



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع



استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علم اجتماع التنمية

إشراف الأستاذ:

أ.د/ قيرة إسماعيل

إعداد الطالبة:

عبد النوري زينب

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
طبال رشيد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
إسماعيل قيرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أحمد الصيد نسيم	أستاذة محاضرة أ	عضوا مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بودرمين محمد	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوصنوبرة عبد الله	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
بن تروش عماد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2025 /2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع



استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علم اجتماع التنمية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

أ.د/ قيرة إسماعيل

عبد النوري زينب

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	طبال رشيد
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	إسماعيل قيرة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا	أستاذة محاضرة أ	أحمد الصيد نسيمة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	بودرمين محمد
جامعة 08 ماي 1945 قالمة	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي	بوصنوبرة عبدالله
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي	بن تروش عماد

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً
وأخراً

أما بعد:

أتقدم بأصدق عبارات الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ قيرة إسماعيل، الذي لم يدخر جهداً في متابعة ودعم مسيرتي البحثية طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة. لقد كان دعمه العلمي والتوجيهي، وصبره وتفانيه، مصدر إلهام ودافعاً قوياً لي على مواصلة العمل وتحقيق هذا الإنجاز. لولا توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، لما كان لي أن أنجز هذا العمل بالشكل الذي يليق به. أشكره من أعماق قلبي على كل ما قدمه من وقت وجهد، وعلى ثقته بي التي كانت حافزاً دائماً للارتقاء بمستوى هذا العمل وصيغته بمنهجية علمية رصينة.

ولا يفوتني أن أتوجه بأسمى عبارات التقدير لأستاذتي الغالية وقدوتي الدكتورة أحمد الصيد نسيمه على مساندتها لي طيلة فترة إعداد هذا البحث، لكي مني جزيل الشكر والعرفان.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- شكر وتقدير.....
	- فهرس المحتويات.....
	- فهرس الجداول
	- فهرس الأشكال
أ - ج	- مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
07	تمهيد.
08	أولاً- أهمية ومبررات اختيار الموضوع.
08	1-مبررات معرفية.
09	2- مبررات تطبيقية.
09	3-مبررات منهجية.
09	ثانياً- أهداف الدراسة.
10	1-أهداف نظرية.
10	2-أهداف ميدانية.
10	ثالثاً- المشكلة البحثية.
14	رابعاً- الجهاز المفاهيمي للدراسة.
14	1-في دلالة مفهوم الاستراتيجية.
15	2-في دلالة مفهوم التكوين.
19	3-في دلالة مفهوم استراتيجية التكوين.
22	4-في دلالة مفهوم الفعالية التنظيمية
26	5-المفاهيم ذات الصلة بمتغيري الدراسة.
30	خامساً- فرضيات الدراسة.
35	سادساً- مصادر الدراسة.
36	سابعاً- المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار المعرفي لاستراتيجية التكوين	
48	تمهيد.
49	أولاً- مرتكزات التكوين.
49	1- مبادئ التكوين.
51	2- الأبعاد الأساسية للتكوين.
54	3- أهداف التكوين.
57	ثانياً- أنواع، أساليب ونظام التكوين.
57	1- أنواع التكوين.
59	2- الأساليب التكوينية.
65	3- التكوين نظرة نظامية.
68	ثالثاً- مراحل العملية التكوينية.
68	1- تحديد الاحتياجات التكوينية.
73	2- تصميم البرنامج التكويني.
78	3- تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
81	4- تقييم التكوين.
86	رابعاً- استراتيجية التكوين وأبعادها.
86	1- البعد الاستراتيجي للتكوين.
87	2- التخطيط الاستراتيجي للتكوين.
90	3- أهداف استراتيجية التكوين.
92	4- بناء استراتيجية التكوين.
93	خامساً- المقومات والمعوقات.
93	1- مقومات نجاح تطبيق استراتيجية التكوين.
93	2- معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسات.
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية دلالات وأبعاد	
97	تمهيد.
98	أولاً- دلالات الفعالية التنظيمية.

98	1- خصائص الفعالية التنظيمية.
99	2- عناصر المنظمة الفعالة.
100	ثانيا- مرتكزات الفعالية التنظيمية.
100	1- مقومات التنظيم الفعال.
101	2- مستويات الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
102	3- مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم.
107	ثالثا- مداخل قياس الفعالية التنظيمية.
107	1- المداخل التقليدية.
110	2- المداخل المعاصرة.
115	3- مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
115	رابعا: الدعائم والمعوقات.
116	1- شروط فعالية المنظمة ومتطلبات زيادتها.
118	2- العوامل المؤثرة في قياس فعالية التنظيم.
120	3- صعوبات القياس.
الفصل الرابع: البعد الامبريقي في دراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية	
124	تمهيد.
125	أولا- الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير استراتيجية التكوين.
125	1- الدراسات الأجنبية.
126	2- الدراسات العربية.
130	3- الدراسات المحلية.
139	4- التعقيب.
141	ثانيا- الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية.
141	1- الدراسات الأجنبية.
142	2- الدراسات العربية.
144	3- الدراسات المحلية.
153	4- التعقيب.

154	ثالثا- نقاط الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة وسد الفجوة البحثية.
155	رابعا- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.
155	خامسا- جوانب الاستفادة المعرفية، المنهجية والتطبيقية من الدراسات السابقة.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
160	تمهيد.
161	أولا- مجالات الدراسة وأبعادها.
164	1- المجال المكاني.
175	2- المجال البشري.
177	3- المجال الزمني.
179	ثانيا- الاتجاه المنهجي للدراسة.
182	ثالثا- تقنيات البحث الميداني.
182	1-الملاحظة.
183	2-السجلات والوثائق.
184	3- المقابلة المقننة.
187	4- الاستبيان.
191	رابعا- العينة وكيفية اختيارها.
193	خامسا- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.
193	1-أسلوب التحليل الوصفي.
195	2-أسلوب التحليل الاستدلالي.
الفصل السادس: استراتيجية التكوين وتجسدها في المؤسسة المينائية	
199	تمهيد.
200	أولا- استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية.
200	1-التعريف باستراتيجية التكوين المطبقة بالمؤسسة المينائية.
202	2-أهداف استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية.
202	3-أقسام التكوين بالمؤسسة المينائية.
204	ثانيا- مراحل العملية التكوينية في المؤسسة المينائية.

204	1-تحديد الاحتياجات التكوينية.
206	2-إعداد وتصميم المخطط السنوي للتكوين.
211	3-تنفيذ برنامج التكوين ومتابعته.
212	4-تقييم العملية التكوينية.
218	ثالثا- إحصائيات حول التكوين في المؤسسة المينائية بسكيدة خلال فترة 2018-2024.
224	رابعا- تحليل المقابلات.
225	1- الدلالة النصية.
247	2- الدلالة التحليلية.
257	3-تحديد نقاط التشابه وأوجه الاختلافات في إجابات المبحوثين.
260	خامسا- الاستنتاجات.
الفصل السابع: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية	
267	تمهيد.
268	أولا- التحليل الديمغرافي.
275	ثانيا- المعالم الإمبريقية لاستراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
275	1- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي.
283	2- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري.
290	3- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين السلوكي.
398	ثالثا- المعالم الإمبريقية للفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
398	1- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد جودة الأداء.
304	2-عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد الميزة التنافسية.
309	3-عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد الاستقرار في العمل.
315	رابعا- تحليل نتائج الارتباطات بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.
315	1-تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الأولى.
315	2-تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الثانية.
316	3- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الثالثة.

316	4- تحليل نتيجة الارتباط بين متغيرات الفرضية العامة.
317	خامسا- الاختبارات الإحصائية الاستدلالية.
318	1-اختبار T teste.
319	2-اختبار Anova.
الفصل الثامن: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
332	تمهيد.
333	أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف .
334	ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.
339	ثالثا- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة-البنائية الوظيفية-
341	رابعا- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
346	خامسا- القضايا التي تثيرها الدراسة.
348	-خاتمة.
353	-قائمة المراجع.
362	-الملاحق.
431	-ملخص الدراسة.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين المفاهيم ذات الصلة بالفعالية التنظيمية	30
02	أمثلة عن وجود احتياج تكويني	73
03	مؤشرات الفعالية التنظيمية	105
04	المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية	106
05	خصائص مداخل الفعالية التنظيمية	114
06	أوجه المقارنة بين مداخل الفعالية التنظيمية	115
07	توزيع عمال المؤسسة المينائية بسكيدة حسب الفئات السوسيو مهنية	176
08	توزيع العمال الدائمين على مختلف المصالح والمديريات	176
09	درجات مقياس ليكرت الخماسي	181
10	محاو وأئلة المقابلة	185
11	عدد عبارات أبعاد المتغير المستقل	189
12	عدد عبارات أبعاد المتغير التابع	189
13	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	191
14	مفردات العينة	193
15	حدود فئات مقياس ليكرت الخماسي	195
16	أمثلة عن الدورات التكوينية المبرمجة ضمن البرنامج التكويني لسنة 2023	208
17	أمثلة عن الدورات التكوينية المبرمجة ضمن البرنامج التكويني لسنة 2024	209
18	نتائج التقييم البارد لمجموعة من المتكويين	215
19	كفاءة التكوين التراكمي	216
20	الوضع الاسمي للتقييمات	217
21	مقارنة عدد المتكويين بالعدد الإجمالي للعمال خلال فترة 2018-2024	218
22	عدد الدورات التكوينية خلال سنوات 2018-2024	219
23	تطور تكاليف التكوين بالمؤسسة المينائية بسكيدة خلال السنوات 2018-2024	220
24	تطور رقم الأعمال السنوي للمؤسسة المينائية سكيده خلال الفترة 2018-2024	221

223	تطور عدد حوادث العمل بالمؤسسة المينائية خلال السنوات 2018-2024	25
226	الخصائص الديمغرافية لعينة المقابلات	26
228	دور المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة	27
229	أهمية التكوين	28
232	الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة	29
233	درجة الاستفادة من التكوين	30
233	تقييم المستوى المهني للمبحوثين بعد التكوين	31
235	عوامل نجاح التكوين	32
237	توافق استراتيجية التكوين مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل	33
239	توفر الوسائل التكنولوجية في العملية التكوينية	34
268	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	35
272	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والأقدمية في العمل	36
273	توزيع أفراد العينة حسب العمر والأقدمية في العمل	37
274	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية	38
276	درجة استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي	39
283	درجة استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري	40
291	درجة استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين السلوكي	41
299	درجة استجابات المبحوثين نحو بعد جودة الأداء	42
304	درجة استجابات المبحوثين نحو بعد الميزة التنافسية	43
310	درجة استجابات المبحوثين نحو بعد الاستقرار في العمل	44
315	معامل الارتباط بيرسون بين التكوين المعرفي وجودة الأداء	45
316	معامل الارتباط بيرسون بين التكوين المهاري والميزة التنافسية	46
316	معامل الارتباط بيرسون بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل	47
317	معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية	48
318	اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	49
319	اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الجنس	50
319	اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير السن	51
321	اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير السن	52

322	اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	53
323	اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	54
324	اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	55
325	اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	56
326	اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الفئة السوسيومهنية	57
327	اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الفئة السوسيومهنية	58
327	اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل	59
329	اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل	60

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	معالم المشكلة البحثية	01
31	التحليل المفهومي للفرضية العامة	02
32	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	03
33	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	04
34	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	05
35	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الرابعة	06
54	أبعاد التكوين	07
68	نظام التكوين	08
82	المستويات التي يجب أن يشملها التقييم حسب نموذج كيرك باتريك	09
89	المخطط الاستراتيجي للتكوين ضمن استراتيجيات المؤسسة	10
114	مدخل القيم التنافسية أو المتناقضة	11
162	مكونات المجال البشري	12
163	عناصر ومكونات مجالات الدراسة	13
187	طريقة تحليل المقابلة المقننة	14
188	طريقة إعداد الاستبيان	15
196	معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة	16
201	مراحل استراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية	17
221	تطور تكاليف التكوين بالمؤسسة المينائية سكيكدة خلال الفترة 2024-2018	18
222	تطور رقم أعمال المؤسسة المينائية خلال سنوات 2024-2018	19
224	تطور عدد حوادث العمل بالمؤسسة المينائية خلال السنوات 2018- 2024	20

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة تقييم أساليب إدارتها وتسييرها، وذلك استجابة للتحديات الناتجة عن التطورات العلمية والتكنولوجية والتحولات الاقتصادية العالمية. حيث أضحت الاعتماد على السياسات الإدارية الحديثة والتنظيمية ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد. وفي هذا الإطار، تبرز الموارد البشرية كمحرك أساسي للنمو والابتكار، حيث يرتبط نجاح المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بكفاءة هذه الموارد وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يجعل الاستثمار في تطويرها وتأهيلها أولوية استراتيجية لا يمكن التغاضي عنها.

وبحكم مكانة المؤسسة المينائية بسكيدة ودورها الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية الوطنية، فإنها تواجه ضغوطاً متزايدة لمواكبة الثورة المعرفية والتطورات التقنية، تحسين جودة الخدمات المقدمة بصفة دائمة ومستمرة، ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتسيير العمليات المينائية، التحيين الدوري للقوانين واللوائح التنظيمية... إلخ، من هنا، تبرز استراتيجية التكوين كعنصر حيوي وأساسي ضمن استراتيجيات المؤسسة، وأداة استباقية تهدف إلى بناء القدرات المستقبلية للموارد البشرية، وتوظيفها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالتكوين المستمر والموجه لا يقتصر على تزويد العمال بالمعارف والمهارات الفنية والتقنية فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والسلوكية والفكرية كذلك، فضلاً عن تعزيز الكفاءات الفردية والجماعية، مما يسهم في تحقيق التوافق المهني والاجتماعي، وتعزيز القدرة على التكيف التنظيمي مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز فعاليتها التنظيمية وبالتالي الإسهام في الحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق واستدامة نجاحها على المدى الطويل.

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتبحث في طبيعة العلاقة الارتباطية بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تمت معالجة موضوع الدراسة في ثمانية فصول تتدرج ضمن إطارين الأول نظري والثاني ميداني، اشتمل كل منها على أربعة فصول، في محاولة منا لتغطية نطاقها معرفياً ومنهجياً وميدانياً، وهي كالتالي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان **الإطار التصوري للدراسة**، والذي تضمن عرضاً لأهمية ومبررات اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة بشقيها النظرية والميدانية، ثم تحديد للمشكلة البحثية وتساؤلاتها، إضافة إلى

تحديد الجهاز المفاهيمي الذي يؤطر المفاهيم المركزية في الدراسة، ثم استعراض للفرضيات البحثية، ليتم التطرق بعدها إلى مصادر الدراسة، وأخيرا المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

الفصل الثاني: والمعنون بـ **الإطار المعرفي لاستراتيجية التكوين**، خصص هذا الفصل لعرض الأطر المعرفية لاستراتيجية التكوين، وتم فيه التطرق لجملة من العناصر هي: مرتكزات التكوين والذي شمل الحديث عن مبادئه، أبعاده الأساسية وأهدافه، كما تم عرض أهم أنواعه وأساليبه، إضافة إلى التعرض لنظام التكوين وعناصره، كما تم تسليط الضوء على مراحل العملية التكوينية بجميع تفاصيلها، وقد شمل هذا الفصل كذلك عرض لعنصر استراتيجية التكوين وأبعادها، والذي تم التطرق فيه إلى البعد الاستراتيجي للتكوين، التخطيط الاستراتيجية للتكوين، بناء استراتيجية التكوين وأهدافها، وأخيرا تم توضيح أهم مقومات نجاح تطبيق الاستراتيجية التكوينية، وأبرز معوقات تطبيقها في المؤسسات.

الفصل الثالث: خصص للمتغير التابع وعنون بـ **الفعالية التنظيمية دلالات وأبعاد**، عالج هذا الفصل مختلف العناصر المتعلقة بالإطار المعرفي للفعالية التنظيمية بداية من التطرق لأبرز دلالاتها والمتمثلة في خصائصها، عناصرها وأهميتها، ثم عرض مفصل لمرتكزاتها والتي شملت مقومات التنظيم الفعال، مستوياتها ومؤشرات الحكم عليها، كما تم استعراض أهم مداخل قياسها التقليدية والمعاصرة ومجالات المقارنة بينها، وأخيرا تم التطرق إلى عنصر الدعائم والمعوقات والذي اشتمل على تفصيل لشروط فعالية المنظمات ومتطلبات زيائها، إضافة إلى العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم وصعوبات قياسها.

الفصل الرابع: حدد عنوانه بـ **البعد الامبريقي في دراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية**، وتم فيه التطرق إلى أهم الإسهامات الإمبريقية التي عالجت موضوع البحث، حيث قدمت وفق معيار المتغيرات كالتالي: الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير استراتيجية التكوين والتعقيب عليها ثم عرض للإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية والتعقيب عليها كذلك، إضافة إلى توضيح أبرز نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وكذا نقاط التشابه، وأخيرا تم التطرق إلى جوانب الاستفادة المعرفية والمنهجية والتطبيقية منها.

الفصل الخامس: عنون بـ **الإجراءات المنهجية للدراسة**، وتم في هذا الفصل إبراز مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة بداية من تحديد مجالات الدراسة بأبعادها الثلاث (المكانية، البشرية والزمنية)، ثم توضيح الاتجاه المنهجي للدراسة، وصولا إلى التطرق لتقنيات جمع البيانات الميدانية، إضافة إلى توضيح كيفية اختيار عينة البحث، وأخيرا تم عرض مختلف أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل السادس: عالج هذا الفصل استراتيجية التكوين وتجسدها في المؤسسة المينائية، وجاء متضمنا عرضا مفصلا للتجسد الامبريقي لاستراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية بسكيدة، بداية من التعريف بها وتحديد نوعها وكيفية بنائها، ثم إبراز أهدافها وتوضيح أنواع التكوين المتعمدة في المؤسسة محل الدراسة، يليها تشريح لمراحل العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية، إعداد وتصميم المخطط السنوي للتكوين، تنفيذ البرنامج التكويني ومتابعته، تقييم العملية التكوينية) وكيفية تطبيقها واقعا بالمؤسسة، وصولا إلى عرض لإحصائيات حول التكوين بالمؤسسة المينائية خلال الفترة 2018-2024، وأخير التفرق إلى تحليل المقابلات البحثية وصياغة الاستنتاجات.

الفصل السابع: حمل عنوان تحليل وتفسير المعطيات الميدانية، وتم فيه التفرق إلى تحليل وتفسير البيانات الديمغرافية، ثم عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التكوين ومحور الفعالية التنظيمية بأبعدها الثلاث مع تقديم تفسير سوسيولوجي معمق حولها، بعدها تعرضنا إلى تحديد وتحليل الارتباطات بين أبعاد ومتغيرات الدراسة، وأخيرا اختبارات الفروق.

الفصل الثامن: والموسوم بـ عرض ومناقشة نتائج الدراسة، يتناول هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة ومناقشتها أولا في ضوء أهدافها، ثم في ضوء فرضياتها، بعدها في ضوء النظرية المتبناة في هذه الدراسة، وصولا إلى مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا تم التفرق إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة والتي يمكن أن تؤسس لبحوث ودراسات مستقبلية.

لتنتهي هذه الدراسة بخاتمة تتضمن نتائج الدراسة، ثم عرض لقائمة المراجع، إضافة إلى الملاحق المعتمدة في الدراسة والتي شملت (شبكة الملاحظة، الاستبيان، دليل المقابلة، ومختلف الوثائق المتحصل عليها من ميدان الدراسة...) وأخيرا ملخصات الدراسة.

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد.

أولاً- أهمية ومبررات اختيار الموضوع.

1-مبررات معرفية.

2-مبررات تطبيقية.

3-مبررات منهجية.

ثانياً- أهداف الدراسة.

1-أهداف نظرية.

2-أهداف ميدانية.

ثالثاً- المشكلة البحثية.

رابعاً- الجهاز المفاهيمي للدراسة.

1-في دلالة مفهوم الاستراتيجية.

2- في دلالة مفهوم التكوين.

3- في دلالة مفهوم استراتيجية التكوين.

4- في دلالة مفهوم الفعالية التنظيمية.

5- المفاهيم ذات الصلة بمتغيري الدراسة.

خامساً- فروض الدراسة.

سادساً- مصادر الدراسة.

سابعاً- المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

تمهيد:

يعد التكوين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم مقومات التنمية والتطوير في المؤسسات، نظرا لارتباطه الوثيق بمستوى الكفاية الإنتاجية، حيث أصبح يحتل الصدارة في أولويات المؤسسات المعاصرة باعتباره أداة فعالة لترشيد استثمار وعقلنة الموارد البشرية وتحسين أدائها، كما يمثل عاملا حاسما في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تمكين المؤسسات من أداء مهامها بكفاءة عالية تعزز قدرتها على التميز والاستمرارية، انطلاقا من فعاليته في سد الفجوة والقصور في الأداء والمهارات وبناء جهاز إداري قادر على التجاوب مع مختلف المستجدات والتحديات في الحاضر والمستقبل.

وعليه جاءت هذه الدراسة الموسومة ب: **استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية** كمحاولة لتقديم بناء نظري وميداني يبحث في العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين في ميدان محدد متمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد تم تخصيص هذا الفصل والمعنون بـ الإطار التصوري للدراسة باعتباره مدخلا منطقيا لتحديد ملاح التصور العام للدراسة، معبرا عنه من خلال نسق منهجي متكامل ومتجانس ينطلق من توضيح أهمية ومبررات اختيار الموضوع، أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، ثم عرض للمشكلة البحثية وتساؤلاتها، لتأتي مرحلة التأصيل النظري للمفاهيم، وصولا إلى صياغة فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات مؤقتة لما تم طرحه من تساؤلات تستدعي التحقق الإمبريقي، ليتم بعدها تقديم عرض مفصل لمجمل مصادر الدراسة التي تم الاعتماد عليها، وأخيرا تم تسليط الضوء على المقاربة النظرية الموجهة لمسار هذا البحث.

أولاً- أهمية ومبررات اختيار الموضوع

تتناول هذه الدراسة قضية تفرض نفسها على حقل البحث التنظيمي، ألا وهي قضية استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، وتفيد الأدبيات المتوفرة حولها استمرار الاهتمام البحثي في تقصي التجاذبات والارتباطات التي تحكم سيرورتها، ذلك بسبب تباين تصورات وسياقات معالجتها، ناهيك عن التطورات السريعة والمتلاحقة في مجال الأعمال والتي تأثر بدرجة كبيرة على هذه البحوث والدراسات، حيث ألزمت المؤسسات الحديثة تبني استراتيجيات مدروسة في إدارة وتسيير الموارد البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية للنهوض ومواكبة التطورات والتحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

وبما أن مسار أي بحث علمي ينطلق من مجموعة من المبررات التي تدفع الباحث لتقصي مدى تجسد تصورات الفكرة حول موضوع الدراسة في الواقع، وبناء على ذلك فإن عملية اختيار موضوع الدراسة الراهن والموسوم بـ استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية قد ارتبطت بجملة من المبررات الذاتية والموضوعية، والتي سمحت بانتقائه من بين مختلف المواضيع ودفعتنا للبحث في حيثياته، وتتمثل هذه المبررات في: الرغبة والاستعداد الشخصي النابع من فكرة أن المورد البشري أساس تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وزيادة فعاليتها، وأن الاستثمار فيه سبيل تحقيق التفوق والتميز، صف إلى ذلك الرغبة في التعرض لموضوع الدراسة من زاوية أخرى تختلف عن الدراسات السابقة، القيمة العلمية للموضوع محل البحث وارتباطه بالواقع المباشر للمؤسسة الجزائرية، إلى جانب توفر المصادر والمراجع، واندراج موضوع البحث ضمن التخصص وقابليته للدراسة العلمية والميدانية.

وعموماً فقد استندت الدراسة إلى ثلاث مبررات أساسية هي:

1-المبررات المعرفية: رغم التراكم المعرفي وكثرة الأدبيات النظرية والميدانية حول موضوع الدراسة، إلا أن الظاهرة البحثية مازالت تحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي، ذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب التي لازالت غامضة ولم تتم معالجتها من قبل، وهو ما دفعنا إلى تغطية الفجوة المعرفية القائمة بحكم التغييرات والتطورات الحاصلة.

وتأتي هذه الدراسة في إطار الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية والتي تعرف العديد من التحولات والتغيرات التنظيمية، ولهذا أردنا تناول استراتيجية التكوين من زاوية مختلفة وإبراز صورة وواقع التكوين كاستراتيجية قائمة بحد ذاتها، وذلك في ظل مختلف

التغيرات المتسارعة التي تعيشها المؤسسات على جميع الأصعدة، والتي تستدعي موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مجابهة هذه التحولات، ذلك انطلاقاً من اعتماد التحيين والتحسين المستمر للمكتسبات العلمية والعملية لهذه الموارد باعتبارها أحد أهم المحركات الأساسية في تحقيق الأهداف المسطرة والتي من تستطيع من خلالها المؤسسات التمتع جيداً في ظل المنافسة العالمية انطلاقاً من تقديم خدمات بالجودة المطلوبة وتتناسب مع توقعات الزبائن وتلبي احتياجاتهم، سعياً منا للمساهمة الفعلية في إثراء الرصيد المعرفي وتقديم الجديد حول الموضوع، والذي يمكن الاستناد عليه من قبل الباحثين والدارسين في الدراسات المستقبلية ويفتح لهم آفاق جديدة للدراسة والبحث، إذ أنه سيوضح لهم الرؤية العلمية والمنهجية لأهمية اعتماد استراتيجية التكوين لتطوير كفاءات المؤسسة وتحقيق التميز التنظيمي.

2-المبررات التطبيقية: تتجلى في إمكانية تناول الدراسة ميدانياً من خلال البحث عن طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، واختبار الصدق الإمبريقي للفرضيات البحثية داخل المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة، كنموذج يكشف الستار عن واقع الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية في ظل التوجه العالمي نحو الاهتمام بتنمية وتطوير الطاقات البشرية لتحقيق التميز والريادة وسعياً وراء كسب رهان المنافسة المحلية أو الدولية.

كما أن المعطيات الواقعية تؤكد حاجة المؤسسة الجزائرية إلى دراسات تطبيقية وميدانية حول موضوع البحث، والتي تكشف عن الواقع التنظيمي لهذه المؤسسات وتساعد على تفسيره، وتساهم في تقديم حلول واقتراحات لمختلف المتغيرات التنظيمية.

3-المبررات المنهجية: تكمن المبررات المنهجية لموضوع الدراسة الراهنة في ارتكازها على أسس منهجية واضحة ومضبوطة، تتطلب استخدام العديد من التقنيات والأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع بهدف اختبار الفرضيات والتحقق الميداني منها، وتحديد الارتباطات القائمة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة بناء على التراث النظري والتفسير السوسيولوجي للمعطيات الميدانية.

ثانياً - أهداف الدراسة

في ضوء المبررات السابقة والاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والإمبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وإلى جانب اضطلاعنا على مجموعة من الحقائق المتعلقة باستراتيجيات التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإن الدراسة الراهنة تسعى إلى تحقيق نمطين غالبين من الأهداف هما:

1- أهداف نظرية:

- محاولة تقديم إطار نظري متكامل يبرز مختلف الأطر المعرفية المتعلقة بمتغيري الدراسة.
- محاولة وضع نموذج افتراضي يبرز العلاقة بين أبعاد ومؤشرات متغيري الدراسة.
- محاولة اشتقاق تصور ملائم واستخدامه كموجه تفسيري لمعطيات وبيانات الدراسة.
- محاولة تحديد مفاهيم الدراسة وفق مقارنة واقعية تأخذ بعين الاعتبار عناصر التراث النظري وواقع ومكونات المؤسسة الجزائرية.

2- أهداف ميدانية:

- محاولة الوقوف على حقيقة وواقع التكوين بالمؤسسة المينائية.
- تشخيص الواقع الفعلي لاستراتيجية التكوين المعتمدة بالمؤسسة المينائية، واستجلاء مظاهر تجسدها الميداني، وتقييم مدى فعاليتها.
- محاولة إبراز المؤشرات الدالة على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية وأساليب قياسها.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد استراتيجية التكوين وأبعاد الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية من خلال:
 - التعرف على العلاقة القائمة بين التكوين المعرفي وزيادة جودة الأداء.
 - التعرف على طبيعة الارتباط بين التكوين المهاري والميزة التنافسية.
 - التعرف على العلاقة القائمة بين التكوين السلوكي وزيادة الاستقرار في العمل.

ثالثا- المشكلة البحثية

في خضم التحولات المتسارعة والنمو والتقدم في الذكاء الصناعي وفي ظل التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية، يتزايد عدد المحاولات النظرية والامبريقية التي تتناول المتغيرات التنظيمية بأبعادها المختلفة. ولقد تباينت هذه المحاولات واختلفت أكثر في سياق بزوغ ما يسمى بالعالم الجديد المتعولم وتحولاته التي أدت إلى ظهور بنيات اجتماعية تعيد تشكيل الكثير من المفاهيم سواء في الحقل السوسيولوجي أو المجتمعي.

وبالنظر إلى وظائف المؤسسة الإدارية والتوزيعية والإنتاجية واللوجستية، وبالنظر أيضا إلى عناصرها ومكوناتها خاصة تلك المتعلقة بمتغيرات البناء التنظيمي، الرقابة التنظيمية، السلوك التنظيمي، التغيير

التنظيمي، فإن التغيرات المستمرة والتعديلات المتلاحقة للأبنية التنظيمية قد دفعت الباحثين والمنظرين إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقات التي تحكم هذه المتغيرات.

وهذا ما تحاول الدراسة الراهنة تفصيله في ضوء الإشكالات العلائقية والتفاعلية بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، وذلك في ضوء عدد من المتغيرات المرتبطة بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء الأدوار بفعالية، وتقليل الأخطاء المهنية وتحسين المساهمات المستمرة في نجاح المؤسسة.

ويمكن تلمس هذا في استراتيجية التكوين كنسق مخطط بعناية لتطوير وتعزيز قدرات العاملين ومواءمة مبادرات التكوين في المؤسسة مع أهدافها وأولوياتها واستراتيجيتها العامة، فضلا عن تحديد الاحتياجات المحددة والفجوات في المهارات بين العاملين، وإذا كانت استراتيجية التكوين هي في أساسها دليل لتعظيم الأداء وزيادة المخرجات (الأهداف)، فإن تطبيقها وتجسيدها في شكل سياسات وبرامج يحكمه العديد من المتغيرات المتحركة، خاصة تلك المتعلقة بتعزيز ثقافة التعلم والتطوير، ومشاركة العاملين ورضاهم، التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وتحسين الروح المعنوية.

ولحصر معالم المشكلة البحثية لا بد من الإشارة إلى أن التكوين يرتبط في أساسه بآليات تنمية المعرفة في العمل، خاصة ما تعلق منها بإعداد الفرد وتكوينه على عمل معين بقصد رفع كفايته الإنتاجية، وإكسابه معارف ومهارات جديدة، إضافة إلى تعزيز قدرته على تتبع التطورات والتغيرات التكنولوجية والفنية والإحاطة بها، وقد برزت أهمية تكوين الموارد البشرية وتأكدت أهميتها بوجه خاص في الجزائر لسد حاجتها من العمال المهرة اللازمين لبرامج التنمية الاقتصادية، وكذا تطوير مساهمة المؤسسات الجزائرية في تجسيد هذه البرامج وتحقيق الأهداف المرجوة، وتبقى هنا المسألة الأكثر إثارة للجدل على المستويين النظري والامبريقي هي إيضاح العلاقة بين التعلم واكتساب المهارات من جهة والتحسين الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من الكفاءة والمهارة.

وفي المقابل نجد الأدبيات المعنية بالفعالية التنظيمية تطرح العديد من القضايا الخلافية التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي، وذلك انطلاقا من اعتبار هذا المفهوم قويا وإشكاليا، ويعني أشياء مختلفة حسب السياق، فهو يعتبر واحد من المتغيرات التنظيمية المتعددة الأوجه وغير الثابتة، ولها آثار في العالم الواقعي، وفي نفس الوقت تشير هذه الأدبيات إلى أن الفعالية التنظيمية قد تطورت بشكل كبير على مر السنوات، وتعتبر في أبسط صورها مقياسا لمدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها

وغاياتها المحددة، وذلك بالاعتماد على المخرجات والأرباح، الكفاءة، النمو، التكيف والإبداع، وتمكين العاملين.

وإذا كانت الفعالية التنظيمية ترتبط بطبيعة الاستراتيجية التنظيمية وإدارة الأفراد وسير العمل، فإنه يتطلب أيضا الاقتراب أكثر من مكوناتها لفهمها وتبيان دورها في المؤسسات المعاصرة، ومن هذه المكونات فعالية القيادة، تحفيز العاملين ومشاركتهم، التواصل الفعال، الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، برامج التكوين وتطوير العاملين، وعند هذا الحد يتضح أن الاستراتيجيات المختلفة للتكوين تسعى في أساسها للإعداد والتأهيل وتنمية الكفاءات المهنية، وذلك في ضوء عدد من المؤشرات المتمحورة حول المعرفة، المهارة، الخبرة، السلوك، آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والازدهار في بيئة سوق شرسة ومتقلبة بشكل متزايد، لذا تعتبر الفعالية أداة أساسية لنجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتحسين جودة مخرجاتها. ومع تعدد مؤشرات النجاح من مؤشرات كمية (الربح، الإنتاجية، إجمالي المخرجات) ومؤشرات كيفية (الرضا، الروح المعنوية والاستقرار في العمل) نطرح العديد من التساؤلات حول دور استراتيجية التكوين في تحقيق الفعالية التنظيمية استنادا إلى قضايا محددة تجسد تطوير المعارف والمهارات والقدرات، وذلك حتى يصبح العاملون مؤهلين بشكل أفضل لأداء واجبات وظائفهم.

من هذا المنطلق وتحقيقا للأهداف البحثية، صاغت الدراسة تساؤلا مركزيا وأربع تساؤلات فرعية لحصر معالم المشكلة البحثية (أنظر الشكل 1) والاقتراب أكثر من واقع استراتيجية التكوين وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

التساؤل المركزي:

ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية؟

التساؤلات الفرعية:

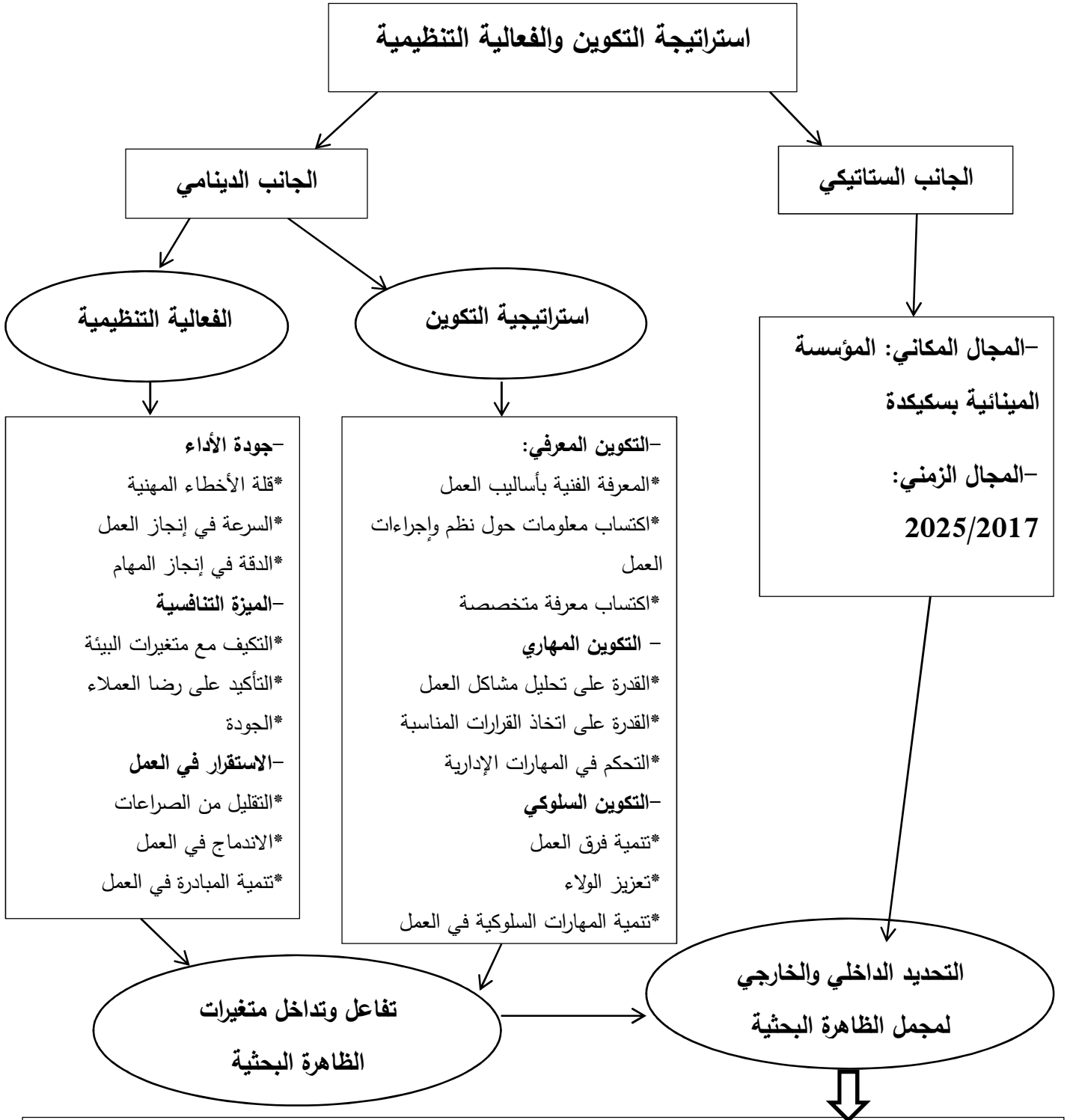
- ما علاقة التكوين المعرفي بجودة الأداء؟

- ما علاقة التكوين المهاري بالميزة التنافسية؟

- ما علاقة التكوين السلوكي بالاستقرار في العمل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

الشكل رقم (01): معالم المشكلة البحثية



ماذا نريد أن ندرس؟ : البحث عن العلاقة القائمة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع.

عن أي شيء نبحث؟ : تحديد الارتباطات الموجودة بين مؤشرات استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً- الجهاز المفاهيمي للدراسة

تشكل المفاهيم الوسائط التي تتيح للباحث الانتقال من العقل المجرد إلى الواقع الملموس أو العكس، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين النظرية والواقع، حيث يعبر الباحث من خلالها عما يريد دراسته فهي كالمفتاح الذي يدخل بواسطته إلى مشكلة بحثه ويتعرف على جوانبها وحدودها ومكوناتها، إذ توفر للباحث نطاقاً خاصاً يشغل عليه وتوجه مساره البحثي ومرجعياته النظرية، فهي تعد بمثابة البوصلة التي تحدد المعالم الرئيسية للظاهرة محل الدراسة.

والدراسة الراهنة تتضمن مفهومين محوريين هما: استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، واللذان يعدان من المفاهيم التي أولتها الدراسات والأبحاث السوسولوجية عناية كبيرة من منظورات متباينة، فبتعدد المنطلقات الفكرية للباحثين تعددت التعاريف المقدمة حول المفهومين.

1- في دلالة مفهوم الاستراتيجية:

وردت تعاريف عديدة لهذا المفهوم، إذ لم يتفق الباحثون على تعريف موحد بسبب تباين اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التعاريف:

عرفها توماس على أنها: خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة المحيطة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (محمد السيد، 2000، ص 27) أي أن صياغة الاستراتيجية يتم في ضوء تحديد رسالة المنظمة وطبيعة نشاطها وأهدافها إلى جانب مراعاة التغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية.

في حين عرفها غلوك على أنها: خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية والتي تبنى لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم. (فرحان طالب ومكي محمود البناء، 2012، ص 17)

ويبين هذا التعريف أن الاستراتيجية خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة وتغطي جميع أنشطتها بشكل متكامل ومتجانس لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها وذلك في ضوء الامكانيات المتاحة والمتغيرات البيئية.

كما عرفت كذلك على أنها: عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة. (سيد خطاب، 2001، ص 4) أي أنها عملية اتخاذ

القرارات الاستراتيجية التي تسمح بتحديد الخيارات الاستراتيجية والتي تضمن للمنظمة تحقيق التفوق والنمو على المدى الطويل، وكذا تعزيز مكانتها في السوق ومواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

في حين عرفها كراج وجرنت **Carage Gerant** بأنها: نمط من الأهداف والغايات، كما أنها السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد. (عامر الدهان وخليل العبيدي، 2014، ص 45)

كما ويرى شاندر **chandler** بأن الاستراتيجية هي: تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل في المؤسسة، وإعداد وسائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف. (بن دحمان وحوشين، 2021، ص 351)

ويتضح من هذا التعريف أن الاستراتيجية عبارة عن خطة عمل طويلة الأجل تضعها المنظمة ثم تقوم بتسخير الامكانيات اللازمة لتجسيد هذه الاستراتيجية في الواقع وتنفيذها وفق ما هو مخطط له لضمان تحقيق الأهداف بعيد المدى.

وانطلاقاً من التعاريف المقدمة يمكن تعريف الاستراتيجية إجرائياً بأنها: خطة موجهة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وذلك بناء على مجموعة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها بهدف الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها نمواً وتوسعا واستمرارية على المدى الطويل.

2- في دلالة مفهوم التكوين:

يلقى التكوين اهتماماً متزايداً في المنظمات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لهذه المنظمات، إذ أصبح التكوين يشكل أحد المؤشرات الايجابية لديناميكية المنظمات، حيث يعتبر المديرون بأن المنظمة التي لا تهتم بتكوين العاملين بها عبارة عن منظمة تحتضر، لذلك ومن أجل إعطاء صورة واضحة حول مفهوم التكوين لا بد من استعراض مجموعة من التعاريف التي حاولت إعطاء فكرة واضحة ومحددة عنه والتي من بينها:

عرفه جمال الدين المرسي على أنه: إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. (بليّة ابن محمود، 2018، ص 107)

وفي نفس السياق عرفه **عمر وصفي عقيلي** بأنه: عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل. (بليّة ابن محمود، 2018، ص107)

ويتضح من التعريفين السابقين أن التكوين ليس عملية عشوائية بل هو عملية مخططة ومنظمة يتم تنفيذها وفقا لمنهجية محددة، هدفها اكساب الأفراد المعارف التي يحتاجونها لأداء مهام معينة وتعزيز قدراتهم على تطبيق هذه المعارف بشكل عملي في مختلف مواقف العمل، أي إعداد الأفراد للقيام بمختلف المهام والأنشطة بشكل فعال.

وعرف أيضا بأنه: عملية تستهدف إجراء تغيير دائم في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفية بطريقة أفضل. (المرسي، 2003، ص332) أي أن التكوين يعتبر أداة لإحداث التغيير في المعارف والمهارات وقدرات الأفراد، أي تغيير ما يعرفه العاملون ، كيفية أدائهم للمهام، واتجاهاتهم نحو العمل وأنماط تصرفاتهم داخل محيط العمل، إذ أن الهدف الأساسي من التكوين هو تمكين الأفراد من تحقيق الأداء الأمثل في مهامهم.

كما عرفه **نجم العزاوي** على أنه: عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصلل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. (بليّة ابن محمود، 2018، ص107)

وفي السياق ذاته عرف **أحمد السيد مصطفى** التكوين بأنه: هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية قدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة. (فنيش، 2017، ص21)

ويتضح من هذين التعريفين أن التكوين نشاط مبرمج ومستمر مما يجعله جزءا من استراتيجية النمو والتطوير في المؤسسة، ويقوم على إعداد برامج تكوينية وفق خطط محددة تنطلق من الاحتياجات الفعلية للأفراد والمنظمة والدولة من حيث الأعمال والتطورات، ويهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات البشرية من

مختلف الجوانب (المعرفي، المهاري والسلوكي) لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات العمل، كما ركز هذين التعريفين على غرار التعاريف السابقة على مراعاة التكوين لطموحات الأفراد الشخصية وهو ما يزيد من رضاهم وتفاعلهم مع العملية التكوينية ويساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة.

أما مهدي حسين زوليف فعرف التكوين بأنه: عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته على الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل. (فنيش، 2017، ص 20)

أي أن التكوين يركز على إعداد الفرد وتحضيره من خلال اكسابه رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ومهاراته في العمل وترشيد سلوكياته وخلق بيئة عمل ايجابية بما يعظم من فاعلية أدائه وزيادة الانتاجية.

في حين عرف ريمون فاتير **raymond vatier** التكوين بأنه: مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة (vatier, 1984, p50)

أما سيكو **SEKIOU** فيرى أنه: مجمل العمليات والإجراءات والدعائم التي يتم من خلالها تحسين وتطوير معارف العمال واستعداداتهم وسلوكياتهم، ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية. (sekion, 1990, p239)

وفي ذات السياق عرفه زكي محمود هاشم على أنه: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والقدرات التي تكسبه مهارة أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، كما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (نعموني، 2014، ص 94)

وتشير التعاريف السابقة أن التكوين يتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة والآليات والدعائم المصممة (تحديد الاحتياجات، تنظيم الدورات التكوينية، التقييم الدوري للأداء، توفير المستلزمات

التكوينية...)، هدفها تهيئة الأفراد ليكونوا أكثر كفاءة في وظائفهم الحالية أو لتحضيرهم للأدوار والتحديات المستقبلية، انطلاقاً من تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات بما يتماشى وأهداف المنظمة (تحقيق الجودة، الانتاجية...) من جهة وأهدافهم الشخصية (النمو الوظيفي، الترقية، الرضا...) من جهة أخرى، أي أن التكوين عملية استراتيجية ترتبط وتتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وهناك من عرف التكوين بأنه: عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. (بن يمينة، 2015، ص92)

وهو ما ذهب إليه بيير كاسيه **pierre casse** في تعريفه للتكوين بقوله: هو العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة التكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المدراء والمسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات. (casse, 1994, p48)

ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الشاملة في مفهوم التكوين وذلك للاعتبارات التالية:

-التكوين عملية منظمة ومستمرة محورها المورد البشري، وهدفها الأساسي إحداث تغييرات على ثلاث مستويات أساسية هي:

-**المستوى المعرفي**: انطلاقاً من تزويد الموارد البشرية بالمعارف المطلوبة وتعزيز المكتسبات المعرفية.

-**المستوى المهاري**: انطلاقاً من امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وعلى أكمل وجه.

-**المستوى السلوكي**: تغيير سلوك الموارد البشرية وتصرفاتهم في بيئة العمل بما يحقق الفعالية في الأداء، مثل: كيفية التواصل مع الزملاء والرؤساء، العمل ضمن فرق، الالتزام بالقيم المهنية وغيرها، وهذا لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعناصر التنظيمية التالية (الفرد، العمل الذي يؤديه، المؤسسة التي يعمل بها).

-برامج التكوين متاحة لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية.

-التكوين يمثل استثمارا استراتيجيا في الموارد البشرية، ويساهم في تحقيق الترقية الفردية للعاملين ونمو وتطور المؤسسة، فهو يركز على حماية العاملين من التقادم ويعمل على مواكبة ما يستجد في حقول المعرفة والتطور التقني والتكنولوجي.

-التكوين يعزز المسار الوظيفي الذي يحقق الانسجام الايجابي لمصلحة العاملين وتوجهات التطوير بالمؤسسة.

-**التعريف الإجرائي للتكوين:** هو جهود إدارية منظمة ومخططة ومستمرة تستهدف إحداث تغيير معرفي، مهاري وسلوكي في خصائص الفرد العامل بما يتماشى مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتعزيز التأقلم مع مختلف المستجدات، وذلك بهدف زيادة الكفاءة في العمل وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بفعالية.

3- في دلالة مفهوم استراتيجية التكوين:

إن التغيير السريع والمستمر الذي تعرفه بيئة المنظمات الحديثة، يفرض عليها تعديل استراتيجيتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها، وقد بينت الدراسات والأبحاث في هذا السياق وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، إذ أن المنظمات التي تعتمد استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتحقيق الأهداف المسطرة.

ويعتبر التكوين أحد أهم الآليات التي تسمح للمنظمات بسرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وتحقيق هذا التكيف يتطلب إحداث تغييرات جذرية في رسالتها وثقافتها التنظيمية وأنظمتها وسياساتها وأساليب عملها، الأمر الذي ألزم هذه المنظمات تبني استراتيجية تكوين واضحة وذات أهداف محددة تنطلق أساسا من فكرة التوازن النسبي بين طموحات العاملين والأهداف التنظيمية، وتقوم على أساس اكساب مواردها البشرية مهارات متنوعة وبمستوى عالي لاستيعاب الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح.

فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات الحديثة، لا بد أن مواردنا تمتلك تشكيلة من المهارات والكفاءات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا المتطورة والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب

وطرق العمل الجديدة، وبالتالي تكون قادرة على تطبيق استراتيجيتها وتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وتعد استراتيجية التكوين بمثابة الركيزة الأساسية التي تستند عليها مختلف الاستراتيجيات الوظيفية داخل المؤسسة، ومع تعرض هذه الاستراتيجيات لضغوط ناتجة عن التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية، تتغير متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة بصفة عامة ومتطلبات تحقيق أهدافها التنظيمية وفقا لتلك التغيرات، ومن ثم يبرز التكوين كآلية أساسية لضمان للتكيف وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد عرفت استراتيجية التكوين على أنها: مجموعة من الإجراءات والفعاليات والأنشطة التي تسهم في تحقيق النواتج التكوينية من المعارف والمعلومات، القيم والاتجاهات والسلوكيات، والمهارات الوظيفية لإحداث التنمية الوظيفية للعاملين في المؤسسة، ويتوقف اختيار الاستراتيجيات المناسبة على مجموعة من المعايير التي تشكل الأساس في الاختيار الفعال لها، وتتمثل هذه المعايير في: الأهداف، المادة العلمية، الإمكانيات والموارد المادية، الموارد البشرية، مبادئ وأسس التعلم.

ومن الوظائف الاستراتيجية التي تقدمها عملية التكوين في المؤسسة: قياس وتخطيط الاحتياجات التكوينية، تصميم واختيار المواد التكوينية، ربط التكوين بالمسارات الوظيفية والتدرج الوظيفي والترقيات المستقبلية، اقتراح والمكون والمواد التكوينية ومكان وتوقيت التكوين، وإعادة تخطيط مشروعات التكوين. (بن نذير وبعليش، 2015، ص 191)

كما عرفت أيضا بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية وأهداف الفرد والمنظمة من التكوين ثم تنظيم العملية التكوينية وفي الأخير تقييم مخرجاتها. (بودوح، 2013، ص 25)

والملاحظ ان هذا التعريف وضح أن استراتيجية التكوين تقوم أساسا على مجموعة من المراحل بداية من تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد وتصميم البرامج التكوينية وتنفيذها ومتابعتها وصولا إلى تقييم مخرجاتها ونتائجها، كما بين دور العملية التكوينية في بناء نظام مهاراتي كفاء للموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق التميز للمنظمات.

وعرفت كذلك بأنها تعني: مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة، من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والمهنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية، تهدف من خلالها إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات العاملين على المدى البعيد. (لعراجي، 2021، ص67)

وفي ذات السياق عرفت كذلك على أنها: عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التكوين هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها. (بن زيان، 2015، ص231)

وعرفت أيضا على أنها: عبارة عن تصور مبني على رؤيا مستقبلية للمؤسسة والمتعلقة بامتلاك عمالها للمعارف والكفاءات والقدرات، وكذلك رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية وتطوير العمال. (عمر بلخير، 2015، ص100)

فالمدخل الاستراتيجي للتكوين يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المتغيرة، وكذا تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ثم قيام المنظمة باستخدام نتائج التحليلات في وضع الاستراتيجية الوظيفية للتكوين وذلك في ضوء تكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

وفي تعريف آخر اعتبرت أنها: عبارة عن عملية بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية والمستقبلية وتعديل سلوكياتها للأفضل بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها. (وصفي عقيلي، 2005، ص437) أي اكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة بهدف تكييفها مع التغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها وجعلها قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة حاضرا ومستقبلا مما يخلق لديها مرونة عالية في الأداء.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف استراتيجية التكوين إجرائيا على أنها: عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بصياغة وإعداد البرامج التكوينية والتي تسعى إلى تطوير الموارد البشرية معرفيا ومهاريا وتقنيا وسلوكيا وفكريا، وذلك من أجل تشكيل بنية تحتية من المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمات في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

4- في دلالة مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المؤسسات، باعتبارها معيارا مهما للحكم على مدى نجاحها أو فشلها، وذلك نظرا لشمولية وعمق هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية وكذا النواحي الفنية والإدارية والسلوكية.

والفعالية التنظيمية واحد من أكثر المفاهيم إثارة للجدل والنقاش في مجال التنظيم والإدارة ، وذلك لعدم وصول الباحثين لاتفاق حوله نتيجة لمدلولاته وتفسيراته المختلفة والتي تتأثر إلى حد بعيد بالمداخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل وكذلك العوامل المؤثرة أو المحددة له، ولهذا تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت هذا المفهوم بالبحث والدراسة، إلا أن هذه لكتابات لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه، وتبرز هذه المشكلة في تصورات الباحثين والدارسين المختلفة لهذا المفهوم نظرا لتأثرهم بالخلفيات النظرية والمدراس التي ينتمون إليها.

ورغم هذه الاختلافات إلا أننا سنحاول إجمال أهم التعاريف المقدمة حول هذا المفهوم من خلال تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي كالتالي:

-التعاريف التقليدية:

حيث عرفها برنارد **bernard**: على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.(سلاطينة وآخرون، 2013، ص18)، بينما يعرفها بريس **price**: أنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة.(علام وحلمي، 2012، ص125)، وفي نفس السياق يرى كامبل **kamble** أن المنظمة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها.(تاويريريت، 2009، ص195)،

والملاحظ من هذه التعاريف أنها اعتبرت أن المنظمة تتسم بالفعالية عندما تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة، أي أن فعالية المنظمة أمر مرهون بتحقيقها لأهدافها.

أما **ايتزوني Etzioni** فيرى أنها: النجاح في تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. (بن نوار، 2006، ص196)، وهو ما أكده كلا من **فاولر وبولاند fowler وboland**: حيث يرى كلا منهما أن الفاعلية تركز على النتائج، وعلى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق هذه النتائج. (علام وحلمي، 2012، ص126)، وهو نفس ما أشار إليه **حسين حريم** في تعريفه حيث أقر أن الفعالية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة. (حريم، 2006، ص35)، أي أن الفعالية تشير إلى الكفاءة في الاستفادة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة لتحقيق أهدافها، أي أن مدى تحقيق النتائج المرغوبة يرتبط باستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد.

ويعرفها **فريمان وكانمان Freeman و Kanma** على أنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة. وفي نفس الاتجاه نجد تعريف **دونلي Donnily** حيث يرى أنها: هي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة. (داودي، 2020، ص10)، ويوضح التعريفين السابقين أن الفعالية تتعلق بمستويات النتائج والأهداف المسطرة.

أما **أندرسون Anderson** فعرفها بأنها: قياس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم. وفي نفس السياق أكد **كير شوف Rair choff**: أن الفعالية هي مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها. (تاويريريت، 2009، ص195)، أي الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف.

وانطلاقاً من التعاريف المقدمة نستنتج أن جميعها ركز على اعتبار تحقيق الأهداف مؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة.

-التعاريف النظامية:

عرفها **كانز وكاهن Katz, Kahan** على أنها: مضاعفة النتائج من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية. (زواتيني، 2020، ص117)، أي أن فعالية المنظمة ترتبط بمدى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

وفي نفس السياق عرف سترس وماهوني **Steers, Mahony** الفعالية التنظيمية بأنها: الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع. (علام وحلمي، 2013، ص125)، وهذا ما أكده بول موث **Paul Mott** في تعريفه حيث أقر أن المنظمات الفعالة هي تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، وتتكيف بفعالية مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة. (سلاطنية وآخرون، 2013، ص19).

في حين عرفها كاست وهونزويغ **Kast, Hosenzweig** على أنها: القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو. (عيواج وأحميدة، 2017، ص271)

أما يوثمان وسيشور **Yuthman, Seachore** فعرفا الفعالية التنظيمية على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة على التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة. (داودي، 2020، ص11)، وفي نفس الاتجاه عرفها فريدلنزر وبيكل **Friedlander, Pickle** على أنها: تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة، والملاحظ من هذين التعريفين أن الباحثين ركزوا على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية للحصول على الموارد (المدخلات)، أي أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد (التركيز على المدخلات في تقييم فعالية المنظمات) وهذا ما أكده باري وميلز **Pari Miles** وحيث عرفا الفعالية بأنها: مجموعة المخرجات التي تحققها المنظمة مقارنة مع مجموعة المدخلات. (العايب، 2004، ص132)، وانطلاقاً مما تقدم نستنتج أن الفعالية التنظيمية عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على: مدخلات، معالجة ومخرجات، ويمكن التعبير عنها من خلال التفاعل الإيجابي بين مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.

-التعاريف المعاصرة:

عرف قودمان وبنينقس **Goodman, Pennings** الفعالية على أنها: النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة. (زواتيني، 2020، ص117)

في حين عرفها ألفار **Alvar** بأنها: القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. (الشماع وخضير، 2007، ص327)، وذلك باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع

البيئة الخارجية المتغيرة، لذلك تسعى بكل إمكانياتها لضمان البقاء والاستمرار، فبقدر تكيف المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

والفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء فيها.

- قدرة المنظمة على البقاء والتطور باستمرار.

أما هنري كلود **Honri Claude** فأقر أن مصطلح فعالية المنظمة قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المنظمة. (العايب، 2004، ص132)، أي أن الفعالية ترتبط باستعمال مجموعة من المعارف والتقنيات بهدف الدمج بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لتحقيق التطور والتميز التنظيمي.

في حين عرفها **آلكس ميكيلي Alex Mucchielli** على أنها: تحقيق الأهداف والمحافظة على

الرضاءات الداخلية. (العايب، 2004، ص132)

وفي نفس السياق عرف **ميلز Miles** الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون... إلخ. (عزيز، 2021، ص54)، وهو ما أكدته **كيلي وميلز Keely, Miles** في تعريفهما حيث أقرتا بأنها درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية واشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة والمتعاملين....، وفي نفس الاتجاه عرفت كذلك بأنها محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير، والتي تعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها مثل: العملاء، الموظفون، الموردون وغيرها. (سلاطينة وآخرون، 2013، ص18)، أي أن الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف الأطراف المتعاملين مع المنظمة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية و ذلك من خلال محاولة تحقيق أهدافهم المختلفة.

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الفعالية التنظيمية:

مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة انطلاقاً من القدرة على تحقيق جودة الأداء وحياسة ميزة تنافسية وضمان الاستقرار في العمل.

5- المفاهيم ذات الصلة بمتغيري الدراسة

أ- التكوين والمفاهيم ذات الصلة:

من أجل استيضاح أكثر لمفهوم التكوين، من الضروري توضيح المفاهيم المشابهة والمقاربة لمعناه أو ذات العلاقة المباشرة به مثل: التدريب، التعليم، التأهيل وغيرها من المفاهيم التي تشكل إطارا معرفيا ومفاهيميا للعديد من الحقول المعرفية التي تهتم بتسمية الأفراد والجماعات، وضمن هذا السياق نسعى في هذا العنصر إلى الكشف عن الفروق والاختلافات الموجودة بين مفهوم التكوين وبقية المفاهيم ذات الصلة به.

-التكوين والتدريب:

يعتبر التدريب من أهم المفاهيم وأكثرها ارتباطا بمفهوم التكوين إلى درجة التشابه الكبير في المعنى الاصطلاحي، وقد مكنت القراءة المتفحصة لما ورد حول هذين المفهومين في التراث النظري من استنتاج وجود مدرستين غربييتين كانا لهما السبق في تناول هذا الموضوع، إحداهما المدرسة الفرانكفونية والثانية المدرسة الأنجلو سكسونية، فالأولى تعتمد مفهوم التكوين Formation والثانية تعتمد مفهوم التدريب Training، وهذا ما انعكس على تناول المفهوم في الدول العربية مشرقا ومغربا التي تأثرت إلى حد كبير بهاتين المدرستين بحكم الروابط التاريخية التي أفرزتها الحقبة الاستعمارية، حيث نجد التدريب هو المصطلح الشائع الاستخدام لدى الهيئة الرسمية والأكاديمية في دول المشرق العربي، أما المصطلح المستخدم على نطاق واسع في الأدبيات الرسمية والأكاديمية لدول المغرب العربي فهو التكوين. (جعلاب، 2022، ص 363)

ومع ذلك يرى بعض الباحثين أن مدلول كلا المفهومين لا يختلف في شيء، وفي نفس الوقت هناك من الدراسين والمختصين من يرى بوجود فوارق بينهما، فالتكوين يضم كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من معلومات وقيم ومهارات وأفكار وثقافات، أما التدريب فيسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي.

وتأكيدا لما سبق يمكن القول أن التكوين أعم وأشمل من مفهوم التدريب، حيث أنه قد ينطبق على نوع من التكوين الذي تضمه مؤسسات التكوين المهني والتمهين، وعليه يعتبر التكوين كمنظومة تنمية شاملة تعزز كفاءة الأفراد بشكل مستمر، بينما التدريب فينظر له كتطبيق عملي محدد يخدم أهدافا مهارية

دقيقة ومحددة داخل هذه المنظومة. ورغم ذلك فمن المفيد التأكيد على أن هذين المفهومين عادة ما يستعملان للدلالة على نفس المعنى دون الغوص في الجانب اللغوي والدلالي.

ب- التكوين التعليم:

يجمع العديد من الباحثين أن التعليم يهدف أساساً إلى نقل المعرفة وتحقيق الفهم والإدراك بشكل عام، ومن هذا المنطلق يعد التعليم الأساس الذي يقوم عليه التكوين، ذلك أن التكوين في جوهره هو عملية تتضمن نقل معارف متخصصة إلى المتكون، بشكل يستهدف تحسين المهارات النوعية للتنفيذ المناسب للمهام، كما يتيح توظيف المعارف المكتسبة عن طريق التعلم عملياً في ميدان العمل. (جغلاب، 2022، ص 367)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن التعليم يمثل مرحلة أولية وضرورية في عملية التكوين، فهما يكملان بعضهما البعض، إلا أن التعليم يميل إلى الطابع النظري، بعكس التكوين الذي يركز على الجانب التطبيقي العملي، وبالرغم من التمايز المفاهيمي بينهما، إلا أن هناك ارتباط وتلازم طردي بين التعليم والتكوين.

- التكوين والتأهيل:

من المهم توضيح العلاقة بين التأهيل والتكوين وإبراز الفارق بينهما، فهما مصطلحان يسيران في الاتجاه نفسه ويستخدمان أحياناً للأغراض نفسها، لكن وحسب تعريف كل منهما، كما سيأتي لاحقاً فالتكوين يشمل التأهيل، أو بمعنى آخر التأهيل هو نتيجة لمتطلبات محددة يقررها التكوين، بل وتشير كثير من الدراسات إلى أن التأهيل إن لم يكن في إطار التكوين فإنه لن يحقق التناغم المطلوب داخل بيئة العمل وربما لن يحقق الكثير من الأهداف المخطط لها.

وجدير بالذكر أن مصطلح التأهيل يستخدم كعنصر أساسي في تنمية الموارد البشرية، ويعني تطوير مهارات معينة من خلال تعليمات وممارسات محددة تهتم بالدرجة الأولى بتأهيل موظف ما للقيام بعمل معين أو وظيفة معينة عن طريق زيادة المعرفة، كما يعرف كذلك على أنه عملية تعليم المهارات الأساسية للموظفين الجدد ليستطيعوا القيام بعملهم، (مطوع، 2022، ص 260) وتشمل أيضاً العمال الذين أصابهم ركود مهني نتيجة حدوث تغيرات في بيئة العمل، أو الذين يعانون من جمود وظيفي وضعف فرص الترقية، فتعمل المنظمة على تأهيلهم بدلاً من الاستغناء عنهم، وذلك نظراً للمعرفة التنظيمية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد وخبرتهم الواسعة في العمل، إضافة إلى ولاتهم الكبير للمنظمة. (ابن محمود، 2018، ص 115)

وعليه يمكن القول أن التأهيل يهدف بصورة محددة إلى إعداد أولي أو تكميلي يمكن الفرد من ممارسة مهامه وفق معايير الأداء المطلوبة وتلبية متطلبات منصبه، بينما يعد التكوين عملية أكثر شمولاً تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد بما يؤهلهم للتكيف مع مختلف التحولات في بيئة العمل.

-التكوين والإعداد:

عادة ما يطلق مصطلح الإعداد (Préparation) على أنه التكوين السابق للتوظيف، كما يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين.

ويعرف أنه عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد المتخرج الجديد من المعاهد والجامعات، إذ يبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، غير أنه قد يشكل أحد أنواع التكوين وهو الأولي أو الأساسي الذي ينصب حوله تهيئة الفرد لشغل الوظيفة لأول مرة، كما يمثل أحد أهداف التكوين أي كان نوعه أي تهيئة وتحضير الموظف لشغل وظيفة جديدة أو تحسين أدائه لعمله وتنمية استعداداته من خلال اكتسابه لمعارف وتقنيات ومهارات جديدة حول وظيفته، فالتكوين في أول صوره هو إعداد للموظف.(بلية ابن محمود، 2018، ص116)

ب-المفاهيم ذات الصلة بالفعالية التنظيمية:

-الكفاءة والفعالية:

من المهم جدا التمييز بين مفهوم الفعالية التنظيمية والمفاهيم ذات الصلة به، إذ يعد مصطلحي الكفاءة والأداء من أكثر المصطلحات ارتباطا واقترانا بهذا المفهوم، وعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين هذه المفاهيم، إلا أنها تختلف من حيث الدلالة والمضمون فيما بينها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

يعد مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية، غير أنهما لا يستخدمان على نحو مترادف، إذ يمكن للمنظمة ان تكون فعالة ولكنها ليست كفؤة، فضعف الكفاءة يؤثر على مستوى الفعالية، كما قد تتميز المنظمة بكفاءة عالية دون أن تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة.(علام وحلمي، 2013، ص128)

وبناء على ما سبق تبين أن الفعالية التنظيمية تشير إلى: الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها،(حسن الشماع وكاظم حمود، 2000، ص327) وهي تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

أما الكفاءة فتعني الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة (بأسلوب رشيد واقتصادي)، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات.

وتقاس كفاءة المنظمة باستخدام معدل: $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$ (تاويريت، 2009، ص199)

إن فالكفاءة تتعلق بحسن استخدام الموارد المتاحة، في حين تعكس الفعالية قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة وإدارتها بشكل جيد في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، مما يجعل جوهر الاختلاف بينهما متمثلاً في تركيز الكفاءة على الوسائل والفعالية على بلوغ النتائج. ومن خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم الكفاءة، وفي الغالب يمكن استخدام مفهوم الكفاءة كمؤشر من مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يعتبر مفهوماً مصاحباً لمفهوم الفعالية ولكن لا يمكن أن يحل محله.

-الأداء والكفاءة والفعالية:

ذهب بعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد مكوناته أو أبعاده، فجعلوه مرادفاً للكفاءة تارة وأحياناً أخرى مرادفاً للفعالية، والواقع أن الكفاءة والفعالية يمثلان وجهين متكاملين لعملية تحقيق الإنجازات، إذ يعكس هذا التوجه درجة بلوغ الأهداف المحددة مع مراعاة حسن توظيف واستخدام الموارد بشكل اقتصادي.

ويعرف الأداء على أنه: كفاءة تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الداوي، 2009، ص218) ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في إنجاز الأعمال والأنشطة الوظيفية بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، أي أنه يشمل مجموع الإنجازات والنتائج التي تحققها المنظمة نتيجة تفاعل عدة عوامل.

كما عرف أيضاً بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الداوي، 2009، ص218)

ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على إبراز الأداء كنتيجة حاصل تفاعل عنصرين أساسيين، هما الكفاءة في استخدام موارد المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق الفعالية.

وبناء على ما سبق يعتبر الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل وتكامل بين الكفاءة والفعالية، بما يشمله من أنشطة فنية، وظيفية وإدارية، وما يتأثر به من متغيرات داخلية وأخرى خارجية.

الجدول رقم (01): المقارنة بين المفاهيم ذات الصلة بالفعالية التنظيمية

العنصر	الفعالية التنظيمية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بأفضل طريقة	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والنتائج
المدى	شامل، أفقي، نوعي	جزئي، عمودي، كمي	متكامل

المصدر: Berrah, 2002, P 131.

خامسا - فرضيات الدراسة

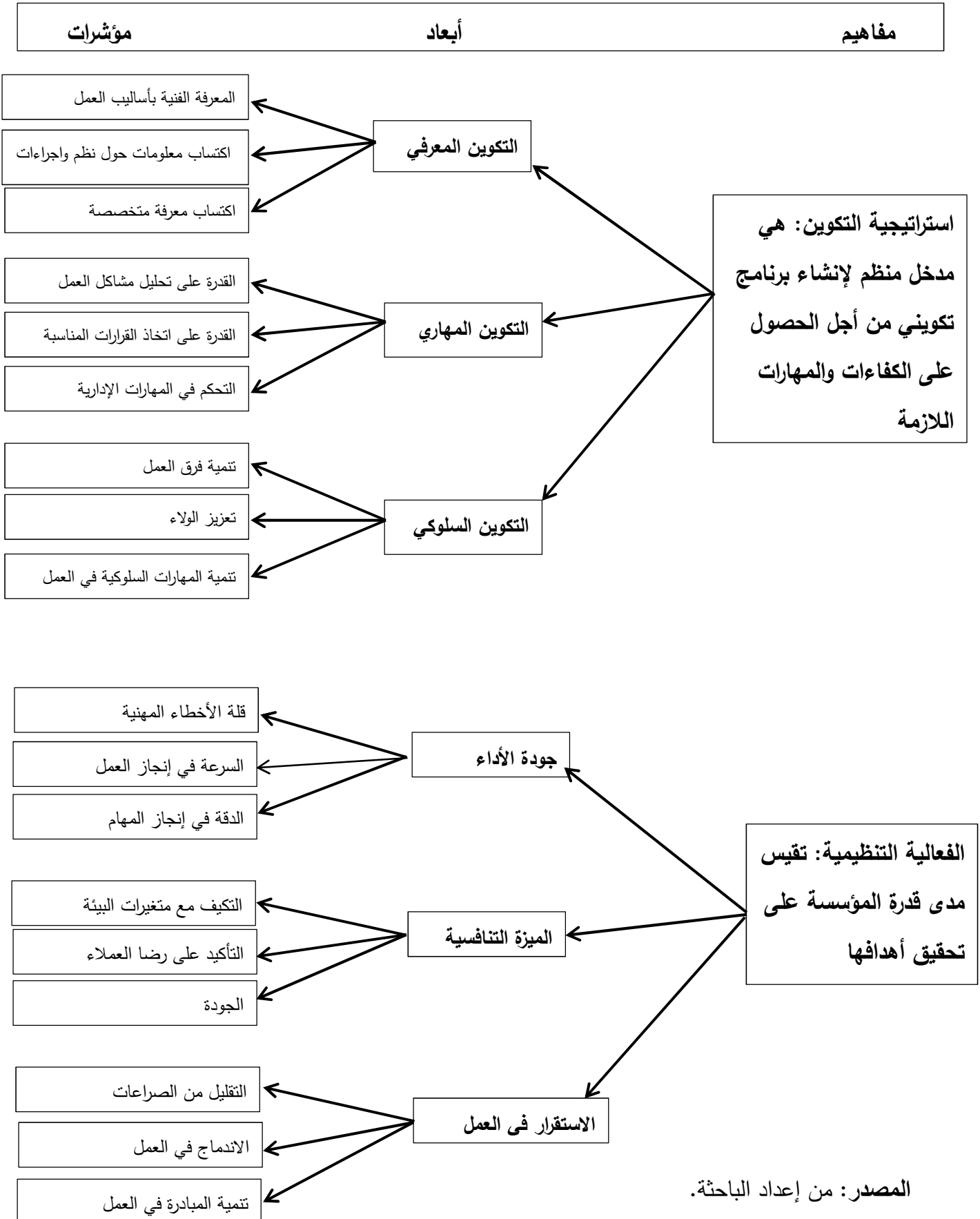
صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية انطلاقا من الاعتماد على أهداف الدراسة وتساؤلات المشكلة البحثية، واستنادا إلى معطيات ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية بسكيكدة ومستوى الفعالية التنظيمية.

وتشكل هذه الفرضية نسقا استنباطيا يسمح باشتقاق الفرضيات الجزئية وإثارة جملة من القضايا البحثية، وفي نفس الوقت يحدد اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو التالي:

الشكل رقم (02): التحليل المفهومي للفرضية العامة

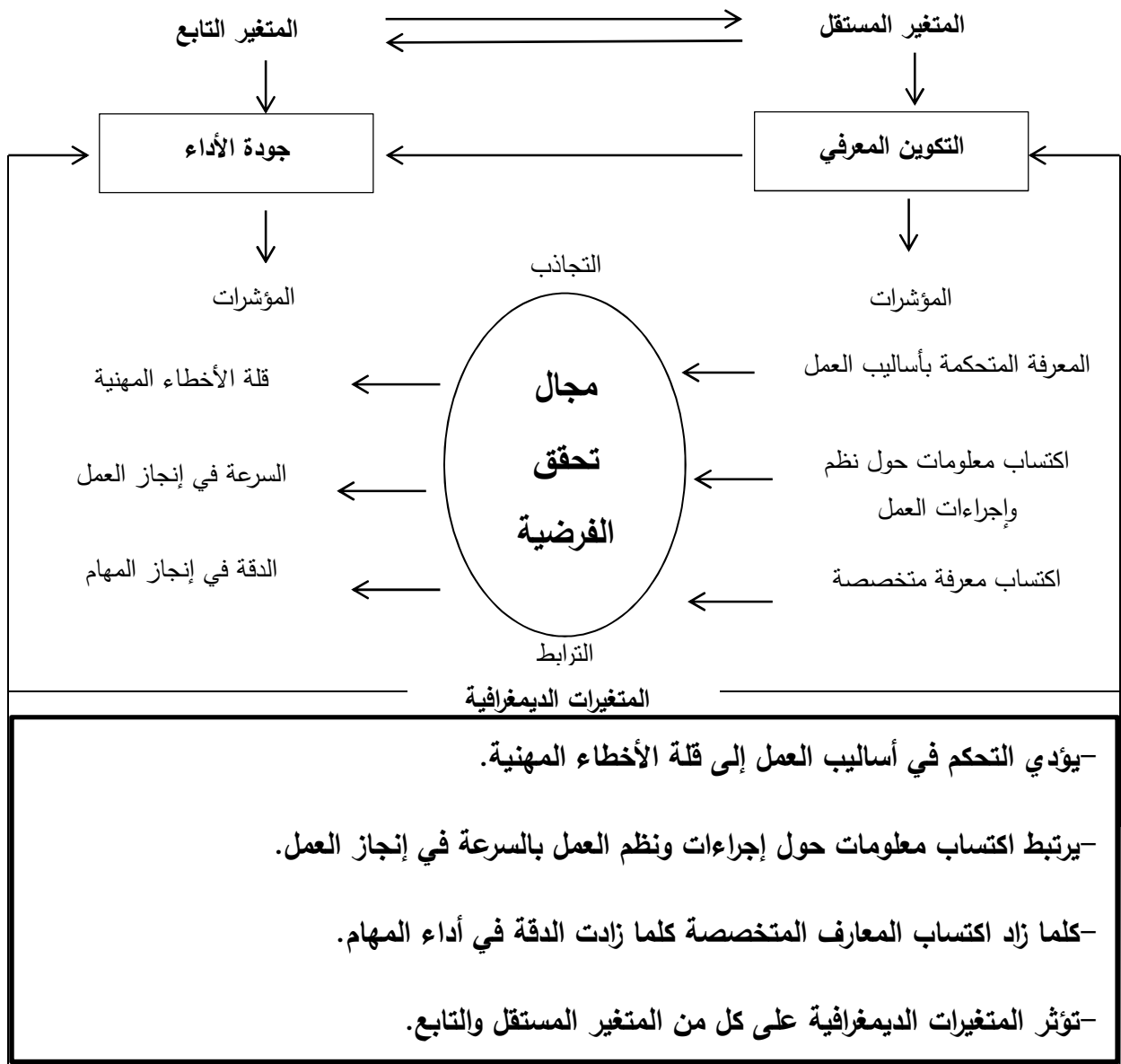


الفرضيات الجزئية: بناء على التحليل المفهومي للفرضية العامة ، صاغت الدراسة أربع فرضيات جزئية مرتبة حسب ورودها في الشكل رقم (02).

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين التكوين المعرفي وجودة الأداء.

وتتم البرهنة على هذه الفرضية حسب ما هو وارد في الشكل رقم (03)

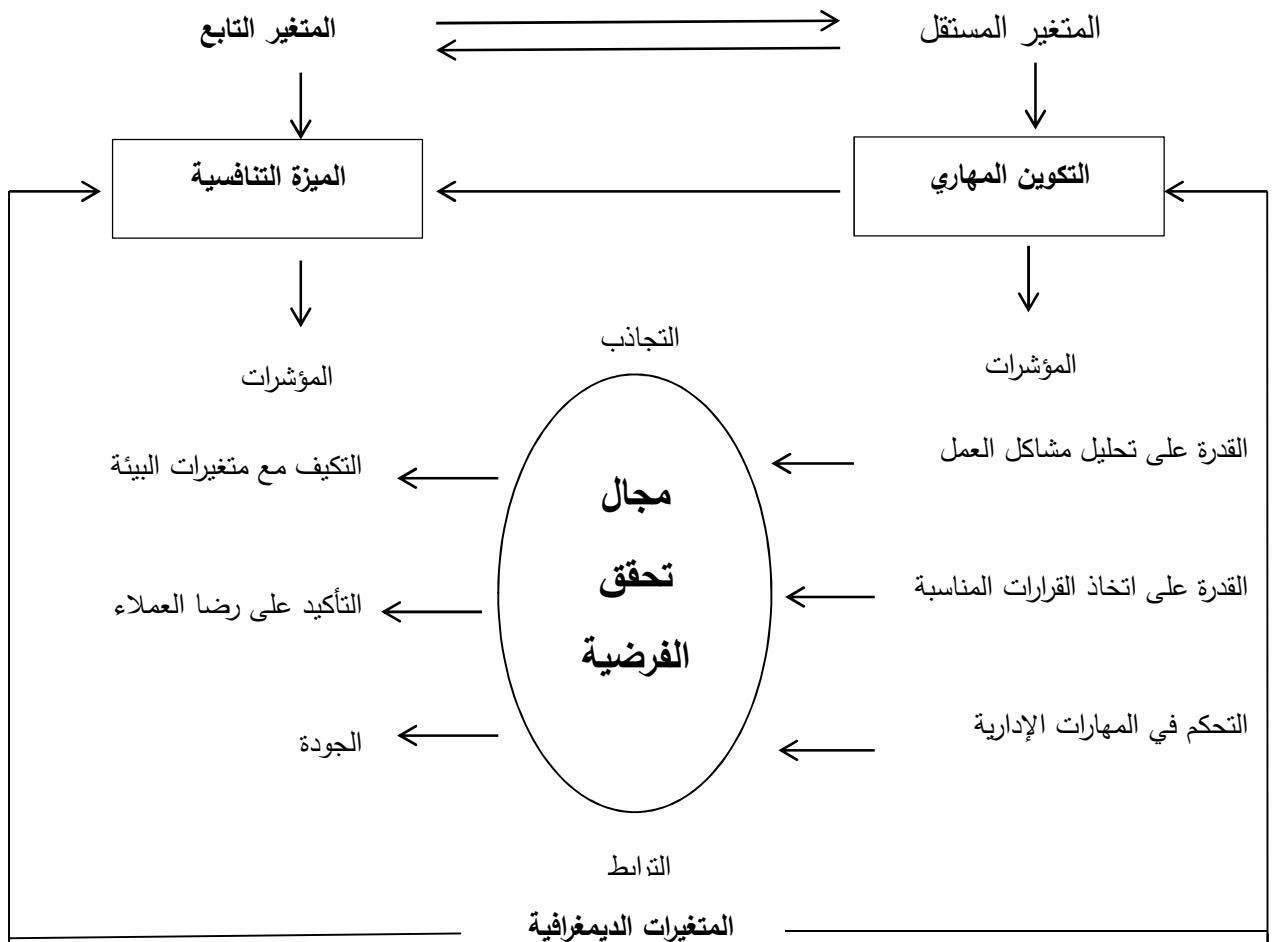
الشكل رقم (03): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى



الفرضية الجزئية الثانية: هناك ارتباط بين التكوين المهاري والميزة التنافسية.

ويتم اختبار هذه الفرضية حسب النموذج الافتراضي الوارد في الشكل رقم (04) الذي يتضمن متغيري الفرضية ومؤشراتها.

الشكل رقم (04): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية



- كلما زادت القدرة على تحليل مشاكل العمل كلما زاد التكيف مع متغيرات البيئة.

- كلما زادت القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة زادت درجة رضا العملاء.

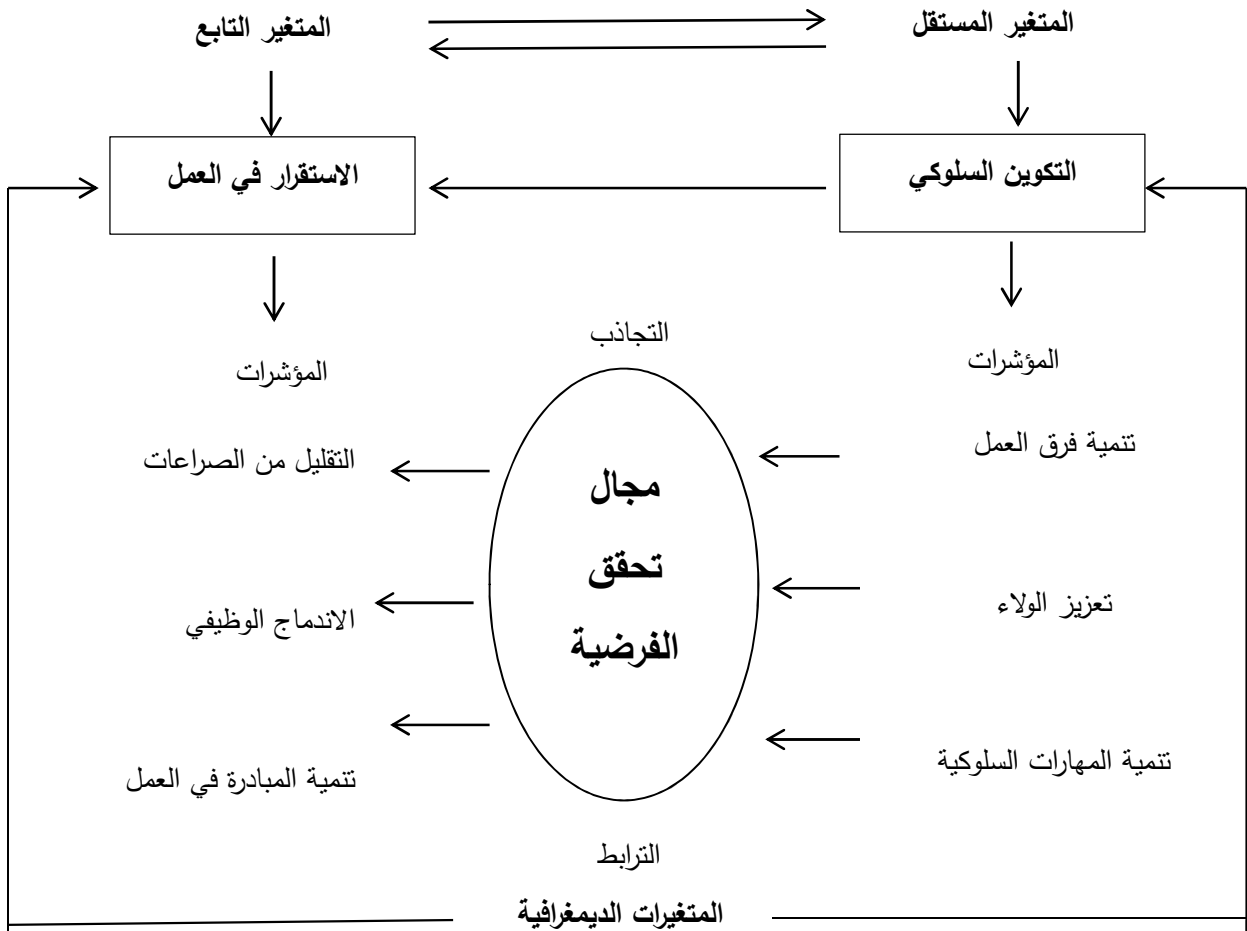
- يساهم التحكم في المهارات الإدارية في تحقيق الجودة.

- تؤثر المتغيرات الديمغرافية على كل من المتغير المستقل والتابع.

الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة بين التكوين السلوكي وزيادة الاستقرار في العمل.

ويتم اختبار هذه الفرضية حسب النموذج الافتراضي الوارد في الشكل رقم (05) الذي يتضمن متغيري الفرضية ومؤشراتها.

الشكل رقم (05): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة



- هناك علاقة بين تنمية فرق العمل وقلة الصراعات.

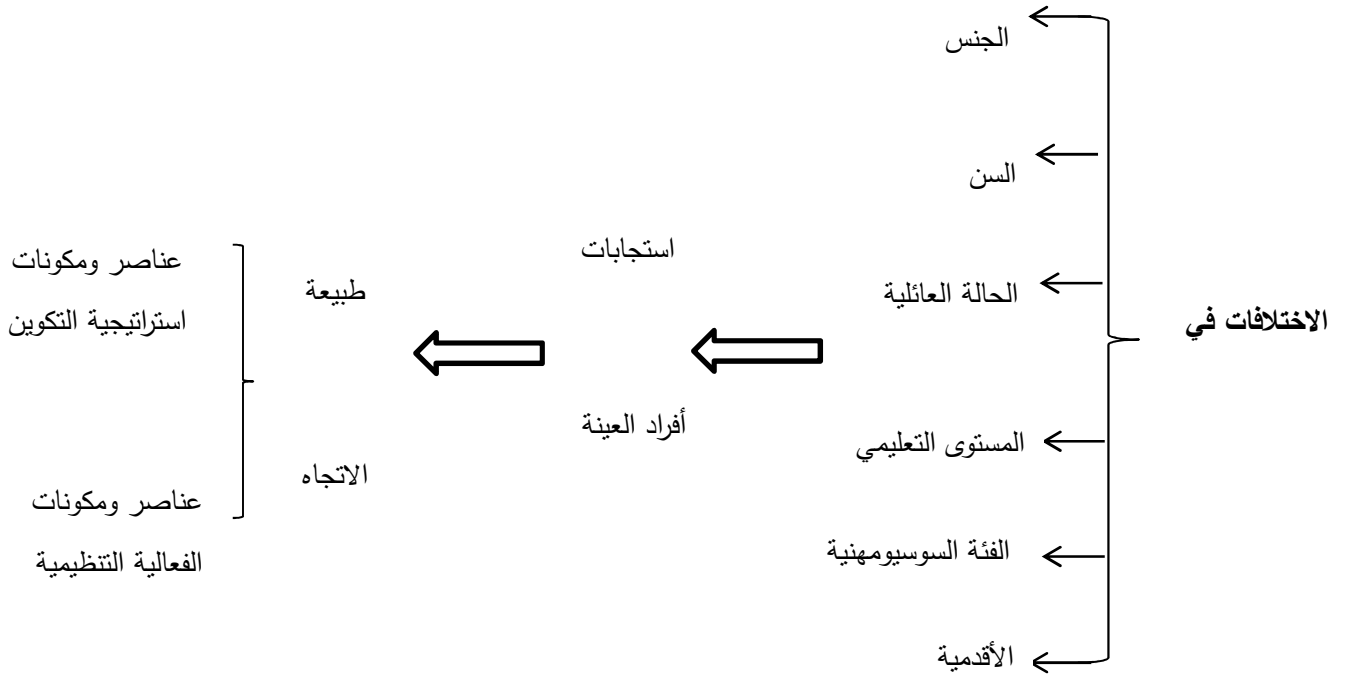
- يؤدي تعزيز الولاء إلى زيادة الاندماج الوظيفي.

- تزيد تنمية المهارات السلوكية من مستوى المبادرة في العمل.

- تؤثر المتغيرات الديمغرافية على كل من المتغير المستقل والتابع.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية في العمل.

الشكل رقم (06): نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الرابعة



المصدر: من إعداد الباحثة.

سادسا- مصادر الدراسة

تعد مصادر الدراسة من الأسس الجوهرية التي تساهم في بناء بحث علمي ذو قيمة علمية، ف جودة البحوث تعتمد على اختيار المصادر الموثوقة والملائمة والمتنوعة لضمان شمولية ودقة المعلومات المقدمة، وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على مصدرين أساسيين هما:

1-مصادر الجانب النظري: تتجلى في التراث النظري المتوفر حول موضوع البحث، ممثلا في مختلف المراجع بأنواعها من: كتب، أبحاث ومقالات، مواقع أنترنت، أطروحات دكتوراه، دوريات، والتي توفر خلفية نظرية وعلمية للموضوع، وقد قمنا في دراستنا بمراجعة انتقائية تحليلية لمختلف الأدبيات المتعلقة بالموضوع وتمحيصها، من أجل توظيف مختلف القراءات والمعارف الملائمة في ضبط الإطار العام

للبحث وبناء جانبه النظري، بداية من ضبط المشكلة البحثية وتحديد تساؤلاتها التي تكشف عن أبعاد وحدود الدراسة، وصياغة فرضياتها، وصولاً إلى بناء وتحرير الفصول النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (استراتيجية التكوين، الفعالية التنظيمية)، الاتجاهات الفكرية للدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة.

2- مصادر الجانب التطبيقي: تتلخص في جزئين أساسيين هما:

- **المصدر التاريخي:** ممثلاً في الأحداث والشواهد والملاحظات التي تم تدوينها خلال فترة إنجاز الدراسة الميدانية.

- **المصدر الميداني:** يتجلى في:

- المعطيات الميدانية والبيانات التي جمعت من ميدان الدراسة اعتماداً على استراتيجية منهجية متكاملة وملائمة لطبيعة الموضوع.

- التقنيات والأساليب المنهجية المعتمدة في الدراسة ممثلة في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة، واستمارة.

- مصادر جمع البيانات: وتتمثل في الوثائق والسجلات والإحصاءات واللوائح المتحصل عليها من أقسام ومصالح المؤسسة المينائية.

- أسلوب معالجة البيانات: حيث اعتمدت الدراسة على المزج بين أسلوب التحليل الكمي والكيفي، إضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات المتحصل عليها، إلى جانب تحليلها تحليلًا سوسولوجياً استناداً إلى تصوراتنا الفكرية حول الموضوع والمقاربة النظرية الموجهة لمسار البحث، وذلك من أجل تبيان العلاقات القائمة بين أبعاد مؤشرات موضوع الدراسة.

سابعا - المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة

إن الدرس للإرث السوسيو تنظيمي يكشف عن زخم فكري وتنوع نظري يتجسد في مجموعة من التيارات الفكرية والمقاربات النظرية البارزة، التي قدمت رؤى وتصورات فكرية تحمل تفسيرات متعددة لفهم آلية عمل التنظيمات (الظواهر التنظيمية) ورصد الروابط التي تجمع بين عناصرها ومتغيراتها المتخلفة، وذلك بهدف بناء نماذج تفسيرية أكثر ملاءمة لواقع التنظيمات والوقوف على السبل الكفيلة لجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

وينطلق التصور الفكري المعتمد في معالجة موضوع الدراسة الراهنة من فلسفة وأفكار النظرية البنائية الوظيفية باعتبارها أحد أبرز التيارات الفكرية السوسولوجية في دراسة المجتمعات والتنظيمات.

ويبرر تبني النظرية البنائية الوظيفية كنظرية موجهة لمسار الدراسة الراهنة والمعنونة باستراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية من خلال عدة اعتبارات منهجية ومعرفية هي:

- تتيح تقديم رؤية شاملة أو ما يعرف بالمنظور الكلي في دراسة المجتمعات والوحدات الكبرى والتنظيمات.
- تتميز بقدرتها التحليلية القوية على تقديم افتراضات تحليلية لفهم مختلف الظواهر التنظيمية بمختلف أبعادها وعلاقتها ببعضها البعض، كما تتيح تفسيراً معمقاً لديناميكية التفاعلات داخل التنظيمات، فضلاً عن بلورة حقائق دقيقة حول الإطار العام للبيئة الداخلية والخارجية للتنظيمات.
- قدرتها على الربط بين مستويات التحليل المختلفة، ما يعمق الفهم العلمي للظاهرة المدروسة.
- تسهم في تقديم فهم شامل للظاهرة البحثية من زوايا متعددة والتي تسعى للبحث فيها، حيث تستند إلى إطار نظري تفسيري متكامل يربط بنية المنظمات بوظائفها الحيوية، ما يجعلها ملائمة لخدمة فرضيات الدراسة التي تبحث في طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة ومستوى الفعالية التنظيمية، إلى جانب تحليل الروابط بين أبعاد ومتغيرات موضوع البحث ضمن سياق بنيوي وظيفي، انطلاقاً من تحليل دور السياسات والبرامج التكوينية في رفع مستوى الفعالية التنظيمية، من خلال دراسة الروابط بين بنية هذه البرامج (التصميم، الموارد، آليات التنفيذ والمتابعة، التركيز على تنمية الجانب المعرفي، المهاري والسلوكي للعمال...) ووظائفها الفعلية (تحسين الأداء، تطوير الكفاءات والمهارات، تعزيز الكفاءة والفعالية...).
- تسمح بتقديم تفسير بنائي وظيفي لمكونات نظام التكوين (استراتيجية التكوين) المعتمد في المؤسسات بشكل يبرز دوره المحوري في تحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز التوازن والاستقرار التنظيمي.

وبناء على ما تقدم، نسعى من خلال هذا العنصر إلى التعمق في إبراز أهم العناصر التحليلية المركزية للاتجاه النظري البنائي الوظيفي، مع تقديم قراءة سوسولوجية لمجمل التصورات النظرية التي طرحها حول التنظيمات، وذلك من خلال الوقوف على تحليل أهم افتراضاته وأفكاره التي تحمل إشارة واضحة أو ضمنية حول متغيرات الدراسة الراهنة، وتبيان أبرز القضايا المحورية التي تناولتها هذه النظرية والمتمثلة أساساً في: النسق الاجتماعي، المعوقات الوظيفية... وغيرها من القضايا المتعلقة بدينامية التنظيمات ونسقتها التفاعلي، وهذا بهدف محاولة استنطاقها وترجمتها إلى قراءات تطبيقية قابلة للإسقاط على موضوع البحث.

1- تعريف النظرية البنائية الوظيفية:

تعود الجذور الأولى للاتجاه البنائي الوظيفي امتدادا للإسهامات النظرية لرواد التحليل السوسولوجي من الجيل الأول، في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وأبرزهم أوجست كونت، كارل ماركس، هربرت سبنسر إميل دوركايم وفيبر...، حيث ساهم هؤلاء المفكرين في إرساء دعائم هذه الاتجاه، من خلال محاولاتهم لبناء تصورات نظرية حول الوحدات الأساسية للأنساق الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بينها باعتبارها عناصر متفاعلة تسهم في تماسك المجتمع واستمراره.

وفي السياق ذاته أسهم علماء الأنثروبولوجيا الثقافية كذلك في بلورة ركائز النظرية البنائية الوظيفية من خلال دراساتهم وأبحاثهم الميدانية وتحليلاتهم البنوية، وفي مقدمتهم مالينوفسكي الذي قدم إطارا تصوريا للمجتمع معتبرا إياه نسقا متكاملًا منسجما تشكل بفعل الطبيعة الإنسانية، حيث انطلق من فكرة أن استمرار الحياة في المجتمعات يكون جراء ممارسات حيوية يؤديها الأفراد بوعي أو من دونه، لكنها في مجملها تقضي إلى استقرار المجتمعات وضمان استمراريتها.

وضمن هذا الإطار الفكري، احتلت البنائية الوظيفية مكانة مرموقة في أدبيات علم الاجتماع، حيث تعتبر من أبرز الأطر النظرية السوسولوجية الكبرى التي سعت إلى تقديم تفسيرات شاملة تنطبق على بنية مختلف المجتمعات، فقد انطلقت من فرضية هي أن الواقع الاجتماعي يتحدد تبعا لظروف الحياة التي يعيشها الأفراد بكل تعقيداتها وأبعادها، مؤكدة بذلك أن فهم المجتمع لا يتحقق إلا من خلال تحليل أنساقه ووظائفها والعلاقات التي تحكم ديناميته وتوازن مكوناته. (غربي وقلواز، 2019، ص 163-164)

2- النظرية البنائية الوظيفية ودراسة التنظيمات:

يعد السوسولوجي تالوكت بارسونز (1902/1979) أبرز أعمدة التنظير لهذه النظرية، حيث قدم إرثا فكريا بارزا من الأعمال السوسولوجية، ومن بين أهم تحليلاته السوسولوجية عن المجتمعات ما طرحه في **نظرية النسق الاجتماعي**، حيث قدم من خلالها رؤية شمولية متكاملة لفهم المجتمعات بوصفها أنظمة اجتماعية مترابطة قائمة على تفاعل بنياتها وأدوارها، وتتأسس هذه النظرية على فرضية أن كل بنية اجتماعية تؤدي وظيفة محددة تبرر وجودها في النظام الأكبر، وتساهم في استمرارية واستقرار النسق الاجتماعي العام.

ويعرف التنظيم في ضوء الإطار التصوري لنظرية بارسونز على أنه نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة. (سلاطينة وقيرة، 2008، ص9)

وقد حلل بارسونز التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا على مستويين: في المستوى الأول نظر إليه باعتباره نسقا له خصائصه ومكوناته المحددة التي تميزه من أي نسق اجتماعي آخر، أما في المستوى الثاني فقد حلل وفسر العلاقات والعمليات التنظيمية في تداخلها وتشابكها مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر، وذلك بهدف تحقيق توافق وانسجام الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها. (طلعت ابراهيم، 1993، ص95)

وتنطلق هذه النظرية في دراستها للتنظيمات من أربع فرضيات هي:

- المؤسسة نظام كلي، يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
- يأتي هذا النظام الكلي قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد، إلا بإرجاعه إلى النظام الكلي والذي يشكل جزء منه.
- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي. (سلاطينة وقيرة، 2008، ص8)
- وعليه تعتبر التنظيمات ميدان حيوي يمكن فيه اختبار وتطبيق هذه النظرية، إذ أنها تكشف عن مواجهتها للمشكلات الثلاث التي ينطوي عليها كل نسق اجتماعي وهي:**
- تشتمل على وحدات فرعية كالأفراد والأقسام والوظائف والجماعات المهنية والإدرات، كما أنها في الوقت ذاته أنساق فرعية بالنسبة لأنساق اجتماعية أخرى أكثر شمولاً مثل النسق السياسي، الاقتصادي والاجتماعي... إلخ ، وهكذا يتعين أن نتهم بالميكانيزمات التي تمكن هذه الوحدات من النجاح في أداء أنشطتها من خلال تكاملها مع مستويات أعلى. (بوحفص، 2017، ص229)
- أن النشاط التنظيمي تحركه دوافع معينة طالما أنه يتجه نحو تحقيق هدف مشترك، فلا بد أن تتكامل أهداف الوحدات الفرعية مع غايات الأنساق الاجتماعية الكبرى التي تحتويها التنظيمات ذاتها.
- تتوافر للتنظيمات ميكانيزمات خاصة تجعلها تستطيع المحافظة على كيانها، وتحقيق استمرار النمط الداخلي للعلاقات، كما تحصل في الوقت نفسه على تدعيم من البيئة يجعلها تواجه مشكلة البقاء خلال الزمن. (محمد، 2006، ص215)

وانطلاقاً من اعتبار التنظيم نظاماً كلياً يتضمن عدداً من الأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، الأفراد...) ذات الصلات والعلاقات التبادلية والتي تتضح فيما يلي:

- ترتبط الأنظمة الفرعية ببعضها البعض بصفة مستمرة، وتؤثر في بعضها البعض.
- توجد تفاعلات وتبادلات بين الأنظمة الفرعية، كما تتجسد هذه التفاعلات داخل كل نظام على حدة.
- يقوم كل نظام بالمتطلبات الوظيفية (التكيف، تحقيق الأهداف، الكمون، التكامل) لإنجاز أهداف التنظيم (تحقيق الأرباح، النمو، الفعالية...) ومن ثم المساهمة في تطور المجتمع.
- النظر إلى التنظيم كنظام كلي مفتوح، يتفاعل مع بيئته الخارجية (تؤثر وتتأثر).
- يقوم كل نظام فرعي بالوظيفة المنوطة به في سياق الارتباط مع الأنظمة الأخرى وتحقيق التوافق والتنسيق بينها بما يخدم الفعالية للنظام الكلي. (سلاطينة وقيرة، 2008، ص10)
- ومن هذا المنطلق أشار بارسونز إلى أن بقاء واستمرار الأنساق (التنظيميات) يتوقف على مدى قيامها بالمتطلبات أو المستلزمات الوظيفية التالية:
- **التكيف (الموائمة):** يتعلق بآليات حشد وتعبئة الموارد البشرية والمادية، والوسائل الفنية اللازمة التي يحتاجها التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة، إلى جانب تكيفه مع الضوابط والحدود التي تفرضها البيئة الخارجية (إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية). (كعباش، 2006، ص161)
- **تحقيق الأهداف:** يتجلى في الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وهذا يتحقق عن طريق مطلب الموائمة، أي ملائمة الوسائل للغايات، وبالنظر إلى طروحات بارسونز، فإن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى قيام الأنساق الفرعية بالتنظيم بالمتطلبات الوظيفية الأربعة (التكيف، تحقيق الأهداف، الكمون والتكامل) من ناحية، ومدى توفر الشروط الثلاثة لأي نسق من ناحية أخرى: الشرط البنائي (إشباع بعض المتطلبات التنظيمية)، الشرط الوظيفي (إشباع بعض حاجات النسق الأساسية)، وأخيراً الشرط المتعلق بالديناميات الداخلية للنسق. (زواتيني، 2020، ص83)
- **التكامل:** يتجسد في تعزيز الاستقرار داخل التنظيم والمحافظة على شبكة العلاقات التبادلية التي تعمل على تحقيق أعلى مستوى من التماسك والتضامن بين الوحدات التنظيمية الفرعية، وضمان التنسيق بين أجزاء التنظيم (التكامل الأفقي) بما يساهم في تحقيق الأهداف، فضلاً عن تجنب مظاهر الاضطراب والخلل المحتمل وحماية النسق التنظيمي من التغيرات الفجائية التي تؤثر على استقراره وتوازنه. (كعباش، 2006، ص161)

-**الكمون:** يمثل آلية التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية، بناء على مدى قدرة الأنساق الفرعية المتضامنة على إشباع حاجات النسق الكلي والتكيف مع متطلباته وظروفه السائدة، وتتلخص وظيفة هذه الوحدات الفرعية داخل التنظيم في تدعيم النمط (المحافظة على الذات، الهوية والكيان) واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها بما يضمن المحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستلزمين الأول والثاني (التكيف وتحقيق الأهداف) يحددان علاقة النسق ببيئته الخارجية، في حين يعبر المستلزمين الباقيين (التكامل والكون)، عن الظروف الداخلية للنسق، من خلال تركيزهما على استقراره وتوازنه. (بوحفص، 2017، ص 230)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن بارسونز اعتبر إلى التنظيم نسقا اجتماعيا، يتكون من عدد من الأنساق الفرعية ذات العلاقات التبادلية، وهو في ذاته يمثل نظاما فرعيا من نظام أكبر هو المجتمع، كما يتفاعل مع بيئته الخارجية ويقوم بالمستلزمات الوظيفية كأساس لبقائه واستمراره ونموه.

وبإسقاط بعض القضايا التي يثيرها التيار الفكري البنائي الوظيفي على الدراسة الراهنة من خلال افتراضاته وتحليلاته للتنظيمات يتبين أنه يوجه مسارها السوسيوولوجي من خلال الأفكار التالية:

يمثل **التكيف** قدرة التنظيم على التعامل بمرونة مع متغيرات البيئة الخارجية، من خلال تعبئة الموارد البشرية بما يتلاءم ومستجدات التغيير، كما يتجسد في مدى قدرته على الاستجابة للتحويلات التقنية التي تؤثر على بيئته الداخلية، ومن هنا تبرز أهمية التكوين بوصفه أداة رئيسية تمكن التنظيم من تحقيق التكيف في ظل تحديات البيئة المتغيرة باستمرار من خلال: تطوير المهارات التقنية والمعرفية للموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل، فضلا عن تجديد الكفاءات المهنية والسلوكية لتلك الموارد بما يضمن تفاعلها الإيجابي واستيعابها للتطورات التكنولوجية ومتغيرات السوق.

ووفق منظور بارسونز يتمثل **مطلب تحقيق الأهداف** في حشد الموارد التنظيمية من أجل نجاح التنظيم، وهذا يتحقق عن طريق مطلب الموازنة بمعنى أن تدبير وتكوين الموارد البشرية يتوقف عليه التوفيق للوصول إلى الأهداف المسطرة، ففعالية التنظيم إذا قائمة على الأداء الفعال والكفؤ للموارد البشرية، ولذلك على إدارة التنظيم أن تطبق سياسات وطرق فعالة للاستقطاب والتوظيف والتكوين، لما لها من قدرة على موازنة قدرات الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للتنظيم من خلال برامج تكوين موجهة نحو تطوير المهارات والكفاءات المطلوبة، وتنمية المسؤولية المهنية مما يجعل الأفراد أكثر التزاما بتحقيق أهداف التنظيم.

كما يبرز بارسونز أن النسق يحتاج إلى الحفاظ على درجة من الانسجام الداخلي بين أجزائه ووحداته لضمان توازنه واستمراريته، وانطلاقاً من هذا المنظور يتضح أن للتكوين دور في تدعيم التنسيق والتكامل الوظيفي داخل التنظيمات، من خلال غرس القيم المشتركة وإرساء ثقافة التعاون والعمل الجماعي، توطيد الروابط الانسانية والمهنية بين الأفراد عبر مختلف المستويات التنظيمية، مما يعزز الثقة والتفاعل الايجابي بينهم، إضافة إلى تفعيل قنوات الاتصال بين الوحدات، عبر برمجة دورات تكوينية تركز على تنمية مهارات الاتصال، التعاون، العمل الجماعي والتنسيق الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية الانسجام والترابط بين الوحدات ويزيد من تماسك أعضائها وتضامنهم لتحقيق الأهداف.

كما يكشف بارسونز من خلال مفهومه لمطلب الكمون، عن أهمية قدرة التنظيم على الحفاظ على منظومة القيم والمعايير التي تضمن استمرارية هويته الثقافية، وضمن هذا السياق تتجلى وظيفة التكوين في الحفاظ على المنظومة القيمية والمهنية داخل التنظيم، من خلال: ترسيخ القيم المهنية كالأمانة، الانضباط و روح المبادرة... إلخ، إضافة إلى تنمية الالتزام الأخلاقي والمهني وتعزيز روح المسؤولية في العمل، ونقل الثقافة التنظيمية عبر الأجيال، وهو ما يضمن استمرار هوية التنظيم وتماسكه الداخلي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي ويخفف من حدة التوترات في العمل، كما يدعم قدرته على مواجهة المشكلات ومعالجتها بفعالية.

وانطلاقاً من المنظور النسقي للتنظيم، يتبين أن تحقيق الفعالية التنظيمية لا تقاس من خلال مستويات الأداء المرتفعة والإنتاجية فقط، بل تتحدد أيضاً بمدى قدرة التنظيم على تحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي في الوقت ذاته، وبناء على افتراض بارسونز القائل بأن التنظيم نسق اجتماعي مستقر يمتلك ميكانيزمات ضبط وتشكيل نظامي لكل مظاهر التهديد والتغيير، يمثل التكوين أحد أهم هذه الميكانيزمات التي تسهم في تحقيق التوازن الديناميكي للتنظيم، والتي لها وظيفة متغيرة، إذ يجب أن تتكيف بمرور الوقت مع متغيرات البيئة التنظيمية (السوق، التقنية، الموارد البشرية) حتى تتمكن من الحفاظ على بقاء التنظيم ونموه.

كما يعد روبرت ميرتون من أبرز رواد البنائية الوظيفية الذين أولوا اهتماماً بالغاً بدراسة المعوقات الوظيفية داخل التنظيم، ولقد أدى به المنحى البنائي الوظيفي إلى الاهتمام بالنظريات المتوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية.

وقد قدم ميرتون نموذجاً تحليلياً أبرز فيه النتائج السلبية وظيفياً للتنظيم البيروقراطي والتي اسمها بالمعوقات الوظيفية، وقد حلل التنظيم وطور نموذجاً الخاص الذي كشف فيه الجوانب السلبية للتنظيم

البيروقراطي التي أغفلها فيبر، وذلك بعد دراسته للنموذج الفيبري فيما يخص البناءات البيروقراطية، إذ حاول أن يبرز الجانب الآخر المخفي للتنظيم البيروقراطي. (كعباش، 2006، ص167)

ولعل من أهم ما أثمر به هذا التوجه النقدي هو بناء نظرية متوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية ساعدته في دراسة البيروقراطية ونقد النموذج المثالي الفيبري هي:

-**الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة:** ميز ميرتون بين الوظائف الظاهرة أو المعلن عنها بوضوح في إشارة إلى النتائج المقصودة والمعروفة التي تسهم في توافق وتكيف الوحدات والأنساق، وبين الوظائف الكامنة التي تشير إلى تلك النتائج غير المقصودة أو الخفية التي قد تنتج بصورة غير مباشرة عن الظواهر أو المتغيرات التنظيمية ذاتها.

-**المعوقات الوظيفية:** إن كثيرا مما تضمنته أفكار ميرتون عن التنظيم يعكس اهتمامه المتزايد بالمعوقات الوظيفية التي ربطها بالنتائج السلبية أو غير المرغوب فيها أو غير المتوقعة، فقد نظر إليها كعوامل تهدد تكامل وتوافق واستقرار التنظيم (النتائج القابلة للملاحظة والتي تعمل على التقليل من تكيف النسق وتوافقه)، حيث أشار إلى أن بعض البنى داخل التنظيم قد تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على استقراره، إذ أوضح أنه لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي (وظيفي) وجانب سلبي (معوق وظيفي) أو غير وظيفي). (كعباش، 2006، ص170)

-**البدائل الوظيفية:** اعتبر ميرتون أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، (صورة من صور الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي) بعرض إنجاز الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها. (سلاطية وقيرة، 2008، ص147)

إذن فمجملة تلك المفاهيم شكلت ركائز لتحديث النظرية البنائية الوظيفية وجعلها أكثر قدرة على تفسير تعقيدات الواقع الاجتماعي وتحليل الظواهر المختلفة بطريقة أكثر دقة وواقعية.

واستنادا إلى التحليلات السوسولوجية التي قدمها ميرتون في دراسته للتنظيمات، يمكن مقارنة العلاقة بين استراتيجية التكوين ومستويات الفعالية التنظيمية ضمن الإطار التحليلي الذي طرحه على النحو التالي:

من خلال مفهوم ميرتون للوظائف الظاهرة والكامنة، يمكن النظر إلى البرامج التكوينية المسطرة ضمن استراتيجية التكوين المعتمدة على أنها تؤدي وظائف ظاهرة تتمثل في: تطوير المعارف والمهارات وتحسين الأداء، تعديل السلوكيات، تنمية الكفاءات المهنية... إلخ، لكنها في الوقت نفسه تؤدي وظائف كامنة غير

معلنة بوضوح من بينها: خلق شبكة علاقات بين المتكولين، تعزيز ولائهم ودافعيتهم للعمل، تنمية ثقتهم المهنية...، وهو ما يسهم ضمينا في استقرار التنظيم.

كما يسمح مفهوم **الخلل الوظيفي** بتفسير الكيفية التي قد تؤدي بعض الممارسات التنفيذية والتطبيقية للبرامج التكوينية إلى نتائج إيجابية، لكنها في الوقت نفسه تفرز عوامل معيقة لتحقيق أهداف التنظيم وبلوغ للفعالية التنظيمية، كتعزيز النزعة التنافسية بين المتكولين أو ترسيخ البيروقراطية، سيادة المحاباة والعلاقات الشخصية في انتقاء المتكولين، وهذا يبرز الطابع المزوج للتكوين داخل التنظيم. وقد أبرز مفهوم الدور لديه البعد البنائي للتكوين بوصفه آلية لإعادة تحديد الأدوار والتوقعات داخل النسق التنظيمي، بما يسهم في تحسين التفاعل بين الأفراد وأدوارهم، تقليص حالات الغموض وتعزيز الانسجام في أداء المهام، وجميعها عناصر أساسية لتحقيق فعالية التنظيم.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن ميرتون سعى إلى جعل التحليل البنائي الوظيفي أكثر واقعية من خلال الاهتمام بالعلاقات الفعلية داخل التنظيمات والاختلافات في الأدوار والسلوكيات التنظيمية.

وفي سياق تحليله للفعالية التنظيمية قدم ميرتون نقدا معمقا للنموذج البيروقراطي الذي اعتبره فيبر نموذجا مثاليا لتحقيق الكفاءة والفعالية، إذ صاغ ميرتون إطارا تصوريا يبين فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن داخل التنظيم يسهم على تحقيق الأهداف وبلوغ الفعالية، وقد ارتكز هذا الإطار التصوري الذي قدمه ميرتون على ثلاثة نقاط: تتمثل الأولى في جمود السلوك التنظيمي، حيث يزيد تصلب وعدم مرونة السلوك من حجم صعوبة التعامل مع الزبائن والعملاء ويصبح من الصعب نيل رضاهم، رغم أنه من المفروض أن يمثل إرضاء العملاء أحد الأهداف الأساسية للتنظيم)، والثانية في صعوبة التكيف مع متطلبات ومهام الوظيفة، وتتمثل الثالثة في إمكانية نشوء الصراع بين أعضاء التنظيم، وينتج عن ذلك انخفاض في مستوى الفعالية التنظيمية وتحول القواعد البيروقراطية من وسيلة لتحقيق الأهداف إلى عائق يعرقل بلوغها. كما يرى أن الاختلالات الوظيفية تتبع من البنية الداخلية للتنظيم ذاته، مما يستدعي تبني استراتيجيات أكثر مرونة تضمن التكيف والتمكين داخل التنظيمات. (معباش، 2006، ص171)

وبناء على افتراض الذي صاغه ميرتون والذي مفاده أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعاليته وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاءة والفعالية من جهة، ولتجنب اختلالات النسق من جهة أخرى، ورغم تعدد البدائل التي يمكن اقتراحها في هذا السياق، إلا أنه يمكن القول أن البديل الأنسب يتمثل في آلية الإثراء الوظيفي من خلال التكوين الذي يسمح بتسليح الأفراد بالمعارف والمهارات المتنوعة والمتجددة، وذلك باعتبار أن الحالة

النفسية والاجتماعية والمعرفية والمهارية للموارد البشرية تحدد حالة الاستقرار من عدمها داخل التنظيم، مما يمكن من تلبية الاحتياجات المستجدة التي تفرضها البيئة الخارجية للتنظيم.

وتجدر الإشارة أن فعالية التنظيم في نظره لا تقاس فقط بمدى تحقيق الأهداف، بل تتعلق أيضا بقدرة التنظيم على استيعاب التوترات والاختلالات الوظيفية وتوظيفها في تطوير البنية التنظيمية، من خلال توظيف الآثار الكامنة للتكوين في خدمة توازنه البنائي واستمراريته، ومن ثم يمثل التكوين في منظوره آلية بنائية ووظيفية تسهم في ضبط النسق التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تجمع بين الكفاءة (كفاءة الأداء سواء في الجانب التقني، المعرفي، السلوكي، الفني، إضافة إلى التكامل والتوازن الداخلي للتنظيم، وتعزيز التكيف مع متطلبات الوظائف...إلخ).

وعلى ضوء ما تقدم، وانطلاقا من الإدراك العميق بقيمة وأهمية النظريات السوسيولوجية في فهم الواقع وتحليله، تعتمد الدراسة الراهنة في تحليلها السوسيو تنظيمي للواقع الإمبريقي للمؤسسة محل الدراسة على الاتجاه البنائي الوظيفي كإطار نظري وخلفية فكرية مركزية، باعتباره أبرز المداخل النظرية في علم الاجتماع، التي تتيح لنا فهما معمقا للعلاقات الوظيفية الموجودة بين عناصر النسق ومتغيراته في تفاعلها مع البيئة المحيطة.

الفصل الثاني: الإطار المعرفي لاستراتيجية التكوين

الفصل الثاني: الإطار المعرفي لاستراتيجية التكوين

تمهيد.

أولاً- مرتكزات التكوين.

1- مبادئ التكوين.

2- الأبعاد الأساسية للتكوين.

3- أهداف التكوين.

ثانياً- أنواع، أساليب ونظام التكوين.

1- أنواع التكوين.

2- الأساليب التكوينية.

3- التكوين نظرة نظامية.

ثالثاً- مراحل العملية التكوينية.

1- تحديد الاحتياجات التكوينية.

2- تصميم البرنامج التكويني.

3- تنفيذ البرنامج التكويني ومتابعته.

4- تقييم التكوين.

رابعاً- استراتيجية التكوين وأبعادها.

1- البعد الاستراتيجي للتكوين.

2- التخطيط الاستراتيجي للتكوين.

3- أهداف استراتيجية التكوين.

4- بناء استراتيجية التكوين.

خامساً- المقومات والمعوقات.

1- مقومات نجاح تطبيق استراتيجية التكوين.

2- معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسات.

تمهيد:

عرف العالم في العقدین الأخيرین مجموعة من التغيرات والتحولات مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، وكان السبب فيها دخول التكنولوجيات الجديدة وظهور تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة، ولقد أدت تلك التطورات المتلاحقة إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات وجعلت بقاءها واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على مجابهة غيرها من المنافسين، وفي ظل هذا الواقع المتغير أصبحت الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي والاستدامة المؤسسية، هذا ما دفع تلك المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، ومن بين تلك الاستراتيجيات التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة استراتيجية التكوين، حيث لم يعد تكوين الموارد البشرية مجرد عملية روتينية بل تحول إلى استراتيجية محورية تهدف إلى بناء كفاءات قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية واستيعاب متطلبات السوق المتغيرة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحسين القدرات والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للعمال من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ مهامهم وتكييفهم مع التقنيات الجديدة.

ويتناول هذا الفصل من الدراسة تقديم إطار معرفي لاستراتيجية تكوين الموارد البشرية بشكل يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وسنسلط الضوء بداية على أبعاد ودلالات التكوين (مبادئ التكوين، أبعاده وأهدافه)، لننتقل إلى استعراض لمختلف أنواعه ومجمل الأساليب التكوينية المتعمدة، إضافة إلى نظامه، وصولاً إلى الخوض في تفاصيل التخطيط الاستراتيجي للتكوين وبناء استراتيجية خاصة به، وتحديد أهدافها وكيفية تجسيدها وفق مراحل محددة، وفي الأخير سنتطرق إلى أهم مقومات نجاح الاستراتيجية التكوينية في المؤسسات ومعوقات تطبيقها في ميدان العمل.

أولاً- مرتكزات التكوين

تشكل مرتكزات التكوين الإطار المرجعي الذي يحدد معالم العملية التكوينية ويضبط توجهاتها، إذ تنبثق منها المبادئ التي تؤطر عملية التكوين والأبعاد التي تشكل أساسها، إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وسنحاول في هذا العنصر استعراض وتوضيح مجمل هذه المرتكزات باعتبارها خطوة ضرورية لفهم جوهر التكوين داخل التنظيمات.

1- مبادئ التكوين:

تستند عملية التكوين على مجموعة من المبادئ والأسس، والتي لا بد من الالتزام بها ومراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وذلك لضمان تحقيق فعالية البرنامج التكويني والوصول إلى النتائج المسطرة. وأهم هذه المبادئ ما يلي:

-**الاستمرارية:** التكوين نشاط ضروري ومستمر على مدار الحياة الوظيفية للفرد، إذ أنه نشاط ملازم للتطور والارتقاء الوظيفي للعامل ابتداء من شغله الوظيفية إلى غاية نهاية مساره المهني، (بلية ابن محمود، 2018، ص118) وذلك لضمان التحسين الدائم في الأداء والتكيف والتطور المستمر مع التغيرات الحالية والمستقبلية، انطلاقاً من إعداد دورات وبرامج تكوينية تستهدف تنمية وتطوير معارف ومهارات العمال للتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل، وكذا إعداد برامج تكوينية خاصة بالترقية لضمان تهيئة العمال المكونين لشغل وظائف أعلى في السلم الوظيفي.

- **الواقعية:** من الضروري أن تركز البرامج التكوينية على تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة، وأن تتلاءم مع المستويات المطلوبة لضمان التنفيذ الجيد لهذه البرامج ورفع مستوى المكونين.

-**الشمولية:** يجب أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية في الهرم الوظيفي للمنظمة، كما ولا بد أن يشمل التكوين الأبعاد الأساسية التالية: المعارف، المهارات، القيم والاتجاهات (السلوكات).

-**التدرج:** يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات والقضايا البسيطة ثم ينتقل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة ليصل إلى معالجة المشكلات الأكثر تشعباً وتعقيداً، ويجب أن يكون هذا التدرج بصورة مدروسة ومخطط لها.

-**المرونة ومواكبة التطور (التغيير والتجديد):** يقصد بهذا المبدأ أن التكوين يتفاعل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المنظمة، لذا يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد، وقد يشمل هذا التغيير (الجانب المعرفي

والمهاري والسلوكي للعمال المكونين وكذا الوظائف التي يشغلونها، سياسات واستراتيجيات المؤسسة، أساليب ووسائل العمل) وذلك لمواجهة التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. (بوبر، 2020، ص37)

ولهذا يجب على إدارة التكوين أن تعمل على تجديد وتطوير أنماط البرامج التكوينية وجعلها تتصف بالمرونة (أي تكيف نظام التكوين مع التغيرات الحاصلة)، وخاصة فيما يتعلق بالمعدات والأساليب المستخدمة تماشياً مع التطورات الحاصلة في شتى المجالات (التكنولوجي، الإداري...).

-**التكوين نشاط إداري وفني:** فالتكوين باعتباره وظيفة وعملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها:

-وضوح الأهداف ودقتها.

-وضوح السياسات والأساليب وواقعيتها.

-توازن الخطط والبرامج.

-توفر الموارد البشرية والمادية.

-توفر الرقابة المستمرة والتوجيه.

كما ويعتبر التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات متخصصة أهمها:

-خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

-خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المناسبة.

-الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية، متابعتها وتقييم فعاليتها. (بليّة ابن محمود، 2018، 118)

-**التكوين نظام متكامل:** يشير هذا المبدأ إلى التكامل والترابط في العمل التكويني (فنيش، 2017، ص26)، أي أن التكوين كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المتكاملة وظيفياً وفق منهجية محددة تكون محصلتها رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، باعتبار أنه نشاط مخطط له وموجه لتغطية الاحتياجات والنقائص المسجلة في أداء العاملين، وتعبير آخر هو نظام متكامل للتحكم في احتياجات الأفراد والوظائف.

ويكمن هذا التكامل فيما يلي:

-التكامل بين برامج التكوين والأفراد المكونين (أي بين محتوى المادة التكوينية المقدمة والاحتياجات الفعلية للعاملين والمكونين القائمين بالعمل التكويني).

-التكامل بين مراحل النشاط التكويني ابتداء من وصف وتحليل الأفراد وتقييم أدائهم، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذها، متابعتها وتقييمها.
-التكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات معرفية، مهارتية وسلوكية لدى المتكويين، بل يهدف أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية للمنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

كما وترتكز عملية التكوين على مجموعة من القواعد والمقومات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

-الإحساس بالمسؤولية من طرف الأفراد المشاركين في النشاط التكويني.
-توفير إمكانية الممارسة العملية والتطبيق الميداني للمعارف والمهارات المكتسبة من عملية التكوين.
-ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد المشاركين في التكوين.
-مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
-تنوع الأساليب التكوينية المطبقة.
-توفير الحافز لدى الأفراد المشاركين لضمان تحقيق نتائج إيجابية، فيجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية لدى المتكون يرغب في إشباعها مثل: رفع مستوى الدخل، الترقية، تحسين جودة الأداء....(حمداوي، 2004، ص101)

فاعتماد وتطبيق هذه المبادئ والمقومات من طرف إدارة الموارد البشرية أثناء سيرورة العملية التكوينية يساعد على إنجاح البرامج التكوينية بكفاءة ويضمن تحقيق الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التكوين، وهو ما يعزز مكانة وظيفة التكوين في المنظمة.

2-الأبعاد الأساسية للتكوين:

أصبحت المنظمات الحديثة اليوم تولي اهتماما متزايدا بالتكوين، باعتباره مقوما أساسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في تشكيل موارد بشرية متخصصة ذات كفاءة عالية، قادرة على مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا، وتمكنة من تفعيل الاستخدام الكفء لطرق وأساليب العمل الجديدة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

وعليه يمكن القول أن تطوير وتنمية كفاءة ومهارات الموارد البشرية يرتبط بالكثير من الأحداث والممارسات التنظيمية من بينها: إعادة الهيكلة، إعادة التنظيم، شدة المنافسة، النمو الاقتصادي المتسارع.

فكل عملية تكوين تستهدف إحداث تغييرات في الأبعاد الثلاث التالية: المعرفة، المهارات، السلوكيات والاتجاهات.

-تنمية المعارف والمعلومات لدى المتكون: تلجأ المنظمات إلى تنمية معارف ومعلومات العاملين في حالة حدوث تغييرات جذرية على مستوى سوق العمل أو أساليب الإنتاج، حيث تحتاج اكساب العاملين بمعارف جديدة هم في حاجة لها في ظل التطورات الحاصلة، وذلك من خلال إعداد دورات وبرامج تكوينية لتحقيق هذا الهدف.

وتشمل تنمية الجانب المعرفي للعاملين ما يلي:

-معلومات حول أهداف المؤسسة وسياستها.

-معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

-معلومات حول نظم وإجراءات العمل الجديدة.

-معلومات عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وصعوبات تنفيذها.

-المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.

-المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب الإشراف والقيادة.

-معلومات عن المناخ الاجتماعي والإنتاجي في العمل. (خيري، 2015، ص 27)

وكمثال على ما سبق: ترقية عمال إلى مناصب أعلى يحتاج تعريفهم بمتطلبات ومسؤوليات الوظائف الجديدة، إنتاج منتج جديد يحتاج تعريف العاملين في قسم الإنتاج والمحاسبة بكافة المعلومات حوله لتحقيق الإنتاج ومتابعة حساباته، الدخول إلى سوق جديد يحتاج تعريف العاملين بخصائص وطبيعة هذا السوق وكذا تعريفهم بالمنافسين وأساليبهم.

-تنمية المهارات والقدرات لدى المتكون: أصبح التركيز على تنمية مهارات العاملين محور اهتمام المنظمات، ويتطلب تحقيق هذا الهدف اكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة، وطرق عمل حديثة تكون أكثر كفاءة وإنتاجية، وتساهم في رفع مستوى الأداء، وبالتالي ضمان التكيف مع التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

فالتكوين يسمح للعاملين بالإلمام بجميع جوانب العمل (طرق وآليات العمل)، ويتيح لهم الفرصة

لاكتساب مهارات متخصصة ومتطورة، وذلك من خلال وبرامج التدريب العملي والقيام بنشاطات عملية.

وتشمل تنمية المهارات والخبرات ما يلي:

-القدرة على اتخاذ القرارات.

- القدرة على تنظيم العمل وإدارة الوقت.

-المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

-المهارات في الحوار والنقاش وإدارة الاجتماعات والندوات.

-القدرة على تحليل المشاكل.

-المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

وكمثال على ذلك: ادخال تكنولوجيا جديدة حيز التشغيل يتطلب اكساب العاملين مهارات استخدام هذه التكنولوجيا.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن مستوى المهارات المطلوبة لا يكف عن التغيير والتطور مما

يجعل الحاجة للتكوين مستمرة بما يتناسب واحتياجات المنظمة.(حسن، 2005، 243-244)

-تعديل السلوكيات لدى المتكون: تحقيق هذا الهدف يوجب التخلي عن السلوكيات السلبية والعمل على

اكتساب سلوكيات ايجابية، وتظهر الحاجة لتغيير السلوك الوظيفي للعاملين عند حصول تغييرات حذرية

في أولويات واهتمامات المنظمة، فمثلا إذا قررت المنظمة تغيير استراتيجيتها وأولوياتها من الربح إلى

تحقيق الريادة في قطاعها، ستحتاج تغيير سلوكيات العاملين بحيث تمنحهم فرصة بإعطاء الأولوية لنشاط

الإبداع والتطوير، أو إذا قررت المنظمة تغيير أهدافها من الإنتاج الكمي إلى الإنتاج النوعي ستحتاج

تغيير سلوكيات العاملين للاهتمام بالنوعية، وإذا تعرضت لمشاكل سببها عدم إعطاء الاهتمام الكافي

بالمستهلك، ستحتاج تغيير سلوكيات عمالها نحو تحقيق رضا المستهلك.

وتجدر الإشارة إلى أن تغيير وتعديل الجانب السلوكي للعاملين المتكونين لا يتم بمنح معارف

ومحاضرات حول السلوكيات المطلوبة في العمل بل بالقيام بنشاطات محددة جماعية ومطولة لغاية

الحصول على التغيير المطلوب، وذلك بمساعدة مختصين في التحليل النفسي ومختصين في التطوير

التنظيمي. (نايف برنوطي، 2001، ص405) بهدف تعزيز ولاء العاملين وزيادة قابليتهم للعمل، مما يزيد

من شعورهم بالأمان الوظيفي وينمي روح الالتزام والمسؤولية في العمل

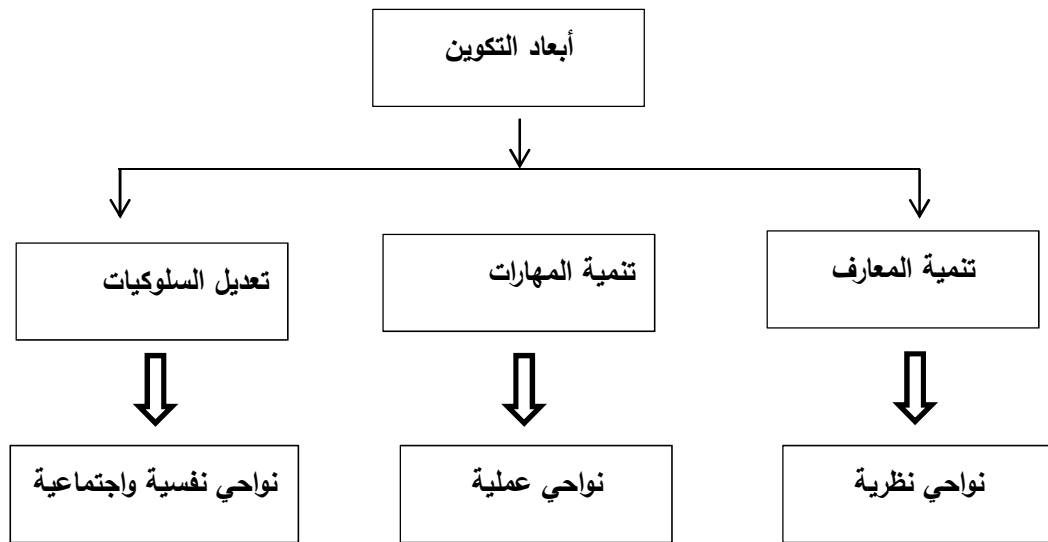
يشمل تعديل السلوكيات فما يلي:

-تعزيز الولاء كمؤسسة.

-الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.

- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والحرص على الإتقان في أداء العمل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تعزيز المواظبة والالتزام في العمل. (خيري، 2015، ص28)

الشكل رقم (07): أبعاد التكوين



المصدر: من إعداد الباحثة.

3- أهداف التكوين:

تحدد أهداف التكوين في ضوء الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين، ففي ضوء التعرف على الاحتياجات التكوينية تبلور المنظمة أهدافا لبرامجها التكوينية المقترحة إذ أن الاحتياجات التكوينية لا تقتصر على نقاط القصور والضعف في الأداء أو المهارات فقط، بل تشمل على الجوانب التطويرية والمهارات الإبداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة، فهي تعبر عن الفرق بين في المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين والمستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

وعموما يمكن القول أن الأهداف الرئيسية للتكوين ما هي إلا ترجمة للاحتياجات التكوينية، ويمكن أن تكون هناك أهداف عامة تشترك فيها غالبية المؤسسات التي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية والارتقاء بمستوى أدائها المهني، وعلية يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التكوينية فيما يلي:

- **الأهداف التوجيهية والإرشادية:** تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بإكساب العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء وظائفهم يتيح لهم فرصة الترقية في السلم الوظيفي، كما يضمن أداء العمل بكفاءة وفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء المطلوب و الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته، وأيضا تكوين الرؤساء والمسؤولين بتعليمهم أصول ومبادئ الإدارة و القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

- **الأهداف التنظيمية والإدارية:** تسعى هذه الأهداف إلى خدمة كافة المستويات الإدارية والتنظيمية انطلاقا من رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إماما واهتماما بالعمل، مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، وضعف مهاراتهم الفنية.

- **أهداف النمو الفكري:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، وبالتالي توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا، وذلك انطلاقا من إدراكه لأهداف وسياسات المؤسسة وأهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين أساسا إلى اكساب الفرد العامل معلومات ومهارات أكثر عن العمل الأمر الذي يعطيه شعورا داخليا بالأمن والأهمية ، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا مستقبلا. (بن يمينة، 2015، ص102)

- **أهداف ذات بعد تكتيكي:** وتشمل:

التكوين من أجل الترقية وهو تكوين يهدف لترقية الأفراد المستفيدين من خلال إخضاعهم لبرنامج تكويني يتضمن اكسابهم المعارف والمهارات المحددة للمنصب الجديد.

وكذا التكوين من أجل تنويع اليد العاملة والذي يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفذ الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

- أهداف ابتكارية (إبداعية): تعتبر الأهداف الابتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وأفاق لم يسبق الوصول إليها، كما تستهدف نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، والمساهمة في حيازتها لميزة تنافسية تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس وتؤمن بمبدأ البقاء للأقوى. (عمر بلخير، 2015، ص 73)

ويمكن إجمال أهداف التكوين فيما يلي:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات عمالها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم علميا ومهنيا، وذلك بهدف ضمان التوازن الدائم بين كفاءات العمال ومتطلبات العمل.

- الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تساعد على ضمان مستويات عالية من الأداء وبالتالي رفع مستوى الإنتاج كما ونوعا.

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: فالتكوين يساعد على تحسين فعالية أساليب العمل انطلاقا من المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة، الأمر الذي يساعد على تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمنظمة.

- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات مما يساعد على خلق التنسيق فيما بينها.

- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل: حيث يساعد التكوين على التأقلم المستمر لكفاءات واستعدادات العاملين مع التغيرات والتطورات لي تحدث في البيئة المحيطة. (حمداوي، 2004، ص 100)

تسهيل عملية إدماج العمال الجدد في المؤسسة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية تركز على توضيح ما يلي:

- طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقة تلك الوظيفة بالوظائف الأخرى بالمؤسسة.

-طبيعة المؤسسة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.

-البيئة الخارجية وتأثيرها على نشاطها. (نعموني، 2014، ص97)

-تحفيز العمال ورفع دوافعهم ومستوى طموحاتهم وتقدير الذات لديهم، ومنحهم فرصة للترقية في السلم الوظيفي.

-اتخاذ الفرد العامل أحسن القرارات وتطبيقها بفعالية فيما يخص حل المشكلات التي تواجهه في العمل الأمر الذي يتيح تطوير التجربة واكتساب الخبرة، وبالتالي الحفاظ على الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة. (قرنان، 2018، ص110)

حماية المؤسسة والعمال من الوقوع في الأخطاء وتحقيق الأمن الوظيفي والذي له الأثر الأكبر على رضا العمال وولائهم واستقرارهم بها. (محمد زايد، 2003، ص284).

ثانياً - أنواع، أساليب ونظام التكوين

يعد التكوين منظومة متكاملة تتنوع فيها الأشكال وتتعدد فيها الأساليب وفقاً لطبيعة الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفعلية، وضمن هذا الإطار نحاول في هذا العنصر الوقوف على مختلف أنواع التكوين المعتمدة في المؤسسات، واستعراض مجمل الأساليب التكوينية المستخدمة في تنفيذ العملية التكوينية، فضلاً عن تحليل نظام التكوين الذي يؤطر مسارها التطبيقي ويضبط فعاليتها.

1-أنواع التكوين:

تتعدد أنواع وتصنيفات التكوين باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته، وفيما يلي سنوجز أهم المعايير والمؤشرات التي تبعا لها يتم تصنيف التكوين وأنواعه.

أ-حسب الفئة الوظيفية: ويشمل:

-التكوين المهني: يضمن هذا النوع من التكوين اكتساب العمال المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزولة مهنة أو عمل متخصص، ويتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال الصيانة والتشغيل. (ماهر، 2001، ص327)

ويطلق عليه كذلك بالتكوين المتخصص لكونه يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة، أو بمعنى آخر تخصيص الفرد المتكون في أداء مهنة

معينة من خلال خضوعه لتكوين دقيق ومتخصص حول كل ما يتعلق بمهنته الأمر الذي يساعده في استيعاب إشكالية مهنته بصفة متميزة. (ماس سليمي، 2019، ص153)

-**التكوين الإداري:** ينصب هذا النوع من التكوين على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية، ويركز على اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون ضمن فرق العمل، وكذا على تحسين المهارات الإدارية للعاملين وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الفعالة، المهارات القيادية والإشراف، التخطيط الاستراتيجي والعملياتي، التنظيم، الرقابة والتحفيز. (بوبكر، 2020، ص44)

-**التكوين الإشرافي:** يتعلق هذا النوع من التكوين بالمشرفين، والغرض الأساسي منه زيادة قدرات الفرد المشرف على القيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

فبرامج تكوين المشرفين تتطلب التركيز على مسؤوليات المشرفين وخاصة على الجانب الفني للعمل وعلى تمليك الفرد المشرف المهارات الإدارية والإشرافية والتي تشمل: القيادة، إدارة جماعات العمل، التنسيق، التوجيه والتحفيز وإقامة علاقات إنسانية ايجابية وغيرها.

-**تكوين المكونين:** يمثل المكون عنصرا هاما ضمن البرنامج التكويني والمسؤول الأساسي عن نجاح وتحقيق أهداف المخطط التكويني.

ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويد المكونين بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، تنمية المهارات القيادية، تحسين القدرة على الاتصال والتواصل، زيادة القدرة على التحليل وخلق مناخ تنظيمي وجو يسوده التعاون والمشاركة .

كما ويجب اختيار المكونين بعناية وضمن ضوابط وشروط معينة وخاصة تلك التي تتعلق بإتقان الكفايات التعليمية والتكوينية والمهام بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية، حتي يكونوا قادرين على توصيل رسالة التكوين إلى المتكونين والمشاركة في تبادل الخبرات وحتى طرح الأفكار الإبداعية. (ميلاط، 2017، ص74)

ب-**التكوين حسب الهدف:** ويشمل:

-**التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد):** هو تكوين يعمل على تحضير الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعيات المهنية الجديدة التي سوف يمارسونها للاندماج مع القيود العملية لمحيط العمل، كما يعدهم لفهم مشروع وثقافة المؤسسة ومعرفة محيط ومجال وأدوات العمل. (قرنان، 2018، ص104)

-**التكوين التحسيني:** هو تكوين يسمح باكتساب المهارات المعرفية والقدرات والسلوكيات الضرورية حتى يكون بإمكان العامل التحكم أحسن في الوظيفة والتكيف مع الوضعيات المهنية التي يشغلها مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التي يفرضها التطور التقني والتكنولوجي. (قرنان، 2018، ص105)

فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة مما يستدعي القيام بالتكوين لذلك، فيتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

-**التكوين للترقية:** يعنى هذا التكوين بالعاملين الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، حيث يتم إخضاعهم لتكوين يسمح بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تتطلبها مواصفات الوظيفة الجديدة.

ج-التكوين حسب مكان إجرائه:

-**التكوين داخل المنظمة (التكوين الداخلي):** يتم تنفيذ البرامج التكوينية داخل المنظمة، سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على عاتق المنظمة تصميم البرامج ودعوة المكونين للمساهمة في تنفيذ الدورات التكوينية والإشراف عليها.

-**التكوين خارج المنظمة (التكوين الخارجي):** هنا تقوم المنظمة بنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المنظمة، وذلك من خلال الاستعانة بمؤسسات تكوينية أو معاهد متخصصة. (ماهر، 2001، ص328)

د-التكوين حسب عدد المتكونين:

-**التكوين الفردي:** يشمل هذا النمط من التكوين تنمية وتطوير المهارات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين يتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى.

-**التكوين الجماعي:** هذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من المتكونين المراد تكوينها جماعيا على شكل أفواج محددة العدد، بغرض تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية. (خضير كاظم وكاسب الخرشة، 2007، ص143)

2- الأساليب التكوينية:

تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في نقل المادة التكوينية للمتكونين، ويعتبر اختيار أسلوب التكوين المناسب جزء أساسيا في نجاح العملية التكوينية، فالأسلوب الفعال يضمن جذب اهتمام المتكونين وتفاعلهم الإيجابي مع المحتوى المقدم، مما ينعكس بدرجة كبيرة على نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه.

ومن الجدير بالذكر أن تعزيز فعالية العملية التكوينية يتطلب في بعض الأحيان استخدام أكثر من أسلوب واحد لنقل المحتوى التكويني، وتراعي مصلحة التكوين في اختيار الأسلوب التكويني الملائم أو عدة أساليب، والمفاضلة بين أسلوب وآخر عدة اعتبارات أهمها:

-الأهداف المتوخاة من عملية التكوين، وطبيعة ونوع البرامج التكوينية.

-مدى ملائمة الأسلوب للمادة التكوينية المقدمة.

- طبيعة الوظيفة محل التكوين، حيث تختلف الأساليب المستخدمة في تكوين عمال الإدارة عن الأساليب تلك المستخدمة في تكوين العمال المهنيين أو المشرفين.

-المستوى الوظيفي للمتكونين، حيث تختلف الأساليب المستخدمة في تكوين العمال التنفيذيين عن تلك الأساليب التي تناسب أعوان التحكم أو الإطارات.

-عدد المتكونين، فكلما كان العدد قليل كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة مثل حلقات النقاش، أما إذا كان عدد المتكونين كبير فسيكون من الضروري اختيار أساليب تكوينية تتناسب مع حجم الفئة المستهدفة، كاستخدام المحاضرة مثلا.

-التكلفة والنفقات المترتبة عن استخدام كل أسلوب تكويني.

-مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل أسلوب تكويني.

-درجة إلمام المكون نفسه بالأسلوب التكويني.(شاويش، 2005، ص239)

أ-أساليب التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل:

التكوين في مكان العمل هو أكثر الأساليب استخداما في جميع المنظمات، نظرا لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه، إضافة إلى عدم حاجته لتصميم مادة تعليمية وأدوات تعلم وتكوين، وتتم من خلاله عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتكون لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، وتكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المكون للمتكون، كما يتيح هذا الأسلوب الفرصة لتطبيق المعارف والمهارات مباشرة في ميدان العمل، ويمارس هذا الأسلوب عن طريق:

- الرئيس المباشر: ترتبط عملية التعلم والتكوين في هذه الحالة بالرئيس المباشر، حيث يتوقف نجاحها على خبرته وكفاءته في نقل مهارته وإلمامه في العمل لمؤوسيه، وتوفر الوقت الكافي لديه لتعليمهم ما يحتاجه أداؤهم من معارف ومهارات.

وعملية التكوين هنا لا تحتاج إلى تكليف رسمي للرئيس المباشر بأن يطور ويحسن أداء مؤوسيه، لأن هذه المهمة هي أصلا إحدى مهامه الرئيسية التي يقوم بها بصفته رئيسا وقائدا في الوقت نفسه. (وصفي عقيلي، 2005، 464)

- الزميل ذي الخبرة الوظيفية: تتفد عملية التعلم والتكوين هنا من قبل أحد الزملاء في نفس مكان العمل، الذي تكون مهاراته وخبرته في العمل عالية ولديه معلومات فنية معتبرة، بحيث تؤهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة ومهارة في آن واحد، ويطلق على النوع من التكوين بالنصح والإرشاد من قبل الزميل، ويتم هذا التكوين بتكليف رسمي من قبل الرئيس المباشر، وأحيانا بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقة والزمالة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض في نفس مكان العمل، ولاشك أن هذا الأسلوب يقوي العلاقات والروابط الإيجابية بين العاملين، لكنه يتطلب وجود تفاهم بين الأفراد الذين يعملون في نفس مكان العمل. (سلطان، 2003، ص 195)

ب- أساليب التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يتم خارج أوقات العمل الرسمية، وسواء تم تنفيذه على مستوى فضاءات مخصصة للتكوين داخل المؤسسة، أو في مراكز تكوينية خارجية كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وتحمل المؤسسة في هذه الحالة مجمل التكاليف المرتبطة بتنفيذ هذا النوع من التكوين، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الأساليب:

- المحاضرة: تعد المحاضرات من الأساليب التكوينية الشائعة الاستخدام نظرا لانخفاض تكلفتها، ولأهميتها في نقل المعارف والمعلومات في مجالات متعددة، فهي تستخدم لتوضيح المعارف والمفاهيم النظرية والمبادئ والأسس المرتبطة بالعمل، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر نفسه ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها، إضافة إلى قدرته في تنظيم أفكاره عرضها بشكل واضح على المتكولين، كما تزداد فعالية المحاضرة إذا ما دعمت بوسائل إيضاح سمعية وبصرية متنوعة (رسوم، خرائط، صور...) مما يسهم في تعزيز الفهم لدى المتكولين.

ومما يعاب على أسلوب المحاضرة انخفاض درجة مشاركة المتكويين، أي أن التفاعل والنقاش بينهم وبين المحاضر يكون محدودا، إضافة إلى أنها لا توفر الفرص الكافية لنقل المعلومات المكتسبة إلى الواقع العملي وتطبيقها. (محمد عباس وحسين علي، 2008، ص117)

- أسلوب تمثيل الأدوار: يعد أحد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف إلى مساعدة المشاركين في اكتساب أنماط ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح السلوكي الحالي وتعزيزه، ويعتمد هذا الأسلوب من التكوين على محاكاة مواقف حقيقية أو افتراضية، كما يتضمن خلق مواقف عملية وإشراك المتكويين في تجربة أدوار مختلفة مثل أدوار زملاء العمل أو المدراء لفهم وجهات نظر الآخرين ويطلب منهم التعامل مع المواقف كما لو كانت تحدث في بيئتهم العملية فعلا، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في تطوير المهارات القيادية وتكوين المشرفين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية مهارات التواصل وحل المشكلات المرتبطة بالعمل (التعامل مع الصراعات). (الكلاهد، 2013، ص61)

- تكوين الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرصة للمتكون للتعرف على آراء الآخرين منه، وإزاحة الحواجز الاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، والصورة الأساسية لهذا النوع من التكوين هو الاجتماع ومناقشة وتقييم سلوكيات بعضهم البعض، ويتضح من ذلك عدم وجود مادة تكوينية محددة أو جدول مخصص لتنفيذه، إذ أن دور المكون لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتكويين والعمل على توجيهها.

ومن خلال هذا الأسلوب يكتسب المتكويين مهارات الانفتاح على الآخر والصراحة، وكيفية التعامل مع الأقوال والأفعال وحسن استقبالها ورد الفعل حيالها أي تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة، كما يعمل على دعم وتنمية العلاقات الانسانية سواء كان بتنشيط الجانب العاطفي أو الانفعالي لهذه العلاقات. (مانع، 2015، ص132)

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يهدف إلى فهم مشاكل ومشاعر المتكويين وتنمية روح الاعتماد على الذات من خلال التوقع بالمشاكل والعوائق التي تواجههم داخل جماعات العمل. (وصفي عقيقي، 2005، ص468)

- المباريات الإدارية: أو مباريات الأعمال كما يسميها البعض، هو أسلوب يستخدم بشكل خاص في تكوين رجال الإدارة العليا، وبموجبه يتم تقسيم المتكويين إلى مجموعتين فأكثر، وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن ظروف المؤسسة التي يمثلونها، وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها،

وبناء على المعلومات المقدمة تتخذ كل مجموعة القرارات التي تراها مناسبة، وقد تقدم إلى المجموعة بيانات مفاجئة والتي يتم على إثرها ضرورة تعديل بعض القرارات، بعدها تقيم القرارات التي تتخذ باستخدام أسلوب تقييم محدد سلفاً، ثم تعلن النتائج للمتكونين، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها تتولى المجموعة القيام بدراسة جديدة، وهكذا إلى أن تنتهي الجولات المبرمجة، وبعدها يتم الإعلان عن المجموعة الفائزة، ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة، كما يتم شرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في حياتها العملية والمهنية. (بوخمخم، 2013، ص 198)

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه ينمي القدرات التحليلية للمتكونين لترشيد عملية اتخاذ القرارات في الظروف العادية وفي الحالات الطارئة، وينمي مهارات التفكير العلمي وإدراك الأفراد.

وتجدر الإشارة أن تنفيذ هذا الأسلوب مكلف جداً وذلك لكونه يتطلب فريق تكوين يتمتع بمهارات خاصة تتناسب ومستوى المتكونين (إطارات الإدارة العليا).

-**أسلوب المحاكاة:** تمثل المحاكاة نهجا عاما لعدد من الأساليب، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له العامل خلال ممارسته لعمله في بيئة عمله الفعلية، أي خلق ظروف تحاكي الموقف ووضع المتكون في موضع معالج لهذا الموقف، وذلك لاتخاذ الإجراء أو القرار المناسب حياله، ثم يوضح له مدى فاعلية تصرفه، وتصحح له الأخطاء في حالة حدوثها لديه لتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، ويستخدم أسلوب المحاكاة نماذجاً مصنوعة (آلات، تجهيزات، أدوات تقنية... إلخ) تطابق المستخدمة في الواقع العملي من أجل تعلم استخدامها قبل الانتقال لاستخدامها في ميدان العمل.

ويتميز هذا الأسلوب بقدرته العالية في نقل ما تعلمه المتكون في الظروف والنماذج المصنوعة إلى الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بقدرته على تعليم المتكونين مكتسبات جديدة. (وصفي عقيلي، 2005، ص 470)

-**أسلوب المؤتمرات والندوات:** تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية، وتعتمد على تجميع عدد من المختصين ذوي خبرات واسعة وتجارب مستفيضة في مجال المواضيع المحددة للمناقشة، بحيث تفتح المجال أمام الأعضاء لتبادل الآراء من خلال الاشتراك الجدي في المناقشات، وبالتالي فكل متكون بإمكانه أن يطلع ويستفيد من أفكار وخبرات ومعلومات الآخرين، كما يتيح هذا الأسلوب الفرصة للوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة واستخلاص مبادئ إدارية عملية يستعان بها في حل

المشكلات الإدارية المختلفة، والتعرف على بدائل عدة للتعامل مع مختلف الممارسات الإدارية، وبعد انتهاء المؤتمر يتم إصدار توصيات جدية تتعلق بمختلف المواضيع المطروحة للمناقشة. (محمود هاشم، 1989، ص432)

ومن مزايا هذا الأسلوب كذلك أنه يتيح فرصة الحضور لعدد كبير من المشاركين، كما أن تكاليفه تكون منخفضة نسبياً.

- **الزيارات الميدانية:** في هذا الأسلوب يتم ربط الجوانب النظرية في التكوين بالواقع الميداني، إذ تتيح للمتكورين فرصة الاحتكاك المباشر بالأفراد والمنظمات، إضافة إلى الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضير جيد وترتيبات كثيرة ومعارف إضافية، تضاف إلى ميزانية البرنامج التكويني.

ويعد هذا النوع من أساليب التكوين الأفضل عملياً، لأن المتكورين يقفون مباشرة على الممارسات الميدانية والتقنية المطبقة في مجال يشبه مجالاتهم، ويشاهدون ويناقشون مع القائمين على تلك الأعمال والأنشطة، ويستفسرون عن كل انشغالاتهم واهتماماتهم، وهذا يسمح لهم بتحليل وتفسير ما يشاهدونه إجراءات الممارسات المهنية، وتشخيص مواطن الضعف والقوة للاستفادة منها في مجالات نشاطاتهم وأعمالهم المشابهة. (بوبكر، 2020، ص121-122)

- **أسلوب التطبيق العملي:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المكون بأداء عمل ما أمام مجموعة من المتكورين مع تقديم شرح نظري وعملي لمراحل أداء هذا العمل وتنفيذ إجراءاته، ثم يقوم المتكورين بالتطبيق العملي بأنفسهم على التجهيزات والمعدات التي توضع تحت تصرفهم، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المشاركين، كما يسمح بتثبيت المعلومات لديهم بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. (شاويش، 2005، ص241)

- **أسلوب دراسة الحالة:** يتم عبر تقديم حدث أو مجموعة من الأحداث التي تتعلق بمواقف ومشكلات معينة واجهتها المؤسسة للمتكورين، والطب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج بشأنها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة المقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكورين. (عليوة، 2001، ص118)

3- التكوين. نظرة نظامية

تعتبر المؤسسة نظاما كليا يسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات، ويتكون هذا النظام الكلي من أنظمة فرعية مترابطة فيما بينهما، تعمل في إطار من التكامل والتنسيق من أجل بلوغ أهدافها العامة، ومن بين هذه الأنظمة الفرعية (نظام التسويق، نظام الإنتاج، نظام الموارد البشرية...)، وإذا نظرنا إلى نظام الموارد البشرية، يتبين أنه بدوره ينقسم إلى أنظمة فرعية أخرى (التخطيط، الاختيار، التوظيف، التكوين... إلخ)، وبالنظر إلى التكوين كنظام قائم بذاته داخل منظومة الموارد البشرية يقتضي بالضرورة التطرق إلى عناصره الرئيسية ومكوناته والتي تتمثل فيما يلي:

-**المدخلات:** ممثلة في العمالة المراد تكوينها، والتي لديها حاجات تكوينية متنوعة يتطلبها أداء عمال المنظمة الحالية وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز استراتيجيتها المستقبلية، كما تشمل المدخلات مختلف المعلومات والموارد والمستلزمات والإمكانات المادية، والتي يتم إخضاعها لعمليات معينة من أجل تحقيق أهداف نظام التكوين. (زغود، 2015، ص 275)

ويمكن تقسيم مدخلات نظام التكوين إلى ثلاث أنواع هي:

-**مدخلات إنسانية:** يقصد بها كافة الموارد البشرية التي تشارك في العملية التكوينية ومن أهمهم: المكونين والمكونين، المستشارين التكوينيين، إطارات مصلحة التكوين، المديرين، رؤساء الأقسام، الفنيين والمساعدين وغيرهم من الأفراد حيث يختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية.

-**مدخلات مادية:** يقصد بها كافة الموارد الملموسة وغير الإنسانية التي تستخدم في عمليات نظام التكوين ومن أهمها: مراكز وقاعات التكوين، الأجهزة والمعدات التكوينية، الميزانية، السجلات والتقارير المتعلقة بتقييم أداء العمال.

-**مدخلات معنوية:** ويقصد بها كل الموارد غير الملموسة التي تدخل ضمن عملية التكوين ومن بينها: المعلومات والبيانات حول نظام التكوين والأفراد العاملين، القيم والمعتقدات السائدة حول التكوين، المفاهيم والأفكار، السياسات والإجراءات. (عمر بلخير، 2015، ص 89)

- **العمليات (الأنشطة) أو المعالجة:** ويقصد بها الأنشطة والوظائف الأساسية لتحقيق أهداف استراتيجية التكوين، وتهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف المسطرة، وتشمل هذه العمليات

ما يلي: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها، والمتمثلة في مراحل النشاط التكويني. (بن مهدي، 2017، ص 81)

-**المخرجات:** تمثل المخرجات النتائج المحققة بفضل العمليات، فهي نتيجة النظام، ممثلة في يد عاملة مكونة معرفياً، نفسياً، سلوكياً، فنياً ومهارياً، ومؤهلة لأداء المهام بكفاءة وفعالية، ومهيئة لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة العامة، بالإضافة إلى برامج مصممة وأدوات وطرق ومناهج مطورة.

ويمكن تصنيف المخرجات إلى:

-**مخرجات إنسانية:** وهم المشاركون في النشاط التكويني، ويفترض أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، والمتمثلة في اكتساب وتطوير المعارف، اكتساب مهارات جديدة وتحسين القدرات.

-**مخرجات مادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكئون بعد اكتسابهم المهارات الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور متنوعة هي: زيادة الكفاية الإنتاجية، تخفيض التكاليف، ارتفاع مستويات الأداء...إلخ.

-**مخرجات معنوية:** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكئين، ارتفاع مستوى وعيهم، تحسين وجهات النظر حول العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم، وتعزيز العمل الجماعي. (السلمي، 2001، ص 246)

-**التغذية العكسية:** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التكوين، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التكوينية للاستفادة منها في البرامج القادمة.

يتمحور نسق التكوين حول تحديد الاحتياجات، تصور البرنامج وتنفيذه، يغذى النظام بمجموعة من المدخلات (إدارية، بشرية، مادية، مالية، معنوية وأدوات)، بهدف تحقيق أهداف فردية (تطوير المعارف، التطبيق العملي للمكتسبات، اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، تثمين العمل الجماعي)، كما أن مخرجات النظام تكون موضوع تقييم من أجل إجراء تصحيحات عند اللزوم، ويخضع نظام التكوين لتأثيرات المحيط الداخلي (سياسة واستراتيجية المنظمة، أنظمة التسيير، سياسة التوظيف، سياسة الترقية، سياسة الأجور) والمحيط الخارجي (تشريعات العمل، الوضع السياسي، الوضع الاقتصادي، تطور القطاع) ويؤثر بدوره على هذه العوامل.

وتجدر الإشارة إلى أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر الوقت وتجيبنا عن أي شكل من التكوين نريد:

-تكوين تكييف مع واقع العمل: وهذا يخص أساسا الموظفين الجدد.

-تكوين صيانة للكفاءات المكتسبة: من أجل الاحتفاظ بالمهارة اليدوية وهو يخص الموظفون الذين ينفذون أعمالا روتينية.

-تكوين إتقان: من أجل تقديم أحسن للعمل الحالي، وهو يخص كافة الموظفين.

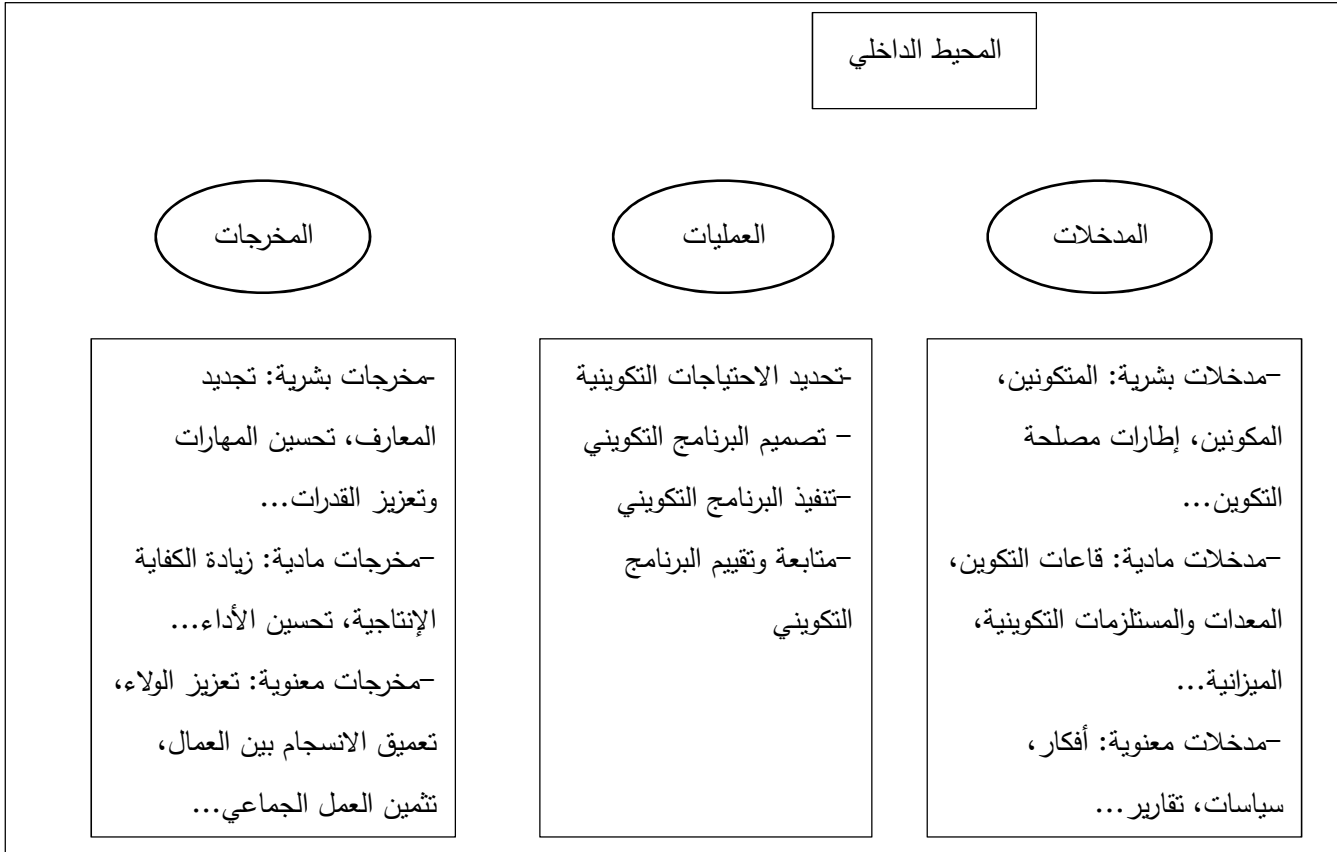
-تكوين رسكلة أو تقدير: لاكتساب مهارات جديدة نتيجة التطور في المهن.

-تكوين ترقية: لأجل ممارسة وظيفة هامة تتطلب مهارات جديدة.

-تكوين تبديل أو سبق: لأجل مواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي(نهاية العقد، تغيير النشاط، خصوصية المؤسسات...).(زغود، 2015، ص276)

إن التحليل النظامي للتكوين يعرض لنا قراءة شاملة لمجموع مكونات التكوين، في إطار سيرها الخاص أوفي إطار التفاعلات فيما بينها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08) : نظام التكوين



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا - مراحل العملية التكوينية:

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البرامج التكوينية المسطرة فإنه يجب عليها أن تقوم بإدارة هذه العملية بكفاءة وفعالية، فالعملية التكوينية هي عملية إدارية تتضمن تنفيذ العديد من المراحل بشكل متسلسل ودقيق، وسنتناول فيما يلي المراحل المختلفة لإدارة العملية التكوينية من بدايتها إلى نهايتها.

1-تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة وتعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج أو تقديم الخدمات.(نعموني، 2014، ص99)

كما تعبر كذلك عن وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في النواحي جميعا. (درة ونعيم الصباغ، 2008، ص317)

ويوضح هذا التعريف أن الاحتياج التكويني هو حجم الفجوة بين الأداء الفعلي وما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقا للمعايير والأهداف والخطط المعتمدة)، وكذا العراقيل التي لا تسمح للأداء الفعلي بالتحول نحو الأحسن بصفة طبيعية.

- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية: تعد عملية تحديد الاحتياجات محور الارتكاز الذي تستند عليه الخطط التكوينية في البداية الفعلية لأي برنامج تكويني ولا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين أهدافه، كما أن نجاح عملية التكوين تخطيطا وتنفيذا ومتابعة يعتمد على الدقة في تحديد هذه الاحتياجات لأنها المؤشر الذي يوجه عملية التكوين توجيهها صحيحا. وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

- تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم، ونوع التكوين المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

- يساعد على التقييم الصحيح للتكوين.

- يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه الصحيح.

- تعمل على مساندة التغيرات المتوقعة في المنظمة، سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات، أو

تغيير في طبيعة العمل، أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين. (خيري، 2015، ص40-41)

ويتم تحديد الاحتياجات الحالية أو المستقبلية من خلال اعتماد المؤسسة على أساليب علمية مناسبة، لأن هذا التحديد لا يتم بصورة عشوائية وإنما على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة والمعمقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المؤسسة.

ويتم ذلك من خلال ثلاث مستويات هامة هي:

تحليل المنظمة: يقصد به القيام بدراسة شاملة تتضمن فحصا وتشخيصا لكافة الجوانب التنظيمية

والإدارية الحالية والمستقبلية من خلال تتبع الأهداف الكلية والعامية للمؤسسة ورسالتها، ومختلف عملياتها

وظائفها، سياساتها، كفاءة مواردها البشرية، هيكلها التنظيمي وبيئتها الداخلية والخارجية، للتعرف على المشكلات التنظيمية وتحليلها وتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع الذي يلزمها.

ويتطلب هذا التحليل دراسة متعمقة للأهداف والتغيرات المتوقعة على المدى القصير والطويل، ولضمان إعداد برنامج فعال، من الضروري أن يكون الأفراد على دراية كاملة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويظهر لهم أنواع المهارات والقدرات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في مختلف نشاطات ومهام وحداتها وأقسامها التي تحتاج لمشاركتهم الفعلية والفاعلة. (ميلاط، 2016، ص72)

ويمكن تفصيل ما سبق ذكره في النقاط التالية:

-**الأهداف الحالية للمنظمة:** تركز المنظمة على أهداف محددة تعزز أهميتها واستمراريتها، فهي تعتبر أساس وجودها، وبالتالي فإن استيعاب العاملين لهذه الأهداف هو أمر أساسي يساعد في تحقيقها.

-**الأهداف المستقبلية:** تتضمن المشروعات الجديدة والخطط التي تعتمدها المنظمة تنفيذها في المستقبل، وتشمل الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية.

-**ملئمة الهيكل التنظيمي:** ويتضمن هذا الجانب دراسة تكوين المنظمة وهيكلها الداخلي، بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والوظائف الموجودة فيها، وفحص العلاقة بين الإدارة والأقسام، والمعايير المعتمدة في إنشاء الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال ومستوى التفويض ونطاق الإشراف، وذلك بهدف ملئمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة.

-**تحليل المقومات النظامية:** وتتضمن دراسة مجموعة اللوائح والقوانين والإجراءات والتعليمات التي تضعها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والجهود المبذولة، والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة الأفراد العاملين بسياسات المنظمة والتزامهم بها. (فنيش، 2017، ص27)

-**المناخ التنظيمي:** تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، معدلات الغياب والتأخر، إصابات العمل، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

-**القوى العاملة:** للوقوف على طبيعة التركيب الحالي للعمال في المنظمة، والتعرف على حاجاتها الحالية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، تقاعد، إصابات عمل...)، إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية.

-**كفاءة المنظمة:** للتعرف على مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة، ويتم ذلك من خلال عدد من المؤشرات منها: تكاليف العمل، تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، مؤشر الانتاجية، معدلات تشغيل الآلات والمعدات، معدل العائد، الشكاوي من المستفيدين من الخدمة...إلخ.

-**تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة:** انطلاقاً من تحديد العوامل والتغيرات المؤثرة على المنظمة والتي تنعكس على الخطط التكوينية سواء كانت هذه التغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: التغيير في الأهداف والسياسات العامة، إضافة منتج جديد، استحداث وظائف جديدة، التغيير في طبيعة عمل المنظمة ودخول مجالات نشاط جديدة...، أو في البيئة الخارجية مثل: البيئة الاقتصادية، زيادة الطلب على السلع والخدمات، التطورات التكنولوجية، المنافسة...إلخ. (عطابي وترزولت عمروني، 2018، ص848-849)

بهدف إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من جهة والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والتغيرات من جهة أخرى، ومن ثم تحديد نوع التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير والتطور.

-**تحليل العمل:**

ويطلق عليه أيضاً تحليل الوظائف، ويهدف تحليل العمل إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، (الخصاونة وأبو خضير ونايف العياصرة، 2018، ص95) ويتم ذلك بدراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد العامل وتبيان أبعادها وخصائصها، وهنا يقوم المخطط للتكوين بجمع المعلومات عن واجباتها ومسئوليتها، ظروف أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية التي يتطلبها إشغال وظيفة محددة، (عبد الباقي،

2000، ص113)

بل وينبغي كذلك الحصول على معلومات عن الوظائف المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف مستقبلاً، فيمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يكون عليه العامل.

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

-تحليل الفرد:

ويقصد به قياس وتقييم أداء الفرد في عمله، وتحديد نوع المعارف والمهارات والسلوكيات والميول التي يجب تنميتها لتمكينه من أداء الأعمال و الوظائف بشكل فعال، (قرنان، 2018، ص 102) ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة في هذا المجال تلجأ الهيئات المكلفة بالتكوين في المنظمات إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد انطلاقاً من التركيز على ثلاث زوايا رئيسية هي:

-المواصفات الوظيفية: وتشمل تخصصه وقدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفي.

-الخصائص الشخصية: التي يتمتع بها وتشمل دوافعه، اتجاهاته، والحاجات التي يريد إشباعها في وظيفته، واستعداده للتعلم والتكوين، ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

-الجوانب السلوكية: وهنا يكون التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته، مدى تفاعله مع الآخرين، نوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء، درجة الانسجام في العلاقات والاستعداد للتعاون. (الخصاونة وأبو خضير ونايف العياصرة، 2018، ص 95)

والهدف الرئيسي من تحليل المواصفات الوظيفية للفرد وتحديد الخصائص الشخصية التي يتمتع بها هو محاولة تحديد كيفية أداء كل فرد لعمله وكشف جوانب النقص والقصور في المهارات والمعلومات والسلوكيات اللازمة لأداء الوظيفة، أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل.

وتتمثل أهم الأدوات المستخدمة في جمع احتياجات التكوين فيما يلي: الاستبانات، المقابلات، تقييم الأداء، الملاحظة، الاختبارات، حلقات النقاش وقوائم الاستقصاء.

وإجمالاً يمكننا القول أن الاحتياجات التكوينية تظهر بوجود مجموعة من المؤشرات العامة في تنظيم ونشاط المنظمة وعلى سلوك وأداء الأفراد، والجدول التالي يوضح بعض الأمثلة التي تدل على وجود احتياج تكويني:

الجدول رقم (02): أمثلة عن وجود احتياج تكويني

تحليل المعلومات المتوفرة	الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني
الامكانيات المادية	وجود آلات غير مستخدمة لعدم توفر الأفراد المكونين وجود معدات وأجهزة حديثة دون كفاءات قادرة على تشغيلها
النظم والإجراءات	انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل بطيء الإجراءات وتعقدها
التنظيم الإداري	استحداث وظائف جديدة تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف
الأهداف والسياسات	عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها تناقض القرارات في موضوعات متشابهة الترجمة الخاطئة للسياسة العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسة العامة
تطور النشاط	زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل
ممارسة الوظائف الإدارية	عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات ارتفاع معدلات شكاوي العملاء
الأفراد	اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظائف اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

المصدر: سليمان ماس، 2019، ص 157.

2- تصميم البرنامج التكويني:

تعد عملية بناء وإعداد البرامج التكوينية مرحلة أساسية في منهجية العملية التكوينية، وتأتي بعد تحديد الاحتياجات التكوينية حيث تعتمد هذه المرحلة على المعلومات الدقيقة المحصل عليها عند تحليل

الاحتياجات، ويقصد بها العملية التي تتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية وأنشطة وفعاليات ومحتوى ومضمون تركز على سد الثغرات في المهارات والكفاءات المطلوبة، يراد منه تحسين الأداء وتنمية القدرات وتطوير المهارات وإيصال المعلومات وترشيد الميول والسلوكيات، من أجل تحقيق أهداف وغايات فردية وجماعية وتنظيمية.

ويقدر نجاح المرحلة الأولى يتوقف نجاح هذه المرحلة، فحين تكون احتياجات المنظمة والأفراد والوظائف قد حددت بدقة وفقاً للأساليب العلمية وصيغت وفقاً للأولويات الفعلية تصبح مهمة تصميم البرنامج التكويني أكثر دقة وموضوعية. (بوبر، 2021، ص107)

-تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يتطلب تصميم البرنامج التكويني تحديد ومعرفة الأهداف المتوخى بلوغها من خلال هذا البرنامج ، وتعكس هذه الأهداف التغيير المطلوب في مستوى أداء الأفراد المستهدفين واتجاهاتهم وسلوكهم بعد استكمال البرنامج، ويتم تحديد هذه الأهداف بناء على احتياجات التكوين ويجب أن تتماشى مع متطلبات العاملين ورغباتهم الشخصية.

وترجمة الاحتياجات التكوينية إلى أهداف خطوة مهمة لضمان فعالية العملية التكوينية، ويجب أن تكون هذه الأهداف تتكامل مع استراتيجية المؤسسة العامة وفلسفتها، وأن تكون واضحة ومحددة بدقة لما يجب تحقيقه بنهاية البرنامج، وهو ما يساعد على تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف من عدمها، إضافة إلى توجيه المشاركين في عملية التكوين وتحديد محتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف والمهارات والمواقف والسلوكيات المطلوبة، والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية. (حمداوي، 2004، ص104)

- **تحديد محتوى البرنامج التكويني:** يقصد به تحديد المحتوى الذي يجب ان يشتمل عليه البرنامج التكويني وهذا في ضوء الأهداف العامة للبرامج واحتياجات المؤسسة التي تم تحديدها ونواحي القصور المطلوب معالجتها والمشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، ويعني ترجمة الاهداف إلى موضوعات تكوينية ثم صياغتها وتصنيفها في شكل مواد تكوينية (دعائم بيداغوجية ومادة علمية)، والتي تعني مجموعة المفاهيم والمعلومات والنماذج العلمية التي تشرح وتوضح مواضيع متعلقة بالعمل، وتحضر هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمكونين. (ميلاط، 2016، ص74)

بعد تحديد النوع المطلوب من البرامج التكوينية على ضوء الاحتياجات التكوينية والأفراد المراد تكوينهم يتعين على مصمم البرنامج التكويني تحديد أسلوب أو أساليب التكوين التي سيتم اتباعها واستخدامها من طرف المكون لنقل المادة التكوينية، وإيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات التكوينية وفق منهجية علمية سليمة بصورة تنتج الأثر المطلوب. (أبو النصر، 2008، ص114)

وبالنظر إلى اختلاف وتعدد أساليب التكوين كما سبق التطرق إليها، ترجع عملية اختيار الأسلوب المناسب لنوع التكوين المراد تنفيذه إلى مجموعة من المحددات والمعايير يجب مراعاتها منها: نوعية المتكويين (المستوى الوظيفي للمتكويين، المستوى التعليمي، الخبرة والميول...)، موضوع وهدف التكوين، مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات، الفترة المحددة للتكوين، إضافة إلى كفاءة وخبرة المكون. (لعراب، 2017، ص128)

-اختيار المتكويين:

يجب على مصممي البرامج التكوينية أن يولوا اهتماما خاصا بانتقاء الأفراد الملائمين لإدراجهم ضمن البرنامج التكويني، حيث يعتبر هؤلاء الأفراد الركيزة الأساسية في العملية التكوينية، واختيارهم يتم عند تحديد الاحتياجات التكوينية، غير أنه يتعين على مصممي برامج التكوين إدراج المتكويين ضمن الأنشطة والدورات التكوينية المناسبة لهم، والذين تتوفر فيهم الشروط الفعالة لهذه العملية وأولها الاقتناع بأهمية التكوين والحاجة إليه وضرورة توفر الرغبة والاستعداد التام له، إضافة إلى مراعاة كلا من: المستوى التعليمي، السن، الخبرة، القدرات والمهارات المتوفرة عند كل متكون، الميول والاهتمامات. (بليّة ابن محمود، 2018، ص158)

وبعد اختيار الأفراد المشاركين في عملية التكوين يتم توزيعهم على مختلف الدورات التكوينية المناسبة لهم في شكل فرق وأفواج، وهذا يتوقف على الإمكانيات المتاحة من حيث المتكويين، المكان المخصص للتكوين، نوع وطبيعة الموضوعات التي يغطيها البرنامج، الاشتراك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية، وضرورة التجانس والتوافق بين المشاركين، حتى لا يحدث هناك أية مظاهر لعدم التوافق والارتياح، وبالتالي ضمان الاستفادة من الدورات التكوينية.

-اختيار المكونين:

يعتبر المكون ركنا هاما في العملية التكوينية باعتباره عامل التغيير في أداء، معارف، اتجاهات وسلوكات المتكويين. وهناك جملة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المكونين وهي:

-المعرفة التامة بمحتوى التكوين، والتحكم في أساليب الأندرجوجيا (تكوين الأشخاص الراشدين) وتستعمل هذه العبارة لتحديد العمليات التعليمية التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوكات على الصعيدين المعرفي والأدائي للتمكن من إنجاز العمل على أكمل وجه.(نعموني، 2014، ص105)

-الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام المعلومات والمادة العلمية ووضعها حيز التطبيق العملي.
-القدرة على الاتصال والتواصل، وتوصيل المعاني والمفاهيم إلى المتكويين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.

-القدرة على القيادة وإمكانية ترشيد سلوك الآخرين، إضافة إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمشاركة.

-الإلمام بالأساليب التكوينية الحديثة والقدرة على استخدامها.

-تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء قدوة سليمة للمتكويين وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات.

-القدرة على حل التعارض المحتمل الحدوث في حلقات التكوين، ويتطلب قدرا من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.(ماهر، 1996، ص347)

-تحديد ميزانية التكوين:

يستفيد المشرفون على إعداد البرامج التكوينية من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لهذه البرامج، فميزانية التكوين تشمل جميع التكاليف المالية اللازمة لتمويل وتفعيل العملية التكوينية ، وينبغي الإشارة إلى أن تكاليف التكوين وميزانيته تتحدد بحسب طبيعة ونوع البرنامج التكويني، وتشمل الميزانية المخصصة للتكوين ما يلي: تكلفة أماكن التكوين، تكاليف تحديد الاحتياجات التكوينية، المصاريف الإدارية، تكاليف الكتب والبرامج الإلكترونية والمواد التعليمية المستخدمة، تكاليف البرمجيات التكوينية التكنولوجية، تكاليف متعلقة بالمعدات والمستلزمات والوسائل المستخدمة في عملية التكوين، تكاليف تكوين الأفراد في البرامج الخارجية (تكاليف النقل والإقامة والأكل إذا كان التكوين خارج

المؤسسة)، وبالإضافة إلى الحوافز المادية والمكافآت التي تمنح للمكونين، وتكاليف وأجور المكونين. (نعموني، 2014، ص 106-107)

- تحديد المساعدات والمستلزمات التكوينية:

هي مجموع الوسائل والأدوات التي تعمل على توصيل المعلومات والمعارف والرسائل التكوينية من المكون إلى المتكون وتطبيقها، والتي تسهل عملية التعلم بطريقة مرنة ومنظمة وفعالة، كما تعمل على توضيح وتبسيط المفاهيم والأفكار، وترسيخ المعاني واستيعاب المعلومات وتطوير المهارات، وكذلك تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى المتكونين، والحصول على مشاركة ناجحة وتفاعل جيد من المتكونين مع المحتوى المقدم. (أبو النصر، 2008، ص 128-129)

وتتنوع هذه الوسائل من الأبسط إلى الأحدث وتأخذ عدة أشكال هي: الصبورة، الكتب، الرسوم التخطيطية والتوضيحية والبيانية، لوحات العرض، تسجيلات الفيديو، التسجيلات الصوتية، آلات التسجيل البصري، العروض التقديمية والإيضاحية، الشرائح الالكترونية، نماذج التشغيل، الأجهزة والمعدات العملية، التطبيقات والمنصات الالكترونية الحديثة

ويمكن القول فإن المساعدات التكوينية بجميع أشكالها تعتبر ضرورية في إنجاح العملية التكوينية وتحقيق فعالية التكوين، شرط أن يتم اختيارها بناء على أسس منطقية حسب الأهداف التكوينية والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، مدى صلاحية الوسائل للاستعمال، مدى وضوحها وتناسبها مع محتوى البرنامج التكويني، أن تراعي مستوى المتكونين والفروق الفردية السائدة بينهم، كفاءة المكونين في استخدامها، مدة التكوين وحجم مكان التكوين.

- تحديد زمن ومدة التكوين:

يتمثل في المدة الزمنية التي يستغرقها البرنامج التكويني، ويتضمن جانب توقيت البرنامج ما يلي: موعد بدء البرنامج وموعد نهايته، توزيع الأنشطة والدورات التكوينية خلال فترة البرنامج، إضافة إلى تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة مع تحديد عدد مرات التكوين وفترات الراحة. (شاويش، 2005، ص 248)

وتختلف المدة المحددة من برنامج تكويني لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها: أهداف البرنامج، الأساليب التكوينية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من الأساليب الأخرى. طبيعة ونوعية المشكلات المراد علاجها (مستوى المتكويين)، والمهارات المراد إكسابها للمتكويين.

-تحديد مكان التكوين:

يمثل الموقع أو المكان الذي يجري فيه التكوين ، وقرار اختيار مكان التكوين يأخذ في الحسبان هدف ونوع وطبيعة البرنامج التكويني وتكاليفه (الإمكانيات المتوفرة) والزمن الضروري له. (الرقم، 2021، ص144)

فقد يكون مكان التكوين في موقع الوظيفة أو العمل نفسه، وهذا يتناسب والتكوين الفردي، حيث يشرف المكون على تكوين المتكون أثناء أدائه لعمله، هذا النوع من التكوين يركز على تعليم المهارات الفنية الفردية التي يتطلبها الأداء، مثل التكوين على استخدام الأجهزة والآلات الحديثة المستوردة من الخارج.

وقد يتم التكوين في غرف مخصصة أو مركز خاص بالتكوين في المؤسسة، وهذا النوع من التكوين يناسب التكوين الجماعي الذي يستدعي النقاش والتفاعل بين المتكويين والمكونين.

وقد يكون التكوين في مراكز خارجية (خارج مكان العمل)، سواء في المعاهد المتخصصة أو المؤسسات والمراكز التكوينية، ويعتمد هذا النوع من التكوين على الإمكانيات المادية للمؤسسة ومدى جاهزية المسؤولين والقائمين عن العملية التكوينية. (بوبر، 2020، ص132)

وبصفة عامة يمكن القول أن اختيار مكان التكوين يتطلب مراعاة ما يلي: متطلبات الأنشطة والدورات التكوينية (قاعات كبيرة أو حجرات صغيرة)، الأساليب التكوينية المستخدمة وإمكانيات المؤسسة، إضافة إلى مدى توفر المستلزمات التكوينية الضرورية.

3-تنفيذ البرنامج التكويني ومتابعته:

بمجرد الانتهاء من عملية تصميم البرامج التكوينية وإعداد المخطط التكويني واعتماده بصورة فعالة، تقوم الجهات المعنية باتخاذ التدابير اللازمة لوضعه موضع التنفيذ (التطبيق العملي) في الزمن المخطط له، فلا بد من تحويل هذا المخطط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف المسطرة، وتتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح البرنامج التكويني يتوقف

على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات العمل التكويني، ويتضمن تنفيذ البرامج جملة من المواقف والإجراءات والأنشطة التعليمية والتكوينية التي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المتكويين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتتمثل أهم هذه الأنشطة والعمليات فيما يلي:

-إعداد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: حيث يتم تحديد الوقت المخصص لكل فترة من فترات البرنامج التكويني، وتحديد كيفية تسيير الأنشطة والدورات التي يضمها البرنامج، من خلال وضع جدول زمني يحدد الحصص والأحجام الساعية لكل مقياس أو مادة من البرنامج التكويني، ومحتوى كل فترة من فترات التكوين، وساعات انطلاق وانتهاء الحصص، إضافة إلى تحديد فترات الراحة والتقييم. (بن يمينة، 2015، 117)

-الاعلان عن البرنامج وإرسال دعوات الترشيح:

في هذه الخطوة يتم الاعلان عن البرنامج المخطط له بوضع خارطة تنفيذ أولية تحدد مساره لتحقيق الأهداف المبرمجة سلفا والعمل على تحقيقها، وتتولى الجهات المنفذة للبرنامج القيام بالإجراءات التالية:

-نشر الجدول الزمني للبرنامج التكويني المعد سلفا، والاعلان عن برنامج الدورات التكوينية وإشهارها.

-إعداد خطابات التكليف للمكويين الذين تم التعاقد معهم بصورة نهائية، واعلامهم بفترة زمن البرنامج وتكليفهم بمهامهم الموكلة اليهم.

- إرسال الدعوات للمشاركين في عملية التكوين. (بوبر، 2020، ص140)

-تقديم البرنامج التكويني (تقديم الأنشطة والدورات التكوينية): وتشمل هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات هي:

-وصول المكون مع مسؤول التكوين إلى مكان تنفيذ التكوين، والشروع في إجراءات استقبال المتكويين.

-قيام المكون ومسؤولي إدارة التكوين في أول حصة بتوضيح التعليمات المنظمة لبرنامج الدورة والتي يجب الالتزام بها من قبل المتكويين، إضافة إلى تعريفهم بأهداف الدورة وكل ما يتعلق بيها.

-تسجيل المتكويين لأسمائهم وتوقيعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصا للدورة المقدمة.

-المباشرة في عملية التكوين وفقا للجدول الزمني المعد سلفا.

- التأكد من توفر المستلزمات المتعلقة بتحضير قاعات التكوين والتي يتم استخدامها في تقديم الدورات التكوينية، إضافة إلى توفير الأجهزة السمعية والبصرية الملائمة لسير التنفيذ.

- توزيع المطبوعات على المتكونين وفقا للخطة العملية للبرنامج، وإعداد الملفات والحقائب التكوينية، فالمحتوى التكويني المقدم من طرف المتكونين يتم تنظيمه في شكل ملفات إلكترونية يمكن للمتكونين الرجوع ليها والاستفادة منها في أي وقت. (بليّة ابن محمود، 2018، ص 167)

ويعتبر تسيير عمليات التكوين مرحلة أساسية من مراحل تجسيد مخطط التكوين والعمل على تنفيذه، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة للعملية التكوينية من الناحية البيداغوجية والإدارية، ويقصد بالمتابعة التأكد من أن تنفيذ البرنامج التكويني يتم كما هو مطلوب، والتحقق من أن الأمور تسير في الاتجاه الصحيح، وتكون عملية المتابعة على مدار أيام البرنامج سواء كان التكوين داخل المنظمة أو في مراكز تكوين خارجية، تحت إشراف مسؤولي مصلحة التكوين، بهدف الوقوف على مختلف العوامل التي قد تؤدي إلى فشل البرنامج وتعديلها.

وتعتبر الوسيلة الوحيدة للتيسير الأنجع لمتابعة العملية التكوينية هي تكثيف الإعلام والاتصال بين المتكونين والمتكونين ومصلحة التكوين ، إضافة إلى عقد اجتماعات دورية لتقييم ودراسة ما حققته هذه العملية أو ببعث تقارير يومية أو شهرية حسب مدة التكوين حول سير عملية التكوين. (قرنان، 2018، ص 103)

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل عام ما يلي:

-التأكد من سلامة وتهيئة قاعات التكوين.

-التأكد من إعداد المادة العلمية وتقديمها في الوقت المناسب للمتكونين.

-احترام الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به.

- التأكد من التزام المتكونين بحضور حصص التكوين، وكذلك توفير سبل الراحة لهم.

-التأكد من توفر المساعدات والمستلزمات التكوينية.

-حل المشاكل الطارئة والتي يمكن أن تعرقل تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مكون بصورة مستعجلة في حالة غياب المكون، علاج المشاكل التي يمكن أن تحدث بين المكون والمتكونين أو بين المتكونين. (بوبر، 2020، ص 149)

4-تقييم التكوين:

تعد عملية التقييم المرحلة الأخيرة من العمليات الفرعية التي تتكون منها العملية التكوينية، وتمثل الأساس الذي تعتمد عليه إدارة التكوين في تشكيل تصور شامل وموضوعي عن سيرورة عملية التكوين، وتحديد نقاط النجاح والقصور، كما تساهم في تحديد مكامن القوة والضعف وتوضيح السبل لتعزيز الجوانب الايجابية وإجراء التعديلات اللازمة على العوامل التي قد تؤدي إلى الضعف أو الفشل، فمن خلال هذا التقييم يمكن رسم الإجراءات الوقائية والعلاجية للتغلب على المعوقات وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

-تعريف تقييم البرنامج التكويني:

ويقصد بتقييم التكوين تلك العملية الهادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها. (رزوخي، 2016، ص73)

ويمكن القول أن عملية التقييم تشير إلى مجموع الاجراءات التي يستخدمها المشرفين على البرنامج التكويني من أجل قياس كفاءته، وذلك من خلال قياس كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي أحدثه البرنامج في أديائهم، وكذلك قياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني، (خالد رجم وآخرون، 2020، ص97) وبهذا يمكن الحكم بموضوعية على مدى نجاح المنظمة في الوصول إلى الأهداف المسطرة لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرة الأفراد على أداء وتنفيذ المهام الموكلة اليهم.

فتطوير استراتيجية التكوين والبرامج التكوينية يعتمد أساسا على نتائج التقييم، حيث تفيد هذه النتائج في تعديل البرامج التكوينية المستقبلية وتطويرها، من خلال التعرف على نقاط القوة والاستفادة منها وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

وبناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى:

-التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية.

-التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.

-قياس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعارف.

-قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة من التكوين. بلية

-تحديد مدى رضا المتكويين على محتوى وإدارة البرنامج (ملائمة المادة التكوينية، الجدول الزمني،....الخ)

-قياس مدى كفاءة المتكويين ومدى نجاحهم في ممارسة العمل التكويني.(بربر، 2000، ص174)

-الوقوف على درجة فعالية وملائمة الأساليب التكوينية المعتمدة.

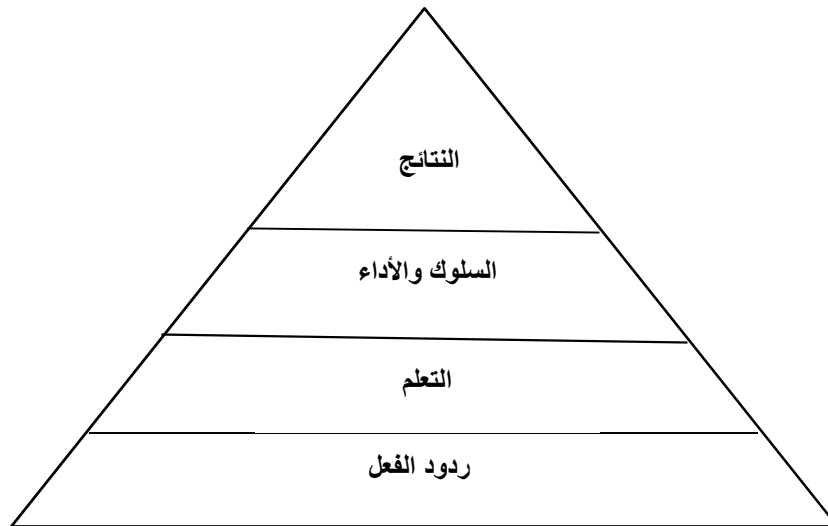
-الوقوف على نقاط القوة في البرنامج التكويني لتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وتشخيص المعوقات التي واجهت البرنامج من أجل تفاديها في المستقبل.

-معرفة الفوائد (المباشرة وغير المباشرة) التي تعود على المنظمة نظير مشاركة منتسبيها في الدورات التكوينية.(العبادي وأقسام، 2017، ص163)

-مستويات ومعايير تقييم البرامج التكوينية:

هناك العديد من النماذج التي تستعرض معايير ومجالات عملية التقييم، إلا أن الأكثر شهرة واستخداما في تقييم البرامج التكوينية هو نموذج "كيرك باتريك"، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات أو معايير يجب أن يشملها التقييم، ويوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(09): المستويات التي يجب أن يشملها التقييم حسب نموذج كيرك باتريك



المصدر: من إعداد الباحثة.

-المستوى الأول : ردود الفعل: وهنا نحاول أن نجيب عن التساؤل التالي: ما مدى رضا المشاركين عن البرنامج التكويني؟

ويتضمن التقييم قياس ردود فعل المتكويين اتجاه البرامج التكوينية بالنظر إلى: محتوى البرنامج التكويني، جودة البيئة التكوينية، ظروف التكوين، المدة الزمنية للبرنامج، كفاءة وقدرات المتكويين، أساليب التكوين المستخدمة، إضافة إلى تقديم توصيات لتحسين البرنامج، ففي هذا المستوى التقييمي يكون التكوين فعالا عندما يؤدي إلى نشوء ردود أفعال إيجابية لدى المتكويين.(بوخمخ، 2011، ص202)

وعادة ما يتم من خلال تقديم قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة للمتكويين كاستقصاء حول ردود أفعالهم حول البرنامج التكويني.

-المستوى الثاني: التعلم: وهنا نجيب عن السؤال : ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التكويني؟

هذا المستوى التقييمي يهدف إلى قياس مستوى التعلم الحقيقي للمشاركين، أي ما تحصلوا عليه فعلا من عملية التكوين، ومدى استيعابهم وفهمهم للمبادئ والحقائق والمهارات المطلوبة، ويتم القياس اعتمادا على إجراء اختبارات كتابية أو تجريبية للمشاركين.(بليّة ابن محمود، 2018، 172)

-المستوى الثالث: السلوك: وهنا نحاول الإجابة عن التساؤل التالي: هل تغير سلوك المتكويين نتيجة ما تعلموه من عملية التكوين؟

يتعلق الأمر في هذا المستوى بالسلوك ودراسة التغير الذي حدث أداء المتكويين من خلال قياس مستوى التحسن في أداء العمل، وتتصف عملية التقييم هنا بالصعوبة مقارنة مع تقييم المستويين السابقين، ويمكن أن يكون هذا التقييم عن طريق المكون، الرئيس المباشر، الزملاء في العمل أو الفرد نفسه.(بليّة ابن محمود، 2018، ص173)

-المستوى الرابع: النتائج: في هذا المستوى نطرح التساؤل التالي: ماهي النتائج التي حققها التكوين للمنظمة؟

إن التحسن في الأداء الفردي الذي تم قياسه في المستوى الثالث يظهر أثره لاحقا في تحسن الأداء التنظيمي، والأمر في هذا المستوى يتعلق بقياس الزيادة التي حدثت في النتائج التنظيمية الناتجة عن التكوين، أي قياس التغيرات في بعض نواتج الأداء، يعني ماهي مكاسب المنظمة من وراء التكوين وتشمل: الزيادة الحاصلة في الإنتاج كما ونوعا، الزيادة الحاصلة في إنتاجية الفرد وتحسن مستوى كفاءة

العمل، انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض عدد الإصابات وحوادث العمل، قلة النزاعات والاضرابات، تحسن مناخ العمل، تحقيق رضا أكبر لدى العملاء... إلخ. (بوخمخ، 2011، ص 203)

-خطوات عملية تقييم التكوين:

إن عملية تقييم البرامج التكوينية لا تعني تقييم مخرجات العملية التكوينية فقط، بل تتعدى لتشمل مختلف المراحل الأخرى بداية من تحديد الاحتياجات التكوينية وتخطيط وتصميم البرنامج التكويني وصولاً إلى تنفيذه، وبعد انتهائه بفترة زمنية طويلة، وهناك ثلاث مراحل أساسية لتقييم البرامج التكوينية هي:

-التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

فقبل تنفيذ البرنامج التكويني لابد من تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التكوينية، تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج، وهنا يقوم المكلف بالتقييم بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير علمية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين وضرورة ربط الاحتياجات بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة (بلية ابن محمود، 2018، ص 174)، وكذلك لابد من تقييم التصميم المعد للبرنامج التكويني، والتأكد من اختيار البرنامج المناسب للاحتياجات الفعلية، إضافة إلى ضرورة الوقوف على تقويم المحتوى التكويني ومختلف الأساليب والمستلزمات المساعدة في عملية التكوين و والتأكد من توفر الفضاءات والأمكنة المناسبة لتنفيذ هذه العملية.

-التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

* **تقييم خطوات تنفيذ البرنامج:** فإثناء تنفيذ البرنامج يتم التأكد من أن العملية تسير وفق الخطة المتبعة وأنها ملائمة للأهداف المراد تحقيقها، وأن جلسات التكوين تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة، كما يتم الوقوف على مدى قدرة وكفاءة الأساليب التكوينية ومدى نجاعتها في إنجاح العملية التكوينية، إضافة إلى أن التقييم في هذه المرحلة يشمل أيضاً منهج التكوين، الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني، الوقت المخصص للبرنامج، وفي حال وجود أي خلل في عملية التنفيذ يتم تصحيح مسار البرنامج. (بويكر، 2020، ص 164)

***تقييم أداء المتكون خلال تنفيذ البرنامج:** ويشمل ذلك قياس تحصيل وأداء المتكونين، ومعرفة درجة اهتمامهم ومشاركتهم ومدى تفاعلهم مع موضوعات البرنامج، ومدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي

يقدمها، ومدى ارتباطها بالمهام التي يؤديها في ميدان العمل، وذلك من خلال التقارير التي يرفعها المكونون أثناء سير البرنامج. (بليّة ابن محمود، 2018، ص 175)

***تقييم المكون خلال عملية التنفيذ:** من خلال الوقوف على التزامه بالمواعيد المحددة وإتباعه للأساليب الفنية الحديثة في تقديم المحتوى التكويني، وقدرته على توصيل والمعارف للمكونين وإدارة المجموعة خلال المناقشة. (رجم وآخرون، 2019، ص 179)

-**تقييم البرنامج التكويني بعد انتهائه:**

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على إيجابيات البرنامج التكويني ومواطن القوة به، والوقوف على سلبياته ومواطن الضعف به، إضافة إلى تقييم كلا من المكون والمكون بصفة نهائية للحكم على مدى فعالية برنامج التكوين المطبق. وتنقسم هذه المرحلة بحد ذاتها إلى فترات يجرى فيهم هذا التقييم وهي:

***التقييم الفوري (فور الانتهاء من التنفيذ):** يكون التقييم هنا مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني، ويهدف إلى معرفة مدى استيعاب المتكونين لما تم تقديمه لهم من معلومات ومعارف ومهارات، (بليّة ابن محمود، 2018، ص 175) وذلك لتحديد درجة التطور الحاصل في مستواهم ويتم ذلك من خلال إجراء اختبارات كتابية أو تطبيقية، كما يهدف هذا التقييم إلى معرفة وردود أفعال المتكونين حول محتوى التكوين ومستوى رضاهم، ويتم ذلك من خلال استمارات خاصة برودود أفعال المستفيدين من التكوين، هدفها قياس مدى رضاهم عن عملية التكوين من خلال تقييم بعض الجوانب مثل: تقييم المكون (وجهاً نظراً للمتكونين في مكوّنهم، من حيث المقومات المعرفية والإدراكية، المقومات المهارية والمنهجية، القدرة على توصيل المعلومات والمهارات بوضوح وتسلسل... إلخ)، تقييم بيئة التكوين والخدمات اللوجستية (قاعات التكوين والمعدات التكوينية...)، تقييم المواد التكوينية (تقييم مدى ملاءمة المحتوى التكويني للاحتياجات المهنية... وغيرها).

***التقييم البعدي:** يكون هذا النوع من التقييم بعد مدة زمنية من انتهاء البرنامج التكويني بثلاث أشهر أو ستة، ويهدف إلى قياس درجة نقل المعارف والمهارات المكتسبة إلى ميدان العمل (قياس مستوى تغيير سلوك المتكونين أثناء تأدية مهامهم الموكلة إليهم)، أي معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من جراء التكوين.

*التقييم الشامل: يتم هذا التقييم بعد فترة زمنية طويلة من انتهاء البرنامج التكويني بهدف دراسة تأثيرات التكوين على أداء المنظمة، وتشمل هذه الدراسة العديد من المؤشرات مثل: مؤشرات الأداء (المردودية، الإنتاجية، التنافسية)، بالإضافة إلى مؤشرات التقدم في الظروف العامة داخل المنظمة (انخفاض الغيابات، تحسن النوعية، انخفاض حوادث العمل والشكاوي، انخفاض معدل دوران العمل، ارتفاع كفاءة الأفراد...)، وهذا يساعد على تقييم مدى تحقق الأهداف المسطرة ضمن الاستراتيجية العامة المؤسسة. (بلية ابن محمود، 2018، ص 175)

رابعاً - استراتيجية التكوين وأبعادها.

في ضوء اعتبار استراتيجية التكوين أحد أهم الاستراتيجيات داخل المؤسسات، نستعرض في هذا العنصر تشريحا شاملا لمختلف مكوناتها ومراحلها، بدءا من عملية بنائها إلى غاية وصولها للأهداف المرجوة منها، ذلك أنها تمثل منظومة متكاملة تؤسس لرؤية شمولية تضمن توجيه الجهود التكوينية نحو تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.

1- البعد الاستراتيجي للتكوين:

في السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية والتغير المستمر، وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديدا للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصا محتملة، لهذا يعد نجاح المنظمات قائما بشكل دائم على تعديل استراتيجياتها وتبني استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتمادا على أهداف المنظمة ورسالتها، بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ باستمرار، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكما بينت العديد من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين، وهذا التغير يؤثر على استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية ومنها نشاط التكوين، حيث أن أغلب المؤسسات في العالم تنفق مبالغ طائلة عليه، من أجل رفع أداء عمالها مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أهم

الجوانب التي يجب مراعاتها في العملية التكوينية هي اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف مخطط التكوين بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين والمؤسسة. (بن زيان، 2015، ص 230-231)

من هذا المنطلق نجد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن رسم استراتيجية التكوين، حيث أنها تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار استراتيجية المنظمة العامة، والتي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة. ونفهم من ذلك أن استراتيجية التكوين لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، بل أصبحت استراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغييرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها.

أي أنه ومن الأجدر تبني استراتيجية جديدة في تطوير الموارد البشرية، تكون شاملة وبعيدة المدى، تقوم على وجوب إدراج التكوين في المسار المهني للعامل، في إطار تشخيص أولي معمق لكل القدرات والكفاءات المعرفية والتقنية مع سيطرة برامج طويلة الأمد للتكوين، بحيث تتكفل المؤسسة بإيجاد برنامج مكيف لكل فرد يهدف إلى تنمية كل القدرات النفسية والاجتماعية والثقافية والتقنية في إطار التكوين المستمر.

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

وهي عملية تتطلب التركيز في صياغة وإعداد استراتيجية التكوين والنظر إليها من منظور واسع يدخل في إطار استراتيجية شاملة لتطوير وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تكون لدى المسؤول نظرة استشرافية لمهارات المستقبل التي يجب التفكير في إعدادها. (بزايد، 2011، ص 98-99)

2-التخطيط الاستراتيجي للتكوين:

يقوم التخطيط الاستراتيجي للتكوين النابع من الأهداف طويلة الأجل، على بلوغ التوجهات الاستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية والإدارة والمالية.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لنشاط التكوين مجموعة من الركائز الأساسية تتمثل فيما يلي:

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية (تحليل ودراسة البيئة الخارجية): حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية، التطور التكنولوجي والمنافسة، ولا بد لاستراتيجية التكوين من الاعتراف بهذه التأثيرات لمحاولة استثمار الفرص والتقليل من التحديات. (القطامين، 2002، ص 23)

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الداخلية (تحليل ودراسة البيئة الداخلية): من حيث الوضع الحالي للمؤسسة، معدل دوران العمل ومستوى كفاءة القوى العاملة.

- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التكوين في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا، انطلاقا من تحليل استراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

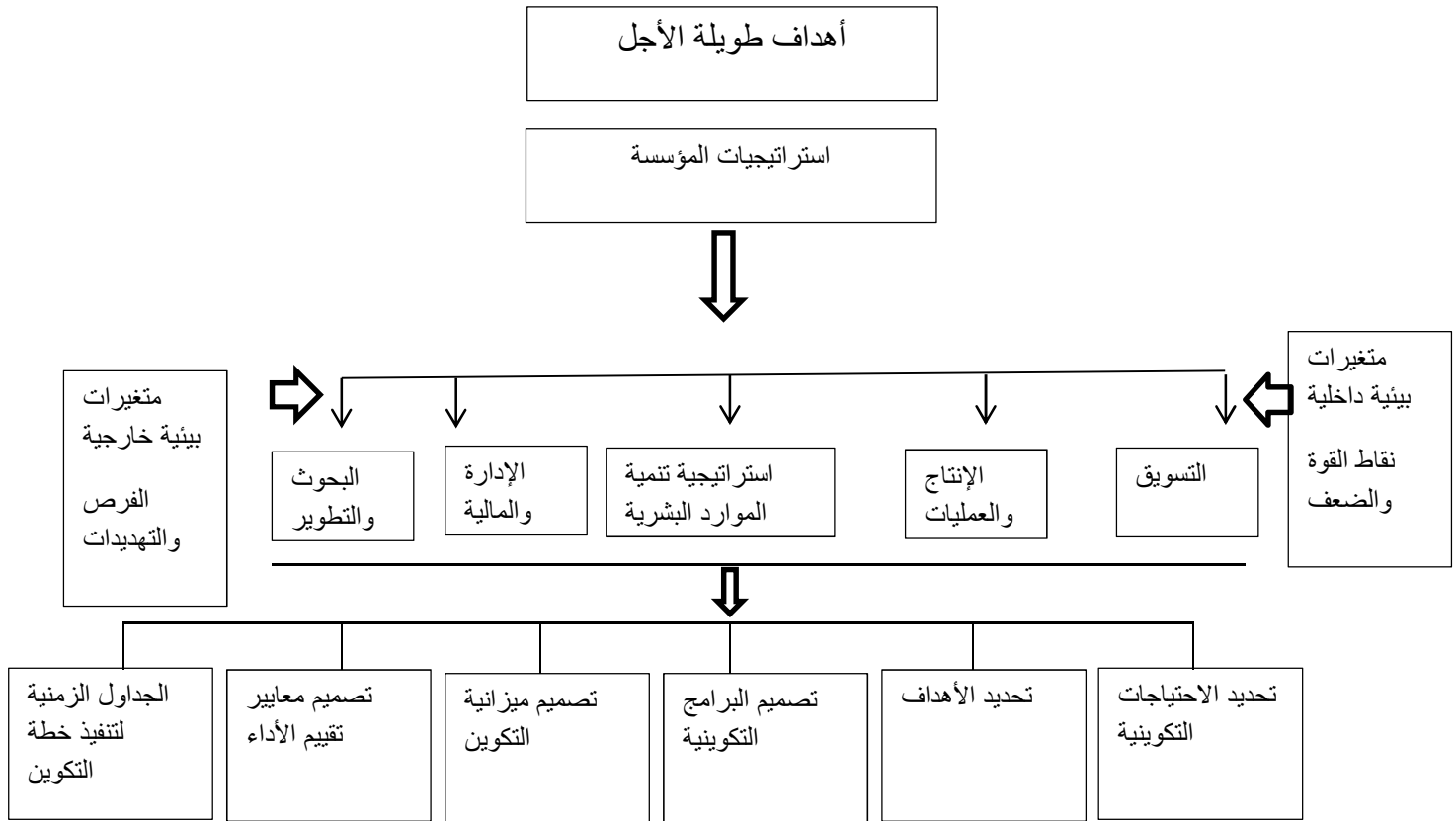
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف والوسائل الوسطية التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها.

- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى: أي أن إعداد وصياغة استراتيجية التكوين وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات لا بد أن يتم بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المؤسسة العامة. (جميع، 2015، ص 173)

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول أن المخطط الاستراتيجي للتكوين يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية لتحقيق أهداف قد تتمثل في الرغبة في التوسع، تسطير هامش أرباح معين بالنسبة للرأسمال المستثمر، دخول أسواق جديدة أو التوسع في أسواق قائمة...، لهذا فإن بلوغ هذه الأهداف الاستراتيجية لا يتسنى إلا بتوفر موارد بشرية مكونة ومؤهلة تساهم في بلوغها.

إن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة تتطلب وباستمرار تغييرا هيكليا الذي يعني هنا الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوى هذا الجهد منهج التغيير نفسه، وتنجز مناهج التغيير هذه بالتوازي مع تسيير المؤسسة، لأن التغيير يجب أن يتبعه تحسين في التسيير، وبما أن التغييرات المطلوبة يجب أن تنجز بصفة مخططة ومراقبة ومسيرة بصفة جادة، فإن الموارد البشرية الموجودة لا يجب أن تكون حاجزا أمام التغيير الهيكلي، ولكن عامل نجاح يستعمل للوصول إلى التغييرات المنشودة في منهجية التغيير.

الشكل رقم (10): المخطط الاستراتيجي للتكوين ضمن استراتيجيات المؤسسة



المصدر: بن زيان، 2015، 233.

إن الضرورة تكون أكثر إلحاحاً إلى تكوين الأفراد حينما تكون المؤسسة بصدد تطبيق خيار استراتيجي والذي يشمل تغييرات في هيكل العمل داخل المؤسسة والتحول في تنظيم العمل، وهذا التكوين يهدف إلى التحضير المستمر للأفراد لتلبية متطلبات التغيير الحتمية، دون إغفال حاجتهم الخاصة من تطوير المعارف والمهارات وكذا سلوكيات واتجاهات العمال التي تحتاجها المؤسسة لإنجاح تنظيمها.

كما طرح Malcom Peel عدة أسئلة لإبراز الدور الاستراتيجي للتكوين هي:

- هل تحتاج الخطة الاستراتيجية إلى توظيف أفراد جدد؟ إذا كان الأمر كذلك ماهي المهارات المطلوبة من هؤلاء؟ وكيف سيتم توظيفهم؟ وكيف سيستطيعون التكيف مع مناصب عملهم؟
- هل تتطلب الخطة الاستراتيجية مهارات ومعارف جديدة لدى الموظفين الحاليين؟ وإذا كان ذلك مطلوباً كيف يمكن الحصول على هاته المعارف والمهارات؟
- إذا كانت الخطة تتطلب مستويات عالية من الأداء، كيف يمكن تحقيق هذا الأداء؟

- هل تشمل الخطة تغييرات في الأنظمة والأساليب الإنتاجية والتجهيزات والآلات؟ فما هو التكوين المطلوب للأفراد لتطبيق هذه التغييرات بفعالية؟

- هل تدعو الخطة إلى تغييرات على مستوى سلوكيات الموظفين وثقافتهم؟ وما هي هذه التغييرات وكيف يمكن تحقيقها؟

ومن جهته Tharenou اعتبر أن الاستراتيجيات التكوينية هي كيفية عقد وتقديم البرامج التكوينية للأفراد والتي تأخذ الأبعاد التالية:

- مكان عقد البرنامج، هل يتم عقده داخل المؤسسة أم لا؟ فترة عقد البرنامج، هل مدته طويلة أم قصيرة؟
- هل يستدعي الإقامة السكنية للمتكون أم لا؟ هل يتم استخدام مكونين من داخل المؤسسة أم من خارجها؟

- محتوى البرنامج التكويني، هل يتضمن محتوى إداري أم يتعلق بمشاكل خاصة في المؤسسة؟

وبالتالي فإنه يمكننا اعتبار أن استراتيجية التكوين هي مزيج من طرق التكوين والوسائل المساعدة، وأسلوب تنظيم المتكونين والمكونين، بالإضافة إلى أنها تصف خبرات التعلم التي سيمر بها المتكونون، ونمط الممارسة التطبيقية التي سيقومون بها، كما تجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية التكوينية ترتبط بمدى تجاوبها مع أنماط التعلم التي تتماشى مع وظيفة المتكون، كما أنها تختلف من مؤسسة لأخرى ومن ظرف لآخر حسب متطلبات واحتياجات الأفراد والمؤسسة، فلذلك يجب أن يتم اختيار الاستراتيجية التي تلبى احتياجات المؤسسة إضافة إلى الاحتياجات النفسية للعمال والتي لا تتعارض مع فلسفة الإدارة. (بن زيان، 2015، ص 232-234)

3- أهداف استراتيجية التكوين:

تركز استراتيجية التكوين على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، مع ضرورة التأكيد على إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة، لذا تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

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

- تنمية وسائل ومعايير تقييم أداء العاملين لتحديد القدرات والمهارات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة. (هادف، 2015، ص48)
- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بالشكل الصحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية، بهدف تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة، أي خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ويسعر مناسب للزبائن، بهدف نيل رضاهم وكسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق وزيادة أرباحها وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة، والحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.

-ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.(وصفي عقيلي، 2005، ص439-440)

- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها، بهدف مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
-تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التكوين بما يضمن تحقيق الأهداف.(بوعزيز، 2023، ص1036)

4-بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية

يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها، الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة، تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ .
إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية، ونذكر منها ما يلي:

- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط والبعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.
- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه. (هادف، 2015، ص65-66)
- مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تنتجها المنظمة للعاملين منها.

- مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة. (بورويس وآخرون، 2022، ص 49)

خامسا- المقومات والمعوقات

إن السعي إلى ترسيخ فعالية استراتيجية التكوين داخل المؤسسات يستند على مقومات أساسية تضمن نجاح عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وذلك لتجنب الاختلالات التي قد تحد من مردوديتها وتضعف أثرها في تطوير الموارد البشرية.

1- مقومات نجاح تطبيق استراتيجية التكوين:

إن نجاح تطبيق استراتيجية التكوين يركز على مجموعة من التوجهات الاستراتيجية التالية:

- التزام الإدارة العليا بعملية التكوين والمشاركة في إعداد استراتيجيتها والمتابعة المستمرة لسير تطبيقها الفعلي.

- وضع الأسس العلمية التي تبنى عليها الخطة التكوينية.

- تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا.

- تحديد العوامل المؤثرة على جدوى عملية التكوين.

- وضع مقاييس الأداء وقواعد ومعايير تقييم الأداء، التي تساهم في تحديد مستوى الأداء الفعلي للموارد

البشرية، وتحديد الفجوات في الأداء. (لعرايجي، 2020، ص 69)

2- معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسات:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتكوين في المنظمات، وبالتالي تعيق وتحول دون تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- قلة الالتزام وعد وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، وعدم اهتمامها بإعداد وصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتكوين.

- ضعف مشاركة مديري تسيير الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

- عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة (عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إليها).

- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.
- عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التكوين، كنظم المعلومات، ونظم الاتصال، والأنظمة التكنولوجية.
- عدم توفر البيئة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التكوين.
- ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتطبيق استراتيجية التكوين.
- عدم وضوح أهداف البرامج التكوينية، وافتقاد هذه البرامج للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب يكون على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق الأهداف المسطرة.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط به، وعدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسئول التكوين. (جميع، 2015، ص 173-174)

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية دلالات وأبعاد

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية دلالات وأبعاد

تمهيد.

أولاً- دلالات الفعالية التنظيمية.

1- خصائص الفعالية التنظيمية.

2- عناصر المنظمة الفعالة.

ثانياً- مرتكزات الفعالية التنظيمية.

1- مقومات التنظيم الفعال.

2- مستويات الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

3- مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم.

ثالثاً- مداخل قياس الفعالية التنظيمية.

1- المداخل التقليدية.

2- المداخل المعاصرة.

3- مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

رابعاً- الدعائم والمعوقات.

1- شروط فعالية المنظمة ومتطلبات زيادتها.

2- العوامل المؤثرة في قياس فعالية التنظيم.

3- صعوبات القياس.

تمهيد:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمامات المفكرين والباحثين في مجال علوم التسيير والتنظيم والفكر الإداري، باعتبارها أحد المحكمات الأساسية لتقييم نجاح أو فشل الممارسات والأهداف التي تتبناها المؤسسات وتسعى إلى تحقيقها.

ولقد تعددت المداخل المفسرة للفعالية التنظيمية واختلفت، الأمر الذي شكل صعوبات على مستوى تحديد المفهوم ومسألة القياس، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة لأنه يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات وتقييم مجمل عملياتها التنظيمية وسياساتها وبرامجها المطبقة، ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الاتفاق حول مسألة المقاييس والمعايير المناسبة لعملية تشخيص وتحديد فعالية التنظيمات.

وهذا ما نحاول تفصيله من خلال هذا الفصل المندرج تحت عنوان الفعالية التنظيمية دلالات وأبعاد.

أولاً- دلالات الفعالية التنظيمية

ترتبط الفعالية بأهداف المؤسسة ونتائجها، إذ تعبر في الواقع عن العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة، وعندما نقول الفعالية الإدارية أو فعالية مجموعة العمل أو المنظمة، فإننا نشير هنا إلى مدى النجاح في تحقيق الأهداف بغض النظر عن قيمة المدخلات المستخدمة سواء العملية الإنتاجية أو الخدمية، لذا نحاول فيما سيأتي استعراض خصائص وعناصر الفعالية في المؤسسة، بهدف تحديد الدلالات والأبعاد الجوهرية لهذا المفهوم، وذلك في سياق التحولات الذي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

1- خصائص المنظمة الفعالة:

تشير الدراسات والبحوث المنجزة في مجال الفعالية إلى وجود ممارسات متعددة وأساليب متنوعة لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما تظهر تفاوتاً واضحاً في مستوى الفعالية بين المنظمات، إذ تختلف خصائص المنظمات الفعالة عن المنظمات غير الفعالة بدرجات متفاوتة.

وضمن هذا الإطار يمكن القول أنه لا يمكن تحديد خصائص مميزة للمنظمات الفعالة يمكن تعميمها على جميع المنظمات، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصية كل منظمة على حدة من حيث أهدافها، طبيعة نشاطها، وتركيب القوة العاملة فيها، إضافة إلى قيمتها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك.

ومن هنا يمكن استعراض جملة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الفعالة والتي تتمثل فيما يلي:

وجود هدف معين محدد ومتفق عليه ويعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.

تحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأفراد.

توجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، وهي لا ترتبط بالضرورة بمواقع الأفراد على الهيكل التنظيمي.

هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما يتعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم، والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والصراع واتخاذ العلاج السريع.

القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على مواطن القوة والضعف، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

التطلع إلى فرص التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات. (بن نوار، 2005، ص220-221)

وقد لخص روبرت وترمان وتوم بيترز Robert Waterman et Tom Peters ثمان خصائص للمنظمات الفعالة هي:

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.(سلاطينة وآخرون، 2013، ص39-40)

2-عناصر المنظمة الفعالة:

تضم المنظمة الفعالة في الأساس ثلاثة عناصر حيوية هي:

- العنصر الأول: المورد البشري، عاملين ذوي معرفة.
- العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.

- **العنصر الثالث:** تضم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق وتعامل في كل المعلومات، وتيسر للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

ومن مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات: يتخذ السلوك الإنساني (نتائج مساهمة العنصر البشري في المنظمة) ثلاثة أنماط رئيسية:

- **سلوك معاون (إيجابي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.
- **سلوك مناقض (سلبي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها، كما يسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق أهدافها.

- **سلوك محايد:** وهو السلوك الذي يلزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة، أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد القرارات الثلاث في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها:

- **القرار الأول:** أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي أي أن يكون سلوكه معاوناً في تحقيق أهداف المنظمة.

- **القرار الثاني:** أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي، أي أن يكون سلوكه محايداً.

- **القرار الثالث:** أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة، أي أن يتخذ موقف معارض ويلتزم السلوك السلبي. (تاويريريت، 2006، ص 148-149)

ثانياً - مرتكزات الفعالية التنظيمية

تستند الفعالية التنظيمية إلى مجموعة من المرتكزات التي تمثل الأساس العملي لتحديد مستوى تحقيق الفعالية في مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، لذا يبدو من المنطقي توضيح المقومات الأساسية التي تدعم البناء التنظيمي للمؤسسة، وتحليل المستويات التي تتجسد من خلالها الفعالية، إضافة إلى تبيين المؤشرات والمعايير المستخدمة في قياسها، فمن خلال إدراك هذه المرتكزات مجتمعة، يمكن تحليل دينامية التنظيم وتحديد مدى فعاليته ومدى انسجامه مع متطلبات النمو والاستمرار.

1- مقومات التنظيم الفعال:

يمكن القول بأن التنظيم الفعال لكي يحقق أهدافه يجب أن تتوفر فيه جملة من المقومات هي:

-تحقيق التميز من خلال وضع التكلفة دائما تحت السيطرة بصفة مستمرة، ومن الضروري أن يكون سعر المنظمة تنافسيا، وكذلك أن تكون تكلفة المنتج أو الخدمة تنافسية.

-مناخ العمل الصحي يحتوي على مستوى طبيعي من ضغوط العمل، وقدر مستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي، إلى جانب الحرص المستمر على الإبداع والابتكار.

- جودة فكر المنظمة من خلال التوجه الاستراتيجي الذي من خلاله يتحقق الرضا التام والمستمر للعميل عن سياسة المنظمة أولا وعن ما تقدمه من منتجات وخدمات ثانيا.

-تحقيق متوازن للمنافع، فمن الضروري أن لا تكون زيادة أرباح الملاك وأصحاب الأموال على قمة أولويات الأهداف، وتؤكد نتائج الأبحاث الميدانية أن المنظمات التي جعلت هدف تضخيم أرباح أصحاب الأموال في مقدمة أولويات أهدافها، فقد حققت معدلات ربحية وعائدا أقل من تلك المنظمات التي وضعت هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء والعاملين على قمة أولويات أهدافها، وذلك من خلال بناء تنظيمها الإداري وسياستها الإدارية حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال.

- السوق والعمل هما محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية والإدارية في المنظمة، حيث لم يعد جوهر التفكير الاستراتيجي هو البحث عن كيفية مواجهة المنافسين والحرص على اقتناص جزء من حصتهم السوقية، وإنما أصبح جوهر الفكر والتخطيط الاستراتيجي هو دوام التعرف على احتياجات العميل وتوقعاته والتواصل معه لتحقيقها والتفاعل معه لتطويرها وتمييزها وتعظيم الانتفاع بها.

-التطبيق الفعال لسياسة التمكين من خلال تفويض الصلاحيات وتعميق الاتجاه بين المساءلة والإنجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف. (أبو بكر، 2003، ص77-80)

2-مستويات الفعالية التنظيمية:

تتجلى فعالية المنظمة من خلال ثلاث مستويات هي:

-**الفعالية من خلال التنظيم:** هناك ثلاث مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في كل من العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها جملة القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-الفعالية من خلال الاستراتيجية: إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أهمية إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة ورغبة الزبون، ولذلك لابد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية لا يتطلب كفاءة العاملين فقط وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد.

-الفعالية من خلال العنصر البشري: فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز والقدرة على الاتصال.

ويمكن التعبير عن فعالية العنصر البشري E داخل المؤسسة من خلال النظرية النسبية لاينشتاين والتي صاغها جرارد دوناديو Gerad Donnadiou إلى المجال الاقتصادي وفق العلاقة

$$En=M*Co*Cu$$

حيث:

En: الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

M: التحفيز المادي والمعنوي للعنصر البشري.

Co: تمثل مهارة العاملين المكتسبة من خلال التدريب والخبرة في العمل.

Cu: تمثل ثقافة الاتصال.

أي أن الفعالية التنظيمية = التحفيز المادي والمعنوي * المهارة المكتسبة من التدريب والتكوين * ثقافة الاتصال.

ومن خلال المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة (التنظيم، الاستراتيجية، العنصر البشري) نجد

أن الإنسان هو المسؤول عن تحقيقها من خلال المبادرة والإبداع (أحمد الصيد، 2017، ص115)

3- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:

تعد فعالية المنظمة في جوهرها مقياساً لمدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، على أن تمتد هذه الأهداف لتشمل كل ما يتعلق بالمنظمة ذاتها، وما يتصل بعلاقاتها وتفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وتتمثل العناصر الأساسية لفعالية المنظمة في الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور والبقاء والاستمرارية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تعد إطاراً مقترحاً يمكن تعديله بالزيادة أو النقصان تبعاً لطبيعة كل منظمة وظروفها الخاصة، كما تستخدم هذه العناصر كمؤشرات موضوعية لتقييم درجة فعالية المنظمة، وتنقسم هذه المؤشرات بدورها إلى نوعين رئيسيين: مؤشرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك على النحو الآتي:

-مؤشرات داخلية: ترتبط بمداخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

1-تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .

2-المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المدير يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

3- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

4-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

6-تدريب وتنمية قدرات الأفراد: فالبرامج التدريبية تكتسي أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.(عزيز، 2021، ص55)

7- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشراً لها على فعاليتها.

8-الحوادث: إن انخفاض نسب الحوادث بحياة المنظمة اليومية يدل على وجود نظام جيد للسلامة والأمن في منظمة نادراً ما تتعرض للمساءلة القانونية.

9- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

10- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

11-الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.

12-وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

13-درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.

14-الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.(سلاطنية وآخرون، 2013، ص33-34)

المؤشرات الخارجية: ترتبط أساسا بالمرجات وبعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وتتمثل فيما يلي:

1-إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

2-الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا على فعاليتها.

3-تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

4-تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة باستمرار.

5-التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

6-المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل مشكلات المجتمع.

7-البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

8-القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

9-التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، إدخال البرامج التكوينية للأفراد، تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.(تاويريريت، 2009، ص211)

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الزمن إلى:

1-مؤشرات الفعالية على المدى القصير: تتضمن الإنتاج، الكفاءة والرضا.

2-مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.

3- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: وتشمل البقاء والاستمرار.

وبناء على ما سبق يتضح ترابط وتداخل بين مجمل المؤشرات المعروضة، وعليه فتحقيق أي مؤشر يسهم في تحقيق مؤشر آخر بالضرورة.(عزيز، 2021، ص58)

ويمكن تلخيص أهم المؤشرات في مجموعتين مؤشرات داخلية وأخرى خارجية في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مؤشرات الفعالية التنظيمية

مجموعة المؤشرات الخارجية	مجموعة المؤشرات الداخلية
-إنتاج السلع والخدمات	-التخطيط وتحديد الأهداف
-الجودة	-المهارات العملية للمديرين
-تحقيق الأرباح	-المهارات الاجتماعية للمديرين
-القدرة على التكيف	-كفاءة استخدام الموارد المتاحة
-النمو	-التحكم في سير الأمور داخل المنظمة
-تحقيق أهداف جديدة	-المشاركة في اتخاذ القرارات
-التأهب للإنجاز	-تدريب وتنمية الأفراد
-المسؤولية الاجتماعية	-الإدارة السليمة للصراعات
-القدرة على البقاء	-السيطرة على الحوادث
	-انخفاض معدلات الغياب

المصدر: تاويريريت، 2009، ص210.

وتجدر الإشارة إلى أن كل مؤشر من مؤشرات فعالية المنظمة، له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعاليته وكفاءته داخل المنظمة، ومن أمثلة هذه المقاييس: مقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح، المقدره على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور...إلخ، وضمن هذا السياق نستعرض فيما يلي مقاييس المؤشرات الأكثر استخداما في قياس الفعالية التنظيمية:

1-الإنتاجية: وهي قدرة المنظمة على إنتاج مخرجات بالكمية والجودة المطلوبة في ظل ظروف المنظمة، وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، الحصة السوقية والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

2-الكفاءة: ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات)، ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

3-الرضا الوظيفي: ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجي، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين، إنجازاتهم، معدل الغياب، عدد الشكاوى، درجة رضاهم عن العمل، ودرجة رضاهم عن مختلف ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم، وبشكل عام يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعاملين بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

4-التأقلم: ويقصد به درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها، والتأقلم بشكل ملموس في أهداف، خطط، واستراتيجيات المنظمة ودرجة استثمارها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم كذلك في درجة الاستفادة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

5-التطور: ويمثل في درجة نمو المنظمة، ويشمل النمو والتطور من خلال إدخال البرامج التدريبية للأفراد، إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، إضافة إلى تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المشابهة. وبصفة عامة يقاس من خلال حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمنظمة، وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

6-البقاء: فكلما حققت المنظمة فعاليتها كلما استطاعت ضمان بقائها واستمرارها.

والجدول التالي يوضح مجمل المعايير المقترحة لقياس الفعالية التنظيمية:

جدول رقم (04) : المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العمال بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم الشخصية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم في البيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العمال	25	الثبات والاستقرار

11	مستوى الروح المعنوية لدى العمال	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العمال وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/ التناقض	28	التأكيد على أهمية التكوين والتطوير
14	درجة المرونة والتكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط لتحديد الأهداف	30	الفعالية الشاملة

المصدر: عزيز، 2021، ص59

ثالثاً - مداخل قياس الفعالية التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف جامع مانع لهذا المفهوم، أدى الى ظهور مداخل مختلفة بهدف دراستها وقياسها، ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين هما: المداخل التقليدية، المداخل المعاصرة.

1- المداخل التقليدية:

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ملموسة، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال تقييم كفاءتها في القيام بهذه العمليات الثلاث: الحصول على مختلف الموارد الضرورية أو المدخلات ، القيام بالعمليات التحويلية (عملية المعالجة)، وأخيرا القدرة على تحقيق المخرجات والتي تتمثل في الأهداف المسطرة سلفا، ويمكن التفصيل في هذه المداخل فيما يلي:

أ-مدخل موارد النظام:

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقه بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على موارد نادرة وذات قيمة. (علام وحلمي، 2013، ص131)

إذن تتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج بما في ذلك: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على الموارد اللازمة. (سلاطينة وآخرون، 2013، ص28)

وضمن هذا الإطار فقياس الفعالية التنظيمية بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب جميعها حول مدى إمكانية المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية (مرونة المنظمة).
- قدرة أصحاب القرار على فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل، أي القدرة على حل المشاكل التي تواجهها. (مسلم، 2001، ص171)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المنظمات غير الربحية كالجامعات والمستشفيات التي يصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية، لكن ما يعاب على هذا المدخل هو إهماله وتجاهله لكيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها. (داودي، 2020، ص30)

ب-مدخل العمليات الداخلية:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، وتتحدد الفعالية وفق هذا المدخل بمدى توفر خصائص تنظيمية محددة مثل المرونة والصحة التنظيمية، إضافة إلى التركيز على الآليات الداخلية التي تحكم حركة المنظمة بما في ذلك: تخفيف مستوى الضغط على الأفراد، تقليل حدة الصراعات، ضمان انسيابية تدفق المعلومات... إلخ، وبشكل عام يمكن القول أن الوقوف على الفعالية التنظيمية من منظور مدخل العمليات يتجلى من خلال انتظام تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر، ودرجة الرضا لدى العاملين، والمناخ التنظيمي الايجابي السائد في بيئة العمل (عدم وجود صراعات تنظيمية).

وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل في قياس الفعالية فيما يلي:

- وجود مناخ تنظيمي ايجابي وملائم.
- شروع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.
- وجود شبكة اتصال فعالة في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المنظمة.

-وارتفاع دافعية العمال ودرجة ولائهم للمنظمة. (داودي، 2020، ص31)

ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

-صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.

-قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد مثلاً.

-التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات. (عزيز

سامية، 2021، ص63-64)

أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل يتمثل في: تجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية على المنظمة، واعتبارها نسفاً مغلقاً، الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن أن قياس المناخ التنظيمي وإرضاء العاملين يبقى مسألة تحكيم (مسألة نسبية) تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية. (علام وحلمي، 2013، ص132)

ويبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها المعتمدة على دقة عملياتها كالمصانع. (سلاطنية وآخرون، 2013، ص 28)

ج- نموذج الأهداف:

يعتبر مدخل الأهداف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقاً للقدرة على تحقيق الأهداف، حيث يهتم بالمخرجات في تقييم الفعالية، أي التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة والوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً، وهو بهذا يعتبر مدخلاً منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. (عزيز، 2021، ص60)

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، لأن الأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدياً وغير قابلة للقياس، في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس كما ونوعاً، وأن هناك إجماعاً من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف، ولكن عند تبنيه

ظهرت العديد من المشاكل والصعوبات، لذا فإن هذا المدخل قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب هي:

-تعدد الأهداف التنظيمية، وفي بعض الأحيان قد تتسم بالتعارض والغموض، مما قد يؤدي إلى عد تحقق بعض الأهداف وصعوبة تقييم فعالية المنظمة.

-وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف الى تحقيق أهداف مادية محددة (صعوبة تكميم بعض الأهداف)، وهذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

-صعوبة الدقة في تحديد الأهداف فهني عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات.

البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).

-تركيز هذا المدخل على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات، وإهماله لبعدي العمليات والمدخلات.

(داودي، 2020، ص34)

2-المدخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي ميز المدخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة الجزئية إما الأهداف أو العمليات أو المخرجات، اتجهت الدراسات الحديثة إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات، وأهم هذه المدخل ما يلي:

أ-مدخل ارضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

سمي أيضا مدخل الأطراف الاستراتيجية أو مدخل أصحاب المصلحة، يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين، وصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة، ولهم مصلحة في بقائها واستمرارها.

والمتعاملون هم: الموردون، المستهلكون، العمال، المديرون، الملاك، الحكومة والمجتمع بصفة عامة، وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحو التالي:

الموردون: هدفهم التزام التنظيم بسداد قيمة الموارد المباعة له.

المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار.

العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.

الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.

الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.

المجتمع: هدفه مشاركة التنظيم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين. (داودي، 2020، ص41)

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هي تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب من عملية قياس الفعالية. (خيري، 2013، ص221)

لذلك فإن فعالية التنظيم تتمثل في القدرة على إدارة التناقضات، وإرضاء رغبات مختلف الأطراف والتي تؤثر على استمراريته وبقائه، وقد قدم هذا المدخل مجموعة من النماذج التي يمكن أن تساعد التنظيم في تحديد الطرف الأحق بالاهتمام أكثر من الأطراف الأخرى، وعلى التنظيم أن يختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفه وطبيعة عمله وهي كالاتي:

-**النموذج النسبي:** يرى ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فتكون لكل أصحاب المصالح المختلفة نفس الأهمية النسبية.

-**نموذج القوة:** يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن يشبع أهدافه واحتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.

-**نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن يشبع أهدافه واحتياجاته أولا، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن المنظمة، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

-**النموذج التطوري:** وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع التنظيم أن تثبت وجودها في السوق،

وبعد فترة قد يرى التنظيم أنه لا بد من الاهتمام بالمالك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى يستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة. (مسلم، 2001، ص175-176)

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته. (علام وحلمي، 2013، ص133)

إلا أن أهم ما يميز هذا المدخل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء ونشاط المنظمة، كما يأخذ في الحسبان المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية لقياس الفعالية.

ب-مدخل القيم التنافسية:

يطلق عليه أيضا مدخل التوفيق بين القيم، ينطلق هذا المدخل من افتراض أساسي مفاده عدم وجود مقياس واحد يمكن الاعتماد عليه في تقييم فعالية المنظمة، إذ يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة، إلا أن اختيار النموذج المناسب لقياسها يعتمد على متغيرين أساسيين هما:

-هل تركز المنظمة على بيئتها الداخلية والاهتمام بالعاملين أم تركز على بيئتها الخارجية والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها؟

-هل ترغب المنظمة في تحقيق السيطرة أم المرونة؟

وقد تمكن هذا المدخل من التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

***التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة التنظيم برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

***التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة التنظيم بدعم مركز التنظيم في تعاملاته مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين. (علام وحلمي، 2013، ص134)

كما ميز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة داخل التنظيمات وهي:

***الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

*الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة العليا بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى. (مسلم، 2001، 178)

ويقدم هذا المدخل أربع نماذج لقياس الفعالية وهي:

-نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، ويركز اهتمامه على تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك الاهتمام بتدريب وتكوين العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

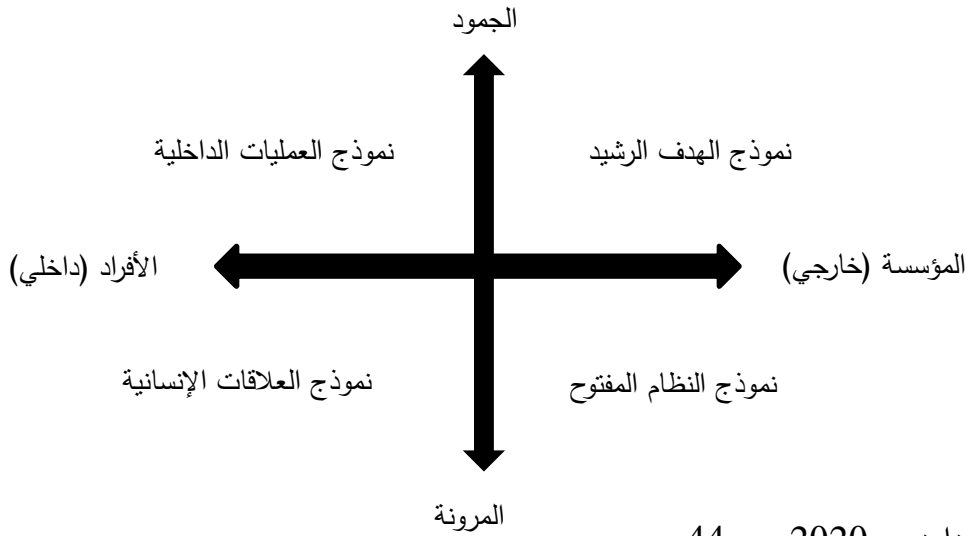
-نموذج النظام المفتوح: يعكس هذا النموذج مزيج من التوجه الخارجي للإدارة واستخدام الهيكل المرن، ويهدف التنظيم من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، كما يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال تنمية علاقات جيدة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.(فرحان طالب ومكي محمود البناء، 2012، 274)

-نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، ويهدف التنظيم وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الانتاجية والكفاءة والربحية، ويسعى التنظيم إلى تحقيق أهدافه من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.

-نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، ويهدف التنظيم من خلال هذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وذلك من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات. (خيري، 2014، ص206)

ويمكن تقديم الشكل التالي الذي يعكس مداخل القيم التنافسية أو المتناقضة:

الشكل رقم (11) : مدخل القيم التنافسية أو المتناقضة



المصدر: داودي، 2020، ص44.

وبناء على الشكل يمكن تقديم خصائص كل نموذج في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : خصائص مداخل القيم المتنافسة

الخصائص	النموذج
تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج	الهدف الرشيد (التخطيطي)
تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة	العمليات الداخلية
القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة	النظام المفتوح
تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين	العلاقات الإنسانية

المصدر: داودي، 2020، ص45.

وعليه فإن مدخل القيم التنافسية يعكس خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي، والاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة، والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية وهو الأمر الذي يظهر انعدام الفعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي عملية توازن بين القيم التنافسية.

3-مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية بالحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر موائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح أوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر.

الجدول رقم (06): أوجه المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المداخل المعاصرة		المداخل التقليدية			المقارنة	
القيم المتنافسة	أطراف التعامل	النظم	الأهداف	العمليات الداخلية		موارد النظام
-أمور شخصية ترتبط بقيم الفرد وتفصيلاته	-التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	-المدخلات + المعالجة + المخرجات	-المخرجات	- كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	-الحصول على المدخلات	موقع الفعالية
- التوازن مع مختلف المعايير السابقة	-التحفيز -المشاركة -التكامل بين أهداف مختلفة للأطراف	-القدرة على تأمين الاحتياجات -القدرة التنافسية -كفاءة المعالجة -مرونة التكيف مع البيئة	-الإنتاجية -الكفاءة -الربحية	-مناخ تنظيمي ملائم -روح الفريق -الدافعية	-القوة التفاوضية -المرونة -الكفاءات	أساليب القياس
في حالة عدم وضوح الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية على المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون الأهداف واضحة ومحددة في إطار زمني	تحقق من خلال الأسباب المنظمة لعملية التفاعل داخل المؤسسة	التركيز على الحصول على الاتجاهات الضرورية	الاستفادة

المصدر: داودي، 2020، ص48.

رابعاً - الدعائم والمعوقات

في إطار اعتبار الفعالية التنظيمية مفهوماً محورياً تتحدد على أساسه قدرة المنظمات على النمو والبقاء أو التدهور والزوال، ورغم الجهود المبذولة من طرف الباحثين والمنظرين لضبط مؤشراتها وتوضيح محددات قياسها، إلا أن ذلك يبقى مسألة نسبية ترتبط بجملة من الشروط والعوامل التنظيمية، وتقضي

بالضرورة إحكام السيطرة على متطلبات زيادتها، والتغلب على الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض سبيل تحقيقها.

1- شروط فعالية المنظمة ومتطلبات زيادتها

إن غاية أي منظمة هي السعي لتحقيق فعاليتها وضمان استمرارها، وتحقيق ذلك يرتبط بأربع شروط ضرورية هي:

- كفاءة التكيف والاستعداد الدائم لحل المشاكل المختلفة، وقدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة لمختلف التغيرات المحتمل حدوثها والتأقلم معها.

- قدرة المؤسسة على خلق صورة تقاليد خاصة بها، أي الإحساس بالهوية والمحافظة عليها، وهذا الأمر يتوقف على عدة عوامل ترتبط في الغالب بالإدارة والتأطير للأفراد، ومستوى أدائها وعلاقتها الخارجية سواء مع المحيط أو مع مختلف أطراف التعامل.

- قدرة المؤسسة على تقصي وتحصيل الحقائق، من خلال كفاءة البحث والتحصيل، للتمكن من ترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح، وانتقاء المعلومات الضرورية عن البيئة الخارجية.

- تحقيق التكامل، ويعني أن تعمل أجزاء المؤسسة بدون وجود تناقض مع بعضها البعض.

إن كانت هذه الشروط اللازمة لتحقيق فعالية التنظيم، وهي في مجملها تتعلق بقدرة المنظمة على التكيف وإحساسها بهويتها، وأيضاً مدى قدرتها على تقصي الحقائق وتحصيلها وتحقيق التكامل الداخلي والتنسيق بين أجزائها. (دادى عدون، 2003، ص13)

يتطلب ارتفاع المنظمات في مستويات الفعالية التنظيمية توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية التي تضمن توازن العمليات وتحقيق الأداء الأمثل في بيئة العمل، وفي هذا السياق تم تحديد عدة متطلبات أو خطوات تستخدم من أجل تعزيز فعالية المنظمات وهي:

- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة وخاصة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

- توسيع العمل: يشجع تقبل المسؤولية لدى أحدى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، إضافة إلى القضاء على الملل والروتين. (سلاطينة وآخرون، 2013، ص40-

-تقييم الأداء والتقييم التنظيمي: و يشمل التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية، التنظيمية، وكذا النفس-اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق الأساليب التقليدية في تقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة المشددة، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم، والتي تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف، وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي.

-الإدارة بالمشاركة: يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، لأن إفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يعد فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية خاصة.

-تسطير الأهداف وصناعة القرار: من خلال تسطير أهداف الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر، مما يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومطلقة، إذ تكشف الممارسة الفعلية لواقع تشغيل المنظمة عن أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والمتميز بالتغير، مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن أن نذكر ثلاث أسباب رئيسية لتغير أهداف المنظمة وهي:

-تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية.

-التغيرات التنظيمية الداخلية.

-الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

وعليه نخلص إلى القول أنه معرفة آليات تسطير الأهداف تسمح بصناعة القرارات الرشيدة وعلاقات القوة لضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية. (تاويريت، 2006، ص166)

-زيادة فعالية الاتصال: العمل المستمر على تحسين شبكة الاتصالات بما يضمن زيادة الفعالية، ويمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيمات، يمكن إجمالها فيما يلي:
إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.

-تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتتناول بالمناقشة قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض والتعقيد، وتقديم الشروحات والتوضيحات حولها، إضافة إلى تقديم الحلول.

-الاعتماد على مسيرين ذوي كفاءة عالية في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.

-تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back، والاهتمام باقتراحات العامل وانشغالاتهم الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها أخذها بعين الاعتبار، والاستجابة لها ما أمكن.(سلاطينة وآخرون، 2013، ص42)

2-العوامل المؤثرة في قياس فعالية التنظيم:

في سعيها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، تخضع المؤسسة لمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، ففي ما يتعلق بالأولى نجد التكنولوجيا، الاتصال، القيادة، البناء التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات...إلخ، أما فيما يتعلق بالمؤثرات الخارجية فتتجلى معالمها واضحة في: العملاء، المستهلكين، الموردين والموزعين، الرأي العام...إلخ، ومن هذا المنطلق نحاول تقصي أهم العوامل ذات الارتباط المباشر بقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.

يمكن إبراز هذه العوامل فيما يلي:

-**العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والأدوات والمعدات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

-**العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** وهي تشمل معنويات الأفراد، اتجاهاتهم، دوافعهم ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في بيئة العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز استقرار وتوازن التنظيم.

-العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرته على توفير سبل الإشباع، في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواعمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه.(تاويريريت، 2006، ص151)

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثيفة رأس المال، كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستوى الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المتعمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الكفاءة التي تتميز بها المنظمة.(زواتيني، 2020، ص138)

ومما سبق يمكن القول بأن هذه العوامل تعد ذات تأثير متبادل في تحديد قدرة التنظيم على زيادة فاعليته وكفاءته، فجميعها تشكل الإطار الذي يستطيع من خلاله التنظيم تحقيق المواعمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على تقديم أداء فعال يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، لذا فإن السعي المتواصل للمنظمة لتحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو، وعلى خلق مرتكزات الاستقرار والتوازن.(تاويريريت، 2006، ص151)

3- صعوبات القياس:

ترجع أسباب غياب وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية إلى مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

*الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي، وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

*تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات، كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق.

- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة، والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل، ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل، ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية. (أحمد الصيد، 2017، ص 145-146)

واستناداً إلى الأسباب التي تشكل عائقاً أمام وضع فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية، يمكن

استعراض مجموعة من الصعوبات التي تعيق عملية القياس، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية، يجعل من عملية القياس صعبة.

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية، والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها لأحكام موضوعية، ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى. (زواتيني،

2020، ص 140)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الشروط التي تساعد على تحديد الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، ومنها:

-لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.

-تحديد المستوى الذاتي الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

-تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية: فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية. يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة.

-اعتماد أكثر من معيار واحد في قياس الفعالية، وذلك لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو التي تؤثر في الظاهرة.

-لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة. (داودي، 2020، ص 27)

الفصل الرابع:
البعء الإمبريقي في دراسة
استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية

الفصل الرابع: قراءة في البعد الإمبريقي لدراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية

تمهيد.

أولاً- الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير استراتيجية التكوين.

1-الدراسات الأجنبية.

2-الدراسات العربية.

3-الدراسات المحلية.

4- التعقيب.

ثانياً- الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية.

1-الدراسات الأجنبية.

2-الدراسات العربية.

3-الدراسات المحلية.

4- التعقيب.

ثالثاً- نقاط الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة وسد الفجوة البحثية.

رابعاً- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.

خامساً- جوانب الاستفادة المعرفية، المنهجية والتطبيقية من الدراسات السابقة.

تمهيد:

إن المنتبع للدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع البحث الراهن يلاحظ مدى تنوعها واختلافها في تجسيد متغيرات الدراسة، باعتبار ارتباطها بسياقات اجتماعية وتاريخية متباينة.

وكحتمية منهجية يجب التطرق إلى مجموعة من الإسهامات والدراسات السابقة، فهي تشكل المنطلق الأساسي لأية دراسة، وفي بحثنا الراهن نحاول الإمام ببعض هذه الإسهامات معرفيا ومنهجيا وتطبيقيا، بهدف التحكم في الظاهرة البحثية من جميع جوانبها وأبعادها المتشعبة، إضافة إلى تحديد الفجوات البحثية والمعرفية والتركيز على دراستها ومعالجتها في البحث الحالي.

ولهذا نعد في هذا الفصل والمعنون ب: قراءة في البعد الإمبريقي لدراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية إلى تقديم عرض تحليلي مقارنة لمجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال التركيز على عرض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة على حدة، مع إبراز وتحديد لمختلف نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية لتوضيح الفجوة البحثية، إضافة إلى استعراض مختلف جوانب الاستفادة المعرفية، المنهجية والتطبيقية منها.

أولاً- الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير استراتيجية التكوين

يزخر المجال التنظيمي بالعديد من المجهودات العلمية التي تطرقت لموضوع استراتيجية التكوين وتناولته من زوايا مختلفة، وبالاعتماد على منهجيات متنوعة، ولهذا نحاول في هذا العنصر التطرق لمجموعة من هذه الدراسات عرضاً وتحليلاً، وذلك من أجل الاستفادة النظرية والمنهجية منها في دراستنا الحالية.

ومن بين هذه الدراسات نجد:

1-الدراسات الأجنبية:

تم إدراج دراستين سابقتين أجنبيتين وفق الترتيب التالي:

Employee Training a strategic Approach to better return on investment ، بعنوان **sharon Daniels** لـ **الدراسة الأولى:** **Employee Training a strategic Approach to better return on investment** (تدريب الموظفين: نهج استراتيجي لتحقيق عائد أفضل على الاستثمار)، 2003.

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تكوين الموظفين من منظور استراتيجي يهدف إلى تحقيق عائد استثمار أفضل للشركات، كما سعت إلى توضيح كيف يمكن أن يساهم التكون في تطوير مهارات الموظفين وزيادة فعاليتهم بما يدعم أهداف المنظمة ويعزز تنافسيتها.

وقد أجريت الدراسة على 15 مصرفاً إنجليزياً، واستخدم الباحث فيها طريقة الكيركباتريك العائد على الاستثمار لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تكوين الأفراد العاملين، حيث اعتمد على تحليل الممارسات المختلفة في مجال تكوين الموظفين، مع التركيز على الربط بين استراتيجيات التكوين والأداء المؤسسي، كما استعرض منهجيات مختلفة في تصميم وتنفيذ برامج التكوين بما يتوافق مع متطلبات العمل وأهداف التنمية التنظيمية.

ومن بين أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة ما يلي:

-التكوين الفعال والمخطط استراتيجياً يساهم في تطوير مهارات الأفراد العاملين ويعزز من مستوى أدائهم، كما يرفع فاعلية فرق العمل، ويحسن مستويات الجودة، ويساعد على خلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد استثمارية جيدة.

كما أظهرت الدراسة أهمية دمج التكوين ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وضرورة الاهتمام المستمر بتطوير البرامج التكوينية لتكون ملائمة ومتجاوبة مع المتغيرات البيئية واحتياجات الأعمال.

الدراسة الثانية: لـ Teresa Brannick et al، بعنوان Serice management pracctice performance model A focus on training practices (نموذج أداء ممارسات إدارة الخدمات: التركيز على الممارسات التدريبية)، 2006.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التكوين على تحسين مستوى تقديم الخدمات، واختبار ما إذا كانت هذه الممارسات ترتبط بشكل مباشر ومهم بتطوير الأداء في المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال إعادة تحليل نموذج سابق لإدارة الخدمات طور في كلية لندن للأعمال وكلية ورويك في المملكة المتحدة.

وقد اعتمدت الدراسة نمودجا تحليليا يقوم على تفكيك هذه الممارسات التكوينية قياس مناخ التكوين من خلال متابعة مدى انتشار أنشطة تكوين الموظفين في المنظمات.

وقد تم اختبار هذا النموذج باستخدام منهجية كمية عبر مسح ميداني شمل 143 منظمة خدمية في جمهورية إيرلندا، تم تحليل البيانات الناتجة لتحديد طبيعة الارتباط مؤشر التكوين وأداء الخدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن تقديم البرامج والأنشطة التكوينية المكثفة والمخطط لها بشكل سليم يساهم في تحسين قدرة الأفراد على تقديم الخدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي رضا الزبائن، مما يشير إلى أن تفاعل هذين البعدين يساهم في تحسين كفاءة وجودة الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود نمط واضح لعلاقة إيجابية بين ممارسات والتدريب وأداء الخدمة. (بن زيان، 2015، ص 235)

2-الدراسات العربية:

تم رصد دراستين سابقين عربيتين هما:

الدراسة الثالثة: لـ عطا الله محمد تيسير الشرعة بعنوان: استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، 2008.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-بيان درجة تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.

-توضيح تطبيق ممارسة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لخطوات بناء استراتيجية التدريب.

-التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.

-معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.

-بيان مدى تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.

-التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟

والذي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

-هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

-هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

-هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات العامة وعددها 81 شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من الشركات المساهمة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 40 شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على 200 مدير أو نوابهم من هذه الشركات، إضافة إلى المقابلة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.

- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة.

- أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم. (محمد تيسير الشرعة، 2011، ص 9)

الدراسة الرابعة: لـ عبدالمنعم موسى القرالة، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بدائرة الأرصاد الجوية الأردنية، 2018.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

-إلقاء الضوء على موضوعي التدريب كفلسفة استراتيجية وأداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية .
-بيان مدى إمكانية تطبيق استراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية.

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟

يتفرع من التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي:

1-ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟:

-ما مستوى تطبيق دعم والتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد استراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟

-ما مستوى تطبيق تنوع البرامج التدريبية كأحد أبعاد استراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

-ما مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية كأحد أبعاد استراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.

2 -ما مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت أداة الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات، وتمت الدراسة على أساس الحصر الشامل وشملت كافة العاملين في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال الفترة (2012-2017) في مركز التدريب التابع للدائرة أو خارجه وما زالوا على رأس عمله والمقدر عددهم بـ 54.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)، على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية في الدائرة تمتلك معارف ومهارات أساسية ضرورية لإنجاز العمل، وتتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين، ولديها الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية وتطبيق الأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل.

- تطبق دائرة الأرصاد الجوية الأردنية استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وقد احتلت مراحل العملية التدريبية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بعد دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبمستوى متوسط، أما بعد تنوع البرامج التدريبية فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبمستوى متوسط أيضاً و بمتوسط حسابي بلغ (3.38). (حدة وعطية ورجم، 2021، ص 131)

3-الدراسات المحلية:

تم استعراض ست دراسات سابقة محلية على النحو الآتي:

الدراسة الخامسة: لـ بودوح غنية، بعنوان: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، 2013 .

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تسليط الضوء على أثر استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية.

-القيام بتشخيص موضوعي ودقيق حول منظومة استراتيجية التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

-معرفة مدى استطاعة مسؤولي المنظمات الصحية الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

-الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة، والمؤسسة الاستشفائية خاصة، ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

طرحت الدراسة التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

في حين جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
- غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
- غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر سلبا على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

-غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر سلبا على نجاح التكوين بالمؤسسة الصحية.

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية في جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة والاستمارة)، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد مفرداتها 178 مفردة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج هي كالاتي:

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

-الافتقار إلى الكثير من عناصر البنية التأسيسية اللازمة للقيام بعمليات تكوين قوية وفاعلة خاصة فيما يتعلق بعدم وجود مراكز تكوين متخصصة في مجال التكوين الصحي، ومصممي ومعدّي البرامج التكوينية المتخصصة.

-وجود فجوة كبيرة بين عمليات التكوين التي تتم وبين الاحتياجات التكوينية الحقيقية المطلوبة للعاملين بالمؤسسات الصحية، حيث أن أغلب البرامج التكوينية تهدف إلى إيجاد حلول لمشاكل آنية وغياب استراتيجية تكوينية بعيدة المدى.

-أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية، وهي استراتيجية استجابية قصيرة المدى، تفرضها الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وليس تكوين تنبؤي يخضع لاستراتيجية طويلة المدى.(بودوح ، 2013)

الدراسة السادسة: لـ روشام بن زيان، بعنوان: أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، 2015.

تمثلت الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

-تسليط الضوء على أحد استراتيجيات وظيفة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكيف مع تحولات محيط المؤسسة.

-الكشف عن دور التكوين في تحسين أداء العمال وتطوير معارفهم ومهاراتهم بما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة محليا ودوليا.

-توضيح كيفية تأثير استراتيجية التكوين في المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ومدى مساهمتها في بقاءها واستمراريتها.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل المركزي التالي: ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لاستراتيجية تكوين واضحة يكون لها الأثر في تطور المؤسسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل صاغ الباحث الفرضيات الفرعية التالية:

-لا يوجد منظور استراتيجي للتكوين بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين.

- لا يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها في استراتيجية التكوين من وجهة نظر الفاعلين فيها.

-يوجد معوقات لتبني استراتيجية التكوين من وجهة نظر الفاعلين فيها.

-يوجد تطور بالمؤسسة.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب منهج دراسة الحالة، واستخدم الاستمارة والمقابلة (مع مدراء المؤسسات، مدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التكوين والمدراء التنفيذيين) في عملية جمع البيانات، بينما شملت عينة الدراسة 40 إطارا من بين إطارات المؤسسات المبحوثة وعددها 10 مؤسسات بمنطقة بشار، والتي تم اختيارها بطريقة قصدية.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-يوجد منظر استراتيجي بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين، فالمؤسسات قيد الدراسة تقوم بعملية التكوين من منظور استراتيجي مما يدل على اعتمادها على استراتيجيات تكوينية واضحة.

-يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها من وجهة نظر الفاعلين في هذه الاستراتيجية.

-هناك التزام من مختلف الأطراف الفاعلة للنهج نهجا استراتيجيا للقيام بأنشطة التكوين، مما قلل من وجود معوقات في تطبيقها.

-هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتطور الحاصل في المؤسسة يعزى إلى الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها، حيث يعتبر التكوين بالمؤسسات محل الدراسة أحد الأدوات الأساسية في تطورها. (بن زيان، 2015، ص228)

الدراسة السابعة: لـ عبد العزيز زواتيني، بعنوان: استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري. دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز معسكر، 2015.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-الوصول إلى نتائج علمية تبين المنظور الاستراتيجي للقيادة الإدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري، وتسيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-محاولة الوصول إلى حقيقة وواقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسة الجزائرية ودورها في رفع كفاءة وفعالية عمالها.

-محاولة قياس وتحديد مفهومي الكفاءة والفعالية عند المورد البشري وكيف تظهر عند قادة المؤسسة.

-محاولة معرفة ما إذا كان للقيادة الإدارية بعد استراتيجي في تسيير المؤسسة والتحكم في بنائها وعمالها من أجل دمج مختلف الأهداف الشخصية والفردية مع أهدافها العامة والجماعية.

ولبلوغ هذه الأهداف طرح الباحث تساؤلا محوريا مفاده: هل للقيادة الإدارية سونلغاز استراتيجية في

رفع كفاءة وفعالية المورد البشري؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟

والذي بدوره تفرعت عنه ثلاث أسئلة فرعية هي:

-هل الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري بسونلغاز تعتمد معيار الكفاءة والفعالية؟

- هل استراتيجية التكوين المتبعة بسونلغاز ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟

- هل الاستراتيجية احتواء الثقافة التنظيمية ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ووظفت مجموعة من الأدوات البحثية في جمع

البيانات هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى السجلات والوثائق، أما عينة الدراسة فكانت طبقية عشوائية قدر عدد مفرداتها بـ 130 مفردة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

-التكوين في مؤسسة سونلغاز يعتبر استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال، ويخضع لمعايير موضوعية، كما يعتبر التكوين استراتيجية فعالة هدفها الحصول على الكفاءة اللازمة وتحقيق الفعالية.

-اختيار المشاركين في الدورات التكوينية يكون من طرف مصلحة التكوين بالمؤسسة وفقا لمتطلبات الوظائف وحاجتها الحالية والمستقبلية.

-أغلب عمليات التكوين تتم بمركز متخصصة، وهذا دليل على وجود إرادة قوية من مؤسسة سونلغاز لتطبيق استراتيجيتها التكوينية للحصول على الموارد ذات الكفاءة العالية .

-الإقرار بفعالية التكوين في مؤسسة سونلغاز خاصة فيما يتعلق بجانب اكتساب المعارف والمهارات والخبرات والكفاءات النظرية والتطبيقية، إضافة إلى تحسين الأداء وتعزيز المبادرة والإبداع لدى العمال وتحسين علاقات العمل، وهو ما يعكس الرعاية الكبيرة التي توليها قيادة المؤسسة للعملية التكوينية بهدف تحقيق استراتيجيتها التطورية.

-أهداف التكوين بمؤسسة سونلغاز تتمثل في الحصول على أعلى كفاءة وفعالية وتطور مستمر ودائم في معارف وقدرات العمال، وجعلهم أكثر قابلية للإبداع والمبادرة وأكثر مرونة في مواجهة مشاكل العمل.(زواتيني، 2020)

الدراسة الثامنة: لـ بوخنان سليمة، بعنوان: ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، 2017.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

-إبراز الدور الذي يلعبه الاستثمار في وظيفة تسيير الموارد البشرية للتأثير على قدرات العاملين وتحفيزهم، بالإضافة إلى توجيه سلوكهم في أماكن العمل.

-توضيح الدور الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تفسير العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي.

-إلقاء الضوء على أحد أهم استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب باعتبارها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكيف مع تحولات محيط المؤسسة.

-التعرف على كيفية قيام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتنمية قدرات ومهارات أفرادها العاملين المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار الأدوار والمهام المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية لتحقيق فعاليتها.

-تسليط الضوء على القيمة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة وإكسابها السمعة اللائقة للبقاء في صف التميز.

ولبلوغ هذه الأهداف طرحت الباحثة التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى يرتبط ترشيد الاستثمار

في الموارد البشرية بتحقيق الفعالية التنظيمية؟

والذي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن أن تنظم إدارة الموارد البشرية عمليتي الاختيار والتوظيف بطريقة علمية لتحقيق نجاحها؟
 - هل تتبنى إدارة الموارد البشرية قرارات واضحة في وظائف الاختيار، التعيين والتدريب لتكييف مواردها البشرية والتغيرات المتجددة؟
 - هل يمكن تحقيق الموضوعية والعدالة في عملية تعيين الموارد البشرية؟
 - ما هي العلاقة القائمة بين زيادة معارف العاملين وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي؟
 - إلى أي مدى تعتمد إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات عقلانية في تنمية الموارد البشرية؟
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والسجلات والوثائق، أما فيما يخص العينة فكان اختيار مفرداتها بطريقة قصدية حيث تم تطبيق الاستمارة على فئة الإطارات فقط والمقدر عددها بـ200 إطار.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترشيد الاستثمار والفعالية في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.
 - أن الاختيار والتوظيف والتدريب من بين الأنشطة الأساسية في ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق فعاليتها.
 - أن رهان المؤسسة الحالي هو إدارة رأس المال الفكري بالاعتماد على تجديد المعارف وصقلها بشكل مستمر لمواجهة الرهانات الحالية والمستقبلية.
 - أن التدريب في المؤسسة المينائية يأخذ بعدا استراتيجيا ضمن برامج وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - أن الكوادر البشرية المستجوبة تمتلك قناعات شخصية بالدور الاستراتيجي للتدريب لرفع رهانات العمل الحالية والمستقبلية.
 - أن المؤسسة قيد الدراسة تقوم بإجراء عملية التدريب من منظور استراتيجي مخطط وممنهج مبني على دراسة الاحتياجات التدريبية وقياس فجوات الأداء للعاملين، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعا مما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التدريب. (بوخان، 2017)

الدراسة التاسعة: لـ خالد رجم، محمد سمير بن عياد، هوارى منصورى، بعنوان: دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين. دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود، 2019.

هدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية استراتيجية من وجهة نظر مدراء وإطارات الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات (الوطنية والأجنبية) العاملة بقطاع النفط.

طرحت الدراسة تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى كفاءة استراتيجية التكوين المنتهجة من طرف عينة الدراسة من وجهة نظر مديري الموارد البشرية؟

وانبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية وظيفة التكوين في المؤسسات محل الدراسة؟

- كيف تحدد المؤسسات محل الدراسة الاحتياجات التكوينية؟

- هل تقوم المؤسسات بتقييم التكوين؟ وما مدى فعالية الطرق المتبعة في ذلك؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته للإشكالية البحثية، أما عينة الدراسة فشملت أربع مؤسسات وطنية تابعة لمجمع سوناطراك بحاسي مسعود (ENSP ; ENTTP ; ENAFOR ; ENAGEO)، ومؤسستن أجنبيتين (HESS; HALIBRTON)، موزعة على الشكل التالي: 22 مفردة في المؤسسات الوطنية، و6 مفردات بالمؤسسات الأجنبية، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فتم الاعتماد على المقابلة كأداة أساسية في هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تولي المؤسسات عينة الدراسة أهمية كبيرة للتكوين، وهذا من خلال المخصصات المالية، إضافة إلى منح الفرصة لجميع العمال للاستفادة من التكوين.

-عينة الدراسة من المؤسسات الوطنية تنتهج طرق غير فعالة في تحديد الاحتياجات التكوينية، في حين أن المؤسسات الأجنبية تعتمد أساسا على عملة تحديد الاحتياجات التكوينية بناءا على استراتيجية المؤسسة المستقبلية، إضافة إلى نتائج تقييم الأداء.

-عينة الدراسة من المؤسسات الوطنية تعتمد على طرق غير فعالة في تقييم التكوين سواء من حيث ظروفه أو من حيث مدى استفادة العمال منه، ولا توجد جدية في ذلك من طرف المرؤوسين، بينما المؤسسات الأجنبية صارمة وجدية في تقييم التكوين.

-المؤسسات العمومية لا تعتمد على استراتيجية تكوين فعالة، فهي لا تزال غير قادرة على التحديد الدقيق للاحتياجات والتقييم الفعال للتكوين، كما أنها تهتم بالكم وليس بالنوع في سياساتها التكوينية. (رجم و بن عياد ومنصوري، 2019، ص174)

الدراسة العاشرة: لـ سحنون مصطفى و دنبري لطفى، بعنوان: أثر استراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك. دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-إبراز الدور الذي تلعبه استراتيجية التكوين في تطوير أداء موظفي الجمارك.

-الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والأداء على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بالشلف.

طرحت الدراسة التساؤل المركزي التالي: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين استراتيجية التكوين وأداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الاحتياجات التكوينية وأداء موظفي الجمارك؟

-هل توجد علاقة دالة إحصائية بين البرامج التكوينية وأداء موظفي الجمارك؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين ظروف التكوين وأداء موظفي الجمارك؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية، إضافة إلى المقابلة، أما عينة الدراسة فشملت جميع العمال بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف والمقدر عددهم بـ 106 مبحوث.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تسعى المؤسسة محل الدراسة لأن تكون ممارساتها في مجال التكوين ذات بعد استراتيجي.

- تستعين المؤسسة بالوسائل الحديثة في تكوين موظفيها.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين الاحتياجات التكوينية والأداء.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين البرامج التكوينية والأداء.
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين ظروف التكوين والأداء.
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين ظروف استراتيجية التكوين والأداء بالمؤسسة محل الدراسة.(سحنوني ولطفي، 2021، ص137)

4-التعقيب:

نحاول في هذا العنصر حصر مجموعة من الملاحظات التي تم استخلاصها من خلال مجمل الدراسات السابقة المعروضة والمتعلقة بمتغير استراتيجية التكوين، وذلك تبعا لمجموعة من الاعتبارات التي مكنتنا من تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الراهنة، وذلك من حيث المتغيرات والأبعاد التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، الأمر الذي جعل المجال واسعا للبحث في سد الثغرات البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لموضوع الدراسة، إضافة إلى اعتبارات أخرى هي : الأهداف، التساؤلات المركزية، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات والنتائج المتوصل إليها.

-من حيث الأهداف: من خلال مجموعة الدراسات التي تم عرضها والمتعلقة بمتغير استراتيجية التكوين والتي تضمنت أهدافا سعت إلى تحقيقها، نلاحظ أن مجملها زواج بين الأهداف النظرية والتطبيقية. والملاحظ أيضا أن بعض الدراسات سعت للكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين استراتيجية التكوين كمتغير مستقل ومتغيرات تنظيمية تابعة أخرى، وهذا ما نجده في دراسة سحنون مصطفى ولطفي دميري حول أثر استراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك، والتي هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والأداء على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، في حين نلاحظ أن أغلب الدراسات هدفت إلى تحديد تأثير استراتيجية التكوين على متغيرات أخرى، وهذا ما نجده في دراسة روشام بن زيان حول أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، ودراسة بودوح غنية حول استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، ودراسة عبدالمنعم موسى القرالة حول أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية.

-من حيث التساؤلات المركزية: فيما يتعلق بالتساؤلات المركزية التي سبق عرضها يمكن القول أن استراتيجية التكوين كانت المتغير المستقل في كل التساؤلات المركزية المطروحة.

ويمكن القول أن الدراسات المعروضة انقسمت إلى نوعين: بعض دراسات تضمنت البحث عن العلاقة أو التأثير بين استراتيجية التكوين ومتغيرات أخرى، وهذا ما نجده في دراسة سحنون مصطفى ولطفي دميري، بينما مجمل الدراسات الأخرى ركزت على تحديد مدى تطبيق ووضوح وكفاءة استراتيجية التكوين المعتمدة، وهذا ما نجده في دراسة عطا الله محمد تيسير طافش الشرعة حول استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، حيث طرحت الدراسة التساؤل التالي: ما مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين؟، وفي نفس السياق نجد دراسة روشام بن زيان حيث طرحت الدراسة التساؤل المركزي التالي: ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستراتيجية تكوين واضحة يكون لها الأثر في تطور المؤسسة؟، وهو ما نجده كذلك في دراسة عبد المنعم موسى القرالة والتي طرحت التساؤل التالي: ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها في دائرة الأرصاد الجوية؟.

-من حيث المنهج المستخدم: يمكن الإقرار أن مجمل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملاءمة لهذا النوع من البحوث والدراسات.

-من حيث أدوات جمع البيانات: تتفق أغلب الدراسات في استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات من الميدان، وعلى مقياس ليكرت في صياغتها، إلى جانب توظيف الملاحظة والمقابلة كأداتين ثانويتين مثل دراسة عبد العزيز زواتيني، دراسة سحنون مصطفى ولطفي دميري...، ماعدا دراسة خالد رجم، محمد سمير بن عياد وهواري منصور التي جاءت بعنوان دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود، استخدمت المقابلة فقط كأداة أساسية في الدراسة.

- من حيث مجتمع الدراسة: تنوعت مجتمعات الدراسة والمجالات الميدانية التي تمت فيها الدراسات المتناولة سابقا، حيث شملت: المؤسسات الصناعية، الخدمية، الاقتصادية والاستشفائية.

-من حيث عينة الدراسة: تنوعت واختلقت الدراسات المعروضة في نوع العينة المطبق فيها بين: العينة العشوائية، العينة القصدية والعينة الطبقية العشوائية، ماعدا دراسة عبد المنعم موسى القرالة ودراسة سحنون مصطفى ولطفي دمبيري فقد طبقنا المسح الشامل.

ثانيا: الإسهامات الإمبريقية المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والدراسين في مجال الإدارة والتنظيم، ذلك باعتبارها مقياسا لمدى نجاح المؤسسات وتطورها ومدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وعليه نحاول من خلال هذا العنصر تقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت متغير الفعالية التنظيمية والتي كانت سندا قويا في دراستنا الراهنة.

1-الدراسات الأجنبية:

تمت الإشارة إلى دراستين سابقتين أجريتين وفق الترتيب الآتي:

الدراسة الأولى: لـ ستيرز **Sters** بعنوان: علاقة المؤشرات المؤثرة في الفعالية وأثر التغير في مستواها على نتائج المنظمة، 2003.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة المؤشرات المؤثرة في الفعالية وأثر التغير في مستواها على نتائج المنظمة والمتمثلة في الرغبة في البقاء، الرعاية والاهتمام، القدرة على الاحتفاظ بالأفراد والأداء الوظيفي.

وقد شملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية، وقع اختياره على 182 فردا، وكذلك عددا من منظمات البحث العلمي اختار منها 119 فردا.

ومن النتائج التي توصل إليها أن: هناك علاقة إيجابية بين نتائج المنظمة التي سبق وأن أشرنا إليها كالرغبة في البقاء، والأداء الوظيفي... إلخ والمؤشرات الدافعة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران، كتعبير عن الفعالية والقيم والأعراف دلالة عن الالتزام، وقد تمت الاستعانة بـ 10330 فردا يعلمون في منظمات صناعية يابانية، حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين العناصر المكونة للالتزام والعناصر المعبرة عن الفعالية. (تاويريريت، 2009، ص 140)

الدراسة الثانية: كوين وروباغ Quinn and Rohrbaugh بعنوان: مصفوفة القيم التنافسية لزيادة الفعالية التنظيمية، 2007.

حيث قام الباحثان بتصميم مصفوفة للقيم التي إن توفرت تزيد الفعالية التنظيمية، وهي إحدى الأدوات التي تزيد من القدرات التنافسية للمنظمات، وتحدد المصفوفة ما الذي يمكن تنميته وتطويره من خلال دراسة المؤشرات التي أدت إلى زيادة الفعالية.

وهي تشير إلى أن هناك بعدين أو اتجاهين للمنظمات هما:

البعد الأول: مرتبط بمدى تركيز المنظمة على تطوير وزيادة فعالية الأداء داخليا، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في اتجاه التركيز على الأداء الكفاء وتطوير المنظمة وتميزها في بيئتها الخارجية .
البعد الثاني: والذي يفرق بين مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الثبات في الأداء والأهداف والقدرة على التحكم في مفردات العمل وبين المرونة والقدرة على التعامل مع التغيير.

وتظهر المصفوفة أن هناك أربعة أنماط للمنظمات والأداء الإداري داخلها كما يلي:

النمط الأول: هي المنظمات التي تركز على المرونة في التعامل مع التغيير من خلال الاهتمام بتطوير بيئتها الداخلية اعتمادا على تطوير وتنمية المهارات والقدرات البشرية كأساس لزيادة الفعالية التنظيمية.
النمط الثاني: هي المنظمات التي تركز على المرونة في التعامل مع التغيير من خلال الاهتمام بالبيئة الخارجية، اعتمادا على التعرف على الفرص والتحديات والتهديدات واستقراء المستقبل، وكذلك كيفية استغلال الموارد وكيفية الاستفادة من الأطراف الخارجية في زيادة الفعالية التنظيمية.

النمط الثالث: هي المنظمات التي تستهدف الرقابة على مواردها الداخلية، مع التركيز على زيارة الفعالية من خلال البيئة الداخلية وذلك بالاهتمام بتحليل المعلومات لتحديد أوجه التطوير.

النمط الرابع: هي المنظمات التي تركز على الرقابة وعلى عناصر البيئة الخارجية لتحديد الخطط ووضع الأهداف، مع ربط الانتاجية بالكفاءة لزيادة الفعالية التنظيمية. (أحمد الصيد، 2017، ص 53)

2- الدراسات العربية:

أشير في هذا السياق إلى عرض دراسة سابقة عربية هي:

الدراسة الثالثة: ل محمد سعيد محمد أبو العز وهيثم الستري عباس الستري والمعونة بـ "تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية"، 2024.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية في كليات جامعة الأزهر .
- الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرقابة التنظيمية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تحقيق الفعالية التنظيمية وممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرقابة التنظيمية.
- تقديم تصور مقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية.
- كما حددت الدراسة مشكلتها البحثية في إطار التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية؟**
- والذي تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- ما واقع الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات (المنصب الإداري، قطاع الكلية، فرع الكلية).
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تحقيق الفعالية التنظيمية وممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما التصور المقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية؟
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعتها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر حجمها 380.
- وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- واقع الفعالية التنظيمية(الصحة التنظيمية، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، رضا أعضاء هيئة التدريس، النمو الشخصي للطلاب، النمو الأكاديمي للطلاب، الرضا التعليمي للطلاب) بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة ضعيفة.
- واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الرقابة التنظيمية (ممارسة رقابة التطبيق، ممارسة رقابة اتخاذ القرار، ممارسة رقابة الاستشعار) بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة ضعيفة.

-وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، بمعنى أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة محل الدراسة لأبعاد الرقابة التنظيمية كلما زادت الفعالية التنظيمية بكلياتها.

-وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر، والراجعة لاختلاف قطاع الكلية (نظرية، عملية، شرعية وعربية) فيما يتعلق بالدرجة الكلية والأبعاد لصالح الكلية العملية.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية تعزى إلى فرع الكلية (ذكور/ بنات) لصالح الذكور.

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية تعزى إلى المنصب الإداري لصالح من يشغل مناصبا إداريا. (محمد أبو العز وعباس الستري، 2024)

3-الدراسات المحلية:

أفضت عملية الاستقصاء العلمي عن رصد ست دراسات سابقة محلية، تم عرضها كالتالي:

الدراسة الثالثة: ل محمد الطاهر بوياية بعنوان: دراسة الفعالية التنظيمية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، 2004.

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

-هل تتجح Ispot في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

-هل هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟

-هل مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟

وبناء على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضية عامة مفادها:

كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين كلما تحققت الفعالية التنظيمية.

وتتدرج تحت الفرضية العامة أربع فرضيات فرعية مفادها:

-لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.

-لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.

-لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.

-لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الوقائع وتحليل النتائج، وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم ثلاث أدوات هي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان وفق ليكرت الخماسي.

وبناء على الإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة قام الباحث باختيار عينة من الإطارات بطريقة عشوائية طبقية، حيث قدر عدد أفرادها 48 إطارا موزعين على فئتين:

الفئة الأولى: 20 إطارا من الفئة الوسطى العليا.

الفئة الثانية: 28 إطارا من الفئة الوسطى الأدنى منها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

التأكيد على أن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجانب التقني والنادي بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.

الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل كبير باحترام ثقافة المنظمة باعتبارها من العوامل الحساسة في

انجاح العمال. (سلاطينة وآخرون، 2013، ص111)

الدراسة الرابعة: لـ صالح بن نوار، بعنوان: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة نموذجا، 2005.

وقد انطلق الباحث في دراسته من تساؤل رئيسي يتمحور حول:

-ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال؟.

وقد صاغ فرضية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية على النحو التالي:

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقا من الفرضية العامة، استنبط الباحث مجموعة من الفرضيات الجزئية هي:

-كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العامل فعالا.
-إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.

-يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

-كلما كان العامل راضيا على وضعه في المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

وقد اعتمد الباحث في جمعه للبيانات الميدانية على المنهج الوصفي باعتباره الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات التي تفيد بحثه، كما استعان ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات المجمعة بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

أما بالنسبة إلى العينة فقد اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية، حيث شملت فئتين: الفئة الأولى مثلها بعض المسؤولين عن المؤسسة وبعض رؤساء المصالح وبلغ عدد مفرداتها 37 فردا، وقد اعتمد الباحث في جمعه للبيانات من هذه الفئة على استمارة مقابلة احتوت على 12 سؤالا مفتوحا.

أما الفئة الثانية فتمثلت في عمال التنفيذ وشملت هذه الفئة 156 عاملا، أما الأداة التي استعان بها الباحث لجمع البيانات من هذه الفئة فكانت الاستمارة والتي بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالا منها المغلف ومنها المفتوح.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

متعلقة بإجابات المبحوثين من الفئة الأولى (المشرفين) ورأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال والتي رأى المبحوثون بضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية.

وجاءت هذه الإجراءات على الشكل الموالي:

-الرجل المناسب في المكان المناسب.

-الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

-سماع انشغالات العمال.

-توسيع دائرة التشاور الخاص بحياة المؤسسة.

-الصرامة في تطبيق العقوبات.

-جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.

-تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.

تحديد المسؤوليات، الانضباط في العمل، الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد، الأكفاء)، تحمل المسؤولية، مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل، احترام حقوق الآخرين، التكوين الجيد وحسب الاختصاص، الاتصال الهادف، توفير الحوافز المناسبة، منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي، الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل، انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.

النتيجة الثانية متعلقة بإجابات المبحوثين من الفئة الثانية (عمال التنفيذ)، حيث طلب منهم ترتيب مجموعة من الإجراءات والتي تعتبر أساس تحقيق الفعالية في المؤسسة وذلك حسب أهميتها، وقد ظهرت النتيجة على النحو الآتي:

-الأجر المناسب.

-علاقات إنسانية طيبة.

-الاطمئنان على المستقبل الوظيفي.

-المشاركة في اتخاذ القرارات.

-الاتصال الهادف.

-العدالة في منح الترقية.(بن نوار، 2006، ص 237)

الدراسة الخامسة: لـ نور الدين تاويريريت حول: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، 2006.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول:

-بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

-هل هناك استراتيجية علمية يمكن تطبيقها على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟

-ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

-ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

وبغرض الإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم الشامل للمنظمة.

الفرضيات الجزئية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس-اجتماعية) للمنظمة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة تحليل المحتوى، ودراسة حالة المؤسسات ميدان الدراسة (مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة وبسكرة)، وأداة المقابلة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية، والوقوف على العلاقات القائمة بين الفعالية التنظيمية كهدف والتقييم الشامل كوسيلة لتصحيح مسار المنظمة وضمان بقائها ونموها. (تاويريت، 2006)

الدراسة السادسة: لـ أحمد الصيد نسيمة، بعنوان: التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية. دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول بسكيكدة، 2017.

تمحورت أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

- تشخيص الواقع الفعلي للتطوير التنظيمي.

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الفعالية التنظيمية.

- تبيان طبيعة العلاقة القائمة بين مستويات التطوير التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

في هذا السياق سعت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة عن التساؤل المركزي التالي: ما طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية؟

والذي انبثقت منه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

-إلى أي مدى يساهم تطوير الجانب التنظيمي في تحقيق الأهداف؟

-كيف يساهم تطوير الجانب السلوكي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

-ما مساهمة تطوير الجانب التكنولوجي في تحقيق التكيف مع البيئة؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة، أما عينة البحث فكانت حصصية وقدر عدد مفرداتها ب 164.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، السن، الحالة العائلية والأقدمية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو بعدى التطوير التنظيمي (السلوكي والتكنولوجي) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو البعد التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

-وجود علاقة ارتباطية دالة بين تطوير الجانب التنظيمي وتحقيق الأهداف.

-وجود علاقة ارتباطية دالة بين تطوير الجانب السلوكي وزيادة الرضا الوظيفي.

-وجود علاقة ارتباطية دالة بين تطوير الجانب التكنولوجي وتحقيق التكيف مع البيئة.

-وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية. (أحمد الصيد،

2017)

الدراسة السابعة: لـ مازري منيرة حول: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية. دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، 2018.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي:

- تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمات في مواجهة منافسيها.
- الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة.
- بناء نموذج فرضي يتم من خلاله تقديم تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين:
 - * إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية.
 - * إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية.
 - * الجمع بين متغيري إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية.
- الوقوف على أثر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على فعالية المؤسسة محل الدراسة (البنوك)، ومدى فهم إطارات البنوك لأهميته.
- تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة.
- وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية محل الدراسة؟
- وأدرجت الباحثة ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:
 - ما درجة ومستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب رأي إطاراتها؟
 - ما هو مستوى إدراك إطارات البنوك الجزائرية للأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
 - ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية محل الدراسة؟
 - ما مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة؟
 - ما مدى الوعي لدى إطارات البنوك الجزائرية من أهمية الاستفادة من إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة؟
 - هل تتأثر فعالية البنوك بتطبيق إدارتي المعرفة والجودة الشاملة؟
 - هل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة مدخلين مستقلين أم متكاملين؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت طريقة دراسة حالة لـ 6 بنوك جهوية في الشرق الجزائري، كما وظفت أداة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية في جمع البيانات، إضافة إلى استخدام المقابلة كأداة ثانوية، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل فيما يتعلق بإطارات البنوك الجهوية والمقدر عددهم بـ 144 إطار.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة في البنوك جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة 3.68 بانحراف معياري قدره 0.256.

-تصورات المبحوثين لمستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة 3.53 بانحراف معياري قدره 0.405.

-تصورات المبحوثين لمستوى الفعالية التنظيمية في البنوك جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن مستوى الفعالية التنظيمية 3.49 بانحراف معياري قدره 0.371.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة المعرفة على مستوى الفعالية التنظيمية، إذ هناك علاقة ارتباط مقبولة بلغت قوتها $r=64.3\%$.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الفعالية التنظيمية، إذ هناك علاقة ارتباط قوية قدرت بـ $r=81.2\%$.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارتي المعرفة والجودة الشاملة مجتمعين على مستوى الفعالية التنظيمية، إذ هناك علاقة ارتباط قوية بلغت $r=78.3\%$.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة بالبنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة بالبنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية بالبنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية بالبنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة 0.05. (مازري، 2018)

الدراسة الثامنة: لـ خطاب يمينة وبلال ريم حول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، 2019.

سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير السلوك، المعتقدات الأولية) ببعدي الفعالية التنظيمية (السلوكي والاقتصادي).

وقد طرحت الدراسة التساؤل الإشكالي التالي:

-ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث والفعالية التنظيمية ببعديها الاقتصادي والسلوكي بمؤسسة سونلغاز بمعسكر؟

وللإجابة عنه صاغت الدراسة فرضيتين مفادهما:

-توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر.

-توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير السلوك، المعتقدات الأولية) وأبعاد الفعالية التنظيمية (السلوكي والاقتصادي) لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ووظفت الملاحظة، المقابلة والاستمارة في جمع البيانات من الميدان، أما فيما يتعلق بالعينة فقد طبقت الدراسة الحصر الشامل لكافة العمال باختلاف مستوياتهم الإدارية والمقدر عددهم بـ 95 عاملاً.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعسكر، ويتضح ذلك في اهتمام المؤسسة بالجانب النفسي والسلوكي للعمال.

-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.714 عند مستوى الدلالة 0.01.

-وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث وأبعاد الفعالية التنظيمية السلوكي والاقتصادي بمؤسسة سونلغاز بمعسكر. (حطاب وبلال، 2019، ص 49)

4-التعليق:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية يمكن تقديم مجموعة الملاحظات التالية:

-من حيث الأهداف: هدفت أغلب الدراسات المعروضة إلى البحث في العلاقة بين متغيرات تنظيمية متنوعة كمتغيرات مستقلة بالفعالية التنظيمية كمتغير تابع، وهذا ما نجده في دراسة حطاب يمينة وبلال ريم، دراسة أحمد الصيد نسيم، دراسة مازري منيرة....

-من حيث التساؤلات المركزية: أما فيما يتعلق بالتساؤلات البحثية للدراسات المعروضة فقد لاحظنا أن أغلب الدراسات صاغت تساؤلاً رئيسياً وتساؤلات فرعية، مثل دراسة مازري منيرة...، في حين نجد البعض من الدراسات الأخرى اكتفت بطرح مجموعة من التساؤلات دون تحديد للتساؤل المركزي والتساؤلات الفرعية، وهذا ما نلاحظه في دراسة نور الدين تاوريريت المعنونة بـ: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، ودراسة محمد الطاهر بوياية حول: الفعالية التنظيمية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية.

-من حيث المنهج المستخدم: المنهج المستخدم في مجمل الدراسات المعروضة هو المنهج الوصفي.

-من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمدت غالبية الدراسات المتناولة على الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية في عملية جمع البيانات والمعطيات الميدانية، إلى جانب توظيفها للملاحظة والمقابلة كأداتين ثانويتين.

في حين دراسة صالح بن نوار اعتمدت على المقابلة فقط كأداة أساسية في الدراسة، كما نجد دراسة نور الدين تاويريريت وظفت في جمع البيانات أداة تحليل المحتوى والمقابلة.

-من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت حدود كل دراسة وتمايزت، حيث نلاحظ تنوع طبيعة المؤسسات محل الدراسة، حيث شملت المؤسسات الصناعية، الخدمية، المنظمات الصحية، المؤسسات الجامعية.

-من حيث العينة: تنوعت واختلفت الدراسات في طرق تحديدها للعينة، فالبعض منها اعتمد على العينة الطبقية العشوائية مثل: دراسة محمد الطاهر بوياية ودراسة صالح بن نوار، بينما البعض منها اعتمد على المسح الشامل مثل: دراسة مازري منيرة، إضافة إلى دراسة حطاب يمينة وبلال ريم، في حين نجد دراسة أحمد الصيد نسيم اعتمدت على العينة الحصصية.

ثالثا- نقاط الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة وسد الفجوة البحثية.

تتمثل نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فيما يلي:

-تختلف الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتساؤلات المطروحة والفرضيات البحثية
-الاختلاف كذلك من حيث الأبعاد والمؤشرات التي حددتها الدراسة الراهنة لكل من متغير استراتيجية التكوين ومتغير الفعالية التنظيمية مقارنة مع الدراسات السابقة المعروضة.
-الاختلاف في المفاهيم الإجرائية المصاغة.

-من أوجه الاختلاف كذلك أن الدراسة الراهنة خصصت فصلا مستقلا متعلق باستراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة محل الدراسة وتجسداتها، على عكس الدراسات السابقة فغالبيتها لم يتم التطرق فيها إلى هذا الجانب، إلا البعض منها ولكن بشكل مقتضب.

-الاختلاف في الحدود المكانية، الزمنية والبشرية ، فلكل دراسة مجال زمني ومكاني خاص بيه، كما أن لكل بحث مجتمع دراسة خاص به ويختلف حسب طبيعته وأهدافه.

رابعاً - أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.

تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

-اتخاذ مختلف الدراسات السابقة لمتغير استراتيجية التكوين متغيراً مستقلاً، والفعالية التنظيمية متغيراً تابعاً.

-تشابهت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

-تبني الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات.

-المزاوجة بين أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

-الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS في معالجة وتحليل المعطيات الميدانية.

خامساً - جوانب الاستفادة المعرفية، المنهجية والتطبيقية من الدراسات السابقة.

استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة في صياغة الاستراتيجية البحثية ووضع الأسس العلمية والمنهجية المعتمدة فيها، وتتجلى هذه الاستفادة في عدة جوانب معرفية، منهجية وتطبيقية هي:

-**الجانب المعرفي (النظري):** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري، وتوفير خلفية نظرية قوية من حيث:

-التعرف والوصول إلى المراجع والبحوث ذات الصلة بموضوعنا.

-وضع خطة عمل الفصول النظرية وبناء هيكل الدراسة من خلال الاطلاع على ما جاء فيها من عناصر وفصول.

-تحديد وضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بموضوع البحث.

- الاطلاع على الاسهامات والاتجاهات النظرية المتبناة في مثل هذه الدراسات والبحوث.

-ضبط إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها ومؤشراتها وفرضياتها البحثية.

الجانب المنهجي والتطبيقي: الاستفادة من الدراسات السابقة من هذا الجانب تتجلى في عدة نواح هي:

-توجيه مسار البحث منهجياً.

-ساعدتنا في عملية بناء الاستمارة وضبطها وصياغتها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

-الاطلاع على الطرق المنهجية المعتمدة في قياس صدق وثبات الاستمارة.

- التعرف على الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار الفروض وقياس متغيرات الدراسة ومعالجة البيانات.

-التعرف على أساليب وطرق التحليل الملائمة لموضوع بحثنا استنادا على ما تم استخدامه بنجاح في البحوث السابقة.

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً- مجالات الدراسة وأبعادها.

1-المجال المكاني.

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

ثانياً- الاتجاه المنهجي للدراسة.

ثالثاً- تقنيات البحث الميداني.

1-الملاحظة.

2-السجلات والوثائق.

3- المقابلة المقننة.

4- الاستبيان.

رابعاً- العينة وكيفية اختيارها.

خامساً- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

تمهيد.

تتطوي الدراسة الراهنة في تفصيلها لطبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية على استراتيجية بحثية ذات أبعاد أربعة، بدءا بالتوجه النظري للبحث (الإشكالية، المفاهيم، التصورات-الفصول النظرية السابقة)، ومرورا بالتوجه المنهجي للبحث، التوجه الميداني، وانتهاء باستخلاص النتائج.

وإذا كان التوجه المنهجي يرتبط عضويا بمرحلة التوجه النظري، فإن هذه المرحلة غالبا ما تقترن بما يسمى "مبدأ الملاءمة المنهجية"، ولقد تضمنت تحديدا دقيقا لطريقة المسح الجزئي، مقياس ليكرت، كما طبقت تقنيات بحثية ثلاث هذا التوجه، وتتمثل في المقابلة المقننة والاستبيان، علاوة عن العينة وآليات التحليل الكمي والكيفي، دون إغفال أهمية العرض المقدم حول مجالات الدراسة.

والجدير بالإشارة أن مرحلة التوجه العملي لا تتفصل عن سابقتها من حيث تركيزها على العينة وجمع البيانات الميدانية، ثم تأتي بطبيعة الحال مرحلة تحليل المعطيات واستخلاص النتائج، وتحريا للدقة والالتزام بالترتيب المنهجي لعناصر هذا الفصل نبدأ بمجالات الدراسة بمستوياتها الثلاث (المكاني، البشري، الزمني)، مرورا بالاتجاه المنهجي المستخدم، ثم استعراض مختلف تقنيات البحث الميداني وكيفية توظيفها في الدراسة، العينة وطريقة اختيارها، وأخيرا استعراض مختلف أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

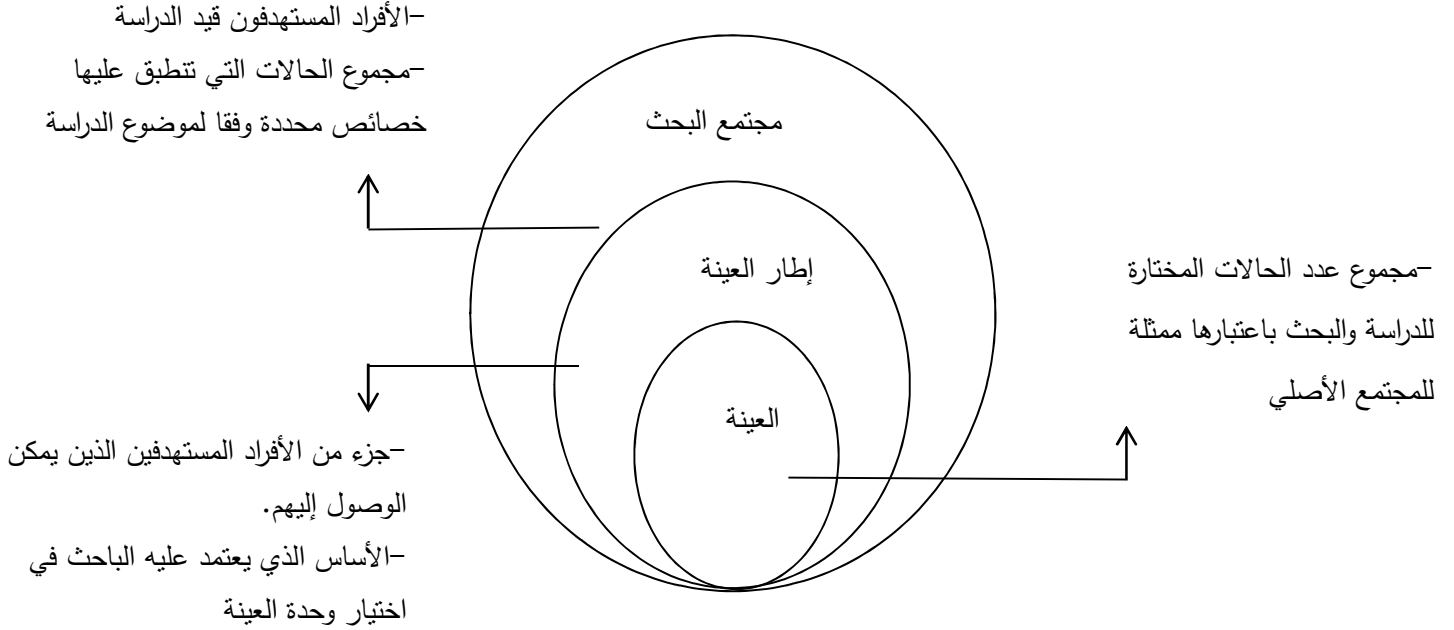
أولاً- مجالات الدراسة وأبعادها

تشكل مجالات الدراسة بأبعادها الثلاث " المكانية- البشرية- الزمنية " وحدة كلية مترابطة ومتكاملة، حيث تأوي الظاهرة البحثية في نطاقها وتشكلها في سكونيتها وتغيرها، وفي تحديد خصائصها ومكوناتها، ورسم معالمها انطلاقاً من رصد وتصوير وتشخيص الأفعال، الممارسات والأحداث، الوقائع والحقائق، وكذا المواقف والآراء والتصورات.

وإذا كانت أبحاث العلوم الاجتماعية تتغاضى عن دراسة أهمية المكان كمتغير يعزز المعرفة التجريبية ويعطي للظاهرة تميزها وخصوصيتها، فإن الإسهامات الحديثة تركز على السياق المكاني وما يفرزه من تفاعلات، فضلاً عن تغييره وتلوين ظواهره بطابع خاص يجعل ظاهرة ما تختلف من مكان إلى آخر، ومن الملاحظ أيضاً أنه بدون الجانب الزمني لن يكون لدينا تصميمًا طويلاً بل مجرد تجربة منظمة في التصميم الطولي وبتعبير آخر فالمجال الزمني يركز على التطور مع مرور الزمن، وبيحث بصورة مستمرة عن العناصر التي تتغير وتتحوّل من حالة (أو شكل) إلى أخرى، وكذا العناصر التي تبقى ثابتة وتعطي للظاهرة طابع الديمومة والاستمرار.

والجدير بالإشارة إلى أن الباحث يجمع بياناته من خلال دراسة شاملة أو جزئية لما يشملها المجال البشري من عناصر ومكونات، وإذا كان هذا المجال يمتد (مجتمع البحث، إطار العينة، حجم العينة) أو يتناقص تبعاً لطبيعة الدراسة ومستوياتها ونطاق التعميم، فإنه من المؤكد أن طبيعة التحليل الإحصائي يعتمد على جودة العينة المستخدمة. (انظر الشكلين 1 و 2).

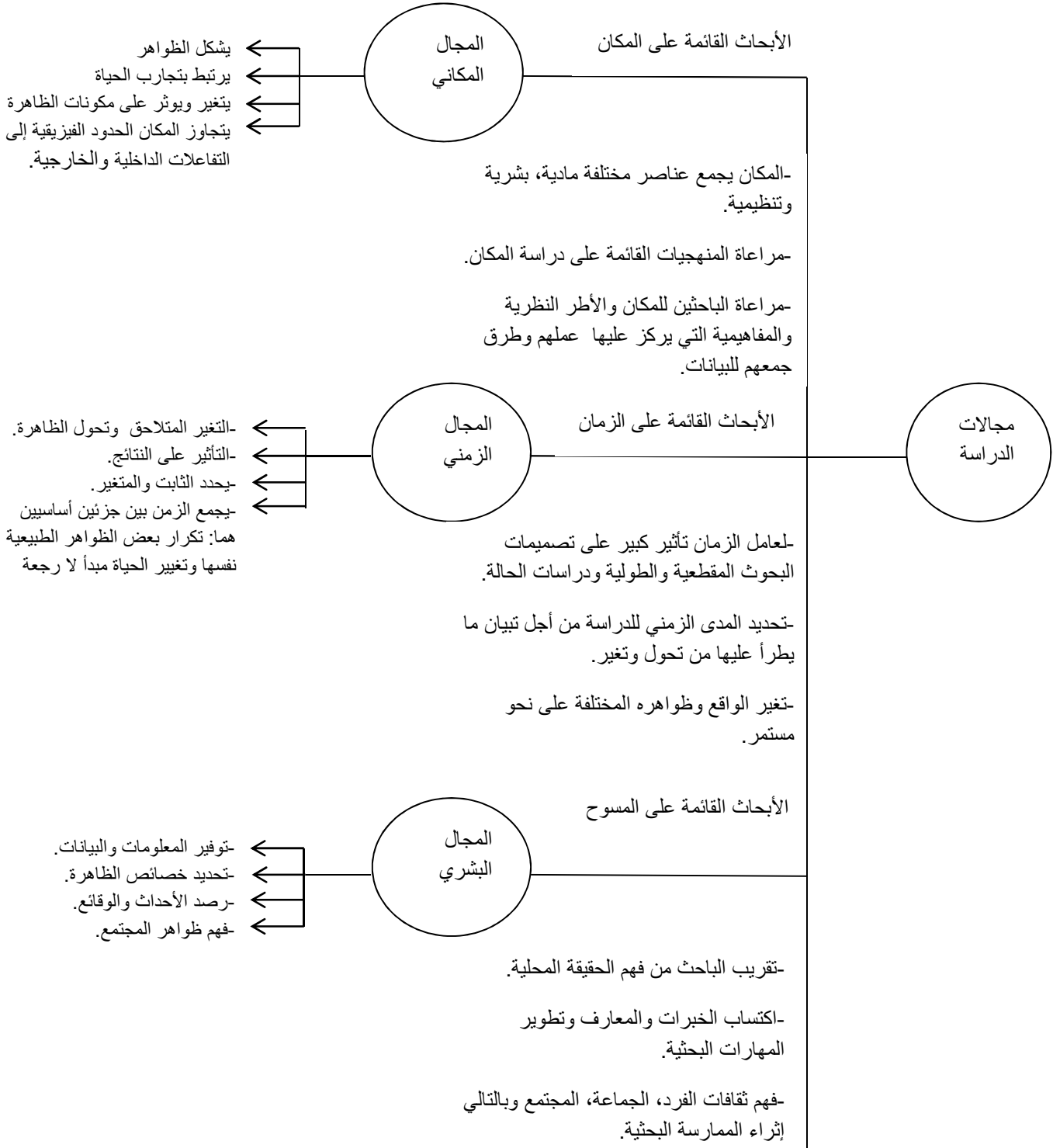
الشكل رقم (12): مكونات المجال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

ورغم أهمية هذه الأبعاد الثلاث (المكانية، البشرية، الزمنية) في فهم الظاهرة المدروسة، وتبيان خصائصها وتحديد الثابت والمتغير فيها، إلا أن الأبحاث الإمبريقية المعاصرة تقر بأهميتها المنهجية وتأثيرها وتشكيلها لظاهرة معينة على نحو مغاير لوجود هذه الظاهرة في أمكنة وأزمنة وسياقات اجتماعية مختلفة، وهذا ما يؤكد الشكل الموالي والذي يقر بكل وضوح أن الظاهرة البحثية هي نتاج تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية في البحث العلمي وهي البعد المكاني، البعد الزمني والبعد البشري، مؤكدين في نفس الوقت على كيفية تفاعل المنهجية المختارة من الناحية المفاهيمية مع المكان من أجل حشد الأساليب التي يمكن من خلالها جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة البحثية.

الشكل رقم (13): عناصر ومكونات مجالات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيما يلي عرض مفصل لمجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

بناء على ما تقدم يمكن توضيح وإبراز العلاقة القائمة بين الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة والمكان (ميدان الدراسة) الذي تتجسد فيه معالم هذه الظاهرة، إذ أن المجال المكاني هو الذي يشكل الظاهرة (الظاهرة هي نتاج المكان)، كما أنه هو الذي يعطي للظاهرة خصوصية وميزة وعناصر متفردة ترتبط بالثقافة التنظيمية للمكان محل الدراسة، وذلك من خلال التفاعل والتأثير الموجود فيما بينهما والذي يخلق علاقات وارتباطات معينة، واكتشاف وفهم هذه الارتباطات يساعد الباحث على فهم وتفسير نتائج بحثه في ضوء معطيات مجاله المكاني.

وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة كونها تلائم موضوع الدراسة وذلك من منطلق الاعتبارات التالية:

-كون المؤسسة المينائية مؤسسة عمومية اقتصادية تلعب دورا استراتيجيا في الاقتصاد الوطني والمبادلات التجارية خاصة عن طريق البحر، وذلك باعتبار أن جزء كبير من المؤسسة مخصص لتصدير المحروقات في إطار الشراكة مع مؤسسة سوناطراك، وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في تفعيل الاستثمارات الوطنية، وبالتالي اتساع نشاطها وتعاملاتها داخل وخارج الوطن.

-كما أنها تعتبر مؤسسة ذات رأسمال مادي وبشري ضخم، حيث تعد من أكبر الشركات على المستوى الوطني من حيث مجال النشاط والحجم ورقم الأعمال وعدد العمال، حيث تشغل أعداد كبيرة من الموارد البشرية موزعة على مختلف المصالح والمديريات حسب مختلف الفئات السوسيومهنية، إذ تزخر المؤسسة المينائية بموارد بشرية وإطارات ذات خبرة وكفاءة، لهذا عمدت للاستفادة من طاقة هذه الفئة عن طريق وضع مخططات مدروسة وسياسات لتكوينها سواء داخليا أو خارجيا، بهدف تحسين مهاراتها وأدائها في مختلف مجالات العمل (الإداري، التكنولوجي، التقني...).

-تعدد وتنوع الأنشطة والوظائف الممارسة في المؤسسة المينائية والتي تختلف عن المؤسسات العمومية الأخرى، وهذا ما يفرض اعتماد وتطبيق سياسات واستراتيجيات تناسب نشاطاتها وتهدف لتحسين صورتها لدى عملائها وحيازتها على ميزة تنافسية مقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى، وهذا دليل على ذلك اعتمادها لاستراتيجية تكوين مدروسة ساهمت في بلوغ أهدافها المسطرة، وذلك في ظل حساسية

وخصوصية الوظائف الممارسة في المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالشحن والتفريغ، السحب البحري والصيانة، الأمن والسلامة... إلخ، وشهادات الإيزو التي حازت عليها دليل على كفاءتها وفعالية أدائها وخدماتها.

إذن فمختلف هذه الاعتبارات المذكورة كانت السبب وراء اختيار المؤسسة المينائية بسكيدة ميدانا لدراسة موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية.

وفي سياق تطرقنا للمؤسسة المينائية نستعرض عدة جوانب تتعلق بها والمتمثلة في أبعاد المؤسسة (البعد التاريخي، القانوني، التكنولوجي، الاستراتيجي)، السياسة العامة للمؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أ- أبعاد المؤسسة المينائية -سكيدة-:

-**البعد التاريخي والقانوني:** قبل إنشاء شركة ميناء سكيدة مر قطاع الموانئ بعدة مراحل من التنظيم هي:

-من 1962 - 1971: إدارة ميناء سكيدة من قبل غرفة التجارة والصناعة.

-من 1971-1982: إحداث الديوان الوطني للموانئ 13 ماي 1971 المكلف بتدبير وتشغيل الموانئ وتطويرها، حيث تم تنظيم الموانئ في وحدات مينائية تمارس احتكار لعمليات الموانئ والإرساء وقيادة السفن وصلاحيات الشرطة والأمن المينائي.

-من 1982-1988: إنشاء المؤسسة المينائية بموجب المرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 غشت 1982 الناتج عن اندماج الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ والشركة الوطنية لسحب البواخر والتي كانت تابعة للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة.

-من 1988/89-2003: تم إنشاء المؤسسة الاقتصادية العمومية EPE، شرطة مساهمة SPA في 21 مارس 1989 (تاريخ التحول إلى الاستقلال الذاتي) برأس مال قدره 135 مليون دج، كما وتحفظ الشركة بنفس صلاحيات نظام ما قبل الاستقلالية بحيث أبقيت على أسهمها مملوكة من قبل société de gestion des partitions des ports (sogeports).

- في 2004 : أصبح تسيير موانئ الصيد مستقل وتابع لمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري بسكيدة، فأصبحت المؤسسة المينائية سكيدة بدأ من هذا التاريخ تضم:

-الميناء المزدوج: باعتباره الميناء التاريخي للمدينة، فهو أقدم ميناء ويعود تأسيس مدينة سكيكدة إليه، ويتضمن كل الأنشطة التجارية.

-ميناء المحروقات: ومن أهم نشاطاته تصدير المحروقات.

- **البعد التكنولوجي:** إن التطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات العالمية قد أثرت بشكل كبير على أدائها المؤسسي، و نظرا للسياسات الجديدة المنتهجة من طرف المؤسسة المينائية، فقد أصبح لزاما على عمالها اتقان الإعلام الآلي لأنها تتعامل مع عملاء و زبائن من داخل و خارج الجزائر، و يتطلب ذلك السرعة في إنجاز العمل و هذا لن يتأتى إلا من خلال التكنولوجيا، و الملاحظ هو أن للمؤسسة شبكة داخلية للإعلام الآلي **Intranet** و شبكة خارجية مبروطة بالموانئ التسع على المستوى الوطني هذا من جانب، ومن جانب آخر، فالنشاطات التجارية للشحن والتفريغ و العبور وغيرها تتطلب كذلك السرعة، لذلك فالمؤسسة حريصة على إرضاء متعاملها من خلال سياسة السرعة في الإنجاز و بأقل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، فإن قدراتها معتبرة وإمكانياتها ووسائلها متطورة وهذا سعيا منها لتقديم الأفضل لعملائها ومن بين هذه الإمكانيات: إمكانيات في عملية التصدير والاستيراد، القدرات الخدمائية للمؤسسة، وذلك بهدف اكتساب وتلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين، وأيضا العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النشاط الاقتصادي، وكذلك تدعيم المؤسسة الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير، بالإضافة إلى العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها. وأخيرا تطوير حصتها السوقية بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم، أي تنويع الخدمات وتحسين النوعية انطلاقا من اعتماد التكوين المستمر لمختلف الفئات السوسومهنية العاملة بالمؤسسة وذلك تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، وفي ظل الأهداف المسطرة لضمان تحقيقها على أكمل وجه.

-**البعد الاستراتيجي:** تسير المؤسسة المينائية في ظل استراتيجية عامة قائمة على أسس النوعية و الجودة الشاملة و هي التي ترفع شعار « **Notre challenge c'est la qualité** » أي « التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية»، كما أنها حاصلة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات النظام المدمج (سياسة التوعية، الصحة، الأمن و البيئة QSE) **2015 V 9001** للخدمات، و **2018 V ISO 45001** للأمن والوقاية، **2015 V ISO14001** للبيئة، بالإضافة لاستراتيجيات خاصة بكل توجه من توجهات المؤسسة الضخمة من حيث هياكلها وعدد عمالها و إمكانياتها ومن بينها (المتابعة والمراقبة، التسيير

والتخطيط، التكوين والقيادة... إلخ)، ومن ناحية أخرى المكانة التي تحتلها في القطاع الاقتصادي حيث تعتبر الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية للبلاد و ذلك لمساهمتها الفعالة في إمداد هذا القطاع بما يحتاج و تصدير ما ينتج، إذ تحتل المرتبة الثانية بالنسبة لاستيراد السلع، و كذلك المرتبة الثالثة في تصدير المحروقات مما يبرز امتلاكها لمكانة مرموقة واستراتيجية .

ب- السياسة العامة للمؤسسة المينائية:

باعتبار المؤسسة المينائية حلقة هامة في التبادلات التجارية الوطنية، فهي تابعة لمجمع الخدمات المينائية SERPORT، وبحكم موقعها القريب من المنطقة الصناعية ومدينة سكيكدة والمصنفة منطقة مخاطر رئيسية وتماشيا مع توجيهات السلطات العمومية، فإنها تهدف إلى أن تكون متعاملا يشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية عند تنفيذ المهام المنسوبة إليه والتي تتلخص فيما يلي:

-تسيير واستغلال الأملاك المينائية.

-استقبال وسحب السفن

-استقبال المسافرين.

-الشحن وتفريغ وتخزين البضائع والمحافظة عليها.

بالإضافة إلى المهام السابقة تساهم المؤسسة المينائية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تعكس مساهمتها في التنمية المحلية والوطنية، كما تركز استراتيجية المؤسسة على رفاهية العمال وسلامتهم ومتطلباتهم وتحقيق جودة الخدمات المقدمة، وتوفير أمن المنشآت مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف المعنية، وكذا التنمية المستدامة بهدف الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

وينعكس هذا الطموح في الرغبة والقدرة على تلبية متطلبات عملائنا وجميع الجهات المعنية الأخرى، وزيادة رضاهم مع الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية وغيرها من المتطلبات التي تنطبق على أنشطة المؤسسة، وكذلك المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة، وهذا من خلال دمج متطلبات الجودة والصحة والسلامة والبيئة في جميع أنشطتها.

وضمن هذا الإطار تقوم سياسية المؤسسة المينائية على خمس (05) مبادئ أساسية هي:

- إرضاء زبائننا والأطراف المعنية الأخرى: عن طريق ما يلي:

-الإصغاء المستمر لزبائننا والأطراف المعنية.

-توفير خدمات بصفة مستمرة ومطابقة مع ضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

-الزيادة في إرضاء زبائننا والأطراف المعنية الوجيهة.

-الامتثال بشكل مستمر للمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تنطبق على الأنشطة المينائية، وكذلك تلك المتعلقة بالصحة والسلامة والحفاظ على البيئة وجميع المتطلبات الأخرى السارية.

- القيادة، اشراك، مشاوره ومشاركة العمال وتنمية القدرات البشرية للمؤسسة المينائية لسكيدة: من خلال ما يلي:

-تعزيز إشراك ومشاوره ومشاركة عمالنا وممثلهم بالإضافة إلى الإطار المنصوص عليه في الأحكام القانونية(لجنة الصحة والسلامة في العمل).

-التأهيل بالنسبة إلى مهامنا.

-تحسين المهارات التقنية في مجال الصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة.

-رسمة المعارف التنظيمية

-تحفيز عمالنا.

-تطوير ثقافة الجودة والأمن والبيئة.

-تعزيز الحوار داخل المؤسسة.

-تعزيز الكفاءة المهنية.

- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي: بناء على:

-التطوير المستمر لقنوات الاتصال الداخلي والخارجي مع مختلف الأطراف المعنية.

-تطوير قنوات الاتصال الداخلي بالنسبة للصحة والأمن تكليفا مع كل فئات العمال مع مراعاة قدرات كل عامل: المستوى التعليمي، المكفوفين، ضعاف السمع وكذا ذوي القدرة المحدودة على الحركة.

- تعزيز الاحترافية والمسؤولية الاجتماعية: في ضوء ما يلي:
 - تطوير العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المجتمع المينائي والأطراف المعنية الأخرى.
 - تعزيز ثقافة الجودة والصحة والأمن والبيئة لدى المتعاملين الخارجيين.
 - ضمان أماكن عمل آمنة وصحية لكل متدخل على مستوى مؤسستنا.
 - الحفاظ على صحة وسلامة عمالنا أي شخص يعمل لحساب المؤسسة المينائية من خلال منع مخاطر الصدمات والأمراض المرتبطة بالعمل.
 - الحفاظ على البيئة ومنع خطر التلوث البحري والجوي والتحسين في استعمال الموارد.
 - التحسين المستمر لنظام الجودة والسلامة والصحة والبيئة في المؤسسة المينائية.
- التحسين المستمر لأداء المؤسسة: من خلال:
 - الحفاظ على التحديث والأمن لأداة الإنتاج.
 - تأمين أماكن العمل وملائمة مناصب العمل.
 - الاستخدام الأمثل للبنية التحتية للمؤسسة.
 - تطوير قدراتنا التنبؤية: إدارة المخاطر.
 - الزيادة في حصصنا السوقية.
- *إضافة إلى ما يلي:
 - وضع تحت التصرف أماكن للعمل آمنة وصحية.
 - تلبية المتطلبات المعمول بها وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والمتطلبات السارية الأخرى.
 - إشراك ومشاورة ومساهمة العمال وممثليهم في اتخاذ القرارات.
 - إزالة وتقليل المخاطر والأخطار المحتملة.
 - تقليل المخاطر المهنية وتحسين النجاعة في مجال الصحة، الأمن، البيئة وجودة الخدمات المقدمة.

- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وصيانة نظم الإدارة.
- حماية البيئة ومنع كل أشكال التلوث التي يمكن أن تولدها أنشطتنا (تلوث البحر أو التربة أو الهواء)، وكذلك النظر في أي التزام ذي الصلة بسياق عملنا.
- التحسين المستمر لنظام التسيير.

- الجعل من الاستعراض الإداري، إطارا مناسباً وملائماً لمراجعة أهدافنا وخاصة التي تتعلق بالجودة والصحة والأمن في العمل وحماية البيئة في إطار السياسة العامة للمؤسسة.

ج- الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة:

بالإضافة إلى الصلاحيات التي يخولها القانون البحري والمدونة التجارية ونظامها الأساسي، تدار مؤسسة ميناء سكيكدة من قبل مجلس إدارة يرأسه رئيس ومدير تنفيذي، ويساعده في مهامه نائبان ومجموعة من المساعدين.

وتم هيكلة المؤسسة المينائية وتنظيمها في المديرية التالية:

- **الإدارة العامة:** هي المسؤولة عن تحديد وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتنفيذ القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، تنسيق ومراقبة إدارة الأقسام الوظيفية والتشغيلية التي تساهم في تنفيذ الخطط التشغيلية، كما تقوم بتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع أنشطة المؤسسة المينائية من خلال الهياكل التي تتألف منها. ويساعد المدير العام:

- مسؤول الأمن الداخلي للمؤسسة ومكتب النظام العام.

- مدير الجودة والصحة والسلامة.

- مسؤول التدقيق وإدارة المخاطر.

- مدير المالية والمحاسبة.

- مسؤول خلية الاتصالات.

- مجموعة من المساعدين (سكرتارية).

- **مديرية التطوير:** مسؤولة عن وضع برامج التطوير بالمؤسسة ومتابعة تنفيذها.

- مديرية قيادة الميناء: تعتبر أهم مديرية في المؤسسة المينائية باعتبارها المسؤولة عن كل النشاطات والعمليات البحرية، والعمل في حدود المجال العام للميناء البحري والبري وأهم مهامها:
- مسؤولة عن جميع الأعمال المتعلقة بالملاحة والإرشاد والرسو ووضع السفن.
- مراقبة سير دخول وخروج البواخر بمختلف أنواعها سواء كانت تجارية أو خاصة بالمسافرين.
- ضمان سلامة المسطحات المائية والحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات مع ضمان التفتيش العام والدقيق بالتنسيق مع المصالح الأمنية.
- مدير عام مساعد مكلف بالإشراف على المديریات الإدارية:
- مديرية الموارد البشرية: مسؤولة عن:
- ضمان إدارة الموارد البشرية.
- تدريب ورفع مستوى الوعي لدى الموظفين.
- تنفيذ والإشراف على خطة الأعمال الاجتماعية.
- توفير الصحة المهنية.
- ضمان التفاعل مع المنظمات الخارجية.
- إرشاد ومراقبة استكمال حدود الزيارات الطبية.
- قسم الموارد البشرية: مسؤول عما يلي:
- ضمان التنظيم الإداري للموظفين.
- تطبيق تشريعات العمل والاتفاقيات الجماعية واللوائح التنظيمية.
- تحديد كشوف رواتب الموظفين.
- إنشاء وإرسال التقارير الدورية المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين وإنشاء لوحات المعلومات.
- وضع خطط التوظيف المؤقتة.
- قسم التكوين: مسؤول عن:
- تطبيق سياسة واستراتيجية التكوين الخاصة بالمؤسسة.

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية المتعلقة بالتكوين التنظيمي للبحارة STCW.
- إعداد التقرير التدريبي السنوي وتقييم مدى فاعليته.
- مراقبة الموظفين أثناء التكوين من حيث الحضور والانضباط.
- إعداد عقود التلمذة الصناعية ومراقبة العاملين فيها.
- جمع وتحليل أوراق التقييم الساخنة التي تضعها مصلحة التكوين وأوراق التقييم الباردة التي يتم إعدادها بالتشاور مع الهيكل المعني.
- قسم النشاط الاجتماعي: مسؤول عن وضع الأحكام التنظيمية فيما يتعلق بالطب المهني وكل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية.
- مديرية الشؤون العامة: وتضم:
- قسم الإمداد والخدمات اللوجستية: وهو مسؤول عن:
- مراقبة وإدارة أصول الشركة المنقولة والعقارية.
- التوثيق وحفظ المحفوظات.
- التأكد من توريد الشركة بقطع الغيار والمعدات واللوازم الاستهلاكية والمكتبية وأصناف الملابس، وكذلك تنفيذ ومراقبة عقود الشراء.
- مكتب المشتريات (الأسواق): المسؤول عن استعادة وحفظ العطاءات المقدمة كجزء من الاستشارات الاستدعائية المتعلقة بمختلف العروض التي طرحتها هياكل شركة ميناء سكيكدة حتى تاريخ فتح العروض من طرف اللجان المقررة على مستوى الشركة.
- خلية الشؤون القانونية: مسؤولة عن:
- ضمان المراقبة القانونية.
- ضمان الدفاع عن مصالح الشركة أمام القضاء.
- العمل مع مسؤولي العدالة (المحامين، كتاب العدل والمحضرين...).
- التنسيق مع مختلف الإدارات لطلب الخدمة وتوفير المستندات القانونية الخاصة بالشركة.

-مديرية المالية والمحاسبة: مسؤولة عن:

-ضمان إدارة العمليات المالية وحفظ حسابات الشركة.

-تزويد الشركة بالموارد المالية والتقنيات اللازمة لتشغيلها وتطويرها وحمايتها من خلال مراقبة استخدام الأصول وربحية العمليات التي تم تكليفها بها وذلك لضمان الاستدامة المالية للشركة من خلال التحكم في ربحيتها الاجمالية والحفاظ على استقلالها المالي. وتضم:

-دائرة المالية: مسؤولة عن إدارة التدقيق النقدي للشركة وتطوير الميزانية وخطة التدقيق النقدي والتمويل واحترام الالتزامات المالية للشركة.

-دائرة المحاسبة: تتولى مسؤولية التأكد من تجهيز المحاسبة العامة والتحليلية في المواعيد المحددة، وإعداد البيانات المالية الدورية والميزانية الضريبية في المواعيد المحددة.

-المديرية التجارية: تتمثل مهامها في إدارة جانب الفواتير لجميع الخدمات التي تقدمها الشركة واسترداد ديون العملاء، وكذا الاستماع إلى العملاء وإرضائهم كجزء من الترويج لخدمات المؤسسة، إضافة إلى معالجة شكاوي العملاء بالتنسيق مع الهياكل المعنية.

-إجراء الدراسات الاقتصادية والإحصائية اللازمة لتكييف أسعار الموائى بما يحقق رضا العملاء.

-حساب وتحليل الربحية المالية لعمليات المعالجة لمختلف المنتجات التي تم التعامل معها.

-مديرية التدقيق : مسؤولة عن:

-التأكد من تحقيق الأهداف المتعلقة بأنشطة الشركة وتقديم توصيات للتحسين اللازم مع الأعطال المحتملة.

-وضع وتنفيذ وتقييم خطة التدقيق السنوية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

-التأكد من تطبيق الإجراءات والتعليمات والأنظمة والقوانين والمعايير وغيرها.

-تقييم الأنظمة التنظيمية التي تطبقها الشركة وخاصة من حيث جودة وسلامة المعلومات التشغيلية والمالية وفيما يتعلق بإدارة المخاطر وحماية الأصول.

ويتم تنفيذ مهام وقسم التدقيق وإدارة المخاطر من قبل هيئة من المدققين متعددي التخصصات.

-مدير عام مكلف بالإشراف على المديرية العملياتية:

-مديرية العتاد: مسؤولة عن صيانة المعدات والتجهيزات التي تديرها الشركة من مركبات برية، رافعات أرضية، معدات النقل والمعدات المساعدة، وتضم قسم الصيانة، قسم الرفع ومكتب الطرق.

-مديرية الأشغال: مسؤولة عن صيانة وتطوير المسطحات المائية والمنشآت التي تديرها الشركة، وإدارة كل ما يتعلق بالامتيازات والمهن المؤقتة الأخرى الممنوحة في جميع أنحاء منطقة الميناء، ووضع برنامج لعمليات الصيانة الوقائية والعلاجية للمحافظة على البنية التحتية والهياكل الفوقية للميناء. وتضم:

-قسم الانجازات: مسؤول عن تنفيذ الميزانية الاستشارية للشركة واقتناء المعدات والأشغال.

-قسم الحفظ: مسؤول عن ضمان الصيانة الروتينية للبنية التحتية للميناء والمعدات المرتبطة بها.

-مديرية الشحن والتفريغ: تتولى مسؤولية استقبال وتخزين وتسليم البضائع المنقولة من الميناء حسب الإجراءات المعمول بها في ميناء سكيكدة وفقا لقائمة الأسعار وفواتير الخدمات، تسليم البضائع إلى المستلم أو الوكيل المعتمد، التصريح وتجميع الملفات المتعلقة بالبضائع التالفة وإنشاء ملفات لجنة معالجة الأضرار، إضافة إلى توفير الأمن والمراقبة أثناء عملية التسليم.

-مديرية الجودة ودراسات تكنولوجيا المعلومات: هي المسؤولة عن التحقق من مطابقة العمليات فيما يتعلق بالمعايير والقيود التنظيمية المعمول بها، بالإضافة إلى القيام بالأعمال اللازمة التي تعد جزء من عملية حوسبة نظام معلومات الشركة بأكمله (اللوجستيات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة وغيرها). وتضم:

-قسم إدارة الجودة: مسؤول عن قيادة وتنفيذ سياسة الجودة داخل الشركة، وإجراء عمليات التدقيق الداخلي وإجراء استبانات رضا العملاء، وكذا قياس الانحرافات عن التوقعات وتحليل الفرص والتحديات

-قسم نظم المعلومات: مسؤول عن تطوير الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والإشراف على تقييم الأعمال المتعلقة بعملية حوسبة نظام معلومات الشركة بالكامل، صيانة الشبكات ومعدات تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تطوير وتنفيذ أنظمة تبادل المعلومات من خلال إنشاء وإدارة وصيانة شبكة الأنترنت الخاصة بالشركة.

-مديرية السحب: مسؤولة عن كافة الأعمال المتعلقة بالملاحة وبرمجة العمليات البحرية ورسو السفن، مراقبة أمن المسطحات المائية والمنشآت والمحافظة على التنقل، سلامة الأشخاص، الإنقاذ والسحب البحري. وتضم:

-قسم التسليح: مسؤول عن تنظيم وتخطيط ومراقبة حالة القاطرات لضمان الموثوقية والأداء، تشغيل القاطرات بأمان، التأكد من أن جميع القاطرات مسلحة بشكل جيد ومجهزة تجهيزاً جيداً، العمل بالاشتراك مع قسم الصيانة البحرية لحل المشاكل بسرعة، ضمان تدريب الأطقم وتحسين بيئة العمل(على متن السفينة)، إضافة إلى ضمان المراقبة التكنولوجية وإدارة الوثائق الفنية.

-قسم الصيانة: مسؤول عن وضع جدول الصيانة الوقائية والعلاجية للقاطرات ومركبات الخدمة من خلال إدارة الأولويات وقيود السلامة، التصرف السريع في حالة حدوث عطل خطير في مركبات الخدمة، إدارة العلاقات مع الهياكل الداخلية والمصنعين والموردين لقطع الغيار وأدوات الصيانة، مراقبة التدخلات التي تم تنفيذها واقتراح تحسين أداء الآلات من حيث معدل التوافر ومن حيث التكاليف.

-مديرية الأمن الداخلي: مسؤولة عن تنفيذ جميع الإجراءات لحماية التراث العام والمرافق المينائية، ضمان التنسيق الفني بين الوكلاء الذين يقدمون تقاريرهم إلى المؤسسات المرتبطة مباشرة بالأمن البحري وأمن الموانئ وضمان مراقبة البضائع والآلات والمواد الأخرى التي تغادر منطقة الميناء، تنفيذ الإجراءات التي من شأنها المساهمة في الوقاية من المخاطر بجميع أنواعها وعلى وجه الخصوص أعمال العدوان، التخريب والتدمير والسرقة.

2-المجال البشري

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتي تتوفر على طاقة بشرية بلغ عددها 2033 عاملاً لشهر فيفري 2024، منهم 1553 عمال دائمين و 480 عامل عن طريق عقود محددة المدة قابلة للتجديد.

ويتوزع عمال المؤسسة حسب الفئة السوسيومهنية إلى إدارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ على مختلف المصالح والإدارات والخلايا الفرعية، وتفصيل ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم (07) : توزيع عمال المؤسسة المينائية بسكيدة حسب الفئات السوسيو مهنية

عدد العمال		الفئات السوسيو مهنية	
445	المجموع	348	دائمين
		97	متعاقدين
471	المجموع	421	دائمين
		50	متعاقدين
1117	المجموع	767	دائمين
		333	متعاقدين
2033		المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.

الجدول رقم(08): توزيع العمال الدائمين على مختلف المصالح والمديريات

CSP	DG	DM	DAG	DRH	DSIE	DA	CAJ	DCO M	DCP	DDE V	DDN	DDT	DFC	DMA	DR	TOT AL
Cadre	26	20	19	37	4	11	9	20	53	2	11	15	17	17	87	348
F	4	1	2	14	0	4	5	7	0	1	5	3	4	3	1	54
H	22	19	17	23	4	7	4	13	53	1	6	12	13	14	86	294
Maitrise	9	167	10	9	24	0	1	5	65	0	1	14	3	103	10	421
F	1	1	5	4	1	0	1	1	1	0	1	2	2	1	1	22
H	8	166	5	5	23	0	0	4	64	0	0	12	1	102	9	399
Execution	25	75	34	9	120	1	1	2	54	0	0	49	2	359	53	784
F	0	0	12	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	17
H	25	75	22	8	119	0	1	2	54	0	0	48	2	358	53	767
Total CDI	60	262	63	55	148	12	11	27	172	2	12	78	22	479	150	1553

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.

3-المجال الزمني:

كل ظاهرة اجتماعية لها نطاق أو مجال زمني معين، لهذا على الباحث أن يلتزم في دراسته لأي ظاهرة بالتركيز على تحديد نطاق زمني معين ودراسة حركيتها عبر هذا النطاق الزمني، والذي يسمح بتحديد العوامل التي تشكلها والظروف الداخلية والخارجية المؤثرة عليها، وكذا تحديد الجوانب المتغيرة والثابتة فيها والتي لحقت بها حسب هذه الظروف والمتغيرات خلال فترة الدراسة.

وبناء على ما سبق ارتأينا أن نوضح العلاقة المباشرة بين المجال الزمني وتغير الظاهرة البحثية بشكل عام، انطلاقاً من الزيارات الميدانية، المقابلات والوثائق المتحصل عليها من ميدان البحث.

ويمكن إبراز بعض مظاهر تغير الظاهرة المدروسة (استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية) زمنياً من خلال ما تم ملاحظته وجمعه من بيانات من ميدان الدراسة خلال فترتين مختلفتين، حيث كانت الدراسة الاستطلاعية عام 2022، ثم زيارة أخرى لإكمال الدراسة الميدانية عام 2024.

خلال الفترة الأولى من الزيارة الميدانية عام 2022 لم يكن يحظى التكوين بأهمية كبيرة داخل المؤسسة، حيث لاحظنا اعتمادها على الدورات تكوينية وتحسينية قصيرة المدى فقط، دون الاعتماد على الدورات التكوينية المتوسطة والبعيدة المدى، إضافة إلى الاعتماد بشكل كبير على التكوين الداخلي فقط، كما أنه ومن خلال مقابلاتنا مع بعض العمال في المؤسسة تم اطلاعنا بأنه لم يتم أخذ اقتراحات العمال المقدمة حول مواضيع الدورات التكوينية التي هم في حاجة إليها والتي تتناسب مع احتياجاتهم الفعلية بعين الاعتبار.

على العكس من ذلك خلال الدراسة الميدانية التي تمت سنة 2024، فالمؤسسة المينائية أصبحت تسعى إلى تكوين نوعي وليس فقط التكوين من أجل التكوين، ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو تغير القيادة فالمؤسسة حيث تم تعيين مدير عام جديد أعطى للتكوين قيمة ومكانة كبيرة في المؤسسة، انطلاقاً من اعتماد استراتيجية تكوين قائمة على أسس محكمة في تفعيل وتطبيق مختلف مراحلها وإجراءاتها بفعالية للوصول إلى أهدافها، ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها فقد تم الوقوف على مختلف البرامج التكوينية السنوية المطبقة في السنوات الماضية وكذا البرنامج التكويني السنوي ساري المفعول هذا العام وملاحظة مختلف التغييرات الحاصلة على مستواها خاصة من جانب مواضيع الدورات التكوينية وأعداد المشاركين، حيث أقر العمال بأخذ المؤسسة لاقتراحاتهم بعين الاعتبار فيما يخص مواضيع الدورات التي

تخدمهم في عملهم، كما أن المؤسسة توفر مختلف أنواع التكوين (داخلي، خارجي، قانوني) حسب الاحتياجات الفعلية لعمالها.

أما فيما يخص الفعالية التنظيمية فالمؤسسة المينائية وحسب معدل الأرباح ورقم الأعمال السنوي المحقق خلال العامين الماضيين، فهذا يشير إلى قدرة المؤسسة المينائية على تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة، وكذلك حيازتها ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في السوق الوطني والعالمي. ويمكن القول أن تغير الفترة الزمنية ساهم في إحداث مجموعة من التغييرات على متغيري الدراسة.

وقد مرت الدراسة الراهنة بجانبها النظري والميداني بالمراحل التالية:

-**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة اختيار موضوع الدراسة، ففي نوفمبر 2017 تم الاستقرار على موضوع الدراسة بعد التشاور مع الأستاذ المشرف، حيث تم تقديم الموضوع كمشروع بحث أين تم قبوله من طرف اللجنة العلمية لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سكيكدة، وبذلك تم وضع تصور عام حول الموضوع بالتنسيق مع المشرف وإعداد خطة بحث أولية لموضوع الدراسة بشقيها النظري والميداني.

-**المرحلة الثانية:** خلال المدة ما بين 2018 - 2020 تمت عملية تجميع المادة العلمية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، من كتب، مجلات، دراسات سابقة ومقالات وغيرها، لتبدأ مرحلة القراءات وتحرير وضبط الفصول النظرية بناء على توجيهات وملاحظات الأستاذ المشرف.

-**المرحلة الثالثة:** (مرحلة الدراسة الاستطلاعية)، خلال سنة 2022 تم الاستقرار على مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة بداية من 2022/05/20 إلى غاية 2022/06/15 بهدف جمع معلومات أولية عن المؤسسة، أين تم التوجه إلى مديرية الموارد البشرية والتي وجهتنا إلى مصلحة أو قسم التكوين بالمديرية لتزويدنا بكافة المعلومات المتعلقة باستراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية، وأخذ ملمح واقعي حول سيرورة العملية التكوينية بها.

وبناء على البيانات المقدمة من طرف مصلحة التكوين حول الإطار المكاني والمجال البشري، وحول برامج التكوين بالمؤسسة، أهدافها، طريقة تنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وفي ضوء الإطار النظري وأهداف وفرضيات الدراسة تم صياغة استبيان الدراسة.

-**المرحلة الرابعة:** تم عرض استبيان الدراسة للتحكيم من طرف مجموعة من المحكمين الذين ثمنوها وعززوها بجملة من التعديلات، وبداية من 24 مارس 2024 تم توزيع استبيان تجريبي على 13 عاملا -

من مختلف الفئات السوسيو مهينة- من بعض المصالح والمديريات من أجل التعرف على مدى وضوح أو غموض عبارات وأسئلة الاستبيان، ومدى فهمها واستيعابها من طرف المبحوثين.

-**المرحلة الخامسة:** بداية من 15 ماي 2024 تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على عينة الدراسة المقدر عددها 155 عاملا، وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترجاع إلى غاية 05 جويلية، وفي نفس الفترة تم إجراء المقابلات مع بعض عمال وإطارات ورؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة.

وبداية من منتصف شهر جويلية 2024 تم البدء في عملية تحليل المقابلات البحثية، إضافة إلى تفرغ البيانات الميدانية المجمعة بواسطة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ليتم الشروع بعدها في مرحلة تفسيرها وتحليل ومناقشة النتائج.

ثانيا - الاتجاه المنهجي للدراسة

انطلاقا من أهداف الدراسة، تساؤلاتها وأهدافها يمكن تحديد الاتجاه المنهجي المتبع في هذه الدراسة المتمحورة حول موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، وعليه فإن السعي للتعرف واختبار العلاقة بين متغيري الدراسة يكسبها خصوصية منهجية تمزج بين ثلاثة مسارات، فهي أولا تمثل دراسة حقلية، وثانيا دراسة كشفية، وثالثا دراسة مسحية.

وإذا كان هذا المنحى المنهجي يوظف تقنيات بحثية محددة، فهو يسعى أساسا إلى جمع بيانات معينة يحكمها تفسير يركز في جوهره على تفاعل عناصر الظاهرة البحثية، وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الراهنة قد وجدت في المسح الاجتماعي متكأ لتحديد معالم وأبعاد الوضع الراهن لاستراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، سواء من حيث الوصف والتشخيص أو اختبار العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

والملاحظ هنا هو أن هذا المنحى المنهجي يلبي متطلبات جمع البيانات بطريقة منظمة من عينة جزئية من مجتمع البحث، وتحليلها لتحديد وتشخيص الواقع الفعلي للموضوع الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وكذلك تقصي مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات، وتماشيا مع تم ذكره فإن هذا الأسلوب المنهجي المستخدم يقتضي تطبيق بعض تقنياته وأدواته البحثية وخاصة المقابلة والاستبيان.

وكما أسلفنا فإن الدراسة الراهنة قد اهتمت بجزء من العاملين (عينة الدراسة) تحريا لدقة البيانات المجمعة وصدق تمثيلها للمجتمع الكلي الذي اختيرت منه هذه العينة، وهذا ما أتاح لنا وصف الواقع

الراهن بدقة وتفسيره، والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات وأبعاد الفروض البحثية، وتجسيدها لهذا المسعى طبقت الدراسة الراهنة الخطوات المنهجية التالية:

1- تخطيط وتنظيم المسح الاجتماعي الجزئي (العينة):

-تحديد أهداف الدراسة بتفرعاتها.

-تحديد المفاهيم.

-تحديد المجال المكاني والبشري.

-فحص مقطع زمني راهن (الوصف الراهن للوضع السائد في المؤسسة محل الدراسة)

-تحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات.

2- البيانات التي يتطلبها المسح الاجتماعي:

-بيانات ديمغرافية.

-بيانات بيئية (حول بيئة العمل).

-بيانات سلوكية (الأفعال والتصرفات).

-بيانات دافعية، توقعية وميول (دوافع السلوك في مواقف العمل المتباينة، الاتجاهات والميول)

3- الممارسة الميدانية

-القيام بالدراسة الاستطلاعية.

-تحديد أدوات المسح الجزئي (المقابلة والاستبيان).

-جمع البيانات ومراجعتها.

-تفريغ البيانات المجمعة بعد التأكد من كفايتها وسلامتها.

-الجدولة وإجراء التحليلات الإحصائية.

-استخلاص النتائج.

4- وضع المسح في شكل تقرير مكتوب يتضمن في أساسه ما يلي:

-التعريف بالمشكلة البحثية والخطوات المتبعة في البحث.

-عرض نتائج البحوث التي أمكن التوصل إليها.

-مناقشة وتفسير النتائج، وتكملة متطلبات الدراسة (المراجع، الملخص، الملاحق).

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الراهنة قد اعتمدت في عملية معالجتها للبيانات المجمعَة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى نتائج تثبت أو تنفي الفرضيات المصاغة، على أسلوبين علميين هما:

-**الأسلوب الكمي:** يتجلى في استخدام الأساليب الإحصائية بهدف المعالجة الرقمية للبيانات المجمعَة وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss بهدف الكشف عن طبيعة الارتباطات الموجودة بين أبعاد متغيرات الدراسة.

-**الأسلوب الكيفي:** يتجلى من خلال الاعتماد على التحليل السوسولوجي للبيانات الكمية والمعطيات الرقمية وذلك في ظل الثرات النظري المجمع حول موضوع الدراسة وكذا الدراسة الميدانية وما تم ملاحظته في الميدان، وذلك بهدف التحقق من الصدق الإيمريقي لفروض الدراسة.

وفضلا عما سبق فقد استخدمت الدراسة الراهنة مقياس ليكرت، والذي يستعمل بصورة عامة لإجراء المسوح الاجتماعية أو النفسية أو أبحاث السوق، ويهدف أساسا إلى قياس وجهات النظر لعينة من مجتمع الدراسة حول الظواهر البحثية.

ومن المفيد التأكيد أن الدراسة الحالية اعتمدت على مقياس ليكرت تصنيفي قائم على الاستبيان وفق سلم خماسي الاستجابة أي المتكون من عدة بدائل، وهو مصمم بهدف معرفة وقياس آراء واتجاهات المبحوثين وتصوراتهم عن برامج واستراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية ومدى نجاعتها وفعاليتها على مستوى بيئة العمل، حيث يختار أفراد العينة من بين مجموعة من الاستجابات المتعلقة بعبارة محددة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكرت الخماسي

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

والملاحظ من الجدول أعلاه أن لكل بديل من بدائل الاستجابات على المقياس يكون لها درجة معينة، وهذه الدرجة تعكس نوع ومستوى اتجاه المبحوث بالنسبة لكل عبارة، إلى جانب ذلك فهذا المقياس يوفر طريقتين تم الاعتماد عليهما في هذه الدراسة وهما:

- إمكانية التجميع الجزئي لكل عبارة، بهدف التعرف على خاصية معينة بمفردها.
- التحليل الكلي لأكثر من عبارة أو كل العبارات، بهدف توضيح الاتجاه العام للمبحوث اتجاه كافة أبعاد ومتغيرات الدراسة.

ثالثاً - تقنيات البحث الميداني

يتطلب إجراء البحوث والدراسات استخدام مجموعة من التقنيات المنهجية والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة موضوع البحث، وتجدر الإشارة إلى أن اختيار التقنية أو الأداة الملائمة للبحث والدراسة مرهون ب: طبيعة موضوع البحث وخصائصه، تساؤلات وفروض الدراسة، الاتجاه المنهجي للدراسة، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف التي تحيط بالموضوع، نوعية المعطيات والبيانات المراد الحصول عليها. وفي ضوء ما سبق تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1- الملاحظة: تعتبر إحدى التقنيات المنهجية في عملية جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان، وتقوم أساساً على مراقبة ومتابعة سلوك الظواهر. وقد تمت الاستعانة في الدراسة الراهنة بالملاحظة البسيطة المباشرة أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة، وذلك بهدف استقصاء الحقائق حول الواقع بالمتابعة والمشاهدة وتكوين تصور أولي عام حول الموضوع.

وتجدر الإشارة إلى أن مختلف الملاحظات التي تم تسجيلها ساعدتنا على ضبط الفرضيات وبناء الاستبيان وأيضاً تمت الاستفادة منها في عملية تحليل وتفسير البيانات الميدانية، وأهم ما تم التعرف عليه من خلال الملاحظة نوجزه فيما يلي:

- التعرف على بعض ملامح الظاهرة المدروسة.
- الجو العام للعمل داخل المؤسسة المينائية.
- توزيع العمال على مختلف المصالح والمديريات.
- التجهيزات والفضاءات المتعلقة بالعملية التكوينية بالمؤسسة (فضاء التكوين).
- النشاطات اليومية والمواقف وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال.

2- **السجلات والوثائق:** تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات الأساسية التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات حول موضوع بحثه، حيث تساعد على الكشف عن بعض جوانب الموضوع التي يصعب معرفتها والكشف عنها باستخدام تقنيات البحث الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن الوثائق المسلمة إلينا من قبل إدارة الموارد البشرية ومصحة التكوين بالمؤسسة ساعدتنا في التعرف على الملامح العامة لمجتمع الدراسة، وكذا الفهم الجيد للمعطيات المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة حيث مكنتنا من التحكم الميداني في بعض توجهات الدراسة.

وقد استعانت الدراسة الراهنة بجزء من السجلات والإحصائيات التي تصور إدارة المؤسسة المينائية بسكيكدة، وشملت ما يلي:

- وثائق خاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والمديريات التي يتكون منها، ونشاطات كل مديرية من مديريات المؤسسة وخدماتها.

- العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة، وتوزيع العمال حسب (الفئات المهنية، الجنس، السن، الأقدمية، الأقسام والمصالح).

- القانون الداخلي للمؤسسة، والسياسة العامة للمؤسسة.

ولا يفوتنا أن ننوه إلى أن إجراءات التحليل السوسيوولوجي تركز في أساسها على الوثائق التي تعتبر وقائع في حد ذاتها، حيث تعتبر الوثيقة ذاتها ظاهرة اجتماعية، وهذا ما أتاح لنا فرصة الربط بين:

- الخصائص الديمغرافية للمتكونين في مختلف الدورات التكوينية.

- الوقوف على اختلاف استجابات المتكونين في أبحاث استطلاع الرأي في مرحلة ما بعد التكوين.

ومن خلال الاطلاع على بعض مخططات التكوين السنوية، الأنشطة الممارسة والمتعلقة بسيرورة العملية التكوينية، طبيعة الدورات التكوينية، مقاييس تقييم الأداء، استمارات تحديد الاحتياجات التكوينية، استمارات تقييم التكوين من طرف المكون والمتكون، مخططات التقييم الشامل للبرامج، كل هذه التقارير والوثائق المتعلقة بعملية التكوين في المؤسسة المينائية بسكيكدة أفادتنا فيما يلي:

التعرف على درجة رضا المتكويين عن عملية التكوين، وسهولة فهم البرنامج التكويني، الجدية في المتابعة، وذلك انطلاقاً من:

-وضوح وسهولة فهم أهداف الدورات التكوينية.

-ملاءمة المحتوى التكويني لاحتياجات الوظائف التي يشغلها العمال.

-فعالية المكون والمواد التكوينية وكفاءتها.

-الكشف عن مدى وضوح برامج لتكوين المطبقة وطرق وأساليب إدارتها وتنفيذها.

كما أفادت الوثائق المتحصل عليها في التأكد من مدى فعالية البرامج التكوينية ونجاح المتكويين في تطبيق ما تم تعلمه واكتسابه من معارف ومهارات.

3-المقابلة المقننة: تماشياً مع أهداف الدراسة وما تثيره من قضايا بحثية، استعانت دراستنا بتقنية المقابلة المقننة لتغطية العديد من الجوانب التي لم نتمكن من رصدها من خلال الاستبيان، وتحقيقاً لهذا المسعى تم إعداد وضبط أسئلة المقابلة والتي اشتملت على ثلاث أنماط من الأسئلة هي: الأسئلة المغلقة وعددها 03، الأسئلة المفتوحة وعددها 22، وأسئلة البدائل أو الخيارات وعددها 05 (انظر الجدول رقم 13)

إن تطبيق هذه التقنية أخذ بعين الاعتبار الطريقة المنهجية التي تسلكها الدراسة، وخاصة في جانبها المسحي (المسح بالعينة)، حيث تم إنجاز 10 مقابلات مع بعض إطارات وعمال المؤسسة، كما قد روعي في تطبيق المقابلة المقننة الالتزام بطرح نفس الأسئلة على المبحوثين، إضافة إلى التسجيل الفوري لإجابات المبحوثين.

ومن الملاحظ أن هذه الطريقة تضمن تحقيق الاتساق وتقلل من التحيز، كما سمحت لنا بمقارنة إجابات المبحوثين من خلال التركيز على أوجه النظر المتشابهة والمختلفة، ولقد اعتمدنا على التحليل الكمي والكيفي في تحليل بيانات المقابلات البحثية للإلمام أكثر بمختلف جوانب الموضوع. ولقد احتوت هذه المقابلة على 30 سؤالاً موزعة على خمس محاور أساسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): محاور وأسئلة المقابلة

المجموع	عدد الأسئلة			المحاور
	ببدائل	المفتوحة	المغلقة	
06	00	06	00	المحور 1: البيانات الشخصية
08	04	03	01	المحور 2: التكوين وتحسين المعارف والمهارات
06	01	04	01	المحور 3: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين
05	00	04	01	المحور 4: استخدام التكنولوجيا الحديثة في التكوين
05	00	05	00	المحور 5: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة
30	05	22	03	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

*طريقة تحليل المقابلة المقننة:

في إطار الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، اعتمدت الدراسة الراهنة على المقابلة المقننة كما أسلفنا بالذكر، باعتبارها من أكثر الأدوات فاعلية في الوصول إلى أكبر قدر من البيانات، نظرا لما توفره من إمكانية تفاعل مباشر مع المبحوثين وتتيح لنا الوقوف على أبعاد أخرى يصعب رصدها من خلال الأدوات البحثية الكمية.

حيث تضمنت المقابلة المقننة أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، مما استدعى الاحتكام منذ البداية إلى استخدام كل من البراديجم الكمي المحدود والكيفي في بعده التأويلي القائم على الفهم والتفسير واكتشاف المعنى والدلالة، ففيما يتعلق بالجانب الكمي استخدمت الدراسة الإجراءات المنهجية المألوفة والمتداولة في تكيم المعطيات وحساب النسب المئوية، وتقديم التفسير الملائم وفقا لسياقها المكاني-الزماني والاجتماعي، أما المسار المنهجي الثاني فقد دعت الضرورة المنهجية والتطبيقية إلى الاستعانة باستخدام المقولات المشتقة من التساؤلات المفتوحة.

ويتم التركيز في هذا المسار على تفكيك المادة المجمع من المقابلات المقننة التي أجريت مع عمال المؤسسة المينائية بسكيدة خلال الزيارات الميدانية، حيث تم الاعتماد على التحليل الموضوعاتي

Analyse thématique لهذه للمقابلات، ويشمل هذا التحليل رصد الموضوعات المتكررة، والمواقف المعبر عنها المستخلصة من الدلالات النصية المقتبسة من مقاطع المقابلات ثم تقديم دلالة تفسيرية لها **.Interprétation sémantique**.

وفي هذا الإطار سعينا لتصميم دليل مقابلة يستجيب لمتطلباتنا البحثية، ويمكننا من استخلاص بيانات دقيقة بناء على الأسئلة المختارة، والتي تضمن أن الإجابات ستحتوي على مفاهيم وأفكار متنوعة ومتعددة، تعكس الأنماط والمعاني الأساسية حول الموضوع قصد تحليلها، بحيث تكون ملائمة تماما للتحليل الموضوعي، وتمكننا أكثر من الاقتراب أكثر من واقع استراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية في سكيكدة.

ويمكن توضيح طريقة تحليل المقابلة المقننة فيما يلي:

-الخطوة الأولى: تحديد الدلالة النصية (عرض البيانات): الهدف من هذه الخطوة هو الوصف المباشر لأقوال المبحوثين حيث:

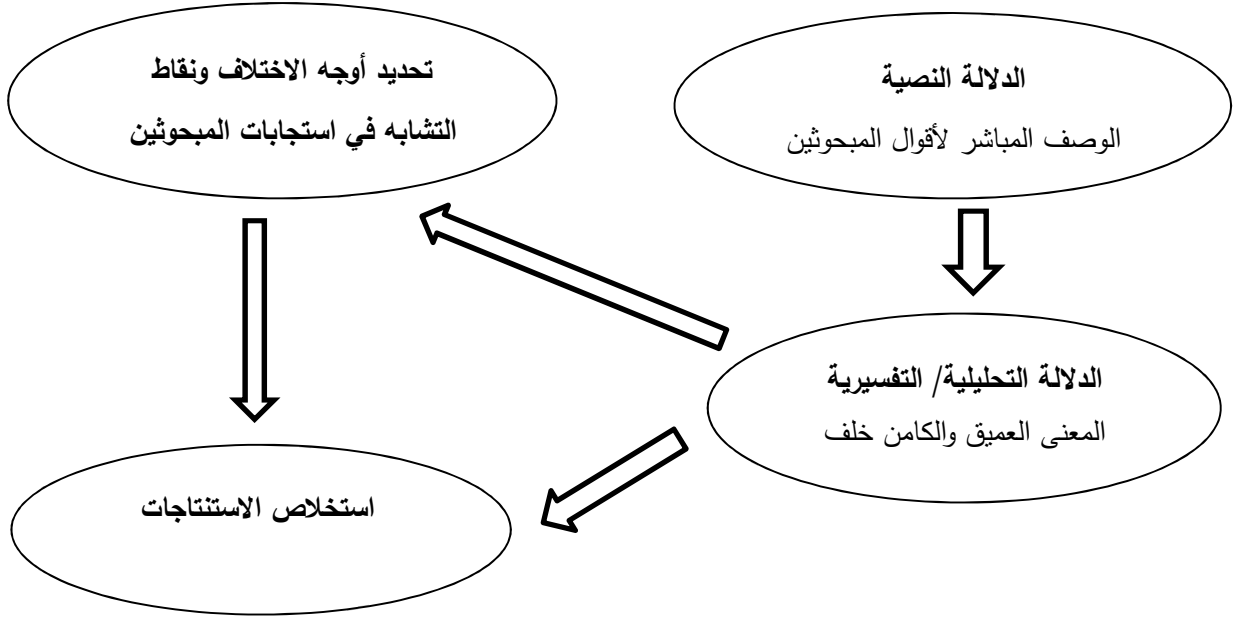
-في حالة الأسئلة المغلقة: يتم تكميمها وتحليلها مثل ما هو مألوف، من خلال عرض بياناتها على شكل جداول مرفقة بقراءة إحصائية.

-في حالة الأسئلة المفتوحة: يتم عرض البيانات الواردة في استجابات المبحوثين عن الأسئلة المفتوحة، ويشترط أن يكون هذا العرض على شكل نص علمي منظم وواضح يستند كليا على ما ورد في إجاباتهم، أي عرض أقوال المبحوثين حرفيا أو إعادة صياغة للكلمات والعبارات فقط دون تأويل أو تفسير.

-الخطوة الثانية: تحديد الدلالة التحليلية (تحليل البيانات وتفسيرها): يتم في هذه الخطوة تحليل وتفسير الدلالة النصية المبنية على إجابات المبحوثين من خلال تفكيكها وتحويلها إلى عناصر تحليلية تحمل دلالات دقيقة ومعقدة وتصنيفها وربطها بالمحاور والأسئلة البحثية، كما يتم في هذه المرحلة تحديد أوجه التشابه والاختلاف في استجابات المبحوثين.

-الخطوة الثالثة: الاستنتاجات: في هذه المرحلة يتم استنباط الاستنتاجات بناء على ما أسفرت عليه الدلالات النصية والتحليلية. والشكل التالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم (15): طريقة تحليل المقابلة المقتنة



المصدر: من إعداد الباحثة.

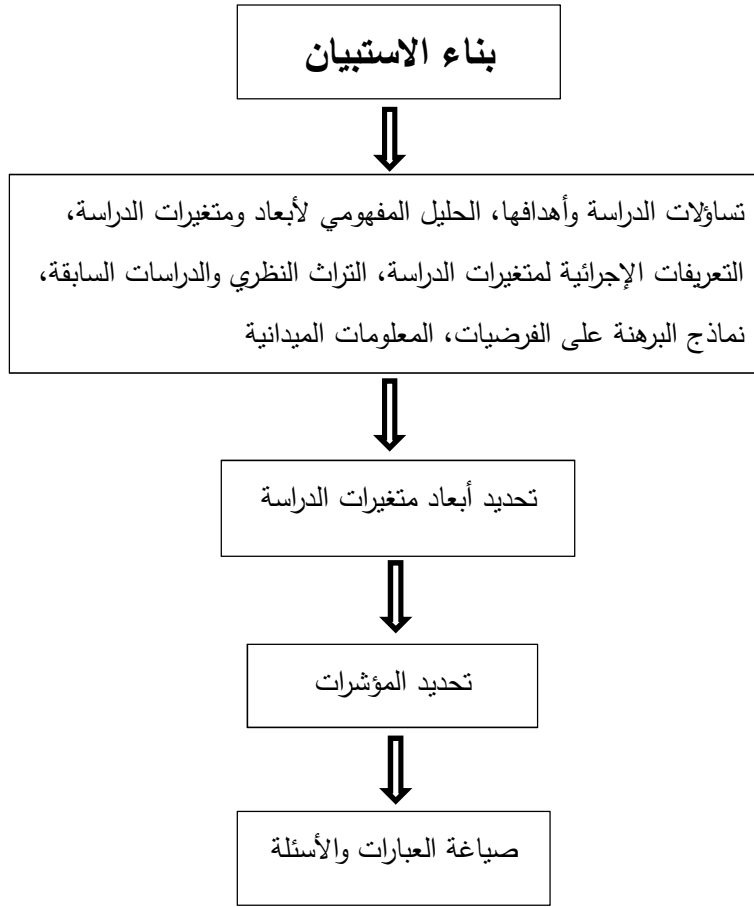
4-الاستبيان: هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية. (موريس أنجرس، 2004، ص 20)، أي الكشف عن مواقف واتجاهات المبحوثين واستخلاص آرائهم حول الظاهرة المدروسة، وكذا الكشف عن العلاقات الممكنة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

وفي الدراسة الراهنة تم اعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية حول الموضوع، وقد تم تصميم وإعداد وصياغة محاور وعبارات الاستبيان بناء على:

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، المؤشرات المتولدة عن التحليل المفهومي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة، نماذج البرهنة على الفرضيات، الاطلاع على الدراسات السابقة والتراث النظري حول الموضوع، المعلومات الميدانية المتحصل عليها إثر الدراسة الاستطلاعية.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): طريقة إعداد الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة.

وفي ضوء ما سبق قمنا بصياغة استبيان نهائي شمل المحاور التالية:

-المحور الأول: متعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة البحث، وقد احتوى على 6 أسئلة (من 1 إلى 6)

حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الفئة السوسيو مهنية والأقدمية في العمل.

-المحور الثاني: شمل بيانات تتعلق بالمتغير المستقل للدراسة والمتمثل في استراتيجية التكوين، والذي

قسم على ثلاث أبعاد هي: بعد التكوين المعرفي، بعد التكوين المهاري وبعد التكوين السلوكي.

وضم هذا المحور 27 عبارة (من العبارة رقم 7 إلى العبارة رقم 33)، مقسمة على الأبعاد الثلاث كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): عدد عبارات أبعاد المتغير المستقل

البعد	استراتيجية التكوين المعرفي	استراتيجية التكوين التقني	استراتيجية التكوين السلوكي
عدد العبارات	09	09	09

-المحور الثالث: تضمن هذا المحور بيانات تتعلق بالمتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية، والذي قسم بدوره إلى ثلاث أبعاد هي: بعد جودة الأداء، بعد الميزة التنافسية، بعد الاستقرار في العمل.

وقد ضم هذا المحور أيضا 27 عبارة (من العبارة رقم 34 إلى العبارة رقم 60) مقسمة على أبعاد المتغير التابع كما يلي:

الجدول رقم (12): عدد عبارات أبعاد المتغير التابع

البعد	جودة الأداء	الميزة التنافسية	الاستقرار في العمل
عدد العبارات	09	09	09

-اختبار الصدق: يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه في الأصل، وقد تم التأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي:

*الصدق الظاهري - صدق المحكمين-: للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في قسم العلوم الاجتماعية للحكم على صلاحيته في قياس ما نريد قياسه، وقد تم عرض الاستبيان على خمسة أساتذة محكمين (المعلق رقم 04) لإبداء آرائهم والأخذ بتوصياتهم حول ما يلي:

-مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

-مدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية للعبارات.

-مدى وضوح الصياغة.

-مدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

-مدى ملائمة ودقة أبعاد ومؤشرات الدراسة.

وفي ضوء الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم إجراء بعض التعديلات شملت إعادة الصياغة لبعض العبارات لإضفاء المزيد من الوضوح والدقة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

-تعديل العبارة رقم 15 من الصيغة (لدي القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة لمواكبة التغييرات الحاصلة) إلى الصيغة (أبادر باقتراح حلول غير تقليدية لمواكبة التغيرات العالمية).

-تعديل العبارة رقم 40 من الصيغة (تقدم المؤسسة خدمات بأفضل شكل) إلى الصيغة (تقدم المؤسسة خدمات بأفضل أسلوب).

-تعديل العبارة رقم 46 من الصيغة (تعزز المؤسسة التنسيق بين الوحدات) إلى الصيغة (هناك تنسيق بين مختلف الوحدات).

-تعديل العبارة رقم 44 من الصيغة (تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح من المرة الأولى) إلى الصيغة (تقدم المؤسسة خدماتها في الوقت المحدد).

-تعديل العبارة رقم 20 من الصيغة (أتحلى بقيم ايجابية اتجاه العمل الجماعي) إلى الصيغة (أتعامل بإيجابية مع فريق عملي).

-تعديل العبارة رقم 21 من الصيغة (أتعاون مع زملائي في أداء العمل) إلى الصيغة (أقدم المساعدة لزملائي كلما تطلب الأمر).

-تعديل العبارة 12 من الصيغة (يتم تقديم الحلول الجماعية للمشكلات) إلى الصيغة (تناقش مشاكل العمل بطريقة جماعية).

-اختبار الثبات: يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن اتجاهات وسلوك المستقضي. (سعيد عيشور، 2017، ص363)

ويعبر الثبات إحصائياً عن نسبة الحصول على نفس النتائج بتطبيق نفس الأداة على نفس أفراد عينة الدراسة بعد فترة زمنية معينة وتحت نفس الظروف والشروط، وهو ما يعرف بالاستقرار في النتائج، أي أنه يعبر عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة من أجل جمع البيانات الميدانية. (يعلى، 2022، ص128).

ولقياس مدى ثبات عبارات وأبعاد محاور الاستبيان استخدمت الدراسة الراهنة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة له هي 0.7.

وقد تم القيام بحساب معامل الثبات لجميع العبارات ولكل محور على حدة، ثم حساب ثبات الاستبيان ككل وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

الجدول (13): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الدرجة الكلية للاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ للبعد	البعد	المتغير
0.966	0.916	التكوين المعرفي	استراتيجية
	0.872	التكوين المهاري	التكوين
	0.879	التكوين السلوكي	
	0.896	جودة الأداء	الفعالية
	0.940	الميزة التنافسية	التنظيمية
	0.914	الاستقرار في العمل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.966 لإجمالي عبارات الاستبيان الـ 54 عبارة وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما يتراوح ثبات محاور وأبعاد الدراسة ما بين 0.872 كحد أدنى و 0.940 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

رابعاً- العينة وطريقة اختيارها

يعتبر تصميم عينة البحث من العمليات البحثية الأساسية من أجل الحصول على بيانات ونتائج دقيقة، ولتحقيق هذا المسعى تم التقيد بمحددات مجتمع البحث البالغ عدد مفرداته 2033، والإطار الذي تم اختيار العينة منه (عدد مفرداته 1553) والذي يمثل العمال الدائمين في المؤسسة المينائية وذلك لتحديد حجم عينة الدراسة الراهنة وطريقة اختيارها.

وفي ضوء تحديد مشكلة البحث، فروضها وتساؤلاتها الأساسية المحكومة بإطار تصوري يركز على العلاقات المتبادلة بين عناصر ومكونات الظاهرة البحثية (استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية)، تم اختيار العينة الحصصية التي تعكس تقسيمات وخصائص مجتمع الدراسة الذي يتكون من ثلاث فئات أساسية: الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، في هذه العينة تم الالتزام بأسلوب العينة الطبقية، دون الالتزام بالعشوائية عند اختيار مفرداتها، وذلك حسب الخطوات التالية:

-تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) متميزة وفقا لمبدأ التراتبية الهرمية.

-تحديد نسبة تمثيل كل فئة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

-تحديد مفردات كل فئة من الفئات الثلاث.

-اختيار مفردات العينة بطريقة قصدية/ اختيارية، دون الالتزام بالمحددات العشوائية.

وقد اعتمدنا في تحديدنا لحجم العينة على معرفة المتغيرات التالية:

-معرفة القيمة التقريبية للانحراف المعياري لمجتمع البحث الذي نختار منه العينة.

-تحديد درجة الدلالة للوسط الحسابي الذي يتراوح بين $\pm \frac{1}{2}$ و ± 4 درجات

تحديد مستويات الثقة 95 %، 99% مع توضيح درجات دلالتها في جدول الاحتمالية.

وبعد معرفة هذه المتغيرات تمت الاستعانة بالمعادلة التالية من أجل تحديد حجم العينة المطلوب في

الدراسة الراهنة:

$$n = \frac{E^2}{e^2 - E}$$

حيث:

n ع: حجم العينة

E د: الانحراف المعياري لمجتمع البحث

$$E = \frac{2}{\text{مستويات الثقة } 99\% \text{ أو } 95\%} \times \text{البحث لمجتمع الحسابي للوسط الدلالة درجة أو الثقة حد}$$

حجم مجتمع البحث: 1553

الانحراف المعياري: 12.44

درجة الدلالة: ± 2

مستوى الثقة: 95% = 1.96

لذا فحجم العينة يستخرج بالطريقة التالية:

$$n = \frac{c}{e-2}$$

$$e = \frac{2}{1.96} = -2$$

$$n = \frac{12.44^2}{1^2} = 154.75 \text{ بالتقريب} = 155$$

إذن نسبة تمثيل العينة من مجتمع البحث هي: $10\% = \frac{155 \times 100}{1553}$

جدول رقم (14): مفردات العينة

حجم العينة المختارة	المجموع	الجنس		النوع
		أنثى	ذكر	
35	348	54	294	الاطارات
42	421	22	399	أعوان التحكم
78	784	17	767	أعوان التنفيذ
155	1553	93	1460	المجموع

خامسا - أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية بواسطة الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لفرضيات الدراسة ومتغيراتها، حيث استخدمت الدراسة الراهنة الأساليب التالية:

1- أسلوب التحليل الوصفي: من أساليبه تم توظيف ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد الاستجابة اتجاه محاور وأبعاد متغيري الدراسة.

- المتوسط الحسابي: استخدم من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور متغيرات الدراسة، أي مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الإجابة عن كل عبارة من عبارات الاستبيان.

-الانحراف المعياري: تم الاعتماد عليه بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، وكذا لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات ومحاور الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تمركز الإجابات حول قيمة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي، كما ويفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

المدى: نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت تم القيام بما يلي:

-حساب المدى: يحسب المدى من خلال طرح أصغر قيمة في المقاس من أكبر قيمة في المقياس أي $4=1-5$.

-حساب طول الفئة: بقسمة المدى على عدد الخلايا (عدد اختيارات المقياس) بهدف تحديد طول الفعلي لكل خلية أو فئة أي $0.8=4/5$.

- وبما أن المقياس لا يبدأ من الصفر بل يبدأ من الواحد فإن نهاية الفئة الأولى تكون $1.8=0.8+1$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.8 يكون ضمن الفئة الأولى.

-تكون بداية الفئة الثانية أكبر من 1.8 ونهايتها $2.6=0.8+1.8$ ، وبالتالي أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.6 يكون ضمن الفئة الثانية.

- وتكون بداية الفئة الثالثة أكبر من 2.6 ونهايتها $3.4=0.8+2.6$ ، وبالتالي أي وسط حسابي يقع بين 2.6 و 3.4 يكون ضمن الفئة الثالثة.

-تكون بداية الفئة الرابعة أكبر من 3.4 ونهايتها $4.2=0.8+3.4$ ، وهذا يعني أي وسط حسابي يقع بين 3.4 و 4.2 يكون ضمن الفئة الرابعة.

-تكون بداية الفئة الخامسة أكبر من 4.2 ونهايتها $5.0=0.8+4.2$ ، ومنه أي وسط حسابي يقع بين 4.2 و 5.0 يكون ضمن الفئة الخامسة.

الجدول رقم (15): حدود فئات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح	الاستجابة	المستوى
1	من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.8 إلى 2.6	غير موافق	ضعيف
3	من 2.6 إلى 3.4	محايد	متوسط
4	من 3.4 إلى 4.2	موافق	مرتفع
5	من 4.2 إلى 5.0	موافق بشدة	مرتفع جدا

2- أسلوب التحليل الاستدلالي: ومن اختباره تم استخدام ما يلي:

- اختبار t : يسمح هذا الاختبار بتقدير الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (مجموعتين) من المبحوثين اتجاه أبعاد الدراسة، أي معرفة إذا كان هناك فروق بين اتجاهات المبحوثين نحو محاور وأبعاد الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية المكونة من احتماليين.

- اختبار $anova$: يتناسب هذا الاختبار مع البيانات الفئوية والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وتم اعتماده لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة ومحاورها تعزى للمتغيرات الديمغرافية ذات الاحتمالات الأكثر من اثنان (السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية و الأقدمية في العمل).

- اختبار الارتباط بيرسون: استخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حيث يمكن من تقديم إجابات عن الأسئلة التالية:

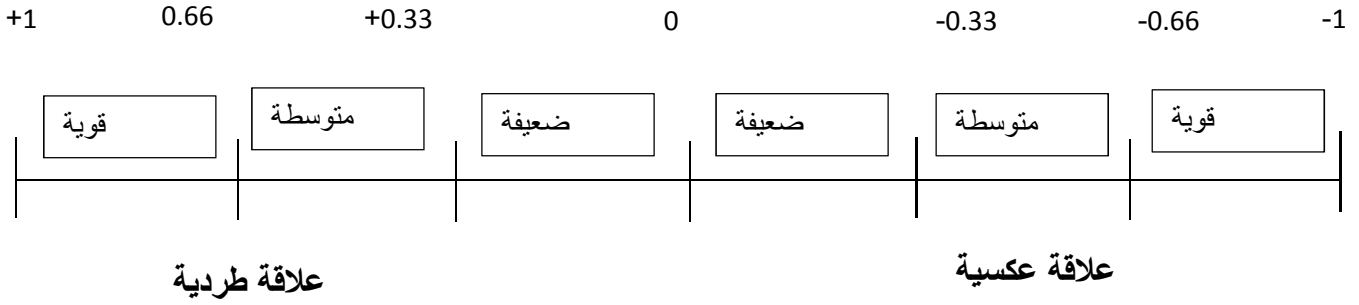
- هل هناك ارتباط بين المتغيرين؟ والإجابة عنه تكون بمعرفة درجة أو قوة الارتباط الموجود.

- ما هو اتجاه هذا الارتباط؟ والإجابة عنه تكون بمعرفة ما إذا كان المتغيران يتغيران في نفس الاتجاه (زيادة/ نقصان) فهذا ارتباط طردي موجب، أما إذا كان التغير باتجاه عكسي فهذا ارتباط معاكس (سلبى).

كما ويجب التنويه إلى أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين 1 و -1، وللحكم على مدى قوة أو ضعف العلاقات الارتباطية تم تقسيم مجال العلاقة إلى وحدتين متساويتين، الأولى من [-1 إلى 0] والثانية من [0 إلى +1] مع انعدام العلاقة عند قيمة الصفر، ثم قسمة كل وحدة من هاتين الوحدتين إلى ثلاث وحدات جزئية متساوية، تضم كل منها ثلاث أنواع من الشدة القوية، المتوسطة والضعيفة، وكذا تم تحديد

اتجاه العلاقة من خلال إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت الإشارة موجبة فالعلاقة طردية أما إذا كانت سالبة فالعلاقة عكسية.

الشكل رقم(16): معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة



المصدر: العايب، 2023، ص217.

الفصل السادس:
استراتيجية التكوين وتجسدها في
المؤسسة المينائية بسكيدة

الفصل السادس: استراتيجية التكوين وتجسدها في المؤسسة المينائية

بسكيدة

تمهيد.

أولاً- استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية.

1- تعريف استراتيجية التكوين المطبقة بالمؤسسة المينائية.

2- أهداف استراتيجية التكوين.

3- أقسام التكوين بالمؤسسة المينائية.

ثانياً- مراحل العملية التكوينية بالمؤسسة المينائية.

1-تحديد الاحتياجات التكوينية.

2-إعداد وتصميم البرنامج التكويني.

3-تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

4-تقييم العملية التكوينية.

ثالثاً- إحصائيات حول التكوين في المؤسسة المينائية بسكيدة خلال فترة 2018-

2024.

رابعاً- تحليل المقابلات.

1-الدلالة النصية.

2-الدلالة التحليلية.

3-تحديد نقاط التشابه وأوجه الاختلافات في استجابات المبحوثين.

خامساً- الاستنتاجات.

تمهيد:

بعد عرض التوجه المنهجي للدراسة وتفصيل خطواته، نتطرق في هذا الفصل إلى تجسد واقع استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية بسكيدة، فقد أفرزت التغييرات الجذرية التي حدثت على مستوى رسالة المؤسسة، ثقافتها، سياساتها، هيكلها التنظيمي، حجم نشاطها... إلخ، ضرورة تبني استراتيجية تكوين واضحة ومخطط لها بدقة، تقوم على مبدأ تطوير وتنمية قدرات وكفاءات عمالها من خلال اكسابهم المعارف والمهارات الجديدة بشكل مستمر، بما يتيح التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة.

وفي هذا الصدد نستعرض مختلف العناصر التي يتضمنها هذا الفصل، بدأ من التطرق إلى كيفية تجسد استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية من خلال عرض (تعريفها واعتبارات تحديدها، أهدافها، وتقديم لأقسام التكوين بالمؤسسة)، ثم التفصيل في مراحل تطبيقها، مروراً إلى استعراض أهم المؤشرات الإحصائية حول جهود التكوين بالمؤسسة خلال الفترة 2018-2024، وصولاً إلى تحليل المقابلات البحثية واستخلاص الاستنتاجات.

أولاً- استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية بسكيدة:

تندرج استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية ضمن السياسة العامة للمؤسسة، والتي تركز على العناية بالعنصر البشري باعتبار أن جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية تبقى رهينة موردها البشرية وقدرتها على استيعاب مقومات العمل وأدائه بكفاءة.

ويحتل التكوين في المؤسسة المينائية مكانة جد هامة باعتباره الدعامة الأساسية لتنمية وتطوير مهارات وكفاءات عمالها، والرهان الأساسي الذي يضمن للمؤسسة الفعالية في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، فالمؤسسة أصبحت تسعى إلى تكوين نوعي لعمالها وليس فقط تكوين من أجل التكوين.

1- التعريف استراتيجية التكوين المطبقة بالمؤسسة المينائية:

تتبنى المؤسسة المينائية استراتيجية التكوين المستمر، والتي تبنى على منظور متوسط المدى بهدف تطوير وتحديث الكفاءات المهنية والمعارف والمهارات العملية، السلوكية، التقنية، الفنية، الإدارية... إلخ لعمالها وتحسين الأداء المهني، وتتجسد هذه الاستراتيجية من خلال برامج تكوينية سنوية منظمة ومخطط لها بدقة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية توضع في بداية السنة بناء على ما

يلي:

-الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

-توجهات المؤسسة حسب الأهداف المسطرة.

-تقييم حوصلة النشاط في المؤسسة.

-مخرجات تقييم الأداء السنوي.

-دراسة تقارير تحديد الاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية من الوظائف والكفاءات.

-تقييم المخططات السابقة للاستفادة من نقاط قوتها وإيجابياتها وتجنب نقائصها.

-تقدير الميزانية المخصصة للتكوين (الامكانيات والوسائل اللازمة للتنفيذ).

وترجع الأسباب وراء زيادة الاهتمام بالتكوين في المؤسسة محل الدراسة خاصة خلال السنتين

الأخيرتين إلى:

-شدة المنافسة في سوق العمل.

-التغييرات الكبيرة والمتسارعة في المجال الاقتصادي والخدماتي والتكنولوجي.

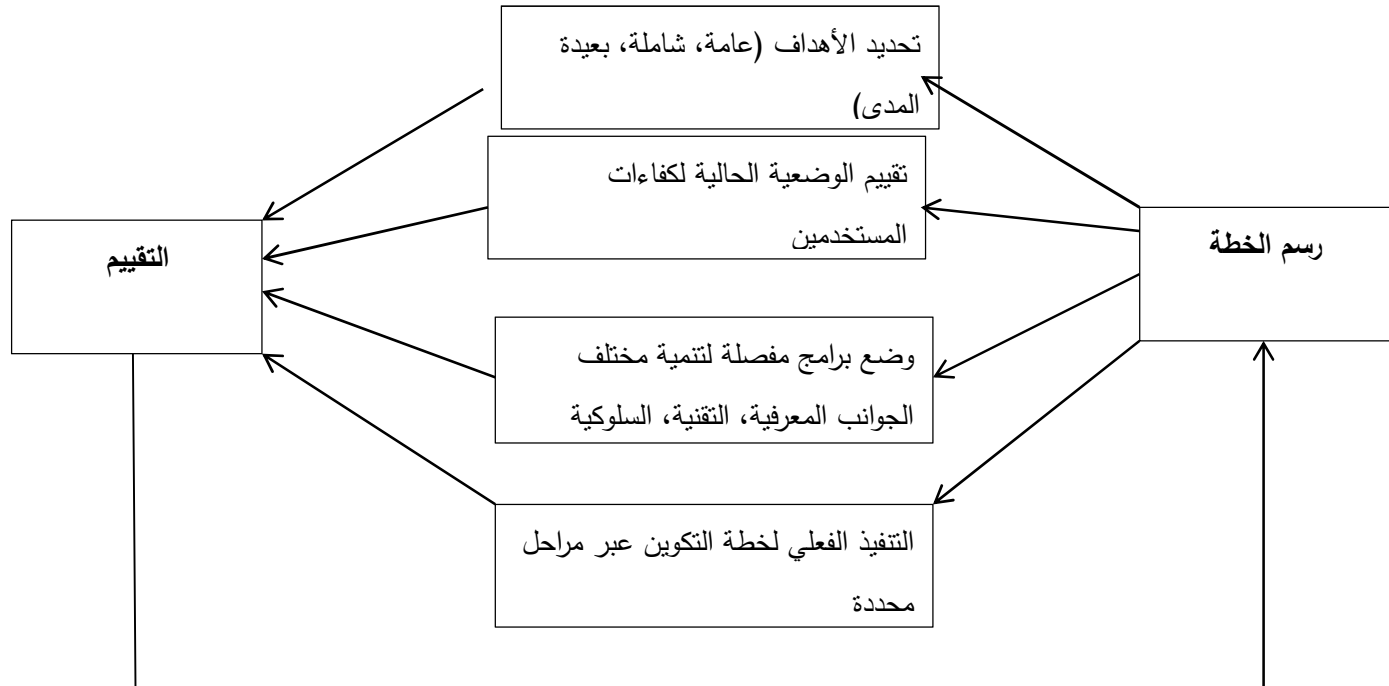
وضمن هذا الإطار تقوم استراتيجية التكوين النابعة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المينائية على إدراك التوجهات الاستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمؤسسة مثل: السحب، الشحن والتفريغ، التطوير...، حيث تترجم هذه التوجهات إلى نقاط قوة وضعف وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تكوينية.

وتماشيا مع ما تم ذكره فإن المخطط الاستراتيجي للتكوين في سعيه لتحديد الاحتياجات يتعين ألا يغفل تأثير البيئة الداخلية مثل: التوسعات في حجم النشاط، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، التطوير في التجهيزات الآلية، إدخال تكنولوجيا جديدة، إضافة إلى أخذ المتغيرات الخارجية المحلية والعالمية بعين الاعتبار مثل: المنافسة المحلية والعالمية، معايير الجودة العالمية، هذا وتجدر الإشارة أن استراتيجية التكوين تجزأ إلى خطط وبرامج سنوية من أجل تطبيقها الفعلي.

وفي هذا الصدد اقترح بوفلجة غياث نموذجا يوضح فيه مراحل إنجاز استراتيجية التكوين. (انظر

الشكل رقم)

الشكل رقم (17): مراحل استراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية



المصدر: بوفلجة، 2003، ص77.

- 2- أهداف استراتيجية التكوين: تسعى المؤسسة المينائية من خلال اعتماد استراتيجية تكوين واضحة ومحكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- مواكبة التطورات التقنية وأنماط التسيير الجديدة.
 - تهيئة العمال لشغل الوظائف.
 - تعديل السلوكات في مختلف مواقف العمل.
 - اكساب العمال معارف ومهارات جديدة (تجديد وتحديث المعلومات والمعارف بما يتوافق والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل).
 - التكيف مع متغيرات العمل.
 - تحسين الأداء الوظيفي والأداء العام للمؤسسة.
 - تحقيق الصحة والسلامة المهنية والتقليل من حوادث العمل.
 - التوجه نحو تعدد الأدوار والمهن.
 - تحسين الخدمات المقدمة وفقا للمقاييس المعمول بها.
 - الزيادة في حجم المعاملات.

وفي هذا الصدد تقوم المؤسسة المينائية بإعداد برامج تكوينية لفائدة جميع العمال كل حسب تخصصه وفئته المهنية، وذلك بهدف تنمية قدراتهم المهنية وتطوير كفاءاتهم وبالتالي منحهم القدرة اللازمة لإنجاز وظائفهم على أكمل وجه، وتمكينهم من استيعاب التغيرات التكنولوجية الحديثة واستغلالها في أداء المهام بكفاءة وفعالية، فالمؤسسة تكفل لكل عامل الحق في التكوين وذلك حسب البرامج التكوينية المسطرة من طرف مصلحة التكوين بالمؤسسة.

3- أقسام التكوين بالمؤسسة المينائية: تنقسم مصلحة التكوين إلى أربع أقسام هي:

قسم التكوين الداخلي: يكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل وفي داخل المؤسسة، على مستوى مركز التكوين بالمؤسسة، ويشمل الدورات التكوينية التي يتم برمجتها وتنفيذها داخل المؤسسة، حيث يكون المكون موظف من داخل المؤسسة ويعمل لديها، وتعتمد المؤسسة المينائية في اختيار المكونين من بين

عمالها على أساس درجة الكفاءة في العمل والخبرة، ويشترط إخضاع هؤلاء المكونين الذين تم اختيارهم لتكوين خاص يؤهلهم ليكونوا مكونين وتمنح لهم شهادة مكون داخلي.

وقد أصبحت المؤسسة المينائية مؤخرًا تعتمد بشكل كبير على التكوين الداخلي وذلك لضمان الاستفادة لجميع العمال، وإتاحة الفرصة لأكثر عدد ممكن من العمال للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية المسطرة ضمن برنامجها السنوي.

-**قسم التكوين القانوني:** التكوين القانوني هو تكوين إجباري قانوني خاص برجال البحر، وهو يخضع للقانون الدولي، وتعتبر مشاركة عمال البحرية في هذا التكوين إجبارية ويشترط على كل عامل من عمال رجال البحر امتلاك شهادة خاصة تكون صالحة لمدة خمس سنوات، يتم تجديدها قبل نهاية الخمس سنوات بست أشهر، وتخضع هذه الفئة للمراقبة الدائمة والمستمرة بشكل خاص من طرف مديرية الملاحة البحرية.

وتكوين هذه الفئة يتم في مدارس خاصة تابعة للدولة وتتمثل في (ENSM في الجزائر العاصمة، ETFIN في مستغانم و ETFIN في بجاية)، حيث تعتبر ENSM مدرسة خاصة بتكوين إطارات البحرية، في حين ETFIN خاصة بتكوين عمال التنفيذ، إذ تقوم مصلحة التكوين بالمؤسسة بالتواصل مع هذه المدارس قبل بداية السنة الدراسية في شهر سبتمبر لإعلامهم بعدد العمال المراد تكوينهم، ويتم القبول حسب عدد المقاعد المتوفرة في هذه المدارس ليتم الاختيار من بين العمال بناء على التعداد الكلي لرجال البحر وذلك في ظل الاحتياجات الفعلية، كما وتخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكوين هذه الفئة وتتكفل بجميع التكاليف الخاصة بهذا النوع من التكوين، وفي غالب الأحيان مدة هذا التكوين تتراوح ما بين يومين إلى 15 يوما.

-**قسم التكوين الخارجي:** هذا القسم مسؤول عن التكوين الخارجي والذي يتم من خلال إرسال المؤسسة لعمالها إلى مركز ومعاهد تكوينية في المجالات المطلوبة والمسطرة ضمن برنامجها التكويني السنوي، ويكون في شكل دورات تكوينية قصيرة ومتوسطة المدى في الغالب، فبعد حصول مصلحة التكوين على المعلومات التي تخص احتياجات العاملين المراد تكوينهم تقوم بمراسلة مجموعة من المركز والمعاهد التكوينية للاتفاق معها، ويتم إبلاغ هذه المراكز بالتخصصات المراد تكوين العمال فيها، ليكون الاختيار بين هذه المعاهد بناء على تقييم شروطها وطريقة عملها، بعدها يتم الاتفاق مع المعهد المناسب لأهداف المؤسسة من هذه الدورات.

ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين مستوى العمال من جميع النواحي، كما يتيح لهم الفرصة للالتقاء مع جهات عمل مختلفة تساعد في فتح المجال للتعلم أكثر وتبادل الخبرات والمعارف.

وتجدر الإشارة إلى أن غياب العمال عن هذه الدورات التكوينية الخارجية يعتبر خطأ مهني يعاقب عليه القانون الداخلي للمؤسسة، كما أن أغلب المعاهد التي تتعامل معها المؤسسة المينائية هي معاهد في ولايات أخرى، ولهذا فالمؤسسة تتكفل بمختلف تكاليف الدورات الخارجية.

-قسم التمهين والتربصات التطبيقية: في إطار التعاون والعلاقة التي تربط المؤسسة المينائية بالمعاهد الوطنية وبهدف تعزيز صورة المؤسسة كجهة داعمة للتعليم والتكوين، تقوم مصلحة التكوين بإدماج نسبة من الطلاب المنتمين لهذه المعاهد بهدف إجراء تربصات تطبيقية في ميدان العمل، حيث يتم توزيعهم حسب احتياجات بعض المصالح وحسب العجز المسجل في عدد العمال.

ويراعى في إجراء التربصات التطبيقية تقديم المعرفة النظرية والمهارات العملية اللازمة لأداء مهام محددة، وتعتبر فئة الممتهنيين مكسبا مفيدا للمؤسسة باعتبارها طاقات شابة لها القدرة على الاستيعاب السريع والاندماج في مكان العمل، كما يتيح هذا النوع من التكوين الفرصة لاكتشاف الكفاءات التي تملك قدرات ومهارات مطلوبة للتوظيف مستقبلا.

ثانيا- مراحل العملية التكوينية بالمؤسسة المينائية.(المصدر: مسؤول مصلحة التكوين بالمؤسسة)

تمر عملية التكوين بالمؤسسة المينائية بالمرحل التالية:

1-تحديد الاحتياجات التكوينية: تتم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية في المؤسسة المينائية بناء على الدراسة الدقيقة والمعقدة لطبيعة الوظائف المخطط إضافتها في المؤسسة ضمن استراتيجيتها العامة، وكذلك مختلف التغيرات المراد إحداثها في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المهارات والقدرات المطلوب توفرها لدى العمال، وذلك من خلال تحضيرهم وتكوينهم لتأهيلهم لشغل هذه المناصب والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة.

وتبدأ عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة من خلال مراسلة صادرة عن مصلحة التكوين قبل نهاية السنة لجميع المديریات والمصالح، وهذا لتحديد وإحصاء احتياجاتها من التكوين للسنة المقبلة، وتكون هذه المراسلة مرفوقة بنموذج الاستثمار التقنية للتكوين (أنظر الملحق رقم 08) والمتضمنة ل:

مواضيع الدورات التكوينية المقترحة، نوعها، محتواها، معايير التقييم البارد، فترة الإنجاز، عدد المشاركين....، والتي تملأ من طرف هذه المديريات ويعاد إرجاعها إلى مصلحة التكوين.

ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية من طرف المشرفين المباشرين وذلك من خلال التقييم الدوري للعمال أو تقييم الأداء (أنظر الملحق رقم 09)، وكذلك بناء على المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة (أي متطلبات تسيير وظيفة العمل حسب التغيرات الحاصلة)، وتتمثل أهم الوسائل المستخدمة من طرف المشرفين في هذه العملية في الملاحظة الدائمة للعمال، إضافة إلى المقابلة والحوار مع العمال حول صعوبات أدائهم لعملهم.

وتتمثل أهم المؤشرات التي تلاحظ على أداء وسلوك العامل والتي من خلالها يتخذ المشرف المباشر القرار باحتياج هذا العامل لدورة تكوينية في موضوع معين فيما يلي:

- عدم امتلاك العامل لمعرفة كافية حول عمله.

- عدم القدرة على التعامل مع فريق العمل.

- عدم القدرة على أداء العمل بالشكل المطلوب.

وبعد عملية إحصاء الاحتياجات تقوم مصلحة التكوين بالمؤسسة بدراسة هذه الاحتياجات وتحليلها ومعالجتها بشكل دقيق وموضوعي للكشف عن جوانب الضعف لدى العمال، لتثمر هذه العملية في الأخير إلى ترتيب الاحتياجات المقترحة حسب الأولوية.

وتسمح هذه العملية بتحديد عدد العمال المعنيين بالتكوين من جهة، وكذا مجالات وموضوعات الدورات التكوينية من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل عامل بالمؤسسة المينائية الحق في المشاركة في مختلف الدورات التكوينية، شريطة أن يكون العامل فعلا يحتاج تكوين في مجال أو مجالات مختلفة من مواضيع الدورات التكوينية التي يضمها البرنامج التكويني السنوي، كما أن مصلحة التكوين بالمؤسسة تعطي الفرصة لجميع العمال باقتراح دورات تكوينية حول مواضيع معينة حسب احتياجاتهم الفعلية في وظائفهم وذلك عن طريق ملأ استمارة التعبير عن الرغبات (أنظر الملحق رقم 07)، وبشترط موافقة المشرف المباشر عليها ليتم أخذها بعين الاعتبار من طرف مصلحة التكوين، فبعد اطلاعنا على استمارة التعبير عن الرغبة في التكوين لاحظنا أنها تتضمن أسئلة مفصلة ودقيقة عن الاحتياج المقترح من قبل العمال (المواقف التي أدت

إلى الحاجة للتكوين، أسباب التكوين، نوعه، اقتراح موضوع ومحتوى برنامج الدورة...، وهذا دليل على الأهمية البالغة التي توليها مصلحة التكوين لهذه العملية ذلك للوصول إلى احتياجات حقيقة وواضحة.

كما ولا بد من التنويه إلى أنه وحسب تصريحات مسؤولي مصلحة التكوين فإن الدورات التكوينية المرتبطة باقتناء عتاد متطور أو تكنولوجيا جديدة من أصحاب علامات عالمية تكون مدرجة ضمن عقود الشراء المبرمة مع هذه المصانع، فالتكوين هنا يكون مدرج في عقد الشراء بصفة مجانية وشرطاً لاقتناء العتاد أو التكنولوجيا.

2- إعداد وتصميم المخطط السنوي للتكوين:

تحرص المؤسسة المينائية على تطوير مواردها وفق برامج تكوينية مدروسة بالاعتماد على معايير محددة من أجل تعزيز قدرات عمالها في مختلف النواحي المعرفية والمهارية والتقنية والسلوكية.

ولعل وجود مصلحة خاصة بالتكوين على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تهتم بعملية التكوين وتحسين البرامج التكوينية وتقييمها يؤكد الحرص الشديد الذي توليه المؤسسة لهذه العملية، وذلك لإحداث نقلة نوعية في الأداء والسلوك بما يستجيب والمستجدات الحاصلة في ميدان العمل.

فبعد عملية تحديد ودراسة الاحتياجات الفعلية للعمال تقوم مصلحة التكوين بإعداد المخطط السنوي للتكوين، وذلك في ضل الميزانية السنوية المخصصة له، ليتم المصادقة عليه من طرف مدير إدارة الموارد البشرية، ثم يعرض على مستوى المديرية العامة للمؤسسة من أجل المصادقة النهائية عليه ما لم يكن هناك أي تحفظات أو ملاحظات حوله، ويضم المخطط السنوي للتكوين مواضيع الدورات والأنشطة التكوينية والتي تصنف ضمن فئات حسب مجالات العمل في المؤسسة، إضافة إلى المصالح المعنية بالتكوين، قائمة العمال المعنيين بالتكوين على اختلاف فئاتهم المهنية، إضافة إلى تكاليف التكوين ومدته.

وحسب مسؤولي مصلحة التكوين فإن المخطط التكويني السنوي الذي تمت المصادقة عليه من طرف المدير العام للمؤسسة، يمكن إجراء تعديل أو تغيير عليه إذا تطلب الأمر خاصة في حالة حدوث مستجدات على مستوى نشاط المؤسسة، وتطلب ذلك إدراج دورات تكوينية ضمن المخطط الحالي، وهذا يدل على المرونة والقابلية للتغيير والتكيف.

وتجدر الإشارة إلى أن تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة المينائية يكون بطريقة آلية ويتم وفق أهداف محددة وواضحة (الأهداف سابقة الذكر) ومتفقة مع طبيعة عمل المتكويين، ويشمل ما يلي:

-تحديد موضوعات وعدد الدورات التي يضمها البرنامج السنوي للتكوين: يتم بالتنسيق بين مصلحة التكوين والمشرفين المباشرين للوقوف على تحديد المواضيع التي تعبر عن الاحتياج الفعلي للعمال بدقة، كما يراعى في ذلك التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، الإمكانيات المتاحة من حيث الميزانية والموارد، المستجدات التنظيمية والتقنية التي تستدعي تحيين الكفاءات وتطويرها.

والملاحظ من خلال البرامج المطوع عليها أنها الدورات والأنشطة التكوينية التي يضمها البرنامج السنوي تكوين مقسمة إلى فئات حسب عدة مجالات مثل: دورات أو أنشطة تكوينية متعلقة بالجانب التنظيمي، دورات تكوينية متعلقة بالجانب الفني، دورات تكوينية متعلقة بالجانب الإداري، دورات تكوينية متعلقة بالجودة، أنشطة تكوينية متعلقة بالتوعية الداخلية والأمن والسلامة المهنية، إضافة إلى دورات تكوينية متنوعة...إلخ، والجدول التالية توضح بعض النماذج عن الأنشطة التكوينية المقدمة ضمن بعض البرامج التكوينية بالمؤسسة، في حين أن باقي الأمثلة أوردناها في الملاحق.

الجدول رقم (16): أمثلة عن الدورات التكوينية المبرمجة ضمن البرنامج التكويني السنوي لسنة

2023

الأنشطة أو الدورات التكوينية				
الجانب الإداري	الجانب التنظيمي	جانب التدقيق. الجودة. الصحة والسلامة المهنية	جانب الاستغلال	الجانب الفني
<ul style="list-style-type: none"> -التكوين على برنامج PRIAVERA -تسيير الأجرور والعناصر الثابتة والمتغيرة -التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات -الاتفاقيات الدولية -إدارة وتسيير علاقة العملاء -القيادة والتسيير المينائي -التسيير المالي للمؤسسة -القانون النقابي -إعداد القوائم المالية المجمعة -إعداد متابعة ملفات الموردين - قانون الصفقات العمومية وإعداد مختلف بنود دفتر الشروط -البرمجة والسكرتارية -كتابة الرسائل الإدارية -الإنجليزية -اتقان Word .Excel .Power point 	<ul style="list-style-type: none"> -تأهيل سائقي سيارات الإسعاف -تأهيل العمال الذين يتعاملون مع المواد الكيميائية والحاويات المضغوطة. -التأهيل في المجال الكهربائي - تأهيل سائقي معدات المناولة CACES -التأهيل في مجال الإسعافات الأولية 	<ul style="list-style-type: none"> -قيادة وتسيير في مجال PLD en QHSE -تكوين في التدقيق وفق معيار IRRCA ISO 9001/2015 -تسيير المواد الخطرة -ندوة طبية -النظافة والسلامة -IRCA ISO 14001- -IRCA ISO 45001- -نظام التسيير المدمج SMI -التدقيق الشامل QHSE -سلامة المنشآت المينائية 	<ul style="list-style-type: none"> -تسيير مناولة البضائع -تخطيط عمليات السفن -تسيير محطة الحاويات الحديثة -قيادة وإدارة فرق العمل -أساسيات النقل والتجارة الدولية -أساسيات اللوجستيك -اتقان تسيير سلسلة التوريد 	<ul style="list-style-type: none"> -تقنيات إعداد خطة السلامة الداخلية -التكوين الأساسي المرتبط بالسفن الناقلة للنفط والصحاريح -تركيب أنابيب الغاز -تحسين مهارات مشغلي الرافعات على رافعة LMT 1500 de marque LEBHERR -تشخيص الأعطال وإصلاح بطاقات التحكم الإلكتروني -إدارة الصيانة بمساعدة حاسوب GMAO - التوافق بين السفن والرافعات الساحلية -صيانة معدات الأمان وكاميرات المراقبة -إدارة بنية تحتية لقواعد بيانات SQL -صيانة شبكات الحاسوب والألياف البصرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على البرنامج التكويني لسنة 2023.

الجدول رقم(17): أمثلة عن الدورات التكوينية المبرمجة ضمن البرنامج التكويني السنوي لسنة 2024

الأنشطة التكوينية				
مجال الإدارة والتسيير	المجال الفني	مجال الاستغلال	مجال التنظيم	مجال التدقيق، الجودة، الصحة، السلامة والبيئة
-المحاسبة والمالية -إدارة ومتابعة العقود -هندسة التكوين -خطة طوارئ الميناء -مخطط الاتصال الموحد للبحرية -طريقة ABC للسيطرة على التكاليف -طرق التعرف وتحليل المخاطر المهنية في إدارة الأعمال PLD -إعداد خطة العمل -أساسيات إدارة المشاريع -إعداد وقيادة عملية الميزانية -التحليل المالي -التنمية الشخصية في البيئة المهنية -إدارة النزاعات والقانون النقابي الجديد -برنامج إدارة الرواتب PC paie -حماية البيانات/ -التقنيات الجديدة -قانون العمل / ضريبة التكوين -ماجستير إدارة الموارد البشرية -إدارة الأزمات: النظرية والحالات العملية -نظام الحماية العالمي للسفن والموانئ ISPS	-تثبيت الألواح الشمسية -التكوين الأساسي لعمليات النفط والناقلات -تكوين على الإيبوكسي الصناعي ثلاثي الأبعاد -تشخيص وإصلاح محركات الديزل ذات الحقن الإلكتروني -تشخيص الأعطال وإصلاح علب التروس الأوتوماتيكية ZF/DANA -توافق السفن مع الميناء -صيانة معدات الأمن وكاميرات المراقبة -صيانة شبكات الحاسوب -أمن مرافق الميناء	-إدارة مناولة البضائع -تخطيط عمليات السفن -إدارة وقيادة فرق العمل -أساسيات النقل والتجارة الدولية -السيطرة على سلسلة التوريد	-القانون رقم 1807 بشأن حماية البيانات الشخصية -تطوير مهارات مشرفي الميناء -تأهيل الموظفين الذين يتعاملون مع المواد الكيميائية الخطرة والحوادث -تأهيل مشغلي مناولة البضائع	-تكوين حول نظام كشف الحرائق وإطفائها -تدقيق نظام المعلومات -إدارة المواد الخطرة -النظافة، السلامة والبيئة -إدارة النفايات الخاصة والخطرة -تكوين المدققين -تكوين مشرفي الجودة والصحة والسلامة والبيئة -ندوة طبية -المعاهدات: OMI/ IMDG CODE/ MRPOL/ SOLAS/ ISPS -شهادة NEBOSH IGC و OSHAS + امتحان IOSH -IRCA ISO 9001 -التنظيم البيئي الجزائري المطبق على المؤسسات -IRCA ISO 14001 -IRCA ISO 45001 -معايير ISO: 2015/14001، 2015/9001، 2018/45001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على البرنامج التكويني لسنة 2024.

-اختيار وتحديد المكونين: تركز مصلحة التكوين بالمؤسسة على اختيار المحاضرين أو المكونين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والقدرة على ممارسة هذا الجانب الهام من النشاط التكويني، وكما تم الذكر سابقا فإن المكونين من داخل المؤسسات يخضعون بدورهم لدورات تكوينية خاصة تؤهلهم للقيام بمهمة التكوين بكفاءة.

-عدد المشاركين في أي دورة تكوينية: يتم اعتماد نظام التفويج، حيث يضم كل فوج 15 مشاركا، مع مراعاة الفروق الفردية لدى العمال عند اختيارهم في أي دورة مهما كان موضوعها، وذلك لضمان الانسجام والتوافق بين المتكونين.

-المحتوى التكويني للدورات: يراعى في هذا الإطار أن تكون المادة التكوينية ترجمة صادقة ودقيقة لاحتياجات العمال والمؤسسة على حد سواء، مع ضرورة المزج بين الجانب النظري والممارسة التطبيقية العملية، كما يتم تخصيص حيز زمني أقل للجانب النظري مقارنة مع المدة المقررة للجانب التطبيقي وذلك تعزيزا للمهارات العملية وترسيخا للمعارف المكتسبة.

-مدة وتوقيت الدورات التكوينية: تحدد مصلحة التكوين مدة كل دورة حسب موضوعها، وفي الغالب تكون قصيرة أو متوسطة المدى، أما بالنسبة لمواعيد تقديم الدورات فيكون حسب ظروف العمل وحضور العمال.

-تحديد مكان التكوين: ويكون حسب نوع التكوين، فإذا كان داخليا فالمؤسسة تتوفر على مركز خاص بالتكوين به قاعات ملائمة ومجهزة بمختلف التجهيزات اللازمة لتقديم المحتوى التكويني، ذلك أن توفير التجهيزات والإعداد الملائم يساهم في تحقيق أهداف التكوين ونجاحه، أما إذا كان التكوين خارجيا فيتم في مراكز ومعاهد التكوين المتعاقد معها.

-الميزانية السنوية المخصصة للتكوين: تأخذ مصلحة التكوين عند إعدادها لمخطط أو برنامج التكوين السنوي بعين الاعتبار الميزانية السنوية المخصصة للتكوين، والتي تشمل ما يلي:

-مصاريف النقل والإقامة للمتكونين.

-مصاريف المكونين والمحاضرين الخارجيين.

-تكاليف المواد والمعدات المستخدمة في الدورات التكوينية.

-تكاليف الوثائق الإدارية اللازمة مثل العقود مع المراكز التكوينية.

- تكاليف إعداد الوثائق والتقارير الخاصة بعملية التنفيذ والمتابعة والتقييم.

- تكاليف استخدام البرمجيات والأدوات الرقمية المستخدمة في عملية التكوين.

3- تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني: يتم في هذه المرحلة :

-إعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني: تقوم مصلحة التكوين بوضع جدول زمني يحدد الحجم الساعي لكل مقياس من المقاييس المقدمة خلال أي دورة تكوينية التي يضمها البرنامج السنوي، وساعات انطلاق وانتهاء الحصص، إضافة إلى فترات الراحة والتقييم.

-الإعلان عن برنامج الدورات وإرسال دعوات الترشيح: في هذه المرحلة تقوم مصلحة التكوين بالإعلان الدورات التكوينية المقرر إجراؤها، وإرسال دعوات للمشاركين فيها عبر outlook تتضمن مواعيد وأماكن إجراء التكوين، كما يتم إعداد خطابات التكليف للمكونين الذين تم الاتفاق معهم لتقديم الدورة وإعلامهم بفترة وزمن الدورة وتكليفهم بمهامهم الموكلة إليهم.

-تقديم الدورات التكوينية: يكون التقديم على حدة وتشمل:

-وصول المكون مع مسؤول التكوين.

-تسجيل المتكونين لأسمائهم وتوقيعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصا للدورة المقدمة.

-قيام المكون مسؤول التكوين في أول حصة بتوضيح التعليمات المنظمة لبرنامج الدورة والتي يجب الالتزام بها من قبل المتكونين، إضافة إلى تعريفهم بأهداف الدورة وكل ما يتعلق بيها.

- التأكد من توفر المستلزمات المتعلقة بتحضير قاعات التكوين والتي يتم استخدامها في تقديم الدورة التكوينية .

-إعداد الملفات والحقائب التكوينية: في نهاية كل دورة تكوينية يتم حصول كل مشارك فيها على ملفات تحتوي على المحتوى التكويني المقدم لضمان الرجوع له والاستفادة منه في أي وقت.

كما تعتمد مصلحة التكوين على استخدام الحقائب التكوينية والتي تحتوي على مواد وأنشطة تكوينية تتصل بمواضيع معينة تهدف من خلالها إلى تطوير معارف ومهارات العمال، وتوفر كذلك منصة خاصة تحتوي على مختلف المواد التعليمية المقدمة في كل الدورات التي تضمها البرامج التكوينية السنوية بالمؤسسة، وتتيح لكل عامل الوصول إليها والاستفادة من محتواها.

وعلاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن العمال المشاركين في الأنشطة التكوينية يستفيدون من المزايا التالية:

-التكفل التام بجميع المصاريف المترتبة عن التكوين (في حالة التكوين الخارجي).

-احتساب فترة التكوين بمثابة حضور في مكان العمل.

-حصول المتكويين على شهادات التريص.

أما فيما يتعلق بإجراءات المتابعة: فتحرص مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية على المتابعة اليومية والمستمرة لعملية تنفيذ الدورات التكوينية للوقوف على التطبيق الفعلي للتكوين، مع ضمان إتاحة الاتصال بمشرفي مصلحة التكوين في كل الأوقات لمعالجة مختلف المشاكل في أسرع وقت ممكن في حالة حدوثها.

وتشمل إجراءات المتابعة رصد مدى انضباط المتكويين من حيث الحضور والغياب، مراقبة كيفية تقديم المحتوى التكويني وتوقعات المتكويين من الدورة والمكون، إضافة إلى متابعة توفر التجهيزات اللازمة لضمان السير الحسن للعملية التكوينية على أكمل وجه.

أما في حالة التكوين الخارجي فيتم التواصل مع إدارة المعهد لتقديم تقرير يومي حول مختلف إجراءات المتابعة السابقة الذكر.

4-تقييم العملية التكوينية: تولي مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية عناية بالغة بعملية تقييم الدورات التكوينية خاصة والبرنامج التكويني السنوي عامة، وذلك بالنظر إلى أهمية التكوين وانعكاسه على المسار المهني للعمال وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم على مستوى مناصب عملهم، ولهذا تعمد القيام عند نهاية كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط التكويني السنوي، بهدف الوقوف على النتائج الفعلية للتكوين وتحديد مدى فعاليته، إضافة إلى إثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات التكوينية المبرمجة وإيجاد التدابير الكفيلة بمعالجتها.

وهنا يجب التنويه إلى أن مصلحة التكوين تعتمد على نموذج كريك باتريك **Krik Patrick** لتقييم التكوين، والذي يتكون من أربع مستويات للتقييم هي: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج على المؤسسة.

-**التقييم الآني (الساخن):** يكون هذا النوع من التقييم مباشرة بعد الانتهاء من عملية التكوين، وذلك في اليوم الأخير من الدورة التكوينية على مستويين:

-المستوى الأول:(ردود الأفعال): تمنح استمارات تحرر باللغتين العربية والفرنسية (أنظر الملحق رقم 10) خاصة بردود أفعال المستفيدين من التكوين، هدفها قياس مدى رضاهم عن عملية التكوين من خلال تقييم الجوانب التالية:

-تقييم الجودة التعليمية للتكوين: وتشمل مدى تكييف المحتوى التكويني مع مستوى العمال، مدى توافق المحتوى مع ما كان متوقعا، تقييم مدى الملاءمة للاحتياجات المهنية، مدى توازن الجوانب النظرية والتطبيقية، تقييم المواد التعليمية...إلخ.

-تقييم المكون: من حيث مدى إتقانه لموضوع التكوين، تقييم إدارته لوقت الدورة التكوينية، تقييم طرق التدريس والتقنيات المستخدمة، أيضا من حيث إدماج المشاركين في الحوار، تقييم مستوى الاستماع والإجابة عن الأسئلة وفهم مشاكل العمل.

-تقييم البيئة والخدمات اللوجستية: من حيث التنظيم والترتيب، تقييم الظروف العامة اللوجستية للتكوين (قاعة التكوين والمعدات التكوينية...).

-التقييم الشامل للدورة التكوينية: ويشمل مدى تحقيق أهداف التكوين المسطرة، مدة التكوين (كافية أو غير كافية).

كل جانب من الجوانب السابقة الذكر يخضع لتقدير من طرف المتكونين بعلامة من العلامات التالية (1. غير راضي، 2.راضي نسبيًا، 3.راضي، 4.جد راضي).

ونلاحظ أن هذه الاستمارة ملمة بجميع الجوانب الأساسية والتي لها تأثير مباشر على فعالية العملية التكوينية، والتي يجب من خلالها معرفة النقائص التي قد تحصل أثناء عملية التكوين مباشرة بعد الانتهاء منه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

-المستوى الثاني: التعلم الذي اكتسبه المتكونون : يتم هنا قياس الأثر الذي أحدثه التكوين على مستوى المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبها المشاركين في التكوين بعض النظر عن مدى إمكانية نقل هذه المكتسبات إلى ميدان العمل، ويتم من خلال إجراء اختبارات كتابية هدفها معرفة مدى استيعاب وفهم المتكونين للمحتوى التكويني المقدم لتحديد درجة تعلمهم، ليتم بعدها ملاءمة استمارات من طرف المكون حول تقييم مدى استفادة العمال من التكوين، ومنحهم تقديرات(ضعيف، متوسط، جيد وجيد جدا)، حسب درجة استفادتهم من التكوين.

وتتمثل أهم معايير التقييم الساخن فيما يلي:

-الحضور والانضباط.

-مدى القدرة على الاستيعاب.

-التفاعل والمشاركة.

-**التقييم البعدي (البارد):** وهو يمثل المستوى الثالث من نموذج كيرك باتريك للتقييم -السلوك الجديد في نطاق العمل-

ويكون هذا النوع من التقييم بعدة مدة معينة من انتهاء عملية التكوين، أي بعد انتهاء الدورة التكوينية بشهرين أو ثلاث أشهر، وتجدر الإشارة أن هذه المدة تحدد من طرف المكون.

ويكون بتوجيه استمارات أو بطاقات تقييم آثار التكوين إلى المشرفين المباشرين عن العمال المستفيدين من التكوين، وهذا من أجل قياس درجة التحول الفعلي في معارف ومهارات العمال أي قياس درجة نقل المعارف والمهارات المكتسبة إلى مكان العمل، إضافة إلى الوقوف على التأثير الحقيقي لعملية التكوين على السلوك المهني للمتكونين، ويتم هذا التقييم في ظل المعايير التالية:

-مدى الاتقان الفني للعمل.

-مدى تطبيق ما استفاد منه العمال من خلال التكوين.

-المقارنة بين أداء العمال قبل وبعد عملية التكوين.

حيث يتم هذا التقييم بمنح كل عامل أحد التقديرات التالية: (ضعيف، متوسط، جيد وجيد جدا)، بعدها يتم إعادة إرسال الاستمارات إلى مصلحة التكوين لمعالجتها والوقوف على مدى استفادة العمال من الدورات التكوينية المقدمة واختتام التقييمات الشاملة والإقرار بفعالية التكوين أو عدم فعاليتها.

-**التقييم الشامل للبرنامج التكويني السنوي (نتائج التكوين):** وهو يمثل المستوى الرابع من التقييم حسب النموذج المعتمد.

إن المجهودات التي قامت بها المؤسسة المينائية في إطار تنفيذ مخططات وبرامج التكوين السنوية، يجب أن تسفر عن تقييم التأثير المباشر لأنشطة التكوين المنجزة بمحطات العمل من حيث التحسين والأداء.

وتحقيقا لهذه الغاية تخضع الأنشطة التكوينية التي تم تنفيذها بشكل إلزامي وفقا لإجراءات التكوين المعمول بها للنوعيين السابقين من التقييمات من التقييم الساخن والتقييم البارد، ولا يفوتنا أن ننوه إلى أن المؤسسة المينائية تعتمد على عائد الاستثمار من التكوين حفاظا على استدامتها وتحقيق أداء عال وفعال، ولهذا لا بد لكل موظف خضع للتكوين أن يترجم المعارف والمهارات المكتسبة إلى معارف ومهارات عملية تقدم قيمة مضافة للعمل، بهدف القضاء على الفجوات في المهارات وتحسين أساليب أداء العمل، ولهذا يمثل التقييم البارد النظام المثالي لفهم أهمية تطبيق استراتيجية التكوين، وللتمكن من تقييم مدى تحقق الأهداف المسطرة مسبقا فيما يتعلق باستراتيجية تطوير المؤسسة.

وتتم عملية تقييم مدى فعالية الخطة التكوينية المنفذة من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية حول مختلف الدورات والأنشطة التكوينية المنجزة بناء على استمارات ردود الأفعال عن التكوين، استمارات التقييم المباشر من طرف المكون، نتائج التقييم البارد (أنظر الملحق رقم 11)، وتسمح هذه العملية بإعداد تقرير نهائي يشمل التحليل، نتائج التقييم والتي يتم التعبير عنها في شكل جداول ورسوم بيانية من أجل مقارنتها مع الأهداف المسطرة وتحديد نسبة نجاح البرنامج التكويني، إضافة إلى التوصيات، والتي يتم الاستفادة منها في التخطيط للبرامج التكوينية المستقبلية لتحسين فعاليتها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

*محتوى التقرير النهائي لنتائج التقييم الشامل للبرنامج التكويني:

جدول رقم(18): نتائج التقييم البارد لمجموعة من المتكويين

المستويات	التقييم البارد	
	مجموع التقييمات	النسبة المئوية
ضعيف	0	0
متوسط	36	2.45
جيد	126	71.59
جيد جدا	14	7.95
المجموع	176	100

يوضح هذا الجدول نتائج التقييم البارد لمجموعة من المتكويين، اعتمادا على أربع مستويات تقييم مختلفة هي: ضعيف، متوسط، جيد وجيد جدا، وهذا بعد انتهاء المدة المحددة للتقييم البارد، وذلك بهدف

قياس مدى فعالية الأنشطة والدورات التكوينية المنجزة وكذا قدرة العمال وإمكانياتهم على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ووضعها حيز التطبيق في موقع العمل، والنتائج المتحصل عليها توضحها القيم التالية: 71.59% نسبة المتكويين الحاصلين على تقييم جيد، بينما قدرت نسبة المتكويين الحاصلين على تقييم متوسط بـ 20.45%، في حين بلغت نسبة المتكويين الحاصلين على تقييم جيد جدا 7.95%، كما لم يتحصل أي متكون على تقييم ضعيف، وهذا يدل على فعالية الدورات التكوينية المقدمة وأثرها الإيجابي على أداء العمال، حيث عززت من قدرة العمال على استغلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة واستخدامها في سياق العمل.

جدول رقم (19): كفاءة التكوين التراكمي

النسبة المئوية	عدد العمال	مستوى الكفاءة
98.87	175	فعال
1.13	2	غير فعال
100	177	المجموع

يتضح من الجدول رقم (19) المخصص لعرض النتائج التراكمية لمدى كفاءة التكوين، أن العدد الإجمالي للعمال المراد تقييم تكوينهم بلغ 177 عاملا، ومن بينهم 175 عاملا ما يعادل نسبة 98.87% صنف تكوينهم على أنه فعال، في مقابل ذلك وجد عاملان فقط أي بنسبة 1.13%، كانت نتيجة تكوينهم أنه غير فعال.

وتكشف هذه النتائج عن فعالية عالية لبرامج التكوين المعتمدة في المؤسسة المينائية، ومؤشرا قويا على جودة مضامين التكوين وأساليب تطبيقه، حيث أن الغالبية العظمى من العمال استفادت من الدورات التكوينية، مما انعكس على تحسين أدائهم في مواقع عملهم.

وسيتم تفصيل النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم(20): الوضع الاسمي للتقييمات

نتيجة فعالية التكوين	عنوان الدورة التكوينية المشارك فيها	مديرية الانتماء	مكان العمل	اسم ولقب المتكون
التقييم قيد التقدم				
فعال				
غير فعال				

يوضح هذا الجدول الوضع الاسمي للتقييمات الخاصة بنتائج فعالية التكوين لمجموعة من المتكونين، فهو يمثل أداة لمتابعة مدى تحقيق الدورات التكوينية لأهدافها، حيث صمم خصيصا لعرض بيانات المتكونين المشاركين في الدورات التكوينية المقدمة ضمن أي برنامج تكويني سنوي ونتيجة تكوينهم النهائية، إذ يسمح بتقديم تقييم لكل متكون إما بإصدار حكم نهائي حول فعالية التكوين الذي خضع له أو عدم فعاليته أو متابعة التقييم، ويمكن توضيح ما سبق فيما يلي:

-اسم ولقب المتكون المشارك في أي نشاط تكويني.

-مكان العمل أو الهيئة التي ينتمي إليها المتكون داخل المؤسسة.

-مديرية الانتماء التي ينتمي إليها المتكون.

-عنوان الدورة التكوينية المشارك فيها أو موضوع الدورة التي التحق بها المتكون.

نتيجة فعالية التكوين: هنا يعطى التقدير النهائي للمتكون، حول مدى انعكاس المعارف والمهارات المكتسبة على أدائه في موقع عمله، ويصنف التكوين على أنه فعال إذا أسهم إيجابا في تحسين الأداء، أو غير فعال إذا لم يتحقق الأثر الملموس منه، أما فيما يتعلق بخانة التقييم قيد التقدم فهي مخصصة للمتكونين الذين لا يزال تقييمهم جاريا ولم يحسم بعد في نتيجة تقييمهم النهائية.

كما ولا بد من الإشارة إلى أنه في حالة عدم فعالية التكوين بالنسبة للعمال تقوم مصلحة التكوين بمراجعة ودراسة ومعالجة كل ما يتعلق بالعملية التكوينية من جميع جوانبها، بهدف تحديد وتحليل أسباب عدم الفعالية من خلال مقابلات فردية مع العمال أو عن طريق استمارات خاصة بذلك، وهذا للوقوف على الثغرات التي حدثت من تحقيق أهداف التكوين، وبالتالي القيام بإجراءات تعديلية لتحسين مستوى التكوين مستقبلا.

ثالثاً - إحصائيات حول التكوين في المؤسسة المينائية بسكيدة خلال الفترة 2018-2024

جدول رقم (21): مقارنة عدد المتكويين بالعدد الإجمالي للعمال خلال فترة 2018-2024

2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	السنة المتغير
2033	2036	2044	1916	1902	1914	1920	العدد الاجمالي للعمال
643	1307	966	734	911	609	1176	عدد المستفيدين من التكوين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية.

يوضح الجدول رقم (21) مقارنة عدد المتكويين (المستفيدين من التكوين) بالعدد الإجمالي للعمال في المؤسسة المينائية بسكيدة خلال الفترة 2018-2024، حيث تشير المعطيات إلى أن المؤسسة المينائية عرفت تذبذبا ملحوظا في عدد المتكويين المسجل خلال الفترة المدروسة، فبعد أن سجلت سنة 2018 عدد مرتفع من المستفيدين من التكوين قدر بـ 1176 مقارنة بإجمالي العمال في المؤسسة، شهدت انخفاضا تدريجيا في سنة 2019 حيث بلغ عدد المتكويين 609 وهو أدى مستوى مسجل خلال الفترة المدروسة، ليرتفع العدد سنة 2020 إلى 911 متكونا، ليعود وينخفض سنة 2021 حيث سجل بها 734 متكونا، ليرتفع العدد مرة أخرى سنة 2022 إلى 966 متكونا وذلك مع تسجيل ارتفاع في عدد عمال المؤسسة إلى 2044 عاملا، وتواصل الارتفاع لتسجل أعلى نسبة لعدد المتكويين سنة 2023 والمقدر عددهم بـ 1307 متكون، لتبلغ مستوى منخفض سنة 2024 بتسجيل 643 متكونا.

ويعزى هذا التذبذب إلى عدة عوامل أهمها: أزمة كوفيد-19 والتي أثرت على البرامج التكوينية بشكل كبير في معظم المؤسسات وأدت إلى توقف الأنشطة التكوينية الحضورية خاصة خلال سنة 2019 و2020، تغير قيادة المؤسسة عدة مرات، التوجه نحو التركيز على جودة التكوين أكثر من الكم، طبيعة البرامج التكوينية السنوية بحد ذاتها والتي تستجيب لاحتياجات عمالها الفعلية.

وبناء على ما تقدم يتضح أنه لا يوجد توازن بين عدد المستفيدين من التكوين والعدد الاجمالي للعمال، وذلك لأن تحديد عدد المتكويين ضمن أي برنامج تكويني سنوي يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمال الذين هم في حاجة فعلية للتكوين، ومع ذلك نلاحظ أن هناك سعي دائم وجهود مستمرة من إدارة المؤسسة

لتأهيل عمالها وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، وهذا مؤشر واضح على استراتيجية تكوين قوية تعتمد على المؤسسة المينائية.

جدول رقم (22): عدد الدورات التكوينية خلال سنوات 2018-2024

السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
عدد الدورات التكوينية	121	12	51	46	52	94	82

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية.

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلق بعدد الدورات التكوينية في الفترة ما بين 2018 و 2024، أن حجم الأنشطة التكوينية تراوح بين 12 و 121 دورة خلال الفترة المدروسة، حيث نلاحظ أن سنة 2018 تميزت بتكثيف جهود التكوين بشكل كبير ضمن برنامجها التكويني إذ سجل خلالها أعلى عدد من الدورات، في حين شهدت سنة 2019 تسجيل أدنى مستوى من الأنشطة التكوينية.

ويمكن تفسير الاختلاف في عدد الدورات والأنشطة التكوينية خلال هذه السنوات انطلاقا من الآلية المنتهجة في إطار إعداد أي برنامج تكويني سنوي، إذ يخضع تحديد عدد الدورات التكوينية إلى سلسلة من الخطوات العلمية والإجرائية، وتستند إلى جملة من المحددات الأساسية هي: إجراء رصد وتحديد شامل ودقيق للاحتياجات العمال من خلال تحديد حجم الفجوات المعرفية والمهارية لديهم، نوعية الأهداف المطلوب تحقيقها ضمن هذا البرنامج التكويني، كما يتم الحرص على موازنة هذه الاحتياجات مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن انسجام البرنامج التكويني مع آفاق التطوير التنظيمي والتكنولوجي في المؤسسة، إلى جانب ذلك يراعى تحديد فئات العمال المستهدفة من التكوين، فضلا عن ضبط الميزانية المخصصة، وتحديد وانتقاء طبيعة المواضيع المطلوبة، وذلك لضمان فاعلية العملية التكوينية.

جدول رقم (23): تطور تكاليف التكوين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة خلال السنوات 2018-2024

السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
تكاليف التكوين	23773204	205341	637530	1567050	1412639	3612535	2596356
بدج	54	5344	000	050	281	739	095

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق قسم المالية بالمؤسسة المينائية

يبرز الجدول أعلاه أن تكاليف التكوين في المؤسسة المينائية بسكيكدة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2024 قد عرفت عدة مستويات، ففي سنة 2020 نلاحظ انخفاض حاد في تكاليف التكوين إلى 6.375 مليون مقارنة بالسنتين السابقتين، والتي كانت التكاليف تفوق 20 مليون خلال سنتي 2018 و2019، يمكن تفسير ذلك بتأثيرات جائحة كوفيد-19 التي أدت إلى تقليص برنامج التكوين بشكل كبير وتقليل الأنشطة التكوينية خلال هذه السنة، وذلك بسبب القيود الصحية المفروضة.

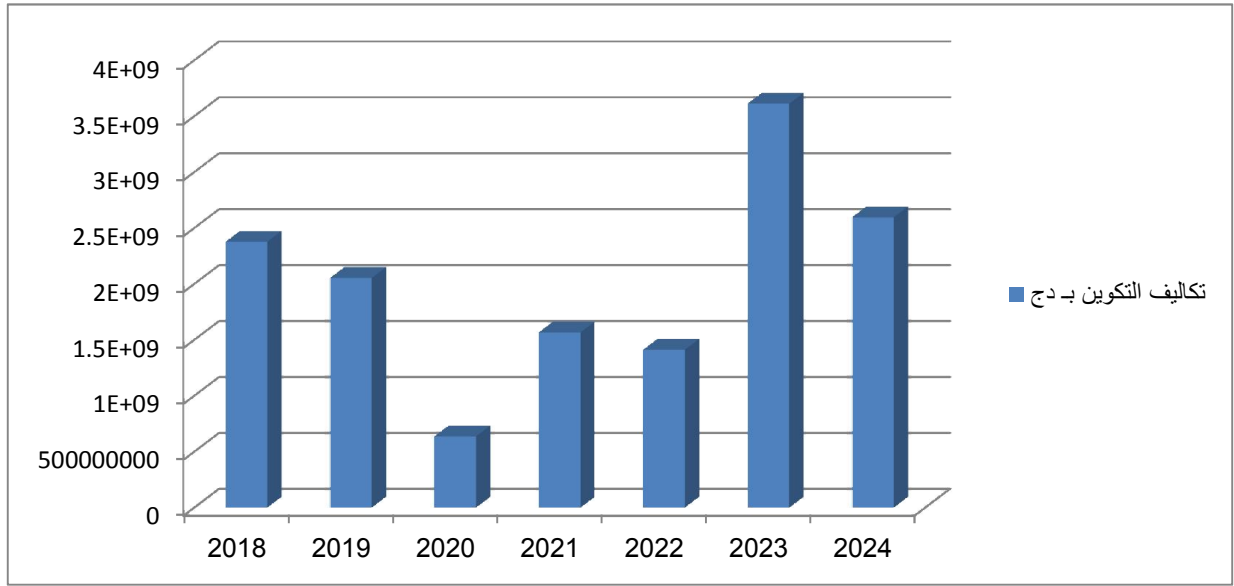
بعدها في سنة 2021 شهدت تكاليف التكوين ارتفاعا تدريجيا إلى 15.67 مليون، ثم تراجعها بسيطا إلى 14.13 مليون خلال سنة 2022، هذا يشير إلى محاولة المؤسسة لاستئناف برامجها التكوينية وتجاوز أثر أزمة كورونا، طبعا مع بعض التذبذب الذي قد يعود إلى تغييرات في أوضاع المؤسسة.

ليتم تسجيل أعلى ميزانية مخصصة للتكوين خلال سنة 2023 حيث بلغت 36.12 مليون، وهو أعلى مستوى خلال الفترة المدروسة، هذا الارتفاع يدل على استثمار مكثف في التكوين، مما يثبت أهمية التكوين في تعزيز كفاءات العمال بعد الأزمة من جهة، ومن جهة أخرى يرجع إلى إدخال المؤسسة لآليات تقنية وعتاد متطور لا بد من التكوين لاستخدامه.

أما في سنة 2024 تم تسجيل انخفاض نسبي في التكاليف إلى 25.96 مليون، ولكنها ظلت أعلى من مستويات الفترة قبل الأزمة، وهذا يعكس استقرارا نسبيا في ميزانية التكوين مع المحافظة على اهتمام بالغ بالتكوين.

وعموما يتبين مما تقدم أن المؤسسة المينائية ورغم تخصيصها ميزانية معتبرة خلال السنوات الأخيرة لاقتناء عتاد جديد وآلات متطورة إلا أنها في المقابل لم تهمل توفير ميزانية كافية لتكوين عمالها وتخصيص التكاليف اللازمة للإنفاق على برامجها التكوينية، وهذا يدل على تنامي الجهود المبذولة من طرف إدارة المؤسسة لتكوين مواردها البشرية.

الشكل رقم(18): تطور تكاليف التكوين بالمؤسسة المينائية سكيدة خلال الفترة 2018-2024



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (23).

جدول رقم (24): تطور رقم الأعمال السنوي للمؤسسة المينائية سكيدة خلال الفترة 2018-2024

السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
رقم الأعمال السنوي بـ دج	254101621200	165237346100	224856168500	266448029600	281470382600	125857768100	240323564500
معدل النمو %	--	%-34.97	%+ 36.08	%+18.50	%+5.64	%-55.24	%+90.92

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق قسم المالية بالمؤسسة المينائية.

يتضح من الجدول رقم (24) والذي يعرض تطور رقم الأعمال السنوي للمؤسسة المينائية بسكيدة (بالدينار الجزائري) خلال الفترة من 2018 إلى 2024، أنه يتميز بتذبذب واضح عبر السنوات، حيث عرف فترات نمو وارتفاع، وفترات تراجع وانخفاض حاد، ففي سنة 2019 تم تسجيل انخفاض بنسبة - 34.97% في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2018 نتيجة لانخفاض النشاط الاقتصادي في العالم وضعف الطلب بسبب جائحة كورونا، ليعود ويعرف ارتفاعا ملحوظا خلال سنة 2020 بزيادة تفوق +36% مقارنة بالعام السابق، ليواصل استمرار النمو والارتفاع بزيادة تقارب +18.50% خلال سنة 2021، وزيادة بنسبة +5.64% خلال سنة 2022، هذا النمو يعكس انتعاش السوق الوطني والدولي وعودة

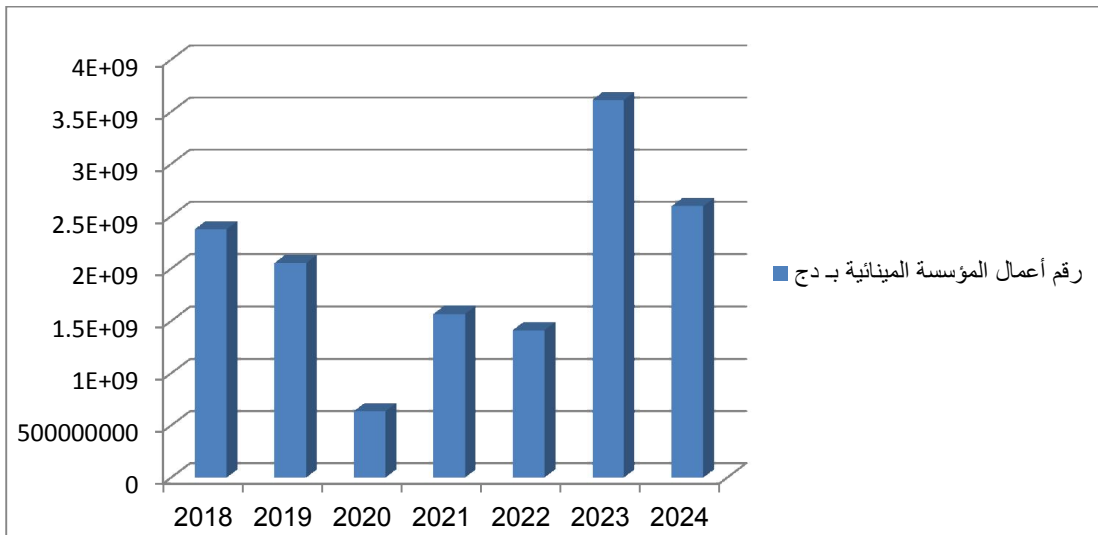
مرحلة الاستقرار عند مستوى مرتفع، لتعرف المؤسسة تراجعاً حاداً في رقم أعمالها خلال سنة 2023 بمعدل انخفاض -55.24%، ليسجل في السنة المالية 2024 تحسناً ملحوظاً بنسبة ارتفاع بلغت +90.92%، وهذا دليل على زيادة عدد العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

وانطلاقاً مما تقدم ترجع تقلبات رقم الأعمال السنوي في المؤسسة المينائية بسكيدة في الفترة 2018-2024 إلى تأثير مركب لعوامل داخلية وخارجية مرتبطة بقطاع الموانئ، وهي انعكاس لتفاعل ظروف ومتغيرات اقتصادية، تنظيمية، تكنولوجية، سوقية... إلى جانب نمط القيادة وأساليب التسيير - باعتبار أن المؤسسة المينائية عرفت خلال هذه الفترة تعاقب عدد من المديرين على رأسها -، إضافة إلى تحديث المعدات وآليات تنفيذ الأنشطة المينائية الميدانية وغيرها، وبالتالي فكل انخفاض أو ارتفاع في رقم الأعمال يعكس بالضرورة تغيراً في أحد العوامل السالفة الذكر.

وجدير بالذكر أن تحسين رقم أعمال المؤسسة هو نتاج تكامل عدة عناصر وعوامل تنظيمية فيما بينها، والتكوين يعد أحد أهم العناصر التي لها دور فعال في تحسينه من خلال تحسين أداء العمال وتقديم خدمات ذات جودة عالية تساهم في زيادة عدد العملاء والزبائن ونيل رضاهم.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(19): تطور رقم أعمال المؤسسة المينائية خلال سنوات 2018-2024



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (24).

جدول رقم (25): تطور عدد حوادث العمل بالمؤسسة المينائية خلال السنوات 2018-2024

السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
عدد حوادث العمل	56	56	58	47	26	71	70

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات مديرية الأمن الداخلي.

من خلال معاينة الجدول المبين أعلاه والذي يوضح تطور عدد حوادث العمل في المؤسسة المينائية منذ سنة 2018 إلى سنة 2024، يلاحظ استقرار في عدد حوادث العمل خلال سنتي 2018 و 2019 (56 حادثا)، ليشهد ارتفاعا طفيفا سنة 2020 إلى (58 حادثا)، ليسجل بعدها تراجعا واضحا خلال سنة 2021 إلى (47 حادثا)، ثم انخفاضا حادا في سنة 2022 إلى (26 حادثا)، وبداية من سنة 2023 تم رصد تصاعد مفاجئ ليصل إلى (71 حادثا)، واستمر عند نفس المستوى المرتفع خلال سنة 2024 بـ (70 حادثا).

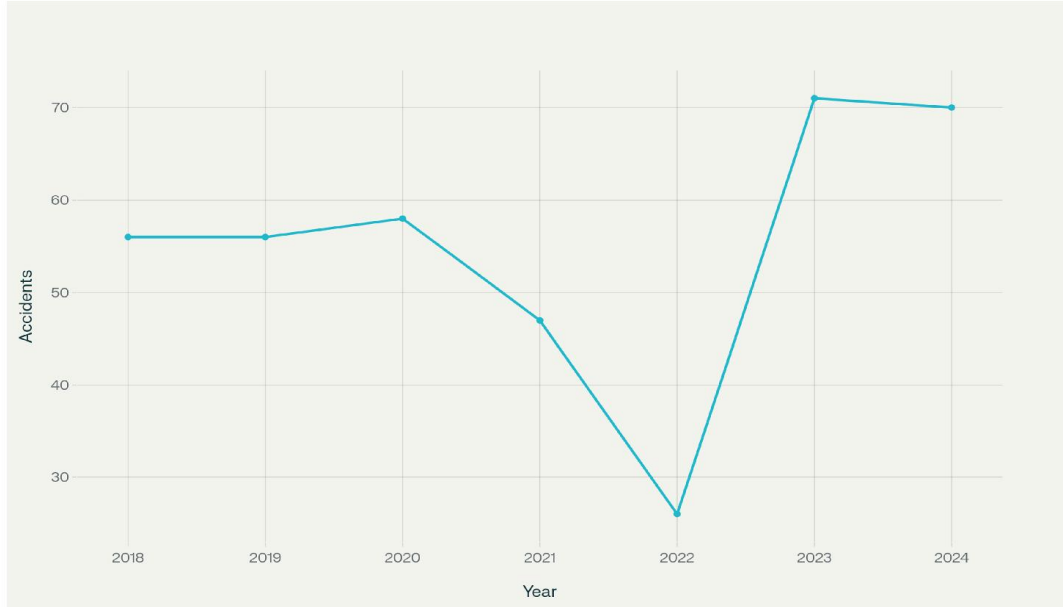
فبالرغم من الالتزام لكبير لعمال المؤسسة بإجراءات الأمن والسلامة المهنية من خلال تطبيق سياسة وقاية فعالة، سجلت المؤسسة المينائية ارتفاعا ملحوظا في عدد حوادث العمل، خاصة خلال السنتين الأخيرتين، وعند الاستفسار عن هذا الأمر تبين أن هذا الارتفاع لا يعزى بدرجة كبيرة إلى ضعف آليات الوقاية أو نقص في تدابير السلامة المتبعة في المؤسسة، بل تبين أن أغلب هذه الحوادث الواقعة كانت على مستوى مديرية الشحن والتفريغ والتي تعرف بطبيعة المهام الصعبة التي تتسم بضغط عال ومتطلبات جسدية كبيرة ونمط العمل ضمن هيكلية فرق العمل.

ومع ذلك يبقى السبب الرئيسي في ارتفاع عدد الحوادث هو عدم التزام بعض العمال بتعليمات السلامة الوقائية المتعلقة بهم والصادرة عن طب العمل في المؤسسة، حيث أفاد بعض المسؤولين والإطارات أن هناك عددا كبيرا من العمال يعانون من أمراض صحية معينة تمنعهم من ممارسة بعض المهام والأنشطة خاصة المتعلقة بالعمل على مستوى البواخر والسفن، إلا أنهم يتجاهلون هذه التحذيرات وهو ما يعرض سلامتهم وحياتهم للخطر، وفي الغالب يرجع هذا السلوك إلى زيادة أعباء وضغوط العمل على مستوى الميناء.

وعموما تؤكد آراء المسؤولين المباشرين وإطارات المؤسسة أن الدورات التكوينية تلعب دورا هاما في توضيح إرشادات السلامة المهنية للعمال واكتسابهم مهارات وإجراءات الوقاية اللازمة لتفادي وقوع

الحوادث أثناء تأدية المهام الموكلة إليهم، وبالتالي المساهمة في تقليص معدل ارتكاب الأخطاء والحوادث في العمل.

الشكل رقم (20): تطور عدد حوادث العمل بالمؤسسة المينائية خلال السنوات 2018-2024



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (25).

رابعاً- تحليل المقابلات:

أشرنا في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة إلى البراديغم التحليلي لمعطيات المقابلة، وسنحاول هنا تجسيده بغرض الاقتراب أكثر من واقع استراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، من خلال تقديم قراءة معمقة لنصوص الإجابات بهدف استخراج المضامين الأساسية وإعادة تنظيمها في محاور دالة تسهل عملية الفهم والتفسير، وتسمح بفهم السياقات التي صيغت فيها الإجابات وربطها بمختلف أبعاد موضوع البحث، ولذلك للوصول إلى استنتاجات علمية تعكس بدقة واقع وملامح الظاهرة المدروسة. وإذا كنا قد تمكنا من تحديد الجوانب المنهجية لهذا البراديغم، بالتركيز على خطواته التقنية التي أوجزناها في التحليلين الموضوعي والإحصائي وتقرير المقابلة، فإن هذا البراديغم يعير الأهمية للتحليل الكيفي الذي يسمح باستكشاف أعمق لوجهات النظر الفردية والتجارب الجماعية، مما يسمح في التوصل إلى نتائج دقيقة.

ولقد دعمنا هذا المنحى الكيفي ببعض التحليلات الإحصائية لفرز البيانات واستخلاص النتائج بطريقة منظمة، ويمكن تلمس كل هذا في مجمل تحليل المقابلات، والذي يتضمن شرحا لكيفية تحديد المواضيع ودلالاتها النصية، فضلا عن إبراز بعض الاقتباسات المباشرة من المقابلات لدعم وفهم بعض وجهات النظر والاتجاهات والمواقف بغية تقديم تفسيرات موضوعية ودقيقة.

1-الدلالة النصية:

-الدلالة النصية للمحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم(26): الخصائص الديمغرافية لعينة المقابلات

المتغير رقم المقابلة	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الوظيفة الحالية	الأقدمية في العمل	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
الحالة رقم 01	ذكر	35 سنة	متزوج	جامعي	رئيس فرع التوظيف وتسيير المتقاعدين	11 سنة	2024/06/19	11:30-10:30
الحالة رقم 02	ذكر	50 سنة	متزوج	جامعي	رئيس مصلحة المستخدمين	27 سنة	2024/06/20	12:00-11:00
الحالة رقم 03	ذكر	45 سنة	متزوج	جامعي	رئيس مصلحة التخطيط ومتابعة العمليات المينائية	15 سنة	2024/06/21	12:00-11:00
الحالة رقم 04	ذكر	59 سنة	متزوج	متوسط	رئيس رصيد	38 سنة	2024/07/01	11:00-10:00
الحالة رقم 05	أنثى	34 سنة	متزوجة	جامعي	رئيس فرع التقييم	10 سنوات	2024/07/01	12:00-11:00
الحالة رقم 06	ذكر	43 سنة	متزوج	جامعي	مسير تقني إداري (DRH)	6 سنوات	2024/07/02	11:30-10:30
الحالة رقم 07	ذكر	52 سنة	متزوج	جامعي	رئيس قسم الاتصال	21 سنة	2024/07/02	14:00-13:00
الحالة رقم 08	ذكر	33 سنة	متزوج	جامعي	مسير تقني إداري (مديرية الرقمنة)	8 سنوات	2024/07/02	15:00-14:00
الحالة رقم 09	ذكر	50 سنة	متزوج	جامعي	رئيس قسم المالية	20 سنة	2024/07/03	15:00-14:00
الحالة رقم 10	ذكر	51 سنة	أعزب	جامعي	مسير تقني إداري (مديرية قيادة الميناء)	28 سنة	2024/07/04	11:00-10:00

- الدلالة النصية للمحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات

س1: ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم؟

اتفق المبحوثين بالإجماع على أنه يمكن اعتبار التكوين استثمارا منتجا، ويرجع ذلك حسب تصريحهم بأنه أثبت فعاليته ونجاحه إلى حد كبير وحقق نتائج ايجابية ملموسة، تجلت على مستوى أداء العمال وعلى مستوى أداء المؤسسة العام، وعموما آراء جميع المبحوثين حول هذا السؤال كانت تتشابه وتكمل بعضها البعض، لذا يمكن تجميع أهم النتائج التي جعلت من التكوين يعتبر استثمارا منتجا فيما يلي:

- تطوير وتنمية المهارات والمعارف.

-بناء كفاءات بشرية مؤهلة لأداء العمل بكفاءة.

-رفع مستوى دقة وجودة الأداء، وفي هذا السياق أشار أحد المبحوثين أنه " بفضل التكوين الذي خضعنا له تعلمنا كيفية أداء عملنا بشكل دقيق وهذا ساعدنا على التطور مهنيا وشخصيا"
-قلة ارتكاب الأخطاء المهنية وحوادث العمل.

-تحسين كفاءة استخدام التقنيات الحديثة، حيث صرح أحد المبحوثين أن "التكوين ساهم في زيادة تكيفنا مع التغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى نشاط المؤسسة باستمرار"

-تحسين التنسيق بين فرق العمل، ورفع كفاءة الأداء الجماعي، وفي هذه النقطة صرح رئيس مصلحة التخطيط ومتابعة العمليات المينائية بمديرية الشحن والتفريغ أنه " وبحكم مجال تخصصي في العمل المتعلق بتسيير ومتابعة العمليات المينائية والمعتمد أساسا على العمل ضمن فرق، لاحظت أن للتكوين أثر إيجابي في أداء فرق العمل التي أشرف عليها وزاد التنسيق فيما بينهم لتنفيذ مختلف العمليات والمهام الميدانية على أكمل وجه".

وفي ذات السياق أشار معظمهم إلى أن كل النتائج السابقة الذكر التي حققها التكوين ساعدت المؤسسة المينائية في تحقيق أهم أهدافها والمتمثلة في تقديم خدمات متميزة، تحقيق رضا عملائها، تسجيل زيادة في مردوديتها وربحيتها، وحيازتها لمكانة هامة في السوق المحلية والوطنية، وقد أدلى أحدهم بقوله حول هذه النقطة أن " الأرباح التي تحققت المؤسسة سنويا والمكانة التي حازت عليها ماهي إلا دليل على بلوغ أهدافها"

وتجدر الإشارة إلى أن عدد من المبحوثين أثاروا في تصريحاتهم نقطة مهمة تتعلق بمدى فعالية نتائج التكوين على المدى القريب والمتوسط والبعيد، حيث صرح أحدهم في هذا الصدد قائلا: "رغم أن

نتائجه قد تطول في بعض الأحيان لأنها تظهر على المدى المتوسط والطويل إلا أنه فعال بشكل واضح".

س2: ما هي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على إكسابها للعمال؟

أما فيما يتعلق بأنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على إكسابها للمتكونين، كشفت نتائج المقابلات التي أجريت مع المبحوثين عن إجماع واضح بخصوص تنوع وتعدد هذه المعارف، فقد أشار جميعهم إلى أن الدورات التكوينية التي تلقوها ساهمت في إكسابهم معارف نظرية، وأخرى تطبيقية وعملية، إضافة إلى معارف فنية وتقنية متخصصة، ومعارف سلوكية تتعلق بالسلوك الواجب اتخاذه في مختلف مواقف العمل وطرق التواصل أو السلوك المهني بصفة عامة داخل المؤسسة، وقد قدم أحد المبحوثين مثالا على ذلك حيث أوضح مشاركته في دورات تكوينية حول كيفية التصرف في حالة الأزمات.

وفي هذا السياق صرح أحدهم أن "الدورات التكوينية تركز على تلقين وتقديم معارف نظرية وتطبيقية عملية، لكنه في الغالب يغلب الطابع التطبيقي العملي على طبيعتها، وإذا كان موضوع الدورة حول استخدام تقنيات أو معدات معينة فإن هذه المعارف تكون ذات طابع فني وتقني".

ومن جهة أخرى أوضح بعض المبحوثين أن فالب برامج التكوينية السنوية المدرجة وفق استراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة تركز على اكساب العمال مختلف أنواع المعارف المتعلقة بالعمل وذلك يكون حسب احتياجات العمال، طبيعة الوظائف وكذلك حسب موضوع الدورة التكوينية.

س3: هل تعتقد ان المعارف الجديدة المكتسبة تساعدك على؟

جدول رقم (27): دور المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة

دور المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة		العدد	البدائل
التكرار	النسبة المئوية		
10	25,64		التحكم في التكنولوجيا الجديدة
09	23,07		الإحاطة بمستجدات قانون العمل
09	23,07		تعلم أساليب جديدة في العمل
11	28,17		أخرى تذكر المجموع الجزئي
39	100		المجموع الكلي

تبين الدلالات الرقمية الواردة في الجدول رقم (27) أن أثر المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة من خلال التكوين انعكس بوضوح على أداء العمال، حيث أقر جميع الباحثين أنهم تمكنوا من تحقيق مكتسبات متعددة بفضل التكوين الذي تلقوه، كما أبرزت النتائج أن غالبيتهم أشاروا إلى تحقق أكثر فائدة أو مكسب واحد، وهذا مؤشر دال يعكس تعدد وتنوع الفوائد التي تحققها برامج التكوين بالمؤسسة. فقد جاءت مهارة التحكم في التكنولوجيا الجديدة في المرتبة الأولى مقدرة بنسبة 25,64% حيث أجمع الباحثون على اكتسابهم لمعارف ومهارات تكنولوجية وتقنية، كما تعززت لديهم القدرة على فهم كيفية تشغيل هذه التقنيات والعمل بها بشكل جيد.

ثلث ذلك كلا من الإحاطة بمستجدات قانون العمل وتعلم أساليب جديدة في العمل بنسبة 23.07% لكل منهما، حيث عبر بعض الباحثين بأنهم أصبحوا منفتحين أكثر على كل ما هو جديد في مجال عملهم بفضل التكوين.

كما تم تقديم عدة اختيارات إضافية من طرف الباحثين قدرت بنسبة 28.17%، والتي جاءت تحت بند أخرى تذكر وتمحورت حول: اكتساب مرونة في أداء العمل، أداء المهام بالشكل المطلوب، اكتساب فهم أعمق حول طريقة أداء المهام بدقة، زيادة الثقة بالنفس، تعلم منهجيات جديدة للتعامل مع مختلف مواقف العمل أداء العمل بسرعة أكبر، التفكير خارج الصندوق، فتح أبواب الترقية والتقدم في المسار الوظيفي.

ويمكن القول أن مجمل المقابلات أشارت إلى أن غالبية الباحثين عبروا عن تحقيق عدة مكتسبات مهنية بعد التكوين.

س4: حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين؟

جدول رقم (28): أهمية التكوين

أهمية وفائدة التكوين بالنسبة للباحثين		العدد	البدائل
النسبة المئوية	التكرار		
18.18	10	إتاحة الفرصة لاكتساب الخبرات وصقل المهارات	
18.18	10	تزويد الفرد بالمعلومات الجديدة حول العمل	
12.72	07	اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال	
50.82	28	المجموع الجزئي	أخرى تذكر
100	55	المجموع الكلي	

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) والمتعلقة بأهمية وفائدة التكوين بالنسبة للمبحوثين، أن هناك إقرار من طرف جميع المبحوثين بالأهمية الكبيرة التي يعود بها التكوين عليهم، حيث أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المبحوثين اختارت البديل رقم 1 و2 بنسبة 18.18%، يليها الاختيار الثالث بنسبة بلغت 12.72%.

وفي ذات الوقت عبر العديد من المبحوثين عن آرائهم حول أهمية ودور التكوين عبر خيار أخرى تذكر والتي قدرت بنسبة 50.58%، حيث تضمنت إجاباتهم العديد من النقاط المهمة التي تعكس فعلا فوائد التكوين على العمال والمتمثلة فيما يلي: تطوير وتحديث المعارف واكتساب معارف ومهارات متخصصة، تعزيز القابلية للتعلم، زيادة مردودية العمل، تحسين جودة الأداء، تعزيز الدافعية للعمل، مرونة التصرف مع مشاكل العمل، تعزيز التفكير الإبداعي والوصول إلى أفكار جديدة في العمل، التخطيط لأداء العمل، التأكيد على تحقيق رضا الزبائن، أداء العمل بدقة أكبر، تقليل ارتكاب الأخطاء في العمل وضمان السلامة المهنية، اكتساب فهم عميق حول تسيير الأنظمة الرقمية وتقنيات ومعدات العمل، تنمية الاستعدادات النفسية والمهنية، تطوير المهارات التواصلية والسلوكية.

س5: ما هي أهم المهارات التي طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

وفيما يخص إجابات المبحوثين حول أهم المهارات التي تطورت لديهم بفضل التكوين الذي خضعوا له، بينت نتائج المقابلات اتفاقا من طرف جميع المبحوثين على أن التكوين ساهم في تطوير العديد من مهاراتهم المهنية، وفي نفس الوقت تم تسجيل اختلاف في نوع وطبيعة هذه المهارات يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة الوظائف والمهام وخصوصية كل منها.

وفي هذا الإطار ذكر رئيس قسم المالية بالمؤسسة أن التكوين ساهم في تطوير وتنمية مهارات متخصصة تتعلق بوظيفته حيث صرح قائلاً: "أهم المهارات التي تطورت عندي بفضل مشاركتي في الدورات التكوينية هي مهارات متخصصة بمنصبي مثل: التحليل المالي والمحاسبي، التخطيط المالي وإعداد الميزانيات وإدارة التكاليف، الرقابة المالية، استخدام البرمجيات المحاسبية والمالية الحديثة، إضافة إلى التوجيه والإشراف على القسم".

من جهة أخرى أفاد مبحوث آخر يشغل منصب مسير تقني في إدارة الموارد البشرية أن أهم المهارات التي تطورت لدي شملت كانت تتعلق مباشرة بعمله مثل: مهارات تسيير الموارد البشرية GRH، مهارات التواصل الفعال والتنسيق مع المديرين الأخرى، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وهي مهارات حيوية في مجال تسيير الموارد البشرية.

واستنادا إلى تجميع مضمون الإجابات حول هذا السؤال، وبناء على وجود تشابه كبير في وجهات غالبية المبحوثين، يمكن استخلاص مجموعة من المهارات المشتركة التي تم تطويرها لدى غالبيتهم وهي كما يلي:

- تعزيز القدرة على التعامل مع مواقف ومشاكل العمل وطريقة حلها (حل مشكلات التسيير).
- رفع مستوى الكفاءة والدقة والسرعة في إنجاز المهام.
- تحسين مهارات العمل الجماعي والتنسيق بين فرق العمل.
- ضمان السلامة المهنية والأمن داخل المؤسسة للعمال والبضائع.
- اكتساب أسس التسيير الإداري السليم (تعلم الاتجاه السليم في التسيير).
- تنمية مهارات الإشراف الجيد على شؤون العمل وشؤون العمال.
- تطوير مهارات التواصل الفعال أي التوصل الداخلي والخارجي، سواء مع العمال والمشرفين والعملاء والموردين ورؤساء البواخر، حيث أشار أحد المبحوثين أنه تطورت لديه مهارات التواصل باللغة الإنجليزية.
- التمكن وكفاءة من استخدام البرامج الرقمية وأنظمة التسيير المستخدمة في العمل.
- تعزيز مهارات التخطيط والرقابة الداخلية أي مراقبة سير العمل ومتابعته وإدارة وتنظيم العمل.
- تعزيز القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات، ومعالجة المشاكل التقنية بسرعة وفهم إجراءات حماية البيانات الرقمية.
- تنمية الثقة المهنية، وفي هذا الإطار صرح أحد المبحوثين قائلا: "اكتسبت مهارات وقدرات جديدة أفادنتني في زيادة قوة شخصيتي المهنية انطلاقا من فهم مختلف إجراءات العمل، وتعلم استخدام تطبيقات وأنظمة العمل الإداري المتعلق بوظيفتي".

س6: هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

جدول رقم (29): الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة

توفير المؤسسة لأدوات تطبيق المهارات المكتسبة		العدد	البدائل
النسبة المئوية	التكرار		
60	06	أدوات وتطبيقات وبرمجيات رقمية	نعم
40	04	المعدات والآليات الحديثة المستخدمة في تنفيذ مختلف العمليات المينائية الميدانية	
100	10	المجموع الجزئي	
00	00	لا	
100	10	المجموع الكلي	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلقة بتوفير المؤسسة المينائية للأدوات والوسائل اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة من خلال التكوين، إلى وجود إجماع تام من طرف المبحوثين بنسبة 100% بأن المؤسسة المينائية توفر وبشكل كاف مختلف المعدات والآليات والوسائل اللازمة والضرورية لتطبيق المهارات التي تم اكتسابها في ميدان العمل، يعكس هذا جاهزيتها من حيث الوسائل والمستلزمات التقنية والميدانية المختلفة المتعلقة بتسيير العمل بمختلف مجالاته سواء الإداري أو الميداني، وقد وزع المبحوثون هذه الوسائل إلى صنفين رئيسيين يحددان طبيعتها، الصنف الأول الذي برز كخيار أول ممثل بنسبة 60% متعلق بتوفر التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الرقمية، بينما الصنف الثاني والممثل بنسبة 40% فهو مرتبط بتوفر الآليات والمعدات والتقنيات المتعلقة بتسيير الأنشطة المينائية الأخرى مثل السحب، الشحن والتفريغ وغيرها، يدل ذلك على توفر بيئة مهنية مهيأة لتوظيف ما تم اكتسابه بفضل التكوين إلى أداء فعلي ميداني.

س7: كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين؟

جدول رقم(30) : درجة الاستفادة من التكوين

مدى الاستفادة من الدورات التكوينية		العدد	البدائل
النسبة المئوية	التكرار		
60	06		بدرجة كبيرة
40	04		بدرجة متوسطة
00	00		بدرجة محدودة
00	00		بدرجة ضعيفة
100	10		المجموع

دلت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) المتعلقة بدرجة الاستفادة من الدورات التكوينية، أن نسبة 60% من مفردات العينة أقرت بأن درجة استفادتها من الدورات التكوينية المقدمة كانت كبيرة، حيث عبر البعض منهم عن ذلك بقولهم أن التكوين ساعدنا على أداء عملنا بطرق أفضل، وتعلمنا بفضل مهارات جديدة ومتنوعة، في حين أقرت باقي مفردات العينة والمقدر عددهم بـ 4 مبحوثين ما يعادل نسبة 40% بأن درجة استفادتهم كانت متوسطة، مشيرين بذلك إلى أن بعض الدورات كانت قصيرة المدة ولم تسمح لنا بالاستفادة التامة من ما هو مقدم خلالها، في حين لم نسجل أي إقرار لأي مبحوث مشارك بأن استفادته كانت بدرجة محدودة أو ضعيفة.

س8: ما هو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

جدول رقم (31): تقييم المستوى المهني للمبحوثين بعد التكوين

تقييم المستوى المهني بعد التكوين		العدد	البدائل
النسبة المئوية	التكرار		
18.37	09		أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل
18.37	09		أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى
18.37	09		زادت درجة دقتك في إنجاز الاعمال
18.37	09		زادت درجة ثقتك بقدراتك المهنية
16.33	08		انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية
10.20	05		أخرى تذكر
100	49		المجموع الكلي

توضح المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (31) والمتعلقة بتقييم المستوى المهني للمبحوثين المتكونين بعد التكوين أن اختياراتهم لمعايير التقييم التي جاءت كالتالي:

صرحت نسبة 18.37% والممثلة من قبل 09 مبحوثين بامتلاكها للمعايير الأربعة التالية: القدرة على مواجهة المشاكل، القدرة على ممارسة مهام جديدة، زيادة مستوى الدقة، زيادة القدرة بالقدرات المهنية، وجميعها تمثل مهارات أساسية تشترط أساسا من أجل تقديم أداء فعال، يليها في المرتبة الثانية المعيار المتعلق بانخفاض ارتكاب الأخطاء المهنية بنسبة قدرت بـ 16.33%، يعني هناك أداء للمهام بالشكل المطلوب ودون أخطاء تعرقل سير العمل.

في حين تم تسجيل 5 اختيارات إضافية من طرف بعض المبحوثين ممثلة بنسبة 10.20%، والتي جاءت تحت بند أخرى تذكر وهي كالتالي: زيادة مستوى الخبرة في العمل، زيادة السرعة في الإنجاز، التكيف مع المتغيرات، ضمان السلامة المهنية.

-الدلالة النصية للمحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين

س1: حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

بينت نتائج المقابلات أن استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية تركز على تحقيق توازن بين الكم والنوع أي بين عدد المتكونين وجودة التكوين، وفي هذا الإطار أوضح غالبية المبحوثين أن تركيزها على توفير فرص التكوين لأكثر عدد ممكن من العمال من مختلف المديريات والمستويات سنويا يعتبر أحد الأهداف المركزية في سياستها التكوينية والتي تسعى من خلالها لبناء كفاءات بشرية مؤهلة للعمل، وفي هذا الصدد صرح أحدهم قائلا: "تركيز استراتيجية التكوين على الكم يدخل ضمن إطار سعيها لتكوين جميع عمالها باعتبار ذلك حق من حقوقهم الشرعية في العمل".

وفي نفس الوقت أقر غالبية المبحوثين بأن استراتيجية التكوين تركز بشكل أكبر على نوعية وجودة البرامج التكوينية ومحتواها، سعيا نحو بناء كفاءات متخصصة قادرة على تحقيق أداء متميز ومواجهة مختلف تحديات العمل.

وقد أرجع معظمهم ذلك حسب آرائهم إلى اعتماد مصلحة التكوين بالمؤسسة على معايير دقيقة لضمان جودة العملية التكوينية من بينها: جودة المحتوى التكويني، توفير مكونين ذوي خبرة كبيرة وكفاءة عالية، ملائمة التكوين للاحتياجات العملية والتقنية للعمال، مواكبة هذه الاستراتيجية للتطورات التقنية الحديثة، ضمان التكوين المتخصص، توفير أساليب تكوينية ملائمة للمحتوى التكويني، وفي هذا السياق عبر أحد المبحوثين قائلا: "أرى أنها تهتم بكليهما، فهي تهتم بالكم من خلال التركيز على تكوين أكبر

عدد ممكن من العمال سنويا، وتهتم بالنوع كذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات المتخصصة، تكثيف الدورات التكوينية لضمان تغطية أكبر لاحتياجات المؤسسة، مع ضمان مواكبة التطورات التكنولوجية، أخذ احتياجات العمال بعين الاعتبار وتوفير مختلف المستلزمات التكوينية، إضافة إلى توفير مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية".

وأضاف آخر: "أرى أنها تركز على جودة التكوين، وذلك في ظل طبيعة النشاط المينائي الذي يتطلب تكويننا متخصصا يراعى فيه ضرورة مواكبة مختلف التطورات التقنية الحاصلة في العالم". في حين صرح مبحوث آخر قائلا: "أرى أن استراتيجية التكوين بمؤسستنا تركز على توفير التكوين لأكبر عدد ممكن من عمالها، إضافة إلى الاهتمام البالغ بنوعية التكوين المقدم، حيث تحرص على تنفيذه بكفاءة عالية مع مراعاة خصوصية كل منصب، فمثلا وفي ظل تنوع العمليات المينائية الميدانية مثل السحب البحري، التفريغ والشحن وغيرها تركز استراتيجية التكوين هنا على توفير تكوين متخصص ودقيق لهؤلاء العمال".

س2: من وجهة نظرك ما هي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

جدول رقم (32): عوامل نجاح التكوين

عوامل نجاح التكوين		العدد	البدائل
النسبة	العدد		
21.27	10	محتوى برامج التكوين	
21.27	10	طرق وأساليب التكوين المعتمدة	
21.27	10	كفاءة المكونين	
21.27	10	مدة التكوين	
14.89	07	أخرى تذكر	
100	47	المجموع	

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (32) والمتعلقة بعوامل نجاح عملية التكوين، إلى وجود إجماع كلي واتفاق تام بين جميع المبحوثين حول ضرورة اعتبار العوامل الأربعة محتوى برامج التكوين، طرق وأساليب التكوين المعتمدة، كفاءة المكونين ومدة التكوين كركائز أساسية لضمان نجاح وفعالية التكوين، حيث حاز كل عامل على نفس عدد الاختيارات وذلك بنسبة %21.27.

وإضافة إلى العوامل السابقة قدم بعض المبحوثين عوامل أخرى إضافية جاءت تحت بند أخرى تذكر، يعتبرون أنها ذات أهمية بالغة وضرورية لنجاح التكوين، وقدرت بنسبة %14.89، وتتمثل في: الدقة في تحديد الاحتياجات الفعلية للعمال، المكان المخصص للتكوين، فعالية تقييم البرنامج التكويني، ملائمة أسلوب التكوين للمحتوى المقدم.

س3: هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير إنتقاء ذاتية؟

يتفق جميع المبحوثين على أن عملية تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة المينائية تعتمد بدرجة كبيرة على تحديد الاحتياجات الفعلية للعمال، وقد أشاروا إلى وجود منهجية واضحة تعتمد على مصلحة التكوين بالمؤسسة في إعداد البرامج التكوينية السنوية، تبنى أساسا وفق معايير موضوعية تتمثل في تقييم الأداء السنوي، تحليل الفجوات في المهارات، والتشاور مع رؤساء الأقسام لرصد نقاط الضعف والنقص العملية لدى العمال بناء على (رأي وتوصيات المشرفين المباشرين حول احتياجات مرؤوسهم)، إضافة إلى أخذ الاقتراحات التي يقدمها العمال أنفسهم عبر استبانات خاصة بذلك بعين الاعتبار في غالبية الأحيان.

وتظهر تصريحات المبحوثين أن محتوى البرامج التكوينية غالبا ما يوجه لمعالجة مواضيع ذات صلة مباشرة بطبيعة المهام ومتطلبات الوظائف من مهارات وخبرات لتنفيذها، وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين والذي يشغل منصب رئيس رصيد قائلا: "من خلال تجربتي الشخصية أرى أن تصميم البرامج التكوينية يتم بناء على الاحتياجات الحقيقية للعمال، لأنني شاركت في العديد من الدورات التكوينية وفعلا جميعها كانت موجهة فعلا نحو معالجة نقائص ملموسة لدي وتطوير مهاراتي في العمل ومن بينها: التواصل مع الزبائن باللغة الإنجليزية، السلامة والأمن للعمال والبضائع، التنسيق مع الجهات المعنية عند وصول السفن، قيادة البواخر وغيرها، هذه التكوينات ساعدتني فعلا في تحسين أدائي في الميدان، وأظهرت لي أن البرامج التكوينية المعتمدة في مؤسستنا تستجيب فعلا لما نحتاجه".

ومع ذلك أشار أحدهم إلى وجود بعض الحالات الاستثنائية التي قد تلعب فيها القرارات الإدارية أو تقديرات المسؤولين الشخصية دورا في تصميم برامج التكوين واختيار موضوعات التكوين بناء على ما تتطلبه بعض الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة حيث صرح قائلا: "أرى أن تصميم البرامج التكوينية يكون بناء على التحديد الدقيق لاحتياجات العمال لمعالجة نقاط ضعفهم، وفي بعض الأحيان تختار مواضيع

التكوين بناء على قرارات إدارية أو تقديرات شخصية من المسؤولين، أي ما ترى قيادة المؤسسة بأنه ضروري لتطبيق استراتيجيتها".

ويمكن تلخيص ما سبق في النقاط التالية:

- يتم تصميم البرامج التكوينية بالمؤسسة المينائية بناء حصر الاحتياجات الفعلية للعمال ورصد النقائص المهنية في أدائهم.

- وجود عدة أدوات لرصد الاحتياجات التكوينية هي: تقييم الأداء، استبانات، آراء المشرفين، وملاحظات رؤساء الأقسام.

- مواضيع التكوين غالبا ما تكون متخصصة وملائمة لمتطلبات العمل والوظائف.

- وجود بعض الحالات الاستثنائية التي تؤثر فيها الاعتبارات الإدارية.

- هناك حرص واضح من مصلحة التكوين على ضمان موضوعية وفعالية البرامج التكوينية.

س4: هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل؟

جدول رقم (33): توافق استراتيجية التكوين مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل

مدى توافق استراتيجية التكوين مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات السوق		العدد	البدائل
النسبة	التكرار		
100	10		نعم
00	0		لا
100	10		المجموع

تبين الدلالات الرقمية الواردة في الجدول رقم (33) والمتعلقة بمدى توافق استراتيجية التكوين مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل، أن هناك إجماعا مطلقا من طرف المبحوثين وبنسبة 100% دون تسجيل أي رأي معارض على أن الاستراتيجية التكوينية المتبعة في مؤسستهم تتوافق وتتماشى بشكل واضح مع مختلف المستجدات التكنولوجية الحديثة وكذا ما تفرضه متطلبات سوق العمل المغيرة.

س5: إلى أي مدى ترى أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة ناجحة؟

أما فيما يخص وجهة نظر المبحوثين حول مدى نجاح استراتيجية التكوين المعتمدة في مؤسستهم، فقد أسفرت نتائج المقابلات عن إجماع واضح حول فاعلية استراتيجية التكوين ونجاحها إلى حد كبير، ويرجع معظمهم هذا النجاح إلى الأثر الإيجابي لهذه الاستراتيجية في تطوير كفاءات العمال وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، الأمر الذي أسهم بشكل مباشر في قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها والتمثلة أساسا في تحقيق رضا العملاء وتقديم خدمات متميزة وحيازة ميزة تنافسية.

ويعزى هذا النجاح حسب ما أفاد به المبحوثين، إلى التطبيق المنهجي لاستراتيجية التكوين، وفق خطط مدروسة تستند إلى احتياجات المؤسسة والعمال الفعلية ورؤيتها بعيدة المدى، حيث عبر أحدهم عن ذلك قائلا: "نجاحها ينبع من أنها تطبق وفق نموذج مدروس ووفق ما خطط له، أي أن مصدر نجاح التكوين يكمن في الالتزام بنموذج واضح ومخطط له مسبقاً، يضمن فعالية التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة".

في حين صرح آخر قائلا: أرى أنها فعالة إلى حد كبير، لأنني شخصيا لاحظت أن الدورات التكوينية التي شاركت فيها في الغالب تكون مرتبطة باحتياجاتي في العمل وتعالج نقاط ضعفي لأصل إلى تعلم مهارات أداء عملي على أكمل وجه، خاصة فيما يتعلق بتعلم تسيير البرامج والأنظمة الالكترونية الحديثة. وبالتوازي مع ذلك أكد أحد المبحوثين على أهمية تكامل استراتيجية التكوين مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ودوره في نجاحها حيث عبر عن ذلك قائلا: "أرى أن استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة إلى حد كبير وذلك نظرا لتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة خاصة في فيما يتعلق بمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة، كما أن النتائج المحققة سواء على مستوى أداء العمال والأداء العام للمؤسسة وأرباحها تدل على نجاحها في توفير كفاءات بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة".

س6: ماهي أبرز المعوقات التي ترى أنها تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

بناء على ما أفاد به المبحوثين الذين تمت مقابلتهم يمكن تلخيص أبرز المعوقات التي تحد من فعالية التكوين في المؤسسة المينائية فيما يلي:

- قصر مدة الدورات التكوينية في بعض الأحيان: بحيث لا تسمح بتغطية كافة الجوانب التي تهم العمال ويجب التعمق فيها.

- عدم ملائمة أماكن التنفيذ: فالمكان المخصص لتنفيذ الدورات التكوينية داخل المؤسسة غير مناسب، فبالرغم من أنه مجهز ويحتوي كافة المعدات والتجهيزات والمستلزمات إلا أن موقعه بجانب طريق مرور

شاحنات نقل السلع والبضائع يحدث نوعا من الضوضاء في بعض الأحيان ويسبب إزعاجا للمشاركين ويؤثر على تركيزهم.

-البرمجة الزمنية غير الملاءمة للدورات التكوينية في بعض الأحيان: حيث تكون جدولة الدورات وتوقيتها غير مناسبين لبعض العمال، يرجع ذلك حسب تصريحات بعض المبحوثين إلى ارتباطهم بالتزامات مهينة متعددة.

-التركيز المفرط على التكوين الداخلي على حساب التكوين الخارجي: حيث تم تسجيل اعتماد كبير على التكوين الداخلي في مقابل ضعف التكوين الخارجي، حيث عبر أحد المبحوثين عن ذلك قائلا: أعتقد على المؤسسة التركيز أكثر على التكوين الخارجي لأنني أشهد بأن مدى الاستفادة من التكوين الخارجي أكثر من التكوين الداخلي.

-عدم أخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار في بعض الأحيان: حيث أشار مبحوثين إلى أن اقتراحاتهم المتعلقة بمواضيع الدورات التكوينية التي يرون أنهم بحاجة إليها لم تأخذ بعين الاعتبار.

-الدلالة النصية للمحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية.

س1: هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

جدول رقم (34): توفر الوسائل التكنولوجية في العملية التكوينية

س1: توفر الوسائل التكنولوجية في العملية التكوينية		العدد البدائل	نعم
النسبة المئوية	التكرار		
34.48	10	شاشات العرض	نعم
17.24	05	حواسيب	
27.58	08	الأنظمة والبرامج الالكترونية	
17.24	05	الألات والمعدات التقنية	
03.44	01	الفيديوهات التعليمية	
100	29	المجموع الجزئي	
00	00	لا	
100	29	المجموع الكلي	

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) والمتعلقة باستخدام الوسائل التكنولوجية في عملية التكوين، أن جميع الباحثين وبنسبة 100% أقرروا بأن هناك استخدام لمجموعة من الوسائل التكنولوجية المختلفة في تقديم الدورات التكوينية يكون حسب موضوعها، حيث تصدرت شاشات العرض قائمة هذه الأدوات بنسبة 34.48% باعتبارها الوسيلة الأكثر استخداما، تليها الأنظمة والبرامج الالكترونية بنسبة 27.58%، في حين تتساوى النسبة بين الحواسيب والآلات والمعدات التقنية المستخدمة في التكوين التقني العملي والتي تقدر بـ 17.24% لكل منهما، وأخيرا الفيديوهات التعليمية بنسبة 3.44%، في حين لم نسجل أي استجابات لخيار لا، أي أن الوسائل متوفرة بشكل كاف.

س2: هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

أفاد غالبية الباحثين أن استفادتهم من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا كانت أعلى بكثير مقارنة بالدورات التقليدية. فقد أوضحوا أن استخدام التجهيزات والمعدات التكنولوجية الحديثة يسهم بشكل بارز في تسهيل الفهم وترسيخ المعارف والمعلومات، كما أتاح لهم إمكانية الرجوع بسهولة إلى مواد التكوين في أي وقت خاصة عبر المنصات الرقمية والحقيبة التكوينية المتاحة لجميع العمال للاستفادة منها عند الحاجة، وفي هذا الإطار عبر أحدهم عن ذلك قائلا: "طبعاً مستوى استفادتي من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا الحديثة أفضل مقارنة مع الدورات التقليدية التي تعتمد فقط على المحاضرات، فحاليا التكوين لدينا يعتمد على أساليب جديدة مثل الحقيبة التكوينية، وكذلك توفر منصة خاصة تتضمن مجمل محتوى الدورات التكوينية التي يحويها كل برنامج تكويني سنوي للاطلاع عليه عند الحاجة من طرف العمال، وبالتالي مستوى الاستفادة يكون أكبر".

كما أشار عدد من الباحثين إلى أن طبيعة عملهم تفرض أن تكون العملية التكوينية مدعمة بوسائل حديثة، لما توفره من تطبيق عملي ومعالجة واقعية للمشكلات المرتبطة بالمهام اليومية في ميدان العمل، حيث أكدوا أن الاعتماد على عرض المحتوى عبر التكنولوجيا، بدلا من الاقتصار على المحاضرات التقليدية، يعزز القدرة على الاستيعاب والفهم ويزيد من فاعلية التعلم.

ومع ذلك، أكد بعض الباحثين على أن نجاح أي دورة تكوينية وتحقيق الفائدة المنشودة لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا بل يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة المكون وخبرته في تقديم المحتوى التكويني، فالتقنيات الحديثة قد تكون أداة فعالة، لكنها لا تعوض دور المدرب المؤهل القادر على إدارة الدورات التكوينية وتنشيطها بشكل تفاعلي وعملي، حيث صرح أحد الباحثين قائلا: "أرى أن كفاءة المكون في

تقديم المحتوى التكويني هي التي تلعب دورا كبيرا في نجاح العملية التكوينية وتحقيق الاستفادة التامة منها".

س3: كيف ترى أثر استخدام الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

اتفق معظم المبحوثين على أن استخدام الوسائل الحديثة في التكوين كان فعالاً جداً وله أثر إيجابي واضح في تحسين جودة العملية التكوينية ورفع مستوى الاستفادة منها، فقد أوضحوا أن هذه الوسائل تساعد بشكل كبير على تبسيط الشرح وتوضيح المعلومات وتسهيل فهم واستيعاب المحتوى المقدم، خصوصاً عند الاستعانة بالمخططات، الرسوم التوضيحية، أو عرض مواقف عمل واقعية تحاكي بيئة العمل الفعلية، مما يجعل المحتوى أكثر ملاءمة لاحتياجات المتكولين وأكثر قرباً لسياق عملهم الفعلي. كما أشار المبحوثين إلى أن الوسائل الحديثة تزيد من مرونة العملية التكوينية وتفاعل المتكولين، وتتيح سهولة الوصول إلى المعلومات ومراجعتها عند الحاجة مما يضمن استدامة الاستفادة بعد انتهاء الدورة.

وأبرز بعضهم أن هذه الوسائل تساهم في تسيير وتنظيم سير الدورات التكوينية بكفاءة أكبر، حيث تتيح تبسيط تقديم المعارف وتنظيمها بما يضمن وصولها بدقة ووضوح لجميع المتكولين، وفي الوقت نفسه تحفزهم على المشاركة والتفاعل النشط في العملية التكوينية، وهو ما يرفع من نجاعة التكوين وفعاليتها، حيث صرح أحد المبحوثين قائلاً: "أرى أن استخدام الوسائل الحديثة أثر بشكل إيجابي وفعال على عملية التكوين، لأن استخدام التكنولوجيا يتيح تقديم المعلومات بطرق متنوعة تضمن فهم واستيعاب جميع المشاركين مهما اختلفت مستوياتهم".

س4: كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة أثناء التكوين؟

أجمع المبحوثون على أن معالجة المشاكل التقنية التي قد تطرأ أثناء سير الدورات التكوينية تتم وفق آلية واضحة وسريعة، حرصاً لضمان استمرارية العملية التكوينية في أفضل الأحوال ودون تعطيل أو إضاعة للوقت.

حيث أوضحوا أنه في حالة حدوث أي خلل تقني على مستوى الأنظمة أو الأجهزة، يتم التواصل مباشرة مع مديرية الرقمنة والإعلام الآلي، والتي توفر دعم تقني مباشر للتدخل الفوري للمعالجة الخلل من طرف مختصين ذوي كفاءة عالية سواء بالحضور الميداني أو الدعم عن بعد عبر منصة مخصصة

لهذا الغرض، يطلق عليها اسم help desk التي تتيح استقبال مختلف الشكاوى والمشاكل التقنية الحاصلة وتوزيعها على الفرق المختصة لمعالجتها في أسرع وقت ممكن.

أما في الحالات التي يكون فيها الخلل حادثا على مستوى الآلات أو المعدات الميكانيكية، فيتم التواصل مع مديرية الأشغال أو مصلحة الصيانة المختصة، والتي تقوم بالتدخل المباشر لمعالجة الأعطال وضمان استرجاع أداء هذه المعدات بالشكل المطلوب.

كما أكد بعضهم على امتلاك المؤسسة المينائية لكفاءات بشرية عالية في مجال الرقمنة والتي بفضلها يتم إعداد مختلف التطبيقات والمنصات الالكترونية الداخلية المتعلقة بتسيير شؤون العمل فيها، بما فيها المنصبية المخصصة لمتابعة ومعالجة مختلف المشاكل والأعطال التقنية، وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين والذي يشغل منصب مدير تقني إداري في مصلحة الرقمنة قائلا: "في حالة المشاكل التقنية يتكفل زملائي بمصلحة الرقمنة بمعالجة الخلل الحادث في أسرع وقت، وأود أن أضيف أن مختلف التطبيقات وأنظمة التسيير الالكتروني للملفات والاتصالات الداخلية ومعالجة المشاكل التقنية يتم إعدادها وتحديثها في المؤسسة من طرف مختصين ذوي كفاءة عالية في مجال الرقمنة والإعلام الآلي، وهذا يثبت مستوى عمال مؤسستنا".

س5: هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

أجمع المبحوثون على أهمية استغلال التكنولوجيا الحديثة في تحسين تنفيذ العملية التكوينية داخل المؤسسة، وقدم معظمهم عدة مقترحات مختلفة لتحقيق ذلك، حيث طرح العديد منهم اقتراح اعتماد التكوين عن بعد أو التكوين الإلكتروني، واستخدام منصات وتطبيقات الاتصال الرقمي الحديثة مثل zoom ; Google meet في تقديم المحتوى التكويني وتنظيم جلسات تفاعلية، بما يتيح للعمال المشاركة والاستفادة دون التقيد بالمكان أو الزمان، معتبرين أنه بات ضرورة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتكييف العملية التكوينية مع متطلبات العصر، كما أوضحوا أن هذا النمط من التكوين يمكن تطبيقه خصوصا في المواضيع أو التخصصات التي تتناسب مع طبيعة هذا الأسلوب.

-الدلالة النصية للمحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة

س1: حسب رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

أجمع المبحوثون على أن التكوين يعد أحد أهم العوامل الأساسية التي تساهم بشكل قاطع في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها وتحقيق نتائج ملموسة في بيئة العمل، حيث أكدوا أن التكوين يكسبهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بإتقان، ويقلل نسبة ارتكاب الأخطاء المهنية، ويسرع وتيرة إنجاز العمل،

كما يعزز التزامهم بمعايير الأمن والسلامة، ويطور قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع مختلف المستجدات التي تحدث على مستوى أنشطة المؤسسة، وقد لمس بعضهم بشكل مباشر تحسنا في أداء زملائهم من حيث دقة وسرعة الإنجاز بعد خضوعهم للتكوين، وهو ما انعكس إيجابا على رفع الكفاءة المهنية والارتقاء بمستوى الأداء.

كما أوضح غالبيتهم أن البرامج التكوينية السنوية التي تسطرها مصلحة التكوين بالمؤسسة تركز على توفير التكوين المتخصص والدقيق المبني على أساس الاحتياجات الفعلية لعمالها، قد أسهمت في تحقيق أداء متميز على المستوى الفردي والجماعي، وهو ما انعكس إيجابا على جودة عالية في الخدمات المقدمة، ارتفاع مستوى رضا العملاء والزبائن، الأمر الذي ساعد المؤسسة على الحصول على شهادات ISO، نيل مكانة تنافسية متميزة في السوق وتسجيل ارتفاع في معدل الأرباح سنويا.

كما أفاد أحد المبحوثين أن التكوين يمثل استثمارا استراتيجيا طويل الأمد يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها على المدى القصير والبعيد معبرا عن ذلك بقوله: " أرى أن التكوين يساهم بشكل قاطع في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهو استثمار استراتيجي يعود بالنفع عليها من جميع الجوانب مثل: تحسين الأداء، تحسين جودة الخدمات المقدمة، تحقيق رضا العملاء من خلال التواصل الجيد والفعال معهم ومراعاة متطلباتهم، التكيف مع مختلف التغييرات والتطورات التي تطرأ على مستوى نشاط المؤسسة، كل ذلك يجعل من التكوين عنصرا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد".

وعموما بين معظمهم أن النتائج التي يحققها التكوين مجتمعة تمثل مؤشرات واضحة على قدرة المؤسسة المينائية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة في سياستها العامة إلى حد كبير.

س2: هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

اتفق جميع المبحوثين على أن التكوين يعد عاملا أساسيا في تحقيق فعالية المؤسسة وبلوغها لأهدافها، حيث أوضحوا أنه عامل أساسي يتكامل مع مجموعة من العوامل الأخرى الداعمة لتشكيل منظومة متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وأهم هذه العوامل الإمكانيات المادية المتوفرة، بما في ذلك الآليات والمعدات والتقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة للعمل، إضافة إلى نمط القيادة والتسيير الذي يؤثر بشكل مباشر على سيرورة العمل في المؤسسة، وفي هذا الإطار صرح أحدهم قائلا: "التكوين عامل أساسي ومهم في تحقيق الفعالية، ولهذا مؤسستنا تخصص ميزانية سنوية ضخمة وإمكانيات

بشرية ومادية كبيرة لإنجاحه بحيث يضمن تحقيق أهدافها من خلاله خاصة ما تعلق بتحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ولكن هذا لا يعني أنه العامل الوحيد، بل هناك العديد من العوامل الأساسية الأخرى التي يجب أن تتوفر إلى جانبه لكي نضمن فعلا تحقيق الفعالية في مؤسستنا من بينها: نمط التسيير وتوفر المعدات والتقنيات التكنولوجية".

كما أشار بعضهم إلى أهمية بيئة العمل المريحة والإيجابية، باعتبارها محفزا على الأداء الجيد، إلى جانب التنسيق الفعال بين المديريات الذي يضمن سلاسة تنفيذ الأنشطة والمهام المينائية، في حين صرح آخرون أن رضا العملاء والزبائن يمثل هو الآخر عاملا حاسما في قياس الفعالية وتحقيق نجاح المؤسسة.

س3: هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

أجمع جميع المبحوثين على أن تحقيق الفعالية هو نتيجة لتكامل جودة التكوين مع مدى تطبيقه العملي في بيئة العمل، حيث يرون أنها حصيلة التوازن بين إعداد وتقديم برامج تكوينية عالية الجودة، وتوفير بيئة عمل داعمة تمكن من التطبيق العملي لما تم اكتسابه، كما أوضحوا أنه مهما بلغ مستوى التكوين من حيث جودة المحتوى والتنظيم والتنفيذ، يبقى عديم الأثر إذا لم توفر الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع، وقد شددوا على أن تحقيق أهداف التكوين المسطرة متعلق بترجمة ما تم اكتسابه من معارف ومهارات إلى ممارسات فعلية عملية في بيئة العمل.

وبين آخرون أن جودة التكوين تبدأ من الإعداد الجيد للبرامج التكوينية وفقا للاحتياجات الفعلية للعمال، ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة، توفير مكونين ذوي كفاءة وخبرة، اختيار مواضيع الدورات بدقة، وتنفيذه بأسلوب منظم ومحكم، لكنهم أكدوا في الوقت نفسه أن جميع هذه الجهود تبقى محدودة التأثير إن لم تترجم المخرجات التكوينية إلى ممارسات فعلية أثناء أداء المهام والأنشطة اليومية.

من جهة أخرى أشار عدد من المبحوثين إلى أن المؤسسة المينائية تحرص على توفير مختلف الوسائل والإمكانات التقنية والمعدات اللازمة لضمان توظيف المعارف والمهارات المكتسبة، مما يسهل عملية الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق الفعلي، وفي هذا السياق صرح أحدهم قائلا: " تحقيق الفعالية يرتبط إلى حد كبير بجودة التكوين من جهة وبتهيئة ميدان العمل بشكل مناسب لتطبيق ما تم تعلمه من جهة أخرى، فمثلا إذا تلقيت تكوينا متخصصا وجيدا ومن طرف مكون ذي خبرة كبيرة واستفدت بشكل كبير من ما تقدم في هذه الدورة، هذا لا يكفي لتحقيق أداء جيد وفعال، بل يتطلب الأمر أن تتوفر بيئة مناسبة وظروف ملائمة من أدوات ومعدات ووقت كافي حتى يتسنى لي تطبيق المعارف والمهارات الجديدة في ميدان عملي وتقديم أداء فعال في العمل".

س4: في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

أجمعت آراء غالبية المبحوثين على أن التكوين التطبيقي أو العملي هو النوع الذي يترك الأثر الأكبر على فعالية أداء العمال، فقد أوضحوا أن هذا النوع من التكوين يركز على تنمية وتطوير المهارات العملية والأدائية والتقنية المرتبطة مباشرة بطبيعة المهام الموكلة إليهم، مما يفتح لهم المجال لتعلم طريقة تطبيق ما يتم اكتسابه فعلياً وبشكل فوري وملمس في ميدان العمل، وبالتالي يعزز قدرتهم على إنجاز الأعمال بدقة وإتقان.

كما أوضح عدد منهم إلى أن التكوين التطبيقي يفتح المجال أمام الممارسة الفعلية للمهارات المكتسبة، ويساعد على ترسيخ المعارف والمهارات من خلال التجربة العملية في الميدان، واعتبروا أن هذا النمط من التكوين يضمن فهما أعمق لإجراءات تنفيذ العمل وأساليبه، وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين قائلاً: "برأيي التكوين الذي يركز على الجانب التطبيقي بدرجة أكبر من تركيزه على الجانب النظري، والمدعم بالوسائل الحديثة واللازمة لتطبيقه، هو الذي يحدث أكثر إيجابياً على الأداء، لأن يتيح الفرصة أمامنا للممارسة العملية للمعارف والمهارات وبالتالي نكتسب خبرة عملية في أداء عملنا كما يجب ونقل من ارتكاب الأخطاء".

من جهة أخرى أكد بعضهم على أهمية أن يكون هذا التكوين متخصصاً وموجهاً لتلبية الاحتياجات الفعلية للعمال، ومعالجة نقاط ضعفهم في أداء مهامهم، كما أكدوا أن إتاحة الفرصة للتطبيق العملي لما تم تعلمه تمثل شرطاً أساسياً حتى يكون للتكوين أثر ملموس على فعالية الأداء، حيث عبر أحدهم عن ذلك قائلاً: "أرى أن التكوين التطبيقي المتخصص له أثر كبير وإيجابي على مستوى الأداء، لأنه موجه لتزويدنا بالمعارف والمهارات الدقيقة الخاصة بوظائفنا ومجال عملنا بالتحديد، ويركز على تعلمنا كيفية تطبيقها بشكل عملي، هذا من شأنه أن يحسن مستوى إنجاز مهامنا بشكل كبير ويضمن السرعة في أدائنا كذلك".

وفي هذا الإطار تطرق رئيس مصلحة التخطيط ومتابعة العمليات المينائية إلى إعطاء مثال عن هذا النوع من التكوين يتمثل في تنظيم دورات تكوينية متخصصة في استعمال المعدات والتقنيات المينائية، وإدارة عمليات الشحن والتفريغ والسحب البحري، مؤكداً أنها ساعدتهم على تحسين مهاراتهم في التعامل مع المعدات بدقة وضمان سير العمل بسلاسة، حيث صرح قائلاً: "في رأيي الشخصي أرى أن التكوين الذي يكون له الأثر الإيجابي الأكبر على تحسين الأداء هو التكوين العملي أي التطبيقي الميداني المرتبط أساساً بطبيعة مهامنا اليومية والمركز على تطوير المهارات التطبيقية العملية لدينا، فالدورات

التكوينية التي تخص مثلا استعمال المعدات والتقنيات اللازمة في عملنا وتركز على ضمان السلامة المهنية، وتسيير العمليات المينائية مثل الشحن والتفريغ والسحب البحري وغيرها يكون لها أثر مباشر وفعال لأنها تساعدنا على أداء عملنا بدقة وتحسين سير إنجازه دون أخطاء".

س5: ما هي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وكيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

أثبتت نتائج المقابلات ان هناك إجماعا من طرف المبحوثين على أن مستقبل التكوين بالمؤسسة المينائية يسير نحو الأفضل وهو في تطور مستمر، مستندين في آرائهم إلى المعطيات والنتائج الإيجابية المحققة حاليا التي تؤكد فعالية الاستراتيجية التكوينية المعتمدة، واعتبروا أن هذا التحسن والتطور يسير وفق منحنى تصاعديا يعكس نجاح خطط وبرامج التكوين المطبقة.

وقد أشار عدد منهم إلى أن السنوات الأخيرة شهدت نقلة نوعية في فعالية برامج التكوين، حيث أصبحت أكثر مرونة وتخصصا، مع توجه واضح نحو إدماج التكنولوجيا الحديثة تماشيا مع متطلبات سوق العمل والمستجدات في مجال النشاط المينائي، وأكثر اعتمادا على أساليب تكوينية مختلفة، حيث عبر أحدهم عن رأيه في هذه النقطة قائلا: " بحكم خبرتي الطويلة في العمل في المؤسسة، لاحظت أن التكوين في مؤسستنا قد تحسن بشكل كبير واضح، لأنه أصبح أكثر تخصصا وأكثر مواكبة للتطورات والتغيرات الحديثة سواء من ناحية التكنولوجيا أو ناحية تسيير الأنشطة المينائية، النتائج المسجلة حاليا جيدة جدا، لذلك أرى أنه يتجه ليصبح أكثر فعالية مما هو عليه الآن".

كما أشاد بعضهم بنجاعة استراتيجية التكوين المستمر التي تعتمدها المؤسسة المينائية، معتبرين أنها أصبحت ذات نظرة استشرافية تؤمن بأهمية تكوين عمالها وتركز على جودة العملية التكوينية في جميع مراحلها إعدادا وتنفيذا، متابعة وتقييما، مع توجه واضح نحو التحديث المستمر والرقمنة، وفي هذا الإطار صرح أحد المبحوثين معبرا: " أرى أن التكوين في مؤسستنا يشهد تحسنا ملحوظا خاصة في ظل اعتمادها على استراتيجية التكوين المستمر التي حققت نتائج إيجابية على المستوى أداء العمال وسير العمل، فهي استراتيجية مرنة تعرف عدة تغيرات وتحولات من حيث الأساليب والمحتويات واستخدام التكنولوجيا، وبالتالي تضمن القدرة على مواجهة مختلف التحديات وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة".

أما فيما يتعلق بتطوير التكوين ليصبح أكثر فعالية، فقد قدم بعض المبحوثين عدة مقترحات، أبرزها زيادة مدة الدورات التكوينية، إضافة إلى توسيع نطاق الاعتماد على التكوين الخارجي لأنه يتيح

تبادل أكبر للخبرات والمعارف، معتبرين أنه فعلا أثبت نجاحا وفاعلية مقارنة بالتكوين الداخلي، إضافة إلى وجوب تغيير مكان التكوين الداخلي بالمؤسسة.

وبصورة عامة، يمكن القول أن ردود المبحوثين تظهر رؤية متفائلة اتجاه مستقبل التكوين بمؤسستهم.

2-الدالة التحليلية

أ-الدالة التحليلية للمحور رقم 01: التكوين وتحسين المعارف والمهارات

-التكوين كاستثمار منتج في المؤسسة المينائية

إن توافق إجابات المبحوثين حول اعتبار التكوين استثمارا منتجا في المؤسسة المينائية يعكس إدراكا جماعيا مشتركا بأهميته ودوره الفعال في تحسين الأداء الفردي والجماعي، كما يدل على وقوف فعلي وإدراك ملموس لما تحققه البرامج التكوينية المعتمدة من نتائج وعوائد إيجابية على مستوى المؤسسة، وهذا ما يؤكد أن التكوين لم يعد ينظر إليه كإجراء إداري روتيني، بل كاستثمار استراتيجي محوري يساعد المؤسسة في تحويل تطور أداء وكفاءات عمالها إلى أداة فعالة لبلوغ أهدافها الأساسية.

فمن خلال التكوين يكتسب العمال كفاءات، مهارات وقدرات معرفية وعملية جديدة تترجم مباشرة إلى أداء أفضل لمهامهم اليومية، حيث يسهم في انتقال العامل من مستوى التنفيذ العادي لعمله إلى مستوى التنفيذ الفعال والتميز، كما يزيد من تكيفهم مع المستجدات التكنولوجية والتنظيمية، إضافة إلى تحسين آليات التنسيق والتعاون وتعزيز روح العمل الجماعي، الأمر الذي يخلق فرق عمل متجانسة ذات تنسيق عال، وهو ما ينعكس إيجابا على إنتاجيتها.

هذا التحسن يظهر بوضوح في تحسن جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى رضا عملائها، وهو ما ينعكس إيجابا على حجم أرباحها ويعزز مكانتها التنافسية في السوق.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن التكوين أصبح أداة استراتيجية يتجاوز أثرها المستوى الفردي والجماعي، إلى المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الجوهرية للمؤسسة.

- أنواع المعارف المستهدفة في البرامج التكوينية في سياق تطوير الكفاءات المهنية للعمال.

يلاحظ إجماع المبحوثين على أن البرامج التكوينية في المؤسسة المينائية تعزز اكتساب معارف متنوعة من خلال الدورات التكوينية المبرمجة ضمنها، حيث تشمل المعارف النظرية، التطبيقية، الفنية، التقنية والسلوكية، يعكس هذا إدراكها تبني مصلحة التكوين بالمؤسسة لبرامج تكوينية تتسم بالشمولية وترتكز على الجمع بين الجوانب النظرية والعملية والسلوكية، بهدف تعزيز قدرات العمال من جميع

النواحي، وعموما هذا يؤكد إدراك المؤسسة بأن تنمية وتطوير العمال تتطلب معالجة جميع جوانب شخصيتهم المهنية لتحقيق أداء متميز.

فالدورات التكوينية تركز عادة على تزويد العمال بمعارف نظرية ترتبط في الغالب بالمفاهيم العامة والأسس العلمية التي يحتاجها العامل لفهم وظيفته وسياق عمله، غير أنها لا تقتصر على ذلك بل تتضمن أيضا معارفا تطبيقية وعملية تتعلق بطرق وأدوات تنفيذ المهام و الأنشطة اليومية خصوصا عند التعامل مع أدوات أو معدات معينة، إلى جانب تزويدهم بمعارف فنية وتقنية متخصصة تتلاءم مع متطلبات وظائفهم، ولا سيما عند إدخال تقنيات جديدة أو معدات حديثة.

بالإضافة إلى وجود تركيز واضح على المعارف السلوكية، والمرتبطة بالسلوك المهني والتصرف في مواقف محددة مثل: في حالة الأزمات، مشاكل العمل، أو فيما يتعلق بالتواصل داخل المؤسسة، وهذا يؤكد أن التكوين لا يقتصر على المعرفة النظرية والعملية فقط، بل يهتم أيضا ببناء ثقافة مهنية وسلوكيات إيجابية لدى العمال، وبهذا يصبح التكوين أداة لإعادة تشكيل السلوك الوظيفي للعمال، ويدل على سعي المؤسسة لتكوين ثقافة مهنية متوازنة تعزز جودة التواصل والانضباط في بيئة العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن البرامج التكوينية تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمال، وطبيعة واحتياجات كل وظيفة لتحديد مواضيع الدورات والمحتوى المقدم ضمنها، فتلبي متطلبات ميدان العمل وتجهز العمال بالمعارف الدقيقة اللازمة لأداء عملهم على أكمل وجه، وهذا ما يعكس اعتماد استراتيجية تكوينية شاملة ومرنة وقابلة للتكيف مع المتطلبات العملية للمؤسسة.

- أثر التكوين على رفع مستوى المهارات وتطوير جودة الأداء.

تلعب برامج التكوين دورا محوريا في تطوير المهارات المهنية للعمال والارتقاء بمستوى أدائهم داخل المؤسسة، حيث أجمع المبحوثون على الأثر الفعال والإيجابي للتكوين الذي خضعوا له في تنمية كفاءاتهم وتحسين مستواهم المهني، كما بينت الإجابات وجود تباين واضح في نوعية وطبيعة المهارات التي تم تطويرها لدى كل عامل (معارف ومهارات وظيفية، سلوكية، تقنية...)، ويرتبط هذا التباين بخصوصية كل وظيفة ومتطلبات أدائها، ويشير ذلك إلى أن البرامج التكوينية رغم تنوع محتواها، تشترك في أهداف جوهرية تتمثل أساسا في رفع الكفاءة المهنية الفردية والجماعية وتحسين الأداء، وفي الوقت نفسه تستجيب بشكل دقيق لاحتياجات كل قسم وكل وظيفة، وتستهدف بدقة تطوير المهارات المتخصصة بما يتلاءم وطبيعة المشكلات العملية التي تواجه العمال أثناء أداء مهامهم وأنشطتهم المسندة إليهم، يعكس هذا مدى ملاءمة التكوين لاحتياجات العمال ومتطلبات بيئة العمل.

وانطلاقاً مما تقدم يتضح أن هذه المعطيات تعكس فاعلية برامج التكوين ونجاحتها، إذ تعد مؤشراً هاماً على جودة تخطيط وتنفيذ البرامج التكوينية داخل المؤسسة المينائية، والتي يتم إعدادها وصياغة محتواها بطريقة موضوعية ودقيقة وفق خطة ممنهجة تستند إلى أهداف واضحة وتلبي الاحتياجات الفعلية للعمال والعمل، وهذا ما يبرر قدرتها على تحقيق أثر فعلي وفعال على مستوى أداء العمال وسيرورة العمل في المؤسسة.

ب-الدالة التحليلية للمحور رقم 02: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية.

- شمولية وجودة استراتيجية التكوين.

تعكس الدلالات المقدمة من طرف المبحوثين اعتماد المؤسسة المينائية على استراتيجية تكوين شاملة ومتوازنة وناجحة إلى حد كبير، تقوم على تعميم فرص التكوين لجميع فئات العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، مع الحرص على جودة برامجها التكوينية ومحتواها، يعكس هذا التوجه وجود منهجية واضحة تعتمد مصلحة التكوين بالمؤسسة لضمان جودة العملية التكوينية في جميع مراحلها (تنفيذ محكم وفعال للعملية التكوينية) انطلاقاً من تصميم برامجها بناء على رصد الاحتياجات الفعلية للعمال ووفق معايير موضوعية واضحة، وتسهر على تنفيذها بإتقان من خلال التركيز على جودة المحتوى التكويني، الاستعانة بمكونين ذوي خبرة كبيرة وكفاءة عالية، ضمان ملاءمة التكوين للاحتياجات العملية والتقنية للعمال، مع إتاحة التكوين المتخصص وتوفير أساليب تكوينية ملائمة للمحتوى التكويني، كما تتبنى هذه الاستراتيجية آليات مستمرة لتحديث برامجها بما يتوافق مع التحولات التكنولوجية الراهنة ومتطلبات سوق العمل، وبهذا تحقق هدفها في بناء كفاءات مهنية متخصصة قادرة على تقديم أداء متميز، إلى جانب التكيف مع مختلف المستجدات الطارئة في بيئة العمل.

-عوامل ودعائم نجاح التكوين.

تؤكد آراء المبحوثين أن نجاح وفعالية عملية التكوين مرهون بعدة عوامل محددة، يعكس هذا وعيهم بأن عملية التكوين هي عملية شاملة ومتكاملة الأبعاد والخطوات وتحتاج إلى انسجام بين المحتوى والأسلوب والبيئة وآليات المتابعة والتقييم حتى يصل إلى تحقيق أهدافها في رفع الكفاءة المهنية للعمال، وإدراكهم أن نجاح هذه العملية يرتبط بمجمل هذه العوامل مجتمعة في سياق مدروس وملائم لواقع العمال واحتياجات المؤسسة. وتتمثل أبرز هذه العوامل فيما يلي:

-محتوى برامج التكوين: فيجب أن يركز على تزويد العمال بمعارف ومهارات عملية ذات صلة مباشرة بمهامهم وبالمشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

- طرق وأساليب التكوين المعتمدة: يجب أن تكون أساليب التكوين ملائمة لطبيعة الموضوعات والمحتوى المقدم، إضافة إلى مراعاة مستوى المتكويين من مختلف الفئات، ما يضمن تحقيق أكبر قدر من الاستفادة لجميع المتكويين.

- كفاءة المتكويين: فالمكون الكفاء وذو الخبرة العالية يعد أساس عملية النقل الفعال للمعارف والمهارات وتحويلها لخبرات تطبيقية.

- مدة التكوين الكافية: يجب أن تضمن الاستيعاب والتثبيت العملي للمكتسبات والمهارات الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للتطبيق الفعلي، لذلك لابد من الموازنة بين عمق المحتوى المقدم والوقت الزمني المخصص لاستيعابه.

إلى جانب ذلك، قدم عدد من الباحثين مجموعة من العوامل الإضافية التي لا تقل أهمية عن العوامل السابقة وتتمثل فيما يلي:

- الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية: فالتكوين لا يكون فعالا إلا إذا كان مرتبطا مباشرة باحتياجات العمال وموجه نحو معالجة نقاط ضعفهم وإكسابهم مهارات محددة يحتاجونها فعلا في العمل.

- اختيار المكان المناسب للتكوين: فلا بد من توفير بيئة مريحة وملائمة للتركيز والتعلم وبعيدة عن مصادر الإزعاج أو التشويش.

- دقة وموضوعية التقييم النهائي للبرنامج التكويني: للوقوف على نقاط قوته وتعزيزها، إضافة إلى تحديد جوانب الضعف والقصور ومعالجتها لتفاديها أثناء تصميم البرامج المستقبلية.

3- معيقات التكوين في المؤسسة المينائية

كشفت إفادات عدد من الباحثين عن مجموعة من المعوقات التي تؤثر على مدى فعالية تنفيذ برامج التكوين بالمؤسسة المينائية، يمكن إيجازها وتفسير دلالاتها كما يلي:

- قصر مدة بعض الدورات في بعض الأحيان: حيث تعتبر محدودية المدة الزمنية المخصصة لبعض الدورات عائقا أمام التعمق المعرفي للمتكويين في المحتوى المقدم، وهذا يشعرهم بعدم الإشباع المعرفي حول موضوع الدورة، وعند استفسارنا عن هذه النقطة صرحت رئيسة مصلحة التكوين بالمؤسسة أن الدورات التي تحدد لها مدة قصيرة، سوف تقدم بشكل دوري في دورات تكميلية لاحقة حول نفس الشأن.

- ضعف البرمجة الزمنية للدورات التكوينية: يحصل في بعض الأحيان أن يعاني المتكويون من جدولة زمنية غير ملائمة للدورات، فطبيعة العمل بالمؤسسة المينائية تتطلب التزامات مهنية دائمة، فيتسبب هذا

في تعارض برمجة وقت الدورات التكوينية مع مهام العمل اليومية، وهذا يشعر المتكويين بعدم الارتياح ويسبب ضعف في مستوى التفاعل ودرجة الاستفادة، لذا من الأفضل توفير المرونة في البرمجة.

-**ضعف الاستجابة لمقترحات العمال:** حسب ما أفادت به رئيسة مصلحة التكوين حول هذا الشأن، الاستجابة للاقتراحات المقدمة حول مواضيع الدورات التكوينية من طرف العمال لا تؤخذ بعين الاعتبار بشكل كامل، بل تؤخذ نسبة معينة منها فقط، لتبقى الاقتراحات الأخرى قيد الانتظار لإدماجها في البرنامج التكويني التالي، وهذا من شأنه أن يضعف دافعية هؤلاء العمال اتجاه التكوين والعمل كذلك.

-**الإفراط في الاعتماد على التكوين الداخلي أكثر من الخارجي:** هيمنة التكوين الداخلي يعكس امتلاك المؤسسة المينائية لمكونين داخليين ذوي كفاءة عالية في نقل خبراتهم للمتكويين وفتح آفاق جديدة لديهم بناء على تجاربهم الميدانية في العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى بمصلحة التكوين تسعى إلى تحقيق التوازن فيما يتعلق بالنوعين، على اعتبار أن جميع عمال البحرية يتم تكوينهم خارجيا، إضافة إلى العديد من العمال في المجالات المهنية الأخرى.

-**عدم ملاءمة مكان التنفيذ:** حسب ما أفادت به رئيسة مصلحة التكوين فقد شهد قسم التكوين بالمؤسسة إعادة تهيئة وتحديث هذا العام فيزيقيا، إضافة إلى تجهيزه بأحدث التجهيزات والمستلزمات التكوينية اللازمة لإدارة عملية التكوين بالشكل المطلوب لضمان الاستفادة القصوى، إلا أن إشكالية موقع القسم لا تزال قائمة، فقربه من موقع نشاط يحدث الفوضى والتشويش يحد من التركيز الذهني للمتكويين واستيعابهم، ويبقى موضوع تغيير مكان هذا القسم مرهون بقرارات مركزية من الإدارة العليا، فهي تتجاوز سلطة مصلحة التكوين في المؤسسة.

ورغم هذه المعوقات، تبقى الاستراتيجية التكوينية المتبعة ناجحة إجمالاً، لكنها بحاجة لمعالجة ومراجعة المعوقات التنظيمية السابقة الذكر، حتى تصبح عملية التكوين أداة حقيقية للتنمية المهنية والتحسين المستمر في المؤسسة المينائية.

ج-الدالة التحليلية للمحور رقم 04: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

-**تكامل البنية التكنولوجية ومرونتها في العملية التكوينية.**

تشير نتائج المقابلات إلى توافق تام بين المبحوثين على توفر الوسائل التكنولوجية في تنفيذ العملية التكوينية بالمؤسسة، حيث أبرزوا أنها تحرص على توفير بنية تحتية رقمية وتوظيف مجموعة متنوعة من الأدوات الحديثة مثل شاشات العرض، الحواسيب، الأنظمة الإلكترونية والوسائل السمعية والبصرية

(الفيديوهات التعليمية)، يعكس هذا إدراكها لأهمية دمج التكنولوجيا في مسار التكوين ودورها في تعزيز جودته وكفاءته بما يتماشى والتوجهات الحديثة.

من جهة أخرى أشارت تصريحات المبحوثين أن اختيار وتكييف الوسائل الحديثة يستند أساسا على معايير موضوعية، وهذا يدل على أن مصلحة التكوين بالمؤسسة تركز على مراعاة خصوصية كل برنامج تكويني من حيث المواضيع والتخصصات، بما يضمن تغطية جميع الاحتياجات التكوينية، يضاف إلى ذلك المؤسسة تحرص على توفير وتوظيف الوسائل الحديثة والرقمية بطريقة مرنة وسلسلة مما يسهل دمجها وتوظيفها بطريقة ملائمة أثناء تقديم الدورات التكوينية.

وبناء على المعطيات المجمعة يمكن القول أن حرص المؤسسة المينائية على الاستثمار في توفير بنية تحتية تكنولوجية ملائمة يعكس استراتيجية واضحة تسعى إلى تلبية احتياجات عمالها ونشاطها دون استثناء، الأمر الذي يمنح العملية التكوينية بعدا حديثا يعزز نجاحها وفعاليتها، وبذلك يظهر جليا أن الوسائل التكنولوجية تمثل عنصرا أساسيا في استراتيجية التكوين وركيزة لضمان جودتها وكفاءتها.

-أثر الوسائل التكنولوجية على جودة التكوين وتعزيز الاستفادة المهنية.

أبرزت الدلالات المقدمة من طرف المبحوثين أهمية الأثر العملي لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التكوينية ومساهمتها في رفع جودة التكوين وفعاليتها، حيث أكدوا أن التكوين المدعم بالتكنولوجيا أحدث فارقا نوعيا في مستوى استفادتهم مقارنة بالدورات التقليدية، لأن استخدامها زاد من وضوح الشرح وسهل الفهم، وأتاح إمكانية الوصول المتكرر لمحتوى الدورات المبرمجة ضمن أي برنامج تكويني في أي وقت من خلال توفير الحقيبة التكوينية ومنصة رقمية خاصة، يعكس هذا التمكين الرقمي كفاءة المؤسسة المينائية في إدماج هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين وتعزيز الاستفادة منها من جهة، واهتمامها بإرساء استراتيجية تكوين متكاملة تستجيب للمتطلبات المتجددة وتتماشى مع التحولات المهنية المتسارعة من جهة أخرى، وهذا يدل على وعي مؤسسي بضرورة توفير بيئة تعليمية مرنة ومحدثة باستمرار، وبهذا تصبح الوسائل التكنولوجية أداة داعمة تسهم في تعزيز كفاءات العمال وتنمية معارفهم ومهاراتهم بشكل متجدد ومستمر، وتساعدهم على التكيف مع التغيرات.

من جهة أخرى وحسب ما أدلى به عدد من المبحوثين أن طبيعة العمل الميداني في المؤسسة المينائية تستدعي استخدام وسائل تكنولوجية تطبيقية عند خضوعهم لتكوين بشأنها، لأنها تساعد على تحويل عملية التكوين إلى تجربة تكوينية أكثر واقعية وملائمة لمتطلبات العمل اليومي للعمال، يعكس هذا سعيها لتحقيق التكامل بين التعلم النظري والممارسة العملية في الميدان، وحرصها على ربط التكوين

بالواقع المهني، مما يعزز تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في ميدان العمل ويدعم تطوير وتنمية القدرات المهنية، ويمكن القول أن توفير دورات تكوينية متخصصة حول الوسائل الحديثة المستخدمة في العمل لضمان حسن استغلالها يؤكد وجود استراتيجية تركز على رفع الكفاءات المهنية والتشغيلية للعمال وتعزيز أدائهم الوظيفي.

ويمكن القول أن هذه المعطيات تؤكد على أن المؤسسة المينائية قد جعلت من تحديث الوسائل التكوينية خيرا استراتيجيا هاما ضمن سياستها التكوينية، وقدرتها على الاستخدام الأمثل للوسائل الحديثة واستغلالها في خلق بيئة تكوينية أكثر مرونة وتكيفاً مع الاحتياجات الفردية والعملية للتكوينين، وهو ما حقق اندماجا عميقا بين تكوين المعارف والمهارات وتطبيقها الفعلي، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر وإيجابي على جودة التكوين ومردوديته داخل المؤسسة.

-التحديات التقنية وآفاق استخدام التكنولوجيا في عملية التكوين.

بينت إجابات المبحوثين وجود نظام استجابة سريع وفعال من قبل فريقي مديرية الرقمنة والصيانة بالمؤسسة لإدارة ومعالجة مختلف المشاكل التقنية الحادثة أثناء تطبيق الوسائل الحديثة أثناء عملية التكوين أو أثناء استخدامها في العمل اليومي، حيث يتوفر دعم مباشر من طرف مهندسي الإعلام الآلي ومهندسي الصيانة إما بالحضور الميداني أو عن بعد عبر منصة خاصة بذلك بما يضمن السرعة في معالجة أي خلل وعدم إضاعة الوقت، يعكس هذا امتلاك المؤسسة المينائية لطاقتهم تقني مؤهل وذو كفاءات عالية في تصميم وتسيير المنصات الإلكترونية بشكل يناسب طبيعة ومجريات العمل ومتطلباته من جهة، ووجود بنية رقمية متطورة وخطة ممنهجة لضمان استمرارية العملية التكوينية والعمل في المؤسسة دون تعطيل من جهة أخرى.

إلى جانب ذلك، قدم غالبية المبحوثين اقتراحات تدل على رغبتهم في تبني التكوين الإلكتروني (عن بعد) وتوسيع دائرة استخدام وسائل الاتصال الرقمي الحديثة في تنفيذ الدورات التكوينية مثل: zoom , Google meet وهذا في إطار تكييف العملية التكوينية مع التطورات الحاصلة وجعلها أكثر مرونة وملاءمة للظروف الزمنية والمكانية المتغيرة، يعكس هذا وعي عمال المؤسسة بأهمية إدماج التكنولوجيا الحديثة في دعم عملية التكوين وتكييفها مع متطلبات العصر الرقمي، واستغلالها في فتح آفاق نحو تطبيق أساليب جديدة للتكوين مستقبلا.

د-الدالة التحليلية للمحور رقم 05: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

-من التكوين إلى تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف.

بينت نتائج المقابلات إجماع المبحوثين على أن التكوين يساهم فعلا في تحسين مستوى أداء العمال ودعم المؤسسة في بلوغ أهدافها، وتفسير ذلك يرتكز على سلسلة مترابطة تبدأ من العملية التكوينية لتصل إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي ومن ثم تحقيق الاهداف المسطرة.

فتحسين الأداء الناتج عن التكوين يظهر على شكل مؤشرات إيجابية تعود على مستوى سير العمل ونتائجه في المؤسسة، أهمها: رفع كفاءات العمال العملية من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم الضرورية لأداء المهام بالشكل المطلوب، ما يزيد من مستوى السرعة والدقة في وتيرة إنجاز المهام والأنشطة، وعليه تحسن جودة أداء العمل، تقليل الأخطاء والحوادث المهنية، زيادة القدرة على مواجهة مختلف التغييرات والمستجدات التكنولوجية والوظيفية.

من هذا المنطلق أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على السير نحو أهدافها اعتمادا على عمال ذوي كفاءات عالية في تطبيق استراتيجيتها وتنفيذها بفعالية، وهو ما أتاح لها ضمان الوصول إلى تحقيق أهم أهدافها المتمثلة أساسا في: تقديم خدمات ذات جودة عالية، ضمان رضا العملاء والزبائن، حيازة مكانة، متميزة في السوق على المدى الطويل، إضافة إلى تسجيل ارتفاع في معدل الأرباح السنوي.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن إقرار المبحوثين بفعالية التكوين يوضح نجاح المؤسسة المينائية في موامة برامجها التكوينية مع احتياجاتها الحقيقية، ويعكس قدرتها على ربط هذه البرامج بأهدافها الاستراتيجية وتوجيه التكوين نحو دعم بلوغها، فالتكوين أصبح يلعب دورا تطبيقيا واستراتيجيا، فمن جهة يركز على رفع كفاءة العمال على إنجاز مهامهم، ومن جهة أخرى يدعم توجه المؤسسة نحو بلوغ غاياتها الاستراتيجية وتحسين تنافسيتها.

- التكوين كجزء ضمن منظومة شاملة لتحقيق الفعالية.

كشفت إجابات المبحوثين عن وعي واضح بأهمية التكوين ودوره المحوري في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء، حيث أجمعوا أنه لا يعد العامل الوحيد الكفيل بتحقيق الفعالية في المؤسسة، بل يعتبر عاملا أساسيا يتكامل مع مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والمادية لتشكل منظومة متكاملة تسهم في وصول المؤسسة لتحقيق فعاليتها.

وتشمل هذه المنظومة: نمط القيادة والتسيير، الآليات والمعدات والتقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة للعمل، فعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى جودة ظروف العمل وضرورة توفر بيئة عمل مريحة وملاءمة، التنسيق الفعال بين مختلف المديرية الأقسام.

ويمكن القول أن هذه المعطيات تعكس مدى الوعي المؤسسي بأن تحقيق النجاح والتميز لا يبني على بعد واحد فقط، بل يتطلب استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والمحددات التنظيمية لتفعيل أثرها لبلوغ الفعالية.

-تحقيق الفعالية بين جودة التكوين وتطبيقه في بيئة العمل

بينت ردود المبحوثين عن وعيهم بأن تحقيق الفعالية هو حصيلة تكامل بين جودة البرامج التكوينية وواقع تطبيقها الميداني، فالتكوين الجيد يتجسد في إعداد محكم للبرامج التكوينية، مبني على تشخيص دقيق للاحتياجات الفعلية للعمال، يوفر محتوى ومواضيع ملائمة لاحتياجات العمال، مواكب للمستجدات والتطورات العلمية والتقنية، ومنجزا على يد مكونين ذوي كفاءة عالية، ذو تنفيذ منظم، مدعوم بمتابعة وتقييم دقيق وموضوعي، يساهم في إرساء قاعدة معرفية ومهارية متينة لدى العمال، خاصة في ظل اعتماد التكوين التطبيقي باعتباره الأسلوب الأمثل لضمان ترجمة المكتسبات إلى مهارات عملية وممارسات فعلية بصورة فعالة، لكن تبقى الاستفادة من هذه القاعدة محدودة إذا لم يهيأ مناخ مناسب يتيح للعمال تحويل المعارف والمهارات المكتسبة إلى ممارسات فعلية يومية داخل بيئة عمل.

وضمن هذا السياق تبرز بيئة العمل المجهزة والمرنة كعامل حاسم في عملية توظيف المخرجات التكوينية على نحو فعلي ضمن ممارسة الأنشطة المهنية، وقد أبرز المبحوثين جملة من العوامل التنظيمية الواجب توفرها لتفعيل ما تم اكتسابه فعليا والمتمثلة أساسا في: توفير الوسائل التقنية والمعدات، ضمان الوقت الكافي للتطبيق، إضافة إلى المتابعة والإشراف المستمر على سير هذه العملية.

من هذا المنطلق يمكن القول أن فعالية التكوين هي نتيجة لتكامل ثلاثة أبعاد:

-**البعد المعرفي:** المرتبط باكتساب المعارف والمهارات وصقل الخبرات نتيجة تكوين عالي الجودة.
-**البعد الهيكلي للمؤسسة:** المتعلق بتوفير بيئة عمل تحتوي جميع المستلزمات الضرورية للتطبيق الفعلي لمخرجات عملية التكوين.

-**البعد العملي:** متعلق بقدرة العامل على استثمار ما تعلمه في إنجاز وتنفيذ مهامه اليومية.

وعليه يمكن القول أن تحقيق الفعالية هو نتيجة لمسار ممنهج ومخطط له ينطلق من الإعداد الجيد لبرنامج التكوين، ليصل إلى تهيئة البيئة الملائمة للتطبيق، وهذا التصور يعكس إدراكا وظيفيا بكون نجاح

العملية التكوينية مرهون بمدى تحقيق الانتقال من مستوى المعرفة النظرية إلى مستوى الممارسة الفعلية في بيئة العمل.

-مستقبل التكوين في المؤسسة المينائية بين التوقعات وآليات التحسين.

يظهر تحليل مضامين المقابلات أن هناك إجماعا من طرف المبحوثين على أن مستقبل التكوين في المؤسسة المينائية يسير نحو الأحسن ويعد بالمزيد من النجاعة والفعالية وهذا بناء على نتائجه الإيجابية حاليا، يعكس هذا وجود قناعة جماعية في الخيارات الاستراتيجية التي تنتهجها إدارة المؤسسة، وأن التكوين يحظى بمكانة استراتيجية ضمن خطط التطوير في المؤسسة، كما أن حديثهم عن المرونة، التخصص، ومواكبة التكنولوجيا تماشيا مع متطلبات سوق العمل والمستجدات في مجال النشاط المينائي، إضافة إلى التحديث المستمر في الأساليب التكوينية، يدل على وعيهم بأهمية التكيف الاستباقي مع مختلف هذه التحولات في بيئة العمل، يتبين من ذلك أن المؤسسة المينائية تعتبر التكوين آلية للجاهزية المستقبلية وجزء من رؤيتها الاستراتيجية وليس مجرد إجراء لمعالجة القصور في الأداء وحل المشكلات الراهنة فقط.

وفي ذات السياق، أكد المبحوثون على نجاعة استراتيجية التكوين المستمر المتبعة والتي أصبحت ذات توجه واضح نحو التحديث والرقمنة، يعكس هذا إقرارا ضمنا بأن الاستثمار في العنصر البشري أصبح جزءا من الاستراتيجية العامة التي تسيرونها وفقها المؤسسة المينائية.

أما فيما يتعلق بتحسين التكوين ورفع فعاليته إلى أقصى تقدير، فقد أشار المبحوثون إلى أن المسار الحالي رغم إيجابياته يبقى بحاجة للمزيد من التنوع والانفتاح، فاقترحاتهم بضرورة إطالة مدة الدورات التكوينية، وتوسيع مساحة الاعتماد على التكوين الخارجي، فضلا عن تغيير فضاء التكوين الداخلي، تدل على إدراك واضح بأن فعالية عملية التكوين حاليا ليست مطلقة، ولا بد من المحافظة على الدينامية والحيوية داخل منظومة التكوين، هذه الملاحظات تكشف أن عمال المؤسسة يعبرون عن رغبتهم في التفاعل والمشاركة في اقتراح سبل تجويد هذه العملية.

وعليه يتضح أن دلالات المبحوثين حول هذه النقطة تعكس رؤية استباقية ترى في التكوين أداة أساسية لتأمين المستقبل المهني للمؤسسة وعمالها وضمان استمراريتها وتنافسيتها في ظل بيئة تتسم بالتغير الدائم، وهذا التوجه يدل على ثقافة مؤسسية قوية، تعتبر أن التكوين ليس نشاطا داعما فحسب بل هو أداة استراتيجية لبناء التميز المؤسسي من خلال الاستثمار الفعال في مواردها البشرية.

3- تحديد نقاط التشابه وأوجه الاختلاف في إجابات المبحوثين.

أ. نقاط التشابه في الإجابات:

-التكوين استثمار منتج: يعتبر جميع المبحوثين أن التكوين استثمار منتج ينعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال تطوير المهارات وتقليل الأخطاء والحوادث المهنية، وتحسين الأداء، ويؤدي لزيادة مردودية المؤسسة وربحيتها وبلوغ أهدافها.

-شمولية المعارف المكتسبة: جميع الإجابات أكدت أن برامج التكوين تركز دائماً على تزويد العمال بمعارف نظرية، تطبيقية (عملية)، فنية (تقنية)، وسلوكية، بحيث تراعى احتياجات كل عامل وطبيعة عمله.

- جميع الإجابات تؤكد أن المعارف المكتسبة من التكوين تساعد فعلاً على التحكم في التكنولوجيا الجديدة، الإحاطة بالقوانين، تعلم أساليب جديدة، واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.

- هناك اتفاق كامل بين المبحوثين على أن التكوين يفتح المجال لاكتساب وصقل المهارات، اكتشاف الطاقات الكامنة، تزويد الفرد بالمعلومات والعمل، ويزيد من الدقة والجودة.

-توفر المعدات والأدوات: اتفق جميع المبحوثين على جاهزية المؤسسة من حيث أدوات ومعدات ووسائل العمل التي تم الخضوع لتكوين بشأنها لاستغلالها في تسيير وتنفيذ الأنشطة والمهام اليومية.

- المستوى المهني بعد التكوين: سجلنا اتفاق كامل من طرف المبحوثين على أن التكوين الذي خضعوا له ساهم بشكل فعال في تنمية العديد من المهارات الوظيفية لديهم وحسن من كفاءاتهم المهنية في العمل، حيث أكدوا على تحسن مستواهم المهني وأصبحوا أكثر قدرة على مواجهة المشاكل، ممارسة مهام أخرى، زيادة الدقة والثقة وتقليل الأخطاء.

-غالبية المبحوثين أكدوا أن استراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة المينائية تتوافق وتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات سوق العمل.

-جميع المبحوثين يقرون بنجاح استراتيجية التكوين المطبقة بشكل كبير.

-أفادت تصريحات غالبية المبحوثين أن الاستراتيجية التكوينية تركز على تحقيق التوازن بين الكم والكيف.

- أكد جميع المبحوثين أن تصميم البرامج التكوينية يعتمد أساساً على رصد الاحتياجات الفعلية للعمال بطريقة موضوعية ودقيقة، من خلال الاستعانة بنتائج تقييم الأداء السنوي وتحليل الفجوات، توصيات المشرفين.

- أشار جميعهم إلى اعتبار محتوى البرنامج، طرق وأساليب التكوين، مدة التكوين، وكفاءة المكونين كعوامل أساسية لنجاح التكوين.

- **معيقات نجاح التكوين:** أشار جميع الباحثين إلى وجود بعض المعوقات التي تؤثر إلى حد ما على نجاح وفعالية عملية التكوين بالمؤسسة، تمثلت أساسا في قصر مدة الدورات التكوينية، عدم ملائمة مكان التكوين الداخلي، البرمجة غير المناسبة لوقت تنفيذ الدورات.

- **استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية:** اتفقت كل الإجابات أن المؤسسة توفر البيئة التقنية الداعمة للتكوين عبر معدات حديثة (حواسيب، شاشات عرض، برمجيات)، وأن الاستفادة من الدورات المدعمة بالتكنولوجيا أكبر بكثير من الطرق التقليدية لأنها تزيد من الفهم والاستيعاب وتجعل التطبيق العملي أسرع وأسهل.

- **كيفية معالجة المشاكل التقنية أثناء التكوين:** اتفق جميع الباحثين على أنه في حالة حدوث أي خلل أو عطل تقني يتم التكفل بحله من طرف مديرية الرقمنة ومديرية الصيانة بالمؤسسة وذلك في أسرع وقت ممكن، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التدخل يتم بنفس الطريقة دائما في أوقات العمل وليس فقط أثناء تنفيذ العملية التكوينية.

- **مقترحات لترقية إدماج التكنولوجيا في التكوين:** شدد معظم الباحثين على ضرورة التحول نحو التكوين الرقمي وتبني أنماط التعليم الإلكتروني تماشيا مع المستجدات التكنولوجية الراهنة.

- أقر جميع الباحثين بأن التكوين يمثل عاملا حيويا في رفع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يسهم بشكل مباشر في رفع جودة الأداء، وتحسين سير العمل، تحسين جودة الخدمات، تعزيز رضا العملاء، بالإضافة إلى زيادة مردودية وأرباح المؤسسة وتحقيق مكانة متميزة في السوق.

- اتفق الجميع على اعتبار التكوين أحد العوامل الجوهرية والأساسية لبلوغ الفعالية، لكنه ليس الوحيد فهو لا يعمل بمعزل عن عوامل أخرى أساسية مثل نمط القيادة والتسيير، الإمكانيات المادية المتوفرة، والتنسيق الإداري السليم... والتي تتكامل جميعا لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

- جميع إفادات الباحثين تؤكد على أن فعالية التكوين تعتمد على جودة البرامج التكوينية ومدى تطبيق المخرجات المكتسبة في بيئة العمل الفعلية.

- هناك إجماع على أن التكوين التطبيقي هو الأكثر تأثيرا في تحسين مستوى الأداء، لأنه يتيح للمتكونين فرصة تطبيق ما اكتسبوه عمليا بما يتناسب مع مهامهم الوظيفية اليومية.

-أغلبية المبحوثين متفائلون تجاه مستقبل التكوين في المؤسسة المينائية، ويتوقعون تحسنا مستمرا مع تطوره نحو التخصص والرقمنة، وذلك بما يتناسب والمستجدات الحاصلة في سوق العمل المينائي.

ب-أوجه الاختلاف بين إجابات المبحوثين:

- تتنوع مناصب جميع المبحوثين حسب المديرية التي ينتمي إليها كل مبحوث، كما تختلف درجة أقدمتهم في العمل.

-بعض المبحوثين صرحوا بأن الدورات التكوينية تستهدف تقديم معارف متخصصة ترتبط أساسا بطبيعة وظائفهم التي يشغلونها.

-هناك اختلاف في طبيعة ومواضيع الدورات التكوينية التي خضع لها كل مبحوث وذلك يرجع لاختلاف مناصبهم الوظيفية واحتياجاتهم.

-اختلاف طبيعة المهارات المكتسبة لدى المبحوثين، إذ تتنوع بحسب موقع كل عامل في المؤسسة وطبيعة المهام المسندة إليه، فمثلا رئيس قسم المالية ذكر أنه تطویرت لديه مهارات متخصصة تتعلق بوظيفته مثل: التحليل المالي واستخدام البرمجيات الحديثة، في حين أفاد مسؤول الموارد البشرية بتعزيز مهارات التواصل واتخاذ القرار وتسيير الموارد، وهي مهارات ضرورية لطبيعة عمله.

-اختلفت الإجابات حول نوعية الأدوات والمعدات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة جراء التكوين، وذلك حسب نوع وطبيعة وظيفة كل عامل واختصاصه في العمل، فبعض المبحوثين حددوا توفر تجهيزات تقنية وبرمجيات متخصصة، بينما أصحاب المهام الإدارية حددوا توفر أنظمة وبرامج تسيير الملفات والأنشطة الإدارية، في حين ذكر المبحوثون الذين يتولون مهام تشغيلية توفر معدات وتقنيات تكنولوجية تستخدم لتسيير مختلف الأنشطة المينائية.

-اختلفت إجابات المبحوثين حول درجة تركيز استراتيجية التكوين على الكم أم النوع، حيث يرى بعضهم أن الأولوية ينبغي أن تكون لجودة البرامج وتخصصها على حساب الكم، في حين هناك من يركز على توازنا نسبيا بين الجانبين حسب المديرية أو قسم العمل، وأحيانا حسب الأهداف المرحلية للمؤسسة.

-أشار بعض المبحوثين إلى وجود عوامل أخرى أساسية لضمان نجاح وفعالية التكوين هي: ملائمة مكان التكوين، مدى ارتباط التكوين بالاحتياجات الحقيقية للعمال، التقييم الفعال للبرامج التكوينية بشكل مستمر للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة لديه.

- هناك تفاوت في درجة استفادة المبحوثين من التكوين، حيث صرح غالبيتهم بأن درجة استفادتهم كانت كبيرة، في حين أقر عدد منهم بأن درجة استفادتهم كانت متوسطة ويرجع السبب في ذلك حسب إفاداتهم إلى عدم أخذ مصلحة التكوين لاقتراحاتهم بشأن مواضيع التكوين التي تناسبهم بعين الاعتبار.

- أفاد بعض المبحوثين بوجود حالات قليلة يعتمد فيها على معايير تقديرية في تصميم البرامج التكوينية وهي في الغالب ترتبط بالمسعى الاستراتيجي للمؤسسة.

- هناك تباين في تحديد المعوقات التي تؤثر على فعالية التكوين، فبعضهم ركز على مشكلة المكان غير الملائم للتكوين الداخلي، فيما يبين آخرون تحديات تتعلق بقصر مدة الدورات وضعف برمجتها، إضافة إلى عدم الاستفادة من التكوين الخارجي، في حين ذكر آخرون ضعف الأخذ باقتراحات العمال، وتأثير نمط الشخصية القيادية للمسؤولين.

- ذهب بعض المبحوثين إلى اعتبار كفاءة المكون عاملا أساسيا في نجاح الدورات التكوينية وأكثر أهمية من الوسائل التقنية الحديثة أو الأساليب المستخدمة في العملية التكوينية.

- هناك عدد من المبحوثين لم يقدموا أية اقتراحات فيما يخص تحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية.

- شدد بعض المبحوثين على دور التطبيق العملي لمخرجات التكوين مقارنة بجودته واعتبروا أنه أساس لفعالية عملية التكوين.

- تباينت المقترحات التي قدمها المبحوثين بشأن تطوير التكوين في مؤسستهم بين تكثيف التكوين الخارجي، اعتماد التكوين الإلكتروني، زيادة مدة الدورات التكوينية، إضافة إلى تفعيل اقتراحات جميع العمال بشكل دائم. وهي في الغالب تدور حول معالجة المعوقات التي تؤثر على نجاح التكوين حسب رأيهم.

خامسا - الاستنتاجات

أفضت القراءة النصية والدلالة التحليلية المقدمة للمقابلات التي تم إجراؤها عن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الهامة والمؤشرات الدالة التي تكشف واقع تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسة المينائية وتوضح إسهامها في تعزيز فعاليتها التنظيمية وتمثل أهمها فيما يلي:

-يعتبر التكوين في المؤسسة المينائية استثمارا استراتيجيا بالغ الأهمية وعاملا فاعلا ضمن البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة، انعكس إيجابا على تطوير وتنمية المعارف وصقل مهارات العمال وعزز من أدائهم المهني.

-ساهمت البرامج التكوينية في وصول المؤسسة لأهم أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة أساسا في: تحسين جودة الخدمات المقدمة، زيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية وربحية المؤسسة.

-البرامج التكوينية المعتمدة تتسم بالشمولية وبالتنوع، حيث تغطي جوانب نظرية وتطبيقية، إضافة إلى الجوانب الفنية، التقنية والسلوكية، الأمر الذي منحها طابعا تكامليا جعلها أكثر ملاءمة لمتطلبات بيئة العمل واحتياجات العمال.

-هناك تنوع واضح في طبيعة المهارات المستهدفة من خلال برامج التكوين، الأمر الذي يعكس انسجاما بين محتوى التكوين ومتطلبات الممارسة الميدانية للمهام والأنشطة، فضلا عن طبيعة احتياجات العمال الحالية والمستقبلية.

-توفر المؤسسة المينائية المعدات والوسائل اللازمة لتطبيق ما اكتسبه العمال خلال الدورات التكوينية في ميدان العمل.

-حقق التكوين في المؤسسة محل الدراسة أهدافه الأساسية التي يسعى إليها، أبرزها: تطوير وتنمية الرصيد المعرفي للعمال، إكسابهم المهارات الأساسية المتعلقة بأساليب أداء العمل، تعزيز مهارات حل المشكلات، تعلم أسس الممارسات الإدارية الحديثة، تطوير المهارات التقنية... إلخ، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على مستواهم المهني، حيث لوحظ ارتفاع ملحوظ في المستوى المهني للعمال عقب خضوعهم لبرامج التكوين.

-تعتمد المؤسسة على استراتيجية تكوين شاملة، توفر فرص التكوين لجميع العمال باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتركز بدرجة كبيرة على جودة برامجها التكوينية.

-نجاح عملية التكوين في المؤسسة هو نتاج لتكامل عدة عوامل رئيسية أبرزها مدى ملاءمة محتوى البرامج للاحتياجات الفعلية، اعتماد طرق وأساليب تكوينية مناسبة، الاستعانة بمكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية، إضافة إلى تخصيص مدة كافية لتقديم الدورات التكوينية، وأخيرا دقة تحديد الاحتياجات التكوينية.

-رغم التزام جميع الأطراف الفعالة للنهج نهجا استراتيجيا في تنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة المينائية، توجد بعض المعوقات التي تؤثر إلى حد ما على فعالية التكوين وهي: قصر مدة بعض

الدورات، ضعف تنظيم البرمجة الزمنية للدورات، نقص الاستجابة لمقترحات العمال، الاعتماد المفرط على التكوين الداخلي، إضافة إلى عدم ملاءمة مكان انعقاد التكوين.

-تنتهج المؤسسة المينائية استراتيجية تكوين تتسم بمرونة عالية تجعلها متوائمة بشكل مستمر مع التحولات المتسارعة في البيئة الخارجية، على كافة المستويات وخاصة الاقتصادي، الخدماتي والتكنولوجي، وذلك على الصعيدين الوطني والدولي، وانطلاقاً من هذه الديناميكية تحرص على تحديث برامجها التكوينية بشكل دوري حتى تتوافق مع توجهاتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية، ساعية بذلك إلى الارتقاء بمواردها البشرية ضمن رؤية استراتيجية متقدمة تُمكنها من الاستجابة بكفاءة لمتطلبات سوق العمل والتطورات التقنية.

-يتم إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة وفق خطط دقيقة، ممنهجة ومدروسة تخضع لمعايير وأسس موضوعية، تهدف بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لاحتياجات العمال وتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم بما يساهم في رفع مستوى أدائهم.

-مصلحة التكوين بالمؤسسة هي الفاعل الأساسي في رصد الاحتياجات الفعلية للعمال والتوفيق بينها وبين البرامج التكوينية في سبيل تقليص الفجوة بين العامل وبيئة العمل.

-وجود إرادة قوية وحرص شديد من المؤسسة المينائية للتطبيق الفعال لاستراتيجيتها التكوينية لتنمية وتطوير مهارات عمالها، ورفع مستوى أدائهم المهني للمساهمة في تحقيق أهدافها.

-تولى مصلحة التكوين بالمؤسسة أهمية بالغة لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية باعتبارها عامل أساسي لضمان فعالية برامجها التكوينية وتحقيق الهدف منها، وتتم هذه العملية بدقة استناداً على نتائج تقييم الأداء السنوي وملاحظات المشرفين المباشرين، وذلك بغرض الكشف عن فجوات الأداء، وتحديد مجالات التطوير والتنمية لمعالجتها.

-وجود نظام خاص بمتابعة وتقييم الأداء بعد التكوين واستناده على معايير واضحة ومحددة، مع إعطاء أهمية بالغة لعملية تقييم البرامج التكوينية المطبقة وفقاً لمعايير وآليات واضحة وذلك لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تكوين فعال وإيجابي.

-تعتمد المؤسسة المينائية على استراتيجية التكوين المستمر تهدف إلى تمكين العمال من اكتساب المهارات اللازمة والأساليب الصحيحة والفعالة لأداء المهام والأنشطة بكفاءة عالية، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء وتقليل معدلات الأخطاء المهنية، هذه الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية لتعزيز جودة الخدمات المقدمة والمساهمة في تحقيق تميز المؤسسة.

- وعموما تشير المعطيات إلى نجاح الاستراتيجية التكوينية في الوصول إلى أهم غ وكذا غاياتها وإسهامها الفعال في بلوغ المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية المسطرة، لكنها تبقى بحاجة إلى بعض التحسينات التنظيمية لضمان فعالية أكبر.

- تتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية رقمية حديثة تعتمد في تنفيذ عملية التكوين وتقديم المحتوى التكويني، تشمل استخدام شاشات العرض، حواسيب، أنظمة وبرامج إلكترونية، وسائل سمعية وبصرية، معدات وآلات تقنية، والتي تعزز من جودة وكفاءة العملية التكوينية بشقيها النظري والتطبيقي.

- إدماج وتوظيف التكنولوجيا في عملية التكوين ساهم في رفع مستوى الاستفادة من الدورات المقدمة بشكل ملحوظ مقارنة بالطريقة التقليدية، حيث ساعدت في تسهيل فهم واستيعاب المعارف، وتوضيح الشرح، فضلا عن إتاحة إمكانية مراجعة المحتوى المقدم عبر مختلف البرامج التكوينية في أي وقت عبر منصة رقمية خاصة بذلك.

- وجود آلية فعالة وسريعة للتعامل مع المشاكل التقنية أثناء عقد الدورات التكوينية وأثناء سير العمل بشكل عام، مدعومة بفريق تقني كفاء وجاهز لحل ومعالجة أي خلل أو عطل تقني، وذلك حضوريا في ميدان العمل أو عن بعد من خلال منصة رقمية مخصصة لهذا الشأن.

- في إطار تحسين استخدام التكنولوجيا في عملية التكوين وتعزيز فعاليتها، اقترح المبحوثون اعتماد التكوين عن بعد وتوسيع استخدام أدوات الاتصال الرقمي، باعتبارها وسيلة لمواكبة العصر الرقمي وزيادة مرونة العملية التكوينية.

- هناك اتفاق مطلق على أن التكوين يعمل كعامل أساسي في تعزيز فعالية المؤسسة، إذ يسهم في تنمية وتطوير مهارات العمال وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، ويزيد من قدرتهم على التكيف مع مختلف المستجدات والتغيرات، الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة خدماتها، مما يساهم في تحقيق رضا عملائها، يزيد في معدل أرباحها فضلا عن تحسين صورتها وسمعتها.

- يشكل التكوين في المؤسسة محل الدراسة عاملا محوريا هاما يتكامل مع جملة من المتغيرات التنظيمية والعوامل المؤسسية، أبرزها: الإمكانيات التقنية، نمط القيادة والإشراف، خصائص بيئة العمل، إضافة إلى مستوى التنسيق والتواصل بين الأقسام والوحدات التنظيمية والمديريات... إلخ، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وتعزيز فعالية المؤسسة.

-تعد جودة البرامج التكوينية وتطبيقها الميداني عنصران متلازمان بلوغ الفعالية، هذه الاخيرة تستدعي إعداد برامج تكوينية وفق معايير محكمة يقترن نجاحها بتوفر بيئة عمل داعمة تتيح توظيف المكتسبات التكوينية بشكل فعال لتحقيق أداء مؤسستي متميز.

-يعتبر التكوين التطبيقي أبرز أنواع التكوين ذات الأثر المباشر والملموس في رفع فعالية الأداء، إذ يركز على تطوير مهارات العملية، التشغيلية والتقنية... إلخ المرتبطة ارتباطا وثيقا بطبيعة وخصوصية المهام والأنشطة في المؤسسة المينائية.

-اعتبار التكوين في المؤسسة محل البحث آلية استراتيجية للجاهزية المستقبلية وجزء من رؤيتها الاستراتيجية العامة، حيث يمثل أداة أساسية لتأمين المستقبل المهني لعمالها وضمان استمراريتها وتنافسيتها في ظل بيئة تتسم بالتغير الدائم، وليس مجرد إجراء لمعالجة القصور في الأداء وحل المشكلات الراهنة فقط.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن نتائج المقابلات تكشف عن وعي مؤسساتي عميق بأهمية التكوين كاستثمار استراتيجي متعدد الأبعاد، مع إدراك واضح لميكانيزمات نجاحه وأثره على جودة الأداء ونجاح المؤسسة، كما تبرز أهمية التنظيم الجيد، توظيف التكنولوجيا، والتكامل مع البيئة العملية لضمان تحقيق الفعالية، مع توصيات واضحة لتحسين بعض الجوانب التنظيمية لتعزيز النتائج المستقبلية لبرامج التكوين.

الفصل السابع: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية

الفصل السابع: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية

تمهيد.

أولاً- التحليل الديمغرافي.

ثانياً- المعالم الإمبريقية لاستراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

1- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي.

2- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري.

3- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين السلوكي.

ثالثاً- المعالم الإمبريقية الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية-سكيدة-.

1- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد جودة الأداء.

2- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد الميزة التنافسية.

3- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد الاستقرار في العمل.

رابعاً- تحليل نتائج الارتباطات بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.

1- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الجزئية الأولى.

2- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الجزئية الثانية.

3- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الجزئية الثالثة.

4- تحليل نتيجة الارتباط بين متغيرات الفرضية العامة.

خامساً- الاختبارات الإحصائية الاستدلالية.

1- اختبار T teste.

2- اختبار التباين الأحادي Anova .

تمهيد:

بناء على ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من تراث نظري ودراسات سابقة حول متغيري الدراسة، وبعد استعراض مختلف الإجراءات المنهجية الموجهة لمسار البحث، وتجسد الاستراتيجية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير المعطيات الميدانية المتعلقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد ومتغيرات الموضوع.

وفي سبيل تحقيق الهدف الأساسي من البحث والمتمثل في الكشف عن العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية محل الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، إضافة إلى جملة من الاختبارات الإحصائية والتي تمثلت في اختبار T test واختبار Anova وذلك بغرض التحقق من الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة.

وتجدر الإشارة أن عملية تحليل المعطيات الميدانية قد اعتمدت في أساسها على: البيانات المينائية، النظرية الموجهة، المنطق العلمي.

ومن ناحية أخرى، وظفت الدراسة التحليل السببي البنائي الوظيفي رغم اختلاف مفاتيح التحليل لديها (الجزء/الكل)، فالأول يتجلى في اعتماده على المعطيات الإحصائية وتشخيص أسباب الظاهرة لأنه يركز على تحليل الوقائع المستخلصة من أقوال المبحوثين عن طريق الاستبيان، وإذا كان هذا النوع من التحليل يختص بتصنيف متغيرات الدراسة وكشف علاقاتها وارتباطاتها فإنه يستخدم أيضا الرسوم والأشكال التوضيحية للتعبير عن موقع كل متغير واتجاه حركته نحو المتغير الآخر وارتباطاته ببقية المتغيرات، وعليه يمكن القول أن هذا التحليل ورغم تنوعه إلا أنه يركز هنا على *السببية الطولية*.

أما النمط الثاني من التحليل، فقد اقتصر على تبيان عناصر ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة، مع تقديم وصف عام لطبيعة مجتمع الدراسة وتحديد إطاره، مع الإقرار بوجود اختلافات في مفاتيح التحليل لدى هذين النمطين، إلا أنهما يسعيان في الواقع إلى الكشف عن القانون الذي يحكم الظواهر الاجتماعية (الارتباط، التبادل... إلخ) في مستوياتها النظرية (تفسير محدود/عام) أو اللاتبيعية (جزئي/كلي).

أولاً: التحليل الديمغرافي.

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى تحليل مختلف البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، انطلاقاً من أهمية تحديد الخصائص والسمات المميزة لمجتمع البحث، باعتباره مدخلاً أساسياً لتكوين تصور شامل عن مدى تجانسه وتنوعه، كما يمكن هذا التحليل من فهم بعض تركيبته، عناصره وأبعاده، والوقوف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على العلاقات والارتباطات القائمة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
01	الجنس	ذكر	130	83.9
		أنثى	25	16.1
02	العمر	أقل من 25 سنة	4	2.6
		25 إلى 34 سنة	27	17.4
		35 إلى 44 سنة	58	37.4
		45 إلى 54 سنة	44	28.4
		55 سنة فما فوق	22	14.2
03	الحالة العائلية	أعزب	28	18.1
		متزوج	124	80.0
		مطلق	2	1.3
		أرمل	1	0.6
04	المستوى التعليمي	متوسط	42	27.1
		ثانوي	55	35.5
		جامعي	49	31.6
		دراسات عليا	9	5.8
05	الفئة المهنية	عون تنفيذ	78	50.3
		عون تحكم	42	27.1
		إطار	35	22.6
06	الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	9	5.8
		5 إلى 10 سنوات	22	14.2
		11 إلى 16 سنة	61	39.4

18.1	28	17 إلى 22 سنة	
22.6	35	23 سنة فما فوق	
100.0	155	المجموع	

وضمن هذا الإطار تشير الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية، أن غالبية أفراد العينة هم من جنس الذكور بنسبة قدرت ب 83.9% أي بتعداد 130 مبحوث، في حين بلغت نسبة الإناث 16.1% ما يعادل 25 مفردة من إجمالي أفراد العينة.

يعكس هذا التوزيع الهيمنة الذكورية على سوق العمل في هذا القطاع، وهو يدل أن المؤسسة المينائية تستهدف في سياستها التوظيفية تشغيل الذكور أكثر من الإناث، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة (العمل المينائي) الذي يتلاءم مع الجنس الذكوري لما يتطلبه من قوة جسدية وجهد كبير وخبرة عملية في موقع العمل، إضافة إلى القدرة على العمل بنظام المناوبة، خاصة ما تعلق بعمليات الشحن والتفريغ والتخزين وعمليات السحب البحري، وهو ما يستطيعه الذكور دون الإناث، فنجد أغلب الإناث يشغلن في الغالب المناصب الإدارية.

أما فيما يتعلق بمتغير السن فإن الشواهد الكمية تبين أن المبحوثين يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث شكلت فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 44 سنة أعلى نسبة إذ بلغت 37.4%، تليها الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة 28.4%، ثم تليها الفئة العمرية للذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 سنة بنسبة بلغت 17.4%، لتأتي بعدها مباشرة الفئة العمرية من 55 سنة فما فوق بنسبة قدرت ب 14.2%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية أقل من 25 سنة والتي قدر عددها 4 مبحوثين بنسبة بلغت 2.6%.

ومن خلال استقراء وتحليل البيانات الكمية السالفة الذكر، يمكن ملاحظة أن الفئات الأكثر تواجد في المؤسسة المينائية هي التي يتراوح أعمارها ما بين 35 إلى 44، ومن 45 إلى 54، ومن 25 إلى 34 على التوالي، ما يمثل مجموع نسبة 83.2%، وتمثل هذه الفئات قوة بشرية تجمع بين الكفاءة والانضباط في العمل، الخبرة المهنية والنضج الوظيفي، وتتميز بقدرات جسدية عالية، لأن نشاط المؤسسة الرئيسي يتطلب عمال لديهم قدرات بدنية تمكنهم من تأدية مختلف المهام الميدانية الصعبة.

في المقابل نجد انخفاض نسبة الفئة العمرية الأكبر سنا أكثر من 55 سنة، وهو الأمر الذي يعكس عدم استغناء المؤسسة المينائية عن هذه الفئة لخبرتها الكبيرة في أداء العمل بمرونة عالية.

أما تدني النسبة في الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، فغالبا يعود ذلك إلى أن المؤسسة المينائية تعتمد في سياسة توظيفها على الخبرة العملية، وهذا ما يجعل هذه الفئة غير مؤهلة لنيل فرص العمل بها باعتبارها في بداية مسارها المهني أو لم يتسنى لها بعد العمل واكتساب الخبرة.

كما توضح البيانات الكمية المتعلقة بمتغير الحالة العائلية أن الغالبية الساحقة من أفراد عينة البحث متزوجون حيث يبلغ عددهم 124 مبحوث ما يعادل نسبة 80%، مقابل 18.1 عزاب، في حين نجد تدني نسبة المطلقين والأرامل بنسبة 1.3% و 0.6% على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

فحسب المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة يمكن القول أن المؤسسة المينائية قادرة على توفير وضع مادي مريح لعمالها (أجر مادي مناسب إضافة إلى الشهر الثالث عشر و نسبة من الأرباح السنوية للمؤسسة) مما يسمح لهم بتكوين أسر وتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي، لذا من الطبيعي أن نجد أغلب المبحوثين هم فئة المتزوجون حيث سجلنا ارتفاع متوسط أعمار العمال 35 و 44 في المؤسسة، الأمر الذي سمح لهم بالزواج كما سبق ودلت على ذلك البيانات المتعلقة بالعمر، هذا النهج يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية مما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم وأدائهم العام.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد أظهرت البيانات الرقمية تعدد وتباين المستويات التعليمية لعمال المؤسسة المينائية حيث شكل ذوي المستوى الثانوي أعلى نسبة إذ بلغت 35.50% ما يعادل 55 مبحوثا ، يليهم من هم ذو مستوى جامعي بنسبة بلغت 31.60%، ثم ذو المستوى المتوسط بعدد 42 و بنسبة بلغت 27.10%، فيما كانت النسبة الأخيرة للحاصلين على دراسات عليا وبلغت 5.80%.

ويمكن إرجاع ذلك إلى سياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة المينائية والتي تستهدف توظيف عمال من جميع المستويات التعليمية بما يتناسب مع تنوع طبيعة الوظائف والمهام داخل المؤسسة، كما ويمكن تفسير ارتفاع نسبة العمال ذو مستوى ثانوي باعتبار أن فئة العمال التي تهتم بأعمال الشحن والتفريغ هي الفئة الأكثر عددا في المؤسسة والتي تتطلب مستوى ثانوي أو متوسط كحد أدنى وذلك في

إطار توظيف عمال ذو مستوى يسمح لهم باستيعاب متطلبات وإجراءات العمل من جهة ويوفر لهم فرصة التكوين في إطار التقدم الوظيفي وتطوير المسار المهني من جهة أخرى، ومن جهة أخرى نجد أن فئة الجامعيين غالباً هم من يشغلون المناصب الإدارية ومناصب اتخاذ القرارات في المؤسسة.

ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بالوضعية المهنية لمفردات عينة الدراسة، يتضح لنا أن فئة أعوان التنفيذ شكلت النسبة الأعلى حيث بلغت 49.7% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 27.7% ما يعادل 43 مبحوث، وأخيراً فئة الإطارات بنسبة بلغت 22.6%.

فحسب اطلاعنا على التوزيع العمال في المؤسسة لاحظنا أن فئة أعوان التنفيذ هي الأكثر عدداً في المؤسسة وهذا راجع لمتطلبات طبيعة نشاط المؤسسة الغالب والمتمثل في عمليتي الشحن والتفريغ والعمل الخدمي البحري والذي يتطلب قوة بشرية في خط التنفيذ تهتم بالمهام البحرية وأنشطة الشحن والتفريغ في الميناء، وقد تم إبلاغنا من طرف بعض العمال خلال المقابلات التي تم إجرائها أن عمال التنفيذ وبالتحديد عمال الشحن والتفريغ هم حجر الأساس في المؤسسة وغيابهم يعني توقف الميناء عن العمل وحدوث خلل في العمل المينائي البحري.

في حين نجد أن فئة أعوان التحكم تختص بمتابعة إنجاز المهام ميدانياً، كما يشغل البعض من هذه الفئة وظائف إدارية، أما فئة الإطارات فهي الأقل عدداً مقارنة مع الفئتين السابقتين باعتبار أنها الفئة المسيرة والتي تسهر على الوقوف ومتابعة العمليات والأنشطة في المؤسسة، وعموماً يمكن القول أن هذه الفئات السوسيو مهنية تعمل جميعاً في إطار نسق متكامل ومنسجم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل فتفيد المعطيات الإحصائية أن أكبر نسبة حاز عليها العمال ذو الخبرة المهنية من 11 إلى 16 سنة حيث بلغت 39.4%، تليها الفئة التي لها أقدمية تفوق 23 سنة بنسبة قدرت بـ 22.6%، لتأتي بعدها الفئة التي أقدميتها من 17 إلى 22 سنة بنسبة 18.1%، أما من لديهم أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات فكانت نسبتهم 14.2%، لتأتي في الأخير الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 5.8%.

والملاحظ هنا سيطرة الفئة التي لها أقدمية ما بين 11 و 16 سنة وهي الفئة التي تمتلك الخبرة والكفاءة والتجربة في العمل، حيث تعتبر هذه الفئة القوة الطاغية في المؤسسة محل الدراسة والأكثر ديناميكية وحيوية والأكثر قدرة على العطاء والأداء ولديها معرفة جيدة بالعمل.

والملفت للانتباه ارتفاع نسبة الذين يمتلكون خبرة أكثر من 23 سنة ذوي الخبرة من 17 إلى سنة 22، وهذا ما يعكس ولاء هذه الفئة للمؤسسة من جهة، و تثبت وثقة المؤسسة بأصحاب الخبرة وعدم تسريحهم للاستفادة منهم في تدريب العمال الجدد والأقل خبرة من خلال تعيين البعض منهم كمدرّبين داخليين، وهو ما يتيح لهم فرصة نقل معارفهم وخبراتهم وإثراء الرصيد المهني والوظيفي لباقي العمال، باعتبار أن لديهم قدرة كبيرة على الإلمام بمتطلبات إنجاز العمل وامتلاك رصيد معرفي ومهاري يمكن الاستفادة منه في إطار تحسين سير العمل بما يخدم أهداف المؤسسة، وبالتالي فوجود هذه الفئة ضروري للحفاظ على استمرارية المهارات المهنية وتكوين العمال الجدد.

في مقابل ذلك يمكن إرجاع الانخفاض الطفيف في نسبة الفئة الشابة مقارنة مع باقي الفئات في المؤسسة المينائية إلى انخفاض معدل التوظيف وارتفاع معدل دوران العمالة خلال السنوات الأخيرة. وتأسيسا لما سبق ومن خلال الملاحظة الشاملة لتوزيع العمال حسب الأقدمية يمكن القول أن هناك توازنا نسبيا بين مختلف فئات الأقدمية، وذلك دليل على قدرة المؤسسة على ضبط احتياجاتها من اليد العاملة بشكل عام وهو ما يفسر تواجد جميع الفئات بنسب متفاوتة.

الجدول رقم (36): توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والأقدمية في العمل

المجموع	23 سنة فما فوق	من 17 الى 22 سنة	من 11 الى 16 سنة	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية		
						الفئة السوسيو مهنية		
77	21	13	28	10	5	التكرار	عون تنفيذ	الفئة السوسيو مهنية
49.64%	13.54%	08.38%	18.06%	06.45%	3.22%	النسبة		
43	7	7	24	3	2	التكرار	عون تحكم	
27.72%	04.51%	04.51%	15.48%	01.93%	1.29%	النسبة		
35	7	8	9	9	2	التكرار	إطار	المجموع
22.56%	04.51%	05.16%	05.80%	5.80%	1.29%	النسبة		
155	35	28	61	22	9	التكرار		
100.0%	22.58%	18.06%	39.4%	14.19%	5.81%	النسبة		

يوضح الجدول المتعلق بتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية والأقدمية أن هناك توزيعا غير متجانس للمبحوثين، حيث نجد كل فئة مهنية تتوزع بنسب متفاوتة على مختلف فئات الأقدمية.

حيث تتراوح أقدمية النسبة الأكبر من فئة أعوان التنفيذ والمقدرة بـ(18.06%) من إجمالي عمال هذه الفئة بالمؤسسة (49.64%) من 11 إلى 16 سنة، تليها فئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تجاوزت 23 سنة بنسبة (13.54%).

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم، فتظهر البيانات أن الغالبية العظمى من هذه الفئة والممثلة بنسبة (15.48%) من إجمالي هذه الفئة المقدرة بـ (27.72%)، فتتراوح أقدمتها من 11 إلى 16 سنة. في حين تظهر فئة الإطارات توزيعاً أكثر توازناً، حيث تتقارب نسب المبحوثين ضمن جميع فئات الأقدمية مقارنة بالفئتين السابقتين.

وعليه يمكن القول أن بيانات هذا الجدول تشير إلى وجود اختلاف واضح في توزيع الفئات السوسيو مهنية على مختلف فئات الأقدمية، وذلك بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة، حيث يتضح أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة في مجال عملهم، مما يدل على وجود استقرار مهني ملحوظ لجميع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة.

الجدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب العمر والأقدمية في العمل

المجموع	23 سنة فما فوق	من 17 الى 22 سنة	من 11 الى 16 سنة	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	
						التكرار	النسبة
4	0	0	0	1	3	التكرار	أقل من 25 سنة
02.57%	0%	0%	0%	0.64%	01.93%	النسبة	
27	1	2	11	7	6	التكرار	من 25 الى 34 سنة
17.40%	0.64%	01.29%	07.09%	04.51%	03.87%	النسبة	
58	3	9	35	11	0	التكرار	من 35 الى 44 سنة
37.41%	01.93%	05.81%	22.58%	07.09%	0%	النسبة	
44	15	14	12	3	0	التكرار	من 45 الى 54 سنة
28.37%	09.67%	09.03%	07.74%	01.93%	0%	النسبة	
22	16	3	3	0	0	التكرار	55 سنة فما فوق
14.18%	10.32%	01.93%	01.93%	0%	0%	النسبة	
155	35	28	61	22	9	التكرار	المجموع
100.0%	22.6%	18.1%	39.4%	14.2%	5.8%	النسبة	

أسفر الجدول المتعلق بتوزيع المبحوثين وفق أعمارهم وسنوات خبرتهم في العمل عن معطيات منطقية ودقيقة، حيث أوضح وجود علاقة طردية بين التقدم في العمر وزيادة سنوات الخبرة، أي كلما زاد العمر زادت الأقدمية، ومع ذلك كشفت البيانات عن وجود حالات استثنائية لفئة من المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب الممثلة من 25 إلى 34 سنة وعددهم 11 مبحوثاً يمتلكون خبرة مهنية تمتد من 11 إلى 16

سنة، يرجع هذا إلى التحاقهم المبكر للعمل في المؤسسة، إضافة إلى مبحوثين آخرين ضمن الفئة العمرية نفسها تراوحت خبرتهم ما بين 17 و 22 سنة.

أما الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة، فقد ضمت 46 مبحوثا، منهم 35 مبحوثا لديهم أقدمية تتراوح ما بين 11 و 16 سنة، و 11 مبحوثا يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، كما أوضح الجدول أن سنوات الخبرة للفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة تراوحت ما بين 11 سنة وحتى أكثر من 23 سنة، في حين بلغت سنوات الخبرة للفئة العمرية الأكبر من 55 سنة مستوا مرتفعا تعدى 23 سنة.

واستنادا إلى النتائج الإحصائية السالفة الذكر، يمكن القول أن المؤسسة المينائية لا تعتمد عمرا معيناً كمعيار للتوظيف، بل على العكس من ذلك فهي تتيح فرص العمل لجميع الفئات العمرية للالتحاق بها.

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية

المجموع	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	الفئة السوسيو مهنية	
				مستوى تعليمي	مستوى تعليمي
42	0	5	37	التكرار	متوسط
27.10%	0%	03.23%	23.87%	النسبة	
55	2	22	31	التكرار	ثانوي
35.48%	01.29%	14.19%	20.0%	النسبة	
49	26	15	8	التكرار	جامعي
31.61%	16.77%	09.68%	05.16%	النسبة	
9	7	1	1	التكرار	دراسات عليا
05.80%	04.52%	0.65%	0.65%	النسبة	
155	35	43	77	التكرار	المجموع
100.0%	22.58%	27.74%	49.68%	النسبة	

تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (38) والمتعلق بتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية، وجود توافق مهني ملحوظ بين المستوى التعليمي للمبحوثين والمناصب التي يشغلونها، حيث دلت النتائج أن مستويات التعليم العليا (جامعي أو دراسات عليا) تتركز نسبها في فئات مهنية عليا تمثلت في الأطارات بنسبة بلغت في مجملها 21.29 %، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 09.68 %، في حين تتركز فئات وظيفية أدنى في مستويات تعليمية أدنى، حيث مثل أصحاب المستوى الثانوي والمتوسط فئة أعوان التنفيذ بنسب قدرت بـ 23.87 %، و 20 % على التوالي، بينما شكل أعوان التحكم ذوي المستوى الثانوي نسبة 14.19 %.

وعليه، يمكن القول أن نتائج الجدول السابق تبين أن التناسب بين المستوى التعليمي والفئة السوسيومهنية ليس عشوائياً، بل يعكس وجود توافق واضح في التوزيع الوظيفي لعمال المؤسسة بحيث يتماشى مع مستواهم التعليمي وتكوينهم، ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف والترقية في السلم الوظيفي داخل المؤسسة.

ثانياً - المعالم الامبريقية لاستراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة -.

في هذا العنصر سنتطرق إلى عرض وتحليل استجابات المبحوثين حول محور استراتيجية التكوين، وذلك بغرض فهم طبيعة الاستراتيجية التكوينية المتبعة في المؤسسة المينائية، وسنحاول من خلال الجداول الإحصائية ترجمة الدلالات الرقمية لإجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد: التكوين المعرفي، التكوين المهاري والتكوين السلوكي إلى تفسيرات موضوعية تحاكي طبيعة وواقع استراتيجية التكوين المتبعة في المؤسسة المينائية ومدى ملائمتها لاحتياجاتها.

1- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي: نبين فيما سيأتي الشواهد الإحصائية الخاصة بإجابات المبحوثين من أفراد العينة نحو العبارات الممثلة لمؤشرات بعد التكوين المعرفي (المعرفة الفنية بأساليب العمل، اكتساب معلومات حول نظم وإجراءات العمل واكتساب معرفة متخصصة)، والموضحة من خلال التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (39): درجة استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي

الرقم	مضمون العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أتحكم في أساليب العمل المتعلقة بوظيفتي	0	1	6	76	72	4,41	0,601	إيجابي
		0	0,6	3,9	49	46,5			
02	لدى المهارة اللازمة لاستخدام وسائل العمل	0	8	6	83	58	4,23	0,754	إيجابي
		0	5,2	3,9	53,5	37,4			
03	أصبحت لدى معرفة تكنولوجية بأهم التكنولوجيات المتعلقة بعملتي	3	5	17	85	45	4,06	0,839	إيجابي
		1,9	3,2	11	54,8	29			
04	المعلومات التي اكتسبتها ساهمت في وضوح إجراءات العمل	0	5	13	84	53	4,19	0,722	إيجابي
		0	3,2	8,4	54,2	34,2			
05	أصبحت لدي دارية كافية بأسلوب أداء العمل في المؤسسة	1	5	8	81	60	4,25	0,752	إيجابي
		0,6	3,2	5,2	52,3	38,7			
06	لدى معرفة بمختلف الخطوات التفصيلية في العمل	1	9	10	83	52	4,14	0,822	إيجابي
		0,6	5,8	6,5	53,5	33,5			
07	اكتسبت معرفة متخصصة في عملي	2	1	9	86	57	4,26	0,710	إيجابي
		1,3	0,6	5,8	55,5	36,8			
08	أصبحت أتعامل بمرونة مع معلومات العمل المتجددة	1	7	17	77	53	4,12	0,824	إيجابي
		0,6	4,5	11	49,7	34,2			
09	أصبحت لدي القدرة على التعامل مع أساليب العمل المتطورة	4	4	21	72	54	4,08	0,904	إيجابي
		2,6	2,6	13,5	46,5	34,8			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي								
							4,19	0,769	إيجابي

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (39) والمتعلقة بدرجة استجابات مفردات العينة نحو بعد التكوين المعرفي أن درجة الاستجابة كانت إيجابية ومرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي العام المقدر بـ 4,19 والذي يبين أن غالبية المبحوثين أقرروا بموافقتهم حول عبارات هذا البعد، وبانحراف معياري بلغ 0,769 يدل على أن هناك تباينا ملحوظا في الاستجابات.

حيث تحصلت العبارة رقم 1 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4,41 وهو متوسط مرتفع يدل على أن غالبية مفردات العينة أجابت بالموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,601 يعكس وجود عدم تجانس ضعيف في الاستجابات، حيث بلغت نسبة الاستجابات الموافقة 49% والاستجابات الموافقة بشدة 46,5%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 0,6%، أما نسبة المبحوثين المحايدون فقدرت بـ 3,9%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي مقداره 4,26 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت نحو الموافقة على هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,710 يبين أن هناك تشتتاً منخفضاً في الاستجابات، حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية مجملتها الفئتين موافق وموافق بشدة 92,3%، في حين قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 1,9%، بينما بلغت نسبة الممتنعين عن الإجابة 5,8%.

جاءت بعدها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي مقداره 4,25 يبين أن غالبية مفردات عينة البحث أعرب عن موافقتها على هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,752 يبين أن تشتت الإجابات كان منخفضاً، حيث قدرت النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 91%، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 3,8%، في حين بلغت نسبة المحايدون 5,2%.

تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,23 يبين أن استجابات غالبية المبحوثين كانت إيجابية اتجاه هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,754 يعكس تبايناً وتشتتاً منخفضاً في الاستجابات، والنسب التالية توضح ذلك: حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية 53,5% ضمن فئة موافق و 37,4% ضمن فئة موافق بشدة، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 5,2%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 3,9%.

بعدها جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي مقداره 4.19 يدل على أن أغلبية مفردات العينة أجابت بموافق، وبانحراف معياري بلغ 0,722 يبين أن هناك تشتتاً منخفضاً في الاستجابات، حيث قدرت نسبة إجمالي الاستجابات الإيجابية 88,4%، بينما بلغت نسبة الاستجابات ذات التوجه السلبي 3,2% ونسبة المحايدون 8,4%.

تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 4,14 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,822 يشير إلى وجود عدم تجانس ملحوظ في الاستجابات، حيث قدرت نسبة الاستجابات الموافقة بـ 53,5% ونسبة الاستجابات الموافقة بشدة 33,5%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 6,4%، في حين قدرت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة بـ 6,5%.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4,12 يبين أن غالبية المبحوثين جاءت اتجاهاتهم إيجابية نحو الموافقة على هذه العبارة، إلا أن هذه الاستجابات جاءت نسبياً غير متباينة وغير متجانسة وذلك بدلالة ارتفاع الانحراف المعياري والذي قدر بـ 0,824، حيث بلغت نسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 83,9% (49,7% موافقين و34,2% موافقين بشدة)، في حين بلغت نسبة الاستجابات ذات التوجه السلبي 0,6% لصالح فئة غير موافق بشدة و4,5% لصالح فئة غير موافق، بينما قدرت نسبة المحايدون بـ 11%.

في المرتبة الثامنة حلت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي مقداره 4,08 يدل على أن غالبية مفردات العينة أجابت بموافق، وبانحراف معياري بلغ 0,904 يشير إلى وجود تشتت وتباين مرتفع في الاستجابات وهو ما توضحه النسب التالية: حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية بـ 46,5% موافقين و34,8% موافقين بشدة، بينما تساوت نسبة الاستجابات المعارضة والمعارضة بشدة والمقدرة بـ 2,6%، في حين بلغت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة 13,5%.

في المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي مقداره 4,06 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة والموافقة بشدة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 83,8%، في حين بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 5,1%، بينما نسبة المحايدون فقدرت بـ 11%، وتعكس هذه النسب إلى أن استجابات المبحوثين جاءت متباينة وغير متجانسة بدلالة ارتفاع الانحراف المعياري والمقدر بـ 0,839.

تبرز النتائج الموضحة أعلاه تأكيد غالبية المبحوثين وبنسبة 95,5% على امتلاك القدرة على التحكم الفعال في أساليب العمل المتعلقة بوظائفهم، يعكس هذا المؤشر مستوى إدراك مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لطبيعة عملهم، وكفاءتهم في تطبيق المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم وفق

المتطلبات الوظيفية، وتعزى هذه النتيجة إلى فعالية التكوين الذي خضع له العمال، والذي ساهم توضيح العمليات والإجراءات المتعلقة بوظائفهم و تعميق فهمهم للمعارف المتخصصة بطرق إنجاز مختلف المهام، وهو ما عزز لديهم القدرة على التحكم بشكل أفضل في أساليب أداء عملهم وإدارته وتسييره بكفاءة أكبر، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تجنب الضرر وتفادي الأخطاء المحتملة الحدوث في العمل.

وفي نفس السياق بينت نسبة الاستجابات الإيجابية المرتفعة تأكيد العمال على أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام وسائل العمل، ويعكس هذا شمولية البرنامج التكويني المعتمد في المؤسسة المينائية والذي يركز على المزج بين الجانب النظري والجانب العملي التطبيقي وهو ما يمكن العمال من تطبيق المعرفة النظرية واكتساب الخبرة العملية من خلال التمرن الفعلي وفي سياق عملي على استخدام أدوات وآليات العمل على اختلاف أنواعها سواء كانت أدوات مادية، برمجيات، آلات... إلخ بشكل آمن وفعال في بيئة تحاكي الواقع، هذا النهج يساهم في تعزيز الكفاءات المهنية لدى العمال وتحقيق أداء متميز.

وضمن هذا الإطار فإن امتلاك القدرة على التحكم في أساليب العمل ومهارة استخدام وسائله بكفاءة تتمحور حول عدة جوانب يتم التركيز عليها خلال تنفيذ العملية التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة، ويأتي في مقدمتها التعريف الجيد بالخطوات التفصيلية للعمل والتوضيح العميق لإجراءاته، حيث بينت الدلالات الإحصائية أن مستوى معرفة المبحوثين بمختلف الخطوات التفصيلية لعملهم مرتفع حسب نسبة الاستجابة المقدر بـ 87%، إضافة إلى تأكيد نسبة 88,4% من المبحوثين أن المعلومات التي تم اكتسابها بفضل التكوين ساهمت بشكل فعال في وضوح إجراءات العمل، تعكس هذه النتائج فعالية البرنامج التكويني في تزويد العمال بفهم شامل وواضح لإجراءات العمل وكيفية تطبيقها بشكل صحيح من خلال توفير وصف دقيق ومفصل للإجراءات المطلوبة في تنفيذ مختلف خطوات العمل، حيث يتم تقديم العمليات على شكل سلسلة من الخطوات التفصيلية والواضحة، ويتم تحليل كل مهمة إلى مكوناتها وشرح كل خطوة على حدة بترتيب منطقي وهو ما يسهل على المتكون فهم سيرورة العمل وتسلسل الإجراءات المطلوبة، بما يتضمن تحديد الأساليب والأدوات اللازمة وكيفية استخدامها وفقا للمعايير المطلوبة للأداء، من خلال استخدام مختلف الوسائل البصرية والتوضيحية مثل: الرسوم البيانية، المخططات، مقاطع الفيديو... إلخ، والتي تصور كل خطوة من خطوات العمل بشكل مرئي كي يسهل فهمها وتذكرها.

وهذا قد أفادنا بعض العمال المتكويين أن الدورات التكوينية التي خضوا لها ركزت على تلقينهم المعايير والإجراءات التشغيلية المعتمدة في تنفيذ المهام، إضافة إلى توضيح خطوات إنجاز الأعمال بطريقة منظمة ومنطقية، الأمر الذي ساهم في تقليل الغموض والتداخل في المهام، وحسن سير العمل بشكل عام.

وحسب ما أوردتنا به رئيسة مصلحة التكوين بأن المؤسسة المينائية تولى اهتماما بالغا بضمان نجاح وفعالية برنامجها التكويني، ويتجلى ذلك في تخصيصها لميزانية سنوية معتبرة للتكوين، بهدف ضمان سير العملية التكوينية على أكمل وجه، من خلال توفير مختلف التجهيزات التوضيحية والمستلزمات اللازمة التي تدعم تقديم المحتوى التكويني، كما وقد صرحت لنا أنه وفي إطار منظومة التكوين المرنة توفر مصلحة التكوين بالمؤسسة منصة خاصة تحتوي على نسخ رقمية لمحتوى مختلف الدورات التكوينية المطبقة، كما تتيح لجميع العمال إمكانية الوصول إليها عند الحاجة والاستفادة منها، إضافة إلى الاعتماد على توفير حقائب تكوينية تكون في شكل حزمة متكاملة تغطي جميع الجوانب التي تم التطرق إليها خلال الدورات التكوينية وبالتالي تعزيز الاستفادة منها على المدى الطويل، إضافة إلى ضمان توفير مختلف التجهيزات التوضيحية والتي يتطلبها تقديم المحتوى التكويني لضمان تعزيز الاستيعاب والاستفادة.

نأتي بعدها مسألة التركيز على إكساب العمال معارف متخصصة حسب طبيعة ونوع وظائفهم، فحسب النتائج التي لدينا أكد غالبية العمال في المؤسسة ونسبة بلغت 92,3% أن التكوين ساهم بشكل كبير في إكسابهم معارف متخصصة في عملهم، وتعكس هذه النتائج تطبيق التكوين المتخصص في المؤسسة المينائية، فهذا النوع من التكوين يسمح بتزويد العمال بالمعارف الفنية والتقنية الدقيقة المتعلقة بمجال عملهم بشكل خاص وعلى اختلافه سواء كان يتعلق بالخدمات أو الأنظمة المستخدمة وغيرها، وذلك في ظل تصميم برنامج تكويني بناء على تحليل دقيق للمهام والمسؤوليات الوظيفية، وهذا ما أكدته تصريحات إطارات مصلحة التكوين، حيث تحدد المعارف المتخصصة التي يحتاجها العامل لأداء عمله على أكمل وجه، وبالتالي توفير إطار منظم لتقديم هذه المعارف، بما يضمن تنفيذ المهام بدقة ومهارة.

كما ويجب التنويه إلى أن هذه النتائج تعزى للدور الفعال المقدم من طرف الخبراء والمكونين الذين توفرهم مصلحة التكوين لعمالها، حيث صرحت رئيسة مصلحة التكوين أنها تحرص على التعاقد مع

مكونين يمتلكون معرفة عميقة ومتخصصة في مختلف مجالات العمل في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على نقل الخبرات وأفضل الممارسات لأداء العمل بفعالية، فترسيخ الفهم العميق للمعارف المتخصصة يوفر أساساً قوياً للعمال لمواصلة تطوير مهاراتهم ومعارفهم مستقبلاً، وهو ما أكدته لنا العديد من العمال خلال مقابلاتنا حيث عبروا عن لنا عن مدى كفاءة وخبرة المكونين الذين يتم اختيارهم لتكوينهم ومدى استفادتهم الكبيرة من المعارف والمعلومات المقدمة من طرفهم.

وفي سياق آخر أظهرت النتائج أن مستوى دراية العمال بأسلوب أداء العمل في المؤسسة مرتفع، وهو ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي ونسبة الاستجابات الإيجابية العالية، يعكس ذلك اندماج العمال في بيئة عملهم بشكل كامل، فضلاً عن أنه يعتبر دليلاً على التكوين الذي خضع له هؤلاء العمال وفر لهم رؤية شاملة ومنهجية لكيفية سير العمل داخل المؤسسة المينائية خاصة ما يتعلق بإجراءات السلامة والأمن داخل الميناء، إدارة الأزمات والمخاطر، ضمان الجودة في العمل...إلخ، فالمشاركة في هذه الدورات التكوينية تتيح فرصة الالتقاء والتواصل مع عمال من مختلف الفئات المهنية ومختلف المديرات والأقسام والمصالح، الأمر الذي يسمح بفتح باب النقاش والحوار حول مختلف الإشكالات التي يمكن أن تواجه أي عامل في إطار عمله، وبالتالي تعتبر فرصة للاستفادة من المعارف والمعلومات المتعلقة بمختلف نشاطات وأساليب العمل داخل المؤسسة وفهمها، وهو ما تم استقصاؤه من خلال مقابلاتنا مع العديد من العمال من مختلف المصالح، فمن خلال أسئلتنا الشاملة حول كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة محل الدراسة، تأكدنا بأن غالبيتهم على دراية كافية بمختلف نشاطاتها وأساليب العمل المطبقة داخلها.

من جهة أخرى، أكد غالبية المبحوثين على امتلاكهم لمعرفة تكنولوجية كافية بأهم التقنيات التكنولوجية المتعلقة بعملهم، تعكس هذه المعطيات نجاح البرنامج التكويني المطبق في المؤسسة المينائية في تزويد العمال بالمعرفة اللازمة للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة المستخدمة في مجال عملهم خاصة في ظل التطور المتسارع في المجال العلمي والتكنولوجي.

ففي ظل سعي المؤسسة المينائية الدائم لمواكبة التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الجديدة والأنظمة الحديثة خصوصاً وأنها تنشط في قطاع شديد المنافسة، أكد لنا مسؤولي وإدارات مصلحة التكوين بالمؤسسة أن الدورات التكوينية المطبقة في ظل البرنامج التكويني السنوي تركز بشكل كبير على اكساب العمال معارف حول التكنولوجيات الحديثة المستخدمة في مجال عملهم، إضافة إلى كيفية تطبيق

المعرفة التكنولوجية المكتسبة في سياق المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، حيث يتم تسطير دورات تكوينية حول كيفية تشغيل وعمل الأجهزة والأنظمة والتقنيات الجديدة في العمل بطريقة صحيحة، بهدف تعزيز المعرفة السليمة بكيفية استخدامها وأسلوب التعامل معها، وتعزيز تكيف وانسجام العمال مع المستجدات الحاصلة في أساليب بيئة العمل.

وتجدر الإشارة أنه وحسب ما أوردتنا به رئيسة مصلحة التكوين بالمؤسسة أن المؤسسة المينائية توفر للعمال الأدوات والتقنيات التكنولوجية اللازمة للتكوين والتطبيق العملي مما يسهل عملية اكتساب المعارف اللازمة لاستخدامها، إضافة إلى أنه وفي حالة اقتناء عتاد متطور أو تكنولوجيا جديدة من أصحاب علامات عالمية فإن الدورات التكوينية المرتبطة بها تكون مدرجة ضمن عقود الشراء المبرمة مع هذه المصانع، فالتكوين هنا يكون مدرج في عقد الشراء بصفة مجانية وشرطاً أساسياً لاقتناء هذا العتاد أو هذه التكنولوجيا.

وبالموازاة مع ما تم ذكره، فإكتساب المعرفة التكنولوجية يساعد العمال على امتلاك القدرة على التعامل مع مختلف أساليب العمل الجديدة المعتمدة أساساً على التقنيات المتطورة، وهذا ما أكدته غالبية المبحوثين، يعكس ذلك حرص مصلحة التكوين على تصميم برامج تكوينية عملية تركز على تنمية المعارف والمهارات اللازمة بما يتماشى ومستجدات سوق العمل خاصة في ظل العمليات المينائية المعقدة والمتغيرة والتي تتطلب فهماً دقيقاً للأدوات والأنظمة الحديثة المستخدمة، وعليه يركز مسؤولي التكوين في المؤسسة عند تسطير المحتوى التكويني واختيار المكونين على ضمان الجمع بين الفهم النظري واكتساب المهارات العملية، الفنية، التقنية والإجرائية المطلوبة، وتعميق إدراك للعمال واستيعابهم الكافي لاستخدام وتطبيق أساليب العمل الجديدة بفعالية، سواء تتعلق باستخدام تقنيات رقمية أو آلات وأجهزة حديثة مثل أنظمة المناوبة الليلية، الرافعات، برامج إدارة المخزون... إلخ.

وكننتيجة لما سبق ذكره يصبح العمال أكثر قدرة على التعامل مرونة مع معلومات العمل المتجددة، وهذا دليل على أن البرنامج التكويني حقق أحد أهدافه الأساسية، والمتمثل في تنمية القدرة على التكيف والمرونة الذهنية وتقبل المستجدات من أفكار ومعلومات عملية، تقنية، مهنية جديدة في مجال العمل والتفاعل مع ما يستجد بشكل إيجابي ومرن، والنظر إليها من زاوية إمكانية استخدامها وتطبيقها في عملهم.

وقد لمسنا خلال دراستنا الميدانية مستوى عال من الوعي لدى المبحوثين بأهمية الاطلاع على مختلف المستجدات في مجال عملهم، وحماسهم ودافعيتهم لمعرفة ومتابعة كل ما هو جديد حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم المهني.

وتجدر الإشارة إلى أن الدورات التكوينية المسطرة تعرض للعمال وجهات نظر وأساليب عمل مختلفة مما يوسع آفاق تفكيرهم وتجعلهم أكثر انفتاحا لتبني كل ما هو جديد في مجال عملهم، كما تتضمن سيناريوهات محاكاة للتغيرات المحتملة الحدوث في بيئة العمل، وهذا ما يساعد على مرونة ذهنية واستعداد نفسي للتعامل مع المستجدات دون مقاومة أو قلق مفرط.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول أن التكوين المعرفي مطلب أساسي لتنمية وتطوير الحياة المهنية والمحافظة على الكفاءة اللازمة لممارسة المهام والأنشطة، فالاستمرار في تطوير المعرفة العملية والعلمية يمنع تقادم المعارف والمهارات لدى العمال، كما يمكن من مواجهة كافة التغيرات وخاصة التغير التكنولوجي، وهذا بالدرجة الأولى بالنسبة للوظائف الفنية، والتي تستدعي التحديث المستمر للمعارف ضمانا للسيولة الفنية للموارد البشرية.

2- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري

استندت الدراسة الراهنة في تحليل بعد التكوين المهاري في المؤسسة المينائية بسكيكدة على عناصر ومؤشرات تدور حول القدرة على تحليل مشاكل العمل، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والتحكم في المهارات المهنية، ويعكس كل مؤشر مجموعة من العبارات الموضحة في الجدول التالي والذي يبين الشواهد الإحصائية المتعلقة باستجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري.

الجدول رقم (40): درجة استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري

الرقم	مضمون العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أستطيع تحديد الأسباب الفعلية لمشاكل العمل	0	4	14	84	53	4,20	0,706	إيجابي
		0	2,6	9	54,2	34,2			
02	أشارك في تقديم حلول بديلة لمشاكل العمل	0	2	21	90	42	4,11	0,670	إيجابي
		0	1,3	13,5	58,1	27,1			

03	تناقش مشاكل العمل بطريقة جماعية	التكرار	2	7	27	77	42	3,97	0,864	ايجابي
			1,3	4,5	17,4	49,7	27,1			
04	عناك تشجيع على التعبير عن الآراء	التكرار	7	10	30	81	27	3,72	0,979	ايجابي
			4,5	6,5	19,4	52,3	17,4			
05	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	التكرار	5	14	35	63	38	3,74	1,031	ايجابي
			3,2	9	22,6	40,6	24,5			
06	أبادر باقتراح حلول إبداعية لمواكبة التغيرات العالمية	التكرار	6	11	43	61	34	3,68	1,018	إيجابي
			3,9	7,1	27,7	39,4	21,9			
07	لدى القدرة على تنظيم وقت العمل	التكرار	0	7	12	87	49	4,15	0,745	ايجابي
			0	4,5	7,7	56,1	31,6			
08	لدى القدرة على إعداد خطط فعالة لأداء العمل	التكرار	1	5	20	83	46	4,08	0,781	ايجابي
			0,6	3,2	12,9	53,5	29,7			
09	هناك توجيه فعال من المشرفين لتسهيل أداء المهام	التكرار	7	9	17	85	37	3,88	0,989	ايجابي
			4,5	5,8	11	54,8	23,9			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي										
								3,95	0,865	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40) والمتعلق بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التكوين المهاري، يتضح أن درجة الاستجابة لهذا البعد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,95 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو عبارات هذا البعد وبانحراف معياري قدر بـ 0,865 يشير إلى وجود تشتت مرتفع في الاستجابات.

حيث تحصلت العبارة رقم 1 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مقداره 4,20 يدل على أن استجابات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو هذه العبارة، حيث عبر 88,4% من المبحوثين عن موافقتهم، بينما بلغت نسبة المبحوثين المعارضين 2,6%، في حين قدرت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة بـ 9%، وتعكس هذه المعطيات وجود تشتت ملحوظ في الاستجابات والمقدر بـ 0,706.

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4,15 يبين أن غالبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم نحو هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,745 يشير إلى وجود عدم تجانس ملحوظ في الاستجابات، حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية 87,7%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 4,5%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 7,7%.

بعدها حلت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي مقداره 4,11 يبين أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,670 يشير إلى أن هناك تشتتاً منخفضاً في الاستجابات ويتضح ذلك من خلال النسب التالية: حيث قدرت نسبة الاستجابات الموافقة 58,1% والموافقة بشدة 27,1%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 1,3%، في حين قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 13,5%.

تليها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي مقداره 4,08 يدل على أن غالبية مفردات العينة أجابت بالموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,781 يعكس وجود عدم تجانس ملحوظ في الاستجابات، حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية 83,2%، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة 3,8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 12,9%.

متبوعة بالعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي مقداره 3,97 يدل على أن إجابات غالبية المبحوثين كانت نحو الموافقة وبانحراف معياري بلغ 0,864 يشير إلى وجود تشتت معتبر في الاستجابات، حيث بلغت نسبة الاستجابات الموافقة 49,7% والموافقة بشدة 27,1%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 5,8%، في حين قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 17,4%.

وفي المرتبة السادسة حلت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي مقداره 3,88 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,989 يبين أن هناك تبايناً وتشتتاً مرتفعاً في الاستجابات وهو ما توضحه النسب التالية: حيث بلغت نسبة الاستجابات الموافقة 54,8% والموافقة بشدة 23,9%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 10,3%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 11%.

تليها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي مقداره 3,74 يبين أن غالبية مفردات العينة أقرت بالموافقة على محتوى العبارة، وبانحراف معياري بلغ 1,031 يعكس وجود تباين مرتفع في الاستجابات، حيث بلغت نسبة الاستجابات الموافقة 40,6% والموافقة بشدة 24,5%، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 12,2%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 22,6%.

تليها في المرتبة الثامنة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي مقداره 3,72 يدل على أن استجابات غالبية أفراد العينة كانت إيجابية بنسبة إجمالية قدرت بـ 69,7% (52,3% موافقين و 17,4% موافقين بشدة)،

بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 11 %، في حين بلغت نسبة المحايدين 19,4 %، وتوضح هذه النسب أن استجابات المبحوثين جاءت متباينة بشكل كبير بدلالة ارتفاع انحرافها المعياري والمقدر بـ 0,979.

في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي مقداره 3,68 يبين أن غالبية المبحوثين أجابوا بالموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,745 يدل على أن هناك تشتتاً معتبراً في الاستجابات، حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية 61,3 %، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 11 %، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 27,7 %.

بينت الدلالات الكمية تأكيد غالبية مفردات العينة على قدرتهم على تحديد الأسباب الفعلية لمشاكل العمل، ويعكس ذلك وعي عمال المؤسسة بمختلف نشاطاتها (العمليات الداخلية للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، التفاعلات بين الأقسام، العوامل الخارجية المؤثرة...) الأمر الذي يساعد على فهم السياق الكامل للمشاكل وتحديد أسبابها بدقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى ووفقاً لما أفادت به رئيسة قسم التكوين بالمؤسسة، فالبرامج التكوينية المطبقة تهدف بشكل أساسي إلى تزويد المتكولين بطرق وأساليب التعامل مع مشكلات العمل وتحليلها لتحديد جذورها الفعلية، بناء على حث المتكولين بجدية على تعزيز حيوية اللقاءات وإقامة جلسات تفاعلية تتيح المشاركة الجماعية للمتكولين وإثارة النقاش حول مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجههم، وبالتالي الاستفادة من الأفكار الجديدة ووجهات النظر المختلفة التي تمكنهم من رؤية المشكلات من زوايا مختلفة، وعليه تحديد الأسباب والعوامل المؤدية لها وكيفية التعامل معها، إضافة إلى تضمين الدورات التكوينية تمارين تطبيقية ودراسات حالة مستمدة من واقع العمل، هو ما يمكن للمشاركين من ممارسة تحليل المشكلات ويعزز ثقتهم وقدرتهم على تقديم حلول لها سواء كانت مشكلات تقنية أو تنظيمية، حيث تم تسجيل مستوى مرتفع لمشاركة العمال في تقديم حلول بديلة لمختلف المشاكل، وإضافة إلى ما تم ذكره تلعب إمكانيات وقدرات ومهارات العمال على اختلاف مستوياتهم وتجاربهم وخبراتهم التي مروا بها طيلة مسارهم المهني دوراً فعالاً في زيادة دافعيتهم للمشاركة في طرح العديد من البدائل والحلول لمختلف مشاكل العمل، وذلك لتجنب أي تعطل في سير العمليات المينائية، وتبرز هذه النتائج نضجاً في ثقافة المؤسسة المينائية وسياستها العامة ونجاحها في تكوين عمالها وتطوير كفاءاتهم المهنية (فعالية برامجها التكوينية).

وفي نفس السياق وحسب النتائج المتحصل عليها بينت نسبة الاستجابات الإيجابية المرتفعة أن مشكلات العمل تناقش بطريقة جماعية على مستوى المؤسسة المينائية، وهذا في إطار تطبيقها لمعايير الجودة التي تشترط مشاركة جميع الأطراف المعنية في حل المشكلات، كما أن طبيعة العمليات المينائية المتداخلة تتطلب تنسيقاً وتعاوناً بين أقسام متعددة مثل: الشحن، الجمارك، السلامة، الخدمات اللوجستية وغيرها، وعليه فلا بد من مناقشة المشكلات بشكل جماعي لأن ذلك يضمن أخذ جميع الجوانب والاعتبارات في الحسبان عند البحث عن الحلول، فالنقاش الجماعي يتيح تبادل وجهات النظر المختلفة والخبرات المتنوعة بين العمال خاصة في الجانب التشغيلي والتقني، وهذا يؤدي إلى فهم أعمق للمشكلات واقتراح حلول أكثر فعالية، كما يقوي العلاقات بين العمال ويعزز روح الفريق، الأمر الذي يساهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية ويزيد من قدرة المؤسسة على واجهة التحديات.

وفي سياق آخر تفيد الشواهد الكمية بتأكيد غالبية الباحثين امتلاكهم القدرة على تنظيم وقت العمل وإعداد خطط فعالة لتسهيل أدائه، وهذا دليل على كفاءة عمال المؤسسة على خلق موازنة بين الوقت ونوع وحجم المهام، فعلى الرغم من تنوع واختلاف الأعمال والمهام تبعا لكل مصلحة وطبيعة كل وظيفة وحدود مسؤولياتها تبين النتائج وجود تنظيم واضح للأنشطة والمهام لدى مفردات العينة، حيث يقومون بإعداد قائمة الأعمال والنشاطات اليومية المطلوب إنجازها وضبطها وترتيبها ترتيباً منطقياً وفق أهميتها وطبيعتها حتى يسهل القيام بها والتدرج في إنجازها دون تضييع الوقت، يعكس ذلك مهاراتهم في تحديد الأهداف، إدارة الوقت، تنظيم المهام وتحديد الأولويات، إضافة إلى الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة التي يقومون بها وجمعهم المعلومات اللازمة للقيام بها وإعطائها الوقت اللازم والمناسب لها هذا من جهة، وإدراكهم لأهمية مهارات إدارة الوقت في تحسين الأداء وتقليل الإجهاد من جهة أخرى، لأن التنظيم الفعال للوقت يضمن إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد وفق تسلسل واضح مع عدم تضييع للوقت والجهد، وبالتالي ضمان المرونة والسهولة في التنفيذ وتحسين سيرورة العمل، إضافة إلى تقليل الأخطاء الناتجة عن ضغط الوقت.

أما بالنسبة للفئة المعارضة والتي أقرت بأنها لا يقوم بجدولة مهامها الوظيفية وإعداد خطط لتنفيذها فيعزى ذلك إلى طبيعة ونوعية مهامها وأنشطتها ضمن مكان العمل.

وعلى صعيد آخر بينت الدلالات الإحصائية تأكيد نسبة كبيرة من المبحوثين على أن هناك توجيهها فعلا من المشرفين المباشرين لتسهيل أداء المهام، وتعكس هذه النتائج امتلاك المؤسسة المينائية لمشرفين مؤهلين (إطارات) لديهم مهارات قيادية وتوجيهية عالية مثل القدرة على التواصل بوضوح، تفويض المهام بكفاءة، تقديم تعليمات محددة وواضحة تساعد المرؤوسين على فهم أدوارهم ومهامهم، وقد تم الوقوف على ذلك خلال فترة دراستنا الميدانية حيث لاحظنا وجود دوريات يومية يقوم بها رؤساء المصالح على مرؤوسيه للوقوف على متابعة سير العمل وذلك لضمان التسيير الآمن والفعال في تنفيذ مختلف العمليات المينائية، كما أن العديد ممن أجرينا معهم مقابلات تحدثوا بإيجابية عن مشرفيهم وأقروا بتواضعهم في التعامل وجديتهم في العمل، وضمن هذا الإطار وبناء على ما تم ملاحظته يمكن القول أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العديد من المديرية والأقسام تقوم على أسس إنسانية، وهذه المعطيات دليل على كفاءة وخبرة إطارات المؤسسة المينائية في القيام بمهامها على أكمل وجه، ويعزى ذلك فعالية الدورات التكوينية مثل (القيادة الفعالة، التواصل الوظيفي...) التي خضعت لها إطارات المؤسسة من جهة والخبرة المتراكمة نتيجة شغل وتفيد مناصب متعددة من جهة أخرى.

أما بالنسبة للمبحوثين المعارضين والمحايدين فيمكن تفسير ذلك بتفاوت كفاءة المشرفين، واختلاف طبيعة المهام، فبعض المهام تتطلب توجيها أكثر من غيرها.

كما تظهر النتائج أن مستوى تشجيع المؤسسة المينائية على التعبير عن الآراء فوق المتوسط، وذلك حسب ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي ونسبة الاستجابات الإيجابية، هذه الأخيرة تعكس تبني المؤسسة المينائية لثقافة تنظيمية تقدر وتثمن آراء واقتراحات عمالها وتعتبرها جزءا رئيسيا في عملية صنع القرار وتحسين سير العمل، كما أن إدراك العمال بأن آرائهم تأخذ بعين الاعتبار وتساهم في تحسين سير العمل وحل المشكلات يعزز لديهم الرغبة في المشاركة الفعالة ويزيد من استعدادهم للتعبير عن وجهات نظرهم. يبرز ذلك توفر قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعمال تسمح لهم بإيصال وطرح أفكارهم واقتراحاتهم خاصة خلال الاجتماعات الدورية التي يتم فيها فتح باب النقاشات بحرية، كما ولا بد من التنويه إلى الدور الفعال لحلقات النقاش والملتقيات التي تدخل ضمن إطار الدورات التكوينية المطبقة والتي تساعد العمال على تعلم كيفية طرح أفكارهم واقتراحاتهم ومناقشتها دون خوف.

وبالموازاة مع تم ذكره تظهر الدلالات الكمية أن مستوى المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل فوق متوسط، ويعكس ذلك تبني المؤسسة لنهج تشاركي في إدارة وتسيير العمل، وخاصة فيما يتعلق بإيجاد الحلول لمشاكل العمل كما تم الحديث عنه سابقا.

فحسب ما تم الاطلاع عليه من خلال وثائق المؤسسة وما هو مقرر في سياستها العامة، يعتبر اشراك العمال ومشاورتهم في اتخاذ القرارات أحد مبادئها الأساسية، ذلك لأن اتخاذ القرارات الصحيحة هو انعكاس لإشراك العمال في هذه العملية، فالسماح بأخذ باقتراحاتهم وآرائهم يساعد في التوصل إلى قرارات أكثر فعالية ويكون من السهل تطبيقها لأنها كانت نتيجة لمشاركة جماعية.

هذه المعطيات تبرز مدى اهتمام المؤسسة المينائية بالجانب المعنوي لعمالها، فإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يرفع من معنوياتهم، فتتشكل لديهم استعدادات تكون بمثابة حلقة الوصل بين أهدافهم الوظيفية والأهداف العامة للمؤسسة، مما يجعلهم يتقبلونها ويدافعون عنها ويحملون لواءها.

كما وتجدر الإشارة أنه وحسب تصريح رئيس فرع المستخدمين فإن اشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات مرتبط بالتدرج الهرمي للسلطة، وهذا لا يمنع من الاستماع لآرائهم واقتراحاتهم إلا أن سلطة اتخاذ القرار تبقى بيد مسؤولي المؤسسة خاصة ما تعلق بالقرارات ذات الأهمية البالغة.

أما فيما يتعلق بالمبادرة باقتراح أفكار إبداعية في العمل لمواكبة التغيرات العالمية، فإن النتائج تبين أن مستوى المبادرة متوسط وذلك حسب قيمة المتوسط الحسابي المتوسطة، يعكس ذلك وجود قدر من الوعي والمبادرة والرغبة في التكيف مع التغيرات العالمية لدى عمال المؤسسة، وخاصة في ظل المنافسة مع الموائى المجاورة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والفرص الجديدة التي تتيحها هذه التغيرات، والتي تتطلب حولا غير تقليدية لمجاراتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن تفسير دافعية العمال لاقتراح الأفكار الإبداعية هو الرغبة الشخصية في التطور والنمو المهني والشخصي.

كما ولا بد من التنويه إلى أن هذه النتائج تدل على وجود مستوى عالي من الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة المينائية، لأنه وفي الغالب ما يرتبط تقديم الأفكار الإبداعية بالإنجاز والرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة.

ويمكن القول أن المؤسسة المينائية تدعم روح الإبداع لكن بدرجات متفاوتة ويمكن إرجاع هذا التفاوت من خلال عاملين رئيسيين: الأول طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، والثاني طبيعة العمل بحد ذاته والذي يختلف من مصلحة لأخرى، فعلى سبيل المثال العمل في المصالح ذات الصلة بالأنشطة البحرية(مصلحة السحب البحري) يكون مقيد بلوائح وقواعد تنظيمية لضمان السلامة والأمن في بيئة العمل.

ويمكن تفسير النسبة المعتبرة للممتنعين عن الإجابة والمقدرة بـ 27.7%، بعدم درايتهم بمجمل التغيرات العالمية الحاصلة في مجال قطاع الموانئ، أما بالنسبة للفئة المعارضة فيمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الأعمال المكلفين بها خاصة ما يتعلق بالأقسام التشغيلية، أو الخوف من الفشل والنقد الأمر الذي يثبط المبادرات الإبداعية، وربما يرجع ذلك إلى عدم تخصيص المؤسسة المينائية لأي مكافآت مالية للأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين سير العمل في المؤسسة.

3- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين السلوكي: تعكس البيانات الرقمية الموضحة في الجدول رقم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التكوين السلوكي مع انحرافاتها المعيارية وتكراراتها ونسبها المئوية.

الجدول رقم (41) : درجة استجابات المبحوثين نحو بعد التكوين السلوكي

الرقم	مضمون العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تشجع المؤسسة العمل الجماعي	5	9	17	73	51	4,01	0,984	إيجابي
		3,2	5,8	11	47,1	32,9			
02	أتعامل بإيجابية مع فريق عملي	0	3	7	92	53	4,26	0,633	إيجابي
		0	1,9	4,5	59,4	34,2			
03	أقدم المساعدة لزملائي كلما تطلب الأمر	1	2	8	84	60	4,29	0,683	إيجابي
		0,6	1,3	5,2	54,2	38,7			
04	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة	1	3	11	78	62	4,27	0,732	إيجابي
		0,6	1,9	7,1	50,3	40			
05	أنا على استعداد لبدل أقصى طاقتي في العمل	0	3	16	70	66	4,28	0,728	إيجابي
		0	1,9	10,3	45,2	42,6			
06	أتعامل بثقة كبيرة مع الجميع	1	4	10	88	52	4,20	0,724	إيجابي
		0,6	2,6	6,5	56,8	33,5			
07	أدعم روح الحوار الإيجابي بين العمال	0	1	17	88	49	4,19	0,646	إيجابي
		0	0,6	11	56,8	31,6			
08	أصبحت أكثر قدرة على الفصل بين حياتي الشخصية والمهنية	0	2	12	91	50	4,22	0,637	إيجابي
		0	1,3	7,7	58,7	32,3			
09	زادت قدرتي على الصبر عند مواجهة الخلافات في العمل	0	5	16	87	47	4,14	0,721	إيجابي
		0	3,2	10,3	56,1	30,3			
إيجابي	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي						4,21	0,721	

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (41) والمتعلق بدرجة استجابات مفردات عينة الدراسة نحو بعد التكوين السلوكي أن درجة الاستجابة لهذا البعد كانت مرتفعة وإيجابية بمتوسط حسابي عام مقداره 4,21 والذي يبين أن غالبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم نحو عبارات هذا البعد، وبانحراف معياري بلغ 0,721 يبين أن هناك تشتت وتباين معتبر في الاستجابات.

حيث احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4,29 وهو متوسط مرتفع يدل على أن غالبية المبحوثين اختاروا الموافقة على هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,683 يشير إلى وجود تشتت ضعيف في الاستجابات، حيث قدرت النسبة الإجمالية لاستجابات المبحوثين الإيجابية 92,9% مقسمة بين 54,2% موافقين و38,7% موافقين بشدة، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 1,9%، في حين بلغت نسبة الممتنعين عن الإجابة 5,2%.

في المرتبة الثانية حلت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي مقداره 4,28 يبين أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,728 يدل على وجود تشتت ملحوظ في الاستجابات، حيث قدرت نسبة الاستجابات الموافقة بـ 45,2% والموافقة بشدة 42,6%، بينما بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات المعارضة 1,9%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 10,3%.

تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي مقداره 4,27 يدل على أن اتجاهات غالبية مفردات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو الموافقة على هذه العبارة وبانحراف معياري بلغ 0,732 يبين أن هناك تشتتاً معتبراً في الاستجابات، حيث بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 90,3%، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 2,5%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 7,1%.

بعدها حلت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي مقداره 4,26 يبين أن غالبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم عن هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,633 يشير إلى أن هناك تبايناً ضئيلاً جداً في الاستجابات، حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية بـ 59,4% لصالح فئة موافق و34,2% لصالح فئة موافق بشدة، بينما قدرت النسبة الإجمالية للاستجابات المعارضة بـ 1,9%، في حين بلغت نسبة المحايدين 4,5%.

تليها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي مقداره 4,22 يدل على أن استجابات غالبية المبحوثين كانت اتجاه إيجابي نحو الموافقة على هذه العبارة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 91%، بينما بلغت نسبة الاجمالية للاستجابات المعارضة 1,3%، في حين قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 7,7%، وهو ما يعكسه التباين المنخفض في الاستجابات والمقدر بـ 0,637.

متبوعة بالعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدر بـ 4,20 يبين أن غالبية مفردات العينة أعربوا عن موافقتهم عن هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,724 يشير إلى وجود تشتت ملحوظ في الاستجابات، يتضح ذلك من خلال النسب التالية: حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية مجمل الفئتين موافق وموافق بشدة 90,3%، بينما بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات المعارضة 3,2%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 6,5%.

بعدها حلت لعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي مقداره 4,19 يبين أن اتجاهات غالبية المبحوثين جاءت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,646 يشير إلى وجود تباين منخفض في الاستجابات، حيث بلغت النسبة الاجمالية للاستجابات الإيجابية 88,4%، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 0,6%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 11%.

تليها في المرتبة الثامنة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدر بـ 4,14 يدل على أن استجابات غالبية مفردات العينة كانت إيجابية نحو الموافقة بنسبة إجمالية قدرت بـ 86,4%، في حين بلغت نسبة المبحوثين المعارضين 3,2% ونسبة المحايدين 10,3%، وتعكس هذه المعطيات وجود تشتت ملحوظ في الاستجابات والذي قدر بـ 0,721.

وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي مقداره 4,01 يدل على أن غالبية المبحوثين اختاروا عبارة موافق، وبانحراف معياري بلغ 0,984 يشير إلى وجود تباين مرتفع في الاستجابات، وهو ما توضحه النسب التالية: حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية 80%، 47,1% موافقين و 32,9% موافقين بشدة، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 9%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 11%.

أظهرت النتائج الكمية أن مستوى التعاون بين العمال ومساعدة بعضهم مرتفع إلى حد كبير، حيث نلاحظ أن أغلبية العمال يقدمون يد العون لزملائهم في تنفيذ المهام والأنشطة، ويدخل هذا في إطار تشجيع المؤسسة المينائية على العمل الجماعي، لأن طبيعة النشاط فيها قائمة بالدرجة الأولى على العمل

الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل ومجموعات صغيرة لتسيير العمليات الميدانية، والتي تتكامل وظائفها في تنسيق مثالي، بحيث كل عامل يكمل عمل زميله، مما ساهم في خلق جماعات عمل متضامنة ومتعاونة وبيئة عمل إيجابية، ويتجلى هذا خاصة على مستوى عمال البحرية الذين يشتغلون في التخصص البحري فوق القاطرات والساحبات وكل ما يتعلق بعمليات السحب البحري، إضافة إلى الدواكرا وهم يشتغلون كمساعدين في عمليتي شحن وتفريغ السفن.

ولقد تم الوقوف ميدانيا على وجود انسجام كبير بين أعضاء فرق العمل، حيث يتعدى التعاون الداخلي بين الفريق الواحد إلى التعاون مع الفرق الأخرى في تنفيذ مختلف العمليات الميدانية خاصة تلك المتعلقة بالسحب، الرفع، الشحن، التفريغ والتخزين، كما أنه مثلا في حالة وقوع عامل في الخطأ لمسنا وجود درجة من التعاون فيما بينهم لتصحيحه، وهذا تأكيد على سيادة روح الفريق بين العمال، وما زاد في تناسق وانسجام فرق العمل هو معرفة كل فرد لدوره وإحاطته بأدوار زملائه في الفريق مما يسهل من إتمام الأعمال على أحسن وجه، وعليه يمكن القول أن تقديم المساعدة لبعضهم البعض يساعد على تعزيز الاندماج في العمل وتكوين صداقات وعلاقات إنسانية قوية تسمح لهم بالتكيف والاستقرار.

ومن جهة أخرى يعزى هذا التعاون إلى امتلاك العمال القدرة على تنظيم وقت العمل واختصار الجهد وعدم تضييع الوقت حسب ما أظهرت نتائج الجدول السابق، وهو ما سمح بامتلاك الوقت لتقديم يد المساعدة للزملاء، ولقد تم ملاحظة ذلك بين العديد من العمال سواء على مستوى المهام الإدارية أو في الورشات.

كما ولا بد من التنويه إلى أن تشجيع المؤسسة الميدانية على العمل الجماعي، يبرز دعم وتأييد الإدارة العليا لثقافة الجودة الشاملة، باعتبار أن العمل الجماعي والتأسيس لفرق العمل أحد ركائز الجودة، وبذلك تضمن المؤسسة مشاركة الجميع في إنجاز خططها وأهدافها.

وفي نفس السياق أظهرت النتائج تأكيد غالبية المبحوثين وبمستوى مرتفع على سيادة التعامل الإيجابي داخل فرق العمل، ودعمهم لروح الحوار الإيجابي فيما بينهم، يعكس ذلك تقدير المؤسسة الميدانية لأهمية الحوار كقيمة ومبدأ أساسي في بيئة العمل، حيث تشيد وثائق المؤسسة المتعلقة بسياساتها العامة بدور كلا من العملية التواصلية وتبادل الأفكار والآراء باحترام وتعزيز الحوار من خلال تركيزها على: تطوير قنوات الاتصال الداخلي، الإصغاء المستمر لكل الأطراف المشاركة في العملية، ضمان

التنسيق والتكامل بين العمال وفرق العمل، حسن التعامل، مشاركة وإشراك العمال وممثليهم في اتخاذ القرارات، كلها عوامل من شأنها إضفاء روح الحوار البناء بين العمال وخلق بيئة عمل تعاونية ومنتجة تقدر التواصل، الاحترام المتبادل، والتعاون بين أفرادها، وهو ما يمكن من التفاعل بإيجابية ويسهم في تحقيق أهدافهم المشتركة ونجاح فريق العمل.

فالتشجيع على العمل الجماعي وسيادة روح الفريق تخلق فرصا للحوار وتعزز النقاشات وتبادل الأفكار بين العمال، وبالرجوع إلى ما تم رصده وملاحظته خلال زيارتنا الميدانية ومقابلاتنا مع بعض المشرفين على اختلاف مديرياتهم، تم الوقوف على وجود مشرفين ورؤساء أقسام ذوي كفاءة عالية في التواصل ومؤهلين لتحفيز النقاش الإيجابي مع مرؤوسيه في جميع الأمور المتعلقة بالعمل.

كما وتبين النتائج تأكيد غالبية المبحوثين على أنهم يتعاملون بثقة كبيرة مع بعضهم البعض، وهذا دليل على نضج العلاقات المهنية بين عمال المؤسسة المينائية وخاصة ضمن فرق العمل، فحسب ما صرح به بعض العمال الذين أجرينا مقابلات معهم أكدوا لنا أنهم يأتمنون زملائهم على أسرارهم المهنية لأن هناك ثقة بينهم، حيث لاحظنا سيادة المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل فيما بينهم، يعزى هذا إلى حرص إدارة المؤسسة على ترسيخ أسلوب التعامل المتمحور حول الثقة، الصدق وكسب الولاء التنظيمي، سيادة الاحترام والتعاون المتبادل، تشجيع التواصل المفتوح وتبادل المعلومات بشفافية، القدرة على التعبير عن الآراء ومشاركة الأفكار كما تم الإشارة إليها سابقا، وكلها عوامل تنمي الثقة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.

وجدير بالذكر أن الأقدمية بين العمال تسهم بشكل كبير في تعميق أواصر الثقة والتعاون بينهم، مقارنة مع العمال الجدد الذين تكون تعاملهم مع زملائهم أكثر حذر وبرسمية أكثر، لأن تعرف العمال على بعضهم البعض يجعلهم يتعاملون بصدق وثقة مع بعضهم نظرا لتراكم الخبرات المشتركة والمعرفة المتبادلة، على العكس من العمال الجدد يكونون حذرين في تعاملهم مع الآخرين.

ويمكن تفسير نسبة المعارضين والممتنعين عن الإجابة بأن هؤلاء العمال يتصرفون بحذر مع الجميع، حيث أنهم لا يتقون في أي أحد، ثقتهم الوحيدة في الوثائق المكتوبة، ضف إلى ذلك أن طبيعة سلوكياتهم وتصرفاتهم توحى باحترازهم الكبير من الآخرين، هذه الفئة تركز فقط على عملها وتسعى جاهدة

للحفاظ على علاقة جيدة مع المشرف المباشر والإدارة، وهذا حسب ما أفادنا به بعض العمال الذين أجرينا مقابلات معهم.

كما وقد أظهرت معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استعداد عمال المؤسسة المينائية لبذل أقصى طاقتهم في العمل مرتفع، فهم لا يتهاونون في أداء أعمالهم وهم على استعداد لبذل مجهودات كبيرة لإنجازها على أكمل وجه، حيث تمت ملاحظة العديد من العمال سواء على مستوى الورشات أو الإدارات وهم يؤدون أعمالهم ويبدلون مجهودات كبيرة، حتى وإن تطلب الأمر الانتقال من مديرية إلى أخرى أو من ورشة إلى أخرى وهذا ما يؤكد تفانيهم في العمل، وولائهم للمؤسسة وارتباطهم بها وسعيهم لتحقيق أهدافها بكل ما يملكون من جهد، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول الخاص ببعد الاستقرار في العمل.

وتجدر الإشارة أن بدل العمال أقصى جهدهم في العمل قد يكون رغبة منهم في تقلد مناصب عليا أو نيل ترقية وتحقيق التميز وذلك بناء على المجهودات الكبيرة المبذولة في مكان عملهم، وسعيهم الدائم لإنهاء العمل على أكمل وجه وبالشكل المطلوب، ويعتبر هذا دليل على حب العمال لعملهم ورغبتهم في الاستمرار فيه وفق نظرة مستقبلية وتطلعات للتطور الذاتي والنمو المهني.

إلى جانب ذلك تشير الدلالات الإحصائية إلى وجود شعور عال بالفخر لدى مفردات العينة بانتمائهم للمؤسسة المينائية، ويمكن القول أن نتائج هاتين العبارتين تعزى إلى حرص المؤسسة المينائية على توفير الحد الأقصى من احتياجات العمال سواء العمال سواء من الناحية المادية، الاجتماعية، المعنوية والنفسية وكذا المهنية، والمتمثلة في المزايا المتعددة التي يوفرها العمل داخل المؤسسة مثل: الأجر المناسب، العلاقات الجيدة مع الزملاء، توفر فرص للنمو والتطور المهني (الترقية) من خلال التكوينات الداخلية والخارجية، نظرة أفراد المجتمع الإيجابية، التقدير والاحترام والاحساس بالمكانة في المجتمع بحكم سمعة المؤسسة الجيدة ومكانتها محليا ووطنيا، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية التي يتحصلون عليها مثل مبالغ مالية لشراء السيارات أو المنازل، رحلات الحج والعمرة، هذه العوامل تعد محفزا لإشباع الحاجات النفسية والذاتية والاجتماعية للعمال، فيتعزز شعورهم بالراحة النفسية في العمل وانتمائهم للمؤسسة ورضاهم عن مناخ العمل، الأمر الذي يولد بداخلهم شعورا إيجابيا اتجاهها ويجعلهم سعداء ومفتخرين بكونهم ينتمون إليها، وهو ما تم رصده وتأكيدده من خلال المقابلات مع بعض العمال، حيث عبر العديد من المبحوثين أن المؤسسة قدمت لهم الكثير ولعائلاتهم، وأنهم يشعرون بنوع من تقدير الذات كونهم

عمال بها، حسب رأيهم هذه الأسباب كفيلة بجعلهم يفخرون بمؤسستهم ويعتزون بها ويسعون للحفاظ عليها وعلى سمعتها محليا ووطنيا، ويبدلون أقصى جهودهم لتحقيق أهدافها بفعالية.

ويمكن القول أن الشعور بالاعتزاز والفخر ينبع من مكانة المؤسسة لدى العمال، وأنها قدمت لهم الكثير ومكنتهم من تحقيق أهدافهم من خلالها.

كما تبينت التحليلات الإحصائية لاستجابات المبحوثين تأكيد غالبيتهم على مساهمة الدورات التكوينية التي شاركوا فيها في زيادة قدرتهم على الصبر عند مواجهة الخلافات في العمل، يعكس ذلك شمولية استراتيجية التكوين المطبقة على مستوى المؤسسة المينائية وتركيزها على بناء وتنمية قدرات العمال السلوكية والاجتماعية والنفسية وليس فقط الاهتمام بالجوانب المعرفية والمهارية، وفي هذا الصدد تفيد المضامين التي أقرتها وثائق المؤسسة والمتعلقة بالبرامج التكوينية السنوية احتوائها على دورات حول إدارة الصراعات والخلافات، يتم تطبيقها من خلال ورش عمل أو محاضرات متخصصة تهدف إلى اكساب العمال مهارات إدارة الصراعات والخلافات في مكان العمل، وتعليمهم أساليب التعامل معها بطريقة صحيحة حيث تشمل: تنمية مهارات التواصل الفعال، الاستماع الجيد والتعبير عن الآراء باحترام، تعزيز القدرة على الحوار والتفاوض لإيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف، وبالتالي فهم دوافع وسلوكيات بعضهم البعض، الأمر الذي يقلل من التوتر، ويساعد في جعل العمال أكثر تحكما انفعالاتهم، وأكثر قدرة على التفكير بهدوء وصبر لحل خلافاتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن تعزيز المؤسسة لثقافة العمل الجماعي والتعاون، و تأكيدها على الاحترام المتبادل بين العمال كما تؤكد النتائج المذكورة أعلاه، يسهم في تقليل حدة الانفعالات أثناء الخلافات والنزاعات ويزيد من القدرة على تحملها والصبر في مواجهتها.

كما أكد غالبية أفراد العينة على أنهم أصبحوا أكثر قدرة على الفصل بين حياتهم الشخصية والمهنية، يعكس هذا درجة الوعي الكبيرة التي يتحلى بها عمال المؤسسة المينائية وإدراكهم لأهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية والاجتماعية، ويعزى هذا الوعي إلى اكتساب العمال لمهارات التنظيم والتحكم في الوقت مثل: إدارة الأولويات، تفويض المهام، التحلي بالجدية في العمل، حسب ما تؤكد نتائج الجدول السابق، علاوة على ذلك ساهم اكتسابهم لمهارات حل المشكلات وإدارة الخلافات والضغط في

العمل حسب ما أوضحت النتائج المتعلقة بالعبارة السابقة في تغيير سلوكياتهم، وعزز لديهم مرونة نفسية تمكنهم من مواجهة الضغوط المهنية دون أن تؤثر سلباً على حياتهم الشخصية.

ثالثاً - المعالم الامبريقية للفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية-سكيدة-..

بغية تحليل البيانات المستقاة من واقع المؤسسة المينائية بسكيدة وبغرض معرفة مستوى فعاليتها التنظيمية، سنحاول من خلال الجداول الإحصائية التالية عرض وترجمة الشواهد الرقيمة لإجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد الفعالية التنظيمية (جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل)، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث جداول من أجل تقديم تفسيرات دقيقة وموضوعية توضح مدى تحقيق الفعالية بها.

1- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد جودة الأداء.

نستعرض في الجدول رقم (42) الإجابات التفصيلية لمفردات عينة الدراسة عن مجموعة العبارات الممثلة لمؤشرات بعد جودة الأداء (قلة الأخطاء المهنية، السرعة في إنجاز العمل والدقة في إنجاز المهام) والموضحة من خلال التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، هذه الأخيرة تسمح بفهم دقيق لمستوى جودة الأداء بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول رقم (42): درجة استجابات المبحوثين نحو بعد جودة الأداء

الرقم	مضمون العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	التزم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة	0	2	6	81	66	4,36	0,623	إيجابي
		0	1,3	3,9	52,3	42,6			
02	قلما أرتكب أخطاء مهنية	3	3	9	85	55	4,20	0,793	إيجابي
		1,9	1,9	5,8	54,8	35,5			
03	أحرص على الاستخدام العقلاني لممتلكات المؤسسة	0	0	4	80	71	4,43	0,547	إيجابي
		0	0	2,6	51,6	45,8			
04	ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد	0	1	6	88	60	4,34	0,584	إيجابي
		0	0,6	3,9	56,8	38,7			
05	ألتزم بمواعيد العمل الاستعجالية	0	1	6	83	65	4,37	0,592	إيجابي
		0	0,6	3,9	53,5	41,9			
06	أحرص على السرعة في إنجاز المهام	0	1	10	90	54	4,27	0,606	إيجابي
		0	0,6	6,5	58,1	34,8			
07	أملك المهارات الكافية لإنجاز العمل بكفاءة	0	0	9	88	58	4,32	0,578	إيجابي
		0	0	5,8	56,8	37,4			
08	أحرص على تطبيق التعليمات الموجهة لي على أكمل وجه	0	3	7	84	61	4,31	0,650	إيجابي
		0	1,9	4,5	54,2	39,4			
09	أحرص على الدقة في أداء عملي	0	3	9	82	61	4,30	0,666	إيجابي
		0	1,9	5,8	52,9	39,4			
إيجابي	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي						4,32	0,627	

تبرز المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (42) والمتعلقة بدرجة استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو بعد جودة الأداء أن نسبة الاستجابة نحو هذا البعد كانت مرتفعة وإيجابية بدلالة المتوسط

الحسابي العام والمقدر بـ 4,32 والانحراف المعياري البالغ 0,627 والذي يعكس تشتتاً منخفضاً في

إجابات المبحوثين.

حيث احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4,43 وهو متوسط مرتفع يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,547 يبين أن هناك تشتتاً ضئيلاً جداً في الاستجابات وهو ما توضحه النسب التالية: حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية مجملتها الفئتين موافق وموافق بشدة 97,4%، في مقابل انعدام نسبة الاستجابات ذات التوجه السلبي، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 2,6%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي مقداره 4,37 يدل على أن غالبية المبحوثين أجابوا بالموافقة على هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,592 يشير على عدم تجانس ضئيل جداً في إجابات المبحوثين، حيث بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 95,4%، أما نسبة الاستجابات المعارضة فبلغت 0,6%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 3,9%.

بعدها حلت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي مقداره 4,36 يبين أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,623 يشير إلى أن هناك تبايناً منخفضاً في الاستجابات، حيث بلغت نسبة إجمالي الاستجابات الإيجابية 94,9% (52,3% موافقين و 42,6% موافقين بشدة) بينما بلغت نسبة استجابات المبحوثين المعارضين 1,3%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 3,9%.

تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي مقداره 4,34 يدل على أن غالبية المبحوثين أعربوا عن موافقتهم حول هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,584 يعكس وجود تشتت ضئيل جداً في الاستجابات، وهو ما تؤكد النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية والتي بلغت 95,5% مقارنة مع نسبة الاستجابات ذات التوجه السلبي والمقدرة بـ 0,6% ونسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة البالغة 3,9%.

تليها العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي مقداره 4,32 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت ضمن فئة الموافقة والموفقة بشدة بنسبة إجمالية بلغت 94,2%، في مقابل انعدام نسبة الاستجابات المعارضة، وتسجيل نسبة 5,8% للمبحوثين الممتنعين عن الإجابة، وتشير هذه المعطيات إلى أن نسبة استجابات المبحوثين جاءت متباينة تبايناً ضئيلاً جداً بدلالة انخفاض انحرافها المعياري والمقدر بـ 0,578.

تليها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي مقداره 4,31 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,650 يشير إلى أن هناك تشتتاً منخفضاً في الاستجابات، حيث

بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية مجملة 93,6%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 1,9%، في حين قدرت نسبة المحايدون بـ 4,5%.

تليها في المرتبة السابعة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي مقداره 4,30 يوضح أن غالبية المبحوثين اختاروا الموافقة على هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,666 يشير إلى تسجيل عدم تجانس منخفض في الاستجابات، حيث بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 92,3%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 1,9%، في حين قدرت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة بـ 5,8%.

تليها في المرتبة الثامنة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي مقداره 4,27 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين جاءت إيجابية ضمن فئة الموافقة والموافقة بشدة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 92,9%، في حين بلغت نسبة الاستجابات غير الموافقة 0,6%، ونسبة المبحوثين المحايدون 6,5%.

وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي مقداره 4,20 يبين أن غالبية المبحوثين أجابوا بالموافقة على هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,793 يشير إلى وجود تباين وتشتت ملحوظ في الاستجابات، حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية بـ 54,8% لصالح فئة موافق و 35,5% لصالح فئة موافق بشدة، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة بـ 3,8%، في حين بلغت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة 5,8%.

تبين الدلالات الكمية في الجدول أعلاه تأكيد غالبية المبحوثين وبمستوى مرتفع على حرصهم الشديد على استخدام ممتلكات المؤسسة من وسائل وأجهزة ومعدات بعقلانية دون تخريب أو تبذير، وهذا يعكس امتلاك المؤسسة المينائية لقوة عاملة واعية ومسؤولة وتتمتع بقيم واخلاق مهنية عالية، فالحفاظ على الأجهزة والمعدات هو بمثابة الحفاظ على سلامة المؤسسة ككل وبالتالي استمرار ودوام العمل بوتيرة جيدة، ولذلك تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بتوضيح السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستخدام الصحيح لهذه الممتلكات.

وتماشيا مع تم ذكره يمكن القول أن الالتزام بالاستخدام الرشيد للموارد يعكس في جوهره التزاما كبيرا بتطبيق القانون والنظام الداخلي للمؤسسة وهو ما أكدته غالبية المبحوثين، فإذا كان الحفاظ على الممتلكات يضمن استدامة العمل فإن تطبيق القانون الداخلي يضمن سير العمل على أكمل وجه، ولهذا تحرص إدارة المؤسسة على ضرورة الالتزام الشامل بمعرفة مواد القانون الداخلي وتطبيقها من قبل جميع العمال

بمختلف مستوياتهم المهنية دون استثناءات أو تحفظات، وفي سبيل ذلك تم توفير نسخة من النظام لكل عامل، وبالإضافة إلى إتاحة الاطلاع عليه في شكل لوائح معروضة على مستوى كل مصلحة، وقد لوحظ ذلك خلال زيارتنا الميدانية في جميع مصالح ومديريات المؤسسة.

وعليه فإن التلازم بين الالتزام بالاستخدام العقلاني لممتلكات المؤسسة والالتزام بتطبيق القانون الداخلي والحفاظ على النظام العام داخلها يؤكد وجود إدارة فعالة وثقافة مؤسسية قوية تقدر المسؤولية والانضباط في العمل.

كما أظهرت نتائج التحليل الكمي كذلك التزاما كبيرا لدى غالبية المبحوثين بتنفيذ المهام الموكلة اليهم في الوقت المحدد وإنجاز عملهم بدقة متناهية، ويعزى ذلك إلى امتلاك العمال خبرات ومهارات عالية تمكنهم من معرفة وفهم طبيعة العمل بشكل دقيق وأدائه بكفاءة، كما يعكس ذلك مستوى مرتفع من الانضباط والجدية في العمل، وتحلى العمال بروح المسؤولية نتيجة إدراكهم أن جودة عملهم تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وكسب رضا عملائها.

أما بخصوص حرص العمال على السرعة في إنجاز المهام تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى سرعة الإنجاز، ويتجلى ذلك من خلال نسبة الاستجابات المرتفعة، حيث أكد غالبية المبحوثين على أنهم ينجزون أعمالهم بالسرعة المطلوبة مع تجنب أي تأخير في تنفيذ مهامهم اليومية، يعكس هذا مؤشرا واضحا على كفاءة العمال في إدارة الوقت وتنظيمه بشكل فعال.

يعزى كل ما تم ذكره إلى نظام عمل المؤسسة المينائية الأساسي والمتعلق بعمليات الشحن والتفريغ ونقل المسافرين -كل ما يتعلق بتنظيم رسو السفن في الميناء- الذي يتطلب التزاما كبيرا وجادا في إنجاز المهام وتعاوننا وثيقا بين مختلف الأقسام والمديريات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب سرعة ودقة في التنفيذ، مما يجعل الالتزام بالمواعيد أمرا ضروريا لضمان سير العمل بسلاسة وتقديم الخدمة ضمن الإطار الزمني المحدد، لأن أي تعطل في القيام بأعلى عمل على مستوى أي مصلحة أو مديرية سيؤدي إلى عرقلة باقي تعاملات الزبائن والعملاء.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على قدرة المؤسسة المينائية على توفير دورات تكوينية متخصصة لعمالها لتأهيلهم على استخدام أحدث التقنيات والمعدات المينائية مثل تشغيل الرافعات، وتنفيذ إجراءات السلامة والامن وأداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت المطلوب، فسياسة المؤسسة المينائية

تقوم على اعتبار التحديث المستمر للمعرفة والمهارات ضرورة حتمية لضمان مواكبة العمال لأفضل الممارسات في مجال العمل المينائي خاصة وتسيير العمل بكفاءة عامة.

وبالموازاة مع ما تم ذكره بينت البيانات الميدانية أن غالبية المبحوثين أكدوا على أنهم قلما يرتكبوا أخطاء مهنية، حيث لاحظنا خلال فترة دراستنا الميدانية مستوى عال من الالتزام والحرص لدى العمال على إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب وتجنب الأخطاء، وهذا ما تؤكدته نسب الاستجابات المرتفعة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الحفاظ على سلامتهم وسلامة الأجهزة والمعدات خاصة في الأقسام التشغيلية مثل مديرية الشحن والتفريغ وباقي المصالح التقنية.

وفي سياق تعزيز الأداء وتقليل الأخطاء تولى المؤسسة المينائية أهمية قصوى لتوفير التكوين المستمر لعمالها بهدف سد الثغرات الملاحظة في أداء العمال من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية وتقليل احتمالية وقوع الأخطاء، كما وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد المؤسسة المينائية على تطبيق معايير الجودة والسلامة الصارمة والالتزام الدقيق بالقوانين واللوائح المحلية والدولية من العوامل الأساسية في تقليل هامش الخطأ وضمان اتباع أفضل الممارسات في إنجاز العمل بفعالية.

كما أكدت غالبية مفردات عينة الدراسة حرصهم الشديد على التطبيق الكامل للتعليمات الموجهة إليهم على أكمل وجه، يعكس هذا وجود نظام اشراف فعال يساهم على ضمان تنفيذ التعليمات بشكل صحيح، حيث لاحظنا خلال زيارتنا الميدانية نجاح المشرفين في الاتصال بمرؤوسيههم وتوضيح تعليمات العمل والإجراءات اللازمة لتنفيذها بشكل دقيق، كما لمسنا حرصهم على تقديم التوجيه والدعم اللازمين للعمال ومتابعة أدائهم لضمان الالتزام بالتنفيذ الفعلي للتعليمات.

إضافة إلى ذلك أكد غالبية المبحوثين على التزامهم الكبير بمواعيد العمل الاستعجالية، وذلك يرجع إلى طبيعة ديناميكية العمليات المينائية والتي تتطلب استجابة سريعة وفعالة في مختلف الظروف، وخاصة في الحالات الطارئة مثل حدوث أعطال فنية كبيرة أو وصول السفن خارج المواعيد المحددة، لأن أي تأخير في التعامل مع هذه المواقف قد يؤثر على البضائع التي يتم شحنها وتفرغها مما يؤدي إلى تلفها أو فقدانها، وبالتالي يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، وهو ما يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة وجودة الخدمة

المقدمة، وضمن هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن جميع عمال المؤسسة يتم إخضاعهم لدورات تكوينية تتعلق بكيفية التصرف في الحالات الطارئة والمستعجلة، وكيفية إدارة الأزمات في العمل.

2- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد الميزة التنافسية.

يوضح الجدول رقم (43) تحليل استجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات الممثلة لمؤشرات بعد الميزة التنافسية (التكيف مع متغيرات البيئة، التأكيد على رضا العملاء والجودة) كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية، والتي نهدف من خلالها إلى تحديد مستوى إدراك المبحوثين لأهمية أبعاد الميزة التنافسية في تحقيق الفعالية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

الجدول رقم (43): درجة استجابات المبحوثين نحو بعد الميزة التنافسية

الرقم	مضمون العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة	2	1	11	74	67	4,31	0,744	إيجابي
	النسبة	1,3	0,6	7,1	47,7	43,2			
02	تدعم المؤسسة مختلف النشاطات الاجتماعية	4	3	17	83	48	4,08	0,852	إيجابي
	النسبة	2,6	1,9	11	53,5	31			
03	تعمل المؤسسة على تحقيق مكانة متميزة في مختلف الأسواق	2	2	13	82	56	4,21	0,756	إيجابي
	النسبة	1,3	1,3	8,4	52,9	36,1			
04	تقدم المؤسسة خدماتها بأفضل أسلوب	4	3	13	84	51	4,13	0,843	إيجابي
	النسبة	2,6	1,9	8,4	54,2	32,9			
05	تحرص المؤسسة على تقديم تسهيلات لعملائها	3	7	24	72	49	4,01	0,912	إيجابي
	النسبة	1,9	4,5	15,5	46,5	31,6			
06	هناك رضا من طرف العملاء المقدمة من قبل المؤسسة	4	4	36	68	43	3,92	0,918	إيجابي
	النسبة	2,6	2,6	23,2	43,9	27,7			
07	تحرص المؤسسة على	2	9	17	80	47	4,04	0,874	إيجابي

			30,3	51,6	11	5,8	1,3	النسبة	تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة	
ايجابي	0,916	4,06	51	77	18	4	5	التكرار	تقدم المؤسسة خدماتها في الوقت المحدد	08
			32,9	49,7	11,6	2,6	3,2	النسبة		
إيجابي	0,912	3,99	46	74	26	5	4	التكرار	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات العملاء	09
			29,7	47,7	16,8	3,2	2,6	النسبة		
ايجابي	0,859	4,08	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي							

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (43) والمتعلق بدرجة استجابات المبحوثين نحو بعد الميزة التنافسية أن درجة الاستجابة نحو هذا البعد كانت إيجابية ومرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي العام والذي قدر بـ 4,08 والانحراف المعياري البالغ 0,859 والذي يعكس تباينا وتشتتا مرتفعا في استجابات مفردات عينة الدراسة.

حيث نالت العبارة 1 المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4,31 وأقل تباين في الاستجابات والمقدر بـ 0,744، وهذا يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين جاءت إيجابية نحو الموقفة على هذه العبارة بنسبة اجمالية قدرت بـ 90,0%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 1,9%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 7,1%.

جاءت بعدها في المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي مقداره 4,21 يبين أن غالبية المبحوثين أجابت بالموافقة وبانحراف معياري بلغ 0,756 يعكس تباينا منخفضا في الاستجابات، حيث بلغت نسبة إجمالي الاستجابات الإيجابية 89% مقسمة ضمن فئتين هما 52,9% موافقين و 31,1% موافقين بشدة، بينما بلغت نسبة المبحوثين المعارضين 2,6%، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 8,4%. تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدر بـ 4.13 يدل على أن غالبية المبحوثين لهم توجه ايجابي نحو الموافقة على هذه العبارة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 87,1%، في حين بلغت نسبة الاستجابات غير الموافقة 4,5%، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 8,4%، وهو ما يعكسه التباين المعتبر المسجل في الاستجابات والمقدر بـ 0,843.

متبوعة بعدها بالعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي مقداره 4.08 يوضح أن غالبية المبحوثين أجابوا بالموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,852 يبين أن هناك تشتتاً مقبولاً في الاستجابات، حيث بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات ذات التوجه الإيجابي 84,5%، بينما بلغت نسبة استجابات المبحوثين المعارضين 4,5%، في حين قدرت نسبة المبحوثين المحايدين بـ 11%.

تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي مقداره 4,06 يدل على أن اتجاهات أغلب المبحوثين جاءت إيجابية ضمن فئة الموافقة والموافقة بشدة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 82,6%، في حين بلغت نسبة الاستجابات ذات التوجه العارض 5,8%، بينما قدرت نسبة المحايدين بـ 11,6%، وتعكس هذه النسب وجود تشتت مقبول في الاستجابات والمقدر بـ 0,916.

وفي المرتبة السادسة حلت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي مقداره 4,04 يبين أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,874 يشير إلى عدم تجانس ملحوظ في الاستجابات، حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية 81,9% موزعة بين فئة موافق بنسبة 51,6% و فئة موافق بشدة بنسبة 30,3%، بينما بلغت النسبة الإجمالية لاستجابات المبحوثين المعارضين 7,1%، في حين قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 11%.

تليها في المرتبة السابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي مقداره 4,01 يدل على أن غالبية المبحوثين يوافقون على هذه العبارة حيث كانت اتجاهاتهم ضمن فئة موافق و موافق بشدة بنسبة إجمالية قدرت بـ 78,1%، في حين بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 6,4%، بينما قدرت نسبة المبحوثين المحايدين بـ 15,5%، وتؤكد هذه المعطيات على أن استجابات المبحوثين جاءت متباينة وغير متجانسة وذلك بدلالة ارتفاع انحرافها المعياري والمقدر بـ 0.912.

في المرتبة الثامنة حلت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي مقداره 3,99 يبين أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة، وبانحراف معياري بلغ 0,912 يشير إلى تسجيل عدم تجانس ملحوظ في استجابات المبحوثين، حيث قدرت نسبة الاستجابات الإيجابية مجملة 77,4%، بينما قدرت نسبة الاستجابات المعارضة 5,8%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الممتنعين عن الإجابة 16,8%.

وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة رقم 6 بأقل متوسط حسابي قدر بـ 3,92 يبين أن غالبية المبحوثين عبروا عن موفقتهم، وبانحراف معياري بلغ 0,918 يشير إلى وجود تباين وتشتت ملحوظ في

الاستجابات، حيث بلغت نسبة إجمالي المبحوثين ذوي الاتجاه الإيجابي 71,6%، في حين قدرت نسبة المعارضين بـ 5,2%، بينما بلغت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة 23,2%.

وحسب البيانات الواردة في الجدول أعلاه أكد غالبية المبحوثين أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تتمتع بسمعة جيدة وذلك نظرا لدورها الاستراتيجي المحوري في الاقتصاد الوطني، خاصة في مجال المبادلات التجارية البحرية وعلى رأسها تصدير المحروقات بالتعاون مع مؤسسة سوناطراك، هذا التعاون ساهم بشكل كبير في تفعيل الاستثمارات الوطنية وتوسيع أنشطة المؤسسة داخل وخارج الوطن، ولقد شهدت المؤسسة نموا ملحوظا في حجم نشاطها وعملياتها على مر السنوات الأخيرة، مما عزز مكانة ميناء سكيكدة كأحد الموانئ الحيوية في الجزائر، وساهم في دعم النشاط الاقتصادي والتجاري على الصعيدين الوطني والدولي، وقد تجلّى تميز المؤسسة في حصولها على المرتبة الأولى كأفضل ميناء في الوطن مناصفة مع ميناء أرزيو بوهران.

ويهدف ترسيخ مكانتها المتميزة في مختلف الأسواق تعتمد المؤسسة المينائية على استراتيجية متكاملة تركز على تطوير حصتها السوقية من خلال توسيع قاعدة عملائها وتقديم خدمات متميزة، مما يضمن تغطية شبه كاملة للسوق المحلية ويعزز مكانتها كميناء مهم في القطاع، إضافة إلى إقامة علاقات شراكة وتعاون استراتيجية مع كبرى المؤسسات المينائية العالمية بهدف تنويع الخدمات المقدمة وتبادل الخبرات، مما يعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق.

وفي سبيل ذلك تحقيق هذا الهدف تركز المؤسسة على عدة جوانب يأتي في مقدمتها الالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة وبأفضل أسلوب خاصة في ظل المنافسة الشديدة لاسيما الموانئ المحلية مثل جيجل وبجاية وذلك في إطار حماية استحقاقاتها لشهادات الأيزو الجودة التي تحوزها مما يؤكد التزامها وتطبيقها لأعلى معايير الجودة في جميع عملياتها وأنشطتها، حيث تتبنى في إطار سياستها العامة هدفا استراتيجيا أساسيا يتمثل في تلبية احتياجات عملائها من خلال تقديم خدمات تتوافق مع متطلباتهم، بالاعتماد على استراتيجية الجودة الشاملة كإطار عمل لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر، وهذا ما يثبت حرصها على بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على الجودة والكفاءة، وتشجع العمال على تبني أفضل الممارسات والعمل بجد لتقديم خدمات متميزة ترقى إلى مستوى تطلع العملاء، إضافة إلى توظيف أحدث الإمكانيات التكنولوجية لضمان السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، مما يمكنها من التكيف مع احتياجات العملاء

المتنوعة وتقديم حلول مبتكرة لهم، كما تحرص المؤسسة المينائية على بناء علاقات احترافية وشفافة مع عملائها، مما يسهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق وكسب ولاء العملاء على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب تطلع المؤسسة الدائم إلى تطوير القدرات المعرفية والفنية والتقنية لجميع عمالها.

بعدها نصل إلى الحديث حول اعتماد المؤسسة المينائية على نظام عمل يركز بشكل أساسي على إنجاز المهام وتقديم الخدمات في الوقت المحدد، وهو ما يؤكد حرصها على الالتزام بالوعود اتجاه عملائها خاصة فيما يتعلق بمواعيد تقديم الخدمات المطلوبة، كما ويرجع كذلك إلى طبيعة أنشطة المؤسسة الرئيسية المتمثلة في عمليات الشحن والتفريغ ونقل المسافرين، والتي تتطلب إجراءات إدارية وتنظيمية دقيقة ومواعيد محددة خاصة ما تعلق بعمليات السحب البحري ورسو السفن بالتوافق مع مرافئ وأرصفت الميناء، وتولي المؤسسة أهمية قصوى لتجنب التأخير في إتمام عمليات الشحن والتفريغ ونقل البضائع والحفاظ عليها لما له من تأثير على جودة خدماتها، ولهذا تؤكد المؤسسة المينائية على ضرورة تعزيز مواردها البشرية والمادية لضمان خدمة متواصلة للأنشطة المينائية التجارية والاقتصادية بهدف تحسين مردودية الميناء، وهذا من خلال اعتمادها وكما سبق الذكر على التكوين والتأهيل المستمر لفائدة مختلف الفئات السوسيو مهنية مما يساهم على تقديم الخدمات في وقتها المحدد وبسرعة ودقة واتقان.

وتماشيا مع ما تم ذكره نصل إلى الحديث حول حرص المؤسسة المينائية على تقديم تسهيلات لعملائها لتحقيق رضاهم وهو ما أكدته غالبية المبحوثين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات الواضحة والمبسطة والمرنة التي تسهل على العملاء إنجاز مختلف معاملاتهم بسلاسة مما يوفر الوقت والجهد وبتكاليف تنافسية، بداية من توفير قنوات تواصل فعالة مع العملاء، مما يسهل عليهم الحصول على المعلومات اللازمة وتقديم ملاحظاتهم واستفساراتهم، وتؤكد المقابلات التي أجريناها مع بعض رؤساء الأرصفت على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة المينائية بكيفية التعامل مع العملاء، من خلال تنظيم دورات تكوينية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات التواصل باللغة الإنجليزية وتنمية مهارات التواصل الفعال وفتح باب الحوار والنقاش والاستماع إلى ملاحظاتهم -باعتبارها تتعامل مع شركات وطنية وعالمية-، وقد تم الوقوف ميدانيا على حرص العمال على تقديم الدعم والمساعدة للعملاء والوقوف على تلبية احتياجاتهم على أكمل وجه، وصولا إلى الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والذي توليه المؤسسة اهتماما بالغا بهدف استخدام الأنظمة الالكترونية والتطبيقات الحديثة في إجراء المعاملات وكمثال على ذلك توفير المؤسسة لخدمة الدفع عبر الانترنت وإجراء مختلف العمليات البنكية عن بعد بهدف تسهيل الخدمات للشركاء الاقتصاديين للوصول للبيانات ودفع فواتيرهم ، وذلك سعيا منها إلى إضفاء الطابع

اللامادي داخل الميناء، وتعتبر المؤسسة المينائية السبابة التي أطلقت هذه الخدمة والتي لاقت استحسان كبير من طرق الزبائن، إضافة إلى اقتناء العديد من الرافعات الحديثة بهدف تحسين إجراءات تفريغ ونقل وحفظ مختلف البضائع، وتوفير مساحات تخزين إضافية لها، وتبسيط الإجراءات الجمركية.

وهو ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة المينائية لرضا عملائها، كما ويتجلى ذلك في إجراء قسم إدارة الجودة بالمؤسسة لاستبيانات دورية لقياس رضا العملاء، وحسب ما استقيناه من المقابلات البحثية التي أجريناها تم تسجيل انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوي المقدمة من طرفهم، وتعكس هذه النتائج فعالية الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في معالجة الشكاوي من خلال برمجة دورات تكوينية تتعلق بكيفية كسب رضا العملاء والزبائن والتعامل معهم ومراعاة متطلباتهم، يتم في هذا الصدد إجراء الاستفسارات اللازمة ودراسة الشكاوي بعناية لتحديد الأسباب الجذرية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وإبلاغ العملاء بها، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الارتفاع الملحوظ في عدد العملاء الجدد مؤشرا على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة ودليلا على سمعة المؤسسة المتميزة، وتجدر الإشارة إلى أنه يتم

كما وقد أكدت نسبة كبيرة من المبحوثين بأن المؤسسة محل الدراسة تساهم بشكل فعال في دعم مختلف النشاطات الاجتماعية، حيث تتبنى مبادرات رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من دورها في التنمية المحلية، وقد تجسد ذلك في عدة نشاطات منها: القيام بتبرعات وأعمال خيرية خلال شهر رمضان المبارك، المشاركة في حملات التبرع بالدم بالتعاون مع مديرية الصحة والهلال الأحمر الجزائري لصالح المرضى، كما تدعم المؤسسة برامج الرعاية الاجتماعية، وتساند المنظمات البيئية المحلية في جهودها للحفاظ على البيئة البحرية، بالإضافة إلى ذلك تقدم المؤسسة الدعم المالي للجمعيات الخيرية المحلية وتساهم في العديد من الأنشطة الاجتماعية الأخرى.

3- عرض وتحليل استجابات المبحوثين نحو بعد الاستقرار في العمل: نبين فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية الخاصة بإجابات المبحوثين من أفراد العينة نحو عبارات بعد الاستقرار في العمل، والموضحة من خلال التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (44): درجة استجابات المبحوثين نحو بعد الاستقرار في العمل

الرقم	مضمون العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	هناك تنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة	6	4	13	86	46	4,05	0,914	ايجابي
		3,9	2,6	8,4	55,5	29,7			
02	تعتمد المؤسسة على التحديد الواضح للأدوار	3	10	11	93	38	3,99	0,868	ايجابي
		1,9	6,5	7,1	60	24,5			
03	يحل العمال خلافاتهم بعقلانية	1	7	27	82	38	3,96	0,813	ايجابي
		0,6	4,5	17,4	52,9	24,5			
04	لدى ارتباط وثيق بالمؤسسة	1	3	17	80	54	4,18	0,751	ايجابي
		0,6	1,9	11	51,6	34,8			
05	أشعر براحة نفسية عالية أثناء التواجد في العمل	2	9	22	84	38	3,95	0,859	ايجابي
		1,3	5,8	14,2	54,2	24,5			
06	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	3	5	20	86	41	4,01	0,837	ايجابي
		1,9	3,2	12,9	55,5	26,5			
07	أقدم أفكارا جديدة لتسهيل سير العمل	0	4	31	75	45	4,04	0,772	إيجابي
		0	2,6	20	48,4	29			
08	أتمتع بالقدرات اللازمة للتعامل مع مختلف مواقف العمل	1	3	12	94	45	4,15	0,695	ايجابي
		0,6	1,9	7,7	60,6	29			
09	يحرص العمال على التفاني في أداء عملهم	0	8	22	79	46	4,05	0,804	ايجابي
		0	5,2	14,2	51	29,7			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي						4,04		0,813	

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (44) والمتعلق بدرجة استجابات المبحوثين نحو

بعد الاستقرار في العمل أن درجة الاستجابة نحو هذا البعد كانت مرتفعة وإيجابية بدلالة المتوسط

الحسابي العام والمقدر بـ 4,04 والانحراف المعياري البالغ 0,813 والذي يعكس وجود تشتت مرتفع في

استجابات مفردات العينة.

حيث احتلت عبارة 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4,18 وهو متوسط مرتفع يدل على أن غالبية مفردات العينة عبرت عن موافقتها عن هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ 0,751 يشير إلى عدم تجانس ضئيل في الاستجابات، حيث بلغت النسبة الإجمالية لاستجابات المبحوثين الإيجابية 86,4% مقسمة بين 51,6% لصالح فئة موافق و34,8% لصالح فئة موافق بشدة، في حين بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات المعارضة 2,5%، بينما بلغت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة 11%.

تليها في المرتبة الثانية عبارة 8 بمتوسط حسابي مقداره 4,15 يدل على أن غالبية المبحوثين لهم توجه إيجابي نحو الموافقة على هذه العبارة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 89,6% مقسمة بين 60,6% موافقين و29% موافقين بشدة، في حين بلغت النسبة الإجمالية للمبحوثين المعارضين 2,5%، بينما بلغت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة 7,7%، وتعكس هذه المعطيات التباين المنخفض في الاستجابات والمقدر بـ 0,659.

وفي المرتبة الثالثة حلت العبارتين 9 و1 بمتوسط حسابي قدر بـ 4,05 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية نحو الموافقة على هاتين العبارتين، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0,804 و0,914 على التوالي والتي تشير إلى وجود تباين ملحوظ في الاستجابات، حيث بلغت نسبة إجمالي الاستجابات الإيجابية 80,7%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 5,2%، في حين قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 14,2%، أما بالنسبة للعبارة رقم 1 فقد بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية حولها 85,2%، بينما نسبة الاستجابات غير الموافقة فقدرت بـ 6,5%، في حين بلغت نسبة المحايدين 8,4%.

متبوعة بالعبارة 7 بمتوسط حسابي مقداره 4,04 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت إيجابية وبانحراف معياري بلغ 0,772 يشير إلى وجود تشتت معتبر في الاستجابات وهو ما توضحه النسب التالية: حيث بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 77,4% مقسمة بين 48,4% موافقين و29% موافقين بشدة، في حين بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 2,6%، بينما قدرت نسبة المحايدين بـ 20%.

تليها العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي مقداره 4,01 يدل على أن اتجاهات غالبية المبحوثين كانت ضمن فئة الموافقة والموقفة بشدة وذلك بنسبة إجمالية بلغت 82%، في حين بلغت نسبة الاستجابات

المعارضة 5,1%، أما نسبة المحايدون فقدت بـ 12,9%، وتشير هذه المعطيات إلى أن استجابات المبحوثين جاءت متباينة نوعاً ما بدلالة ارتفاع انحرافها المعياري والمقدر بـ 0,837.

بعدها حلت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي مقداره 3,99 يبين أن غالبية المبحوثين أجابوا بالموافقة، وانحراف معياري بلغ 0,868 يعكس وجود تباين وتشنت مقبول في استجابات المبحوثين، حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية ضمن فئتي موافق وموافق بشدة 84,5%، بينما بلغت نسبة المبحوثين غير الموافقين 8,4%، في حين قدرت نسبة المحايدون بـ 7,1%.

تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدر بـ 3,96 وانحراف معياري بلغ 0,813 والذي يشير إلى وجود عدم تجانس ملحوظ في استجابات المبحوثين، حيث بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية 52,9% ضمن فئة موافق و 24,5% ضمن فئة موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الاستجابات غير الموافقة 5,1%، أما نسبة الممتنعين عن الإجابة فقدت بـ 17,4%.

وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة رقم 5 بأقل متوسط حسابي والمقدر بـ 3,95 يبين أن غالبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم على هذه العبارة وانحراف معياري بلغ 0,859 يعكس وجود تشنت مقبول في الاستجابات، حيث بلغت النسبة الإجمالية للاستجابات الإيجابية 78,7%، بينما بلغت نسبة الاستجابات المعارضة 7,1%، في حين قدرت نسبة المحايدون بـ 14,2%.

حسب النتائج المتحصّل عليها فإن مستوى ارتباط العمال بالمؤسسة مرتفع وهو ما تؤكده نسب الاستجابات الإيجابية والتي تعدت 85%، ويشير هذا المعدل إلى رضا العاملين عن عملهم بالمؤسسة المينائية، خاصة في ظل توفيرها لحوافز مادية ومالية معتبرة، فالأجور مناسبة ومرتفعة عموماً ولثلاثة عشر شهراً، بالإضافة إلى حصولهم على حصة معتبرة من الأرباح السنوية ورقم الأعمال السنوي المسجلين، أما من الجانب المعنوي فتولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بتوفير فرص للتطور والنمو المهني من خلال إتاحة فرص للتكوين الداخلي والخارجي إلى جانب إمكانية الترقية، كل هذه المزايا تساهم في شعور العمال بالانتماء والارتباط بمؤسستهم وتعزز لديهم الشعور بالأمان الوظيفي والاطمئنان على مستقبلهم داخل المؤسسة، ودليل ذلك النسب المرتفعة للعمال ذوي الأقدمية التي تفوق 15 سنة فأكثر، وبالتالي يمكن اعتبار كل ما تم ذكره عوامل أساسية تدفع العمال إلى التفاني والإخلاص والاجتهاد في العمل، من

خلال الالتزام الكامل بالواجبات الوظيفية مع الحرص على إنجازها بأفضل شكل ممكن وبدل أقصى جهد ممكن في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

وبالموازاة مع ما تم ذكره تشير النتائج إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال أثناء تواجدهم في بيئة العمل، ويعتبر الشعور بالراحة النفسية مؤشرا دالاً على الاستقرار المهني في المؤسسة والمرتبب أساساً باستقرار المناخ التنظيمي وكل متغيرات بيئة العمل الداخلية، كما تعكس هذه النتائج سيادة بيئة عمل إيجابية ومريحة تعزز شعور العمال بالأمان والتقدير والرضا، ولهذا تحرص المؤسسة على توفير الظروف المناسبة للعمل لما لها من تأثير على ارتفاع الروح المعنوية والتي انعكست ميدانياً بانخفاض ملحوظ في معدلات الغياب، وسجلنا تحفظ 14,1% عن الإجابة على هذه العبارة وذلك يوحي بعدم رغبة العمال في التعبير عن مشاعرهم، كما يمكن إرجاع ذلك إلى كثرة الضغوط المهنية.

وحسب النتائج التي لدينا فإن غالبية العمال في المؤسسة وبنسبة بلغت 90% أكدوا لنا أن لديهم مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة يمكنهم من التعامل بفعالية مع مختلف المواقف التحديات والضغوط التي تواجههم في بيئة العمل، ويتمتعون بمرونة عالية وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. لأنه ومن المسلم به أن العمل وبعض النظر عن طبيعته قد تعترضه أحيانا صعوبات وتحديات تنظيمية أو تقنية أو حتى بشرية، ويتطلب التعامل الفعال والتكيف مع مختلف الوضعيات المهنية والتأقلم معها قدرات نفسية ومهارات فنية عالية.

فحسب المعلومات التي وردتنا من بعض العمال خاصة بمصلحة الصيانة ومديرية الاعلام الآلي والرقمنة لاحظنا أن العاملين بهذه المصالح لديهم مهارات عالية في حل المشكلات الطارئة خاصة على مستوى صيانة الآلات والأنظمة الالكترونية في وقت قياسي.

كما بينت الدلالات الإحصائية تأكيد المبحوثين على تبني المؤسسة المينائية ضمن استراتيجيتها العامة سياسة تعزيز التكامل والتنسيق الفعال بين مختلف الوحدات التنظيمية، حيث تعتبر رائدة في مجال تطوير نظم الاتصال والمعلومات، وبناء على ذلك تلتزم بتوفير التسهيلات اللازمة للعاملين للحصول على المعلومات المطلوبة في إطار سعيها إلى خلق مناخ اتصالي تفاعلي بين جميع الوحدات والأقسام من خلال توفير قنوات اتصال واضحة وذات إجراءات محددة، وذلك بالاعتماد على أنظمة برمجية تكنولوجية حديثة تسهل التواصل وتبادل المعلومات مثل الانترنت والأنترنات والأوتلوك، بالإضافة إلى

أنظمة أخرى متخصصة في مجالات نشاط المؤسسة والتي تصمم من طرف مهندسي الاعلام الآلي داخل المؤسسة، وهذا ما يضمن سلاسة التبادل الالكتروني للمعلومات بين الوحدات والمديريات والأقسام والمصالح والفروع وبالتالي تسريع الإجراءات وتحسين سير العمل.

وأكدت استجابات المبحوثين المرتفعة أن المؤسسة تعتمد على التحديد الواضح للأدوار من خلال تقسيم العمل في شكل مهام محددة توكل إلى أفراد تتوفر فيهم القدرة على أدائها ضمن إجراءات واضحة -أي أن هناك تحديد واضح لواجبات كل وظيفة- وحسب ما تم استقصائه من خلال مقابلة مع رئيس فرع التوظيف وتسيير المتقاعدين أنه يتم توفير وصف وظيفي مفصل لكل وظيفة مما يساعد العاملين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم، وبالتالي يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بفعالية، وهو ما تم الوقوف عليه من خلال ملاحظة ميدان الدراسة حيث لمسنا إدراك العاملين لواجباتهم ومسؤولياتهم وهو ما يؤكد امتلاكهم لصورة واضحة عن طبيعة وحدود أدوارهم الوظيفية.

ذلك بالرغم من الدينامية المستمرة الحاصلة في تنظيم وتحديث وتسيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية، فمن خلال اطلاعنا على الهياكل التنظيمية المعتمدة خلال هذه السنوات الأخيرة تم الوقوف على العديد من التغييرات الحادثة والتي شملت ما يلي: تغيير تسميات بعض الوظائف، تغيير على مستوى المستويات التنظيمية، إزالة بعض الوظائف، استحداث وظائف جديدة وأقسام جديدة مثل: وظيفة مدير عام مساعد مكلف بست مديريات عملياتية ومدير عام مساعد مكلف بست مديريات إدارية، استحداث مديرية التطوير، إضافة إلى استحداث قسم جديد بالمديرية التجارية تحت اسم قسم الشباك الوحيد، الدوران الوظيفي حيث أقر العديد من العاملين الذين أجرينا معهم مقابلات انتقالهم بين الوظائف والمصالح والأقسام في نفس المديرية وإلى مديريات أخرى.

كما بينت نسبة الاستجابات الإيجابية المرتفعة تأكيد العمال على أنهم يحلون الخلافات الممكنة الحدوث في العمل بطريقة عقلانية، وهو ما يعكس امتلاكهم لمهارات التواصل وكيفية التعامل مع الخلافات بشكل منطقي، إضافة إلى وعيهم بأهمية العمل في بيئة صحية وإيجابية الشيء الذي يجعلهم أكثر استعداد لتجنب الخلافات الشخصية وحلها بشكل سريع، إضافة إلى أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال الجيدة تعتبر وجه من أوجه الاستقرار الداخلي لبيئة العمل، فكلما ساد التفاهم والاحترام بين الأطراف كلما تحسنت العلاقات الداخلية وقلت النزاعات.

أما فيما يخص مبادرة العمال بتقديم أفكار جديدة لتسهيل سير العمل، فقد أكدت نسبة كبيرة من العمال على أنهم يقومون بالمبادرة لتقديم أفكار جديدة لتسهيل وتبسيط إنجاز المهام وتحسين سير العمل، يعكس ذلك التواصل الفعال بين الإدارة والعمال الأمر الذي يجعلهم يعبرون عن أفكارهم بحرية، إضافة إلى وجود ثقافة الإبداع داخل المؤسسة والتي تشجع العمال على اقتراح وتقديم الأفكار الجديدة، فعلي الرغم من تعدد المستويات الوظيفية إلا أنه يمكن إيصال المقترحات المقدمة في غالب الأحيان بناء على اقتناع المسؤولين المباشرين بها.

رابعاً- تحليل نتائج الارتباطات بين أبعاد الدراسة.

في هذا العنصر سنتناول تحليل وتفسير نتائج الارتباطات بين أبعاد ومتغيرات الدراسة الراهنة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتفصيلها كالتالي:

1- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين التكوين المعرفي وجودة الأداء.

الجدول رقم (45): معامل الارتباط بيرسون بين التكوين المعرفي وجودة الأداء

البعد	جودة الأداء
التكوين المعرفي	معامل الارتباط بيرسون 0.662**
	مستوى الدلالة Sig 0.000

من خلال معالجة البيانات وحساب معامل الارتباط بيرسون جاءت نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى كما هو موضح في الجدول أعلاه، حيث يتبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة الشدة بمعامل ارتباط مقداره 0,662 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد التكوين المعرفي و بعد جودة الأداء، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت والتي تنص بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المعرفي وجودة الأداء في المؤسسة المينائية بسكيدة.

2- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين التكوين المهاري والميزة التنافسية.

الجدول رقم (46): معامل الارتباط بيرسون بين التكوين المهاري والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	البعد
معامل الارتباط بيرسون	التكوين المهاري
0.534**	
مستوى الدلالة Sig	
0.000	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (46) يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التكوين المهاري وبعد الميزة التنافسية قدر بـ 0,534، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين البعدين، مما يعني أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، والتي تنص بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهاري والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية.

3- تحليل نتيجة الارتباط بين أبعاد الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل.

الجدول رقم (47): معامل الارتباط بيرسون بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل

الاستقرار في العمل	البعد
معامل الارتباط بيرسون	التكوين السلوكي
0.665**	
مستوى الدلالة Sig	
0.000	

فمن خلال معالجة البيانات وحساب معامل الارتباط بيرسون جاءت نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة كما يلي: تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بمعامل ارتباط مقداره 0,665، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد التكوين السلوكي وبعد الاستقرار في العمل، وبالتالي يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل في المؤسسة المينائية بسكيدة.

4- تحليل نتيجة الارتباط بين متغيرات الفرضية العامة: هناك علاقة ارتباطية دالة بين استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ومستوى الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (48): معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية

المتغير	الفعالية التنظيمية
استراتيجية التكوين	معامل الارتباط بيرسون 0.680**
	مستوى الدلالة Sig 0.000

من خلال معالجة البيانات الإحصائية وحساب معامل الارتباط بيرسون جاءت نتيجة اختبار الفرضية العامة كما يلي: تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بمعامل ارتباط مقداره 0,680 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين متغير استراتيجية التكوين ومتغير الفعالية التنظيمية، وبالتالي يمكن القول بتحقق الفرضية العامة للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وبناء على ما تقدم، يتضح من المعطيات الإمبريقية المتمحورة حول استراتيجية التكوين بأبعادها (المعرفي، المهاري والسلوكي) والفعالية التنظيمية بأبعادها (جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) الارتباط بين أبعاد الفرضيات البحثية الثلاث، وهذا يؤكد اقتران التكوين بتنمية المعرفة بالعمل وإعداد الفرد وتأهيله على مهامه الموكلة إليه، بقصد رفع مستوى أدائه وكفايته الإنتاجية وإكسابه كفاءة في العمل، ومن ناحية أخرى أظهرت هذه التحليلات الإحصائية التزايد الطردي للعلاقة بين درجة التعلم والتحسين المستمر الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة بفضل التكوين المستمر، وغير خاف أن هذا المعطى الإمبريقي ليضفي -لامحالة- الشرعية المنطقية لتحليل نتائج الدراسة (الفصل الموالي) في ضوء عدد من المتغيرات المرتبطة بأهداف الدراسة، الفرضيات البحثية، النظرية المتبناة والدراسات السابقة.

خامساً - الاختبارات الإحصائية الاستدلالية.

من أجل الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية والأقدمية في العمل) تم اعتماد نوعين من الاختبارات الإحصائية والتي أفضت إلى النتائج التالية:

1- اختبار T teste.

جدول رقم (49): اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	مستوى الدلالة Sig
التكوين المعرفي	ذكر	130	37,70	5,629	-0,254	0,095
	أنثى	25	38,00	3,969		
التكوين المهاري	ذكر	130	35,56	5,736	0,166	0,219
	أنثى	25	35,36	4,424		
التكوين السلوكي	ذكر	130	37,90	4,788	0,254	0,753
	أنثى	25	37,64	4,051		
جودة الأداء	ذكر	130	38,95	4,243	0,377	0,899
	أنثى	25	38,60	3,979		
الميزة التنافسية	ذكر	130	36,52	6,688	-1,034	0,154
	أنثى	25	37,96	4,218		
الاستقرار في العمل	ذكر	130	36,38	5,817	0,019	0,339
	أنثى	25	36,40	4,752		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) والمتعلق بنتائج اختبار دلالة الفروق في استجابات المبحوثين لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الجنس أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الأبعاد بلغت على التوالي (0,095)، (0,219، 0,753، 0,899، 0,154، 0,339) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يخص اتجاههم نحو أبعاد الدراسة، بمعنى لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث تؤثر على أبعاد الدراسة.

جدول رقم (50): اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التكوين	ذكر	130	671,99	89,731	-0,042	0,154
	أنثى	25	672,79	68,007		
الفعالية التنظيمية	ذكر	130	691,35	86,126	-0,538	0,331
	أنثى	25	701,17	68,449		

من خلال الجدول رقم (50) والمتعلق باختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الجنس، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل من متغير استراتيجية التكوين و متغير الفعالية التنظيمية قد بلغت على التوالي 0,154، 0,331، وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو متغيري استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي أن الجنس لا يؤثر في استجابات مفردات العينة نحو موضوع الدراسة.

2- اختبار التباين الأحادي Anova .

جدول رقم (51): اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير السن

الأبعاد	السن	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
التكوين المعرفي	أقل من 25	04	0,934	0,446
	من 25 إلى 34	27		
	من 35 إلى 44	58		
	من 45 إلى 54	44		
	55 سنة فأكثر	22		
التكوين المهاري	أقل من 25	04	0,273	0,895
	من 25 إلى 34	27		
	من 35 إلى 44	58		
	من 45 إلى 54	44		
	55 سنة فأكثر	22		
التكوين السلوكي	أقل من 25	04	0,274	0,894

		27	من 25 إلى 34	
		58	من 35 إلى 44	
		44	من 45 إلى 54	
		22	55 سنة فأكثر	
0,601	0,688	04	أقل من 25	جودة الأداء
		27	من 25 إلى 34	
		58	من 35 إلى 44	
		44	من 45 إلى 54	
		22	55 سنة فأكثر	
0,777	0,444	04	أقل من 25	الميزة التنافسية
		27	من 25 إلى 34	
		58	من 35 إلى 44	
		44	من 45 إلى 54	
		22	55 سنة فأكثر	
0,837	0,360	04	أقل من 25	الاستقرار في العمل
		27	من 25 إلى 34	
		58	من 35 إلى 44	
		44	من 45 إلى 54	
		22	55 سنة فأكثر	

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار F لجميع أبعاد الدراسة بلغت على الترتيب (0,934، 0,273، 0,274، 0,688، 0,444، 0,360)، ونجد أن قيمة مستوى الدلالة لكل من أبعاد استراتيجية التكوين وأبعاد الفعالية التنظيمية بلغت على التوالي (0,446، 0,895، 0,894، 0,601، 0,777، 0,837) والملاحظ أن جميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية فيما يخص اتجاههم نحو كل أبعاد الدراسة، أي أن السن لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الدراسة.

جدول رقم(52): اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير السن

المتغيرات	السن	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التكوين	أقل من 25	04	0,395	0,812
	من 25 إلى 34	27		
	من 35 إلى 44	58		
	من 45 إلى 54	44		
	55 سنة فأكثر	22		
الفعالية التنظيمية	أقل من 25	04	0,632	0,640
	من 25 إلى 34	27		
	من 35 إلى 44	58		
	من 45 إلى 54	44		
	55 سنة فأكثر	22		

من خلال الجدول رقم (52) المتعلق باختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير السن، نجد أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل وهو استراتيجية التكوين تساوي 0,812، وهي أكبر من 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية فيما يخص اتجاههم نحو استراتيجية التكوين، في مقابل قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية بلغت 0,640، والملاحظ أنها كذلك أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية فيما يخص اتجاههم نحو الفعالية التنظيمية.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن، أي أن السن لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع الدراسة.

جدول رقم (53): اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية

الأبعاد	الحالة العائلية	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
التكوين المعرفي	أعزب	28	1,196	0,313
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		
التكوين المهاري	أعزب	28	2,692	0,048
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		
التكوين السلوكي	أعزب	28	0,999	0,395
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		
جودة الأداء	أعزب	28	0,499	0,683
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		
الميزة التنافسية	أعزب	28	0,654	0,582
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		
الاستقرار في العمل	أعزب	28	0,562	0,641
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		

يتضح من البيانات الرقيمة الوارد في الجدول أعلاه والمتعلقة بنتائج اختبار دلالة الفروق F لتأثر

متغير الحالة العائلية على أبعاد الدراسة، أن قيمة مستوى الدلالة لبعث التكوين المهاري بلغت 0,048

وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الحالة العائلية، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود تأثير لمتغير الحالة العائلية على هذا البعد فقط، في مقابل ذلك نجد أن قيم مستوى الدلالة لباقي أبعاد الدراسة (التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية، الاستقرار في العمل) بلغت على التوالي (0,313، 0,395، 0,683، 0,582، 0,641) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة (التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) تعزى لمتغير الحالة العائلية، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير الحالة العائلية على بعدي استراتيجية التكوين الأول والثالث وأبعاد الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (54): اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية

المتغيرات	الحالة العائلية	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التكوين	أعزب	28	2,415	0,069
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		
الفعالية التنظيمية	أعزب	28	0,660	0,578
	متزوج	124		
	مطلق	02		
	أرمل	01		

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (54) والمتعلق باختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية أن قيمة الدلالة لمتغيري الدراسة بلغت على التوالي 0,069 و 0,578 ، وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة 0,05، بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف فئات الحالة العائلية فيما يخص اتجاههم نحو متغير استراتيجية التكوين و متغير الفعالية التنظيمية. ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق دالة في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية، أي أن الحالة العائلية لا تؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع الدراسة.

جدول رقم (55): اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	المستوى التعليمي	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
التكوين المعرفي	متوسط	42	9,561	0,000
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		
التكوين المهاري	متوسط	42	1,755	0,158
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		
التكوين السلوكي	متوسط	42	1,525	0,210
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		
جودة الأداء	متوسط	42	1,639	0,183
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		
الميزة التنافسية	متوسط	42	2,571	0,056
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		
الاستقرار في العمل	متوسط	42	0,637	0,592
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		

من خلال الجدول رقم (55) المتعلق بنتائج اختبار دلالة الفروق F لتأثير متغير المستوى التعليمي

على أبعاد الدراسة، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لبعد التكوين المعرفي تساوي 0,000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0,05 مما يشير بوضوح إلى وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي على هذا البعد فقط، بينما بلغت قيم مستوى الدلالة لباقي الأبعاد (التكوين المهاري، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) على التوالي (0,158، 0,210، 0,183، 0,056، 0,592) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة (التكوين المهاري، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على بعدي استراتيجية التكوين الثاني والثالث وأبعاد الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (56): اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغيرات	المستوى التعليمي	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التكوين	متوسط	42	6,069	0,001
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		
الفعالية التنظيمية	متوسط	42	2,905	0,037
	ثانوي	55		
	جامعي	49		
	دراسات عليا	09		

من خلال الجدول رقم (56) المتعلق باختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، نجد أن قيمة مستوى الدلالة لكلا المتغيرين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية هي على التوالي 0,001، 0,037، والملاحظ هنا أن كلا القيمتين أصغر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو موضوع الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات الباحثين نحو موضوع الدراسة.

جدول رقم (57): اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الفئة السوسيو مهنية

الأبعاد	الفئة السوسيو مهنية	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
التكوين المعرفي	عون تنفيذ	78	16,315	0,000
	عون تحكم	42		
	إطار	35		
التكوين المهاري	عون تنفيذ	78	7,298	0,001
	عون تحكم	42		
	إطار	35		
التكوين السلوكي	عون تنفيذ	78	7,342	0,001
	عون تحكم	42		
	إطار	35		
جودة الأداء	عون تنفيذ	78	6,667	0,002
	عون تحكم	42		
	إطار	35		
الميزة التنافسية	عون تنفيذ	78	8,527	0,000
	عون تحكم	42		
	إطار	35		
الاستقرار في العمل	عون تنفيذ	78	4,650	0,011
	عون تحكم	42		
	إطار	35		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لجميع أبعاد الدراسة بلغت على التوالي (0,000، 0,001، 0,001، 0,002، 0,000، 0,011) وكلها أقل من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، أي أن يوجد تأثير لمتغير الفئة السوسيو مهنية على اتجاهات المبحوثين نحو كل أبعاد الدراسة.

جدول رقم (58): اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الفئة السوسيو مهنية

المتغيرات	الفئة السوسيو مهنية	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التكوين	عون تنفيذ	78	15,304	0,000
	عون تحكم	42		
	إطار	35		
الفعالية التنظيمية	عون تنفيذ	78	10,597	0,000
	عون تحكم	42		
	إطار	35		

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق باختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الفئة السوسيو مهنية، أن قيمة مستوى الدلالة لمتغيري الدراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية بلغت 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات السوسيو مهنية فيما يخص اتجاههم نحو موضوع الدراسة.

وعليه نستنتج أنه توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، أي أن الفئة السوسيو مهنية تؤثر بشكل كبير على اتجاهات الباحثين نحو موضوع الدراسة.

جدول رقم (59): اختبار دلالة الفروق لأبعاد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل

الأبعاد	الأقدمية	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
التكوين المعرفي	أقل من 5 سنوات	09	1,345	0,256
	من 5 إلى 10	22		
	من 11 إلى 16	61		
	من 17 إلى 22	28		
	23 سنة فأكثر	35		
التكوين المهاري	أقل من 5 سنوات	09	2,612	0,038
	من 5 إلى 10	22		
	من 11 إلى 16	61		
	من 17 إلى 22	28		

		35	23 سنة فأكثر	
0,773	0,449	09	أقل من 5 سنوات	التكوين السلوكي
		22	من 5 إلى 10	
		61	من 11 إلى 16	
		28	من 17 إلى 22	
		35	23 سنة فأكثر	
0,106	1,941	09	أقل من 5 سنوات	جودة الأداء
		22	من 5 إلى 10	
		61	من 11 إلى 16	
		28	من 17 إلى 22	
		35	23 سنة فأكثر	
0,324	1,174	09	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
		22	من 5 إلى 10	
		61	من 11 إلى 16	
		28	من 17 إلى 22	
		35	23 سنة فأكثر	
0,297	1,293	09	أقل من 5 سنوات	الاستقرار في العمل
		22	من 5 إلى 10	
		61	من 11 إلى 16	
		28	من 17 إلى 22	
		35	23 سنة فأكثر	

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (59) المتعلقة بنتائج اختبار دلالة الفروق F لتأثير متغير الأقدمية في العمل على أبعاد الدراسة، أن قيم مستوى الدلالة لبعد التكوين المهاري قد بلغت 0,038 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ومنه يمكن القول أن يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في العمل على اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري فقط، بينما بلغت قيم مستوى الدلالة لأبعاد الدراسة المتبقية على التوالي (0,256، 0,773، 0,106، 0,324، 0,297) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد

الدراسة التالية: التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية، الاستقرار في العمل تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

جدول رقم(60): اختبار دلالة الفروق لمتغيري الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل

المتغيرات	الأقدمية	N	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التكوين	أقل من 5سنوات	09	2,341	0,058
	من 5 إلى 10	22		
	من 11 إلى 16	61		
	من 17 إلى 22	28		
	23 سنة فأكثر	35		
الفعالية التنظيمية	أقل من 5سنوات	09	1,583	0,182
	من 5 إلى 10	22		
	من 11 إلى 16	61		
	من 17 إلى 22	28		
	23 سنة فأكثر	35		

من خلال الجدول رقم (60) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير استراتيجية التكوين و متغير الفعالية التنظيمية بلغت على التوالي 0,058، 0,182، والملاحظ هنا أن كلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

الفصل الثامن: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثامن: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.

ثالثاً- مناقشة النتائج في ضوء النظرية المتبناة في الدراسة-البنائية الوظيفية-.

رابعاً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً- القضايا التي تثيرها الدراسة.

تمهيد:

في ظل مختلف السياقات المعرفية والنظرية التي تناولت متغيري الدراسة، وبناء على ما أسفرت عليه التحليلات الإحصائية والكيفية للبيانات، وتبعاً لنتائج اختبار الفرضيات والتي كان الهدف منها تحديد طبيعة الارتباطات القائمة بين أبعاد ومتغيري الدراسة، نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة أبرز النتائج المتوصل إليها في إطار كل من التراث النظري وميدان البحث، وذلك أولاً في ضوء الأهداف التي سطرته الدراسة، ثم في ضوء فرضياتها، فضلاً عن مناقشتها في ضوء النظرية الموجهة لمسار البحث، وأخيراً في ضوء الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، لنختم هذا الفصل بتقديم بعض القضايا التي أثارها هذه الدراسة، والتي يمكن أن تؤسس لمواضيع بحثية مستقبلية.

أولاً- مناقشة النتائج في ضوء الأهداف.

انطلقت هذه الدراسة للبحث في موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، وقد سعت إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والميدانية تمت الإشارة إليها في بداية الدراسة، وسنحاول في هذا العنصر مناقشة النتائج في ضوء الأهداف المسطرة لإبراز مدى تجسد هذه الأهداف وتحقيقها من عدمه.

1- بالنسبة للأهداف النظرية: تم تحقيقها في الفصول النظرية حيث:

- نجحنا في اشتقاق تصور ملائم واستخدامه كموجه تفسيري لمعطيات وبيانات الدراسة.
- تمكنا كذلك من إبراز مختلف الأطر المعرفية المتعلقة باستراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية.
- توصلنا إلى بناء نموذج افتراضي خاص بالدراسة يبرز العلاقة بين أبعاد ومؤشرات متغيري الدراسة.
- تمكنا من تحديد مفاهيم الدراسة وفق مقارنة واقعية تأخذ بعين الاعتبار عناصر التراث النظري وواقع ومكونات المؤسسة الجزائرية.

ومنه يمكن اعتبار أن مجمل الأهداف النظرية التي صاغتها الدراسة قد تحققت.

2- بالنسبة للأهداف الميدانية: فيمكن تلمس تحققها في الفصول المكونة للجانب الميداني للدراسة وهي كالتالي:

- استطعنا إلى حد كبير تشخيص واقع استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا ما أبرزته المعطيات المستقاة من ميدان الدراسة، حيث ساهمت الشواهد الكمية والكيفية، إضافة إلى السياسات المتبعة بالمؤسسة ومختلف الوثائق المتعلقة باستراتيجية التكوين وبرامجها في إبراز التجسد الواقعي للتطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

- أما فيما يتعلق بالهدف المتمثل في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، فيمكن القول أن نتائج الدراسة أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية متوسطة بين متغيري الدراسة، حيث:

- تحديد طبيعة العلاقة بين التكوين المعرفي وجودة الأداء: اعتمادا على جداول الارتباط بين هذين البعدين ودالاتهما الإحصائية ثبت أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين بعدي الفرضية الأولى، انطلاقا من وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات تخص بعد التكوين المعرفي ومؤشرات تخص بعد جودة الأداء.

-تحديد طبيعة العلاقة بين التكوين المهاري والميزة التنافسية: فيما يخص هذا الهدف تبين أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية طردية متوسطة بين التكوين المهاري والميزة التنافسية، وهذا ما بينته النتائج الكمية والكيفية بناء على العلاقات الارتباطية القائمة بين مؤشراتهما.

-تحديد طبيعة العلاقة بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل: دلت النتائج الخاصة بهذا الهدف أن هناك علاقة ارتباطية بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل، حيث بينت النتائج الكمية والكيفية أن هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية متوسطة بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل، وذلك بناء على وجود ارتباطات بين مؤشرات هذين البعدين.

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.

يهدف تقصي العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة، صاغت الدراسة الرأهنة فرضية عامة وأربع فرضيات فرعية، هذه الأخيرة تم اختبارها ميدانياً من خلال مجموعة من الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية، وفي هذا الإطار نعد من خلال هذا العنصر إلى مناقشة أهم النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المعطيات الميدانية.

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال عرض وتحليل الشواهد الميدانية التي جمعت واستخدمت من أجل التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها هناك علاقة بين التكوين المعرفي وجودة الأداء، نجد أن المعالجة الإحصائية للبيانات بينت أن:

-الاتجاه العام لأفراد العينة نحو بعدي الفرضية الأولى كان ايجابياً ومرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 4,19 وانحراف معياري بلغ 0,769 لصالح بعد التكوين المعرفي، في حين قدر المتوسط الحسابي العام لبعده جودة الأداء بـ 4,32 وبلغ انحرافه المعياري 0,627.

- وجود ارتباط طردية متوسطة الشدة بين بعدي التكوين المعرفي وجودة الأداء، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ 0,662، وبناء على ما تقدم يمكن القول أن:

هذه النتائج تعكس الدور المحوري للتكوين المعرفي في الارتقاء بمستوى أداء العمال، إذ تبين أن تركيز البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة المينائية على اكساب المتكويين المعارف المتجددة

الضرورية المتعلقة بمضمون مهامهم الوظيفية يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين جودة أدائهم في العمل، سواء من حيث الكفاءة، السرعة، الدقة، مستوى الاتقان والالتزام بالمعايير المطلوبة.

كما أوضحت النتائج الأثر الإيجابي والفعال للتكوين المعرفي في تنمية وتطوير المهارات العملية وتقليل الأخطاء المهنية، ذلك لأنه لا يقتصر على توسيع القدرات المعرفية وتحقيق انتقال معرفي لمستوى أعلى لدى العمال فقط بل يسهم في تعزيز كفاءة استخدام وتوظيف هذه المعارف أيضا، فحين يكون هذا التكوين موجها ومدروس بدقة، فإنه يمكن المتكويين من تجاوز حدود المعرفة النظرية إلى اكتساب مهارات تطبيقية مباشرة قابلة للتوظيف في ميدان العمل، مما يعكس ايجابا على دقة تنفيذ المهام وجودة الأداء.

وبناء على ما تقدم نخلص إلى: تحقق الفرضية الجزئية الأولى إمبريقيا والتي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين التكون المعرفي وجودة الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

2-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أفادت البيانات المستقاة من ميدان الدراسة وبناء على معالجتها إحصائيا بغرض اختبار الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها هناك ارتباط بين التكوين المهاري والميزة التنافسية أن:
-الاتجاه العام لأفراد العينة نحو بعدي الفرضية الثانية كان إيجابيا ومرتفعاً، وذلك حسب قيمة المتوسطات الحسابية لكلا البعدين، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لبعد التكوين المهاري 3,95 وانحراف معياري 0,865، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الميزة التنافسية ب 4,08 وانحراف معياري 0,859.

-وجود ارتباط طردي موجب متوسط الشدة بين التكوين المهاري والميزة التنافسية، بمعامل ارتباط بلغ 0,534 عند مستوى الدلالة 0,01، وبناء على ما تقدم يمكن القول أن:

هذه النتائج تبرز إدراك إدارة المؤسسة المينائية لأهمية تنمية المهارات الفنية والعملية المتخصصة لعمالها في إحداث تحول نوعي في مستواهم المهني، حيث يشكل التكوين المهاري بعدا محوريا في بناء الكفاءات وتعزيز القدرات ضمن إطار استراتيجية تكوين شاملة ومرنة تعتمد المؤسسة، تقوم على الاستمرارية ومواكبة المستجدات التقنية والتنظيمية، وفي إطار سعيها لتحقيق الميزة التنافسية توجه هذه الاستراتيجية العمال نحو امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات الوظيفية الحديثة والمرنة، مثل إتقان استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة الخاصة بمجال العمل المينائي، القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية المستخدمة في بيئة العمل، تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة تحليلية ومنهجية، الأمر الذي يجعل العمال أكثر قدرة على مواجهتها وحلها، كما يقلل من حدة العوائق التنظيمية،

وتشجيع الإبداع والابتكار في تقديم حلول مستحدثة لمشكلات المهنية، وكذا في تحسين أساليب إنجاز المهام والأنشطة، القدرة على تقديم خدمات نوعية ومتميزة في الوقت المحدد، القدرة على تلبية مطالب ورغبات العملاء وكسب رضاهم...إلخ.

وعليه يمكن القول أن التكوين المهاري يمثل عاملا محوريا في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة المينائية وحيازتها لمكانة مرموقة وسمعة جيدة في السوق مقارنة مع المؤسسات المينائية الوطنية، فضلا عن زيادة مرونتها في مواكبة التغيرات الخارجية، حيث جعلها متميزة عن منافسيها، إذ تجاوز تميزها حدود كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة فقط، بل امتد ليشمل أيضا سرعتها الكبيرة في التكيف مع متطلبات العمل والاستجابة للتغيرات الخارجية، وإدارة العمليات المينائية الداخلية بكفاءة، الأمر الذي رسخ لديها ثقافة تنظيمية قوية قادرة على تحقيق التميز المستمر والريادة في مجال نشاطها.

ومما سبق نخلص إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية إمبريقيا، بمعنى هناك علاقة ارتباطية بين التكوين المهاري والميزة التنافسية.

3-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

بناء على عرض وتحليل الشواهد الكمية التي استخدمت من أجل التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها هناك علاقة بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل، نجد أن المعالجة الإحصائية للبيانات بينت أن:

-الاتجاه العام لأفراد العينة نحو بعدي الفرضية الثالثة كان ايجابيا ومرتفعا، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 4,21 وبانحراف معياري بلغ 0,721 لصالح بعد التكوين السلوكي، في حين قدر المتوسط الحسابي العام لبعده الاستقرار في العمل بـ 4,04 وبلغ انحرافه المعياري 0,813.

-وجود ارتباط طردي موجب متوسط بمعامل ارتباط مقداره 0,665 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين البعدين، هذه النتائج تعد مؤشر قويا على قدرة المؤسسة المينائية على تعزيز الجانب السلوكي لعمالها ضمن إطار استراتيجيتها التكوينية الشاملة، ذلك لما له من دور كبير في دعم استقرارهم الوظيفي، كما يبرز هذا الارتباط العلاقة التكاملية بين الجوانب السلوكية والبعده المهني، إذ إن تحسين السلوك التنظيمي وتنمية المهارات التفاعلية لدى العمال داخل بيئة العمل يعكس إجابا على مستوى التزامهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة.

والجدير بالذكر أن الممارسات التكوينية السلوكية لا تقتصر على تعديل السلوك الفردي فحسب بل تشمل كذلك السلوك الجماعي، حيث تركز البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسة المينائية وكما

أوضحت النتائج على: تعزيز العمل الجماعي والتعاون ضمن فرق العمل، تنمية قيم وأخلاقيات العمل، توفير قنوات التواصل الفعال، ضبط الانفعالات، تنمية روح الالتزام والمثابرة لدى العمال... إلخ، وكلها مؤشرات ساهمت في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، إضافة إلى تقليل الصراعات والدوران الوظيفي، كما أدت إلى رفع مستويات الشعور بالأمان الوظيفي وتعزيز الارتباط بالمؤسسة لدى العمال، فضلا عن تحسين العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.

وعليه يمكن القول أنه كلما تمكنت المؤسسة من تطوير برامج تكوينية معززة للجانب السلوكي لعمالها، كلما ازدادت قدرتها على الحفاظ على مواردها البشرية وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي. إذن ومن خلال المعطيات المتحصل عليها نخلص إلى تأكيد تحقق الفرضية الفرعية الثالثة إمبريقيا، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

انطلاقا من الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية، واستنادا إلى الاختبارات الإحصائية نستنتج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو متغيري استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية فيما يخص اتجاههم نحو كل أبعاد الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات العينة نحو متغيري الدراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو متغير استراتيجية التكوين و متغير الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري تعزى لمتغير الحالة العائلية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة (التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) تعزى لمتغير الحالة العائلية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو استراتيجيات التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة (التكوين المهاري، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيري الدراسة (استراتيجية التكوين، الفعالية التنظيمية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع استراتيجيات التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد الدراسة التالية: التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية، الاستقرار في العمل تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع استراتيجيات التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

5- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

وعلى ضوء النتائج السالفة الذكر، يمكن تأكيد تحقق الفرضية العامة للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية ومستوى الفعالية التنظيمية.

فقد أثبتت نتائج الاختبار الإحصائي للفرضيات الفرعية الثلاث ثبوت تحققها، وأكدت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعادها، حيث قدرت قيم معاملات ارتباط أبعاد فرضيات الدراسة الثلاث على التوالي بـ (0.662، 0.534، 0.665)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، كما سجل معامل الارتباط بيرسون مقداره 0.680 بين متغيرين الدراسة. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية أي وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية التكوين ومستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ثالثا - مناقشة النتائج في ضوء النظرية المتبناة في الدراسة -البنائية الوظيفية-.

استنادا إلى النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الراهنة، والتي تناولت بالمعالجة والتحليل موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة المينائية سكيكدة، وثبت بناء على المعطيات الكمية والكيفية، ومن خلال التحقق من الصدق الإمبريقي لفرضيات البحث، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكوين المعتمدة ومستوى الفعالية التنظيمية، من هنا نهدف من خلال هذا العنصر إلى مناقشة مجمل النتائج المتوصل إليها في سياق افتراضات وتصورات النظرية البنائية الوظيفية.

وبإسقاط بعض القضايا التي يثيرها التيار الفكري البنائي الوظيفي على نتائج الدراسة الراهنة يتبين لنا أنه يتقاطع معها في العديد منها:

حيث قدم الاتجاه البنائي الوظيفي بقيادة تالكوت بارسونز زخم معرفي وتصورات وظيفية متعلقة بدراسة التنظيمات الاجتماعية أسهمت في بلورة فهم سوسيولوجي عميق حولها، فقد انطلق في دراسته للتنظيمات من مفهوم النسق الاجتماعي، واعتبر التنظيم نسق فرعي من النسق الأشمل الذي هو المجتمع، وأنه أنشئ لتحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الوحدات والأجزاء المترابطة والمتكاملة وظيفيا، لكل وحدة أهداف واضحة نسبيا تسعى لتحقيقها في إطار التكامل الكلي للتنظيم، ويتطلب ذلك تواجد إجراءات وقواعد تنظيمية توجه سلوك الأفراد داخل التنظيم للوصول إلى تحقيق أهدافه، والمحافظة على توازنه وضمأن بقائه واستمراره.

ووفقا لهذا التصور فقد اعتبر بارسونز التنظيم نسقا يضم مجموعة من الوحدات الفرعية (أقسام، جماعات وفرق عمل، موارد بشرية ومادية، سياسات، استراتيجيات...)، وبناء على هذا تؤكد دراستنا على اعتبار استراتيجية التكوين عملية بنائية وظيفية مركزية داخل المؤسسة محل الدراسة، كما أنها تمثل جزء

ونظام أساسي ضمن بنيتها، وهذا النظام له أهداف جوهرية ووظائف حيوية داخل المؤسسة أهمها: تطوير المعارف والمهارات المهنية، تهيئة العمال للتكيف مع مختلف متطلبات العمل، تلبية حاجات المؤسسة من العمالة المؤهلة ذات الكفاءة العالية، الإسهام في تحقيق التكيف مع المتطلبات البيئية والتكنولوجية الحديثة... إلخ).

وفي إطار آخر يعد مفهوم الأهداف من المفاهيم الجوهرية في تحليلات بارسونز حول بنية التنظيم ووظائفه، والتي من خلالها يفترض بما أن كل نسق فرعي ضمن النسق الكلي ملزم ومطالب بالإسهام في تحقيق الأهداف الأساسية للنسق الشامل، كما أكد أن تحقيق أهداف التنظيم مرهون بدرجة التكامل الوظيفي بين جميع الأنساق الفرعية، وبمدى قدرته على تعبئة الموارد بكفاءة ضمن إطار وظيفي متناسق ومتكامل، وتتوافق هذه الرؤية مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا، حيث تم الوقوف فعليا على وجود مستوى مرتفع من التكامل والتناسق الوظيفي بين مختلف وحدات وأقسام ومديريات المؤسسة المينائية، وتمكنها من توحيد الجهود في سبيل بلوغ الأهداف التي تسعى إليها.

وفي السياق ذاته، اعتبر بارسونز أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا من خلال التكامل بين البنى التنظيمية ووظائفها، حيث يرى أن مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها يعكس مدى انسجام وتكامل وظائف جميع أنظمتها الفرعية، وهذا ما يتوافق مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، إذ أظهرت أن تحقيق الفعالية في المؤسسة المينائية يرتكز على منظومة متكاملة من العوامل الأساسية منها (التكوين، نمط القيادة والتسيير، التقنيات، قنوات الاتصال... إلخ)، وتبرز استراتيجية التكوين كأحد أهم هذه العوامل، فقد أثبتت أن التكوين المخطط له بدقة والمتوافق مع احتياجات وأهداف المؤسسة الفعلية يساهم في تحسين أدائها وزيادة فعاليتها التنظيمية، ذلك لأن أي قصور في العملية التكوينية يشكل خلاا وظيفيا ينعكس سلبا على المؤسسة ككل، ويؤدي إلى تراجع كفاءة أدائها ومستوى فعاليتها، لذلك تعد القدرة على تعبئة الموارد وتنظيمها ضمن نسق متكامل ومتجانس من المتطلبات الجوهرية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة وفق المنظور البنائي الوظيفي.

كما أكدت النظرية البنائية الوظيفية على أهمية التفاعل بين الكل والجزء، باعتباره شرطا أساسيا لتحقيق الانسجام والتوافق بين النسق الكلي والأنساق الفرعية المكونة له، وهذا التصور يتقاطع مع ما توصلت إليه نتائج دراستنا، والتي أوضحت أن الاستراتيجية التكوينية المعتمدة في المؤسسة المينائية أسهمت بدرجة كبيرة في زيادة مستوى التوافق والتنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة، الأمر الذي انعكس إيجابا على دينامية العمل داخلها، كما تؤكد النتائج أن الدورات التكوينية ساهمت في ترسيخ قيم الولاء

والانتماء وزيادة الدافعية لدى العمال، فضلا عن تنمية ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة لاسيما أثناء تنفيذ الأنشطة المينائية الميدانية في إطار تعاوني وتشاركي مثل السحب البحري، الشحن والتفريغ.. إلخ ، وأيضا من أجل تقديم الخدمات للعملاء، الأمر الذي أدى إلى تحسين جودة الأداء ورفع فعاليته، يعزى ذلك إلى كفاءة البرامج التكوينية التي تعتمدها المؤسسة المينائية في تأهيل عمالها، والتي تركز على تنمية جميع جوانبها المعرفية، المهارية، الفنية وحتى السلوكية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية لضمان الانسجام الداخلي وخلق بيئة عمل إيجابية، والتي انعكست آثارها ميدانيا بشكل ملموس، حيث تجاوز أثرها حدود تحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ مستويات عالية من الفعالية، ليشمل أيضا المساهمة في تعزيز استقرارها واستمرارها.

وفي ظل الأفكار والافتراضات التي قدمتها المقاربة البنائية الوظيفية، والتي تدور في مجملها حول تحقيق الاستقرار والتوازن داخل الأنظمة والأنساق، وافتراضه بأنها ستخلق آليات مناسبة وملائمة للتكيف والتعامل مع أي اختلالات قد تطرأ لاستعادة استقرارها وتوازنها، نجد هذا التصور يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، حيث أوضحت النتائج أن استراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة المينائية بسكيدة تمثل إحدى آليات الاستجابة لمختلف التغيرات التنظيمية والبيئية ومواجهة معوقات الاستقرار، فهي تعد استراتيجية مستمرة تتسم بالمرونة والديناميكية لضمان التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (مستجدات سوق العمل، التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة، احتياجات الموارد البشرية المتغيرة...)، وبناء على ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن البرامج التكوينية التي تعد في ظل هذه الاستراتيجية، تصمم ضمن رؤية شمولية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق تشكل استراتيجية التكوين ميكانيزم ديناميكي فعال يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة المينائية على التكيف مع مختلف التغيرات ومواكبتها، وضمان استمرارها في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن بيئة متغيرة.

رابعا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

تناول الفصل الخامس من هذه الدراسة الموسوم بـ البعد الامبريقي في دراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية عرضا ممنهجا لمجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول متغيري البحث، وضمن هذا الإطار سنحاول في هذا العنصر إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الراهنة وبعض الدراسات

السابقة المعروضة، والتي تختلف عن دراستنا زمنياً، مكانياً ومنهجياً في معالجتها لأبعاد الموضوع، وذلك بهدف إبراز أوجه التشابه والالتقاء، إضافة إلى تحديد أوجه الاختلاف، وعليه فقد تم تسجيل النقاط التالية: -توصلت الدراسة الراهنة إلى أن اعتماد المؤسسة المينائية على استراتيجية تكوين فعالة بأبعادها المحددة لها علاقة وطيدة بتحقيق الفعالية التنظيمية ورفع مستواها، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية التكوين، حيث أكدت ورغم اختلاف الأبعاد المعتمدة في كل واحدة منها أن تحقيق الأهداف وبلوغ الفعالية يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية التكوين المعتمدة.

وقد توصلت دراسة **عطا الله محمد تيسير الشراعة** إلى وجود علاقة ايجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين، وهو ما يتفق مع ما أسفرت عنه دراستنا من خلال المقابلات البحثية، حيث كشفت أن إدماج وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التكوينية ساهم في رفع مستوى الاستفادة لدى العمال، فضلاً عن تسهيل فهم واستيعاب المعارف والمهارات الجديدة وبالتالي تجسيدها في واقع العمل بالشكل المطلوب وهو ما يؤكد تحسن مستوى أدائهم.

وعلى صعيد آخر أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أبرزها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية إضافة إلى جمود القوانين والأنظمة، وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية التي أكدت بدورها وجود معوقات تؤثر إلى حد ما على فعالية استراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة، وإن كانت تختلف في طبيعتها، وتتمثل أهم هذه المعوقات في قصر مدة بعض الدورات، ضعف تنظيم البرمجة الزمنية للدورات... إلخ وهي معوقات تنظيمية، هذا بالرغم من التزام جميع الأطراف الفعالة في المؤسسة بنهج استراتيجي في تنفيذ البرامج التكوينية.

أظهرت دراسة **عبد المنعم موسى القرالة** أن مستوى أداء العمال في هذه الدائرة جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ 3,71، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث أظهرت النتائج أن مستوى أداء عمال المؤسسة المينائية بسكيدة مرتفع إلى حد كبير بمتوسط حسابي مقداره 4,32.

كما اتفقت الدراستين أن عمال المؤسساتتين يمتلكون كفاءات مهنية ومهارات عالية، ولديهم التزام كبير بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة ودقة متناهية ضمن الأطر الزمنية المحددة وهو ما مكنتهم من تحقيق أداء متميز، إلى جانب وجود التزام صارم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وبسيادة علاقات

إيجابية جيدة بين العمال والمشرفين المباشرين أو الرؤساء داخل بيئتي العمل، ما يعكس درجة مرتفعة من الانضباط والجدية في العمل والتحلي بروح المسؤولية في مختلف جوانب العمل.

وفي سياق آخر خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية التدريب يعكس بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وهو ما يتوافق مع إحدى النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة، كما دعمت دراسة **سحنون مصطفى ودنبري لظفي** وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية التكوين ومستوى الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضاً ما أكدته دراسة **بودوح غنية** التي أثبتت أن استراتيجية التكوين لها أثر إيجابي وفعال في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها المهنية.

كما أشارت دراسة **تيريزا وآل** إلى أن التخطيط السليم لبرامج تكوينية يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكينهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية تساعد على رفع مستوى رضا الزبائن، ويتوافق هذا الطرح مع نتائج دراستنا الراهنة التي خلصت إلى أن البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة تعد بطريقة ممنهجة ومدروسة وتستند إلى معايير وأسس موضوعية تهدف إلى رفع مستوى أداء عمالها، الأمر الذي ساهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا عملائها.

وفي نفس السياق تؤكد دراسة **بوخنان سليمة** والتي تتشابه مع دراستنا على صعيد إطارها المكاني وبعض أبعادها - ما توصلنا إليه، حيث بينت أن التكوين في المؤسسة المينائية يتم من منظور استراتيجي مخطط وممنهج ومبني على دراسة الاحتياجات الفعلية وقياس فجوات الأداء.

أما فيما يتعلق دراسة **روشام بن زيان** فقد جاءت نتائجها متفقة مع ما توصلت إليه دراستنا ودراسة **بوخنان سليمة**، إذ أكدت أن التكوين في المؤسسات محل الدراسة يعد أحد العوامل الأساسية في دعم تطورها، حيث بينت الدراستين أن بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق التطور يعود بشكل كبير إلى الدور الاستراتيجي للتكوين في تعزيز قدراتها ومكانتها.

كما تتفق نتائج دراسة **عبد العزيز زواتيني** مع ما أسفرت عنه دراستنا بالرغم من اختلاف ميدان الدراسة، وذلك فيما يتعلق بالإقرار بفعالية التكوين ودوره المحوري في بلوغ الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسستين، إضافة إلى التأكيد على وجود إرادة قوية وحرص شديد من القيادة المؤسسية للتطبيق الفعال للعملية التكوينية باعتبارها ركيزة أساسية في الحصول على عمال ذوي كفاءة عالية ودعم تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة **خالد رجم وآخرون**.

كما أجمعت الدراستين على أن البرامج التكوينية المعتمدة ركزت بدرجة كبيرة على الجانب المعرفي، المهاري والسلوكي، لما له من دور فعال في تمكين العمال من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات

والكفاءات النظرية والتطبيقية اللازمة لتحسين أدائهم، كما أظهرت النتائج أن هذا التوجه ساهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم، وترسيخ العمل الجماعي وتعميق روح التعاون والتعامل الإيجابي بينهم، مما انعكس إيجاباً على علاقات العمل داخل المؤسساتين وأدى إلى خلق بيئة عمل مريحة.

من جهة أخرى تؤكد دراسة عبد العزيز زواتيني ودراسة روشام بن زيان أن التكوين أبرز أشكال الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية، إذ يقوم على أسس ومعايير موضوعية تجعل منه استراتيجية فعالة لبناء وتعزيز كفاءات العمال، وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستنا الراهنة والتي أبرزت أن التكوين في المؤسسة المينائية يعتبر استثماراً استراتيجياً بالغ الأهمية وعاملاً محورياً ضمن البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة، فقد أسهم بصورة مباشرة في إثراء المعارف المهنية للعمال وتنمية مهاراتهم العملية والتطبيقية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز مستوى فعاليتها، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وكسب رضا عملائها، ونتيجة لذلك حققت المؤسسة زيادة في معدلات الأرباح واكتسبت سمعة تنافسية متميزة في السوق، وهذا ما يؤكد دور التكوين الاستراتيجي كعامل حاسم في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي الإطار ذاته تتقاطع نتائج دراسة زواتيني ودراسة دانيال مع ما خلصت إليه دراستنا الحالية، وذلك من حيث الإقرار بتحقيق أهداف التكوين بها، والمتمثلة أساساً في تطوير وتنمية الرصيد المعرفي والمهاري للعمال، وجعلهم أكثر قابلة للإبداع والمبادرة وأكثر مرونة في مواجهة مشاكل العمل، إلى جانب رفع فاعلية فرق العمل وحسن مستويات الجودة، وهذا ما تؤكدته نتائج الجداول المتعلقة بأبعاد استراتيجية التكوين وأبعاد الفعالية التنظيمية والتي عكست مستوى مرتفعاً لمتوسطات الإجابة على هذه المؤشرات بالمؤسسة محل الدراسة.

كما سجلت الدراسة اتفاق جزئي مع نتائج الدراسة دراسة خالد رجم وآخرون، وهذا على مستوى جزء من المؤسسات عينة الدراسة، والمتمثلة في المؤسسات الأجنبية، حيث أكدت نتائج الدراسات أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تحظى بأهمية بالغة كعامل أساسي لضمان فعالية البرامج التكوينية وتحقيق أهدافها، وأن تحديدها يتم بدقة استناداً على نتائج تقييم الأداء وملاحظات المشرفين المباشرين مع مراعاة استراتيجية المؤسسة المستقبلية، وذلك بغرض الكشف عن فجوات الأداء وتحديد مجالات التطوير والتنمية لمعالجتها، من جهة أخرى كشفت النتائج أيضاً درجة كبيرة من الالتزام بالصرامة والجدية في تقييم التكوين، وذلك وفقاً لمعايير وآليات واضحة لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وفي نفس السياق تختلف نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة خالد رجم وآخرون فيما يتعلق الجزء الثاني من عينة البحث والمتمثلة في المؤسسات الوطنية، حيث كشفت النتائج أن هذه المؤسسات لا تعتمد على استراتيجية تكوين مدروسة وفعالة، فهي لا تزال غير قادرة على التحديد الدقيق للاحتياجات والتقييم الفعال للتكوين، إذ أنها تنتهج طرق وأساليب غير فعالة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم العملية التكوينية، كما أنها تهتم بالكم وليس بالنوع في سياساتها التكوينية، في المقابل أكدت دراستنا على اعتماد المؤسسة المينائية على استراتيجية تكوين فعالة وشاملة، توفر فرص التكوين لجميع العمال باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وفي نفس الوقت تولي اهتماما كبيرا لجودة برامجها التكوينية، لأنها تركز على النوع على حساب الكم.

كما تتوافق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة دانيال، والتي شددت على الأهمية البالغة لدمج التكوين ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وضرورة الاهتمام المستمر بتطوير البرامج التكوينية لتكون ملائمة وتتجاوب مع المتغيرات البيئية واحتياجات العمل، وهو ما يتطابق مع ما خلصنا إليه في دراستنا الحالية، والتي كشفت أن المؤسسة المينائية تنتهج استراتيجية تكوين تتسم بمرونة عالية تمكنها من التكيف المستمر مع التحولات المتسارعة في البيئة الخارجية على مختلف المستويات والأصعدة، كما أنها تحرص على تحديث برامجها التكوينية بشكل دوري حتى تتوافق مع توجهاتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية.

وفي الإطار ذاته توصلت دراسة كوين وروباغ إلى أن التكوين يساهم بشكل عاملا جوهريا في تطوير المهارات وتحسين فعالية الأداء، وأوضحت أن النمط الأول من المنظمات يركز على المرونة في التعامل مع التغييرات والمستجدات الخارجية، وذلك من خلال الاهتمام بتطوير بيئتها الداخلية وتنمية المهارات والقدرات البشرية كأساس لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية، وهو ما أثبتته دراستنا الراهنة.

كما أوضح صالح بن نوار أن التنظيم الفعال يقوم على جملة من الأسس التي لا بد من ضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية وأهمها: التكوين المتخصص والفعال، سيادة العلاقات الإنسانية الإيجابية، المشاركة في اتخاذ القرارات، تعزيز قنوات الاتصال الهادف، وضوح وتحديد المسؤوليات، الانضباط في العمل، التحلي بروح المسؤولية، مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف مجالات العمل، الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل، تكييف الأنظمة الإدارية الحالية بما يواكب المستجدات، انتهاز أساليب التسيير العصرية التي تجمع بين المرونة والصرامة وفق مقتضيات ظروف

العمل...إلخ، وجاءت هذه النتائج مؤكدة لما توصلت إليه الدراسة الراهنة، والتي بينت أن مجمل هذه المؤشرات يمثل الركائز الفعلية لتحقيق فعالية المؤسسة، حيث أظهرت النتائج توفر هذه المؤشرات في المؤسسة المينائية محل البحث بمستوى مرتفع ساهم بدرجة كبيرة في بلوغ مستوى عال من الفعالية.

خامسا - القضايا التي تثيرها الدراسة

حاولت الدراسة الراهنة الإحاطة بموضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية والتعمق في دراسته متبعة مسارا بحثيا يتماشى وطبيعة الدراسات الوصفية سواء في شقها النظري أو الميداني، وذلك بهدف إبراز العلاقة بين هذين المتغيرين، والتي تبقى محل جدل ونقاش كون هذين المتغيرين يتميزان بالتعقيد نظرا لتأثرهما بمتغيرات البناء التنظيمي الأخرى والبيئة الخارجية، إضافة إلى خصوصية حدود الدراسة سواء المكانية، البشرية والزمنية والتي تزيد من حدة الاختلاف.

وانطلاقا من المعالجة النظرية والإمبريقية لموضوع الدراسة وتشخيص واقع المؤسسة، وفي ظل النتائج التي تم التوصل إليها، أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات والقضايا تستدعي البحث والتقصي الدقيق وتحتاج تسليط الضوء عليها، والتي نراها يمكن أن تشكل حقولا بحثية لدراسات مستقبلية لاحقة، وهذا في محاولة التقرب أكثر من واقع المؤسسة الجزائرية وفهمه من منظورات متعددة وأكثر شمولا. من بين أهم هذه القضايا والتساؤلات ما يلي:

* هل تختلف استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسات الجزائرية عنها في المؤسسات الأجنبية المتواجدة في الجزائر؟

* هل تختلف استراتيجية التكوين في المؤسسات العمومية عنها في المؤسسات الخاصة؟

* كيف يمكن قياس عائد الاستثمار في برامج التكوين المطبقة في المؤسسات الجزائرية؟

* استراتيجيات التكوين في مواجهة تحديات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: كيف يمكن تطوير برامج تكوين ديناميكية تواكب التغيرات التقنية المتسارعة لتعزيز الفعالية التنظيمية؟

* تأثير تقنيات التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي على كفاءة العملية التكوينية داخل المؤسسات.

خاتمة

خاتمة:

سعت الدراسة الراهنة إلى استقصاء العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين أبعاد كلا المتغيرين واختبار الفرضيات البحثية التي صيغت لتحقيق أهداف البحث.

وقد كشفت نتائج التحليل الميداني، المعتمد على أدوات منهجية دقيقة، عن تحقق الفرضيات الجزئية إلى جانب الفرضية العامة، مما يؤكد صحة التوجهات النظرية التي انطلقت منها الدراسة، كما أفضت هذه النتائج إلى تحقيق أبرز الأهداف التي صاغتها الدراسة، حيث تمكنت من تشخيص الواقع الفعلي لاستراتيجية التكوين المطبقة على مستوى المؤسسة المينائية وتقييم مدى فعاليتها، إضافة الوقوف على حقيقة تنفيذ العملية التكوينية بالمؤسسة المينائية، فضلا عن التحقق الامبريقي من العلاقة القائمة بين أبعاد استراتيجية التكوين وأبعاد الفعالية التنظيمية.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين المعرفي و بعد جودة الأداء بمعامل ارتباط مقداره 0,662، عند مستوى الدلالة 0.01.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين المهاري و بعد الميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدر ب 0,534، عند مستوى الدلالة 0.01.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين السلوكي و بعد الاستقرار في العمل بمعامل ارتباط مقداره 0,665، عند مستوى الدلالة 0.01.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير استراتيجية التكوين و متغير الفعالية التنظيمية بمعامل ارتباط مقداره 0,680، عند مستوى الدلالة 0.01.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو متغيري استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية فيما يخص اتجاههم نحو كل أبعاد الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات العينة نحو متغيري الدراسة استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق دالة في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو متغير استراتيجية التكوين و متغير الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري تعزى لمتغير الحالة العائلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة (التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) تعزى لمتغير الحالة العائلية.
- لا توجد فروق دالة في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة (التكوين المهاري، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية والاستقرار في العمل) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيري الدراسة (استراتيجية التكوين، الفعالية التنظيمية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية.
- توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، ما يعكس تأثير الخلفيات التعليمية والمهنية على إدراك المبحوثين لاستراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد الدراسة التالية: التكوين المعرفي، التكوين السلوكي، جودة الأداء، الميزة التنافسية، الاستقرار في العمل تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكوين المهاري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

- أن التكوين في المؤسسة محل الدراسة يعد استثمارا استراتيجيا بالغ الأهمية وعاملا فاعلا ضمن البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة، يساهم في وصولها لأهم أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة أساسا في: تحسين جودة الخدمات المقدمة، زيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية وربحية المؤسسة.

- تنتهج المؤسسة المينائية استراتيجية التكوين المستمر، والتي تتسم بمرونة عالية تجعلها متوائمة بشكل دائم مع التحولات المتسارعة في البيئة الخارجية، حيث تحرص على تحديث برامجها التكوينية بشكل دوري حتى تتوافق مع توجهاتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية، ساعية بذلك إلى الارتقاء بمواردها البشرية ضمن رؤية استراتيجية متقدمة تمكنها من الاستجابة بكفاءة لمتطلبات سوق العمل والتطورات التقنية.

- البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة المينائية تتسم بالشمولية وبالتنوع وتغطي جوانب متعددة، نظرية وتطبيقية، إضافة إلى الجوانب المعرفية، مهارية، الفنية، التقنية والسلوكية... إلخ، سعيا منها إلى تمكين العمال من اكتساب المهارات اللازمة والأساليب الصحيحة والفعالة لأداء المهام والأنشطة بكفاءة عالية، وتحسين جودة الأداء، فضلا عن تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.

- يتم إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة وفق خطط دقيقة، ممنهجة ومدروسة تخضع لمعايير وأسس موضوعية، تهدف بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لاحتياجات العمال وتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.

- اعتبار التكوين في المؤسسة محل البحث آلية استراتيجية للجاهزية المستقبلية وجزء من رؤيتها الاستراتيجية العامة، إذ يمثل أداة أساسية لتأمين المستقبل المهني لعمالها وضمان استمراريته وتنافسيته في ظل بيئة تتسم بالتغير الدائم، وليس مجرد إجراء لمعالجة القصور في الأداء وحل المشكلات الراهنة فقط.

وبالرغم من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها حول طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية، إلا أن هذا الموضوع يظل يثير العديد من التساؤلات بالنظر إلى ارتباطه وتشابكه بالعديد من

متغيرات البناء التنظيمي، فضلا عن تأثره بالعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وهو ما يفتح آفاقا مستقبلية للبحث المعمق في طبيعة هذه العلاقات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الفعالية التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
2. أبو بكر، محمود. (2003)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية.
3. أنجريس، موريس. (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية (ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد). ط2. الجزائر: دار القصبه للنشر.
4. الخضاونة، عاكف لطفي وأبو خضير، بسام محمد ونايف العياصرة، محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
5. السيد، عليوة. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
6. القطامين، أحمد. (2002)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
7. الكلاله، طاهر محمود. (2013). الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
8. المرسي، جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
10. بربر، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط2. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
11. بلية ابن محمود، لحبيب. (2018). وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية: الإدارة العمومية في الجزائر أنموذجاً. الأردن: دار الرياءة للنشر والتوزيع.
12. بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
13. بن يمينة، سعيد. (2015)، تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

14. بويكر، هشام. (2020). **التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي: قراءة وفق نموذج تحليل سوات SOWT**. الجزائر: البدر الساطع للطباعة والنشر.
15. بوحفص، عبد الكريم. (2017). **تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
16. بوخمخ، عبد الفتاح. (2011)، **تسيير الموارد البشرية**. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
17. بوفلجة، غياث، (2003). **فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير**، ط1. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
18. تاوريرت، نورالدين بشير. (2009). **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم المبادئ وحل المشكلات التنظيمية**. إريد: عالم الكتاب الحديث.
19. حريم، حسين. (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة**. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. حسن الشماع، خليل محمد وخضير كاظم، حمود. (2000). **نظرية المنظمة**. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. حسن، راوية. (2005). **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
22. حمداوي، وسيلة. (2004). **إدارة الموارد البشرية**. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
23. خيرى، أسامة. (2015). **التدريب الإداري المفاهيم والأساليب**. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
24. خضير كاظم، محمود وكاسب الخرشة، ياسين. (2007). **إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. دادى عدون، ناصر. (2003)، **اقتصاد المؤسسة**. الجزائر: دار المحمدية العامة.
26. داودي، أحمد. (2021). **الفعالية التنظيمية**. ط1. عمان: مركز الكتاب الحديث.
27. درة، عبد الباري ونعيم الصبار، زهير. (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن 21**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
28. زواتيني، عبد العزيز. (2020). **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية**. ط1. عمان: مركز الكتاب الحديث.
29. سعيد عيشور، نادية. (2017). **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية: دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي**، الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.

30. سلاطنية، بلقاسم وآخرون.(2013)، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي**. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
31. سلاطنية، بلقاسم وقيرة، إسماعيل. (2008). **التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم**. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
32. سلطان، محمد سعيد. (2003)، **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
33. سليمي ماس، فرحات. (2019). **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**. الجزائر: دار الخلدونية.
34. سيد خطاب، عايدة. (2001). **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج ومشاركة المخاطر**. مصر.
35. شاويش، مصطفى نجيب. (2005). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
36. طلعت إبراهيم، لطفي. (2008). **علم اجتماع التنظيم**. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
37. عامر الدهان، إيمان وخليل العبيدي، نور. (2014). **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي**. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
38. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
39. عزيز، سامية. (2021). **التنظيم الحديث للمؤسسة**. ط 01. القاهرة: مطابع دار المعارف.
40. علام اعتماد، محمد وحلمي إجلال، إسماعيل. (2013). **علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية**. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
41. فرحان طالب، علاء ومكي محمود البناء، زينب. (2012). **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
42. فنيش، حسين. (2017). **دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه**. الجزائر: دار بلقيس للنشر.
43. قرنان، آسيا. (2018). **المورد البشري: نحو مقاربة تنظيمية نظرية للمورد البشري ميزة وآفاق ورؤى ومشروع منظمة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
44. كعباش، رابح. (2006). **علم اجتماع التنظيم**. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.

45. لرقم، ليندة. (2021)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية. ط1. الجزائر: دار الباحث للنشر والتوزيع.
46. ماهر، أحمد. (2001)، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
47. محمد السيد، إسماعيل. (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
48. محمد تيسير الشريعة، عطا الله. (2011)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية. ط 1. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
49. محمد عباس، سهيلة وحسين علي، علي. (2008). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
50. محمد علي، محمد. (2006). علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الجزائر: دار المعرفة الجامعية.
51. محمود هاشم، زكي. (1989). إدارة الموارد البشرية. ط2. الكويت: منشورات ذات السلاسل.
52. مسلم، علي عبد الهادي. (2001). تحليل وتصميم المنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
53. نايف برنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
54. نعموني، مراد. (2014). المدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. ط1. الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع.
55. وصفي عقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
56. يعلى، فاروق. (2022)، الأخطاء الشائعة في معالجة وتحليل البيانات باستخدام SPSS. ط1. الجزائر: دار المجد للنشر والتوزيع.

ثانيا: المجالات العلمية

1. أسعيد، حدة وعطية، العربي ورجم، خالد. (2021). أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 02 ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. المجلد 08. العدد 02. الجزائر.

2. الدوي، الشيخ. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. المجلد 07. العدد 07. الجزائر.
3. العايب، رايح. (2004). مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 15. العدد 02. الجزائر.
4. العبادي، أحمد وأقسام، عمر. (2017). نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيرك باتريك. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 03. العدد 03.
5. بن دحمان، بهجة وحوشين، كمال. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس. مجلة معارف. المجلد 16. العدد 02. الجزائر.
6. بن زيان، روشام. (2015). أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار الجزائر. مجلة رؤى إقتصادية. المجلد 05. العدد 08. الجزائر.
7. بن نذير، نصر الدين وبعليش، فايزة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة. مجلة الاقتصاد والتنمية. المجلد 03. العدد 01.
8. بن مهدي، مزروق. (2017). هندسة التكوين أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 10. العدد 02. الجزائر.
9. بورويس، وردة وساسي هادف، نجاة وبدران، دليلة. (2022). استراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية: المتطلبات والتحديات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات. المجلد 09، العدد 01. الجزائر.
10. بوعزيز، فريد. (2023). التكوين وتطوير الكفاءات وبلوغ أفضل درجات الجودة في مجال التعليم. مجلة المعيار. المجلد . العدد 04. الجزائر.
11. جعلاب، نورالدين. (2022). التكوين والتدريب: قراءة في المفاهيم والمنطلقات وبحث في الاتجاهات والاستراتيجيات. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي. المجلد 09. العدد 03. الجزائر.
12. حطابي، يمينة وبلال، ريم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر. مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد. المجلد 3. العدد 2. الجزائر.
- 13.

14. رجم، خالد وبلهينية، السايح وخمقاني، عنتر. (2020). تشخيص وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007-2018. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. المجلد 09. العدد 02. الجزائر.
15. رجم، خالد وبن عياد، محمد سمير ومنصوري، هواري. (2019)، دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية لحاسي مسعود. مجلة دفاتر. المجلد 15، العدد 01. الجزائر.
16. زغدود، سهيل. (2015). استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 05. العدد 01. الجزائر.
17. سحنون، مصطفى ودمبري، لطفي. (2021). أثر استراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك: دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية للجمارك بشلف. مجلة الفكر المتوسطي. المجلد 10، العدد 01. الجزائر.
18. عطابي، عصام ونزولت عمروني، حورية. (2018). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأسس تحديدها في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 10، العدد 03. الجزائر.
19. عيواج، مختار وأحميدة، مالكة. (2017). الفعالية التنظيمية ومدائل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المدائل التقليدية والمعاصرة. الآفاق للدراسات الاقتصادية. المجلد 02. العدد 01. الجزائر.
20. غربي، محمد وغلواز، إبراهيم. (2019). النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة: التفسير الظاهرة الاجتماعية. مجلة التمكين الاجتماعي. المجلد 01. العدد 03. الجزائر.
21. لعراب، عبد الحليم. (2017). التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 17، العدد 02. الجزائر.
22. محمد أبو العز، سعيد والستري عباس الستري، هيثم. (2024). تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية. مجلة التربية. المجلد 2024. العدد 201، الجزء 04.
23. مطاوع، أنمار حمد. (2022). مفهوم التأهيل والتدريب لتحسين جودة الاتصال وثقافة العمل في المنشآت والمنظمات: دراسة ميدانية على 33 شركة في المملكة السعودية. المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام. المجلد 05. العدد 02. الجزائر.
24. ميلاط، صبرينة. (2016)، نحو استراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية. مجلة مقاربات، المجلد 04. العدد 01. الجزائر.

25. هادف، حيزية.(2015). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث. المجلد 06. العدد 16. الجزائر.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. أحمد الصيد، نسيمة. (2017). التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول سكيكدة. أطروحة دكتوراه. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة قسنطينة.

2. العايب، كمال. (2023). علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي: المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا. أطروحة دكتوراه. تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: جامعة سكيكدة.

3. بزايد، نجاة. (2011). التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: جامعة وهران.

4. بوخنان، سليمة. (2017). ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية سكيكدة. أطروحة دكتوراه. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة سكيكدة.

5. بودوح، غنية، (2013). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا. أطروحة دكتوراه. تخصص تنمية الموارد البشرية. الجزائر: جامعة بسكرة.

6. تاوريريت، نورالدين بشير. (2006). الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس التنظيم والعمل. الجزائر: جامعة قسنطينة.

7. جعيجع، نبيلة. (2015). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف. أطروحة دكتوراه. تخصص علوم تجارية. الجزائر: جامعة المسيلة.

8. زروخي، فيروز. (2016). استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

9. زوتيني، عبد العزيز. (2015). استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر. أطروحة دكتوراه. تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: جامعة الجزائر 02.

10. عمر بلخير، جواد. (2015). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. تخصص تسيير. الجزائر: جامعة تلمسان.
11. لعرايجي، إيمان. (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة سكيكدة.
12. مازري، منيرة. (2018). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية للبنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه. تخصص تسيير المنظمات. الجزائر: جامعة بسكرة.
13. مانع، سبرينة. (2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه. تخصص تنظيم الموارد البشرية. الجزائر: جامعة بسكرة.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. محمد زايد عادل، 2003، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية،

<https://kolalkotob.com/book5093.html>

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Berrah,L.(2002). **L'indicateurs de preformance**, édition cepadues, Paris.
2. Pierre, Casse. (1994). **La formation performante office de la publication universitaire.**
3. Sekhiou. (1990). **gestion du personnel.** Ed d'organisation. Paris.
4. Vatie, Raymond. (1984). **Developpement de l'entreprise et promotion des hommes.** Paris.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: نموذج استبيان الدراسة.

الملحق رقم 02: دليل المقابلة.

الملحق رقم 03: دليل شبكة الملاحظة.

الملحق رقم 04: القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة.

الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة.

الملحق رقم 06: توزيع العمال على مستوى مديريات المؤسسة المينائية.

الملحق رقم 07: استمارة تحديد الاحتياجات التكوينية.

الملحق رقم 08: البطاقة التقنية للتكوين.

الملحق رقم 09: نموذج تقييم التكوين.

الملحق رقم 10: استمارة تقييم التكوين من طرف العمال.

الملحق رقم 11: استمارة التقييم الساخن والبارد بعد عملية التكوين.

الملحق رقم 12: أمثلة عن الأنشطة التكوينية المبرمجة ضمن بعض البرامج التكوينية السنوية بالمؤسسة.

الملحق رقم 13: إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة.

الملحق رقم 01: نموذج استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استبيان حول:

استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية

إشراف الأستاذ:

أ.د: قيرة إسماعيل

إعداد الطالبة:

عبد النوري زينب

ملاحظة: الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة مع التحلي بأكبر قدر ممكن من الموضوعية، علما أن المعطيات الواردة في هذه الاستمارة سرية وحصرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية 2024-2025

أولاً : البيانات الديمغرافية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 25 34-25 44-35
 54-45 55 فأكثر

الحالة الاجتماعية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة)
 أرمل(ة)

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
 دراسات عليا

الفئة السوسيو مهنية: عون تنفيذ عون تحكم إطار

الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات 10-5 16-11
 22-17 23 فأكثر

ثانيا: بيانات تتعلق باستراتيجية التكوين

الرقم	العبارات	الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- التكوين المعرفي							
01	أتحكم في أساليب العمل المتعلقة بوظيفتي						
02	لدي المهارة اللازمة لاستخدام وسائل العمل						
03	أصبحت لدى معرفة تكنولوجية كافية بأهم التكنولوجيات المتعلقة بعملي						
04	المعلومات التي اكتسبتها ساهمت في وضوح اجراءات العمل						
05	أصبحت لدى دراية كافية بأسلوب أداء العمل في المؤسسة						
06	لدي معرفة بمختلف الخطوات التفصيلية في العمل						
07	اكتسبت معرفة متخصصة في عملي						
08	أصبحت أتعامل بمرونة مع معلومات العمل المتجددة						
09	أصبحت لدي القدرة على التعامل مع أساليب العمل المتطورة						
2- التكوين المهاري							
10	أستطيع تحديد الأسباب الفعلية لمشاكل العمل						
11	أشارك في تقديم حلول بديلة لمشاكل العمل						
12	تناقش مشكلات العمل بطريقة جماعية						
13	هناك تشجيع على التعبير عن الآراء						
14	أشارك في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل						
15	أبادر باقتراح حلول إبداعية لمواكبة التغيرات العالمية						
16	لدي القدرة على تنظيم وقت العمل						
17	لدي القدرة على إعداد خطط فعالة لأداء العمل						
18	هناك توجيه فعال من المشرفين لتسهيل أداء المهام						
3- التكوين السلوكي							

					تشجع المؤسسة العمل الجماعي	19
					أتعامل بإيجابية مع فريق عملي	20
					أقدم المساعدة لزملائي كلما تطلب الأمر	21
					أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة	22
					أنا على استعداد لبذل أقصى طاقتي في العمل	23
					أتعامل بثقة كبيرة مع الجميع	24
					أدعم روح الحوار الإيجابي بين العمال	25
					أصبحت أكثر قدرة على الفصل بين حياتي الشخصية والمهنية	26
					زادت قدرتي على الصبر عند مواجهة الخلافات في العمل	27

ثالثا : بيانات تتعلق بالفعالية التنظيمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	الرقم
					العبارات	
					1- جودة الأداء	
					التزم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة	28
					قلما أرتكب أخطاء مهنية	29
					أحرص على الاستخدام العقلاني لممتلكات المؤسسة	30
					ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد	31
					ألتزم بمواعيد العمل الاستعجالية	32
					أحرص على السرعة في انجاز المهام	33
					أملك المهارات الكافية لإنجاز العمل بكفاءة	34
					أحرص على تطبيق التعليمات الموجهة لي على أكمل وجه	35
					أحرص على الدقة في أداء عملي	36
					2- الميزة التنافسية	
					تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة	37
					تدعم المؤسسة مختلف النشاطات الاجتماعية	38

					تعمل المؤسسة على تحقيق مكانة متميزة في مختلف الأسواق	39
					تقدم المؤسسة خدماتها بأفضل أسلوب	40
					تحرص المؤسسة على تقديم تسهيلات لعملائها	41
					هناك رضا من طرف العملاء على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	42
					تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة	43
					تقدم المؤسسة خدماتها في الوقت المحدد	44
					تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات العملاء	45
3-الاستقرار في العمل						
					هناك تنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة	46
					تعتمد المؤسسة على التحديد الواضح للأدوار	47
					يحل العمال خلافاتهم بعقلانية	48
					لدى ارتباط وثيق بالمؤسسة	49
					أشعر براحة نفسية عالية أثناء التواجد في العمل	50
					أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	51
					أقدم أفكارا جديدة لتسهيل سير العمل	52
					أتمتع بالقدرات اللازمة للتعامل مع مختلف مواقف العمل	53
					يحرص العمال على التفاني في أداء أعمالهم	54

شكرا جزيلا على تعاونكم

الملحق رقم 02: دليل المقابلة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



دليل المقابلة

استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا

إشراف الأستاذ:
أ.د. إسماعيل قيرة

إعداد الطالبة:
عبد النوري زينب

السنة الجامعية: 2025/2024

المقابلة رقم: تاريخ اليوم: الساعة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس:

-السن:

-الحالة العائلية:

-المستوى التعليمي:

-الوظيفة الحالية:

-الأقدمية في العمل:

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار، ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم من وجهة نظركم؟؟

.....

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكسابها للعمال؟

.....

3- هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر.....

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر.....

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

.....

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

..... إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

درجة كبيرة -درجة متوسطة

درجة محدودة -درجة ضعيفة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

-زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

-انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

..... أخرى تذكر.

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1- حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

.....

2- من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالاً؟

-محتوى برامج التكوين.

-طرق وأساليب التكوين المعتمدة.

-كفاءة المكونين.

-مدة التكوين.

..... أخرى تذكر.

3- هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير

انتقاء ذاتية؟

.....

4- هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل؟

نعم لا

5- إلى أي مدى ترى أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة ناجحة؟

.....

6- ماهي أبرز المعوقات التي ترى أنها تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

.....

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها:.....

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعومة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

.....

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

.....

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

.....

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

.....

المحور الرابع: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

.....

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

.....

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

.....

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

.....

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

.....

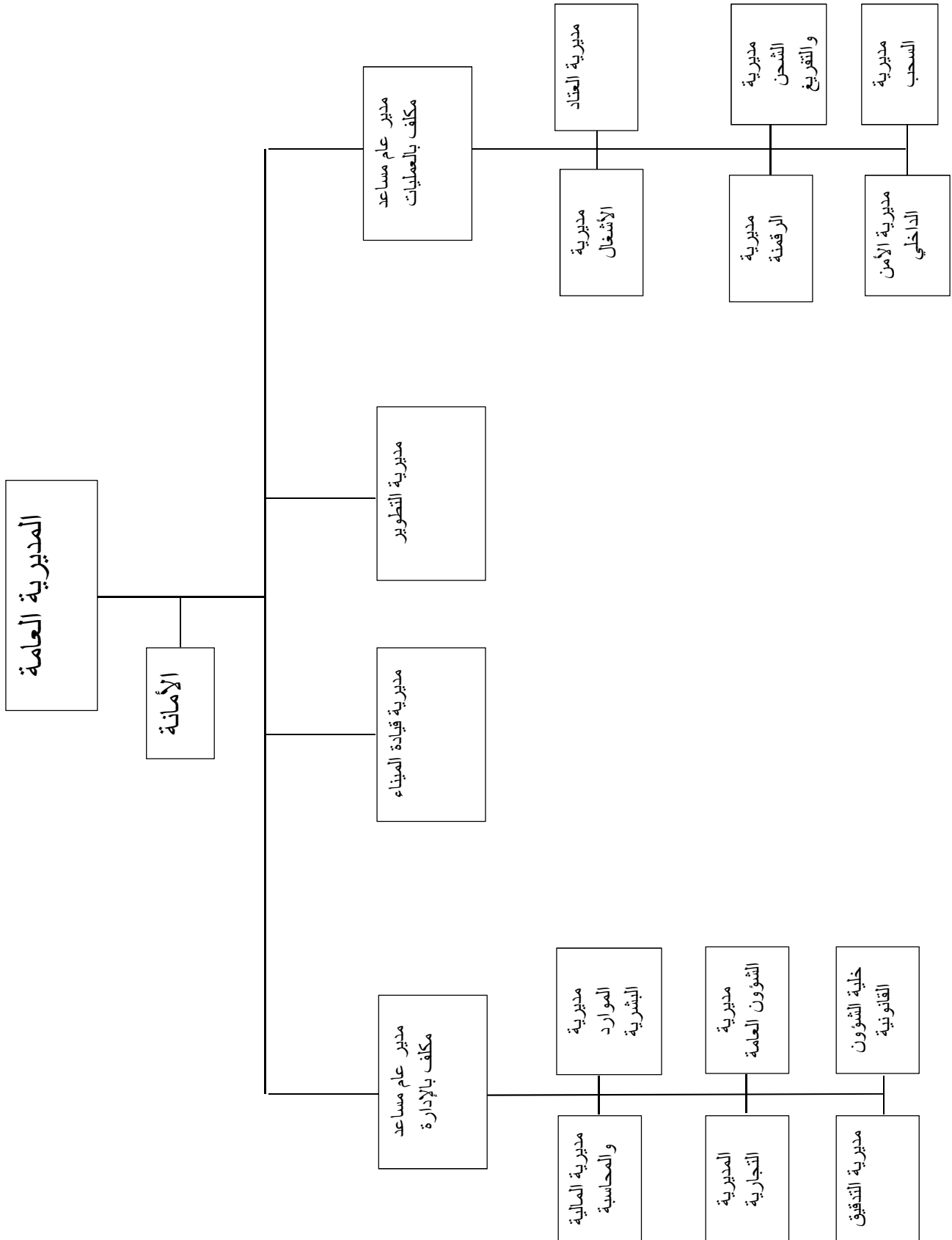
الملحق رقم 03: إطار شبكة الملاحظة

نوع الملاحظة	وقت الملاحظة	تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	مؤشرات حول سلوكيات العمال في المؤسسة	مؤشرات حول نظام العمل بالمؤسسة
ملاحظة بسيطة بدون مشاركة	الفترة الصباحية من 9:00-12:00 الفترة المسائية من 14:00-15:30	خلال فترة الدراسة الاستطلاعية من 2022/05/20 إلى 2022/07/15	أقسام، وحدات، ورشات ومديريات المؤسسة	<p>-طريقة الاتصال والتواصل بين العمال داخل بيئة العمل.</p> <p>-هيئة العمال من حيث لباسهم، لغتهم المستخدمة.</p> <p>-أسلوب التواصل بين الرؤساء والمشرفين المباشرين والعمال.</p> <p>-مستوى انضباط العمال من خلال الالتزام بالقواعد التنظيمية للمؤسسة.</p> <p>-احترام متبادل بين العمال باختلاف فئاتهم المهنية.</p> <p>-التحلي بروح التعاون والعمل الجماعي بين العمال في إنجاز الأعمال الميدانية مثل الشحن والتفريغ وغيرها.</p> <p>-الالتزام بتطبيق إجراءات السلامة المهنية.</p> <p>-رصد مستوى أداء العمال أثناء تأديتهم لمهامهم.</p>	<p>-الالتزام بمواعيد العمل مثل: دخول وخروج العمال وتنقلاتهم.</p> <p>-التصميم الهندسي للمؤسسة ووضوح الفضاءات التنظيمية مثل: توزيع الوحدات والأقسام والمكاتب، توزيع المديرية.</p> <p>-نظام العمل بالمؤسسة سواء في الإدارات، الورشات أو على متن السفن (نظام المناوبة).</p> <p>-أسلوب الرقابة المتبع الكترونياً فيما يتعلق بدخول وخروج العمال.</p> <p>-التنسيق بين الإدارة والعمال خاصة في تنفيذ العمليات الميدانية.</p> <p>-فضاء التكوين واحتوائه على كافة التجهيزات والوسائط التعليمية اللازمة للعملية التكوينية.</p> <p>-سيرورة العمل ضمن مصلحة التكوين.</p> <p>-إجراءات متابعة العملية التكوينية.</p>

الملحق رقم 04: القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الجامعة المنتسب إليها	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة سكيكدة	أستاذ تعليم عالي	إسماعيل قيرة	01
جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ	بودرمين محمد	02
جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ	أحمد الصيد نسيمة	03
جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ	بروش عبد الله	04
جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ	بوطغان ليلي	05

الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة




الملحق رقم 06: توزيع العمال على مستوى مديريات المؤسسة المينائية

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR CSP ET PAR SEXE

CSP	DG	DM	DAG	DIRH	DSIE	DA	CAJ	D.COM	DCP	DDEV	DDN	DDT	DFC	DMA	DR	Total général	
Cadre	26	20	19	37	4	11	9	20	53	2	11	15	17	17	87	348	
	F	4	1	2	14	0	4	5	7	0	1	3	4	3	1	54	
	H	22	19	17	23	4	7	4	13	53	1	6	12	13	14	294	
	Maitrise																
	9	167	10	9	24	0	1	5	65	0	1	14	3	103	10	421	
	F	1	1	5	4	1	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	22
	H	8	166	5	5	23	0	4	64	0	0	12	1	102	9	399	
	Execution																
	25	75	34	9	120	1	1	2	54	0	0	49	2	359	53	784	
	F	0	0	12	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	17
H	25	75	22	8	119	0	1	2	54	0	48	2	358	53	767		
Total CDI	60	262	63	55	149	12	11	27	172	2	12	78	22	479	150	1553	
CDD	11	8	2	19	0	0	4	11	1	0	4	6	7	4	20	97	
	F	6	1	1	11	0	2	4	0	0	3	3	2	2	0	35	
	H	5	7	1	8	0	2	7	1	0	1	3	5	2	20	62	
	Maitrise																
	4	12	1	0	3	0	1	0	11	0	1	2	0	3	12	50	
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3
	H	4	12	1	0	3	0	1	10	0	1	2	0	2	11	47	
	Execution																
	79	20	16	3	11	0	1	1	38	0	0	5	0	177	54	333	
	F	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
H	5	19	16	3	11	0	1	38	0	0	5	0	177	54	329		
Total CDD	22	40	19	22	14	0	6	12	50	0	5	13	7	184	66	480	
Total Cadre	37	28	21	56	4	11	13	31	54	2	15	21	24	21	107	445	
Total Maitrise	13	179	11	9	27	0	2	5	76	0	2	16	3	106	22	471	
Total Execution	32	95	50	12	131	1	2	3	92	0	0	54	2	536	107	1117	
Total général	82	302	82	77	162	12	17	39	222	2	17	91	29	663	236	2033	

الملحق رقم 07: استمارة تحديد الاحتياجات التكوينية

 E.P.SKIKDA	FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS	REF :FORM-ST-01-01-01
	EMETTEUR :.....	Version procédure:K

INTITULE DE LA FORMATION (عنوان التبريص):

OBJECTIF DE LA FORMATION :

MOTIFS DE LA FORMATION (situations ayant engendré le besoin) : assurer les opération relatives à l'accueil des clients .

(المواقف المسببة للطلب) اسباب التبريص

IMPACT ATTENDU DE LA FORMATION :

النتائج المنتظرة من التبريص على مستوى منصب العمل

CADRE DE REFERENCE (Cocher la case correspondante) : الاطار المرجعي

O Amélioration qualité تحسين النوعية

O Maîtrise équipements التحكم في الأجهزة

O Réglementaires قانوني

O Réorganisation إعادة التنظيم

CONTENU DU PROGRAMME :

.....

.....

.....

.....

.....

NOMBRE DE PARTICIPANTS PAR CATEGORIES : C M : E :

TYPE DE FORMATION :

SENSIBILISATION

PERFECTIONNEMENT

SPECIALISATION

PERIODE DE REALISATION :

1^{er} trimestre

2^{ème} trimestre

3^{ème} trimestre

4^{ème} trimestre

SI AUTRE PRECISER :

.....

-

N° MAT

DATE DE RECRUTEMENT : .

NOM : PRENOM :..... AGE :.....

POSTE OCCUPE : ANCIENNETE AU POSTE :.....

FORMATION DE BASE :

DERNIERE FORMATION SUIVIE:.....

NOM DE L'EVALUATEUR ;

VISA DU RESPONSABLE & CAHET STRUCTURE	DATE

الملحق رقم 08: الاستمارة التقنية للتكوين

FICHE TECHNIQUE DE FORMATION

DIRECTION :

THEME

OBJECTIF DE LA FORMATION

Nombre De Participants Par Catégories : 12 C: M : E :

Initiation

maitrise

spécialisation

Contenu du programme :

.....

Critères d'évaluations à froid :

.....

Modalités d'organisation :

Durée proposée :

Nombre des session

Période de réalisation :

Lieu de réalisation :

Mode opératoire proposé :

SEMINAIRE

FORMATION


AUTRE

Date et visa du directeur	Département formation

الملحق رقم 09: نموذج تقييم الأداء

Entreprise Portuaire de Skikda	FICHE D'EVALUATION COMPETENCES ET APTITUDES Version 1 – 08/12		Nom et prénom :		Date : Visa.....									
	Poste de travail : CHIEF DE DEPARTEMENT FORMATION Affectation : DRH		EVALUATION		Ecart	Score	Action corrective							
	Faible	Moyen	Fort											
SAVOIR ET SAVOIR FAIRE			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
SAVOIR ETRE														
Critères														
Capacité à gérer la documentation support de la formation														
Capacité à établir un cahier des charges prestation formation														
Capacité à établir un plan de formation et le budget correspondant														
Maîtrise de la réglementation liée à l'apprentissage et aux inscrits maritimes														
Maîtrise de la procédure d'évaluation de l'efficacité des actions de formation														
Maîtrise de la procédure d'évaluation des prestataires de formation														
Maîtrise de la procédure d'identification des besoins en formation														
Maîtrise du processus d'amélioration et documentation du SMI														
Capacité rédactionnelle- Expression écrite														
Connaissance des filières de formations spécifiques à l'entreprise														
Management d'équipe- délégation -Leadership- Animation														
Adaptabilité – Flexibilité- Perspicacité														
Anticipation- Pro action														
Autonomie-Sens des responsabilités														
Communication-Ecoute-Pédagogie														
Dynamisme-Disponibilité														
Score total														

الملحق رقم 10: استمارة تقييم التكوين من طرف العمال

 EPSKIKDA	Fiche d'évaluation de l'organisme formateur	REF : FORM-ST-01-01-02
		VERSION PROCEDURE : k

Intitule de la formation	
Nom & prénom	
Poste de travail	
Période de la formation	
Organisme formateur	
Lieu du déroulement	

إصدار التقييم حول ما يلي: Donner votre appréciation sure

1	Insatisfait غير راضي	2	Peu Satisfait راضي نسبيا	3	Satisfait راضي	4	Très Satisfait جد راضي		
Axes d'évaluation						1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation									
Adaptation du contenu à votre niveau	تكيف المحتوى إلى مستواك								
Conformité du contenu à ce qui était prévu	توافق المحتوى مع ما كان متوقعا								
Adéquation par rapport aux besoins professionnels	كفاية فيما يتعلق بالاحتياجات المهنية								
Equilibre entre les parties théorique et pratique	التوازن بين الأجزاء النظرية والعملية								
Exercice, études de cas et jeux de rôles	ممارسة، ودراسات الحالة								
Les supports pédagogiques	المواد التعليمية								
2. Le formateur									
Maitrise du thème	إتقان الموضوع								
Gestion du temps	إدارة الوقت								
Efficacité, des méthodes et techniques pédagogiques utilisées	الفعالية وطرق التدريس والتقنيات المستخدمة								
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions	الاستماع، فهم المشاكل والإجابة على الأسئلة								
Savoir Impliquer les participants	ادماج المشاركين في الحوار								
3. Environnement et logistique									
Accueil	ترحيب								
Organisation	التنظيم								
Salle de formation /équipements	قاعة التدريب/ معدات التدريب								
4. appréciation globale									
Information préalable sur le contenu de la formation	معلومات مسبقة عن محتوى التدريب								
Atteinte des objectifs de la formation	تحقيق أهداف التدريب								
Durée de la formation	مدة التدريب								

Suggestion

.....

الملحق رقم 11: استمارة التقييم الساخن والبارد بعد عملية التكوين

 E.P. SKIKDA	Fiche d'évaluation de l'agent formé	REF : FORM-ST-01-01-03
	Emetteur : DRH/Département formation.	Version procédure : J

Thème de la Formation suivie :

Durée de la formation :

Direction : Cellule des affaires juridiques

Matricule :

Nom du bénéficiaire de la formation :

Fonction :

Objectif de la formation :

A - EVALUATION A CHAUD

Cotation	Faible	Moyen	Bonne	Très bonne
Assimilation pédagogique (contenu pédagogique de la formation)				
Date et Visa du formateur	Date prévue de l'évaluation à Froid			
			

B - EVALUATION A FROID

Situations pratique de l'évaluation (cas pratique):

Cotation	Faible	Moyen	Bonne	Très bonne
Maîtrise technique (Amélioration au niveau du poste de travail)				

C - CONCLUSION DES EVALUATIONS GLOBALES

Evaluation générale de la formation	Formation non efficace	Formation efficace

Commentaire sur l'impact de la formation (atteinte des objectifs) :

.....

Visa du Responsable de la structure bénéficiaire	Visa du Responsable de la formation

1/2

Critères d'évaluation à chaud

N°	Critères d'évaluation	Appréciation				Observations
		Très bonne	Bonne	Moyen	Faible	
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
Appréciation globale						

Critères d'évaluation à froid

N°	Critères d'évaluation	Appréciation				Observations
		Très bonne	Bonne	Moyen	Faible	
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						

2/2

الملحق رقم 12: أمثلة عن الأنشطة التكوينية المبرمجة ضمن بعض البرامج التكوينية
بالمؤسسة

الجدول رقم (01): أمثلة عن الأنشطة التكوينية المبرمجة ضمن البرنامج التكويني السنوي لسنة 2018

الأنشطة التكوينية						
عمليات الميناء	الأنشطة الفنية	أنشطة الصحة والسلامة	أنشطة نظم المعلومات	أنشطة السلامة والبيئة	الأنشطة التجارية	أنشطة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> -تكوين سائقي رافعات caristes -تكوين سائقي الرافعات على الموزعات الأوتوماتيكية والمقابض الكهروهيدروليكية -تكوين فني حول صيانة معدات الرفع -طرق وأدوات التعامل مع المشاكل -التخطيط الاستراتيجي للعمليات المينائية -إدارة ومناولة البضائع الخطرة 	<ul style="list-style-type: none"> -النظام الهيدروليكي للآلات -الأساليب والأدوات اللازمة لتحليل وتحديد الإخفاقات والأسباب التي أدت إلى حدوث الأعطال -إدارة المخاطر الصناعية -دراسة التحكم والحماية المولدات الحالية -نظام الحقن الإلكتروني في محرك الديزل -كهرباء معدات المناولة -صيانة وتزبييت معدات المناولة -إصلاح الإطارات والأنابيب الداخلية للآلات -تقنيات وأدوات رصد تقييم العمال -تصميم وتنفيذ جدول الإدارة -تقنية عملية الحفاظ على البنية التحتية البحرية -إتقان أعمال الهندسة المدنية 	<ul style="list-style-type: none"> -ارتداء معدات الوقاية الشخصية -المخاطر المهنية والسلوك الوقائي واحترام البيئة/-خطة الاستجابة للطوارئ -ورشة تكوينية حول كيفية الإبلاغ عن حادث عمل -تقنيات فتح مواقع الميناء -ورشة عمل حول تقنيات حوادث المرور -الوعي بالمخاطر المرتبطة بالعمل على المرتفعات العالية -إدارة الإجهاد/-الإسعافات الأولية -إدارة الصراع في العمل -التوعية بأمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم، سرطان الثدي... 	<ul style="list-style-type: none"> -الحل الأساسي ل microsoft exchange server 2013 -الحل الأساسي لأمن تكنولوجيا المعلومات -صيانة شبكات الواي فاي والأنترنت والألياف البصرية -صيانة معدات تكنولوجيا المعلومات بمستوى خبير 	<ul style="list-style-type: none"> -إدارة المواقف الناتجة عن وقوع حادث بيئي -رفع كفاءة وكلاء الوقاية والسلامة -تطوير مهارات رؤساء الفرق 	<ul style="list-style-type: none"> -لوحة المبيعات -الاستماع وقياس رضا العملاء -تحصيل الديون -تكاليف الموانئ والنقل -إدارة مخاطر العملاء والديون المعدومة -التغطية القانونية للعلاقات التجارية -إدارة علاقات العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> -تبادل إداري 2016 -مدقق داخلي معتمد -محاسبة التكاليف -التمويل الخارجي -التقارير ب cristal reports -المحاسبة العامة -كتابة رسالة احترافية -التواصل بين العمال -تكوين على برنامج الإكسل المستوى 01 و02 و03 -تقنيات الكتابة الإدارية والفنية -اللغة الإنجليزية التقنية -اللغة الإنجليزية للأعمال

الجدول رقم (02): أمثلة عن الدورات التكوينية المبرمجة ضمن البرنامج التكويني السنوي لسنة 2022

الأنشطة التكوينية			
إدارة	الجودة	الصحة	السلامة المهنية والبيئة
<ul style="list-style-type: none"> -تنظيم العمل -طب العمل (البعد التنظيمي/القانوني) -التوعية بقيم المؤسسة وتنمية روح الانتماء -تكوين المسؤولين عن الهياكل بخصوص القوانين المطبقة عليهم 	<ul style="list-style-type: none"> -معايير ISO 9001 إصدار 2015 -معايير ISO 14001 إصدار 2015 -معايير ISO 45001 إصدار 2018 -اليقظة التنظيمية في مجال الجودة-السلامة-البيئة (QHSE) 	<ul style="list-style-type: none"> -التنظيف الصحي (النظافة) -الحركات والوضعية السليمة -النظافة الصناعية -تسيير الضغط النفسي (التوتر) -اضطرابات النوم المرتبطة بالعمل الليلي والعمل بالتناوب -القواعد الأساسية للنظافة الغذائية -العيش المشترك (التعايش) -التوعية بالإجراءات الوقائية ضد جائحة كوفيد-19 	<ul style="list-style-type: none"> -ارتداء معدات الوقاية الفردية (EPI) -المخاطر المهنية، السلوك الوقائي واحترام البيئة -الحفاظ على البيئة -خطة التدخل في حالة الطوارئ -حوادث المرور -التوعية بالمخاطر المرتبطة بالعمل في الأماكن المرتفعة -التوعية بإجراءات تسيير النفايات -تدابير الوقاية من الأمراض المهنية في بيئة العمل -تقنيات التثبيت الآمن للأحمال -ترشيد استعمال الورق وخرائط الطباعة -استعمال أجهزة إطفاء الحريق -مخاطر المناولة الميائية وتسيير المواد الخطيرة -الإسعافات الأولية

الملحق رقم 13: إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة.

المقابلة رقم: 01 تاريخ اليوم: 2024/06/19 الساعة: 10:30 - 11:30

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 35

-الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: رئيس فرع التوظيف وتسيير المتقاعدين

-الأقدمية في العمل: 11 سنة

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في

تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار، ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم من وجهة

نظرك؟

يعتبر التكوين استثمارا منتجا في مؤسستنا لأنه أثبت فعاليته في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، والتي تجلت في ظهور نواتج ايجابية وعوائد ملموسة، تمثلت أساسا تطوير مهارتنا وتحسن أدائنا للمهام الموكلة إلينا، إضافة إلى قلة ارتكابنا الأخطاء المهنية وحوادث العمل، ولا ننسى كذلك زيادة كفاءتنا على استخدام التقنيات الحديثة في العمل، وعليه فكل هذه النتائج الإيجابية تجعله استثمارا منتجا وفعالاً.

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟

تركز الدورات التكوينية على إكسابنا معارف متنوعة هي: معارف نظرية وتطبيقية وعملية تشمل الجانب الفني والتقني والسلوكي كذلك، فالبرامج التكوينية السنوية المدرجة وفق استراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة تركز على اكتساب العمال مختلف أنواع المعارف المتعلقة بالعمل وذلك يكون حسب احتياجات العمال، طبيعة الوظائف وكذلك حسب موضوع الدورة التكوينية، وكمثال على ذلك: تطبيق دورات تكوينية حول كيفية التصرف في حالة الأزمات.

3-هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة. ■■■■

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل. ■■■■

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل. ■■■■

-أخرى تذكر: التعرف على كيفية التعامل مع المستجدات الجديدة في قانون العمل.

4-حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: زيادة مردودية العمل، تحسين نوعية وجودة الأداء.

5-ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

أهم المهارات التي تطورت لدى بفضل التكوين هي: مهارة التعامل مع مشاكل العمل وطريقة حلها (حل مشكلات التسيير)، مهارة العمل الجماعي، الكفاءة في أداء المهام.

6-هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عمالك اليومي؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ أدوات وتطبيقات تكنولوجية حسب نمط وطبيعة الوظائف الإدارية المتعلقة بالتسيير يعني حسب طبيعة منصب عملي.

7-كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

-درجة كبيرة -درجة متوسطة

-درجة محدودة -درجة ضعيفة

8-ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

-زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

-انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

-أخرى تذكر: /

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1-حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

حسب رأيي الشخصي استراتيجية التكوين بالمؤسسة المينائية تركز على الكم أكثر من النوع، هذا يدخل ضمن إطار أحد أهدافها الأساسية وهو توفير التكوين لجميع العمال، ولكن هذه الحقيقة لا تنفي جودة وفعالية برامجها التكوينية.

2-من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

- محتوى برامج التكوين.
- طرق وأساليب التكوين المعتمدة.
- كفاءة المكونين.
- مدة التكوين.
- أخرى تذكر: مدى ارتباط الدورات التكوينية بالاحتياجات الفعلية للعمال، إضافة إلى تقييم فعالية البرنامج التكويني للوقوف على نقاط القوة فيه لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والأخطاء الواردة الحدوث لتفاديها مستقبلا.
- 3-هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟
- يتم تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة المينائية بناء على تحديد الاحتياجات الفعلية للعمال، وحسب ما تتطلبه مواصفات الوظائف وكذا العمل.
- 4-هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل

لا

نعم

- 5-إلى أي مدى ترى أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة ناجحة؟
- أرى أنها ناجحة إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بتنمية وتطوير الجوانب الفنية والتقنية لدى العمال فمستوى كفاءة العمال دليل على نجاحها.
- 6-ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟
- أهم هذه المعوقات هي: مدة التكوين غير كافية في بعض الأحيان، انعدام الرؤية الاستراتيجية للتكوين، حيث أصبحت المؤسسة تركز بشكل كبير على التكوين قصير المدى مقارنة مع التكوين متوسط وبعيد المدى اللذان يعتبران أكثر فعالية وفائدة بالنسبة للعمال والمؤسسة أيضا.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

- 1-هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟
- لا
- نعم
- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: شاشات العرض، حواسيب، مكبرات الصوت، الأنظمة، الآلات والمعدات التقنية خاصة في حالة التكوين العملي والتطبيقي.
- 2-هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟
- نعم أكيد مستوى استفادتي من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا أفضل بكثير من الدورات التقليدية، ذلك أن مختلف التجهيزات والمعدات التكنولوجية تساعد في ترسيخ المعارف

والمعلومات بسهولة كما تضمن الحصول على نسخ من المحتوى التكويني المقدم للاستفادة منه عند الحاجة.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

جيد إلى حد كبير في توضيح المحتوى التكويني وتسهيل استيعابه خاصة في حالة عرض مخططات ورسوم توضيحية أو مواقف وحالات عمل مشابهة وغيرها.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في حالة أي مشكل تقني يتم التواصل مع مختصين في الإعلام الآلي والتابعين لمديرية الرقمنة، إضافة إلى مختصين في الأشغال والتابعين لمديرية الأشغال إذا تطلب الأمر، ويتم التدخل لحل أي مشكل أو خلل في أقصى سرعة لتفادي عدم تضييع وقت الدورات التكوينية وحرصا لضمان سيرها في أفضل الأحوال.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

اقترح استخدام تطبيقات التكوين عن بعد.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

في رأيي يعتبر التكوين من أهم العوامل التي تساهم بشكل كبير ومباشر في زيادة قدرة مؤسستنا على بلوغ أهدافها، فالبرامج التكوينية التي تسطر سنويا تمكنت من تحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال، الأمر الذي انعكس إيجابا على جودة خدماتنا المقدمة ومدى رضا عملائنا وزبائننا، والتي من خلالها حازت على مكانة في السوق وحقت ميزة تنافسية، إضافة إلى شهادات الايزو وشهدت ارتفاعا متزايد في معدل الأرباح السنوي، كل هذه المعطيات تشير إلى قدرة مؤسستنا على تحقيق أهدافها المسطرة في سياستها العامة إلى حد كبير.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

أرى أنه عامل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، نظرا للعوائد الإيجابية التي يعود بيها علينا كالعمال وعلى المؤسسة، لكن تتشارك معه مجموعة من العوامل الأساسية الأخرى مثل: الإمكانيات المادية ونمط القيادة.

3_ هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

في رأيي الشخصي الوصول إلى الفعالية لا يرتبط فقط بجودة التكوين، بل بتعلق بشكل كبير بكيفية تطبيق ما تم تعلمه واكتسابه في ميدان العمل، فيمكن أن يكون التكوين المقدم ذو مستوى

عالي سواء من حيث المحتوى والتنظيم، لكن إذا لم تتوفر الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه فلن نصل إلى أي نتيجة، وفي العموم مؤسستنا تحرص على توفير الوسائل اللازمة بمختلف أنواعها لضمان توظيف المعارف والمهارات التي تم اكتسابها، فعلى كل حال أعتقد أن تحقيق الفعالية يكون نتيجة تكامل الجودة والتطبيق الميداني.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

من خلال تجربتي في المشاركة في مختلف أنواع التكوين المطبقة في المؤسسة، أرى أن التكوين التطبيقي المتعلق أساسا بطبيعة المهام الموكلة لي كان له أثر كبير في تحسن أدائي لعملي، لأنه ساعدني على تطوير مهاراتي بشكل عملي وملمس، لذلك أرى أنه النوع الأكثر نفعاً لأن نتائجه ذات فعالية كبيرة على مستوى الأداء وعلى مستوى المؤسسة أيضاً.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

مستقبل التكوين في المؤسسة المينائية في تحسن مستمر وذلك بناء على المعطيات والنتائج المحققة حالياً والتي تعكس فعالية استراتيجية التكوين المطبقة.

أما بالنسبة لكيف يتم تطويره ليصبح أكثر فعالية فأنا اقترح زيادة مدة الدورات التكوينية، الاعتماد بشكل أكبر على التكوين الخارجي أكثر من الداخلي، لأنه وحسب رأيي الشخصي التكوين الخارجي أثبتت فعاليته ونجاحه أكثر من التكوين الداخلي.

المقابلة رقم: 02 تاريخ اليوم: 2024/06/20 الساعة: 11:00 - 12:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 50 سنة

-الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: رئيس فرع المستخدمين

-الأقدمية في العمل: 27 سنة

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار، حسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثماراً منتجاً في مؤسستكم؟

يعتبر التكوين استثماراً منتجاً نظراً لنواتجه الإيجابية والتي ساهمت في اكتساب خبرات ومهارات جديدة لدينا وحسنت نوعية وجودة أدائنا، وهو ما انعكس على جودة خدماتنا وحقق رضا عملائنا، أي ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية.

2- في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟
تتمثل في: معارف نظرية وتطبيقية وعملية، باعتبار أن التكوين الذي نشارك فيه له جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

3_ هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر/

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: اكتساب معارف ومهارات متخصصة، اكتساب مرونة في التصرف مع مختلف مواقف العمل خاصة في حالة المشاكل والأزمات.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟
من بين المهارات التي ساعدني التكوين على تطويرها: مهارة التسيير الإداري السليم (تعلم الاتجاه السليم في التسيير)، مهارة التعامل مع مختلف مواقف ومشاكل العمل وحلها، العمل ضمن فرق ومجموعات وتحقيق التنسيق، مهارات الإشراف الجيد على شؤون العمل وشؤون العمال.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ تطبيقات وأنظمة رقمية متعلقة بالتسيير الإداري.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

-درجة متوسطة

-درجة كبيرة

-درجة ضعيفة

-درجة محدودة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

- أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

- أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

- زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

- زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

- انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

- أخرى تذكر/

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1- حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

أرى أن استراتيجية التكوين في مؤسستنا تهتم بالكم والنوع كذلك، واهتمامها بالكم يدخل ضمن إطار سعيها لتكوين جميع عمالها باعتبار ذلك حق من حقوقهم الشرعية في العمل، كما تركز بشكل أكبر على نوعية وجودة وكفاءة برامجها التكوينية ذلك في ظل مراعاتها لمعايير تطبيق الجودة الشاملة وتماشيا مع مختلف المعايير الدولية.

2- من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

- محتوى برامج التكوين.

- طرق وأساليب التكوين المعتمدة.

- كفاءة المكونين.

- مدة التكوين.

- أخرى تذكر: الدقة في تحديد الاحتياجات الفعلية للعمال، وإعداد دورات تكوينية تتلاءم فعليا مع هذه الاحتياجات.

3- هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟

إن البرامج التكوينية السنوية التي تصممها مصلحة التكوين بالمؤسسة تلبى فعلا الاحتياجات الحقيقية للعمال في الغالب، إلا أنه في قليل من الأحيان تبني على أساس معايير اختيار شخصية وتقديرية (ذاتية) ولا تستند إلى تحليل موضوعي وموثوق لاحتياجات العمال.

4- هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل

لا

نعم

5- إلى أي مدى ترى أن استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

أرى أن استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة إلى حد كبير وذلك نظرا لتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة خاصة في فيما يتعلق بمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة، كما أن النتائج المحققة سواء على مستوى أداء العمال والأداء العام للمؤسسة وأرباحها تدل على نجاحها في توفير كفاءات بشرية قادرة على بلوغ أهداف المؤسسة.

8- ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

حسب رأيي أبرز هذه المعوقات هو المكان المخصص لتنفيذ الدورات التكوينية، وذلك نظرا لتواجده بجانب طريق مرور شاحنات نقل السلع والبضائع، الأمر الذي يحدث نوعا من الفوضى ويسبب إزعاجا للمشاركين.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: شاشات العرض، تطبيقات رقمية، هذه الأدوات تتيح سهولة ترسيخ المعلومات والمعارف المقدمة خلال الدورات التكوينية.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

أرى أن كفاءة المكون في تقديم المحتوى التكويني هي التي تلعب دورا كبيرا في نجاح العملية التكوينية وتحقيق الاستفادة التامة منها.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

أرى أنه جيد إلى حد كبير ذو فعالية كبيرة على مستوى استيعابنا وفهمنا.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في هذه الحالة يتم التواصل مع قسم الصيانة باعتباره الهيئة المتخصصة في مديرية الرقمنة والاعلام الآلي لمعالجة المشاكل التقنية، وذلك عبر تطبيق hlep disk وهو خاص باستقبال مختلف الشكاوي والمشاكل التقنية الحاصلة حتى يتم معالجتها في أسرع وقت ممكن.

5- وهل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

اقترح اعتماد التكوين عن بعد أو التكوين الإلكتروني.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

بما أن التكوين يضمن اكساب العمال المعارف والمهارات اللازمة لأداء الأنشطة والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، ويقلل من الأخطاء ويسرع من وتيرة إنجاز العمل ويضمن كذلك تعلم

تطبيق معايير الأمن والسلامة في المؤسسة، إضافة إلى تطوير مهارات استخدام التقنيات والمعدات الحديثة، فإن ذلك يعود بالنفع على مستوى كفاءة أداء العمل وجودة في الخدمات المقدمة وهو المطلوب تحقيقه وبلوغه.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

أرى أنه عامل أساسي إلى جانب مجموعة أخرى من العوامل مثل نمط التسيير والقيادة.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

من وجهة نظري تحقيق الفعالية يرتبط بكليهما، بالرغم من أن جودة التكوين تعتبر مهمة بشكل كبير في ذلك، إلا أن التطبيق العملي هو الذي يجسد ما تعلمناه في ميدان العمل وبالتالي نحقق أداء حسن ونصل إلى بلوغ ما نريد.

4- بحكم خبرتك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

برأيي التكوين التطبيقي العملي هو النوع الذي يحدث أثرا كبيرا ومباشر في رفع فعالية الأداء، لأنه يركز على تنمية وتطوير المهارات الأدائية والتنظيمية والتقنية لدى أي عامل بشكل ملموس، فهو يفتح المجال لتعلم طريقة تطبيق ما تيم اكتسابه فعليا على الميدان، وهنا يترسخ جيدا ما تم تعلمه لدينا.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

ألاحظ بمرور السنوات أن التكوين في مؤسستنا في تحسن مستمر ونتائجه في تطور ملحوظ وهذا مؤشر على أن مستقبل التكوين في المؤسسة في تحسن ليصبح أكثر فعالية مما هو عليه، خاصة في إطار اتجاهه نحو نموذج أكثر مرونة وتخصص وأكثر اعتمادا على التكنولوجيا تماشيا مع متطلبات سوق العمل.

المقابلة رقم: 03 تاريخ اليوم: 2024/06/21 الساعة: 11:00 - 12:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 45

-الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة التخطيط ومتابعة العمليات المينائية.

-الأقدمية في العمل: 15 سنة

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

* كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1- ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثماراً منتجاً في مؤسستكم؟

نعم يعتبر التكوين استثماراً منتجاً، وهذا راجع للنتائج الإيجابية التي يحققها خاصة فيما يتعلق برفع مستوى دقة وجودة أداء العمل لدى العمال وقلة ارتكاب الأخطاء المهنية، وبحكم مجال تخصصي في العمل وهو تسيير ومتابعة العمليات المينائية لاحظنا أن للتكوين أثر إيجابي في تحسين أداء فرق العمل مختلف العمليات والمهام المينائية الميدانية، وخاصة ما تعلق بدقة التنفيذ واحترام قواعد الأمن والسلامة المهنية داخل محيط العمل مما يقلل الحوادث المهنية، وعليه فالتكوين يعود بالنفع على العمال وسيرورة العمل والمؤسسة كذلك.

2- في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟

الدورات التكوينية التي شاركت فيها شملت: معارف نظرية، فنية، سلوكية، تقنية وعملية تطبيقية متخصصة.

3- هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

- التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

- الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

- تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

- أخرى تذكر: اكتساب مرونة في أداء العمل، وسهولة في تنفيذ المهام والأنشطة

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

- إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

- تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

- اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

- أخرى تذكر: ضمان السلامة والأمن في العمل، تحسين مستوى الأداء، اكتساب معارف جديدة ومتخصصة والاستفادة من خبرات الآخرين في العمل.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

أهم المهارات التي تطورت لدى بفضل التكوين هي: الكفاءة والدقة في أداء المهام، عزز التكوين لدي العديد من القدرات المهنية، ضمان العمل الجماعي والتنسيق بين فرق العمل، ضمان السلامة والأمن للعمال والبضائع.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ توفر المؤسسة مختلف الأدوات والوسائل اللازمة للتطبيق العملي خلال عملية التكوين، بما في ذلك الآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة المستخدمة في تنفيذ مختلف العمليات المينائية خاصة فيما يتعلق بعمليات السحب البحري، الشحن والتفريغ وغيرها، فالتكوين العملي حول هذه التقنيات والمعدات يكون ضمن عقد شراءها.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

-درجة متوسطة

-درجة كبيرة

-درجة ضعيفة

-درجة محدودة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

-زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

-انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

-أخرى تذكر: عزز التكوين من قدراتي المهنية.

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1- حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

أرى أن استراتيجية التكوين بمؤسستنا تركز على توفير التكوين لأكبر عدد ممكن من عمالها، إضافة إلى الاهتمام البالغ بنوعية التكوين المقدم، حيث تحرص على تنفيذه بكفاءة عالية مع مراعاة خصوصية كل منصب، فمثلا وفي ظل تنوع العمليات المينائية الميدانية مثل السحب البحري، التفريغ والشحن وغيرها تركز استراتيجية التكوين هنا على توفير تكوين متخصص وفعال ودقيق لهؤلاء العمال.

2- من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

- محتوى برامج التكوين.
- طرق وأساليب التكوين المعتمدة.
- كفاءة المكونين.
- مدة التكوين.
- أخرى تذكر: المكان المخصص للتكوين.

3-هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟

من خلال مدة عملي الطويلة في المؤسسة، أرى أن تصميم البرامج التكوينية يتم إلى حد كبير وفقا لاحتياجات العمال، لأن طبيعة مهامنا تتطلب تكويننا دقيقة ومتجددا ومتخصصا، حيث يتم التشاور مع رؤساء الأقسام لتسجيل النقائص والصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل واقتراح مواضيع التكوين بحيث تتلاءم مع احتياجاتهم وتهدف إلى تطوير مهاراتهم.

4-هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل؟

نعم لا

5-إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

بناء على نتائج الأداء الجيدة الملاحظة على العمال وسير العمل بالشكل المطلوب في المؤسسة أرى أنها ناجحة إلى حد كبير.

8-ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

أعتقد أن أبرز المعوقات التي تحد من نجاح وفعالية التكوين نوعا ما في المؤسسة هي مكان تنفيذ التكوين الداخلي في المؤسسة غير ملائم لأنه بجانب طريق مرور شاحنات نقل البضائع، إضافة إلى البرمجة غير المناسبة لتنفيذ الدورات التكوينية في بعض الأحيان.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1-هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: شاشات العرض، الوسائل اللازمة والتقنيات التي تتطلب تكوين عملي وتطبيقي حولها.

2-هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

أکید الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا هي التي تضمن أكثر استفادة، لكن أرى أن كفاءة المكون هي أساس نجاح وتحقيق أهداف التكوين بغض النظر عن التكنولوجيا المستخدمة.

- 3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟
أرى أنه جيد وله آثار إيجابية، خاصة من ناحية تسهيل فهم واستيعاب المحتوى التكويني.
- 4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟
في هذه الحالة يتم ارسال المشكل أو الخلل الحادث إلى مديرية الرقمنة ومديرية العناد والصيانة لاتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة في أسرع وقت ممكن.
- 5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟
ليس لدي أي اقتراحات.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

- 1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟
أرى أن التكوين يساهم بشكل قاطع في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهو استثمار استراتيجي يعود بالنفع عليها من جميع الجوانب مثل: تحسين الأداء، تحسين جودة الخدمات المقدمة، تحقيق رضا العملاء من خلال التواصل الجيد والفعال معهم ومراعاة متطلباتهم، التكيف مع مختلف التغييرات والتطورات التي تطرأ على مستوى نشاط المؤسسة، كل ذلك يجعل من التكوين عنصراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.
- 2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟
لا شك أنه عامل أساسي ولكنه ليس الوحيد، فهناك العديد من العوامل الأخرى الأساسية التي تساعد على تحقيق الفعالية للمؤسسة، فهو يتكامل مع مجموعة من العوامل ليشكل منظومة متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين هذه العوامل: مدى توفر الموارد والامكانيات، نمط الإشراف والقيادة.

- 3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟
أرى أن بلوغ الفعالية لا يرتبط بجودة التكوين فقط ولا بالتطبيق العملي فقط، بل هي نتيجة لتوفر كليهما، وفي الحقيقة مؤسستنا لا تكتفي بتقديم تكوين فعال ومناسب وممتاز بل تركز بشكل كبير على توفر جميع المستلزمات والتقنيات والمعدات اللازمة لضمان التطبيق العملي في بيئة العمل، فمثلاً فيما يخص نشاط عملنا في الميناء في بعض الأحيان تحدث حالات طارئة تتطلب رد فعل سريع، ضغط فالوقت، تغير فالجو أدى إلى تأخر السفن، كلها حالات تتطلب رد فعل سريع ودقيق، هنا يظهر دور التطبيق العملي للتكوين الذي تلقيناه بشكل واقعي.
- 4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

في رأبي الشخصي أرى أن التكوين الذي يكون له الأثر الإيجابي الأكبر على تحسين الأداء هو التكوين العملي أي التطبيقي الميداني المرتبط أساسا بطبيعة مهامنا اليومية والمركز على تطوير المهارات التطبيقية العملية لدينا، فالدورات التكوينية التي تخص مثلا استعمال المعدات والتقنيات اللازمة في عملنا وترتكز على ضمان السلامة المهنية، وتسيير العمليات المينائية مثل الشحن والتفريغ والسحب البحري وغيرها يكون لها أثر مباشر وفعال لأنها تساعدنا على أداء عملنا بدقة وتحسين سير إنجازنا دون أخطاء.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

أرى أن مستقبل التكوين بالمؤسسة يسير نحو الأفضل والأحسن مما هو عليه، ذلك لأنه يركز أكثر على تحديد النقائص الموجودة ومعالجتها واعتماد أساليب متعددة ومختلفة في تقديم الدورات التكوينية باستمرار.

المقابلة رقم: 04 تاريخ اليوم: 2024/07/01 الساعة: 11:00 - 12:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 59

-الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: متوسط

-الوظيفة الحالية: رئيس رصيد

-الأقدمية في العمل: 38 سنة

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم؟

أكيد التكوين استثمار منتج، أولا لأنه يساهم في تحسين أدائنا لمهامنا وزيادة إنتاجيتنا في العمل، وثانيا يعمل على تطوير مهاراتنا ومعارفنا حيث أصبحنا نؤدي عملنا بدقة أكبر وأقل ارتكابا للأخطاء، أي حسن من الأداء الفردي والجماعي وبالتالي سجلنا زيادة مردودية المؤسسة وربحيتها وحيازتها مكانة هامة فالسوق.

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكسابها للعمال؟

تقدم الدورات التكوينية مختلف أنواع المعارف وطبعا هي تختلف حسب موضوع وطبيعة الدورة وهي: معارف نظرية، تطبيقية وعملية، فنية، سلوكية.

3- هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر: أداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: اكتساب خبرات جديدة ومتخصصة في العمل، تعلم أساليب جديدة في أداء

المهام، السرعة والدقة في أداء المهام والأنشطة المطلوبة.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

أهم هذه المهارات هي: جودة أداء المهام، الدقة في أداء المهام، التنسيق ضمن فرق العمل،

التواصل الفعال مع العمال والزبائن ورؤساء البواخر، التواصل باللغة الإنجليزية، ضمان السلامة

والأمن لعمال الشحن والتفريغ من جهة وكذلك ضمان الحفاظ على سلامة البضائع من جهة

أخرى.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ مختلف الأدوات المتعلقة بأداء عملي مثل: آليات

النقل والشحن والتفريغ، الرافعات وغيرها.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

-درجة متوسطة

-درجة كبيرة

-درجة ضعيفة

-درجة محدودة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

- زادت ثققتك بقدراتك المهنية.
- انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.
- أخرى تذكر: القدرة على ضمان الحفاظ على أمن وسلامة العمال ضمن محيط العمل والحفاظ، القدرة على ضمان رضا الزبائن والعملاء، حماية البضائع.
- المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.**
- 1-حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟
أرى أنها تهتم بالكم وبالنوع، من ناحية الكم فهي تهدف إلى تكوين أكبر عدد ممكن من العمال خاصة في بعض الجوانب مثل الأمن والسلامة وغيرها، ولكنها تركز أكثر على النوع فلا بد من توفير تكوين متخصص ودقيق حسب ما يحتاجه العامل وما يتطلبه عمله أو منصبه.
- 2-من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالاً؟
-محتوى برامج التكوين.
- طرق وأساليب التكوين المعتمدة.
- كفاءة المكونين.
- مدة التكوين.
- أخرى تذكر: رغم أن كل ما سبق ذكره عوامل أساسية في نجاح التكوين لكنني شخصياً أرى أن خبرة المكونين أساس نجاحه خاصة في مجال عملنا المتعلق بمتابعة وصول البواخر وتسيير الأنشطة المينائية الأخرى.
- 3-هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟
من خلال تجربتي الشخصية أرى أن تصميم البرامج التكوينية يتم بناء على الاحتياجات الحقيقية للعمال، لأنني شاركت في العديد من الدورات التكوينية وفعلاً جميعها كانت موجهة فعلاً نحو معالجة نقائص ملموسة لدي وتطوير مهاراتي في العمل ومن بينها: التواصل مع الزبائن باللغة الإنجليزية، السلامة والأمن للعمال والبضائع، التنسيق مع الجهات المعنية عند وصول السفن، قيادة البواخر وغيرها، هذه التكوينات ساعدتني فعلاً في تحسين أدائي في الميدان، وأظهرت لي أن البرامج التكوينية المعتمدة في مؤسستنا تستجيب فعلاً لما يحتاجه العمال.
- 4-هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل
نعم لا
- 5-إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

حسب رأيي أرى أنها ناجحة وفعالة وذلك لأنها فعلا تتلاءم مع طبيعة احتياجاتنا وتستهدف معالجة نقاط ضعفنا في العمل، لأنه فعلا أرى أن هناك مجهود كبير يخصص لتطبيق هذه الاستراتيجية، وبالرغم من وجود بعض النقائص إلا أنه يمكن اعتبار أنها نجحت في إحداث نتائج إيجابية في الواقع.

6- ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

من أبرز المعوقات التي لاحظتها: مدة الدورات التكوينية غير كافية في بعض الأحيان.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: أنظمة تتبع حركة السفن القادمة وتحديد سرعتها والتنسيق مع الأطراف المعنية لرسوها، وإدارة الأرصفة وجدولة عمليات التفريغ والشحن وغيرها، برامج إدارة السلامة والأمن وفق المعايير الدولية، لوحات المعلومات التفاعلية التي تمكن من تتبع نشاط الرصيف وحركة السفن ومدة التوقف وغيرها.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

في رأيي مدى استفادتي من الدورات التكوينية التي تعتمد على وسائل تكنولوجية أفضل من الدورات التقليدية، لأن طبيعة عملنا تحتاج أن يكون التكوين مدعما بهذه الوسائل الحديثة كي يكون التطبيق عمليا.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

أرى أن استخدام الوسائل الحديثة في التكوين جعلته عملي أكثر وفعال بدرجة كبيرة، خاصة في حالة توظيف الفيديوهات التوضيحية مثلا، فقد تساعدنا كثيرا على فهم إجراءات تنفيذ المعارف والمهارات المكتسبة بسرعة، وأود القول أن دمج هذه الوسائل مع التكوين التطبيق يضمن نجاح التكوين بشكل كبير.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في

عملية التكوين؟

في العادة إذا كان الخلل تقنيا يتم الاتصال بمصلحة الرقمنة للتدخل في أسرع وقت لإصلاح الخلل الحادث، أما إذا كان الخلل على مستوى الآلات والمعدات فيتم الاتصال بمختصين بمصلحة الصيانة لمعالجته.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

اقترح تجربة التكوين الإلكتروني من خلال وسائل الاتصال الرقمي الحديثة في المواضيع التي يصلح تطبيقه فيها طبعاً.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

لأنه يساعد العمال بشكل فعلي في تحسين مهاراتهم وفهمهم لطبيعة عملهم والتكيف مع مختلف التغيرات الجديدة التي تحدث على مستوى أنشطة المؤسسة، فخصيصاً لاحظت العديد من الزملاء أصبحوا يؤدون مهامهم بدقة وسرعة أكبر بعد خضوعهم للتكوين، وهو ما يحسن أداء المؤسسة بشكل عام ويؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة لأنها أصبحت تمتلك كفاءات مهنية مؤهلة بشكل كبير لأداء العمل بالشكل المطلوب.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

في رأيي يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية، لكنه ليس العامل الوحيد في ذلك، لأن الوصول إلى الفعالية تتدخل فيه العديد من العوامل وليس فقط الموارد البشرية المؤهلة بفضل التكوين وأهمها: توفر المعدات والتقنيات والوسائل الحديثة والمناسبة، بيئة عمل مريحة وإيجابية ومهيأة، قيادة فعالة، تنسيق فعال بين المديرين.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

في نظري تحقيق الفعالية مرتبط بكليهما، فإذا كان إعداد البرنامج التكويني وفقاً للاحتياجات الفعلية وتم تحديد مواضيع الدورات التي يتضمنها بدقة، وتم تنفيذه على أكمل وجه وبطريقة منظمة، يبقى تحقيق أهدافه مرهون بمدى تطبيق ما تم تعلمه واكتسابه من خلال هذا التكوين في بيئة العمل، مهما كانت جودته، لأنه إذا لم يتم تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة فإن فائدة التكوين تبقى محدودة.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

في رأيي التكوين الذي يكون له أثر مباشر على تحسن الأداء هو التكوين التطبيقي الذي يركز على تطوير المهارات الفنية والتقنية اللازمة لاستخدام مختلف المعدات الخاصة بتسيير الأنشطة المينائية هو الأكثر فعالية في تحسين أداء المهام على أكمل وجه.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

حسب المعطيات الحالية أتوقع أن مستقبل التكوين في مؤسستنا سيكون أكثر تطوراً وتخصصاً، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة ومواكبة مختلف التطورات المستمرة في مجال المعدات والتقنيات التكنولوجية المتعلقة بالنشاط المينائي.

المقابلة رقم: 05 تاريخ اليوم: 2024/07/01 الساعة: 11:00-12:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: أنثى

-السن: 34

-الحالة العائلية: متزوجة

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: رئيس فرع التقييم بمصلحة التكوين

-الأقدمية في العمل: 10 سنوات

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثماراً منتجاً في مؤسستكم؟

يعتبر التكوين استثماراً منتجاً لأنه حقق عوائد ملموسة على المدى القريب والمتوسط والطويل، فهو ساهم في إكساب العمال مهارات وخبرات جديدة ساعدتهم على أداء العمل بدقة وقللت لديهم نسبة ارتكاب الأخطاء، ولا ننسى أنه ساهم كذلك في تكيف العمال مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة باستمرار، وهذا انعكس إيجاباً على سير العمل بشكل جيد في المؤسسة وساعدها على تقديم خدمات متميزة وتحقيق رضا عملائها.

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على إكسابها للعمال؟

تركز الدورات التكوينية على إكسابنا معارف مختلفة وهي: معارف نظرية وتطبيقية، معارف سلوكية وأخرى تشمل الجانب الفني والتقني كذلك.

3-هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر: أداء المهام والأنشطة بالشكل المطلوب وفي أسرع وقت.

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

- إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

- تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

- اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

- أخرى تذكر: اكتساب مهارات جديدة في العمل، تحديث المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

تطورت لدى مهارات عدة من بينها: أداء العمل بشكل جيد وكفاءة، عدم ارتكاب الأخطاء المهنية، زيادة الثقة المهنية، التمكن من البرامج الرقمية وأنظمة التسيير المستخدمة في العمل، القدرة على التواصل بشكل فعال مع الزملاء والمشرفين والتنسيق مع مختلف المصالح.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ البرامج والتطبيقات مثل: برامج تسيير الملفات إدارتها، نظم الأرشفة الرقمية، شبكات الاتصال الداخلية مثل: الأنترانات والأوتلوك وغيرها.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

درجة متوسطة

درجة كبيرة

درجة ضعيفة

درجة محدودة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

- أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

- أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

- زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

- زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

- انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

- أخرى تذكر/

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1- حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

أرى أنها تهتم بكليهما، فهي تهتم بالكم من خلال التركيز على تكوين أكبر عدد ممكن من العمال سنويا، وتهتم بالنوع كذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات المتخصصة، تكثيف الدورات التكوينية لضمان تغطية أكبر لاحتياجات المؤسسة، مع ضمان مواكبة التطورات التكنولوجية،

أخذ احتياجات العمال بعين الاعتبار وتوفير مختلف المستلزمات التكوينية، إضافة إلى توفير مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية.

2- من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالاً؟

-محتوى برامج التكوين.

-طرق وأساليب التكوين المعتمدة.

-كفاءة المكونين.

-مدة التكوين.

-أخرى تذكر: /

3- هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟

أرى أن تصميم البرامج التكوينية يتم بناء على تحديد الاحتياجات الحقيقية للعمال، من خلال تقييم الأداء السنوي، وتحليل الفجوات في أداء العمال، إضافة إلى أخذ التطورات والتغييرات المخططة لها بعين الاعتبار، كما توفر مصلحة التكوين استبانات للعمال حتى يتسنى لهم تقديم اقتراحات حول الدورات التكوينية التي يرون أنفسهم بحاجة إليها، كلها معايير موضوعية يتم من على أساسها تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة.

4- هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل؟

نعم لا

5- إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

أرى أنها ناجحة بشكل كبير، وهذا بناء على العوائد الملموسة المسجلة في أداء العمل والمؤسسة كذلك.

6- ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

حسب رأيي أبرز معوقات التي تؤثر على التكوين إلى حد ما هي: مدة الدورات التكوينية غير كافية في بعض الأحيان، مكان التكوين الداخلي بالمؤسسة غير ملائم لأنه بجانب طريق مرور شاحنات نقل البضائع.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: توفر المؤسسة الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التكوين بصفة عامة والمتمثلة في شاشات العرض، الفيديوهات التعليمية، المعدات والتقنيات المتعلقة بموضوع وطبيعة الدورة التكوينية.

2-هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟
نعم مستوى استفادتي من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا أكبر مقارنة مع الدورات التقليدية التي تقديم على شكل محاضرات، لأن استخدام مختلف الوسائل الحديثة يزيد من القدرة على الاستيعاب والفهم وترسيخ المعلومات والمعارف.

3كيف ترى تأثير استخدام الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟
أرى أنه فعال بشكل كبير.

4-كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في هذه الحالة يتم الاتصال مع مديرية الرقمنة والإعلام الآلي لإيجاد الحلول في أسرع وقت ممكن، حيث توفر مديرية الرقمنة دعم تقني مباشر للتدخل سواء حضوري أو عن بعد عبر منصة خاصة بذلك.

5-هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟
استخدام التكوين الرقمي أو الإلكتروني من خلال منصات التواصل الاجتماعي مثل: zoom, Google meet.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1-في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟
التكوين ساهم في تحسين جودة الأداء، وزيادة المردودية في العمل وهذا من شأنه زيادة قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة.

2-هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

أرى أنه عامل أساسي، يضاف إلى مجموعة أخرى من العوامل المهمة والأساسية مثل رضا العملاء والزبائن.

3-هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟
في نظري تحقيق الفعالية مرتبطة بجودة التكوين من جهة وبمدى تطبيقه العملي في بيئة العمل من جهة أخرى، فالرغم من أن الإعداد الجيد للبرنامج التكويني وتطبيقه على أكمل وجه دون أي

نقص أو خلل يساعد على تحقيق الفعالية إلى حد ما، يبقى الوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة متعلق بترجمة ما تم اكتسابه من معارف ومهارات إلى ممارسات فعلية عملية في بيئة العمل.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟
في رأيي التكوين الذي يركز أكثر على الجانب العملي أو التطبيقي هو النوع ذو الأثر الكبير على أداء العمال، لأنه يفتح لهم المجال لتعلم إجراءات العمل وكيفية تنفيذه في مطابقة لبيئة العمل وذلك من خلال الممارسة الفعلية للمهارات المكتسبة.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

أرى أن التكوين في مؤسستنا يشهد تحسنا ملحوظا خاصة في ظل اعتمادها على استراتيجية التكوين المستمر التي حققت نتائج ايجابية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المؤسسة ككل، والتي تعتبر استراتيجية مرنة تعرف عدة تغيرات وتحولات من حيث الأساليب والمحتويات واستخدام التكنولوجيا، وبالتالي تضمن القدرة على مواجهة مختلف التحديات وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة.

المقابلة رقم: 06 تاريخ اليوم: 2024/07/02 الساعة: 10:30-11:30

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 43

-الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: مسير تقني إداري بمديرية إدارة الموارد البشرية

-الأقدمية في العمل: 6 سنوات

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم؟

في نظري يعتبر التكوين استثمارا منتجا وإضافة حقيقة لنا لأنه يساعدنا على اكتساب معارف ومهارات جديدة في العمل وتعلم كيفية أداء عملنا بشكل دقيق، ويسهم في تطويرنا مهنيا وشخصيا، وهو ما يعود بالفائدة على سير العمل داخل المؤسسة.

2- في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟
مختلف الدورات التكوينية التي شاركت فيها كانت تشمل مجموعة من المعارف تقدم حسب طبيعة موضوع الدورة ومنها: معارف نظرية وتطبيقية، معارف فنية وتقنية وأخرى سلوكية.

3- هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر/

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: تعلم معارف ومعلومات جديدة، توسيع مدارك العمال حول مختلف أساليب العمل، أداء العمل بدقة أكبر.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

اكتسبت مهارات وقدرات جديدة أفادتني في زيادة قوة شخصيتي المهنية، فهم مختلف إجراءات العمل، استخدام تطبيقات وأنظمة العمل الإداري.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ البرمجيات الإدارية مثل: الورد والإكسال، نظم إدارة الموارد البشرية وإدارة الملفات والوثائق، الأجهزة الالكترونية ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة مثل: outlook وغيرها.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

درجة متوسطة

درجة كبيرة

درجة ضعيفة

درجة محدودة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

- زادت ثقنتك بقدراتك المهنية.
- انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.
- أخرى تذكر: التأقلم مع مختلف التغييرات التي تحصل في العمل وتقبلها.
- المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.**
- 1-حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟
أرى أن استراتيجية التكوين في مؤسستنا تركز كثيرا على جودة البرامج التكوينية أكثر من التركيز على عدد المشاركين فيها، لأنها فعلا تعتمد على مكونين أكفاء وأساليب مختلفة في تنفيذ الدورات التكوينية، وتلبى احتياجات عمالها الحقيقية وتقدم لهم تكوينا متخصصا حسب طبيعة العمل الموكل لهم.
- 2-من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟
-محتوى برامج التكوين.
- طرق وأساليب التكوين المعتمدة.
- كفاءة المكونين.
- مدة التكوين.
- أخرى تذكر/
- 3-هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟
يتم وفقا لاحتياجات العمال ومتطلبات العمل، لأن مختلف الدورات التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني السنوي ترتبط فعلا بالنقائص الموجودة لدينا والصعوبات التي نواجهها في العمل وما تتطلبه الأنشطة والمهام من مواصفات.
- 4-هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل
نعم لا
- 5-إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟
أرى أنها ناجحة إلى حد كبير، لأنها حققت نتائج ايجابية وواضحة خاصة على مستوى أداء العمال والذي انعكس على أداء المؤسسة الجيد وحقق أهدافها وأكسبها رضا عملائها وحيازتها على ميزة تنافسية.
- 6-ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

أبرز المعوقات التي أرى أنها تؤثر سلباً إلى حد ما على عملية التكوين في مؤسستنا هي: مكان تنفيذ التكوين الداخلي غير مناسب، وأعتقد أنه على المؤسسة التركيز أكثر على التكوين الخارجي لأنني أشهد بأن مدى الاستفادة من التكوين الخارجي أكثر من التكوين الداخلي، إضافة إلى شخصية بعض القادة والمسؤولين.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: شاشات العرض، الحواسيب، المعدات والتقنيات اللازمة لتسيير العمل المكتبي والإداري المتعلق بعملية.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

طبعاً مستوى استفادتي من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا الحديثة أفضل مقارنة مع الدورات التقليدية التي تعتمد فقط على المحاضرات، فحالياً التكوين لدينا يعتمد على أساليب جديدة مثل الحقيبة التكوينية، وكذلك إعداد منصة خاصة تتضمن مجمل محتوى الدورات التكوينية التي يحويها كل برنامج تكويني سنوي للاطلاع عليه عند الحاجة من طرف العمال، وبالتالي مستوى الاستفادة يكون أكبر.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

أرى أنها وسائل داعمة تساعد تقديم المحتوى التكويني وفهمه وتبسيطه وتسريع استيعابه.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في هذه الحالة يتم الاتصال بمديرية الرقمنة والإعلام الآلي من خلال تطبيق خاص بهذا الشأن ليتم معالجة الخلل التقني في أسرع وقت من طرف مختصين ذوي كفاءة عالية في ذلك.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

حسب رأبي لا بد من تجربة التكوين عن بعد، واعتماد منصات تكوين إلكتروني بهدف مواكبة التطورات الحديثة.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

من المؤكد أن التكوين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ووصولها للفعالية، لأن توفير التكوين المتخصص للعمال والمبنى على أساس احتياجاتهم يساعد على تحقيق أداء متميز ويقدم إضافة

لمموسة للمؤسسة تظهر في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق رضا عملائها، وبالتالي زيادة معدل أرباحها السنوي وكلها مؤشرات على بلوغ المؤسسة المينائية لأهدافها.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

هو عامل أساسي إلى جانب مجموعة من العوامل الأساسية الأخرى مثل: نمط القيادة، رضا العمال وتوفير بيئة مناسبة للعمل، توفر الإمكانيات والموارد المادية اللازمة.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟
أرى ان الفعالية لا يمكن تحقيقها اعتمادا على ضمان جودة العملية التكوينية، بل الأساس لتحقيقها هو مدى تطبيق ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات ومعارف وخبرات في ميدان العمل، لأنه إذا لم تتم توظيف ما تم اكتسابه بشكل عملي فلن يكون للتكوين أثر حقيقي.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟
في رأيي التكوين الذي يركز على الجانب التطبيقي أكثر من النظري هو الذي يكون له الأثر الكبير على تحسن أداء أي عامل، لأنه يسمح لنا بتطبيق المهارات والمعارف مباشرة في الميدان، يعني تعلم فعلي لكيفية القيام بالأنشطة والمهام.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

أعتقد أن مستقبل التكوين في المؤسسة في تحسن مستمر خاصة بداية من العاميين الماضيين، لأن استراتيجية التكوين المعتمدة أصبحت ذات نظرة استشرافية تؤمن بأهمية تكوين عمالها وتركز على جودة العملية التكوينية، هدفها الأساسي تقديم الأفضل للعمال والمؤسسة.

المقابلة رقم: 07 تاريخ اليوم: 2024/07/02 الساعة: 14:00/13:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 52

-الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: رئيس قسم الاتصال

-الأقدمية في العمل: 21 سنة

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثماراً منتجاً في مؤسستكم؟

الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين يعتبر استثماراً منتجاً لأنه حقق نتائجاً ايجابية على مستوى أداء العمال وحسن سير العمل كذلك وزاد من فعاليته، رغم أن نتائجه قد تطول في بعض الأحيان لأنها تظهر على المدى المتوسط والطويل إلا أنه فعال بشكل واضح.

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟ تركز كل دورة تكوينية على إكسابنا مجموعة من المعارف تكوين حسب موضوع هذه الدورة، وعادة ما تكون معارف نظرية وأخرى تطبيقية، معارف فنية وتقنية وأخرى تخص الجانب السلوكي.

3-هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر: فهم أعمق لطريقة أداء المهام بدقة.

4-حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: التفكير خارج الصندوق والوصول إلى أفكار جديدة في العمل من خلال تجارب وخبرات الآخرين، التخطيط لأداء العمل، كيفية كسب رضا العملاء والعمال من خلال تطوير مهارات التواصلية والسلوكية.

5-ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

أهم المهارات التي تطورت لدى بفضل التكوين هي: التخطيط لأداء الأنشطة والمهام، مراقبة سير العمل ومتابعته، الرقابة الداخلية، إدارة وتنظيم العمل.

6-هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات: وسائل الاتصال الداخلي والخارجي وبرامج إعداد النشرات والإعلانات.

7-كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة محدودة
- درجة ضعيفة

8-ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

-زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

-انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

-أخرى تذكر: اكتسبت مهارات متخصصة في عملي.

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1-حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

أرى أنها تهتم بالكم من جهة، حيث تضمن توفير فرص التكوين لأكثر عدد ممكن من العمال من مختلف المديريات والمستويات التنظيمية لضمان أداء العمل بفعالية مثل: الأمن والسلامة، استخدام المعدات الأساسية في العمل وغيرها، وتركز بشكل أكبر على جودة ونوعية التكوين بدرجة أكبر من خلال توفير التكوين المتخصص وفقا لاحتياجات العمال، مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية، محتوى وأساليب ملائمة بهدف بناء كفاءات بشرية مؤهلة لمواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية.

2-من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

-محتوى برامج التكوين.

-طرق وأساليب التكوين المعتمدة.

-كفاءة المكونين.

-مدة التكوين.

-أخرى تذكر: مكان التكوين.

3-هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على

معايير انتقاء ذاتية؟

أرى أن تصميم البرامج التكوينية يكون بناء على التحديد الدقيق لاحتياجات العمال لمعالجة نقاط ضعفهم، وفي بعض الأحيان تختار مواضيع التكوين بناء على قرارات إدارية أو تقديرات شخصية من المسؤولين، أي ما ترى قيادة المؤسسة بأنه ضروري لتطبيق استراتيجيتها.

4- هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل

نعم لا

5- إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟
أرى أنها ناجحة إلى حد بعيد، لأنها أظهرت فعالية عالية وحقت نتائج جيدة، خاصة ما تعلق بتحسين أداء العمل، انخفاض معدلات الحوادث، وارتفاع مستوى رضا عملائها.

6- ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟
حسب رأيي تتمثل أبرز المعوقات فيما يلي: مكان التكوين غير المناسب، المدة غير كافية في بعض الأحيان، زاوية تناول ودراسة بعض مواضيع الدورات التكوينية.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: شاشات العرض، الحواسيب، البرمجيات والأنظمة الرقمية وغيرها.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟
بالرغم من أهمية التكنولوجيات الجديدة في تسهيل الفهم والاستيعاب إلا أنني أرى أن مستوى استفادتي من التكوين مرتبط بشكل كامل بكفاءة المكون وخبرته.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟
أرى أن لها تأثير إيجابي، فهي تسهل الوصول إلى المعلومات وتجعل التكوين أكثر مرونة وتفاعلية.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في حالة وقوع أي مشكل تقني، يتم التواصل مع مديرية الرقمنة والتي تتكفل بمعالجة أي خلل حادث في أسرع وقت لتجنب تضييع وقت التكوين.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

اقترح اعتماد التعلم الإلكتروني، التكوين عن بعد عبر تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟
في رأيي نعم ساهم فعلا في وصول المؤسسة لأهدافها، لأنه ساعد على تحسن أداء العمال، تحسين جودة الخدمات المقدمة ومنه تحسين سيرورة العمل في المؤسسة وزيادة مردوديتها، وجميعها تمثل أهداف المؤسسة الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها في سياستها العامة.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

هو عامل أساسي إلى جانب عوامل أخرى تتداخل جميعها لتحقيق الفعالية في المؤسسة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: توفر الإمكانيات المادية مثل الآليات والمعدات المستخدمة في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية والمينائية الميدانية، نمط التسيير والقيادة، مناخ العمل وظروفه، كفاءة العمال.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟
أرى أن تحقيق الفعالية مرتبط بكليهما، لكنه مرتبط أكثر بتطبيقه في ميدان العمل، لأنه حتى إذا كان التكوين ذو تنظيم جيد ومراعيا للاحتياجات العمال ومواكبا للتطورات الحاصلة أي ذو جودة عالية، إن لم يطبق فعليا في بيئة العمل لن يكون له فائدة كبيرة على المستوى الفردي ومستوى المؤسسة كذلك.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟
في رأيي أرى أن التكوين الذي يكون موجه نحو تلبية ما يحتاجه العامل فعلا من معارف ومهارات، ويستهدف معالجة نقاط ضعفه في أداء عمله هو الذي يكون له أثر كبير على تحسن فعالية الأداء.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وكيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟
أرى أن مستقبل التكوين في مؤسستنا في تحسن مستمر وفعاليتته في ارتفاع، ذلك في ظل استراتيجية التكوين المتبعة والتي أظهرت فعاليتها ونتائجها الإيجابية.

المقابلة رقم: 08 تاريخ اليوم: 2024/07/02 الساعة: 14:00-15:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 33

الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: مسير تقني إداري بمصلحة الرقمنة

-الأقدمية في العمل: 08 سنوات

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم؟

نعم يمكن اعتبار التكوين في مؤسستنا استثمارا منتجا، لأنني أرى أنه أثبتت فعاليته وأنه ناجح إلى حد كبير، وأن له تأثيرات ونتائج إيجابية واضحة على أداء العمال، حيث ساعد على بناء كفاءات بشرية مؤهلة بشكل جيد لأداء العمل بالشكل المطلوب ما ساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، والأرباح التي تحققها المؤسسة سنويا والمكانة التي حازت عليها ما هي إلا دليل على ذلك.

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟

تركز الدورات التكوينية على تلقين العمال مختلف أنواع المعارف ومنها: معارف نظرية وتطبيقية، معارف متخصصة في الجانب الفني والتقني المتعلق بوظيفتي.

3-هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر: زيادة الثقة بالنفس، تعلم منهجيات جديدة للتعامل مع مختلف مواقف العمل.

4-حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: تحديث المعارف ومواكبة مختلف التطورات التقنية الحديثة، أداء العمل بدقة أكبر وقلة ارتكاب الأخطاء، أصبح لدينا فهم عميق حول الأنظمة الرقمية وكيفية عملها، كيفية حماية البيانات خاصة في ظل المكانة التي تحوزها مؤسستنا.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟
أهم هذه المهارات هي: الدقة في أداء عملي، السرعة كذلك، معالجة المشاكل التقنية بسرعة، تعلم إجراءات حماية البيانات من الاختراقات.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟
نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الأدوات: التطبيقات والبرامج الرقمية التي نستعملها في عملنا.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

-درجة كبيرة -درجة متوسطة
-درجة محدودة -درجة ضعيفة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.

-أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.

-زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.

-زادت ثقتك بقدراتك المهنية.

-انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.

-أخرى تذكر/

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1- حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

بالرغم من أنها تهتم بتكوين أكبر عدد ممكن من العمال، إلا أنني أرى أنها تركز على جودة التكوين كذلك، وذلك في ظل طبيعة النشاط المينائي الذي يتطلب تكويننا متخصصا يراعى فيه ضرورة مواكبة مختلف التطورات التقنية الحاصلة في العالم.

2- من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

-محتوى برامج التكوين.

-طرق وأساليب التكوين المعتمدة.

-كفاءة المكونين.

-مدة التكوين.

-أخرى تذكر/.

3- هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟

تصميم البرامج التكوينية يكون من خلال الاحتياجات الفعلية للعمال وطبيعة العمل، إلا أنني أود إثارة نقطة مهمة وهي أنه فعلا مصلحة التكوين في مؤسستنا تقوم بإعداد استمارة بطاقة الرغبات التي تتيح للعمال اقتراح مواضيع الدورات التكوينية التي رن أنها ضرورية وهم في حاجة إليها حسب وجهة نظرهم، إلا أنه في بعض الأحيان لا يتم أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار.

4- هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل

نعم لا

5- إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

أرى أنها فعالة إلى حد كبير، لأنني شخصيا لاحظت أن الدورات التكوينية التي شاركت فيها في الغالب تكون مرتبطة باحتياجاتي في العمل وتعالج نقاط ضعفي لأصل إلى تعلم مهارات أداء عملي على أكمل وجه، خاصة فيما يتعلق بتعلم تسيير البرامج والأنظمة الالكترونية الحديثة، لهذا أعتقد بأن التكوين هو أداة فعالة لتحسين أداء العمل في المؤسسة.

6- ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

أهم المعوقات التي أرها أنها تؤثر على سير الدورات التكوينية نوعا ما هي: مكان تطبيق التكوين الداخلي، رغم أنه مجهز ويحتوي كافة المعدات والتجهيزات والمستلزمات إلا أن موقعه بجانب طريق مرور الشاحنات والتي تسبب الفوضى في بعض الأحيان وتشتت الانتباه والتركيز، إضافة إلى ما تكلمت عنه سابقا فيما يخص عدم أخذ اقتراحاتنا بعين الاعتبار في بعض الأحيان.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: مختلف الوسائل المتعلقة بمجال عملي والمتمثل في الاتصالات ونقل البيانات في المؤسسة، فمثلا شاركت في دورات تكوينية حول الشبكات أو الريزو وحول الألياف البصرية هذه المواضيع تتطلب وسائل محددة مثل: الحواسيب، البرامج والتطبيقات الرقمية والالكترونية، أدوات حماية البيانات، أدوات خاصة بالألياف البصرية، أجهزة اختبار الأرسال الضوئي المرتبط بفحص جودة كابل الألياف وتحديد الأعطال والانقطاعات المحتملة الحدوث، أجهزة تسيير الشبكة الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى شاشات العرض الرقمية.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

طبعاً مدى الاستفادة من الدورات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة أكبر لأن طبيعة مجال عملنا يتطلب ذلك.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

فعال بدرجة كبيرة جداً في تسهيل فهم المحتوى المقدم واستيعاب كيفية تطبيق الجوانب النظرية فيه.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في حالة المشاكل التقنية يتكفل زملائي بمصلحة الرقمنة بمعالجة الخلل الحادث في أسرع وقت، وأود أن أضيف أن مختلف التطبيقات وأنظمة التسيير الإلكتروني للملفات والاتصالات الداخلية ومعالجة المشاكل التقنية يتم إعدادها وتحديثها في المؤسسة من طرف مختصين ذوي كفاءة عالية في مجال الرقمنة والإعلام الآلي، وهذا يثبت مستوى عمال مؤسستنا، فمؤسستنا توجد منصة خاصة للإبلاغ عن أي خلل تقني حادث على مستوى أي مديرية من المديريات ليتم إيجاد حل له بسرعة.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

ليس لدى أي اقتراحات.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

أكيد التكوين يساهم بشكل فعال في وصول المؤسسة لأهدافها، فمن خلال التكوين المتخصص والدقيق الذي تلقيناه استطعنا تطوير مهارتنا التقنية وتقليل نسبة الأخطاء ومعالجة الأعطال التي تعرقل سير مختلف الأنشطة المينائية في أسرع وقت خاصة فيما يتعلق بالاتصالات الخارجية، أي أن التكوين انعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وهو أحد أهداف المؤسسة الرئيسية.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى

جانب عوامل أخرى؟

أرى أنه عامل أساسي، لكن هناك عوامل أساسية أخرى تتشارك معه في وصول المؤسسة لأهدافها ومن بينها: توفر التكنولوجيا والمعدات التقنية الحديثة، أسلوب تسيير العمل أو ما يتعلق بطريقة الإشراف والقيادة، ومستوى كفاءة العمال.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

تحقيق الفعالية مرتبط بجودة التكوين من جهة وبتطبيقه في ميدان العمل من جهة أخرى.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟
أرى أن التكوين التطبيقي المتخصص له أثر كبير وإيجابي على مستوى الأداء، لأنه موجه لتزويدنا بالمعارف والمهارات الدقيقة الخاصة بوظائفنا ومجال عملنا بالتحديد، ويركز على تعلمنا كيفية تطبيقها بشكل عملي، هذا من شأنه أن يحسن مستوى إنجاز مهامنا بشكل كبير ويضمن السرعة في أدائنا كذلك.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

توقعاتي لمستقبل التكوين في مؤسستنا وحسب وجهة نظري أرى أنه يتجه ليصبح أكثر تخصصا ومواكبة للتطورات المتسارعة، وبشكل أكثر مرونة واستمرارية دائمة، وأكثر تركيزا على الجانب العملي والتطبيقي.

أما فيما يخص الأمور التي يجب التركيز عليها أكثر وتطويرها مثل: التركيز أكثر على التكوين الخارجي لأنه يتيح تبادل أكبر للخبرات والمعارف، أخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار، تغيير مكان التكوين الداخلي بالمؤسسة.

المقابلة رقم: 09 تاريخ اليوم: 2024/07/03 الساعة: 14.00-15.00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 50

الحالة العائلية: متزوج

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: رئيس قسم المالية

-الأقدمية في العمل: 20 سنة

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم؟

يعد التكوين استثمار مهم جدا ومنتج، لأن الاستثمار في المورد البشرية هو أساس نجاح أي مؤسسة، ومن خلال خبرتي في العمل في المجال المالي أؤكد لك أن المؤسسة المينائية تخصص ميزانية معتبرة لتكوين عمالها سنويا، لأن التكوين هو الذي يحسن من قدرة أي عامل

على أداء مهامه على أكمل وجه، ويساعد على تحسين جودة العمل في المؤسسة وتحسين جودة خدماتها كذلك.

2- في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟
تتمثل فيما يلي: معارف نظرية وتطبيقية وتقنية، ومعارف تخص السلوك الواجب اتخاذه في مختلف مواقف العمل.

3- هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

-الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.

-تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.

-أخرى تذكر: /

4- حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:

-إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

-تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

-اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.

-أخرى تذكر: تطوير وتحديث المعارف والمعلومات، تحسين أداء العمل بالجودة المطلوبة، يساعد على التقليل من الأخطاء في العمل، وشخصياً أرى أن التكوين يساعد على تعزيز القابلية للتعلم ويثير الفضول وحب المعرفة وذلك من خلال الاحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات.

5- ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟

أهم المهارات التي تطورت عندي بفضل مشاركتي في الدورات التكوينية هي مهارات متخصصة بمنصبي مثل: التحليل المالي والمحاسبي، التخطيط المالي وإعداد الميزانيات وإدارة التكاليف، الرقابة المالية، استخدام البرمجيات المحاسبية والمالية الحديثة، إضافة إلى توجيه والإشراف على القسم.

6- هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ برمجيات المحاسبة والمالية، أنظمة إدارة الوثائق والمستندات، أدوات تقييم الأداء المالي.

7- كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:

-درجة متوسطة

-درجة كبيرة

-درجة ضعيفة

-درجة محدودة

8- ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟

- أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل. [REDACTED]
- أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى. [REDACTED]
- زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال. [REDACTED]
- زادت ثقتك بقدراتك المهنية. [REDACTED]
- انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية. [REDACTED]
- أخرى تذكر: أصبحت أنجز عملي في أسرع وقت، أصبحت لدى القدرة على التخطيط والتنظيم الجيد للعمل.

المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.

1- حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

حسب رأيي الشخصي استراتيجية التكوين في مؤسستنا تركز أكثر على النوع مقارنة مع الكم، لأن هدفها ليس فقط تنظيم أكبر عدد ممكن من الدورات التكوينية ضمن البرنامج السنوي وتكوين أكبر عدد ممكن من العمال، بل تهدف إلى ضمان أن تكون كل دورة موجهة لتلبية احتياجات حقيقية لدى العمال، وأنا شخصيا الدورات التي خضت لها كانت مدروسة وتتناسب مع احتياجاتي واحتياجات طبيعة عملي، هذا أعطى لدى انطباع بأن التكوين في مؤسستنا ليس شكليا بل له توجه نحو النوعية والجودة.

2- من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالا؟

- محتوى برامج التكوين. [REDACTED]
- طرق وأساليب التكوين المعتمدة. [REDACTED]
- كفاءة المكونين. [REDACTED]
- مدة التكوين. [REDACTED]
- أخرى تذكر: هنا أعتقد بأن أهم عامل يجعل التكوين فعالا هو مدى كفاءة وخبرة المكون في تقديمه لمحتوى الدورة التكوينية وإدارته لها.

3- هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟

أرى أنها تكون بناء على احتياجات عمالها بنسبة 90، لأن هذه العملية تتم من خلال إجراء تقييم مسبق لأداء العمال من طرف المشرفين ورؤساء المصالح، إضافة إلى الاستثمار التي تملأ من طرفهم بالمواضيع التي يجب أن تكون ضمن هذا البرنامج مع تحديد العمال الذين

يخضعون لهذه الدورات بناء على ما يلاحظه المشرفين من نقاط ضعف لدى عمالهم وتجب تطويرها.

4- هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل

نعم لا

5- إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

أرى أنها ناجحة إلى حد ما، لأنها فعلا تلبي احتياجات العمال الفعلية وتضمن توفير وسائل حديثة في التطبيق العملي لمختلف المهارات والمعارف المكتسبة، لكن هناك بعض النقائص التي لازالت تحتاج تقويم على سبيل المثال: توقيت التكوين ومكانه، وعلى العموم أرى أنها تتجه هو الطريق الصحيح.

6- ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

أبرز المعوقات التي لاحظت أنها تؤثر على التكوين داخل مؤسستنا هي: مدة الدورات التكوينية غالبا تكون قصيرة ولا تسمح بتغطية كافة الجوانب التي تهم العمال ويجب التعمق فيها، وأمر آخر هو أن المؤسسة تركز بشكل أكبر على التكوين الداخلي مقارنة مع التكوين الخارجي طبعا لأنه أقل تكلفة وجهد من جهة ويضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من العمال على عكس الخارجي، إلا أنني أرى بأن التكوين الخارجي يعطي فرص أكبر للاحتكاك مع عمال من مؤسسات أخرى وتبادل خبرات ويساعد على التعرف على ممارسات ومنهجيات جديدة في العمل، فمن الأفضل أن يكون هناك توازن بين النوعين.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1- هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: شاشات العرض، مختلف التجهيزات والمعدات البيداغوجية، الحواسيب، برامج المحاسبة وإدارة الحسابات والميزانية، برامج تحليل الأداء المالي للمؤسسة، أنظمة أرشفة البيانات الالكترونية وحمايتها.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعمة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

نعم استفدت بشكل كبير من الدورات التكوينية التي شاركت فيها والتي استخدمت فيها وسائل تكنولوجية جديدة، لأنها تتيح التطبيق العملي وفهم البرامج والأنظمة الرقمية التي نستخدمها في عملنا، كما أنها تجعل وتيرة التعلم تمر بشكل أكثر تنظيما وأكثر سرعة، كما أود أن أشير إلى أن

إتاحة الفرصة للرجوع للمواد التكوينية التي تم تلقيها في مختلف الدورات المقدمة في أي وقت من خلال المنصة المخصصة لذلك أمر بالغ الأهمية وله تأثير إيجابي كبير على أي عامل.

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

أرى أن استخدامها فعال جدا في تسيير الدورات التكوينية وتسهيل تقديم المعلومات والمعارف، لأنها تضمن كذلك تطبيق ما يتم تعلمه بشكل عملي.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

في أي خلل تقني يحدث على مستوى هذه الأنظمة والبرامج يتم الاتصال بمديرية الرقمنة التي تتكلف بمعالجة هذا الخلل في أسرع وقت.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

أرى ضرورة توفير تكوين عن بعد للعمال في بعض التخصصات والمجالات.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

أكيد أرى أن التكوين يساهم بشكل مباشر في وصول المؤسسة إلى أهدافها، لأنه يساعد على تطوير مهارات العمال وبالتالي أداء العمل يكون بشكل دقيق وبشكل أسرع، وهذا يزيد من مردودية العمال، ويحسن سيرورة العمل التي تنعكس إيجابيا على مستوى خدماتها المقدمة للعملاء.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى جانب عوامل أخرى؟

شخصيا أرى أنه عامل أساسي لكنه ليس العامل الوحيد بل هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تتداخل معه لتحقيق الفعالية في المؤسسة مثل: توفر الموارد والامكانيات اللازمة، نمط قيادة واضح، التنسيق بين مختلف المديریات.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

أرى أنها نتيجة تكامل بين جودة التكوين وتطبيقه الفعلي في ميدان العمل، لأن التطبيق هو الذي يحول المعرفة المكتسبة إلى أداء ملموس طبعاً في ظل توفر الظروف المناسبة.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي يكون له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

برأيي التكوين الذي يكون له أكثر مباشر على تحسن الأداء هو التكوين الذي يكون يلبي احتياجات العمال من المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم، وأن يقدم كن طرف مكون ذي خبرة وكفاءة عالية، وأن يوفر فرصة للممارسة والتطبيق العملي لما تم تعلمه.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

أتوقع أنه سوف يعرف تطورا أكبر مستقبلا، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة، لأن مؤسستنا تعير التكوين المستمر أهمية كبيرة، وهذا بناء على الميزانية السنوية التي تخصص له سنويا وكذلك مستوى تنفيذه ومتابعته ومراقبته الجيد، كما أرى أنه يتجه نحو توفير تكوينات متخصصة أكثر دقة، وهذا يدل على أن الاستراتيجية المتبعة في تكوين عاملنا فعالة وليست مجرد إجراء شكلي فقط.

المقابلة رقم: 10 تاريخ اليوم: 2024/07/04 الساعة: 10:00-11:00

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر

-السن: 51

-الحالة العائلية: عازب

-المستوى التعليمي: جامعي

-الوظيفة الحالية: مسير تقني إداري بمديرية قيادة الميناء

-الأقدمية في العمل: 28 سنة.

المحور الثاني: التكوين وتحسين المعارف والمهارات.

*كمدخل لهذه المقابلة. يمكن اعتبار التحسين المستمر والنمو الشخصي مبدآن أساسيان في تصميم استراتيجيات وبرامج التكوين المعتمدة بمؤسستكم.

1-ضمن هذا الإطار، وحسب وجهة نظرك ما الذي يجعل التكوين يعد استثمارا منتجا في مؤسستكم؟

أکید يعتبر استثمارا منتجا لأن له نواتج إيجابية على مستوى أداء العمال والمؤسسة وذلك سواء على المدى القصير أو الطويل، فهو يساعد على تشكيل يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية في العمل تمكنت فعلا من تحقيق أهداف المؤسسة.

2-في رأيك ماهي أنواع المعارف التي تركز الدورات التكوينية على اكتسابها للعمال؟

تركز هذه الدورات على تلقينا على تقديم معارف نظرية وتطبيقية عملية، لأنه في الغالب يغلب الطابع التطبيقي العملي على طبيعة الدورات التكوينية، وإذا كان موضوع الدورة حول استخدام تقنيات أو معدات معينة فإن هذه المعارف تكون ذات طابع فني وتقني.

3-هل تعتقد أن المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة تساعد على:

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

- الإحاطة بالقوانين الجديدة في العمل.
- تعلم أساليب جديدة في أداء العمل.
- أخرى تذكر: أداء العمل بسرعة أكبر، يفتح أبواب الترقية والتقدم في المسار الوظيفي، التفكير خارج الصندوق.
- 4-حسب رأيك فيما تكمن أهمية التكوين:
- إتاحة الفرصة للعمال لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
- تزويد الفرد بالمعلومات المتعلقة بالعمل.
- اكتشاف طاقات كامنة لدى العمال.
- أخرى تذكر: تعزيز الدافعية للعمل، تنمية الاستعدادات النفسية والمهنية وزيادة الثقة المهنية، تعلم معارف جديدة، التقليل من الأخطاء وحوادث العمل.
- 5-ماهي المهارات التي تعتقد أنك طورتها من خلال برامج التكوين التي شاركت فيها؟
أهمها هي: مهارات تسيير الموارد البشرية GRH، مهارات التواصل الفعال والتنسيق مع المديرين الأخرى، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- 6-هل توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة في عملك اليومي؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات؟ أنظمة تسيير الملفات الإدارية.
- 7-كيف تقدر مدى استفادتك من التكوين بـ:
-درجة كبيرة -درجة متوسطة
-درجة محدودة -درجة ضعيفة
- 8-ماهو تقييمك لمستواك المهني بعد التكوين؟
-أصبحت تمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل.
- أصبحت لديك القدرة على ممارسة مهام أخرى.
- زادت درجة دقتك في إنجاز الأعمال.
- زادت ثقتك بقدراتك المهنية.
- انخفضت نسبة ارتكابك للأخطاء المهنية.
- أخرى تذكر: أصبحت لدي خبرة كبيرة في العمل وهذه الخبرة تشمل مجال عملي وبعض مجالات العمل الأخرى في المؤسسة.
- المحور الثالث: شمولية ونجاعة استراتيجية التكوين بالمؤسسة.
- 1-حسب رأيك استراتيجية التكوين بالمؤسسة تهتم بالكم أم بالنوع؟

حسب رأيي الشخصي إن استراتيجية التكوين في مؤسستا تهتم بالجانبين، لكن لابد من الإشارة إلى أن مستوى الاهتمام بهاذين الجانبين يتخلف من مديريةية لأخرى ومن تخصص لأخر، أي أنه في بعض المديریات توجب تكوين أكبر عدد ممكن لعمالها على عكس مديريات أخرى، والتي يمكن أن يتم فيها التركيز على الاهتمام بنوعية وجودة تكوين عمالها.

2-من وجهة نظرك ماهي العوامل الأساسية التي تجعل التكوين فعالاً؟

-محتوى برامج التكوين.

-طرق وأساليب التكوين المعتمدة.

-كفاءة المكونين.

-مدة التكوين.

-أخرى تذكر: جميعها عوامل يزيد من فعالية التكوين، لكنني أود الإشارة إلى أن كفاءة المكونين تلعب دورا بالغ الأهمية في ذلك، إضافة إلى الأسلوب المعتمد في التكوين والذي يكون متناسبا مع موضوع الدورة التكوينية.

3-هل تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يستجيب للاحتياجات الفعلية للعمال أم يعتمد على معايير انتقاء ذاتية؟

تتم عملية تصميم البرامج التكوينية في الغالب وبنسبة كبيرة وفق الاحتياج الفعلي للعمال، لأنه وحسب معلوماتي مصلحة التكوين بالمؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في ذلك نتائج تقييم الأداء السنوي، ورأي وتوصيات المشرفين المباشرين حول احتياجات فرقهم، أي أن تصميم البرامج التكوينية لا يكون وفقا لمعايير ذاتية بل هناك معايير موضوعية تؤخذ بعين الاعتبار في ذلك.

4-هل تعتقد أن استراتيجية التكوين بالمؤسسة تتوافق مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق

العمل

لا

نعم

5-إلى أي مدى ترى أن نجاح استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة ناجحة؟

أعتبر أنها ناجحة إلى أبعد حد لأنها تتطبق وفق نموذج مدروس ووفق ما خطط له.

7-ماهي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح التكوين في المؤسسة؟

أبرز المعوقات التي لاحظتها هي: مدة الدورات التكوينية غير كافية في بعض الأحيان، إضافة إلى أن البرمجة الخاصة بتنفيذها غير مناسبة في العديد من المرات كذلك.

المحور الرابع: استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية

1-هل توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: الحواسيب، شاشات العرض، البرامج والأنظمة الإلكترونية اللازمة.

2- هل استفدت من الدورات التكوينية المدعومة بالتكنولوجيا مقارنة مع الدورات التقليدية؟

3- كيف ترى تأثير استخدام هذه الوسائل الحديثة على عملية التكوين؟

أرى أن استخدام الوسائل الحديثة أثر بشكل إيجابي وفعال على عملية التكوين، لأن استخدام التكنولوجيا يتيح تقديم المعلومات بطرق متنوعة تضمن فهم واستيعاب جميع المشاركين مهما اختلفت مستوياتهم.

4- كيف يتم التعامل مع المشاكل التقنية في حالة حدوثها أثناء تطبيق هذه الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟

تتكفل مديرية الرقمنة بمعالجة أي خلل يمكن أن يحدث على مستوى التقنيات والمعدات الحديثة المستخدمة في مجال التكوين.

5- هل لديك اقتراحات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العملية التكوينية؟

استخدام التكوين عن بعد وطبعا هذا فيما يخص بعض المواضيع التي تتناسب مع هذه الطريقة.

المحور الخامس: إسهام التكوين في دعم تحقيق فعالية المؤسسة.

1- في رأيك كيف يساهم التكوين في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

يساهم التكوين فعلا في وصول المؤسسة إلى أهدافها، لأنه يساعدنا على تطوير قدراتنا ومعارفنا ومهاراتنا وبالتالي تحسن أداءنا لمهامنا، ورفع كفاءتنا في التعامل مع المعدات والتقنيات الجديدة وساعد على تكيفنا مع مختلف التغيرات التي تحصل حاليا، وأيضا حسن من جودة خدماتنا وبهذا حققنا رضا عملائنا، وبالتالي تحسن سير العمل وزادت نسبة الأرباح المحققة.

2- هل تعتقد أن التكوين هو العامل الأساسي لتحقيق الفعالية أم هو مجرد عامل ثانوي إلى

جانب عوامل أخرى؟

التكوين عامل أساسي ومهم في تحقيق الفعالية، ولهذا مؤسستنا تخصص ميزانية سنوية ضخمة وإمكانيات بشرية ومادية كبيرة لإنجاحه بحيث يضمن تحقيق أهدافها من خلاله خاصة ما تعلق بتحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ولكن هذا لا يعني أنه العامل الوحيد، بل هناك العديد من العوامل الأساسية الأخرى التي يجب أن تتوفر إلى جانبه لكي نضمن فعلا تحقيق الفعالية في مؤسستنا.

3- هل ترى أن الفعالية مرتبطة بجودة التكوين أم بتطبيقه في بيئة العمل؟

تحقيق الفعالية يرتبط إلى حد كبير بجودة التكوين من جهة وبتهيئة ميدان العمل بشكل مناسب لتطبيق ما تم تعلمه من جهة أخرى، فمثلا إذا تلقيت تكويننا متخصصا وجيدا ومن طرف مكون ذي خبرة كبيرة واستفدت بشكل كبير مما تقدم في هذه الدورة، هذا لا يكفي لتحقيق أداء جيد وفعال، بل يتطلب الأمر أن تتوفر بيئة مناسبة وظروف ملائمة من أدوات ومعدات ووقت كافي حتى يتسنى لي تطبيق المعارف والمهارات الجديدة في ميدان عملي وتقديم أداء فعال في العمل.

4- في رأيك ما نوع التكوين الذي له أثر مباشر في رفع فعالية الأداء؟

برأيي التكوين الذي يركز على الجانب التطبيقي بدرجة أكبر من تركيزه على الجانب النظري، والمدعم بالوسائل الحديثة واللازمة لتطبيقه، هو الذي يحدث أكثر إيجابي على الأداء، لأن يتيح الفرصة أمامنا للممارسة العملية للمعارف والمهارات وبالتالي نكتسب خبرة عملية في أداء عملنا كما يجب ونقل من ارتكاب الأخطاء.

5- ماهي توقعاتك لمستقبل التكوين بالمؤسسة؟ وحسب رأيك كيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فعالية؟

بحكم خبرتي الطويلة في العمل في المؤسسة، لاحظت أن التكوين في مؤسستنا قد تحسن بشكل كبير واضح، لأنه أصبح أكثر تخصصا وأكثر مواكبة للتطورات والتغيرات الحديثة سواء من ناحية التكنولوجيا أو ناحية تسيير الأنشطة المينائية، النتائج المسجلة حاليا جيدة جدا، لذلك أرى أنه يتجه ليصبح أكثر فعالية مما هو عليه الآن.

ملخصات الدراسة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

عنوان الدراسة: استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة
المينائية سكيكدة نموذجا.

عدد الفصول: 8 فصول

عدد صفحات البحث: 437

السنة الجامعية: 2025/2024

ملخص

تناولت الدراسة الراهنة موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية باعتبارها أحد المحاور الجوهرية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الفعالية المؤسساتية، وتهدف هذه الدراسة إلى كشف وتقصي ملامح العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيكدة كنموذج يعكس واقع المؤسسات الجزائرية.

وقد جاءت الدراسة مقسمة إلى إطارين نظري وميداني، احتوى كلا منهما على أربعة فصول، حيث انطلقت من تساؤل مركزي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية؟

وبهدف الإجابة على هذا التساؤل، تم اقتراح وصياغة فرضية عامة مفادها: هناك علاقة دالة بين استراتيجية التكوين المطبقة في المؤسسة المينائية بسكيكدة ومستوى الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى أربع فرضيات فرعية هي كالتالي:

- توجد علاقة بين التكوين المعرفي وجودة الأداء.
- هناك ارتباط بين التكوين المهاري والميزة التنافسية.
- هناك علاقة بين التكوين السلوكي والاستقرار في العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية في العمل).

ولاختبار فرضيات الدراسة وبهدف التحقق الامبريقي تم الاعتماد على استراتيجية منهجية متكاملة تتماشى مع أهدافها، انطلقت من تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي أوضحت اعتمادنا على منهج المسح الاجتماعي (المسح بالعينة) الذي من خلاله تم تحديد المسار المنهجي للدراسة، بداية من تحديد العينة الحصصية حجمها 155 مبحوثاً، يمثلون 10% من حجم مجتمع الدراسة المكون من 1553 عاملاً دائماً بالمؤسسة المينائية، إضافة إلى توظيف مجموعة من الأدوات المنهجية في جمع البيانات من ميدان الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان كأداة أساسية، إضافة إلى الاستعانة بالملاحظة، الوثائق والسجلات والمقابلة كأدوات ثانوية، فضلاً عن توضيح أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات من خلال برنامج Spss مثل: معامل ألفا كرونباخ لتحديد صدق وثبات الاستبيان، (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وشدة العلاقة بين أبعاد الفرضيات الجزئية وبين متغيري الدراسة، إضافة إلى الاستعانة باختبار t و anova بهدف اختبار دلالة الفروق في اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد ومتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وبعد تحليل وتفسير المعطيات الميدانية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين المعرفي و بعد جودة الأداء.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين المهاري وبعد الميزة التنافسية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين السلوكي وبعد الاستقرار في العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو متغيري استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، السن، الحالة العائلية والأقدمية في العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيري الدراسة (استراتيجية التكوين، الفعالية التنظيمية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو موضوع استراتيجية التكوين والفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

وبناء على العلاقات الارتباطية القائمة بين أبعاد استراتيجية التكوين وأبعاد الفعالية التنظيمية في المؤسسة ميدان البحث، خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة استراتيجية التكوين ومستوى الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التكوين، الفعالية التنظيمية، الأداء.

University of 20 August 1955 Skikda
Faculty of Social Sciences and Humanities
Department of Sociology

Title of the Study: training strategy and organizational effectiveness the port enterprise of Skikda as a model.

Number of Chapters: 8 chapters

Number of Research Pages:437

University year: 2024/2025

Abstract

The current study addresses the topic of training strategy and organizational effectiveness as one of the essential pillars for improving organizational performance and enhancing institutional effectiveness. This study aims to uncover and examine the features of the relationship between the training strategy and organizational effectiveness within the Skikda Port Authority as a model that reflects the reality of Algerian institutions.

The study is divided into two main frameworks, theoretical and field-based, each containing four chapters. It begins with a central question: What is the nature of the relationship between the training strategy and organizational effectiveness?

To answer this question, a general hypothesis was proposed, stating that there is a significant relationship between the training strategy applied in the Skikda Port Authority and the level of organizational effectiveness. In addition, four sub-hypotheses were formulated as follows:

There is a relationship between cognitive training and performance quality.

There is a relationship between skill-based training and competitive advantage.

There is a relationship between behavioral training and job stability.

There are statistically significant differences among the study sample attributable to demographic variables (gender, age, marital status, educational level, socio-professional category, and seniority at work.)

To test the study hypotheses and ensure empirical verification, an integrated methodological strategy consistent with the study's objectives was adopted. This began with defining the methodological procedures, which clarified the use of the sample survey method through a quota sample of 155 respondents, representing 10% of the study population consisting of 1,553 permanent workers in the port authority. A set of methodological tools was employed for data collection, including the questionnaire as the main tool, in addition to observation, documents and records, and interviews as secondary tools.

Furthermore, the study highlighted the main statistical methods used in data processing and analysis through SPSS, such as Cronbach's Alpha to determine the validity and reliability of the questionnaire, frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient to determine the nature and strength of the relationships between the sub-hypotheses and the study variables, as well as t-tests and ANOVA to test the significance of differences in the sample's attitudes toward the dimensions and variables of the study attributable to demographic variables.

After analyzing and interpreting the field data, the study reached several results, the most important of which are:

A positive and statistically significant moderate correlation exists between cognitive training and performance quality.

A positive and statistically significant moderate correlation exists between skill-based training and competitive advantage.

A positive and statistically significant moderate correlation exists between behavioral training and job stability.

No statistically significant differences exist in respondents' attitudes toward the training strategy and organizational effectiveness attributable to gender, age, marital status, or seniority at work.

Statistically significant differences exist in respondents' attitudes toward the study variables (training strategy and organizational effectiveness) attributable to educational level.

Statistically significant differences exist in respondents' attitudes toward the training strategy and organizational effectiveness attributable to socio-professional category.

Based on the existing correlational relationships between the dimensions of the training strategy and the dimensions of organizational effectiveness in the institution under study, the research concluded that there is a statistically significant correlation between the nature of the training strategy and the level of organizational effectiveness in the Skikda Port Authority.

Key words : training strategy, organizational effectiveness, performance

Université 20 août 1955 Skikda
Faculté des sciences sociales et sciences humaines
Département de sociologie

Titre de l'étude : Stratégie de formation et efficacité organisationnelle : étude de terrain à l'institution portuaire de Skikda comme modèle.

Nombre de chapitres : 8 chapitres

Nombre de pages de la recherche :437

Année universitaire : 2024/2025

Résumé

La présente étude traite du thème de la stratégie de formation et de l'efficacité organisationnelle, considérées comme l'un des axes fondamentaux pour l'amélioration de la performance organisationnelle et le renforcement de l'efficacité institutionnelle. Cette recherche vise à révéler et examiner les caractéristiques de la relation entre la stratégie de formation et l'efficacité organisationnelle au sein de l'Entreprise Portuaire de Skikda, en tant que modèle reflétant la réalité des institutions algériennes.

L'étude est divisée en deux cadres principaux, théorique et empirique, comprenant chacun quatre chapitres. Elle part d'une question centrale : Quelle est la nature de la relation entre la stratégie de formation et l'efficacité organisationnelle?

Pour répondre à cette question, une hypothèse générale a été formulée, affirmant qu'il existe une relation significative entre la stratégie de formation appliquée à l'Entreprise Portuaire de Skikda et le niveau d'efficacité organisationnelle. En outre, quatre hypothèses secondaires ont été proposées:

existe une relation entre la formation cognitive et la qualité de la performance.

existe une relation entre la formation axée sur les compétences et l'avantage concurrentiel.

existe une relation entre la formation comportementale et la stabilité au travail.

existe des différences statistiquement significatives dans l'échantillon étudié, attribuables aux variables démographiques (sexe, âge, situation familiale, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté dans le travail).

Pour tester les hypothèses de l'étude et assurer la vérification empirique, une stratégie méthodologique intégrée, conforme aux objectifs de la recherche, a été adoptée. Cela a commencé par la définition des procédures méthodologiques, précisant l'utilisation de la méthode de sondage par échantillon. Un échantillon par quotas de 155 enquêtés a été sélectionné, représentant 10% de la population totale composée de 1 553 travailleurs permanents de l'entreprise portuaire. Plusieurs outils méthodologiques ont été employés pour la collecte des données : le questionnaire comme outil principal, ainsi que l'observation, les documents et registres, et l'entretien comme outils secondaires.

L'étude a également présenté les principales méthodes statistiques utilisées pour le traitement et l'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS, telles que l'Alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité et la validité du questionnaire, les fréquences, pourcentages, moyennes, écarts-types, le coefficient de corrélation de Pearson pour déterminer la nature et l'intensité des relations entre les dimensions des hypothèses partielles et les variables de l'étude, ainsi que les tests t et ANOVA pour déterminer la signification des différences attribuables aux variables démographiques.

Après l'analyse et l'interprétation des données empiriques, l'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont:

Une corrélation positive modérée et statistiquement significative existe entre la formation cognitive et la qualité de la performance.

Une corrélation positive modérée et statistiquement significative existe entre la formation axée sur les compétences et l'avantage concurrentiel.

Une corrélation positive modérée et statistiquement significative existe entre la formation comportementale et la stabilité au travail.

Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans les attitudes des répondants envers la stratégie de formation et l'efficacité organisationnelle attribuables au sexe, à l'âge, à la situation familiale ou à l'ancienneté.

Des différences statistiquement significatives existent dans les attitudes des répondants à l'égard des variables de l'étude attribuables au niveau d'instruction.

Des différences statistiquement significatives existent dans les attitudes des enquêtés envers la stratégie de formation et l'efficacité organisationnelle attribuables à la catégorie socioprofessionnelle.

En se basant sur les relations corrélationnelles existantes entre les dimensions de la stratégie de formation et celles de l'efficacité organisationnelle dans l'institution étudiée, l'étude conclut à l'existence d'une relation statistiquement significative entre la nature de la stratégie de formation et le niveau d'efficacité organisationnelle au sein de l'Entreprise Portuaire de Skikda.

Mots clé : la stratégie de formation, l'efficacité organisationnelle, la performance.