد و المثالي داخل بيئة العمل، مما يزيد الشعور بالإنتماء وبالتالي خلق الولاء لدى المورد البشري، حيث يؤدي ذلك إلى مثابرتة في العمل دون إدخار أي جهد أو طاقة ، من أجل الرفع من شأن المنظمة والإرتقاء بها إلى أقصى درجة من الإزدهار والرقى.

الجدول رقم (16) : يمثل البرامج التكوينية ومدى التكيف و المرونة داخل بيئة العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
95.55	43	نعم
4.44	02	لا
100	45	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) ، أن نسبة 95.55 % هم الأفراد الذين وافقوا على أن البرامج التكوينية تساعد على التكيف و المرونة داخل بيئة العمل ، حيث بلغ عددهم 43 مفردة ، ومن جهة أخرى نجد نسبة 4.44 % هم الأفراد الذين اجابوا بأن البرامج التكوينية لا تساعد على التكيف و المرونة داخل بيئة العمل ، حيث بلغ عددهم مفردتين .

حيث يرجع ذلك إلى أن البرامج التكوينية التي يتلقاها العمال تساعد بشكل كبير في التأقلم و الاندماج في مجال العمل ، وكذلك السهولة التامة في العملية الإدارية ، وذلك من خلال اكتساب المورد البشري للمزيد من المعلومات والمعارف حول عمله ، وبالتالي معرفة حقوقه وواجباته، ذلك ما يسمح بخلق درجات أعلى من الوعي لديه، والقيام بمهامه وإدراكه لأهمية تلك البرامج ومدى فاعليتها، بحيث تساعد على تحديد نقاط ضعف العامل مما يؤدي إلى التكيف مع بيئة العمل ، وبالتالي تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة .

الجدول رقم (17) : يمثل عملية التدريب المهني و تطوير الأفكار.

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
91.11	41	نعم
8.88	04	لا
100	45	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (17)، أن نسبة 91.11 % و التي تمثل نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم على أن عملية التدريب المهني تساهم في تطوير الأفكار ، حيث بلغ عددهم 41 مفردة ، أما نسبة 8.88 % فهي تمثل نسبة الأفراد الذين نفوا ذلك ، حيث بلغ عددهم 04 مفردات .

وعليه نقول أن عملية التدريب المهني هي عملية ايجابية في المؤسسة ، فهي بدورها تعمل على تطوير الجانب الفكري للعمال و إعطائهم أفكار جديدة وجيدة تلائم مجال عملهم ومناصبهم ، بحيث تعتبر هذه العملية حجر الأساس في مجال تطوير كفاءة الأفراد في شتى المجالات ، باعتبارها نشاط إداري مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات والخبرات اللازمة ، مما يساهم في تطوير وتنمية الأفكار لدى العامل ، وبالتالي تأدية عمله بكفاءة عالية .

الجدول رقم (18) : يمثل ظروف العمل المساعدة على تقادي الصراعات و النزاعات في العمل .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
95.55	43	نعم
4.44	02	لا
100	45	المجموع

تبين لنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) ، أن نسبة 95.55 % أي نسبة الأفراد الذين وافقوا على أن التكيف مع ظروف العمل تساعد على تقادي الصراعات و النزاعات داخل مجال العمل ، حيث بلغ عددهم 43 مفردة ، أما نسبة 4.44 % هي نسبة الأفراد الذين نفوا أن التكيف مع ظروف العمل تساعد على تقادي الصراعات و النزاعات مع الزملاء داخل بيئة العمل ، حيث بلغ عددهم مفردتين .

ومن هذا المنطلق نقول بأن الاندماج و التكيف مع ظروف العمل تساعد وتزيد من الاتصال الإيجابي و العلاقات الجيدة بين العمال و الإبتعاد عن النزاعات و الصراعات مع الزملاء داخل المؤسسة .

الجدول رقم (19) : يمثل شمولية عملية التدريب لكل جوانب العمل .

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

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) ، أن عدد الأفراد الذين وافقوا على أن عملية التدريب تشمل كل جوانب العمل هو 30 مفردة أي بنسبة 66.66 %، وفي الجهة المقابلة عدد الأفراد الذين نفوا ذلك هو 15 مفردة أي بنسبة 33.33 %.

حيث أن هذا يرجع إلى أن عملية التدريب التي يخضع لها العمال تمس كل جوانب العمل ، وهذا كله من أجل معرفة الأمور الإدارية داخل العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة ، ذلك أن شمولية عملية التدريب لكل جوانب العمل تخلق القابلية للتكيف والاندماج لدى العامل مع بيئة عمله، حيث تصبح قدراته وأهدافه متوافقة مع أهداف المؤسسة .

**الجدول رقم (20) :** يمثل البرامج التكوينية و مواكبتها للتطورات التكنولوجية .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
82.22	37	نعم
17.77	08	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الواردة الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) ، نجد أن عدد الأفراد الذين وافقوا على أن البرامج التكوينية التي يتلقاها العمال تواكب التطورات الراهنة هو 37 مفردة أي بنسبة 82.22 %، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ عددهم 08 مفردات أي بنسبة 17.77 %.

وعليه نقول بأن البرامج التكوينية و التدريبية التي يتلقاها العمال تساعدهم كثيرا على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة و كيفية التعامل معها ، وذلك بحكم أن العملية التكوينية تضمن التوافق والإنسجام مع الظروف المستجدة والقدرة على مواكبة التغيرات المتسارعة من خلال الأبعاد التالية: اتخاذ القرار الصحيح، الإتصال وتبادل المعلومات، القيادة واختيار المسؤولين، وبالتالي مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الأفراد والهيكل والتقنيات والأساليب، وذلك من خلال تنمية المهارات والقدرات وزيادة التفكير الإبداعي في صناعة القرارات السليمة لدى العامل .

الجدول رقم (21) : يمثل اكتساب المعارف الجديدة المساعدة على أداء أفضل في مجال العمل .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
97.77	44	نعم
2.22	01	لا
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) ، نجد أن معظم الأفراد الذين وافقوا على أن اكتساب المعارف الجديدة تساعد على تقديم أداء أفضل ، حيث بلغ عددهم 44 مفردة أي بنسبة 97.77 %، أما في الجهة المقابلة نجد الأفراد الذين نفوا أن اكتساب المعارف الجديدة تساعد على الأداء الأفضل هو مفردة واحدة أي بنسبة 2.22 %.

وعليه يمكن القول بان اكتساب المعارف الجديدة أثناء عملية التكوين المهني تساعد وتساهم بشكل كبير و فعال في تقديم أداء أفضل و أحسن في مجال العمل ، و يرجع ذلك الى مدى فعالية البرامج التكوينية و استيعاب محتوياتها و أهدافها الأساسية التي تضعها الإدارة عند تصميم أي برنامج تكويني ، و هذا راجع إلى الأثر الإيجابي لعملية التكوين في تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث تصنع من المورد البشري قوة عمل حقيقية و فعالة داخل التنظيم.

الجدول رقم (22) : يمثل التطوير في الجانب المعرفي الذي يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
88.88	40	نعم
11.11	05	لا
100	45	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (22) ،نسبة 8.88 %و التي تمثل الأفراد الذين أجابوا ب نعم على أن تطوير الجانب المعرفي يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين ، و الذي بلغ عددهم 40 مفردة ، أما في الجهة المقابلة فنجد نسبة 11.11 % هي نسبة الأفراد الذين نفوا بأن تطوير الجانب المعرفي يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين ، والذي بلغ عددهم 05 مفردات .

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن تطوير الجانب المعرفي يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين، وذلك بحكم أن المعارف والمهارات المكتسبة بفضل البرامج التكوينية ،تساهم بشكل كبير في تزويد العامل بمختلف المعلومات المتعلقة بعمله ، مما يسمح بتعديل سلوكه بالشكل الذي يضمن له التحكم في عمله، وذلك من خلال العملية التكوينية التي تساعده على التقليل من أخطائه، وزيادة تطوير قدراته ومهاراته .

**الجدول رقم (23) :** يمثل تنمية المعارف المساعدة على المشاركة في اتخاذ القرار .

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

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) ، نجد أن عدد الأفراد الذين وافقوا على أن تنمية المعارف تساعد على المشاركة في اتخاذ القرار بلغ عددهم 33 مفردة أي بنسبة 73.33 %، أما عدد الأفراد الذين نفوا بأن تنمية المعارف تساعد على المشاركة في إتخاذ القرار فبلغ عددهم 12 مفردة أي بنسبة 26.66 %.

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن تنمية معارف العامل تساعد على المشاركة في اتخاذ القرار ، كون أن الفرد العامل يمتلك ثروة ذهنية ومعرفية كبيرة تسمح له بفرض ذاته داخل المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كونه ذو خبرة واسعة وذو سعة اطلاع كبيرة ، الأمر الذي يضمن مشاركته بشكل إيجابي وفعال ، وذلك من خلال اقتراحه لقرارات صحيحة وسليمة ، وهو ما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

الجدول رقم (24) : يمثل تحسين المعارف التي تكسب روح المبادرة .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
86.66	39	نعم
13.33	06	لا
100	45	المجموع

من خلال الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" على أن تحسين المعارف يكسب روح المبادرة قد بلغ عددهم 39 مفردة أي بنسبة 86.66% ، وفي الجهة المقابلة نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" قد بلغ عددهم 06 مفردات أي بنسبة 13.33% .

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن تحسين المعارف يكسب روح المبادرة ، وذلك بفضل العملية التكوينية التي تزيد من الرصيد المعرفي لدى العامل، وبالتالي تحقيق ذاته من خلال ثقته في قدرته على انجاز المهام بإتقان، مما يساعده على الإستقرار وارتفاع الروح المعنوية وروح المبادرة لديه أثناء تأديته لعمله .

**الجدول رقم (25) :** يمثل الوعي و المعرفة للمسؤوليات و الواجبات التي تساعد على التفاعل الايجابي .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
97.77	44	نعم
2.22	01	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" يبلغ عددهم 44 مفردة أي بنسبة 97.77 %، وفي الجهة المقابلة نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" بلغ عددهم مفردة واحدة أي بنسبة 2.22 %.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح أن وعي ومعرفة العامل لمسؤولياته يساعد على التفاعل الإيجابي ، حيث يساهم ذلك في تبني العامل لقيم وثقافة جديدة تجعله يتحمل مسؤولية أعباء العمل مما يزيد من سرعة العمل لديه، الأمر الذي يجعله يتواصل بشكل إيجابي مع غيره من العمال وبين الإدارة بمرونة ومهارة عالية ، هذا ما يساعد العامل على إدراك الدور وبالتالي تقادي تضارب الأدوار فيما بينه وبين زملاءه ، مما يؤدي غلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العامل في آن واحد .

**الجدول رقم (26) :** يمثل الأفكار و المعلومات التي المتلقاة أثناء التكوين والتي تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
75.55	34	نعم
24.44	11	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (26) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" على أن الأفكار و المعلومات التي يتلقاها العمال أثناء عملية التكوين تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي بلغ عددهم 34 مفردة أي بنسبة 75.55 %، أما الأفراد الذين نفوا ذلك قد بلغ عددهم 11 مفردة بنسبة 24.44 %.

و من هذا المنطلق يمكن القول بأن الأفكار و المعلومات و المعارف التي يتلقاها أو يكتسبها المتكون أثناء تكوينه تمكنه من التحكم بمختلف الجوانب التكنولوجية المتطورة ، وذا ما يجعل العامل يؤدي عمل بأكمله وجه و بسرعة كبيرة ودقة في العمل .

الجدول رقم (27) : يمثل المهارات المكتسبة والتي لها تأثير على تغير السلوك لدى العمال

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
55.55	25	نعم
44.44	20	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 25 مفردة أي بنسبة 55.55 %، أما في الجهة المقابلة نجد أن عدد الأفراد الذين نفوا ذلك فبلغ عددهم 20 مفردة بنسبة 44.44 %.

وهذا راجع حسب إجابات المبحوثين التالية :

- التحلي بالإنضباط و الالتزام .
- العمل الجيد و بإيجابية و التطور أكثر في مجال العمل .
- احترام الوقت و تجنب الصراعات .
- القدرة على مواجهة الصعوبات في العمل .
- حسن التسيير و الزيادة في المردودية .

**الجدول رقم (28) :** يمثل اكتساب المعارف و المهارات التي تجعل التواصل مع الزملاء في العمل إيجابيا .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
97.77	44	نعم
2.22	01	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 44 مفردة أي بنسبة 97.77 %، أما في الجهة الأخرى نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" بلغ عددهم مفردة واحدة أي بنسبة 2.22 %.

وهذا ما يكمن في أن اكتساب المهارات و المعارف الجديدة في عملية التكوين أو البرامج التكوينية التي يتلقاها المتكون تجعله يتأقلم و يتواصل مع زملائه في العمل بشكل فعال و إيجابي ، وكذلك تقوي العلاقات الجيدة بين العمال داخل بيئة العمل ،حيث تعمل عملية التكوين على تزويد العامل بالمعلومات والمعارف والمهارات كمهارة الإتصال وثقافة الحوار وما إلى ذلك ، بالإضافة إلى إعطاء العامل أفكار ومعلومات تخص طبيعة عمله وجوانبه المختلفة ، الأمر الذي يمكنه من معرفة حقوقه وواجباته ،ومعرفة الدور الذي يجب عليه القيام به، وبالتالي تجنب صراع الأدوار وتنمية روح الجماعة وهذا ما يضمن خلق إتصال إيجابي وفعال بين العمال .

**الجدول رقم (29) :** يمثل ضمان سعة الاطلاع على العمل في تحقيق الاندماج و التوافق داخل بيئة العمل .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
91.11	41	نعم
8.88	04	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المتضمنة في الجدول رقم (29) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" قد بلغ عددهم مفردة أي بنسبة 91.11 %، أما في الجهة المقابلة نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" قد بلغ عددهم 4 مفردات أي بنسبة 8.88 %.

وهذا راجع إلى سعة إطلاع العمال على عملهم والتي تضمن و تحقق لهم الاندماج و التأقلم مع العمل بإيجابية ، مما يزيد من تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم (30) : يمثل المهارات المستفادة و المساهمة في تطوير مجال العمل .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
93.33	42	نعم
6.66	03	لا
100	45	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" قد بلغ عددهم 42 مفردة أي بنسبة 93.33 %، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" قد بلغ عددهم 3 مفردات أي بنسبة 6.66 %.

وهذا راجع إلى أن اكتساب المهارات و المعارف و المعلومات الجديدة عن طريق عملية التكوين، تساهم بشكل فعال في تطوير مجال العمل ، وخلق أساليب عمل جديدة تضمن استمرارية المؤسسة وأداء جيد وفعال .

الجدول رقم (31) : يمثل الكفاءة المكتسبة و زيادة التعلق بالعمل .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
95.55	43	نعم
4.44	02	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" قد بلغ عددهم 43 مفردة أي بنسبة 95.55 % ، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" قد بلغ عددهم مفردتين أي بنسبة 4.44 % .

ومن هذا المنطلق نقول بأن الكفاءة و القدرة على العمل أو الإنجاز التي اكتسبها العامل أو المتكون من عملية تكوينه تزيده حبا لعمله ، وذلك بتأديته لعمله بدقة و التحكم فيه و هذا ما يساهم في زيادة تعلقه بعمله .

الجدول رقم (32) : يمثل القدرة على الإنجاز و علاقتها بتطوير تقنيات العمل .

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
95.55%	43	نعم
4.44%	02	لا
100%	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) ، نجد أن عدد أفراد الذين أجابوا بـ"نعم" قد بلغ عددهم 43 مفردة أي بنسبة 95.55 %، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"لا" مفردتين أي بنسبة 4.44 %.

وهذا راجع إلى أن العامل عندما تكون له قدرة كافية على إنجاز عمله بدقة و بسرعة كافية يزيد من تطوير ابتكار تقنيات و استراتيجيات جديدة في العمل .

الجدول رقم (33) : يمثل القابلية في إنجاز العمل و الرفع من مستوى الأداء .

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
86.66	39	نعم
13.33	06	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" هو 39 مفردة أي بنسبة 86.66 %، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ " لا " قد بلغ عددهم 06 مفردات أي بنسبة 13.33 %.

بناء على ما سبق نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم القابلية لإنجاز أعمالهم بمستويات أداء مرتفعة وهذا راجع إلى شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة .

الجدول رقم (34) : يمثل الإتيان في العمل و الإلتفاء للمؤسسة .

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88.88	41	نعم
11.11	05	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ " نعم " هو 40 مفردة أي بنسبة 88.88 %، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" هو 05 مفردات أي بنسبة 11.11 %.

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، وهذا ما يزيد العامل تعلقا و إتقانا لعمله ، وكذا الرفع من مستوى الأداء والإبداع ، وهو ما يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية "لأبراهام ماسلو" الذي يرى بأن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة ترتيبا هرميا، حيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابع هرمي، ومن بين أهم هذه الحاجات التي جاءت بها هذه النظرية هي حاجة الإلتفاء وهي حاجة الفرد لأن يكون في جماعة يتفاعل معها، والقدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تنمي إستعدادات العمال وقدراتهم على تحمل المسؤولية .

الجدول رقم (35) : يمثل الإنجاز في العمل وعلاقته بالتكنولوجيا .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
91.11	41	نعم
8.88	04	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (35) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" هو 41 مفردة أي بنسبة 91.11 % ، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" بلغ عددهم 04 مفردات أي بنسبة 8.88 % .

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلبية العمال أقرروا بأن سرعتهم في إنجاز العمل راجع إلى استعمالهم الجيد للتكنولوجيا الحديثة مما يعني أن لدى عمال مديرية الموارد المائية اهتمام بالغ بالتكنولوجيا الحديثة ، وبمواكبة التطورات التكنولوجية الراهنة .

الجدول رقم (36) : يمثل التحكم في العمل و علاقته بالتحفيز .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
95.55	43	نعم
4.44	02	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (36) ، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" هو 43 مفردة أي بنسبة 95.55 % ، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" هو مفردتان أي بنسبة 4.44 % .

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلبية عمال مديرية الموارد المائية لولاية تيارت أقرروا بأن تحكمهم في عملهم يرفع من مستوى أداءهم لعملهم ، أي أن هؤلاء العمال يحرصون على الإلمام بأدق التفاصيل حول جزئيات عملهم و طبيعته وما إلى ذلك ، وبالتالي تفادي المشاكل و الصعوبات التي تعترضهم في تحقيق إنجاز مهامهم ، وهو ما يضمن لهم مستوى أعلى من الرغبة والدافعية في إنجاز أعمالهم بشكل سريع و سليم .

الجدول رقم (37) : يمثل التمييز في العمل والالتزام بمبادئ المؤسسة .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
88.88	40	نعم
11.11	05	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"نعم" قد بلغ عددهم 40 مفردة أي بنسبة 88.88 % ، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"لا" قد بلغ عددهم 05 مفردات أي بنسبة 11.11 % .

وعليه يمكن إرجاع ذلك إلى أن العمال المتميزين و الجيدين و المتقنين لعملهم تجدهم يطبقون و يعملون بالقوانين و المبادئ المسطرة من قبل المؤسسة وهذا ما يجعلهم منضبطين و قادرين على تأدية أعمالهم بكل دقة ومرونة .

الجدول رقم (38) : يمثل تطوير الكفاءة في مجال العمل التي تساهم في إستمرارية الأداء الجيد .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
100	45	نعم
00	00	لا
100	45	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (38) ، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" هو 45 مفردة أي بنسبة 100 % .

من خلال البيانات المتحصل عليها يتضح لنا أن العمال في مديرية الموارد المائية لولاية تيارت يقومون بإنجاز أعمالهم بمستويات أداء جيدة و مرتفعة و مستمرة بفضل تطوير كفاءاتهم المهنية من خلال برامج التكوين المتعلقة بمجال عملهم التي تزويدهم بالمهارات و المعارف المختلفة المتعلقة بمجال عملهم و التي يتلقونها داخل ميدان عملهم .

**الجدول رقم (39) :** يمثل القدرات المكتسبة و المؤهلة لإبتكار أساليب عمل جديدة .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
91.11	41	نعم
8.88	04	لا
100	45	المجموع

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"نعم" بلغ عددهم 41 مفردة أي بنسبة 91.11 % ، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"لا" بلغ عددهم 04 مفردات أي بنسبة 8.88 % .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن القدرات و المهارات التي يكتسبها المتكون أو العامل أثناء عملية التكوين تؤهله و تدفعه لإبتكار أساليب و طرق جديدة وجيدة يسعى من خلالها إلى الرفع من أداءه ومهاراته العملية ، و تحقيقه للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

**الجدول رقم (40) :** يمثل تنمية القدرات البشرية و مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
86.66	39	نعم
13.33	06	لا
100	45	المجموع

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40) ، نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"نعم" بلغ عددهم 39 مفردة أي بنسبة 86.66 %، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ"لا" قد بلغ عددهم 06 مفردات أي بنسبة 13.33 %.

ومن خلال ما سبق نقول بأن القدرات و المهارات تساهم بشكل كبير و فعال في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، وذلك أن العنصر البشري هو مفتاح نجاح المؤسسات وهذا بفضل ما يمتلكه من قدرات وكفاءات و مهارات عالية، تجعله يسعى إلى تحقيق المبتغى ، فمديرية الموارد المائية لولاية تيارت هي بدورها تركز على العنصر البشري وهذا بتكوينه في شتى المجالات وهذا بغية إعطاء لمسة داخل المؤسسة .

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

\* من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني للاستمارة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن نسبة 88.88 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم استفادوا من البرامج التكوينية .
  - أن نسبة 93.33 % من أفراد العينة أجابوا بأن استمرارية التكوين يساهم بالالتزام داخل المؤسسة .
  - أن نسبة 95.55 % من أفراد العينة أجابوا بأن البرامج التكوينية تساعد على التكيف و المرونة داخل بيئة العمل .
  - أن نسبة 91.11 % من مجتمع البحث وافقوا على أن عملية التدريب المهني تساهم في تطوير الأفكار .
  - أن نسبة 95.55 % من مجتمع البحث أجابوا بأن التكيف مع ظروف العمل تساعد العامل على تفادي الصراعات و النزاعات مع الزملاء في العمل .
  - أن نسبة 66.66 % من أفراد العينة وافقوا على أن عملية التدريب تشمل كل جوانب العمل .
  - أن نسبة 82.22 % من مجتمع البحث أو الدراسة أجابوا بأن البرامج التكوينية و التدريبية التي يتلقاها المتكون تواكب التطورات الراهنة .
- من خلال تحليلنا للفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها :

" هناك علاقة بين التدريب و الفعالية التنظيمية "

فقد أجابوا أغلبية المبحوثين ووافقوا على أن التدريب له علاقة ايجابية مع الفعالية التنظيمية، و عليه نقول بأن الفرضية الجزئية الأولى ثبت صدقها ميدانيا .

## نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

\* من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثالث للاستمارة تحصلنا على النتائج التالية :

- أن نسبة 97.77% من أفراد العينة وافقوا على إن اكتساب المعارف الجديدة تساعد على تقديم أداء أفضل في مجال العمل .

- أن نسبة 88.88% من مجتمع الدراسة أجابوا بأن تطوير الجانب المعرفي أثناء عملية التكوين يرفع من مهارات العاملين .

- أن نسبة 73.33% من أفراد العينة أجابوا بأن تنمية المعارف تساعد بشكل كبير على المشاركة في اتخاذ القرار .

- أن نسبة 86.66% من مجتمع الدراسة وافقوا على أن تحسين المعارف يكسب روح المبادرة .

- أن نسبة 97.77% من أفراد العينة أجابوا بأن الوعي و المعرفة للمسؤوليات والواجبات تساعد على التفاعل الايجابي داخل بيئة العمل .

- أن نسبة 75.55% من مجتمع البحث وافقوا على أن الأفكار و المعلومات التي يتلقاها المتكويين تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي .

- أن نسبة 55.55% من مجتمع الدراسة أجابوا بأن المهارات التي يكتسبها ليس لها تأثير على تغير السلوك .

- أن نسبة 97.77% من مجتمع الدراسة وافقوا بأن اكتساب المهارات و المعارف يجعل عملية الاتصال مع الزملاء جيدة في العمل .

- أن نسبة 91.11% من أفراد العينة أجابوا بأن سعة الاطلاع تضمن تحقيق الاندماج و التوافق داخل بيئة العمل .

- أن نسبة 95.55% من مجتمع الدراسة أجابوا بأن المهارات التي إستفاد منها المتكويين تساهم بشكل كبير في تطوير مجال العمل .

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها :

" هناك علاقة بين اكتساب المهارات و الأفكار و الفعالية التنظيمية "

قد أجاب معظم المبحوثين بأن هناك علاقة بين اكتساب المهارات و المعارف و الفعالية التنظيمية ، و عليه فإن الفرضية الجزئية الثانية ثبت صدقها ميدانيا .

## نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

\* من خلال تحليلنا لبيانات المحور الرابع للاستمارة تحصلنا على النتائج التالية :

- أن نسبة 95.55% من أفراد العينة وافقوا على أن الكفاءة التي يكتسبها المكون تزيد من تعلق العامل بعمله .

- أن نسبة 95.55% من مجتمع الدراسة الأفراد الذين أجابوا على أن القدرة على الانجاز ترجع إلى تطوير تقنيات العمل .

- أن نسبة 86.66% من أفراد العينة أجابوا على أن القابلية للانجاز العمل ترفع من مستوى الأداء .

- أن نسبة 88.88% من أفراد العينة الذين وافقوا على إن إتقان العمل راجع إلى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة .

- أن نسبة 91.11% من أفراد العينة الذين أجابوا على أن السرعة في انجاز العمل يرجع إلى الاستعمال الجيد للوسائل التكنولوجية الحديثة .

- أن نسبة 95.55% تمثل الأفراد العينة الذين وافقوا على أن التحكم في العمل يرفع من مستوى التحفيز على أداء الوظيفة .

- أن نسبة 88.88% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التميز في العمل يرجع إلى الالتزام بالمبادئ المطبقة بالمؤسسة .

- أن نسبة 100% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن تطوير الكفاءة لدى العامل في مجال عمله ترفع من مستوى الاستمرارية في الأداء الجيد .

- أن نسبة 91.11% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن القدرات التي يكتسبها المتكون تؤهله إلى ابتكار أساليب عمل جديدة .

- أن نسبة 86.66% من أفراد العينة الذين وافقوا على أن تنمية القدرات البشرية تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها :

"هناك علاقة بين الكفاءة المهنية و الفعالية التنظيمية "

ثبت صدقها ميدانيا ، وهذا راجع إلى أن أغلبية الباحثين وافقوا على أن الكفاءة المهنية لها علاقة إيجابية مع الفعالية التنظيمية .

**2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :**

إن الإعتقاد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الإستفادة من نتائجها في البحث الحالي و عليه قمنا بالبحث عن جوانب من الدراسات السابقة و ربطها بمراحل بحثنا المختلفة ، و على رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الإلتقاء و الإختلاف بينها ، و هو ما سنوضحه فيما يلي :

- اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة علمية بختان " التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية " و التي توصلت إلى أن هناك علاقة دالة بين زيادة المعارف و زيادة الأداء ، يؤدي تنمية قدرات العامل إلى ارتفاع روح المبادرة .

كما اتفقت الدراسة الراهنة مع الدراسة التي قام بها "كمال" طلطي " بعنوان " دور تكوين في رفع إنتاجية المؤسسة " الى أن : التكوين المهني يساهم في تطوير مهارات الأفراد و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم .

- كما اتفقت الدراسة الراهنة مع الدراسة التي اجراها " بن نوار صالح " بعنوان " أسباب الإستقرار في العمل الصناعي " حيث توصلت هذه الدراسة إلى ان توفير الحوافز المادية و المعنوية للعامل يساهم بشكل كبير في زيادة فعاليته داخل المؤسسة .

**ثالثاً: الإستنتاج العام**

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى :

أن الشق الميداني الذي تم الإسترشاد به و بالإستراتيجيات و الأدوات المعتمدة في البحوث الميدانية وهذا بمديرية الموارد المائية لولاية تيارت ، يهدف إلى معرفة درجة تحقق الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، فبعد جمعنا لجمالة من النتائج الميدانية وهي ذات علاقة بالمتغيرين الأساسيين للدراسة ومرتبطة بالفروض المطروحة ، حيث تناولت الفرضية الأولى العلاقة بين "التدريب و الفعالية التنظيمية" ، بحيث تم ترجمتها إلى مؤشرات للإلمام بمضمونها في الواقع . و الفرضية الثانية "علاقة اكتساب المهارات و المعارف بالفعالية التنظيمية" ، وكذا تم تبسيطها إلى مؤشرات لتجسيدها في أرض الواقع . أما الفرضية الثالثة تناولت "العلاقة بين الكفاءة المهنية و الفعالية التنظيمية" ومن خلال كل هذه النتائج التي توصلنا إليها ، نقول بأن الفرضية العامة و التي مفادها " هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية " ثبت صدقها ميدانيا .

## الخاتمة :

- لقد أصبح موضوع التكوين المهني و الفعالية التنظيمية في وقتنا الحالي الشغل الشاغل للمختصين التنظيميين و المنظمات بمختلف أنواعها ، ذلك لإيمانهم بقيمة الموارد البشرية و ما تقوم به من إنجازات و عطاءات متناهية داخل المنظمة التي ينتمون إليها .

- حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة موضوع التكوين المهني و علاقته بالفعالية التنظيمية .

- حيث يعد التكوين المهني نشاطا إيجابيا تقوم به المؤسسة لعمالها من أجل تعديل سلوكهم و اتجاهاتهم و تزويدهم بالمهارات التي يتطلبها عملهم .

- أما الفعالية التنظيمية في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها و إستغلالها الأمل لمواردها ، بهدف تحقيق معدلات إنتاج أعلى و جودة عالية و ممتازة .

- وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين :

- التكوين المهني و الفعالية التنظيمية .
- اكتساب المهارات و المعارف و بين الفعالية التنظيمية .
- التدريب و الفعالية التنظيمية .
- الكفاءة المهنية و الفعالية التنظيمية .

إلا أننا لا ندعي من خلال دراستنا هذه على أننا غطينا جميع جوانبه سواءا من الجانب النظري أو من الجانب الميداني ، فالبحث مازال متواصلا و قائما و مستمرا .

## المراجع

### أ - الكتب:

1. ابراهيم البيومي غانم : مناهج البحث و اصول التحليل في العلوم الاجتماعية ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة، 2008.
2. احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي والطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.
3. أحمد عرفة و وسمية شبلي : فعالية التنظيم و توحيد لسلوك الإنساني "، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2022 .
4. أحمد عرفة، سمية شبلي : فعالية التنظيم و توجه السلوك الإنساني ، سلسلة الإدارة ، جامعة الإسكندرية.
5. أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 2006.
6. أحمد ماهر ،تصميم المنظمات (مدخل للتحليل التنظيمي ) ، ط 1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2011 .
7. بوتلجة غياث ، التكوين المهني و التشغيل بالجزائر، ط 1 ، دار المغرب للنشر و التوزيع ،
8. بوفلجة غياث ، القيم الثقافية وفاعلية التنظيمات ، ط1، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران ، الجزائر ، 2010 .
9. خليل محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة ، دار المسير للنشر ، عمان، ط3 ، 2007.
10. رعد حسن الصرن ،نظريات الإدارة الأعمال ، دار الرضى للنشر ، سوريا ، ط1 ، 2004 .
11. السالم ، مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي تكاملي ،دار الإثراء ، ط2 ، الأردن، 2014.
12. سيد محمد جاد الرب ، إدارة موارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، كلية التجارة الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2009 .
13. طارق طه . التنظيم النظريات الهياكل التطبيقات .د- ط 1 ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، ص
14. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، ط1، الدار الجامعية.
15. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ب -ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر 2010 .

16. عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، دط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د س
17. العربي بالقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان –الأردن-2012.
18. علي محمد حلوى ، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم ، ط 1 ، ج 1 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1985
19. علي هادي جبرين ، إدارة العمليات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2010.
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
21. لحسن بو عبد الله وآخرون، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات، الجزائر 1998.
22. محمد عاطف : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، د- ط، 2006.
23. موريس انجرس : منهجية البحث في العلوم الانسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، ط 2 ،دار القصبه للنشر ،2004.
24. مؤيد سعيد السالم و جابر يوسف محمد يوسف : "نظرية المنظمة الهيكل و تصميم الأكاديمية المقترحة بالدنمارك.
25. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2000 .
26. ناصر مراد ، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق ، دار هومة للطباعة ، الجزائر ، 2003 م .
27. نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2000،.
28. وائل عبد الرحمان التل ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، ط 2 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.

### ب-المذكرات والرسائل:

1. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010 .
2. بوضياف عادل : فعالية العلاقات العامة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبيروكيمياء – سكيكدة ) ، شهادة ماجيستير في علوم الإعلام و الإتصال تخصص

إتصال ، و علاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009-2010.

3. صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التمية الكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوي ، قسنطينة .

4. صبرينة ميلاط : التكوين المهني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 .

### ج-المجلات:

1. رضوي خوين : الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ،(دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية )، مجلة الإدارة ، العدد 57 ، جامعة بغداد ، 2012.
2. صلاح الدين عون الله ، مدخل مشكلات الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، 1987 .

## أسئلة الاستمارة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر:  أنثى:
2. السن: من 20 إلى 30   
 من 31 إلى 40   
 من 41 إلى 50
3. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الحالة العائلية:  متزوج  غير متزوج  مطلق  أرمل
5. المستوى المهني:  تقني سامي  مساعد تقني  عون إدارة  ملحق إدارة   
 عون إدارة رئيسي  عون مكتب  كاتب مديريةية
6. الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 11 سنوات  من 12 سنة فأكثر
7. مكان الإقامة:  قريب من مكان العمل  بعيد من مكان العمل

## المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى

1. كم مرة خضعت للدورات التكوينية؟ .....

2. ما متوسط كل دورة تكوينية ؟  
 15 يوم  شهر  3 أشهر  3 أشهر فأكثر

3. ما طبيعة البرامج التكوينية التي تلقيتها ؟  
 نظرية  تطبيقية  نظرية وتطبيقية   
 أخرى تذكر.....

4. هل استفدت من البرامج التكوينية التي تلقيتها ؟  
 نعم  لا

5. هل استمرارية التكوين تساهم بالتزامك داخل المؤسسة ؟  
 نعم  لا

6. هل تساعدك البرامج التدريبية على التكيف والمرونة داخل بيئة عملك ؟  
 نعم  لا

7. هل تساهم عملية التدريب المهني في تطوير أفكارك  
 نعم  لا

8. هل تكيفك مع ظروف عملك تساعدك على تفادي الصراعات والنزاعات مع زملائك في العمل ؟  
 نعم  لا

9. هل تشمل عملية التدريب كل جوانب العمل ؟  
 داخل البيئة نعم  لا

10. هل البرامج التكوينية والتدريبية التي تلقيتها تواكب التطورات الراهنة ؟  
 نعم  لا

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

1. هل اكتسابك للمعارف الجديدة يساعدك على تقديم أداء أفضل في مجال عملك ؟  
 نعم  لا

- في حالة الإجابة بلا برر ذلك : .....

2. هل تطوير الجانب المعرفي يؤدي الى تطوير مهارات العاملين ؟

نعم  لا

3. هل تنمية معارفك تساعدك على المشاركة في اتخاذ القرار ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا برر ذلك : .....

4. هل تحسين المعارف لديك يكسبك روح المبادرة ؟

نعم  لا

5. هل وعيك ومعرفتك لمسؤولياتك وواجباتك تساعدك على التفاعل الايجابي داخل بيئة

العمل ؟

نعم  لا

6. هل الأفكار والمعلومات التي تلقيتها أثناء تكوينك تساعدك على مواكبة التطور

التكنولوجي ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بلا برر ذلك .....

7. هل المهارات التي اكتسبتها لها تأثير على تغير سلوكك ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هو ذلك التغير

.....

.....

8. هل اكتسابك للمعارف والمهارات يجعلك تتواصل مع زملائك في العمل بايجابية ؟

نعم  لا

9. هل تضمن لك سعة الاطلاع على عملك تحقيق الاندماج والتوافق داخل بيئة عملك ؟

نعم  لا

10. هل المهارات التي استفدت منها تساهم في تطوير مجال العمل ؟

نعم  لا

المحور الرابع : البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة :

1. هل تساعدك الكفاءة التي اكتسبتها في زيادة تعلقك بالعمل ؟  
 نعم  لا
2. هل القدرة على الانجاز راجع الى تطوير تقنيات العمل ؟  
 نعم  لا
3. هل قابليتك في انجاز عملك ترفع من مستوى أدائك ؟  
 نعم  لا
4. هل اتقانك لعملك راجع لشعورك بالانتماء لمؤسستك ؟  
 نعم  لا
5. هل سرعتك في انجاز عملك راجع إلى استعمالك الجيد لتكنولوجيا الحديثة ؟  
 نعم  لا
6. هل تحمك في عملك يرفع في مستوى تحفيزك على أداء وظيفتك ؟  
 نعم  لا
7. هل تميزك في عملك راجع الى التزامك بالمبادئ المطبقة بالمؤسسة ؟  
 نعم  لا
8. هل تطويرك في مجال العمل يرفع من مستوى الاستمرارية في الأداء ؟  
 نعم  لا
9. هل القدرات التي اكتسبتها تؤهلك لابتكار أساليب جديدة ؟  
 نعم  لا
10. هل تنمية القدرات البشرية بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ؟  
 نعم  لا