



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم: .....

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في أكاديمي

إعداد الطالب

دوغة عادل

مذكرة بعنوان:

## هندسة التكوين وأثرها على التنظيم الصناعي

— دراسة ميدانية في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية MEI بولاية المسيلة —

لجنة المناقشة:

|              |                           |              |
|--------------|---------------------------|--------------|
| رئيس اللجنة  | جامعة محمد بوضياف المسيلة | بن خالد جمال |
| مناقشا ومقرا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | زلاقي وهيبة  |
| المشرف       | جامعة محمد بوضياف المسيلة | نوادري فريدة |

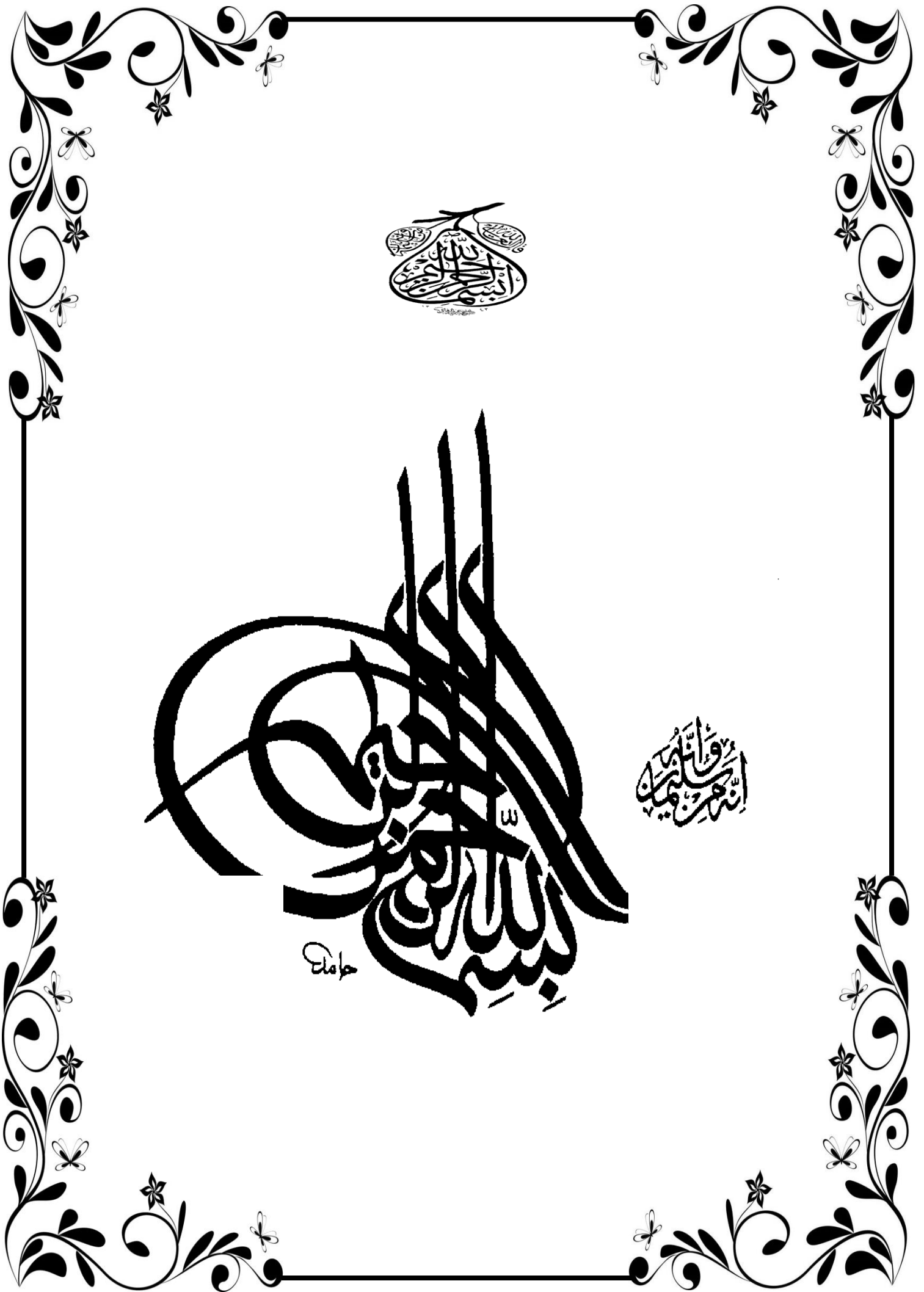
السنة الجامعية: 2019-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alif

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر

تنطلق السنة الوفاء بأسمى عبارات الثناء معطرة بطيب الذكر وأمركي الرجاء

مكللة بالدعاء

الأستاذة " نوادري فريدة "

فعبير عبير الورد . . . وعطر الزهر . . . وخالص الشهد نسوق

إليك عظيم الشكر على ما بذلته من جهد وتفاني

يا من نكن لك فائق الاحترام والود وندعوك دو ما بجنات الخلد

## إهداء

إلى من أنجب وسهر ومر به والدي الكرميين إلى الربان الذي قاد سفيني في بحر الحياة

إلى شجرة أنا فرع منها

إلى الذي علمني أن الإخلاص هو أساس النجاح ودفعتني بكل حزم لا أتهدل العلم

أبي الغالي إلى من الجنة تحت أقدامها

إلى من يعجز اللسان عن شكرها، وكانت حياتي فردوساً بوجودها،

إلى مرمر التضحية والإيثار

إلى من تعبت وقاست الكثير من أجلي، وعلمتني أن الحياة كفاح، ووراء كل تعب نجاح

إلى من مرضت بالقليل لتصنع مني الكثير

إلى من شاركتني الماضي والحاضر بنضات جسمها وشوق عينيها، يلوح إلى المستقبل الأعظم.

أهديكي ثمرة جهدي يا ملاكي الغالي

أمي الغالية أهديك هذا النجاح مرغداً أن فضلكم أكبر ثمن من لغة البشر وأنا لا أعرف إلا لغة البشر.

"عادل"

# الفهارس

فهرس المحتويات:

| الصفحة  | المحتويات                           |
|---|-------------------------------------|
|   | شكر                                 |
|   | اهداء                               |
| I   | فهرس المحتويات                      |
| III   | فهرس الجداول                        |
| IV  | فهرس الأشكال                        |
| أ   | مقدمة عامة                          |
| <b>الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية</b> |                                     |
| 5   | أولا/ تحديد الإشكالية وصياغتها      |
| 6   | ثانيا/ أهمية الدراسة                |
| 6   | ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع         |
| 7   | رابعا/ أهداف الدراسة                |
| 7   | خامسا/ فرضيات الدراسة               |
| <b>الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية</b>            |                                     |
| 9   | تمهيد                               |
| 10  | أولا/ تكوين والاسهاب المفاهيمي      |
| 11  | ثانيا/ أهداف التكوين                |
| 13  | رابعا/ المبادئ الأساسية للتكوين     |
| 15  | خامسا/ أنواع التكوين                |
| 18  | سادسا/ خصائص التكوين                |
| 19  | سابعا/ أساليب التكوين               |
| 23  | ثامنا/ عناصر التكوين                |
| 26  | خلاصة                               |
| <b>الفصل الثالث: هندسة التكوين</b>                    |                                     |
| 28  | تمهيد                               |
| 29  | أولا/ هندسة التكوين 'دلالة مفاهيمية |
| 30  | ثانيا/ أهمية هندسة التكوين          |
| 30  | ثالثا/ لماذا هندسة التكوين          |

|   |   |
|---|---|
| 31  | رابعاً/ إعداد برامج هندسة التكوين   |
| 32  | خامساً/ مراحل هندسة التكوين   |
| 35  | سادساً: تطور هندسة التكوين  |
| 42  | سابعاً/ إعادة هندسة التكوين   |
| 42  | (I) النماذج التطبيقية في مجال إعادة هندسة عمليات التكوين                  |
| 45  | (II) المفاهيم الأساسية لمنهج إعادة الهندسة                                |
| 48  | (III) إطار علمي لتطبيق منهج إعادة الهندسة في تكوين وتطوير الموارد البشرية |
| 51  | خلاصة   |
| <b>الفصل الرابع: التنظيم الصناعي في ظل علم الاجتماع</b>   |   |
| 53  | تمهيد   |
| 54  | أولاً/ التنظيم الصناعي "دلالة مفاهيمية                                    |
| 56  | ثانياً/ عناصر التنظيم الصناعي   |
| 57  | ثالثاً/ مبادئ التنظيم الصناعي   |
| 59  | رابعاً/ مستويات التنظيم الصناعي   |
| 60  | خامساً/ أشكال التنظيم   |
| 70  | سادساً/ أهداف التنظيم الصناعي   |
| 73  | سابعاً/ خصائص التنظيم الصناعي   |
| 74  | ثامناً/ التنظيم الصناعي في الجزائر  |
| 74  | (I) التطور التاريخي لظاهرة التنظيم الصناعي                                |
| 77  | (II) نبذة عن التنظيم الصناعي في الجزائر                                   |
| 78  | (III) مراحل السياسة التنظيمية للصناعة في الجزائر                          |
| 79  | (IV) واقع التنظيم الرسمي بالمؤسسات الصناعية في الجزائر                    |
| 81  | خلاصة   |
| <b>الفصل الخامس: المقاربات المنهجية للدراسة الميدانية</b> |   |
| 83  | أولاً/ مجالات الدراسة   |
| 83  | (I) المجال المكاني  |
| 83  | (II) المجال الزمني  |
| 83  | (III) المجال البشري   |
| 84  | ثانياً/ المنهج المستخدم في الدراسة  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 84                               | ثالثا/ أدوات جمع البيانات                    |
| 84                               | رابعا/ أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه      |
| الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج |  |
| 89                               | أولا/ عرض وتحليل المحور الأول من الاستبيان   |
| 93                               | ثانيا/ عرض وتحليل المحور الثاني من الاستبيان |
| 99                               | ثالثا/ عرض وتحليل المحور الثالث من الاستبيان |
| 107                              | قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة               |
| 110                              | خاتمة  |
| 112                              | قائمة المراجع                                |
| 119                              | الملاحق                                      |

#### فهرس الجداول:

| رقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 01  | يبين النسبة المئوية للتدريب من المنظمات الأمريكية                  | 46     |
| 02  | يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس                         | 87     |
| 03  | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن                            | 87     |
| 04  | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية               | 88     |
| 05  | يوضح توزيع مجتمع العينة حسب المستوى التعليمي                       | 89     |
| 06  | يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل                     | 90     |
| 07  | يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها     | 90     |
| 08  | يوضح توزيع العينة حسب تلقي الدورات التكوينية                       | 91     |
| 09  | يوضح الدورات التكوينية التي تتوافق مع متطلبات العمل                | 92     |
| 10  | يوضح محتوى البرامج التكوينية لمواكبة مستجدات العلمية والتقنية      | 92     |
| 11  | يوضح الدورات التكوينية في تعزيز كفاءة الموظفين                     | 93     |
| 12  | يوضح برامج التكوين التي تدفع للحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل | 94     |
| 13  | يوضح استمرار التكرار في محتوى الدورات التكوينية في المؤسسة         | 95     |
| 14  | يوضح توفير التكوين المتواصل للعاملين في المؤسسة                    | 95     |
| 15  | يوضح مساهمة التكوين في عملية تنظيم المؤسسة                         | 96     |
| 16  | يوضح امتلاك العمال لتكوين يدفعهم لاتخاذ القرارات                   | 97     |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 97  | يوضح تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرارات         | 17 |
| 98  | يوضح ما مدى مساهمة التفويض في تطوير مهارات اتخاذ القرار  | 18 |
| 99  | يوضح رفض المهام الاضافية لعدم وجود الخبرة                | 19 |
| 100 | يوضح تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات                    | 20 |
| 101 | يوضح البرامج التكوينية لتعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية   | 21 |
| 101 | يوضح المساعدة الاشرافية أثناء العمل                      | 22 |
| 102 | يوضح القدرة على الاشراف والتعامل مع أفراد المؤسسة        | 23 |
| 102 | يوضح امتلاك العمال لروح العمل الجماعي                    | 24 |
| 103 | يوضح الحرية في اختيار نوع العمل وفقا للقدرات والامكانيات | 25 |
| 104 | يوضح التكوين على الاشراف                                 | 26 |
| 104 | يوضح معاملة المشرف للعمال في البرامج التكوينية           | 27 |

#### فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم |
|--------|--|-----|
| 10     | يوضح أبعاد التكوين   | 01  |
| 11     | يوضح أهداف التكوين   | 02  |
| 12     | يوضح أهمية التكوين   | 03  |
| 13     | يوضح المبادئ الأساسية للتكوين  | 04  |
| 15     | يوضح أنواع التكوين   | 05  |
| 18     | يوضح خصائص التكوين   | 06  |
| 19     | يوضح أساليب التكوين  | 07  |
| 23     | يوضح عناصر العملية التكوينية وفق منحى النظم  | 08  |
| 31     | مراحل سياق عملية التكوين   | 09  |
| 32     | يوضح مراحل هندسة التكوين   | 10  |
| 35     | يوضح العمليات الأساسية لمعالجة البرامج التكوينية   | 11  |
| 50     | يبين الإطار المقترح إعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية حسب سيد محمد جاب الرب (2005) | 12  |
| 54     | يوضح أبعاد التنظيم الصناعي   | 13  |
| 56     | يوضح عناصر التنظيم   | 14  |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 59  | يوضح مستويات التنظيم الصناعي  | 15 |
| 60  | وضح العمليات التي تجرى على مستوى الإدارة                            | 16 |
| 70  | يوضح أهداف التنظيم الصناعي  | 17 |
| 87  | يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس                          | 18 |
| 88  | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن                             | 19 |
| 88  | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية                | 20 |
| 89  | يوضح توزيع مجتمع العينة حسب المستوى التعليمي                        | 21 |
| 90  | يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل                      | 22 |
| 91  | يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها      | 23 |
| 91  | يوضح توزيع العينة حسب تلقي الدورات التكوينية                        | 24 |
| 92  | يوضح الدورات التكوينية التي تتوافق مع متطلبات العمل                 | 25 |
| 93  | يوضح محتوى البرامج التكوينية لمواكبة مستجدات العلمية والتقنية       | 26 |
| 93  | يوضح الدورات التكوينية في تعزيز كفاءة الموظفين                      | 27 |
| 94  | يوضح برامج التكوين التي تدفع للحرص على الانتظام والتقييد بوقت العمل | 28 |
| 95  | يوضح استمرار التكرار في محتوى الدورات التكوينية في المؤسسة          | 29 |
| 96  | يوضح توفير التكوين المتواصل للعاملين في المؤسسة                     | 30 |
| 96  | يوضح مدى مساهمة التكوين في عملية تنظيم المؤسسة                      | 31 |
| 97  | يوضح امتلاك العمال لتكوين يدفعهم لاتخاذ القرارات                    | 32 |
| 98  | يوضح تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرارات                    | 33 |
| 98  | يوضح ما مدى مساهمة التفويض في تطوير مهارات اتخاذ القرار             | 34 |
| 99  | يوضح رفض المهام الاضافية لعدم وجود الخبرة                           | 35 |
| 100 | يوضح تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات                               | 36 |
| 101 | يوضح البرامج التكوينية لتعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية              | 37 |
| 101 | يوضح المساعدة الاشرافية أثناء العمل                                 | 38 |
| 102 | يوضح القدرة على الاشراف والتعامل مع أفراد المؤسسة                   | 39 |
| 103 | يوضح امتلاك العمال لروح العمل الجماعي                               | 40 |
| 103 | يوضح الحرية في اختيار نوع العمل وفقا للقدرات والامكانيات            | 41 |
| 104 | يوضح التكوين على الاشراف  | 42 |
| 105 | يوضح معاملة المشرف للعمال في البرامج التكوينية                      | 43 |

# مقدمة



## مقدمة عامة:

منذ وجوده الأول مارس الإنسان التكوين على أجياله المتلاحقة، اختلفت أهداف التكوين وأساليبه، وصار منها ما يصنف على أنه تقليدي وما يصنف على أنه حديث ومتطور، ولكن التكوين ظل في جوهره هو تلك الممارسة الانسانية التي لا غنى للإنسان عنها لجعل خبراته في الحياة تنتقل عبر الأجيال. وككل الممارسات الانسانية، التكوين ممارسة حساسة جدا للتغيرات المحيطة، فما إن يتفتح مجتمع ما على فلسفة أو سياسية أو ديانة جديدة حتى يسعى إلى طبع تلك المستجدات في كيان أفراده عبر التكوين ولذلك ظلت منظومات التكوين قابضة تحت مساعي التغيير حتى تكون هي بدورها قادرة على إحداث التغيير في شخصيات المتكويين.

تطور التكوين من كونه مجرد ممارسة إنسانية إلى قضية تهتم بها العديد من العلوم، وعلى رأسها علم الاجتماع الذي يتناول البعد الاجتماعي والإنساني لهذه الممارسة، وإلى ماض ليس ببعيد كان المهتمون بموضوع التكوين من المتخصصين في علم الاجتماع يطمحون إلى صناعة برامج تكوينية ذات مدة صلاحية أطول، وبالفعل تم تطوير صناعة البرامج التكوينية وفلسفتها بنسخ مختلفة يوضح الفرق بينها مقدار الجهد المبذول من طرف العلماء والمتخصصين من جهة، ومقدار الضغط من طرف القادة الاقتصاديين والسياسيين من جهة أخرى.

لقد حقق المتخصصون نتائج هامة جدا في مجال تطوير التكوين فكرا وممارسة، ولكن مع دخول الألفية الثالثة بما تحمله من تغيرات ومستجدات سريعة لملاحم الواقع التي لا تكاد تتكرر، سادت لديهم قناعة مؤداها أنه لا يمكن الحصول على برنامج تكوين صالح لفترة طويلة من الزمن، وكل ما يمكن فعله هو إعداده بشكل يعطيه إمكانيات كافية لصناعة التغيير في شخصيات المتكويين بما يماثل تغييرات الواقع بسرعة وعمقا.

لم يعد من طموح المتخصصين السعي لتمديد صلاحية البرامج التكوينية لا علميا ولا اجتماعيا، إذ أن ذلك يعد مطلبا مستحيلا بالنظر إلى ما يعيشه الإنسان المعاصر من انفجار معرفي وفوضى اجتماعية لواقع ليس ثابتا، بل إنه يتغير في تسارع يكاد لا يدرك، في المقابل فإن البرامج التكوينية القادرة على الاستجابة لهذا الواقع هي تلك التي يتم إعدادها وفق منطق التغيير السريع المستمر، وبالتالي، تلك التي تكون ذات طبيعة تسمح لها بالتغيير المناسب في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.



فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع خمسة فصول، تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، جاء ضمنها تحديد وصياغة الإشكالية أهمية الموضوع وأسباب اختياره، أهداف الدراسة وفرضياتها، فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما يتعلق بتكوين الموارد البشرية من اسهاب مفاهيمي وأهداف وأهمية التكوين:

في حين تناول الفصل الثالث موضوع هندسة التكوين عبر التحديدات المفاهيمية والمراحل الخاصة للهندسة التكوين وكل ما يتعلق بموضوع هندسة التكوين.

في حين تناول الفصل الرابع التنظيم الصناعي عبر الاسهام المفاهيمي، إضافة إلى المناقشة البحثية لواقع التنظيم في المؤسسة الجزائري.

انطلاقا من فرضيات الدراسة كثر تسمية منهجية لإرساء الفصول الامبريقته، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، والمتمثلة في الفصل الخامس الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الأخير فقد تضمن تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسولوجي للجداول متبوعة بقراءة للنتائج العامة.

# الفصل الأول

## المقاربات المنهجية للدراسة

### المنهجية



### أولا/ تحديد الإشكالية وصياغتها:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون والعلماء على أن التنمية الاقتصادية والتنظيم المؤسساتي في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادنا على توفر الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، فالعنصر البشري يعد أهم القوى وأعظمها، ويشكل أيضا القوى الدافعية الفعالية المؤسسة ومصدر نجاحها، ما جعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين.

في ظل هذه المنطلقات، لم يعد العالم المتطور يتحدث اليوم عن التكوين بمضمونه العام أو بصفاته التقليدية، وإنما أصبح أكثر من ذلك تميزه الدقة والتخصص، وهذا الاهتمام الزائد بدرجة يندرج ضمن الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري كأداة لتحقيق العمل والمهام وبلوغ الهدف المسطر ضمن مخطط واستراتيجية الإدارة.

إن التكوين بمفهومه التقليدي أصحى غير كاف لتحقيق الرغبات وبلوغ الأهداف بدقة وعناية، لهذا وجب الخروج من هذه العقيدة المقيدة نوعا ما خاصة في الوظيف العمومي، لهذا اتجهت معظم التنظيمات إلى إعادة النظر في سياستها التكوينية والتنظيمية، وإعادة هندرة هيكلها بصورة تتوافق مع متطلبات تحقيق أهدافها التنظيمية أو الانتقال من التكوين التقليدي إلى ما يسمى في العالم المتطور هندسة التكوين.

في ضوء ذلك، الهندسة تعتبر نهجا لتصميم التكوين بطريقة عقلانية والهدف من هندسة التكوين هو جعل هذا الأخير أكثر فعالية، حيث يمكن التعبير عنها ووصفها بأنها مثيرة للاهتمام بل وجذابة ومفيدة ليس فقط لأنها غير مكلفة ولكنها فعالة للغاية تعطي نتائج جد مرضية، كما انها قابلة للتكيف مع استراتيجية الإدارة، ولقد أدت هندسة التكوين إلى ولادة هندسة تطوير المهارات.

إن منظومة التكوين في الواقع الجزائري يعاني من ضعف وعدم القدرة على خلق موظف متمرس، كامل الصفات، الأخلاقية منها والمؤهلات المهنية المتمثلة في الكفاءات اللازمة والتي ينبغي أن تساير وتتماشى مع متطلبات العالم الحديث، إن هذا العجز سببه عدم التجدد، أو بعبارة بسيطة وأكثر واقعية عدم الاهتمام بالتكوين، فالتجديد والتحديث يكون سببه ودافعه الاهتمام والمبالاة والتي هي الأخيرة تكون سبب الإرادة في التغير والتطور، هذا بدوره أدى إلى ظهور معوقات سوسيوتنظيمية تكاشف عن كبح منطلقات التكوين.

تماشيا مع هذه الارهاصات التحليلية المبلورة لواقع التكوين تحدد التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:



- ما أثر هندسة التكوين بالتنظيم الصناعي لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة؟
  - وتضمينا لمعالم الوضوح في سياقاتها المنهجية والمعرفية تبلورت التساؤلات الفرعية التالية:
  - ما أثر التكوين على اتخاذ الاشراف لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة؟
  - ما أثر التكوين على تفويض السلطة لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة؟
- ثانيا/ أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التكوين لارتباطه بالموارد البشري كالأهم عنصر من عناصر المنظمة.
- تحتل هذه الدراسة أهمية لكونها من الدراسات القبلية التي أعدت على هذا الموضوع بالإضافة إلى إنها ستناول الأثر الحقيقي لهندسة التكوين في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية خاصة في القطاع الحكومي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لا سيما التسارع المذهل لوتيرة التغيير التنظيمي في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة، والذي يفرض علينا النظر للمرد البشري بنظرة أكثر واقعية تتعدى كونه مجرد مسير حالات ومنفذ للعمليات إلى استثمار يجب الاهتمام به من خلال تكوينه وتحسيسه بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل الواقع العملي.
- تتبع أهميتها من حادثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي بتطلبها الواقع العملي.
- تكمن أهمية الدراسة في توضيح أثر هندسة التكوين على التنظيم الصناعي، بإمكان هذه الدراسة كذلك أن تساهم في زيادة اهتمام المؤسسات المبحوثة بإدارة الموارد البشرية والعمل على إعادة هندستها بها يتلاءم مع المتطلبات الحالية والتوجهات الحديثة لهذه الإدارة خاصة وأن الظروف التي تعاني المؤسسات الجزائرية تؤكد على ضرورة القيام بإعادة هندسة شاملة لجميع عمليات المؤسسة.

### ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع

لعل أهم ما شجعنا على الخوض في غمار موضوع هندسة التكوين وأثره على التنظيم الصناعي هو التوجهات الحديثة للتنظيمات وإدارة الموارد البشرية ودورها الأساسي في تحسين أداء المنظمة من خلال مساهمتها الحيوية في تحسين أداء الأفراد، والتي نتجت عن عدة مداخل للتغيير، هذه المداخل التي لم تجد بعد الأرضية المناسبة لتطبيقها والاستفادة من متاثراتها الإيجابية، حفزتنا أكثر على البحث في مدى تأثير أحدهما في حال تطبيقه، ولهذا قمنا بإختيار هندسة التكوين كونه أكثر الأساليب تجسيدا للتغيير الجذري في المؤسسة، وأكثر الأساليب تحقيقا لنتائج جوهرية سواء تعلق الأمر بالأداء المورد



البشري أو الأداء المؤسسة، كما أن بالرغم من أهمية إلا أننا لاحظنا أن الدراسات الذي تناوله باللغة العربية محدودة وقليلة، مما شجعنا أكثر على القيام بهذه الدراسة، إضافة إلى رغبتنا في معرفة مدى اهتمام المؤسسات بتطوير وتكوين موظفيها ومدى استعدادهم لتبني كل ما هو مفيد وضروري لمسايرة التحولات التكنولوجية والتغيرات المعرفية التي تحدث في العالم.

### رابعاً/ أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يصب إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه، وفي المضمار تبلورت أهداف الدراسة كالآتي:

- التعرف على واقع هندسة التكوين ومدى تأثيرها على عملية التنظيم في المؤسسة ميدان الدراسة.
- التعرف على التحولات والتغيرات التي مرت بها التنظيمات الصناعية الجزائرية.
- الوقوف على مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة ميدان الدراسة.
- الوقوف على مدى مساهمة هندسة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسة بهندسة التكوين.
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالموضوع كمفهوم هندسة التكوين وعملية التنظيم الصناعي.
- إبراز أهمية البرامج التكوينية للأفراد.
- الكشف عن مدى فاعلية التنظيم في المؤسسة مجال الميدان للدراسة.

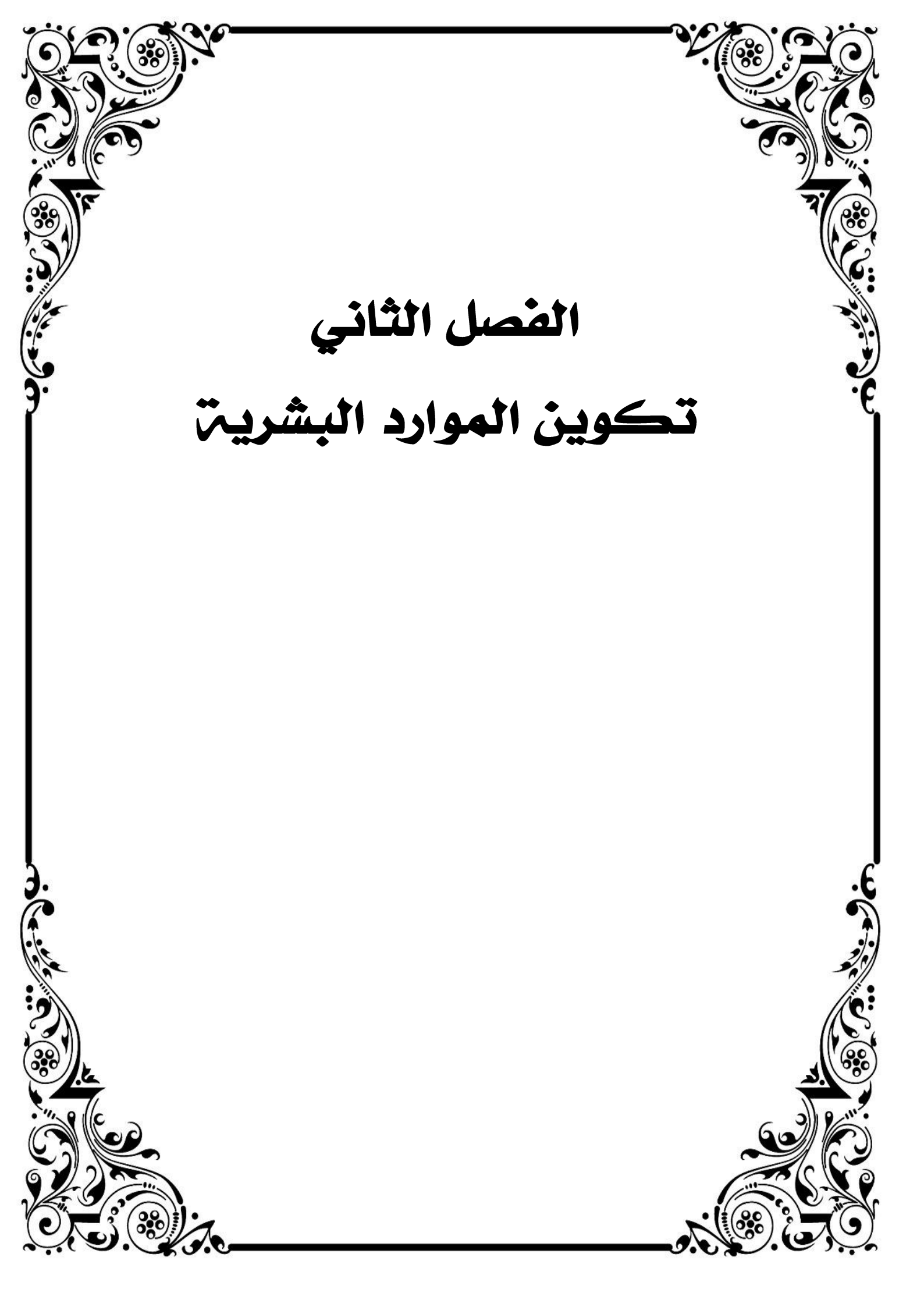
### خامساً/ فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

- لهندسة التكوين أثر على التنظيم الصناعي لدى العامل.

#### الفرضيات الفرعية:

- يساهم التكوين على اتخاذ الاشراف لدى العامل.
- يساعد التكوين على تفويض السلطة لدى العامل.



# الفصل الثاني

## تكوين الموارد البشرية



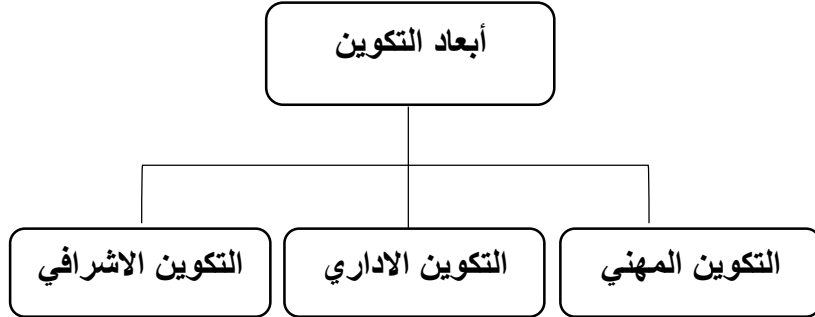
تمهيد:

يعد المورد البشري المحرك الأساسي لجميع أنشطة المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المؤسسات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية وتطوير قدراتها الأدائية. يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تكوينها بقصد إكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. ولقد ازداد اهتمام المؤسسات بنشاط التكوين مع احتدام المنافسة، وظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية خاصة فيما يتعلق بالصناعات الالكترونية، الاتصالات والمعلوماتية، والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغير طبيعة الوظائف، وبذلك انتقل اقتصار التكوين على الملتحقين الجدد بالعمل، إلى أن أصبح نظاما شاملا، يشمل جميع الأفراد العاملين وفي كل المستويات الإدارية، وزاد يقين المؤسسة بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها.



أولا/ تكوين والاسهاب المفاهيمي

شكل رقم (01): يوضح أبعاد التكوين



مصدر: إعداد الطالب

بالرغم من تعدد تعريف التكوين إلا أنها تتفق على الركائز الأساسية له، وسنذكر فيما يلي بعضا منها:

- التكوين هو "تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب. "

(ثرت مشهور، 2010، ص201)

- التكوين عبارة عن تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل. (أحمد ماهر، 2008، ص453)

- كما يعرف التكوين على أنه العملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته على أكمل وجه.

(رداح الخطيب، أحمد الخطيب، 2006، ص301)

- ويعرف التكوين كذلك على أنه "تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، كما أنه عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى)، وكذلك في حركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى

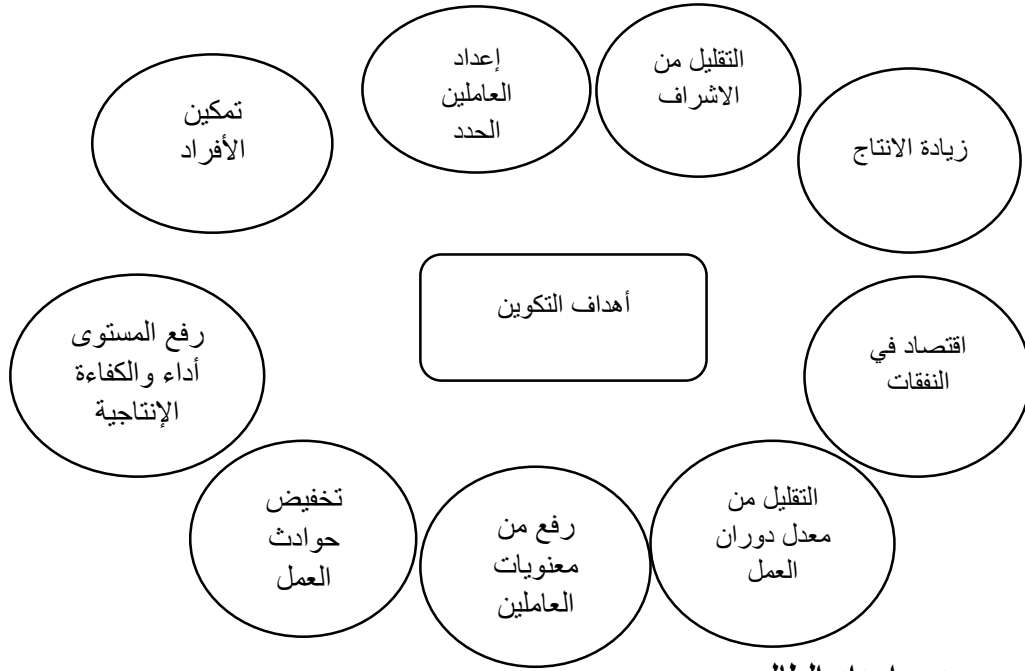
التقاعد. (خالد عبد الرحمان الهيتي، 2005، ص 223)



نستنتج من مجمل التعاريف السابقة أن التكوين هو عملية مخططة والغاية منها مزدوجة، حيث تهدف إلى تحسين مستوى الفرد من حيث السلوك والمعارف والمهارات والأداء، وهذا يؤدي إلى الهدف الثاني والمتمثل في تحسين الأداء الجماعي وأداء المؤسسة ككل.

ثانيا/ أهداف التكوين:

الشكل رقم (02): يوضح أهداف التكوين



مصدر: اعداد الطالب

التكوين ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لرفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أقصى حد ممكن، حيث يرتبط بفعالية القوى العاملة وقدرتها على الأداء بالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل لها، تتمثل الأهداف الأساسية للتكوين في العناصر التالية:

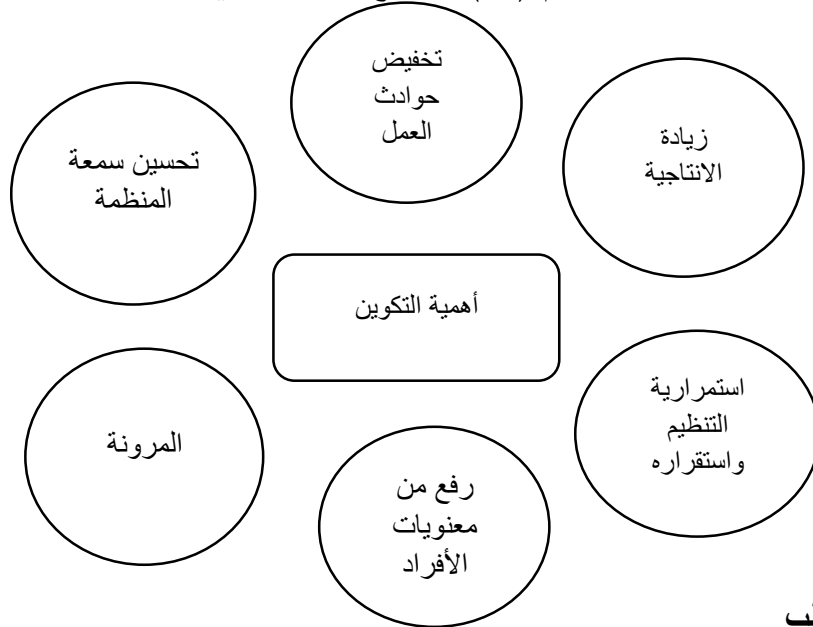
(منير نوري، فريد كورتل، 2010، ص 233-235)

- 1- زيادة الإنتاج: سواء من حيث كميته أو تحسين نوعيته.
- 2- الاقتصاد في النفقات: إذ تؤدي البرامج التكوينية في الغالب إلى مردود أكثر من تكلفتها.
- 3- التقليل من معدل دوران العمل: إذ أن تكوين العاملين وتلقينهم المعارف يؤدي إلى زيادة رغبتهم وقدرتهم على مواصلة أعمالهم مما يؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل.
- 4- الرفع من معنويات العاملين: حيث للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تكوينه يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل.



- 5- تخفيض حوادث العمل: حيث أن التكوين على كيفية أداء العمل يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل الطبيعة عمله.
  - 6- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية: حيث يساهم التكوين في تحسين الأداء ومن ثم ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - 7- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
  - 8- إعداد العاملين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
  - 9- التقليل من الإشراف: إذ أن الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه ستكون له القدرة على النقد الذاتي فتقل الحاجة إلى الإشراف. (عادل رمضان الزيايدي، 2002، ص424)
- نلاحظ أن أهداف التكوين ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمؤسسة، وذلك على اعتبار أن التكوين يمثل النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة الأداء الوظائف بشكل مناسب. (مصطفى محمود أبو بكر، 2007، ص264)
- ثالثاً/ أهمية التكوين:

### الشكل رقم (03): يوضح أهمية التكوين



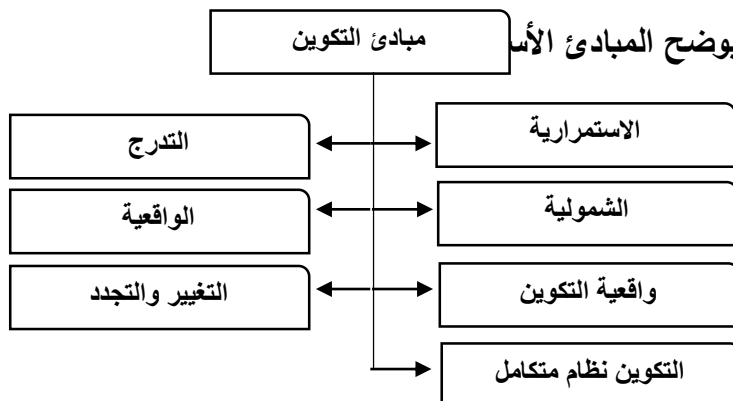
مصدر: اعداد الطالب

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة، فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع والمتمثلة في:



- تخفيض حوادث العمل: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرات كبيرة في النفقات.
- تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض أيضا الشكاوي والمنازعات بين العاملين. (سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، 2000، ص186)
- زيادة الإنتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال. في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.
- رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد والإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.
- المرونة: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغييرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها.
- تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن ومرودين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين. (عبد الغفار حنفي، 1991، ص104)

#### رابعاً/ المبادئ الأساسية للتكوين



مصدر: إعداد الطالب



هناك عددا من المبادئ أو الأسس التي تخضع لها العملية التكوينية، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

**1- الاستمرارية:** فالتكوين عملية مستمرة، إذ يبدأ منذ التحاق الفرد بوظيفته، ويستمر معه لتطويره وتنميته حتى يساعده على التكيف مع التغييرات الحالية والمستقبلية. وبتعبير آخر تظهر الحاجة إلى التكوين في المنظمات بصفة مستمرة وذلك لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، أي أن الحاجة للتكوين لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المؤسسة في حلها، ومن بين الأسباب الدافعة لاستمرارية نشاط التكوين ما يلي: (رداح الخطيب، أحمد الخطيب، 2006، ص305)

- تلافى أثر التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء أو كفاءة العمل.

- الاستجابة لحاجة المؤسسة فيما يخص تعديل نظم العمل الداخلية لمواجهة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية.

- التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة والذي يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف للعاملين داخل المؤسسة، أو ظهور الحاجة إلى تنمية النواحي السلوكية لديهم.

**2- الشمولية:** يجب أن يشمل التكوين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، من إدارة عليا، ووسطى ودنيا، إضافة إلى الأفراد العاملين بها، كما يجب أن يشمل جميع التخصصات سواء كانت في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو العلاقات العامة أو إدارة شؤون الأفراد أو غيرها.

(عبد الباري إِبْراهيم درة، 2008، ص210)

ومن ثم يمكن القول أن نشاط التكوين يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما يجب أن يشمل بقدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اختلاف مستوياتها الإدارية، غير أنه من الضروري في هذا المجال أن يتم التفرقة بين المشاكل التنظيمية التي يساهم التكوين في حلها و المشاكل التي لا يساهم التكوين في حلها بشكل كفاء، فالتكوين ليس علاجاً لكل مشاكل المؤسسة، ففي بعض الأحيان تكون مشاكل المؤسسة نابعة من متغيرات بيئية ليست لها قدرة على التحكم فيها، ومثال ذلك انخفاض المبيعات نتيجة كساد السوق، مما قد يؤدي إلى انخفاض مبيعات المؤسسة، وهنا لا يكون للتكوين قيمة اقتصادية كبيرة.

**3- واقعية التكوين:** تعني واقعية التكوين أن يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تكوينية حقيقية للعاملين، وقد تؤدي عدم واقعية التكوين إلى إصابة العاملين بدرجة



عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل ما تعلموه من البرامج التكوينية إلى الواقع العملي، فإذا ما تم تسهيل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التكوين إلى مكان العمل، يتم تعظيم العائد من نشاط التكوين. (عادل محمد زايد، 2003، ص296)

4- **التكوين نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العملية التكوينية، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا من جهة كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة أخرى.

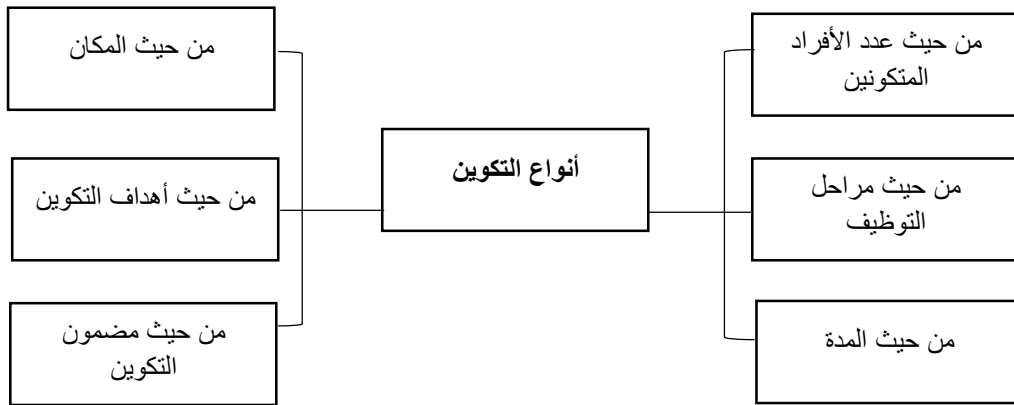
5- **التدرج:** حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى أكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى المشكلات أكثر تعقيدا. (سيد عليوة، 2001، ص13)

6- **الواقعية:** ويقصد بالواقعية أن يلي التكوين احتياجات الفعلية له وأن تتناسب العملية التكوينية مع مستويات المحددة لهذه العملية.

7- **التغيير والتجديد:** أي أن التكوين يتعامل مع التغيرات العديدة في داخل وخارج المنظمات، ولهذا يتصف بالتغيير التجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين وعرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تجديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدم. (سيد عليوة، 2001، ص14)

#### خامسا/ أنواع التكوين:

#### الشكل رقم (05): يوضح أنواع التكوين



مصدر: إعداد الطالب

يتخذ التكوين صوراً وأشكالاً مختلفة وفقاً لقاعدة التصنيف التالية:

1- **من حيث عدد الأفراد المتكويين:** ضمن هذا التصنيف يمكن تمييز نوعين من التكوين هما:

(عمار بن عيشي، 2017، ص70)



أ- **التكوين الفردي:** ويتم هذا النوع عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين، بحيث يتم تكوين كل فرد على جدي.

ب- **التكوين الجماعي:** يقصد به تكون أكثر من فرد معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التكوين داخل المؤسسة إن وجدت أو في مراكز التكوين خارج المؤسسة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي، ويعمل هذا على جعل المتكويين يستفيدون من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.

2- **من حيث المدة:** وينقسم التكوين هنا إلى نوعين هما: (عمار بن عيشي، 2017، ص71)

أ- **التكوين قصير الأجل:** تتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أشهر، وفي ظل هذا النوع نجد أن المتكون يمكن أن يتفرغ جزئيا أو كليا للتكوين، يعني ذلك بأنه باستطاعته أن يكرس بعض من وقته للتكوين، ويعمل بالوقت المتبقي، أو يكون جل وقته في التكوين.

ب- **التكوين طويل الأجل:** يمكن النظر إليه على أنه استثمار في المستقبل يشمل برنامجا شاملا للمعلومات، والمهارات التي لا يمكن الوفاء بها عن طريق التكوين قصير الأجل، وقد تزيد مدة التكوين طويل الأجل عن ستة أشهر أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك، وينتهي بشهادة مهنية أو علمية.

3. **من حيث المكان:** وينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى: (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص271-272)

أ- **التكوين داخل المؤسسة:** يطبق هذا النوع على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات أو الأقسام المتواجدة بالمؤسسة، ومن المستحسن أن تتحصر مسؤولية التكوين هنا في يد مكون واحد، بدلا من توزيعها على عدة جهات تكوينية وأن يتم تكوين الفرد العامل في نفس مكان عمله وتحت الظروف الطبيعية لمحيط عمله، يمتاز هذا النوع من التكوين بكونه يربط المتكون ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التكوين هو نفسه مكان العمل فباستطاعة المكون أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المتكون من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد تكويني يسمح له بتحقيق مساعي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقا.

ب- **التكوين خارج المؤسسة:** يتطلب هذا النوع من الأفراد المتكويين تكريس كامل أوقاتهم لدراسة ومتابعة المواد والصور التكوينية العديدة، كالمحاضرات والتطبيقات العملية ودراسة الحالات ومشاهدة أشربة الفيديو والمشاركة في المناقشات داخل مجموعات العمل، ويعني هذا النوع من التكوين الأفراد من



الدوام الرسمي للعمل، كما أن تزويد المتكويين بالتعلم أو مهم بالمهارات ضمن هذا النوع، عادة ما تكون أقل غنى من التكوين داخل المؤسسة.

4- حسب مراحل التوظيف: وينقسم التكوين هنا إلى عدة أنواع منها: (عمار بن عيشي، 2012، ص 86-87)

أ- توجيه الموظفين الجدد: يحتاج الموظفين الجدد إلى مجموعة من المعلومات التي عرفه على عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه لسنوات عديدة قادمة، ويهدف هذا النوع إلى الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئتهم للعمل، تكوينهم على أداء العمل، وتختلف كل مؤسسة في طريقة تصميم برنامج التكوين، فهناك من يعتمد على المحاضرات، أو على مقابلات المشرفين المباشرين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة.

ب- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسات الإقتصادية في تقديم التكوين في مواقع العمل وليس في مكان آخر، حيث تضمن كفاءة أعلى للتكوين من خلال تشجيع المشرفين المباشرين بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكويين، ومما يزيد من أهمية هذا النوع أن الكثير من الآلات في الوقت الحالي تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يستلزم فقط استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يستلزم كذلك أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع أنه ليس هناك ما يضمن أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مكوناً ومهماً ونموذجاً يحتذى به.

5- من حيث أهداف التكوين: وفي هذا التصنيف يكون التكوين حسب الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه حيث نجد هناك: (فايز الخاطر، 2010، ص 18-19)

أ- التكوين لتجديد المعلومات: حيث يعطي للمتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة والحديثة أو يتم تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

ب- تكوين المهارات: يقصد به زيادة قدرة الموظف على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الموظفين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.

ج- التكوين السلوكي: يهدف هذا النوع إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والإتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم.



د- التكوين بغرض الترقية: ويهدف هذا النوع إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف أعلى مما يؤمن له فرص للترقية مستقبلا.

6- التكوين من حيث المضمون: وينقسم بدوره إلى ثلاثة تقسيمات نوجزها فيما يلي:

(عمار بن عيشي، 2012، ص72-73)

أ- التكوين الإداري: ويقصد به التكوين في الأعمال ذات الطابع المتماثل من الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية والمحفوظات، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

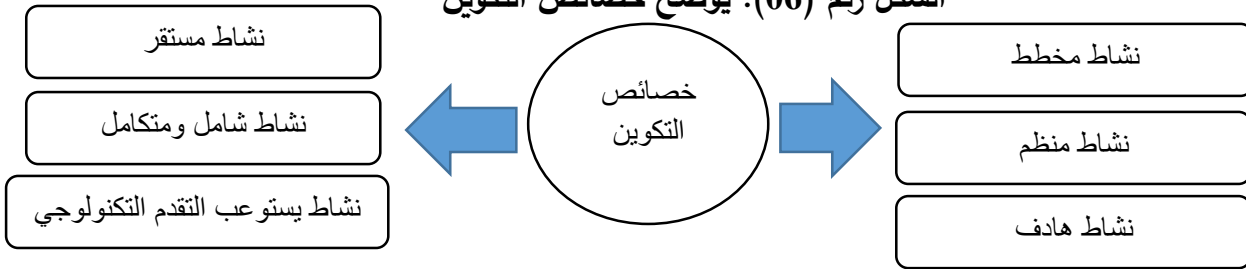
ب- التكوين المهني: يتلاءم هذا النوع مع الوظائف التي تتطلب مستوى عالي من المهارة، لذلك صمم هذه البرامج لتجعل من المتكون ملما بالعمل وبمكوناته وبذلك فهو يجمع بين التكوين على العمل، وفي قاعات الدراسة.

ج- التكوين الإشرافي: الهدف منه هو زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وكيفية تنفيذ التعليمات، سواء كان المشرف متفرغا لهذا الغرض أم كان يزاول عملا إضافية.

د. التكوين التخصصي: الهدف منه هو زيادة معلومات الفرد في مجالات عملية محددة، ويتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين مستوى أداءه.

سادسا/ خصائص التكوين:

الشكل رقم (06): يوضح خصائص التكوين



مصدر: إعداد الطالب

من خلال ما سبق من تعاريف للتكوين اتضح لنا خصائصه العامة التي يتفق عليها، وهي أن

التكوين:

1- نشاط مخطط: يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والاجراءات

والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة.



2- نشاط منظم: يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يحقق أهدافه.

3- نشاط هادف: لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف، ودعم الدافعية وتنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل والمؤسسة. (علي غربي وآخرون، 2002، ص108)

4- نشاط مستمر: يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضا العاملين القدامى، وهو مطلوب لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذلك تنمية كفاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا، وهولا ينقطع طيلة حياة الموظفين.

5- نشاط شامل ومتكامل: يغطي التكوين كافة أوجه النشاط بالمؤسسة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية... وغيرها.

6- نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي: يهتم التكوين بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته، ويتطلب ذلك قدرا كبيرا من الإتجاهات الإبتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

بناء على ما تقدم، نجد بأن التكوين عبارة عن عملية إدارية تستلزم الإعداد والتخطيط المسبق لها مع توفير الموارد المادية والبشرية والرقابة المستمرة لضمان تطبيقها بكفاءة وفاعلية، كما يعتبر عملية فنية وذلك لضرورة توفر خبرات متخصصة تمكن من تحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التي تساهم في تنفيذ هذه العملية وتقييمها ومتابعتها. (علي غربي وآخرون، 2002، ص108)

سابعا/ أساليب التكوين:

الشكل رقم (07): يوضح أساليب التكوين

أساليب التكوين

أساليب تنفذ خارج مكان العمل

أساليب تنفذ أثناء العمل

- المهام الفردية
- المحاضرات
- حلقات التكوين
- المؤتمرات
- الندوات
- دراسة الحالات
- العصف الذهني
- تكوين الحساسية
- التكوين المنبي
- التكوين عن طريق مراكز
- التكوين الملحقة بالمؤسسة
- التكوين التكميلي.

- أسلوب تعليمات العمل
- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:
- أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):
- أسلوب الإدارة المتعددة.



المصدر: من إعداد الطلبة

من الشكل أعلاه نجد بأنه يمكن تصنيف أساليب التكوين ضمن مجموعتين هما:

**1- أساليب تنفذ أثناء العمل:** يتميز التكوين في مكان العمل في أنه يوقر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، ولا يعطل العمل أثناء فترة التكوين، ذلك كونه يتم في موقع العمل نفسه، وسنعمد فيما يلي إلى شرح أهم الأساليب التكوينية المستخدمة في مكان العمل وذلك كما يلي:

(نعيم إبراهيم الطاهر، 2009، ص ص 242-244)

**أ- أسلوب تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه وأثناء أدائه للعمل، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة وتكون مهمة المكون هنا شرح هذه التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتكون ومتابعة تطبيقه لها.

**ب- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:** بموجب هذا الأسلوب يتم تكوين الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطاءه، أولاً بأول، ومكان العمل هو ذاته مكان التكوين والرئيس المباشر هو ذاته المكون، ويتضح مما سبق أن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حير ما باستثناء أن المكون هو الرئيس المباشر في حين أن المكون في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير ذلك، بالإضافة إلى أن التعليمات التكوينية تكون مكتوبة في الأسلوب السابق، في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني.

**ج- أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):** بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد ولا بد أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتكون، وخاصة خلال الفترة الأولى من التكوين.

**د- أسلوب الإدارة المتعددة:** يتضح من عنوان هذا الأسلوب، بأنه يناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع



الإدارة العليا، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.

2- أساليب تنقذ خارج مكان العمل: وسوف نعلم فيما يلي إلى شرح الأساليب التي تشمل عليها هذه المجموعة، وذلك كما يلي:

أ- المهمات الفردية: يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التكوين باعتباره فردا في موقف التعلم والتكوين، ويتوقع منه أن يعمل منفردا في مهمة سند له دون أن يتعاون مع أحد الزملاء، وقد تكون المهمة عملا ينجزه، أو وظيفة يقوم بإبرامها لفترة محددة، أو بها يقوم بإعداده، ثم يحدد إنجاز المهمة وقيم النتيجة التي توصل إليها، وتشرح أخطأه، ويكون على كيفية تلافها مستقبلا فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام". (نعيم إبراهيم الطاهر، 2009، ص24)

ب- المحاضرات: وهي الطريقة الأكثر شيوعا للمتعلمين في كثير من الأحيان، ومع ذلك تعتبر أيضا واحدة من أقل الطرق الفعالة لتعليم الكبار، وفي هذه الطريقة شخص واحد (المكون) يقوم بالتكوين ويجوز له استخدام الورق، والأدوات البصرية، والسؤال / الجواب أو ملصقات لدعم المحاضرة.

(عثمان فريد رشدي، 2014، ص24)

ج- حلقات التكوين: هي حصص تكوينية يعرض خلالها الخبراء معارفهم وأهم التطورات التي حدثت في ميدان بحثهم قصد تبليغها للمشاركين، يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق تبادل الآراء بين الخبراء والمشاركين. (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص199)

د- المؤتمرات: تستخدم المؤتمرات عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات، ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مسبقا، يمكن أيضا أن حق المؤتمرات ونشط وتساند الجهود التكوينية التي ترعى المؤتمر، وتستمر عادة من يومين إلى خمسة أيام، ويمكن المحافظة على اهتمام الحضور بالبرامج المبتكرة التي تشتمل على فترات راحة ذات توقيت مناسب ونشاطات ترفيهية، ومن الضروري وجود برنامج مطبوع يوزع سلفا، ويحتوي على معلومات وافية عن المواضيع المطروحة لضمان نجاح المؤتمر. (هشام الطالب، 1995، ص 314-315)

هـ- الندوات: بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرح موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد، الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة، يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته، وقلة تكاليفه، بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد".



(نعيم إبراهيم الطاهر، 2009، ص 244)

و- **دراسة الحالات:** تتمثل الطريقة السائدة لدراسة الحالة في مشكلة مكتوبة بكل تفاصيلها في حوالي ست صفحات، يجب أن تكون المشكلة واقعية أو قريبة من الواقع، ولها علاقة بالاتصالات داخل المؤسسات بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين أفراد جماعات العمل كما يجب أن لم هذه المشكلة المكتوبة بجميع التفاصيل، وبطريقة تصرف كل فرد إزاءها، ثم بعد قراءة المطبوعات والتعرف على المشكلة، يبدأ النقاش بين المتكويين، محاولين الإجابة على مجموعة من التساؤلاته.

(غياث بوفلجة، 2004، ص 72)

ز. **المحاكاة وتمثيل الأدوار:** أسلوب تمثيل الأدوار هو أسلوب يقوم فيه المشاركون العاملون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أوسيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع، ويستخدم هذا الأسلوب عادة لكشف نقاط الضعف عند المتكون عمليا وإحاطته علما بها وتصحيح هذه النقاط بالتعاون معه ومع المتكويين الآخرين بما يفيد الجميع في موضوع التكوين، وهي تعتبر أكثر فائدة وإلزاما للمتكون.

(حمزة عبد الرزاق العلوان وآخرون، 2014، ص 235)

ح- **أسلوب العصف الذهني:** وهي طريقة ابتكرها "Osborn" عام 1953 ثم طرأ بعده مجموعة من الباحثين، وعلى الرغم من أنها طريقة للتكوين الجماعي إلا أنها تصلح للتكوين الفردي أيضاً، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 فرد يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائية الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. (عبد الكريم أحمد الجميل، 2016، ص 23)

ط- **أسلوب تكوين الحساسية:** والهدف من هذا التكوين هو مساعدة الفرد على معرفة وتفهم سلوكه وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك، حيث يكون الفرد هنا أكثر حساسية للمشاعر وآراء الآخرين، كما يساعد أيضا على تنمية ثقافة الفرد ومداخل تنمية العلاقات مع الآخرين.

ويتراوح عدد الأعضاء للجماعة المشتركة في هذا النوع من التكوين ما بين 10 و 20 فرد وبمعدل من 3 إلى 6 ساعات يوميا، ولمدة تتراوح ما بين أسبوع وأسبوعين، ولا بد من توافر مكون مؤهل وكفاء على ألا يتدخل في المناقشات إلا حسب الضرورة، عندما يتطلب الأمر لفت نظر المتكويين لجانب سلوكي مهم أو عندما يشعر أن هذا السلوك أو التصرف غير مرغوب فيه، كما يجب تشجيع وحث الجماعة على اختيار موضوع المناقشة والتعبير عن ردود الأفعال اتجاه سلوك وتصرفات معينة من أفراد الجماعة، وتحليل هذا السلوك ولا شك أن هذا النوع من البرامج مثير للإهتمام خاصة عندما يشعر كل منهم بالانتقادات الموجهة نتيجة السلوك غير السوي، وبهذا يتعلم الفرد كيف يتقبل انتقاد الآخرين.



(عبد الغفار حنفي، 2007، ص 293)

**ي- التكوين المهني:** يعتبر هذا الأسلوب من أقدم أساليب التكوين، يقوم على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، ويعقب ذلك تكون على العمل نفسه في إحدى المؤسسات، وعليه فإن هذا الأسلوب يجمع بين التكوين خارج العمل وأثناء العمل ويلائم كثيرا الصناعات التي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين

الجدد الذين تتوافر لديهم مهارات عن أصول المهنة، إلا أن هذا الأسلوب مكلف نظرا لطول برنامج التكوين وخاصة المعدة للإشراف الدقيق". (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 359)

**ك- التكوين عن طريق مراكز التكوين الملحقة بالمؤسسة:** يعتبر أحد الأساليب التي تجمع بين التكوين أثناء العمل وخارج العمل، ويطبق هذا الأسلوب عن طريق المؤسسة وذلك في مكان مخصص خارج مكان العمل وتقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء المتكويين توجيهات وإرشادات عن تشغيل الآلات والمعدات التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلا

**ل- التكوين التكميلي:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق المعاهد العليا والجامعات، هناك الكثير من المؤسسات التي تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات اشتراكهم في هذه البرامج، خاصة إذا تمت هذه البرامج بنجاح وحقت النتائج المرجوة منها.

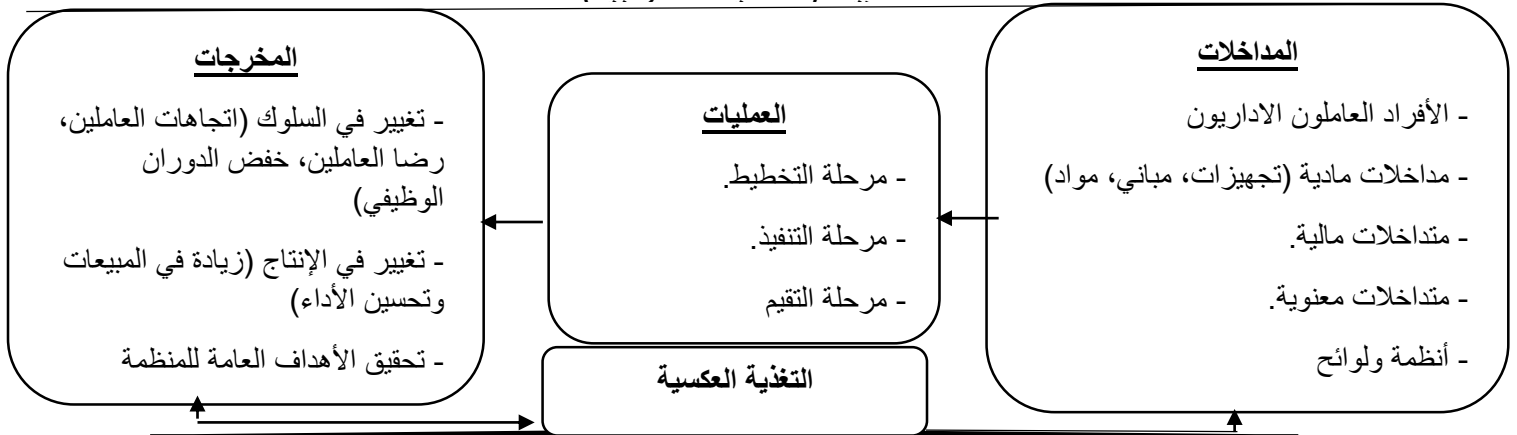
(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 360)

بناء على ما تقدم، يمكن استخلاص أن نجاح التكوين يعتمد بالدرجة الأولى على تنوع أساليبه، بحيث يمكن للمكون أن يختار أكثر من أسلوب لتزويد المتكويين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحسين أدائهم.

**ثامنا/ عناصر التكوين:**

**الشكل رقم (08): يوضح عناصر العملية التكوينية وفق منحى النظم**

البيئة (الداخلية، الخارجية)





المصدر: يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 278.  
يطلق على مكونات العملية التكوينية بالمنظومة أو النظام الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثير مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها. (نجم العزاوي، 2006، ص614)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (08) أن النظام التكويني يتشكل من أربعة عناصر رئيسية هي:  
المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة على العناصر السالفة الذكر، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

**1- المدخلات:** يقصد بالمدخلات بصفة عامة الأجزاء أو العناصر المراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها أو مواصفات وخصائص معينة، أما فيما يخص مدخلات نظام التكوين فهي تنقسم إلى:  
(نجم العزاوي، 2006، ص61-62)

- **المدخلات الإنسانية:** وتتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من متكونين إداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها.

- **المدخلات المالية والمادية:** تتكون المدخلات المالية من الأموال اللازمة للانفاق على التكوين واستمرار مراحلها، وبواسطتها يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى مثل: المباني التي سيقام فيها التكوين وما تحويه من قاعات ووسائل تكوينية.

- **المدخلات المعنوية:** وتتمثل في الأفكار والمعلومات والبيانات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة بالمؤسسة، وتشمل أيضا المواد التكوينية التي تعرض على المتكونين (النظريات، البحوث، الدراسات)، وبيانات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة والظروف السائدة فيها، وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتكون أو المكوّن أو العملية التكوينية بصفة عامة.

**2- العمليات:** تختص بتحويل المدخلات الى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنها تختص بعملية التكوين نفسها والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، وتشمل المراحل التكوينية الرئيسية التالية: (نجم العزاوي، 2006، ص61-62)

- **المرحلة التحضيرية:** وتتمثل في تحديد الهدف من التكوين في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية.



- المرحلة التنفيذية: وتشمل التكوين الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتكويين حول موضوع التكوين.
  - مرحلة المتابعة: وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التكويني.
  - 3- المخرجات: وتتمثل في النتائج المتحققة من التكوين، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي:
    - مخرجات بشرية: وهي أهم المخرجات وتتمثل في المتكويين بصفات وقدرات ومهارات وخبرات فنية والتي قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها بدرجة منخفضة.
    - مخرجات مادية: وتتكون على شكل نتائج ملموسة أهمها: زيادة الإنتاجية وارتفاعها كما ونوعا، تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.
    - مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتكويين وزيادة الدافعية للعمل، والانتماء والولاء للمؤسسة، وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسين الأداء مما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية لديهم. (عائشة شتاتحة، 2011، ص119)
  - 4- التغذية العكسية (المرتدة): يقصد بالتغذية العكسية "تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات، والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات". (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص84)
- بمعنى آخر: عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتكوين، تتسبب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، لتحديد الانحرافات وتصحيحها.
- وهناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في العملية التكوينية، لأنها تؤثر فيها وتتأثر منها وهي:
- البيئة التكوينية: وتمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه النظام التكويني، وبناء عليه تنقسم هذه البيئة إلى: (نجم الغزاوي، 2006، ص63-64)
  - البيئة الداخلية للتكوين: وتشمل:
    - الجانب الإنساني يشمل المتكويين المكونين والمشرفين.
    - الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التكوين وطرق إيصال المعلومات للمتكويين والأدوات والأجهزة المستخدمة في التكوين.
  - العلاقات بين أعضاء العملية التكوينية (مكونين ومتكويين وعاملين) كالعلاقات الرسمية بين المتكويين والمشرف على التكوين، والعلاقات غير الرسمية بين المتكويين.




- القيم السائدة في المنظومة: ويمثل المفاهيم السائدة بين العاملين فيها وبين المكونين كالقانون والعمل الجاد.
- البيئة الخارجية للتكوين: وتمثل المجتمع الذي يجري في التكوين لها ومؤسسات التي يعمل فيها المتكونون وما تشمله من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية.



خلاصة:

تسعى المؤسسات في السنوات الأخيرة في الحصول على يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة ومرنة، نتيجة التغيرات البيئية الحاصلة، وهذا لن يكون إلا بالاستثمار في التكوين الذي هو من الوظائف الرئيسية التي تسعى الى تحسين ورفع مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق عوائد مستقبلية كبيرة ولقد فصلنا في هذا الفصل مختلف الإجراءات والخطوات المتتابعة التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم.



# الفصل الثالث

## هندسة التكوين



### تمهيد

لقد أصبح من المؤكد أن الاعتماد على العنصر البشري هو مسألة جوهرية، على اعتبار أن التنمية الشاملة والمستدامة لا يمكنها أن تتحقق بأي حال من الأحوال دون تنمية بشرية فعالة، ذلك أن العنصر البشري ومدى تطوره وامتلاكه لمهارات المهنة وحيازته للكفاءات المهنية وتمكنه من أداء مهامه بكل احترافية يلعب دورا كبيرا في نجاح المشاريع وتحقيق الريادة في مختلف الأصعدة، وكما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن "الإنسان قبل المشروع" فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يأتي هذا إلا بفضل ممارسة التكوين، ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسات والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت.



### أولاً/ هندسة التكوين "دلالة مفاهيمية:

لم يعد العالم المتطور يتحدث اليوم عن التكوين بمفهومه العام أو بصفاته التقليدية، وإنما أصبح أكثر من ذلك تميزه الدقة والتخصص، وهذا الاهتمام الزائد بدرجة يندرج ضمن الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري كالأداة لتحقيق العمل والمهام وبلوغ الهدف المسطر ضمن مخطط واستراتيجية المنظمة.

هندسة التكوين بمصطلحها الحديث لها عدة تعريف وسنذكر فيما يلي بعضاً منها:

- هندسة التكوين هو عبارة عن مجموعة من الأساليب المنهجية المترابطة والمتناسقة والمتكاملة التي يتم تنفيذها بتصميم الإجراءات أو أجهزة التكوين لتحقيق الهدف والغاية المقصودة بشكل فعال وبدقة عالية.

- هي جزء من هندسة الموارد البشرية هدفها التخطيط التصوري لوسائل المناسبة وتعييدها في الواقع لأجل ضمان بناء هيئات في التكوين وسريان نشاط التكوين في مجموعة معينة.

- إنها الدراسة الشاملة لمشروع التكوين لكل جوانبه التقنية والمالية والإنسانية.

- إنها مسعى سوسيو مهني يهدف الى تحليل، تصميم، انجاز وتقييم أنشطة متعلقة لتطوير مستوى أفراد.

- تعرف هندسة التكوين بأنها إجراء التعلم الأساسي في التكوين، إنه إذن من المهم أن يكون للمكون فهم قاعدي لهذا الإجراء ليتمكن من تقرير المقاربة الأكثر فعالية التي سيستخدمها في تموين وضعية معينة.

وقد عرفها ابن مهدي مرزوق في دراسته " هي عملية مبنية على تنظيم دقيق يتم من خلاله نقل الخبرات والمعارف لزيادة مهارات ومعلومات المستهدفين من التكوين أو تغيير سلوكياتهم وقناعاتهم للوصول إلى الأهداف الرئيسية للتدريب التي يتوقف تحقيقها على درجة كفاءة هؤلاء المتدربين ومجهوداتهم المبذولة " (مرزوق، 2010، ص77).

يجب النظر لهندسة التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، في التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأميناً ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التجرر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن. ومن جهة أخرى بعد التكوين نشاطاً ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح. (براهيمي ومختار، 2005)

## ثانيا/ أهمية هندسة التكوين:

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهمية هندسة التكوين ونحددها في النقاط التالية:

(بوحفص، عبد الكريم، 2010، ص45)

- تحديد وترتيب جميع الخطوات المنهجية التي تخص برنامجا التكوين بحيث يكون متجانسا مؤديا لهدف التكوين المنتظر.

- تقدم تصورا واضحا شاملا وواقعا يندرج ضمن السياسة العاملة للقطاع بحيث يلبي حاجات التكوين ويعمل على توقعات الحاجات المستقبلية.

- ابداع منظومة من الأنشطة الموجهة نحو انتاج الأهداف والعمل على تحقيقها متابعتها وتقويمها.

## ثالثا/ لماذا هندسة التكوين:

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم، ونموها وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجودة منتجاتها، يجد أن من ورائها عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح، بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات إضافة لما سبق فإن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها في الإسهام في تكوين الثروة، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعرفية،....

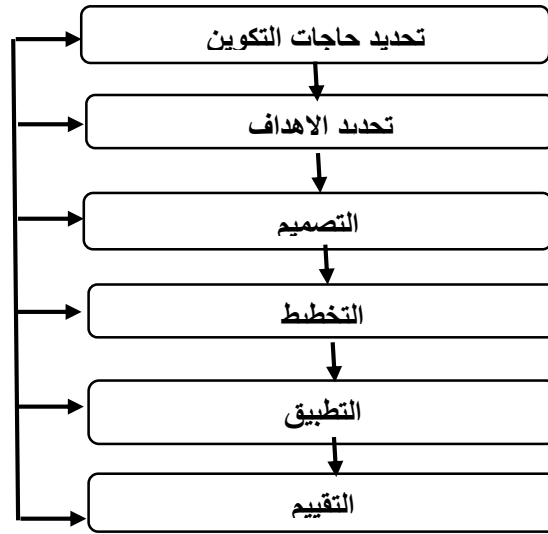
ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتتمو، وبناء على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب بالتكلفة الملائمة. كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى على مستوى المنافسين في القطاع، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها.

في الحقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الايجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار ايجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

وتلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل، ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه، ولقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح - مصطلح التكوين - وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الانجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي أو التدريب الانضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيهي في المؤسسة. أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته ومعارفه، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية لأنه سوف تتبني عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية والعمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع (براهيمي ومختار، 2005).

رابعا/ إعداد برامج هندسة التكوين:

الشكل (09): مراحل سياق عملية التكوين



مصدر: اعداد الطالب

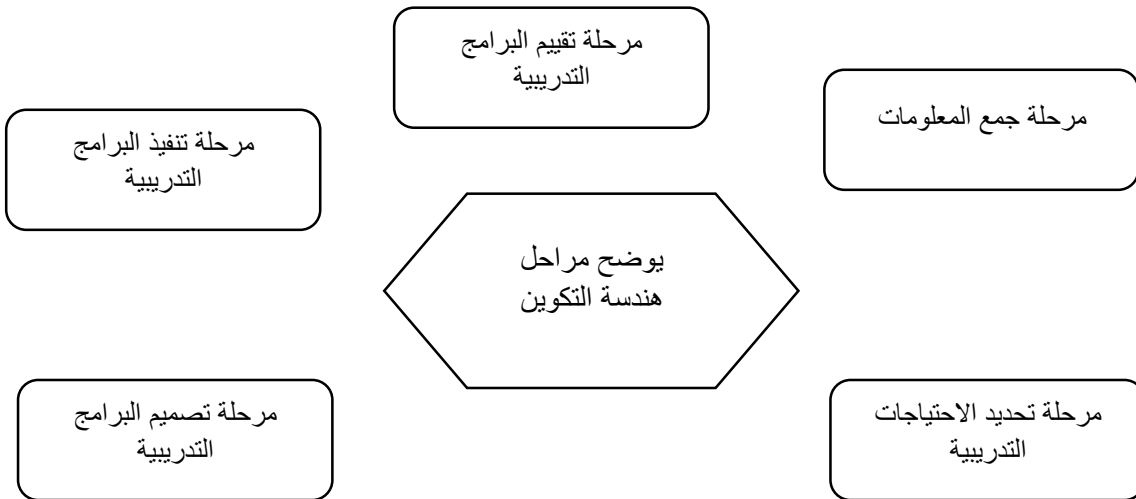
يتطلب تنظيم عمليات التكوين معرفة علمية في ميادين مختلفة، هذا بالإضافة إلى بعد النظر التدابير المختلفة لربط مراحل عملية التكوين بشكل يضمن استمرارها ويناول رضا واستحسان من شارك فيها، وعليه فإن عملية تنظيم عمليات التكوين هي علم وفن في آن واحد، وهي أشبه بالهندسة المعمارية التي يتحكم فيها المهندس في الحسابات ويراعي أنواق واتجاهات من سكان العمارة.

تتضمن عملية تسيير برنامج التكوين، أو هندسة عملية التكوين خمسة مراحل أساسية مترابطة ومتداخلة باتفاق كل المهتمين بالتكوين المهني وأول هذه المراحل هي تحديد حاجات التكوين، متبوعة بتحديد الأهداف التي تليها مرحلة تصميم البرنامج ثم التخطيط له وتطبيقه وأخيرا تقييمه.

لا يمكن ترتيب هذه المراحل بهذا الشكل دائما ولا تكون منفصلة عن بعضها البعض، في الواقع تكون هذه المراحل جد متداخلة بحيث يمكن تحديد عدة مراحل في نفس الوقت، أو مراجعة بعضها حين تطبيق البعض الآخر، مشكلة بذلك نسقا من عدة عناصر متفاعلة ومؤثرة في بعضها البعض، غير أن احترام الترتيب المذكور أنفا والمبين في الشكل رقم (11) يساعد على عمل المنهجي النظم، ويحدد مهام ومسؤوليات كل عنصر بشري مشارك في عملية التكوين. (بوخص، 2010، ص146)

خامسا/ مراحل هندسة التكوين:

الشكل رقم (10): يوضح مراحل هندسة التكوين



مصدر: إعداد الطالب

لهندسة التكوين ستة مراحل وتتبلور في النقاط التالية:

1- **مرحلة جمع المعلومات:** تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل المعطيات أو البيانات لا يجب النظر إليها من أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام المعلومات التي توفر للمؤسسة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:



معلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة، الأهداف تطور النشاط، ممارسة الوظائف الإدارية: النظم والإجراءات، الأفراد المعلمين، الظروف المحيطة، الإمكانيات المادية.

2- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** يعبر عن الاحتياجات التدريبية بأنها التغيرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً في غاية الأهمية حيث إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات. (بن مهدي مرزوق، ص 85)

### 3- مرحلة تصميم البرامج التدريبية

يعتبر تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى ضوء نتائج التحديد يتم السير بإجراءات تصميم البرنامج الذي يتم فيه الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف التي توضع بدقة لسد الاحتياجات.

ويؤخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئة المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت أو ستنفذ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة حتى يعرف المدرب ما هو مطلوب منه وينفذه ويعرف (المتدرب ما يجب أن يصل إليه وعندها تتم كتابة أهداف البرنامج).

### 4- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

بعد انتهاء من التخطيط للتدريب فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب، ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لابد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل المتدربين ولمشكلة الأداء.

ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط وفي الوقت نفسه ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع الحاجات التدريبية.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو ذلك.

## 5- مرحلة تقييم أداء البرامج التدريبية

يعرف "التقويم" بوجه عام بأنه عملية التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى الدورات البرامج التي يتم تنفيذها، ومدى ارتباطها بالأهداف المتوخاة منها. وقد يترافق التقويم مع عملية التنفيذ أو يعقبها للتأكد من أن الخطة الموضوعية قد تم تنفيذها، والتقويم يعد من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمدرسين والمشرفين ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لكونها تكمل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة. وللتقويم أهمية كبرى فمن خلاله نستطيع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأي عمل يتم إنجازه وبالتالي نتلافى السلبيات بتقوية نقاط الضعف أو تلافيا وتعزيز نقاط القوة ودعمها.

(بن مهدي مرزوق، ص 86)

فالتقويم كما أنه يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل العملية والتدريبية إلا أنه قد يمثل أيضا بداية جديدة لعملية تدريبية أخرى بناء على المعلومات المرتدة من المستفيدين والمنفذين للتدريب، ويضاف إلى أن عملية التقويم للبرامج التدريبية من الأمور الهامة حيث أنه من خلال عملية التقويم نستطيع تحديد التطوير والتغيير الذي نرغب فيه سواء كان في معارف المتدربين أو اتجاهاتهم أو مهاراتهم. وعملية التقويم تشمل جميع مراحل العملية التدريبية حتى نستطيع تعديل المسار عند انحرافه في أي مرحلة من مراحل العملية التدريبية وترتبط عملية التقويم التدريب أو تقويم البرامج التدريبية هي عملية مخططة وهادفة تسعى لمعرفة السلبيات ومحاولة تلافيا وتعزيز الإيجابيات.

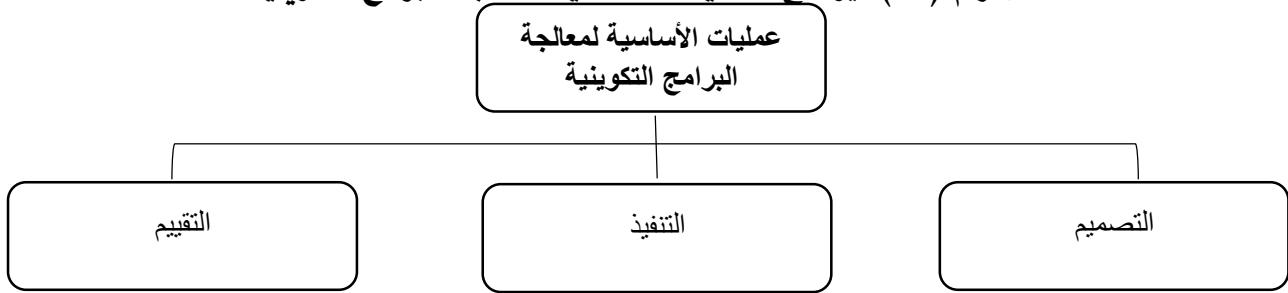
## 6- متابعة وتقويم البرامج التدريبية بعد التنفيذ

يهدف تقويم البرامج التدريبية الى قياس مدى ما حققته البرامج التدريبية المسيطرة من تلبية الاحتياجات التدريبية المصممة من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب ككل وتجري هذه العملية عقب الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي مباشرة وبطريقة شاملة.

(بن مهدي مرزوق، 2010، ص 87)

سادسا: تطور هندسة التكوين

الشكل رقم (11): يوضح العمليات الأساسية لمعالجة البرامج التكوينية



مصدر: إعداد الطالب

إن التكوين "مشروع"، له برنامج يسير عليه هو "البرنامج التكويني". يحمل هذا البرنامج أهداف المشروع التكويني وتضميناته إلى المعنيين بالتكوين عبر وسائل وطرائق تعكس الفلسفة التي قام عليها المشروع التكويني على المستوى القريب، وفلسفة المشروع المجتمعي على المستوى البعيد، بالتأكيد ليس البرنامج التكويني واحدا من إبداعات الحضارة الحديثة، ولكنه موجود منذ القدم، اختلفت المسميات والطرائق والتضمينات، لكن المشهد واحد. "العنصر البشري يتوارث الخبرة من أجل البقاء". لذلك فمعالجة البرامج التكوينية بدورها ليست بالأمر الجديد، ولكنها عملية إنسانية لها تقاليد الضاربة في العصور الأولى لظهور الإنسان، والمقصود بالمعالجة هنا هو تلك العمليات الثلاث الأساسية في أي نشاط إنساني بما فيها تطوير البرنامج التكويني، وهي: (محمد الدريج، 2000، ص35)

- التصميم: حيث يتم إعداد تصوري للبرنامج التكويني.
  - التنفيذ: يتم تحويل البرنامج التكويني من مستوى التصور إلى أرض الواقع.
  - التقييم: عقد المقارنة بين الملمحين التصوري والواقعي للبرنامج التكويني.
- وفيما يلي تعرض الدراسة الحالية إلى سيناريو تطور معالجة البرامج التكوينية بين الاتجاهين التقليدي والحديث على مستوى أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: أهداف التكوين، محتواه، استراتيجياته، وتقييمه.
- الاتجاه التقليدي في معالجة البرامج التكوينية:

صار مألوفا أن يندرج تحت عنوان كهذا وابل من الانتقادات اللاذعة السليطة للاتجاه التقليدي في عمومه، وذلك ما لن خالفه الدراسة الحالية بشكل كبير، غير أنه من الانصاف القول بأن لذلك الاتجاه إيجابياته، على الأقل في عهده، فضلا عن أنه أمد الاتجاه الحديث بأسس ومبررات وجوده، أما الفصل بين ما هو تقليدي وما هو حديث فهو فصل مخلق، ولا يمكن الأخذ به إلا في حدود تنظيرية ضيقة.

وسوف تعرض الدراسة الحالية فيما يلي عددا من نقاط الضعف في البرامج التكوينية التي تعالج بالمنظور التقليدي، وعندما يتساءل شخص ما عن إيجابياتها التي تم التنبيه إلى وجودها، فالجواب هو أن تلك الإيجابيات موجودة تحت عنوان "الاتجاه الحديث في معالجة البرامج التكوينية"، ذلك أن العلم تراكمي، والجديد يبني على القديم، وحين يستلم الجديد محاسن القديم، لا يترك له إلا المساوئ. وفيما يلي أهم عيوب الاتجاه التقليدي في معالجة البرامج التكوينية:

#### أ- على مستوى الأهداف:

أول ما يؤخذ به الاتجاه التقليدي. عدم إشارته إلى الأهداف التكوينية، وتغيب دورها في الفعل التكوين، وبالتالي فهو يكتفي بهدفه الأساسي وربما الوحيد والمتمثل أساسا في تبليغ المعرفة تلك المعرفة التي تستمد شرعيتها منها ذاتها.

فالبرامج التكوينية بمفهومها التقليدي تهدف أساسا إلى تحقيق النجاح في الامتحانات والحصول على الشهادات بصرف النظر عن القيمة الفعلية لتلك الأخيرة. ويمكن تلخيص التأثيرات السلبية لهذا المظهر فيما يلي:

- اختزال مفهوم التكوين بمعناه الواسع العميق في التعليم الذهني، وبالتالي اعتماد سياسة الحشو وتكثيف محتويات البرامج التكوينية.
- إن سيادة الجانب العقلي على باقي جوانب الشخصية يحول دون التنشئة السليمة للفرد، وتحقيق اندماجه السوسيومهني) بل إن البرنامج التكوين بمفهومه التقليدي لا يؤدي دوره كاملا حتى في تنمية الجانب العقلي للفرد، ذلك أن الدراسات العلمية أثبتت أن الإنسان يستجيب للمواقف العملية ككل متكامل، وأي قصور في أي جانب من جوانب الشخصية يؤثر سلبا على بقية الجوانب بالسلب. من هنا يظهر القصور الواضح للبرنامج التكويني بمفهومه التقليدي، وعجزه عن تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد.
- تخريج أفراد امتلأت أذهانهم بالمعلومات التي يعجزون عن توظيفها في الميدان العملي، ذلك أن التركيز على المضامين حال دون الاهتمام بتوجيه السلوك البشري، (إمام مختار، 2000، ص17)
- وقد تأسس هذا الوضع على قاعدة خاطئة مؤداها أن الطالب الذي يعرف يمكنه تلقائيا أن يوظف معارفه في الميدان بعد التخرج (لحسن بوعبدالله وآخرون، 1997، ص03) وساد الاعتقاد بأن المعلومات



التي يكتسبها الطالب كفيلة بتعديل سلوكه، ولكن الدراسات أثبتت العكس، فالفرد لا يسلك بالضرورة تبعا لمعرفته.

- ونظرا لأن المحتويات تؤخذ كمعطى نظري ثابت ومتعال في ظل هذا الاتجاه، فإن الأهداف ليست مهارات مشخصة في سلوك المتكون، بل هي عبارات عامة وغامضة يعوزها الوضوح والتحديد، واختزل عمليا في تنمية النشاط الذهني للطالب (محمد الدريج، 2000، ص54)، كذلك هناك إهمال كبير للجانب المهاري في التكوين، ما يحول دون قدرة الخريج على توظيف معارفه وتحقيق التكيف مع محيطه السوسيو مهني، وعدم قدرته على المشاركة في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في خدمته وتطويره. (إمام مختار، 2000، ص19)

#### ب- على مستوى المحتويات:

المحتويات في ظل الاتجاه التقليدي هي ذلك "التراث المقدس" من المسلمات والحقائق المطلقة الثابتة، ومناقشتها أو التغيير فيها أمر غير وارد، ومن هنا تبدأ المشكلات:

- إن ما يتجه الاتجاه التقليدي من تقديس وإجلال للمعرفة بصفتها حقائق ثابتة، ذلك هو ما عمق القطيعة بين البحث والتكوين ومحتوى التكوين بمفهومه التقليدي يتسع ليشمل ما يسمى اليوم ب البرنامج التكويني " كما يتسم هذا المحتوى بكثافته وقلة ارتباط أجزائه، وقلة تفاعلها مع المحيط (بوفلجة غياث، 1995)، حيث في الوقت الذي تتسارع فيه التغيرات المحيطة تظل المحتويات شبه ثابتة لا تكاد تتغير إلا بقدر ضئيل، ومن هنا حدثت الفجوة بين المؤسسات التكوينية والمجتمع (إمام مختار، 2000، ص20)، وهذا ما يكشف جليا عن انعدام الاتساق الداخلي والخارجي المحتوى التكوين بمفهومه التقليدي.

- إن المحتويات في ظل الاتجاه التقليدي للتكوين تنتظم وفقا للترتيب المنطقي للمادة (من البسيط إلى المعقد، من السهل إلى الصعب، من الجزء إلى الكل، وهكذا)، بينما يتم إهمال خصائص المتكون، وخصائص بيئته، واحتياجات محيطه الاجتماعي، ومتطلبات الحياة السوسيو مهنية به.

#### ج- على مستوى استراتيجيات التكوين:

لما كانت أهداف الاتجاه التقليدي في التكوين تقتصر على السعي إلى تلقين المعارف وتوزيع الشهادات، ولما كانت محتوياته تمثل تلك الكتب المدرسية المقدسة"، فإن استراتيجيات التكوين في ظل هذا الاتجاه جاءت موافقة لتلك الأهداف مناسبة لتلك المحتويات. أما الطرائق. فهي تركز على تبليغ المعرفة، (محمد الدريج، 2000، ص53)

إما عن طريق الإلقاء والعرض أو عن طريق الحوار الموجه (سؤال - جواب)، حيث أن المحاضرة الإلقائية وهي أقدم طرائق التكوين وأكثرها شيوعاً، تكاد تكون الطريقة الوحيدة المستخدمة للتكوين في ظل الاتجاه التقليدي، بل وتؤكد الدراسات الحديثة على أن هذه الطريقة لا تزال هي سيدة الموقف التكويني إلى حد الساعة. (حسن بوعبد الله ومحمد مقداد، 1998، ص 37)

وأما عن الوسائل البيداغوجية فهي لا تتعدى أدوات التبليغ والوصف والإيضاح، والتي من أبرزها السبورة والطباشير والخرائط والصور والمعلقات. كما اقتصر دور استراتيجيات التكوين بمفهومه التقليدي في التنقل والتلقين، وعموماً فإن أساليب التكوين بمفهومه التقليدي يغلب عليها طابع التلقين والنقل والتكرار، وتعتمد أساساً على الحفظ الآلي والاستظهار (عبد الرحمان بن بريكة، 1994)، فالالاتجاه التقليدي كما اختزل البرنامج التكويني في محتواه، يختزل استراتيجيات التكوين في أساليب الحشو والتلقين.

#### د - على مستوى إجراءات تقويم التكوين:

ظل "التقويم" في ظل الاتجاه التقليدي للتكوين ممارسة روتينية ذات وظيفة إدارية بالأساس، وهو لا يرقى إلى مستوى التقويم بما يتضمنه هذا الأخير من معاني التشخيص والعلاج، وبالتالي أصبح "الانتقال" هو هم الطالب والأستاذ معاً، وضاع معنى التكوين بما يتضمنه من غايات. وقد قدم "علم التباري / La docimologie" جملة من الانتقادات "للتقويم" بمفهومه التقليدي، فالأساتذة لا يستعملون معايير موحدة لتصحيح أوراق الإجابة، وما الأسئلة إلا عبارات عامة قابلة للتأويل، معرضة للصدفة والعشوائية، ثم إن التعامل مع سلم التنقيط يتم بشكل اعتباطي، وأصبحت الامتحانات غاية بدلا من كونها وسيلة، مع ما رافق ذلك من سلوكيات غير مشروعة واضطرابات نفسية لدى المتكويين. (مادي لحسن، 1990، ص 126)

#### - الاتجاه الحديث في معالجة البرامج التكوينية:

في الاتجاه الحديث ظهر مصطلح "هندسة التكوين" كمصطلح جديد يعكس التطور في أساليب التفكير والمقاربة، ويحمل تحديات مدروسة تشمل أساليب التجسيد والممارسة، وفيما يلي عرض بأهم مبادئ هندسة التكوين:

- ينطلق التكوين من الواقع الاجتماعي الحيوي، ليتم فيه ويرجع إليه، فالحياة العملية هي إطاره المرجعي، هي منطلقه ومنتهاه، هي وسيلته وغايته.
- التكوين نشاط هادف بطبعه، وهذا ما يستوجب بالضرورة عدا تكيفا يضمن تحقيق تكيف الفرد لبيئته ومستجداتها الممكنة.



- لا بد من تحديد أهداف عملية دقيقة وواضحة للفعل التكويني في كل مرحلته، وإلا فقد الفعل التكويني معناه ومبررات وجوده.
  - يتمثل الهدف الأساسي للفعل التكويني في "تعديل السلوك البشري".
  - يأخذ التقويم دورا لا غنى عنه في ضبط وتوجيه العملية التكوينية.
- في هذا السياق ظهر ما يسمى بـ "هندسة البرامج التكوينية" بصفتها هذه الأخيرة الأداة الأساسية للتكوين، وفيما يلي أهم ملامح الاتجاه الحديث في هندسة البرامج التكوينية:
- أ- على مستوى الأهداف:

يمثل التحديد الواضح الدقيق الأهداف التكويني واحدا من أهم مقومات البرنامج التكويني بمفهومه الحديث، وهو أساس كل نشاط تكوين هادف، نظريا تصنف الأهداف التكوينية في مستويات وأصناف كما يأتي: (لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد، 1998، ص 17)

مستوياتها:

- **الغايات:** هي أهداف من مستوى عام جدا، وهي تلك المبادئ الموجهة للنظام التكويني برمته في بلد ما، سطر على مستوى السياسات التربوية، وتأت إجابة عن السؤال: أي نوع من الإنسان نريد أن نكون؟
- **المرامي:** هي أهداف معلنة ومشتقة من الغايات، تسطر على المستوى التعليمي، وتأت إجابة عن السؤال: ماذا نريد من خلال طور تعليمي معين؟
- **الأهداف العامة:** هي تخصيص للمرامي، بمعنى. تفصيل وتوضيح لها، وهي تلك الصيغ التي تقدم بها المقترحات المعبرة عن المضامين الرسمية للبرنامج التكويني، وما على المكون إلا أن يستخرج منها الأهداف الخاصة بدروسه.
- **الأهداف الخاصة:** الهدف الخاص (العملي-السلوكي-الإجرائي-التدريسي-التعليمي) هو عبارة تصف المهارة أو الأداء المتوقع من المتكون القيام به عند نهاية نشاط تكويني معين.

أصنافها:

- **الأهداف العقلية:** وتتعلق بأمور عقلية معرفية كالفهم، الإدراك والتحليل.
- **الأهداف الوجدانية:** وتتعلق بأمور نفس اجتماعية كالعلاقات الإنسانية.
- **الأهداف الأدائية:** وتتعلق بالجوانب المهارية كالرياضة والنحت.



وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المستويات والأصناف ليست منفصلة عن بعضها البعض في واقع الأمر، إنما هي متداخلة ومتشابكة إلى حد كبير وتربط بينها علاقات احتواء واعتماد متبادل، وما هذا التفصيل إلا للضرورة النظرية.

#### ب- على مستوى محتويات التكوين:

لا يتعلق الأمر بعملية "جمع وترتيب" للمعلومات بالمنطق التقليدي، ولكن بضرورة إحداث تغيير نوعي عميق، ليس بمنطق التراكم إنما بمنطق البناء، فلا يكفي تراكم المعارف لدى المتكون، بل يجب إكسابه القدرات اللازمة للتوظيف.

والمعرفة هنا لا بد وأن تكون "وظيفية" لها تطبيقاتها في الواقع، وهي لا تكون ذات معنى ما لم ترتبط بمشكلات الواقع وتعالجها، والأصل في محتوى التكوين هو أن يكون خبرة مربية للطالب، وعندما يقتصر محتوى التكوين على المعارف النظرية المجردة من أساسها العملي، فإن التكوين يصبح عاجزاً عن تلبية متطلبات الميدان العملي (حسن بوعبد الله ومحمد مقداد، 1998، ص33)، لذلك فإن الدراسة النظرية لن تكون لها قيمة حقيقية في تكوين الطالب ما لم يصحبها تكوين عملي (محمد عبد الرزاق ويح، 2003، ص216) لذلك يؤكد الأخصائيون في تعليمية المواد على ضرورة استخراج محتوى التكوين من سياقه الاجتماعي، حتى يحتفظ هذا المحتوى بقدر كاف من المعالم المشتركة مع التطبيقات الاجتماعية ويكون على قدر مقبول من المصادقية الاجتماعية.

#### ج- على مستوى استراتيجيات التكوين:

الاستراتيجية هي مفهوم حديث نسبياً في العلوم الإنسانية، وقد استخدم بداية في الحياة العسكرية للتعبير عن الإدارة العقلانية والبعيدة المدى نسبياً للمعارك. والاستراتيجية هي نشاط تحويلي يهدف إلى تحقيق غايات السياسة التربوية بواسطة تخطيط وإنجاز مجموعة من الإجراءات الـديداكتيكية المنظمة والعامّة [....]. (عبد الله اللطيف الفاربي وآخرون، 1994، ص300)

وتعرف الاستراتيجية تربوياً على أنهما: خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق، يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

(حسن حسين، 2001، ص280)

ومما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التكوين على أنهما: "مجموع الطرائق والوسائل المستخدمة في الفعل التكويني، وهي المسؤولة عن ترجمة أهداف التكوين إجرائياً على أرض الواقع".

## د- على مستوى طرائق التكوين:

عد طرائق التكوين أهم مترجم لأهدافه، فهي تعمل على تنظيم خبرات التكوين في مواقف عملية، وتحدد نمط التفاعل بين الأستاذ والطالب والمعرفة، وأساليب التعامل معها، وهي بذلك تحدد نمط تفكير الطلاب، ومستوى تكوينهم، ونوعية سلوكهم (محمد عبد الرزاق إبراهيم وريح، 2003، ص 220)، وطرائق التكوين في ظل الاتجاه الحديث هي طرائق وظيفية، نشطة، ومتنوعة، تؤكد على ربط التكوين بالمحيط، وهي تهدف أساسا إلى تنمية روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى المتكون.

وتوفر التكنولوجيات الجديدة اليوم طرائق حديثة ومتنوعة في التكوين، هذا الثراء يعد أمرا إيجابيا إذا تم ترشيد استغلاله، وقد يكون الأمر غير ذلك في حالة تم استعمال تلك الطرائق بشكل اعتباطي، أو تم التخلي عنها تماما. (إمام مختار، 2000، ص 29)

## ه- على مستوى وسائل التكوين:

هي مجموع المواد والأدوات والأجهزة التي يستخدمها المكون بطريقة معينة ضمن استراتيجية التكوين بما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للفعل التكوين وتنوع الوسائل البيداغوجية أثناء الفعل التكويني ضرورة لا غنى عنها، فقد أثبتت الدراسات والأبحاث التربوية أن نجاح العملية التكوينية يستوجب توفير بيئة غنية بالمتغيرات يؤدي المكون فيها دور الموجه بما يضمن استجابة المتكون في الاتجاه المطلوب، وبالتالي يتحقق تعديل السلوك، غير أن سؤالا يطرح أمام تعدد الوسائل وتنوعها هو: أية وسيلة لأية وضعية تكوينية؟ والجواب يختلف باختلاف الوضعيات التكوينية نفسها، فالوسيلة لا تستمد قيمتها منها ذاتها، ولكن تستمدتها مما قد تحققه من أهداف تكوينية.

## و- على مستوى إجراءات تقييم منتج التكوين:

إن مفهوم التقييم ليس هو التقييم، فالتقييم هو وسيلة للتقويم، والتقويم أشمل وأعم من التقييم، ويقصد به التعديل والتحسين إلى جانب تقدير القيمة من حيث الكم والكيف ويعترف التقييم على أنه استخدام الطرائق والإجراءات العلمية، من أجل الحصول على المعلومات ثم معالجتها لتحديد الفارق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، على أساس مقارنة الوقائع الحاصلة مع جملة المعايير أو الأهداف المحددة. وهناك منهجيات عديدة للتقييم، تختلف باختلاف المحكات التي يقوم عليها، وليست هناك منهجية عامة واحدة. وتتخلص خصائص التقييم الجيد فيما يلي: (سعيد التل وآخرون، 1997، ص 300)

- الاستمرارية: أن يكون التقييم مستمرا طيلة الفترة التكوينية، ملازما لكل وضعياتها ومراحلها.



- **المصادقية:** يجب أن تتوفر أدوات التقييم ووسائله على المعالم السيكمترية المطلوبة، والتي من أبرزها الموضوعية، الصدق والثبات.
  - **الشمولية:** أن يشمل جميع جوانب شخصية المتكون، كما يشمل عينة ممثلة من المحتوى القدم خلال دورات التكوين. لا تنوع الأدوات: لا بد من استعمال أدوات مختلفة للتقييم لتحقيق أكبر قدر من الشمولية والمصادقية.
  - **الوظيفية:** لا بد وأن يكون التقييم وظيفيا، بمعنى أن يؤدي الدور المنوط به في تقديم تغذية راجعة لكل أطراف العملية التكوينية في الوقت المناسب.  
وللتقييم أربعة أنماط متكاملة كما يلي:
  - **التقييم الأولي:** ويعنى بتقييم المدخلات السلوكية للمتدرب للتكوين، ما يوفر للمكون معلومات كافية حول مدى امتلاك المتكونين للاستعدادات المطلوبة للشرع في التكوين، وما إذا كان الأمر يتطلب حذف أهداف مستحيلة التحقق أو أهداف محققة مسبقا لدى المتكونين، كما يعطي للمتكون تغذية راجعة، حدد تصوره منذ البداية حول ما يمكن أن يكون عليه مسار التكوين.
  - **التقييم التكويني:** يتم في نهاية كل نشاط تكوين جزئي، ليوفر تغذية راجعة عاجلة ومستمرة عن مدى تقدم المتكون في مساره التكويني.
  - **التقييم التشخيصي:** يهدف إلى تشخيص مواطن الضعف والقصور وصياغتها في شكل صعوبات ومشكلات محددة، تحتاج إلى حلول، وتساعد على رسم خطة واضحة لإيجاد تلك الحلول.
  - **التقييم الإجمالي:** يستخدم مباشرة عند الانتهاء من تنفيذ برنامج تكويني محدد قصد الحكم على نتائجه.
- ومع ازدياد تعقيدات الحياة المعاصرة ظهر مفهوم "البرنامج الخفي". وقد كان P. Jackson أول من استخدم هذا المصطلح عام 1968م ليشير به إلى أنه ليس كل ما يعيشه المتكونون من خبرات تكوينية هو بالضرورة متضمن في البرنامج التكوين الرسمي المسطر لهم، بل وقد يتعارض بعض ما يكتسبونه من خبرات خفية مع الأهداف والتوجهات الرسمية المعلنة للفعل التكويني.
- (جيرولد كيمب، 2001، ص131)

سابعاً/ إعادة هندسة التكوين:

### (I) النماذج التطبيقية في مجال إعادة هندسة عمليات التكوين:

فيما يلي مجموعة من الدراسات والنماذج التطبيقية والتي تم تنفيذها في بعض الشركات العالمية وذلك في مجال إعادة هندسة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

#### 1- نموذج شركة "هولت بكيرد (Hewlett Packard) "كاليفورنيا.

قامت مديرة التعليم "كلوديا ديفز (Claudia Davis) "في شركة بتطوير مهارات مهندسي البرامج الجاهزة لكي يلموا بما يدور حولهم من تغيرات جوهرية وسريعة في المعلومات خاصة أنها لاحظت أن المعلومات المتاحة لدى المهندسين تعتبر بالية وعتيقة منذ عامين، بالإضافة إلى تزايد تكلفة التدريب الفصلي (Classroom Training)، كما أن الشركة في وضع تنافسي خطير نتيجة لذلك. وتحتاج "ديفز (Davis)" إلى عام كامل لإتمام الهدف التدريبي وهو توصيل المعرفة لكل شخص في الشركة من خلال التدريب التقليدي في اثني عشر موقعا وهو ما يعني الانتظار عاما كاملا لتحقيق الهدف في إطار النظام القديم للتدريب.

ولذا فقد اتجهت "كلوديا ديفز (Claudia Davis) "إلى التكنولوجيا، حيث قام مصممو البرامج التعليمية في الشركة بتصميم مقرر دراسي يتم بثه للأفراد من خلال ثلاثة مداخل هي الحاسب الآلي، الفيديو والقمر الصناعي، وقد استعانت الشركة بالجامعة القومية للتكنولوجيا (NTU) وقد أدى هذا النظام إلى:

أ- تقليل وقت التدريب.

ب - تخفيض تكاليف ونفقات السفر الخاصة بالتدريب.

ج - زيادة مرونة الحصول على المقررات الدراسية والتدريبية.

وقد أتاح النظام لمهندسي الشركة التحرك بسهولة للحصول على المادة العلمية المتاحة لديهم كما يحصلون عليها وقتما يشاءون وذلك عند بثها (Telecast) من خلال جامعة (NTU) حيث يتمكن الأفراد من رؤية ومشاهدة وتسجيل البرامج الموجهة وإبداء ملاحظاتهم عليها وتسجيلها ثم يمكن لهم رؤيتها والاستفادة منها في أي وقت.

وكما تقول "كلوديا ديفز (Claudia Davis) "بأن هذه الطريقة تؤدي إلى تخفيض متوقع في التكلفة قدرة (400) دولار لكل برنامج، هذا بالإضافة إلى رضا المتدربين عن هذا النظام. وترى "ديفز (Davis)"



أن هذا الإجراء أو التغيير الذي تم هو بمثابة إعادة اكتشاف طرق جديدة للتدريب وببساطة هو تغيير جذري أو شامل العملية التدريب وهذا ما يسمى بإعادة الهندسة (Reengineering).

(سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 6)

### 2- نموذج شركة "أيتنة ليف" و"كزيولتي" " Aetna Life & Casualty

" وهي دراسة من بين أفضل (14) دراسة ناجحة في مجال إعادة تطوير وتصميم التدريب في بعض الشركات والتي قام بها ( Benchmarking Forum of the American Society for Training and Development ) حيث قامت هذه الشركة بإعادة تصميم وتطوير قسم التدريب من خلال:

أ- ربط قسم التدريب وبرامجه والعمل به مع نظام العمل في المنظمة.

ب - تكيف قسم التدريب مع مجهودات إعادة الهندسة.

ج - التركيز لا يتم على تزويد الأفراد بالمعلومات بقدر ما يتم على إيجاد فهم أوسع للأفراد وربطهم بالتغيرات التي تحدث في مجالات عملهم.

لذا قامت الشركة بتطوير مشروع جديد لنظام العمل اشترك فيه قسم التدريب، ومن خلال دراسات ومقترحات عديدة فقد تم التوصل إلى الاتفاق على برنامج جديد يهدف إلى:

1- تطوير وإيجاد مهارات مختلفة للأفراد بدلا من الاعتماد على التخصص فقط.

2 - وجود نظام شامل للمعلومات المرتردة والتغذية العكسية.

3 - تطوير مهارات أفراد التدريب ووجود شبكة داخلية للتدريب.

4 - الاهتمام بخدمة العملاء "المتدربون".

5- وجود لجنة مستمرة للتطوير والتغيير في مجال التدريب.

### 3- نموذج شركة "ديجتال إكمنت" " Digital Equipment

وقد اتجهت هذه الشركة للحلول التكنولوجية (Technology Solutions) وذلك للاستفادة من دور التكنولوجيا في تحسين وزيادة فاعلية التدريب والاستفادة منه واستخدمت الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة والاتصالات وشبكات الحاسب الآلي العالمية وقد ركزت الشركة على استخدامات شبكة الانترنت وشبكات المعلومات الأخرى في التدريب وتحسين الأداء.

وقد أدى هذا الأسلوب إلى:

أ- إمكانية الحصول على التدريب في أي وقت وبدرجة عالية من المرونة.



- ب - عدم توقف العمل، حيث يمكن التدريب في أوقات الفراغ.
- ج - إمكانية تكرار البرنامج التدريبي أكثر من مرة.
- د - القدرة على التعلم من خارج الشركة.
- هـ - تخفيض تكاليف النقل و السفر لحضور الدورات التدريبية.
- و - تخفيض الوقت الضائع في التدريب، حيث لا يستلزم هذا النوع من التدريب التفرغ أو الحصول على إجازة.

ويتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

1- أنه بالرغم من أن مفهوم إعادة الهندسة مفهوم واسع وشامل وضروري إلا أن بعض الشركات تقتصر على تغيير جانب واحد من جوانب عملية التدريب سواء ما تعلق منها مثلا بتكنولوجيا التدريب، طريقة التدريب... الخ.

2 - أن كل التطبيقات العملية في مجال إعادة هندسة التدريب تركز على تكنولوجيا التدريب لتعظيم الاستفادة من التطورات السريعة والمتلاحقة في الحاسب الآلي، وتماشيا مع التغيرات والتطورات العالمية والتنافسية، ومن ثم فإن التدريب في ظل التكنولوجيا المتقدمة أصبح يتسم بالعالمية أو العولمة (Global Training). (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 8-9)

## (II) المفاهيم الأساسية لمنهج إعادة الهندسة:

نتعرض فيما يلي لبعض المفاهيم المرتبطة بإعادة الهندسة وذلك بصورة مختصرة كما يلي:

### 1- مفهوم إعادة الهندسة.

يعني مفهوم إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إنه يعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، وكما يقول "مايكل هامر" (Micheal Hammer) إنها تعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، ويقال إنها الثورة التالية للمنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل الأدم سميث" والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين.

وتعرف إعادة الهندسة أيضا بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة.

ويعرف سيد محمد جاب الرب إعادة الهندسة بأنه منهج يشير إلى التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارتها العليا، وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

## 2- التكوين عنصر استراتيجي في إعادة الهندسة.

يطلق "د.سننتية فيشر" وآخرون" (Cynthia D. Fisher and Others, 1996) في مجال التدريب وإدارة الموارد البشرية مصطلح تطوير الموارد البشرية (HRD) على العناصر الثلاثة الآتية وهي ما تشكل نظام التدريب في المنظمة:

- **التدريب:** وهو يؤدي إلى تحسين المهارات التي يحتاج إليها الفرد حالاً.
- **التطوير:** يعني تطوير المهارات وتحسينها في الأجل الطويل.
- **التثقيف أو التأهيل الاجتماعي:** وهو يعني تعليم الفرد ثقافات وفلسفات المنظمة وذلك للتعرف على ما تفعله المنظمة وما تقوم به. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 22)

## أ- نموذج التكوين في المنظمات والشركات الأمريكية.

يوضح الجدول رقم (04) الأنواع المختلفة للتدريب في المنظمات والشركات الأمريكية ونسبة تدريب كل نوع على مستوى هذه الشركات التي لديها أكثر من (100) موظف والتي تقدم هذا التدريب. ويتضح من الجدول اللاحق عدة اعتبارات تعكس أهمية التدريب ومنها:

- تنوع التدريب في المنظمات الأمريكية وهي تصل إلى أكثر من 44 نوعاً.
- إن التدريب على إعادة الهندسة لا يحظى بنسبة عالية كالتدريب على القيادة مثلاً: حيث أن نسبة الشركات الأمريكية التي تهتم بالتدريب على إعادة الهندسة هي 28% فقط بينما التدريب على القيادة يصل إلى 75%. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 26)

### جدول رقم (01): يبين النسبة المئوية للتدريب من المنظمات الأمريكية

| نوع التدريب             | الإجمالي | التدريب الداخلي | التدريب الخارجي | التدريب الداخلي والخارجي |
|-------------------------|----------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| 1- توجيه الموظفين الجدد | 85       | 75              | 1               | 9                        |
| 2- القيادة              | 75       | 17              | 14              | 44                       |
| 3- التقييم الأداء       | 74       | 51              | 4               | 19                       |
| 4- المهارات الشخصية     | 70       | 18              | 11              | 41                       |

|      |      |      |    |  |
|------|------|------|----|--|
| 31   | 21   | 18   | 70 | 5- تدريب المدرب                              |
| 40   | 10   | 19   | 69 | 6- بناء الفريق                               |
| 33   | 12   | 24   | 69 | 7- مهارات الاستماع                           |
| 38   | 08   | 22   | 68 | 8- تطبيقات الحسابات الشخصية                  |
| 33   | 11   | 33   | 67 | 9- عملية الاختيار والتشغيل                   |
| 31   | 16   | 33   | 67 | 10- إدارة الوقت                              |
| 35   | 09   | 21   | 65 | 11- حل المشكل                                |
| 33   | 11   | 20   | 64 | 12- اتخاذ القرارات                           |
| 29   | 4    | 30   | 63 | 13- تشغيل المعدات الجديدة                    |
| 28   | 09   | 26   | 63 | 14- المقابلات الموجهة                        |
| 28   | 12   | 23   | 63 | 15- معالجة الكلمات                           |
| 30   | 14   | 19   | 63 | 16- مهارات التفاوض                           |
| 25   | 09   | 28   | 62 | 17- التحرش الجنسي                            |
| 32   | 13   | 17   | 62 | 18- إدارة التغيير                            |
| 34   | 3    | 25   | 62 | 19- الأمن                                    |
| 17   | 03   | 42   | 62 | 20- معرفة المنتج                             |
| 37   | 06   | 17   | 60 | 21- تحسين الجودة                             |
| 28   | 15   | 16   | 59 | 22- الحوار والتخاطب العام                    |
| 29   | 14   | 16   | 59 | 23- إدارة الضغوط                             |
| 29   | 07   | 23   | 59 | 24- تحديد الأهداف                            |
| 26   | 18   | 14   | 58 | 25- تشغيل البيانات والنظم المعلومات الإدارية |
| 22   | 24   | 11   | 57 | 26- برامج الكمبيوتر                          |
| 26   | 12   | 18   | 56 | 27- التنوع                                   |
| 31   | 08   | 16   | 55 | 28- الدوافع                                  |
| 27   | 13   | 14   | 54 | 29- مهارات الكتابة                           |
| 25   | 15   | 13   | 53 | 30- مهارات التفاوض                           |
| 28   | 05   | 17   | 50 | 31- التخطيط                                  |
| 24   | 09   | 15   | 48 | 32- التخطيط الاستراتيجي                      |
| 23   | 13   | 09   | 45 | 33- التسويق                                  |
| 20   | 10   | 14   | 44 | 34- الإبداع                                  |
| 19   | 15   | 10   | 44 | 35- التمويل                                  |
| 19   | 14   | 10   | 43 | 36- إساءة استعمال الموارد والممتلكات         |
| 12   | 17   | 12   | 41 | 37- التوقف عن التدخين                        |
| 13   | 10   | 16   | 39 | 38- الأخلاقيات                               |
| 11   | 11   | 16   | 38 | 39- تخطيط التقاعد الوظيفي                    |
| 12   | 09   | 14   | 35 | 40- المشتريات                                |
| 07   | 13   | 08   | 31 | 41- مهارة القراءة                            |
| 15   | 07   | 06   | 28 | 42- إعادة الهندسة                            |
| 07   | 13   | 03   | 23 | 43- اللغة الأجنبية                           |
| 1.50 | 0.80 | 0.70 | 03 | 44- أخرى                                     |



### ب - نموذج التكوين في المنظمات والشركات الإنجليزية.

وفي استصقاء موجه لمديري وممارسي مهنة إدارة الأفراد وفي الشركات والمنظمات الإنجليزية، كان عدد الاستجابات الصحيحة هو 298 استجابة، منها 206 تمثل القطاع الخاص، 85 استجابة تمثل القطاع العام "السلطات المحلية والخدمات الصحية علاوة على 7 استجابات تمثل شركات القطاع الخدمي والتي لا تهدف إلى الربح.

زاد حجم الاهتمام بتدريب المشرفين والمديرين أكثر من أي مستوى آخر بالمنظمة، وذلك كما حدث في شركة (TCL) لتحسين قدرتها على المنافسة الخارجية من ناحية أخرى يتلقى المديرون التنفيذيون في الشركة ستة أيام تدريبية سنويا من المتوقع زيادتها لتصل إلى عشرة أيام مستقبلا.

(سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 27).

### (III) إطار علمي لتطبيق منهج إعادة الهندسة في تكوين وتطوير الموارد البشرية:

يقترح سيد محمد جاب الرب إطارا لإعادة هندسة عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية ويتكون هذا الإطار المقترح كما هو مبين في الشكل رقم (02) من خمس مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة.

في هذا الإطار يمكن أن يكون دعم الإدارة العليا لتطبيق وتفهم منهج إعادة الهندسة كما يلي:

1 - الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه على مستوى أحد الأنشطة كالتدريب.

2 - الرغبة والاستعداد للتغيير الجدي لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

3 - الاستعداد لتحمل مخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير.

4 - دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.

5- عدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة هندسة عمليات التدريب والبعد عن التردد والخوف من الفشل.

المرحلة الثانية: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة التدريب.

يظهر الدعم الحقيقي للإدارة العليا لتطبيق إعادة الهندسة في التدريب من خلال العمل على توفير

المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب.



بعد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة متمثلاً في توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب والتي تتطلب:

أولاً: تحديد أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي، وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

ثانياً: وحتى يمكن إجراء التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب فإن الأمر يتطلب إحداث التغيير والتطوير في العناصر التالية:

- 1 - التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولون عن التدريب.
- 2 - إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين.
- 3 - إحداث التغيير في جانب المتدربين.
- 4 - مكان التدريب.
- 5 - طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة.

**المرحلة الرابعة:** تقييم نتائج تطبيق إعادة هندسة تدريب وتطوير الموارد البشرية.

ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال. والتركيز هنا ليس على كيفية التقييم بالأساليب التقليدية، والتي تعني مقارنة الأداء والمعايير الفعلية، ولكن التركيز يكون على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتها.

**المرحلة الخامسة:** المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي.

يمكن أن يكون إطار عملية المتابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار إعادة الهندسة كما يلي:

- 1 - ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟
- 2 - ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فاعلية ليتم التركيز عليها؟
- 3 - هل التكاليف في الوقت والمال والمجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج سواء في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء أو تحقيق مستويات عالية في إرضاء العميل، وأيضا تحقيق الإشباع المهني والوظيفي والذاتي لدى المتدرب.

كما قد يكون التغيير في أي من المراحل الخمسة للإطار المقترح. وتظل عملية المتابعة والرقابة مستمرة وذلك للتأكيد على التحسين المستمر والتغيير الجذري لمواقع الخطأ في العملية التدريبية عند إعادة الهندسة. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 29-45)

الشكل رقم (12): يبين الإطار المقترح إعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية حسب سيد محمد جاب الرب (2005)

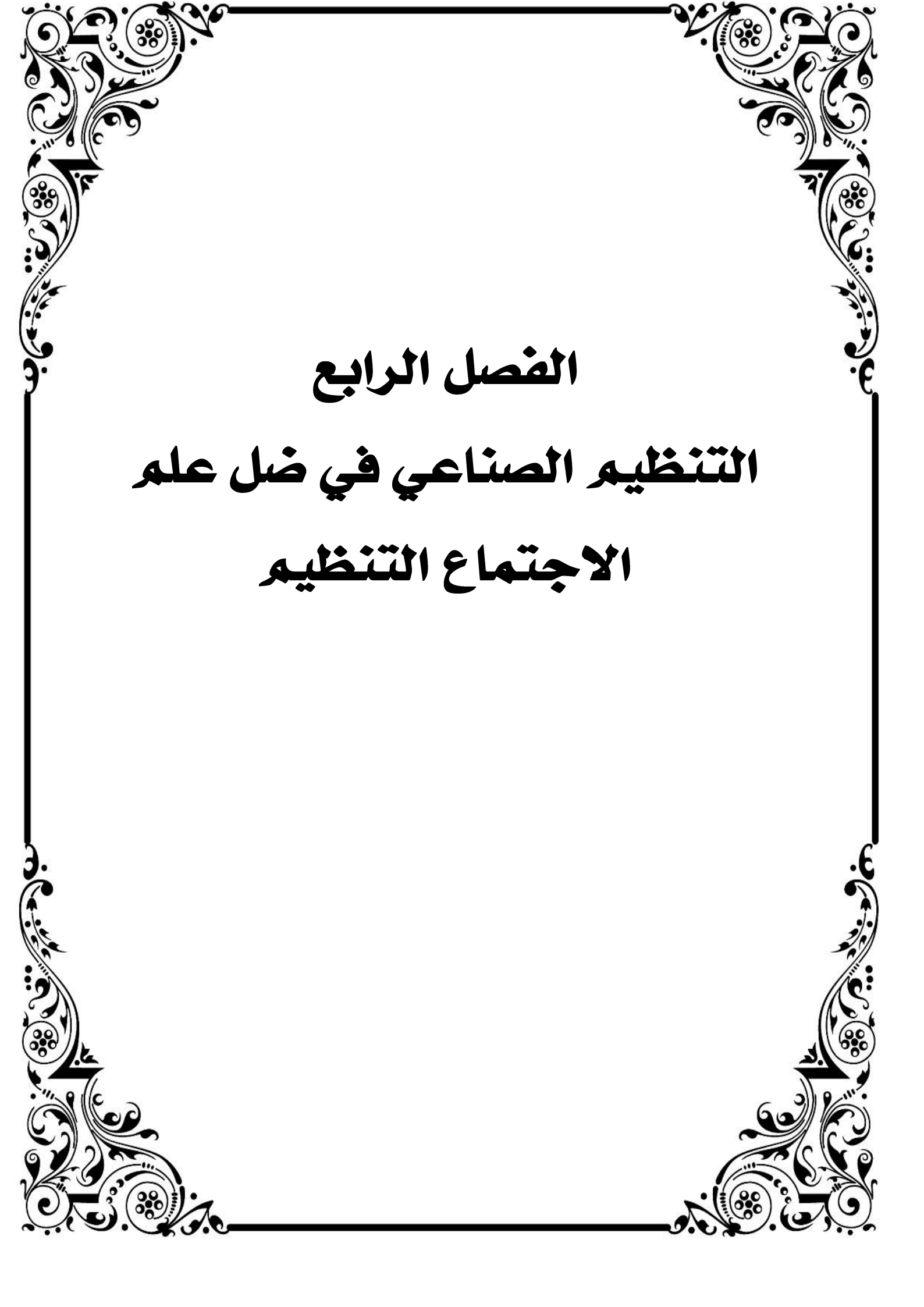
| المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا  | المرحلة الثانية: توفير متطلبات التطبيق   | المرحلة الثالثة: التطبيق العلمي  | المرحلة الرابعة: تقييم نتائج التطبيق   | المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح   |
|---|--|--|--|--|
| - الاعتقاد بأهمية المنهج.<br>- الثقة في النتائج<br>- الرغبة والاستعداد للتغيير<br>- الاستعداد لتحمل المخاطر<br>- الرغبة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.<br>- الرغبة في التميز. | - الاستفادة من النماذج التطبيقية.<br>- توفير المتطلبات التنظيمية.<br>- توفير المتطلبات البشرية.<br>- توفير المتطلبات المادية.<br>- الدراسة المتكاملة للبيئة الخارجية من حيث:<br>* المنافسة.<br>* احتياجات العملاء. | - تحديد الأهداف والغايات.<br>- إجراء التغييرات الجوهرية في مكونات عملية التدريب وهي:<br>* المسؤولون عن التدريب.<br>* المدربون.<br>* طرق التدريب والتطوير.<br>* توقيت التدريب والتطوير. | - لماذا يتم التقييم؟<br>- ماهي المعايير التقييم؟<br>- متى يتم التقييم؟<br>- ماهي متطلبات عملية التقييم؟<br>- كيف يتم التقييم؟<br>- ماهي نتائج التقييم؟ | - ماهي جوانب التميز وكيفية تطويرها؟<br>- ماهي الجوانب الإخفاق وكيفية علاجها؟<br>- ماهي العمليات الجديدة التي تحتاج إلى إعادة الهندسة؟<br>- من المسؤول عن المتابعة.<br>- من المسؤول عن اتخاذ قرارات التصحيح؟<br>- الخ ..... |





### خلاصة:

تمثل "هندسة التكوين" روح الحداثة في الفكر التكويني المعاصر، وقد أعطت فلسفة وأساليب جديدة المعالجة البرامج التكوينية كممارسة علمية منظمة، فلم تبقى المسألة مختزلة في قوالب جامدة من المعرفة، تودع أليا في عقول الطلبة، ولكن أصبح الحديث عن تصميم برامج تكوينية انطلاقا من أهداف واعية ومحددة مسبقا، سخر لبلوغها محتويات حيوية واستراتيجيات حديثة ومتنوعة، تتفاعل في إطار تنفيذ التصورات المرسومة للفعل التكويني، ويتم تقييم الفعل التكويني باستمرار من خلال وسائل متعددة. وقد صارت هندسة البرامج التكوينية ضرورة لا غنى عنها في العصر الحالي لمواجهة أزمة تقادم البرامج التكوينية وحاجتها المستمرة للتجديد والتغيير، وهذه الحاجة فرضت التغيير على مستوى المنحى الفكري الذي تتم به هندسة البرنامج التكويني قبل أن تفرضه على تقنياتها وعملياتها الميدانية، مظاهر ذلك التغيير وتوجهاته.



**الفصل الرابع**  
**التنظيم الصناعي في ظل علم**  
**الاجتماع التنظيم**



### تمهيد:

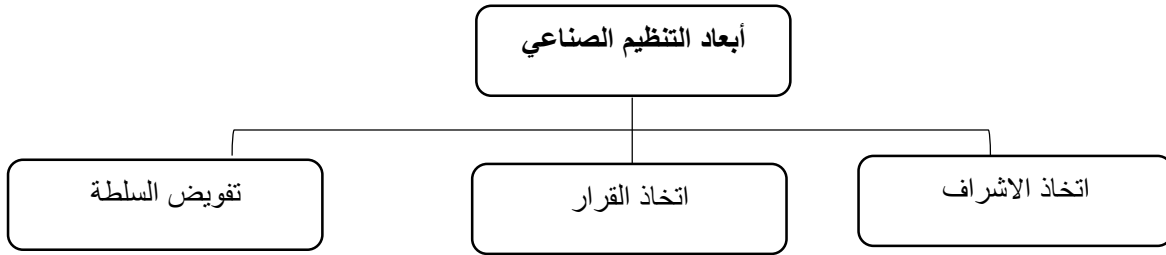
كان للتغيرات والتطورات التي صاحبت تحول المجتمع من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي نتيجة للثورة الصناعية التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر وزيادة عدد وحجم المصانع واستخدام الآلات في عمليات الإنتاج دورا في زيادة الاهتمام بالتنظيمات وما تتميز به من خصائص وما تقوم عليه من مبادئ إضافة إلى عمليات البحث من أفضل الطرق لأداء العمل وإدارة هذه التنظيمات وكفاءة أكبر .

ولقد مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بعدة مراحل تنظيمية سواء كان ذلك قبل الاستقلال أو بعد الاستقلال، وكل مرحلة شهدت أحداث ومميزات ومنه سنحاول في هذا الفصل الذي سنتطرق فيه إلى مراحل تطور سياسة التنظيم الرسمي التي انتهجتها الجزائر في القطاع الصناعي وإعطاء نبذة عن التنظيم الصناعي في الجزائر .



أولا/ التنظيم الصناعي "دلالة مفاهيمية:

الشكل رقم (13): يوضح أبعاد التنظيم الصناعي



مصدر: إعداد الطالب

أثار مفهوم التنظيم اهتمام العديد من العلماء والمفكرين والباحثين منذ زمن طويل، وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها والدور الذي يقوم به في المؤسسة، لكن ما يلاحظ أنه هناك إختلاف في الإتجاهات حول تعريف هذا الموضوع، رغم أن التنظيم كلمة شائعة الإستخدام، وتبدوا للوهلة الأولى بسيطة وواضحة، إلا أنها ليست كذلك. فمن العلماء من إعتبر التنظيم نظاما للإتصال أو وسيلة لحل المشكلات أو طريقة لتسهيل إتخاذ القرارات، ومنهم من إعتبره أنظمة إتصال آلي، بمعنى مجموعة من " المتفاوتات " المتداخلة لكننا يجب أن نعترف بأن التنظيم هو كل هذه الأشياء مجتمعة ". (عبد الغفر يونس، 1988، ص17)

"قد يعتقد البعض أن التنظيم مجرد ترتيب لبعض الأعمال والوظائف، كثيرا ما يعبر عنها في شكل خريطة بيانية توضح التكامل بين هذه الأعمال وتلك الوظائف، لكن التنظيم ليس مجرد عملية آلية تقتصر على التركيز على علاقات العمل والوظائف، فهذا الإتجاه يعكس إهتماما بناحية واحدة من نواحي التنظيم مهملا جوانب أخرى أساسية في مفهوم التنظيم ". (عنصر يوسف، 2004، ص59)

نرى أن البعض يعرف التنظيم على أنه: " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف. (جميل أحمد توفيق، 1975، ص176)

ويتضح من هذا التعريف أنه يركز على وجود عملية تفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات داخل التنظيم وهذا من أجل تحقيق الأهداف العامة. ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو: " الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة، ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها ". (جون م /فرنك ب شيرود)



هذا التعريف بعد التنظيم وسيلة حيث يقوم الأفراد معا بطريقة منظمة وواعية، بأعمال معقدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ويمكن كذلك تعريف لتنظيم للأغراض العلمية بأنه: " عملية تحديد ما يجب عمله إذا ما أردنا تحقيق غرض ما، وتقسيم الأنشطة الضرورية إلى قطاعات صغيرة يمكن تأديتها بواسطة فرد واحد وإيجاد وسائل التنسيق، بحيث لا تكون هناك جهود ضائعة، ويجب ألا يكون أعضاء التنظيم في مراكز تعرقل عمل الآخرين، والتنظيم لا يمكن فصله عن الهدف أي أنه ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة الغاية.

ونجد تعريف آخر يرى أن التنظيم: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأسمال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض ". (عبد الغفور يونس، 1988، ص16)

هذا التعريف يرى التنظيم هو توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية داخل المؤسسة، ويجب على المدير توفير جو من العلاقات بين جماعات العمل. وهناك أحد المفكرين قام بإعطاء مجموعة من الخصائص التنظيم:

1- التنظيم هو عملية تخطيطية إذ أنه يتناول إعداد هيكل وتنميته والمحافظة عليه، وإيجاد نموذج العلاقات العمل بين الأفراد داخل المشروع، وأن التنظيم عملية مستمرة كلما حدثت تغيرات في الحوادث الشخصية أو البيئية وبذلك يعتبر التنظيم ديناميكيا متحركا.

2- التنظيم هو تحديد الواجبات وتوزيعها على الأفراد للحصول على مزايا تحديد المسؤولية عن طريق تقسيم العمل وإعادة تقسيمه.

3- إن التنظيم خطة متكاملة أو تنسيق نشاطات كل فرد من المشروع بفعالية حتى يمكن إقامة علاقات بين وحدات العمل المختلفة والمحافظة عليها.

4 - التنظيم وسيلة لغاية، وأن التنظيم الجيد يجب أن يكون من أدوات تحقيق أهداف الشركة ولكن يجب أن يصبح هدفا في حد ذاته. (جميل أحمد توفيق، 1975، ص176)

نرى أن التنظيم هو مجموعة من الوظائف والعمليات والمسؤوليات التي يتم توزيعها داخل الإدارة، وخطة متناسقة ومتكاملة تعمل على الإهتمام بجميع العلاقات سواء كانت رسمية كما تنص عليها الشرائع والقوانين، أو غير رسمية كما إهتمت بدراستها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراسات " هاو ثورن HAWTHORNES " حيث إهتمت بالجوانب الإجتماعية والنفسية للأفراد التي تحدد السلوك التنظيمي

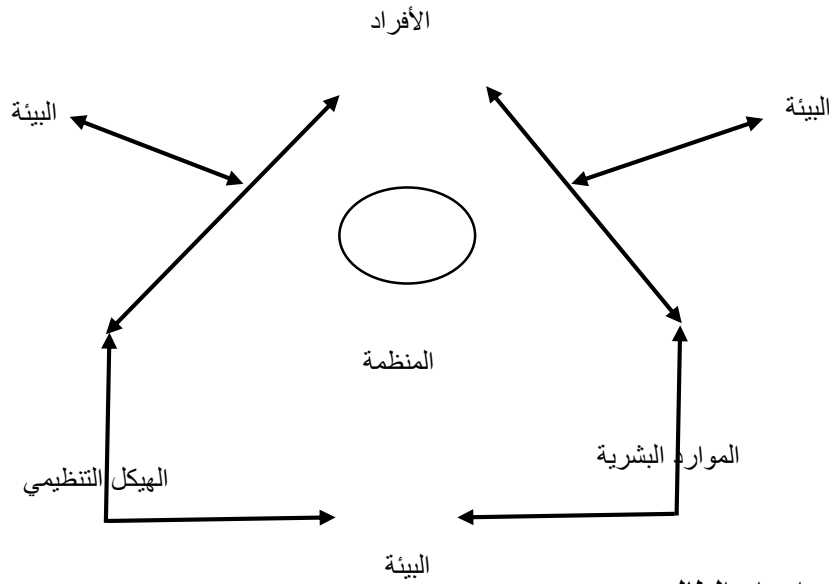


داخل المصنع. ونجد عدة بحوث قامت بدراسة السلوك التنظيمي حيث يرى كل من " & A WALLANCE M،SZILOGYI ": " يشمل السلوك التنظيمي التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بإفترض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين و الإنتاجية ". (د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص17)

ويرى "ماكس فيبر" " MAX WEBER " أن التنظيم هو: " نسق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز. مما سبق نرى أن هناك إختلاف في تحديد مفهوم التنظيم بين الباحثين، ومن خلال هذا نرى أن التنظيم هو توفير كل الإمكانيات المادية من آلات، رأس مال، والبشرية من أفراد ذوي كفاءات قادرين على العمل بأكثر فعالية وتنسيق كل العمليات والجهود ومن أجل تحقيق الأهداف العامة.

ثانيا/ عناصر التنظيم الصناعي:

الشكل رقم (14): يوضح عناصر التنظيم



المصدر: إعداد الطالب

إن عملية تحقيق الأهداف في أي مؤسسة تتطلب وجود عدة عناصر تشمل: البيئة أو محيط العمل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، ومن هنا يتطلب وجود التنظيم الذي يعمل على التنسيق بين كل هذه العناصر:

أ- الموارد البشرية: HUMAINS RESOURCES وتمثل رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يتم العمل ضمن مجموعات رسمية أو غير رسمية، وهي المسؤولة عن كل عمليات التسيير و الإنتاج، وهذا لتحقيق الهدف المسطر.



- ب- الهيكل التنظيمي: STRUCTURE يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد التدرج الهرمي للسلطة، ويوضح كل الوظائف والمسؤوليات الموزعة على كل مستوى والمهام و الأدوار داخل المؤسسة.
- ج- التكنولوجيا: TECHNOLOGY تعتبر التكنولوجيا كل الأساليب والآلات ووسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة، ولها تأثير كبير على رفع مستوى الإنتاج، وعلى سلوك وتنمية قدرات الأفراد من خلال عمليات التدريب على إستعمال هذه التكنولوجيا .
- د- البيئة: ENVIRONMENT وهي المحيط الداخلي الذي تعمل فيه كل المؤسسات، كما توجد أيضا البيئة الخارجية وهي كل العوامل السياسية، الإقتصادية والثقافية للمجتمع، التي لها تأثير كبير على العمال، وقوة المنافسة بين مختلف المؤسسات في ترويج المنتجات و إحتلال مكانة متقدمة في سوق العمل .

### ثالثا/ مبادئ التنظيم الصناعي:

- يقصد بمبادئ التنظيم مجموعات التوجيهات التي يجب إتباعها وإحترامها في تسيير شؤون العمل داخل الوحدات الإدارية، وذلك بطبيعة الحال بعد الانتهاء من عملية تكوينها. وأهم هذه المبادئ نجد:
- 1- مبدأ ضرورة التنظيم: ويعني بهذا أنه كلما زاد عدد الأفراد كلما اقتضت الحاجة للتنظيم.
  - 2- مبدأ تحديد الهدف: ويقصد به ضرورة تحديد الهدف العام وتسخير كل الإمكانيات والجهود لتحقيقه.
  - 3- مبدأ وحدة الهدف: وهذا يعني أن كل أقسام التنظيم تساهم بشكل فعال في تحديد الهدف، وتكون لذلك أهداف كل قسم منسجمة ومتكاملة مع الهدف العام للتنظيم .
  - 4- مبدأ الكفاءة: يتميز التنظيم بالكفاءة وهذا إذا ما سمح بتحقيق الهدف بنجاح وبتكلفة أقل.
  - 5- مبدأ تقسيم العمل: وتعني بهذا تقسيم الأدوار وتوصيف الوظائف من خلال مجموعات وهذا من أجل التنسيق وسرعة التنفيذ وتحقيق الأهداف بفعالية كبيرة.
  - 6- مبدأ التمديد الوظيفي: إن تحديد الأنشطة، والسلطة التنظيمية المفوضة، وعلاقات السلطة مع الأقسام الأخرى والنتائج المتوقعة، هذا يساعد على نجاح العملية التنظيمية وتحقيق الأهداف .
  - 7- مبدأ الوظائف: لكي تتم عملية التنظيم بصورة موضوعية، يجب أن يتم التنظيم حول الأنشطة أي الوظائف المطلوب القيام بها وليس الأفراد.
  - 8- بدأ زيادة العلاقات التنظيمية: كلما زاد عدد الأفراد إلى التنظيم كلما أذى ذلك إلى الزيادة في عدد العلاقات داخل التنظيم.



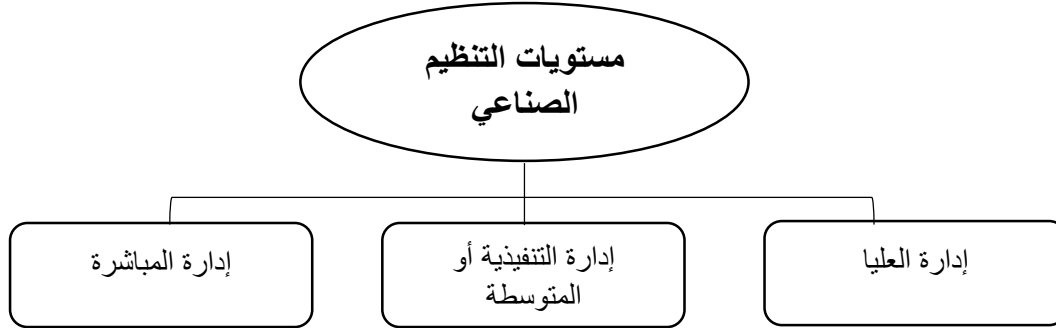
- 9- مبدأ نطاق الإشراف: ويعني بهذا تحديد عدد الأفراد الذين تشرف عليهم الإدارة، ويكون العدد مختلف من تنظيم الآخر حسب حجم الإمكانيات...
- 10- مبدأ التدرج أو التسلسل: إن زيادة فاعلية الإتصال وإتخاذ القرارات، مرتبطة بوضوح خطة السلطة من القمة الإستراتيجية للإدارة حتى نصل إلى مركز كل عامل.
- 11- مبدأ التفويض: إن تعدد الأعمال والمسؤوليات تقتضي على المديرين تفويض جزء من السلطة للإداريين وهذا للوصول إلى الفعالية وتحقيق نتائج جيدة.
- 12- مبدأ المسؤولية: ويقصد هنا أن كل واحد له مسؤوليته سواء المدير أو العمال، ولا يمكن تفويض المسؤولية، أو أن يمكن للرئيس التخلص من واجباته ومسؤولياته ويضع اللوم على المرؤوسين.
- 13- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: لكي تكون العملية التنظيمية تسير بشكل سليم وفعال ينبغي أن تكون مسؤولية المدير متناسقة ومتناسبة مع سلطة والعكس صحيح.
- 14- مبدأ وحدة الرئاسة: أي يجب أن تخضع لسلطة أكثر من رئيس واحد، وهذا لتفادي المشاكل والإحساس بالمسؤولية أكثر.
- 15- مبدأ مستوى السلطة: للحفاظ على تفويض السلطة، ينبغي قيام الرئيس باتخاذ القرارات على مستوى سلطاته وأن لا يجب رفعها إلى السلطة العليا داخل التنظيم.
- 16- مبدأ المسؤولية الثابتة: بإمكان العامل أن يصل إلى تحقيق نتائج كبيرة وذلك من خلال أن تكون مسؤوليته ثابتة من خلال العمل المنوط القيام به .
- 17- مبدأ مسلك الإشراف المحدد: في كل مؤسسة يجب أن تكون أقسام التنظيم مرتبطة بمسالك الإشراف التي تكون محددة بشكل دقيق .
- 18- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أي يسمح بمقابلة التغيرات في المنشأة. لقد بينت هذه المبادئ جوانب متعددة مرتبطة بالتنظيم، وقدمت صورة جلية لفهم آلياته، ذلك أن التنظيم: "يعتبر من العمليات الدقيقة التي يجب أن يشارك فيها خبراء مختصون، حتى تتحقق الفوائد المرجوة منه، كالإستفادة من مزايا التخصص، وتسهيل وظيفتي التنسيق والرقابة، وتفهم الأهداف والخطط والبرامج، وإذاعتها في كافة أجزاء المنظمة، مما يعطي للعاملين إحساسا بالمشاركة والتعاون، وينمي فيهم الرغبة في العمل والشعور بالمسؤولية.

(جميل أحمد توفيق، 2006، ص 189-193)



رابعا/ مستويات التنظيم الصناعي:

الشكل رقم (15): يوضح مستويات التنظيم الصناعي



مصدر: إعداد الطالب

أيضا نجد أن التنظيم يتضمن عدة مستويات، وتختلف الوظائف والأدوار من مستوى لآخر، " فهناك أعمال عقلية مكتبية يقوم بها بعض المسؤولين، كمرقبة النظام وتحديد طريقة الإنتاج ووضع البرامج والخطط وإصدار الأوامر، وهناك الأعمال اليدوية المنوطة بالملاحظين كمرقبة العمالة، التجهيز والإعداد للعمل، مرقبة سير العمل ". (د. ابراهيم عبد العزيز شيعا، د.س، ص124)

ومن بين هذه المستويات التنظيمية نجد:

1- الإدارة العليا: وتتضمن المستويين الأول والثاني وهي تعمل على وضع السياسة العامة ومراقبة كل العمليات التي تجري على المستوى الأدنى.

2- الإدارة التنفيذية أو المتوسطة: تحتوي على المستويين الثالث والرابع وتعمل على إبلاغ كل ما تتلقاه من الإدارة من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة، كما تعمل على مراقبة الأمور التنفيذية، ويتصف هذا المستوى بالتخصص وله الصلاحيات في المحافظة على استمرارية عملية الإتصال داخل المؤسسة.

3- الإدارة المباشرة: وتمثل المستوى الخامس والسادس وتتولى الإشراف المباشر على الموظفين العمال وتنقل إليهم تعليمات الإدارة وترفع رغباتهم وآرائهم لها. (د.عنصر يوسف، 2004، ص65)

كما إختلف في عملية تحديد مستويات التنظيم والإدارة حيث قسمه البعض كما يلي:

- المستوى الأول: ويتمثل في رؤساء الفرق.
- المستوى الثاني: ونجد فيه المراقبين.
- المستوى الثالث: يضم رؤساء الورشات. (مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، 1988، ص67)

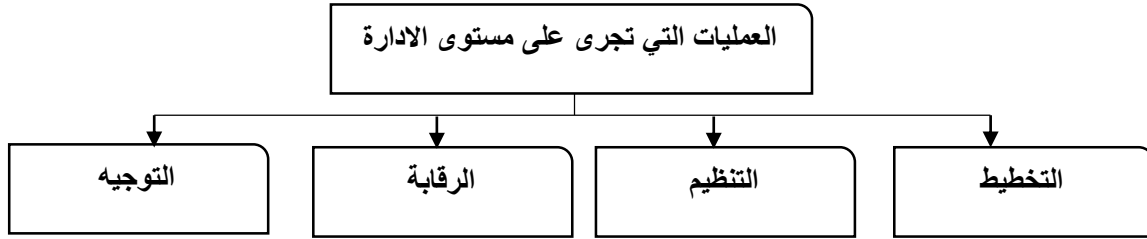


من جهة أخرى وضع أحد الباحثين تقسيما آخر:

- المستوى الخامس: يتمثل في الإدارة العليا.
- المستوى الرابع والثالث: يتضمن الإدارة الوسطى.
- المستوى الثاني: المشرفون على المستوى الأول.
- المستوى الأول: الموظفون التنفيذيون. (جيري جراي، 1984، ص377)

ومهما اختلفت التقسيمات التي يقدمها العلماء المستويات التنظيم أو الإشراف أو الإدارة إلا أنها تؤكد أهمية كل هذه المستويات ولعل الشكل التالي لعملية الإدارة يوضح ذلك. (سيد الهواري، 1980، ص09)

الشكل رقم (16): وضح العمليات التي تجرى على مستوى الإدارة



مصدر: إعداد الطالب

من خلال هذا الشكل نرى أن المدير يقوم بأربعة عمليات أساسية في التنظيم وهي:

- 1- **التخطيط:** ويتضمن وضع الأهداف ورسم السياسات وتطبيق الإجراءات وتقديم مختلف البرامج الزمنية .
- 2- **التنظيم:** يتضمن رسم الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف والمهام والمسؤوليات على جميع المستويات التنظيمية .
- 3- **التوجيه:** ويتمثل في إرشاد العمال للقيام بكل المهام المنوطة بهم وتحفيزهم للعمل أكثر .
- 4- **الرقابة:** ويشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج ومعرفة الانحرافات وأسبابها والعمل على تلافيها.

خامسا/ أشكال التنظيم:

يرى "عبد الرحمن بوزيدة" بأن للتنظيم شكلين وهما موجودان في كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

1- التنظيم الرسمي



يشمل أهداف ومهام التنظيم وإجراءات الاتصال والمتابعة للوصول إلى هذه الأهداف وجعل نسق من المقاييس التطوير هذه النشاطات وأخيرا تنسيق وإدماج مجموع هذه النشاطات.

وفي هذا الصدد يعرف الباحث حسان الجليلي التنظيم الرسمي على أنه يقصد به: "الوحدات التي تقام بصورة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ولا تقوم هذه الوحدات بوظيفتها إلا إذا اتبعت نوعا من التنظيم نستطيع من خلاله تحقيق أهدافها ... فالتنظيم الرسمي يجمع المجهودات وتقييم العمال من خلالها". (حسان الجليلي، 1982، ص 18).

ويعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم الرسمي بأنه: "جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسميا، ونسق الأدوار المحددة". (محمد عاطف غيث، 1995، ص 312) فبالتحاق العاملين بأعمال معينة في منشأة ما، يجد كل فرد نفسه عضوا في جماعة رسمية عينة. فمثلا قد يعمل في قسم المشتريات أو في قسم المخازن أو السكرتارية أو في قسم الإنتاج أو في غيره، وهذه الجماعة الرسمية عليه أن يحيا فيها ويتعامل معها معظم وقت يوم العمل الرسمي. (علي أحمد علي وآخرون، 256).

فالتنظيم الرسمي تنظيم موضوعي، يقوم على جانبيين، ويتعلق الجانب الأول، باتخاذ موقف بالذات، أو سلوك محدد، أو تصرف معين.

أما الجانب الثاني فيقوم على الرقابة على السلوك والقهر، والمساهمة الهامشية Marginal Contribution التي يكون لها وظيفة الفاعلية والكفاية Efficiency التي ترتبط بإشباع حاجات الأفراد، وهكذا يتحقق التوازن Equilibrium داخل التنظيم الرسمي، وبذلك يقوم كل تنظيم رسمي على الولاء والتضامن، وقوة تماسك الروح المعنوية. (قباري محمد إسماعيل: ص 256).

ويقوم التنظيم الرسمي Formal Organization على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة. (طلعت إبراهيم لطفي، ص 28)

ويمكن تعريف المنظمة Organization بأنها مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك أي أنها الوحدة المتكاملة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، مستقلة أو متفرعة عن وحدة كبرى تضمها وغيرها من الوحدات الأخرى في سبيل تحقيق غاية أو هدف أكبر. والمنظمات كثيرة ومتعددة. ونلاحظ وجود الكثير منها في حياتنا اليومية إذ تقوم بتقديم الخدمات والإشراف على كثير من جوانب الحياة. فهناك



المنظمات التعليمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها. والمنظمة قد تكون وزارة، أو مصلحة، أو دائرة، أو مؤسسة أو شركة. (إبراهيم عبد الله المنيف، 1993، ص 241)

والمنظمة، تتميز، دون شك، بشبكة من الوظائف التي يفترض كل منها مهمات محددة أي نوعا من تقسيم العمل، كما يفترض أيضا هدفا يصير إليه أعضاؤها المتضامنون للقيام بمجموعة من المهمات المحددة والمقسمة. فتكون المنظمة بهذا المعنى، "مجموعة نشاطات أو مجهودات شخصية متناسقة بوعي". وهذا حسب (برنارد). وشبكة الوظائف التي تشكل المنظمة تستمر حين يتركها أولئك الذين يشغلونها ويذهبون ليحل محلهم آخرون.

فالمؤسسة الصناعية الكبرى والبنك أكانت متوفرة له عدة فروع أم لا والإتحاد، ومجموعة المحلات ذات السعر الموحد، كلها منظمات. على أن ثمة منظمات هدفها غير اقتصادي، كالجيش الذي يقدر من الناحية الوطنية، أو من خلال الوحدات التي تؤلفه. (ج. فريدمان . ب. نافيل، 1985، ص 33)

والتنظيم الرسمي حسب (إتزيوني) Etzioni يتميز بخاصيتين هما: تقسيم العمل بين الموظفين ذوي التأهيل العالي، وبين المنفذين، وكذا يتميز بسلطة تسلسلية. وهو يعتقد بأن التنظيم الرسمي نموذج من المفروض أو تؤسس عليه المنظمات، هذا وقبل الحديث عن التنظيم في المؤسسة الصناعية لابد لنا من تحديد مفهوم الصناعة. حيث يقول (ج فريدمان في هذا الصدد بأن: "الصناعة هي فن تنسيق واستعمال الأدوات، وهذا يكلف وقتا وجهدا ولكنه يرد كذلك إنتاجا وريحا، وتكون الصناعة على تقاطع النشاط التقني والنشاط الاقتصادي".

ويواصل في تحديده لرجل الصناعة حيث يقول: "إن رجل الصناعة ينسق الموارد التي تتوفر له، ويحول المواد الأولية بواسطة الأدوات التي يحصل عليها ... وهو يفكر بمنفعة هذا التنسيق وقيمة استعماله وخاصة قيمته التبادلية".

وعلى ضوء ما قاله (ج فريدمان) يتضح بأن انتهاج التصنيع يكون بغرض الوصول إلى هدف معين كتحقيق منفعة أو تحسين الإنتاجية أو ما إلى ذلك. وفي سبيل ذلك فإن رجل الصناعة يحاول تنظيم وسائل الإنتاج من مواد أولية، الآلات، وقوى عاملة وغيرها بكيفية ما، لكي يصل إلى أعلى درجة من المنفعة. | وفي هذا الإطار يعرف C. Durand التنظيم الصناعي بأنه النسق من القواعد والمعايير التي تحدد الصفة التي يكون عليها الإنتاج في المؤسسة الصناعية. إذن فالإنتاج هو عملية مخططة تتطلب دراسات عميقة ودقيقة بما أنه هدف المؤسسة الصناعية.



لهذا فإن دور التنظيم حسب J. C. compion هو تنسيق الجهود المشتركة بطريقة تسمح للمؤسسة بالوصول إلى توازن ليس مؤقت وإنما دائم. (compion (gi), 1996, p284)

وبهذا يمكن الوصول إلى التعريف التالي حول التنظيم الصناعي والذي مفاده أنه: مجموعة التصورات النظرية المتعلقة بكيفية تسيير المؤسسة الصناعية لأجل تحقيق الأهداف المسطرة. وهذا التصور يطبق واقعا طبق طبيعة النشاط الذي تضطلع به المؤسسة.

هذا وقد حدد طلعت إبراهيم لظفي مجموعة من الخصائص التي يتميز ويضطلع بها التنظيم الصناعي وهي: (طلعت إبراهيم لظفي، ص 25، 26)

1- تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية بحيث يكون لكل موظف محال محدد من الاختصاصات الرسمية، ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.

2- لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.

3- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذي تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

4- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه. ويتطلب ذلك ضرورة توضيح محال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه.

5- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

6- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.



7- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.

8- يجب على الموظف أن لا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق.

9- يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على السواء، غير أن هذا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي كما أن التنظيمات المعاصرة تتميز هي الأخرى بمجموعة من الخصائص والتي يمكن ذكر بعضها فيما يلي: (عمار بوحوش، 2008، ص131)

أ- التسلسل الإداري: والذي تحدد وفقه تقاسم السلطات والمسؤوليات كل حسب اختصاصه وما هو نحول له من سلطات وذلك من خلال توزيعها بصورة مدروسة.

ب- قوانين وقواعد الوظيفة: حيث تعمل هذه القواعد والقوانين بتسهيل القيام بالواجبات، وهذه القوانين والقواعد هي التي يبنى عليها العمل ويتعود الأفراد على إتباعها في كل عمل يقومون به.

ج- القيام بالمراقبة: وذلك لأجل التأكد من مدى مطابقة الخطط الموضوعة وطرق تنفيذها وتحقيق الأهداف. وذلك لجل تصحيح الأوضاع في حالة الأخطاء.

د- استعمال مصطلحات متعارف عليها تسهل العمل في المهنة: والمقصود من ذلك استعمال كلمات متعارف عليها تساعد على تحسين العلاقات بين الإداريين والفنيين وتحقيق التعاون المثمر بينهم بغية تحقيق الأهداف المسطرة ولا يكون ذلك إلا بإيصال المعلومات بشكل دقيق بين مختلف الفاعلين.

هـ- الاعتماد على الخبراء المؤهلين مهنيا: وذلك من خلال الاستعانة بأصحاب المعرفة الفنية التي تخلق الدعم والقوة لأية منظمة. خصوصا الباحثة عن التميز والكفاءة.

أما فيما يخص منظمات المعرفة كمنظمات تقوم على الاستخدام الأمثل للمعرفة فهي تتميز هي الأخرى بالخصائص التالية: (علي السلمي، 2002، ص123)

- إتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير، والتخطيط واتخاذ القرارات.

- الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف المصادر الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة للأنشطة المنظمة وأهدافها.



- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية الكفاءات المحورية، حيث تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة.

- تحديد مواقع العاملين في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتتناسب الصلاحيات والإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية. - تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا. وبسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة.

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، الابتكار، تطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من قدرة المنظمة التنافسية. تحميه من النقل أو الفصل التعسفي، وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ومعاش للشيخوخة، كما أن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي تحصل عليها في الاختبار.

### 2- التنظيم غير الرسمي:

يتخذ مفهوم التنظيم غير الرسمي عدة تعاريف حسب الدراسات التي أقامها عدة باحثين من مختلف فروع المعرفة. وبالأخص علماء الاجتماع فالبعض يصفه بأنه: ديناميكية بيروقراطية، والبعض الآخر يصفه بأنه البناء الاجتماعي لجماعات العمل، وهناك من يستخدم العبارة الأكثر شيوعا وهي التنظيم غير الرسمي.

حيث يعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على أنه: "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة". وبناء على ذلك يصبح التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محدودة، وليس لعلاقات نابعة من السلطات الرسمية.

(صالح بن نوار، 2006، ص 22).

فالجماعات غير الرسمية هي إذن مجموعات (أولية) حيث تكون العلاقات مباشرة ومن شخص إلى آخر. وبين مجموعات ذات بعد صغير، ولكن رئيس الفريق ورجاله يؤلفون كذلك مجموعة أولية، وهي رسمية جدا. وتتميز عنها المجموعة غير الرسمية بأنها ليست منظورة في التنظيم. فهي لا ترتبط بأية قاعدة مكتوبة صادرة عن المشروع أو عن أي تنظيم آخر. ولا تفرض من الخارج، ولكن، يمكن في الوقت



نفسه، أن تثبت في مؤسسة معينة، وأن تفرض ممارستها العملية على الجدد، وفي مراقبة سلوك الأعضاء، وإذ وجدت العفوية، فلا يعني ذلك تدفقا ذاتيا فرديا على شاكلة ما تدعي إحداثه المحاكاة النفسانية المرضية، إنه غياب سلطة الخارجية فقط وفي الواقع، فإن سمتها الأساسية أن تكمن في الهامش، وفي ظل تنظيم مثبت بشكل رسمي. (ج. فرمان، ب. مافيل، 1985، ص 93)

ولقد قدم (شيستر برنارد) مفهوما للمنظمة الغير رسمية والتي تعني أنه من خلال العلاقات الرسمية التي تحكم أفراد المؤسسة يتم تكوين علاقات غير رسمية وشخصية بين الأفراد والتي تساعد على تسهيل وتسيير عملية الاتصال بين العاملين وتراقب عملية التحاق الأفراد في هذا التنظيم غير الرسمي الذي أطلق عليه كثير من الكتاب لاحقا (الشللية). وهو يرى أنه في كل منظمة رسمية يوجد تنظيم غير رسمي الذي يساعد الفرد على محافظة على فرديته وشخصيته ويؤكد ضرورة توفر هذه الشللية في المؤسسات لتتمكن من إعطاء الدافع للعاملين والذي لا يعطيه التنظيم الرسمي. غير أنه يؤكد أن هذا التنظيم الغير رسمي ليس له هدف جماعي لأن هدف كل فرد من أفراد التنظيم هو هدف شخصي لا يمكن أن يؤدي إلى هدف جماعي لتباين الأهداف الشخصية. (إبراهيم عبد الله المنيف، 1993، ص 408)

### \* مكونات التنظيم غير الرسمي وبعض مميزاته

هناك عدة مكونات للتنظيم غير الرسمي وهي: القيم، الاتجاهات، المعنويات، المراكز، الأدوار، الحرف، المعايير، الأنشطة، والتفاعلات. والتي يمكن أيضا من خلالها إدراج بعض مميزات جماعات العمل غير الرسمية.

تتكون القيم من الاهتمامات والآراء والأفضليات المختلفة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد. وتختلف القيم عن الاتجاهات في كونها قوى دافعة داخلية أكثر من الاتجاهات، كما أن القيم ثابتة نسبيا بينما الإتجاهات قد تتغير على التوالي بطريقة أسرع. (صالح بن نوار، 2006، ص 24)

فعادة ما يكون لهذه الجماعات غير الرسمية معتقدات وقيم على أفراد هذه الجماعات أن يحترموها وأن يخضعوا أنفسهم لها وإلا عرضوا أنفسهم للاستبعاد من الجماعة أو عزلهم عنها، وهذه المعتقدات والقيم قد تختلف عن المعتقدات والقيم التي تتبناها الجماعات الرسمية. (علي أحمد علي وآخرون، 261)

الاتجاهات هي عبارة عن الحالات الداخلية للمخلوقات البشرية، والحالات هي التي تقرر الميل الإيجابي أو غير الإيجابي نحو شيء أو شخص ما، وهذا الميل هو ما يعرف بالاتجاه. ونجد أن المخلوقات البشرية تعكس استجابات وأحاسيس للأحداث التي تحدث حولهم، ومثل هذه الاستجابات تسمى



الاتجاهات. ولذا فإن هذه العوامل تعتبر حاسمة في تحديد التغيرات للسلوك داخل المنظمة. وعليه فإن المدير الذي يحاول القيام بتغيرات داخل المنظمة، يجب أن يأخذ في اعتباره الاتجاهات الفردية والجماعية. (صالح بن نوار، 2006، ص 24)

أما المعنويات فمفهومها من الناحية الاجتماعية يعتبر غامضا، وعادة ما تعرف على أنها حالات من الرغبات مبنية على إتحاد بين العوامل المادية والعقلية. وكثيرا ما نسمع القول عن المعنويات المرتفعة أو العكس والتي تنعكس بدورها على الأهداف وفعالية المؤسسة أو المنظمة بشكل إيجابي. ومن ثم تعرف المعنويات، على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة. (صالح بن نوار، 2006، ص 24)

حينما يتحدث شيلز shils (1950) من المجموعة الأولية، يمكن أن يفهم به المجموعة غير الرسمية سواء قصد فريقا من العمال أو فريقا من الإداريين، فالمجموعة الأولية أو غير الرسمية في ذاتها، لا تخلق أهدافا، غير أنه في الحدود التي تكون فيه أهداف التنظيم مقبولة، يمكن تقوية الحافز كثيرا ببلوغ هذه الأهداف، أو في الحالة المعاكسة، يمكن تقوية النفور منها، وهكذا فقد جرى الأخذ بوجود علاقة بين ترابط فريق العمل والإنتاجية، استنادا إلى أن الإنتاج هدف مقبول بشكل عام.

(ج. فريدمان وبيار نافيل: 1985، ص 95)

وبالنسبة للمركز، فهو عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقة التي يتم ترتيبها في مدرج أو هرم من التقدير والاقتراح، وقد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة، أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة. وبناءا على ذلك بعد أن فهم المركز يعد ضروريا إذ ما أردنا فهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء التنظيمي غير الرسمي (صالح بن نوار، 2006، ص 25)

كما أن أفراد الجماعة غير الرسمية يختلفون في مراكزهم الاجتماعية داخل هذه الجماعات فهناك عضو يحس الجميع بأهميته. في حين يكون عضو آخر أقل أهمية بالنسبة لأعضاء الجماعة، ولا يكادون يحسون بغيباه أو يتأثرون بهذا الغياب عن الجماعة لبعض الوقت. (علي أحمد علي وآخرون، 262)

أما الدور فهو المركز الذي يحتله الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ولكن مفهومه كمصطلح اجتماعي، هو نموذج يوضح أو يصف اجتماعيا-السلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما، ومن هذا المنطلق فإن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يحتوي على أدوار مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما. فقد نجد مثلا أن السلوك الرسمي المتوقع يختلف عن السلوك غير الرسمي المتوقع لنفس الدور، لأن ما يعتبر مقيدا للفرد ليس مقيدا للمنظمة دائما، وهذا ما يطلق عليه في الغالب صراع الأدوار.



(صالح بن نوار : 2006، ص 25)

ومع ذلك ومهما كان دور المجموعات غير الرسمية، وسواء استخدمت التنظيم الذي تتكون فيه أم لا، فمن المؤكد في كل الحالات، أنها تؤلف ما يشبه بنية ثانية موازية للبنية الرسمية، وفيها تستخدم طاقات، وتستثمر قيم تستطيع مقاومة العمل العادي للتنظيم. (ج. فرزندمان وب. نافيل: 1985، ص 96)

في حين نجد أن العرف والرقابة الاجتماعية هي عبارة عن اتفاق بين أفراد الجماعة التي تتعلق بالكيفية التي سوف يسلكها أفراد هذه الجماعة أو التي لا ينبغي سلوكها وعلى ذلك يعتبر العرف على درجة كبيرة من الأهمية بسبب تأثيره المتتابع على الأشياء التي تقدم الأفراد خارج الجماعة. كما يعتبر العرف أحد الطرق الهامة التي عن طريقها تستطيع الجماعة مراقبة سلوك أفرادها. ويستخدم كميّار لقياس الأداء. لذلك فالعرف هو عامل مساعد على تقوية الوحدة الجماعية ويمنع أو يقلل من المنافسة والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تؤدي إلى تحطيم فعالية هذه الجماعة.

(صالح بن نوار، 2006، ص 25)

فالجماعة غير الرسمية قدر من التماسك، ويختلف هذا التماسك من كل جماعة غير رسمية الأخرى. ويزيد تماسك الجماعات غير الرسمية كلما كان أفرادها أكثر تجانسا وكلما كانت الجماعة غير الرسمية قادرة على إشباع بعض حاجات ومطالب أفرادها كما يتوقف شدة هذا التماسك على الظروف السائدة بالمنشأة ككل والتي تحيط بجماعات العمل غير الرسمية. فكلما زادت الضغوط والأخطار التي تحيط بالجماعات غير الرسمية. فكلما أدى ذلك إلى تنشيط هذه الجماعات وزيادة تماسكها.

(علي أحمد علي وآخرون، 262).

والمعايير الإنتاجية غير الرسمية، تعتبر من أكثر أنواع العرف تكرارا فهي تحدث باستمرار، كما توجد في غالب المؤسسات، والمعايير الإنتاجية تحدد وتوضع بواسطة مهندس الحركة والزمن أو أي جهة أخرى بالمنظمة. وعادة ما يكون المعدل الحقيقي للإنتاج محدد اجتماعيا وبطريقة غير رسمية بواسطة هؤلاء الذين يقومون بأداء العمل في المنظمات المختلفة، سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية. فنجد أن تلك المعايير الاجتماعية تحدد بواسطة الجماعات غير الرسمية كعرف سائد بين جماعات العمل في كل المنظمات. وعند ذلك يصبح ذلك المعيار غير الرسمي هو المعيار الإنتاجي لأداء العمل.

(صالح بن نوار، 2006، ص 25).

هناك قدر كبير من الاتصالات تحري بين أعضاء الجماعات غير الرسمية في العمل. وعادة ما يكون محور هذه الاتصالات قائد الجماعة. وهذا أمر طبيعي لأن الجماعات غير الرسمية عادة ما تشبع



حاجة العاملين إلى المعلومات والأخبار التي تهمهم في العمل، والتي عادة ما يجدون صعوبة في الحصول عليها من خلال شبكة الاتصالات الرسمية. وعادة ما تتضمن الاتصالات التي تجري داخل جماعات العمل غير الرسمية قدرا من المعلومات والحقائق مختلطة بقدر من الشائعات التي تشكلها دوافع العاملين ورغباتهم وتعصباتهم الشخصية. وكلما نشطت الاتصالات الرسمية وزودت العاملين بما يحتاجون إليه من بيانات ومعلومات وأخبار تتصل بالعمل. كلما تعاملت الجماعات غير الرسمية مع قدر أقل من الشائعات وقدر أكبر من الحقائق والمعلومات الصادقة.

والاتصالات التي تجري في الجماعات غير الرسمية لا تسير حسب نظام أو خطة كما أنها لا تتبع مسالك وقنوات واتجاهات معينة عليها أن تسير فيها كما هو حادث بالنسبة للاتصالات الرسمية.

(علي أحمد علي وآخرون، ص 262)

وأما حرية المبادلات والعلاقات، فإنها تعني، كما قال (بارنارد)، وجود "وقائع غير محسوسة وآراء، وإيحاءات، وشكوك لا يمكن حصولها بالطريق الرسمي دون إثارة مشكلات تتطلب قرارا معيناً، دون إضعاف المنصب والسلطة، ودون إرهاب للهيئات الإدارية العليا". وهذا هو دور التنظيم غير الرسمي لهذه الهيئات. فيتم تبادل المعلومات دون تشغيل آلة الإدارة بشكل رسمي. وتضيف في الإمكانيات الإعلامية مع تقليل عدد الإجراءات والقرارات الرسمية. وتسهل المعرفة المتبادلة، وتضمن استمرار لغة مشتركة ونوايا مشتركة، وبالحفاظ على سياق العلاقات الشخصية وتبادل الأفكار، فإنها تسمح للنقل الرسمي للمعلومات والقرارات بأن تنحصر في الشأن الجوهري لأن مخاطر سوء الفهم تكون أقل احتمالاً. فهي بالتالي تكمل العلاقات البيروقراطية وتجعلها أكثر مرونة. (ج. فريدمان و ب. نافيل: 1985، ص 94)

الجماعات غير الرسمية في العمل دائمة التغيير والتحوير حتى تلائم الظروف المتغيرة المحيطة بها وحتى تواجه أشكال الضغوط الخارجية المفروضة عليها. ومع ذلك فبعض الجماعات غير الرسمية يطول عمرها بالرغم من الحركة المستمرة للعاملين للدخول في الجماعة أو الخروج منها.

(علي أحمد علي وآخرون، ص 263)

للجماعات غير الرسمية شكل من أشكال القيادة غير الرسمية وعادة ما يقوم بأمر هذه القيادة أحد الأفراد المتميزين في الجماعة. وقد يكون من أكثر الأعضاء حكمة وخبرة أو قدرة على التعبير عن مصالح أفراد الجماعة غير الرسمية والدفاع عنها أمام المسؤولين في المنشأة. (علي أحمد علي وآخرون، ص 261)

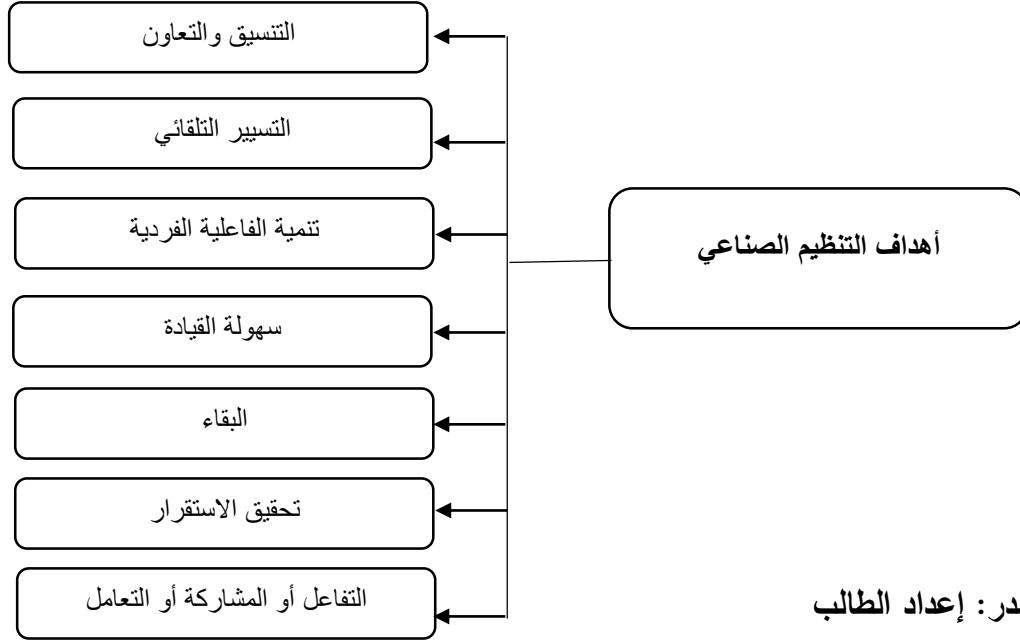
لقد ظلت النظرة السائدة للتنظيم نظرة تركز على جانب علاقات العمل، أي الجانب الرسمي والقانوني الذي يربط العامل برب العمل، وكذا العامل مع بقية العمال، ولكن في الحقيقة أن هناك جانب



آخر غير رسمي يتفاعل مع الجانب الرسمي، ويسير معه جنباً لجنب، وما لا يفهم في الجانب الرسمي، يمكن فهمه في الجانب غير الرسمي. ولذا تحاول التنظيمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيمات والعمل على ترشيده لجعله في خدمة التنظيم، لأنه مصدر تتفاعل فيه القيم وغيرها.

سادساً/ أهداف التنظيم الصناعي:

الشكل رقم (17): يوضح أهداف التنظيم الصناعي



مصدر: إعداد الطالب

يتفق كتاب التنظيم والإدارة على أن موضوع الأهداف من أهم الموضوعات والظواهر الإدارية وأصعبها في نفس الوقت، لأن الأهداف تتضمن جوهر النشاط وتسترشد بها الجهود، وتحدد الأطر اللازمة لوضع السياسات، وتوفر المعايير اللازمة لقياس الأداء وضبطه، والأهداف يمكن دراستها من ناحيتين فمن الناحية الأولى يكون التركيز فيها على هدف المنظمة ككل، أما الثانية فإن التركيز يعطي هدف أو أهداف الجانب التنظيمي فقط. ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

### 1- التنسيق والتعاون

يرى بعض كتاب الإدارة أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية بحيث يمكن ضم وتنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية والعقلية والذين يعملون في مستويات مختلفة ولهم مصالح مختلفة لكي يتم الانسجام بينهم نحو تحقيق بعض الغايات النهائية، ويرى هؤلاء الكتاب أن التنظيم يساعد على تنسيق الخبرات المتوافرة والمحافظة عليها وتمييزها.

(علي الشراوي، 2002، ص276)



والتنسيق له جوانبه المتعددة، فهناك تنسيق السياسات الإدارية وخطط وبرامج العمل، والتنسيق من خلال التنظيم، أي التنسيق رأسياً بين الإدارة العليا للمنظمة والرئاسات التنفيذية التابعة لها حتى مستوى الأفراد بمختلف الوحدات، وكذا التنسيق أفقياً بين الأفراد والوحدات التي تعمل بمستوى تنظيمي واحد مما يسمح بتبادل المعلومات وتلاقي الازدواج والتكرار في أعمالهم ويعتبر توفر وسائل الاتصال المناسبة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة. (إبراهيم عبد الله المنيف، 1993، ص243)

### 2- التسيير التلقائي:

يرى البعض أن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما يرون أن يكون الهدف الأول للإداري أن يوفر للبناء وللحلاقات التنظيمية المرنة والفاعلية التي تجعل من جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية. (علي الشرفاوي، 2002، ص277)

ومن المثير للانتباه هنا واحد من قوانين السيكلوجيا الاجتماعية: أن الفرد يتطابق بقدر أكبر مع قيم الجماعة، كلما شارك أكثر في القرارات الهامة لهذه الجماعة. فالمشاركة عامل للتطابق. وتبرهن التجربة في الواقع -مع بعض التحفظات- أن رئيس العمال الذي يمنح نوعاً من المشاركة لعماله، يشركهم بشكل أفضل بأفكاره ووجهات نظره، المندوب النقابي بدوره الذي يشارك القاعدة في عمله، يربطها بالنقابة بشكل أقوى. (ج. فريدمان ب. نافيل، 1985، ص106)

### 3- تنمية الفاعلية الفردية:

يقول "كوك" أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع. فتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه ويؤديه بأقصى كفاءة ممكنة بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم والخلط بين مسؤوليات الأعضاء. (علي الشرفاوي، 2002، ص277)

والواقع أن إدارة الأفراد إذا أدت وظيفتها على وجه علمي وبأسلوب متطور، ولم يقتصر دورها على مجرد تطبيق حرفي لسياسات ونظم ولوائح فإنها تلعب دوراً هاماً في استقرار العاملين وتدعيم العلاقة بين هؤلاء العاملين وبين المنشأة وقادراً. كما أن القلق والتوتر والشكوى من جانب العاملين في المنشأة ستقل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى توجيه العاملين لكل جهودهم من أجل العمل والإنتاج.

(علي أحمد علي وآخرون، ص251)



### 4- سهولة القيادة:

لعل أهم أهداف التنظيم هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، فلا بد للتنظيم من تكوين كيان فعال المجموعة من القادة والتابعين. (علي الشرقاوي، 2002، ص 277)، فمن الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة الإداريين احتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة وحجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية. والواقع أن هذا القول يتردد كثيرا على ألسنة بعض القادة الإداريين لتبرير احتكارهم للعمل. وهؤلاء القادة الإداريون يجبوا أن يعلموا بأن عليهم تدريب تابعيهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم. ولا بد من تدريب التابعين على بعض الأعمال الصعبة التي يعتقد القائد أنه وحده الذي يمكنه الاضطلاع بها. حتى يتفق هؤلاء التابعون هذه الأعمال. ويجب أن يدرك القائد الإداري أن كل فرد في المنشأة زائل ولا بد من إعداد صف ثان يتولى العمل بعده وأن الحياة مستمرة ولا يمكن أن تتوقف لمجرد رحيل فرد معين. (علي أحمد علي وآخرون، ص 140)

### 5- البقاء :

إن دراسة المنظمات تساعد على تفهم تفاعل المنظمة مع المجتمع وأثر المتغيرات والعوائق والحدود على التنظيم من حيث الحجم والتقنية والغموض والتعقيد والسلطة. وفوق كل شيء، فإن نظرية المنظمة وتقوم التفاعلات مع البيئة ومتغيراتها تساعد على تحقيق الهدف الرئيسي من وجودها وبقائها مع الحفاظ على بنائها الداخلي وتكيفها وتأقلمها مع البيئة والمجتمع لتحقيق النجاح والأهداف التي أنشئت من أجلها. (إبراهيم عبد الله المنيف، 1993، ص 406)

فبقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها. (علي الشرقاوي، 2002، ص 278)

### 6- تحقيق الإستقرار:

يرى "بيتر دراكر" أن التنظيم لا بد أن يعمل على تحقيق الاستقرار، فتحديد الهياكل التنظيمية، وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لا بد أن تعمل على مجالات المخاطر.

(علي الشرقاوي، 2002، ص 287)

فالمنظمة الفعالة هي بإمكانها معالجة التغيرات التي تتعرض لها بفعالية بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيبوا لهذه التغيرات بالإيجاب. يمكن أن نفهم من هذه أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها فإذا رأت أن الظروف أو



الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثان أو مسؤول بآخر، فهي لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها. على أن يبقى العمال هم "الترموتر" لقياس نجاعة هذه العملية. بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد. (صالح بن نوار، 2006، ص 219)

### 7- التفاعل أو المشاركة أو التعامل:

إن إشراك جميع فعاليات التنظيم من إداريون وفنيون وعمال في وضع التصورات المختلفة كما يجب أن تمون عليه المنظمة في المستقبل ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة. كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التقنوقراطيين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية.

(صالح بن نوار، 2006، ص 219)

وترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية فيتداخل ويتفاعل الأفراد ببعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم. والتنظيم الفعال لا يجب أن يوفر فقط تلك الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم. ولكن لابد أيضا أن يوفر الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد. (علي الشرقاوي، 2002، ص 287)

### سابعا/ خصائص التنظيم الصناعي:

إن أهم خاصية تتميز بها التنظيمات هي طابعها الاجتماعي، إذ لا يمكن تصور تنظيم خال من أفراد لهم أنماط موحدة ويتقاسمون المهام وينسقون فيما بينهم بصورة واعية ومقصودة، وقد حدد "بيديان Bedeian" أربعة خصائص مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم ولخصها فيما يلي:

- 1- التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة أفراد لهم أنماط من التفاعلات.
- 2- تنمو التنظيمات لتحقيق أهداف محددة، لهذا فالتنظيمات هي منتوجات تتطلب النظام والتعاون.
- 3- تحتاج التنظيمات إلى تنسيق واع وهيكل مقصودة، وتصنف النشاطات حسب أنماط منطقية، إن التنسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة وتحديد الواجبات.
- 4- تعتبر التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما، متواجدة بصورة دائمة، يتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم والغرباء عنه واستمرارية التنظيم. (بوفلجة غيات، 2003، ص 8)



- وهذه الخصائص في مجموعها تعطينا صورة للتنظيم فيها تركيز على القوى البشرية، باعتبار أن أهم ما يميز التنظيمات هم الأفراد الذين يتعاونون بطريقة مقصودة ومنظمة لتحقيق أهداف محددة. كما يلخص "هاكمن وبورتر Hackman & Porter" الصفات الرئيسية للتنظيم في:
- يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر ومن جماعات رسمية وأخرى غير رسمية.
  - التوجيه: يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته وتطويره.
  - الأساليب: لكل تنظيم سلوك إداري وتنظيمي معين، بواسطة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، وتدرج السلطة، وتنظيم الاتصال وأسلوب إدارة الموارد البشرية.
  - التنسيق الواعي: وذلك بالاعتماد على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
  - الاستمرارية في الأمن: إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة والاستقرار وأمن الأفراد.

كما استخدمت مجموعة من خصائص التنظيم المركزية والتميز الوظيفي والوظيفة والتكامل والتخصص الوظيفي وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وغيرها، ومنذ ظهور أفكار "فيبر Weber" عام 1947، وخاصة ما يتعلق منها بأبعاد أو خصائص التنظيم الإداري كالتخصص الوظيفي والمعمارية ورسمية قواعد العمل وإجراءات العمل ومركزية اتخاذ القرارات وهرمية السلطة، والدراسات التي تناولت هذه الأبعاد أو الخصائص في تناقض وتعارض في المفاهيم والمقاييس والنتائج التي توصلت إليها، مما دفع الكثير من الباحثين أمثال "شايلد Child" عام 1948 و"داسماليسيان Dastmalician" عام 1984، و"ويلر Wheeler" وآخرون عام 1980، و"مانسفيلد Mansfield" وآخرون عام 1980 إلى التأكيد على ضرورة توحيد المقاييس، وخاصة ما يتعلق منها بأبعاد أو خصائص التنظيم المتقدم ذكرها وذلك لتوضيح دور هذه الأبعاد في مساعدة الإدارة العليا في السيطرة والتنسيق بين وحداتها الوظيفية الرئيسية والفرعية في مجال التفاعل والتكيف للبيئة، فقد بين داسماليسيان أن أبعاد أو خصائص التنظيم تمثل ميكانيكيات عمل ورقابة وتنسيق تستخدم من قبل الإدارة العليا في مواجهة مختلف ظروف وعوامل البيئة، كما أشار شايلد عام 1972 إلى أن استراتيجية الرقابة والتنسيق تعتمد على تناسب وانسجام هيكله الأنشطة التي تمثل



الاعتماد على التخصص الوظيفي والمعيارية ورسمية قواعد وإجراءات العمل، إضافة إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات (لوكيا الهاشمي، 2007، ص14-16)

ثامنا/ التنظيم الصناعي في الجزائر:

### I التطور التاريخي لظاهرة التنظيم الصناعي:

لقد أصبح دور الإشراف على نشاط المؤسسة ذا أهمية بالغة بعد إنشاء المؤسسات الرأسمالية بعد الثورة الصناعية، كما ازداد دور التنظيم الرسمي بتطور المؤسسات وكبر حجمها إذ أخذ التنظيم حالياً معنى أكثر تكاملاً واتساعاً، وبذلك عرف التنظيم الرسمي منذ القدم بأنه توزيع للوظائف إلى هيئات وجمع هذه الهيئات فيما بينها.

إذ يعتمد التنظيم على التدرج الذي يحدد العلاقات هرمياً، وفيه تتوزع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي.

إن الاهتمام بقضايا التنظيم لم يعد مقتصرًا على الموظفين الإداريين أو المختصين فحسب، بل جميع العمال في حاجة إلى أن يتعرفوا ويهتموا بذلك، لأنه لا يمكن الاستغناء عنها فهي بذلك حاجة ماسة لأنها تساعدهم على الفهم كما تساعدهم على الامتثال لها أثناء تأديتهم لنشاطهم.

إن ميدان التنظيم الإداري يتطلب قيوداً أو التزامات، وتحديد الأفعال والسلوكيات التي يجب العمل بها مسبقاً سواء الإداريين أو فئة العمال، فالجميع يخضع للقوانين الإدارية والتنظيم الرسمي له بالغ الأثر على حياة العامل، فالوقت الذي يمضيه العامل في منظمة ما، يضيف على شخصيته خصائص وأبعاد عديدة، كما بين ذلك كثير من علماء الاجتماع والإدارة ولعل أبرز من حلل هذا الأمر هو " روبرت ميرتون" في مقاله: " البناء البيروقراطي والشخصية "يقول: "... إن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية حيث يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم تغيرات منها ما هو واضح كالالتزام المطلق بالنظام والانتظام والامتثال للسلطة والاحتكام للقواعد، ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة..."

كما تحدث تغيرات في شخصيات الأفراد في التنظيم البيروقراطي نتيجة لخصائص التنظيم الإداري وتكوينه الداخلي مما يجعل الأفراد تبنيها والتكيف معها..."

وهكذا فالعامل الجزائري البسيط الذي دخل المؤسسة الصناعية عشية الاستقلال، نجده اليوم يتمتع بخلفية تنظيمية في هذا المجال، حيث سائر تطور المؤسسات والقوانين المختلفة التي مر التنظيم الجزائري



بها، وتعلم من ذلك مهماته اليومية أثناء الممارسة والاحتكاك اليومي ومزاولة العمل، أو بالمشاهدة والملاحظة العامة أثناء التطبيق للإجراءات التنظيمية على زملائه، مما يجعل سلوكه وتصرفاته التي يقوم بها جزءا من المناخ التنظيمي العام للمؤسسة، من ذلك نجد أن المادة (27) من القانون العام للعامل تنص على ما يلي: ".... ينبغي على العامل مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بجميع المهام المرتبطة بمنصب عمله بوعي وفعالية مع مراعاة القانون والأحكام التنظيمية والانضباط والتعليمات السلمية. " (جبهة التحرير الوطني: القانون العام للعمل)

إن الملاحظ لوضعية العامل الجزائري لم يجعل منه منتجا فقط بل يطلب منه أن يكون مسيرا منتجا ومراقبا وساعيا في سبيل تنوير مؤسسته، كما أكد ذلك قانون وفلسفة التسيير الاشتراكي سابقا للمؤسسات الذي يعتبر فعلا تنظيما جديدا للمؤسسات الصناعية

ولضمان فعالية تنظيمية وجب على الجميع أن يتسلح بمعرفة النظام الداخلي للمؤسسة ومعرفة القواعد العامة للتسيير، ومعرفة قوانين الإجازات والعطل المرضية وكيفية التعويض لها، ومعرفة أيام الراحة القانونية وقانون الساعات الإضافية، ومعرفة قانون العقوبات، وقانون الترقية وكيفية إعطاء الأجر، وخصوصا إن طبق القانون العام للعمل إلى غير ذلك من تشريعات العمل، ومعرفة مبادئ إعادة الهيكلة من بعد، التي قامت على إعادة دراسة اتخاذ القرارات، وإقامة تسيير فعال من أجل نموذج استهلاكي، لكن الواقع يؤكد عكس ذلك إذ قام هذا النمط الجديد من التنظيم بتغيير حقيقي في هيكل المؤسسة لكن التنظيم لم يتغير.

جاءت بعدها مبادئ تنظيمية أخرى إثر تبني الدولة لسياسة استقلالية المؤسسات ألا وهي مركزية التخطيط، وحرية اتخاذ القرار الذي يتلاءم مع اقتصاد السوق والإعداد الذاتي للقوانين والقواعد القائم على انفصال النظام الداخلي (المؤسسة عن النظام الخارجي (الوصايا)، وهو تنظيم ديناميكي مرن يتبنى سياسة التسيير الاستراتيجي " GESTION STRATEGIQUE " الذي ظهر في النصوص التطبيقية الاستقلالية.

إذ اعتبرت الاستقلالية كمرحلة وممر للدخول في نظام اقتصاد السوق وتبني سياسة الخصخصة القائمة على خصخصة الملكية وخصوصة التسيير وتجنب تدخل الدولة وتجديد آليات التسيير.

إن محاولة معرفة هذه الأشياء كلها ترسي الصورة الذهنية الأساسية الأولية لدى مختلف العمال كالقدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك مجريات الأمور، حتى يتوافقوا مع محيطهم وبيئتهم التنظيمية التي



يعيشون فيها يوميا، إن هذه الأدوار المسندة للعمال في كل المجالات، قد أكسب العمال معرفة تنظيمية، إلى أنه يراعى فيه بعض الأسس العلمية الميدانية... (علي زغود، 1982، ص56)

أي أن تكوين العمال بعيد عن برامج الإدارة والتنظيم، ترتب عليه ضعف في التسيير والتنظيم في المؤسسات الجزائرية، وقد وصف ذلك أحد الكتاب الإداريين بقوله: "... إن الدولة النامية ليست متخلفة في التنمية وإنما هي متخلفة في الإدارة... (علي زغود، 1982، ص232)

أي أن العالم الغربي المتقدم قد أدرك أن قوة الإنتاج لا ترجع فقط إلى مقدار راس المال أو الآلات بل يرجع إلى قدرة الإدارة التي تعتبر السر القوي وراء الصناعة المتطورة، ومهما يكن فإن الاستراتيجية الناجحة للمؤسسات الصناعية لكي تبرز كفاءتها وقوتها أمام الشركات العالمية، ينبغي أن لا تعيش في دوامة الصراع بين المورد البشري وإدارة، والتي ينجر عنها أحيانا الفشل، بل الأمر يتوقف في قوة القرار الذي هو العنصر الفعال في المؤسسة، فالمهم أن تصل المنظمة إلى الأهداف التي رسمت لها.

### (II) نبذة عن التنظيم الصناعي في الجزائر

يعتبر التنظيم الصناعي في الجزائر من بين القضايا الجد معقدة، باعتبار الإفرازات التي خلفتها المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية. والتي باءت بالفشل.

إن التجربة الصناعية الجزائرية رغم قصر مدتها، فهي تجربة ثرية وغنية جدا في هذا الميدان، سواء على مستوى التنظيم والتسيير الصناعي، أو على مستوى علاقات العمل والتشريع لها ولذلك فهي تحتاج فعلا إلى دراسات تقييمية وتقويمية شاملة، من أجل استخلاص النتائج الضرورية للمرحلة الصناعية القادمة، والتي سيكون الدور الأول فيها للقطاع الخاص، أو ما يسمى باقتصاد السوق والمنافسة الحرة، القائمة على مبدأ البقاء للأقوى وذلك حتى لا تتكرر نفس أخطاء المراحل السابقة، حيث يمكننا القول أن أهم استثمار في هذه المراحل هو استثمار الموارد البشرية، بما يتماشى والتغيرات الحاصلة. إلى جانب تهيئته تهيئة كاملة خاصة لإعادة الاعتبار في مشاركته لصنع القرار، والاهتمام بالعلاقات التنظيمية، والوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسية تحدد مختلف نشاطات التنظيم الصناعي، وهذا ما يمليه الاتجاه الاستراتيجي، إذن الاستثمار في المرحلة القادمة هو استثمار بشري ثقافي أكثر منه استثمار اقتصادي، أي استثمار في اكتساب الخبرة الإنسانية من الممارسة الصناعية على مستوى الفرد والمجتمع.

ويجب أن تكون المنظمات مرنة ومتكيفة، وذات معلومات تحتية، وبني وركائز متينة تعمل على تحقيق التكامل ما بين الموارد البشرية في ظل التنظيم الصناعي الموجه وتصميم المؤسسات في ظل



الاتجاه الاستراتيجي، حيث تكون العلاقات بين التنظيم الصناعي والموارد البشري متبادلة بجميع جوانبها ونواحيها.

وتأسيسا على كل ما سبق نقول بأن التنظيم الصناعي في الجزائر، كانت تنقصه النظرة الثاقبة في اختيار موقع التنظيم الصناعي، ومنه فهو يحتاج إلى تحريات واسعة من أجل ضمان نجاحه في تحقيق أهدافه من جهة، إلى جانب تحقيق الأهداف العامة المبتغاة من وراء التنمية الصناعية من جهة أخرى، وهو المساهمة في تحسين مستوى معيشة السكان، وتطوير المنطقة عامة، ومن أجل ذلك فإن الدراسة السوسيوولوجية للتنظيمات الصناعية تأخذ دوما في الاعتبار العوامل التي تؤثر في الأهداف الخاصة والأهداف العامة للمجتمع.

لكن الملاحظ في الفترات التي عاشتها الجزائر من خلال المراحل التنظيمية، وجدنا أن التنظيم الصناعي قد أفرز مظاهر التسيب والإهمال المتعمد، والتباطؤ في الإيفاء بالأهداف ناهيك عن الإبداع لتجاوز المعايير المحددة سلفا، الترهل في الكم الوظيفي بما لا يوازيه من الجهد لتحقيق الكفاءة والإلتقان والتنوع الواجب...، وما هذه إلا البعض من أعراض وأمراض التنظيم الصناعي التي ساققتها إلى تدني الإنتاجية والقصور البين عن تحقيق واجباته الأساسية. (حسن ابشر الطيب، 1986، ص12)

هذا كل ما يمكن قوله بإيجاز عن التنظيم الصناعي في الجزائر، والذي أفرز العديد من المواضيع التي يجب معالجتها معالجة دقيقة من أجل تحقيق القفزة النوعية نحو تحقيق الأهداف. لا الفشل كما سبق للمراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية ومن بين المواضيع دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية، في ظل التوجه الاستراتيجي الداعي للتغيير.

### (III) مراحل السياسة التنظيمية للصناعة في الجزائر:

#### 1- مرحلة التسيير الذاتي 1962 1964:

في هذه المرحلة بدأت عملية امتلاك الأراضي وشغل العمال الأملاك الاقتصادية الشاغرة بحيث يسير العمال المؤسسات بأنفسهم، كما ظهرت التأميمات، وتم التركيز على -الصناعات الثقيلة واعتبرت ملكية الدولة ملكية الشعب. (محمد السويدي، 1980، ص139)

#### 2- مرحلة الشركة الوطنية 64 - 1971:

في هذه المرحلة طالت التأميمات المناجم والبنوك والتأمينات، وبدأ التفكير في إنشاء شركات وطنية باعتبارها الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الرئيسية وبناء اقتصاد وطني وتنمية البلاد

(علي زغود، 1977، ص40)



### 3- مرحلة التسيير الاشتراكي 71 - 1980:

ظهرت في هذه المرحلة سياسة جديدة للتنمية الاقتصادية، معتمدة على النظام الاشتراكي المنطلق من فكرة الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج وبإلغاء استغلال الإنسان لأخيه الإنسان وإذابة كل الفوارق الطبقة بين الأفراد. (علي زغدود، 1977، ص46)

### 4- مرحلة إعادة الهيكلة 80 - 1988:

قامت هذه المرحلة على تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها بمراقبة نشاطاتها المالية وتحسين تسيير الاقتصاد الوطني والتحكم في الجهاز الإنتاجي وإجبار المؤسسات بالنتيجة وفقا للأهداف المسطرة في المخطط الوطني.

### 5- مرحلة استقلالية المؤسسات 88 - 1990:

جاءت هذه المرحلة لمواجهة الوضعية الاجتماعية المتأزمة، ولإعادة تصميم هذه المؤسسات على أسس جديدة حيث لها الحق في إدارة مستقلة لشؤون المؤسسة دون أي تدخل -من طرف الوصاية الوزارية أو سلطات أخرى. (سعيد أوكيل وآخرون، 1994، ص92)

### 6 - مرحلة الخصخصة 1990:

جاءت هذه المرحلة مرتبطة بتبني النظام الاقتصادي الجديد المتمثل في اقتصاد السوق، وقامت على وضعية الاقتصاد الوطني وبرامج المؤسسات المالية والدولية، ورغبة الدولة في التخلص من النفقات والإعانات الموجهة لتغطية خسائر المؤسسات العمومية. (عادل غزالي، 2006-2007، ص120)

إن المتأمل التجربة الجزائرية يجد تعدد الإصلاحات الاقتصادية والأثر الكبير لها على مؤسساتها الصناعية التي عرفت موجة من التغيير في كل مرة، وهذا الوضع ألقى بظلاله على منظومة القيم التي تتماشى مع كل فترة.

ولعل ما يمكن التأكيد عليه في هذا الصدد هو أن سلسلة التغييرات التي حصلت في الجانب المادي أو الجانب الإداري لهذه التنظيمات لم يصاحبها تغيير آخر في الجانب الثقافي للعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في محاولة التغيير، وظل العنصر البشري في الجزائر وفي فترات التغيير هذه يتبنى نفس القيم الاجتماعية التي سار عليها لفترات طويلة، والشيء الذي حكم على هذه السياسات بالفشل، وبالتالي فهذه الإصلاحات ركزت على البعد المادي وأهملت الثقافي، فلم يعد التنظيم الصناعي الجزائري قادرا على فهم واستيعاب وتيرة التغيير ما أدى إلى التغيير المتعاقب لأنماط التسيير المختلفة.



### IV) واقع التنظيم الرسمي بالمؤسسات الصناعية في الجزائر:

إن معظم الهياكل الوظيفية والتنظيمية، ونظم وأساليب الأداء التنظيمي المعمول به في مؤسساتنا الصناعية، يعود إلى منابت متعددة، وأصول مختلفة، بعضها إرث منجمد توارثناه تابعا عن تابع، واقتدينا أثره منذ أيام القهر الاستعماري، تحت وطأة النظام الفرنسي، وهناك بعض آخر نقلناه من الحضارة الغربية والشرقية، وفتنا به فتنة أبعدتنا عن أصولنا الراسخة ذات الجذور الضاربة في أعماق التاريخ الإنساني، لقد ظل هذا التشتيت المتناقض من الهياكل والنظم والأساليب سمة بينة لكثير من المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية، وبقي التنظيم جسما غريبا لاطائل منه لافتقاره لعناصر التجانس المطلوب التي هي من أجديات التوافق والفعالية في الأداء الإداري (التنظيمي).

ومن هنا تنبع ضرورة تبني أو انتهاج توجه جديد استراتيجي نابع من واقعنا وتطلعاتنا، ومنه جاء اهتمام الدراسة بتقديم صورة واقعية عاشتها المؤسسة الصناعية الجزائرية، عبر مراحل متعددة كما سبق ذكرها، حيث كانت هذه التغييرات عبر مراحل النبراس الذي أضاء دربي للسير قدما للكشف عن خبايا التنظيم، وتحويله إلى حقائق والحقيقة هو مدى دوره في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال مدى إدراك المورد البشري واستعابهم لمقومات هذا التغيير، وتصورهم الإيجابيات وسلبياته والعوامل والمتغيرات المرتبطة بذلك، وهذا بطبيعة الحال من خلال التعرف على وجهة نظر أعضاء التنظيم للتغيير.

ل للوصول إلى حقائق لمعرفة الخلل أكان في التنظيم أم في المورد البشري، الذي ليست له القدرة على الفهم والاستيعاب والإدراك لما يحصل أمامه من تغيرات، وهي كمعادلة في الرياضيات من مجاهيل كثيرة يصعب حلها، لكن لو أردنا المعرفة لبحثنا عن

طريقة الحل لنجد الجواب، والجواب يكون عن طرح أسئلة وصياغة فرضيات عن الواقع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، إن لم نقل المؤسسة الصناعية الحديثة لأنها شهدت تغييرات كثيرة، وهذا طبعا على عدة مستويات، فنجد على سبيل المثال لا الحصر.

بالنسبة لاتخاذ القرارات لم يعد يقتصر على فئة معينة، بل شمل وأتاح الفرصة لجميع الفئات العمالية بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم الخارطة التنظيمية للمؤسسة الصناعية إضافة إلى تلك الحواجز التي كانت واضحة وجليّة في التنظيمات السابقة، فهي التنظيمات الجديدة (الإصلاحات)، كالاتصال بين الإدارة والعمال كانت صعبة، لكن لم تعد إشكالية فأى عامل له الحق في الاتصال المباشر



## الفصل الرابع ----- التنظيم الصناعي في ظل على الاجتماع التنظيم

بالإدارة لطرح انشغالاته، لتبقى التقسيمات داخل المؤسسة فيم يتعلق بالمهام والوظائف مجرد وضع كل واحد في مكانه.

إذن ومن خلال هذا يمكن القول بان التفكير الجديد هو كيف يعمل التنظيم الرسمي على تنمية الموارد البشرية، باعتبارها الأساس داخل المؤسسة، ومن خلالها يمكن أن نصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة.



### خلاصة:

يمكن أن نلخص إلى نتيجة مؤدها أن التنظيم هو أحد الدعائم الإنسانية التي يمكن لأي مؤسسة صناعية أن تستمد منها وجودها وكذلك استمراريتها. وما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أن التنظيمات تركز كثيرا على الجوانب المادية والنفسية وجعلها هي المكون والعنصر الحقيقي في أي تنظيم وهذا ما يتماشى مع النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، في حين أن التنظيم لا يقتصر على جوانب مادية وتقنية البحث بل أن الجانب البشري بما يحمله من إبداع ومهارات وقيم له أهمية بارزة في التنظيم. وما يمكن الخروج به من خلال دراسة التنظيم الصناعي هو حقيقة التنظيمات الجزئية والتي يقال بشأنها أنها هجينة إذ يقل الاهتمام فيها بالموارد البشري والقيم التي يحملها ثم ان الممارسات داخله سواء على المستوى الفردي أو الجماعي تعزز ذلك والدراسة الميدانية تؤكد المقولة أو تنفيذها

# الفصل الخامس

## المقاربة المنهجية للدراسة

### الميدانية



### أولاً/ مجالات الدراسة:

تمثل مجالات الدراسة إحدى الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي، حيث تهدف من خلالها إلى التغلغل والفهم المتعمق لحيثيات الواقع من حيث التكوين والتنظيم محل الدراسة البحثية كمرحلة منهجية تكاشف في ظل المجال المكاني والزمني، البشري عن المحركات المكرسة التي تتماشى مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

### (I) المجال المكاني:

يقصد بها النطاق أو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث حيث دعت الإجراءات المنهجية في خصم طبيعة الموضوع وأهدافه وخصائصه النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة صيانة الأجهزة الصناعية ( INDUSTRIELSPEO EQUIPE ) (MENTSDE MAINTENANCE SOCIETE) بالمسيلة.

تأسست بتاريخ 29/12/1997 وهي شركة تابعة لسونلغاز باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تتمتع بالتركيبية البشرية وقوة المداخل المالية، الواقعة ببلدية المسيلة بالضبط في ذراع الحاجة ولديها ورشات حتى في بشار وتقرت.

### (II) المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها ترسيخ واقع هندسة التكوين وأثرها على التنظيم الصناعي لدى العامل بميدان الدراسة محاكاة لخصائص المنهج الوصفي، حيث تم الوقوف على الواقع البحثي من خلال جولة استطلاعية مقر المؤسسة بتاريخ 21 جوان 2020 للتعرف على عدد العمال والموظفين، عدد الفروع والمكاتب والأقسام، الشكل الداخلي للمؤسسة- الظروف الفيزيائية، خلالها تم الاطلاع على الوثائق الخاصة بإنشائها، هيكلها التنظيمي والقانوني والداخلي للمؤسسة.

- أما يوم 10 جويلية 2020 تم توزيع الاستمارة على 30 فرد من عينة البحث وتم ملأ الاستمارة واستلامها في اليوم الموالي.

### (III) المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث في واقع مجال الدراسة البحثية 630 عامل يتوزعون على مختلف الورشات والمصالح.



### ثانيا/ المنهج المستخدم في الدراسة:

يعد المنهج في العلم مسألة جوهرية باعتباره مجموعة منظمة من العمليات تسعى للبلوغ الهدف، بنص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة ما (موريس أنجرس، 2004، ص99)، وحتى تحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى توجهاته النظرية لإشباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف طبيعة التكوين الداعمة لتمكين وتطوير العاملين، وإبراز الأثر بين التكوين والتنظيم لدى العامل.

### ثالثا/ أدوات جمع البيانات:

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تفرض أنه لبلوغ المصادقية والدقة في البحوث والدراسات ذات الطابع العلمي يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج أو الظاهرة محل الدراسة وانطلاقا منه: اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان.

**(I) الاستمارة:** تعرف الاستمارة المعروفة في شكلها الأكثر شيوعا بسير الآراء على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على المعلومات حول موضوع أو ظاهرة ما (رشيد زرواتي، 2008، ص182)، تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة والقيام بمعالجة كمية بهدف إيجاد علاقات والقيام بمقارنات رقمية. (موريس أنجرس، 2004، ص204)

إن الغرض المنهجي من تطبيق الاستمارة هو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع التكوين وواقع التنظيم، تماشيا مع الخاصية المهنية لجمهور البحث ثم تطبيق الاستمارة تضمنت 28 سؤالا موجهة إلى فئة العمال، وقد تصادم تطبيق الاستمارة بصعوبات تمثلت في تردد بعض العمال عن اجراء هذا التطبيق بسبب عدم تعودهم على هذه الدراسات الاكاديمية وخوفهم أيضا بسبب الوباء العالمي كورونا، ضف إلى ذلك التحجج بعض العمال بعدم وجود وقت لهم بسبب ضغط العمل، حيث بوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تماشيا مع متغيرات الدراسة.

### رابعا/ أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه


#### (I) اختيار مجتمع البحث:

تعتبر المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، فهي تجسيد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة ونظرا لعدم التمكن من الوصول إلى جل أفراد العينة بسبب القرار الحكومي بتقليص 50% من العمال المؤسسة جراء وباء كورونا، وتماشيا مع المعطيات المنهجية ضمت الدراسة تحديد العينة القصدية المنتظمة حيث أن عينة الدراسة بلغت 30 مفردة من فئة العمال تبعا لطبيعة الموضوع التي توجهنا للتعامل مع العمال.



## (II) خصائص مجتمع البحث:

لتحديد ملامح مجتمع البحث تم الموقوف على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث والتي تم تضمينها الأغراض منهجية ومعرفية تسمح للباحث الكشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.



# الفصل السادس

## عرض وتحليل النتائج

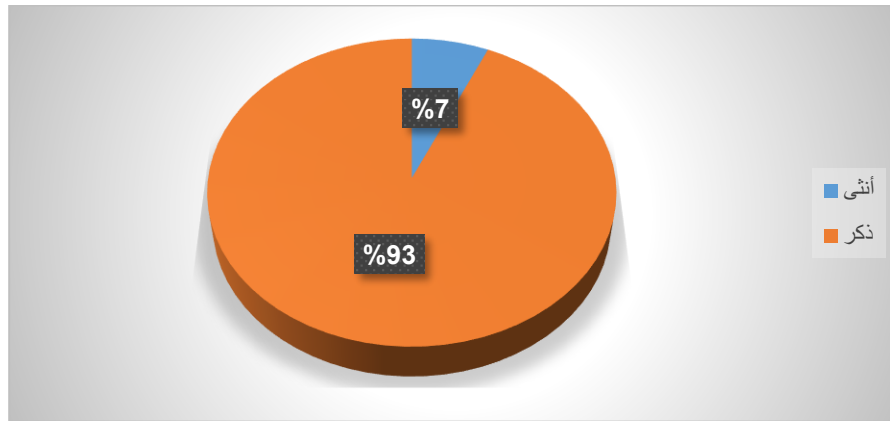


## أولاً/ عرض وتحليل المحور الاول من الاستبيان

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| أنثى    | 2       | 7%     |
| ذكر     | 28      | 93%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس

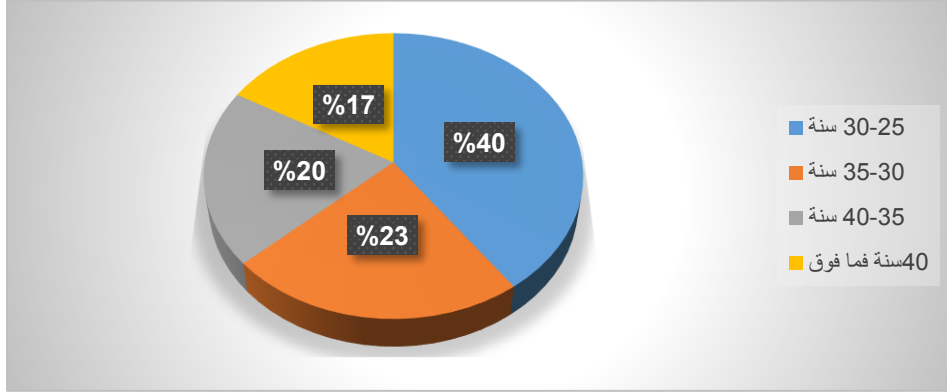


نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم أن غالبية أفراد العينة من الذكور بلغت نسبهم 93% من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 2% وقد يرجع إلى ذلك لسياسة بعض الشركات في التوظيف، كما قد يكون سبب انخفاض نسبة الإناث يعود أيضا إلى أن بعض المؤسسات لا يعملون عمل النساء لأسباب خاصة بهن، فمثلا النساء يخضعن لظروف قد تؤدي إلى تأثير العمل (إجازات الأمومة وغيرها)، بالإضافة لطبيعة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

| السن           | تكرارات | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| 25-30 سنة      | 12      | 40%    |
| 30-35 سنة      | 7       | 23%    |
| 35-40 سنة      | 6       | 20%    |
| 40 سنة فما فوق | 5       | 17%    |
| المجموع        | 30      | 100%   |

الشكل رقم (19): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

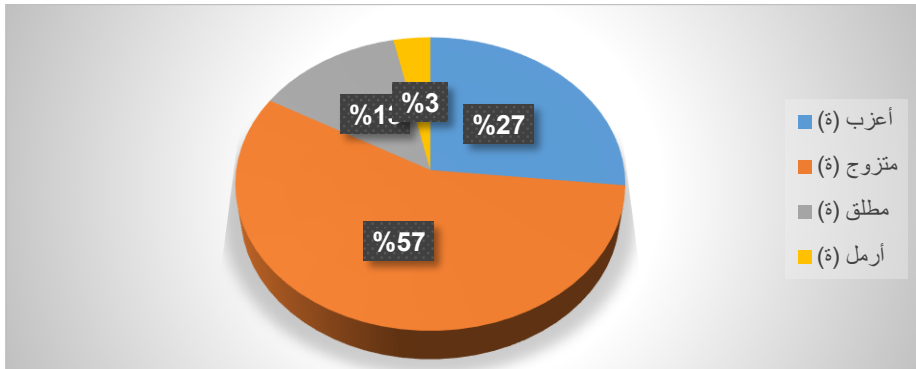


لقد تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم، وقد أعطيت لهم 4 فئات عمرية، وأن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من (25-30 سنة) حيث بلغت نسبتهم 40% بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم من (30-35 سنة) بـ 23%، بالنسبة لأفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم من (35-40 سنة) فقد بلغت نسبتهم 20% من العينة الكلية، مما سبق يتضح أن أقل نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة فما فوق بنسبة 17%، نرى أن أعلى نسبة تمثل سن الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد نرى في ذلك إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تفضل في التوظيف على من لديهم مستقبل وخبرة ومعرفة وتعتمد على الطاقات الشبابية التي تتسع لعنصر الكفاءة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| النسبة | تكرارات | الحالة الاجتماعية |
|--------|---------|-------------------|
| 27%    | 8       | أعزب (ة)          |
| 57%    | 17      | متزوج (ة)         |
| 13%    | 4       | مطلق (ة)          |
| 3%     | 1       | أرمل (ة)          |
| 100%   | 30      | المجموع           |

الشكل رقم (20): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



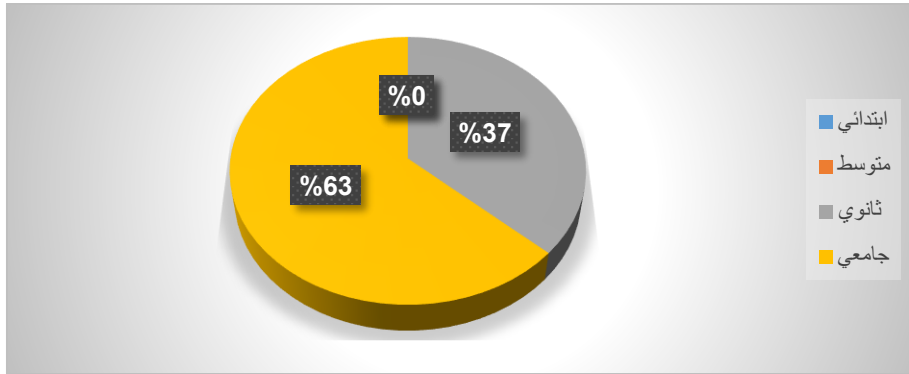


نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تركزت على فئة المتزوجين وذلك بنسبة 57% وعدد أفرادها 17، أما بالنسبة 27% تمثل فئة العزوبة والتي يتمثل عدد أفرادها 8، أما بالنسبة 27% تمثل فئة المطلقين فقدرت نسبتها بـ 13% والتي يتمثل عدد أفرادها 4، أما نسبة الأراامل فتقدر بـ 3% والتي يتمثل عدد أفرادها 1.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مجتمع العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | تكرارات | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| ابتدائي          | 0       | 0%     |
| متوسط            | 0       | 0%     |
| ثانوي            | 11      | 37%    |
| جامعي            | 19      | 63%    |
| المجموع          | 30      | 100%   |

الشكل رقم (21): يوضح توزيع مجتمع العينة حسب المستوى التعليمي



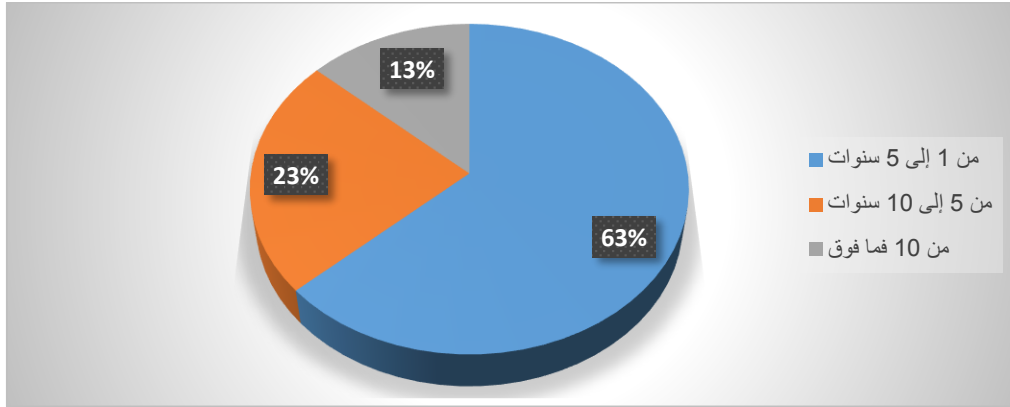
من الجدول رقم (05) والشكل رقم (21) يتبين أن المستوى التعليمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو المستوى الجامعي بنسبة 63% من أفراد مجتمع الدراسة بالإضافة ذلك هناك نسبة 37% من أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى ثانوي، في حين كان الأفراد ذو المستوى المتوسط يمثلون نسبة 0% والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه المؤسسة تحرص على توظيف المواد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف والتي تملك القدرة للتحكم في التكنولوجيا.



الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل

| الأقدمية في العمل | تكرارات | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| من 1 إلى 5 سنوات  | 19      | 63%    |
| من 5 إلى 10 سنوات | 7       | 23%    |
| من 10 فما فوق     | 4       | 13%    |
| المجموع           | 30      | 100%   |

الشكل رقم (22): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل



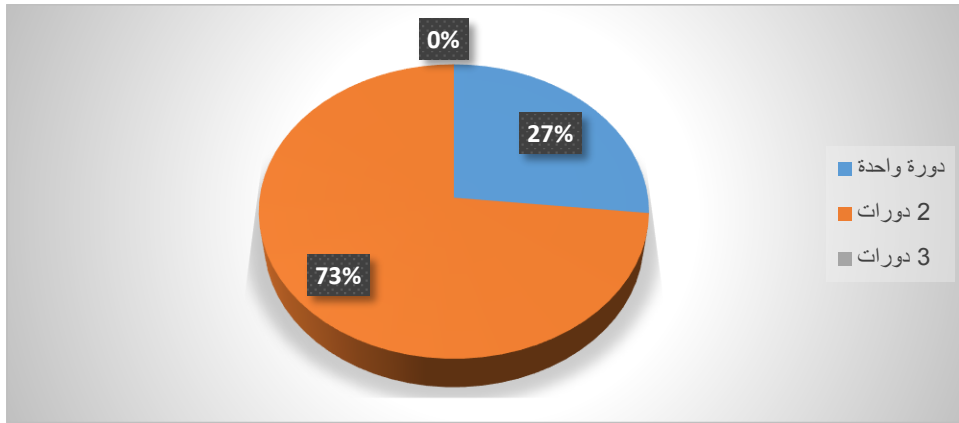
من خلال ما تقدمه في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية، تبين أن نسبة 63% من مفردات العينة البحثية المدروسة لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات فما فوق ونسبة 23% منهم لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 13% منهم لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات. إن سنوات العمل الطويلة التي يقضيها العامل بنفس المؤسسة كفيلة بمدى الخبرة اللازمة التي تحسن وترفع مستوى أدائه لمهامه وتعزز ولائه للمؤسسة وبالتالي استقراره بها.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها

| عدد الدورات التكوينية المشارك فيها | تكرارات | النسبة |
|------------------------------------|---------|--------|
| دورة واحدة                         | 8       | 27%    |
| 2 دورات                            | 22      | 73%    |
| 3 دورات                            | 0       | 0%     |
| المجموع                            | 30      | 100%   |



الشكل رقم (23): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها



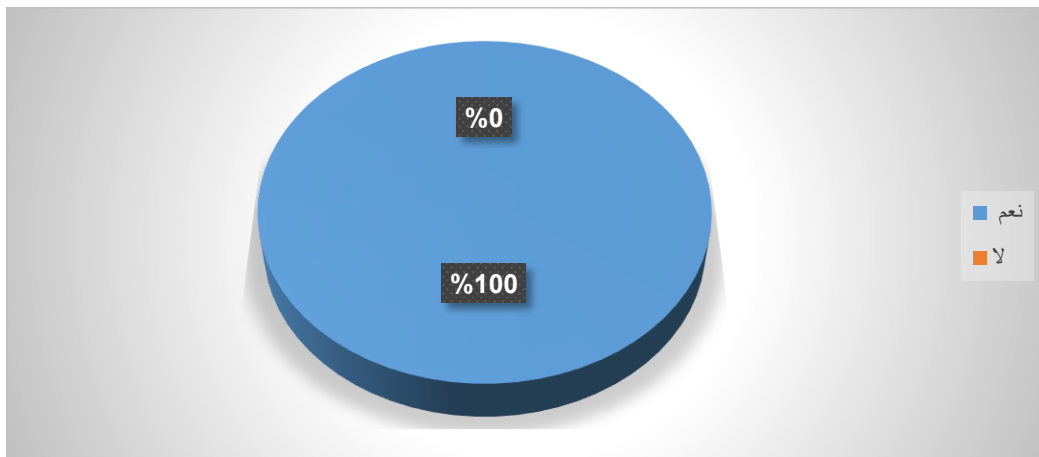
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن النسبة 50% من أفراد العينة قاموا بأكثر من ثلاث دورات تليها نسبة 37% بالنسبة لدورات، أما بالنسبة لدورة واحدة فكانت 13%، ونستنتج من خلال الجدول أن أغلب العمال قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية وهذا ما تفسره النسبة وإن دل على شيء فقد دل على أن المؤسسة تقوم بالدورة التكوينية دوريا ويعني أن كل العمال يخضعون لدورات تكوينية والمؤسسة بلي أهمية كبيرة للتكوين، فيما أن النسبة التي تلقت دورة تكوينية واحدة يدل على أن هؤلاء العمال قد توظفوا حديثا في المؤسسة.

ثانيا/ عرض وتحليل المحور الثاني من الاستبيان:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب تلقي الدورات التكوينية

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 30      | 100%   |
| لا      | 0       | 0%     |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (24): يوضح توزيع العينة حسب تلقي الدورات التكوينية



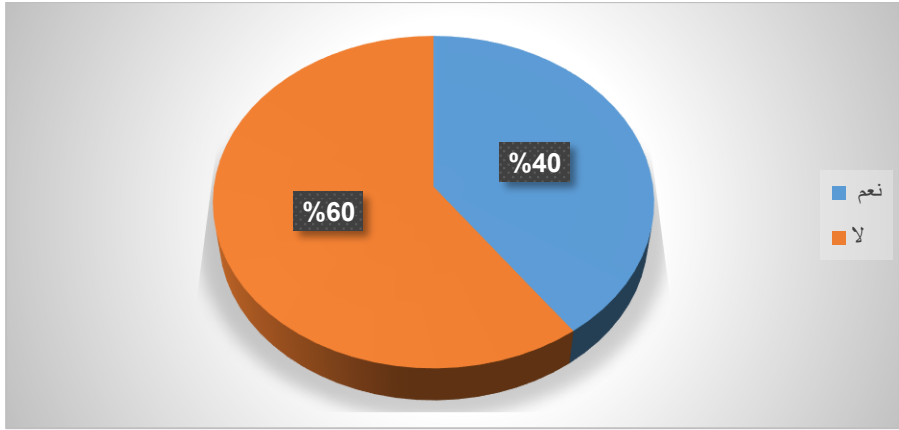


نستخلص في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يتلقون دورات تكوينية بنسبة 100% وهذا ما يدل على أن المؤسسة مهمة بالجانب التكويني ولها سياسة خاصة في مجال التكوين. ونستخلص منه أن عملية التكوين تعتبر من العناصر الأساسية في المؤسسة من أجل تحسين الأداء.

الجدول رقم (09): يوضح الدورات التكوينية التي تتوافق مع متطلبات العمل

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 12      | 40%    |
| لا      | 18      | 60%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (25): يوضح الدورات التكوينية التي تتوافق مع متطلبات العمل



جاءت المعطيات الكمية بالجدول أعلاه كشف أن نسبة 60% من المبحوثين تلقوا دورات تكوينية تتوافق مع العمل الذين يقومون به.

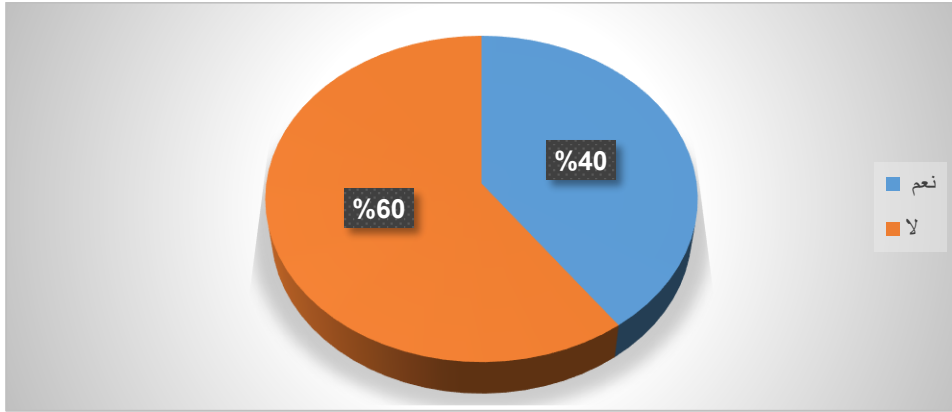
نستنتج أن عملية التوظيف في المؤسسة لا تعتمد على الشهادة المهنية في تحديد العمل المناسب لهذه الشهادات مما يسبب نقص الخدمات وعدم تطوير الكفاءة والأداء في العمل بسبب عدم تناسب البرنامج التكوينية مع العمل الذي يقوم به.

الجدول رقم (10): يوضح محتوى البرامج التكوينية لمواكبة مستجدات العلمية والتقنية

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 12      | 40%    |
| لا      | 18      | 60%    |
| المجموع | 30      | 100%   |



الشكل رقم (26): يوضح محتوى البرامج التكوينية لمواكبة مستجدات العلمية والتقنية



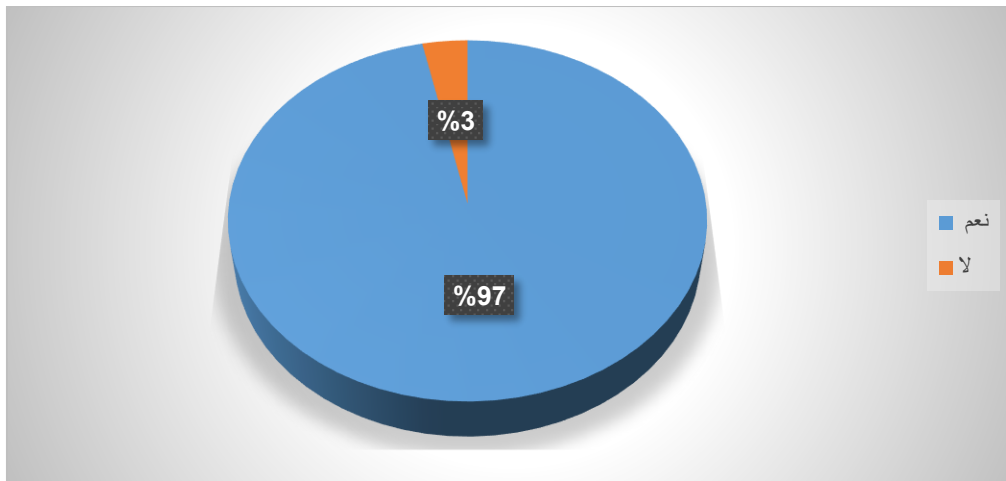
تكاشف البيانات الإحصائية الكمية أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين أقرروا بأن محتوى البرامج التكوينية لا يواكب المستجدات العلمية، في المقابل نسبة 35% من المبحوثين أقرروا أن محتوى البرامج التكوينية يواكب المستجدات العلمية والتقنية.

نستنتج أن النسبة الغالبة من المبحوثين في المؤسسة ميدان الدراسة كقوى تكوين قديم المحتوى ما يفسر أنهم من القدماء في المؤسسة، ونستنتج أيضاً أن المؤسسة لا تقوم بهندسة البرامج التكوينية لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

الجدول رقم (11): يوضح الدورات التكوينية في تعزيز كفاءة الموظفين

| الإجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 29      | 97%    |
| لا      | 1       | 3%     |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (27): يوضح الدورات التكوينية في تعزيز كفاءة الموظفين



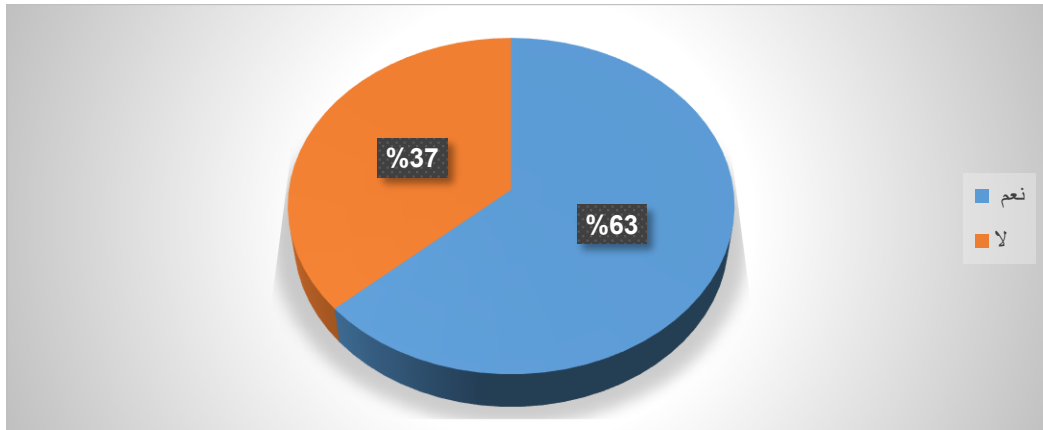


نستخلص من الجدول أعلاه أن نسبة 97% من العمال أقرروا أن الدورات التكوينية تعزز من كفاءتهم وتحسن من أدائهم، بينما نسبة 3% من العمال أقرروا بالدورات التكوينية لا تعزز من الكفاءة. إن الدورات التكوينية لها أهمية كبيرة في تأهيل وتطوير مهارات الموظفين وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة حيث أن معظم العمال لاحظناه في ميدان الدراسة حيث أن معظم العمال ذو كفاءة عالية تسير في الآلات المتطورة ما يدل على أنهم تلقوا دورات تكوينية مما ساعدهم على تطوير أدائهم.

الجدول رقم (12): يوضح برامج التكوين التي تدفع للحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 19      | 63%    |
| لا      | 11      | 37%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (28): يوضح برامج التكوين التي تدفع للحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل



جاءت المعطيات الكمية بالجدول أعلاه للكشف عن علاقة برنامج التكوين باحترام النظام الداخلي للبنية التنظيمية ميدان الدراسة، فكشفت عن نسبة 63% الذين أقرروا بأن برامج التكوين يدفع على احترام والحرص على التنفيذ بالنظام الداخلي للمنظمة، بمقابل نسبة 37% صرحوا أن برامج التكوين لا يدفع للحرص على النظام الداخلي للمنظمة.

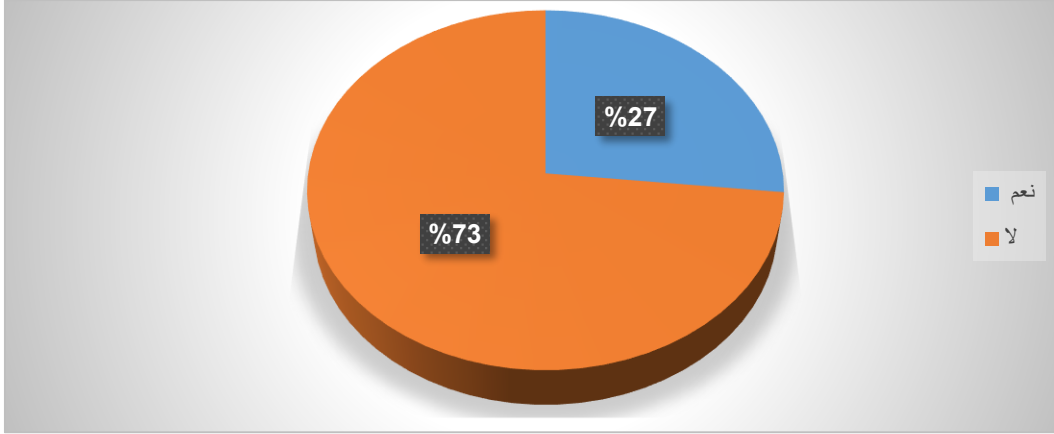
من المعطيات أعلاه يتضح أن العلاقة التقاطعية بين البرامج التكوينية واحترام النظام الداخلي أسرفت على نسبة كبير على احترام النظام الداخلي، وبالتالي التكوين يكرس ثقافة احترام اللوائح التنظيمية.



الجدول رقم (13): يوضح استمرار التكرار في محتوى الدورات التكوينية في المؤسسة

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 8       | 27%    |
| لا      | 22      | 73%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (29): يوضح استمرار التكرار في محتوى الدورات التكوينية في المؤسسة



نستخلص في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال التي قدرت بنسبة 73% أقروا بأن لا يوجد هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية بينما نسبة 27% من المبحوثين أكدوا أن هناك تكرار مستمر في عملية التكوين.

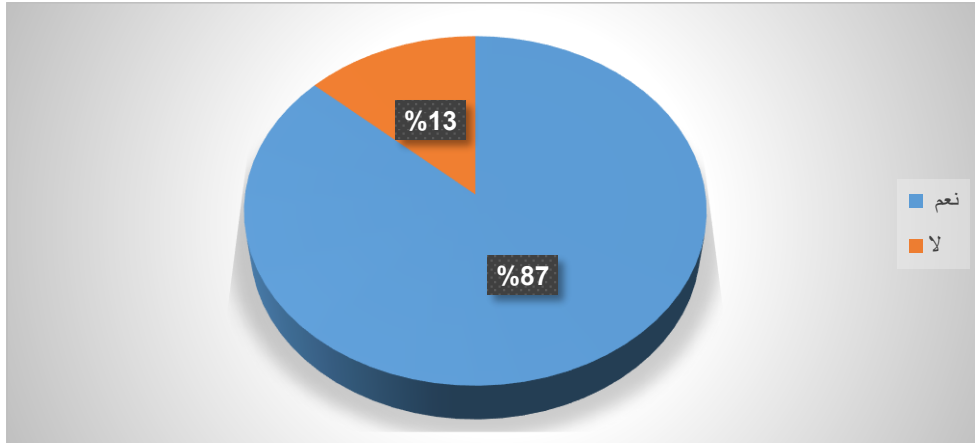
إن التنظيمات الحديثة تقوم لهندرة جميع العمليات التكوينية لمواكبة التغيرات التكوينية وهذا ما شهدناه في ميدان الدراسة وأكدوه أغلبية العمال وهذا ما يدل أن المؤسسة خريطة على تطوير وتحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (14): يوضح توفير التكوين المتواصل للعاملين في المؤسسة

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 26      | 87%    |
| لا      | 4       | 13%    |
| المجموع | 30      | 100%   |



الشكل رقم (30): يوضح توفير التكوين المتواصل للعاملين في المؤسسة



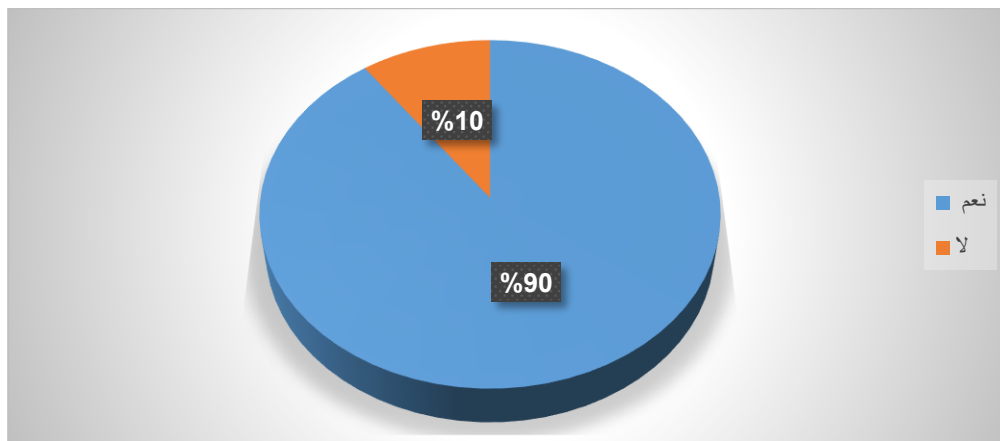
هل توفر مؤسسات تكوين متواصل لجميع العاملين نرى الجدول أعلاه أن نسبة 87% من المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتكوين متواصل لجميع العاملين، بينما نسبة 13% من المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بتكوين متواصل لجميع العاملين.

نستنتج أن المؤسسة حريصة على تكوين متواصل لجميع العمال وهذا ما يدل على أن المؤسسة تزيد الاستقرار التنظيمي ومواكبة لجميع التطورات الحاصلة لضمان سيرورة وتعزيز مكانتك وتطوير أداة وكفاءة العاملين.

الجدول رقم (15): يوضح مساهمة التكوين في عملية تنظيم المؤسسة

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 27      | 90%    |
| لا      | 3       | 10%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (31): يوضح مدى مساهمة التكوين في عملية تنظيم المؤسسة





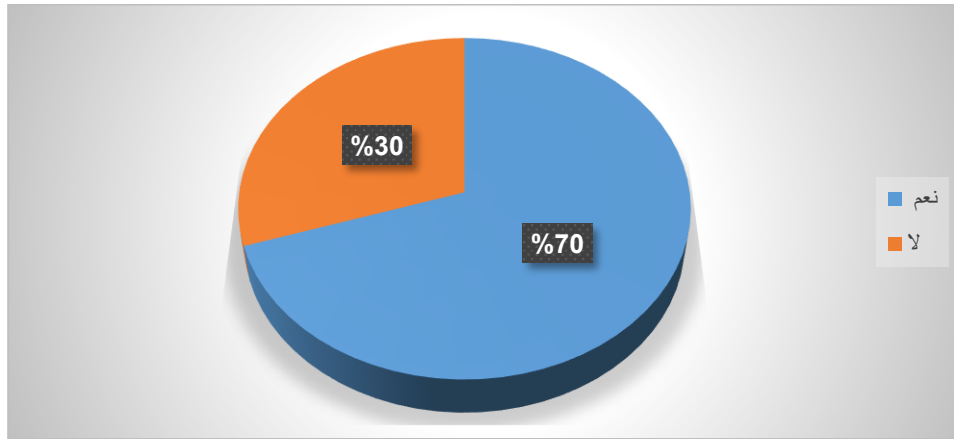
نرى في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال التي قدرة نسبهم — 97% أقرروا أن التكوين يساهم في عملية التنظيم، بينما نسبة 3% أقرروا أن التكوين لا يساهم في عملية التنظيم. التكوين له أثر كبير في عملية تنظيم المؤسسة هذا ما شهدناه في المؤسسة ميدان الدراسة في هيكلها التنظيمي والنظام الداخلي والانضباط والاحترام الكبير داخل المؤسسة ما يدل أن التكوين ساهم بشكل كبير في التنظيم المؤسسي.

ثالثا/ عرض وتحليل المحور الثالث من الاستبيان:

الجدول رقم (16): يوضح امتلاك العمال لتكوين يدفعهم لاتخاذ القرارات

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 21      | 70%    |
| لا      | 9       | 30%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (32): يوضح امتلاك العمال لتكوين يدفعهم لاتخاذ القرارات

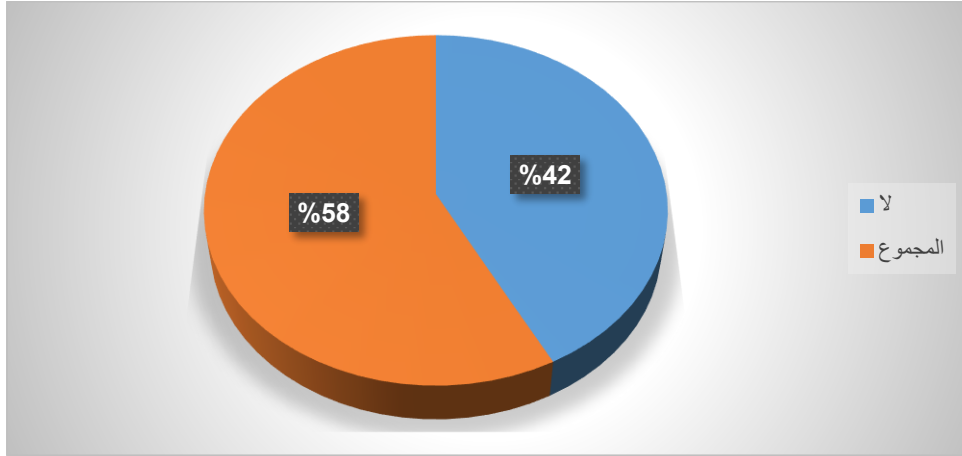


نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 70% أقرروا بأن التكوين يساهم في اتخاذ قرارات بينما نسبة 30% من المبحوثين أقرروا بأن التكوين لا يدفع لاتخاذ القرارات. عندما يكون المورد البشري مؤهلا بإمكانه إعطائه فرصة لاتخاذ القرار بشكل أكبر.

الجدول رقم (17): يوضح تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرارات

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 8       | 27%    |
| لا      | 22      | 73%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (33): يوضح تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرارات

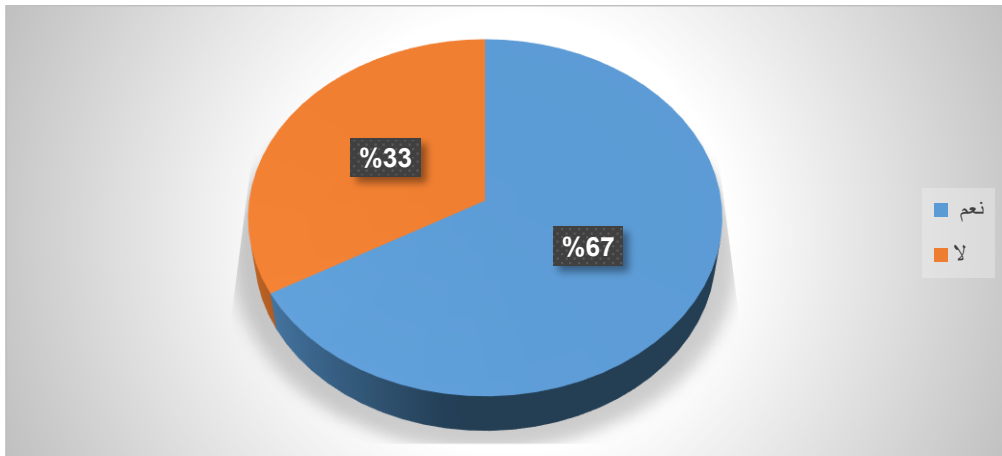


تكاشف البيانات الكمية للدراسة الميدانية عن وجود نسبة 73% من المبحوثين لا يتلقون تدريب على المشاركة في صنع القرار، بينما نسبة 27% تلقوا تدريب على المشاركة في صنع القرار. من المعطيات أعلاه يتضح أن في الوقت الراهن أصبح الكثير من القادة يتخذون قرارات فردية ولا يدفعون القرارات إلى مستويات الدنيا بالمنظمة حتى يسهم العمال في عملية صنع القرار.

الجدول رقم (18): يوضح ما مدى مساهمة التفويض في تطوير مهارات اتخاذ القرار

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 20      | 67%    |
| لا      | 10      | 33%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (34): يوضح ما مدى مساهمة التفويض في تطوير مهارات اتخاذ القرار



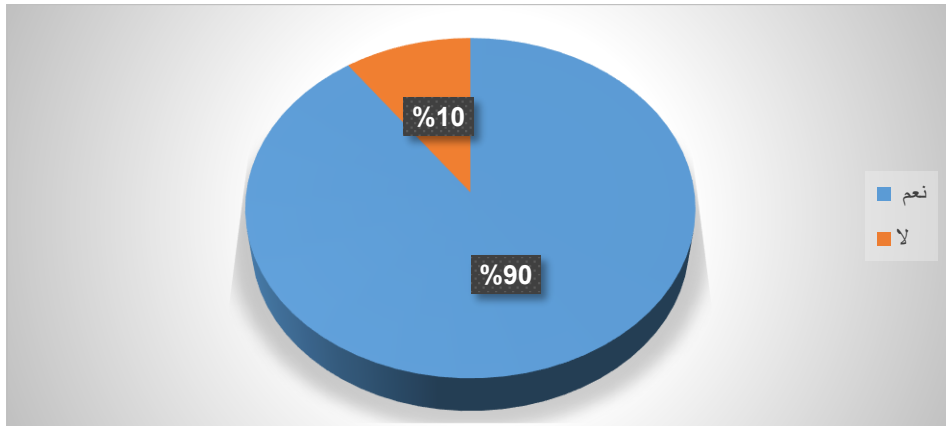


نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 67% من المبحوثين يساعد التفويض على تطوير مهارات اتخاذ القرار بينما نسبة 33% لا يساعد التفويض على تطوير مهارات اتخاذ القرار. لتفويض السلطة دور كبير في تحسين وتطوير الأداء من خلال الاهتمام بالجانب العلمي والفني، ولتفويض السلطة دور من خلال الاهتمام بالقيادة على الأداء وأيضاً تعزز العلاقات الإنسانية بين الفاعلين.

الجدول رقم (19): يوضح رفض المهام الإضافية لعدم وجود الخبرة

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 27      | 90%    |
| لا      | 3       | 10%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (35): يوضح رفض المهام الإضافية لعدم وجود الخبرة



جاءت المعطيات المية بالجدول أعلاه عن الراضين للأداء العمل الإضافي بالبنية التنظيمية ميدان الدراسة اذ كشفت عن نسبة 90% الذين يرفضون المهام الإضافية، بينما نسبة 10% يقبلون لأعمال إضافية عن أعمالهم الرسمية.

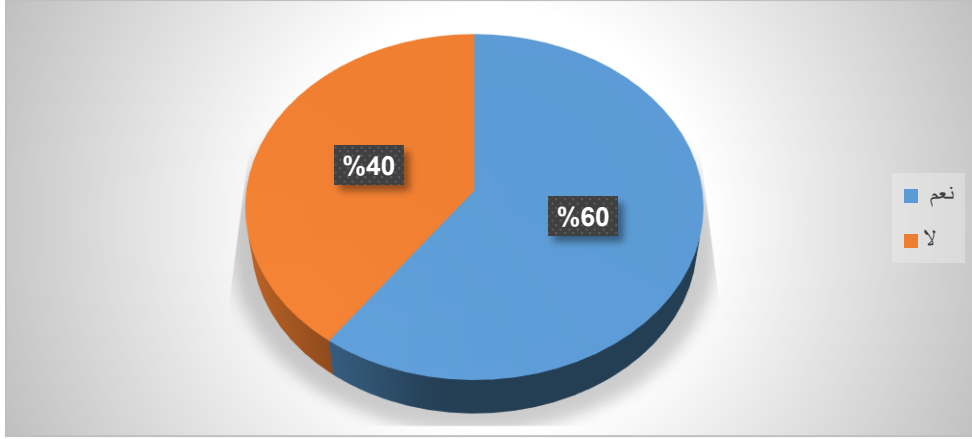
من المشاهدات أعلاه، يمكن القول أن قبول التغيرات التنظيمية والتعامل معها بالإيجاب، ناتج عن شعور الفاعلين بالحاجة الماسة لإحداث التغيير مواكبة للمستجدات أن أداء الأعمال الإضافية عن أدوارهم الرسمية سلوك واع بضرورة الالتزام نحو مؤسساتهم وتقديم الجهود اللازمة للحفاظ على بقائها الذي يحافظ على استقرار فاعليها بها، ومن خلال تواجدها بميدان الدراسة تبين أن أداء العمل الإضافي يمكن درجه ضمن سلوك مساندة الرئيس كتنمية للعلاقات الإنسانية والطبية بميدان الدراسة.



الجدول رقم (20): يوضح تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 18      | 60%    |
| لا      | 12      | 40%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (36): يوضح تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات



البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه كشف على ان نسبة 60% من المبحوثين يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها أثناء إشراكهم في ذلك بينما نسبة 40% لا يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها.

هذا يشير أن تحصل المسؤولية سلوكك فردي إنساني نابع عن قيم ومعايير أخلاقية يتحلى بها الفرد ناتجة عن التزامه بقراراته والوقوف على تحقيقها.

إن تحمل الفرد لمسؤولية قراراته تعزز الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفين (المنظمة والفاعل) في نفس الوقت، بحيث تعتبر المنظمة هذا السلوك مؤشر من مؤشرات الولاء الناتج عن المواقف الإيجابية القوية نحوها.

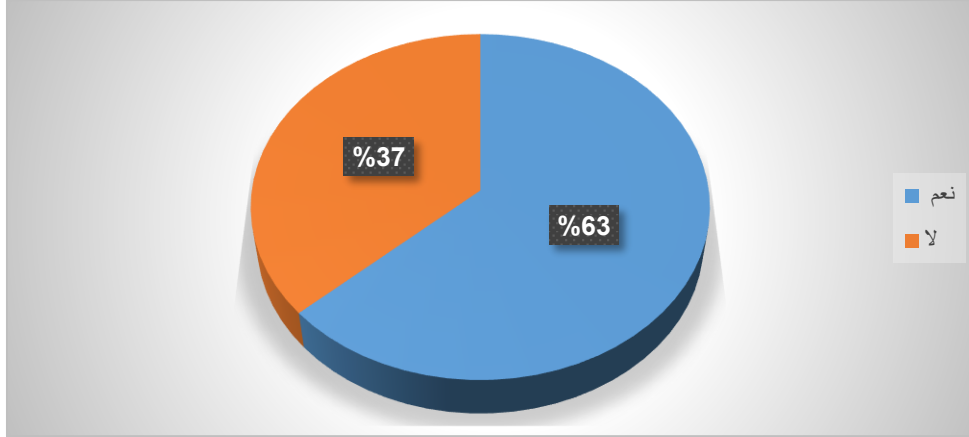
ومن الضروري تدريب العاملين قصد إشراكهم في المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا.



الجدول رقم (21): يوضح البرامج التكوينية لتعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 19      | 63%    |
| لا      | 11      | 37%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (37): يوضح البرامج التكوينية لتعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية

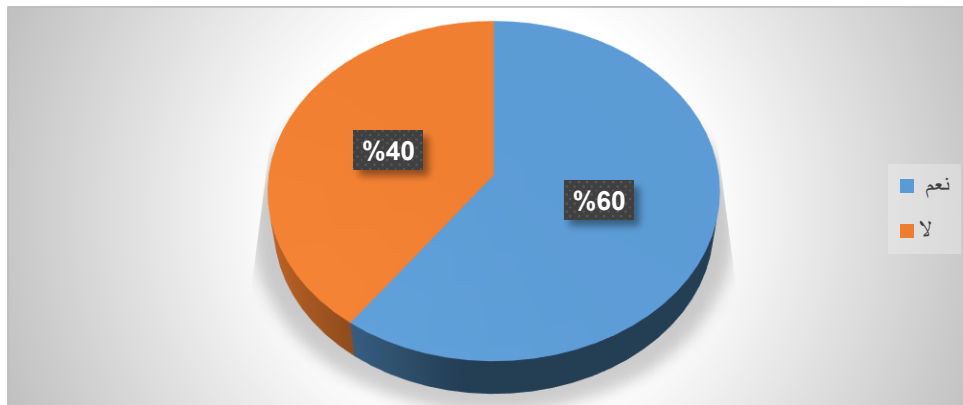


نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 63% من المبحوثين أن البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية، بينما نسبة 37% أقرروا بأن البرامج التكوينية لا تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية، عندما يكون المورد البشري مؤهلاً بإمكان إعطائه فرصة أكبر لتحمل المسؤولية.

الجدول رقم (22): يوضح المساعدة الاشرافية أثناء العمل

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 18      | 60%    |
| لا      | 12      | 40%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (38): يوضح المساعدة الاشرافية أثناء العمل





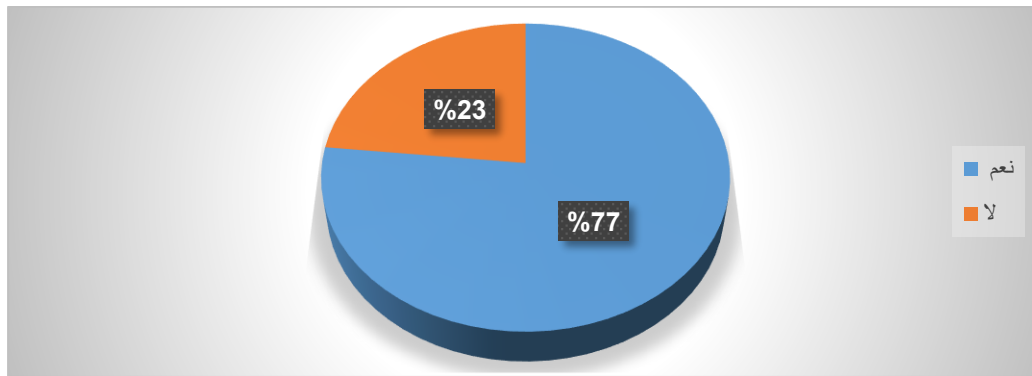
نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من المبحوثين تتلقى المساعدة الإشرافية أثناء العمل، بينما نسبة 40% لا تتلقى المساعدة الإشرافية أثناء العمل.

يعد الاشراف ظاهرة سوسيوتنظيمية هدفها التأثير على نشاط الجماعة وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمشرف يلعب دورا مهما وفعال في العملية التنظيمية وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة وأكدته أغلبية العمال مما خلق رضا واضحا من طرف المرؤوسين.

الجدول رقم (23): يوضح القدرة على الاشراف والتعامل مع أفراد المؤسسة

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 23      | 77%    |
| لا      | 7       | 23%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (39): يوضح القدرة على الاشراف والتعامل مع أفراد المؤسسة



نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 77% من العمال لديهم القدرة على الاشراف والتعامل بينما نسبة 23% من العمال ليس لديهم القدرة على الاشراف.

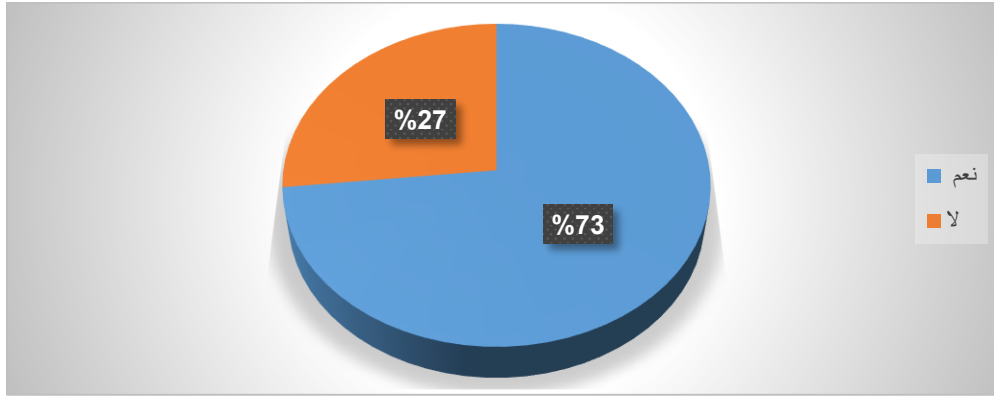
تعد العملية الاشرافية مظهر من مظاهر القيادة التنظيمية وألية من آليات الضبط التنظيمي والعملية الاشرافية تخلق علاقة إنسانية بن الطرفين وشخصية المشرف تلعب دورا في إشارة المشاعر والانفعالات في نفوس الآخرين، وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة من تناسق بين المشرف والعمال أثناء العمل ما يدل على أن العمال لديهم قدرات كبيرة على العملية الاشرافية.

الجدول رقم (24): يوضح امتلاك العمال لروح العمل الجماعي

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 22      | 73%    |
| لا      | 8       | 27%    |
| المجموع | 30      | 100%   |



الشكل رقم (40): يوضح امتلاك العمال لروح العمل الجماعي



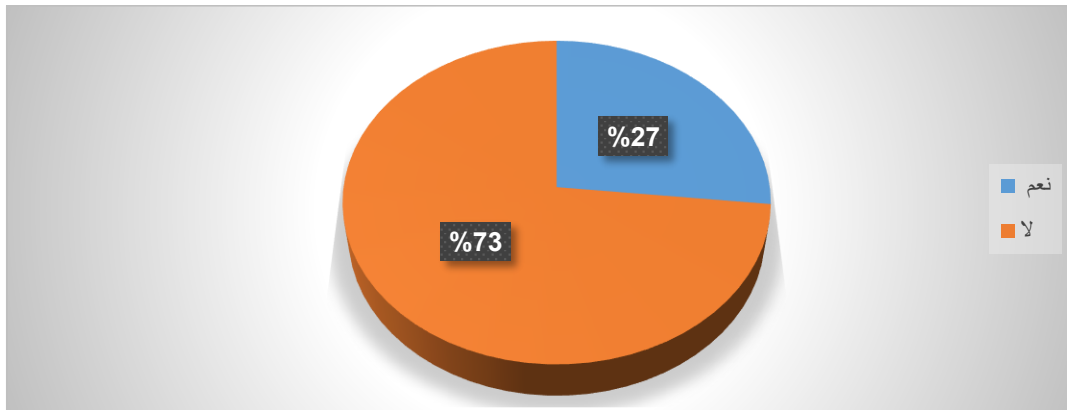
البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 73% من العمال يمتلكون روح العمل الجماعي، بينما نسبة 27% يعملون العمل الفردي.

يمكن القول لاستخلاص المعطيات الكمية والكيفية أن الواقع التنظيمي يتخذ من أسلوب المشاركة كآلية تشجيعه لتحفيز روح المبادرة لدى الفاعلين، وتبادل الأفكار بين الفاعلين.

الجدول رقم (25): يوضح الحرية في اختيار نوع العمل وفقا للقدرات والامكانيات

| الإجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 8       | 27%    |
| لا      | 22      | 73%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (41): يوضح الحرية في اختيار نوع العمل وفقا للقدرات والامكانيات



نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 73% من المبحوثين ليس لديها الحرية في اختيار العمل، بينما نسبة 27% من المبحوثين لديهم الحرية في اختيار العمال وفقا لإمكانياتهم.

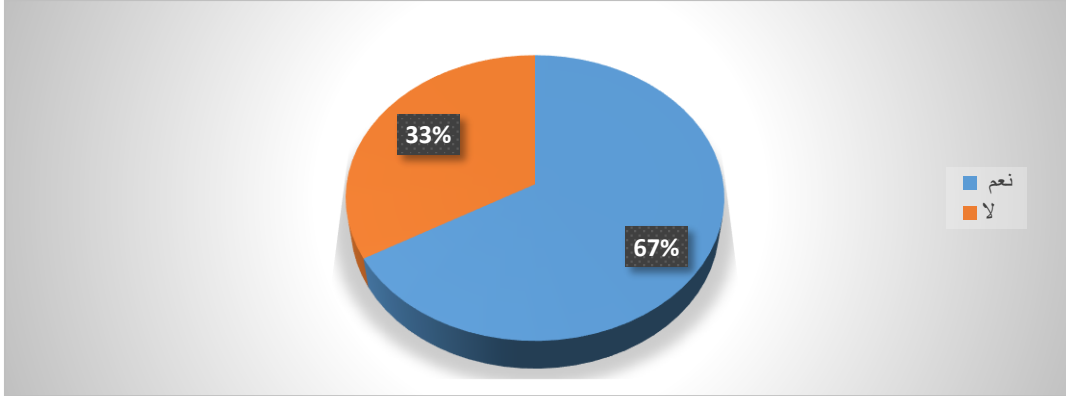
هذا ما يدل على أن المؤسسة لا توظف حسب الإمكانيات وهي التي تختار نوع العمل لأشخاص غير مؤهلين لذلك العمل.



الجدول رقم (26): يوضح التكوين على الاشراف

| الاجابة | تكرارات | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 20      | 67%    |
| لا      | 10      | 33%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

الشكل رقم (42): يوضح التكوين على الاشراف



نستخلص في الجدول أعلاه أن نسبة 67% من المبحوثين تلقوا تكوين على الاشراف بينما نسبة 33% لهم يتلقوا التكوين على الاشراف.

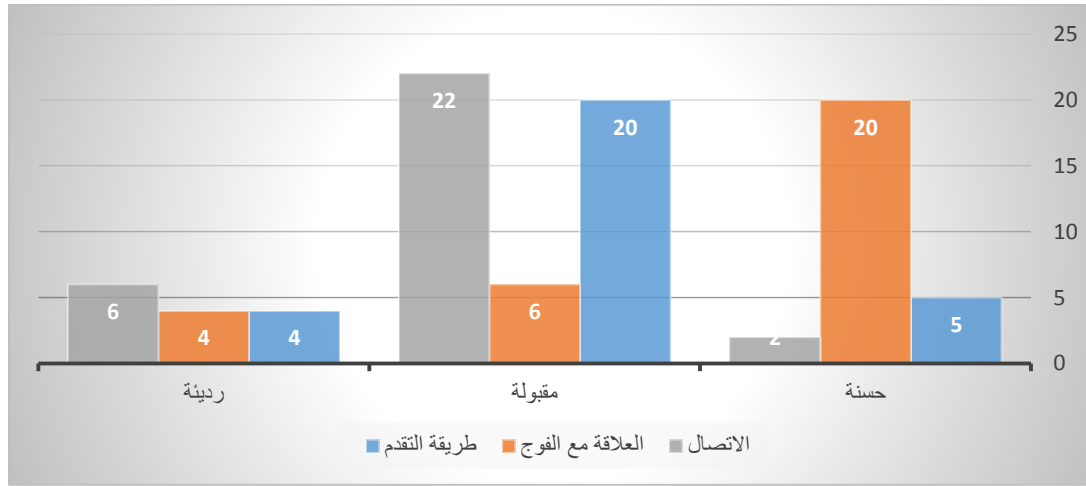
هذا ما يدل على أن ليس هناك تكوين موحد، لكن الأغلبية الساحقة تلقت تكوين على الاشراف ما يدل على أهمية الاشراف في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح معاملة المشرف للعمال في البرامج التكوينية

| طريقة التقدم     | التكرارات | حسنة | مقبولة | رديئة |
|------------------|-----------|------|--------|-------|
|                  | 5         | 20   | 4      |       |
| النسبة           | 17%       | 67%  | 13%    |       |
| العلاقة مع الفوج | 20        | 6    | 4      |       |
| النسبة           | 67%       | 20%  | 13%    |       |
| الاتصال          | 2         | 22   | 6      |       |
| النسبة           | 7%        | 73%  | 20%    |       |



الشكل رقم (43): يوضح معاملة المشرف للعمال في البرامج التكوينية



نستخلص من الجدول أعلاه رأي المتكويين في المشرف عليهم أثناء تكوينهم وقسمنا هذا السؤال إلى ثلاث أقسام:

- في القسم الأول طريقة التقديم تحصلنا على نسبة 67% من العينة عن الإجابة بـ "حسناً"، أما نسبة 20% كانت الإجابة بـ "مقبولة"، أما نسبة 13% كانت شخص الإجابة بـ "رديئة".

ونستنتج أن أغلبية المتكويين راضين عن تسيير المشرف عليهم وأسلوبه معهم أثناء تكوينهم، أما عن النسبة التي أجابت برديئة تحتم على المؤسسة تغيير الطرق التقديم المتبعة في التكوين أو إيجاد بدائل أخرى لتحسين أداء المستخدمين.

- في قسم العلاقة مع الفوج تحصلنا على نسبة 65% من العينة عن الإجابة بـ "حسنة"، أما نسبة 35% كانت عن الإجابة بـ "مقبولة"، ولم نحصل على أي إجابة بـ "رديئة".

فنستنتج أن أعضاء الفوج متفاهمين ومتعاونين فيما بينهم أثناء تكوينيتهم ويعملون بروح الفريق.

- في قسم الاتصال تحصلنا على نسبة 55% عن الإجابة بـ "حسن" ونسبة 45% عن الإجابة بمقبول بينما لم نحصل على أي إجابة بـ "رديئة".

فنستنتج أن الاتصال بين المتكويين والمشرف فعال ومقبول إلى حد ما أي هناك عملية اتصالية بين الطرفين وتفاهم كبير بينهما.

#### قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة:

بناء على ما سبق توصلنا إلى جملة النتائج التالي:

- المورد البشري هو الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية.

- أصبح المورد البشري أهم الموارد الأساسية في تطوير ونجاح استمرار المؤسسة.



- التكوين هو تزويد العمال بالمعلومات الجديدة وتنمية القدرات القديمة ويشار إليه أنه ذلك النشاط المستمر الذي يزود الفرد بالمهارات والمعارف التي تجعله قادر على مواصلة عمل ما وله دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة.
- التكوين الناجح هو ذلك التكوين الذي يعتمد على الأسس الحديثة في إعداد برامج التكوين.
- تبين نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر بين التكوين والتنظيم الصناعي أن هناك علاقة برامج التكوين وإحداث التغييرات مستوى التنظيم بمؤسسة MEI.
- لا توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية وإبداعات العملية بالمؤسسة وتعين أن هناك نقص في الاهتمام بمتابعة تطور أداء العاملين بعد العملية التكوينية والذي أثر بدوره على كقتل روح الابداع لديهم وهذا ما يقلل من نسب الترقية.
- المورد البشري المؤهل قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بشكل أكبر مما يضمن سيوررة المؤسسة.
- التنظيم والتكوين عاملان مهمان في المؤسسة.

### التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها نقد التوصيات التالية:
- ينبغي على المؤسسات أن تعتمد على الهياكل تنظيمية مرنة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السطات.
- ينبغي على المعين بالتغيير توضيح أسباب التغيير والالا
- نتقال من التكوين التقليدي إلى التكوين الحديث وإقناع الموظفين بضرورة القيام به، ومن خلال تنظيم حوارات تكوينية حديثة ومحاضرات توعوية بغيت تعريف الموظفين بالتغيير التنظيمي.
- تكوين المشرفين والرؤساء بطرق تنفيذ التغيير الجذري، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير والانتقال من مرحلة إلى مرحلة.
- ومنع الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بعناصر البرنامج التكويني من حيث الأهداف والمحتوى والتنظيم.
- الاهتمام بتضمين النواحي العلمية والتطبيقية في البرامج التكوينية.
- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين باعتبارها المحور في منظومة العملية التكوينية بما يتناسب مع اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة.
- وضع السبل الكفيلة بمراعاة الفروقات للتكوين.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يتضح لنا أن التكوين والتنظيم أن مسألة أساسية وضرورة ملحة تتفوق عليه كفاءة وفعالية وجوانب التغيير الأخرى بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، باعتبارها تنشيط في أوضاع بيئية تتميز بالتغيير المستمر، حيث أصبح لزاما على تلك المؤسسات البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لمواكبة هذه التغيرات والتطورات والتكنولوجية المذهلة والتعامل معها من أجل ضمان الاستمرارية والنمو، إذ يمكن أن تصل المؤسسات إلى ذلك إلا بوجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على إدارة التغيير وتوقعه إن لزم الأمر.

فلا يمكن لتلك الموارد أن تساهم في إدارة ونجاح التغيير الجذري للمؤسسات وتفعيلها، إلا إذا كانت قادرة ومؤهلة، وتملك الكفاءة اللازمة لذلك، لذا تسعى المؤسسات الصناعية والاقتصادية اليوم بصورة دائمة ومستمرة إلى تحقيق ذلك، بإعتمادها أساسا على عملية التكوين الحديث نظرا للدور الكبير التي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير الموارد البشرية وتكييفها مع الوظائف المستحدثة والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وفي هذا الإطار تم التسليط على تكوين الموارد البشرية وأثرها على التنظيم الصناعي، وقد تم اختيار مؤسسة MEI بولاية المسيلة كميات دراسة لتوافقها مع موضوع الدراسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا/ الكتب:

1. " عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012.
2. " عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة ودار نشر نبلاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
3. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
5. إمام مختار حميدة، أسس بناء وتنظيمات المناهج، الواقع والمأمول، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000.
6. بوفلجة غياث، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
7. بوفلجة غياث، فاعلية التنظيمات "تشخيص وتطوير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
8. ثرت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، عمان، 2010.
9. جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2003.
10. جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
11. جورج فريدمان وبيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، تر: حسين حيدر، ط1، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1985.
12. جون م فيفنز/فرنك ب شيرود، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق، مكتبة النهضة العربية، 1965.
13. جيرولد كمب، تصميم البرامج التعليمية، تر: أحمد خيرى كاظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
14. حسان الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية، د.ط، الجزائر، 2004.

15. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
16. حسن ابشر الطيب، التنمية الإدارية بين الإدارية ومكونات التجربة العلمية، ط1، دار الجيل، لنان، 1986.
17. حسن ابشر الطيب، التنمية الإدارية بين الإدارية ومكونات التجربة العلمية، ط1، دار الجيل، لنان، 1986.
18. حسن حسن زيتون، تصميم التدريس، رؤية نسقية، الكتاب الثاني، المجلد الأول، علم الكتب، القاهرة، 2001.
19. حمزة عبد الرزاق العلوان وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
20. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
21. د. ابراهيم عبد العزيز شيعا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.س.
22. د. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية كعب نشر، توزيع، القاهرة، 2001.
23. رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. سعيد التل وآخرون، قواعد الدراسة الجامعية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
25. سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
26. سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
27. سيد الهواري، ماذا يفعل المديرين، دار الجيل للطباعة، القاهرة 1980.
28. صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، مخبر علم الاجتماع الاتصال والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

29. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر 2002.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
31. صلاح الشنواني: دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1980.
32. عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
33. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
34. عبد الغفر يونس، تنظيم وإدار الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1988.
35. عبد الكريم أحمد الجميل، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، الجنادرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
36. عبد الكريم أحمد الجميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار البزوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2017.
37. عبد اللطيف الفاربي وآخرون، معجم علوم التربية، دار الخطابي للطباعة والنشر، البيضاء، 1994.
38. عبد الله عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987.
39. عبد لكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
40. علي أحمد علي وآخرون، الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في المنظمات الأعمال، دط، مكتبة عين شمس القاهرة، د.س.
41. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
42. علي زغدود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر (نشر مشترك)، 1982.
43. علي زغدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1977.

44. علي زغدود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر (نشر مشترك)، 1982.
45. علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
46. علي غربي، إسماعيل سلاطينية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2002.
47. عمار بن عياش، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012.
48. غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار المغرب، وهران، الجزائر، ط2، 2004.
49. فايز خاطر، "استراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
50. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، د.ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، د.س طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، دار عاكظ للطباعة والنشر، ط1، جدة، السعودية، 1982.
51. لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
52. ما غياث بوفلجة، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب، وهران، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004.
53. مجموعة من الخبراء، "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص 101.
54. محمد الدريج، التدريس الهادف، قصر الكتاب، البليدة، 2000.
55. محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1980.
56. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د.ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
57. محمد عبد الرزاق، إبراهيم ويح، منظومة تكوين الملم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
58. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
59. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2007.

60. منير نوري، فرد كورت، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
61. مورسي أنجيس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، د.ط، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
62. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
63. نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
64. نعيم إبراهيم ظاهر، تنمية الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2009.
65. هشام الطالب، "دليل التدريب القيادي"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية، 1995.
66. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ط2، 1995.
67. يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

#### ثانياً/ المجالات:

1. " محمد رفعت محمود وآخرون، "دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر، الإصدار الثامن، العدد الثاني.
2. ابراهيمي عبد الله، مختار حميدة، دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
3. بن مهدي مرزوق، هندسة التكوين أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة تبسة وزارة التربية الوطنية، دليل هندسة التكوين، 2013.
4. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف / أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي في مجلة العلوم الاجتماعية، خريف 1988، الكويت.

ثالثا/ الرسائل الجامعية:

1. بلال جغري، "فعاليات التكوين في تطوير الكفاءات - دراسة حالة مركب المحركات والجرارات- قسنطينة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
2. عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006 /2007.
3. عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006 /2007.
4. عائشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودور، في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010 /2011.
5. عنصر يوسف، خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، منشورات جامعة قسنطينة 2004.
- 6.

المراجع بالأجنبية

1. Jean Emmanuel Combes Et Marie Christine Labrousse, Audit Finamaer Et Control De Gestion, Union Editon, France, 1997.

# الملاحق

أولاً

بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية.

- 1 الجنس : أنثى  ذكر
- 2 السن : 25 سنة - 30  من 30 - 35 سنة  35 - 40  فوق 40
- 3 الحالة الاجتماعية: اعزب (ة)  متزوج (ة)
- مطلق (ة)  ارملة (ة)
- 4 المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 5 الإقديمية في العمل: من 1 إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى ما فوق
- 6 طبيعة العمل: متقاعد  دائم
- 7 عدد دورات التكوينة المشارك فيها  دورة واحدة  2 دورات
- 3 دورات

ثانياً

بيانات متعلقة بتكوين الموارد البشرية

- 8 هل تتلقى دورات تكوينية  نعم  لا
- 9 الدورات التكوينية تتوافق مع متطلبات العمل  نعم  لا
- 10 محتوى البرامج التكوينية يواكب المستجدات العلمية والتقنية  نعم  لا
- 11 الدورات التكوينية تعزز من كفاءة الموظفين  نعم  لا
- 12 برامج التكوين تدفع للحرص على الانتظام و التقيد بوقت العمل  نعم  لا
- 13 هنالك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة نعم  لا
- 14 هل توفر مؤسستك تكوين متواصل لجميع العاملين  نعم  لا
- 15 هل التكوين يساهم في عملية تنظيم المؤسسة  نعم  لا

ثالثا

بيانات متعلقة بالتنظيم الصناعي

بيانات متعلقة بتفويض السلطة

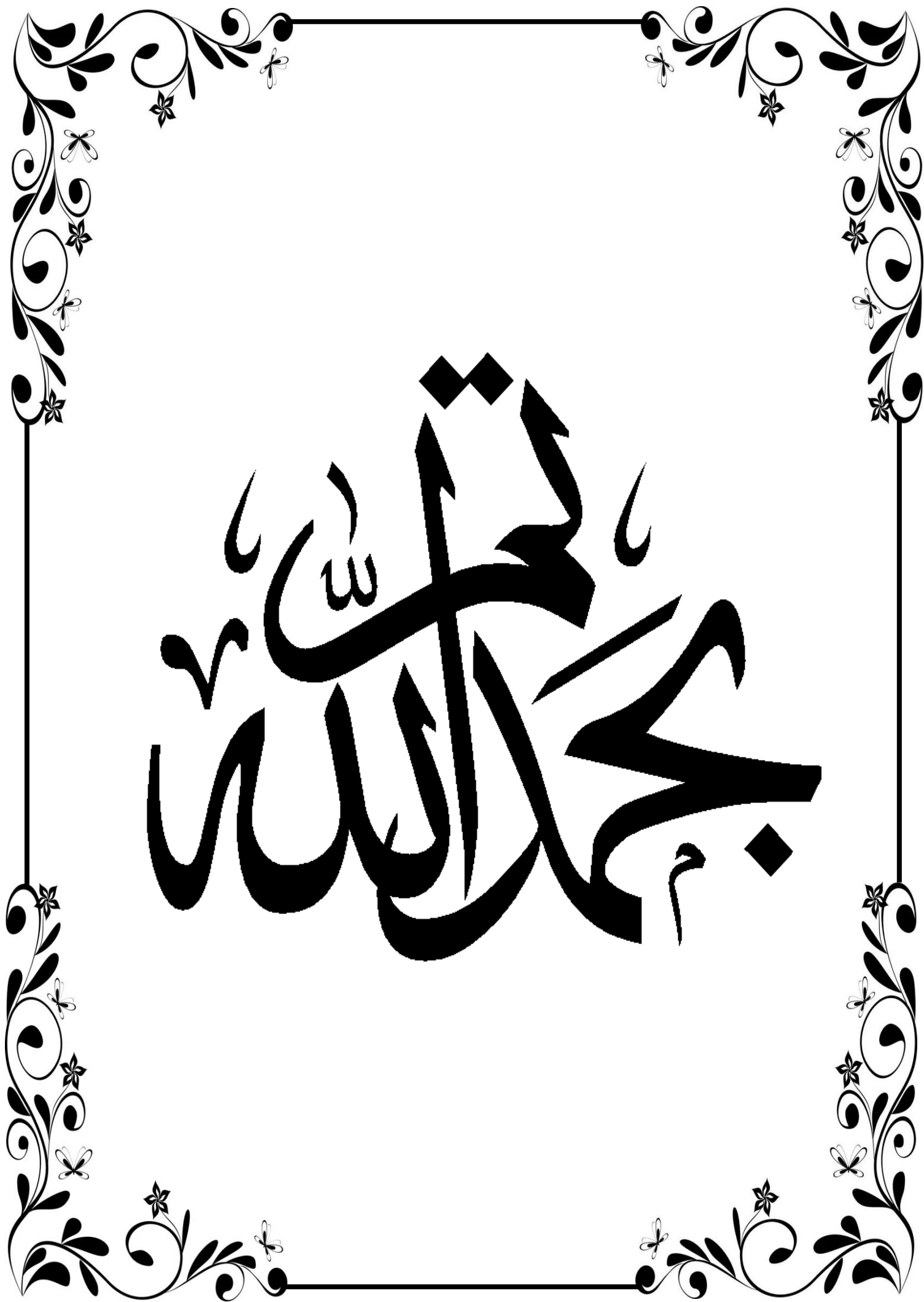
- 16 هل تمتلك تكوين يدفعك لاتخاذ قرارات  نعم  لا
- 17 هل هناك تدريب للعاملين على المشاركة في صنع القرار  نعم  لا
- 18 هل يساعد التفويض على تطوير مهارات اتخاذ القرار  نعم  لا
- 19 يتم رفض المهام الاضافية لعدم وجود خبرة كافية لتعامل معها  نعم  لا
- 20 هل تتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات  نعم  لا
- 21 البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية  نعم  لا

بيانات متعلقة بالأشراف

- 22 هل تتلقى المساعدة الاشرافية اثناء العمل  نعم  لا
- 23 هل لديك القدرة على الاشراف والتعامل مع افراد المؤسسة  نعم  لا
- 24 هل يمتلك العمال روح العمل الجماعي  نعم  لا
- 25 هل توجد حرية الاختيار نوع العمل وفقا لقدراتكم و امكانياتكم  نعم  لا
- 26 البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق  نعم  لا
- 27 هل تلقيت تكوين على الاشراف  نعم  لا
- 28 كيف كان المشرف على البرامج التكوينية

- طريقة التقديم  حسنة  مقبولة
- رديئة
- العلاقة مع الفوج  حسنة  مقبولة
- رديئة
- الاتصال  حسنة  مقبولة
- رديئة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## ملخص الدراسة:

يعتبر هندسة التكوين ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا للمؤسسات لمواكبة التغيرات المحبطة بها، ويمكن القول أن أهم دعائم التغير الجذري للتغيير التنظيمي للمؤسسة تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهارته الفكرية والفنية، ومن ثم يبرز دور التكوين كأحد الوظائف والهامة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مساهمة في تحسين مستوى أداء الفرد والمنظمة وضمان استقرار المؤسسة، يسمح كذلك بدعم مقومات التغير التنظيمي، حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث آثاره الإيجابية في المؤسسة إلا من خلال كفاءة بشرية تقتنع به وتساهم في تفعيله، وقد توصلنا في الجانب التطبيقي من الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين تكوين الموظفين، والتنظيم الصناعي بمؤسسة MEI.

**الكلمات المفتاحية:** هندسة التكوين-التغيير التنظيمي-التنظيم الصناعي.

## Résumé:

L'ingénierie de la formation est une nécessité inévitable et une exigence fondamentale pour que les institutions suivent le rythme des changements frustrants, et on peut dire que les piliers les plus importants du changement radical pour le changement organisationnel de l'institution sont les ressources humaines, à travers ses compétences intellectuelles et techniques, puis le rôle de la formation apparaît comme l'une des fonctions importantes de la gestion des ressources humaines, en plus de la contribution En améliorant la performance de l'individu et de l'organisation et en assurant la stabilité de l'institution, il est également permis d'accompagner les composantes du changement organisationnel, car ce dernier ne peut avoir des effets positifs dans l'organisation qu'à travers une compétence humaine qui en est convaincue et contribue à son activation. Positif entre la formation du personnel et l'organisation industrielle chez MEI.

**Mots clés:** ingénierie de la formation - changement organisationnel - organisation industrielle.