



جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة  
معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
في الإعلام الرياضي  
تخصص إعلام رياضي سمعي بصري

# المناخ التنظيمي في المؤسسات الاعلامية و دوره في اعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية

دراسة ميدانية : قسم الاعلام الرياضي \_ التلفزيون الجزائري

تحت إشراف الدكتور :  
- فاتح عمرون

من إعداد الطالب :  
- مزهود خولة

السنة الجامعية 2014-2015

# إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل " لا تقل لهما أف ولا تنهرهما "

أهدي إليكم هذه الثمرة التي رعيتموها وسقيتموها بدعوتكما وكبرت مع الزمن ورأت النور بعد صبر طويل وتشوق كبير عليها توفي بعضا من فضلكما إلى **أمي وأبي**.

إلى شمعتين يضوي نورهما بيتي **جدي وجدتي**

إلى حبوب الطلع **إخوتي**

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى من أقاسمهم أفراحي وأقراحي أصدقائي

إلى من ساعدني في إتمام هذا العمل أستاذي **مفتاح عمرون**

إلى كل من أحملهم في قلبي ولم يكتبهم قلبي

# كلمة شكر

يا رب شكرك واجب محتم

ها أنا بالشكر أتكلم

عدد النجوم بعرض السماء مقدر

يرضيك أني بعد شكرك مسلم

مالي أرى نعم الإله تحطني

عن كل نحب ثم لا أتكلم

دعني أحدث بالنعيم فإني

ممن أقر ولست ممن أكرم

ما أنبل كلمة الشكر وأوسع شمولها إذا انبعثت من أعماق النفس الصافية إن كانت هناك من كلمة شكر ساقولها فهي الحمد لله الذي من بنعمته ليتم هذا العمل المتواضع واعتبارا من هذا لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف **مفتاح عمرو** الذي لم يبخل عليا بنصائحه القيمة وإرشاداته الصائبة وتوجيهاته العلمية والمنهجية كما لا أنسى الصحفي **توفيق دربال** من قسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري، كما أقول شكرا بغاية البساطة والنقاء إلى زملائي بالمعهد والأستاذة **بوساق أسماء** التي وفي كل مرة لا تبخل علي بشيء إلى الأناسة **أحلام مرادي** وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

مزهود خولة

# قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
9	تمهيد
10	1-مدخل إلى المناخ التنظيمي
11	2-التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي
13	3-عناصر المناخ التنظيمي
15	4-خصائص المناخ التنظيمي
17	5-أبعاد المناخ التنظيمي
18	6-أنواع المناخ التنظيمي
20	7-مكونات المناخ التنظيمي
22	8-الكفاءة تطور مفهومها وأنواعها وتشخيص الكفاءات
23	9- أنواع الكفاءات
26	10-أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية أهداف تطورها
28	11-مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته
29	12- أهداف تطوير الكفاءات
33	ثانيا: الدراسات السابقة
38	1-علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
38	2-توظيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
39	1-الكلمات الدالة في الدراسة
42	2-إشكالية الدراسة
43	3-أهداف الدراسة

43	4- أهمية الدراسة
44	5- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
45	تمهيد
46	1- الدراسة الاستطلاعية
47	2- المنهج المتبع
48	3- مجتمع وعينة البحث
48	4- متغيرات البحث
48	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
49	6- حساب الخصائص السيكومترية للأداة
50	7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
50	8- الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
82	1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
83	2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها
84	3- النتيجة العامة للدراسة
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
85	1- الاستنتاجات
86	2- الاقتراحات والتوصيات
	3- قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
52	توزيع المبحوثين حسب السن	02
53	توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل	03
54	توزيع أفراد العينة حسب مناسبة مناخ العمل	04
55	توزيع أفراد العينة حسب تأثير مناخ العمل في أداء الصحفي	05
56	توزيع أفراد العينة حسب توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية وتأثيرها في أداء الصحفي.	06
57	توزيع أفراد العينة حسب توفر مؤسستهم على الإمكانيات التكنولوجية والرقمية	07
58	توزيع أفراد العينة حسب فتح المجال للمحاولة والخطأ أثناء العمل الصحفي	08
59	توزيع أفراد العينة حسب تخصيص المؤسسة لمخبرات خاصة بالمبدعين الإعلاميين.	09
60	توزيع أفراد العينة حسب توفير الاحتياجات الضرورية من أجل العمل	10
61	توزيع المبحوثين حول توفر الحرية الكاملة في العمل الصحفي	11
62	توزيع أفراد العينة حسب النمط القيادي السائد في القسم الذي يعملون فيه	12
63	توزيع أفراد العينة حسب تمييزهم للنمط السائد في مؤسستهم	13
64	توزيع أفراد العينة حسب النمط القيادي الذي يجذونه	14
65	توزيع أفراد العينة حسب قيامهم بالتنسيق المسؤول مع مجهودات الصحفي	15
66	توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة التي تربطهم بالمسؤول	16
67	توزيع أفراد العينة حسب ثقتهم بكفاءة المسؤول	17
68	توزيع أفراد العينة حسب تقبلهم للأعمال التي يكلفهم المسؤول بالقيام بها	18
69	توزيع أفراد العينة حسب حقهم في رفض مهمة أوكلت بها	19
70	توزيع أفراد العينة حسب تحسين أدائهم وتشجيعهم على الإبداع	20
71	توزيع أفراد العينة حسب أهم أنواع الاتصال الموجودة داخل مؤسستهم	21
72	توزيع أفراد العينة حسب درجة سماح المسؤول بالاستفسار حول التعليمات الجديدة	22

73	توزيع أفراد العينة حسب درجة التنسيق مع زملائهم أثناء أداء العمل	23
74	توزيع أفراد العينة حسب درجة تبادل الاتصال مع زملائهم في العمل	24
75	توزيع أفراد العينة حسب ما أهم الوسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة	25
76	توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال الداخلي الأنجع	26
77	توزيع أفراد العينة حسب مواجهتهم للصعوبات في الاتصال بالمسؤول	27
78	توزيع المبحوثين حسب تلقيهم المعلومات التطبيقية الميدانية	28
79	توزيع أفراد العينة حسب توفر المعلومات التي يتلقونها من المسؤول	29
80	توزيع أفراد العينة حسب درجة تحفيزهم وإبداعهم وتحسين أدائهم	30

## قائمة المصادر والمراجع:

### المصادر:

القرآن الكريم: الآية (48) من سورة المائدة.

### المراجع:

### باللغة العربية:

- 1- أحمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 410.
- 2- السلمي علي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 297.
- 3- الصريفي محمد: السلوك الإداري (علاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2007 ص 343.
- 4- العيساوي عبد الرحمان: مناهج البحث العلمي، المكتب العربي الحديث، مصر، 1996 ص 76 .
- 5- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 4، الأردن، 2008 ص 80 .
- 6- بن مرسلي أحمد: مناهج البحث العلمي في منهج الاتصال، ديوان المطبوعات، ط 1، ص 220 .
- 7- خلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000 ص 129.
- 8- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة، ط 1، 2000 ص 226.
- 9- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، ص 213.
- 10- سعيد حسن ال عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكمترية للأداة القياس في البحث العلمي، ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003، ص 13.

- 11- عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه: نحو تنمية استراتيجية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 127 .
- 12- عزاوي عمر، مصدافي عبد اللطيف: تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 129 .
- 13- عيسى ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 237 .
- 14- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبده المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير، ط2، عمان، 2009، ص 294 .
- 15- ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، ط1، عمان، 2003، ص 170 .
- 16- مؤمن واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الجامعة، ط 1، الأردن، 2006، ص 25 .
- 17- محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 24 .
- 18- محمد صالح الخناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 287-288 .
- 19- محمد فالخ صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 134 .
- 20- محمد حسين عليوي وأسامة كمال راتب: منهج البحث العلمي، ط1، ص 224 .
- 21- معين أمين السيد: المعين في الإحصاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، القبة، 1998، ص 34 .
- 22- مغربي عبد الفتاح وعبد المجيد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 17 .
- 23- وجيه محبوب: طرائق البحث العلمي ومناهجه، دار الكتاب للطباعة والنشر الموصل، 2002، ص 191 .

24-ياسين فضل ياسين: الإعلام الرياضي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص 157 .

### قائمة المجالات العلمية والأطروحات:

1-أبو شيحة نادر أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة جزء 19 العدد 2 الأردن، 2005، ص 13 .

2-رحيم حسين: التغير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، 2005، ص 174 .

3-سلامي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، اشراف عبد المجيد قدي، رسالة دكتور دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 136-137 .

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1 - Savoie André : brunet Luc, climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distinctes ou redondance ? Revue québécoise de psychologie.Vol21,n3,2000,pp180-183.

2-مقال اطلع عليه 2013/01/06

[www.infpe.edu.dz, ubication/private/E.../technologie2](http://www.infpe.edu.dz, ubication/private/E.../technologie2).

3-مقال اطلع عليه 2013/01/18

[www.infpe.edu.dz, publication/ private/E/technologie](http://www.infpe.edu.dz, publication/ private/E/technologie)

4-مقال اطلع عليه 2013/04/15

[www.infpe.edu.dz, publication/technologie2.pdf](http://www.infpe.edu.dz, publication/technologie2.pdf)

### المواقع الالكترونية:

<http://www at international.Ogg/forums/shout read.Php ?+6111>.

## مقدمة:

إن قطاع الإعلام من أهم القطاعات الحيوية المنتجة في المجتمع وذلك يرجع إلى الاهتمام الكبير من طرف دول العالم بهذا القطاع بغية تطويره وتحسينه كما أن الدولة الجزائرية أولت له اهتماما كبيرا نظرا للمسؤولية الملقاة على عاتقه في تنمية الموارد البشرية والطاقات المبدعة القادرة على دفع عجلة التقدم .

كما أن الإدارة الجيدة والفعالة في المنظمة الإعلامية من شأنها أن تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة الإعلامية وازدهارها فالقيادة الديناميكية تجعل العمل اليومي الروتيني يتم في جو صحي قائم على التواصل والتفاعل العميقين بين أفراد المنظمة.

فالمناخ التنظيمي يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة فيه مع بعضها البعض فهو يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والايديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين.

للمناخ التنظيمي الإعلامي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات الإعلامية وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر والغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية والتي من أهمها الأداء الوظيفي للصحفي حيث هذا الأخير مدى التزام الصحفي بمتطلبات العمل أو المهنة فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى نتائج ومن هذا تتأكد أهمية المناخ التنظيمي للأفراد والمؤسسة وذلك في فهمه وتطويره والتعامل معه وخاصة من قبل القيادات الإدارية داخل هذه المؤسسات ونخلق مناخ تنظيمي جيد نصل به إلى وجود أداء فعال كذلك نخلق كفاءات في مجال الإعلام عامة ناهيك إذا كان الإعلام الرياضي فهذا المناخ داخل المؤسسة الإعلامية يساعد في تطوير وتحسين أداء الصحفيين الرياضيين وتنمي مهاراتهم وقدراتهم العملية خاصة إذا أحسن استغلاله من قبل هذه الموارد فالمؤسسات الإعلامية بالجزائر أصبح من الواجب عليها الاهتمام بهذا العنصر لأنه فعال داخل النسق الإداري لها.

ولأن قطاع الإعلام الرياضي بالجزائر حديث التطور داخل المؤسسات الإعلامية وذهنية الجماهير ولأن موضوع المناخ التنظيمي الخاص بهذا القطاع دراسة زهيدة جاءت هذه الدراسة ليستطيع دور المناخ التنظيمي في رفع كفاءة الصحفي الرياضي داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية قسمت هذه الدراسة إلى خمس فصول تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث قسمت إلى جانبين الجانب الأول ولنا فيه المناخ التنظيمي خصائصه عناصره أبعاده مكوناته.

أما الجانب الثاني تناولنا فيه الكفاءة تطورها مفهوما وأنواعها وأهميتها وخصائصها ومراحل تطورها، كما تناولنا فيه أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار العام للدراسة، الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة، الفصل الرابع تم فيه عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، الفصل الخامس تم فيه عرض أهم الاستنتاجات والاقتراحات المتوصل إليها.

## تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الإعلامية من أهم مقومات التنمية البشرية التي تشارك في بناء سد قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي في التنمية وتطوير المؤسسة من جهة أخرى.

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد والتدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار إذا إن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة وحتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان.

## 1- لمحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر:

يعتبر التكوين في الدول الأوروبية كمجسد لمجهودات ومطالب عن حاجة عمالية أما في الجزائر فقد جاء عن إدارة وتخطيط مؤسساتي تترجم عزم وإرادة الدولة على انتهاج مسار تنموي معين، وهذا يستدعي بناء قاعدة وتنظيم جديد وكان التكوين كعنصر فعال وأساسي في تهيئة الأرضية لهذا المشروع الذي تبنته الجزائر عشية الاستقلال ففي إطار التكوين المهني بذلت هذه الأخيرة مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين، بحيث سجلت الفترة الممتدة بين (1972-1998) ارتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين المهني من 2.95 مليون إلى 8 ملايين والمدرسين من 8000 إلى 38000 ومؤسسات الاستقبال من 8500 إلى أكثر من 21000 منها 1072 للتكوين المهني ولقد خصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع، قدرت ما يعادل 75 % من ناتج الداخلي والإجمالي إلى النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن هذا القطاع يعيش منذ سنوات أزمة عميقة تتميز باختلالات عديدة ونسبة تسرب عالية في جميع المستويات، مرد ودية داخلية وفعالية خارجية مترددين، و تأطير تقني وبيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية ومرد ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها:

- ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام.

- نقص الموارد المالية أمام تنامي الاحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات.

ويهدف بذلك إلى التكيف المستمر للعامل مع تطوير المهن و التقنيات والتكنولوجيا، وأيضا تحويل العمل بواسطة اكتساب وتأهيل جديد وكذلك الترقية الاجتماعية والثقافية للعامل بواسطة التأهيل<sup>1</sup>.

في حين أن التكوين في المؤسسة قد أعيد تنشيطه وتنميته في سنة 1982 بغية تشجيع المؤسسات على المساهمة في المجهودات الوطنية للتنمية التكوين المهني، ولقد استفادت الكثير من المؤسسات والهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية في إطار التعاون الدولي في مجال تطوير الكفاءات لاسيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي على سبيل المثال البرامج الذي خصص سنة 1993 لتكوين إطارات المنشآت القاعدية على المستوى الوطني<sup>2</sup>.

1- ثابت الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 260-261.

2- ثابت الحبيب، بن عبو الجليلي: المرجع نفسه، ص263.

## 2- مفهوم التكوين:

يعرف التكوين على انه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغييرات محددة وسلوكية وفنية كمقابلة احتياجات محددة حالية مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير<sup>1</sup>.

هذا التعريف يوضح أن التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ كما يبين على انه عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

وهذا التعريف أشار بان التكوين عملية هادفة وانه وسيلة وليس غاية في حد ذاته كما يعرف على انه تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة أو بمعنى آخر نشاط محدد يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الأداء وطرق العمل السلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية<sup>2</sup>.

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على انه برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات<sup>3</sup>.

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات مسبقا<sup>4</sup> ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وتعارض آراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائدة الآخرين يرى أن الاستثمار الحقيقي هو استثمار في رأس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية خلال التكوين والتدريب والتطوير.

1- مصطفى عقران ص 32.

2- صلاح الشنوانين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب للطباعة والنشر الإسكندرية 1994، ص159.

3- أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

4- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011، ص 70.

### 3- أهداف التكوين المهني في المؤسسة وتحديده:

في المادة 04 يستهدف التكوين المهني في المؤسسة وفقا للمادتين 176-177 من القانون 78، 12 في 05 أوت 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي للعامل ما يلي:<sup>1</sup>

- توفير كل أو جزء من احتياجات المؤسسة إلى اليد العاملة المؤهلة المساهمة في توفير الاحتياجات القطاعية والوطنية إلى اليد العاملة المؤهلة.

- تكيف العمال مع مناصب عملهم باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات وظروف العمل على الأخص قصد ترقية العمال اجتماعيا ومعنيا وتطوير المؤسسة.

- على المؤسسة أن تقدم زيادة على أعمال التكوين المرتبطة بالتمهين على تنفيذ وتنظيم الأعمال المبرمجة في إطار أحكام هذا المرسوم ولاسيما في المجالات التالية:

**1-3- التكوين المهني المتخصص:** والذي يقصد به حسب المادة 05 كل عمل يرمي إلى اكتساب العامل الحالي والمستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعها.<sup>2</sup>

- تحديد التكوين.

- تحسين المستوى المهني.

- نحو الأمية الوظيفي.

وقمت المصادقة عليه من طرف الحكومة وكان بمثابة وثيقة تحليل لتحديد الخطوط العريضة لهذه السياسة.

**2-3: دور المؤسسة:** إن مهام المؤسسة تتضح جليا في مجال التكوين خاصة فيما يتعلق بمجموعة المؤسسات العمومية والخاصة في كل القطاعات والتي عليها ضمان:

1- مجموع النصوص التشريعية (التكوين المهني) المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية درارني محمد نوح 14 عمارة العيساوي، الحمادية، بوزريعة، ب ت ص 12.

2- مجموع النصوص التشريعية، المرجع نفسه ص 13-14.

- تلبية كل طرف من حاجيات التكوين الذي تتطلبه المؤسسة.

- تحقيق أنشطة تنظيمية لتحسين إعادة التكوين حسب جدول يستهدف التحكم في وسيلة إنتاج من قبل العمل.

- محو الأمية الوظيفي للعمل بغرض إعطائهم الأسس الضرورية لتكوينهم و لرفع مستواهم المهني.

### 3-3: تنظيم التكوين في المؤسسة:

إن أنشطة التكوين الممارسة داخل المؤسسة منظمة ضمن المخطط السنوي لوضعه في حيز التطبيق من قبل المصالح الدائمة المكلفة بالتكوين المهني والتي يجب إنشاؤها على المؤسسة وعلى مستوى كل وحداتها.

إن المؤسسة تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية وحسن استعمالها يزيد من كفاءات التكوين دون هدر استثمارات إضافية معتبرة، ولهذا الغرض تم تحقيق التكوين بالإمكانيات الخاصة بالمؤسسة أو على مستوى هياكل المؤسسات التي تحددها القوانين.

### 4-3: تحسين المستوى:

إن مخطط مارشال والمتمثل في المساعدة الأمريكية لإعادة بناء أوروبا الغربية، غير من المنظر الاقتصادي الأوربي وساهم في دخول الاقتصاد الأمريكي خاصة بمنتجاته إلى السوق الأوربية مما أدى إلى ظهور أول السفرات من أجل الدراسة ذلك من أجل جلب نماذج من أمريكا خاصة بعد أن ثبت أن الإنتاجية الأمريكية ناتجة عن عاملين:

-العامل الأول هو التنظيم العلمي.

-العامل الثاني هو تكوين الإطارات من أجل القيام بمهام التأطير وهكذا أصبحت المؤسسات الفرنسية تبعث بعمالها من أجل التكوين في أمريكا حتى سنوات التسعينات وكانت هي العملية أو ما سمي بمصاريف التكوين بعدها بدأ التكوين تحسين المستوى يعرف تطورا بسبب مزاياه ومميزاته لأنه كان يساهم في رفع الانتاجية<sup>1</sup>.

1-مجموع النصوص التشريعية (التكوين المهني) المرجع نفسه، ص 15.

: فترة التحول منذ 1955 بدأ التفكير يعرف تغييرا جذريا خاصة بعد سنوات إعادة البناء وسنوات النمو  
فالتأثيرات التي أحدثتها الملتقيات العلمية والتكنولوجية أصبحت أكثر فأكثر حساسية وكل هذا التسارع  
أدى إلى نتيجتين:

**الأولى** وهي أن الناتج المدرسي مهما كان نوعه لم يعد كافي للحياة المهنية وأصبح التكوين هو المصحح.  
**الثانية** تتمثل في كل التطبيقات المطورة كانت موجهة من أجل تغطية نقائص أو أخطاء التكوين الأول  
والمتمثلة في المدرسة.

#### 4-تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة<sup>1</sup>

تتعدد التقنيات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل  
داخل المؤسسة.

#### 1-4: تقنيات التكوين في المؤسسة:

رغم المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم التكوين يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين  
(التكوين التشغيلي، التكوين الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية  
التكوين،

1-التكوين على العمل.

2-التكوين في قاعات الدراسة.

3-التكوين المهني.

4-برامج التكوين الخاصة.

5-برامج إعادة التكوين.

6-برامج تكوين أخرى

1-برقي حسين المرجع السابق، ص 60-61.

#### 2-4 إجراءات التكوين في المؤسسة:

- 1- إعداد المكون وتأهيله يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً للقيام بتكوين الأفراد.
- 2- إعداد وهيئة المتكون يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3- استعراض أسلوب أدائه وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- 4- إعطاء فرصة الممارسة بداية المتكون في التطبيق العلمي.
- 5- المتابعة حيث يجب مراعاة الفرد من وقت لآخر لتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعالاً ويفرز آثاراً إيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء اتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الوسائل الآتية:
  - أ- الاستبيانات: توزع على المتكونين استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.
  - ب- الاختبارات السيكولوجية: تستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤشرات هي:
    - ج- الأداء في العمل، الحوادث في العمل، الغياب بالإذن أو بدونه.
    - ذ- مخالفات التعليمات للعمل، تقدير الكفاية الإنتاجية.
    - هـ- عدد مرات التردد على العيادة الطبية.
 وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تفريق الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره على المتكونين<sup>1</sup>.

1- برقي حسين المرجع السابق، ص 60-61.

**5: معايير تقييم نتائج المتكويين:** تعتبر المعايير المستخدمة في تقييم التكوين هي التي قدمها كير كباتريك 1976 في نموذج المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة يقترح هذا النموذج تحليل فعالية التكوين على أربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين.

**1-5- الاتجاهات:** يمثل هذا المستوى في قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والإدارة عن برنامج التكوين كيف كان إدراكهم لعملية التكوين؟ إن المعلومات المحصل عليها في هذا المستوى مفيدة لكنها غير كافية، فقد يكون المشاركون وكل الأطراف الأخرى المعنية راضين عن عملية التكوين غير فعال. ويعتبر هذا المستوى مرحلة أساسية خاصة للتعرف على مستوى الرضا لكنه غير كاف إلا أنه معيار الاتجاهات يكاد يكون المعيار الوحيد في كل عمليات التكوين.

**2-5- المعارف:** يتناول هذا المستوى قياس المعارف والمهارات المكتسبة إثر المشاركة في برنامج التكوين، ويمثل هذا المستوى قياس حقيقي للمكتسبات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف البيداغوجية، يستخدم هذا المعيار في مراحل مختلفة من عمليات التكوين، ففي بداية التكوين للتعرف على المكتسبات الأولية للمشاركين فتحدث حينها عن التقييم الشخصي أو أثناء التكوين لتثبيت المكتسبات وإدراج معلومات إضافية، ويكون هذا بمثابة التقييم التكويني وأخيرا يمكن الرجوع إلى هذا المعيار من أجل تقييم نهائي بعد مدة زمنية تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر من إنهاء عملية التكوين يكون للتأكيد من مدى تحقيق أهداف التكوين<sup>1</sup>.

**3-5- التغيير في السلوك:** يشمل هذا المعيار التغييرات الملاحظة على سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد دعوتهم إلى موقع العمل هل يستخدم المشاركون في موقع عملهم المعارف والمهارات المكتسبة خلال عملية التكوين؟ هل يلاحظ تحسن في الأداء؟ ما هي مؤشرات هذا التحسن؟ هل يوجد معوقات تحول دون تحويل المعارف المكتسبة إلى موقع العمل؟

تمثل الإجابة عن هذه الأسئلة أساس التقييم النهائي للوقوف على مدى تحقيق أهداف التكوين.

**4-5- النتائج التنظيمية:** ويمثل هذا المعيار النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة لتطبيق المشاركين في موقع العمل (المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التكوين) والتي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل الانطلاق في عملية التكوين وقد تتمثل هذه النتائج في التقليل من الإضرابات أو رفع الإنتاج

1- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ب ت ، 2010 ص 217-218.

والإنتاجية، وقد يحدث أن تنال عملية التكوين رضا كل الأطراف وتحقيق اكتساب فعلي للمعارف والمهارات وتصاحب كل ذلك تغير في السلوك وأداء العمال بموقع العمل، لكن لا يظهر أي أثر يذكر على النتائج التنظيمية أو العكس تظهر نتائج لتلك المتوقعة<sup>1</sup>

#### 6-أساليب التكوين وأساسيته:

#### 6-1-الأساليب العلمية والتقنية

#### -التكوين العلمي:

ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على النتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

#### -تمثيل الأدوار:

ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

#### -دراسة الحالات:

في محاولة إبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة متكاملة.

1-عبد الكريم بوحفص، المرجع نفسه ص 218.

-البريد الوارد:

في محاولة أخرى لإبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بنود البريد الوارد ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمة المذكورة في التمرين وهمية كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة<sup>1</sup>.

- المحاضرات:

تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص آخر أكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكونين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

-المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبره هذه الوسيلة شاسعة لتكوين رجال الإدارة العالية بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

-المناقشات: يقوم المتكونين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح هذه الطريقة التي أتعبت في حلها ويقوم المكون بإدارة توجيه المناقشات بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها: الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في أدائها كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

1-برقي حسين: أسس نظام التدريب وفعاليتته في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 218.

## 2-6 الطرق الإدارية:

### -الوقائع الحرجة:

إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (ذات الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التكوين وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة هذه الوقائع<sup>1</sup>.

### -المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع ومنتجات و برامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدقق خدمات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوي عاملة واختبار وتعيين وتكوين وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالبا حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد إلى اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات.

## 3-6 الأساليب النفسية والاجتماعية:

### -المناقشة الجماعية:

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعة لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أن

1-برقي حسين: المرجع نفسه، ص59.

تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4-6) أشخاص ويلعب المكون دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

#### -تدريب الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرداً على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سألقة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

#### -العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي أثارها المكون مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

#### -نمذجة السلوك:

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعرض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية وبطلب من الدارسين أن يقوم بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الإداري بنفس الأداء النموذجي.

## 7-أنواع التكوين

توجد أكثر من طريقة للتكوين العمالي وعلى المؤسسة أن تختار أحسنها أداء لأهدافها وأقل تكاليف ومن هذه الطرق ما يتم داخل المؤسسة ومنها ما يتم خارجها.

## 1-7-التكوين الداخلي:

ويعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعة للمؤسسة والتي معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين<sup>1</sup>.

ويمكن التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمتمهين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة أذلك فالتكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله إذا تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا ومن هذه التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل والإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل تستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته ونفوذه المعنوية تسهيل تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة أو أن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو المورد المادي من مادة تعليمه<sup>2</sup>.

## 2-7-التكوين الخارجي:

وهو التكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل ويطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتين وهذا ليس سهلا دائما إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في

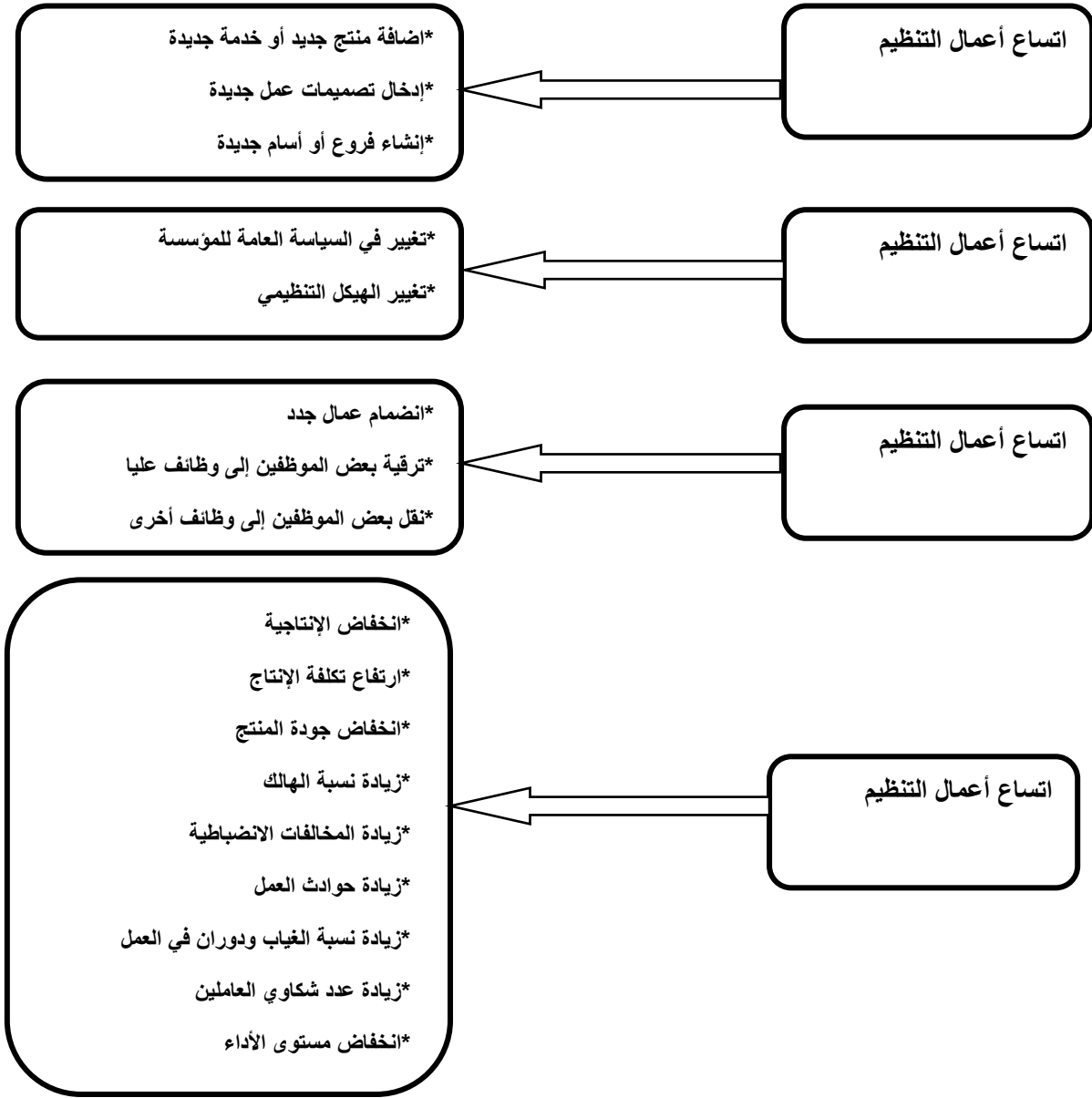
1-ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996، ص 287.

2-عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 188.

استخدام عمال مؤهلين كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والإيواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة وواضحة أو لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الإدارة العليا بالتكوين إذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه<sup>1</sup>.

1- عبد الكريم بوحفص: المرجع نفسه، ص 189.

8 الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين:



المصدر: عن مدحت محمود أبو النصر (2007) حدد مركز الخبرات المهنية لإدارة (بيمك) عددا من الأساليب والمؤشرات الداعية للتكوين موضحة في الشكل<sup>1</sup>

1- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص161.

9- أهمية التكوين أهدافه محدداته ومجالاته:

9-1- أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة نذكر منها<sup>1</sup>:

- يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعني بإنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة.

- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع العامل المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على إنتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافأة أما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى.

9-2- أهداف التكوين:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو بالفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف.

- **الأهداف العامة للتكوين:** يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1- محمد فالج صالح: إدارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 102.

-الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ-تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب-تحقيق المرونة والاستقرار: ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

-الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف<sup>1</sup>:

أ-تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

ب-تخفيض حوادث العمل.

ج-التقليل من نسبة العائد أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة الحوادث والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استعمال المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: أن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهاية للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي<sup>2</sup>:

أ-زيادة الكفاية الإنتاجية.

ب- ارتفاع الأرباح.

1-عاطف محمد علي: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص 282.

2-صلاح الشنواي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1987، ص 139.

ج-زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

د-رفع معنويات الأفراد.

### 9-2- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتمثل في:

#### -الأهداف العادية:

أ-تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.

ب-تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.

ج-إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.

-أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 9-3-مجالات التكوين:

-التدريب على العمل للأفراد وإعادة تدريب الأفراد القدامى:

الغرض الأول للتدريب على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة.

تتماشى مع المستوى المرغوب فيه وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج أيضا إلى التدريب إذ يعطيه المزيد من المعرفة و يتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة وذلك يساعد على تدريب الفرد للقيام بفعالية أكبر مما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر<sup>2</sup>.

1-علي السلمي، ساطع أرسلان:تحديد الاحتياجات التكوينية،المنظمة للعلوم الإدارية،الأردن، 1974، ص 16.

2-صلاح الشنواي: المرجع نفسه، ص 140.

كما لا تقوم برامج إعادة التكوين لغرض تعليم العمال عدديي المهارة أو متوسطي المهارة فقط أعمالا جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلية وما تتطلبه من إمتاع جديدة من المهارة كما أنه بتطوير معدات الإنتاج بحيث أصبحت أكثر تعقيدا وزيادة استخدام الأجهزة المتقدمة أصبحت متاحة لهم.

#### -التدريب الإشرافي والإداري:

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتدريب المشرفين والمدربين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية

#### -التدريب على الأمن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد واتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما أيضا وهو خارج المصانع كتوعيته مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

#### -التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

ليس التكوين مطلوبا عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروسا في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضا المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد وإشباع أفق تفكيره وما ذلك من الانعكاسات على أدائهم ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا وهي التكوين مسؤولية من؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤوليته كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.

محددات التكوين:

1- المحددات البيئية:

يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة لذلك فإنه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر للمعرفة لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجهه المنظمة ومن ثم فإن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن أن توفر التعلم المطلوب أحدث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المنظمة وشم يمكن افتراض:

\* كلما زادت المنافسة وزادت اعتماد المنظمة على أسس جودة المنتج كلما زادت الأنشطة التكوينية.

\* كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.

\* كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنظمة من أنشطتها التكوينية.

2- المحددات التنظيمية:

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار وفي تنمية مواردها البشرية بصفة عامة وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا الإنفاق على أن التدريب لم يلقي نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى وأيضا الإنفاق على التدريب يزيد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة وعلى هذا يمكن افتراض الاتي 1:

1- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 274-280

\*كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\*كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي:

\*المنظمات التي يكون لديها تنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكثر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة.

\*كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\*كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\*يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمنظمة.

## 10- كيفية تصميم برنامج التكوين:

### 10-1- الاحتياجات التكوينية:

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة ومنها فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>.

### 10-2- أنواع الحاجات التكوينية:

أ- الحاجة الفردية إلى التكوين: هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة في هذه الحالة يقترب الفرد من المشرف عليه ليحدد حلا لهذا النقص داخل المنصب.

ب- الحاجة الجماعية إلى التكوين: فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين وهنا نشير إلى أن التكوين قد يكون أما مبادرة فردية من العامل أو مبادرة من المؤسسة.

1- محمد مسلم: مدخل إلى علم نفس العمل، دار قرطبة، ط1، 2007، ص 97-98.

ج- المبادرة الفردية: وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو حل المشكلة فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة وفي هذه الحالة تكون الأهداف على الشكل التالي:

\*تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.

\*التطلع إلى مركز متشابه ولكنه أحسن.

\*اكتساب معارف جديدة.

\*تطوير معارف علمية.

### 3-10- تخطيط الاحتياجات التكوينية:

لكي يكون التخطيط فعالا فإنه لا بد أن تصاحبه دراسات وبحوث مستمرة إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التكوين القيام باقتضاءات. دقيقة ومنظمة ونظرا لأن أغلبية المشروعات لا تقوم بمثل هذه الدراسات وبالتالي تصبح برامج التكوين دون أن نعرف بدقة على احتياجاتها فتكون النتيجة تصبح الجهود المبذولة غير فعالة كما تضع وتبتدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التكوين.

إذ يجب التفكير مقدما وذلك بالتعرف على وجود حاجة إلى التدريب وعلى متطلبات التكوين سواء كان على مستوى المشروع ككل أو على مستوى أحد أجزاء المشروع وشمل الدراسات المطلوبة قبل البدء ببرامج التكوين الجوانب الآتية<sup>1</sup>:

-تحليل التنظيم: لغرض التعرف على أجواء التنظيم التي تحتاج إلى التدريب وإمكانية القيام بالتكوين المطلوب.

- تحليل العمليات: لغرض تحديد محتوى التكوين على ضوء ما يجب أن يقوم به الأفراد وأداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

-تحليل الأفراد: لغرض تحديد المهارات والحرفة والميول التي يجب تنميتها في الأفراد وحتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

1-صلاح الشنواي: مرجع سابق، ص 193.

## 11-تصميم وبناء برامج التكوين:

**11-1-تصميم المنهج التكويني:** تعتمد العملية التكوينية أساسا على الهدف الذي قامت من أجله والانصراف عن هذا الهدف يلغي من التكوين ومن أجل الوصول إلى الهدف يجب توفير أدوات توضيحية ووسائل تساعد على بناء نموذج للعملية التعليمية وتصميم المنهج التكويني الذي يساهم في تحقيق الأهداف التكوينية تعود ضرورة تصميم المنهج التكويني إلى جملة من العوامل.

أ- إمكانية لجوء المنظمة إلى طلب خدمة تكوينية لا تتوافق مع احتياجاتها وواقعها والمناخ التنظيمي السائد، مما يعد مضيعة للموارد الإمكانية وما يولده من إحساس بعدم جدوى التكوين.

ب- ميل المتكويين إلى تكوين مادة تكوينية معينة يرون أنها تجلب اهتمام المتكويين مما يدفعهم إلى تكويينهم بغض النظر عن التصميم أو الموضوع وبهذا فإنه يتم إرضاء المتكويين على حساب البرنامج.

ج- أن وجود مناهج تدريبي صارم يساهم في ضبط مقاومة بعض المتكويين هذه المقاومة التي قد تتبع إحساسهم بأن هذا التصميم يسلبهم حقهم<sup>1</sup>.

## 11-2-تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة وتشخيص الأهداف واختيار الأفراد المراد تكويينهم وكذا اختبار هيئة التكوين تبدأ عملية تصميم البرنامج التكويني وفق سياسة تسعى إلى تحقيق أهداف التكوين وتنوع البرامج التكوينية تبعا لهذه الأهداف وكذا إلى نوع المنظمة واحتياجاتها ونشاطاتها<sup>2</sup>.

## 11-3-أنواع البرامج التكوينية:

أ/برامج التكوين التوجيهية: وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة، وتهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته، مهامه، مسؤولياته، وصلاحياته وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية لمدة طويلة خلال وجوده.

1-نزينة بوعد: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والاجراءات، رسالة ماجستير، أشرف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 85.

2-سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، ط2، 2006، ص 192.

ب/برامج التكوين أثناء الوظيفة: تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولاً وممارسة من طرف المؤسسات وهذا يرجع إلى سهولتها وقلة النفقات على تنفيذها والذي يتم بطريقتين:

-التكوين عن طريق الرئيس المباشر، حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم به الفرد بأداء وظيفة أي في بيئته المادية والمعنوية.

-التكوين عن طريق أحد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والذي تتوفر لديهم المهارة والقدرة والمعرفة والتي تجعله قادراً على إيصال خبرته إلى الآخرين.

ج/برامج التكوين العلاجية: وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب:

-انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة.

-تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه للأداء المطلوب.

-إمكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشياً مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.

د/برامج التكوين من أجل الترقية: تتعلق هذه البرامج أساساً بالمسار الوظيفي للفرد حيث تتيح له

الفرصة لتعلم العديد من المهارات وقدرات الوظائف الأعلى والتي يراد أن يرتقي إليها لاحقاً.

**4-11- بناء البرنامج التكويني:** إن العملية التكوينية تمثل ترجمة للأهداف التكوينية وكل هدف يمثل تلبية

لاحتياج تكويني، وبالتالي يؤدي تصميم البرنامج التكويني إلى سد الاحتياجات التكوينية وتتمثل عناصر البرنامج التكويني في:

-إطار موضوعات التكوين أو المادة التكوينية المراد تعليمها والتي لا يجب أن تكون تقليدية أو مأخوذة

عن برامج سابقة بل يجب أن تكون مستمدة من واقع وبيئة المنظمة واحتياجاتها وحتى ثقافتها.

-اعتماد الأساليب التكوينية المناسبة المتوافقة مع المواد التكوينية.

-اختيار الجدول الزمني لتنفيذ عنصر مبالغاً أو مطولاً في تنفيذ عنصر آخر بل يجب أن يكون متوازناً في

الاهتمام بجميع العناصر.

-الفئة المستهدفة من البرنامج المتكون<sup>1</sup>.

**11-4-إعداد الموضوعات التكوينية:** عن القصد من تحديد الموضوعات التكوينية هو الاتفاق حول البرنامج التكويني أو المادة العلمية ويكون هذا الاتفاق مبنيًا في الأساس على إجراء التحليل السابق ويعني ذلك تحليل الاحتياجات التكوينية ثم تحديد أهداف التكوين وتحتوي موضوع أي برنامج تكويني على:

-المعلومات والمعارف المتعلقة بالوظيفة أو النشاط والجو التنظيمي.

-المهارات والطرق والأساليب المراد استخدامها وآلية استخدامها الصحيحة من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

وتشمل الموضوعات والمعارف في الموضوع التكويني على جملة المفاهيم والمبادئ الأساسية ومثال ذلك الموارد مجمعة المفاهيم والمبادئ والنظريات التي عاجلت موضوع إدارة الموارد البشرية وعرض الاتجاهات والأنظمة والأساليب الحديثة المتقدمة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يجب على القائم بالتكوين إعطاء مفاهيم إدارة الموارد البشرية والوظائف والأدوار المتعلقة بها كتحليل الوظائف وتخطيط الموارد والاستقطاب وعملية الاختيار ثم تقييم وحل المشكلات والتنمية والتطوير بالإضافة إلى التعريف بنظام الأجور والحوافز. أما بالنسبة للأساليب والطرق والمهارات يمكن أن يتضمن الموضوع التكويني طرق وأساليب تحليل الوظائف و كفاءات تقييم الأداء وربطها بالحوافز والأجور وبهذا لا يتم التركيز على الجانب الفكري والنظري فقط ولكن الاهتمام يكون موجهًا على الإجراءات العلمية في تسيير الموارد البشرية وكمحصلة لاختلاف موضوع التدريب في الأسلوب المتبع ويربط إعداد المواد العلمية ومراعاة النتائج المنطقية في عرضها.

**11-5-تحديد درجات العمق والتحول في البرنامج التكويني:** يقصد بدرجة العمق في عرض البرنامج التكويني المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في توضيح الأصول النظرية أو الفلسفية للموضوع.

1- سهيلة محمد عباس: المرجع نفسه، ص 194-195.

**11-6- إعداد المادة العلمية للموضوع التكويني:** المقصود بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج العلمية التي بإمكانها أن تشرح موضوعا معينا.

**11-7- التابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني:** تشتد فكرة التابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني على إتباع البرنامج وحدة متكاملة تنقسم إلى وحدات مترابطة ترابطا منطقيًا والذي يؤدي بالتكامل في الأثر المطلوب من هذه الوحدات التكوينية.

## 12- الخطة التكوينية:

### 12-1- تنفيذ البرنامج التكويني:

أ- تحديد أساليب تنفيذ البرنامج التكويني يعبر الأسلوب التكويني عن الطريقة أو الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبية من المدرب إلى المتدرب وغالبا تصنف الطرق التكوينية إلى مجموعتين أساسيتين:

#### 12-1-1- التكوين على رأس المال:

يكون هذا الأسلوب في الغالب موجها إلى المستويات الوظيفية دون العليا ويتميز هذا الأسلوب بالواقعية إذا يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة وقد يتخذ هذا الأسلوب صورا أهمها:

أ- أسلوب دوران العمل: يهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من أجل إكسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة وهذا الأسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

ب- التكوين من خلال إعداد البديل: في هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين ويستخدم هذا الأسلوب غالبا التكوين لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل أمام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه<sup>1</sup>

1- عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 326.

ج- أسلوب التوسع الوظيفي: يكون هذا الأسلوب مكملًا للأسلوب دوران العمل ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات أو مسؤوليات أو مهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وإنما مشتقة من وظائف أخرى.

**2-1-12- أساليب التكوين خارج العمل:** يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن أن يطلق عليها اصطلاحاً أساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنطقة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة دراسة الحالة المحاكاة تدريب الحاسوبية.

### 2-12- تقييم العملية التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرنامج من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيداً فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها وذلك أن خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضاً بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة وإحصائيات وأرقام تكون دليلاً عن متابعة هذا البرنامج ووسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف وانحرافه عنها.

### 2-12-1 مفهوم تقييم العملية التكوينية:

يقصد بتقييم برنامج التكوين أنه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرتهما لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم وأن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبى الاحتياجات التكوينية.

### 2-2-12- أهداف عملية التقييم:

إن عملية التقييم لا يمكن أن تكون ذات فائدة إلا إذا كانت لها أهداف مسبقاً أسست من أجلها والتي يفترض أن تتمثل في:

\*تحديد موطن القصور والقوة في البرنامج التكويني.

\*اكتساب التحسينات التي يمكن إدخالها على البرنامج فقط أي ما توصلت إليه عملية التقييم.

\* التعرف على جملة الفوائد المباشرة وغير المباشرة والتي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية وإدارتها نتيجة مشاركة أفرادها في العملية التكوينية.

\* مساندة أصحاب القرار في المنظمة والقائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر.

\* مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا.

\* اختيار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التكويني.

\* التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكويين في تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبها وتعلموها في مجال أعمالهم.

\* تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي قد يكون عائدا ماديا من خلال ما بذل من مجهود تكويني<sup>1</sup>.

### 13-مراحل تقييم العملية التكوينية:

هناك جملة المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تصميم البرنامج التكويني ثم مرحلة تنفيذ البرنامج وفي الأخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني فإن عملية التقييم يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

**1-13-مرحلة ما قبل التكوين:** ويمكن أن تشمل هذه المرحلة تحديد البيانات التكوينية وكذا تصميم البرنامج التكويني.

**1-1-13-تقييم الاحتياجات التكوينية:** حيث تقوم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني على مستوى المنظمة وذلك بإتباع جملة من المعايير والمقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة إلى التكوين وارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة كما يمكن أن تشمل تقييم الاحتياجات على المستوى الوظيفي أو النشاط وذلك لتحليل التوافق بين الحاجة إلى التكوين ومسؤوليات وصلاحيات ونشاطات مهام الوظيفة محل التطوير أو التكوين بالإضافة إلى حاجات التقييم الاحتياج التكويني على مستوى الفرد ومدى استعداداته ومؤهلاته واتجاهاته لتوافقها مع الحاجة إلى التكوين.

1-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط1999، ص 120.

**13-1-2-تقييم تصميم البرنامج التكويني:** وذلك من خلال تقييم وتصميم موضوعات المنهج التكويني ومدى مراعاتها للأوليات وعدم إغفال أي مادة أو موضوع قد يكون ضروري بالإضافة إلى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع ومراجعة أسلوب التكوين الذي تم اختياره من أجل تقديم هذه المادة ومدى ملاءمته لمستوى المتكويين وكذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع والتدرج في بناء المادة العلمية والتنويع في عرضها.

**13-2-مرحلة تنفيذ التكوين:** خلال هذه المرحلة يمكن تقسيم العملية التكوينية من خلال عاملان:

**13-2-1-تقييم تنفيذ البرنامج التكويني:** وتشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني وكذا الطرق والتقنيات المستخدمة ويكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني وذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقا لها البرنامج هذه المؤشرات التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات البشرية والنفسية لعقد البرنامج وما مدى استجابته المادة العلمية المقدمة للمتدربين بالإضافة إلى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكويين وكيفية تفاعلهم معها وما إذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلا في إيصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكويين ومدى فهمهم واستيعابهم لها وعلى مدير البرنامج أيضا التأكيد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية<sup>1</sup>.

**13-2-2-تقييم المديرين أثناء تنفيذ البرنامج:** إن مهمة متابعة المكويين أثناء تنفيذ البرنامج التكويني يعني بها مدير البرنامج والذي لا يمكنه القيام بها إلا إذا استطاع التأكيد من العوامل التالية:

-مدى خبرتهم بمسائل التكوين.

-صحة المعلومات التي حصلت عليها المنظمة والمتعلقة بهم قبل تنفيذ البرنامج.

-توفرهم على الشخصية القوية والمؤثرة في التكوين.

-مدى جديتهم واحترامهم لمواعيد التكوين.

-ويتم التأكيد من هذه الأمور من خلال الملاحظة الشخصية والدورية من قبل مدير البرنامج أو من خلال استطلاع انطباعات التكوين.

1-عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: مرجع نفسه، ص 112.

### 13-3-3- مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج التكويني:

تأتي أهمية تقييم أثر التكوين من أن هدف العملية التكوينية ككل هو في النهاية الرفع من أداء العاملين وبالتالي مخرجات المنظمة وعليه فإن التعرف على نتائج التكوين التطبيقية والواقعية في ميدان العمل من خلال ترجمة ذلك النقل للمهارات والمعارف والسلوكيات إلى نتائج وممارسات يمكن ملاحظتها وقياس لأثرها والذي يتم من خلال التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد انقضاء البرنامج التكويني واكتشاف التغيير في أدائه وسلوكه ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير لقياس أثر التكوين على اعتبار أن الهدف الأول للتكوين هو التغيير في سلوك المتكون بالإيجاب.

**13-3-1- تصميم أدوات التقييم:** أن عملية التصميم الصحيحة لأي برنامج تكويني يشترط فيها بالأساس توفر الأدوات السليمة والمدروسة لأجراء هذه العملية وأداء التقييم هي شكل عام الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات عند مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ للبرنامج التكويني وتتعدد وتنوع أدوات التقييم بتنوع أهداف البرنامج التكويني والتي يمكن حصرها فيما يلي:

-المقابلات.

-الاستبيانات.

-الملاحظات.

-الاختبارات.

### 13-3-2- شروط جودة أداء التقييم: ترتبط فعالية أداة التقييم بعملية من الشروط أهمها:

-المصدقية:

إن مصداقية أداة التقييم تعني مدى قدرتها على قياس ما أريد لها أن تقيسه ويطلق على الدرجة التي تؤدي فيها الأداة وظيفتها بالشكل الصحيح بالمصدقية النسبية وعليه فإن خبراء تنمية الموارد البشرية يجب أن يلتزموا ويركزوا بشكل على مصداقية الأداة التي هم بصدد استخدامها لقياس وتقييم البرنامج التكويني ويمكن حصر مستويات لتحديد مدى مصداقية الأداة<sup>1</sup>.

1-عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: مرجع نفسه، ص 112.

-مصداقية التكوين:

وتتعلق بمدى قدرة أداة على قياس للمتغيرات المراد تحديدها كالقدرات والمهارات وعليه فإنه يجب تحديد جميع أجزاء التكوين بشكل مفصل من أجل تسهيل فهمه ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من أجل تسهيل فهمه ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من خلال استخدام أداة أخرى لقياس نفس التكوين ثم ربط الأدوات معا.

-مصداقية المحتوى: ترتبط بمدى تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج والمصداقية المنخفضة تعني أن الأداة قد حصرت وشملت جميع موارد البرامج المقدمة.

-مصداقية التزامن: والذي يعني توافق نتائج الأداة مع نتائج أدوات أخرى قد تم العمل بها في الوقت نفسه تقريبا لقياس نفس الخصائص.

-الاعتمادية: لا يمكن لأي أداة تقييم أن تكون ذات جودة إلا إذا كانت مضمونة وثابتة بحيث يجب أن تعطي قياساتها لمادة أو برامج ما النتائج نفسها تقريبا في فترات زمنية مختلفة نسبيا مثال ذلك القيام باستقصاء للآراء أو استبيانات حول قضية معينة ما على المتكويين ثم اعتيدت العملية نفسها بعد فترة زمنية محددة فإذا كان معامل الارتباط ايجابيا فإن الأداة محل شك والذي قد يعود إلى تغيير في ظروف استخدام الأداة أو الاختلاف في تفسير نتائج الأداة بالإضافة إلى دوافع شخصية المتكويين<sup>1</sup>.

**3-3-13- أدوات التقييم:**

الاستقصاء من أكثر أدوات تقييم البرامج التكوينية استخداما هو الاستبيان أو الاستمارة استطلاع الرأي والتي تحتوي جملة من الفقرات أو الأسئلة المقصودة والتي تحتاج إلى أجوبة حيث يقوم بإعدادها المتخصصون في مجال القياس والتكوين والمكونون والمشرفون وعليه فإن من الضروري إتباع خطوات معينة في تصميم الاستقصاء لتصبح ذات مصداقية وقابلة لاعتماد:

أ-تجميع كافة المعلومات والمواضيع والمواد المدرجة في البرنامج من أجل ابتكار نموذج ويمكن على أساسه طريقة وتجميع الأسئلة في شكل مجموعات تمثل كل مجموعة موضوعا معيناً.

ب-اختيار النوع المناسب للسؤال والذي قد يكون سؤالاً ذو نهاية مفتوحة يترك فيها الاختيار للمجيب أو تصميم قائمة تحتوي عناصر يطلب من المتدرب اختيار احدها.

1-عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص 25-26.

- يجب اختيار الأسئلة عن طريق عرضها على مجموعة قد تكون تجريبية وهذا من أجل جمع أكثر قدر من الملاحظات أو الانتقادات حولها.

- **المقابلة:** يمكن القول أن المقابلة من أسسها الأدوات من ناحية الاستعمال فيمكن للمختصين في إدارة الموارد البشرية أو المشرفين أو المكونين إجراؤها ويمكن أن ترشح المعلومات لا يمكن للاستقصاءات الحصول عليها عن طريق عرضها على مجموعة الإجابات المكتوبة والمفيدة فهناك بعض المكونين أكثر صراحة ووضوحا وهو يدلي لمعلوماته وآرائه عن طريق المقابلة كما أنها تكشف عن التغيرات التي تحدث بالسلوك وردود الفعل وكذا النتائج ويندرج تحت عنوان المقابلة نوعين أساسيين وهما:

- **المقابلة المقننة:** وهي تستند على توجيه أسئلة معينة مع هامش ضعيف للانحراف عن الاتجاهات المطلوبة وهي مماثلة في بعض الخصائص الاستقصاء غير أن المقابلة تكون اشمل منه في كثير من الخصائص باعتبارها تفاعلا بين طرفين.

- **المقابلة غير المقننة:** يشترط في هذا النوع من المقابلات أن يكون المحاور ماهرا ومؤهلا للقيام بالمقابلة قد يخرج المعلومات مفيدة على اعتبار أن هذا النوع يقوم على توظيف أسئلة غير محددة سلفا غير أنها تؤدي للحصول على معلومات أكثر تفصيلا وبيانات أكثر وضوحا على اعتبار أن الأسئلة أكثر عمقا.

- **الاختبارات:** هناك العديد من الاختبارات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وتقييم البرنامج منها الاختبارات الشفهية والكتابية والتي يكون استخدامها محصورا جدا في مجال التكوين مقارنة بأنواع أخرى أكثر شيوعا مثل الاختبارات المرجعية والاختبارات القائمة على المعايير واختبارات الأداء.

- **الاختبارات المرجعية:** تقوم هذه الاختبارات على استخدام البيانات والمعطيات المتعلقة ومقارنتها لمعدل إحصائي متوسط.

- **الاختبارات القائمة على المعايير:** وتهدف هذه الاختبارات الموضوعية لقياس الأهداف المحققة لبرامج التكوين قياسا بتقدير ثابتا حدد مسبقا وهذا المعرفة ما إذا كان المكون قد حقق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس على القاعدة الأحسن أو الأفضل حيث يتم التركيز على قياس وتحليل أداة المكون مقارنة بأهداف التكوين<sup>1</sup>.

1- حسين أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 199.

خلاصة:

أن تكوين العنصر البشري دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يضمن بقاءها واستمرارها فهذا العنصر البشري وجوده مهم جدا وبدونه لا يمكن بناء أي تنظيم فتقدم الفرد في المؤسسة مرهون ببقائه فيها وبقاؤه دليل على كفايته الإنتاجية وكفايته الإنتاجية متوقفة على خبرته ومدى مهارته ولن يتأتى هذا إلا إذا حصل على تكوين جيد ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج تكويني جيد يناسب كل من الإدارة والعمال كما تم التوصل عند دراسة أساليب التكوين المختلفة المستعملة في التدريب وأن ؟أنسب هذه الأساليب هو أسلوب التدريب من خلال المحاضرات لما له من دور في جعل العمال يستوعبون المعلومات المعطاة لهم من طرف المكون وبهذا يمكن اعتبار هذا الأسلوب من أفضل الطرق التي تتبعها أي مؤسسة وهذا ما يدل على ضرورة الاهتمام بالعنصر أو المورد البشري.

## 14- تطور مفهوم الكفاءة

من النادر أن نحدد تاريخ ميلاد تيار فكري بصفة عامة، خلال السنوات السبعينات في الظروف الاقتصادية الأمريكية وبعدها في أوروبا ظهرت فكرة الكفاءة إذن خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية كانت الكفاءة محرك حقيقي للنضال للفائدة الجماعية، المناجنت العلمي، ومبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني يحددون نجاح المنظمات خاصة والاقتصاد عانة.

هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان في غرب شرق آسيا، في إفريقيا وفي الهند، كانت المنظمات الأمريكية والأوربية مؤسسة ومنظمة تنظيما جيدا، وكانت تواجه منافسة حادة فحاولت إيجاد طرق أخرى وعلى طرق أكثر مرونة وتهتم كثيرا بكفاءات الأفراد وأفواج العمل، وتعتبر كعوامل النجاح في إحدى البلدان كالمملكة المتحدة<sup>2</sup>.

بانجلترا "National vocation qualification" قد أعدت معايير تعرف شروط التعيين للوصول إلى تشغيل معين، وتتحمل المسؤوليات هذه التأهيلات عرفت لدى العمال لتأسيس قدراتهم لإثبات كفاءة معينة في الأوضاع الواقعية واعتبرت كخيارات للتأهيلات الخبيرة عن طريق التكوين المهني، هذه العمليات اعتمدت على الوصف الدقيق للكفاءات لمختلف الوظائف المختصة، ووضعت اختبارات صارمة لمراقبة العمال إذا كانوا يتجاوبون مع المعايير، وهذا يولد طريقة مندمجة مطبقة في الوظائف اليدوية والتقنية الإدارية والتسرية.

هذه التطورات لاسيما في المملكة المتحدة كانت لها انعكاسات في الولايات المتحدة الأمريكية أين أنشئ في 1994 لجنة مكلفة بوضع وطني لمعايير القدرات والكفاءات. المعايير هي نفسها قاعدة النظام ويختص بتعريف معايير مستويات الكفاءات المطلوبة لتحقيق مهمة أو أداء أو وظيفة ما.

القنصلية الوطنية للتأهيلات للمملكة المتحدة تعرف مفهوم الكفاءة بأنها: "إمكانية توظيف المعلومات المفهومة العملية والفكرية، للوصول إلى نتيجة مرضية لتوظيف عدد هام في العمل".

1- رحيم حسين: التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكر، العدد 07، 2005، ص 174.

2- سمالي محضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة والإقتصادية، إشراف: عبد المجيد قدي، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 136-137.

جمعية المناجمنت المربكية مكلفة بمكتب مستشارين في المناجمنت "Mcber" وهي جمعية تدري الخاصيات والميزات التي يتميز بها المسيرين الجيدين عن المسيرين المتوسطين، المشروع كان مسير من طرف "Ruchard boyatzis" الذي توصل إلى الفرق بين الاثنين.

التطورات الأمريكية الحديثة في هذا المجال شددت أهمية القدرة على التدريب في المنظمة، والقدرة على اكتساب كفاءات جديدة، إذن التنظيمات المتبعة تركز على مبادئ تسير الكفاءات.

خلال السنوات 20 الأخيرة اكتسبت مؤسسات عديدة خبرة في تعريف مظاهر الكفاءات، كذلك في التطور ومشاريع التنمية "Assesse ment Centres" لعبت دورا هاما في ظهور مفهوم تسير وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

### 15-أنواع الكفاءات:

للکفاءات عدة أنواع منها:

#### 1-15-الكفاءة الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توافرها في الأفراد المثابرة:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم وإيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.

- التعامل ايجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

1-سملاي يحضيه: مرجع سابق ص 137-138.

## 15-2-الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها ونجاحها بحيث يكون ذلك المر مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

إن منطق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التسييرية والتسويقية تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية وغير المادية كالمعارف والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات عبر الزمن، والمنحدرة في بيئتها وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

-الموارد المادية(المعدات والتكنولوجيا، والمباني....الخ).

-الموارد البشرية( القدرات، المهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة...الخ).

-الموارد التنظيمية( الهيكلة، ونظام التنسيق، والرقابة...الخ).

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة بحيث تؤدي إلى خلق عوامل للتعاهد محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده، ومنه يحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد.

## 3-15- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط المؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد وأخرى تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية، إن تحولات البيئية التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية لإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصرفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية<sup>1</sup>.

## 4-15- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإيصال الفعال، الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وتطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهد استثماري يركز على زيادة المعرف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين، وهذا لتدعيم العناصر السياسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة، ويعد تسيير المعارف نمط جديد في استغلال وتثمين المورد البشري الذي أضحي الآن رهان إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات (المنظمات بشكل عام) ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري كمنتج مزدوج المرجع يجمع بين المعارف (الجماعة) والكفاءة (المؤسسة)<sup>2</sup>.

1-www.infpe.edu.dz, publication/private/E.../technologie2.2013/01/06 أطلع عليه يوم

2-سملاي بحضيه: المرجع السابق، ص 138-141.

## 16- أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية تطويرها وأهداف تطوير الكفاءات

### 16-1- أهمية الكفاءات

للكفاءات أهمية كبيرة من خلال المنافع التي تقدمها منها:

- خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما تنتظره منهم وهذا ما يقلل من الأخطاء في التقييم.

- عند تطبيق تطوير الكفاءات فإن المنظمة تهتم بتطوير معاونيها، هذه العناية بحد ذاتها محفزة.

- جلب خصوصيات الكفاءات في الوظائف تعطي المتعاملين نظرة شاملة على إمكانياتهم المهنية في إطار تنظيمي وعلى الكفاءات التي يتوجب عليهم تطويرها لممارسة وظيفة أخرى.

- المتعاونون يرون العلاقة ما بين كفاءاتهم الخاصة والنتائج المحصل عليها وإسهاماتهم في إنجاز أهداف المؤسسة.

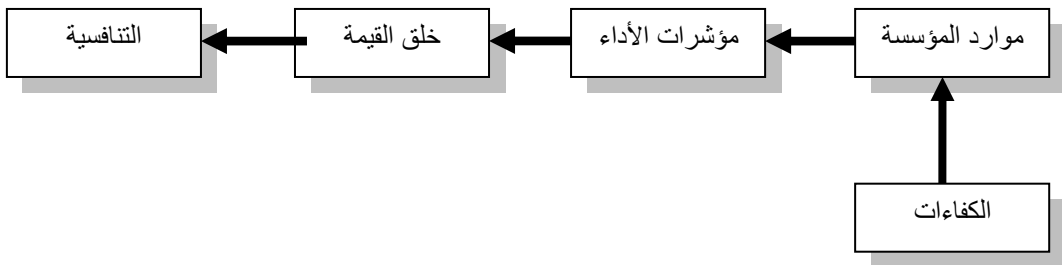
- إن نظام تطوير الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق<sup>1</sup>.

- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.

- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.

- ونجد أهمية أخرى للكفاءات تتجلى في الشكل التالي:

يوضح الشكل أهمية الكفاءات:



1-رحيم حسين: المرجع السابق، ص 176.

من خلال الشكل نلاحظ أن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها) والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية هذا ما يحسن صورة المؤسسة ويقوي الولاء وإرضاء العمل مؤديا إلى تحقيق التنافسية.

## 16-2- خصائص الكفاءات

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدراية (الفنية)<sup>2</sup>.

- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- ليس أصولا بالمعنى المحاسبي كما براءات الاختراع.

- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فاذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين<sup>3</sup>.

1- مقال أطلع عليه يوم 2013/04/15, pubication/technologie2.pdf, www.infpe.edu.dz

2- عزاوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات والتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 129.

3- عزاوي عمر: مرجع سابق، ص 47.

## 16-3- أهمية تطوير الكفاءات

- تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب:
- ازداد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات.
  - مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول البشرية المؤسسة المالية والتكنولوجيا.
  - زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات فالمؤسسات في ظل العمولة لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.
  - وتتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:
  - انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتهم على تلبية الاحتياجات الضرورية.
  - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
  - الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
  - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم<sup>2</sup>.

1-عزاوي عمر:مرجع سابق، ص 47.

2-عبد المجيد قدي، سملاي يمضييه: نحو تنمية إستراتيجية الموارد البشرية في ظل العولة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 10 مارس 2004، ص 127.

#### 16-4- أهداف تطوير الكفاءات

تهدف المؤسسة من خلال تطويرها للكفاءات إلى:

-توافق وتناسق الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

-تحسين مردود الاستثمارات كالتكوين.

-دعم تطوير مجرى الحياة المهنية.

-تعليم الأفراد كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة.

تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

-التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات المفاوضة..).

-الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف

وتنمية كفاءاتهم<sup>1</sup>.

#### 16-5-مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته

-مراحل تطوير الكفاءات

-المرحلة الأولى:

زيادة التكوين و الرسكلة والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومتواصلة وتعميق فرص البحث داخل المنظمة

لما يتماشى مع اقتصاد المعارف وكذا توظيف علاقات مؤسسية فعالة بين المنظمات.

-المرحلة الثانية:

تحقيق الاستجابة المتناسقة (كما ونوعا وزمنا) للتكوين و الرسكلة والتدريب، وكذا تطوير مناهج وأساليب

إدارة الكفاءات البشرية وكذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية

الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة.

1-عيسى ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 237.

## -المرحلة الثالثة:

التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء، أعوان تحكم، منفذين) حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات والفروع، وتمتد طولا لتشمل كافة المصالح و الدوائر، وتتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية<sup>1</sup>.

## -عوامل تطوير الكفاءات

لنجاح برامج تطوير الكفاءات (مهارات خبرات) لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل وهي:

-إيماء الإدارة العليا بعملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء المستلزمات الضرورية من معدات وأجهزة حديثة، ووضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها ومع دعم عملية التطوير محاربة الروتين والعادات القديمة .

-وضع اللوائح والتعليمات والسياسات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير.

-تبني نظام عادل ومشجع من شأنه أن يدفع العاملين للعمل وتطوير قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة. -عدم اعتماد العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل تلك العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، وهذا بدوره ينعكس على تقدم إنتاجية وخدمات متدنية وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة.

-عدم اعتماد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، بل يجب الأخذ في الحساب النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء، توفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم.

-التخلص من كافة العاملين الكسالى والذين يقومون بعملية التطوير بعد أن تكون المؤسسة قد استنفذت الوسائل اللازمة لدفعهم للتطوير<sup>2</sup>.

1-عزاوي عمر، مصداي عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 128-129.

2-محمد فالصالح: إدارة الموارد البشرية، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 134.

-عدم اعتماد العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل تلك العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، وهذا بدوره ينعكس على تقدم إنتاجية وخدمات متدنية وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة.

-عدم اعتماد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، بل يجب الأخذ في الحساب النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء، توفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم.

### -معوقات تطوير الكفاءات

توجد العديد من المعوقات تحول دون تطوير الكفاءات منها:

#### \*ضعف التكوين القاعدي:

مما يلاحظ على الكفاءات البشرية عادة أنها تعاني من ضعف التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التسيير مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافة إلى الوقت والجهد والمال.

#### \*بطء عملية التأهيل والرسكلة:

إن احتياج الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه المنظمات، حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطء عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد في هذا المجال.

#### \*غياب الثقافة التنظيمية لدى الكفاءات البشرية:

ونعني بالثقافة التنظيمية جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني الحديث للمنظمات، مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم و العصرية وثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للمنظمات الجزائرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالهم والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خالي من روح الإبداع وعقلية الابتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.

بالإضافة إلى معوقات أخرى منها:

### الأفراد العاملون أنفسهم:

من الصعب معرفة الإنسان معرفة تامة والتنبؤ بسلوكه، فسلوك الأفراد عادة ما تحكمه عدة عوامل وتختلف السلوكيات من شخص إلى آخر، فهناك من الأشخاص من يرغبون في التعلم والتدريب وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة وهناك أفراد يقاومون التغيير والتطوير ويتمسكون بإتباع الطرق القديمة وقد يكون سبب ذلك هو الكسل أو عوامل نفسية أو صحية أدت إلى شعور الأفراد بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وفي حين يسعى بعض الأفراد إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة، إضافة إلى أن أعمار العاملين في المؤسسات تترك أثرا كبيرا على عملية التطوير فبينما نرى العاملين صغار السن متحفزين ويسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة لتطوير أنفسهم، نرى كبار السن يسلكون مسلكا مغايرا، فنجدهم لا يسعون إلى التطوير باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المؤسسة الفترة المتبقية للعمل فيها<sup>1</sup>.

### -العوامل التكنولوجية والمركز المالي للمؤسسة:

التقدم الصناعي والتكنولوجي في الوقت الحاضر سريع ومتطور، فكثيرا ما نسمع عن تعديلات حديثة في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الالكترونية، حتى أن ما نراه اليوم حديثا قد يصبح قديما بعد فترة وجيزة لذا يكون على الإدارة العليا رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار، لكن المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة هذا التقدم، وسيجد العاملون فيها أنهم يعملون على آلات قديمة وأن مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال متدنية مقارنة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسسات ذات مركز مالي قوي بتحديث معداتها وتدريب عمالها عليها من فترة إلى أخرى<sup>2</sup>.

### -ثقافة تكوين الكفاءات:

هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهبية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

1-عزاوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 126-127.

2-محمد فالخ صالح: المرجع السابق، ص 130-131.

قد عرفه " علي السلمي " بأنه التنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، وأن إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاق تخصصه الضيق وحتى تتضح له رؤية الموافق في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقدم به في وقت معين أو إعداده لعمل سيقوم به مستقبلا<sup>1</sup>.

ينقسم التكوين وفقا للهدف إلى ما يلي:

-برامج التكوين التوجيهي أو التمهيدي: هذه البرامج توجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة وتستهدف مثل هذه البرامج تعريف الموظفين الجدد وتفسير المعلومات بسهولة بدلا من سرد الحقائق الجامدة لذلك فالتنمية تركز على النمو الشخصي للموظفين الذين يدعون لشغل وظائف تتضمن مسؤوليات كبيرة، وتحتاج إلى قدرات ومهارات شخصية بحيث يكون لديهم القدرة على التفكير والفهم.

-التكوين والتعليم: إن التعليم هو عبارة عن عملية تنطوي على العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين الفرد من إستعاب وتنمية المعارف والمهارات والقيم والفهم، وهي أنشطة لا تتصل مباشرة بمجال ضيق أو محدد من مجالات النشاط ولكنها تسمح للفرد بأن يتعرض لكيفية التفكير في كثير من المشاكل وتحديدها وتحليلها والعمل على حلها، أي أن عملية التعليم تكسب الفرد بوجه عام طريقة التفكير في حل المشكلات<sup>2</sup>.

للتكوين عدة طرق وكل طريقة تختلف عن الأخرى وهي: -طريقة المحاضرة: هي من أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من الناس، ولكن نجاحها يتوقف على شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين، ويظهر أثرها في تغيير الاتجاهات وتعديدها لكن يضعف هذا الأثر في التكوين على العلاقات الإنسانية.

-النشرات المطبوعة: توزع الكثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها وميزة هذه

1-محمد عبد الفتاح عبد الله:، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 228.

2-لبنى مصطفى البردعي وآخرون: إدارة موارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، د ط، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007، ص 169.

النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها وعبئها أن الأغلبية يهمل قراءتها وأنها تحتاج إلى تحفيز مستمر على قراءتها.

-الأفلام الإيضاحية: تعتبر من أنجح الوسائل في تعليم الكثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية فإنه يمنع المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبير بينما لو اتبع طريقة خاطئة في العمل غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير<sup>1</sup>.

للتكوين أهمية كبيرة تتمثل في:

-زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

-رفع معنويات الأفراد: اكتساب المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، وإذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

-تخفيض حوادث العمل: الحوادث تكثر نتيجة للأخطاء التي تأتي من طرف الأفراد عن تلك التي تحدث لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أداءه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

-يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم واستقراره.

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي

1- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص 26.

تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين ولديهم الحافز أو الدافع هم عبارة عن أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>1</sup>.

1- عبد الغفار الحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 273-274.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة الانطلاق في بحث جديد من أجل معالجة نقائص البحوث السابقة وبعد إطلاعنا وبخبتنا في المواضيع التي طرحت سابقا وجدنا أنه بالرغم من قلة الدراسات في هذا المجال إلا أنه هناك من تطرق في دراسته إلى التكوين في مجال الإعلام ومن بين هذه الدراسات نجد:

#### الدراسة الأولى:

دراسة الدكتور عزي عبد الرحمان من قسم علوم الإعلام والاتصال بعنوان "التكوين الإعلامي والتصورات المرجعية" دراسة حالة ميدانية حيث طرح إشكالية المخزون المعرفي لدى الطالب في قسم علوم الإعلام والاتصال وما تحتفظ به ذاكرته بعد قضاء فترة زمنية في مرحلة التكوين، تهدف هذه الدراسة إلى:

تمكين فئة المكونين في تبيان الكيفية التي يقيم بها الطالب و توضح صورة التدريس لدى الطلبة.

هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة أجريت على 120 طالب من قسم علوم الإعلام والاتصال (جميع السنوات) وزعت عليهم استمارات حول الانشغالات النظرية في شكل أسئلة.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- البيانات الفكرية في ذهنية الطالب وإدراكه تعود إلى ما هو سائد في القرن 19 بأوروبا.
- 2- المرجعية السابقة الذكر كلاسيكية تجاوزها الفكر الغربي نفسه رغم بروز توجيهات فكرية في القرن أكثر نضجا ومنهجية من التي حصل عليها الطالب.

#### الدراسة الثانية:

مذكرة تخرج لنيل شهادة أليسانس في علوم العمل الإعلامي بين التكوين الأكاديمي والممارسة في الجزائر من إعداد الطالب محمد زكرياء جزائري.

#### والتي كانت تهدف إلى:

- محاولة التعرف ما إذا كان هناك تنسيق بين تكوين الإعلاميين وبين أدائهم وممارستهم المهنية بعد تخرجهم وتوجههم إلى المؤسسات.

الوقوف على المؤهلات والكفاءات التي يكتسبها الطلبة الإعلاميون ومدى مساهمتهم للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات الإعلامية.

أما عن تساؤلات هذه الدراسة فجاءت كالنحو الآتي:

- 1- هل يحتاج العمل الإعلامي إلى تكوين أكاديمي؟
  - 2- هل يجد المتخرج الجامعي فرق بين ما اكتسبه خلال التكوين وبين الممارسة الفعلية العملية؟
  - 3- هل يمكن أن يحقق المتخرج الجامعي النجاح في ميدان الممارسة؟
- كما اعتمد الباحث على منهج المسح الوصفي واستعمل العينة القصيرة المتمثلة في الصحفيين الموزعين على المؤسسات الإعلامية المتخرجين من المعهد الإعلامي دون غيرهم.
- كما استعمل في هذه الدراسة استمارة الاستبيان التي جمع فيها بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة.
- ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته نذكر النتيجة الرئيسية والتي تتعلق بالتساؤل العام للدراسة وهي عدم وجود علاقة بين ما يكتسبه الصحفي أثناء مرحلة التكوين وبين ممارسة العمل الإعلامي حق لطالب حسب قول الباحث لا يتلقى تكويننا كاملا يمكنه من التعرف على مهنة الصحافة وهذا يعود إلى طبيعة التكوين الإعلامي الذي يعتمد على الجانب النظري.

#### الدراسة الثالثة:

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضة فرع الإعلام والاتصال الرياضي، والتي جاءت بعنوان التكوين الجامعي في مجال الإعلام الرياضي ودوره في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية (دراسة ميدانية لطلبة الإعلام والاتصال الرياضي) بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من إعداد الطالب ميلود بومالية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان التكوين الجامعي في مجال الإعلام الرياضي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية له دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية.

كما شملت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

- هل للتكوين في مجال التعليق الرياضي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية؟
- هل للتكوين المتعلق بالأخبار الرياضية بالمعهد دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية؟
- هل التكوين الخاص بإعداد وتقديم البرامج الرياضية بالمعهد دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية؟

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي على العينة العمدية والمتكونة من 25 طالب في فرع الإعلام الرياضي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فاستخدم استمارة استبيان ودعمها بمقابلة.

#### النتائج المتوصل إليها:

-التكوين الجامعي الإعلامي كاف إلى حد ما لممارسة مهنة السمععي البصري، النظام الهيكلي للمعهد يفرض فتح الفروع والتخصصات.

-الحاجة إلى دورات تكوينية وتدريبية لكل الطلبة في مهنة الإعلام الرياضي.

-التكوين الإعلامي يحتاج إلى تنظيم أبواب إعلامية لشرح الأهداف التكوينية في مجال الإعلام الرياضي وأيام دراسة وملتقيات علمية.

#### الدراسة الرابعة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تحت عنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة تندال بالمسيلة من إعداد الطالبة بن عليّة زبيدة.

تهدف هذه الدراسة إلى الأهمية العلمية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاحته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

#### تساؤلات الدراسة:

1- ما طبيعة نوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

2- هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟

3- هل يؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل؟

#### المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستمارة باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع.

عينة البحث: تم الاعتماد على العينة القصدية موجهة لفئة الإداريين.

أهم النتائج المتوصل إليها:

-طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تنمية المورد البشري.

- وجود أغلبية الأفراد العاملين في مستوى متوسط.
- استفادة أغلب العاملين من العملية التكوينية.
- تساهم برامج التكوين في تحقيق الكفية الإنتاجية.
- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين.
- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات.
- التكوين يؤدي الى الرفع من أداء العامل لأنه ينمي قدراته ومهاراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه.

## علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

معظم الدراسات السابقة المتناولة في دراستنا كانت لها علاقة مع موضوع بحثنا حيث تم الاستفادة منها كثيرا وذلك من خلال تكوين فكرة على الإطار النظري لدراستنا و الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بما كما أن هذه الدراسات كانت تعتمد على متغير التكوين وبنيت عليه أهدافها وتساؤلاتها وكذا نتائجها.

توظف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية لقد تمكنا بفضل الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة من:

- اختيار المنهج الوصفي.
- طريقة صياغة بعض أسئلة الاستبيان.
- طريقة تحليل النتائج المتوصل إليها.
- الاستعانة بهذه الدراسات في الجانب النظري.

الكلمات الدالة في الدراسة:

المناخ التنظيمي:

أ-لغة: هناك فرق بين كلمة مناخ ومناخ.

-المناخ: هو الطقس، الجو، درجات الحرارة....الخ.

-أما المناخ: فهي مناخ، أناخه الجمل أي، مكان بروكه أي مكان ما يستريح ويجلس.

الفرق بين الاثنین بضم الميم هي الأصح عن اللغويين وله معاني كثيرة منها: مبرك الإبل، محل الإقامة حال المكان من حيث اعتدال هوائه وعدمه (الطقس)، أما بالفتحة فلا تستعمل عند اللغويين ولكن عامة الناس قد يستعملونها وهي من الأخطاء الشائعة<sup>1</sup>.

ب-المناخ التنظيمي اصطلاحاً:

-يعرفه القريوتي بأنه: "مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة" يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم<sup>2</sup>.

أمل السلمي فيعرفه على أنه: "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد"<sup>3</sup>.

كما يعرفه العميان بأنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"<sup>4</sup>.

1-http://www at international.Org/forums/shout read.Php ?+6111.

2-القريوتي محمد قاسم:السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، ط5،الاردن، 2009 ص 170.

3-السلمي علي: السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة2001، ص 297.

4-العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط4، الأردن،2008، ص 305.

إجرائياً: هو إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة الإعلامية والناجحة عن تفاعل أهداف هذه المؤسسة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة، وتكون مدركة بواسطة الصحفيين العاملين بهذه المؤسسة كما تؤثر على سلوكهم وأدائهم في العمل ونقصد به المناخ التنظيمي السائد في نظم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري.

### الصحافة الرياضية:

يتكون مفهوم الصحافة الرياضية من مصطلحين في عالم الإعلام والاتصال وهما مفهوم الرياضة لذلك فإن تعريف الصحافة الرياضية يقتضي بالضرورة تعريف الصحافة من ناحية وتعريف الرياضة من ناحية أخرى ومن ثم يمكننا أن نؤلف تعريفاً جامعاً لمصطلح الصحافة الرياضية.

وأما الصحافة فهي نقل المعلومات من هنا إلى هناك بدقة وتيسر وسرعة وبطريقة تخدم الحقيقة .

ومن خلال التعريفين السابقين اشق الساعاتي 1990 تعريفاً للصحافة الرياضية بأنها وسيلة نقل الأخبار والمعلومات والمعارف التي تعمل على تنمية الفرد وتكيفه جسمياً وعقلياً ووجدانياً في إطار الأنشطة الرياضية بوسائل تخدم الحقيقة وتتصف بالسرعة والتيسر والدقة التي من شأنها مساعدة القيادة الصالحة في تحقيق آسنى القيم الإنسانية<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للصحافة الرياضية:

وسيلة لنقل المعلومات والأخبار الرياضية ونقصد بها الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري.

### التعريف الإجرائي للمؤسسات الإعلامية:

هي منظمات تختلف حسب الوسيلة الاتصالية الجماهيرية التي تحتويها الصحافة المكتوبة (إذاعة، تلفزيون) وهي تعمل على إنجاح العملية الإعلامية وتلبية حاجات الجماهير.

### الكفاءات:

جاءت عدة تعاريف للكفاءة فلقد عرفها كل من Hachalad و Hamel أنها تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساساً بالكفاءات الفردية.

1- ياسين فضل ياسين: الاعلام الرياضي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الأولى 2011، ص 157.

ويعرفها أيضا لوريندو و طارندو بأنها الاستعداد والقابلية للتوظيف بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للكفاءات:

هي مجموعة من المؤهلات والقدرات الشخصية التي يتميز بها العامل داخل التنظيم كالقدرة الفائقة على انجاز المهام تمتعه بالمهارة والمعرفة.

---

1- سلامي بخضة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، إشراف: عبد المجيد قادي، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 136-137.

## إشكالية الدراسة:

لقد أثبتت جل الدراسات في وقتنا الحالي على أن المنظمات (المؤسسات) أصبحت عنصرا فعالا وأساسيا في المجتمع لما تربطها به من علاقة متينة ومستمرة عبر الزمان بحيث تتميز بالتأثير والتأثر لاسيما المؤسسات الإعلامية التي صارت الواسطة بين أفراد المجتمع وما يجري من أحداث في هذا الكون.

كما أن المناخ التنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الخصائص البنية الداخلية للعمل والتي تتمتع بالدرجة من الثبات النسبي أو الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد له تأثيره الخاص على حياة هذه المنظمات وكفاءتها والحديث عن المؤسسات الإعلامية والمناخ التنظيمي يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن أهم مورد في المؤسسات الإعلامية الصحفي والذي يمثل أثناء التحاقه بالمؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد وثقافة خاصة بالمجتمع الذي تربى فيه كل هذا جعل العديد من المؤسسات الإعلامية تعيد النظر في ترتيب أهمية هذا المورد الصحفي.

لذا وجب عليها توظيف مناخ تنظيمي جيد للعمل أثناء العمل وذلك من أجل الوصول إلى الرفع من مستوى الكفاءة في العمل ورفع من فعاليتهم في الأداء فالمؤسسات الجزائرية كغيرها من المنظمات تبحث عن طرق لإثبات ذاتها فمن خلال ما سبق من أفكار أردنا تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال طرحنا للتساؤل التالي:

هل للمناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل لظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية؟
- 2- هل لنمط القيادة داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية؟
- 3- هل للاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية؟

أهداف الدراسة:

لكل باحث جملة من الأهداف نوجزها في ما يلي:

- 1- محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الإعلامية.
- 2- القيام بالكشف عن الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في إعداد كفاءات متخصصة في الصحافة الرياضية.
- 3- إعطاء فكرة عن هذا المناخ وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها.
- 4- السعي للوصول إلى معرفة المناخ التنظيمي الذي يسود في مؤسساتنا الإعلامية من أجل إعداد هذه الكفاءات الإعلامية الرياضية.
- 5- تسعى هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الإعلامية والعمل على تحسين وتطوير أدائه.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه والذي يستمد أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية:

- 1- إثر المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع.

2-مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات الإعلامية والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال يقرر الاهتمام والاعتناء به.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

-للمناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

الفرضيات الفرعية

-لظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

-نمط القيادة داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

-الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

## تمهيد:

يعتبر اختيار المنهج مرحلة حاسمة من مراحل البحث العلمي وان اختيار المنهج الملائم للبحث لا يجب أن يتم بالصدفة أو بالطريقة العشوائية، بل يجب أن يتم بطريقة مقصودة من أجل ملائمة جيدة للموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، لذلك فإننا من خلال لهذا الفصل سوف نتعرض لأهم الإجراءات المنهجية للدراسة من المنهج المستخدم، وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات قبل كل هذا نقوم بدراسة استطلاعية وهذا ما ستوضحه الخطوات المبينة في هذا الفصل.

## الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسة الاستطلاعية يعد أمرا ضروريا في كثير من البحوث لأنها الأساس في العمل وتكمن كذلك في معرفة الصعوبات سواء في تحديد المشكلات الهامة ذات القيمة العلمية أو في التعريف على الظواهر الجديدة بالدراسة و بالظروف المحيطة بها.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة والتي كانت تعد على الأصابع وكذلك بعض المراجع التي كانت تخدم موضوع دراستي إضافة إلى زيارة ميدان الدراسة والذي كان بالتلفزيون الجزائري قسم الإعلام الرياضي وإجراء مقابلات هاتفية وأخرى مباشرة مع نخبة من صحفيي قسم الإعلام الرياضي وذلك من أجل الاستطلاع على عدد العينة وكذلك معرفة جل الظروف المحيطة بملامح دراستنا ومنها استخلصنا ملامح الأسئلة التي تخدم بحثي فقامت بطبع الاستمارة وهذا بعد فحصها -تحكيمها- من قبل بعض الأساتذة المتخصصين في المجال وكذلك الأستاذ المشرف وبعض صحفيي الإذاعة الجهوية لبرج بوعرييج أخذا بعين الاعتبار كافة الملاحظات والتوجيهات وبعدها قمت بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة وجمعها لاحقا.

## منهج الدراسة:

يتميز البحث العلمي بتعدد مناهجه، فالمنهج لغة هو الطريق الواضح والمستقيم<sup>1</sup>.... الخ. في الترتيل في قوله تعالى: <<لكل جعلنا منكم شرعه ومنهاجا>><sup>2</sup>. حيث يغير اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي إذ يحدد كيفية جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع المدروس "كما أن المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>3</sup>. لذا فإن منهج الدراسة له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة و بإشكالية البحث، وانطلاقاً من طبيعة دراستنا " المناخ التنظيمي في المؤسسات الاعلامية و دوره في اعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية" اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعرف ب"هو تصور دقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتصور بحيث يعطي صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مיתقبليية"<sup>4</sup>.

1- العيسوي عبد الرحمان مناهج البحث العلمي، المكتب العربي الحديث، مصر 1996 ص 76.

2- القرآن الكريم، سورة المائدة الآية 48.

3- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1.

4- وجيه محبوب طرائق البحث العلمي ومناهجه، دار الكتاب للطباعة والنشر الموصول، 2002 ص 191.

## مجتمع وعينة الدراسة

العينة انتقاء عدد أفراد لدراسة معينة تجعل النتائج تمثل مجتمع الدراسة، فالاختبار الجديد للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع حيث نتائجها تكون صادقة بالنسبة له<sup>1</sup>.

حيث اعتمد الباحث في دراسته بالنسبة للمجتمع الأصلي الذي كان قوامه 22 صحفيين من قسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري على العينة العشوائية وتم اخذ كل المجتمع الأصلي أي 22 صحفي.

## -متغيرات البحث:

سنصب التركيز في هذه الدراسة على المتغير المستقل وهو الذي يؤدي في قيمة إلى التأثير في متغيرات أخرى لها علاقة به، والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو " المناخ التنظيمي في المؤسسات الإعلامية" والمتغير التابع وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع، وفي هذه الدراسة فهو إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

## أدوات جمع البيانات والمعلومات

كان اعتمادنا في قياس وجمع المعلومات بنسبة كبيرة على أداة الاستبيان استعملت استمارة متكونة من أربعة محاور (4) مرتبطة بجوانب الدراسة شملت الاستمارة على ثلاثون (30) سؤال وكل سؤال له علاقة بالسؤال الآخر وجل هذه الأسئلة تنطوي تحت سياق المحاور المدرجة ضمنها والتي بالفعل تخدم موضوع البحث وتقيس النتائج المراد التحصل عليها كما أنه ما يميز الاستمارة أنها متنوعة فتجد فيها أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة ونصف مفتوحة وكلها لضمان الإجابة على فروض البحث المقدمة.

والاستبيان حسب محمد عبد المجيد هو أسلوب جمع البيانات التي تستهدف الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

1- خلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 200 ص 129.

كما سبق ذكرنا فمحاور الاستمارة كانت كالتالي:

**المحور الأول:** متعلق بالبيانات الأولية حول المبحوثين.

**المحور الثاني:** متعلق بظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

**المحور الثالث:** متعلق بنمط القيادة ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

**المحور الرابع:** متعلق بالاتصال الداخلي ودوره في إعداد الكفاءات المتعلقة بالصحافة الرياضية.

**حساب الخصائص السيكو مترية للأداة:**

**صدق الاستبيان:** هو أن يقاس الاختيار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختيار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختيار<sup>1</sup> ويعني كذلك صدقه التأكد من أنه سوف يقاس ما أعد لقياسه<sup>2</sup>.

**صدق المحكمين:**

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقاس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة أساتذة من داخل المعهد وخارجة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أجراها المحكمون قمنا بإجراء تعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث حذفت بعض العبارات وغير صياغة عبارات أخرى وإعادة ترتيبها حسب ما أدلى بها المحكمين دائما<sup>3</sup>.

1- بن مرسللي احمد: مناهج البحث العلمي في منهج الاتصال، ديوان المطبوعات، ط1، ص220.

2- محمد حسين عليوي، أسامة كمال راتب: منهج البحث العلمي، ط1، ص224.

3- سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى إختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في البحث العلمي، مجيستار، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003، ص13.

الإجراءات التطبيقية الميدانية للأداة:

مجالات الدراسة:

المجال المكاني و الزمني:

المجال المكاني: تم تحديد ميدان الدراسة بقسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري بولاية الجزائر العاصمة.

المجال الزمني: كان ابتداء من أوائل شهر نوفمبر عن طريق البحث في الجانب النظري أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم توزيع الاستمارات على صحفي قسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري في الفترة الممتدة ما بين 18 مارس 2015 إلى أوائل أبريل 2015.

الأساليب الإحصائية

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها ولكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بإستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة ب<sup>1</sup>

$$X = \frac{ع \times 100}{س}$$

س ← %100  
ع ← X

X : النسبة المئوية.

ع : عدد الإجابات (التكرارات)

س : عدد أفراد العينة

1- معين أمين السيد: المعين في الإحصاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، القبة 1998 ص 34.

عرض وتحليل البيانات الميدانية:

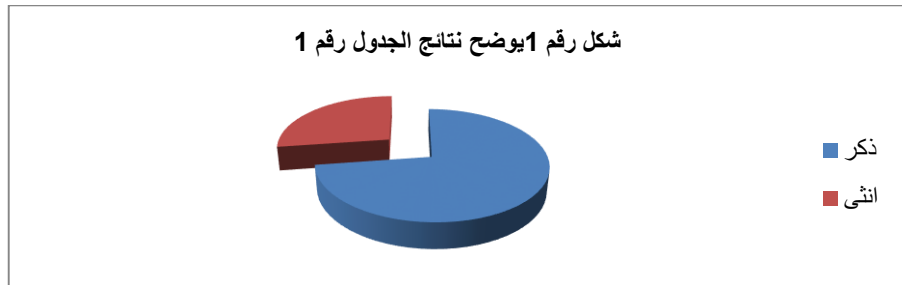
المحور الأول: بيانات أولية حول المبحوثين.

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%72.72	16	ذكر
%27.27	6	أنثى
%100	22	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 01 أن نسبة %72.72 من أفراد العينة ذكور ويقابلها %27.27 أنثى ويمكن تفسير هذا التفاوت في ارتفاع نسبة الذكور وانخفاض مستوى الإناث إلى طبيعة مجال العمل (المجال الرياضي) والذي يعرف في بلدنا سيطرة العنصر الرجالي بالإضافة إلى عادات وتقاليد الجزائر التي لا تزال محافظة نوعا ما كما يرجع الأمر إلى النظرة الدونية وتهميش العنصر النسوي في مؤسسات الجزائر أغلبها.

شكل رقم 1 يوضح نتائج الجدول رقم 1



جدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
22.22%	5	{30-20}
45.45%	10	{40-30}
31.81%	7	{50-40}
/	/	{60-50}
100%	22	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 02 أن النسبة الأعلى للفئات العمرية 30-40 بنسبة 45.45% ثم تأتي الفئة 50-40 بنسبة 31.81% ثم الفئة العمرية 30-20 بنسبة 22.72% ويمكن تفسير أعلى نسبة للفئة العمرية 30-40 نظرا لأن التعيين في المناصب داخل المؤسسة يتطلب هذا السن لأن العمل الإعلامي وخاصة الرياضي يتطلب الخبرة والتكوين وليس من السهل الدخول إلى هذا القسم بالتلفزيون الجزائري.

شكل رقم 2 يوضح نتائج الجدول رقم 2

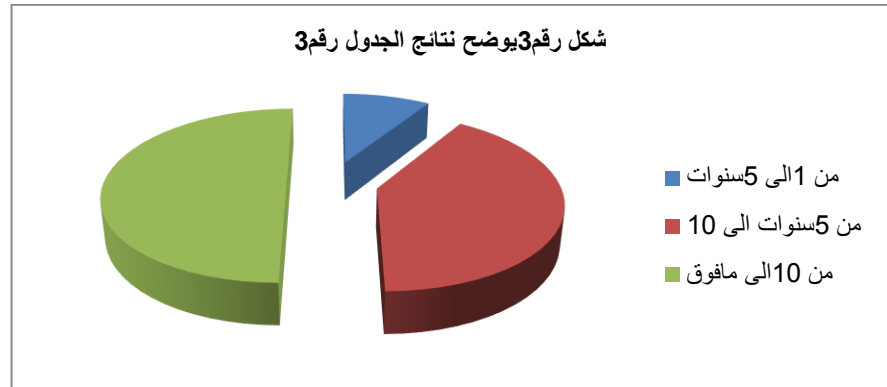


جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	02	09.09%
من 5 إلى 10 سنوات	09	40.90%
من 10 إلى ما فوق	11	50%
المجموع	22	100%

من خلال قراءة نتائج الجدول نجد أن 50% من مجموع أفراد العينة لهم خبرة من 10 سنوات إلى ما فوق في حين تليها نسبة 40.90% من المفحوصين الذين لديهم خبرة 5 إلى 10 سنوات فكانت نسبتها 09.09%

يمكن تفسير ارتفاع نسبة من لهم خبرة 10 سنوات إلى ما فوق إلى قدم إنشاء القسم الرياضي في التلفزيون الجزائري كذلك إلى طبيعة العمل الإعلامي في المجال الرياضي والذي يتطلب الخبرة.



المحور الثاني: ظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

السؤال الرابع: هل يسود مؤسستكم مناخ عمل مناسب؟

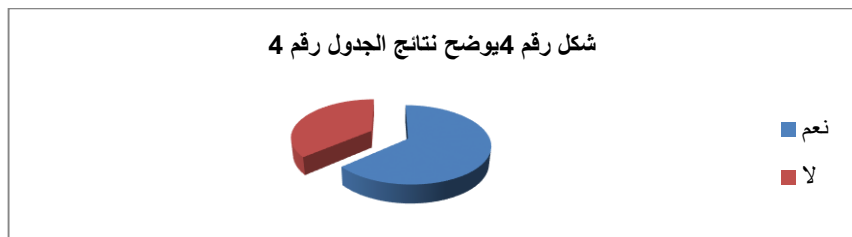
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان مناخ العمل داخل القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري مناسب للصحفيين العاملين فيه.

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مناسبة مناخ العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	63.63%
لا	8	36.36%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 4 أن نسبة 63.63% من أفراد العينة أكدوا على وجود مناخ مناسب للعمل أما نسبة 36.36% أكدوا عكس ذلك. من خلال ما سبق من أفكار نجد أن أغلبية الصحفيين يرون بأن مناخ العمل داخل القسم الرياضي يناسبهم ولا يجدون أي مشاكل وهذا ما أكدته رئيس قسم الإعلام الرياضي من خلال المقابلة التي أجريت معه أن القسم يوفر الجو المناسب والملائم للعمل ويرون بأن الوسائل متوفرة من بينها التعامل الجيد بين العمال بالإضافة إلى الاحترافية في الطاقم المسير كما يرو بأن كل الظروف مهيأة للقيام بعمل صحفي محترف كما يتوفر الاحترام والمنافسة وهذا ما أكدته رئيس قسم الإعلام الرياضي في حين تبقى نسبة 36.36% من العينة والتي يجب أن تأخذوا برأيها بعين الاعتبار أن مناخ العمل لا يناسبها فهنا تظهر معالم أخرى للقسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري وانقسامات وكل هذا راجع إلى سياسات هذا القسم الموجود داخل التلفزة الجزائرية ولا نستطيع الدخول في الحسابات المتعلقة بهذه الإطارات داخل أرجاء القسم الرياضي.

شكل رقم 4 يوضح نتائج الجدول رقم 4



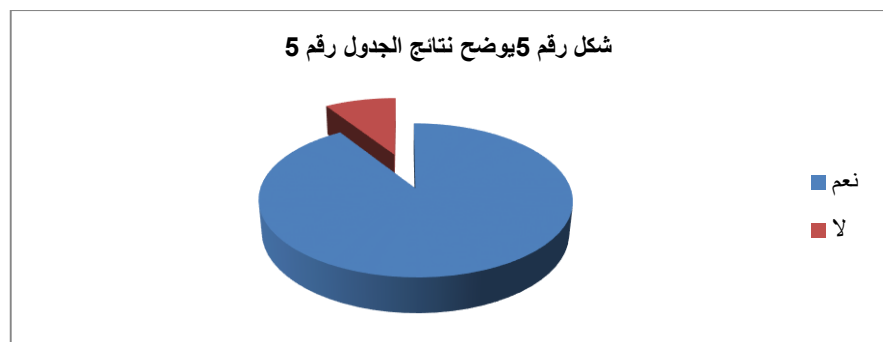
السؤال الخامس: هل مناخ العمل يؤثر على زيادة ورفع أداء الصحفي؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان مناخ العمل يؤثر على أداء الصحفي.

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير مناخ العمل في أداء الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	90.90%
لا	2	09.09%
المجموع	22	100%

من خلال معطيات الجدول رقم 05 يتضح لنا أن نسبة 90.90% من أفراد العينة يرون أن مناخ العمل يؤثر على مردودية أداء الصحفي في حين نسبة 09.09% أكدوا عكس ذلك ويرجع ارتفاع نسبة العينة التي قالت بأن مناخ العمل يؤثر في أداء الصحفي وذلك من خلال تقديمهم لعدة تبريرات كالتالي قالت بأن التفاهم والتنسيق وتقديم الآراء يحسن الأداء وملائمة المناخ العمل يزيد من المعنويات كما أن الظروف الحسنة تضمن إنجاز العمل بإتقان وبجد كما أكدوا على أن توفير متطلبات العمل والظروف الحسنة من أساسيات العمل الجيد والأداء العالي كما أن الظروف الحسنة تعد مبادرة مرتبطة بتحفيزات من أجل العمل المتقن ويروا أيضا أن كل ما كان مناخ العمل مناسب نوعية المادة أو العمل الصحفي سترقى إلى الأحسن.



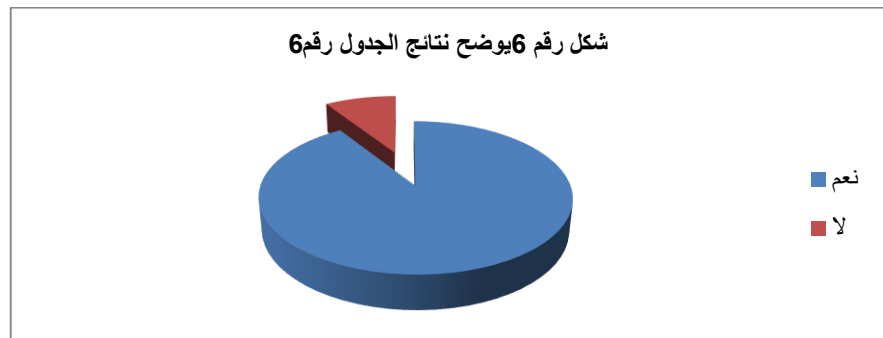
السؤال السادس: هل توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية يؤثر في مردود أداء الصحفي في المؤسسات الإعلامية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية يؤثر في أداء الصحفي في هذه المؤسسات الإعلامية (القسم الرياضي بالتلفزيون).

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية وتأثيرها في أداء الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	90.90%
لا	2	09.09%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 06 أن نسبة 90.90% من أفراد العينة أكدوا أن توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية يؤثر في مردود أداء الصحفي أما ما يعادل 09.09% من عينة الدراسة أكدوا عكس ذلك ومنه نستخلص أن الإمكانيات التكنولوجية الرقمية عامل مهم يؤثر في مردود أداء الصحفي وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها الطالب عميرات عادل سعي توفر التكنولوجيا والاستمرارية في مواكبة التطور التكنولوجي أظهر توجيهات ايجابية نحو أداء الموارد البشرية.



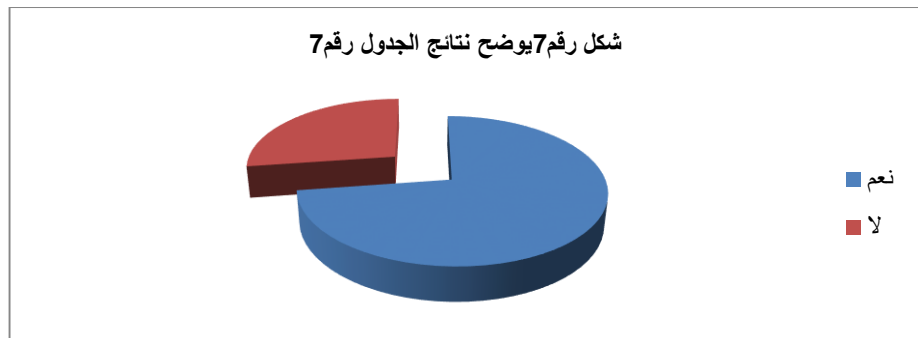
السؤال السابع: هل توفر مؤسستكم على هذه الإمكانيات؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان قسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون يتوفر على الإمكانيات التكنولوجية والرقمية.

جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر مؤسستهم على الإمكانيات التكنولوجية والرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	72.72%
لا	6	27.27%
المجموع	22	100%

من خلال قراءة البيانات الموضحة في الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة 72.72% من أفراد العينة صرحوا بتوفر المؤسسة على الإمكانيات التكنولوجية وهذا ما أكده رئيس قسم الإعلام الرياضي من خلال المقابلة أما نسبة 27.27% صرحوا عكس ذلك وهذا راجع في وجهة نظر المفحوصين إلا عدم اهتمام المسؤولين بالإمكانيات التكنولوجية الموجودة قليلة ولا تفي بالمطلوب والقسم الرياضي مطالب بالمواكبة لأن التكنولوجيا في تطور مستمر ويريدوا المزيد.



السؤال الثامن: هل المؤسسة تفتح مجال المحاولة والخطأ أثناء عمل الصحفي؟

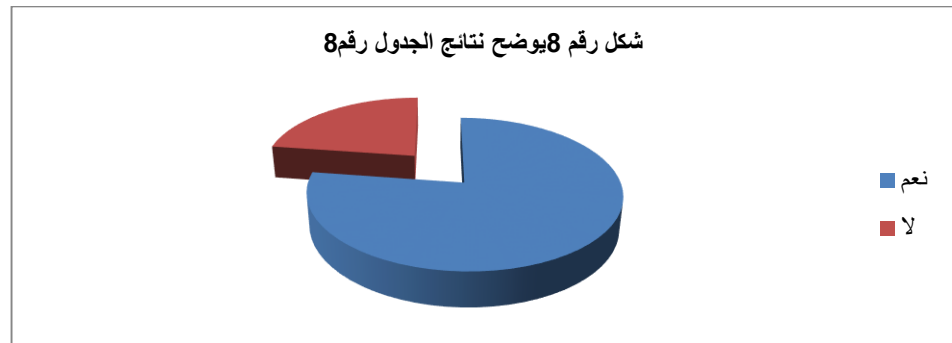
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تفتح المجال للمحاولة والخطأ أثناء العمل الصحفي.

جدول رقم 08: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب فتح المجال للمحاولة والخطأ أثناء العمل الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	77.27%
لا	5	22.72%
المجموع	22	100%

تبين لنا النتائج المتضمنة في الجدول رقم 08 لأفراد العينة صرحوا بنسبة 77.27% بأن المؤسسة تفتح مجال المحاولة والخطأ وتعتبر أن الخطأ تجربة عمل كما تترك الحرية لتصحيح الخطأ في حين نسبة 22.72% من المفحوصين صرحوا بأن المؤسسة لا تفتح مجال المحاولة والخطأ أثناء العمل الصحفي كما أن المؤسسة تقوم بتطبيق القوانين الرسمية غالباً و التأنيب في بعض المواضيع الأخرى كما أكد رئيس قسم الإعلام الرياضي بأن سياسة العمل هي من تحدد ترك المحاولة والخطأ أو تطبيق القوانين الرسمية وهذا حسب الموقف المتبنى في تلك الأحيان.

شكل رقم 8 يوضح نتائج الجدول رقم 8



السؤال التاسع: هل تخصص مؤسستكم محفزات خاصة بالمبدعين الإعلاميين؟

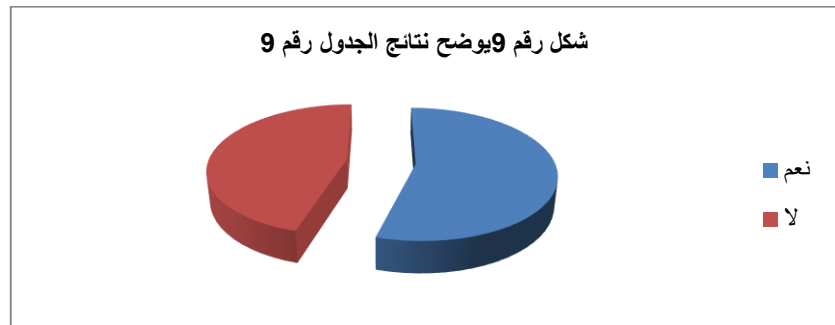
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تخصص محفزات خاصة بالمبدعين الإعلاميين.

جدول رقم 09: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب تخصيص المؤسسة لمحفزات خاصة بالمبدعين الإعلاميين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	54.54%
لا	10	45.45%
المجموع	22	100%

تظهر دراستنا الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 54.54% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تخصص محفزات للمبدعين غير أن نسبة 45.45% قالوا عكس ذلك.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن المؤسسة تفتح مجالاً للتحفيز كما أكدت العينة على أن نوعية هذه التحفيزات تكون إما الشكر والثناء أو الترقية.



السؤال العاشر: هل توفر لك المؤسسة كل الاحتياجات الضرورية من أجل العمل؟

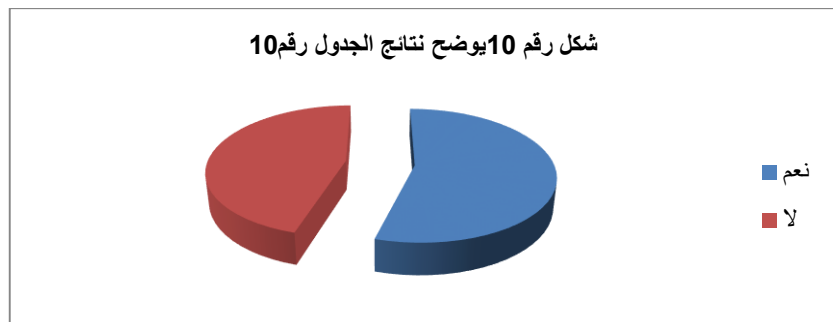
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة توفر الاحتياجات اللازمة من أجل العمل وما هي أهم هذه الاحتياجات .

جدول رقم 10: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب توفير الاحتياجات الضرورية من أجل العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	54.54%
لا	10	45.45%
المجموع	22	100%

بدا جليا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن نسبة 54.54% أكدوا أن المؤسسة توفر كل الاحتياجات الضرورية لأداء العمل أما ما يعادل 45.45% صرحوا بعدم توفر كل الاحتياجات لأداء العمل فمن خلال ما بدا أعلاه والذي أكده أغلب المبحوثين يتمثل في توفير المؤسسة على الاحتياجات المادية والتقنية والإمكانات البشرية (من مصورين، مخرجين...) والوسائل اللازمة للعمل الصحفي.

أما بالنسبة لبقية المبحوثين والذين صرحوا بالعكس وأرجعوا سبب قلة توفير المؤسسة على أهم الاحتياجات إلى عدم وضوح الرؤية لدى المسؤولين ونقص واضح في الإمكانيات بمختلف أنواعها كما أن المؤسسة في غالب الأحيان حيز الإهمال أيضا يرجع إلى كون المؤسسة العمومية فيها أشخاص لا علاقة لهم بالمهنة والبعض الآخر أخذ بعين الاعتبار تعداد المديرية وتبعية المؤسسة للدولة تجربها أن تعمل على حسب الإمكانيات في حين دعا البعض إلى افتقار القسم إلى موقف للسيارات وقاعة للجلوس وخليّة لإطعام.



السؤال الحادي عشر: هل لديك الحرية الكاملة في العمل الصحفي؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للمبحوثين الحرية في أداء العمل الصحفي .

جدول رقم 11: يوضح لنا توزيع المبحوثين حول توفر الحرية الكاملة في العمل الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	36.36%
لا	14	63.63%
المجموع	22	100%

لمعطيات الجدول رقم 11 توضح لنا ما يعادل نسبة 63.63% تؤكد على عدم وجود حرية في العمل في حين نسبة 36.36% صرحوا بعكس ذلك.

هذا التضارب في المعطيات وارتفاع نسبة العينة التي تدلي بعدم وجود حرية في العمل وهم بدورهم يرجعون هذا إلى سياسة المؤسسة أما في الطرف الآخر فنجد نسبة 36.36% يرون بأن المؤسسة تترك لهم الحرية في العمل وهذا بطبيعة الحال يحسن أدائهم ويوضح كفاءتهم المهنية وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها الباحث عميرات عادل سعي من خلال إلزامية إعطاء الحرية للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في قيامهم بالعمل المكلفين به ولكن في اتخاذ القرار فهذا يرفع من أدائهم ويحثهم على الإبداع أما في الطرف الآخر فترى الطالبة عرقوب وفاء من خلال اقتراحاتها إلى ضرورة ترك الحرية الكاملة للمورد البشري في العمل لأن هذا سيزيد من براعته وإبداعه.

أما رئيس القسم الرياضي فقال بأن ترك الحرية في العمل موجود ولكن بضوابط تفرضها المؤسسة.



المحور الثالث: نمط القيادة ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

السؤال الثاني عشر: ما هو النمط القيادي الذي يسود القسم الذي تعمل فيه؟

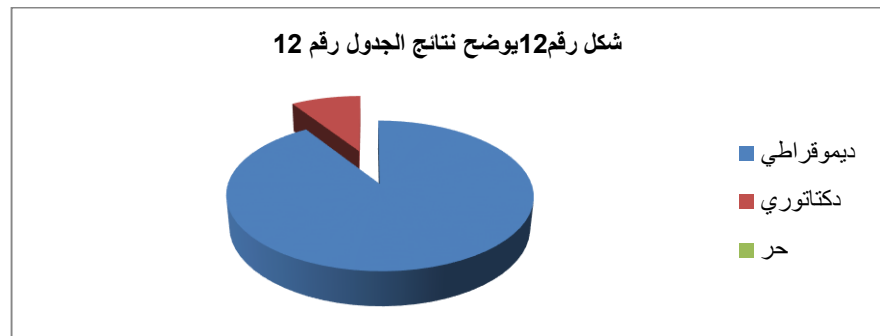
الغرض من السؤال: معرفة النمط القيادي الذي يسود في القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري.

جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب النمط القيادي السائد في القسم الذي يعملون فيه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ديمقراطي	20	90.90%
دكتاتوري	2	09.09%
حر	0	0%
المجموع	22	100%

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتبين وجود نسبة 90.90% أكدوا على أن المؤسسة يسودها النمط الديمقراطي في حين نسبة 09.09% رأوا بأن المؤسسة يحكمها نمط ديكتاتوري.

ومن خلال الجانب النظري يتضح أن نمط القيادة من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي والتي تؤثر فيه فلا بد أن يكون اختيار النمط القيادي الملائم داخل المؤسسة.



السؤال الثالث عشر: هل تجبذ هذا النمط؟

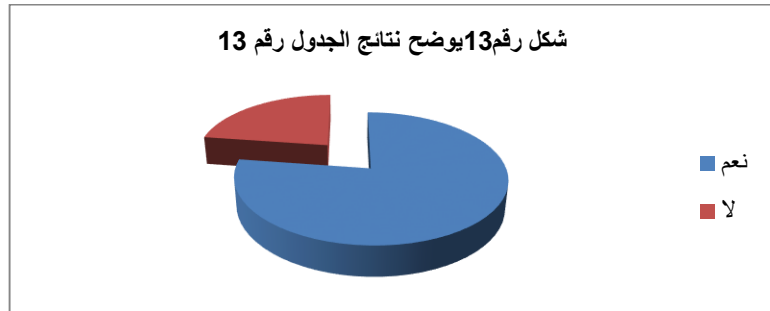
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المبحوثين يجذبون هذا النمط السائد في مؤسستهم .

جدول رقم 13: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب تبيدهم للنمط السائد في مؤسستهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	77.27%
لا	5	22.72%
المجموع	22	100%

في ذات السياق معطيات الجدول أعلاه توضح أن نسبة 77.27% يجذبون النمط الديمقراطي السائد في مؤسستهم داخل -قسم الإعلام الرياضي- أما نسبة 22.27% لا يجذبون هذا النمط و أرجعوا ذلك إلى أن الاختيارات والعمل يكون على حساب هوى المسؤول كما أن البعض يريدون أن يكون أكثر تحرر

شكل رقم 13 يوضح نتائج الجدول رقم 13



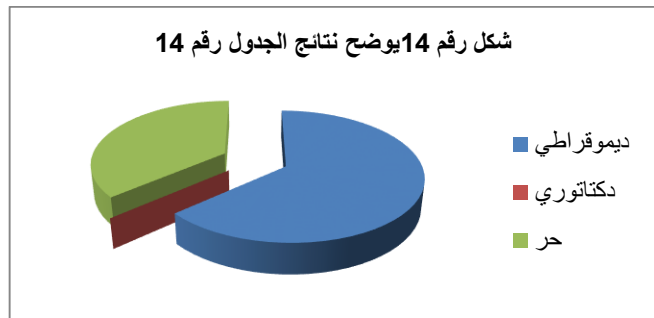
السؤال الرابع عشر: ما هو النمط القيادي الذي تحبذه؟

الغرض من السؤال: معرفة أي الأنماط يجدها الصحفي أن تكون داخل القسم الرياضي الذي يعمل فيه .

جدول رقم 14: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب النمط القيادي الذي يجذبونه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ديمقراطي	14	63.63%
دكتاتوري	0	0%
حر	8	36.36%
المجموع	22	100%

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 63.63% يجذبون النمط الديمقراطي ويرون أنه مناسب أما في الطرف الأخر ما يعادل نسبة 36.36% يفضلون النمط الحر.



السؤال الخامس عشر: هل يقوم المسؤول بالتنسيق مع المجهودات المبذولة من قبل الصحفي؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك تنسيق بين المجهودات المبذولة من قبل الصحفي والمسؤول.

جدول رقم 15: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب قيامهم بالتنسيق المسؤول مع مجهودات الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%81.81
لا	4	%18.18
المجموع	22	%100

الجدول رقم خمسة عشرة 15 يوضح أن نسبة %81.81 يصرحون بأن المسؤول يعمل بالتنسيق مع المجهودات المبذولة من قبل الصحفي أما نسبة %18.18 أكدوا عكس ذلك.

كما أن رئيس قسم الإعلام الرياضي صرح بأن المسؤول لا يعملون بالتنسيق مع المرؤوسين سواء في الأعمال أو وجهات النظر فهذا يزيد من الأداء ويرفع الكفاءة ويضمن الاحترافية في العمل.



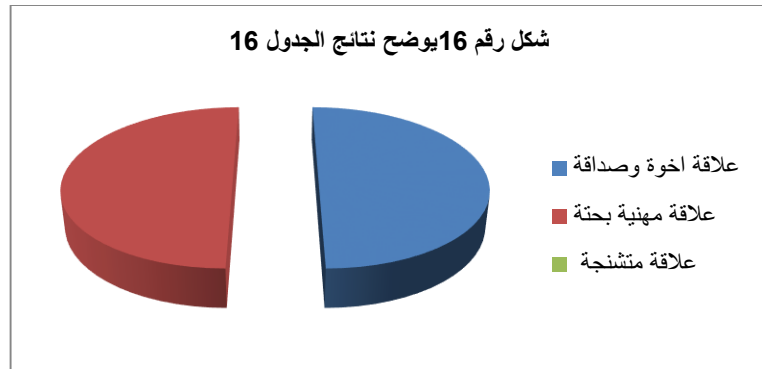
السؤال السادس عشر: ما نوع علاقتك بمسؤولك؟

الغرض من السؤال: معرفة نوع العلاقة التي تربط الصحفي بمسؤوله داخل القسم الذي يعمل فيه.

جدول رقم 16: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة التي تربطهم بالمسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
علاقة أخوة وصداقة	11	50%
علاقة مهنية بحتة	11	50%
علاقة متشنجة	0	0%
المجموع	22	100%

تبين النتائج المذكورة أعلاه أن 50% من الصحفيين تربطهم علاقة أخوة وصداقة مع المسؤول أما نسبة 50% فالعلاقة مهنية بحتة وهذا يرجع إلى طبيعة المسؤول.



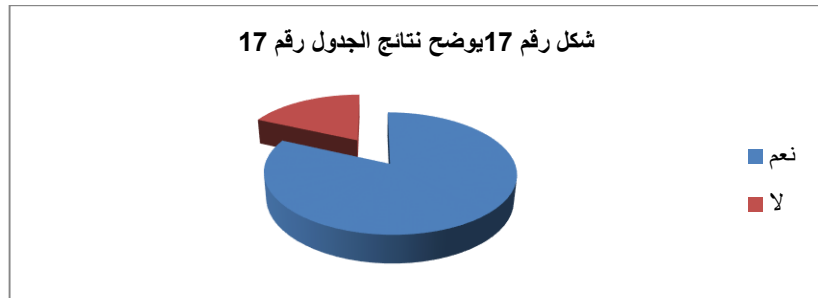
السؤال السابع عشر: هل تثق في كفاءة مسؤولك؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المبحوث يثق في كفاءة المسؤول المهنية.

جدول رقم 17: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب ثقتهم بكفاءة المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%81.81
لا	4	%18.18
المجموع	22	%100

الجدول رقم سبعة عشرة 17 تظهر نتائجه أن نسبة %81.81 يثقون في كفاءة المسؤول في حين %22.72 لا يثقون في كفاءة المسؤول.



السؤال الثامن عشر: هل تقبل الأعمال التي يكلفك المسؤول بالقيام بها غالبا؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الصحفي يتقبل الأعمال التي يكلف بها من قبل مسؤوله الإداري بالقسم الذي يعمل فيه.

جدول رقم 18: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب تقبلهم للأعمال التي يكلفهم المسؤول بالقيام بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	77.27%
لا	5	22.72%
المجموع	22	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.27% يتقبلون الأعمال التي يكلفهم المسؤول بالقيام بها غالبا.

أما النسبة 22.72% من العينة أكدت عكس ذلك فهي لا تتقبل الأعمال التي تكلف بالقيام بها من قبل المسؤول.



السؤال التاسع عشر: هل لديك الحق في رفض مهمة أوكلت بها؟

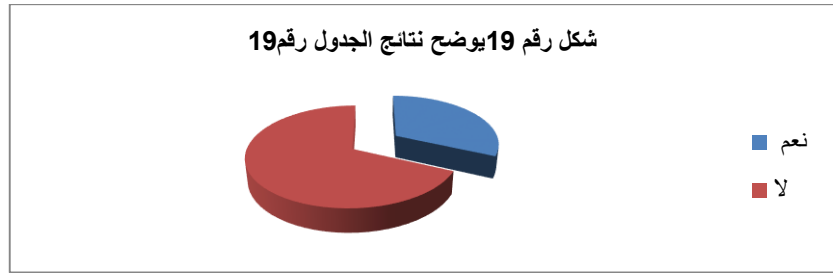
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان في استطاعة الصحفي رفض المهام التي أوكل بها من قبل المسؤول.

جدول رقم 19: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب حقهم في رفض مهمة أوكلت بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	31.81%
لا	15	68.18%
المجموع	22	100%

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة ليس لهم الحق في رفض مهمة أوكلت لهم من قبل الرؤساء المسؤولين وهذا نسبة 68.18%.

أما في الجهة الأخرى فنجد نسبة 31.81% يرفضون المهمة الموكلة إليهم وذلك أما بأخذ مهمة بديلة أو تقديم مبررات للمسؤول.



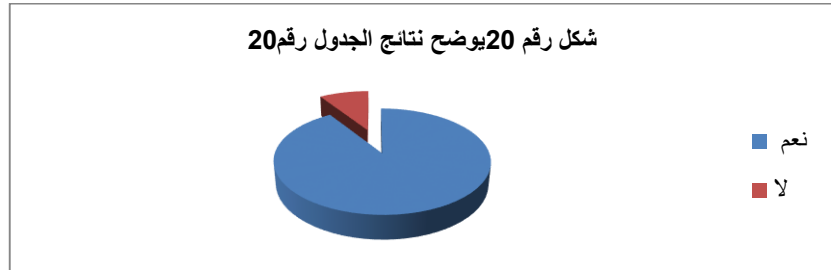
السؤال العشرون: هل يزيد هذا من تحسين أدائك ويشجعك على الإبداع؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان توفير الحق في رفض المهام الموكلة إلى الصحفيين من قبل الرئيس يحسن الأداء ويشجع على الإبداع.

جدول رقم 20: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب تحسين أدائهم وتشجيعهم على الإبداع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	90.90%
لا	2	09.09%
المجموع	22	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 90.90% تصرح بأن الحق في رفض المهام الموكلة من قبل الرؤساء (المسؤولين) يزيد من تحسين أدائهم ويشجعهم على الإبداع فهم بدورهم يرون أن التحرر في العمل يشجع على تقديم الأفضل والأحسن وهذا ما أكدت عليه الدراسة التي قامت بها الطالبة عرقوب وفاء من خلال استنتاجها أن الحرية في العمل تحفز على الإبداع في حين نسبة 09.09% أكدوا عكس ذلك.



المحور الرابع: الاتصال ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

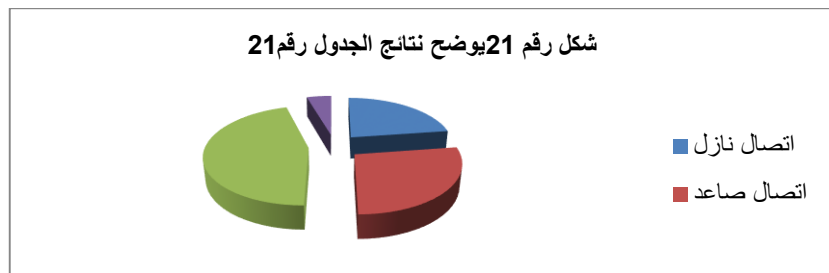
السؤال الواحد والعشرون: ما هي أهم أنواع الاتصال داخل مؤسستكم؟

الغرض من السؤال: معرفة أهم أنواع الاتصال الموجودة داخل قسم الإعلام والاتصال الرياضي بالتلفزيون الجزائري.

جدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهم أنواع الاتصال الموجودة داخل مؤسستهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اتصال نازل	5	22.72%
اتصال صاعد	6	27.27%
اتصال أفقي	10	45.45%
اتصال عمودي	1	4.54%
المجموع	22	100%

الجدول رقم واحد وعشرون 21 يوضح لنا نسبة 45.45% من المفحوصين يرون بأن الاتصال الأفقي من بين الأنواع الاتصال الأكثر استعمالا في مؤسستهم وتليها نسبة 27.27% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تعتمد على الاتصال الصاعد وتأتي بعدها نسبة 22.72% ممن يرون أن المؤسسة تعتمد على الاتصال النازل وتليها نسبة 4.54% ممن صرحوا بأن المؤسسة تعتمد إلى الاتصال العمودي.



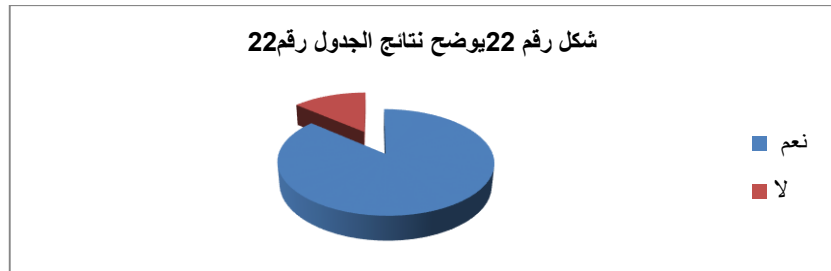
السؤال الثاني والعشرون: هل يسمح لك المسؤول بالاستفسار حول التعليمات الجديدة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان المسؤول داخل القسم الرياضي يسمح بالاستفسار حول التعليمات.

جدول رقم 22: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب درجة سماح المسؤول بالاستفسار حول التعليمات الجديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	86.36%
لا	3	13.63%
المجموع	22	100%

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 86.36% من عينة الدراسة صرحوا بأن المسؤول يسمح لهم بالاستفسار حول التعليمات وهذا ما أكده رئيس قسم الإعلام الرياضي بقوله أنه من البديهي إشراك الصحفيين في مثل هذه القرارات الجديدة وأيضا هذا ما أشار إليه الطالب عميرات عادل سعي في دراسته إلى ضرورة إشراك المورد البشري في عملية اتخاذ القرارات الجديدة داخل المؤسسة لكن نسبة 13.63% أكدوا أنهم لا يسمح لهم الاستفسار حول التعليمات الجديدة.



السؤال الثالث والعشرون: أثناء أدائك لعملك هل تعمل بالتنسيق مع زملائك؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان الصحفي يعمل بالتنسيق مع زملائه أثناء العمل الصحفي..

جدول رقم 23: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب درجة التنسيق مع زملائهم أثناء أداء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	95.45%
لا	1	4.54%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم ثلاثة وعشرون 23 أن نسبة 95.45% من عينة الدراسة يعملون بالتنسيق مع الزملاء.

أما نسبة 4.54% لا يعملون بالتنسيق مع زملائهم.



السؤال الرابع والعشرون: هل تتبادل الاتصال مع زملائك؟

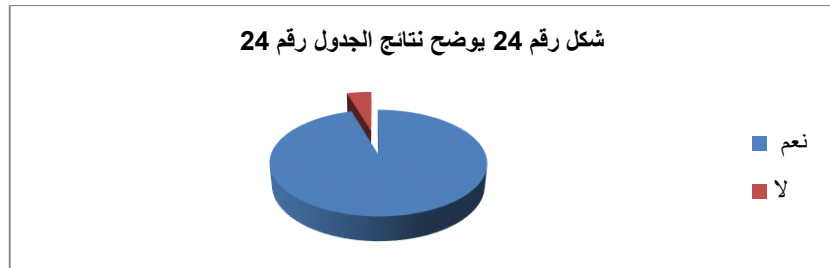
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان الصحفيين داخل القسم الرياضي يتبادلون الاتصال مع زملائهم أثناء العمل.

جدول رقم 24: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب درجة تبادل الاتصال مع زملائهم في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	95.45%
لا	1	4.54%
المجموع	22	100%

معطيات الجدول رقم أربعة وعشرون 24 تبين أن نسبة 95.45% يؤكدون على تبادل الاتصال مع زملائهم في العمل.

أما نسبة 4.54% أكدوا عكس ذلك.



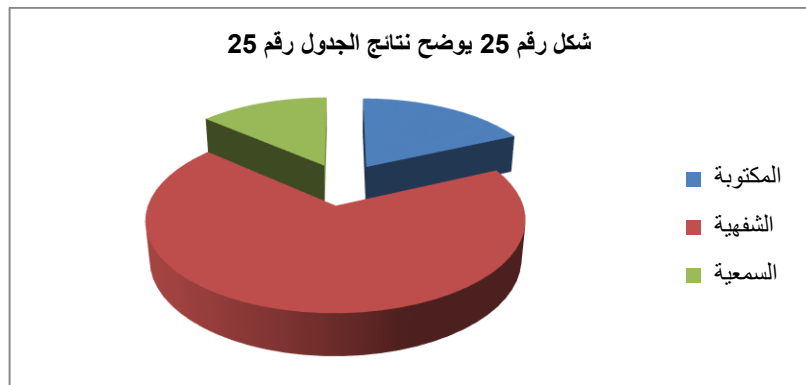
السؤال الخامس والعشرون: ما هي وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا داخل مؤسستكم؟

الغرض من السؤال: معرفة ما أهم وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا داخل القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري.

جدول رقم 25: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب ما أهم الوسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المكتوبة	4	18.18%
الشفهية	15	68.18%
السمعية	3	13.63%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم خمسة وعشرون 25 أن نسبة 68.18% يرون بأن الوسيلة الشفهية هي الأكثر استعمالا داخل القسم الرياضي وتليها الوسائل المكتوبة بنسبة 18.18% وبعدها السمعية بنسبة 13.63% .



السؤال السادس والعشرون: أي هذه الوسائل أنجع؟

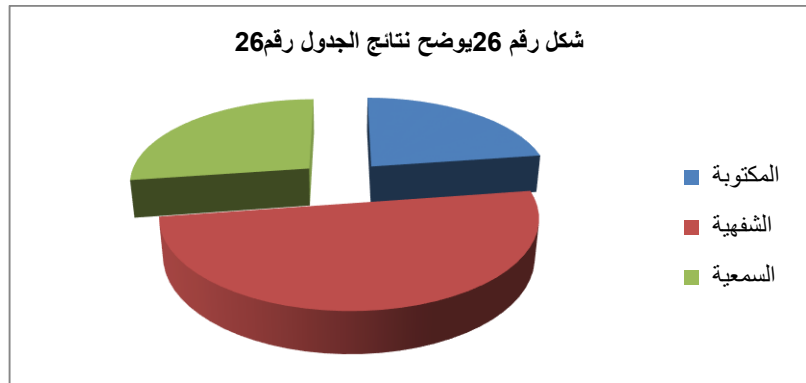
الغرض من السؤال: معرفة أي وسائل الاتصال الداخل أنجع.

جدول رقم 26: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال الداخلي الأنجع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المكتوبة	5	22.72%
الشفهية	11	50%
السمعية البصرية	6	27.27%
المجموع	22	100%

معطيات الجدول رقم ستة وعشرون 26 توضح لنا أن نسبة 50% يجذون الوسائل الشفهية ويعتبرونها من الرسائل التي تصل بسلاسة وهي الأنجع والأنسب في العمل كما تعد الوسيلة الأقرب للتواصل والأسرع ومتاحة أكثر لشرح المطلوب كما أنها فعالة في جو ديمقراطي.

أما نسبة 22.72% يفضلون المكتوبة يروا بأنها فعالة وتساعدهم أكثر أما نسبة 27.27% يجذون الوسائل السمعية لأنهم يروا بأنها الأقرب والأنسب في العمل.



السؤال السابع والعشرون: هل تواجهك صعوبات في الاتصال بمسؤولك الإداري؟

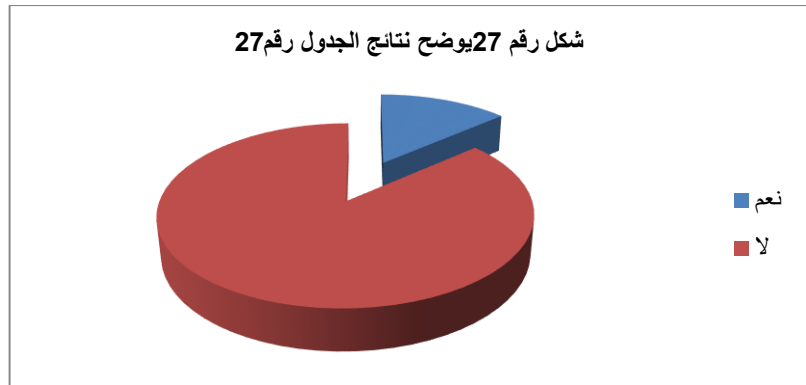
الغرض من السؤال: معرفة اذا كانت هناك صعوبات تواجه المبحوث في الاتصال بمسؤوله.

جدول رقم 27: يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب مواجهتهم للصعوبات في الاتصال بالمسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	%13.63
لا	19	%86.36
المجموع	22	%100

نتائج الجدول السابع والعشرون 27 توضح ما نسبة 86.36% الذين لا تواجههم أي صعوبات في الاتصال بالمسؤول الإداري.

أما نسبة 13.63% صرحوا عكس ذلك فهم تواجههم صعوبات في الاتصال بالمسؤول.



السؤال الثامن والعشرون: هل تتلقون معلومات تطبيقية ميدانية؟

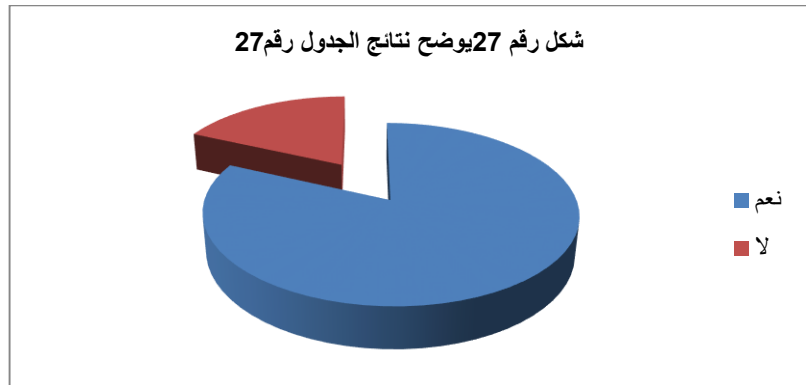
الغرض من السؤال: معرفة اذا كان المبحوثين يتلقون معلومات تطبيقية ميدانية في مجال العمل.

جدول رقم 27: يبين لنا توزيع المبحوثين حسب تلقيهم المعلومات التطبيقية الميدانية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%81.81
لا	4	%18.18
المجموع	22	%100

أن الجدول أعلاه يوضح ما نسبة 81.81% من المفحوصين أدلوا بأنهم يتلقون معلومات تطبيقية ميدانية من قبل المسؤولين والخبراء.

أما نسبة 18.18% فصرحوا بعكس ذلك.



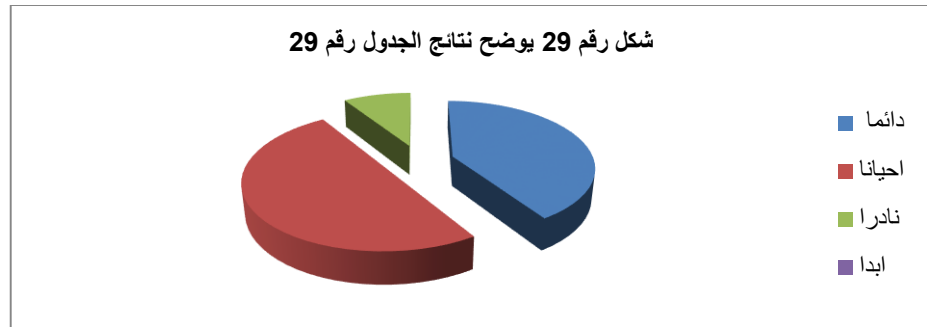
السؤال التاسع والعشرون: هل المعلومات التي تتلقاها من مسؤولك معلومات كافية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت المعلومات التي يتلقاها الصحفي من المسؤول كافة لأداء العمل الصحفي..

جدول رقم 29: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب توفر المعلومات التي يتلقوها من المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	9	40.90%
أحيانا	11	50%
نادرا	2	9.09%
أبدا	0	0%
المجموع	22	100%

إن نتائج الجدول أعلاه توضح أن نسبة والمقدرة بـ: 50% أحيانا ما يتلقون معلومات كافية لأداء العمل تليها نسبة 40.90% أدلو بأنهم دائما يتلقون معلومات كافية لأداء العمل لتأتي بعدها ما يعادل نسبة 9.09% نادرا ما يتلقون معلومات كافية لأداء العمل.



السؤال الثالثون: هل يحفزك هذا الإبداع ويحسن أدائك؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت توفر المعلومات للصحفيين يحفزهم على الإبداع وتحسين الأداء.

جدول رقم 30: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب درجة تحفيزهم وإبداعهم وتحسين أدائهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	72.72%
لا	6	27.27%
المجموع	22	100%

معطيات الجدول رقم الثالثون 30 توضح أن نسبة 72.72% من أفراد العينة يحفزهم تلقي المعلومات الكافية من قبل المسؤولين ويحسن أدائهم.

أما نسبة 27.27% أكدوا عكس ذلك.



تمهيد:

إن الغاية من أي بحث علمي هو الوصول إلى وضع إجابات على الفرضيات والتساؤلات التي قد أعدها الباحث مسبقاً.

مراعياً في ذلك الابتعاد عن الذاتية والالتزام بالموضوعية التي تتطلبها كل دراسة عملية أكاديمية فمن خلال المعطيات النظرية والتطبيقية وبناء على النتائج التي حققتها الدراسة التي توصلنا إليها ثم أبرز دور المناخ التنظيمي في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاثة فرضيات جزئية وفرضية عامة وفيما يلي ستناقش النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة.

**1- مناقشة وتحليل الفرضية الأولى:**

في إطار تحليلنا لنتائج الفرضية الأولى والتي مفادها " لظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية".

توصلنا إلى أن القسم الرياضي يسوده مناخ عمل مناسب وذلك من خلال وجود التفاهم والتنسيق وتقديم الآراء كل هذا يحسن الأداء ويرفع المعنويات كما أن الظروف الحسنة تضمنت انجاز العمل بإتقان وبجد ويظهر توفر الجو المناسب للعمل من خلال توفير المؤسسة الإمكانيات التكنولوجية بنسب متفاوتة كما تبين أن هذا يؤثر في مردود أداء الصحفي إضافة إلى أن قسم الإعلام الرياضي، ويوفر محفزات خاصة بالمبدعين وذلك من خلال الشكر والثناء إضافة إلى توفيرها لكل الاحتياجات الضرورية من أجل أداء العمل بإتقان وحرافية كما أن الصحفيين لديهم الحرية في العمل الصحفي لكن حسب ما تمليه سياسة مؤسستهم وهذا حسب رأيهم يرفع الكفاءة وتحسن الأداء.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت.

**2- مناقشة وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:**

إن تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها حول الفرضية والتي مفادها " لنمط القيادة دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية"

توصلنا إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد داخل القسم الرياضي كما أن الصحفيين يجذبون هذا النمط ويعتبرونه مناسب في العمل ويتضح ذلك من خلال وجود تنسيق بين المجهودات المبذولة من قبل الصحفيين والمسؤول وهذا يحسن نوعية العمل كما أن العلاقة الموجودة بين المسؤول متساوية فهناك من تربطه علاقة أخوة وصدقة وهذا يساعد على أداء العمل بإرتياحية وهذا يضمن الإبداع والحرافية كما توضح نتائج هذه الفرضية أن جل الصحفيين يثقون في كفاءة مسؤوليهم وهذا دافع قوي من أجل العمل وتحسين الأداء مما يؤدي إلى إعداد كفاءات.

ومن هنا نقول أن نتائج الفرضية الثانية قد تحققت.

**3-مناقشة وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:**

فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية فمن خلال البيانات الميدانية اتضح وجود تنوع في الاتصال داخل القسم الرياضي كما أن المسؤول يسمح بالاستفسار حول التعليمات الجديدة والعمل داخل القسم الرياضي يكون منسق بين الزملاء كما أن هناك تبادل في الاتصال أثناء العمل، وانعدام وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤول إضافة إلى تلقيهم لمعلومات تطبيقية و ميدانية خاصة بالعمل الصحفي وهي معلومات كافية وكل هذا يحفز على الإبداع ويحسن الأداء ويرفع كفاءة الصحفيين داخل القسم الرياضي.

ومنه نستخلص بأن الفرضية الجزئية قد تحققت.

## النتيجة العامة للدراسة:

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية باعتبار المناخ التنظيمي عنصر فعال في المؤسسة والذي يقوم بتعزيز العديد من السلوكيات لدى العامل كالإبداع، الأداء الجيد، الكفاءة في العمل، الاحترافية، حب المخاطرة، تحمل المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى ترشيد القوى العاملة وتطوير كفاءتهم في مختلف المستويات التنظيمية.

فمن خلال التطرق للتعليق عن محاور الفرضيات الجزئية الثلاث وتحليل محتواهم من حيث ظروف العمل ونمط القيادة وكذلك الاتصال الداخلي داخل القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري والتي تؤكد من خلالها أن كل هذه العوامل السابقة الذكر والتي تدخل ضمن المناخ التنظيمي للقسم الرياضي تساعد هذا المورد البشري (الصحفي) على أداء عمل جيد مما يساهم في إعداد كفاءات في هذا المجال وبعد التوصل إلى صحة كل هذه الفرضيات ويجب الإقرار بصحة الفرضية العامة والتي تنص على أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.



## الاستنتاجات:

- 1-تنوع العنصر البشري من عنصر ذكري وعنصر نسوي داخل القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري وهذا يخلق نوع من الحيوية والروح والفعالية في العمل الإعلامي.
- 2-وجود خبرة تفوق العشر سنوات لصحفي القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري وهذا يساهم في وجود كفاءات.
- 3-مناخ العمل داخل هذا القسم مناسب.
- 4-جو العمل يؤثر على مردود أداء الصحفي.
- 5-القسم الرياضي يوفر الإمكانيات التكنولوجية وهذا يساهم في رفع الأداء.
- 6-المؤسسة تفتح محفزات خاصة بالمبدعين الإعلاميين.
- 7-المؤسسة توفر كل الاحتياجات الضرورية من أجل العمل وهذا يفتح المجال للإبداع والإتقان.
- 8-المسؤول يعمل بالتنسيق مع الجهود المبذولة من قبل الصحفيين وهذا يزيد من الأداء ويرفع الكفاءة ضمن الاحترافية في العمل الإعلامي الرياضي.
- 9-الصحفيين يثقون في كفاءة المسؤول وهذا عامل ايجابي من أجل تقديم ما هو أفضل في العمل الإعلامي الرياضي.
- 10-الصحفيين يتلقون معلومات تطبيقية وميدانية كافية وهذا يضمن تقديم الرسائل الإعلامية الرياضية بدقة واحترافية.

## الاقتراحات والتوصيات:

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لهذا البحث والدراسة المفصلة للجانب الميداني والتي أوضحت بأن المناخ التنظيمية دور في استقطاب الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية ارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات منها:

- 1- العمل على توفير الاستقرار من خلال توفير أحسن الظروف للصحفي الرياضي داخل القسم الذي يعمل فيه.
- 2- اختيار المسؤول يكون حسب الإمكانيات والكفاءة المطلوبة في العمل الإعلامي.
- 3- توفير كل متطلبات العمل الضرورية وتسهيل اقتنائها.
- 4- العمل على مواكبة التطور الحاصل في المجتمع وذلك من خلال توفير الرقمنة والوسائل التكنولوجية العصرية.
- 5- تكوين الصحفيين عند أخصائين في مجال التكنولوجيات لتحسين أدائهم على الآليات الجديدة المنتهجة داخل القسم الذي يعملون فيه.
- 6- توفير الوسائل المناسبة للاتصال داخل القسم الرياضي.
- 7- ترك الحرية في العمل الإعلامي والتخلص من تبعية السلطة المسؤولة.
- 8- فتح المجال للمحاولة والخطأ أمام الإعلاميين.
- 9- تخصيص جوائز ومحفزات خاصة بالمبدعين لا تكون بالشكر والثناء فقط بل بمقابلات مادية ومغريات أخرى تتناسب مع مجريات العالم.
- 10- ضرورة إشراك هذا المورد في عملية اتخاذ القرارات الجديدة داخل المؤسسة.

# قائمة المحكمين

المحكم	الدرجة العلمية	القسم	الجامعة
عمرون مفتاح	دكتور في الإعلام الرياضي + صحفي بالإذاعة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
عبد الوهاب زواوي	دكتور في الإعلام الرياضي + صحفي بالإذاعة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
جلال صلاح الدين	أستاذ مساعد + صحفي بالإذاعة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
بوساق اسماء	ماجستير في علوم الإعلام والاتصال	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
جوادي صفاء	ماجستير في علوم الإعلام والاتصال	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
زواوي المهدي	دكتور في علوم الإعلام والاتصال	علوم الإعلام والاتصال	جامعة المسيلة

# أسئلة المقالة

**السؤال الأول:**

هل المؤسسة يسودها مناخ عمل مناسب لأداء العمل الصحفي بارتياحية؟

**السؤال الثاني:**

هل المؤسسة تفتح مجال للمحاولة والخطأ أثناء العمل الصحفي؟

**السؤال الثالث:**

بدورك كا مسؤول هل تخصصون محفزات خاصة بالا مبدعين إعلاميين؟

**السؤال الرابع:**

هل ينتهج القسم الرياضي نمط قياديا معيناً؟

**السؤال الخامس:**

ماهي نوع العلاقة التي تربطك بمرؤوسيك؟

**السؤال السادس:**

هل تقوم بالتنسيق مع المجهودات المبذولة من قبل الصحفيين؟

**السؤال السابع:**

في رأيك هي أهم الطرق لرفع الكفاءة وتحسين الأداء؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإعلام والاتصال الرياضي

استمارة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر إعلام واتصال رياضي

المناخ التنظيمي في المؤسسات الإعلامية ودوره في إعداد الكفاءات  
المتخصصة في الصحافة الرياضية

دراسة ميدانية: لقسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري

نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) للإجابة الصحيحة حيث أننا  
نستعملها لأغراض البحث العلمي مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات.  
نشكركم على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ

مفتاح عمرون

إعداد الطالبة:

مزهود خولة

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: بيانات أولية حول المبحوثين

01-الجنس ذكر  أنثى

02-السن سنة

03-الخبرة في العمل:

من سنة إلى خمس سنوات  من خمس سنوات إلى عشر سنوات

من عشر سنوات إلى ما فوق

المحور الثاني: ظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

04-هل يسود في مؤسستكم مناخ عمل مناسب؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

05-هل مناخ العمل يؤثر على زيادة ورفع أداء الصحفي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

06-هل توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية يؤثر في مردود أداء الصحفي في المؤسسات الإعلامية؟

نعم  لا

07-هل تتوفر مؤسستكم على هذه الإمكانيات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا إلى ما يرجع ذلك؟

.....

08-هل المؤسسة تفتح مجال للمحاولة والخطأ أثناء عمل الصحفي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل:

تعتبر الخطاء تجربة عمل  ترك حرية تصحيح الخطأ

إذا كانت الإجابة بـ لا فهل تقوم بـ:

تطبيق القوانين الرسمية  التأنيب

09- هل تخصص مؤسستكم محفزات خاصة بالمبدعين الإعلاميين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو نوع هذا التحفيز؟

الشكر والثناء  الترقية  مقابل مادي

10- هل توفر لك المؤسسة كل الاحتياجات الضرورية من أجل العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي أهم هذه الاحتياجات؟

.....

إذا كانت الإجابة بـ لا إلى ما يرجع هذا؟

.....

11- هل لديك الحرية الكاملة في العمل الصحفي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا يرفع من كفاءتك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا هذا راجع إلى؟

سياسة المؤسسة  أسباب أخرى

المحور الثالث: نمط القيادة ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في صحافة الرياضة.

12- ما هو النمط القيادي الذي يسود القسم الذي تعمل فيه؟

ديمقراطي  ديكتاتوري  حر

13- هل تحبذ هذا النمط؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا إلى ما يرجع ذلك؟

14- ما هو النمط القيادي الذي تحبذه؟

الديمقراطي  الديكتاتوري  الحر

15- هل يقوم المسؤول بالتنسيق مع المجهودات المبذولة من قبل الصحفي؟

نعم  لا

16- ما نوع علاقتك بمسؤولك؟

علاقة أخوة وصداقة  علاقة مهنية بحتة  علاقة متشنجة

17- هل تثق في كفاءة مسؤولك؟

نعم  لا

18- هل تقبل الأعمال التي يكلفك المسؤول بالقيام بها غالبا؟

نعم  لا

19- هل لديك الحق في رفض مهمة أوكلت بها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم كيف يكون رفضك لهذه المهمة؟

أخذ مهمة بديلة  تقديم مبررات

20- هل يزيد هذا من تحسين أدائك ويشجعك على الإبداع؟

نعم  لا

المحور الرابع: الاتصال ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

21- ما هي أهم أنواع الاتصال داخل مؤسستكم؟

اتصال نازل  اتصال صاعد  اتصال أفقي  اتصال عمودي

22- هل يسمح لك المسؤول بالاستفسار حول التعليمات الجديدة؟

نعم  لا

23- أثناء أدائك لعملك هل تعمل بالتنسيق مع زملائك؟

نعم  لا

24- هل تبادل الاتصال مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

25- ما هي وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالاً داخل مؤسستكم؟

الوسائل المكتوبة  الوسائل الشفهية  الوسائل السمعية

26- أي هذه الوسائل أنجح؟

المكتوبة  الشفهية  السمعية

أي منها تحب ولماذا؟

27- هل تواجهك صعوبات في الاتصال بمسؤولك الإداري؟

نعم  لا

28- هل تتلقون معلومات تطبيقية ميدانية؟

نعم  لا

29- هل المعلومات التي تتلقها من مسؤولك معلومات كافية؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

30- هل يحفزك هذا على الإبداع وتحسين أدائك؟

نعم  لا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإعلام والاتصال الرياضي

## استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال الرياضي بعنوان:  
" المناخ التنظيمي في المؤسسات الإعلامية ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة  
الرياضية "

نطلب من سيادتكم المحترمة إبداء رأيكم باستمارة استمارة استبيان موجهة لطلبة  
الإعلام والاتصال الرياضي ب معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، وهذا  
للإجابة عن الإشكالية العامة للبحث والمتمثلة في: " هل للمناخ التنظيمي في المؤسسات الإعلامية دور  
في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية "

ولقد قسمنا أسئلة الاستبيان حسب التساؤلات الجزئية الثلاثة:

1- هل ظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة  
الرياضية؟

2- هل لنمط القيادة دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية؟

3- هل للاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة  
الرياضية؟

وفي الأخير تقبلوا مني سيادتكم فائق الاحترام والتقدير.

المعلومات الخاصة بالمحكم

اسم الأستاذ: .....

الوظيفة: .....

الدرجة العلمية: .....

ملاحظة: ضع علامة (x) في مربع الإجابة.

المحور الأول: بيانات أولية حول المبحوثين

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			1-الجنس
			2-السن
			3-الخبرة في العمل

المحور الثاني: ظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			4- هل يسود في مؤسساتكم مناخ عمل مناسب؟
			5- هل مناخ العمل يؤثر على زيادة ورفع أداء الصحفي؟
			6- هل توفر الإمكانيات التكنولوجية الرقمية يؤثر في مردود أداء الصحفي؟
			7- هل تتوفر مؤسساتكم على هذه الإمكانيات؟
			8- هل المؤسسة تفتح مجال للمحاولة والخطأ أثناء العمل؟
			9- هل تخصص مؤسساتكم محفزات خاصة بالمبدعين الإعلاميين؟
			10- هل توفر لك المؤسسة كل الاحتياجات الضرورية من أجل العمل؟
			11- هل لديك الحرية الكاملة في العمل الصحفي؟

المحور الثالث: نمط القيادة ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			12- ما هو النمط القيادي الذي يسود القسم الذي تعمل فيه؟
			13- هل تحبذ هذا النمط؟
			14- ما هو النمط القيادي الذي تحبذه؟
			15- هل يقوم المسؤول بالتنسيق مع المجهودات المبذولة من قبل الصحفي؟
			16- ما نوع علاقتك بمسؤولك؟
			17- هل تثق في كفاءة مسؤولك؟
			18- هل تقبل الأعمال التي يكلفك المسؤول بالقيام بها غالباً؟
			19- هل لديك الحق في رفض مهمة أوكلت بها؟
			20- هل يزيد هذا من تحسين أدائك ويشجعك على الإبداع؟

المحور الرابع: الاتصال ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			21- ما هي أهم أنواع الاتصال داخل مؤسستكم؟
			22- هل يسمح لك المسؤول بالاستفسار حول التعليمات الجديدة؟
			23- أثناء أدائك لعملك هل تعمل بالتنسيق مع زملائك؟
			24- هل تبادل الاتصال مع زملائك في العمل؟
			25- ما هي وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالاً داخل مؤسستكم؟
			26- أي هذه الوسائل أنجح؟
			27- هل تواجهك صعوبات في الاتصال بمسؤولك الإداري؟
			28- هل تتلقون معلومات تطبيقية ميدانية؟
			29- هل المعلومات التي تتلقها من مسؤولك معلومات كافية؟
			30- هل يحفزك هذا على الإبداع وتحسين أدائك؟

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** المناخ التنظيمي في المؤسسات الإعلامية ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

### هدف الدراسة:

- 1- محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الإعلامية.
- 2- القيام بالكشف عن الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في إعداد كفاءات متخصصة في الصحافة الرياضية.
- 3- إعطاء فكرة عن هذا المناخ وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها.
- 4- السعي للوصول إلى معرفة المناخ التنظيمي الذي يسود في مؤسساتنا الإعلامية من أجل إعداد هذه الكفاءات الإعلامية الرياضية.
- 5- تسعى هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الإعلامية والعمل على تحسين وتطوير أدائه.

**إشكالية الدراسة:** هل للمناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية؟

### الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

- للمناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

#### الفرضيات الفرعية

- لظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.
- نمط القيادة داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.
- الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

### عينة الدراسة:

حيث اعتمد الباحث في دراسته بالنسبة للمجتمع الأصلي الذي كان قوامه 22 صحفيين من قسم الإعلام الرياضي بالتلفزيون الجزائري على العينة العشوائية وتم أخذ كل المجتمع الأصلي أي 22 صحفي.

### منهج الدراسة:

أدوات الدراسة: استمارة استبيان.

### أهم الاستنتاجات والاقتراحات:

- 1- تنوع العنصر البشري من عنصر ذكري وعنصر نسوي داخل القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري وهذا يخلق نوع من الحيوية والروح والفعالية في العمل الإعلامي.
- 2- جو العمل يؤثر على مردود أداء الصحفي.
- 3- مناخ العمل داخل هذا القسم مناسب.
- 4- العمل على توفير الاستقرار من خلال توفير أحسن الظروف للصحفي الرياضي داخل القسم الذي يعمل فيه.
- 5- اختيار المسؤول يكون حسب الإمكانيات والكفاءة المطلوبة في العمل الإعلامي.
- 6- توفير كل متطلبات العمل الضرورية وتسهيل اقتنائها.