جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

آثر التكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبين:
- فطيمة عائشة
- عبة نوال

تحت إشراف الأستاذ:
- د. ياليشاني وهيبة

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر الجزيل لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.

بعدها نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة والمحترمة ياليشاني وهيبة على كل ما قدمته لنا من التوجيهات العلمية والمنهجية لإنجاز هذا البحث.

والشكر موصول لكافة الاساتذة الذين قدموا لنا يد العون على راسهم :شوقي قبطان وطهراوي حياة.

كما لا انسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة.



اهدي هذا العمل الى التي فتحت عيناني على ابتسامتها، الى التي احاطتني بحبها وحنانها، الى التي انارت دربي بنورها.

امي الحبيبة اطال الله في عمرها .

الى الغائب عني الحاضر في قلبي دائما، الى روحي ابي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جنانيه

الى الذين شجعوني دائما أخوتي: أحمد، حمزة ، خديجة ،خولة.

الى صديقتي وقريبتي امال وزوجها عيسى و أحبتي : نورسين ، أمير ، قدس.

الى اطيب ما عرفت وانبل ما عاشرت الى كافة الاصدقاء والاحباب الكل باسمه: نجية، فضيلة، حفيظة، نبيلة، لامية، هدى، خضرة، عيشة، حنان، احلام.

الى التي تقاسمت معها هذا العمل وكانت نعم العون نوال

الى كل من لاقتني بهم الحياة

الى من في القلب ولم يكتبه قلمي.....

عائشة.



الى الغالي الذي علمني العطاء بدون انتظار

ابي الكريم

الى التي انارت بنور حبها المتدفق درب حياتي.

امي العزيزة

الى الغاليين على قلبي جدي وجدتي اطال الله في عمرهما .

والى من ارى التفاؤل بعيونهم اخواتي: سهيلة وزوجها، لبنى، نور الهدى، سليمان والى الاصدقاء: عائشة، وليد، مناد.

والى كل من يحمل لقب عبة

نوال

المستخلص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر التكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة بوفال ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على بيانات ثانوية من كتب ومراجع ودراسات حول التكوين بالإضافة الى التغيير التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات الاولية، واستخدمنا برنامج (spss) لتحليل بيانات الاستبيان وقد تكونت عينة الدراسة من 21فردا.

اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على اثر التكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي، و توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان مؤسسة بوفال بالبرواقية تطبق برامج التكوين بدرجة عالية مما ادى الى حدوث تغيير تنظيمي، كما يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية عند مستوى الدلالة(0.05).

الكلمات المفتاحية: عملية التكوين، التغيير التنظيمي، مؤسسة بوفال.

Résumé :

L'objectif de l'étude était de divulguer l'impact de la formation dans le processus de changement organisationnel du point de vue du personnel du Poval et d'atteindre cet objectif nous nous sommes appuyés sur les données secondaires des livres, références, et des études sur la composition en plus du changement organisationnel, le questionnaire a été utilisé dans le but de collecter des données brutes, et nous avons utilisé Pour l'analyse des données du questionnaire, l'échantillon de l'étude était composé de 21 individus.

Nous avons suivi l'approche descriptive analytique pour identifier l'impact de la configuration dans le processus de changement organisationnel, et l'étude a conclu que l'entreprise de Poval au niveau de Berroughia a appliqué à la fois des programmes de formation très applicable, entraînant un changement organisationnel, et qu'il y a un effet statistiquement significatif de la configuration dans le processus de changement. À la Fondation Poval au niveau de Berrouaghia (0,05).

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
إهداء	
المستخلص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	I
قائمة الاشكال	II
قائمة الملاحق	III
مقدمة	**أ–هـ**
الفصل الأول: أساسيات حول عملية التكوين	
تمهيد	7
المبحث الاول: ماهية عملية التكوين.	8
المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين.	11-8
المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية التكوين.	13-11
المطلب الثالث: أنواع وطرق عملية التكوين.	17-14
المبحث الثاني: مكونات وشروط عملية التكوين واستراتيجياته.	18
المطلب الأول: مكونات عملية التكوين.	24-18
المطلب الثاني: شروط فعالية عملية التكوين.	25
المطلب الثالث: إستراتيجيات التكوين.	28-26
المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين.	28
المطلب الأول: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات.	32-28
المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.	35-32
المطلب الثالث: مرحلة متابعة وتقييم التكوين.	38-35
خلاصة الفصل.	39

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة.	
تمهيد	41
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.	42
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي.	46-42
المطلب الثاني: مراحل وأساليب التغيير التنظيمي.	50-47
المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي.	54-51
المبحث الثاني: إستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.	55
المطلب الأول: مستويات التغيير التنظيمي.	55
المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.	56
المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي.	63-57
المبحث الثالث: أثر التكوين على عملية التغيير التنظيمي.	64
المطلب الأول: التكوين تطوير الكفاءات البشرية.	68-64
المطلب الثاني: التكوين لمسايرة التغير التكنولوجي.	72-69
المطلب الثالث: التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية	75-72
خلاصة الفصل.	76
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة بوفال بالبرواقية.	
تمهيد	78
المبحث الاول: تقديم مؤسسة بوفال بالبرواقية.	79
المطلب الاول: نشأة وتعريف المؤسسة.	81-79
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	82-81
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	83-82
المبحث الثاني: دراسة تحليلية لوحدة الصمامات.	84
المطلب الأول: تقديم وحدة الصمامات.	84
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات.	85
المطلب الثالث: واقع التكوين والتغيير التنظيمي في مؤسسة بوفال	88-85
المبحث الثالث: منهجية الدراسة	89

المطلب الاول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	89
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	91-89
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.	96-91
المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.	97
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	101-97
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	106-101
خلاصة الفصل	107
الخاتمة	110-108

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	تطور عدد المتكونين حسب نوع التكوين من 2010-2016م.	88
2-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	90
3-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	90
4-3	اختبار التوزيع الطبيعي	92
5-3	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	92
6-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد واقع التكوين في المؤسسة.	93
7-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد اهمية عملية التكوين في المؤسسة.	94
8-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد اهمية التغيير التنظيمي.	95
9-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي.	95
10-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الصنف.	97
11-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	98
12-3	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	99
13-3	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	100
14-3	توزيع افراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.	101
15-3	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد واقع التكوين في المؤسسة.	102
16-3	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد اهمية عملية التكوين.	103
17-3	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد اهمية التغيير التنظيمي.	104
18-3	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي.	105
19-3	اختبار الانحدار البسيط لأثر وضعية التكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال البرواقية.	106

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	مدخلات التكوين.	19
2–1	عمليات التكوين.	20
3–1	مخرجات التكوين.	21
4–1	بيئة التكوين الداخلية و الخارجية.	22
5–1	دور المعلومات المرتدة في تصحيح الانحرافات.	23
6–1	منظومة التكوين.	24
1–2	مراحل التغيير التنظيمي.	49
1–3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.	82
2–3	الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات.	85
3–3	تمثيل افراد العينة حسب متغير الصنف.	97
4–3	تمثيل افراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	98
5–3	تمثيل افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	99
6–3	تمثيل افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	100
7–3	تمثيل افراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.	101

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	
02	قائمة المحكمين	
03	البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	
04	اختبار التوزيع الطبيعي.	
05	قياس معامل الثبات.	
06	قياس الاتساق الداخلي.	
07	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.	
08	التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والثابتة	
09	تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.	

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة ايقن الباحثون الاقتصاديون على ان التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، او رؤوس الاموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة و المؤهلة.

وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب اهمية المورد البشري من خلال اعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية تسيير هذا المورد لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة، بواسطة توفر التعليم والتكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للقوى العاملة، كما يؤدي التكوين الى تخفيض حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته، وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى اداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، كما ان ما ينفق في التكوين يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة الانتاجية الكلية، او في شكل زيادة المعارف والمهارات، الامر الذي يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل بالإضافة الى ذلك اصبح التكوين في العصر الحالي وسيلة لجعل المورد البشري اكثر قابلية للتغيير والتطوير لان المؤسسات الحديثة تشهد تحركا وتغيرا ديناميكيا واسع النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والادارية والمعلوماتية، وتبرز اهمية التغيير التنظيمي كأحد اهم انواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف الجوانب، سواء من حيث رؤية ورسالة المؤسسة، او من حيث عملياتها ومهامها، او من حيث هياكلها التنظيمية، اومن حيث سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم والاجراءات المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغيرات المحيط.

وبالتالي يمكن القول ان تغيير المؤسسة اصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتكوينها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق رضا هذا المورد، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فالواقع العلمي يؤكد على ان التغيير حقيقة وحتمية عاشتها المؤسسات قديما وحاليا نظرا للتعقيدات والتحديات التي تواجهها، والتي يمكن ارجاعها الى عدة اسباب منها التداخل في العلاقات مع التنظيمات الاخرى والتفاهم مع المجتمع والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا وتبني العولمة والمنافسة الشديدة في كافة المجالات .

ومما سبق يمكننا طرح الاشكالية الرئيسية كالتالي:

"ما مدى مساهمة التكوين في عملية التغيير التنظيمي؟"

الاسئلة الفرعية للجانب النظري: على ضوء هذه الاشكالية يمكننا طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بعملية التكوين ؟
- ما مفهوم عملية التغيير التنظيمي؟

الاسئلة الفرعية للجانب الميداني:

- ماهي وضعية التكوين بمؤسسة بوفال؟
- هل هناك تغيير تنظيمي بمؤسسة بوفال؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكوين وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة بوفال؟

فرضيات الدراسة

وكإجابة مؤقتة للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الجانب النظري:

–اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة، ويؤدي الى انجاح وتفعيل التغيير بها.

–التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات ادارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات بيئية .

الجانب الميداني:

–تهتم مؤسسة بوفال بعملية التكوين.

–مستوى التغيير التنظيمي ضعيف بمؤسسة بوفال.

– لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التكوين وعملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال.

دوافع اختيار الموضوع :

تتمثل فيما يلي:

1. اهتمام المؤسسات بموضوع التكوين كونه أحد العوامل الرئيسية في إحداث التغيير التنظيمي.

2.اهمية موضوع التكوين والتغيير التنظيمي في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشر بالواقع.

3.اثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التكوين والتغيير التنظيمي.

اهداف الدراسة :

تكمن في النقاط التالية:

1.ابراز دور التكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي .

2.محاولة ابراز اهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرف على مفهومه ومجالاته.

3.اظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مؤسسة بوفال بالبرواقية.

4.إظهار واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال.

5.تحديد أثر التكوين على عملية التغيير التنظيمي.

اهمية الدراسة:

– تكمن اهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصورة بسيطة، وهكذا يكون في متناول الباحثين.

– الربط بين التكوين كمنهج واسلوب لتنمية وتطوير المورد البشري والتغيير التنظيمي كاستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.

– اهمية الدراسة بالنسبة لمؤسسة بوفال بالبرواقية تكمن في كون التكوين منهجا مناسبا لتغيير الفرد في مؤسسات تقوم اساسا على المهارات والمعارف البشرية.

منهج الدراسة :

المنهج الذي اعتمدت عليه في هذه الدراسة هو المنهج الاستنباطي وهو يتضمن التحليل، وهذا من اجل الوصول الى نتائج مقنعة والاجابة على جميع التساؤلات بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اداة الاستبيان في عملية جمع المعلومات.

الدراسات السابقة :

الدراسة	النتائج	الاهداف
عمر بلخير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته، سعيدة، رسالة	–توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين والاداء في شركة الاسمنت ومشتقاته.	–تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية . –اظهار الى اي مدى تعمل شركة

دكتورا، قسم علوم التسيير، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان،2014-2015.	-يوجد ادراك في شركة الاسمنت ومشتقاته لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لما له من فوائد في اداء المؤسسة بشكل عام. -يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز واداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته	الاسمنت و مشتقاته الى تطبيق وممارسة التكوين. -رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الاسس النظرية لمصطلح التكوين و تقييم الاداء.
بن عمر جبارية، **دور التكوين في تحقيق اداء فاعلية العاملين**، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، الوادي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015	-ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعتمد على التكوين لتحقيق فعالية اداء موظفيها . -تعتمد المؤسسة نظام التشجيع لتحفيز العمال بتحسين اداءهم . -طبيعة العمل تفرض على العامل استخدام التكنولوجيا ويعتمد على ذلك التكوين الخاص بالمؤسسة.	-التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين اداء عامليها. -معرفة مدى تاثير التكوين في التقليل من حدة الصراع، وتقليل التوتر الناتج عن جهل العامل لطريقة اداء عمله . -مدى اسهام التكوين في تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره وارتباطه بسلوك وسياسة المؤسسة.
كحلول زهرة، **اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي**، دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، الجلفة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017	-المؤسسة تملك الكفاءات البشرية لتحقيق التغيرات . -استطاعة المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين. -ساهمة بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف لدى المواطنين والمؤسسة.	-معرفة واكتشاف الحقائق على احسن وجه وتتركز هذه الدراسة على استخدام مختلف المناهج العلمية وذلك قصد فهم واستيعاب هذه الدراسة على للخروج بنتائج موضوعية عن موقع الوظائف الادارية وما تؤثره في التغيير التنظيمي لدى المؤسسة.
بوقطف محمود، **التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، دراسة تطبيقية بجامعة عباس	-الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة. -هناك تأثير للمكون على نجاح	-تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.

لغرور، خنشلة، مذكرة ماجيستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013-2014.	عملية التكوين اثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية. -هناك تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.	

هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية الموضوع، واختبار صحة الفرضية المقدمة ارتأينا تقسيم البحث الى ثلاثة فصول مقسمة الى فصلين لدراسة الجانب النظري، وفصل لدراسة الجانب التطبيقي.

حيث تناولنا في الفصل الاول **اساسيات حول عملية التكوين** مقسم الى ثلاثة مباحث ، حيث ورد في المبحث الاول مفهوم التكوين واهميته، وام في المبحث الثاني سنتحدث عن مكونات وشروط نظام التكوين، وأم في المبحث الثالث خصص لمراحل عملية التكوين، بالإضافة الى خلاصة الفصل.

اما الفصل الثاني فقد تمحور حول **التغيير التنظيمي في المؤسسة**، فقد قسمناه كذلك الى ثلاثة مباحث، حيث نتطرق في المبحث الاول الى ماهية التغيير التنظيمي من خلال مفهومه وأهميته وكذا مراحله وانواعه، أما في المبحث الثاني سنتحدث عن إستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي، وأم في المبحث الثالث يشمل أثر التكوين على التغيير التنظيمي، بالإضافة الى خلاصة الفصل.

بينما الفصل الاخير والذي خصصناه للدراسة التطبيقية والذي كان تحت عنوان **دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية**، فقد قسمناه الى أربعة مباحث، حيث نتطرق في المبحث الاول الى تقديم مؤسسة بوفال ودراسة هيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى دراسة تحليلية لوحدة الصمامات بمؤسسة بوفال، وأما في المبحث الثالث فقد قمنا بالتطرق الى منهجية الدراسة التي تتضمن منهج ومجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الرابع فتطرقنا الى تحليل نتائج الدراسة .

وفي الاخير قدمنا خاتمة تتضمن النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى مدى تطابق فرضيات الدراسة مع الدراسة التطبيقية، وخلصنا الى جملة من المقترحات والتوصيات.

تمهيد:

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء ومتكونين ومتحمسين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم ولتحقيق الإدماج في عصر المعرفة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود على الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التكوين ومختلف مراحله، وكذا الكشف عن اهتمام إدارة الموارد بالتكوين كوظيفة لتحسين المعارف والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية عملية التكوين.

المبحث الثاني: مكونات وشروط عملية التكوين.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين.

المبحث الأول: ماهية عملية التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، سواء لما تطلبه التطورات العلمية أو العملية، أو لما يرتبط باستراتيجية المؤسسة، وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وبالتالي التكوين يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية التكوين من مختلف جوانبه.

المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة وذلك من خلال تكوينه، وعليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة وأهم المصطلحات المرتبطة به ومبادئه.

أولا: تعريف عملية التكوين

التعريف الأول: "التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام بالوعي والقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"[1].

ويشير هذا التعريف إلى أن عملية التكوين تستهدف فقط المستوى التنفيذي، أي خاصة بوظائف معينة.

التعريف الثاني: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"[2].

جاء هذا التعريف ليوضح أن عملية التكوين تزود بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتستهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا.

---

[1]. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص160.

[2]. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، مملكة العربية السعودية، 2007، ص264.

التعريف الثالث: "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"[1].

مما سبق يمكن القول أنه رغم تعدد التعاريف المقدمة للتكوين إلا أن جوهرها واحد وبالتالي يمكن محاولة إعطاء التعريف التالي: "التكوين عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وذهنية وإكساب الفرد مهارات ومعارف جديدة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية، تطلبها الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل".

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص الميزات التالية لعملية التكوين:

- التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة؛
- التكوين محوره الفرد وليس موضوع التكوين فقط؛
- التكوين استثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛
- التكوين عملية منظمة وهذا يعني أنها تقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية علمية وتجنب أسلوب المحاولة والخطأ؛
- التكوين عملية مستمرة بحيث تلازم الفرد منذ تعينه.

بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

بعد توضيح معنى التكوين سنحاول تحديد بعض المصطلحات المتشابهة والمرتبطة به من أجل إزالة الغموض[2]:

1/– التعليم: التعليم نشاط مخطط ومبرمج هادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة.

2/– التعلم: عبارة عن الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

3/– تنمية الموارد البشرية: تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة مستقبلية.

[1]. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازاريطية، الإسكندرية، 2002، ص208.

[2]. جاري ديسلر، مرجع سابق، ص601-603.

4/– الإعداد: عملية تنسيق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة وتكون بعدية للتعليم وقياسية للتكوين بمعنى الإعداد وهو تهيئة الفرد.

5/– التأهيل: هي تلك الخدمات المهنية التي تقوم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالة الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين، كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

ثانيا: مبادئ عملية التكوين:

هناك عدة مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة نشاط التكوين بالإدارة، وذلك من أجل تحقيق فعالية التكوين وتحقيق النتائج المسطرة لذلك، ومنه أهم هذه المبادئ: [1]

أ/ التكوين نشاط ضروري ومستمر:

لا يقصد بالتكوين هنا أمرا قانونيا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف فيه بمحض إرادتها وإنما هو نشاط ضروري ومستمر، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف هذه العملية إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه وإلى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تؤديه المؤسسة.

ب/ التكوين نظام متكامل:

يعني هذا المبدأ أن هناك تكامل وترابط العمل التكويني، فتكوين منهجية وليس نشاطا عشوائيا ينبع من فراغ، وليتجه نحو فراغ كما يمكن تعين التكامل في التكوين كآتي:

- من الأفراد المراد تكوينهم ؟
- ماهي المواضيع المراد التكوين فيها ؟
- إعداد المكونين القائمين بالعمل التكويني.
- وصف وتحليل الأفراد وتقيم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.

[1]. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب والتقييم أداء الأفراد**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص81.

ج/ واقعية التكوين:

يكون أسلوب التكوين عملية سهلة بحيث يسمح بتنفيذ البرنامج التكويني ورفع مستوى المكونين.

د/ جعل التكوين متطور:

لابد من أن يكون التكوين متطورا، ولا يتوقف بالأنشطة التكوينية إلى حد معين بل يجب أن يواكب التطور بكل أنواعه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية التكوين

لاشك أن استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق، وكما يجب أن تظهر أهميته في تحسين كمية ونوعية العمال وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق نجاح المؤسسة واستمرارها، وتتلخص هذه الاهمية فيما بلي: [1]

أولا: أهمية عملية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1/- بالنسبة للفرد:

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي:

- ✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل منصب جديد؛
- ✓ اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية اكبر؛
- ✓ زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم نتيجة اكتسابهم قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم إحداث تغيير في سلوكهم المهني داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية؛
- ✓ توليد سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية؛
- ✓ تنمية المعارف والمهارات؛
- ✓ اكتساب القدرة على التحليل، وحل المشاكل إن وجدت في بيئته؛
- ✓ تحسين مستوى الأداء؛
- ✓ الإحساس بالتحقيق الذات؛

[1]. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص607.

- ✓ التحفيز والترقية.

ب/– أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

إن المستفيد الأكبر من التكوين للموظفين هي الإدارة في حد ذاتها، وتتجلى هذه الاستفادة فيما يلي:

- ✓ تنمية كفاءات ومهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية، مما ينعكس إيجابا على أدائهم؛
- ✓ وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات؛
- ✓ الاعتماد على التأهيل الحقيقي للموظف في مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي؛
- ✓ إحداث تغيرات إيجابية في أداء الأعمال في وقت وجيز؛
- ✓ للموظف المتكون إمكانية مواجهة التغيرات التي تحدث في محيطه، وله القدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

كما يستمد التكوين أهميته بالنسبة للإدارة مما يلي[1]:

- ➢ إن الأعوان العمومين الجدد الملتحقون بالوظيفة أول مرة يحتاجون إلى تهيئة ميدانية للقيام بأبعاد الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فالمطلوب من المسؤول المباشر التعريف بهذا المنصب وكذا التكوين عليه؛
- ➢ زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال الإدارة، فالاستقرار هو قدرة المسير على فقدان بعض موظفيه، ومع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة خاصة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد عدد من الأفراد سبق تكوينهم مما يسهل إجراء عملية الاستبدال؛
- ➢ يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، فاكتسابه المزيد من المعرفة والمهارة سيكون نافعا أكثر للإدارة، بالإضافة إلا أن معرفة الفرد لكيفية أداء عمله وإجادته، وإتقانه تعتبر ميزة نفسية وسيكولوجية في حد ذاتها، يجب أن تساهم في زيادة الاهتمام بالعمل، وتخفيض معدل الغياب وترك العمل.

[1]. عمرو غنايم، علي شرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص608.

ثانيا: أهداف التكوين:

عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية وظروف الإنتاجية بين المؤسسات، ومنه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي: [1]

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الفرد، وذلك بتحديد الأهداف التي تنوي الوصول إليها ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إليهم للوصول إلى ذلك وفقا للعوامل التي تفتضيها ظروف العمل وطبيعته، من هنا تكون اليد العاملة الموجودة داخل الإدارة ذات كفاءة عالية ومستعدة لتأقلم مع أي تغيير، كلما استقرت تقدمت أكثر وبالتالي تفرض وجودها ويزداد الاهتمام بها؛
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريب قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي؛
- رفع المستوى المهني والاجتماعي للموظف، لا يهدف التكوين فقط إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وأداء الفرد في العمل، بل نجد أن للعملية التكوينية دورا آخر يكون المستوى المهني والاجتماعي للفرد موضوعه حيث نرى الهدف من التكوين هو حصول الفرد على الترقية في الحياة المهنية فبالتكوين يتحصل الفرد على ترقية تسمح له بالحصول على منصب أعلى من ذلك، بحيث يعتبر التكوين شرط أساسي تعتمد عليه الإدارة في عملية الترقية، غير أن هذا التكوين مقيد بشروط مسبقة وضعت من ظرف الإدارة لهذا لا يمكن لأي موظف الاستفادة من التكوين إذا لم تتوفر فيه الشروط القانونية المطلوبة؛
- إعداد الموظف للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به، بعد عملية التكوين والتي بموجبها يصبح الموظف أكثر ولاء ووفاء للإدارة وذلك بإحساسه أنه إذا استمر في عمله وجديته سوف يتحصل على ترقيات أخرى في مساره المهني، وبالتالي يكون الموظف الذي تابع تكوينا مستقرا مهنيا واجتماعيا؛
- تكوين وتنمية وصقل المعارف ومهارات الأفراد وبما يتناسب واحتياجات التكوين ويساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة؛
- تغيير السلوك واتجاهات في مجال علاقات العمل.
- تذكير الموظفين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما سيحدث من أدوات وأجهزة؛

[1]. حسين فنيش، **دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات وإدارة العمومية، دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017، ص13،14.

المطلب الثالث: أنواع وطرق التكوين

اختلفت آراء حول تقسيم أنواع التكوين وتحديد الطريقة المناسبة وذلك لاختلاف الاحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد والمؤسسة، وعلى ضوء ذلك سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى أهم أنواع وطرق التكوين.

أولا: أنواع عملية التكوين:

هناك تصنيفات مختلفة لتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه، وفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا لتصنيف، ويمكن تصنيف التكوين إجمالا إلى عدة أنواع منها[1]:

1/- التكوين من أجل اكتساب المعارف:

هي طريقة يتم بموجبها تمكين العامل من اكتساب معارف وتقنيات جديدة عليه ليست بالضرورة مرتبطة نشاطه وعمله الذي يمارسه داخل المؤسسة ويسمى كذلك التدريب في المراحل الأولى من التوظيف لأنه يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعليم ويعتبر تقديم عام للعمل والمؤسسة ويندرج تحت اسمه أنواع أخرى:

- **التوجيه العام:** وهو تعريف الموظف بقواعد وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي انظم إليها كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يرغب الموظف الحصول عليها.
- **التدريب التخصصي الابتدائي:** ويأتي بعد النوع الأول (التوجيه عام)، ويتضمن تعليمات ومسؤوليات إضافة إلى خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
- **التدريب أثناء تأدية الخدمة:** يتم أثناء فترة العمل ويكون من رؤساء إلى المرؤوسين ويتم بالتوجيه المستمر.

2/- التكوين من أجل تجديد المعارف:

عندما يقضي العامل فترة كبيرة في ممارسة مهنة ما فإن تلك المعارف والقدرات تتقادم، وذلك بفعل التطورات التي تشهدها كل القطاعات ومن هذا فعلى المستخدمة أن تقوم بتجديد معارف المستخدمين تماشيا مع التطورات الحالية (لغرض تطبيق النظم المستخدمة).

[1]. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص183، 184.

التدريب يفرض الترقية والنقل لوظيفة أخرى وهو التكوين يتم من خلاله استفادة العامل من بعض الامتيازات كترقية من منصب أدنى إلى منصب أعلى منه أو نقل من منصب إلى منصب آخر، وعملية التكوين المتطورة يجب أن تشارك داخل المؤسسة على وجه الخصوص ويتم من خلالها ما يلي: [1]

- تلبية حاجات المؤسسة من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى مع حرف المؤسسة؛
- رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال؛
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والتحكم اللازم مع تجديد تقنيات التكنولوجيا الضرورية لتطوير المؤسسة؛
- تطوير الثقافة العلمية والاجتماعية والاقتصادية للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

3/– التكوين من أجل الترقية:

من هذه التسمية نشير إلى أن عملية التكوين الهادفة إلى اكتساب المؤهلات الضرورية لممارسة الوظيفة مع حصولهم على ترقية الأفراد بعد اكتسابهم المعارف.

4/– التكوين من أجل إعادة التأهيل (الرسكلة):

يخص عملية التكوين إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة، حيث يمكن تنظيم التكوين بطلب من أعضاء المؤسسة، الهدف منه تحديد المعارف بالنسبة لفئة معينة والمرتبطة بدخول تقنيات ومعارف جديدة.

5/– التكوين المتواصل والمستمر:

هو التكوين الذي يستجيب لمتطلبات الجديدة التي فرضها نشاط المؤسسة حيث أصبحت من مهامها الأكثر تعقيدا أو تخصصا وغالبا ما يصعب التحكم فيها فهذا التكوين هو مجموع النشاطات التدريبية التي تسمح للعامل بتدريب طوال وجوده في مهنة بهدف تحسين الوظائف الإنتاجية.

6/– التكوين من أجل تغيير الوظيفة وإعادة التشغيل:

وهي عمليات تهدف إلى تحضير فئة أو عدة فئات لتغيير وظائفه فقد يهدف التكوين إلى تحويل إداريين أو تقنيين إلى أعوان تجارية.

حيث يرى أحد الباحثين بأن المؤسسة تستطيع الاختيار من أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طريقة نشاطها الحالي.

[1]. محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص185، 186.

ثانيا: طرق عملية التكوين

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين وتنمية العاملين على كافة المستويات وسنوجز أهمها فيما يلي[1]:

1/– طريقة تحليل الإدارة: ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة.

2/– طريقة الخبرة الإرشادية: يقصد بي هذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيهم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، الاشتراك في الاجتماعات، الاشتراك في طرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير ...إلخ، وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، حتى يمكن للمرؤوسين أن يكتسبوا هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

3/– التمرير على العمل: يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة إلى أخرى، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن نقل العاملين من وظيفة لأخرى، حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغيرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

4/– طريقة الاجتماعات: وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية، تهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه، وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، وبغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه

[1]. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد الحزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص261.

يمكن النظر إليها على أنها طريقة لتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأخطاء.

5/– تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهي الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم، وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهوده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا إلى أن يتعلم الكثير.[1]

6/– دراسة الحالات: تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحلات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي اتبعت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، حيث دراسة الحالة تتضمن اختيارا تفصيليا لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها، وكأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه أنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين.

7/– تكوين الحساسية: تهدف هذه الطريقة إلى تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين، وبذلك تبرز أهمية وضرورة التغيير، بالرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، عادة ما يتم اختيار أفراد البرامج من مؤسسات متعددة، بحيث يصبح الجميع غرباء عن بعضهم البعض، كذلك عادة ما يزيد عددهم عن عشرين متكونا، وفي بداية البرنامج يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم، مع إخبارهم بأن سيعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين، وبذلك تبدأ القيادة الغير رسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بعمل أي شيء حتى انقضاء مدة البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض، تتضح لكل متكون عيوبه وخاصة عندما يهاجم من المجموعة أو يعزل تماما عن أفرادها، وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة للتغيير إذا أراد ذلك.

[1]. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، مرجع سابق، ص262، 263.

المبحث الثاني: مكونات وشروط نظام التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي، كما يعتبر تكوين الموارد البشرية الوسيلة التي تهيئ العامل لأداء مهامه إدارية كانت أم فنية، بكفاءة عالية، وإ، أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للمفهوم، تكوين الموارد البشرية والتخطيط له وتنفيذه ومراقبته، هو انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة.

المطلب الأول: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين نجد أن التكوين يقتل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة وتعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين ليس نظاما فقط بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية.

أولا: مدخلات التكوين:

هي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع رغبات النظام وأهدافه وتنقسم المدخلات إلى ثلاث أقسام وهي: [1]

1/– مدخلات بشرية: تتكون من كافة العمال الذين يشتركون في عملية التكوين وهي تضم العمال المتكونين والمشرفين على التكوين والأعضاء القائمين على التخطيط وتنفيذ وتقيم التكوين.

كما يختلف العمال بالاختلاف البرنامج التكويني الذي يشتركون فيه.

2/– مدخلات مادية: مكونة من الأموال اللازمة للإنفاق على البرامج التكوينية واستمرار مراحلها وتوفير متطلبات ومستلزمات وتجهيزات التكوين والوسائل التكوينية كالقاعات والمعدات والأجهزة...إلخ[2]

3/– مدخلات معنوية: خاصة بالمؤسسة وتشمل أهدافها وهيكلها وسياساتها وتركيب القوى العاملة فيها والمشكلات التي تعاني منها والمزايا التي تتمتع بها كما شمل بيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة مثل العلوم والأساليب والنظم الإدارية والفنية والإنتاجية المتطورة.

---

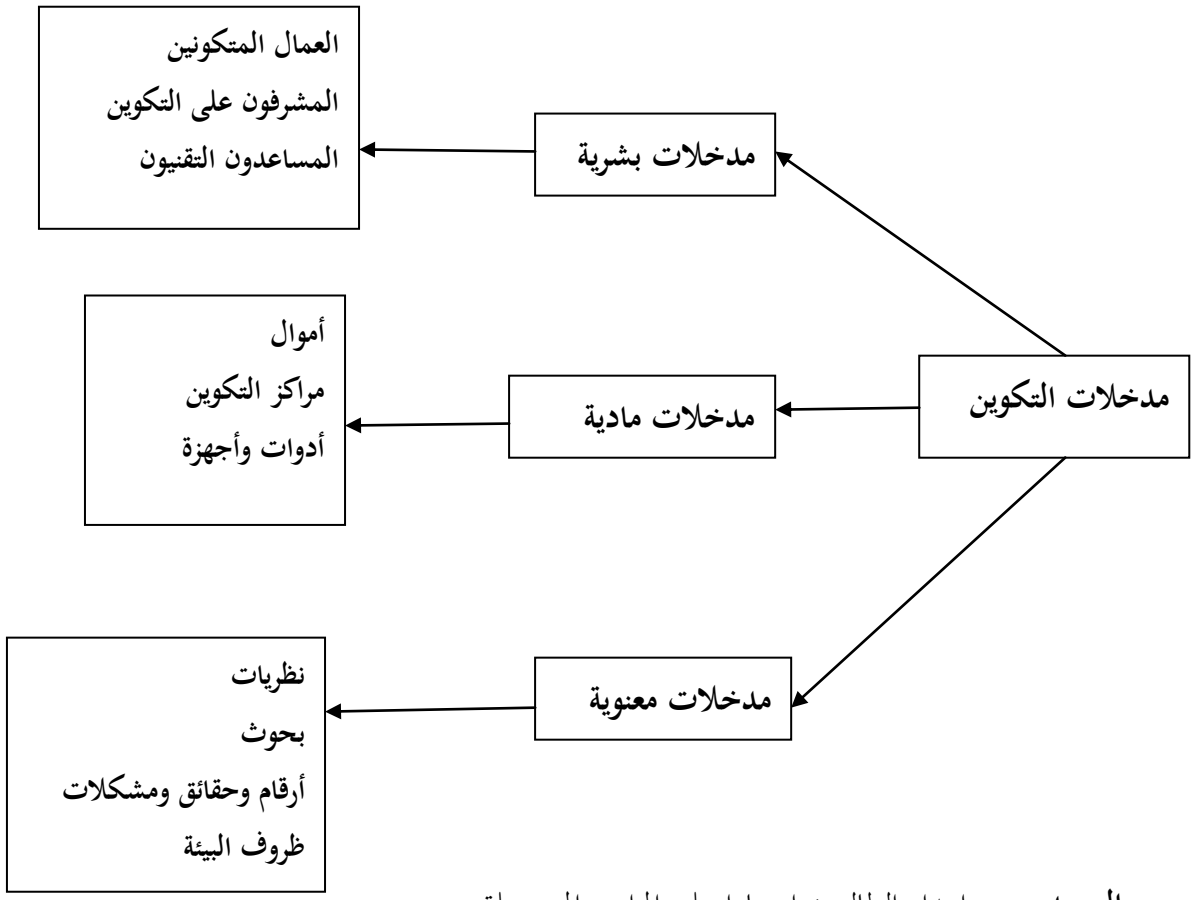
[1]. علي محمد عبد الوهاب، **التدريب والتطوير، محفل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1981، ص32.

[2]. حسن الدوري، **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص126.

وتنطلق مدخلات التكوين الثلاثة من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وقبل أن تدخل هذه المدخلات إلى مرحلة المعالجة أو العمليات لابد أن تخضع لعملية الفحص والغربلة وذلك للتأكد من احتوائها على الخصائص المطلوبة والمحددة تجنبا للأخطاء وحتى يمكن الوصول إلى النتائج المتوقعة .

وفيما يلي شكل يبين مدخلات التكوين: [1]

الشكل رقم (1-1): مدخلات التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة

ثانيا: عمليات التكوين

وهي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات المطلوبة ومتابعة وتقيم نتائجها على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التكوين ثلاث مراحل وهي[2]:

[1]. محمد عبد الفتاح باغي، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص3.

[2]. عمر بن خير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2005، ص91.

1/– المرحلة التحضرية: تضم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وهي نقطة بداية في أية عملية تكوينية منظمة وبناءا عليها يتم وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين، ثم تصميم البرامج التكوينية الملائمة، ووضع مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني، ووسائل القياس وفي هذه المرحلة لابد من التأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج التكويني.

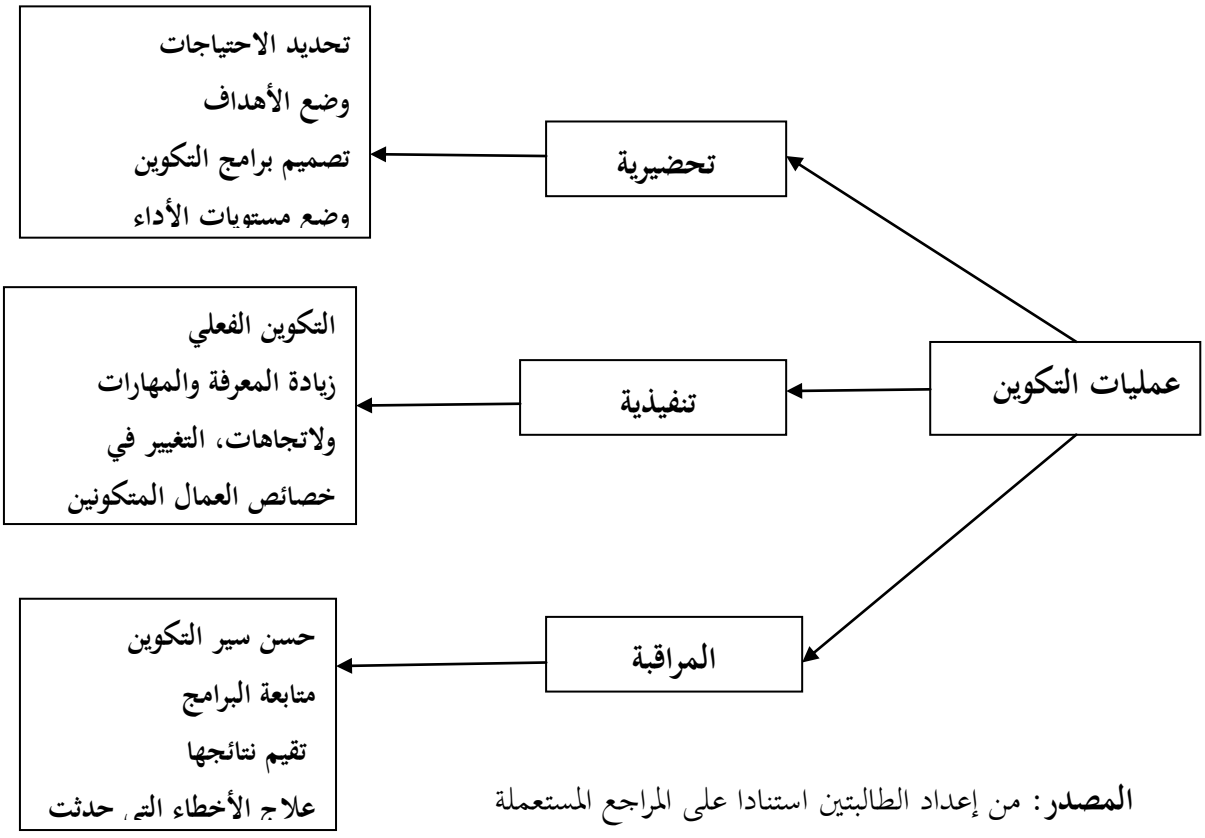
2/– المرحلة التنفيذية: وتضم التفاعل بين جمع العناصر وعملية التحويل بالتغيير في خصائص العمال أي هي التكوين الفعلي والذي يقصد به إضافة خصائص جديدة للعمال المتكونين أو علاج خصائص موجودة أصلا ويراد تعديلها.

3/– مرحلة المتابعة (المراقبة): ويقصد بها الوقوف على سير تنفيذ البرنامج التكويني، والتأكد من حسن انسياب العملية التكوينية، والتنبيه إلى الأخطاء إذا حدثت وعلاجها في حين وقوعها، واتخاذ القرار اللازم لعد تكرارها.

إن عمليات التكوين هي عنصر يختص بالمعالجة الفعلية للعمال المتكونين قصد اكتساب المتكون المعارف والمهارات المطلوبة.

ويبين الشكل التالي المراحل الثلاثة لعملية التكوين:

الشكل رقم (1 –2): عمليات التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة

ثالثا: مخرجات التكوين

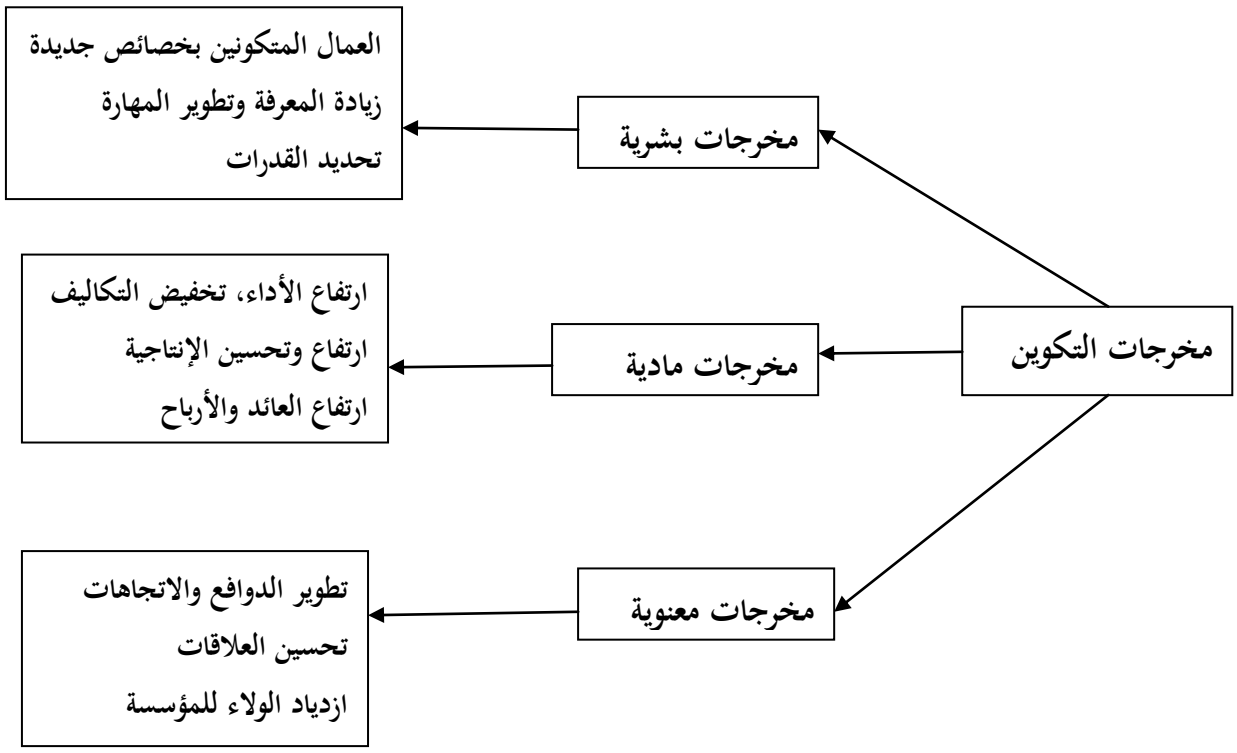
إن مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي يتوصل التكوين إلى تحقيقها وتقدم للعملاء في شكل خدمات تكوينية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء والمخرجات هي المنتج النهائي الذي يفرزه التكوين للبيئة ويمكن تقسيمها كالآتي: [1]

1/– مخرجات إنسانية: وهي العمال المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية واكتسبوا خلالها خصائص جديدة كالزيادة في معرفتهم، وإضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

2/– مخرجات مادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها العمال المتكونين بعد أن اكتسبوا معارف ومهارات جديدة، ويمكن أن تظهر في صور متنوعة مثل زيادة الإنتاجية من حيث الكمية والنوع، وتخفيض التكاليف، وارتفاع مستويات الأداء والعائد والأرباح.

3/– مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعامل المتكون، وتظهر في شكل ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وزيادة ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وتحقيق الانسجام في علاقاتهم، ويوضح الشكل التالي الأنواع الثلاثة لمخرجات التكوين:

الشكل رقم (1–3): مخرجات التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة

[1]. محمد عبد الفتاح باغي، **التدريب الإداري بين النظرية وتطبيق**، مرجع سابق، ص37.

رابعا: البيئة:

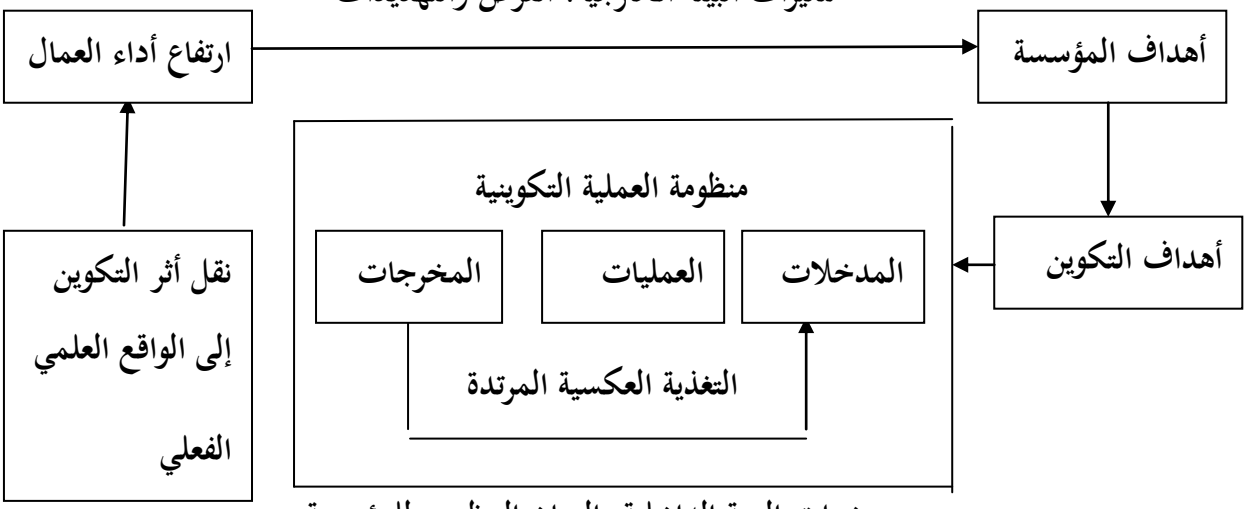
يمارس التكوين نشاطه وسط بيئة معينة بما فيها من فرص ومعوقات على السواء والتي تحيط بالمؤسسة، تتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها، وتقسم البيئة إلى قسمين هما[1]:

1/– البيئة الداخلية: تشمل البيئة الداخلية للتكوين إدارة المؤسسة، ومخططي برامج التكوين والطرق المستخدمة في نقل المادة التكوينية إلى العمال المتكونين، وتصور متخذ القرارات في المؤسسة للتكوين، ودرجة حماس القيادة الإدارية، والمواد المتاحة من أدوات التجهيز ومعدات لازمة للتكوين، والأنظمة التمويلية واللوائح المتعلقة بالتكوين وعليه فإن البيئة الداخلية هي القوى التي تؤثر على النظام التكويني وبالتالي تحدد فعالياتها، وأي خلل في أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية يؤدي إلى خلل في النظام ككل.

2/– البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للتكوين المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وتتألف من أنظمة عدة يتفاعل بعضها مع بعض، وتؤثر على نظام التدريب سلبيا وإيجابيا، قوة وضعف، فعالية وعدم فعالية وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وفنية وتمثل متغيرات البيئة الخارجية فرص وتهديدات للمؤسسة والشكل التالي يبين بيئة التكوين الداخلية والخارجية:

الشكل رقم (1–4): بيئة التكوين الداخلية والخارجية

متغيرات البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات



متغيرات البيئة الداخلية: المناخ التنظيمي للمؤسسة

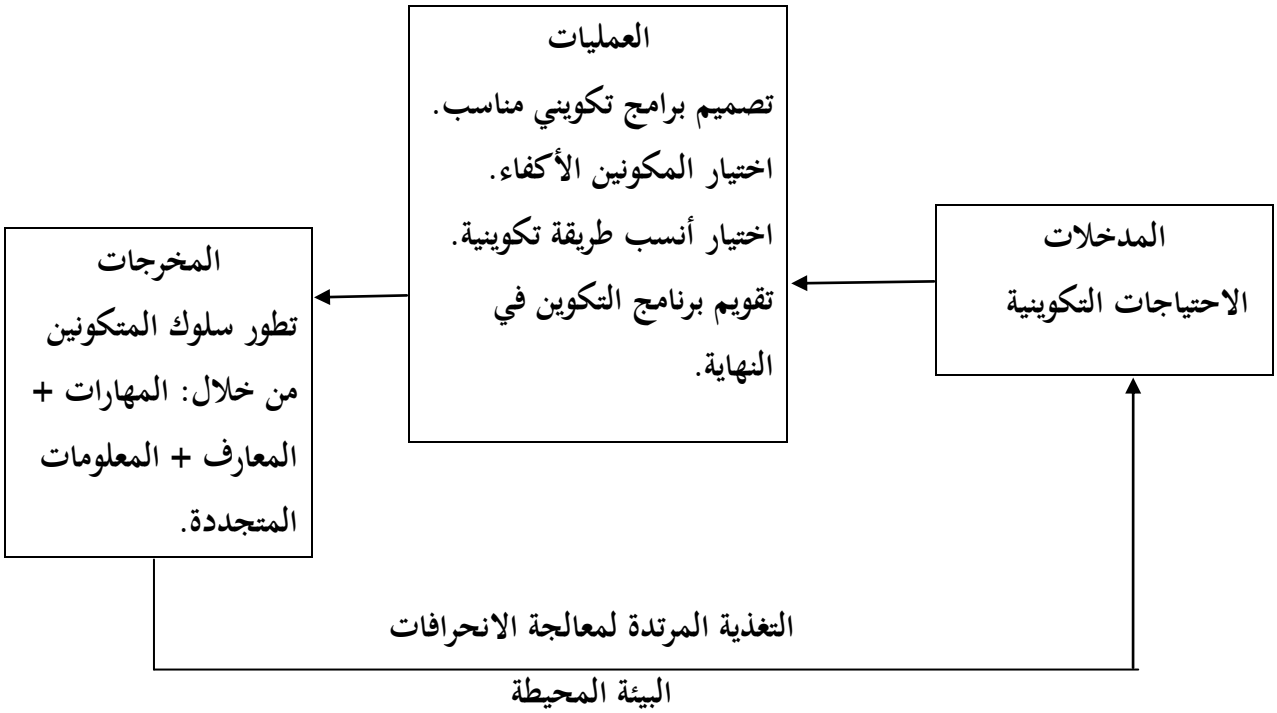
المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة

[1]. عمر بن خير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير نجاح المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص95.

خامسا: المعلومات المسترجعة (التغذية العكسية):

تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشر يساعد المؤسسة في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها، وهي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضعية، فهي تزن النتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة والهدف من التغذية المسترجعة قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات عن الآثار المرغوبة، ويبين الشكل التالي دور المعلومات المسترجعة في تصحيح الانحرافات: [1]

الشكل رقم (1-5): دور المعلومات المرتدة في تصحيح الانحرافات

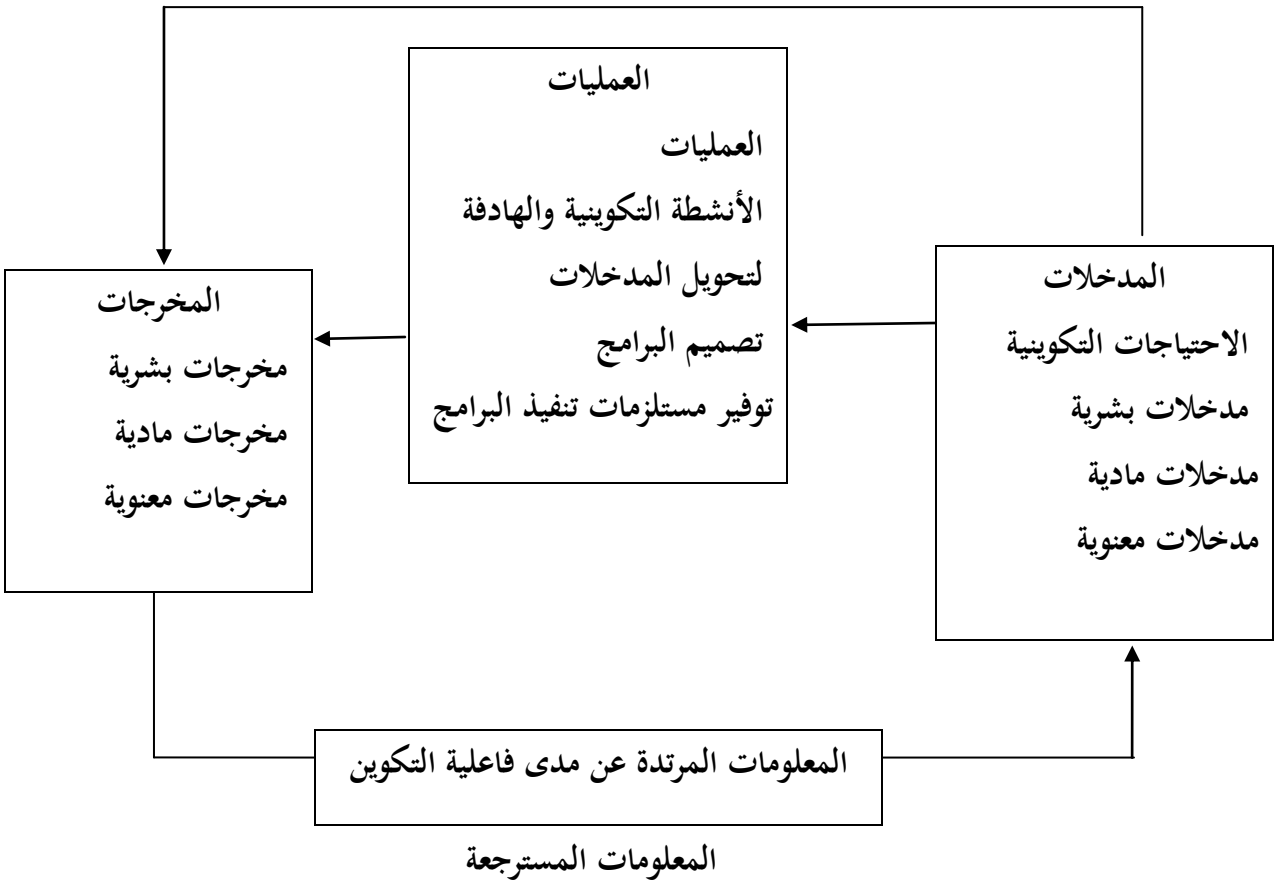


المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة

[1]. عمر بن خير جواد، مرجع سابق، ص96،97.

وانطلاقا مما سبق ذكره وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): منظومة التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة

المطلب الثاني: شروط فعالية نظام التكوين

يعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل، ولضمان فعالية النظام التكويني يجب مراعاة الخصائص الأساسية وتخطيط عمليات التكوين وهذه هي الخصائص الكفيلة بنجاح التكوين وتحقيق أغراضه وتتمثل في[1]:

1/ البساطة: هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج المحصلة ودرجة الثقة في هذه النتائج، فإن ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والعمال المتكونين وطرق تقسيم أدائهم.

2/ المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مهم بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

3/ الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطى منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، يستخدم طرق ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكونين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

4/ الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على قاعدة عدم الإسراف أو الإنفاق الذي تفتضيه الضروريات أي الاتفاق حسب احتياجات النظام التكويني.

5/ الإقناع والقبول: تعتمد عملية قبول أو عدم قبول عمال التنظيم بأهداف المؤسسة على مدى إقناعهم بأساليبها وسياستها وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي تمارسها المؤسسة، وكذلك فإنها تعتمد على المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي تحقق لهم شعور بأهميتهم، وكذلك فإن عمال التنظيم يستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

المطلب الثالث: استراتيجية التكوين

تعتبر بيئة المؤسسات الحديثة بأنها سريعة التغير في كل شيء تقريبا، فالعوامل البيئة الداخلية والعوامل البيئية الخارجية في تغير متواصل، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تعديل استراتيجياتها الحالية وتشن استراتيجية جديدة من أجل المحافظة على ميزانيتها التنافسية في البيئة الخارجية.

[1]. علي محمد عبد الوهاب، **التدريب والتطوير**، مرجع سابق، ص38.

أولا: مفهوم استراتيجية التكوين:

استراتيجية التكوين هي عبارة عن تصور مبني للرؤى المستقبلية 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، وكذلك توفر استراتيجية المؤسسة العامة أهم مدخلات المبدئية لاستراتيجية التكوين، من حيث تحديد المدى والأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يسمى بمفهوم العلاقة العمودية الذي يدعو إلى ربط استراتيجية التكوين كاستراتيجية وظيفية مع استراتيجية المؤسسة واستراتيجيات العمل الأخرى.

كما يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التكوين خمسة ركائز أساسية لابد من إتباعها من قبل إدارة المؤسسة وهذه الركائز هي[1]:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية عدة فرص وتهديدات وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجيا، ولابد لاستراتيجية التكوين من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2/- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات على الحصول على العمال الكفؤين حيث أن القوى التنافسية في إغراء العمال من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولاءهم للمؤسسة.

3/- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل: أي لابد أن تساهم استراتيجية التكوين في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا، وتعرف رسالة المؤسسة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.

4/- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف والوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغايتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قيامها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العمال يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.

[1]. عمر بلخير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص100، 101.

5/– تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الوظائف الاستراتيجية: من أجل أن تكون استراتيجية التكوين والتطوير ذات فاعلية جيدة لابد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فإذا انصبت استراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التكوين أن تركز على إكساب العمال مزيدا من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المؤسسة عل تقليص نشاطاتها، فلابد لاستراتيجية التكوين أن تقلص برامجها المقدمة للعمال في مجال هذه الأنشطة.

ثانيا: خطوات إعداد استراتيجية التكوين:

يعتبر إعداد وصياغة التكوين كأي استراتيجية أخرى بعدة الخطوات رئيسية هي[1]:

- تحليل استراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج؛
- تحصيل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنشطة الحكومية والمنافسة؛
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث: الوضع الحالي للمؤسسة ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوة العاملة؛
- إعداد وصياغة استراتيجية التكوين وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يهم في التكامل مع استراتيجية المؤسسة؛
- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتكوين عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

ثالثا: معوقات استراتيجية التكوين:

من خلال استراتيجية التكوين هناك مزايا يتم تحقيقها، ولكن هناك مجموعة من المعوقات والتي لا يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي لتدريب في هذه المؤسسات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات[2]:

- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية؛
- عدم وضوح استراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها؛
- ضعف الإيمان بالدور الاستراتيجي للتكوين؛
- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة استراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية؛

[1]. أحمد القطانين، **الإدارة الاستراتيجية**، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص120.

[2]. احمد القطانين، مرجع سابق، ص122.

- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصباغة الإستراتجيات؛
- عدم وجود الأنظمة الداعمة لإستراتجية التكوين، كنظم المعلومات ونظم الإتصال والأنظمة التكنولوجية الحديثة؛
- ضعف نشاط تصميم وتحليل الوظائف في المؤسسة؛
- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتجية التكوين؛
- ومن المعوقات الأخرى جمود القوانين والتشريعات الخاصة بالتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين، وكذلك ضعف التسهيلات اللازمة والنقص في وجود مدربين ذوي كفاءة عالية.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن تسيير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بالتخطيط وتحديد الإحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقسيم، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مرحلة التخطيط وتحديد الإحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطا منظما ومخططا، ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الإحتياجات التكوينية أحد أهم العناصر الهامة من خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية والتنبؤ بالمستقبل.

أولا: التخطيط للبرنامج التكويني

1/– تخطيط التكوين: هو عملية منظمة تسند على الدراسة العلمية في الكشف عن الإحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة، وإختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي: [1]

- يساعد في وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الإتجاهات المختلفة للتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية؛
- يربط الأهداف مع بعضها وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والترابط والتناسق مع بعضها؛

[1]. كامل بربر، **تكوين العمال وإقتصاد الوقت**، مجلة إقتصادية شهرية، عدد 23، 1995، ص22، 23.

- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية؛
- ينسق بين الإحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات؛
- يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقسيم والمتابعة للبرامج التكوينية؛
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.

2/– خطوات التخطيط للتكوين: وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي : [1]

أ/ الإعداد التمهيدي للخطة: يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الإحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات بالإحتياجات التكوينية والتي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على إستخدام المخطط التكويني.

ب/ جمع المعلومات والبيانات: البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، والمصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات التكوينية، التي تحدد وفقا لطبيعة حجم ونوع المشكلة، كأن تكون مصادر رسمية (مثلا: التسجيلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الإجتماعات) أو مصادر غير رسمية (الإتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الإتصال الغير رسمي مع الآخرين).

ت/ تحليل البيانات والمعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينهما، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل، أو يرتكز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية.

ث/ تحديد المعايير: بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة الذي يستخدم كمعايير رقابية يتم تقيم النتائج في ضوئها، وهذا نجد أن تحديد الأهداف يكون بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقيم النتائج الفعلية.

ج/ رسم سياسات التكوين وتطبيقها: يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الإستراتيجيات العامة.

[1]. عبد الرحمان توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة**، ط3، بميك، 2004، ص22.

و/ إعداد الميزانية التقديرية للتكوين: حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه، من حيث الإنفاق الإستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كسب من المبيعات أو من الأرباح.

د/ إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها: بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة[1].

ثانيا: تحديد الإحتياجات التكوينية:

1/– تعريف الحاجة للتكوين:

- ✓ "نقول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك إتجاهات غير ملائمة وبشكل يعيق تحقيق المتطلبات الحالية لجهة معينة"[2].
- ✓ "تعرف الإحتياجات التكوينية على أنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو إتجاهات أو سلوك العاملين، وذلك للتغلب على المسائل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة، أو تحول دون تحقيق أهدافها، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية، ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي المتوقع".

2/– تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة على أساس ثلاثة مستويات:

تتمثل الاحتياجات التكوينية فيما يلي: [3]

أ/ تقدير الإحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المبيعات والمعلومات اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الإتجاهات النفسية واللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف المناصب غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الإحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة، بغض النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل، كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادر على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح.

---

[1]. عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص23، 24.

[2]. محمد جمال برعي، **التدريب والتنمية**، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص149.

[3]. حسن دوري، **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص136.

ب/ تقدير الإحتياجات التكوينية على مستوى الفرد: يمكن تقدير الإحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وماتتطلبه الوظيفة، كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور إحتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.[1]

ت/ تقدير الإحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: يمكن النظر إلى الإحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول بإعتبارها تجميع للإحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف، والثاني بإعتبارها تجميع للإحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الإحتياجات، وغالبا ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة، والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الإعتبار تغيرات متوقعة في السياسات والإستراتجيات.

3/– طرق تحديد الإحتياجات التكوينية:

هناك عدة طرق لتحديد الإحتياجات التكوينية حيث تختلف من مؤسسة لأخرى ومن هذه الطرق ما يلي: [2]

أ/ تحليل التنظيم: ويتمثل في:

- تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي؛
- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته وفعاليته على إستخدام الموارد البشرية والمادية؛
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة، وهي عملية مستمرة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة. [3]

---

[2]. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص34.

[3]. محمد جمال برعي، **فن التدريب الحديث في مجالات تنمية**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970، ص412.

ب/ تحليل العمل: أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ بعين الإعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساسا تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يحقق أقصى منفعة منها، وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

ت/ تحليل الفرد: بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب إكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأن قياس لسلوك الفرد، وترتبط هذه الأنواع الثلاثة ببعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للإحتياجات التكوينية[1].

في الأخير يمكن القول أن الوصول إلى تحديد الإحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- تحديد مختلف المهارات والمعارف؛
- تقيم الوضعية الحالية؛
- تقدير الفجوة أو الإختلاف بين الوضعية الحالية والوضعية المستقبلية.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه، ومكانة وأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا: تصميم البرنامج التكويني:

تعريف تصميم البرنامج التكويني: يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد

[1]. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص35.

ذاته إستثمارها ما يحقق عائدا وافرا على المستوين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمن التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للإحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها.

وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر الأساسية التالية: [1]

1/– تحديد أهداف البرنامج التكويني:

الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف نتائج يجب تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوئها يتم وضع المادة التكوينية.

2/– إختيار المتكونين:

لكي تكون عملية الإختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الإعتبار الشروط الواجب توفرها في من يتم ترشيحه والتي يتمثل فيما يلي:

- الإستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى؛
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة؛
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج؛
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج.

3/– تحديد مكان التكوين:

لابد من إختيار مكان التكوين، ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين من التكوين: تكوين جماعي، وتكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون.

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني:

يعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي.

[1]. بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص38، 39.

1/– الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين:

وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي[1]:

أ/ تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم.

ب/ تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان التكوين لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين في المناقشة.

– تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالإنتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة والغير معروفة.

– محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الإحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي، أو موضوعة على شرائح أو شكل مقالات وبحوث.

– تحديد أساليب التكوين: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الإتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تنسجم مع البرامج التي يقدم الموظفين الآخرين[2].

– إختيار المكونين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، وعلى الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، وذلك لإقتصار بعض المؤسسات في عملية إختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير صحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعين مكونين من الخارج، ويجب أن يتصف المكون بالكفاءة التخصصية والتحضير الجيد للبرنامج.

[1]. عمر بن خير جواد، مرجع سابق، ص115، 116.

[2]. عمر بن خير جواد، مرجع سابق، ص117.

ت/ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والإختبارات وحفل الختام.

ث/ المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين.

2/– الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

أ/ إستقبال المكونين وتسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكونين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع إستمارات تسجيل المكون.

ب/ إفتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكونين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للإستفادة منها.

ت/ أهداف البرنامج وحصر توقيعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة، وكذلك حصر إستمارة توقيعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للإتفاق على أهداف البرنامج.

المطلب الثالث: مرحلة متابعة وتقيم التكوين

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم، إلا أن الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي، ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافه المسطرة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا: تعريف تقيم البرنامج التكويني:

" تقيم التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ومعرفتهم وسلوكهم"[1].

[1]. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص204.

1/ الأهداف المرجوة من عملية التقييم: وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: [1]

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكوين، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل؛
- التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين؛
- بيان مدى إستفادة المتكونين من التكوين.

2/ معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني: هناك عدة معايير يمكن للإدارة إستخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي[2]:

أ/ ردود فعل المتكونين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال إستمارة تحتوي على أسئلة عديدة مثل: مدى شعور المتكون بالاستفادة من الدورة، تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيضا أكثر صعوبة أو سهولة، وميزة هذا المعيار سهولة قياسه، إلا أن مصداقية البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد، أو عن مدى ما إكتسبه من معلومات يبقى موضوع تساؤل، ذلك أن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر.

ب/ التعلم الذي إكتسبه المتكون: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها وأدركها الموظف نتيجة لإشتراكه في البرنامج التكويني، وهذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

ت/ سلوك المتكون في العمل: أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لإشراكه في البرنامج التكويني، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل أو شكاوى المراجعين منه.

ث/ النتائج على مستوى المؤسسة: يقيس أثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكون، كأن يلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات الربحية، معدل دوران العمل، ويمثل الإختبار النهائي لفاعلية التكوين.

---

[1]. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص205.

[2]. مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص206.

ثانيا: خطوات تقيم عملية التكوين: لتقييم عملية التكوين بطريقة سليمة لابد من مراعاة مجموعة من الاسس ،نذكر منها :[1]

1/ تقيم برامج التكوين قبل تنفيذ التكوين: تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لإكتشاف التغيرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه، وعليه فإن هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة.

2/ تقييم البرنامج التكوني أثناء تنفيذ التكوين: تهدف هذه العملية إلى تقيم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده أما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي:

- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها؛
- مدى الإلتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على التسيير وفقا للخطة.

3/ تقيم البرامج التكوينية بعد التكوين: بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية الإحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة، فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومن بلوغه للأهداف المحددة له، فالنتائج أمر ليس بالسهل فالجانب الخاص بأثر التكوين على أداء الموظف وفاعلية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها.

ثالثا: أساليب المتابعة والتقييم:

تتم متابعة وتقيم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي نشرحها تفصيلا فيما يلي[2]:

1/ الإستبانة: توزع على المتكونين بعد الانتقاء من عملية التكوين، وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكونين، والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه

[1]. بوقطف محمود، مرجع سابق، ص48، 49، 50.

[2]. وجدي حامد حجازي، **التدريب في القرن الحادي والعشرين**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص139.

وتصميمه، أو تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمكونين، ومن خلال هذه الإستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه.

2/ الملاحظة المباشرة: ويكون هنا تقيم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكونين إتجاه البرنامج والمكونون، ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني.

3/ أسلوب الحفل الختامي: الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتكونين، ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا أنه غير موضوعي لأن المتكونون يجاملون المشرفين على التكوين ولا يدلون بآرائهم الصريحة إتجاه البرنامج التكويني.

4/ الحصول على نماذج من المادة العلمية: يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية في البرنامج، وتفحصها بواسطة الخبراء والمختصين الموجودين لديها لترى إذا كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج.

5/ نماذج المتابعة والتقييم: يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة وتقيم الأداء في البرنامج وأن تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في: [1]

- نموذج بيانات متكون؛
- نموذج قياس فعالية اليوم التكويني؛
- نموذج قياس تنفيذ البرنامج؛
- نموذج قياس أداء المتكون.

[1]. وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص140.

خلاصة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد، وتتمحور وظائف الإدارة في إختيار واستقطاب الأفراد وتعينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وصيانتهم (المحافظة عليهم).

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتكوين الموظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات، ومن ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات والمبيعات وغيرها، وكذا تعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك بإحداث تغيير تنظيمي في البيئة الداخلية، فأهداف التكوين لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وإنما شمل تغيير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد:

من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حوليها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي في حاضرها ومستقبلها .

وبالتالي يمكن القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري للمؤسسات كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير، وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمؤسسات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد، وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشتها وتوجيهيها باتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومن أبرز الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق هذا التغيير نجد البرامج التكوينية .

ولهذا ستتم معالجة التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال التطرق للمباحث التالية :

- **المبحث لأول :ماهية التغيير التنظيمي.**
- **المبحث الثاني: استراتيجيات و مداخل التغيير التنظيمي.**
- **المبحث الثالث: أثر التكوين على عملية التغيير التنظيمي.**

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

التغيير سمة البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي نشاط المؤسسة، والممارسات الإدارية فيها، فإنه حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه أو ظروف طارئة تفرضه، وباعتبار التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءا من الدور الذي تؤديه الادارة باستمرار، وسيتم التطرق في هذا المبحث لأهم جوانب التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي.

تهتم المؤسسات في وقتنا الحالي بعملية التغيير وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة، وبهدف تحسين مستوى الفعالية، لذلك من الضروري تحديد مفهوم التغيير التنظيمي .

أولا: مفهوم التغيير التنظيمي.

لقد وردت تعاريف عديدة لتغيير التنظيمي باختلاف النظر إلى مجال التغيير و وسيلة تحقيقه، ونذكر منها:

1/– تعريف التغيير التنظيمي:

التعريف الأول: "التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"[1].

يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة أي الانتقال من حالة إلى أخرى من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

التعريف الثاني: "يشير إلى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"[2].

يركز هذا التعريف على البعد الإنساني لتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي).

[1].محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط**3**، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص343.

[2].كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الفكر، 1425هـ، 1994م، ص 321.

التعريف الثالث: "يهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة المتطلبات البيئية، وكذا توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "[1].

من خلال هذا التعريف نجد أن التغيير التنظيمي يعتمد أساليب العلوم السلوكية من أجل ضمان المؤسسة لفعاليتها التنظيمية .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية تغيير ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة من المؤسسة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية، ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد و الجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة .

2/- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتيها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومنها ما يلي[2]:

- ✓ **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من طرف قوى التغيير.
- ✓ **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها وظروفها التي تمر بها.
- ✓ **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ✓ **الفعالية:** أن يملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، ويملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات المستهدف تغييرها.
- ✓ **المشاركة:** يحتاج إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

---

[1]. فاروق السيد عثمان، **قوى ادارة التغيير**،ط1،دار الوفاء لنشر و التوزيع ، مصر ،1421هـ،2000م، ص 9.

[2]. راوية حسن ،**السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004م ،ص346.

- ✓ **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه بتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية. [1]
- ✓ **الإصلاح:** حتى ينجح التغيير يجب أن يتصف بالإصلاح، بمعنى أنه يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة .
- ✓ **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة عملية التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- ✓ **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية لازمة لتغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .
- ✓ **القدرة على التكييف السريع مع الأحداث:** إن التغيير يهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنه لا يتفاعل مع الأحداث فقط ولكنه أيضا يتوافق ويتكيف معها ويحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد يقود ويصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي واسبابه:

باعتبار التغيير استجابة وحالة طبيعية في حياة الأفراد وكذا المؤسسات، حيث تعتبر محاولة إحداث التغيير كمحاولة لا يجاد توازن بيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المحيط، ولعملية التغيير التنظيمي أهمية كبيرة وهذا ما سيتم التطرق إليه .

1/– الأهمية: تظهر أهمية التغيير التنظيمي عند العاملين والمؤسسة والعملاء وهي على النحو التالي :

أ/– أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة، وذلك على النحو التالي[2]:

- ➢ يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم و يريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات اقل ويحد من فرص التنمية واتساع الخبرات؛

[1]. راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 347.

[2]. طارق السويدان، **منهجية التغيير في المؤسسات**، الطبعة الاولى دار بن حزم للنشر والتوزيع، ، 2001، ص 8.

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية؛
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى.

ب/– أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصال جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة، ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب، واختصارا يريد الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988م تقريبا تشارك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.

ج/– أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء و يضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أم إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة، وتصحيح الأخطاء و اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة إلى ذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات التسليم و إقناعهم باستبدال المنتجات المعينة[1].

2/– أسباب التغيير التنظيمي: هناك عدة أسباب وقوى تدفع المؤسسة إلى إحداث التغيير، حيث يمكن أن يكون ذلك من أجل اقتناص فرص والاستفادة منها، أو توقع مشكلة ما أو الاستجابة لتهديد.

أ/– الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، و من ثم تظهر المبادرات الفردية، والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهميته و جدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن[2].

[1]. إبراهيم كشت، **ومضات إدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 306.

[2]. جمال الدين محمود مرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية، 2003، ص551.

ب/– تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكليف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون[1].

ج/– إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال[2]:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها؛
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة .

د/– التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

هـ/– زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول إلى اعلي درجة من الأداء التنفيذي وممارسة التشغيلية وذلك من خلال[3]:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف و الضائع ومعالجتها؛
- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

---

[1]. **محلة الإداري** ببيروت –لبنان، دار الصياد للنشر، المجلد 27، العدد 9، 2001، ص 789.

[2]. مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة التغيير**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 42.

[3]. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2009، ص 65، 66.

المطلب الثاني: مراحل وأساليب التغيير التنظيمي.

التغيير يعتمد على إدارة وتعبئة الموارد الداخلية لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي لا يكفي إدخال التغيير بل يجب أن يرتبط بمراحل ويكون وفق أساليب منهجية محددة مسبقا تؤدي إلي فعاليته، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: مراحل التغيير التنظيمي: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على اتفاق الأطراف ثلاث التاليات:

- دعاة التغيير أي من يملك السلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونوا مدراء أو قادة مؤسسات ؛
- ممثلي التغيير أي المسؤولين على إحداث التغيير؛
- المستهدفون من التغيير و هم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد.

حسب نموذج **كورت لوين** فنجاح عملية التغيير يتوقف على ثلاث مراحل أساسية:

1. **نموذج (Kurt Lewin)**: يمر التغيير أولا بمرحلة الإذابة ثم مرحلة التغيير ثم مرحلة إعادة التجميد وهي كالتالي[1]:

أ–مرحلة الإذابة: تهدف هذه المرحلة إلى شدة انتباه المرؤوسين إلى ضرورة الحاجة للتغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق ثقتهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة، وكذلك إقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو المستقبل، وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة أو أزمات معينة، ثم يجب البحث عن بدائل جديدة، كما يجب خلال هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة ما يتعلق بالقيم والمعتقدات المؤيدة للتغيير، لأنه لن يكون التغيير المخطط فرص في النجاح وتحقيق الأهداف على المدى الطويل في حالة إذا ما كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب على المؤسسة تحديد الأمور التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة لذلك والتعرف على مختلف العراقيل التي كانت سببا في التغيير مثل الضغوط البيئية انخفاض الإنتاجية وذلك من أجل تسهيل العملية و يجب أيضا العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة في العمل وتحديد العناصر المساعدة مثل نماذج السلوك التي تقدم حلولا بديلة وتساهم في إلغاء الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

ب– مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام وتطبيقها، أو تحقيقها في الواقع وهنا يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية والموارد البشرية قيم المؤسسة التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية والقيام بتشخيص دقيق للمشكل وبعد ذلك تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المؤسسات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 361.

المؤثرة على نتائج التغيير تهتم هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير) وتنفيذه من خلال أدوات ووسائل متاحة ومحددة، وتنحصر هذه الأهداف في نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل أرقام المبيعات، أرقام الحسابات الختامية دافعية ورضا العميل انخفاض نسب الغيابات والتأخير، و تنحصر في تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المؤسسة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل[1].

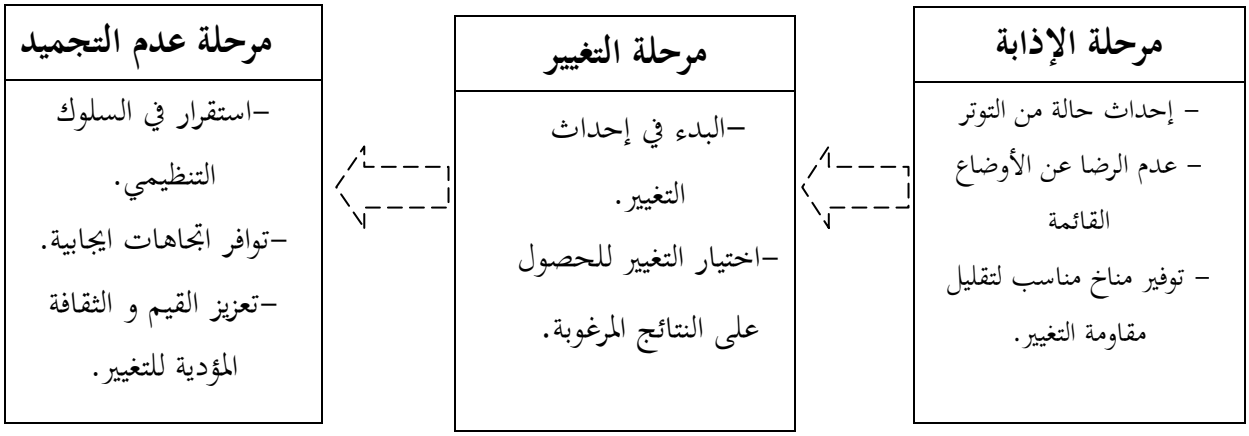
ت– مرحلة إعادة التجميد: في هذه المرحلة يتم التأكيد على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات و أفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير عن طريق مساعدة الفرد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار أنماط السلوك التي تعلمها في أساليب و طرق العمل المعتادة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد للإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا, إذا هكذا يتم تجميد ما تم التوصل إليه، ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم إحداثه، وذلك من خلال: المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالمخططة والمتوقعة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها، توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به وبناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير[2].

و يمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

[1]. عبد العزيز صالح، بن حتور، **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، دار المسيرة، 2004، ص 363.

[2]. إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص 391.

الشكل رقم: (2-1): مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- نموذج جرينر: وتطويرا لنموذج كورت لوبن الذي يعتبر من أهم النماذج المقترحة لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي قدم جرينر نموذجا للتعامل مع التغيير من ستة مراحل نذكرها باختصار[1]:

- **الضغط والإثارة:** هناك شعور بالحاجة للتغيير وخاصة من قبل الإدارة العليا، وقد يكون الضغط للتغيير ناشئ من قوة خارجية وداخلية.
- **التدخل وإعادة التقرير:** تتضمن إدخال وسيط، أي مستشار يتمتع بنضرة موضوعية ويستطيع تقييم حاجات المؤسسة وإعادة توجيه تفكير الإدارة.
- **التشخيص و الاعتراف:** يقوم المستشار بمساعدة المؤسسة في جميع المستويات بالبحث عن مواطن و أسباب المشكلات، بصورة سليمة ويعتقد **جرينر** بأن المحاولات الناجحة في التغيير استخدمت أسلوب (مشاركة العاملين) بدلا من منهج التفويض أو التسلط.
- **الاحترام و الالتزام:** و هنا تواجه الجهود والطاقات نحو تطوير حلول فعالة لحل المشكلات وبفضل أسلوب المشاركة تتحصل المؤسسة على التزام الأفراد لتنفيذ الحلول.
- **التجربة و البحث:** يتم اختبار الواقع لتقرير فائدة الحل قبل إدخال تغييرات واسعة.
- **التغيير و القبول:** فمع نجاح التغيير هناك تحسن واضح في أداء المؤسسة مع موازي من جميع المستويات و هذا يساعد على دعم تأثير التغيير، وخاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة والمكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير.

[1]. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط7، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص 460.

ثانيا: أساليب التغيير التنظيمي:

يعتبر تحديد الأسلوب الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعملية التغيير مهم لنجاح هذه العملية و نذكر منها ما يلي[1]:

- **التغيير المتدرج:** وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا انه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، و قد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد، و هذه العملية تكتسب أهمية اكبر إذا ما اقتربت ببرنامج واسع النطاق و غير محدود للتغيير، و ذلك من أجل تحسين الإنتاجية، وخفض النفقات وتنمية وتطوير الموظفين، ويمكن التنبيه هنا أنه يمكن إحداث تغيير جذري بالتزامن مع تغيير متدرج أو مستقل عنه.
- **التغيير الجذري:** يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئا وله آثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث انقلابا شاملا في استراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة مثلا، وقد يتعلق بالبناء أو التركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها ، علما أن هذين العنصرين ينزع احدهما لمواكبة الأخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع، وغالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري، من اجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة، وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري، يجب النظر في هذه المسالة بدقة وإمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفصيليا للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- **المزج بين الأسلوبين:** عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبا اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فان وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعني (مجموع الصفات أو الخصائص للسلعة أو الخدمة، التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة و فقا للمعايير والوقت المرغوب)، و بشكل تزامني وإدخال تحسينات فعلية علي العمليات وكيفية سيرها، وفي نفس الوقت طرق التفكير بين أوساط الإداريين، نظرا لتغير الظروف والمطالب والأولويات، ولا شك أن إعادة تقويم الحاجة إلى التغيير تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداثه بفعالية ، كما أن إلمام القائمين على عملية التغيير بأساليبه الثلاثة التي شرحت سابقا يعتبر المفتاح الثاني لنجاح هذه العملية[2].

[1]. أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 47.

[2]. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة**، ط5، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 219.

المطلب الثالث: أنواع و مجالات التغيير التنظيمي.

وضعت عدة تصنيفات في المؤسسة من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف ويمكن أن يشمل التغيير في المؤسسة عدة مجالات، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا: أنواع التغيير التنظيمي: من بين المعايير المستخدمة لتقسيم التغيير نذكر ما يلي :

1- حسب معيار التخطيط: نميز بين نوعين من التخطيط و هما كالتالي[1]:

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة لطبيعة متطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة ذاتها، وبفعل إرادي من الفرد، وبدرجات متفاوتة من تدخلهم كما أشار **بينس** إلى التغيير المخطط في المؤسسة بأنه (الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات و الهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق)، يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المؤسسة يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المؤسسة، و الشروع بشكل جاد بتوجيهها، أفرادا وهيكلا وتكنولوجيا، لتحقيق الفعالية والكفاءة، يتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير، فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن المؤسسة يستدعيان انتهاج السبل الكفيلة بالملائمة بينهما، عن طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة لكي تحقق المؤسسة البقاء المستمر في ظروف المنافسة المحتملة في الأسواق.

ب- التغيير التلقائي: عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية، او ردود افعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عليه نتائج غير مطلوبة.

2- اعتماد درجة الشمولية: نميز بين نوعين من التغيير وهما كالتالي[2]:

أ- التغيير الشامل: عبارة عن تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة .

ب-التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتكوين العاملين وغير ذلك من مستلزماته.

---

[1]. زكي محمد هاشم، **التنظيم وطرق العمل**، الكويت، المطبوعات الجامعية، ط1، 1984، ص 222.

[2]. علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 320.

3-اعتماد موضوع التغيير أساسا للتصنيف:

أ-التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي تغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات و مسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (نفسي أو اجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

4- اعتماد وقت التنفيذ كمعيار لتمييز بين أنواع التغيير التنظيمي: وينقسم إلى الآتي[1]:

أ- التغيير السريع: التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمي البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل تساؤل لدى الجميع و يجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير ،ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

ب-التغيير البطيء :يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تجنب لأي أثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل مؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة لتغيير المراد إجراءه.

5- معيار الشكل أو المضمون:

أ-التغيير الشكلي: يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل، حيث يركز التغيير على تصميم أنظمة وإعادة تصميميها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المؤسسة بتبسيط الإجراءات دون تطبيقها يجعل أي تطور شكليا أو جزئيا ويبقى الحال كما هو عليه.

ب- التغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الاستثنائية وجوهر الشيء فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتكونون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تصنع بالمضمون وليس بالشكل.

[1]. علي الشريف، نفس المرجع السابق، ص 321.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي:

يمس التغيير التنظيمي عدة مجالات فقد يشمل ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والأفراد و الاستراتيجية، أو يمكن أن يشمل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، ونذكر أهم المجالات كالتالي[1] :

1- تغيير في الاستراتيجية: تتجه المؤسسات إلى تغيير استراتيجياتها سواء فيما يتعلق باستخدام موارد جديدة أو جذب أسواق جديدة، أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات أخرى، في مجالات أخرى وتقوم المؤسسة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاثة مراحل أساسية، وتكون كالتالي :

أ-الإحساس بالتغيير: تدرك المؤسسات أن الاستراتيجية الحالية لم تعد صالحة، لهذا يجب الخروج منها وفي الوقت المناسب وأن النتائج التي حصلت عليها لا تتناسب مع البيئة ولا المستقبل، ولذا من الضروري تغيير هذه الاستراتيجية، وتعمل الإدارة العليا على توجيه ثقافة المؤسسة والأفراد لكي يدركوا ضرورة و إلزامية هذا التغيير.

ب-وضع بدائل التغيير: تقوم الإدارة في هذه الخطوة بوضع رؤيتها عن التغيير والتي ترتكز حول الاستراتيجية و الثقافة والهيكل التنظيمي.

ت-تثبيت و تدعيم الطرق الجديدة: في هذه الخطوة يتم تثبيت جوانب القوة والسلوكيات الجديدة وتدعيم هذا التغيير وذلك من خلال وضع نظام للرقابة يحافظ على الاتجاه الصحيح.

2-تغيير في الهيكل التنظيمي: يقصد بالتنظيم توضيح مواقع الوظائف المتعددة للمؤسسة (إنتاج، تسويق، تمويل ، أفراد ....الخ)، وأيضا يحدد أسلوب العلاقة بين هذه الوظائف والإدارة والأقسام والوحدات والأفراد داخل المؤسسة، علاوة على ذلك يوضح حجم السلطة الممنوحة والمسؤولية المعطاة لكل جزء، فالتغيير يشمل على:

- ✓ تحجيم بعض الأقسام أو الإدارات وإدماجها؛
- ✓ قواعد و نظم العمل، أهداف المؤسسة مما ينتج عنه حدوث تغيير في الوظائف والأنشطة؛
- ✓ الآلات والمعدات والأجهزة ورأس المال.

3- تغيير في التكنولوجيا: التقدم التكنولوجي والعلمي الحاصل على مستوى العالم يدفع الإدارة إلى إدخال التكنولوجيا والمتمثلة في إحداث تغييرات في الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة لمواكبة هذا التقدم ويسمح هذا التغيير بتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة، ومن الممكن أن يتمثل في تصميم العمل أو تتابعه.

[1] . jean brilman : les meilleurs pratiques du mangement ou cœur de la prforance, édition d'organisation 3ème tirage, 2000, p 363.

4- التغيير في الأفراد: إن البعد الإنساني هام وأساسي في كل تغيير تنظيمي، إذ أن التصرف الشخصي لإدارة المؤسسة والعناصر الفنية والفئات الأخرى من الموظفين هو الذي يقرر ما هي التغييرات التنظيمية الممكن القيام بها وما هي الفوائد الحقيقية والمتوقعة من هذه التغييرات، ويجب أن يتوافق التغيير التنظيمي مع تغيير الأفراد، إذ يجب عليهم اكتساب مهارات جديدة وامتصاص واستيعاب معلومات أكثر، وأن يؤدوا مهام جديدة وأن يحسنوا مواقفهم ويطورونها نحو كيفية تسيير أمور المؤسسة من الإدارة العليا إلى العمال[1].

[1]. علي شريف محمد سلطان، **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، 1998، ص 330.

المبحث الثاني: استراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.

انطلاقا من أنه "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير"، فيمكن لكل مؤسسة إحداث التغيير المرغوب، وذلك بإتباع الاستراتيجية التي تلاؤمها، وطرق اختيارها متعددة وتتمثل في مداخل علمية متطورة، كما توجد عدة مستويات يمكن إدخال التغيير من خلالها، لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مستويات واستراتيجيات التغيير وأهم مداخله.

المطلب الأول: مستويات التغيير التنظيمي.

اختيار المستوى الذي يتم ويبدأ من خلاله التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها الجهات المسؤولة عن إحداثه، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي[1]:

1-المستوى الأول: إعطاء شكل وتوقع للمستقبل.

في هذا المستوى تضع الإدارة تقارير على نشاط المؤسسة عموما، وعلى صلاحيات وأفاق المستقبل، وكذلك مختلف الافتراضات للمستقبل وتحدد الفرص الممكنة ونقاط القوة والضعف لكل افتراض أو تقرير ومن ثما تحديد التعديلات اللازمة للرسالة، وأهداف والاستراتيجية .

2-المستوى الثاني: تحديد فروع النشاط والاختصاصات الأساسية.

في هذا المستوى تحدد الإدارة أهم فروع النشاط والتخصصات المرتبطة به، وتحدد التغييرات التي تمس كل فرع من هذه الفروع غير أن هناك عدة محاولات لتخطيط الاستراتيجي التي بدأت تعيق هذا المستوى على أساس الاعتبارات التالية : المستقبل عبارة عن رؤية مثالية وليست واقعية، الإدارة لا ترى بداية أخرى ولا تريد أن تبدأ من المستوى الأول، ويبين هذا المستوى مدى التغييرات التي يلزم تقديمها فعلا عند تنفيذ الأهداف المسطرة ويحدد الكفاءات الأساسية والحاجات المستقبلية لكل نشاط .

3-المستوى الثالث : التغييرات الهيكلية للعمليات

تركز المؤسسة في هذا المستوى على التغييرات التي تطبق على أساليب العمل، وتكون عبارة عن مواصلة الإجراءات التي تمت في المستوى الأول والثاني ،كما يمكن أن تتدخل بشكل مستقل بدلا من أن تكتفي بتحسين بسيط، أي إعادة الهيكلة تتطلب تغييرات كبيرة في النشاط اليومي بهدف تحسين الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا الزبون.

[1] . David chaudron, organise le changement , a for errance, 2003, p 32.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

تعددت إستراتيجيات تحقيق التغيير النوعي في المؤسسة فيما يتعلق بتوفير الجهود والطاقات وكسب الدعم و التأييد من قبل الأفراد، حيث يعتمد نجاح أو فشل التغيير على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي[1]:

1-إستراتيجية العقلانية الميدانية :

وهذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي لتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فأنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المديرين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية .

2-إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنضمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء لتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين لتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.

3-إستراتيجية القوة القسرية :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

وعلى الرغم من أنه توجد إستراتيجية واحد مثالية يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لان طبيعة الموقف و الظروف هي التي تحدد ذلك[2].

---

[1]. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 31، 32.

[2]. حسن حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 35.

المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي.

من الصعب إحداث تغييرات جذرية في آية مؤسسة ما لم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم، حيث يفترض أنصار هذا المدخل أن خصائص الأفراد العاملين وتصرفاتهم أو سلوكياتهم اليومية هي المحدد الأساسي لمستوى أداء المؤسسة ككل، وطبقا لهذا المدخل فالتركيز يجب أن يكون على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات عن طريق التكوين والتنمية الإدارية وتحديد مصادر مقاومة التغيير وأسبابها.

أولا: مدخل العاملين: المشكلة الحقيقية في إحداث التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض عليهم أن يتغيروا، ولكنهم يقاومون بشدة ما يطلب منهم قادة التغيير، لذلك سيتم التطرق لتعريف المقاومة.

1-تعريف مقاومة التغيير: "تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المؤسسة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، قد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير، في حين يقف البعض الأخر محايدا دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عملية التغيير"[1].

2-أسباب مقاومة التغيير: ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي [2]:

- ✓ **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .
- ✓ **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما .
- ✓ **سوء الإدراك:** أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .
- ✓ **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
- ✓ **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو المجموعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و الجماعات الصديقة ضرر، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة

---

[1]. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 21.

[2]. جمال بن زروق، **التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة التنسيق الاتصالي في انجاحه**، مجلة دمشق، www. Damayayunvristy.edu. sy/mg/hammam/25-20110 consulter le 28/2/2013.

المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة التي يكون التغيير ضارا بها وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف[1].

3-**أساليب التغلب على مقاومة التغيير**: هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير[2]:

- ✓ **التعليم و الاتصال** : هذه الطريقة تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا؛
- ✓ **المشاركة والاندماج**: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برنامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما بكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين يستلزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتا طويلا؛
- ✓ **التسهيل والدعم**: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وايجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية؛
- ✓ **التفاوض والاتفاق**: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر لمكتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، من أبرز إيجابيات هذه الطريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي تحمل تكلفتها العالية؛
- ✓ **الاستغلال واختيار الأعضاء**: وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، من أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد استغلوا؛
- ✓ **الإكراه الظاهر والغير ظاهر**: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك منشؤه قوة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على

[1]. زيد منير عبوي، نفس مرجع سابق، ص 49.

[2]. الداوي الشيخ، **مدخل في تحليل التغير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة**، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي، 2010، ص 16.

التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من السلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير .

ثانيا :مدخل إعادة الهندسة:

1-مفهوم إعادة الهندسة: لإعادة الهندسة عدة تعاريف تدور حول مفهوم واحد، و يطلق عليها الهندسة التي تعبر عن كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: " تعرف إعادة الهندسة على أنها مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتناسب مع متطلبات هذا العصر، عصر السرعة والتكنولوجيا وتقوم على دعوة صريحة إلى إعادة النظر بالشكل الجذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عصرنا هذا "[1].

التعريف الثاني: "إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل الإجراءات وأساليب العمل القديمة، والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء العمل، كما تعني البدء من جديد بالإعادة وتغيير التنظيم القائم وليس إصلاح أو ترميم هذا الوضع "[2].

من التعاريف السابقة نستنتج أن إعادة الهندسة تعني التخلي عن الأداء القديم والبدء من الصفر، كما تركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية وذات القيمة المضافة، بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية في المؤسسة بشكل ملحوظ.

2-أهم مرتكزات إعادة الهندسة: يرتكز مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها فيما يلي[3]:

أ-التفكير بطريقة جيدة :حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيه بالنسبة لمديري المؤسسة، ويكون هذا النسق وفق جملة من المبادئ: التخلي عن الافتراضات المسبقة، طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير، التخلي عن الأفكار الحالية، التطلع إلى ما يجب أن يكون عليه المستقبل، وضع الأفضل بعين الاعتبار.

---

[1]. قاسم عمرو ساوس الشيخ، بوحنية قوي، **إعادة الهندسة عمليات وإدارة سلسلة التوريد**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 2007، ص 138.

[2]. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **إعادة الهندسة**، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 73.

[3]. معزوز نشيدة وبن عبد العزيز فطيمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب يومي 12-13 ماي، 2010، ص 13.

ب–إعادة التصميم الجذري: حيث تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية .**ت– القيام بتحسينات فائقة:** حيث يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إدخال تحسينات ضخمة في معدلات الأداء العامة مثل: التكلفة ، الجودة، الخدمة، سرعة انجاز العمل .

ث– العمليات: تركز إعادة الهندسة على نضم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسة، وليس الإدارات والمقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، وتسمح إعادة الهندسة بإحداث تغيير وضيفي في هذه العمليات وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغيير في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج تكوينية، وذلك من اجل خلق نواتج معينة ذات قيمة للمستهلك (داخلي أو خارجي).

3–متطلبات نجاح التغيير وفق إعادة الهندسة:

لكي تنجح إعادة الهندسة في مهمتها، على إدارة المؤسسة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول التغيير الجذري حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل، الذي يرجع في الكثير من الحالات أما سوء فهم إعادة الهندسة أو لتطبيقها بطريقة خاطئة، بالتالي نجاح برامج التغيير وفق هذا المدخل يتطلب مجموعة من العناصر والعوامل نذكر منها[1] :

- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها؛

– التركيز على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمل لإرضاء الجمهور لأن ما يهم هو نوع السلعة أو الخدمة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها؛

– التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم الخدمات ذات وصفات جيدة تعكس رضا الجمهور؛

– ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدما ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور؛

– محاولة التقليل و مقاومة العاملين لتغيير من خلال توعيتهم بأهمية مفهوم إعادة الهندسة و الفوائد التي من ممكن أن تعود عليهم بعد نجاح المؤسسة في تطبيق هذا المفهوم.

[1]. عطا الله وارد خليل، **دور الهندسة العمليات في دعم قرار خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير**، المؤتمر الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية علوم إقتصادية والعلوم الادارية ، 21–24 أفريل، الاردن، ص 7.

ثالثا: مدخل التطوير التنظيمي:

يعد مدخل التطوير التنظيمي مدخلا شاملا وطويل الأجل، حيث يحاول تغيير التنظيم ككل بشكل يساعده على التكيف مع العوامل البيئية المتوقعة في المستقبل، ومن أجل فهم طبيعة عملية التطوير التنظيمي لا بد من التطرق إلى مفهومه وأهم جوانبه كمدخل للتغيير التنظيمي.

1-مفهوم التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تحديد العمليات التنظيمية من خلال ارتباطه بمجموعة عريضة من الأنشطة، بالتالي فهناك أكثر من تعريف واحد لوصف طبيعة عناصره الأساسية:[1]

التعريف الأول: "**يعرف واندل فرانش** التطوير التنظيمي بأنه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المؤسسة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

التعريف الثاني: "**عرف وران بينز** التطوير التنظيمي على الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير نظم المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، حيث يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التكنولوجية ومعدلات التغيير المتسارعة".

2-أساليب التطوير التنظيمي: من أجل إحداث التغيير من خلال مدخل التطوير التنظيمي تتبع المؤسسة عدة أساليب تساعدها في تحقيق ذلك و نذكر منها ما يلي[2]:

أ- الإثراء الوظيفي: يقصد بالإثراء الوظيفي الحد من التخصص الزائد في الأعمال والوظائف، بالتالي شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل، ولذلك فإن الإثراء الوظيفي يعني توسعا أفقيا و توسعا عموديا في الواجبات الوظيفية، بحيث يكفل التوسع الأفقي تنوعا في المهام والأنشطة المحددة للعمل، كما يؤدي التوسع العمودي إلى زيادة سلطات ومسؤوليات العمل، وإبراز ذاتية الفرد بأهمية مخرجات عمله و استحقاقها للجهد المبذول منه وبإسهامها في تحقيق انجازات المؤسسة، ويترتب على الإثراء الوظيفي أن يكون العمل بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة، ويتيح فرصة اكبر للنمو الشخصي لتحصيل الخبرات والمهارات و استغلال الموجود منها بما يحقق الرضا النفسي المؤثر بالإيجاب على المؤسسة.

ب-التكوين الشبكي: يعتبر امتداد للشبكة الإدارية التي تتكون من إطار ذو بعدين مختلفين يصفان المدراء، تبعا لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، من خلال استخدام قائمة استقصاء تمكن من تحديد من النمط الإداري للفرد على الشبكة، ويمكن تقسيم مراحل التكوين الشبكي إلى مراحل أساسية تالية:

---

[1]. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص137.

[2]. ابتسام إبراهيم مرزوق، **فعاليات متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير الحكومية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 59.

- **تكوين تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة:** وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك بمفاهيم و محتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية .
- **تنمية و تطوير الفريق:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة.
- **تنمية و تطوير الجماعات:** وتنطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعمل في جماعات .
- **تحديد الأهداف التنظيمية:** تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية وتحقيقها.
- **تحقيق الاستقرار:** تهتم هذه المرحلة بتقييم التغيرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج.

ت– نمذجة السلوك :تتضمن نمذجة السلوك تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يوجهها المدراء مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين و تخفيض معدل التأخير و يتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك : نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة، التكوين العلمي على حل المشكلة من خلال تمثيل الأدوار لكل متكون، تخطيط لكل متكون على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي، بالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت الدراسات إلى أن هذه الطريقة أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي لم يتلقى أي تكوين .

ث–أسلوب بناء الفريق: يستخدم هذا الأسلوب في تحليل الأنشطة وتخصيص الموارد والعلاقات داخل الفريق أو الجماعة لزيادة فعاليتهما، ويمكن أيضا أن تستخدم في تنمية روح الانسجام والوحدة فيما بين أعضاء لجنة جديدة وتنمية التعاون فيما بينهم، حيث يتم تجميع المعلومات والبيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة التنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجه الفريق من مشكلات[1].

3–التكوين والتغيير التنظيمي: هناك ترابط أو تكامل بين كل من التكوين والتطوير التنظيمي ولتوضيح ذلك نعرض بعضا من الجوانب المشتركة بينهما: [2]

أ–التكوين والتطوير التنظيمي كمدخل للتنمية: باعتبار التكوين يسعى إلى صقل المهارات لدى الأفراد و تنمية قدراتهم وزيادة معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم، فإنه إحدى مداخل تنمية الموارد البشرية، ونجد أيضا أن التطوير التنظيمي يعد مدخل من مداخل تنمية المؤسسات من خلال تحسين قدرتها على تشخيص مشكلاتها و التعرف على معوقاتها المختلفة فالملاحظ أن كلاهما يسعى إلى تحقيق التنمية وأن اختلفا في المستوى المخطط للتنمية، فالتكوين يرمي لتنمية الفرد بينما التطوير لتنمية المؤسسة ككل .

[1]. ابتسام ابراهيم مرزوق، نفس المرجع السابق، ص 60.

[2]. www.ababe.co.wc cousulter le 23/03/2013 a 13 :55 h.

ب–الاستمرار كمظهر للتكوين و التطوير التنظيمي: عملية التكوين مستمرة وتسعى إلى مواكبة التغيرات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقيته من موقع وظيفي إلى آخر أكثر تقدما، بالتالي فهو نشاط حركي ملازم له، وفي نفس الوقت نجد التطوير عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل حيث أن الهدف من التطوير هو التغيير و مواجهة متطلبات التجديد، بالتالي هذه العملية تستلزم جمع المعلومات عن مختلف عناصر العمل من تحديد الأهداف وتخطيط العمل، وتنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات، حيث أن نجاح هذه الأعمال يأخذ وقتا طويلا بالتالي يجب استمرارية وطول أجل عملية التطوير.

المبحث الثالث: اثر التكوين على التغيير التنظيمي.

يعتبر التكوين أساس التغيير التنظيمي حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغييرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الجانبية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمرارها، وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم التغييرات التي يساهم التكوين في تعزيزها.

المطلب الأول: التكوين و تطوير الكفاءات البشرية.

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية احد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها و ضمانا لاستمراريتها، وهي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، و سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءات البشرية ودور التكوين في تطويرها.

أولا: مفهوم الكفاءات: لقد تعددت محاولات تحديد مفهوم الكفاءات واختلف الباحثون في تحديد العناصر المكونة لها، ومن اجل ذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف المقدمة لها: [1]

- **التعريف الاول:** "الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معاني كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباين في عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو (**Guy lebotrf**) المحتوى على اقل تقدير، وهو (حرباء فكرية)، و يصف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيرا شائعا بينما يتطلب المفهوم العلمي، قدرات الفرد في تحريك الموارد (المعرفة العلمية، المعرفة العملية، السلوكيات) من اجل معالجة المشاكل في إطار مهني ما يعطي طريقة للإجابة لمتطلبات المؤسسة ".
- **التعريف الثاني:** "يعرفها زرفيان بأنها اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، وأيضا القدرة على تقيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة ".
- **التعريف الثالث:** "الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها "[2].

---

[1] . G.le bataf, de la coupèteuce e ssai sur un attracteur ètzaugè, édition de organisation, 1994, p 18.

[2]. ثابتي الحبيب بن عبد الجلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 113.

من التعاريف السابقة يمكن القول بان الكفاءات هي قدرة الفرد على أداء أعماله عن طريق المعارف التي يكتسبها و يملكها، وقدرته على التعامل مع جماعات العمل .

1-**الأبعاد الثلاثة للكفاءة:** هناك عدة مقاربات نظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات و لكن الأكثر استعمالا وشيوعا هي التي تعرف الكفاءة بالثلاثية (معرفة نظرية، معرفة علمية، الممارسة والسلوك)، حيث لكل بعد ما يميزه ويكمله مع البعد الثاني، وهي كالتالي[1]:

أ-المعرفة النظرية : تتضمن مجموعة من المعلومات والمعارف المكتسبة خلال التكوين الأولي والتكوين المستمر أو عن طريق الخبرة، وتعتبر أيضا على أنها المعرفة الظاهرة أو الصريحة المتمثلة في التجارب والخبرات المحفوظة في الكتب والوثائق ، أو أية وسيلة أخرى سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره، ومتاحة للوصول لكل فرد في المؤسسة، وقابلة للاستيعاب والتعلم ويمكن نقلها دون أن تفقد مصداقيتها أما عن طريق تقارير مكتوبة آو عن طريق مكونات تكنولوجيا المعلومات، الحاسوب، قواعد البيانات، ويمكن لهذه المعلومات أن تتعلق بالمؤسسة آو بالوحدة آو بقطاع معين، ومثال على ذلك: معرفة سياسة التعيين في المؤسسة، معرفة القوانين والتشريعات والتعليمات في المؤسسة.

ب-المعرفة العلمية: يمكن تعريفها بأنها تركز على المعارف التطبيقية والتقنية المرتبطة بالخبرة في تنفيذ نشاط مهني معين وتكون مكتسبة عن طريق العمل المستمر والمتكرر والتعلم المباشر أثناء العمل، ويتكون من المعارف الضمنية المتمثلة في المهارة أو المهارات الفردية والجماعية، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العالم ابدأ وفي أحيان أخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها .

وهي معرفة ذاتية غير قابلة للنقل، تنفيذها يتحقق في وضعيات غير متشابهة ومن أمثلتها في المؤسسة نجد: طريقة تحليل احتياجات المؤسسة، صياغة وتطوير فعالية الاستراتيجيات وتنفيذها، تسيير وتوحيد فرق العمل، تطوير أداء وكفاءات فردية في الطريق .

ت-معرفة الممارسة: يمكن اعتبارها مفتاح النجاح المهني خاصة في المهام التي تتطلب علاقات اجتماعية، وتعتبر أيضا سلوك يشجع ويسمح بالاندماج والنجاح الشخصي في المؤسسة، وتكون هذه المعارف والسلوكيات المكتسبة خلال المشوار المهني أو موجودة أصلا في العامل، كما يمكن أن تظهر خلال التعاملات الخارجية في إطار العمل (كحضور الملتقيات ،اجتماعات مهنية)، ولكل نشاط آو مهنة سلوك معين يجب أن يتوفر مثلا نجد في وظيفة البحث والتطوير يجب أن يكون العامل مبتكر مبدع، آم في وظيفة التسويق فيجب أن يتمتع بقدرة الإقناع و التعامل مع الآخرين .

[1]. كمال منصوري، سماح صولح، **تسيير الكفاءات**، مجلة الابحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد 7، جوان 2010، ص 52، 53.

2/ **أنواع الكفاءات:** جرى العمل في اغلب الأحيان إلى تصنيف الكفاءات البشرية إلى فردية وجماعية وهو تمييز له أهمية فكرية وعملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وذلك على النحو التالي[1] :

أ–الكفاءات الفردية: الكثيرون يرجعون هذا النوع إلى التعريف الأكثر بساطة والأكثر انتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثية (معرفة، سلوك، ممارسة)، بينما **جلبرت** يعمد إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بأن الكفاءات الفردية هي مجموعة معارف، قدرات عمل، سلوكيات هيكلية وفق هدف معين وفي وضعية معينة .

أما حسب بوترف الكفاءة الفردية ليست حالة، بل هي مسار، والعامل الكفؤ هو الذي يكون قادرا على تجنيد و تنفيذ بصيغة فعالة مختلف وظائف النظام، حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل لذاكرة ، عمليات تقييمية، قدرات عقلانية ونماذج سلوكية بالنسبة بوترف فإن الكفاءة الفردية تتكون من :

- ✓ **معرفة التحريك:** لا يكفي أن تكون لدى الأفراد معارف آو كفاءات من اجل أن يكون الفرد كفئ بل يجب أن يعرف كيفية تطبيقها والتفكير التحليلي، والقدرة على التصميم والتصوير والخبرة التقنية .
- ✓ **معرفة التوفيق:** الفرد يجب أن يتحكم في تحقيق التوافق بين الموارد وتنظيمها وتطبيقها من أجل تحقيق نشاط مهني .
- ✓ **معرفة التحويل:** كل كفاءة متحولة ومكتسبة .
- ✓ **معرفة علمية:** الكفاءة تتطلب التطبيق و الممارسة.

ب– الكفاءات الجماعية :الكفاءات الجماعية ليست مجموعة الكفاءات الفردية التي تكونها، إنما هي جودة التفاعلات التي تحدث بين كفاءات الأفراد حيث تعتمد على التجربة والأداء، التطبيق العلمي، التعامل الجماعي وتتكون الكفاءة الجماعية مما يلي[2]:

- ✓ **صورة تعاونية موحدة:** تكون حال فريق عمل أو جماعة عندما تستطيع أن تقدمة شرح وحل موحد للمشاكل التنفيذية حيث الاختلاف بين الأفراد يكون نقطة قوة الجماعة .
- ✓ **التشارك في الترميز واللغة:** إذا كان تقدير المعاني والمشاكل نفس الشيء بالنسبة لكل أعضاء الفريق و هذا يدل على الاندماج .
- ✓ **التعاون والتضامن:** لا يكون هنا وجود للكفاءات الجماعية إذا لم يكن هناك توافق وتعاون بين أعضاء الجماعة .

[1]. كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص52.

[2]. نذير بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012 ،ص 54.

- ✓ **معرفة التعلم والتجارب:** تكون الكفاءات الجماعية عن قدرة هذه الأخيرة من استنتاج الدروس والتعلم من التجارب، وذلك عن طريق التكوين والتعلم الجماعي والتطبيق.

ثانيا: دور التكوين في تطوير الكفاءات:

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة، حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من اجل تطوير آراءهم وأفكارهم ورفع مستواهم وقدراتهم لمواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية ونجاح، والحقيقة أن معظم المؤسسات والمدراء حاليا أكثر واقعية من إعطاء التكوين أهمية بالغة، وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة وأن الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة وليست بالخبرة وحدها، وقد تظهر أثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية[1] :

- ✓ **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية:** يؤثر التكوين على المستوى الذاتي و الشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته وبتالي زيادة ثقته بالنفس .
- ✓ **ارتفاع الروح المعنوية:** يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة، وكذلك إعطاء المكون فرصة لتقدم والترقية نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة، تحفيزه على التجديد والابتكار بعد اطلاعه على كل جديد في حقل عمله من اجل مواجهة التغيرات المستقبلية دون أي مقاومة بالتالي زيادة الكفاءات التأهيلية التي تساعده على انجاز مهامه المهنية والنشاطات اليومية الاخرى .
- ✓ **اكتساب كفاءات تقنية:** يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل عام، وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وإثناء وبعد التكوين مما يرفع من مستوى معيشته وإشباع حاجاته، وهذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات الأزمة لأداء مهام المنصب الموكل له والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد.
- ✓ **تنمية الكفاءات الإنسانية:** يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين، بالتالي زيادة تفهم للإجراءات وسياسات المتبعة في المؤسسة مما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في انجاز العمل، وأيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد.
- ✓ **تحقيق الأهداف المسطرة:** يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقيها:

[1]. عياض تشافي الاكيلي، **دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**، مجلة النهضة، جامعة الشقراء، المجلد الثالث عشر العدد الثاني، أفريل 2012، ص 126.

- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتكونين وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام آو محتوى المعارف نفسيها آو تطوير الوعي .
- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكونين من المزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية..) والتي اكتسبه من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على تطبيق العلمي لنشاط .
- **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، آو مؤشر نجاح المشروع، وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيتها، والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، وفي كل الحالات فان هذه الأهداف تكون من اجل زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

ثالثا: حدود المقاربة الكفاءة = التكوين (الكفاءة من التكوين):

بعض الباحثين مثل مولدر يعتبر أن ليس هناك حاجة لمصطلح الكفاءة في التكوين لأن المنهجية التي يتمتع بها المكونون من اجل تصميم وتخطيط وتنفيذ وتقييم التكوين كافية، ولكن في السنوات الأخيرة (من سنة 2000 إلى حد الآن) أصبح وضع نظام يسمح بتطوير الكفاءات قيد التنفيذ يبقى دائما أشكال بالنسبة للمؤسسات، و لهذا نفذت دراسة سنة 2005 م في فرنسا من قبل مفادها التساؤل التالي: هل التكوين حقيقة في خدمة تطوير الكفاءات؟ وكانت استنتاجاتها بأن ليس هناك شيء مؤكد لأن نسبة كبيرة من المؤسسات لديها رؤية في المدى القصير لنشاطها، بالتالي لتطوير مواردها البشرية، وغالبا يتم الأخذ بعين الاعتبار فقط برسميات التكوين، وهذا ما يعني تسيير التكوين يكون في المدى القصير و بدون تقييم و كانت النتائج كالتالي[1] :

إذا كانت نسبة 71% من المؤسسات تطلب من المستنفدين من المتكونين تقرير معلومات عن فاعلية البرنامج تكون نسبة 36.8% من الهيئات المختصة بالتكوين فقط تهتم بتقييم نهائي لبرامجها وتسعى لتحقيق الأهداف البيداغوجية في نهاية البرنامج التكويني، وتقوم بتسليم معلومات كاملة، بالتالي تطوير الكفاءات الفكرية آو التصورية في وضعيات حقيقية للعمل تكون محققة بنسب منخفضة وفي حالات نادرة، تكون الكفاءات المطورة والمكتسبة بنسب كبيرة تبقى محصورة في كفاءات نظرية وعلمية.

ولهذا أصبحت المؤسسات تتقبل بصعوبة أن التكوين ليس كبعث العمال للتربص فالتكوين عبارة عن سيرورة نظامية تضع قيد التنفيذ مجموعة من المتغيرات وتحقق تطوير الكفاءات من خلال مساهمة المؤسسة في بناء فرق عمل.

[1]. عياض شافي الاكبلي مرجع سابق ص 128.

المطلب الثاني: التكوين لمسايرة التغير التكنولوجي.

تتطلب التغييرات في التكنولوجيا تغيرات في الأجواء الأساسية للمؤسسة وبالتالي هذا يفرض على العمال معارف إضافية ويطور مهارات جديدة لكي ينجزوا أدوارهم وأعمالهم المعدلة بالتكنولوجيا الجديدة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات[1]:

1- تعريف التكنولوجيا: " تعرف التكنولوجيا على أنها التطبيق النظمي للعلوم والمعارف الأخرى على الوظائف و الأنشطة الفعلية الأخرى والعملية، تعني أيضا الإدارة والأسلوب العلمي" .

2-تعريف تكنولوجيا المعلومات: هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتتمثل في المعدات والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات وغيرها، تكنولوجيا المعلومات ليست سوى أدوات يتم استخدامها في مجال معين لتحقيق أهداف معينة، حيث أن استخدامها وسيلة وليس هدفا في حد ذاته.

3-فوائد تكنولوجيا المعلومات: تؤثر تكنولوجيا المعلومات ونظامها على قدرة أداء المؤسسة لوظائفها الأساسية ولعل أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة إذا استخدمت هذه الأدوات بالشكل الأمثل[2] :

– تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة، مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة؛

– تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ؛

–تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعلية ، و ذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر و في الوقت المناسب.

4-**دور تكنولوجيا المعلومات في التغيير التنظيمي:** تعود أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير التنظيمي إلى النقاط التالية[3] :

– تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة وتزايد نفوذ العاملين في هذه المؤسسات؛

– تنمية وتطوير شبكة الاتصالات والمعالجة التدقيقية التي أدت إلى ظهور نظم معلومات جديدة مبنية على الاستخدام الأمثل لأجهزة الحاسبات الآلية وشبكة الاتصالات المتقدمة؛

---

[1]. عامر ابراهيم قندبلحي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة الاردن ،ط4 2009 ،ص 32.

[2]. محمد الصيرفي، **ادارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر، ط1، 2009 ، ص 19.

[3]. زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 191.

– التغييرات التي طرأت على الطلب على المعلومات وعلى الطرائق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات، حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي هام؛

– التصميم بمساعدة الحاسب باستخدام برامج التصميم تتمكن المؤسسة من تحديد الأدوات والطرق المستخدمة في الرفع من الإنتاجية وتخفيض نسبة المنتجات المعينة بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات لتحقيق الفعالية و الكفاءة؛

– الهندسة بمساعدة الحاسوب وذلك بتحويل مدخلات البيانات إلى أشكال هندسية، مدرجات تكرارية، نسب مئوية ممثلة بالدوائر أو المنحنيات .

5– تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تغيير الأداء الوظيفي: أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمؤسسات لتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص جديدة في مجالات عدة منها رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحيين القرارات الإدارية، فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية وذلك من اجل تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات، وتكوين المستخدمين على كيفية الاستخدام الأمثل و ذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الجيد الذي تسعي المؤسسة لتحقيقه، ويكون تأثيرها على تغيير الأداء كالتالي[1] :

– تتسبب بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي و ذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، و ما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة ؛

– اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يميز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير و التكوين لتنمية القدرات الفردية والجماعية.

ثانيا: التغير في التكنولوجيا:

1–تعريف التغير التكنولوجي:

– تعريف شامل: التغيير التكنولوجي يأخذ عدة أشكال أهمها : استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث يتم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

2–أساليب مواكبة التغير التكنولوجي :

تستعمل المؤسسة العديد من الأساليب لمواكبة التغيير ومن أهمها أسلوب إعادة الهندسة، أسلوب إعادة الهيكلة و ذلك على النحو التالي [2]:

[1]. زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 192.

[2]. ديون عبد القادر، **دور مداخل التكيف التكنولوجي في ادارة التغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد،6 ،2008، ص 192.

أ – أسلوب إعادة الهندسة: تستخدم المؤسسة هذا الأسلوب لكي تستطيع مسايرة التغير التكنولوجي، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري للعمليات، داخل المؤسسة كنتيجة لظهور تكنولوجيا جديدة والتي تحاول اكتسابها تطبيقها عن طريق التغيير في أساليب الإنتاج وطرقه، وإدخال أساليب تكنولوجية لتحديث الأداء وتطوير المنتجات.

ب– أسلوب إعادة الهيكلة : تقوم العديد من المؤسسات بامتصاص العمالة الزائدة كمشكلة تواجهها عن طريق إستراتيجية إعادة هيكلة الموارد البشرية، وتعرف بأنها قيام المؤسسة بتخفيض حجم العمال بغية القضاء على المشاكل داخل المؤسسات، الناجمة عن فعالية العمل، وتتكيف المؤسسة مع التغير التكنولوجي من خلال هذا الأسلوب عن طريق تكنولوجيا جديدة خاصة الآلات ومعدات الإنتاج التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العمالة الزائدة التي ترى بأنها غير فعالة ولا فائدة في بقائها، وتعويضها بهذه الآلات تعتبر الحل المناسب لمشاكلها، هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الاحتفاظ فقط بالعمال الفاعلين الذين يقومون بالنشاطات المحورية داخل المؤسسة.

ثالثا : التكوين لمواكبة التغير التكنولوجي:

أ–تأثيرات التغييرات التكنولوجية على الموارد البشرية: يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية[1] :

– يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛

– اختلاف النمط آو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة؛

– تترتب على عمليات التطوير آو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقى أعباء إضافية على سياسات و خطط الموارد البشرية.

ب – الحاجة إلى التكوين: يؤثر التغيير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية، ويؤدي إلى زيادة حجم العمالة الغير مباشرة (مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج)، ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تكوين وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تكوينية تتناول كيفية التحكم في الاتمتة .

ت– التكوين لاستخدام التكنولوجيا: تلجا المؤسسات إلى تكوين عمالها من اجل تمكينهم من استخدام التكنولوجيا الجديدة التي اعتمدتها وذلك من خلال:

---

[1]. بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 12-13 ماي 2010، ص 11.

– **تحديد عوامل التغيير**: وهذا من خلال : [1]

- التعرف على أسس التغيير التكنولوجي والدافع إليه والأهداف المرجوة من تطبيقه؛
- تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات حول اختيار موضوع البرنامج التكويني الخاص باستخدامات التكنولوجيا؛
- اختيار الوقت و المكان المناسب لدورات التكوين من اجل إتاحة الفرصة أمام المتكونين لتوجيه المعارف الجديدة التي تم اكتسابها؛
- بناء نظام تقييم يسمح بتنمية القدرات والكفاءات المكتسبة وبالتالي تسهيل تبني التغيير التكنولوجي، واختيار العمال الذين يساهمون فيه بفاعلية؛
- يسمح التكوين بتوفير نظام من اجل تنمية التفاعل والسرعة وردود الفعل، وتشجيع النقد الموضوعي بين العمال مما يؤدي إلى فهم وتنفيذ الأساليب ويحافظ على الرسمية والاندماج .

المطلب الثالث : التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع التي تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة للقيم والمعتقدات والنظام الداخلي الذي يحكم أي مؤسسة، وما هو مركزها وكيف ستكون في المستقبل، وسوف يتم التطرق من خلال هذا المطلب لمفهوم الثقافة التنظيمية وكيف للتكوين أن يساهم في تعينها.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية :

أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية شائعا في حلول الثمانينات، وقد تزايد الاهتمام بها في مطلع التسعينات باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ويترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات أدائهم .

1–تعريف الثقافة التنظيمية: [2]

الثقافة التنظيمية هي الحصيلة الكلية للطريقة التي يفكر بها ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين في المؤسسة، وهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وتعتبر مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك .

---

[1]. بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 12.

[2]. عبد الله عبد الكريم، **اهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل ندوة الاتجاهات الحديثة منشورات المنظمة العربية تنمية الادارية**، 2010، ص 55.

2-مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي لها شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة والتي تشكل الحصيلة الكلية التي يفكر ويدرك بها هؤلاء الأفراد[1]:

أ- القيم التنظيمية: وتتمثل في مكان آو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين .

ب-المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة بين طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي.

ت-الأعراف التنظيمية: هي المعايير الغير مكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه التعاريف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المؤسسة ...الخ .

ث-التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم والعكس، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء بين بعضهم والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.[2]

ثانيا: التغيير في الثقافة التنظيمية:

1- تعريف التغيير الثقافي: " هو تحديد السلوك والأداء المتوقع، بناء على تشخيص الوضع الحالي للإطار الثقافي من خلال تحليل الأعضاء والطرق التسييرية، أن تعديل القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات لا يمكن إحداثه إلا بتكوين العاملين، وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي و اعتباره سوك غير مرغوب أو ضار، و أنه في التغيير تتعاظم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع افصل نتيجة هذا التغيير ".[3]

2-العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي :

لنجاح عملية التغيير الثقافي لا بد من توفر مجموعة من العوامل والمتمثلة :[4]

-التغيير في قادة المؤسسة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه الثقافة؛

---

[1]. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، ط2، 2004، ص 331 ، 332.

[2]. عبد اللطيف ،محفوظ احمد جود ، **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 26 العدد 2، 2010 ،ص 132.

[3]. علي عبد الله، **التحولات وثقافة المؤسسة الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة** ،كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، 22 ماي 2002 ، ص 11.

[4]. جورية قشماد، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية**، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة البليدة، نوفمبر ،2011، ص 96.

–مرحلة دورة حياة المؤسسة : تتمثل في مرحلة انتقال المؤسسة إلى النمو والتوسع ؛

–عمر المؤسسة :تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات الصغيرة ، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها؛

–حجم المؤسسة: من السهل تغيير ثقافة المؤسسة في المؤسسات صغيرة الحجم .

–قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة .

–غياب ثقافات فرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، و هذا الآمر مرتبط بالتغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

3– **مسؤولية التغيير الثقافي في إدارة الموارد البشرية**: أصعب شيء يواجه مدراء إدارة الموارد البشرية هو إدخال التغيير في المؤسسة، وذلك بسبب الثقافة التنظيمية حيث الكثير من التغييرات تفشل في كونها تأتي ضد ثقافة المؤسسة.

في هذا الإطار فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاظم وتزداد أهميتها خاصة أن ثقافة المؤسسة مرتبطة تماما بالجوانب المعنوية والسلوكية للأفراد المؤسسة، ولذلك فإن استراتيجيات الموارد البشرية تعتبر أداة قوية في التغيير الثقافي فان دور إدارة الموارد البشرية يتمثل فيما يلي: [1]

– تغيير الثقافة الخاصة لإدارة آو قسم الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن يكون نموذجا عاما للمؤسسة ككل لتطبيق خبراته العلمية؛

– تسهيل التغيير الثقافي في باقي المؤسسة بحيث تساعد إدارة الموارد البشرية في إثارة التفكير لدى الموظفين لتعلم الثقافة التنظيمية والتغيير ومنحهم أهميته ومتطلباته، أي لها الدور الحيوي في مراحل التغيير الثقافي؛

– تقديم الخبرة وذلك من خلال عرض النماذج والنصائح المختلفة لتأمين النجاح ويجب أن تقود إدارة الموارد البشرية عملية التغيير ويكون لديها دور الخبير عند الحاجة..

4–**تاثير التكوين على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية**: يؤدي التكوين دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار و الفرضيات الأساسية الموجودة، فالتكوين والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الأخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى احد أشكال ممارسة التكوين، وتنحصر في الأنماط التالية: [2]

–ثقافة الترقية :يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المكان دقيقا، والحركة بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا (النجاح في المسابقات، الاقدمية)، وتقود تلك السمات إلى تنمية التكنولوجيا الخاصة جدا أو

[1]. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2002، ص 186.

[2]. محمد قاسم القريوتي مرجع سابق ص 187 188.

المستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمتكونين، ويكون التكوين مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية، النقل).

–ثقافة العشيرة: يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية، الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية ومرتبطة بشخص ملهم، وبنظر للتكوين كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية، وتتجه المؤسسات نحو البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التكوين ويكون الهدف من ذلك اكتساب القيم والمعتقدات أكثر من اقتناء الاهليات الفنية وبذلك يصبح التكوين وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي .

–ثقافة التجديد(التنمية): يوجه هذا النمط إلى قيم التجديد، التغيير والتطوير، تكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، يكون البرنامج التكويني مرنا ويتمتع بقليل من القياسية للتطور تبعا لحاجات المؤسسة ومواجهة تنامي النشاطات، ويطلب التكوين في الخارج خاصة في الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف فعاليات المؤسسة، فالتكوين يكون مفتوحا وشموليا .

– **ثقافة السوق:** يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف والفاعلية ، لذلك يسمح التكوين للأفراد أن يكونوا أكثر فعالية وأداء عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم.

اتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج تكوين مخصصة للأفراد لتغطية التأهيل الفني فقط، بل التكوين على نمط إدارة الأعمال، حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

يجب أن تعمل المؤسسات على تكوين أفرادها على عملية التغيير المستمر نحو الأفضل وعلى تطوير العمل و الأفكار الخلاقة، من اجل زيادة الكفاءات ورفع مستوى الجودة والأداء ولأنه لابد على العاملين من معرفة مفهوم التغيير وكيف يتم، ويجب التعرف على أهم استراتيجيات إحداثه وهذا ما يسمح بتقليل مقاومته ويمكن أيضا جعل العاملين مطالبين بالتغيير نتيجة لتعرفهم على الفجوات التي تهدد المؤسسة مقارنة بالتطورات التي تحصل خارجها، والمسؤولية تعود للإدارة الموارد البشرية في إعداد مثل هذه البرامج، ويمكن القول أن المؤسسات أصبحت أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط للتسويق والإنتاج والتمويل، التخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية، وتكوينها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة .

وبالتالي يمكن للتغيير التنظيمي أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع إذا تم تنفيذه بإتباع إستراتيجية المشاركة و الإقناع الرشيد آو إستراتيجية البراعة القيادية، وذلك لكونها استراتيجيات تركز على الفرد الذي يعتبر العنصر المحرك للتغيير، و كما يتم اعتماد عدة أساليب ومداخل لإحداثه، إلا أن أهميته ونجاحه يبقى مرهون بظروف المؤسسة و مدى توفرها على الموارد المادية والمالية والبشرية المؤهلة.

تمهيد:

بعد التطرق الى كل من التكوين والتغيير التنظيمي من الناحية النظرية، سيتم خلال هذا الفصل محاولة اظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في احداث وتفعيل التغيير على معارف ومهارات العنصر البشري المكتسبة من خلال البرامج التكوينية .

وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة بوفال، باعتباره مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي، ويعتمد بدرجة كبيرة على تكوين عماله ومواكبة التغييرات خاصة التكنولوجية منها، ومن جهة اخرى يعتمد على المتكونين لتعزيز التغيير التنظيمي الذي يحدثه خاصة في الهيكل التنظيمي .

لهذا الغرض يتم تقسيم هذا الفصل الى المباحث الاربع الاتية:

- ✓ المبحث الاول: تقديم مؤسسة بوفال(poval)بالبرواقية.
- ✓ المبحث الثاني : دراسة تحليلية لوحدة الصمامات .
- ✓ المبحث الثالث : منهجية الدراسة.
- ✓ المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الاول : تقديم مؤسسة بوفال poval() بالبرواقية.

عمدت الجزائر بعد حصولها على استقلالها وترسيخ قواعد الدولة الجزائرية إلى بناء وتنمية إقتصادها من خلال عدة مخططات المخطط الثلاثي، المخطط الرباعي...الخ، في ظل تبنيها للمسار الاشتراكي، والذي كان من أهم ثماره بناء عدة وحدات صناعية عبر مختلف الولايات الوطنية، والتي من بينها ما تسمى بمؤسسة بوفال، والتي سنتناولها في هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب هي على التوالي، نشأة و تعريف المؤسسة، اهداف ووظائف المؤسسة، دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال .

المطلب الاول: نشأة وتعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة بوفال من اعرق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كون أنها واكبت العديد من الاصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة الجزائرية، من تسيير اشتراكي وما يتضمنه من مخططات، إلى الاقتصاد الحر وما افرزه من تغييرات في إستقلالية تسيير المؤسسات .[1]

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

نشأت مؤسسة بوفال بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975، كانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية **Sonacom**، وفي 1983 صدر المرسوم 83/01 المؤرخ في 1 جانفي 1989 والمتضمن اعادة هيكلة المؤسسة والتي اوكلت لها مهمة انتاج عتاد الري، الوطنية لإنتاج عتاد الري **Enpmh** .

وفي اطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية اصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات اسهم براس مال اجتماعي يقدر ب 328954000 دج تحت اسم مؤسسة مضحات و صمامات الجزائر و ذلك في 5 اوت 1997 و هي مؤسسة مقسمة الى ست وحدات انتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني و خاصة في مجالات الري و المحروقات ، و هي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام اي هي ملك للدولة.

2- تعريف المؤسسة:

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم رأسمالها يقدر ب 215 مليار سنتيم متخصصة في انتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية و مقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر

[1] رئيس مصلحة الموارد البشرية

العاصمة تقوم هذه المؤسسة بعدة انشطة في مجال الري و المحروقات حيث انها تنتج المضخات والصمامات بمختلف انواعها و اشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الاولية الى منتجات على الاسواق المحلية والاسواق و الاسواق الخارجية اي انها تسوق الى مختلف ولايات الوطن وتصدر الى الخارج الى مجموعة من الدول مثل ايطاليا ،البرتغال...الخ.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند انشائها 3600 عامل موزعين على وحدات وبعد الاصلاحات الاقتصادية ودخول الدولة الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق ثم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1406 عامل، وذلك لعدة اسباب منها انتهاج الجزائر لسياسة الخوصصة والشروط التي فرضت عليها من صندوق النقد الدولي، من بينها تسريح العمال، الى ان وصل عدد عمالها حاليا الى 620 عامل .

وتضم مؤسسة بوفال 6 وحدات انتاجية هي:[1]

- ✓ وحدة المسبك بالبرواقية ؛
- ✓ وحدة الصمامات بالبرواقية؛
- ✓ وحدة المضخات بالبرواقية ؛
- ✓ وحدة الصيانة بالبرواقية؛
- ✓ وحدة المضخات بالرويبة؛
- ✓ وحدة المضخات ببراقي.

بالإضافة الى المدرية العامة بالجزائر العاصمة.

ويتمثل نشاط مؤسسة بوفال في انتاج وتطوير وتسويق المعدات الهيدروليكية ومكوناتها وملحقاتها، والمساهمة في تغطية الاحتياجات الاساسية لثلاثة من اهم القطاعات الاستراتيجية في الجزائر : وهي قطاع الزراعي ، قطاع الهيدروليك، وقطاع المحروقات.

وتتميز منتجات مؤسسة بوفال بمطابقتها للمعايير الدولية ، باعتبار ان المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ISO9001 الصادرة في 2008م، وذلك في اكتوبر 2008 ، وتقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات الاتية :

- ➢ مضخات افقية ،عمودية ،غاطسة؛
- ➢ مجمع مضخات كهربائية ومحركيه ؛

[1] رئيس مصلحة الموارد البشرية .

- مضخات وصمامات النفط؛
- معدات مكافحة الحرائق؛
- ملحقات الانابيب ؛
- معدات الطرقات ؛
- مختلف الصمامات الهيدروليكية .

ومن اهم زبائن المؤسسة نجد :

- مؤسسة سوناطراك ونفطال في مجال المحروقات ؛
- المؤسسة الجزائرية للمياه في مجال الهيدروليك ؛
- بعض المقاولين الخواص في مجال البناء وتركيب التجهيزات الهيدروليكية .

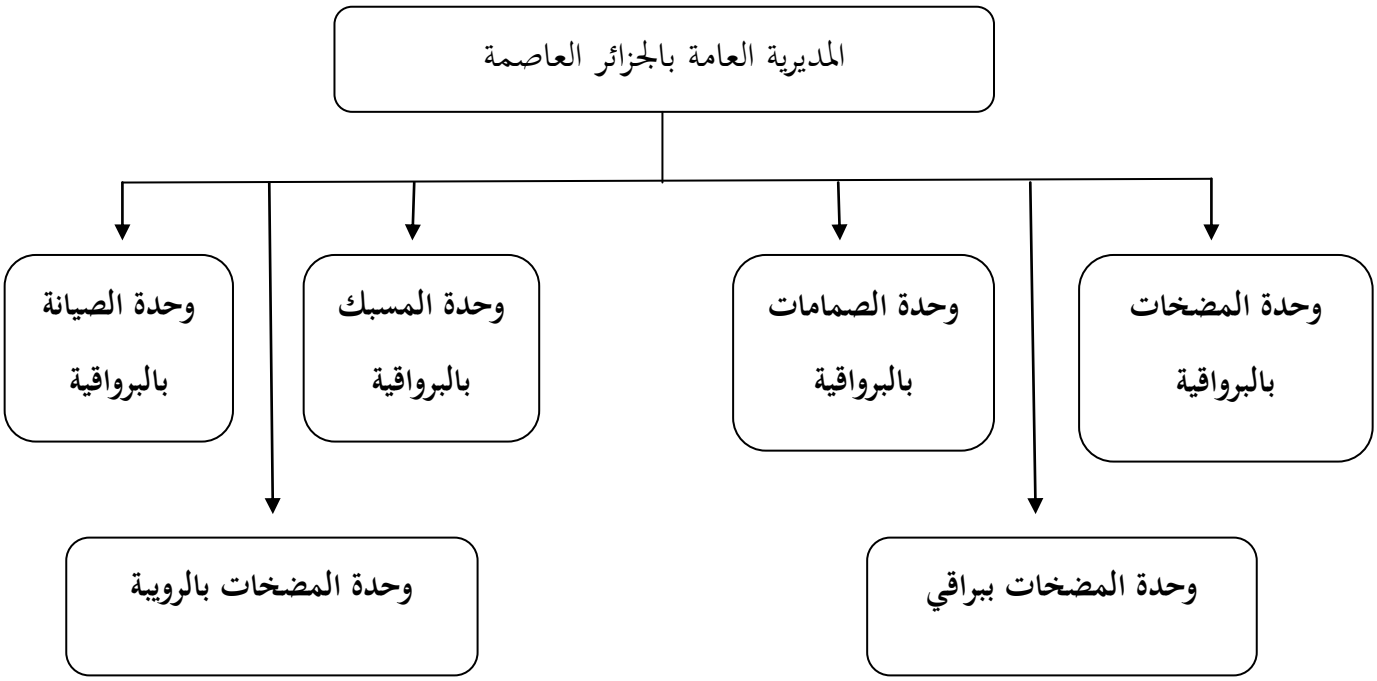
ولتلبية احتياجات زبائنها عبر معظم انحاء الوطن، فان مؤسسة بوفال تملك شبكة توزيع تضم اكثر من 60 وكيل معتمد خاص بتوزيع منتجاتها بالإضافة الى الوحدات الانتاجية الاربعة الواقعة بالبرواقية.

وتملك مؤسسة بوفال موقعا الكترونيا هو www.poval.com.dz كما تملك بريد الكتروني هو:poval@wissal.dz.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات و المسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة الى الطريقة التي يتم بها نظام التدرج في المسؤوليات ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع العمومي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب، وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال ".

الشكل رقم:(3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تتكون مؤسسة بوفال من ستة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد خدماتية ، كما ان وحداتها مستقلة في الانتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة ، بالإضافة الى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة في الجزائر العاصمة ، ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة ومهامها فيما يلي:

1–المديرية العامة : تتواجد المديرية العامة لمؤسسة بوفال بالجزائر العاصمة ، وهي التي تتحكم في وحدات المؤسسة والمواظبة عليها واتخاذا القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كانت قرارات في صالحها او قرارات ضدها في حالة سوء التسيير او المشاكل التي تنجم عنها ، كما ان مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2–وحدات انتاج المضخات : للمؤسسة ثلاث فروع لإنتاج المضخات : حيث تنتج مختلف انواع واشكال المضخات وقياساتها الخاصة بالري وتعتبر كل وحدة من الوحدات الثلاث مستقلة ذاتيا وماليا في

تسيير شؤونها الداخلية والخارجية وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية والاجنبية للمنتجات كما يهدف الى محاولة تقريب المستهلك بالمؤسسة ومنه التقليل من النفقات التي ينفقها عندا شراء لهذه المنتجات كنفقات النقل.

3-وحدة الصمامات بالبرواقية : تختص هذه الوحدة في انتاج الصمامات بمختلف انواعها واشكالها واصنافها وتعتمد في شراء المواد الاولية على وحدة المسبك بالإضافة الى اعتمادها على السوق الخارجية والمحلية ،كما انها تتحكم في نشاطها المتمثل في الانتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي .

4-وحدة الصيانة بالبرواقية :

تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحولة (المستقلة) المتوفرة لدى المؤسسة.

5-وحدة المسبك بالبرواقية :

تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام الى منتجات نصف مصنعة ومنتجات شاملة الصنع ، حيث تعتبر المنتجات النصف مصنعة كاجسام الصمامات مثلا كمادة اولية للوحدة الخاصة بها ، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة او الى السوق الخارجية كما لها هيكل اداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

المبحث الثاني : دراسة تحليلية لوحدة الصمامات

بما ان دراستنا الميدانية ستركز على جانب واحد من وحدات المؤسسة و ستكون على وحدة الصمامات .

المطلب الاول : تقديم وحدة الصمامات

و تقوم وحدة الصمامات بإنتاج مختلف الصمامات ، و الصنابير و معدات مكافحة الحرائق ، و مختلف ملاحق نقل المياه ، مساهمة في ذلك تلبية قدر كبير من الاحتياجات الوطنية في ميدان الهيدروليك ، و الطاقة الحرارية و الصناعات الكيمياوية ، و مصافي النفط ، و الزراعة ، و غيرها من القطاعات المختلفة الاخرى.

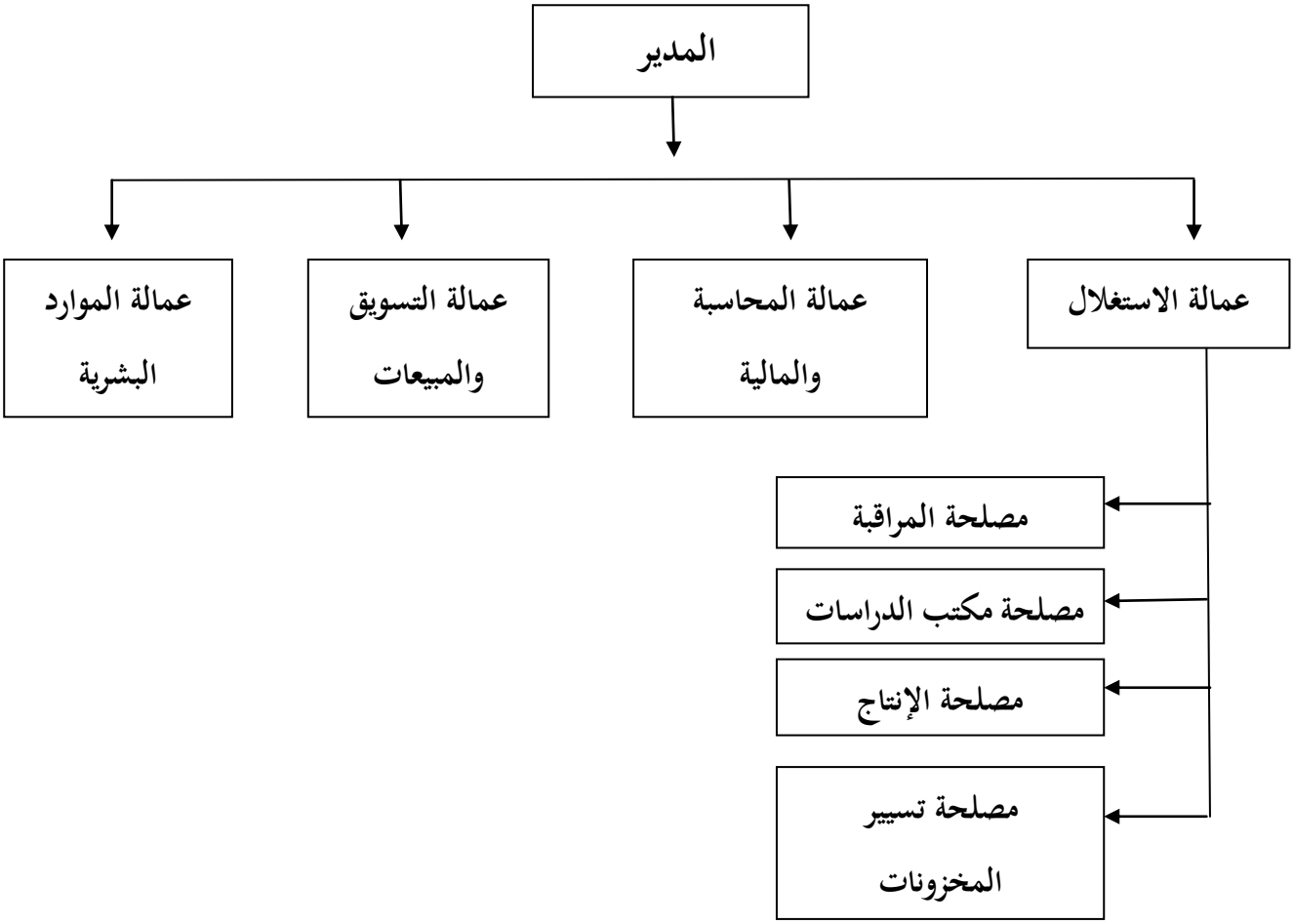
و تقوم وحدة الصمامات بإنتاج قائمة من المنتجات تتمثل في :

- ✓ صمامات بمختلف انواعها ؛
- ✓ مأخذ ماء الحريق ؛
- ✓ جهاز مضاد للحرائق ، قياس قصير و قياس طويل؛
- ✓ مصيد هواء اوتوماتيكي ، ببكرة واحدة و ببكرتين؛
- ✓ طوق التفرغات ؛
- ✓ غطاء وصلة المفتاح؛
- ✓ جهاز السقي.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات :

الشكل رقم: (3-2): الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق والمستندات المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: واقع التكوين والتغيير التنظيمي في وحدة الصمامات

يعتبر التكوين من الوظائف الاساسية لمؤسسة بوفال ،ويعتمد عليه في تحقيق التغيير الازم لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لخطوات ومبادئ التكوين، والتغيير التنظيمي المطبق في مؤسسة بوفال.

اولا: التكوين ي وحدة الصمامات

سنتطرق في هذا الفرع لعملية التكوين في وحدة الصمامات من خلال اربعة عناصر هي: خطوات ومبادئ التكوين في وحدة الصمامات، تطور عدد الموظفين المتكونين حسب نوع التكوين، وتوزيع عدد الموظفين المتكونين حسب الفئات المهنية الاجتماعية ونوع التوظيف، واخيرا تطور ميزانية التكوين لوحدة الصمامات.[1]

1-خطوات ومبادئ عملية التكوين في وحدة الصمامات

تتم عملية تكوين الموظفين في وحدة الصمامات وفق الخطوات والمراحل الاتية:[2]

- **تحديد الاحتياجات التكوينية:** يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من طرف المشرف المباشر بالاعتماد على نتائج تقييم اداء مرؤوسيه، وتحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ومن ثم تحديد الاحتياجات التكوينية، وما تتطلبه من برامج تكوينية لرفع اداء الموظفين في مناصبهم الحالية، او لشغل مناصب أعلى.
- **طلب التكوين:** عند تحديد المشرف المباشر للاحتياجات التكوينية ونوع البرامج التكوينية ونوع البرامج التكوينية الخاصة بالموظف، والمهام والمسؤوليات التي تنجر عن منصبه، والبرامج التكوينية التي يتطلبها، والمهارات والكفاءات التي يكتسبها من خلالها، والاهداف المتوخاة من البرامج التكوينية، ثم يقدمه الى رئيس عمالته الذي يقوم بدراسته، وفي حالة الموافقة عليه يرفعه الى رئيس عمالة الموارد البشرية.
- **اعداد مخطط التكوين** :عند استلام رئيس عمالة الموارد البشرية لجميع طلبات التكوين الموقعة من المشرف المباشر ورئيس العمالة المعنية، يقوم بإنجاز مخطط التكوين السنوي لوحدة الصمامات ويرسله الى الوحدة المركزية بالرويبة، التي تعيد دراسته واجراء تعديلات عليه اذا تطلب الامر، ومن ثم المصادقة عليه واعادة ارساله لوحدة الصمامات.
- **تحديد نوع التكوين:** عند مصادقة الوحدة المركزية على مخطط التكوين، يقوم رئيس عمالة الموارد البشرية بتحديد نوع التكوين إما:

أ- تكوين في المقر: حيث يهدف هذا النوع من التكوين الى حصول الموظف على كفاءة المطلوبة للتحكم في منصب عمل شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ، او تدرك منصب نتيجة خلق وظائف جديدة وتكون مدته بين شهر و9 اشهر حسب المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة .

1-رئيس مصلحة الموارد البشرية لوحدة الصمامات .

ب–تكوين خارجي :يتم اللجوء الى هذا النوع من التكوين في الحالات التالية:

- ✓ طلب من الوحدة المركزية؛
- ✓ الميادين التي تفيد وتهتم وظائف المؤسسة، والتي تشهد عجز في الموظفين المؤهلين ؛
- ✓ عمليات التكوين المرتبطة بالمجالات الاستراتيجية للمؤسسة، كتسيير الانتاج، التسيير المالي، المراقبة الداخلية.

ويتم التكوين خارج المؤسسة في معاهد ومدارس خاصة، وتتحمل المؤسسة كامل التكاليف المتفق عليها.

- **ابرام عقد التكوين:** كخطوة اخيرة يتم ابرام عقد التكوين بين المؤسسة والموظف المعني بعملية التكوين، ويحتوي عقد التكوين على المعلومات الاتية:
  - ❖ معلومات خاصة بالمتكون: اسم، لقب، وضيفة....الخ.
  - ❖ موضوع ونوع التكوين؛
  - ❖ اجر العامل اثناء عملية التكوين؛
  - ❖ المدة الدنيا التي يمضيها المتكون في خدمة المؤسسة بعد التكوين ؛
  - ❖ الاجراءات المتخذة في حالة ما تكون نتائج التكوين غير كافية؛
  - ❖ حالات فسخ عقد التكوين والاجراءات المترتبة عن ذلك؛

2–تطور عدد المتكونين حسب نوع التكوين

تنتهج وحدة الصمامات نوعين من التكوين، تكوين داخلي يهدف لتمكين الموظفين من التحكم في منصب عملهم او منصب اعلى سيرقون له، وغالبا ما يمس فئة المنفذين في اطار عملية التمهين، وتكوين خارجي يمس الموظفين الذين يشغلون وظائف استراتيجية في وحدة الصمامات كرؤساء عمالات الانتاج، المالية ...الخ، والجدول التالي يوضح عدد المتكونين في وحدة الصمامات حسب نوع التكوين من سنة 2010م الى 2016م.

الجدول رقم(1-3) تطور عدد المتكونين حسب نوع التكوين من 2010م الى 2016م

المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية

نوع التكوين/السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
داخلي	6	4	5	8	7	5	7
خارجي	3	5	5	4	6	3	9
المجموع	9	9	10	12	13	8	16

ثانيا: التغيير التنظيمي في وحدة الصمامات

سوف نحاول من خلال هذا الفرع التطرق الى وضعية التغيير في وحدة الصمامات وما تم تغييره في الوحدة من خلال عملية التكوين والذي تمثل فيما يلي :

- كان له دور كبير في ترقية العامل من منصب الى منصب اعلى منه؛
- تأهيل وتطوير العمال على الآلات الجديدة يعني مواكبة التغييرات التكنولوجية؛
- كان له دور كبير في تقليص ساعات العمل (يعني ما كان ينجز في ساعتين اصبح ينجز في ساعة)؛
- الرفع وتحسين في جودة المنتوج؛
- الرفع من مستوى العمال من عامل مؤهل (بسيط) الى تقني ،
- تطور كفاءات العمال حيث اصح هم من يقومون بتصميم الصمامات وانجازها بعد ما كانوا يركبون فقط.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

إن إسقاط الاطار النظري لموضوع الدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة الموظفين في مؤسسة بوفال، يتطلب توفر اطار منهجي واضح يحدد القواعد الاساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج واداة مناسبين.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

للقيام باي دراسة لابد من الاعتماد على قواعد واسس تمثل المنهج، والمجتمع، والعينة، التي تعرف على انها الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة.

أولا: منهج الدراسة

في دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليليها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها، ويعبر عنها تعبيرا كميا او كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ام التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والاطارات في وحدة الصمامات بمؤسسة بوفال بالبرواقية، عددهم موزع على حسب المستوى الوظيفي والذي يبلغ 120 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة

لقد تم توزيع 30 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة(30 موظف في مؤسسة بوفال)، وتم استرجاع 21 استبانة، بعد استبعاد القوائم الغير صالحة لأغراض التحليل، فكانت نسبة الاستجابة 70% من العينة المختارة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، وسنتعرف عليه في النقاط التالية:

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قامت الطالبتان بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بوضعية التكوين في المؤسسة (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (11) عبارات.

المحور الثاني متعلق بالتغيير التنظيمي بمؤسسة (المتغير التابع)، حيث اشتمل (9) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (20) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (2–3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-3):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبر الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-3) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالبتين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالاتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد.

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قامت الطالبتان بإثبات صدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 21 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

اولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
ياليشاني وهيبة	**أستاذة مساعدة أ**	**جامعة المدية**
طهراوي حياة	**أستاذة مساعدة ب**	**جامعة المدية**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبتين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-4) :اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
0,114	21	0,200*	21

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3-5) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,114** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0,200*** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبار

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ، حيث تم حذف العبارات التي كانت تأخذ الأرقام 3-2-5 من محور وضعية التكوين بالمؤسسة حتى نتمكن من الحصول على قيمة معامل الثبات فوق 0.600

جدول رقم(3-5) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور وضعية التكوين في المؤسسة	7	0.621
2	محور تغيير التنظيمي في مؤسسة	6	0.745
	الثبات العام للاستبيان	13	0.739

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3-6) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.739** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الدراسة.

اعتمد الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، حيث تم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 11 في بعد أهمية عملية التكوين من المحور الأول، وتم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 14 في بعد أهمية التغيير التنظيمي والعبارات التي كانت تأخذ أرقام 17-19 في البعد آليات مقاومات التغيير التنظيمي من المحور الثاني، حيث أن جميع هذه العبارات جاءا بقيمة احتمالية اكبر من 0.05.

1- معامل الارتباط بين العبارات و أبعاد محور وضعية التكوين في المؤسسة.

أ- معامل الارتباط بين العبارات و بعد واقع التكوين في المؤسسة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد واقع التكوين في المؤسسة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (6-3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد واقع التكوين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد واقع التكوين في المؤسسة	**1**	**-**
1	استفدت من التكوين الذي تلقيته	**0,464***	**0,034**
2	يكون التكوين الداخلي في المؤسسة بالاعتماد على الموظفين الأكثر خبرة الذين تحصلوا على تكوين الخارجي	**0,822****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**7-3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,464*** و **0,822**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد واقع التكوين في المؤسسة.

ب- معامل الارتباط بين العبارات و بعد أهمية عملية التكوين.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد أهمية عملية التكوين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (7–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد أهمية عملية التكوين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد أهمية عملية التكوين	**1**	**–**
3	برامج التكوين لها دور في زيادة تكيفك في منصب عملك	**0,643****	**0,002**
4	يساعد تخطيط البرامج الالكترونية في وضع الأهداف بدقة ووضوح	**0,701****	**0,000**
5	تكون لمؤسسة احتياجات تكوينية من اجل التغلب على المشاكل التي تعارض سير العمل والإنتاج	**0,534***	**0,013**
6	يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني أداة لنجاح إي برنامج تكويني	**0,618****	**0,003**
7	تشمل خطة تصميم برنامج التكوين على تحديد أهداف ومحتويات وأساليب البرنامج	**0,705****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**8–3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,534*** و **0,705**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد أهمية عملية التكوين.

2– معامل الارتباط بين العبارات و أبعاد محور التغيير التنظيمي بمؤسسة.

أ– معامل الارتباط بين العبارات و بعد أهمية التغيير التنظيمي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد أهمية التغيير التنظيمي بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (8–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد أهمية التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد أهمية التغيير التنظيمي	**1**	**–**
8	التغيير التنظيمي يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات	**0,697****	**0,000**
9	يكون التغيير واقعي أي وفق إمكانيات وموارد وظروف المؤسسة	**0,936****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**9–3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,697**** و **0,936**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد أهمية التغيير التنظيمي.

ب– معامل الارتباط بين العبارات و بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (9–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي	**1**	**–**
10	إشراك العاملين في عملية التغيير منذ بدايتها وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم وان نجاحه يتوقف عليهم	**0,823****	**0,000**
11	تنمية القدرة على الابتكار من أسباب التغيير التنظيمي	**0,666****	**0,001**
12	من أسباب مقاومة التغيير التعليم والاتصال	**0,572****	**0,007**
13	الإشراف والمتابعة والتنبه للشكاوي خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع لها	**0,640****	**0,002**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**10–3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,572**** و **0,823**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات اداة القياس المتمثلة في الاستبيان أجريت الدراسة على العينة الممثلة للمجتمع المدروس وبعد عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج المتوصل اليها:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي و مجال الوظيفة وسنوات الخبرة.

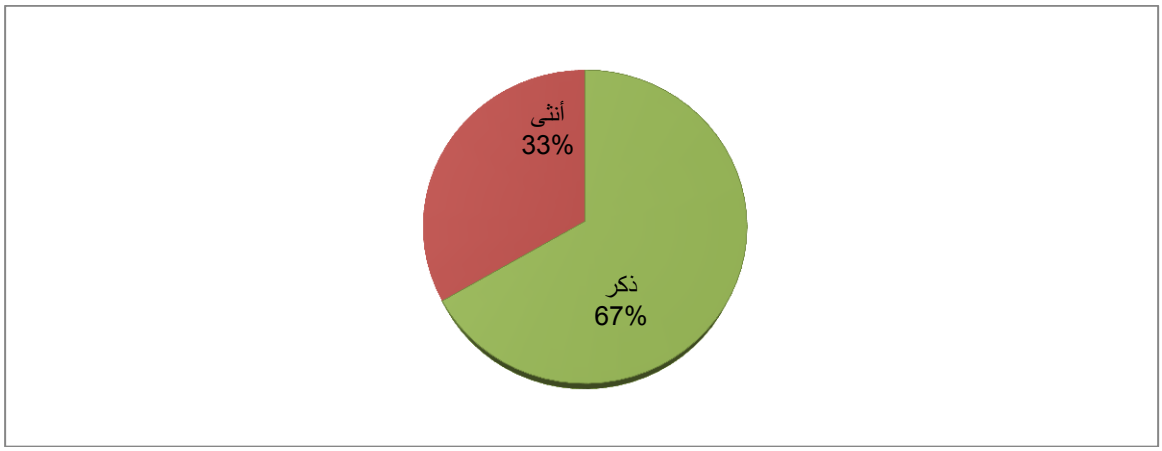
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(11-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	66,7%
أنثى	7	33,3%
المجموع	21	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (11-3) والشكل رقم (3-3) أن تكرار ونسبة **الذكور** لعينة الدراسة اكبر من عدد **الإناث** حيث جاءت نسبة الذكور **66,7%** والإناث **33,3%**

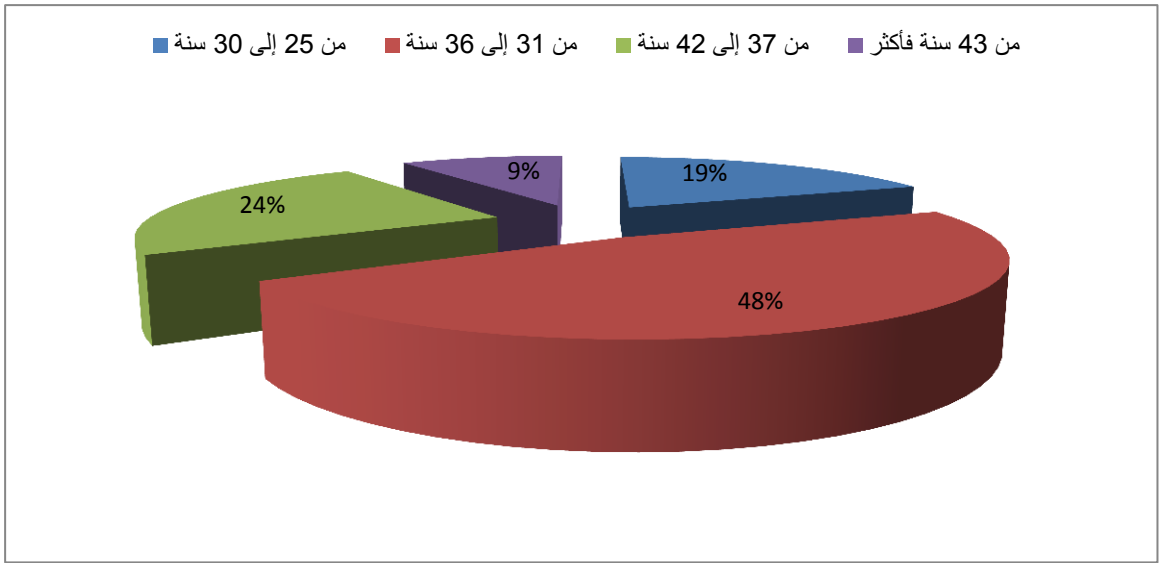
ثانيا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(12-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى 30 سنة	4	19%
من 31 إلى 36 سنة	10	47,6%
من 37 إلى 42 سنة	5	23,8%
من 43 سنة فأكثر	2	9,5%
المجموع	21	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(4-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (12-3) والشكل رقم (4-3) أن **من 31 إلى 36 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **47,6%** تليها الفئة **من 37 إلى 42 سنة** بالنسبة **23,8%** تليها الفئة **من 25 إلى 30 سنة** بالنسبة **19%** وشكلت الفئة **من 43 سنة فأكثر** اقل نسبة **9,5%**

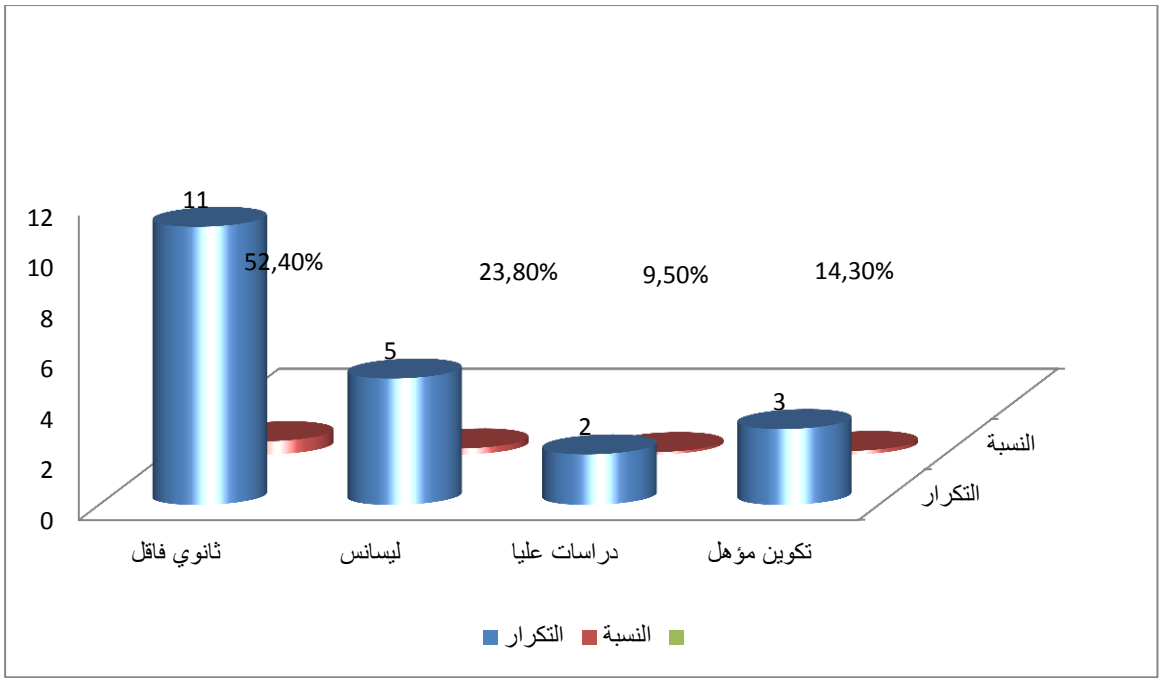
ثالثا: متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(13-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	11	52,4%
ليسانس	5	23,8%
دراسات عليا	2	9,5%
تكوين مؤهل	3	14,3%
المجموع	21	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(5-3): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (15-3) والشكل رقم (5-3) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة **ثانوي فأقل** بالنسبة **52,4%** تليها مستوى **ليسانس** بالنسبة **23,8%** ثم مستوى **تكوين مؤهل** بالنسبة **14,3%** وشكل مستوى **دراسات عليا** اقل نسبة **9,5%**

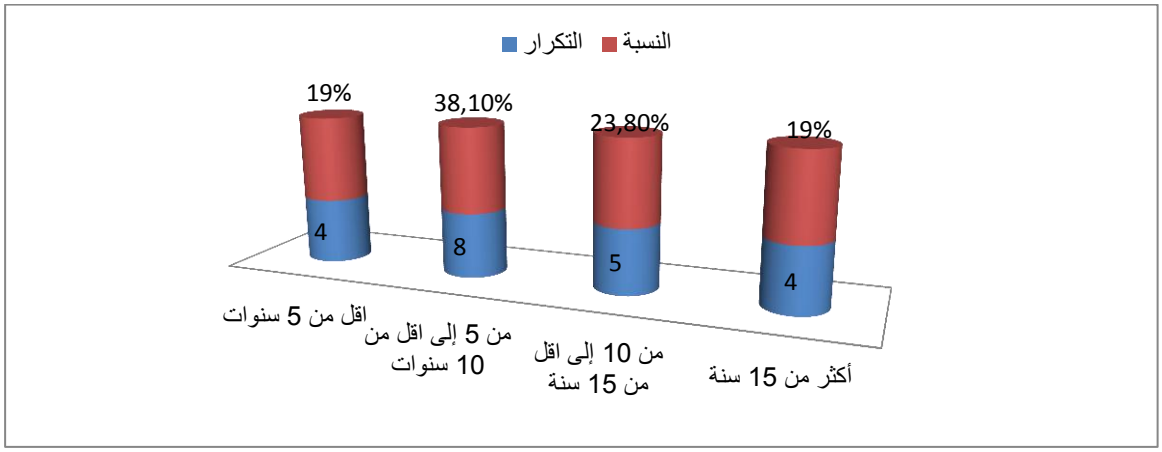
رابعا: متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(14-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	4	19%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	8	38,1%
من 10 إلى اقل من 15 سنة	5	23,8%
أكثر من 15 سنة	4	19%
المجموع	21	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(6-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

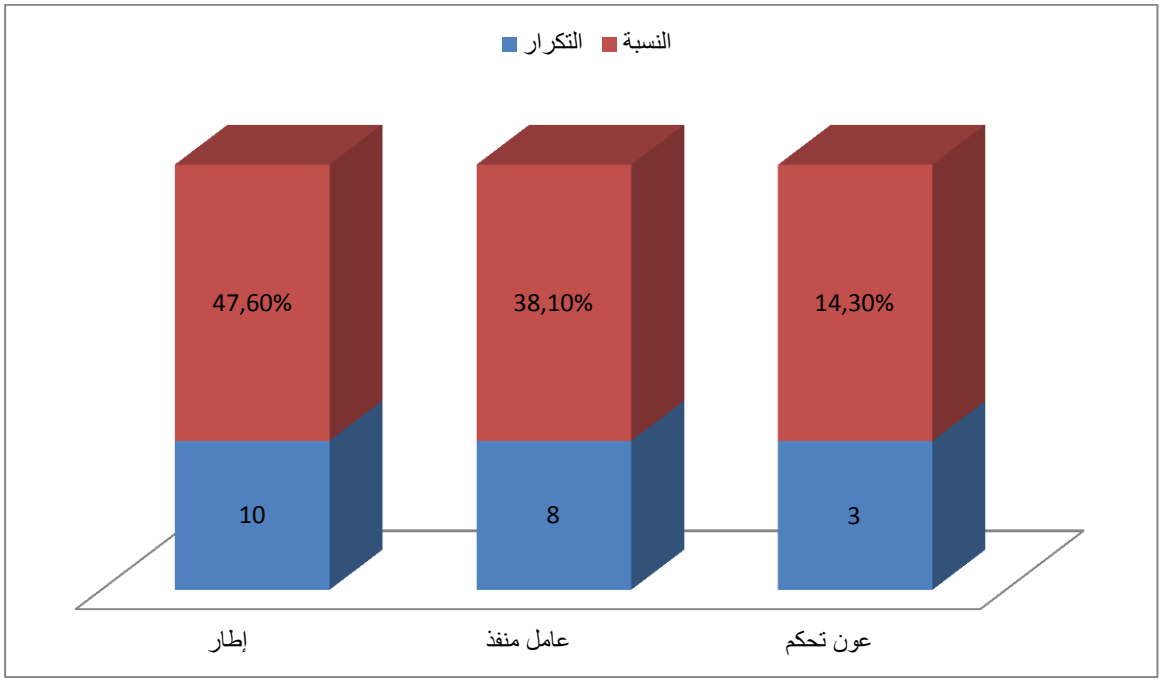
خامسا: متغير مجال الوظيفة.

الجدول رقم(15-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	10	47,6%
عامل منفذ	8	38,1%
عون تحكم	3	14,3%
المجموع	21	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(7-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (15-3) والشكل رقم (7-3) أن كبر فئة من عينة الدراسة من **الإطارات** حيث جاءت بالنسبة **47,6%** يليها فئة **عامل منفذ** بالنسبة **38,1%** يليها فئة **عون تحكم** بالنسبة **14,3%**

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور وضعية التكوين في المؤسسة (المتغير المستقل) محور تغيير التنظيمي بمؤسسة (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرضية الرئيسية الاولى: تعتمد مؤسسة بوفال بشكل كبير على التكوين وهذا ما يوضح وضعية التكوين بها.

الفرضية الفرعية الاولى: يتوفر بعد واقع التكوين بدرجة عالية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد واقع التكوين في المؤسسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(16-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد واقع التكوين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	استفدت من التكوين الذي تلقيته	**4,48**	**0,981**	**1**	**عالية جدا**
2	يكون التكوين الداخلي في المؤسسة بالاعتماد على الموظفين الأكثر خبرة الذين تحصلوا على تكوين الخارجي	**4,19**	**1,327**	**2**	**عالية**
	بعد واقع التكوين في المؤسسة	**4,33**	**0,885**	**–**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (16-3) أن المتوسط الحسابي لبعد واقع التكوين في المؤسسة جاءا بمقدار 4,33 بدرجة عالية جدا، كما جاءت العبارات1-2 بدرجات عالية وعالية جدا، وهذا إشارة لوجود درجة عالية في مستوى التكوين بمؤسسة بوفال فرع البرواقية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية وعالية جدا، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,885 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: أظهرت الدراسة ان مؤسسة بوفال بالبرواقية تطبق برامج التكوين بدرجة عالية وذلك لارتباطها مع معاهد تكوين بالرواقية وخارجها.

ثانيا: اهمية عملية التكوين في مؤسسة بوفال.

الفرضية الفرعية الثانية: تهتم مؤسسة بوفال بعملية التكوين بدرجة عالية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد أهمية عملية التكوين من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(17-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد أهمية عملية التكوين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
3	برامج التكوين لها دور في زيادة تكيفك في منصب عملك	4,19	1,327	2	عالية
4	يساعد تخطيط البرامج الالكترونية في وضع الأهداف بدقة ووضوح	4,10	1,261	3	عالية
5	تكون لمؤسسة احتياجات تكوينية من اجل التغلب على المشاكل التي تعارض سير العمل والإنتاج	4,52	1,030	1	عالية جدا
6	يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني أداة لنجاح إي برنامج تكويني	4,19	1,167	2	عالية
7	تشمل خطة تصميم برنامج التكوين على تحديد أهداف ومحتويات وأساليب البرنامج	3,95	1,431	4	عالية
	بعد أهمية عملية التكوين	4,19	0,856	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (17-3) أن المتوسط الحسابي لبعد أهمية عملية التكوين جاءا بمقدار 4,19 بدرجة عالية جدا، كما جاءت العبارات 3-4-6-7 بدرجات عالية، والعبارة 5 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لأهمية عملية التكوين بمؤسسة بوفال فرع البرواقية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,856 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: أظهرت الدراسة ان مؤسسة بوفال تعطي اهمية كبيرة لتكوين عمالها من اجل الحصول على نتائج جيدة ومرضية.

ثالثا: اهمية التغيير التنظيمي في مؤسسة بوفال

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود درجة عالية من الاهتمام بالتغيير التنظيمي في مؤسسة بوفال.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد أهمية التغيير التنظيمي من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(18-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد أهمية التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
8	التغيير التنظيمي يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات	4,05	1,161	1	عالية
9	يكون التغيير واقعي أي وفق إمكانيات وموارد وظروف المؤسسة	3,62	1,322	2	عالية
	بعد أهمية التغيير التنظيمي	3,83	1,076	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (18-3) أن المتوسط الحسابي لبعد أهمية التغيير التنظيمي جاءا بمقدار 3,83 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 8-9 بدرجات عالية، وهذا إشارة لأهمية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية من وجهة نظر موظفيها، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 1,076 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: أظهرت الدراسة ان مؤسسة بوفال تهتم بدرجة عالية بالتغيير التنظيمي من خلال الانتقال من وضع الى وضع افضل منه.

رابعا: آليات مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة بوفال.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد مقاومة للتغيير التنظيمي من طرف الموظفين بمؤسسة بوفال بالبرواقية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(19-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	إشراك العاملين في عملية التغيير منذ بدايتها وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم وان نجاحه يتوقف عليهم	4,05	1,284	2	عالية
11	تنمية القدرة على الابتكار من أسباب التغيير التنظيمي	4,19	1,209	1	عالية
12	من أسباب مقاومة التغيير التعليم والاتصال	4,05	1,161	3	عالية
13	الإشراف والمتابعة والتنبه للشكاوي خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع لها	3,90	1,338	4	عالية
	بعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي	4,04	0,900	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (19-3) أن المتوسط الحسابي لبعد آليات مقاومة التغيير التنظيمي جاءا بمقدار 4,04 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 10-11-12-13 بدرجات عالية، وبما أن صياغة العبارات كانت بشكل ايجابي، يعتبر إشارة لعدم وجود مقاومة للتغير من طرف الموظفين بمؤسسة بوفال فرع البرواقية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,900 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: توصلنا الى ان موظفي مؤسسة بوفال ليس لديهم دوافع لمقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال التغييرات الحاصلة في المؤسسة وتقبلها من طرف الموظفين.

ثالثا: اختبار فرضية الثالثة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لوضعية تكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لوضعية تكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(20-3):اختبار الانحدار البسيط للأثر وضعية تكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية

البيان	وضعية التكوين				
عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.553	0.306	0.478	2.814	0.011

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(20-3) للأثر تكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط $R = 0.553$ بين وضعية التكوين و إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.306$ أي أن ما قيمة **30%** من التغيرات في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية ، ناتجة عن وضعية التكوين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.478** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في وضعية التكوين يؤدي إلى زيادة في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية بقيمة **0.478**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2.814** عند مستوى معنوية **0.011** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية عند مستوى الدلالة 0.05**

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة:

Y=2.303+0.478x

حيث:

Y: إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية.

X: وضعية التكوين بمؤسسة بوفال فرع البرواقية.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة للأثر التكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال فرع البرواقية، بدا بتقديم لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق ، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من فرضية الدراسة ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

– وجود درجة عالية في مستوى التكوين بمؤسسة بوفال بالبرواقية.

– وجود درجة عالية لأهمية عملية التكوين بمؤسسة بوفال بالبرواقية.

– وجود درجة عالية لأهمية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية.

– عدم وجود مقاومة للتغير من طرف الموظفين بمؤسسة بوفال بالبرواقية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05

أولا: باللغة العربية :

أ-الكتب

1) ابراهيم كشت، **ومضات ادارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1420هـ-1999م.

2) احمد القطانين، **الادارة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002م.

3) احمد بن صالح عبد الحفيظ، **اعادة الهندسة** ،الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2003م.

4) احمد بن عيشاوي، **ادارة الجودة الشاملة**، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن،2013م.

5) احمد ماهر، **السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)**،الطبعة السابعة،الدار الجامعية،القاهرة،2000م.

6) بلال حلف السكرانة ،**التطوير التنظيمي**، الطبعة الاولى،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.

6) ثابتي الحبيب بن عبو الجلالي، **تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجماعية، الاسكندرية، مصر،2009م.

7) جاري ديسلر، **ادارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007م.

8) جمال الدين، محمود مرسى، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، الدار الجامعية، 2003م.

8) حسن الدوري، **الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق**، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976م.

9) حسن حريم ، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن،2004م.

10) حسن حريم ،**السلوك التنظيمي** ،الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان الازدن،2004م.

11) خليل محمد حسن الشماع ،**مبادئ الادارة** ،الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن،2007م.

12) راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

13) زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة** ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن،2011م.

14) زكي محمود هاشم، **التنظيم وطرق العمل** ،الطبعة الاولى ، المطبوعات الجامعية،1405هـ-1984م.

15) زيد منير عبوي، **ادارة التغيير و التطوير**، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،2006م.

16) صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازاريطية، الاسكندرية، 2002م.

17) صلاح الدين محمد عبد الباقي،**السلوك الانساني في المؤسسات**،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر،1424هـ-2002م.

18) طارق السويدان، **منهجية التغيير في المؤسسات**، الطبعة الاولى، دار حزم للنشر والتوزيع، 1422هـ-2001م.

19) عامر ابراهيم قندلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، **نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الاردن،2009م.

20) عبد الرحمان توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة**، الطبعة الثالثة، بميك، 2004م.

21) عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011م.

22) عبد العزيز صالح بن حبتور،**الادارة الاستراتيجية** ،الطبعة الاولى، دار المسيرة 2004م.

23) على الشريف، **الادارة المعاصرة** ،الدار الجامعية مصر،1424هـ-2003م.

24) علي شريف محمد سلطان،**مدخل معاصر في مبادئ الادارة**، 1998م.

25) عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب والتقييم (اداء الافراد)**، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.

26) عمرو غنايم، علي الشرقاوي، **التنظيم وادارة الاعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984م.

27) فاروق السيد عثمان، **قوى ادارة التغيير**، الطبعة الاولى، دار الوفاء لنشر والتوزيع، مصر، 1421هـ-2000م.

28)كامل بربر، **ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،2000م.

29)كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار الفكر، 1425هـ-1994م.

30) محفوظ أحمد جودة، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

31) محمد الصيرفي، **ادراة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الاولى،دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، مصر ، **2009م**.

32) محمد جمال برعي، **التدريب والتنمية (عالم الكتب)**، القاهرة، 1973م.

33) محمد جمال برعي، **فن التدريب الحديث في مجالات التنمية**، مكتبة القاهرة، 1970م.

34) محمد عبد الفتاح الصرفي، **التدريب الاداري (الاحتياجات التدريبة وتصميم البرنامج التدريبي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.

35) محمد عبد الفتاح باغي، **التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق**، جامعة الملك سعود، الرياض.

36) محمد قاسم القريوني، **نظرية المنظمة و التنظيم** ،الطبعة الخامسة ،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن،2002م.

37) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.

38) مدحت ابو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008م.

39) مصباح إسماعيل الطيطي، **ادارة التغيير**، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.

40) وجدي محمد حجازي، **التدريب في القرن الحادي والعشرون**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013م.

ب- الرسائل والمذكرات العلمية

41) ابتسام ابراهيم مرزوق،**فعاليات متطلبات الطوير التنظيمي و ادارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين،2006م.

42) بوقطف محمود،**التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع،جامعة خيضر بسكرة،2013-2014م.

43) حسين فنيش،**دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات و الادارة العمومية**،دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة المدية،2017م.

44) حورية قشماد،**الثقافة التنظيمية و علاقتها بولاء العاملين**،دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية،مذكرة ماجستير،تخصص علم الاجتماع و التنظيم والعمل،جامعة البليدة،2011م.

45) عمر بن خير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته، رسالة دكتوراها، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015م.

46) نذير بوزيد،**دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**،مذكرةتخرج لنيل شهادة الماستر،قسم علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2011-2012م.

ت- الملتقيات والمجلات

-الملتقيات و المؤتمرات

47) بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، يومي 13/12ماي.

48) الداودي الشيخ، **مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة**، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة.

49) عطاالله وراد خليل، **دور هندسة العمليات في دعم قرار خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول ادارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، 21-24افريل، الأردن، 2008م.

50) علي عبدالله، **التحولات وثقافة المؤسسة**، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 22 ماي2002م.

51) معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة**، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 13/12ماي 2010م.

-المجلات

52) إياد حماد، **اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2011م.

53) بوحنية قوى، **إعادة هندسة عمليات وادارة سلسلة التوريد**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد5، 2007م.

54) ديون عبد القادر، **دور مداخل التكيف التكنولوجي في ادارة التغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد6، 2008م.

55) عبد اللطيف محفوظ أحمد جودة، **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، 2010م.

56) عياض شافي الاكبيلي، **دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**، مجلة النهضة، جامعة الشقراء، المجلد 13، العدد2، افريل2012م.

57) كامل بربر، **تكوين العمال واقتصاد الوقت**، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23، 1995م.

58) كمال منصوري، صويلح، **تسيير الكفاءات**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد7، جوان2010م.

ثانيا: باللغة الأجنبية

59) David chaudron, Organiser le changement, Afnor France,2003.

60) Guy le Boterf ,de la compétence :essai sur un attracteur étrange ,édition d'organisation, 1994 .

61) Jean birlman, les meilleures pratique de malagement,4eme ed, édition d'organisation, paris, France,2004.

.www.abale-co,uk

الملحق رقم(1): استمارة الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبتان بإعداد بحث يعنوان "أثر التكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي" والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وبفرض إتمام الدراسة نستسمحكم أن تتفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرف على آرائكم، وحتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية يلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما أحيطكم علما أن إجابتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وأخيرا نشكركم لحسن تعاونكم ومساهمتكم في هذا البحث

الطالبتان: تحت إشراف الاستاذة:

- عبة نوال وهيبة ياليشاني

- عائشة فطيمة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- من 25 الى 30 سنة ☐
- من 31 إلى 36 سنة ☐
- من 37 إلى 42 سنة ☐
- من 43 سنة فأكثر ☐

3.المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐
- ليسانس ☐
- دراسات عليا ☐
- تكوين مؤهل ☐

4.سنوات الخبرة:

☐

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

5.مجال الوظيفة الحالية:

- اطار ☐
- عامل منفذ ☐
- عون تحكم ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: وضعية التكوين في المؤسسة

	أبعاد التكوين	درجات سلم القياس				
الرقم	1/ واقع التكوين في المؤسسة	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	استفدت من التكوين الذي تلقيته.					
02	يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية و تطبيقية.					
03	تعتمد المؤسسة على التكوين الخارجي بدرجة كبيرة.					
04	يكون التكوين الداخلي في المؤسسة بالاعتماد على الموظفين الأكثر خبرة الذين تحصلوا على تكوين الخارجي.					
	2/اهمية عملية التكوين					
05	تنظم مؤسستكم برامج تكوينية بصفة دورية.					
06	برامج التكوين لها دور في زيادة تكيفيك في منصب عملك.					
07	يساعد تخطيط البرامج التكوينية في وضع الأهداف بدقة و وضوح.					
08	تكون لمؤسسة احتياجات تكوينية من اجل التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل و الإنتاج.					
09	يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني اداة لنجاح اي برنامج تكويني.					
10	تشمل خطة تصميم برنامج التكوين على تحديد اهداف و محتويات و أساليب البرنامج.					
11	الأسلوب الطريقة التي يعتمدها المكون عند تنفيذ البرنامج هي التي تحدد نتيجته.					

2/المحور الثاني : التغيير التنظيمي في المؤسسة

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	1/اهمية التغيير التنظيمي					
03	التغيير التنظيمي يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات.					
04	يكون التغيير واقعي اي وفق امكانيات و موارد وظروف المؤسسة.					
05	التغيير يؤثر في علاقاتك مع زملائك الموظفين .					
06	**2/اليات مقاومة التغيير التنظيمي**					
07	اشراك العاملين في عملية التغيير منذ بدايتها وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم وان نجاحه يتوقف عليهم .					
08	تنمية القدرة على الابتكار من أسباب التغيير التنظيمي.					
09	العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرفات .					
10	من أسباب مقاومة التغيير الارتياح للمألوف و خوف من المجهول .					
11	من أساليب مقاومة التغيير التعليم و الاتصال					
	الاشراف و المتابعة والتنبه للشكاوي خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير وتقديم العلاج السريع لها .					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم(2): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
ياليشاني وهيبة	أستاذة مساعدة أ	جامعة المدية
طهراوي حياة	أستاذة مساعدة ب	جامعة المدية

الملحق رقم(3): نتائج برنامج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,134	21	,200*	,926	21	,114

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	13

Correlations

			العبارة1	العبارة4	واقع التكوين في المؤسسة
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	-,048	,464*
		Sig. (2-tailed)	.	,835	,034
		N	21	21	21

		Correlation Coefficient	-,048	1,000	,822**
	العبارة4	Sig. (2-tailed)	,835	.	,000
		N	21	21	21
		Correlation Coefficient	,464*	,822**	1,000
	واقع التكوين في المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,034	,000	.
		N	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	اهمية عملية التكوين
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,426	,139	,306	,213	,643**
		Sig. (2-tailed)	.	,054	,549	,177	,354	,002
		N	21	21	21	21	21	21
	العبارة7	Correlation Coefficient	,426	1,000	,593**	,335	,164	,701**
		Sig. (2-tailed)	,054	.	,005	,137	,476	,000
		N	21	21	21	21	21	21
	العبارة8	Correlation Coefficient	,139	,593**	1,000	,406	,377	,534*
		Sig. (2-tailed)	,549	,005	.	,068	,092	,013
		N	21	21	21	21	21	21
	العبارة9	Correlation Coefficient	,306	,335	,406	1,000	,346	,618**
		Sig. (2-tailed)	,177	,137	,068	.	,124	,003
		N	21	21	21	21	21	21
	العبارة10	Correlation Coefficient	,213	,164	,377	,346	1,000	,705**
		Sig. (2-tailed)	,354	,476	,092	,124	.	,000
		N	21	21	21	21	21	21
	اهمية عملية التكوين	Correlation Coefficient	,643**	,701**	,534*	,618**	,705**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,013	,003	,000	.
		N	21	21	21	21	21	21

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة12	العبارة13	اهمية التغيير التنظيمي
Spearman's rho	العبارة12	Correlation Coefficient	1,000	,427	,697**
		Sig. (2-tailed)	.	,053	,000
		N	21	21	21
	العبارة13	Correlation Coefficient	,427	1,000	,936**

		Sig. (2-tailed)	,053	.	,000
		N	21	21	21
		Correlation Coefficient	,697**	,936**	1,000
	اهمية التغيير التنظيمي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	21	21	21

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة15	العبارة16	العبارة18	العبارة20	اليات مقاومة التغيير التنظيمي
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	1,000	,739**	,331	,280	,823**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,143	,219	,000
		N	21	21	21	21	21
	العبارة16	Correlation Coefficient	,739**	1,000	,199	,093	,666**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,386	,689	,001
		N	21	21	21	21	21
	العبارة18	Correlation Coefficient	,331	,199	1,000	,265	,572**
		Sig. (2-tailed)	,143	,386	.	,246	,007
		N	21	21	21	21	21
	العبارة20	Correlation Coefficient	,280	,093	,265	1,000	,640**
		Sig. (2-tailed)	,219	,689	,246	.	,002
		N	21	21	21	21	21
	اليات مقاومة التغيير التنظيمي	Correlation Coefficient	,823**	,666**	,572**	,640**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,007	,002	.
		N	21	21	21	21	21

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	66,7	66,7	66,7
	انثى	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 30 سنة	4	19,0	19,0	19,0
	من 31 الى 36 سنة	10	47,6	47,6	66,7
	من 37 الى 42 سنة	5	23,8	23,8	90,5
	من 43 سنة فاكثر	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فاقل	11	52,4	52,4	52,4
	ليسانس	5	23,8	23,8	76,2
	دراسات عليا	2	9,5	9,5	85,7
	تكوين مؤهل	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	4	19,0	19,0	19,0
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	8	38,1	38,1	57,1
	من 10 الى اقل من 15 سنة	5	23,8	23,8	81,0
	اكثر من 15 سنة	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

مجال الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	10	47,6	47,6	47,6
	عامل منفذ	8	38,1	38,1	85,7

عون تحكم	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	21	0	4,48	,981
العبارة4	21	0	4,19	1,327
واقع التكوين في المؤسسة	21	0	4,3333	,88506

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة6	21	0	4,19	1,327
العبارة7	21	0	4,10	1,261
العبارة8	21	0	4,52	1,030
العبارة9	21	0	4,19	1,167
العبارة10	21	0	3,95	1,431
اهمية عملية التكوين	21	0	4,1905	,85668

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة12	21	0	4,05	1,161
العبارة13	21	0	3,62	1,322
اهمية التغيير التنظيمي	21	0	3,8333	1,07626

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة15	21	0	4,05	1,284
العبارة16	21	0	4,19	1,209
العبارة18	21	0	4,05	1,161
العبارة20	21	0	3,90	1,338
اليات مقاومة التغيير التنظيمي	21	0	4,0476	,90007

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,553[a]	,306	,267	,44303

a. Predictors: (Constant), وضعية التكوين في المؤسسة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,554	1	1,554	7,918	,011[b]
	Residual	3,533	19	,196		
	Total	5,087	20			

a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), وضعية التكوين في المؤسسة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,303	,709		3,246	,004
	وضعية التكوين في المؤسسة	,478	,170	,553	2,814	,011

a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي في المؤسسة

خاتمة

كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب اصبحت اغلب المؤسسات في العالم تدرك ضرورة مواكبتها والتعامل معها، وتجنب الحياد والانعزال الذي يؤدي بها الى الزوال الاكيد، ومن اهم هذه التحولات ايجاد نوع التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعرفة والمعلومات والكفاءات التي يملكها المورد البشري، كاهم الاصول الاقتصادية التي ينبغي الاهتمام بها لخلق وانجاح التغيير.

لذلك من المهم ان تبحث المؤسسة عن الطريقة التي يستطيع من خلالها تنمية وتطوير موظفيها، ليتمكنوا من معرفة مستجدات الاحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدهم على فهم وتحقيق التغيير التنظيمي، ويكمن ذلك بفتح مصلحة او خلية للتكوين تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازم تغطيتها في كل المستويات الادارية، كما تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية التي تغطي اهم تكاليف التكوين الخارجي الذي يعتبر من الانواع الاكثر فعالية والذي يمكن من متابعة التغيير في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

وعليه فقد استعرضت هذه الدراسة موضوع التكوين والتغيير التنظيمي مع دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية نظرا لما يعرفه هذا القطاع من تغييرات ومن سياسة التركيز على عنصر البشري.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الاجابة على الاشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق الى القاط الاساسية التالية:

اولا: نتائج اختبار الفرضيات

بعد اختبار الفرضيات البحث تم إثبات ما يلي:

- ✓ يعتبر التكوين أفضل أنواع الإستثمار وليس تكلفة كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته، (وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى).
- ✓ ومن خلال ما تم التطرق اليه وجدنا أن التغيير التنظيمي يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية الى اخرى أفضل استجابة لتغييرات البيئة، كما يعتبر عملية منهجية ومخططة تهدف الى انتقال جذري أو تدريجي من واقع راهن الى واقع يتضمن تحسين وتطوير طبيعة عمل المؤسسة لغرض تحقيق الاهداف المسطرة، (وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية)
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لوضعية التكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال البرواقية عند مستوى الدلالة 0.05، (وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة).

ثانيا: نتائج الدراسة

توصلنا في نهاية هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي تخص كلا المتغيرين والعلاقة بينهما ومن أهم النتائج المحصل عليها نذكر:

- **نتائج الجانب النظري**

– التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد؛

– يمكن التكوين من مسايرة التغيرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة؛

– من خصائص التغيير التنظيمي كونه نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية؛

– يمكن احداث التغيير التنظيمي وفق عمليات او مداخل ادارية عديدة وحديثة منها اعادة الهندسة والتطوير التنظيمي؛

– اختيار المتكونين لمواضيع البرنامج التكويني الخاصة باستخدام التكنولوجيا والانظمة الادارية الجديدة كتحديد برامج معينة يتطلبها اداء الوظيفة ومن مسؤولية الموظفين إتقانها، وهذا ما يؤدي الى سهولة تقبل التغيير والسعي لاكتشافه والمساهمة فيه بفاعلية.

- **نتائج الجانب التطبيقي**

– اقتصار التغيير في مؤسسة بوفال على التكنولوجيا و التغيير الهيكلي، وعدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر ارضية اي تحسين او تطوير.

– القيام بالتكوين في مؤسسة بوفال يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الاداء.

– وجود درجة عالية في مستوى التكوين بمؤسسة بوفال بالبرواقية؛

– وجود درجة عالية لأهمية عملية التكوين بمؤسسة بوفال بالبرواقية؛

– وجود درجة عالية لأهمية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية؛

– عدم وجود مقاومة للتغيير من طرف الموظفين بمؤسسة بوفال بالبرواقية؛

– يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتكوين في احداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة بوفال بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا: الاقتراحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل بها والاستفادة منها، ونوجز أهمها فيما يلي:

– أسلوب التغيير التنظيمي استراتيجية حديثة يمكن ان تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

– الاهتمام بتنظيم وهيكلة مصلحة الموارد البشرية وخلق الانظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الاداء.

– تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجميع المستويات الادارية من إطارات وأعوان تنفيذية، وزيادة إمكانية الحصول على التكوين متاحة عندها طلبها من طرف الموظفين.

– لكي يحدث البرنامج التكويني أثره في تنمية الافراد وتزويدهم بسلوكيات جديدة وتفعيل التغيير التنظيمي، يجب على مؤسسة بوفال أن ينظم وينفذ برامج مبنية على أسس علمية، ويضع نظام لتقييم فعالية التكوين.

رابعا: افاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع أثر التكوين في إحداث عملية التغيير التنظيمي، تبين أن هناك العديد من المواضيع التي يمكن معالجتها لاحقا للاستفادة من الموضوع ومن هذه المواضيع ما يلي:

- ✓ دور التكوين في تخفيف الصراع التنظيمي في المؤسسة؛
- ✓ التغيير التنظيمي من خلال مدخل إدارة المعرفة؛
- ✓ دور برامج التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي؛
- ✓ التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة في المؤسسة الاقتصادية.