

الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل: 2323075110643
رقم التسجيل: 232301484070

قسم: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة:

جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - CNAS -
بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبين:

د/ نور الدين عيواز

• سعيدة بوصلح.

• خرفية جبدل

➤ أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ. د. عبد الناصر عزوز	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
د. نورالدين عيواز	أستاذ مساعد ب -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
أ. محمد اوصيف	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((من صنع إليكم
معروفا فكافئوه فان لم تجدوا
ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه))
حار فكري وحارت العبارات وخجل القلم أن يخط تلك
الكلمات فلم أستطع أن انثرها
ولا أن أرتبها أو حتى أن انظمها احتراما لقدرك
أستاذي الدكتور نور الدين عواز
عرفانا بالجميل كل عبارات الشكر أقدمها لك انرت دربي
بنصائحك وصبرك علمتنا معنى النجاح وخرست فينا
حب التميز، أستاذي الفاضل كنت السند لي في دراستي،
ارتقيت سلم العلم بفضل الله وبفضلك، خرست في قلبي
كل معاني الحب والعطاء، ومسحت عني كدر الجهل
والظلام، فتعلمت منك النجاح والتفوق حفظك الله لنا.
يقف قلبي وقلبي وأنا قبلهم احتراما وتقديرا وامتنانا لك
أخي الغالي باسم شكرا لوقوفك بجانبتي فقد كنت خير
سند لي حفظك الله ووقفك لما فيه الخير.
إلى الأستاذ الفاضل جمال بودر مشكور على جهودك
معي.

سعيدة بوصولك

الإهداء

﴿ولقد مننا عليك مرة أخرى﴾

الحمد لله حمدا يعانق اتساع السماء حمدا يليق بجلال قدره
وعظيم سلطانه

إلى **حبيبة قلبي أمي** التي مسحت بدعائها على قلبي دائما
والتي كانت أما وأبا والتي لن أفيها حقها مهما فعلت وسأفعل.
إلى **روح أبي الطاهرة** إلى من علمني
أن اصمد أمام أمواج البحر الثائرة أهديك نجاحي وتخرجي،
سنكون لك دوما الفخر يا أبي.

إلى من كانوا كتفا ثابتا لا تهزه الريح، تلك الجبال التي اسند
نفسى عليها عند الشدائد إخوتي **سليمان، الطيب، باسم،**
وأخواتي

فتيحة، كميلى، نسيمه، جويده، سهام، محبة ووفاء أنتم
سندي وكياني.

إلى أولاد الاخوة **صلاح الدين، صهيب، يونس، يوسف**
نرجس، لجين، اسراء، نور، رنا، سرين، انفال.

إلى **روح خالتي الغالية عائشة** التي فارقتنا ونحن على
أعتاب التخرج رحمها الله.

إلى رفيقات **الدرب صديقاتي** دمتن سندا لي.
إلى من علموني ولهم الفضل إلى **أساتذتي الكرام.**
إلى **القريبين من القلب والداعمين والمساندين** لي شكرا لكم
دمتم لي

سعيدة بوصول

الإهداء

إلى من وضعني في الأمام، رباني وعلمي الصواب، إلى من شجعني على
المثابرة، إلى الرجل الأبرز في حياتي، إلى والدي الغالي صاحب السيرة
العطرة والذكر المستنير أطل الله بعمره

إلى من علمتني الصمود والأمل، أعظم وأحن إنسانة في الوجود، أمي
الغالية أطل الله في عمرها

إلى من به أعلو وعليه ارتكز إلى القلب المعطاء زوجي حفظه الله
ورعاه

إلى هديتي من الله والنعمة الكبيرة التي أعيشها، ابنائي محمد وفرح
راجية أن أكون له مصدر فخر وقوة دائما

إلى نسائم قلبي اخوتي وأخواتي كل باسمه حفظهم الله ورعاهم

إلى جميع من أمدني بالقوة وساندني عند ضعفي

إلى أخواتي في العمل كل باسمها، إلى كل من سقط سهوا من ذاكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة جودة التكوين بالذكاء التنظيمي، دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال بالأجراء بالمسيلة، وتكونت عينة الدراسة من 60 موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعاً من خلال زيارات ميدانية، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذه الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة، وتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: التكرارات والنسب المئوية، و معامل الثبات ألفا كرونباخ.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- وجود علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة.
- ان هناك علاقة بين جودة التكوين وتفعيل الية المصير المشترك للمؤسسة ميدان الدراسة.
- ان جودة التكوين لها علاقة بتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الكلمات المفتاحية : جودة التكوين ، الذكاء التنظيمي.

- Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the quality of training and organizational intelligence, a field study of the Social Security Fund for labor workers in M'sila. The study sample consisted of 60 employees, where the questionnaire was distributed to all of them through field visits, and we relied on the descriptive approach in treating this study to reach The results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were relied upon, including:

- Frequencies and percentages
- _ Cronbach's alpha reliability coefficient

The study reached several results, including:

- The existence of a Relationship between the qualité of training and the Clarity of the strategic vision of the institution Field of study.
- There is a Relationship between the qualité of training and the activation of the mechanism of common destiny of the institution in the field of study.
- The quality of training is related to strengthening the system of knowledge dissemination in the institution of study.

Keywords: quality of training, organizational intelligence



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة النظرية	
06	تمهيد
07	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
09	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: أهمية الدراسة
11	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
14	سابعاً: الدراسات السابقة
18	ثامناً: المقاربة السوسولوجيا
21	خلاصة
الفصل الثاني: جودة التكوين التنظيمي	
22	تمهيد
23	أولاً: مبادئ التكوين التنظيمي
25	ثانياً: أهمية التكوين التنظيمي
27	ثالثاً: أهداف التكوين التنظيمي
30	رابعاً: أنواع التكوين التنظيمي
32	خامساً: طرق التكوين التنظيمي
34	سادساً: مراحل عملية التكوين التنظيمي
41	خلاصة
الفصل الثالث: الذكاء التنظيمي	
43	تمهيد
44	أولاً: مفهوم الذكاء

45	ثانيا: مفهوم المنظمة الذكية
46	ثالثا: مبادئ المنظمة الذكية
48	رابعا: خصائص المنظمة الذكية
51	خامسا: اهمية الذكاء التنظيمي
52	سادسا: مستويات الذكاء التنظيمي
54	سابعا: أبعاد الذكاء التنظيمي
56	ثامنا: مكونات الذكاء التنظيمي
56	تاسعا: معوقات الذكاء التنظيمي
58	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
60	تمهيد
61	أولا: مجالات الدراسة
64	ثانيا: المنهج المستخدم
65	ثالثا: أدوات جمع البيانات
	رابعا: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها
66	خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
68	تمهيد
69	أولا: عرض وتحليل البيانات السوسيو مهنية
71	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى
89	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية
98	رابعا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة
الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
110	تمهيد
108	أولا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى
115	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية
119	ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة
124	خاتمة
125	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
70	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
71	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	02
72	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
69	يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
70	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	05
71	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم	06
71	يوضح تبرير المبحوثين الذين اجابوا بنعم عن نوع التكوين	07
72	يوضح العلاقة بين توضيح المؤسسة للعاملين أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم وقدرة المؤسسة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل	08
73	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين واستخدام المؤسسة رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات.	09
74	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية ومراجعة المؤسسة بشكل سنوي لإستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.	10
76	يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة على توضيح المحتوي النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين واستخدام المؤسسة حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به	11
77	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال وإصغاء المؤسسة باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها	12
78	يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين واعتمادها على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها	13

14	يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم، ومراجعة المؤسسة بشكل سنوي لإستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل	80
15	يوضح نوع التكوين المقدم لفائدة العاملين بالمؤسسة	81
16	يوضح كيفية حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر	83
17	يوضح الهدف من إخضاع المؤسسة ميدان الدراسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم	84
18	يوضح رأي المرؤوسين حول البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم	85
19	يوضح مراجعة المؤسسة بشكل سنوي إستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل	86
20	يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين ووضع المؤسسة مصالح العاملين في نطاق أولويات اهتماماتها.	87
21	يوضح العلاقة بين إخضاع المؤسسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم والتزام العاملين بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب.	89
22	يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة على توضيح المحتوي النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وحرص زملاء العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة..	90
23	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل	91
24	يوضح العلاقة بين توضيح المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.	92
25	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين ومساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.	93
26	يوضح حث المؤسسة العاملين على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية	94
27	يوضح سماح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها.	95
28	يوضح حرص العاملين الدائم بالمحافظة علي سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها	95

29	يوضح رأي المرؤوسين بتشجيع المؤسسة لهم بالمشاركة في تقرير مصيرها	96
30	يوضح العلاقة بين توضيح المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين وقابليهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل:	96
31	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية واهتمام العاملين في زيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل	98
32	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية واهتمام العاملين في زيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل.	99
33	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، وإتاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين.	100
34	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك	101
35	يوضح العلاقة بين تهتم المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين ولديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل	102
36	يوضح إظهار إدارة المؤسسة احتراماً لتبادل للمعرفة والتعلم كموارد رئيسية ومهارات عمل.	103
37	يوضح تخصيص المؤسسة للعاملين بريد إلكتروني للتواصل خارج الدوام الرسمي للعمل	104
38	يوضح تخصيص المؤسسة للعاملين أماكن معينة ومعروفة لديهم تنشر فيها المستجدات حول العمل ونظامها الداخلي.	105
39	يوضح تخصيص المؤسسة للعاملين أماكن معينة ومعروفة لديهم تنشر فيها المستجدات حول العمل ونظامها الداخلي.	105

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يوضح أنواع التكوين	01
49	يوضح التوزيع الجغرافي لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة	02
52	يوضح مستويات الذكاء التنظيمي	03
54	يوضح نموذج الدراسة الحالية	04
56	يوضح خصائص المنظمات الذكية	05
69	يوضح مستويات الذكاء التنظيمي	06
70	يوضح أبعاد الذكاء التنظيمي	07
71	يوضح معوقات الذكاء لتنظيمي على مستوى المنظمة، والأفراد الفاعلين فيها.	08
71	يوضح توزيع عينة الدراسة	09
72	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	10

مقدمة

مقدمة:

في ظل البيئة سريعة التغير أصبح من الضروري للمنظمات أن تستوعب التغيرات في البيئة الخارجية، وتستجيب لها بما يحقق الديمومة والبقاء، من خلال اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وذلك بالاستغلال الأمثل للقدرات الداخلية للمنظمات، وعليه فإن المنظمات باتت تهتم بالقدرات وتطويرها بشكل أكبر.

كما أن التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم في كافة مناحي الحياة لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب الاقتصادية، والتكنولوجية، والبيئية، وما فرضته من متطلبا، وضعت المنظمات ومؤسسات الأعمال باختلاف أنشطتها أمام مجموعة من التحديات جعلتها ملزمة بتوظيف نماذج أعمال فريدة وأساليب إدارية ذكية لتضمن استمراريتها، واستدامتها بما ينسجم مع التوجهات العالمية، والأهداف التنموية المستدامة التي اعتمدها العالم، ما زاد الفرص أمام المنظمات للبحث عن خصائص وقدرات ذكية قادرة على مواجهة هذه التحديات والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال.

وبالتالي المساهمة في تحقيق قيمة للمنظمة ما يضمن لها النجاح الريادي والتميز الاستراتيجي، وهذا ما أدى بمنظمات الأعمال إلى إدراك أن استمراريتها وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية الاستجابة لأسلوب إبداعي وذكي للتحديات وضرورة إيجاد طرق وأساليب ابتكاريه ذكية، ساهمت في إحداث تغيرات جذرية في ممارسات الإدارة والابتعاد عن الإجراءات التقليدية. وعليه البحث عن الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها وضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة.

وبهذا أصبح التوجه نحو التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل قصد امتلاك رأس مال فكري بالتكوين حيث يمكن المنظمة من مواجهة التحديات كما يعد أحد أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية فقد أصبح هذا الأخير أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المبنية الجديدة ومن بينها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهارتهم حتى تتمكن المنظمة من تنمية مواردها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكينهم من تحسين مستواهم العلمي مما يؤدي للترقيات المهنية والاجتماعية، وعلى هذا الأساس اهتمت العديد من الدول العالم كالجائر بتكوين موظفيها على مختلف الأصعدة.

إن اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة يمكن أن تتم بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد، فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر يقوم بتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاستجابات أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد في أداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

وبما أن جودة التكوين تعد أمرا مهما إذ تعتبر مطلبا رئيسا في كل المجالات، حيث تعمل على تحسين نوعية العاملين، وتنمية المهارات والقدرات، إضافة إلى رفع مستوى الأداء وتطوير أساليب العمل، والتكوين يساهم في تلبية متطلبات المجتمع من يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة ومنه تحقيق النمو الاقتصادي من خلال هذه الموارد البشرية.

وتسعى أغلب المنظمات اليوم إلى التوجه نحو استخدام النظم الذكية، وبما أن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تستغل الإمكانيات الحقيقية للقوى العقلية التي تمتلكها، فمثلا يمتلك الفرد الذكاء فإن المنظمة أيضاً لها ذكاء. فالذكاء التنظيمي إستراتيجية ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الكبيرة ولتحقيق قدر أكبر من الكفاءة في المنظمات الصناعية الصغيرة، وبالتالي يمكن في الوقت الحالي القول بثقة أن الذكاء التنظيمي يمكن أن يعزز القوة والقدرة التنافسية للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي داخل المؤسسة، ومن أجل الإحاطة بجانب الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين، الأول نظري احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، حيث طرحنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع وأهدافه، وأسباب اختياره، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائيا، وأخيرا عرضنا لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: جودة التكوين، حيث تناولنا فيه

الفصل الثالث: الذكاء التنظيمي، حيث تناولنا في هذا الفصل

أما الجانب التطبيقي فقسمناه إلى فصلين:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وأخيرا الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

وختمنا دراستنا بخاتمة كانت كحوصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة

الفصل الأول:
الإطار التمهيدي للدراسة النظرية

تمهيد

يعد الإطار المفاهيمي للدراسة البحثية العلمية من الخطوات الأساسية والهامة في عملية البحث العلمي والتي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يبرز من خلاله الباحث أهم القضايا، والمسائل التمهيديّة التي يتناولها موضوع البحث، ولهذا كان ولازال الإطار المفاهيم أحد أهم المقومات الأساسية في مختلف البحوث العلمية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الخطوات الأساسية المكونة للإطار الإشكالي المفاهيمي المعتمد في دراستنا البحثية الحالية، وذلك بدأ بإشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة، مروراً بإبراز أهميته، وأهدافه وصولاً لخطوة تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة للدراسة الحالية وتحديد المقاربة السوسيولوجيا المناسبة لموضوع الدراسة.

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

يعد العصر الحديث عصر التنظيمات التي لم تقتصر على ميدان واحد، بل شملت جميع الجوانب المتعلقة بالحياة الإنسانية، وهو محصل الناتج الصافي للحضارة الحديثة التي تؤمن بالتطور والتكنولوجيا وبالفعالية والكفاءة، وهي من أهم الأسس والمبادئ التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها، والمؤكد من أن هذه المنظمات لا يمكن أن تحقق أهدافها المرجوة، إلا من خلال وجود عنصر ذو أهمية كبرى لإدارتها، ألا وهو العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة، والفاعلية المطلوبين، وبالتالي فإن كفاءة هذا العنصر يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة فهو يضفي طابع الديناميكية من خلال تفاعلاته وعلاقاته داخل البيئة التنظيمية للمنظمة .

فالتطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع في استخدام نظم العمل، وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، واتساع وتنوع الأعمال، وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات، وكذا زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على أسواق أكثر انفتاحاً على العالم الخارجي، جعلت كفاءة المنظمة تقاس بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة والصحيحة لإحداث التغيير والتطور، والتكيف مع البيئة، وهذا ما جعل من جهة أخرى العنصر البشري عاملاً أساسياً وركيزة مهمة في عملية التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج وبذلك يعد العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يستبدل، ولا يحل محله ابتكار تكنولوجي إذ يعتبر أئمن أصول المنظمة، لهذا كان عليها الحفاظ على موردها البشري وتحسين أدائه وتنمية قدراته ومهاراته الفنية والمعرفية في مجال العمل، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال البحث عن آليات وطرق وأساليب تكوينية حديثة ومتنوعة، تساعد على زيادة الإنتاج وتطوير قدرتها على التكيف والنمو لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على موردها البشري بتطويره، والرفع من مستوي أدائه من خلال ما تعتمد من سياسات وبرامج خاصة بإعداده وتكوينه لممارسة عمله.

فقد كان التوجه الحديث للكثير من المنظمات الحديثة إلى السعي نحو تحقيق التميز، وصناعة الفارق الواضح في أي عملية تنظيمية تنتهجها كسياسة تطبيقية على موردها البشري، في ظل ظهور ما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة، هذه الأخير التي ساهمت في تغيير جذري للتفكير التنظيمي لأصحاب العمل، حيث أصبحوا في طموح دائم وسعي مستمر نحو تحقيق عنصر الجودة في جل عملياتها الإدارية، وخاصة ما تعلق بقدرات ومهارات المورد البشري في مجال العمل، فهي تسعى إلى خلق فئة عاملة تتميز بالكفاءة والمهارة، كسلوكيات داعمة ومساهمة في إعطاء الإضافة المرجوة التي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، في ظل المنافسة الخارجية الشرسة، فكل هذا يتوقف تحققه على ما توفره المنظمة من وسائل مادية وبشرية في تكوين موردها البشري كعنصر قابل للاستثمار فيما يملكه من قدرات عقلية وفنية ومعرفية.

فعملية التكوين التي تنتهجها المنظمات الحديثة، في تكوين وتدريب وصقل لمهارات عمالها، بما يتناسب ومتطلبات عمله الوظيفية، وما تحتاجه المنظمة كإجراء تنظيمي، تعتبر من الآليات العملية الأساسية التي تعود بالفائدة على الفرد العامل، والمنظمة، والمجتمع على حد سواء، فهو يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع مستوى أداء الأفراد العاملين والمساهمة في إضفاء التحسينات اللازمة في أساليب العمل، وإكساب الفرد قدرات ومهارات فنية ومعرفية جديدة، وتنمية سلوكياته الوظيفية والأدبية، للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المنظمة، ورؤيتها الإستراتيجية ورسالتها الأساسية في حال عدم مواكبة المنظمات الحديثة للمتغيرات المتسارعة للعالم الخارجي في شتي المجالات الحياتية، فجودة التكوين يعد أمرا مهما، ومطلبا رئيسيا في كل المجالات فهو يعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي، والارتقاء بالمنظمات ورفع كفاءتها، لتتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية، بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة في مجال المنافسة والإبداع والتطوير والتغيير في مكوناتها البشرية وسياساتها التنظيمية، وهذا ما يدل على قدرة البرامج التكوينية وأهميتها في المساهمة بإعطاء المنظمات الحديثة صورة واقعية على ما يدور من تفاعلات في بيئة العمل، كنتيجة تنهل منها إدارة المنظمة الإيجابيات والسلبيات التي تبرزها عملية جودة التكوين كمحصلة لها، والتي من خلالها تستطيع المنظمة إعادة صياغة استراتيجياتها التنظيمية بذكاء، بما يتناسب ورسالتها التي أنشأت من أجلها في ظل المعطيات الموجودة.

إن ما يميز المنظمات الحديثة، عن المنظمات التقليدية، الكيفية أو الطريقة الممنهجة والهادفة في تعاملها مع القدرات العقلية والسلوكية لدي العاملين، والعمل على تطويعها بذكاء بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة، فالتحديات التي تواجه هذه الأخيرة، وضعتها في حالة حتمية، أجبرتها على العمل بذكاء من خلال اغتنام الفرص المتاحة لها، التي تمكنها من تحقيق تطلعاتها، ولعل من السلوكيات الذكية التي تشير إلى نكاه المنظمة في تعاملها وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، توضيح أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية المعتمدة، إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة، اعتماد منظومة التحفيز، والتفويض للمسؤولية والسلطة، تكوين وتدريب العاملين، بهدف صقل مهاراتهم وقدراتهم العقلية والأدائية، مما يجعلهم أكثر تمكنا في إنجاز مهامهم الوظيفية، تشخيص سلوكيات العاملين غير المرغوب فيها والعمل على تعديلها بشكل يضمن رضاهم وتحقيق المصلحة العامة، تشجيع العاملين على العمل بشكل جماعي، وحثهم على نشر المعرفة، من خلال تبادل للمعلومات وعدم احتكارها، بهدف زيادة مستوى خبراتهم حول المتطلبات الوظيفية المنوطة بهم، كإثراء معلوماتي وظيفي في مجال العمل.

فالاهتمام المتزايد لدي المنظمات الحديثة بالاستثمار في موردها البشري، وخاصة ما تعلق بقدراته ومهاراته الأدائية، إنما يشير إلى أهمية العنصر البشري، في سيرورة المنظمة وبقائها واستمرارها في مجال المنافسة التنظيمية مع أقرانها من المنظمات الأخرى، وللمحافظة على ريادتها لابد من الاعتماد على نظم تكوينية دائمة ومستمرة لما يمتلكه العنصر البشري من مؤهلات وقدرات فكرية ومعرفية، بطرق وأساليب

ذكية، تجعل منه فردا يتميز بالمرونة والقابلية لكل تغيير يطرأ على البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

وانطلاقا مما سبق، وتماشيا مع الإجراءات المنهجية المبورة للخطوات الهيكلية لبناء الإشكالية، تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

هل توجد علاقة بين جودة التكوين والذكاء التنظيمي بالمؤسسة؟

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل آلية المصير المشترك بالمؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين جودة التكوين والذكاء التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.

2-الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة.
- توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل آلية المصير المشترك بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة في تكوين صورة عامة عن جودة التكوين داخل المنظمة وعلاقته بتحسين عملية بالذكاء التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في معرفة دور جودة التكوين في تطوير وتحسين أداء الأعمال.

2-أسباب موضوعية

- كون الموضوع جدير بالدراسة نظرا لما له من أهمية سواء في المجال الاقتصادي، والاجتماعي وذلك من خلال محاولة استعادة المنظمة من الذكاء التنظيمي، ودور جودة التكوين من مواجهة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية.
- أهمية جودة التكوين بالنسبة للفرد في تحسين أداء العمل بأسرع وقت، وزيادة الإنتاجية مما يمكن المنظمة من المنافسة والمحافظة على استمرارها.
- معرفة دور الذكاء التنظيمي في المنظمات خاصة في ظل التسارع العلمي والتقدم التكنولوجي والعولمة.

رابعا: أهداف الدراسة

لكل دراسة بحثية علمية هدف تسعى إلى تحقيقه، بحيث تعد هذه الخطوة العلمية أحد العناصر الأساسية في البحوث العلمية الأكاديمية لما لها من قدرة على بلورة التصور العام حول طبيعة الدراسة البحثية للقارئ، وما يهدف إليه الباحث، وعليه نهدف من خلال هذه الدراسة العلمية إلى معالجة إشكالية بحثية مفادها "هل توجد علاقة بين جودة التكوين والذكاء التنظيمي بالمؤسسة؟" وذلك من خلال عدة أهداف ندرجها على الشكل التالي:

1. محاولة الوقوف على أهم آليات منظومة عملية التكوين داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
2. الكشف عن محددات وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة البحثية.
3. التعرف على أبرز المحددات السلوكية لثقافة المصير المشترك بالمؤسسة ميدان الدراسة.
4. محاولة التعرف على أهم محكات تضمين ثقافة سلوك نشر المعرفة لدى الفئة الفاعلة بالمؤسسة ميدان الدراسة.
5. محاولة الوصول إلى نشر ثقافة مؤسساتية حول أهمية التحديث السلوكي المستمر والدائم لدى الفئة العاملة في مجال العمل.

خامسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها تعالج مفاهيم حديثة في مجال الفكر السلوكي التنظيمي، والفكر الإداري، والاهتمام المتزايد للمنظمات الحديثة، في تنمية مهارات فئتها العاملة، من خلال الاعتماد على جودة الأساليب والطرق التكوينية والتدريبية في تكوينها للعنصر البشري، وانتهاج سياسات تنظيمية، وسلوكيات ذكية، تهدف من خلالها إلى ترسيخ معالم الثقافة التنافسية، والمواكبة الدائمة للمستجدات والتغيرات الداخلية والخارجية في سوق العمل، إلا إن هذه المعالم ظلت مفقودا كسلوكيات داخل السياقات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية طيلة المراحل التنموية التي مرت بها، بحيث لم تحقق الأهداف المرجوة منها كمنظمة تهدف إلى خدمة الصالح العام، نظرا لسياسة المسيرة للمنظمة، والتي كانت تفقر لأدنى مقومات التسيير الناجح كغياب الفئة المؤهلة التي تمتلك الكفاءة والخبرة المهنية، كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في سعيها إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين جودة التكوين والذكاء التنظيمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

1-التحديد المفاهيمي لجودة التكوين

أولا: جودة التكوين The Quality of Training

قبل اللجوء إلى عملية التكوين، والتطرق إليها بشكل من التعريف المفاهيمي، كأحد المتغيرات الأساسية في الدراسة الحالية، لابد من فصل المفهومين، بتوضيح الدلالة المفاهيمية لمفهوم الجودة الذي جاء كمصطلح مركب مع مفهوم التكوين، وعليه سندرج بعض التعاريف التي تحاكي مضمونه الدلالي المعنوي على النحو التالي:

1-1- الجودة The Quality

يعرفها البلاوي على بأنها ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية، لتطبيق معايير تتسم بالاستمرارية لضمان جودة المنتج وجودة عملية إنتاجية. (تحسين علي عطية، 2007، ص 20).

كما تعني الجودة أداء العمل وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو أنها المتانة والأداء المهني للمنتج. (سلامة عبد العظيم، حسين، 2004، ص 34).

كما عرفت أيضا على أنها البحث المستمر عن الأخطاء، والعمل على التحسين المستمر. (جمال الدين، لعويسات، 2005، ص 9).

وانطلاقا مما سبق ندرج تعريفا إجرائيا قوامه، أن الجودة هي عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة، التي تلبى الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للزبون.

1-2- التكوين The Training

عرف على أنها لنشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات، والخبرات، والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. (عمار، بن عشي، د سنة، ص 6).

في حين عرف كذلك بأنه عمل مخطط، يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية، كيف تؤدي أعمالها الحالية، بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. (عمر، وصفي عقيلي، د سنة، ص 438).

كما عرف أيضا بأنه تلك الجهود الهادفة، والتي تكسب الفرد العامل مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مختلفة، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (زكي، محمد هاشم، 1989، ص 225).

ثانيا: التعريف الإجرائي

ومن خلال ما سبق من استعراض لمجموعة من التعاريف لمفهوم الجودة، والتكوين، نبلور تعريفا إجرائيا مفاده: أن جودة التكوين تعبر عن مجموعة من الأنشطة التطبيقية البناءة، والهادفة، والتي تتميز بأساليب وطرق تكوينية متنوعة، تتماشى ومتطلبات العصر الراهن، من تطور وتعقد في نظم العمل، ونظم الحياة الوظيفية، بحيث تهدف هذه الأنشطة ذات الطابع التطبيقي الميداني إلى تنمية القدرات العقلية والمعرفية لدي الأفراد المكونين، وتطوير مهاراتهم في مجال العمل، مما يساعدهم على التمكن منها، والإثراء في طريقة إنجازها، وبذلك تعد جودة التكوين كحافز يزيد مستوي دافعية الإنجاز والتعلم لدي الفرد العامل، ويساهم في تغيير السلوك وزيادة مستوي الأداء الوظيفي، والإنتاجية، بما يتماشى وقدرات الموظف، ومتطلبات العمل، ويضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

1. التحديد المفاهيمي لذكاء التنظيمي:

أولاً: الذكاء التنظيمي

عرف الذكاء التنظيمي بأنه استخدام الإمكانيات المتاحة، لصنع قرارات سريعة في المواقف المفاجئة، التي تحدث نتيجة لتغير أو تطور النظام، سواء بالتكيف مع هذه المتغيرات أو الإبداع وإظهار مهارات مختلفة. (على، وأحمد، 2022، ص546)

ويقصد أيضاً بالذكاء التنظيمي القدرة على التكيف مع البيئات، والمواقف المتغيرة، والقدرة على اتخاذ القرار بناء على المعرفة المتاحة في أي ظروف حرجة. (محمد، وماهر، 2023، ص423).

في حين عرفه DOVE بأنه قدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال، وهذا ما يشير إلى أن إدارة عمليات المعرفة المختلفة، وتطبيق المعرفة الناجمة عنها في تنفيذ أنشطة الشركات وعملياتها، تمثل جوهر الذكاء التنظيمي، كما يشير إلى القدرة على البقاء، والنجاح في بيئة تنافسية، تتصف بالتغير السريع، وغير المتنبأ بها، من خلال الاستجابة السريعة، والفعالة للتغيرات الحاصلة في الأسواق الموجهة بالمنتجات، والخدمات المحددة من قبل العملاء. (أسعود، وبلال، 2016، ص170).

كما عرف الذكاء التنظيمي بأنه مدى امتلاك المستويات التنظيمية إلى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية، التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها. وفي نفس السياق عرف الذكاء التنظيمي على أنه مجموع القدرات المعرفية والخبرات التراكمية الكافية لدى الإدارة، والتي تمكنها من التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. (سامر، أحمد قاسم، 2019، ص321).

ثانياً: التعريف الإجرائي

وتأسيساً على ما سبق من حيثيات نظرية مفاهيمية لمفهوم الذكاء التنظيمي، يمكننا بلورة تعريفاً إجرائياً قوامه: تلك القدرات والإمكانيات التنظيمية، التي تتصف بالسرعة، والمهارة في التعامل مع كل ما هو جديد، ومستجد سواء داخل البيئة التنظيمية أو خارجها من تغييرات، أي هي الطريقة أو الأسلوب الذي تنتهجه أي منظمة في التعامل مع كل طارئ، بنوع من الذكاء والفتنة والمهارة، والمرونة والسلاسة، بما يعود بأكثر النتائج الإيجابية الربحية، وبأقل أو انعدام الأضرار السلبية التي قد تؤثر على جودة الحياة الوظيفية والتنظيمية للمنظمة.

ثالثاً: أبعاد متغير الذكاء التنظيمي للدراسة الحالية

تم الاعتماد من طرف الباحثان في هذه الدراسة، ثلاثة أبعاد للمتغير التابع بغية دراسته وقياسه، وعليه سنستعرض بعض التعاريف لهذه الأبعاد الثلاثة، وهي كالتالي:

1- الرؤية الإستراتيجية: Strategic Vision

يقصد بها القدرة على تجهيز المنظمة لتحقيق الأهداف، فكل منظمة تحتاج لرؤية تدير على نهجها تتضمن الأهداف، والمبادئ التنظيمية، والتعرف على القدرات المتاحة لإنجاز أهدافها وتحقيق دعم وجودها، والتنمية، الإبداع، والابتكار بها.

2-المصير المشترك:ShareDfate

ويعني امتلاك هدف مشترك والتعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف مما يعني توحيد جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، ويحدث هذا عندما يتولد لدى العاملين الإحساس بوجود هدف جماعي يساعد في نجاح المنظمة ككل (Gholami-safae .(2012).p157)

3-نشر المعرفة:knowledgeDeployment

ويقصد بها القدرة على خلق ونقل وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة. (حيدر جاسم عبيد الجبوري.(2014).ص8).

سابعا: الدراسات السابقة

حظي كلا من مفهوم جودة التكوين والذكاء التنظيمي باهتمام الباحثين كلا حسب تخصصه، وقد نتج عن ذلك دراسات نظرية وميدانية ومن بين هذه الدراسات نذكر:

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

1-دراسات متعلقة بمتغير جودة التكوين:

1-1-الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى

جاءت بعنوان إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، توصلت الدراسة إلى أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من انجح الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد، وأنه لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية(دحية، وصواش.(2022).ص524).

• الدراسة الثانية

دراسة بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، توصلت الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات، وتعميق خبراتهم من أجل مساندة ومواكبة مختلف التطورات. (شعبان،(2016).ص15).

• الدراسة الثالثة:

جاءت تحت عنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات وبينت نتائج الدراسة على أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم

ويصبح الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءاتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس على تحقق لجميع الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها. (رويمل، وخدروج. (2018). ص 29).

• الدراسة الرابعة:

جودة التكوين في التعليم العالي هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وكيفية تحقيق الجودة بها وتحديد المعايير الذاتية والخارجية بالجامعة، ومعرفة إلى أي مدى يمكن تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مواكبة الجامعة للثورة التكنولوجية والاتصالات لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات التعليمية المتجددة. (قوراج، وغريب. (2017). ص 4).

1-2- الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى

دراسة كورتيني Courtney الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان الجودة الشاملة في التعليم العالي وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية إن المؤسسات الجامعية تطبق إدارة الجودة الشاملة منوها إداريا في أداؤها وان الكليات التي طبقت المنهجية نجحت بشكل كامل. (رابح. (2016). ص 14).

• الدراسة الثانية

دراسة أوديت فيلتو وآخرون بعنوان التكوين المهني المستمر توصلت الدراسة إلأن المؤسسات التي كانت لديها بالفعل خطة تكوين قبل ظهور مشروع القانون 90 تظهر أنها أكثر رضا على أداء التكوين في حين انه وفقا للبيانات التي تم جمعها هناك إجماع افتراضي بشأن العبء الإداري المرتبط بتنفيذ برامج التكوين. (سايح، وزديري. (2022). ص 12).

2-دراسات متعلقة بمتغير الذكاء التنظيمي:

1-2-الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى

الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في كلية العلوم التربوية تخصص الإدارة والمناهج للسنة الجامعية 2021، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعا وأكدت وجود علاقة بين الذكاء التنظيمي والتميز الإداري. (سالم. (2021). ص 87)

• الدراسة الثانية:

الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي البنوك، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للسنة الجامعية 2021-2022، وتمحورت الإشكالية الرئيسية: هل توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة لدى موظفي البنوك وأظهرت نتائجها إلى أن العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ضعيفة وسالبة وان النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث أي لا توجد علاقة. (عياد، دراج، وأبو عبدالله. (2002). ص 45).

• الدراسة الثالثة

رصد المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم ووضع آليات للتغلب على هذه المعوقات وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم جاءت بدرجة متوسطة كما تم تقديم آليات للتغلب على المعوقات من خلال تطبيق نموذج البرشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء. (عباس، وماهر. (2023). ص 428).

• الدراسة الرابعة

أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، هدفت الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في الأداء وأظهرت نتائجها وجود علاقة بين إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي فالقدرة على الاستشعار ترافقها القدرة على الاستجابة، كما أن للذكاء التنظيمي دورا هاما في ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. (المحاميد. (2015). ص 349).

1-2- الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى

أنت تحت عنوان تأثير الذكاء التنظيمي على التعلم التنظيمي هدفت الدراسة الأولى إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال التأكيد على تفوق قوة العقل على القوة البدنية ضمن بيئات التشغيل الديناميكية وغير المؤكدة ومدى الاستفادة المتحققة من الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وأظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي. (قاسم، وكنعان. (2019). ص 319).

• الدراسة الثانية:

دراسة بويتزس واوستن جاءت تحت عنوان تطوير المنظمات الذكية ركزت على دور القائد الإداري في زيادة ذكاء المنظمات وتعزيز مكانتها في البيئة الخارجية وتوصلت نتائجها إلى أن القائد الإداري يملك المفاتيح الحقيقية لزيادة ذكاء المنظمات، من خلال مساعدته للعاملين على الارتقاء بالذكاء وزيادة وعيهم بأهمية الذكاء التنظيمي وتطوير هذا الوعي في جميع المستويات التنظيمية. (سالم. (2021). ص 32).

ثانيا: التعليق عن الدراسات السابقة

تعد مرحلة التعليق عن الدراسات السابقة، من أهم المراحل الأساسية في البحث العلمي، بحيث أنها تسعى إلى توضيح العديد من النقاط الأساسية التي تبين مدى أهمية الدراسات السابقة في إثراء البحث الحالي، وقد تم التطرق لبعض الدراسات المشابهة لموضوع بحثنا، وعليه فقد تم التوصل إلى ما يلي:

❖ من حيث الهدف

بالنسبة للدراسات التي تناولت جودة التكوين سواء في المؤسسات التربوية أو الاقتصادية فقد بينت دوره في تحسين أداء العاملين، أما التي تناولت الذكاء التنظيمي فقد هدفت إلى معرفة وإبراز أهمية الذكاء التنظيمي في الحفاظ على تقدم واستمرار المؤسسة في مجال المنافسة.

❖ من حيث أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحثون في الدراسات السابقة على الاستبيان، هذه الأخيرة التي اعتبرت أهم أداة استعملها الباحثين لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة.

❖ من حيث المجتمع البشري أو العينة

تشابهت عينة الدراسة في الدراسات السابقة إلى حد ما، بحيث يكمن الاختلاف في طبيعة المؤسسة المستعملة في الدراسة بين مؤسسات تعليمية تربوية، وأخرى اقتصادية.

- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية-مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة-

- معالجة العلاقة بين جودة التكوين والذكاء التنظيمي داخل المؤسسة.
- معالجة أبعاد الذكاء التنظيمي بثلاث أبعاد رئيسية هي: الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، نشر المعرفة، عوض سبعة أبعاد.

❖ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة منطلق لأي دراسة علمية، ومن أهم ما استفادت منه دراستنا الحالية نذكر:

- استفادت من تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي.
- استفادت من الوصول إلى تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.
- استفادت من تحديد نوع العينة.
- استفادت من تحديد ميدان الدراسة.

❖ أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية

اتفقت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من حيث المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في أداة الاستبيان.

❖ أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في حجم العينة، العلاقة بين الذكاء التنظيمي وجودة التكوين، وكذا ميدان الدراسة.

ثامنا: المقاربة السوسولوجية

تعد المقاربة السوسولوجية المتبناة في الدراسات العلمية، أحد أهم الخطوات الأساسية في البحوث العلمية، وخاصة البحوث الاجتماعية، فهي بمثابة الإطار المرجعي النظري، الذي يساعد الباحثين في عملية تحديد التيار، أو النموذج الفكري الذي يتناسب وموضوع الدراسة المدروس، وقد تعددت وجهات النظر التعريفية لخطوة المقاربة السوسولوجية عند الكثير من الباحثين، نبلورها على النحو التالي:

فمن الناحية اللغوية يرجع مدلول مصطلح مقاربة (**Approche**) في اللغة إلى الدنو والاقتراب، مع السداد وملامسة الحق، فيقال: قارب فلان فلانا إذا دناه، كما يقال: قارب الشيء إذا صدق وترك الغلو ومنه: قرب، أي أدخل السيف في القرب.

أما من الناحية الماهوية أو النظرية، المقاربة السوسولوجية هي " أنموذجيات نظرية، مفاهيم مفتاحية، نتائج بحث قيمة، تشكل في مجموعها عالما مألوفاً للتفكير عند الباحثين، في فترة محددة من تطور تخصص معين. (نورالدين، بولعراس. (2018). ص 30).

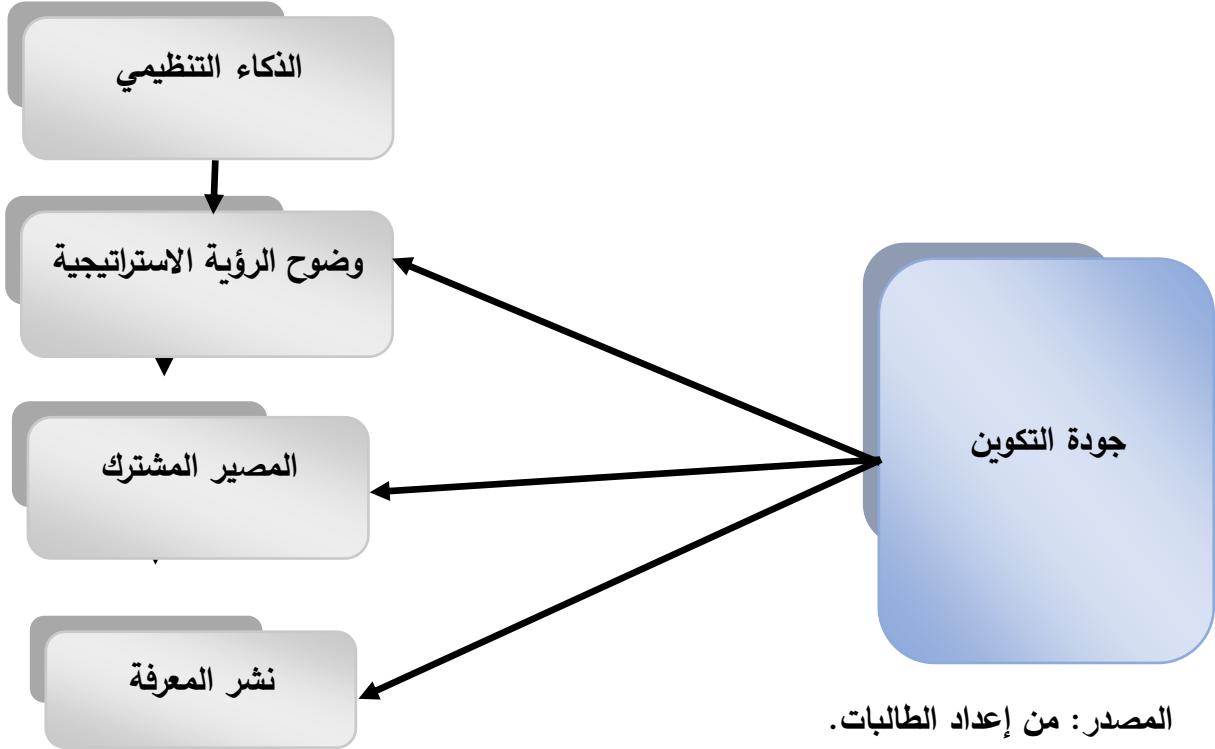
فالمقاربة السوسولوجية تتعدد بتعدد طبيعة الظواهر المدروسة، ونظرا لطبيعة مفاهيم دراستنا الموسومة ب: **جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي**، فقد اعتمدت الباحثتان على مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها إلتون مايو، كمقاربة سوسولوجية تعد الأقرب لتفسير موضوع البحث، لأنها تسعى دائما إلى توجيه اهتمامها الكبير للعنصر الإنساني البشري، بهدف توفير له الظروف الملائمة التي تساعده على تكوين و تنمية قدراته، ومهاراته المختلفة في مجال العمل، بأساليب وطرق أكثر إثراء وذكاء، وهذا ما تجلى في تجارب الهاورثون التي تبنتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وخاصة تجربة تكوين العاملات، ومعرفة سبب نقصان، وزيادة مستوي إنتاجيتهن تحت العملية الإشرافية.

فهي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، ودورها في تمكين العامل من الأداء الأفضل، وزيادة الإنتاجية مع الاهتمام أيضا بعملية التكوين التي تمنح الشعور الأفضل بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، فقد قامت هذه المدرسة بتجارب الهاورثون، التي قام بها التون مايو وزملائه في شركة جنرال إلكتروك، حيث تهدف إلى التركيز على ظروف العامل المادية والنفسية، والتواصل بين الإدارة والعاملين، فاهتمام الإدارة بحل مشاكل العمال المادية، والنفسية وحرصها على التقليل من ضغط العمل، سيزيد من أداء العمال ورضاهم وتتنظر إلى التكوين كعنصر هام يؤدي إلى شعور العامل بالرضا، ويساعد أيضا في الحصول على ترقية مهنية واجتماعية تحفزه على زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

ومن خلال ربطنا لهذه المقاربة بموضوع دراستنا، التي تسعى إلى خلق بيئة عمل تتميز بالفاعلية والقدرة على تحقيق التوازن البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، من خلال مجموعة من السلوكيات الرسمية وغير الرسمية، وهذا ما توافق مع موضوع الدراسة الموسوم بـ: "جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي".

❖ نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبات.

الفصل الثاني:

جودة التكوين التنظيمي

تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية البشرية التي ستشارك في بناء سد قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي في تنمية وتطوير المؤسسة من جهة.

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 تلجا 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 إذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة وحتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان.

أولاً: مبادئ التكوين التنظيمي

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، ويتوقف نجاح هذه العملية على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والتمثلة فيما يلي:

1- تقديم المعلومات: إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها، تعتبر عملية بالغة الأهمية، ولإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية: (بوفلجة غياث، (1984)، ص 24)

- يجب توضيح أهداف وعوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين، وذلك قبل بداية تنفيذها.
- يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات، والتركيز على أهم هدف لها وهو معرفة النقائص وتداركها.
- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة، وترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها، وهذا قصد تسهيل تعلمها.

2- دور المكوّن: من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون، لذا يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص، ومن أهمها: (بوفلجة غياث، (1984)، ص 25)

- يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، وقادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.
- عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.
- على المكون عند تحديده للأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويين، ومشاكلهم ودرجة مشاركتهم ومدى تحكمهم في تعلمهم.

3- خصائص المتكويين: يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكويين وهذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، وإيصال المهارات والمعارف إليهم، وكذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

4- صيرورة التعلم: تدل صيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات، ويمكن تسهيل هذه الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، والتي نوضحها فيما يلي:

- الميل والرغبة في التعلم، والناجيين من التجارب الناجحة.
- التعلم من خلال الملاحظة والاستماع والمناقشة، وعدم التركيز على المشاركة العملية والتطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية.
- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية

صحيحة. (بوفلجة غياث، (1984)، ص 26-27)

- طرق التعلم متعددة، كالمحاولة والخطأ والإدراك والتقليد، وكلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة
 - كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة كلما تدرج منحى التعلم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء وذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة والسريعة التعلم، إلى المهارات المعقدة والصعبة التعلم، وفي هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.
 - تقادي تكرار المعلومات أثناء التعلم، لتجنب الملل والتعب.
 - توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.
 - إن تعلم الاتجاهات وتعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.
- 5-التعزيز والعقاب:** من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس، التعزيز والعقاب، لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب، ومحاربة السلوك الغير المرغوب، ويمكن تحديد أثرهما فيما يلي: (بوفلجة غياث، (1984)، ص 28-29)
- إن السلوك الذي يتم تعزيزه، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
 - إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.
 - عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
 - حتى يكون التعزيز والعقاب أكثر فعالية، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة، ومتناسبان معها في القوة.
 - إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، وأساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.
 - إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة، تأثير على سلوكيات الأفراد وتعلمهم، وذلك تبعاً للوسط وجاذبية الأفراد.
 - إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز والعقاب، لاختلاف استجاباتهم لنفس المثير.
- 6-التطبيق:** بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق والممارسة، ويجب أن ينجز التطبيق كما يلي:
- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء والتعرف على الأخطاء وتصحيحها.
 - يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم، وخاصة اللمس والبصر.
 - يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة ومتنوعة، خاصة التي تصادف المتكون في حياته.
 - ينبغي ألا يكون التطبيق مكثفاً لتقادي الملل والتعب. (بوفلجة غياث، (1984)، ص 30)

إن أساسيات التكوين تستدعي إفاة المتعلمين بمعلومات ومهارات، كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلي أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم، وهم بدورهم لابد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين ومحددن لأهدافه على المستوى الفردي والمؤسسة، ولهذا لابد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

ثانيا: أهمية التكوين التنظيمي

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة يتم تعلمها بسرعة وسهولة، وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت، كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة.

إن التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية لاسيما الاقتصادية، خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري والاقتصادي، خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع التغيرات، فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات وأصبحت عملية تغير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا، وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسن المستمر. (خالد عبد الرحيم؛ (د سنة)، ص 47)

1- أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

لا شك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة، خاصة كان التركيز على التكوين الفعال والجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتفاع بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في أقل وقت وجهد وبمستوى عال من الأداء.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير؛ الأمر الذي يخفض عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد؛ وينمي لديه الرقابة الذاتية.
- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقى.
- تقليل إصابات العمل إذ ساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للألات.

- تخفيض معدل الدورات في العمل إذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل.
- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج أدائه في الماضي.
- زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.
- تعيين مستوى الفهم والإحاطة بالمشكلات بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء.
- مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق:
 - ✓ الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل
 - ✓ الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع واتخاذ القرارات.
 - ✓ تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي
 - ✓ إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون إكراه.
 - ✓ اكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه. (إسماعيل حميد، (1993)، ص 188-189)

2- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

- هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المنظمة بعد تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها فيما يلي:
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده.
 - مدد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب منها = الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية؛ الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا

تريد الاستفادة من خدماتهم؛ أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.

- أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم؛ أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم.
- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم، وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين.
- توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء لأعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.
- مجابهة تحديات المستقبل؛ التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية
- تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث، هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المنظمة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها، تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها. (خالد عبد الرحيم؛ د سنة)، (ص203)

3- أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد والإدارة. (إسماعيل حميد، (1993)، ص 190)

ثالثا: أهداف التكوين التنظيمي

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي 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 الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

1-الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1-1-الأهداف الإدارية:

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

- **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين. (عبد الرحمان عبد الباقي عمر، (1975)، ص 206)

- **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات. (محمد عثمان إسماعيل، (1993)، ص 220)

1-2-الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- أ-تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة. (عاطف محمد عبيد، (1966)، ص 282)
 - تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية. (عبد الغفار حنفي، (1991)، ص 258)
 - التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين. (منصور فهمي، (1973)، ص 285)
 - يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات.
فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها وأهدافها. (منصور أحمد منصور، ص 125)
- 1-3-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:**
- إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.
- ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:
- زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية
 - ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء
- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤيدان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد. (عبد الغفار حنفي، (1991)، ص 259)

2- الأهداف المرحلية للتكوين:

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

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

2-1- الأهداف العادية:

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

2-2- أهداف حل المشكلات:

وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني

منها التنظيم في المؤسسة. (علي السلمي، (1974)، ص 16)

رابعاً: أنواع التكوين التنظيمي

هناك العديد من أنواع التكوين، وعلى أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتبب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى.

تنقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي

هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها: (ماهر ، 2001، ص ص 323 ، 328)

1-أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات.
- **التكوين أثناء العمل:** حتى تضمن المؤسسات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.
- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.
- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.
- **التكوين للتهيئة للمعاش:** يهيأ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

- **التكوين المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.
- **التكوين التخصصي:** ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة. حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.
- **التكوين الإداري:** يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

3-أنواع التكوين حسب مكانه

- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.
- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

وفي الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في المخطط التالي:

الجدول رقم (01): يوضح أنواع التكوين

على حسب مكان	على حسب نوع الوظائف	على حسب مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة	1-التكوين المهني والفني	1-توجيه الموظف الجديد
2-التكوين خارج المؤسسة	2-التكوين التخصصي	2-التكوين أثناء العمل
	3-التكوين الإداري	3-التكوين لتجديد المعرفة والمهارة
		4-التكوين بغرض الترقية والنقل
		5-التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 328.

خامسا: طرق التكوين التنظيمي

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

1-طريقة تحليل الإدارة **mangement Audit**:

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

2-طريقة الخبرة الإرشادية **Guided Experience**:

يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الوجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، الاشتراك في الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير ... إلى آخره، وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها

بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت. (عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، (2011)، ص 261-262)

3- التمرير على العمل Job Rotation:

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

4- طريقة الاجتماعات Conference Method:

وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه، وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، وبغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء. (عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، (2011)، ص 262-263)

5- تمثيل الأدوار Role: Playing

تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أحاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد هذا يؤدي به إلى أن يتعلم الكثير. (فايز خاطر، (2009)، ص 46)

6- دراسة الحالات Case Study Method

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكويين، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، حيث دراسة الحالة تتضمن اختيارا تفصيليا لوضع محدد هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو

افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، في دراسة المتكويين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكويين مع تلك التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها، وكأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه أنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق للحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين.

7-تكوين الحساسية Sensitivity Training:

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين وبذلك تبرز أهمية وضرورة التغيير، وبالرغم من أن الفرد لا زال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، عادة ما يتم اختيار أفراد البرنامج من مؤسسات متعددة، بحيث يصبح الجميع غرباء عن بعضهم البعض، كذلك عادة ما يزيد عددهم عن عشرين متكونا، وفي بداية البرنامج يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم، مع إخبارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين، وبذلك تبدأ القيادة الغير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بعمل أي شيء حتى انقضاء مدة البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض، تتضح لكل متكون عيوبه وخاصة عندما يهاجم من المجموعة أو يعزل تماما عن أفرادها، وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة للتغيير إذا أراد ذلك. (بلال خلف السكارنة، (2011)، ص173).

سادسا: مراحل عملية التكوين التنظيمي

1-تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني:

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي: (أبو النيل، (1985) ص 67)

- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.
- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها

- **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.
- ومن أهداف التكوين في المؤسسة:
- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.
- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التدريب (التكوين) في معالجة شكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم
- كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق. (منصور أحمد منصور، (1976) ص 195)

2-محتويات البرنامج التكويني:

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

- 2-1-اختيار المحتوى:** إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين
- 2-2-تسلسل المحتوى:** إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء. (عادل جودة وغسان القلعاوي، (1972)، ص255)

3-تحديد الزمان والمكان:

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

3-1-الوقت (Time): يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

3-2-المكان: كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمنية في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل النشأة. (عادل جودة وغسان القلعاوي، (1972)، ص256)

4-اختيار المتكويين والمكونين:

يعتبر اختيار المتكويين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني، فالمتكويون هم محور أي عملية مع المكونين.

4-1-اختيار المتكويين: لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكوي المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم:

❖ **الأمور الإدارية:** وهي الأمور التي تنحصر في:

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع
- الوسائل (الأساليب)
- المتكويين والمكونين لتأمين التكوين المناسب.
- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.
- الإلزام بالحضور والاستمرار في البرامج حتى نهايته

❖ **الأمور السلوكية:** وتتمثل في انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع وتقبل كل جديد.

❖ . الأمور الفيزيولوجية: وهي الأمور التي تتجلى في العودة إل البيانات الخاصة بهم، والتي تم اختيارهم بموجبها (القدرات، الاستعداد، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعة، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

4-2- اختيار المكونين: يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب يعد المكونين (المتدربين)، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمكونين، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المدربين مهمة في تصميم برنامج التكوين.

5-تحديد ميزانية التكوين

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية برنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين)، وعليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين.

ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء.
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

6- اختيار أساليب التكوين:

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

6-1- التكوين العملي: COACHING ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

6-2- تمثيل الأدوار: ROLE PLAYING يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

6-3- دراسة الحالات: COSE STUDIES: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع 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 مكملة.

6-4- البريد الوارد: IN BASKET في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

6-5- الوقائع الحرجة: CRITICAL INCIDENT إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع

الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

6-6-المباريات الإدارية: BUSINESS GAMES يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، 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 تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع ومنتجات برامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتكوين وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل

وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات. (حسن إبراهيم بلوط، (2002)، ص 360)

6-7-المناقشة الجماعية: GROUP DISCUSSION عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات 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 أو تعود بفائدة عالية على الجميع.

6-8-تكوين الحساسية: SENSITIVITY TRAINING تهدف هذه الوسيلة إلى التتمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين (TRAINING GROUP) من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

6-9-نمذجة السلوك: BEHAVIOR MODELING وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والنقل، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا

بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

6-10-العصف الذهني: BRAINSTORMING ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بغرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير. ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

6-11-المكونون: Trainers: لا يجب أن يتبادل لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع والهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني. فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين وعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج ومحتواه والدارسين ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين. وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح. (حسن إبراهيم بلوط، (2002)، ص 361-362)

خلاصة:

وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث، فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تقطن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي تقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد.

الفصل الثالث:
الذكاء التنظيمي

تمهيد:

حظي موضوع الذكاء التنظيمي باهتمام الكثير من الدراسات والبحوث في الأدبيات المعاصرة، وانصببت بعض تلك الاهتمامات في مجالات المنظمات الذكية بشتى أنواعها وفي منظمات القطاع العام والخاص، وبالرغم من هذا فهناك بعض المواقف التي تحذر من تبني هذا الأسلوب في المنظمات، نتيجة للفروقات الجوهرية بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.

حيث أكد البعض على ضرورة تطبيق الذكاء التنظيمي كونه يحمل مفاهيم ديناميكية متغيرة ومتواكبة مع التطورات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الطارئة على المجتمع المعاصر والمؤثر على المنظمات، خاصة بعد النجاح الذي حققته الكثير من المنظمات التي طبق بها، وذلك بالرغم من الصعوبات التي ظهرت أثناء التطبيق.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الذكاء التنظيمي والدور الذي يمكن أن يلعبه هذا الأخير في تطوير المنظمات حيث سنتناول مفهوم المنظمة الذكية وخصائصها كما سنتطرق إلى مفهوم الذكاء التنظيمي مستوياته وأبعاده و مكوناته وأهم معوقات ومحددات الذكاء التنظيمي.

أولاً: مفهوم الذكاء

ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان عن سائر المخلوقات بنعمة العقل الذي هو محور التفكير، فقد جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿أولم يتفكروا في أنفسهم ما خلق الله السماوات والأرض وما بينهما إلا بالحق﴾ (سورة الروم، الآية 8). وقد قال تعالى في مضمون الذكاء ﴿قالوا يا إذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مفسدين في الأرض فهل نجعل لك خرجاً على أن تحمل بيننا وبينهم سداً، قال ما مكن فيه ربي حيزاً فأعينوني بقوة اجعل بينكم وبينهم ردماً﴾ (سورة الكهف الآية 94-95) إن أهم ما يمتاز به الجنس البشري هو الذكاء الإنساني، وهو في نطاقه الواسع قد يشمل جميع العمليات الذهنية كالنبوغ والابتكار والتحكم في الحركة والحواس والعواطف، وهذا يعكس قدرة الإنسان على التلاؤم مع التغيرات التي يتفاعل معها وكلما زادت قدرات الإنسان على هذا التلاؤم كلما كان أكثر ذكاءً.

وأشار الربابعة إلى أن الذكاء هو قدرة الفرد على التفكير المنطقي والعقلاني، والقدرة علمي الفهم والتحليل والتكيف مع المواقف والظروف البيئية المختلفة، والتصرف حيالهما بما يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية. في حين أشار الطائي إلى أن الذكاء هو القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجدية المتغيرة وإدراك الحقيقة أو مجموعة من القدرات العقلية التي ومما سبق يستنتج الباحث الذكاء بأنه القدرة على فهم يستخدمها الإنسان مع مختلف المواقف التي يواجهها والتي تمكن الشخص من التفكير المنطقي لحل المشكلات وتحقيق الأهداف بشكل فعال. (الصهادي، وأمين المعضادي. (2022). ص 8) ويشير مفهوم الذكاء **Intelligence** في المنظمات على أنه المدخل الإداري والتكنولوجي الذي يطبق في مواجهة التحدي لتطوير أداء المنظمة، وبالتالي فإن مفهوم الذكاء يرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة، إذ افترض Quinn أن الفكر هو المورد الجوهرية في إنتاج، وتقديم الخدمات. إذ عرف الذكاء بأنه القدرة على نقل المعرفة والمهارات وتحويلها حينما تبرز مهمات جديدة. (فرعون، الخالدي، والعنزي. (2015). ص 149).

فالذكاء هو القدرة على فهم البيئة الخارجية، التي تتعامل معها من ذوي المصالح مثل: الموردين وخلق شعور لهذه الأطراف بالعمل الجماعي المشترك، وبروح فريق العمل، وقيادة المنظمة بالتوجه المرغوب لنجاح أعمالها. (العوالمة. (2015). ص 11).

ثانياً: مفهوم المنظمة الذكية

تختلف التعاريف المقدمة للمنظمة الذكية باختلاف السياسات التي تنتهجها، كون هذه الأخيرة جزء من سياسة المنظمات الناجحة، حيث تقوم المنظمة الذكية بإتباع جملة من الأساليب التي تساعدها على تحقيق أهدافها، من هذا المنطلق نجد للمنظمة الذكية تختلف عن غيرها من المنظمات، إذ تتكون المنظمة الذكية من إجراءات وأنشطة وأعمال تتعلق بالعاملين، والتنفيذ والرقابة لكل أنشطة المنظمة المختلفة، وطبيعة الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال لذلك نجد أن هناك عدة مفاهيم للمنظمة الذكية.

ومن أهم هذه التعارف نذكر تعريف غنيم، الذي قال أن المنظمة التي تمتلك القدرات المعرفية والبشرية المتميزة، ولديها إمكانية التكيف مع البيئة الخارجية، والتعامل مع الأزمات والمشاكل بمرونة، وتستخدم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وتتخذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (الهام حازم، سوسن نعمان. (2022). ص 9).

وفي سياق آخر بين **Teresko** أن المنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك تطور مستمر على أساس المنتجات، والخدمات المتفوقة عالمياً، وبأسعار تحقق قيادة القيمة، ومن خلال ذلك تبين بان هنالك اختلاف لدى الباحثين في الأدبيات الإدارية لطبيعة مفهوم المنظمة الذكية وهنا يعرفها **ArabiMarjani** بأنها عملية اشتراك المعرفة والمهارة في كل الأصول الملموسة، وغير الملموسة التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة، أما **Schwanger** فيعرفها بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية، وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة، ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والمهيمنة على السوق. (فرعون، الخالدي، والغزوي. (2015). ص 149).

وعرفت بأنها عملية اشتراك المعرفة والمبادرة في كل الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ قرار داخل المنظمة" كما عرفت بأنها المنظمات التي حدث فيها تحول من التركيز على الأصول المادية إلى التركيز على رأس المال الفكري، وأن منظمة الأعمال التي لديها أفكار كثيرة ولديها فرصة كبيرة للنجاح والنمو بسرعة وان الأصول الفكرية حلت محل الأصول المادية. (هوازي. (2022). ص 250-251).

في حين حجاج أشار أن مصطلح المنظمة الذكية قد يذهب إلى عدة جوانب في أذهان بعضهم، فمنهم من يقول أن المنظمة الذكية هي استخدام تكنولوجيا عالية المستوى ومنهم من يشير إلى ذكاء الأفراد العاملين في المنظمة الناتج عن عمليات التعلم والتدريب ، والرأيان يتميزان بالصحة، أما أبو علبة عرفها على أنها تلك المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتنفيذها بشكل ملائم، من اجل إنتاج أفضل الفرص في توليد القيمة لتبقى عالية الأداء، ولها إمكانية التطور والتكيف والتجديد والسيطرة على التغيرات البيئية.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك جملة من الجوانب المشتركة لمفهوم المنظمات الذكية

نلخصها كالآتي:

- إن مفهوم المنظمة الذكية هو مفهوم جديد في الفكر الإداري المعاصر.
- يشير هذا المفهوم إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم.
- يشير إلى المنظمات التي تمتلك موارد بشرية متميزة وتكنولوجيا متطورة .
- يشير إلى المنظمات التي لديها القدرة على التكيف بمرونة عالية مع التغيرات البيئية الخارجية ومواجهة الأزمات .

• يشير إلى المنظمات التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة وتتخذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

• يشير إلى المنظمات التي تركز على استخدام تكنولوجيا عالية وامتلاك أفراد أذكيا من خلال التعلم والتدريب والتطوير المستمر (الجبوري، 2020). ص 54-56).

ثالثاً: مبادئ بناء المنظمة الذكية

ساهم كل من (David and James Matheson) بوضع تسع مبادئ للمنظمة الذكية، وهي بمثابة تسهيلات لتنفيذ أفضل الممارسات في المنظمة، وتتمثل هذه المبادئ التسعة بثلاث وظائف مهمة، وهي تلك التي تساعد المنظمة لفهم بيئتها، وتوفير لها الإمكانيات لنقل الموارد، وإنجازها غرضه، وعليه سنبلور هذه المبادئ كالتالي:

أولاً: وظيفة إنجاز الغرض وتتضمن

1-ثقافة خلق القيمة:

تحتاج المنظمة الذكية سبباً للوجود، وكل شخص في المنظمة يجب أن يفهم هذا الغرض، وأن يستخدم هذا الفهم كاختبار نهائي فيما إذا كانت استراتيجياتهم وأفعالهم تعمل على خلق قيمة للمنظمة ولزبائنهم.

2-خلق البدائل:

بدون وجود إجراءات بديلة للعمال، فسوف لن يكون هناك اختيار أو بحث حقيقي حول فرصة خلق القيم الأفضل. فالمنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق بدائل جديدة وبطريقة حيوية، بحيث يستخدم أي فعل استراتيجي قبل توفير بدائل قيمة وخلاقة.

3-التعلم المستمر:

التغير أحد الموائيق النادرة في الحياة، وأحد المستلزمات الأساسية لتكوين الذكاء والمتمثلة بعملية التعلم المستمرة حول كيفية خلق القيمة من أجل مواجهة التغييرات السياسية في العالم، والتغييرات في الهيكل الديموغرافي والتقدم التكنولوجي السريع وأسواق التنافس العالمي. (هاشم فوزي، العبادي، 2012). ص 863).

ثانياً: وظيفة فهم البيئة: وتتضمن:

1-اعتناق التأكد:

لا توجد هنالك حقائق حول المستقبل، بل توجد فقط حالة من اللاتأكد، فالعاملين في المنظمة الذكية يجب أن يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد وأن يوحّدوا ذلك في عمليات تفكيرهم، فهم يقيسوا مالا يعرفوا ويديروا المخاطر المختلفة. وهم ينكرون عدم التأكد بل يعرفونه عندما يتخذوا قراراتهم.

2- المنظور الاستراتيجي (الخارج إلى الداخل):

تبدأ عملية تفكير المنظمات على النحو المعهود من خلال تقييم مكانها وموقفها الحالي ومن ثم تفكر بالمكان والحال الذي ستكون عليه. ومن أجل مواجهة أهمية القرارات الإستراتيجية فيجب أن تبدأ المنظمة الذكية بفهم المحيط الذي تعمل فيه عن طريق استكشاف الصورة الكبيرة حيث العالم يتجه نحوها، ومن ثم تعمل على توجيه أنظارها نحو الجوانب الداخلية للعمل والذي يبين موقفها الحالي.

3. التفكير النظمي

تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظامي لفهم التطبيقات الطويلة الأجل لقراراتها، فاستخدام النماذج البسيطة غير مجدية مع تعقد المواقف الإستراتيجية المهمة، إذ يخلق تطور التكنولوجيا والمنتجات والعمليات الجديدة سلسلة من التغييرات في عالم الزبائن والتنافس والتي تطلق سلسلة من ردود أفعال المنافسين وتوليد جيل جديد من المنتجات وما شابه ذلك.

ثالثاً: وظيفة نقل الموارد وتتضمن:

1- اتخاذ القرار المضبوط

غالباً ما يكون هناك صعوبة في تمييز الفرصة أو الحاجة للقرار الاستراتيجي. وتساعد عمليات المنظمة الذكية متخذو القرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، قبل أن تخرقهم الأحداث. فالمنظمة الذكية تطبق العمليات الدقيقة والمنظمة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول إلى القرارات الصائبة، والتي تتعكس منافعها اتجاه جودة المدخلات لأنها تتضمن أناساً مناسبين لديهم التزامات عالية نحو القرار النهائي.

2- الانتظام والتحويل:

تشجع المنظمة الذكية على المشاركة في اتخاذ القرارات لإنجاز الأهداف المنظمة وفهم المطلوب لجعل التحويل أكثر فاعلية. فالقيادة والسلطة البيروقراطية التقليدية تكون غير مجدية وبطيئة في مواجهة التنافس العالمي سريع التحرك، إذ يعاني متخذو القرارات من تلك الهياكل التي لا تجذب الناس الموهوبين، والذين يرغبون المشاركة في أرض المنظمة، وكذلك أن التحويل الذي يفقد إلي الفهم والي الأهداف المشتركة سيؤدي إلي الفوضى والي نتائج عشوائية.

3- التدفق المفتوح للمعلومات

في الغالب لا يمكن الأخبار مقدماً عن أي المعلومات التي تكون أكثر أهمية، أو عن كيفية فصل المفيد منها من غير المفيد، أو أي منها يعمل على تخفيض الابتكار أو يزيد من عمق البصيرة. ولكن المنظمة الذكية هي تلك التي تخلق تدفق مفتوح للمعلومات وغير مقيد من الناحية العملية ولكل المستويات التنظيمية. فالمنظمة ذات الثقافة الابتكارية هي التي تقسح المجال لحاجات كل شخص في الحصول على المعلومات. (هاشم فوزي، العبادي. (2012) ص864).

رابعاً: خصائص المنظمة الذكية

تسعى المنظمات في الوقت الحاضر، بأن تكون منظمات ذكية، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تروج وترتكز على المعرفة والأفراد، ولها القدرة على الوصول إلى مستوى عالي من القدرات، وعليه نذكر جملة من الخصائص التي تميزت بها المنظمات الذكية:

❖ الإبداع: Innovation

هو القدرة على خلق أفكار جديدة من نوعها، وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة وهو القوة الكامنة إلى الابتكار.

❖ اتخاذ المخاطر: riskTaking

ويقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للأفراد، في عمليات المواجهة إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل الأفراد.

❖ الاستقلال: Independence

هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول إليها، والتي تعد القوة الدافعة إلى رجال الأعمال في عملية تفعيل أحلامهم، وبالتالي حرية العمل لتحقيق الريادة في الأعمال.

❖ الدافع: Motive

منظمات الأعمال الذكية تقدم على التشجيع في منح الحوافز المادية، والمعنوية من أجل تحقيق الدافع لدى الأفراد العاملين.

❖ تقسيم العمل: Labor of Division

حيث يتم تحديد المسؤوليات في المنظمات بشكل فعال، وذلك من أجل إطلاق المواهب لدى الأفراد العاملين من خلال التخصص بالإعمال المنسب إليهم.

❖ الرؤية المستقبلية: Vision Future

المنظمات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال تحليل البيئة الخارجية وتضع بموجبها الخطط المستقبلية.

كما حدد أبو علبة جملة من الخصائص نوردتها كالآتي:

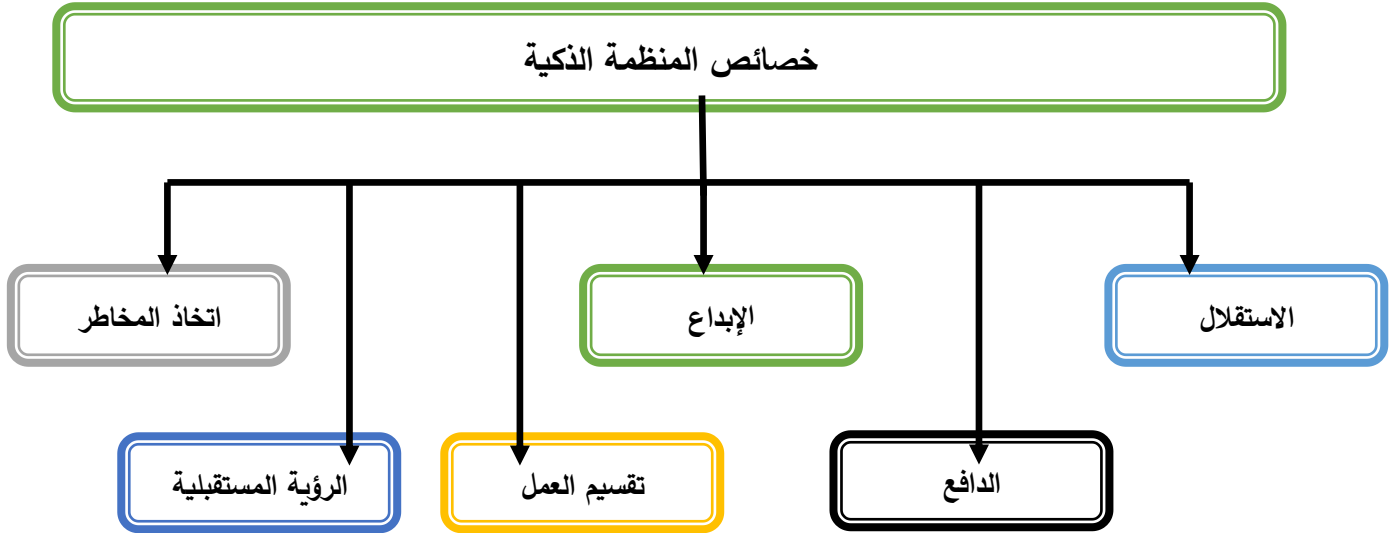
- الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتطويرهم واعتبارهم من أصول المنظمة.
- التنبؤ العالي وإدراك المعلومات في البيئة الخارجية.
- إمكانية عالية على الاستجابة والتعاطي مع معلومات البيئة الخارجية.
- الاستدامة هي خاصية أساسية في المنظمة الذكية.
- التميز والإبداع والإتيان بكل جديد.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

• امتلاك إستراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة. (محمد. (2018). ص35).

لقد حد أيضا Sydanmaanlakka أربعة عشرة ميزة للمنظمات الذكية وهي على النحو التالي:

- امتلاك إستراتيجية ورؤية واضحة.
- وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد.
- ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر.
- تطبيق سياسة التحسين المستمر الجودة الشاملة.
- ترى الموارد البشرية منها مورد قيم ومهم.
- إعادة هندسة العمليات بشكل دائم.
- إدارة الأداء الكفاء.
- إدارة القدرات الذهنية والفكرية بشكل منتظم.
- انتشار المعرفة بين أفرادها العاملين.
- فرق عمل متماسكة بشكل كفاء.
- استعادة التغذية الراجعة بشكل مناسب.
- استخدام أساليب تمكين متطورة للعاملين.
- العمل القيادي بالأسلوب التحويلي والتبادلي.
- قدرة التغيير العالية. (العبادي. (2012). ص863).

الشكل رقم (02): يوضح خصائص المنظمات الذكية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بعض المراجع العلمية.

خامسا: أهمية الذكاء التنظيمي

للذكاء التنظيمي أهمية كبيرة في تطوير المنظمة ودفعها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، من حيث تنويع أساليب العمل، والاستراتيجيات المنتهجة داخل المنظمة، فكلما كانت المنظمة على مستوى عالي

من الذكاء العملي، من حيث تعاملها مع كل المستجدات التي تطرأ داخل البيئة التنظيمية وخارجها، كلما كانت أكثر نجاحاً وتميزاً عن بقية المؤسسات المنافسة لها، كما يساهم في استمراريتها وبقائها في مجال المنافسة التنظيمية، وعليه ستبلور مجموعة من العناصر الأساسية التي تبين لنا أهمية الذكاء التنظيمي للفرد العمل والمنظمة على حد سواء، وهي كالتالي

- يعزز من قدرة الفرد على صنع القرارات التنظيمية.
- يكون لدى المؤسسة معرفة شاملة وعميقة بجميع العوامل التي تؤثر عليها مثل العملاء المنافسين البيئة الاقتصادية والعوامل التنظيمية، والتي تؤثر على القرارات الإدارية بالمؤسسة.
- يحسن الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والكفاءة والابتكار .
- يحسن معنويات العاملين ويكون لدى الموظفين فرص أكبر للنمو الشخصي والإنجاز .
- يساعد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء الوحدات والإدارات بالمؤسسات، ويساعدها في التغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه العاملين بها، كالابتكار، تحقيق الميزة التنافسية بها الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي. (طلب ومخوف، 2020). ص 20.

وقد برزت أهمية الذكاء التنظيمي للمنظمات الذكية في الأوساط الأكاديمية عام (1980) عندما حدد (Porter) أهمية المنظمات الذكية، والمنظمات التنافسية من وجهة النظر البشرية، حيث أنها القوة العميقة في ممارسة الأعمال، وتمكن هذه القوة من التعاون والتفاعل البناء، والمنظمة الذكية هي المنظمة القادرة على استخدام كل طاقاتها العميقة وتركيز القوة على القيام بالأعمال. حيث أن قيم الذكاء التنظيمي له أهمية كبرى في الأعمال التجارية، و يعكس قدرة العاملين في المنظمة على تعزيز قدراتهم، وقابليتهم ومهاراتهم، ومبادراتهم باستمرار، ورغبتهم في الوصول إلى النتائج المرجوة، والذكاء التنظيمي هو عبارة عن ذكاء متعدد المستويات التنظيمية ويعد عنصراً مهماً، يؤدي إلى خلق منظمات ذكية، إذ يمكن التعرف على هذا النوع من المنظمات من خلال التعرف على المنظمات المتعلمة، والمنظمات الذكية، وكذلك المنظمات ذات التوجه السوقي الواضح، فضلاً عن المنظمات المبتكرة معرفياً، فهو يشكل أحد القدرات الفائقة التي تكسب المنظمات أياً كانت هويتها، وفلسفتها، ولغة إدارتها، وقيادتها، خصائص المرونة، والتنوع، والتكامل، والتداؤب في نظمها، ومهامها وأنشطتها المعاصرة. (كنعان، 2019). ص 321.

سادساً: مستويات الذكاء التنظيمي

للذكاء التنظيمي مستويات متعددة، تتعدد ضمن درجة قوة أو ضعف فلسفة، وسياسة أي منظمة تنتهجها، في إدارة عمالها، وموردها البشري، كما تتحدد مستويات الذكاء التنظيمي وفق قدرة المنظمة الفكرية، والمادية، ومدى تناسب الأهداف المسطرة من طرف المنظمة مع ظروف محيطها الداخلي والخارجي.

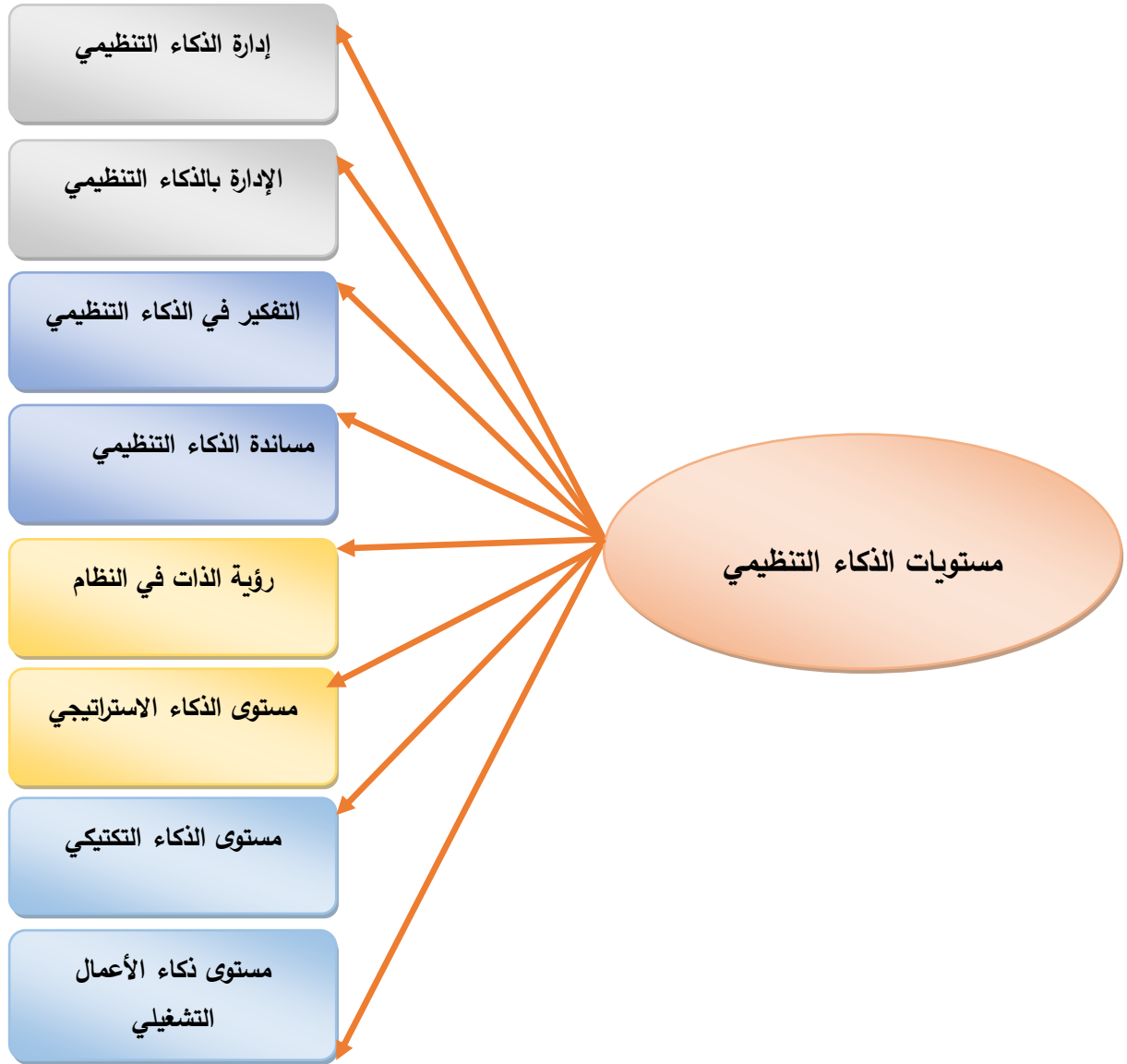
وقد بين كل من العالمين ' هالف، وسارينن " (Saarinen & Hamalaine، 2007) أن الذكاء

التنظيمي يتألف من خمسة مستويات نبرزها على النحو التالي:

- إدارة الذكاء التنظيمي: تتمثل في مقدرة الفرد على ممارسة أساليب منتجة للمنظمة.

- مساندة الذكاء التنظيمي: تتمثل في المقدرة على التمسك بالنظام ومساندته.
 - الإدارة بالذكاء التنظيمي: تتمثل في مقدرة الفرد على تطبيق الذكاء في مؤسسته، والذي يتمثل في حل المشكلات، ومواجهة التحديات، وصنع واتخاذ القرارات.
 - رؤية الذات في النظام: تتمثل في رؤية الفرد لما يمكن تقديمه للمنظمة، مما يساعد الفرد على نقد ذاته.
 - التفكير في الذكاء التنظيمي: تتمثل في قدرة الفرد على التعرف على طريقة الإنتاج للسلوك، والقدرة على فهم إمكانيات النظام. (سالم. (2021). ص 21)
- كما أن هناك من قدم ثلاث مستويات للذكاء التنظيمي وكانت على النحو التالي:
- مستوى الذكاء الاستراتيجي: ويتمثل في تحقيق أهداف طويلة الأمد.
 - مستوى الذكاء التكتيكي: ويتمثل في إدارة المبادرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - مستوى ذكاء الأعمال التشغيلي: ويتمثل في إدارة العمال اليومية.
- وهذه المستويات تشكل جميعها حصيلة لكافة أنشطة المنظمة وأهدافها، بدءا من العمليات اليومية وصولا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء كانت طويلة الأمد أم قصيرة. (على. (2021). ص 18).

الشكل رقم (03): يوضح مستويات الذكاء التنظيمي



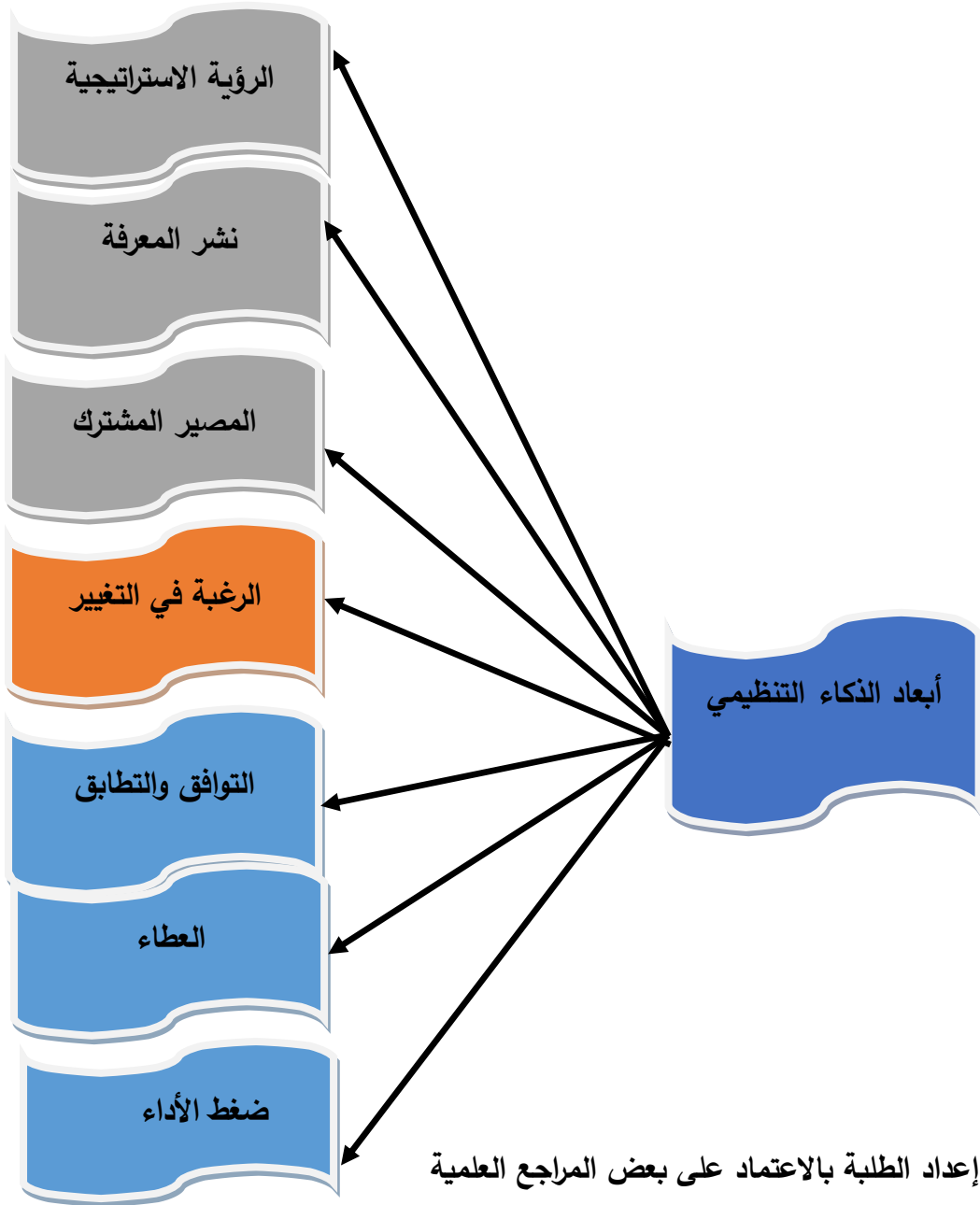
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بعض المراجع العلمية

سابعاً: أبعاد الذكاء التنظيمي

تم تقسيم متغير الذكاء التنظيمي إلى سبعة أبعاد رئيسة-الرؤية الإستراتيجية المصير المشترك، حب التغيير، العطاء، التوافق والتطابق، نشر المعرفة، وضغط الأداء، وذلك وفقاً لعدد من الدراسات، منها دراسة (Loya & Kimball 2010, al et Matin (2017)، ويمكن التطرق إليهم على النحو التالي:

- 1-الرؤية الإستراتيجية: **Strategic Vision** : هي قدرة المنظمة على تحقيق التطور والتعبير عن أهداف المنظمة، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة غير مستقرة، تسعى المنظمات فيها إلى تحقيق النجاح. (سامر أحمد قاسم، وعلى، كنان. (2019). ص321).
- 2-المصير المشترك: **Fate Shared** ويعنى امتلاك هدف مشترك، والتعاون، والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف، مما يعنى توحيد جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، ويحدث هذا عندما يتولد لدى العاملين الإحساس بوجود هدف جماعي يساعد في نجاح المنظمة ككل.
- 3-الرغبة في التغيير **Appetite Of Change**: المنظمة الذكية هي تلك المنظمة، التي يتوافر بها التغيير، ويقصد به امتلاك المنظمة الإمكانيات البشرية، والتنظيمية والمرونة، وأن تكون المنظمة أكثر تقبلاً للتغير مع البيئية.
- 4-التوافق والتطابق: **Alignment and Congruence** ويعنى إزالة التناقضات، وتوجيه طاقة المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فأى مجموعه تتكون من عدد من الأفراد، يبدؤون بالتفاعل مع بعضهم البعض، وفي ظل عدم وجود قواعد يمكن السير على نهجها، فعليهم تنظيم أنفسهم وتوحيد جهودهم نحو مهمة محددة، والعمل على تقسيم الوظائف، والمسئوليات، ووضع مجموعه من القواعد التي تحدد تفاعل كل واحد مع الآخر، والقواعد المحددة للتفاعل مع البيئية. (سامر، أحمد قاسم، وعلى، كنان. (2019). ص322).
- 5-العطاء **the giving** أو رفع العاملين وجدانيا لبذل مزيد من الجهود: ويعنى استعداد العاملين لبذل جهود تتجاوز الجهود المطلوبة منهم، بحيث يدركون أن نجاحهم يتم من خلال نجاح المنظمة ككل، ولهذا يرغبون في تحقيق نجاح المنظمة. (الحاكم، ومحمد شيت. (2022). ص 547-548).
- 6-نشر المعرفة **Knowledge Deployment**: إن العديد من المنظمات في الوقت الحاضر قد تنجح أو تفشل في عملية الاستخدام الفعال، والمتميز للمعلومات، والمعارف، والبيانات المتاحة لها خلال فترة ما، فهي القدرة على خلق المعارف وانتقالها، وتنظيمها، والمشاركة بها وتطبيقها.
- 7-ضغط الأداء **Performance Pressure**: يكون لضغط الأداء التأثير الأكبر، عندما يلقي الأداء المتوقع القبول من أعضاء المنظمة، باعتباره مجموعه من الضغوط التي يضعها الشخص لنفسه، وأولويات متفق عليها بين القائد والمرؤوس من أجل تحقيق النجاح للمنظمة. (الحاكم، ومحمد شيت. (2022). ص 547-548).

الشكل رقم (04): يوضح أبعاد الذكاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بعض المراجع العلمية

ثامنا: مكونات الذكاء التنظيمي

يتسم الذكاء التنظيمي بعدد من المكونات التي تشمل مجتمعة أدوات الذكاء، التي تستخدم على نطاق واسع كبرامج ثابتة لتطبيقات المعاملات والقرارات، ودعم القرارات الفعالة في المنظمة، إضافة إلى استخراج البيانات وتحليلها واستخدامها، ومن بين هذه المكونات نذكرها على النحو التالي:

1- مصادر المعلومات: يمكن لمصادر المعلومات أن تكون قواعد البيانات الشخصية، والمكالمات الداخلية والخارجية، وتعتبر جزء كبير من الذكاء.

2- سوق البيانات: يتضمن سوق البيانات الجزء الذي يمكن أن يستخدم.

3- استخدام البرامج لإصدار التقارير: يمكن الجمع بين المهارات والبيانات لاتخاذ القرار المناسب حول احتياجات العمل.

4- تنفيذ العمليات وذكاء الأعمال

5- قيمة ذكاء الأعمال.

6- تبرير استخدام ذكاء الأعمال.

تواجه المنظمات الحديثة تحديات غير مسبقة، وتبني وسائل غير مسبقة لتكون قادرة على المنافسة في وقت ازدادت فيه تعقيدات الأسواق العالمية، ومن بين هذه الأساليب خفض التكاليف، إعادة التفكير في نماذج العمل الأساسية، مراجعة كافة العمليات، وقد شيد العقد الأخير من القرن العشرين، والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين تعديلات في كافة القطاعات الرئيسية تقريبا، وكذلك في أنشطة الأعمال للحكومة على جميع المستويات. وبمجرد أن تكون المنظمة قادرة على إعادة هيكلة الأصول، وتخفيض التكلفة، وتحسين البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فإن الشركات تكون أكثر فعالية وإنتاجية من أي وقت مضى إذا استخدمت الذكاء التنظيمي. (عباد، دراج، وبوعبدالله. (2021). ص17)

تاسعا: معوقات الذكاء التنظيمي

إن انفتاح بيئة عمل المنظمات، والتغيرات المتسارعة في حقل الإدارة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بينها، أدى إلى ضرورة تبني المنظمات اتجاهات إيجابية تمكنها من فهم العلاقة بين محدداتها الثقافية، وطبيعة أفرادها لمواكبة هذا الانفتاح، ويعد الذكاء التنظيمي من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات لتمكن من الوصول إلى الأداء الفعال، غير أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الذكاء التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية، ومن بين هذه المعوقات نذكر مايلي:

الشكل رقم (05): يوضح معوقات الذكاء لتنظيمي على مستوى المنظمة، والأفراد الفاعلين فيها.

❖ معوقات الذكاء التنظيمي على مستوى المنظمة

- غياب القيادات الواعية بأهمية الذكاء، والتمسك بالإجراءات القديمة، واحتكار جميع المعلومات لدى الإدارات وعدم الاعتراف بالأخطاء.
- ثقافة المنظمة التي تشجع المحافظة على الوضع الراهن ومقاومة التغيير، ومحدودية المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى نمط الاتصالات، والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم التركيز على أهمية الذكاء التنظيمي.
- الهياكل التنظيمية الهرمية التي تؤكد على ضرورة الهرمية، وزيادة مستوى المركزية بين المستويات الإدارية، مما يعرقل انسيابية تدفق المعلومات، وعدم الشفافية، بالإضافة إلى التمسك الحرفي بالإجراءات والقوانين، مما يؤدي إلى عدم إتاحة المعلومات لجميع أفراد المنظمة، وبالتالي يعيق عملية الذكاء، لذلك يجب على المنظمات الميل إلى تبني هياكل تنظيمية عضوية تتمتع بالمرونة والتكيف.
- ضعف الإمكانيات المادية، وعدم انفتاح المنظمات على العمل بشكل حضاري، وعدم قدرة المنظمة على توفير التقنيات اللازمة لعمل، وتطوير البحث العلمي، وكذلك إعطاء مكافآت الإنجاز والإبداع. (دقيق). (2019). (ص.126).

❖ معوقات الذكاء التنظيمي على مستوى الأفراد

- اعتقاد الأفراد أن المعرفة ملكية فردية، ومصدر قوة وتفاوت يحمي صورتهم الإيجابية داخل العمل، والتركيز على الذكاء أحادي الاتجاه وليس مزدوج الاتجاه.
- القلق من حدوث فوضى، وفقدان الاستقرار بسبب طبيعة المناخ السلبى السائد، وعدم الرضا عن العمل.
- عدم الرغبة في بناء فرق عمل، وضعف الاتصالات بين العاملين.
- اعتقاد الأفراد بأن التعلم التنظيمي يتطلب عقد دورات لذلك.
- عدم توفر أفراد مؤهلين للعمل بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في ذلك تركيز الإدارات على التوظيف والتعيين بخبرات متدنية، ومهارات محدودة.
- عدم رغبة الأفراد في التعلم وانخفاض روح المبادرة لديهم

معوقات الذكاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بعض المراجع العلمية.

خلاصة الفصل

خلاصة القول أن الذكاء التنظيمي ميزة تنافسية مستدامة يؤدي إلى تحسين عملية تدفق المعلومات وتيسير الوصول إلى زيادة التمكين وانخراط الموظفين في عملهم، فالمؤسسات التي ترغب في أن تكون ذكية عليها أن تبتعد عن الأساليب القديمة وتبحث عن أساليب وممارسات فضلى تجعلها مميزة عن غيرها بحيث يعد العامل البشري الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات، وهو احد الأصول الأساسية للمنظمة و يعد الذكاء التنظيمي من أفضل الطرق لتأسيس منظمة ذكية.

إن نجاح المنظمات في مختلف المجالات مرتبط على مدى ذكائها التنظيمي فهو من العوامل الهامة في بناء شخصية الأفراد داخل المنظمات، فالذكاء التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخلاص أقصى قيمة ممكنة من بياناتها يحدث ذلك من خلال إنشاء مسارات معرفية مرنة تضيف قيمة في كل مرحلة والى كل موظف.

وما سبق تناوله يدفعنا إلى تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم للدراسة وكذا أدوات وأساليب اختيار العينة وأساليب المعالجة الإحصائية وهذا ما سنتناوله في الفصل الرابع.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من أجل معرفة مدى فعالية جودة التكوين والذكاء التنظيمي في المنظمات، وكذا مدى تجسيد الذكاء التنظيمي، وعليه سنحاول إلقاء الضوء على أبرز المحاور التي ستعالجها الدراسة الميدانية، والتي بدورها ستبرز أهم المراحل التي ارتكزت عليها الإجراءات التطبيقية بدءاً بالدراسة الاستطلاعية، يلي ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد المناهج وأدوات الدراسة المستند عليها في الشق الميداني، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الاقترابات، كتحليل المضمون، وغيرها من المداخل، أما أدوات الدراسة فسيتم الاعتماد على أداة الاستبيان وأداة الإحصاء.

وبعد ذلك سنحاول توضيح حدود الإشكالية من حيث مجالها المكاني والمتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء التابعة لوكالة المسيلة، وتحديد الإدارة العامة لوكالة المسيلة، ومن ثم تحديد المجال الزمني والذي تم تحديده بالفترة المحصورة بين (2016-2024)، بالإضافة إلى تحديد العينة المستهدفة من الموظفين على مستوى هذا التنظيم الإداري المحلي كعينة القيادة الإدارية، وأعوان التحكم والتنفيذ.

بعد هذا سيتم تشخيص بعض الجوانب من الإطار العام للتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وذلك من خلال عرض نبذة عن نشأة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، ثم سنقوم بإبراز عناصر الهيكل التنظيمي والتعدادي لمقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؛ حيث يتم معالجة هذا الفصل على النحو التالي:

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحوث ومذكرات التخرج فلا بد للباحث من مجال للدراسة والمتمثل أساساً في المجال الزمني والمجال المكاني.

❖ **المجال المكاني:**

هو ذلك الإطار الذي أجريت به الدراسة والمتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة المسيلة.

❖ **المجال الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة في مدة ستة أشهر، من ديسمبر 2023، الي

ماي 2024.

❖ **المجال البشري:** تكون المجال البشري من 60 عامل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة المسيلة، والتي تم بحثها بأسلوب المسح الشامل.

1-تعريف الصندوق الوطني:

تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة المسيلة في 1978 وهذا بإنشاء مركز للدفع كان تابعا لولاية قسنطينة، مكلف بتسيير المنح العائلية والتأمينات الاجتماعية، وفي إطار اللامركزية تم إنشاء وكالة ولاية المسيلة للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء قائمة بحد ذاتها منذ 1985 بموجب المرسوم التنفيذي 223/85 الصادر بتاريخ 1985/09/20 والمستبدل بالمرسوم 92/07 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

وتعتبر وكالة المسيلة من بين بين 49 وكالة ولائية تابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مصنفة من الدرجة الثالثة، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف التنظيمات والقوانين الخاصة بها.

2-اختصاص الصندوق الوطني

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث؛

- العمل والأمراض المهنية؛

- ترقيم المستخدمين والمؤمنين هلم اجتماعيا؛

- تقديم الأدوات النقدية والعينية؛

- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الصحية الدولية والوطنية؛

- متارس المراقبة الطبية على المؤمنين اجتماعيا

3-التوزيع الجغرافي لصندوق الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة:

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عرب تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح التوزيع الجغرافي لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة

مراكز التعويضات + مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
مقر الوكالة كشرودة على الحي الإداري سابقا، حمام الضلعة، سيدي عيسى، بوسعادة، عين الملح، مقررة، أولاد دراج	مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن، الجامعة، المعاضيد، برهوم، عين الخضراء، مسيف، بن سرور، جبل أمساعد، أسيلم، امجدل، الشلال، الهامل، التامسة، الخبانة، أولاد سيدي إبراهيم، سيدي عامر، عين الحجل، ونوغة، بلعابية، أولاد منصور، أولاد عدي لقبالة

المصدر: وكالة المسيلة للتأمينات الاجتماعية Cnas

4- الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك متماشيا مع ظروف الصندوق ونشاطه العام ويضم هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية "المسيلة" مديريات مختلفة تتضمن أقسام ومصالح متعددة.

- نيابة مديرية الإدارة العامة: تقوم هذه النيابة بتسيير مجموعة الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلى مراقبتها للمشاريع الاستثمارية والتكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من قسمي: الأول قسم الإدارة العامة وإدارة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية المسيلة ويتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة فرع الأجور.

أما الثاني قسم الوسائل العامة ويتضمن كلا من مصلحة الاستثمارات ومصلحة متابعة الجنازات، ومصلحة الأمن والوقاية.

- نيابة مديرية التعويضات: تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار تامين على المرض، الولادة، العجز، الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية والمنح والعلاوات. وتنقسم هذه النيابة إلى المصالح التالية: مصلحة الأخطار الجسمية، مصلحة العجز، مصلحة الدفع من قبل الغري، مصلحة العقد، الانتماء، مصلحة الشفاء... الخ.
- نيابة مديرية المالية والتحصيل: هذه النيابة تشمل قسمي منها قسم التحصيل وقسم المالية

أ- قسم التحصيل: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين أعوان الصندوق وأرباب العمل وهي أول مصلحة يقصدها رب العمل من أجل الانتماء للضمان الاجتماعي، فالمشرع الجزائري في قانون العمل 15-14-13 نص بخصوص تصريحات المؤمنین اجتماعيا حيث حدد نوعين من التصريحات وهي التصريح برب

العمل والتصريح بالعامل. ووفقا للقانون فإن رب العمل ملزم بعدة تصريحات نذكر منها: التصريح بالنشاط، التصريح بالعمال اشتراكاتهم وأجورهم السنوية، والتصريح بحادث العمل.

كما يصنف أرباب العمل إلى أربع قطاعات:

- قطاع الإدارة (الولاية، البلدية، المديرية).
- القطاع الخاص (التجار، الحرفيين، المقاولين).
- الفئات الخاصة (الجامعات، المؤسسات التي تتكفل بالمعاقين، التمهين).
- القطاع الاقتصادي (شركات ومقاولين ومصانع كبرى).

ب- مصلحة الاشتراكات: تتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع وتحصيل النفقات المالية وبذلك فتعتبر المحرك الأساسي للتحصيلات والأداءات في الضمان الاجتماعي، حيث توضع في مكتب الاستقبال التصريحات بالاشتراكات، ومن ثم التأثير على كشف التصريح ويتم إعطاء نسخة للمعني ونسخة إلى مصلحة الحجز، يتم حجز التصريح الاشتراك عن طريق مون الحجز في جهاز الحاسوب" تتم طريقة الدفع إما بصك بنكي أو تحويل بنكي إلى حساب الصندوق المفتوح لدى بنك التنمية المحلية.

ج- مصلحة مراقبة المشغلين: تتكون هذه المصلحة من أمانة المصلحة ومن رئيس المصلحة ومن مراقبين، يتم العمل على أساس قانون 83-14 المؤرخ في 1983-07-02 المعدل والمتمم في 2004-11-10 حيث أنشأت للنظر في مدى تطبيق تشريع الضمان الاجتماعي من طرف المستخدمين وكذلك للتصدي لعمليات التهرب من تسديد التزاماته المتمثلة في دفع الاشتراكات، وكذلك تتمثل مهمتهم في مراقبة عدد العمال الحقيقيين المصرح بهم والتصريحات المقدمة بخصوص رب العمل والعمال، ويخرج مراقبي الضمان الاجتماعي مع مراقبي مفتشيه العمل حيث يهدف مراقبي هذه الأجرة في الدفاع عن حقوق العامل المتمثلة في إن كان العامل مؤمن و كان الجو الذي يعمل به ملائم بالعمل، أما مراقبي الضمان الاجتماعي يهدفون إلى تحيل الاشتراكات التي يتم دفعها والتأكد من صحة المبالغ المصرح بها والعمال المصرح بهم.

د- مصلحة المنازعات: هذه المصلحة مكلفة بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث أنه يمكن اللجوء إلى العدالة مباشرة بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيها، لديها عدة إجراءات لتحصيل الاشتراكات وفق المنازعات التي تواجه الوكالة وتعتبر القرارات التي يرصدها هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي أخذ بشأنه القرار، ويستطيع رب العمل إذا رأى عدم الاحترام القانوني أو يقتنع بقرارات مصلحة المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة.

هـ. قسم المالية: وتتمثل مهام هذا القسم في تتبع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية ويشمل المصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحصيل وتسجيل جميع العمليات وتنظيم فواتير الموردين

ب-مصلحة الميزانية ومصلحة التخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية لمراكز وفروع التخليص للوكالة.

- نيابة المراقبة الطبية: وتتمثل في دورها الأساسي وهو مراقبة جميع العمليات في شقها الطبي وهذا من أجل المحافظة على التوازن في صندوق الضمان الاجتماعي ومحاربة الغش في جميع الملفات المقدمة للصندوق الوطني.
- نيابة مديرية الإعلام الآلي: وتتمثل في:

مركز الحسابات: فهو بمثابة القلب النابض للعمليات التي تسري في الوكالة وعلى المستوى الوطني، حيث تقوم بكل أعمال الإعلام الآلي والمهمة الأساسية هي تخزين المعلومات الخاصة بالوكالة واستغلالها في حساب الميزانية التي تحتوي على جميع قواعد البيانات الخاصة بها، وكذلك معالجة تحصيل الاشتراكات وحساب عدد المؤمنين الناشطين (العاملين) وغير الناشطين (الفئات الخاصة).

ثانيا: المنهج المستخدم

المنهج: وهو أسلوب التفكير والعمل يضمن الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

وانطلاقا من موضوع الدراسة الذي يدور حول جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي فقد

استعملنا:

-**المنهج الوصفي التحليلي:** ويعرف على أنه "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة. (زررواتي، 2007، ص 87)

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

الاستبيان:

الاستبيان هو تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث، ويعدها إعدادا محددا وتسلم إلى الأشخاص المختارين، لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعدادها، (زررواتي، 2007، ص 23) ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:

أولاً: تحديد الغرض من الاستبانة:

- كانت عبارات الاستبيان محددة وواضحة، وصياغتها كانت بسيطة، وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان، على أفراد العينة؛
- عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف، والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

وقد اشتملت استمارة موضوعنا على المحاور التالية :

المحور الأول: يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوث؛

المحور الثاني: شمل على أسئلة بجودة التكوين؛

المحور الثالث: شمل أسئلة تتمحور حول الذكاء التنظيمي؛

المحور الرابع: شمل أسئلة تتعلق بالمصير المشترك؛

المحور الخامس: أسئلة تتعلق بنشر المعرفة.

رابعاً: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها

• **مجتمع الدراسة:**

يعتبر أسلوب المعاينة في بحوث العلمية والاجتماعية على وجه الخصوص أهمية بالغة في رفع مستوى عمل البحث وزيادة نسبة الدقة وتحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة كما ساعد أسلوب المعاينة في اختصار الوقت والجهد وتقليل النفقات. (أبو رافي، د سنة، ص 126)

وقد اقتصر مجتمع البحث في هذه الدراسة على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة،

وعليه تم تحديد المجتمع بأسلوب **المسح الشامل**، ومنه فقد حدد بـ: 60 مفردة بحثية .

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل الثبات ألفا كرونباخ

1_ صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً-صدق أداة الدراسة: لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين في الكلية، للتحقق من مدى صدق فقرات ومعرفة مدى ملائمة ووضوح الفقرات المستخدمة لقياس العلاقة بين جودة التكوين على والذكاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حول إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم، والتي كانت تصب في جانب صياغة وحذف أو إضافة بعض العبارات والتساؤلات، لنحصل في الأخير على الإستبيان في نسخته النهائية

2_ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات بمدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كان الإستبيان سيعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق لقياس الثبات وتم التوصل إلى النتائج التالية سنستعرضها في الجدول التالي:

الجدول (03) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة:

Reliability Statistics	
معامل الثبات Cronbach's Alpha	N of Items العناصر المدخلة
0.635	40

معامل ألفا كرونباخ يستخدم لتحديد مدى ثبات أو موثوقية المقياس، حيث يعتبر المقياس موثوقا بدرجة عالية إذا كان معامل ألفا كرونباخ أعلى من 0.8، في حالة القيم بين 0.6 و0.7، يعتبر المقياس مقبولا، ومن 0.7 إلى 0.8 يعتبر المقياس موثوق بدرجة جيدة لذا يمكن القول إن هذا الاستبيان موثوق بدرجة مقبولة إلى متوسطة.



الفصل الخامس:
عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد:

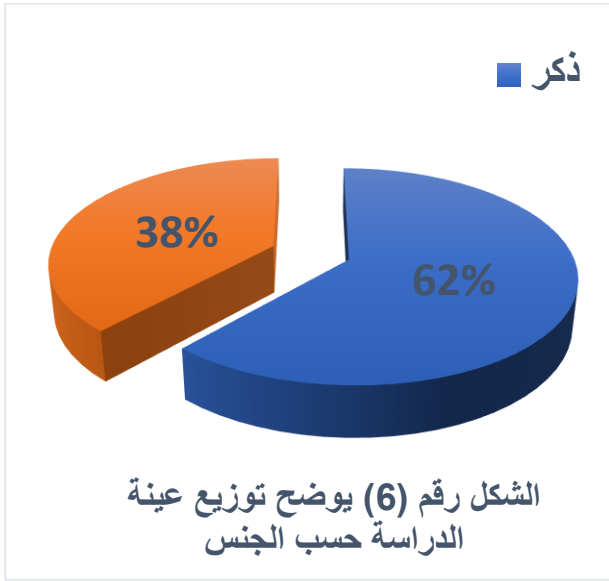
هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين في سياق مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة المتغير الأول هو "جودة التكوين"، والذي يعكس مدى فعالية البرامج والأنشطة التعليمية التي يتلقاها العاملون في المؤسسة، بينما المتغير الثاني هو "الذكاء التنظيمي الذي يعبر عن مستوى قدرة الأفراد على تنظيم وإدارة أنفسهم ومهامهم في العمل بطريقة فعالة ومنظمة. اعتمادنا على منهج وصفي لفحص العلاقة بين المتغيرين، تم اختيار هذا المنهج لأنه يسمح بوصف وتحليل الظواهر كما هي دون التلاعب بها، مما يسهل استنباط العلاقات والاتجاهات بين المتغيرات المدروسة، تمثلت أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة في استمارة استبيان مصممة خصيصاً لجمع البيانات لمجتمع بحثي مكون من 60 مفردة من العاملين في المؤسسة، تضمنت الاستمارة أسئلة تقييمية حول جودة التكوين التي يتلقاها الموظفون ومستوى الذكاء التنظيمي الذي يمكن أن يؤثر على أدائهم داخل المؤسسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات السوسيو مهنية
الجدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة

حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
61.7	37	ذكر
38.3	23	أنثى
100.0	60	المجموع

الجدول من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Spss 27



الشكل رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

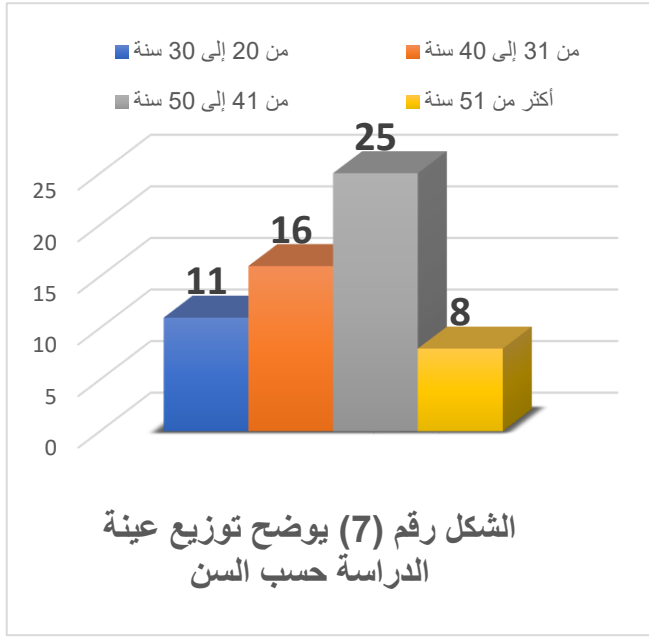
جدول رقم (04) والشكل (06) يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة، يتبين من الجدول والشكل أن نسبة الذكور تبلغ (61.7%) من العينة، بينما تشكل الإناث (38.3%) يعكس هذا التوزيع وجود تفاوت نسبي بين الجنسين لصالح الذكور، مما قد يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على العمال الذكور في تأدية مهامها، مع ذلك فإن وجود نسبة لا بأس بها من الإناث (38.3%) يدل على أن هناك توجهاً نحو التنوع الجنساني في بيئة العمل، مما يمكن أن يساهم في إثراء بيئة العمل من خلال تقديم وجهات نظر مختلفة وتجارب متنوعة، هذا التوازن النسبي يمكن أن يساعد في خلق بيئة عمل شاملة ومتعاونة تعزز من أداء المؤسسة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة

الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
18.3	11	من 20 إلى 30 سنة
26.7	16	من 31 إلى 40 سنة
41.7	25	من 41 إلى 50 سنة
13.3	8	أكثر من 51 سنة
100.0	60	المجموع

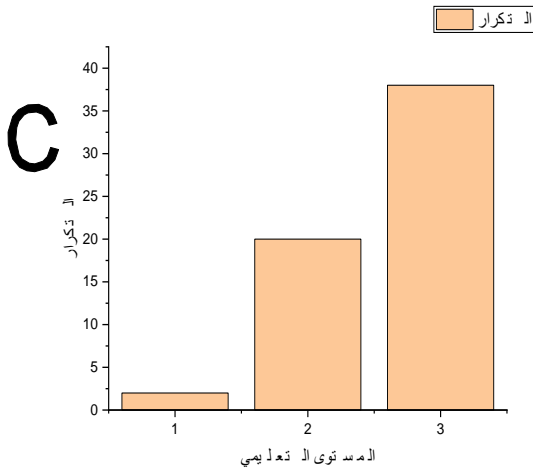
الجدول من اعداد الطالبات بناءا على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Sps 27



الشكل البياني رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم (05) والشكل (07) يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب السن في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة، حيث يتبين من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة من العمال تقع في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة (41.7%) مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العمال ذوي الخبرة والذين قضوا فترة طويلة في العمل، الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة (26.7%) تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة (18.3%) مما يعكس وجود عدد لا بأس به من العمال الشباب، أما الفئة العمرية التي تزيد عن 51 سنة فتشكل نسبة (13.3%) من العينة، مما يشير إلى وجود نسبة أقل من العمال الذين اقتربوا من سن التقاعد. يعكس هذا التوزيع العمراني تنوعاً في الخبرات والفئات العمرية داخل المؤسسة، مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على ديناميكية العمل وتبادل الخبرات بين الأجيال.

الجدول (06) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



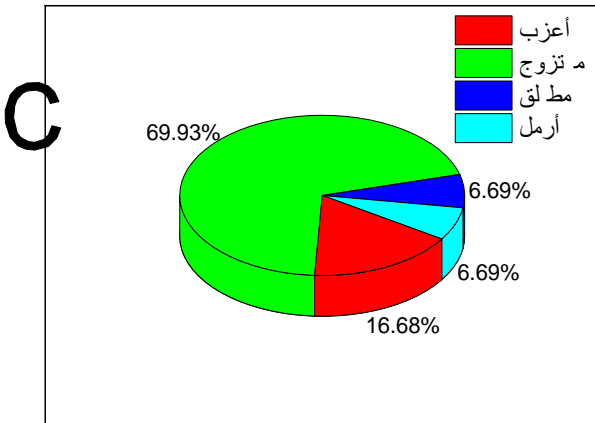
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.3	2	متوسط
33.3	20	ثانوي
63.3	38	جامعي
100.0	60	المجموع

الجدول من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Spss 27

الشكل رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة، يظهر الجدول أن الغالبية العظمى من العمال يحملون مؤهلات جامعية بنسبة (63.3%) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العمال ذوي التعليم العالي والكفاءات الأكاديمية المتقدمة، تأتي الفئة الحاملة للمؤهلات الثانوية في المرتبة الثانية بنسبة (33.3%) مما يشير إلى أن جزءا كبيرا من العمال يمتلكون مؤهل التعليمي الثانوي يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية، أما الفئة ذات التعليم المتوسط فهي الأقل بنسبة (3.3%) فقط، يعكس التوزيع المتفاوت لنسب تركيز المؤسسة على توظيف الكفاءات ذات المستويات التعليمية العالية، مما قد يعزز من قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

الجدول (07) يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

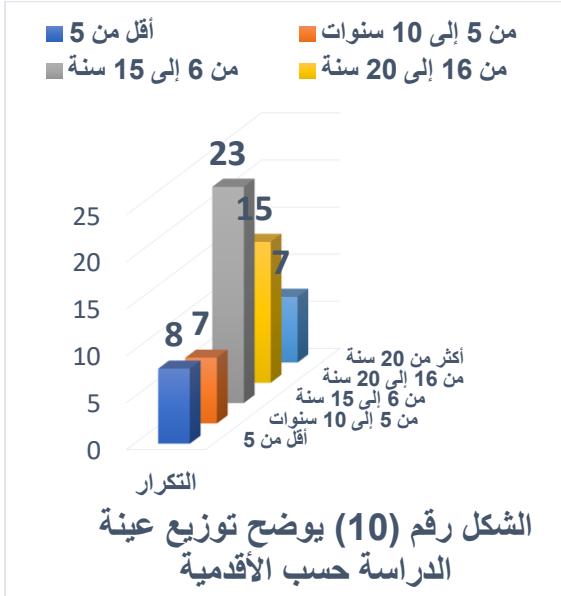


النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
16.7	10	أعزب
70.0	42	متزوج
6.7	4	مطلق
6.7	4	أرمل
100.0	60	المجموع

الجدول من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Spss 27

الشكل (09) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة، يظهر من خلال الجدول أن غالبية العمال متزوجون بنسبة (70.0%) مما قد يعكس استقرارا اجتماعيا ونفسيا للعمال، والذي يمكن أن يؤثر إيجابيا على أدائهم في العمل، الفئة العازبة تشكل (16.7%) من العينة، بينما تساوت نسبتا المطلقين والأرامل بنسبة (6.7%) لكل منهما، يعكس هذا التوزيع وجود تنوع في الحالة الاجتماعية للعمال مما يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل متنوعة وغنية بالتجارب الحياتية المختلفة والتي قد تؤثر على تفاعل العمال وتعاونهم داخل المؤسسة.



الجدول (08) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5	8	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	7	11.7
من 6 إلى 15 سنة	23	38.3
من 16 إلى 20 سنة	15	25.0
أكثر من 20 سنة	7	11.7
المجموع	60	100.0

الشكل (10) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الجدول من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Spss 27

جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة، يتبين من الجدول أن الفئة الأكبر من العمال لديهم أقدمية تتراوح بين 6 إلى 15 سنة بنسبة (38.3%) مما يشير إلى أن جزءا كبيرا من العمال يتمتعون بخبرة متوسطة في العمل بالمؤسسة، الفئة التالية هي العمال الذين لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة بنسبة (25.0%) مما يدل على وجود نسبة كبيرة من العمال ذوي الخبرة الطويلة، العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات أقدمية يشكلون نسبة (13.3%) من العينة، بينما الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات وأولئك الذين لديهم أكثر من 20 سنة يتساوون بنسبة (11.7%) لكل فئة، ومنه فإن التوزيع النسبي متوازن بين العمال الجدد وذوي الخبرة، مما قد يساهم في دمج الأفكار الجديدة مع الخبرات المتراكمة لدعم تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة للفرضية الفرعية الأولى والقائلة: "توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة".

الجدول رقم(09) يوضح العلاقة بين توضيح المؤسسة للعاملين أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم وقدرة المؤسسة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل

المجموع	توضح لكم المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتكم		لا	قدرة المؤسسة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل
	نعم	لا		
11	5	6	لا	قدرة المؤسسة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل
%18.33	%11.1	%40		
49	40	9	نعم	معضلات في ميدان العمل
%81.6	%88.9	%60		
60	45	15		المجموع
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم7 والسؤال17

تعد عملية التكوين الموجهة للعاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، من العمليات الأكثر أهمية في تنمية القدرات الفكرية والمعرفية والفنية لدى الفئة العاملة، والتي تستطيع من خلالها الإدارة العليا، تصويب وتوجيه استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، بهدف الإفادة والاستفادة بصفة عامة، ومن خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه من بيانات كمية حسب إجابات المبحوثين، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم (49) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (81.6%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (40) مفردة، وبنسبة (88.9%) تري بانالمؤسسة توضح لهم أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم، كما لديها القدرة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية (9) مفردات بحثية، وبنسبة مئوية (60%) تري بانالمؤسسة ميدان الدراسة لديها القدرة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل، إلا أنها لا توضح لهم أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم. وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (11) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (18.33%)، توزعت على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (5) مفردات، وبنسبة (11.1%) تري بان المؤسسة توضح لهم أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم، إلا انه ليس لديها القدرة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم (6) مفردة، وبنسبة (40%)، وتري بان المؤسسة لا توضح لهم أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم، كما انه ليس لديها القدرة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل.

وتماشيا مع ما سبق من قراءة إحصائية للبيانات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح حسب الاتجاه العام لإجابات المبحوثين، أن المؤسسة ميدان الدراسة تسعى أثناء عملية التكوين المنظمة للعاملين، إلى العمل على توضيح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم، وهذا ما يؤكد على أنها تسعى على إعطاء العاملين صورة واضحة حول ما تهدف إليه المؤسسة من أهداف ملموسة، وبذلك تساهم المؤسسة في إزالة الغموض والإبهام الذي يحيط بالعملية التكوينية، والذي يجعل العاملين في حالة من الارتياح حول مجريات وإجراءات العملية التكوينية، كما أكد أيضا الاتجاه العام أن المؤسسة ميدان الدراسة لديها القدرة على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل، وهذا ما يؤكد على قدراتها المادية والبشرية في التعامل مع كل المستجدات بطريقة مرنة، تساهم في التماشي مع ما تصبوا إليه المؤسسة من أهداف منشودة، فالمؤسسة التي تعطي أهمية للعاملين فيها من خلال توضيح الرؤية لهم حول ما تهدف إليه من برامج عملية داخل المؤسسة، ستعطيها هذه الميزة القدرة على اكتشاف كل النقائص في البرامج الموجه لتكوين وتمكين العاملين، والتي تستغلها المؤسسة بطريقة ذكية في التعامل مع كل ما يطرأ بصفة غير متوقعة داخل بيئة العمل.

الجدول رقم(10)يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين و استخدم المؤسسة رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات.

المجموع	تحرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين			
	نعم	لا		
7	7	/	لا	تستخدم المؤسسة رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات
%11.66	%13.21	/		
53	46	7	نعم	
%88.33	%86.79	%100		
60	53	7		المجموع
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم 8 والسؤال رقم 21

يعد حرص المؤسسة على توفير المتطلبات الأساسية للعاملين أثناء عملهم، من السلوكيات التنظيمية التي توضح مدى اهتمام المؤسسة بمرؤوسيه، ومن خلال ما هو مبين في الجدول أعلاه من بيانات كمية حسب إجابات المبحوثين، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم (53) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (88.33%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (46) مفردة بحثية، وبنسبة (86.79%) تري بان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج

التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، كما أنها تستخدم رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات، في قدرت المجموعة الثانية بحجم (07) مفردة بحثية، وبنسبة (100%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها لا تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (07) مفردة بحثية، وبنسبة (11.66) تضمنت مجموعة واحدة بحجم (07) مفردات، وبنسبة (13.21%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، إلا أنها لا تستخدم رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات.

وتأسيساً على ما سبق من قراءة إحصائية للبيانات الرقمية في الجدول أعلاه يتضح حسب الاتجاه العام لإجابات الباحثين، أن المؤسسة ميدان الدراسة في حرص دائم على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، فحرص المؤسسة على تحقيق شرط المزامنة بين ما مكونات البرنامج التكويني الموجه لفائدة العاملين، وبين ما تتطلبه المتطلبات الوظيفية، هو تأكيد من طرف المؤسسة ميدان الدراسة على مدي قيمة تواجد المورد البشري في الحياة الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة، كما هو تأكيد على أن المورد البشري يعد من ضمن أولويات المؤسسة، باعتباره العنصر المحوري، والأداة الأساسية التي تحرك عجلة النمو والتطور للحياة التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة، كما أكد الباحثين أن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات، فلكل مؤسسة رسالة أساسية تساهم بها في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية للمنظمة، بغية تحقيق التوازن، وعدم الإخلال باد العناصر التي قد تساهم في عرقلة سير الأمور التنظيمية بشكل جيد، وعملية اتخاذ القرارات في المنظمات تعد من أهم وأخطر العمليات التنظيمية، لذلك لابد لإدارة المنظمة انتهاز إستراتيجية معينة تساهم في سير هذه العملية بشكل جيد، كمشاركة العاملين دون استثناء في إعطاء آرائهم واقتراحاتهم التي توفر العديد من البدائل، التي تحقق شرط المفاضلة للوصول لقرار حكيم، وهذا ما أكده الباحثين في الجدول أعلاه، أنه كلما حرصت المؤسسة على توجيه العملية التكوينية بما يتناسب ومتطلبات الوظيفية الخاصة بالعاملين، بغية تمكينهم سلوكياً ووظيفياً، وهذا يعد بمثابة إشراك العاملين في البرنامج التكويني، كلما كانت لها القدرة على اكتشاف الايجابيات والسلبيات للعملية التكوينية، والتي تستغل فيما بعد في تنقيح سلوكيات العاملين من جهة، والبرامج لتكوينية من جهة ثانية.

الجدول رقم(11) يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية ومراجعة المؤسسة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.

المجموع	تحرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية		لا	نعم
	نعم	لا		
16	16	/	لا	تراجع المؤسسة بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل
%26.66	%30.18	/	نعم	
44	37	7	لا	تراجع المؤسسة بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل
%73.33	%69.81	%100	نعم	
60	53	7	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم 9 والسؤال 19

تماشياً مع الإجراءات المنهجية المبورة لقراءة الجداول الإحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم (44) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (73.33%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (37) مفردة بحثية، وبنسبة (69.81%) تزي بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية وأنها تراجع بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (7) مفردة بحثية، وبنسبة (100%) تزي بأن المؤسسة ميدان الدراسة تراجع بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، إلا أنها لا تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (16) مفردة بحثية، وبنسبة (26.66%)، تضمنت مجموعة واحدة قدرت بحجم (16) مفردة بحثية، وبنسبة (30.18%) تزي بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية إلا إنها لا تراجع بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل،

وانطلاق مما سبق في الجدول أعلاه يتضح حسب الاتجاه العام لإجابات المبحوثين، أن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بموردها البشري، والعمل على تحقيق شروط الراحة النفسية، والتمكين الوظيفي من متطلبات العمل للعاملين لديها، وهذا ما ينمي شعور الانتماء والولاء للمؤسسة لدي العاملين، كما أكد الاتجاه العام لإجابات المبحوثين أن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل بشكل سنوي على مراجعة استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، وهذا يعد من مؤشرات الذكاء التنظيمي التي تستخدمه المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها، في إدارة شؤونها الداخلية والخارجية، فمراجعة السياسات أو الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة، هو دليل على تواجد عنصر المرونة، والتماشي مع المستجدات التي تطرأ بشكل مباشر أو غير مباشر

على بيئة العمل بالمؤسسة، وهذا ما يساعد في العمل على توفير كل ما يحتاجه العاملين والمؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم(12) يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين واستخدم المؤسسة حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به.

المجموع	عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين		لا	استخدم المؤسسة حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به
	نعم	لا		
20	7	13	لا	استخدم المؤسسة حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به
%33.33	%19.44	%54.16		
40	29	11	نعم	استخدم المؤسسة حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به
%66.67	%80.56	%45.83		
60	36	24	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم 10 والسؤال 18

انطلاقاً من المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم (40) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (66.67%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (29) مفردة بحثية، وبنسبة (80.56%) ترى بأن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وإنها تستخدم حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (11) مفردة بحثية، وبنسبة (45.83%) ترى بأن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به، إلا أنها لا تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (20) مفردة بحثية، وبنسبة (33.33%) توزعت على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (7) مفردات، وبنسبة (19.44%) ترى بأن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به، إلا أنها لا تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (13) مفردة بحثية، وبنسبة (54.16%) ترى بأن المؤسسة ميدان الدراسة لا تستخدم حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به، كما أنها لا تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين.

تأسيساً على ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح حسب الاتجاه العام لإجابات المبحوثين، أن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وهذا يؤكد أنها تعمل على تبسيط وتسهيل وتذليل الصعاب التي تواجه العاملين لديها أثناء العملية التكوينية، وإزالة الغموض والإبهام حول العملية التكوينية التي يتعرض لها العاملين، كما يدل من جهة ثانية على اهتمام المؤسسة بموردها البشري، وإعطائه مكانة خاصة، نظراً لمجهوداته المبذولة في خدمة المؤسسة، والعمل على تطويرها وتقديمها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، كما أكد الاتجاه العام أن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به، وبذلك يمكن القول أنها تتجه أسلوب الحث الشفهي الهادف مع العاملين داخل بيئة العمل، والذي يتضمن مجموعة من الإرشادات والنصائح الهادفة، والطرق الصحيحة في مواجهة كل التحديات التي تواجه المؤسسة، في بعض الظروف الاستثنائية، وهذا يعد كذلك من مؤشرات الذكاء التنظيمي الذي تستخدمه المؤسسات في مواجهة كل التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من خلال درعها البشري إلا وهو العامل، أي أنها تستثمر فيه من خلال استخدام حوار استراتيجي هادف حول المحافظة على المؤسسة بغية بقائها واستمرارها في مجال المنافسة بشكل قوي، وهذا ما ظهر كذلك في اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة في العمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، والتي اعتمدت في أسلوب الحث اللفظي الهادف والمفيد.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال وإصغاء المؤسسة باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها.

المجموع	تحرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال			
	نعم	لا		
19	14	5	لا	تصغي المؤسسة باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها
%31.67	%29.16	%41.66		
41	34	7	نعم	
%68.33	%70.84	%58.34		
60	48	12	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم 11 والسؤال 20

تعد الكفاءة البشرية من المتطلبات الأساسية في أي منظمة كانت، فهي بمثابة البوصلة التنظيمية الموجهة لكل ما تمتلكه المنظمة من شؤون وعمليات إدارية، تنظيمية وسلوكية، وانطلاقاً من البيانات الرقمية

الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية الباحثين قد جاء بحجم (41) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (68.33%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (34) مفردة بحثية، وبنسبة (70.84%) تريبان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، وأنها تصغي باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (7) مفردة بحثية، وبنسبة (58.34%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تصغي باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها، لكنها لا تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (19) مفردة بحثية، وبنسبة (31.67%) توزعت على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (14) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (29.16%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، إلا أنها لا تصغي باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (5) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (41.66%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة ليست حريصة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، كما أنها كذلك لا تصغي باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها.

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية للبيانات المبوبة في الجدول أعلاه، يتضح حسب الاتجاه العام لإجابات الباحثين، أن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، وهذا دليل على مدي إدراك المؤسسة ميدان الدراسة لأهمية الكفاءات البشرية التي تمتلك الكفاءة الفكرية، والمعرفية، والفنية في إدارة شؤون المؤسسة، وخاصة فيما تعلق بالعمليات والبرامج التكوينية، كما هو تأكيد على اهتمام المؤسسة بنوعية تكوين العاملين لديها، بهدف تمكينهم بشكل جيد من متطلبات العمل الوظيفية، وهذا ما سيعود على المؤسسة ميدان الدراسة بالإيجاب من حيث طبيعة الأداء، وخدمة المصلحة العامة للمؤسسة، كما أشار الاتجاه العام إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تصغي باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها، بحيث تؤكد على الاستثمار بذكاء في موردها البشري، وذلك من خلال الاهتمام بحاجياته، رغباته، وانشغالاته المتنوعة، ومحاولة تلبية قدر المستطاع، بهدف كسبه وكسب ولائه وانتائه لها، وهذا ما يجعل العاملين في حرص دائم ومستمر على خدمة المؤسسة ودفعها نحو النجاح وتحقيق أهدافها الخاصة والعامة.

الجدول رقم(14)يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين واعتمادها على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها

المجموع	اهتمام المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين			
	نعم	لا		
19	6	13	لا	اعتماد المؤسسة على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها
%31.67	%15.38	%61.90		
41	33	8	نعم	
%68.33	%84.62	%38.10		
60	39	21	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم 12 والسؤال 16

وانطلاقاً من البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية الباحثين قد جاء بحجم(41) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(68.33%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(33) مفردة بحثية، وبنسبة(84.62%) تريان المؤسسة ميدان الدراسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، كما أنها تعتمد على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم(8) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(38.10%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، إلا أنها لا تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(19) مفردة بحثية، وبنسبة(31.67%)، توزعت على مجموعتين، حيث قدرت المجموعة الأولى بحجم(6) مفردة بحثية، وبنسبة(15.38%)،تري بان المؤسسة ميدان الدراسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، إلا أنها لا تعتمد على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (13) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(61.90%)، تري بان المؤسسة ميدان الدراسة لا تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، كما أنها لا تعتمد على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

وتماشياً مع الخطوات المبسورة لمنهجية تأويل البيانات الإحصائية، نلاحظ أن الاتجاه العام حسب إجابات الباحثين، يري أن المؤسسة ميدان الدراسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، فهذا الاهتمام نابغ من المعرفة القوية للمؤسسة، وخبرتها الطويلة في مجال العمل، التي تساعدها بشكل كبير في اختيار الأسلوب الصحيح في التعامل مع موردها البشري، وتسعي باستمرار إلى وضع المورد البشري في خانة خاصة، باعتباره المحرك الأساسي لجل العمليات التنظيمية داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، كما أكدت إجابات الباحثين أنها تعتمد على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا

يعد من مؤشرات الذكاء التنظيمي، الذي تستعمله المؤسسات في إدارة مواردها، وكسب ثقته، وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظومة التنظيمية للمؤسسة ميدان الدراسة، فتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين فيها، سيوطد العلاقة العملية بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، فكلما كان اهتمام المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، كلما ساعدها ذلك في الاعتماد على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، أي التنوع في الأساليب يعتبر كبديل عملية تساعد المؤسسة في تحديد الأسلوب المناسب والأنجع في توضيح أهداف المؤسسة للعاملين فيها.

الجدول رقم(15) يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم، ومراجعة المؤسسة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.

المجموع	تهتم المؤسسة بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم		لا	مراجعة المؤسسة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.
	نعم	لا		
15	12	3	لا	
%25	%22.65	%42.85		
45	41	4	نعم	
%75	%77.35	%57.15		
60	53	7		المجموع
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال رقم 06 والسؤال 19

انطلاقاً من البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية الباحثين قد جاء بحجم (45) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (75%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (41) مفردة بحثية، وبنسبة (77.35%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة لديها اهتمام من حيث تكوين العاملين فيها بشكل منتظم، وأنها على مراجعة دائمة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل. كما جاءت المجموعة الثانية بحجم (4) مفردة بحثية، وبنسبة (57.15%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة، على مراجعة دائمة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، إلا أنه ليس لديها اهتمام من حيث تكوين العاملين فيها بشكل منتظم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (15) مفردة بحثية، وبنسبة (25%)، توزعت على مجموعتين، حيث قدرت المجموعة الأولى بحجم (12) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (22.65%)، تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة لديها اهتمام من حيث تكوين العاملين فيها بشكل منتظم، إلا أنها ليست على مراجعة دائمة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (3) مفردة بحثية، وبنسبة (42.85%) تري بأن المؤسسة

ميدان الدراسة ليس لديها اهتمام بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم، كما أنها ليست على مراجعة دائمة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.

تأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية للبيانات الكمية المبوبة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام حسب إجابات الباحثين، يري بان المؤسسة ميدان الدراسة لديها اهتمام بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم، بحيث تعد من الأساليب المنتهجة داخل بيئة العمل مع العاملين، وأحد الأساليب التي توضح مدى جودة عملية التكوين للعاملين فيها، ومدى إدراك وذكاء طاقم المؤسسة ميدان الدراسة لأهمية الاهتمام بالموارد البشري الذي ينتمي إليها، بحيث من خلاله فقط تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما كان اهتمامها منصبا على كيفية تمكين عاملها، وتنمية قدراتهم ومهارتهم الفكرية والمعرفية والسلوكية حول ما تتطلبه متطلبات الوظيفة الخاصة بالعامل، كلما زاد ذلك من نسبة المؤسسة من امتلاك مورد بشري كفاء على دراية تامة بواجباته وحقوقه تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أكد أيضا الاتجاه العام إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تراجع بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، مما يؤكد على أهمية السياسة التنظيمية لديها، والتأكيد على دورها في بلورة العمليات التنظيمية داخل بيئة العمل، فمراجعة الاستراتيجيات التنظيمية بشكل مستمر هو حرص وذكاء من المؤسسة ميدان الدراسة، في الكشف عن النقائص التي تظهر عند مراجعة استراتيجياتها المنتهجة، والعمل على تصحيحها وتصويبها بما يتماشى والمعطيات والمستجدات التي تطرأ على بيئة العمل داخليا وخارجيا، ما يجعلها في حالة من المرونة التنظيمية من حيث التعامل مع مختلف التغيرات التنظيمية، فكلما كان حرص المؤسسة على تقديم الأفضل للعاملين لديها، كلما كانت حريصة على اعتماد استراتيجيات هادفة تخدم العامل والمؤسسة ككل.

الجدول رقم (16) يوضح نوع التكوين المقدم لفائدة العاملين بالمؤسسة

المجموع	تهتم المؤسسة بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم		في حالة الإجابة ب: نعم، ما نوع هذا التكوين؟
	نعم		
9	9	تكوين خارج المؤسسة	
36%	36%		
7	7	تكوين فردي	
28%	28%		
5	5	تكوين داخل المؤسسة	
20%	20%		
4	4	تكوين جماعي	
16%	16%		
25	25	المجموع	
100%	100%		

السؤال 6

يعد اهتمام المنظمات بعملية تكوين العاملين فيها بشكل منتظم من السياسات الصائبة، التي تحاكي مدي كفاءة وقدرة المؤسسة على التماشي مع كل ما تتطلبه الوظيفة والعاملين على حد سواء من تمكين، وتنمية للقدرات المعرفية والفكرية في مجال العمل، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول نوعية التكوين الذي تستخدمه المؤسسة ميدان الدراسة في تكوين موردها البشري، حيث أكد المبحوثين على عدة أنواع من التكوين المنتهجة داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي أخذت أحجاما و نسباً مئوية، حيث جاء ما حجمه (9) مفردات بحثية، وقدرت بنسبة (36%) من إجابات المبحوثين، تؤكد أن نوع التكوين الذي تنتهجه المؤسسة معهم هو التكوين خارج المؤسسة، في حين جاء ما حجمه (7) مفردات بحثية، وقدرت بنسبة (28%) من إجابات المبحوثين، تؤكد أن نوع التكوين الذي تنتهجه المؤسسة معهم هو التكوين الفردي، كما جاء ما حجمه (5) مفردات بحثية، وقدرت بنسبة (20%) من إجابات المبحوثين، تؤكد أن نوع التكوين الذي تنتهجه المؤسسة معهم هو التكوين داخل المؤسسة، في حين جاء ما حجمه (4) مفردات بحثية، وقدرت بنسبة (16%) من إجابات المبحوثين، تؤكد أن نوع التكوين الذي تنتهجه المؤسسة معهم هو التكوين الجماعي.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة، تعتمد على عدة أنواع من آليات التكوين في تكوين العاملين فيها، وذلك حسب إجابات المبحوثين، مما يؤكد أنها حقاً تهتم بموردها البشري وتسعى إلى تكوينه بما تتطلبه الحاجة الوظيفية، والتنظيمية على حد سواء، وبالتالي هو عبارة عن هدف ضمني يتمثل في تمكين العاملين وظيفياً وسلوكياً من متطلبات العمل اليومية، كما هو تطوير وصقل لقدراتهم ومهاراتهم في مجال العمل، ويعد التكوين رغم تنوعه داخل بيئة العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة، من المؤشرات التي توضح مدي فطنة وذكاء المؤسسة في التعامل مع موردها البشري، واستثمار في قدراته وإمكانياته المختلفة، فيما تتطلبه الحاجة التنظيمية، بهدف تحقيق أهدافها، والمصلحة العامة للمؤسسة ككل.

الجدول رقم (17) يوضح كيفية حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر

المجموع	كيفية حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر		في حالة الإجابة ب: نعم، كيف يتم تنظيم هذا التكوين زمنياً؟	
	نعم	دائم ومستمر		
01	01	01	يتم تنظيمه كل شهر	
%7.14	%7.14	%7.14		
/	/	/		يتم تنظيمه كل ثلاثة أشهر
%	%	%		
/	/	/		يتم تنظيمه كل ستة أشهر
%	%	%		
13	13	13	يتم تنظيمه بشكل سنوي	
%92.86	%92.86	%92.86		
14	14	14	المجموع	
%100	%100	%100		

السؤال 13

انطلاقاً مما يوضحه الجدول الإحصائي أعلاه من بيانات كمية، نلاحظ إن المبحوثين قد أكدوا أن البرامج التكوينية التي تنظمها المؤسسة ميدان الدراسة، قد أخذت كفاءات مختلفة من حيث تنظيمها، والتي أخذت أحجاماً و نسباً مئوية مختلفة، حيث جاء ما حجمه (13) مفردة بحثية، وقدرت بنسبة مئوية قوامها (92.86%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تنظم عملية التكوين لفائدة العاملين لديها يجري كل سنة، في حين جاء ما حجمه بمفردة واحدة، وبنسبة مئوية قوامها (7.14%) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تنظم عملية التكوين لفائدة العاملين لديها تجري كل شهر.

وانطلاقاً من ما سبق، وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن كيفية تنظيم عملية التكوين لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، تتم بشكل سنوي، وهذا يعود لاعتبارات خاصة بالمؤسسة ميدان الدراسة، إلا أنه

يؤكد على وجود العملية التكوينية ضمن سياسات المؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى تحيين، وتحديث المعرفة الوظيفية، والمعلومات الخاصة بمتطلبات العمل لدي العاملين، بهدف التماشي مع المستجدات والتطورات التي تحدث في سوق العمل، والمنافسة الخارجية، والتماشي مع كل ما هو جديد في العالم الداخلي والخارجي للمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم(18) يوضح الهدف من إخضاع المؤسسة ميدان الدراسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم

المجموع	الهدف من إخضاع المؤسسة ميدان الدراسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم		في حالة الإجابة ب: نعم، هل تهدف من وراء هذا التقييم إلى؟
	نعم		
7	7	تحديد النقائص في العملية التكوينية	
%41.17	%41.17		
6	6	معرفة مدي ملائمة ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة	
%35.92	%35.92		
4	4	معرفة مدي استفادتم من هذا التكوين	
%23.52	%23.52		
17	17		المجموع
%100	%100		

السؤال 14

التقييم من العمليات التنظيمية التي تعمل المؤسسة من خلالها على معرفة استيعاب وتقبل العاملين لعملية التكوين، ومدي اكتسابهم من خلالها لمهارات عملية في مجال العمل، وانطلاقا مما يوضحه الجدول الإحصائي أعلاه من بيانات كمية، نلاحظ إن المبحوثين قد أكدوا أن الهدف من إخضاع المؤسسة ميدان الدراسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم، قد تمثلت في عدة آراء، والتي أخذت أحجاما و نسبا مئوية مختلفة، حيث جاء ما حجمه (7) مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(41.17%)، تري بان الهدف من وراء عملية التقييم هو " تحديد النقائص في العملية التكوينية"، في حين جاء ما حجمه (6) مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(35.92%)، تري بان الهدف من وراء عملية التقييم هو " معرفة مدي ملائمة ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة"، بينما جاء ما حجمه(4) مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(23.52%)، تري بان الهدف من وراء عملية التقييم هو " معرفة مدي استفادتم من هذا التكوين".

وانطلاق مما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في جدول أعلاه، يتضح أن المؤسسة ميدان الدراسة تهدف من خلال وضع العاملين تحت عملية التقييم بعد برنامج التكوين المنظم لفائدتكم، إلى ثلاثة أهداف جاءت على النحو التالي:

- **تحديد النقائص في العملية التكوينية:** والتي يقصد بها معرفة نقاط القوة، ونقاط الضعف التي صاحبت العملية التكوينية، ولمعرفة هذه النقاط سألنا الذكر، تخضع العاملين المكونين، لعملية التقييم، والتي من خلالها تحدد المؤسسة كيفية التعامل مع البرامج لتكوينية في المستقبل، بهدف تحقيق التطوير، وجودة التأطير والتكوين للعاملين في البرامج التكوينية القادمة.
- **معرفة مدي ملائمة ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة:** بعد عملية التقييم للعاملين، تستطيع المؤسسة معرفة مدي ملائمة ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة، وذلك من خلال المراقبة المستمرة لأداء العاملين أثناء الدوام الرسمي، ومعرفة مدي فهمهم وتمكنهم من المتطلبات الوظيفية الخاصة بعملهم وانجازها في الوقت المناسب، دون عوائق، أو أخطاء مهنية.
- **معرفة مدي استفادتكم من هذا التكوين:** ويتم ذلك من بمراقبة المؤسسة ميدان الدراسة للعاملين المكونين، من خلال طرق انجازهم للمهام الوظيفية، اندماجهم واستغراقهم في العمل، مدي تتبع وتطبيق العاملين للإرشادات والنصائح التي تعرضوا لها أثناء العملية التكوينية على أرض الواقع، ومدي رضاهم عن العملية التكوينية، فكل هذه المؤشرات كفيلا لمعرفة مدي استفادة العاملين المكونين من العملية التكوينية من عدمها.

الجدول رقم (19) يوضح رأي المرؤوسين حول البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم

النسبة المئوية %	التكرارات		
36.7%	22	جيدة	رأي المرؤوسين حول البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم
40.0%	24	حسنة	
23.3%	14	متوسطة	
100%	60	المجموع	

السؤال 15

يعد رأي المرؤوسين حول سلوك أو برنامج معتمد داخل المؤسسة التي يعمل بها. من المؤشرات التي يعتمد عليها الباحثين في دراسة الواقع العيني لأي مؤسسة، حيث نلاحظ من ما تقدم من معطيات رقمية في الجدول أعلاه، أن رأي المرؤوسين حول البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم، قد جاء بتقديرات وأحجام ونسب متفاوتة، حيث أكد المبحوثين - المرؤوسين - أن البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم كانت جيدة والتي قدرت بحجم (22) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (36.7%)، في حين أكد المرؤوسين وذلك حسب رأيهم أن البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم كانت بدرجة حسنة، وقد قدرت بحجم (24) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (40.0%)، بينما تذييل الترتيب رأي المرؤوسين والذي تمثل

في أن البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستهم كانت بدرجة متوسطة، وقد قدرت بحجم (14) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (23.3%).

فمن خلال ما سبق من قراءة إحصائية للبيانات الإحصائية في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب رأي المرؤوسين وذلك من خلال إجاباتهم، إن المؤسسة ميدان الدراسة وبصفة عامة لديها برامج تكوينية مقبولة، وذلك حسب إجابات المبحوثين التي تراوحت بين الجيدة، المتوسطة والحسنة، وكل هذه التقديرات إنما تشير في معناها الدلالي إلى الإيجابية، بمعنى أن المرؤوسين على رضا تام عن نوعية البرامج التكوينية المقدمة من طرف مؤسستهم، وعن الأساليب والطرق التي تقدم بها هذه البرامج التكوينية.

الجدول رقم (20) يوضح مراجعة المؤسسة بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل

المجموع	تراجع المؤسسة بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل	
	نعم	
10	10	مدي موافقتها مع المستجدات الداخلية والخارجية
%38.46	%38.46	
9	9	تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة
%34.61	%34.61	
7	7	تحديد الاحتياجات التي يتطلب وجودها بالمؤسسة
%26.92	%26.92	
		المجموع
26	26	
%100	%100	

السؤال 19

تعد مراجعة المؤسسة لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، من مؤشرات الذكاء، والحرص الدائمين من طرفها على التماشي مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها، كما تتضمن أهداف أخرى، حيث نلاحظ حسب إجابات المبحوثين- المرؤوسين- من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه من معطيات كمية امبريقية، والتي قد جاءت بأحجام ونسب متفاوتة، أنه قد جاء ما حجمه (10) مفردات بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها (38.46%) تري بان المؤسسة ميدان الدراسة تراجع مدي موافقتها مع المستجدات

الداخلية والخارجية، في حين جاء ما حجمه (9) مفردات بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها (34.61%) تري بان المؤسسة ميدان الدراسة تراجع تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة، كما جاء أيضا ما حجمه (7) مفردات بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها (26.92%) تري بان المؤسسة ميدان الدراسة تراجع تحديد الاحتياجات التي يتطلب وجودها بالمؤسسة. وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية للبيانات الكمية في الجدول أعلاه، يمكن القول إن المؤسسة ميدان الدراسة تراجع بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، وذلك حسب إجابات المبحوثين من خلال ما يلي:

- **مدي موائمتها مع المستجدات الداخلية والخارجية:** ويقصد بذلك معرفة المؤسسة ميدان الدراسة مدي موائمة ما تمتلكه من استراتيجيات تنظيمية منتهجة داخل بيئة العمل، مع المتغيرات والمستجدات التنظيمية الداخلية والخارجية لبيئة العمل، بهدف توجيهها وتصويبها في حالة عدم التماشي أو التوافق والتواءم مع استراتيجياتها الفعلية.
- **تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة:** بحيث تستخدم إستراتيجيتها المعتمدة من خلال عملية المراجعة السنوية، في تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة، وبذلك تستطيع المؤسسة ميدان الدراسة من معرفة فعالية ما تنتهجه من إستراتيجية تنظيمية، ومدي تماشيها مع معطيات بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- **تحديد الاحتياجات التي يتطلب وجودها بالمؤسسة:** بحيث تستخدم إستراتيجيتها المعتمدة من خلال عملية المراجعة السنوية، من تحديد ومعرفة الاحتياجات التي يتطلب وجودها داخل بيئة عمل المؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى خلق نوع من التوازن التنظيمي في مجال الاحتياجات التي تعد من ضروريات سير العمل بطريقة جيدة.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة لفرضية الفرعية الثانية والقائلة "هل توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل آلية المصير المشترك بالمؤسسة ميدان الدراسة".

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين ووضع المؤسسة مصالح العاملين في نطاق أولويات اهتماماتها.

المجموع	تهتم المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين		لا	تضع المؤسسة مصالح العاملين في نطاق أولويات اهتماماتها
	نعم	لا		
19	19	/	لا	
%31.66	%38.77	/		
41	30	11	نعم	
%68.34	%61.23	%100		
60	49	11	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 12 والسؤال 21

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه من بيانات كمية حسب إجابات المبحوثين، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم (41) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (68.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (30) مفردة، وبنسبة (61.23%) تری بانالمؤسسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين ، وأنها تضع مصالح العاملين بها في نطاق أولوياتها ، في حين قدرت المجموعة الثانية (30) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (23.61%) تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين مع وضعها مصالح العاملين بها في نطاق أولوياتها ، وفي حين قدرت المجموعة الثانية ب(11) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (100%)، تری أنهم لا يهتمون بالتنوع في أساليب عملية التكوين ولا يضعون مصالح عمالهم في أولوياتهم . في المقابل نجد (19) مفردة بحثية، وبنسبة (31.66%) تری بان المؤسسة تهتم بالتنوع في أساليب التكوين وتولي أهمية لمصالح العاملين.

التنوع في أساليب التكوين يوفر للعمال فرص متعددة لتعلم المهارات وتطوير القدرات بشكل شامل ، كما ان شعور العمال بوضع مصالحهم في نطاق أولويات المؤسسة يولد لديهم شعور الاعتزاز والرضى الوظيفي ويزيد من الالتزام اتجاه المؤسسة في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء .

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين إخضاع المؤسسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم والتزام العاملين بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب.

المجموع	إخضاع المؤسسة للعاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم		لا	التزام العاملين بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب.
	نعم	لا		
30	20	10	لا	
%50	%51.28	%47.61		
30	19	11	نعم	
%50	%48.72	%52.39		
60	39	21	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 14 والسؤال 28

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول إخضاع المؤسسة في نهاية التكوين لعملية التقييم وعلاقتها بالتزام العاملين فيها بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب ان إجابات المبحوثين، قد جاء بحجم (30) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (50%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (10) مفردة، وبنسبة (47.61%) ترى بان المؤسسة لا تقوم بإخضاع العاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم كما أن العاملين لا يلتزمون بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب منهم ، في حين قدرت المجموعة الثانية (20) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (28.51%) تقوم بإخضاع العاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم إلا أن العاملين لا يلتزمون بتنفيذ التعليمات الإدارية كما هو مطلوب ، وفي مقابل ذلك نجد (30) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (50%)، تضمنت (11) مفردة بحثية، وبنسبة (52.39%) ترى بان المؤسسة تقوم بإخضاع العاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم ، كما أن العاملين يلتزمون بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب ، كما تضمنت (19) وحدة بحثية بنسبة (72.48%) ترى بان المؤسسة تقوم بإخضاع العاملين في نهاية التكوين لعملية التقييم كما ان العاملين يلتزمون بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب منهم.

هذا التوزيع يعكس تباينا في عملية إخضاع وإخضاع المؤسسة في نهاية التكوين لعملية التقييم، مما قد يعكس اختلافات في السياسات التقييمية أو في التطبيق لها داخل المؤسسة فالتقييم في نهاية التكوين فرصة هامة لتحقيق الأهداف وتطوير المهارات، كما إن التزام العاملين بتنفيذ التعليمات الإدارية يعبر عن مدى حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة وارتباطهم بها.

الجدول رقم(23)يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وحرص زملاء العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المجموع	عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين		لا	حرص زملاء العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.
	نعم	لا		
20	18	2	لا	
%50	%32.72	%40		
40	37	3	نعم	
%50	%67.28	%60		
60	55	5	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 10 والسؤال 26

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد وعلاقتها بحرص زملاء العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة ، قد جاء بحجم(20) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(50%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(18) مفردة، وبنسبة(32.72%) ترى بان المؤسسة توضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وان زملاء العمل لا يحرصون على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين قدرت المجموعة الثانية(2) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية(40%) ترى بان المؤسسة لاتوضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وان زملاء العمل لا يحرصون على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي مقابل ذلك نجد (40) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(50%)، تضمنت (37) مفردة بحثية، وبنسبة(67.28%) ترى بان المؤسسة توضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وان زملاء العمل يحرصون على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما تضمنت (3) وحدة بحثية بنسبة (60%) ترى بان المؤسسة لا توضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وان زملاء العمل يحرصون على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

هذا التوزيع يعكس تباينا في توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين ويرجع ذلك إلى اختلافات في سياسات توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للعاملين داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت حرص زملاء العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، يرجع إلى حرصهم إلى تحقيق أهداف مؤسستهم لشعورهم بالانتماء إليها.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل

المجموع	حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية			
	نعم	لا		
16	9	7	لا	والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل
%26.66	%17.64	%77.77		
44	42	2	نعم	
%73.34	%82.36	%22.22		
60	51	9	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 09 والسؤال 29

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل ، قد جاء بحجم (16) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (26.66%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (9) مفردة، وبنسبة (17.64%) ترى بان حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية لكن لا يوجد تعاون مع الرئيس لخلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل ، في حين قدرت المجموعة الثانية (7) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (77.77%) ترى بان المؤسسة لا تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية ولا يوجد تعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل ، وفي مقابل ذلك نجد (44) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (37.34%)، تضمنت (42) مفردة بحثية، وبنسبة (82.36%) ترى بان حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل ، كما تضمنت (2) وحدة بحثية بنسبة (22.22%) ترى بان المؤسسة لا تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية وهناك تعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل .

هذا التوزيع يعكس تباينا في توضيح بان المؤسسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل، مما يؤكد اهتمام المؤسسة بموردها البشري، والعمل على توفير كل ما يحتاجه من حاجيات تتماشى ومتطلبات العمل، وحرصها على التجديد والتحديث لمتطلبات الوظيفة بما يتماشى وسوق العمل، ووجود درجة عالية من التعاون بين العمال ورؤسائهم يشير الى بيئة عمل تشاركية إيجابية مما يسهم تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وخلق ثقافة عمل داعمة ومحفزة.

الجدول رقم(25)يوضح العلاقة بين توضيح المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.

المجموع	توضيح المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين		لا	يساعد الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.
	نعم	لا		
14	10	4	لا	
%26.66	%20.83	%33.33	نعم	
46	38	8	لا	
%73.34	%79.16	%66.66	نعم	
60	48	12	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 07 والسؤال 25

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول توضيح المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين وعلاقتها بمساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل، قد جاء بحجم(46) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(73.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(38) مفردة، وبنسبة(79.16%) تري بان المؤسسة توضح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين وان زملاء العمل يساعدون بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل ، في حين قدرت المجموعة الثانية(8) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية(66.66%) تري أنالمؤسسة لا توضح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين و ان الزملاء يساعدون بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل وفي مقابل ذلك نجد (14) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(26.66%)، تضمنت (10) مفردات بحثية، وبنسبة(20.83%) تري بان المؤسسة توضح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين إلا أن الزملاء لا يساعدون بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل. ، كما تضمنت (4) وحدة بحثية بنسبة (33.33%) ترى بان المؤسسة لا توضح برامج التكوين التي تنظمها لفائدة لعاملين وعلاقتها وان الزملاء ولا يساعدون بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.

هذا التوزيع يعكس تباينا في توضيح المؤسسة لأهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل مما يؤكد اهتمام المؤسسة بثقافة التعاون بين العاملين وروح الفريق العالية مما يزيد في الكفاءة ويخلق بيئة عمل داعمة لإنجاز بيئة عمل.

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.

المجموع	حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين			
	نعم	لا		
7	7	/	لا	يساعد الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.
%11.66	%14.58	/		
53	41	12	نعم	
%88.34	%85.42	%100		
60	48	12	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 08 والسؤال 25

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل، قد جاء بحجم (53) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (88.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (41) مفردة، وبنسبة (85.42%) تري بان المؤسسة تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل، في حين قدرت المجموعة الثانية (12) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (100%) تري بان المؤسسة لا تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين و أن الزملاء يساعدون بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل، وفي مقابل ذلك نجد (7) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (11.66%)، تضمنت (7) مفردة بحثية، وبنسبة (100%) تري بان المؤسسة تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين ولا يساعد الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.

هذا التوزيع يعكس تباينا في توضيح في حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين و مساعدة الزملاء بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل، فحرص المؤسسة على تحقيق التوافق يؤدي إلى تحسين كفاءتهم وأدائهم ، كما يعزز المهارات والمعارف المكتسبة تكون ذات صلة مباشرة بمهامهم اليومية ومساعدة زملاء العمل يعكس ثقافة تعاون قوية داخل المؤسسة .

الجدول رقم(27) يوضح حث المؤسسة العاملين على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية

النسبة المئوية %	التكرارات		
58.3%	35	لا	حث المؤسسة العاملين على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية
41.7%	25	نعم	
100%	60	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول أن (58.3%) من العمال أجابوا بـ "لا" على سؤال ما إذا كانت المؤسسة تحثهم على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية، هذا قد يعكس تراجعاً في مستوى الحث على المشاركة الفعالة في العمليات الإدارية، مما يمكن أن يشير إلى نقص في التفاعل والشفافية في العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

من جانب آخر أجاب (41.7%) من العمال بـ "نعم" على السؤال نفسه، مما يعني أن هناك جزء صغير من العمال يشعرون بالحث على المشاركة في صياغة المهام الإدارية. هذه النسبة تدل على وجود إمكانية لتعزيز المشاركة والتفاعل من خلال سياسات أو ممارسات تشجيعية أكثر فاعلية.

من الواضح أن هناك حاجة إلى تحسين التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين لتعزيز المشاركة في صياغة المهام الإدارية، مما قد يساهم في تعزيز الالتزام وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم(28) يوضح سماح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها.

النسبة المئوية %	التكرارات		
60%	36	لا	سماح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها.
40%	24	نعم	
100%	60	المجموع	

استناداً إلى الجدول أعلاه يظهر أن (60.0%) من العمال أجابوا بـ "لا" على سؤال ما إذا كانت المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها. هذا يشير إلى أن هناك نقصاً في إشراك العاملين في عملية مراجعة النتائج داخل المؤسسة، مما يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى الثقة والانخراط لدى العمال.

على الجانب الآخر، أجاب (40.0%) من العمال بـ "نعم"، مما يشير إلى وجود جزء صغير يشعر بأن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج. هذا يمكن أن يرتبط بمستوى معين من الشفافية أو الاستجابة التي يوفرها القيادات الإدارية، مما قد يساهم في تحسين التواصل الداخلي وتعزيز الالتزام والمسؤولية.

من المهم أن تعمل المؤسسة على تعزيز مشاركة العمال في عملية مراجعة النتائج لتعزيز الشفافية وبناء بيئة عمل تعزز من مشاركة الجميع في تحسين الأداء واتخاذ القرارات بشكل أفضل مدروس ومبني على البيانات والمعلومات الشاملة.

الجدول رقم (29) يوضح حرص العاملين الدائم بالمحافظة على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها

النسبة المئوية %	التكرارات		
6.7%	4	لا	. حرص العاملين الدائم بالمحافظة على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها
93.3%	56	نعم	
100%	60	المجموع	

الجدول رقم (31) يوضح أن (93.3%) من العمال في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة يحرصون دائماً على المحافظة على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها، بينما (6.7%) من العمال لا يظهرون هذا الحرص.

هذا التوزيع يعكس مدى التزام الغالبية العظمى من العمال بالمحافظة على سمعة مؤسستهم، مما يشير إلى وجود شعور قوي بالانتماء والفخر بالعمل في هذه المؤسسة. المحافظة على السمعة تتطلب الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية العالية، مما يعزز من مكانة المؤسسة في المجتمع ويزيد من ثقة العملاء والشركاء فيها.

من جهة أخرى نسبة (6.7%) التي لا تظهر هذا الحرص قد تشير إلى وجود بعض القضايا أو التحديات التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي أو الالتزام الشخصي لبعض العمال. من المهم أن تعمل المؤسسة على فهم أسباب هذا النقص ومعالجتها من خلال تعزيز التواصل، وتقديم الدعم اللازم، وتعزيز الوعي بأهمية السمعة المؤسسية.

بشكل عام يعكس هذا الجدول مستوى عال من الالتزام لدى العمال بالمحافظة على سمعة المؤسسة، مما يسهم في تعزيز صورتها العامة واستدامة نجاحها في المستقبل.

الجدول رقم (30) يوضح رأي المرؤوسين بتشجيع المؤسسة لهم بالمشاركة في تقرير مصيرها.

النسبة المئوية %	التكرارات		
3.3%	2	ممتازة	رأي المرؤوسين بتشجيع المؤسسة لهم بالمشاركة في تقرير مصيرها
66.7%	40	جيدة	
6.7%	4	حسنة	
23.3%	14	متوسطة	
100%	60	المجموع	

جاء تقييم العمال لتشجيع المؤسسة لهم بالمشاركة في تقرير مصيرها كالتالي: (66.7%) من العمال يرون أن التشجيع جيد، (23.3%) يرون أنه متوسط، (6.7%) يرون أنه حسن، و(3.3%) يرون أنه ممتاز. المتوسط الحسابي للتقييم هو 2.5000 مع انحراف معياري 0.89253، مما يشير إلى أن الاتجاه العام للعينة هو "جيدة" ومنه فإن أغلبية العمال يقدرّون تشجيع المؤسسة لهم على المشاركة في تقرير مصيرها، مما يشير إلى وجود ثقافة مؤسسية تدعم المشاركة والشفافية، إذ أن تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، ويعزز من الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

من جهة أخرى نسبة العمال الذين يرون أن التشجيع متوسط أو أقل قد تشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين التواصل وآليات المشاركة. من المهم أن تستمر المؤسسة في تعزيز هذه المشاركة والعمل على جعل جميع العمال يشعرون بأن آراءهم ومساهماتهم تُقدّر وتؤخذ بعين الاعتبار. بشكل عام يعكس هذا الجدول تقييماً إيجابياً من قبل العمال لتشجيع المؤسسة على مشاركتهم في تقرير مصيرها، مع وجود مجال للتحسين لضمان مشاركة فعالة وشاملة لجميع العاملين.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة والقائلة "هل توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة".
الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين توضيح المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين وقابليهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل.

المجموع	توضح لكم المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتكم		لا	لا
	نعم	لا		
14	12	2	لا	لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل
%23.33	%22.22	%33.33		
46	42	4	نعم	أثناء العمل
%76.67	%77.78	%66.67		
60	54	6	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 07 والسؤال 35

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول توضيح المؤسسة لأهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين و قابليهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل ، قد جاء بحجم (46) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (23.33%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (42) مفردة، وبنسبة (77.78%) تري بان المؤسسة توضح لعمالها أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين و قابليهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل ، في حين قدرت المجموعة الثانية (4) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (66.67%)، تري بان المؤسسة لا توضح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين و قابليهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل ، وفي مقابل ذلك نجد (14) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (23.33%)، تضمنت (12) مفردة بحثية، وبنسبة (22.22%) تري بان المؤسسة توضح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين الا ان عمالها ليس لهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل. كما تضمنت (2) وحدة بحثية بنسبة (33.33%) ترى بان المؤسسة لا توضح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين وان عمالها ليس لهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل..
هذا التوزيع يعكس ان المؤسسة ميدان الدراسة عمالها لديهم قابلية اكتساب معلومات جديدة ومفيدة مما يعكس التزامهم بالتعلم المستمر والتطوير الشخصي داخل المؤسسة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية و اهتمام العاملين في زيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل.

المجموع	تحرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية		لا	لديك اهتمام في زيادة مستوي مهاراتك وقدراتك المعرفية حول عملك
	نعم	لا		
16	12	4	لا	
26.66%	23.07%	50%		
44	40	4	نعم	
73.34%	76.93%	50%		
60	52	8	المجموع	
100%	100%	100%		

جدول يربط بين السؤال 09 والسؤال 36

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول توضيح حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية و اهتمام العاملين في زيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل ، قد جاء بحجم (44) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (73.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (40) مفردة، وبنسبة (76.93%) ترى أن المؤسسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية و اهتمام العاملين في زيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل ، في حين قدرت المجموعة الثانية (4) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (50%)، ترى أن المؤسسة لا تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية أما العاملين ف لديهم اهتمام بزيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل ، وفي مقابل ذلك نجد (16) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (26.66%)، تضمنت (12) مفردة بحثية، وبنسبة (23.07%) ترى بان المؤسسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية و أن العاملين لديهم اهتمام بزيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل. كما تضمنت (4) وحدة بحثية بنسبة (50%) ترى بان المؤسسة لا تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية ولايتهم العاملين بزيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل.

هذا التوزيع يعكس أن المؤسسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية و ان العاملين لديهم اهتمام بزيادة مستوي مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل مما يعكس جهود المؤسسة في توفير بيئة ملائمة للتعلم والتطوير للعاملين ويعزز من فعالية البرامج التكوينية والتحسين المستمر لكفاءة العاملين.

الجدول رقم(33)يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وتبادل زملاء العمل كل ما يساعدكم على انجاز مهامم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات.

المجموع	تعمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين		لا	تبادل مع زملائك كل ما يساعدكم على انجاز مهامكم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات
	نعم	لا		
20	16	4	لا	
%33.33	%35.55	%26.66		
40	29	11	نعم	
%66.67	%64.45	%73.34		
60	45	15		المجموع
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 10 والسؤال 40

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وتبادل زملاء العمل كل ما يساعدكم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات ، قد جاء بحجم(40) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(66.67%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(29) مفردة، وبنسبة(64.45%) تري أن عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وتبادل زملاء العمل كل ما يساعدكم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات ، في حين قدرت المجموعة الثانية(11) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية(73.34%)، تري أن المؤسسة لا تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وتبادل زملاء العمل كل ما يساعدكم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات ، وفي مقابل ذلك نجد (20) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(33.33%)، تري بان عمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، ولا يتبادل زملاء العمل ما يساعدكم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات . تضمنت (4) مفردة بحثية، وبنسبة (26.66%)تري بان المؤسسة لا تعمل على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، ولا يتبادل زملاء العمل كل ما يساعدكم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات.

هذا التوزيع يعكس ان المؤسسة تحرص على توضيح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين، وتبادل زملاء العمل كل ما يساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات. وهذا يشير إلى وجود جهود من قبل المؤسسة لتوضيح المحتوى التعليمي للعمال مما يساهم في تحسين فهمهم للمواد وتطبيقها على ارض الواقع، وان التبادل بين الزملاء يعكس الالتزام بين العاملين بالتعاون والتشارك مع زملائهم، مما يساهم تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى المؤسسة تجيع هذا النوع من التفاعل.

الجدول رقم(34)يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال ، و إتاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين

المجموع	تحرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال		لا	تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين
	نعم	لا		
31	17	14	لا	تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين
%51.66	%41.46	%73.68	نعم	
29	24	5	نعم	المجموع
%48.34	%58.54	%26.32	لا	
60	41	19		
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 11 والسؤال 34

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال ، و إتاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين ، قد جاء بحجم(29) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(48.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(24) مفردة، وبنسبة(58.54%) ترى ان حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال ، و اتاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين ، في حين قدرت المجموعة الثانية(5) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية(26.32%)، ترى أن المؤسسة لا تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال ، و إتاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين وفي مقابل ذلك نجد (31) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(51.60%)، تضمنت (17) مفردة بحثية، وبنسبة (41.46%) ترى حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال ، إلا أنها لا تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين. كما تضمنت (14) مفردة بحثية، وبنسبة (73.68%) ترى

ان المؤسسة لا تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، ولا تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين. هذا التوزيع يوضح حرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، واطاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين وهو ما يعكس تقدير العمال لجهود المؤسسة في توفير كفاءات متميزة لتنفيذ برامج التكوين، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة وفعالية هذه البرامج غير انه يجب اعتماد الشفافية وكفاءة الاتصال من خلال تطوير وتنوع قنوات الاتصال.

الجدول رقم(35)يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك

المجموع	تحرص المؤسسة على تكوينكم بشكل دائم ومستمر		لا	تساعد زملائك حديثي التوظيف وتفيدهم بخبراتهم إن احتاجوا ذلك
	نعم	لا		
13	8	5	لا	
%21.66	%15.09	%74.42		
47	45	2	نعم	
%78.34	%84.91	%28.58		
60	53	7		المجموع
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 13 والسؤال 39

السؤال 13 و 39

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حولحرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك ، قد جاء بحجم(47) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(78.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(45) مفردة، وبنسبة(84.91%) ترى أن حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك ، في حين قدرت المجموعة الثانية(2) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية(28.58%)، ترى المؤسسة لا تحرص على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر وتساعد زملاء العمل حديثي التوظيف وتفيدهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك وفي مقابل ذلك نجد (13) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(21.66%)، تضمنت (8) مفردة بحثية، وبنسبة (15.09%) ترى حرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ولا يساعد زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك. كما تضمنت (5) مفردة بحثية، وبنسبة

(74.42%) لا تحرص المؤسسة على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ولا يساعد زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك.

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تحرص على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات إن احتاجوا ذلك وهذا يشير إلى تفهم العمال لجهود المؤسسة لتوفير تكوين دائم ومستمر مما يعزز من تطوير مهارات العمال وزيادة كفاءتهم وحرص الزملاء على مساعدة حديثي التوظيف يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى التطور السريع لنظام العمل مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين تهتم المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين و لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل

المجموع	تهتم المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين		لا	لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل
	نعم	لا		
19	17	2	لا	
%31.66	%31.48	%33.33	نعم	
41	37	4	لا	
%68.34	%58.52	%66.67	نعم	
60	54	6	المجموع	
%100	%100	%100		

جدول يربط بين السؤال 12 والسؤال 35

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول حرص المؤسسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين و وعلاقتها بقابلية العمال في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل ، قد جاء بحجم (41) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (68.34%)، حيث توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم (37) مفردة، وبنسبة (58.52%) ترى أن المؤسسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين و أن العمال لديهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل ، في حين قدرت المجموعة الثانية (4) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية (66.67%)، ترى أن المؤسسة لا تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين و أن العمال لديهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل وفي مقابل ذلك نجد (19) مفردة بحثية، جاءت بنسبة (31.66%)، تضمنت (17) مفردة بحثية، وبنسبة (31.98%) أن المؤسسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين وليس لديهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل كما تضمنت (2) مفردة بحثية، وبنسبة (33.33%) ترى أن المؤسسة لاتهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين وإن العمال ليس لديهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل .

هذا التوزيع يرى ان المؤسسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين وان العمال لديهم قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل .وهذا يشير إلى وجود جهود من قبل المؤسسة لتوفير تجارب تعليمية متنوعة للعمال مما يساهم في تحسين مستوى فهمهم واستيعابهم للمواد وتطبيقها على ارض الواقع، والتنوع في أساليب التكوين يمكن ان يوفر للعمال فرص متعددة لتعلم المهارات وتطوير القدرات بشكل كامل ، كما ان قابلية العمال لاكتساب معلومات جديدة ومفيدة يعكس التزامهم بالتعلم المستمر والتطوير الشخصي داخل بيئة العمل ، فيعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية .

الجدول رقم(37) يوضح إظهار إدارة المؤسسة احتراماً لتبادل للمعرفة والتعلم كموارد رئيسية ومهارات عمل.

النسبة المئوية %	التكرارات		
80%	12	لا	تظهر إدارة المؤسسة احتراماً لتبادل للمعرفة والتعلم كموارد رئيسية ومهارات عمل
20%	48	نعم	
100%	60	المجموع	

يتضح من الجدول أن أغلبية العمال (80.0%) في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بولاية مسيلة يرون أن إدارة المؤسسة تظهر احتراماً لتبادل المعرفة والتعلم كموارد رئيسية ومهارات عمل، بينما (20.0%) من العمال لا يرون ذلك.

هذا التوزيع يشير إلى أن إدارة المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتبادل المعرفة والتعلم، مما يعزز من ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني داخل المؤسسة، احترام الإدارة لتبادل المعرفة يعكس التزامها بتعزيز المهارات والكفاءات بين العاملين، ويشجع على الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي.

من جهة أخرى نسبة (20.0%) من العمال الذين لا يرون هذا الاحترام قد تشير إلى وجود تحديات في إدراك أو تطبيق سياسات إدارة المعرفة والتعلم داخل المؤسسة. من الضروري أن تواصل الإدارة تعزيز هذه القيم وتوفير الدعم اللازم لضمان استفادة جميع العاملين من فرص التعلم وتبادل المعرفة.

بشكل عام، يعكس هذا الجدول تقديراً كبيراً من قبل الإدارة لتبادل المعرفة والتعلم، مما يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على التطوير والابتكار، مع الحاجة إلى العمل على تحسين هذه الثقافة لضمان شمولية واستفادة جميع العاملين.

الجدول رقم(38) يوضح تخصيص المؤسسة للعاملين بريد إلكتروني للتواصل خارج الدوام الرسمي للعمل

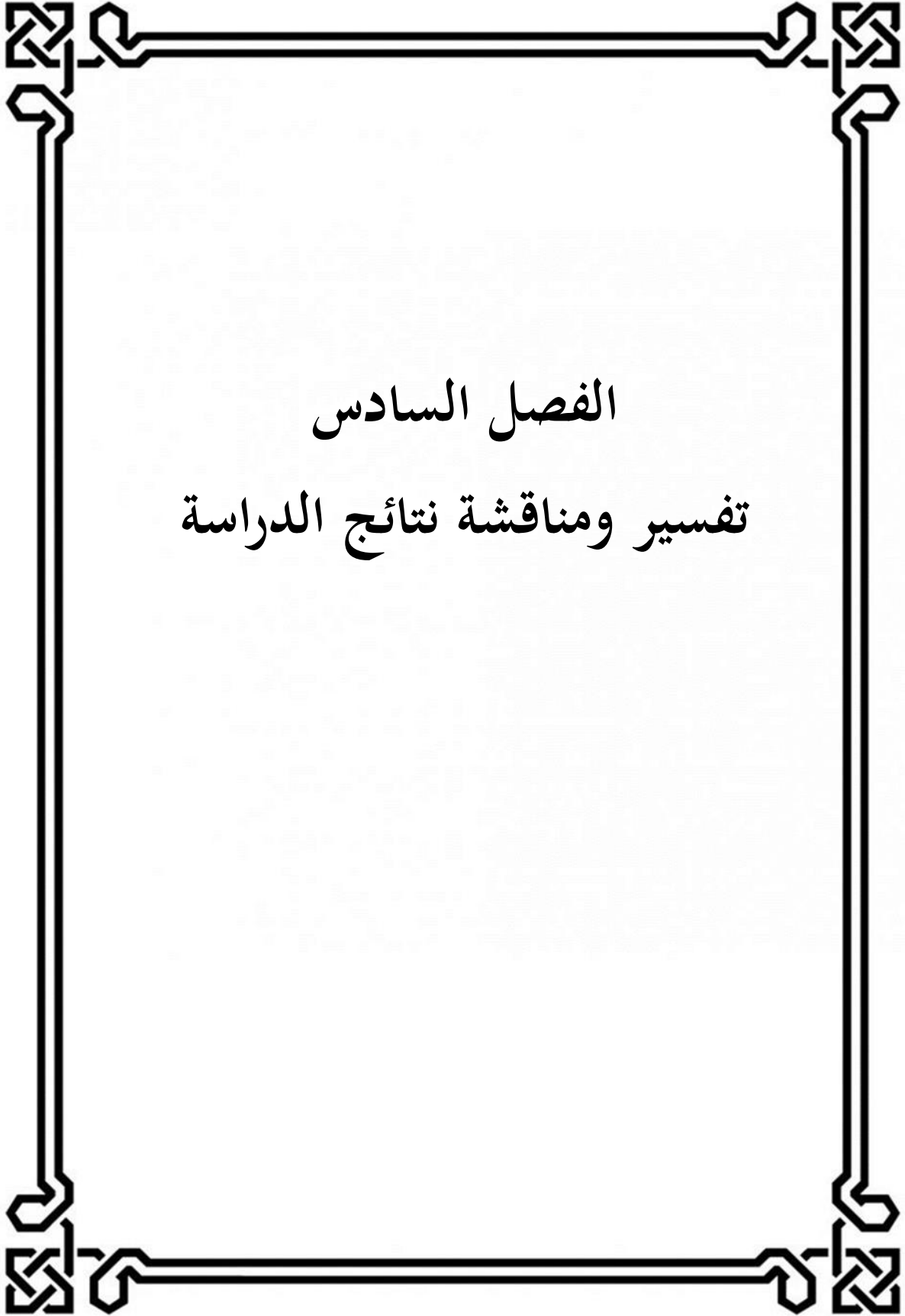
النسبة المئوية %	التكرارات		
35%	39	لا	تخصص لكم المؤسسة بريد إلكتروني للتواصل خارج الدوام الرسمي للعمل
65%	21	نعم	
100%	60	المجموع	

يتبين من الجدول أن (35.0%) من العاملين في المؤسسة يتمتعون ببريد إلكتروني مخصص للتواصل خارج الدوام الرسمي للعمل، بينما يبلغ النسبة المتبقية (65.0%) لا يتمتعون بهذا التخصيص، يُعد تخصيص بريد إلكتروني للتواصل خارج أوقات الدوام الرسمي إشارة إيجابية نحو تعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين كفاءة التواصل والتنسيق فيما بينهم، وقد يعزز أيضا الاستجابة السريعة للأمر الطارئة أو الحالات الهامة خارج ساعات الدوام الرسمي، ومع ذلك يمكن أن يؤدي عدم تخصيص بريد إلكتروني للتواصل خارج أوقات الدوام الرسمي إلى قيود في الوصول إلى المعلومات أو في التواصل بين الفرق داخل المؤسسة، مما قد يؤثر سلبا على كفاءة بعض العمليات الإدارية والتعاون بين الأقسام المختلفة.

الجدول رقم(39) يوضح تخصيص المؤسسة للعاملين أماكن معينة ومعروفة لديهم تنشر فيها المستجدات حول العمل ونظامها الداخلي.

النسبة المئوية %	التكرارات		
35%	39	لا	تخصص المؤسسة أماكن معينة ومعروفة لديكم تنشر فيها المستجدات حول العمل ونظامها الداخلي
65%	21	نعم	
100%	60	المجموع	

من خلال تحليل الجدول نجد أن (66.7%) من العاملين في المؤسسة يتمتعون بتخصيص أماكن معينة ومعروفة لنشر المستجدات حول العمل ونظامها الداخلي، بينما يبلغ النسبة المتبقية (33.3%) لا يتمتعون بهذا التخصيص، تخصيص أماكن لنشر المستجدات يعزز من فعالية انتشار المعلومات والتواصل داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق تفاهم مشترك بين العاملين حول أهداف العمل وسياساتها، بفضل وجود أماكن معينة للإعلانات الداخلية، يمكن للمؤسسة تعزيز الشفافية والتواصل الفعال، مما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية والإدراك لدى العاملين بما يجري داخل المؤسسة، ومع ذلك يمكن أن يؤدي عدم وجود تخصيص مكان معروف لنشر المعلومات إلى صعوبة في الوصول إلى الأخبار الداخلية، مما قد يؤثر على الشفافية وفهم العاملين للعمليات الداخلية والتغييرات التي قد تحدث في السياسات والإجراءات.



الفصل السادس
تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة العامة.

1_ نتائج الدراسة وفق البيانات السوسيو مهنية:

- نسبة الذكور في العينة تبلغ 61.7% بينما تشكل الإناث 38.3%، مما يعكس توزيعاً يظهر تفاوتاً نسبياً لصالح الذكور، هذا التوزيع الجنسي يشير إلى أن المؤسسة يمكن أن تعتمد بشكل أكبر على العمال الذكور في تأدية مهامها، مما قد ينعكس على تواجدهم الأكبر في مختلف الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- نسبة عالية من العمال في المؤسسة تتراوح في الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة بنسبة (41.7%)، مما يظهر تمثيلاً قوياً للعمال ذوي الخبرة والمدة الطويلة في العمل. يليهم العمال في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة (26.7%)، مع وجود تواجد ملحوظ للشباب في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة (18.3%). وتشكل الفئة العمرية التي تتجاوز 51 سنة نسبة (13.3%) من العينة، مما يدل على وجود عدد متوسط من العمال ذوي الخبرة العالية في المؤسسة.
- الغالبية من العمال في المؤسسة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة (63.3%)، مما يعكس تركز المؤسسة على الكفاءات الأكاديمية والتعليم العالي. تأتي الفئة ذوي المؤهلات الثانوية في المرتبة الثانية بنسبة (33.3%)، مما يدل على أن جزءاً كبيراً من العمال يمتلكون التعليم اللازم لأداء مهامهم بفاعلية. بينما تشكل الفئة ذات التعليم المتوسط نسبة (3.3%) الأقل بين الفئات، مما يظهر النسبة المحدودة لهذه الفئة في المؤسسة.
- غالبية العمال متزوجون بنسبة (70.0%)، مما يعكس استقراراً اجتماعياً ونفسياً يمكن أن يؤثر إيجابياً على أدائهم في العمل. الفئة العازبة تشكل (16.7%) من العينة، بينما تساوت نسبة المطلقين والأرامل بنسبة (6.7%) لكل منهما، مما يوضح تنوع الحالات الاجتماعية للعمال ويمكن أن يسهم في تعزيز التفاعل والتعاون داخل المؤسسة.
- الفئة الأكبر من العمال لديهم أقدمية تتراوح بين 6 إلى 15 سنة بنسبة (38.3%)، مما يدل على توافر خبرة متوسطة كبيرة بين العمال في المؤسسة. يليهم العمال الذين لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة بنسبة (25.0%)، مما يشير إلى وجود نسبة ملحوظة من العمال ذوي الخبرة الطويلة. العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخدمة يشكلون نسبة (13.3%) من العينة، بينما يتساوى الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات وأولئك الذين لديهم أكثر من 20 سنة من الخدمة بنسبة (11.7%) لكل فئة.

أولاً: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة"

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى -توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة". تم الحصول علي مجموعة من النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(11) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بانالمؤسسة توضح لهم أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتهم، وأنه يساهم في زيادة قدرتها على وضع سياسة معينة تجاه أية معضلات في ميدان العمل،
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(12) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، وانه يساهم في تستخدمها لرسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات،
- أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(13) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية وأنه يساعد المؤسسة في مراجعة استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل بشكل سنوي.
- أبانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(14) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على توضيح المحتوي النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين،وإنه يساهم في استخدامها لحوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة به.
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(15) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال،وأنه يساهم في ترسيخ سلوك الإصغاء باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها.
- أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(16) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، وأنه يساهم في اعتمادها على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(17) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة لديها اهتمام من حيث تكوين العاملين فيها بشكل منتظم، وأنه يساهم على المراجعة الدائمة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(18) أن المؤسسة ميدان الدراسة، تعتمد على عدة أنواع من آليات التكوين في تكوين العاملين فيها، وذلك حسب إجابات المبحوثين "تكوين خارج المؤسسة، تكوين داخل المؤسسة، تكوين فردي، تكوين جماعي
 - أبانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(19) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن كيفية تنظيم عملية التكوين لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، تتم بشكل سنوي.
 - أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(20) أن المؤسسة ميدان الدراسة تهدف من خلال وضع العاملين تحت عملية التقييم بعد برنامج التكوين المنظم لفائدتهم، إلى ثلاثة أهداف جاءت على النحو التالي: تحديد النقائص في العملية التكوينية، معرفة مدي ملائمة ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة، معرفة مدي استفادتك من هذا التكوين.
 - أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(21) وذلك حسب رأي المرؤوسين من خلال إجاباتهم، إن المؤسسة ميدان الدراسة وبصفة عامة لديها برامج تكوينية مقبولة، وذلك حسب إجابات المبحوثين التي تراوحت بين الجيدة، المتوسطة والحسنة حول جودة التكوين المقدم لهم.
 - أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(22) أن المؤسسة ميدان الدراسة تراجع بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، وذلك حسب إجابات المبحوثين من خلال ما يلي: مدي موائمتها مع المستجدات الداخلية والخارجية، تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة، تحديد الاحتياجات التي يتطلب وجودها بالمؤسسة.
- ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الفرعية الأولى القائلة "توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة" تأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.
- أكدت النتائج المتحصل عليها أن اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة بتوضيح للعاملين الأهداف المسطرة والمرجوة من عملية التكوين، لتحقيق نتائج مرضية تساهم في تحقيق أهدافها المنشودة، لهو حقا سلوك تنظيمي هادف، يبين مدي انتهاج المؤسسة لسياسة إشراك العاملين في مختلف العمليات التنظيمية المنظمة من طرفها، فأشراك العاملين فيها، سيبتح فرصة تنامي تعدد الأفكار والمقترحات والمعلومات من طرف العاملين حول طبيعة العملية التكوينية، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة ميدان الدراسة ويساعدها على وضع سياسة معينة تجاه أي معضلات قد تواجهها في ميدان العمل، بحيث تساهم آراء العاملين في ذلك، والتي تعتبر بمثابة الاختيارات أو البدائل المتاحة، التي تحدد السياسة المناسبة في التعامل مع مختلف الشؤون التنظيمية داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تهدف من خلالها على تمكين العاملين، وتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم، وتنمية مهارتهم الوظيفية والسلوكية، وهذا ما توافق ما توصلت إليه أحدي الدراسات السابقة التي جاءت بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع،توصلت الدراسة إلأن التكوين أثناء الخدمة للموظفين

يعتبر احد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من اجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أفضالهم من طاقات، وتعميق خبراتهم من اجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات".

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها أن البرامج التكوينية المقدمة لفائدة العاملين، لا تبرمج بطريقة اعتباطية، أو تترك للصدفة، بل تقوم على أسس تنظيمية، تضمن السير الحسن للعملية التكوينية، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، فهي تقوم حسب ما أكد عليه المبحوثين من خلال إجاباتهم، على مبدأ التوفيق بين عناصر العملية التكوينية، والمتطلبات الوظيفية الخاصة بالعاملين المكونين، - وهذا ما توافق مع نتائج دراسة الباحثة " ميلاطصبرينة " وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية والتي جاءت تحت عنوان " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " في جامعة قسنطينة 2006، وقد أكدت أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وهذا من خلال تطوير قدراتهم وتنمية وتحسين أداء العمال وجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن في العمل، وذلك من أجل تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة. كما بينت الدراسة أن التكوين هو أول خطوة في العملية الإنتاجية، وهذا ما يجعل المؤسسة تعطيه مكانة هامة ضمن سياستها العامة- " وبذلك فهي عملية هادفة تعمل على توجيه المسار التكويني بما تتطلبه الحاجة الوظيفية من متطلبات، تساعد العاملين من التمكن بشكل جيد من الوظيفة المنوطة بهم، فهذا التوجيه والتوفيق بين عناصر العملية التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، سيساهم في تسهيل عملية استخدام المؤسسة ميدان الدراسة لرسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال سياسة التنظيم الهادف للبرامج التكوينية لفائدة العاملين، التي تساعد المؤسسة ميدان الدراسة من معرفة الايجابيات والسلبيات من هذه السياسة المنتهجة، لتستطيع بعد ذلك من توجيه عملية اتخاذ القرارات بما يتماشى والمصلحة للمؤسسة ميدان الدراسة.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الأولى، أن هناك اهتمام واضح بالفئة العاملة داخل بيئة العمل التنظيمية، والذي تمثل في سلوك الحرص من طرف المؤسسة ميدان الدراسة أثناء تنظيم برامج تكوينية لفائدة العاملين، في توفير أماكن مناسبة لأجراء البرامج التكوينية، بهدف نجاح العملية التكوينية على جميع الأصعدة العملية، بحيث توفر الأماكن المريحة والتي تتمتع بظروف فيزيقية جيدة، شعور الارتياح والتقبل لدى العاملين، والذي يساهم أيضا بدوره من إعطاء العاملين دافع قوي نحو الاهتمام بالعملية لتكوينية، والتي بدورها تساهم في زيادة مستوي اهتمامهم بها، والسعي إلى التعلم والاستفادة من محتوى البرامج التكوينية. بما يساعده في انجاز مهامه الوظيفية، وزيادة مستواه الأدائي - وهذا ما أشارت إليه احدي الدراسات التي جاءت تحت عنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات وبينت نتائج الدراسة على أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع

كفاءاتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها- فهذه المؤشرات، أو النتائج المتحصل عليها من خلال اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة من توفير أفضل الأماكن للعملية التكوينية، سيساعدها بشكل كبير في مراجعة استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل بشكل يتماشى ومدة التكوين المعتمدة من طرف المؤسسة، ويساعدها أيضا في تطوير إستراتيجيتها بشكل ذكي يتماشى وما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أكدت النتائج المتحصل عليها أيضا، أن للبرامج التكوينية محتوى نظري ومحتوي تطبيقي، تسعى المؤسسة ميدان الدراسة إلى العمل على توضيحه للفئة العاملة لديها، وذلك سعيا منها في إزالة الغموض الذي يحيط بفكر العاملين حول ما الذي سوف يتلقونه في العملية التكوينية، وما طبيعة التكوين المقدم لهم، وهذا بدوره سيعزز الشعور بالإحساس لدى العاملين بأهميتهم لدى المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي سيكون هناك ردة فعل ايجابية من طرفهم نحو مؤسستهم، والتي تتمثل في ذل الجهد والفكري والعقلي في سبيل نجاح مؤسستهم وتقدمها في مجال التنمية والتطوير من خلال ما يقدمونه من انجازات والتزامات سلوكية وأدائية في مجال العمل،" وهذا ما توافق مع ما توصلت إليه دراسة عتبة الطيب، غطاس خالد، تامه محمد الغزالي سنة 2019 بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة بتفرت، بأن التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعام نحو تأدية المهام المنوطة له، يؤدي إلى اكتساب العام لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة، التكوين يؤدي إلى إدراك العام لدوره داخ المؤسسة" فانتهاج المؤسسة هكذا أسلوب عملي، أو كسياسة منتهجة مع موردها البشري، والتي تمثلت في توضيح كل ما يخص البرامج التكوينية لهم، كفاعلين أساسيين داخل بيئة العمل، سيساهم بشكل كبير في انتهاج المؤسسة، لأسلوب حوارى هادف واستراتيجي مع العاملين داخل بيئة العمل، كآلية توجيهية توضيحية نحو كل ما يتعلق ببيئة العمل ومن سبل وطرق المواجهة للتحديات والمستجدات التي تواجه بيئة العمل داخليا وخارجيا.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الأولى، أن هناك حرص على إعطاء صفة الجودة لعملية التكوين من طرف المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تمثلت في سلوكها التنظيمي، والمتمثل في حرصها على استخدام أفضل الكفاءات البشرية من المكونين في عملية التكوين، وهذا دليل على وعي وإدراك الإدارة العليا، لأهمية الشخص الكفاء والفعال في تسيير هكذا عمليات تنظيمية تقدم لفائدة المورد البشري داخل بيئة العمل، والتي تهدف من خلالها إلى تجويد الحياة التكوينية، وتمكين الفئة العاملة سلوكيا ووظيفيا من جهة أخرى، فانتهاج المؤسسة لهكذا سياسات فعالة في خدمة المصلحة العامة والخاصة، لهو تأكيد على اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة بموردها البشري، والعمل على تلبية حاجياته، والإصغاء لانشغالاته، كآلية تنظيمية داعمة لقدرات ومهارات العامل بصفة عامة

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الأولى، وذلك حسب الاتجاه العام لإجابات غالبية المبحوثين، أن هناك تنوع في أساليب إدارة عملية البرامج التكوينية، المقدمة للعاملين بالمؤسسة ميدان لدراسة، وهذا تأكيد على أنها تعتمد على أكثر من أسلوب عملي لإدارة العملية التكوينية، بهدف إعطاء العاملين المكونين فرصة الاستيعاب والفهم في حالة عدم تجاوبهم مع أسلوب معين، أي أن الإدارة ستعمل على تغيير الأسلوب المناسب الذي سيساعدهم في استيعاب وفهم محتوى العملية التكوينية، والذي يبدو من خلاله أريحية سلوكية أثناء العملية التكوينية، والتي سترأها المؤسسة من خلال ما يبذله العاملين من جهد إضافي في انجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، وهذه بدوره سيساعد المؤسسة ميدان الدراسة في الاعتماد على الأسلوب الذي يتفق عليه العاملين، بأنه الأسلوب الأنسب في مساعدتهم على التكوين واكتساب مهارات عملية جديدة في مجال العمل، وهو ما ستعتمده المؤسسة في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال البرامج التكوينية المعتمدة مع موردها البشري..

تم التأكيد من خلال النتائج المتحصل عليها، أن الاهتمام بالموارد البشري من طرف المؤسسة ميدان الدراسة من السلوكيات التي أكد عليها المبحوثين بشكل كبير "وهذا ما تم تأكيده من خلال الملاحظة المباشرة أثناء زيارة المؤسسة ميدان الدراسة"، فهي تسعى باهتمام إلى تكوين موردها البشري بشكل منظم، أي أنها تعمل جاهدة على عدم إجراء العملية التكوينية بشكل منقطع، أي أنها تحافظ على استمرارية عملية التكوين للعاملين فيها، بهدف إبقائهم على اتصال دائم مع كل ما جديد في عالم الشغل، وما يحتويه المحيط الداخلي الخارجي للمؤسسة من مستجدات، بالإضافة إلى ما تأتي به المنافسة الخارجية مع المؤسسات الأخرى، فهذه الإستراتيجية كفيلة بتطوير وتنمية العاملين من حيث السلوك المهاري في التعامل مع المتطلبات الوظيفية بشكل جيد، وهو ما يساهم في دفع المؤسسة نحو المنافسة والبقاء ضمن حدودها، ومن جهة ثانية ستساهم في زيادة نشاط المؤسسة من خلال العمل على المراجعة الدائمة بشكل سنوي لاستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل.

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها، أنها تعتمد على عدة أنواع من آليات التكوين في تكوين العاملين فيها، وذلك حسب إجابات المبحوثين "تكوين خارج المؤسسة، تكوين داخل المؤسسة، تكوين فردي، تكوين جماعي، وهذا يؤكد على أنها توفر كل ما هو جدير بعملية التكوين من حيث المكان، وذلك سعياً منها في إفادة موردها البشري، وتطوير وتنمية قدراته المعرفية، ومهاراته السلوكية، بما يتوافق وتخصصه الوظيفي داخل بيئة العمل، وهذا يدل كذلك على قدرة المؤسسة العلمية، والمادية في توفير هكذا آليات تكوينية من حيث المكان التكويني، بغرض السيطرة على مجريات العملية التكوينية، وتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف منشودة،

لطالما اعتبرت البرامج التكوينية جزء لا يتجزأ من النشاطات ذات الطابع العملي التطبيقي لدى المنظمات الحديثة بمختلف صفاتها ونشاطاتها المستهدفة في المجتمع البشري، وذلك يعود لإدراك المنظمات مدي حجم أهمية هذه العملية في ميدان العمل، وما تساهم به في دفع لعجلة النمو والتطوير لكل من الموارد البشري والاستراتيجيات وسياسات العمل بالمنظمة، إلا أن عملية تكوين المورد البشري تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك قد يعود للحاجة التنظيمية، التي تتحكم في العامل الزمني لهذه العملية، وهذا ما أدلى به المبحوثين - **وكذلك النتائج المتحصل عليها** - من خلال تأكيدهم على أن المؤسسة ميدان الدراسة، تعمل على تكوين موردها البشري حسب الحاجة، ضمن فترة زمنية تمثلت في السنة، أي أنها تعمل على تكوين لعاملين فيها بشكل سنوي، وهذا يعود لاعتبارات شخصية للمؤسسة ميدان الدراسة، فبرغم من طول مدة تنظيم العملية التكوينية. يمكن القول أنها تعمل بذكاء فيما تقتضيه الحاجة التنظيمية للبيئة العمل، وذلك لاعتمادها عملية التكوين لتطوير مهارات وقدرات موردها البشري في مجال العمل.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد الصياغة النهائية لنتائج الفرضية الفرعية الأولى أن المؤسسة ميدان الدراسة تهدف من خلال وضع العاملين تحت عملية التقييم بعد برنامج التكوين المنظم لفائدتهم، إلى ثلاثة أهداف جاءت على النحو التالي:

- **تحديد النقائص في العملية التكوينية** وذلك سعيا منها إلى تنقيح وتصويب العملية التكوينية، باقتراحات وأفكار جديدة تساهم في تقديم جودة ونوعية في عملية التكوين، بغية التحسين والتنمية في مختلف القدرات والممارات العملية لدى المورد البشري، أي ان المؤسسة ميدان الدراسة حريصة على تقديم البرنامج الأفضل للعملية التكوينية.
 - **معرفة مدي ملائمة ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة**، بحيث يعد من المهام الرئيسية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، ومعرفة السبل العملية التي تتيح لها القدرة على معرفة مدي توافق البرنامج النظري والتطبيقي، مع ما هو موجود ومجسد على الواقع في المؤسسة ميدان الدراسة، وهذا ما يساعدها على تحديد أفضل المعايير التكوينية المناسبة التي تساهم في نجاح العملية التكوينية.
 - **معرفة مدي استفادتهم من هذا التكوين**، يعد جزءا أساسيا من العملية التكوينية أثناء عملية تقييم المكتسبات التي تحصل عليها المكونين بعد عملية التكوين، بحيث يمكن القول بأنها عملية تحيين وإحصاء للنتائج المرجوة منها، والتي تظهر على سلوكيات العاملين الوظيفية أثناء أدائهم لأعمالهم ومسؤولياتهم داخل بيئة العمل، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل بذكاء، لا بجهد، في تسيير شؤونها التنظيمية والوظيفية داخل البيئة العملية لديها.
- أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها، وذلك حسب رأي المرؤوسين من خلال إجاباتهم، إن المؤسسة ميدان الدراسة وبصفة عامة لديها برامج تكوينية مقبولة، وذلك حسب إجابات المبحوثين

التي تراوحت بين الجيدة، المتوسطة والحسنة حول جودة التكوين المقدم لهم. وهذا دليل على أن المؤسسة ميدان الدراسة، تعتمد في صقل وتجديد أفكار ومهارات وقدرات العاملين لديها، من خلال نوعية البرامج التكوينية المقدمة لهم، باعتبار أن الفكرة الشائعة في الأوساط المجتمعية في مجال العمل، أن الخبرة والأقدمية في العمل تأتي بعد التطبيق، أو الممارسة العينية والمداومة بشكل مستمر في انجاز عمل معين، وهذا ما لوحظ من خلال تأكيد العاملين على جودة نوعية التكوين ، والتي تمثلت في وصفهم لها بين الجيدة، المتوسطة والحسنة، وهذا يؤكد آخر على رضاهم وتقبلهم لهذا التكوين المعتمد من طرف المؤسسة ميدان الدراسة.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد الصياغة النهائية لنتائج الفرضية الفرعية الأولى أن المؤسسة ميدان الدراسة تراجع بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، وذلك حسب إجابات المبحوثين من خلال ما يلي: **مدي موائمتها مع المستجدات الداخلية والخارجية، تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة، تحديد الاحتياجات التي يتطلب وجودها بالمؤسسة.** وهذا حرص ذكي من طرف المؤسسة ميدان الدراسة، في مراجعتها بشكل سنوي لمختلف الاستراتيجيات التنظيمية التي تعتمدها داخل بيئة العمل في تسيير شؤونها التنظيمية، وتوجيه مواردها البشري نحو السبل والطرق التي تساعده على العمل بإبداع. وتقديم أداء عملي جيد، يساهم في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة ككل، فمراجعة المؤسسة ميدان الدراسة بشكل سنوي إستراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل، سيساعدها في تحديد احتياجاتها الضرورية بما يتوافق وإستراتيجيتها المنتهجة، كما يساعدها في تحديد أفضل البدائل والمعايير التي تساعدها في تحديد أفضل القرارات التي تتوقف عليها جودة وذكاء الحياة الوظيفية لديها في بثتها التنظيمية.

ومن خلال ما تم من مناقشه لنتائج مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين جودة التكوين ووضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ميدان الدراسة، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبي.

ثانياً: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية القائلة: توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل الية المصير المشترك بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية-توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل الية المصير المشترك للمؤسسة ميدان الدراسة". تم الحصول علي مجموعة من النتائج نبورها في النقاط التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(23) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بانالمؤسسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين ووضع المؤسسة مصالح العاملين في نطاق أولويات اهتماماتها،
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة لا تقوم بإخضاع العاملين في نهاية التكوين الى عملية التقييم، وان العاملين لا يلتزمون بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب منهم.
- أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة توضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وان زملاء العمل لا يحرصون على بذل جهود إضافية.
- أبانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (26) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية والتعاون مع الرئيس بهدف خلق جو تعاوني تشاركي.
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (27) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على توضيح أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين وحرص الزملاء على مساعدة بعضهم البعض في انجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل.
- أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (28) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين ويحرص الزملاء على مساعدة بعضهم البعض كجماعة عمل.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (29) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة لا تحث العاملين على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (30) أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تسمح للعاملين بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها.

- أبانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (31) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن العاملين يحرصون بشكل دائم على المحافظة على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها.
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (32) أن المؤسسة ميدان الدراسة تشجع مرؤوسيه وتسمح لهم بالمشاركة في تقرير مصيرها.

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الفرعية الأولى القائلة: **توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل آلية المصير المشترك بالمؤسسة**. نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

أكدت النتائج المتحصل عليها أن اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين ، يوضح مدى حرصها على توفير تجارب تعليمية متنوعة للعمال ، كما تساهم في تحسين مستواهم بإكسابهم معارف متنوعة وهذا تأكيد على أنها تعتمد على أكثر من أسلوب عملي لإدارة العملية التكوينية، بهدف إعطاء العاملين المكونين فرصة الاستيعاب والفهم في حالة عدم تجاوبهم مع أسلوب معين ، كما يبين حرصها على وضع مصالح عمالها في نطاق أولوياتها ، يزيد من ثقة العمال بمؤسستهم ، وهو ما يؤكد عملهم المتواصل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تخضع العاملين بها في نهاية التكوين لعملية التقييم ، يبين مدى حرصها على تحديد النقائص في البرامج التكوينية مما يمكنها من تحسينها ، كما يساعد العاملين على اكتساب خبرات ومعارف جديدة تمكنهم من العمل على تحقيق أهداف المؤسسة ، فالتقييم فرصة هامة لتحقيق الأهداف وتطوير المهارات ، كما يمكن المؤسسة من معرفة مدى نجاح العملية التكوينية، ومدى استفادة العمال منها، في المقابل فان حرص العمال على تنفيذ التعليمات الإدارية ، يعكس وجود نظام إداري فعال ومستوى جيد من الانضباط بين العاملين، الالتزام بالتعليمات الإدارية يعد عاملا أساسيا في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية للمؤسسة.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الثانية ، أن المؤسسة ميدان الدراسة توضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين ، وهو ما يعكس حرص المؤسسة الدائم على تزويد عمالها بعمليات تكوينية تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة ، تساعد على أداء العمل بشكل أفضل ، وهذا بدوره سيني شعور الإحساس لدي العاملين بأهميتهم لدي المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي سيكون هناك ردة فعل ايجابية من طرفهم نحو مؤسستهم، والتي تتمثل في بذل الجهد والفكري والعضلي في سبيل نجاح مؤسستهم وتقدمها في مجال التنمية والتطوير، ويخلق لديهم شعور الانتماء للمؤسسة .

أكدت النتائج المتحصل عليها أيضا، أنحرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية يبين مدى اهتمامها بالعمليات التكوينية ، ومدى حرصها على ملائمة هذه الأماكن لراحة عمالها ، وهو ما يساعد على الشعور بالارتياح ويمنحهم دافع قوي للاهتمام بالعملية التكوينية من أجل تطوير

مهاراتهم في العمل، وهذا يعكس جهود المؤسسة في توفير بيئة ملائمة للتعليم والتطوير المهني للعاملين، توفير أماكن مناسبة يمكن أن يعزز من فعالية البرامج التكوينية ويسهم في تعزيز مهارات وكفاءات العمال ان التعاون مع المرؤوسين بهدف خلق جو تعاوني تشاركي يعزز من وجود بيئة عمل تشاركية وإيجابية ، ويسهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية ، وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة ، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، أن هناك حرص المؤسسة على توضيح البرامج التكوينية التي تنظمها لفائدة عمالها تسمح بإعطائهم صورة واضحة حول ما تهدف له ، وبالتالي إزالة الغموض حول العملية التكوينية وشعور العاملين بالارتياح اتجاهها ، مما يعزز من فعالية هذه البرامج ويزيد من حماس العمال للمشاركة فيها والاستفادة منها، التوضيح المستمر للأهداف يمكن أن يساعد العمال على فهم كيفية تطبيق ما يتعلمونه في عملهم اليومي، مما يعزز من إنتاجيتهم وكفاءتهم. كما أن مساعدة الزملاء لبعضهم البعض في انجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل يؤكد وجود روح جماعية عالية، تحرص المؤسسة على الاهتمام بها، لخلقها بيئة عمل إيجابية، تحفز العاملين وتدفعهم لتحقيق أهدافا لمؤسسة، وهذا يشير إلى أن هناك ثقافة تعاون قوية داخل المؤسسة، حيث يعزز التعاون بين الزملاء من الإنتاجية ويخلق بيئة عمل داعمة، مساعدة الزملاء لبعضهم البعض يعكس روح الفريق ويزيد من الكفاءة في إنجاز المهام الوظيفية، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الثانية، وذلك حسب الاتجاه العام لإجابات غالبية المبحوثين، أن حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين، تؤدي إلى تحسين كفاءتهم وأدائهم في العمل. هذا الحرص على التوافق يعزز من فعالية التكوين ويضمن أن المهارات والمعارف المكتسبة تكون ذات صلة مباشرة بمهامهم اليومية مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى، كما أن مساعدة الزملاء بعضهم بعض يخلق بيئة داخلية قوية تقوم على الثقة والاحترام بين الزملاء وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي.

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها، ان المؤسسة لا تحث العمال على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية، مما يجعلها بحاجة الى تحسين التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين لتعزيز المشاركة في صياغة المهام الإدارية، مما يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها، أن عدم إشراك العمال في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها بالمؤسسة، يؤثر على انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس سلبا على أهداف المؤسسة، ويجب عليها تحسين التواصل الداخلي.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد الصياغة النهائية لنتائج الفرضية الفرعية الثانية أن المؤسسة ميدان الدراسة، ان العمال يحرصون على سمعة مؤسستهم، مما يشير إلى وجود شعور قوي بالانتماء والفخر بالعمل في هذه المؤسسة. المحافظة على السمعة تتطلب الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية العالية، مما يعزز من مكانة المؤسسة في المجتمع ويزيد من ثقة العملاء والشركاء فيها.

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها، أن العمال يحرصون على تقديرهم للمؤسسة بتشجيعهم في المشاركة في تقرير مصيرها، مما يشير إلى وجود ثقافة مؤسسية تدعم المشاركة والشفافية، إذ أن تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، ويعزز من الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

ومن خلال ما تم من مناقشه لنتائج مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين جودة التكوين وتفعيل الية المصير المشترك للمؤسسة ميدان الدراسة، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

ثالثاً: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة-توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة. تم الحصول على مجموعة من النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (33) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بانالمؤسسة توضح أن هناك علاقة بين برامج التكوين التي تنظمها لفائدة العاملين وقابليتهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل.
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (34) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أماكن مناسبة لأجراء البرامج التكوينية واهتمام العاملين بزيادة مستوى مهاراتهم وقدراتهم المعرفية حول العمل.
- أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (35) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة توضح المحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين وتبادل الزملاء كل ما يساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية في مجال العمل من معلومات أفكار مقترحات.
- أبانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (36) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال وإتاحة قنوات الاتصال بالمؤسسة فرص وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين.
- أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (37) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تحرص على تكوين العاملين بشكل دائم ومستمر ومساعدة الزملاء العمل حديثي التوظيف وإفادتهم بالخبرات.
- أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (38) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بان المؤسسة ميدان الدراسة تهتم بالتنوع في أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين، وأن هناك قابلية لاكتسابهم معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (39) أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد أكد بأن المؤسسة ميدان الدراسة تظهر احتراما لتبادل المعرفة والتعلم كموارد رئيسية ومهارات عمل.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (40) أن المؤسسة ميدان الدراسة، لا تخصص بريد الكتروني للعاملين للتواصل خارج الدوام الرسمي.

• أبانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (41) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن المؤسسة تخصص للعاملين أماكن معينة ومعروفة لديهم تنشر فيها المستجدات حول العمل. ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة" نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

أكدت النتائج المتحصل عليها أن اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة بتوضيح أهداف للعاملين من فاعلية الأفراد الأهداف، ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية في العمل، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، كما انه يساهم في زيادة قدراتهم في أداء وظائفهم وإكسابهم المعرفة الجيدة وهذا ما يساهم في تطوير المؤسسة.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها أن حرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لأجراء البرامج التكوينية ، يكون باختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج ،وتحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج ، بهدف نجاح العملية التكوينية على جميع الأصعدة العملية التكوينية ،هذا يولد شعور الارتياح والتقبل لدى العاملين، والذي يعطي دافع قوي نحو الاهتمام بالعملية لتكوينية، والتي بدورها تساهم في زيادة مستوى اهتمامهم بها، فتوفر الأماكن المريحة والتي تدفع إلى التعلم والاستفادة من محتوى البرامج التكوينية. بما يساعده في انجاز مهامه الوظيفية، وزيادة مستواه مما يضمن السير الحسن للعملية التكوينية، وتحقيق الأهداف المرجوة منها كما انه يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات مما يحقق الأداء الفعال ، ويوفر لهم فرصة للعمل على التطوير والتميز في عملهم ، مما يساعد العاملين من التمكن بشكل جيد من الوظيفة المنوطة بهم.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، أن توضيح المؤسسة للمحتوى النظري والتطبيقي للمواد التكوينية للأفراد المكونين ، يؤدي إلى زيادة فاعلية برامج التكوين ،من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم ، وذلك سعيا منها في إزالة الغموض الذي يحيط بفكر العاملين حول ما الذي سوف يتلقونه في العملية التكوينية، وما طبيعة التكوين المقدم لهم، وهذا بدوره سينمي شعور الإحساس لدى العاملين بأهميتهم لدى المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي سيكون هناك ردة فعل ايجابية من طرفهم نحو مؤسساتهم، والتي تتمثل في ذل الجهد والفكري والعقلي في سبيل نجاح مؤسساتهم وتقديمها في مجال التنمية والتطوير من خلال ما يقدمونه من انجازات والتزامات سلوكية وأدائية في مجال العمل ، مما يحسن الاتصال بين العاملين ويقوي تماسكهم داخل المؤسسة ،كما يساهم في نقل الخبرات بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .

أكدت النتائج المتحصل عليها أيضا، أن توفير افصل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال، ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة الأداء في المؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى تجويد الحياة التكوينية، وتمكين الفئة العاملة سلوكيا ووظيفيا من جهة أخرى، فانتهاج المؤسسة لهكذا سياسات فعالة في

خدمة المصلحة العامة والخاصة، وهذا ما يؤدي إلى تطوير مهارات ومعرفة العاملين، وتعزيز استفادتهم القصوى من إمكانياتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

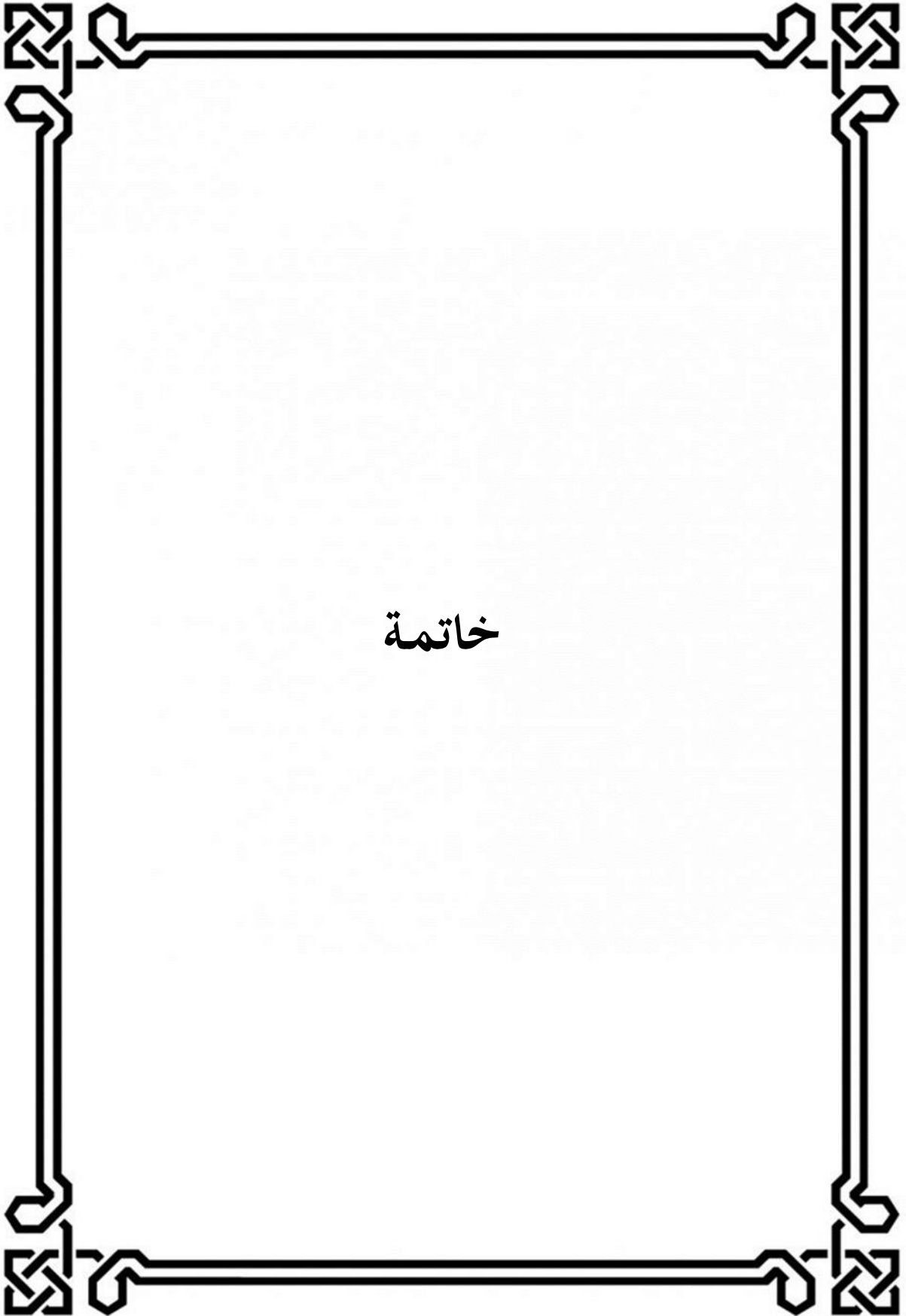
التكوين المستمر يهدف إلى تأهيل الموظفين ،بتلقينهم تكويناً نظرياً وتطبيقياً قصد استكمال خبراتهم استجابة للتطورات والتحويلات التي تعرفها المؤسسة ، والمؤسسة تبذل جهوداً لتوفير فرص تعليمية مستمرة لهم، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في مجالات عملهم، إذ أن التكوين المستمر يعزز من تطوير الموظفين ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، مما يعزز من قدرتها على التأقلم مع التحديات والمتطلبات المتغيرة في سوق العمل، كما ان مساعدة زملاء العمل بعضهم بعض يشير إلى أن هناك ثقافة تعاون قوية داخل المؤسسة، حيث يعزز التعاون بين الزملاء من الإنتاجية ويخلق بيئة عمل داعمة، مساعدة الزملاء لبعضهم البعض يعكس روح الفريق ويزيد من الكفاءة في إنجاز المهام الوظيفية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل .

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الثالثة، أنه لزيادة فاعلية النشاط التكويني من الأفضل اتباع أكثر من أسلوب، هذا يوفر للعمال فرصاً متعددة لتعلم المهارات وتطوير القدرات بشكل كامل، مما يتيح لهم اكتساب معلومات جديدة ومفيدة يعكس التزامهم بالتعلم المستمر، والمؤسسة تبذل جهوداً في توفير تجارب تعليمية متنوعة للعمال، مما يمكن أن يساهم في تحسين مستوى فهمهم واستيعابهم للمواد التكوينية. التنوع في أساليب التكوين يمكن أن يوفر للعمال فرصاً متعددة لتعلم المهارات وتطوير قدراتهم بشكل شامل، هناك حرص على إعطاء صفة الجودة لعملية التكوين من طرف المؤسسة ميدان الدراسة.

أكدت كذلك النتائج المتحصل عليها بعد صياغة النتائج النهائية للفرضية الفرعية الثالثة، ان هناك احترام من قبل المؤسسة لتبادل المعرفة والتعلم كموارد رئيسية ومهارات عمل يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على التطوير والابتكار، مما يعزز من ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني داخل المؤسسة، احترام الإدارة لتبادل المعرفة يعكس التزامها بتعزيز المهارات والكفاءات بين العاملين، ويشجع على الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد الصياغة النهائية لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة ، أن المؤسسة تخصيص أماكن لنشر المستجدات يعزز من فعالية انتشار المعلومات والتواصل داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق تفاهم مشترك بين العاملين حول أهداف العمل وسياساتها، بفضل وجود أماكن معينة للإعلانات الداخلية، يمكن للمؤسسة تعزيز الشفافية والتواصل الفعال، مما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية والإدراك لدى العاملين بما يجري داخل المؤسسة، ومع ذلك يمكن أن يؤدي عدم وجود تخصيص مكان معروف لنشر المعلومات إلى صعوبة في الوصول إلى الأخبار الداخلية، مما قد يؤثر على الشفافية وفهم العاملين للعمليات الداخلية والتغييرات التي قد تحدث في السياسات والإجراءات .

ومن خلال ما تم من مناقشه لنتائج مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين جودة التكوين وتعزيز منظومة نشر المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبياً.



خاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكنه لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

كما يمكن للمؤسسات أن تكون ذات فعالية، وهذا من خلال الاعتماد على أبعاد الذكاء التنظيمي، الرؤية الإستراتيجية، نشر المعرفة، المصير المشترك، بهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تحدث تحولا عمليا بالتشجيع على تكوين العاملين بشكل منتظم وتوضيح أهداف البرامج التكوينية، والتنوع في أساليب التكوين.

بالإضافة إلى ذلك فإن جودة التكوين تعمل على تعزيز التعلم المستمر والابتكار وتنمية قدرات القيادة، مما يساهم في تحسين الذكاء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام، كما أن للتكوين مكانة هامة ومرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وللمؤسسة، حين أصبح هذا الأخير الأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات وإنجاز الأعمال بدقة.

عند النظر لعلاقة جودة التكوين بالذكاء التنظيمي فإننا نجد أن جودة التكوين تربطه علاقة مع الذكاء التنظيمي، كما أن أبعاد الذكاء التنظيمي أظهرت نتيجة ارتباط بينها وبين جودة التكوين مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين جودة التكوين والذكاء التنظيمي في المؤسسات.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم

سورة الروم

سورة الكهف

أولاً: قائمة الكتب

- (1) أبو النيل. (1985). علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية، بيروت،
- (2) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- (3) بوفلجة غياث. 1984. الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- (4) حسن إبراهيم بلوط. 2002. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
- (5) خالد عبد الرحيم مطر الهيدي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (6) رشيد زرواتي. (2007). أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (المجلد ط1)، عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع.
- (7) رشيد زرواتي. (2012). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية (المجلد ط4). بوزريعة، الجزائر: دار زعياش للطباعة والنشر.
- (8) زكي، محمد هاشم. (1989). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الكويت: جامعة الكويت للنشر.
- (9) عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966
- (10) عبد الرحمان عبد الباقي عمر. 1975، إدارة الأفراد، القاهرة مكتبة عين الشمس.
- (11) عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام. 2011. السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- (12) عبد الغفار حنفي. 1991. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية، بيروت.
- (13) علي السلمي، ساطع أرسلان. 1974. تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- (14) فايز خاطر. 2009 . استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- (15) فتحي عبد العزيز أبو رافي، (د ت). الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية. دار النهضة، لبنان.
- (16) محمد عثمان إسماعيل حميد. 1993. إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية القاهرة، مصر.

- 17) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات الكويت
- 18) منصور أحمد منصور. 1976. قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة، مصر.
- 19) منصور فهمي. 1973. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 20) نبيل محمد مرسي. (2003). الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (د ط). الإسكندرية، مصر: دار الجديدة.
- ثانياً: الرسائل الجامعية
- 1) أبو علبة تامر محمد، (2018)، دور المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة.
- 2) ألاء عارف سالم، (2021)، الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان رسالة ماجستير في التربية.
- 3) إلهام حازم محمد علي الفهادي، وسوسن نعمان أمينا المعاضيدي، (2022)، إسهام المنظمات الذكية في إدارة الأزمات شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال.
- 4) أماني عباد، أحلام دراج، والزهرة بوعبدالله، (2021 - 2022)، الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي البنوك.
- 5) إيمان خمس مغيب طلب، وسميحة علي مخلوف، (2020)، آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري، مذكرة ماجستير جامعة الفيوم.
- 6) إيناس محمد أمينا الردايدة، (2016)، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.
- 7) ربا وصفي عم علي، (2021 - 2022)، دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية، مشروع لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال - الإدارة التنفيذية.
- 8) سميرة بن شعبان، (2016)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية 9
- 9) سيف خلف عطا الله الجبوري. (2020). إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات.
- 10) عبير عمر عبد الرحمان الزماعرة، (2022)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحول بلديات محافظة الخليل إلى منظمات ذكية رسالة ماجستير. القدس: جامعة القدس.
- 11) على عبد الله الحاكم، أحمد عزالدين محمد شيت، (2022)، تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 8.
- 12) نجاح سايح، وحنان زديري، (2022)، التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية، مذكرة الماستر،

- 13) فواز العواملة، (2015)، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي دراسة حالة في شركة ماركة في الأردن _ رسالة ماجستير في الشرق الأوسطالأردن. الأردن.
- ثالثا: المجالات والمؤتمرات
- 1) أحمد عبد الأمير عباس، (2022)، دور اليقظة الاستراتيجية الخارجية في تعزيز الذكاء التنظيمي.
- 2) أمينة عبد الحليم خدام، هاني جزيع ارتيمة، وباسمة بدر، (2020، 2025)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل (تمكين العاملين) -دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة عمان -. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
- 3) خالد دحية، وعيسى صواش، (2022)، دراسة تحليلية لأبعاد التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة.
- 4) سامر احمد قاسم، وعلي كنعان، (2019)، دور أبعاد التكوين التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة بالساحل السوري،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
- 5) سعود محمد المحاميد، (2015)، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي دراسة ميدانية للمراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، المجلة الأردنية.
- 6) سعود محمد المحاميد، وبلال سليمان المصالحه، (2016)، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على قدرات الذكاء التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 31، العدد 1.
- 7) عائشة علي دقيق، (2019)، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا جامعة مصراتة.
- 8) عبد العزيز بدر النداووي محسن، (2021)، أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات.
- 9) علي عبد الله الحاكم، وعز الدين احمد محمد شيت، (2022)، تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات بجمهورية العراق. مجلة العلوم الإنسانية.
- 10) محمد ثابت فرعون وآخرون، (2015)، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركة الاتصالات المتنقلة العراق (زين العراق - كورك)، مجلة الغري العلوم الاقتصادية والإدارية (36).
- 11) محمد عباس، ومحمد ماهر، (يوليو 2023)، الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري، مجلة التربية بجامعة الأزهر.
- 12) محمد قوراج، ومختار غريب. (2017). جودة التكوين في مراكز التكوين المهني من وجهة نظر الطلاب المتربصين.

- 13) مليكة رويل، وسلاف خدروج، (2018)، دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية.
- 14) منصورى هوارى، (2022)، التقنيات الرقمية الجديدة في إدارة المخاطر المنظمات الاقتصادية الذكية. مجلة المدير.
- 15) مها علي حسن، (2020)، أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في المشروعات المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها، دمشق: جامعة دمشق.
- 16) نور الدين بولعراس، (2018)، المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي-من أجل محاولة ميتورولوجيا مبيريقية تجاوز إشكالية الاختيار، العرض والتوظيف-مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: العدد 2.
- 17) هاشم فوزي العبادي، (2012)، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي -ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان الأردن.
- 18) وفاء معلم، وعيشوش رياض، (ديسمبر 2021)، أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة أريدوا، مجلة البحوث المالية والاقتصادية.

رابعا: المراجع الأجنبية

- Yaghoubi, N.-M. &. (2011). A Relationship Between Tactical (1 Processes of Knowledge. *World Applied Sciences Journal*, 61.
- albrecht, k. (s.d.). the powr of minds at work - (2 organizationsalintelligenceinactien. *Americanmanagement association amo* .

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



عنوان المذكرة

جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي
دراسة ميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف

د. نورالدين عيواز

أعداد الطلبة:

➤ بوضلاح سعيدة

➤ جيلخرفية

السنة الجامعية: 2024 / 2023

أولاً: البيانات السوسيو مهنية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
5. الأقدمية: أقل من 5 5-10 10-20 15 فأكثر

ثانياً: بيانات متعلقة بجودة التكوين

6. تهتم المؤسسة بتكوين العاملين فيها بشكل منتظم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب: نعم، ما نوع هذا التكوين؟

- تكوين داخل المؤسسة
- تكوين خارج المؤسسة
- تكوين جماعي
- تكوين فردي

7. توضح لكم المؤسسة أهداف برامج التكوين التي تنظمها لفائدتكم؟ نعم لا

8. تحرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الوظيفية للعاملين؟ نعم لا

9. تحرص المؤسسة على توفير أماكن مناسبة لإجراء البرامج التكوينية؟ نعم لا

10. تعمل المؤسسة على توضيح المحتوى النظري للمواد التكوينية للأفراد المكونين؟ نعم لا

11. تحرص المؤسسة على توفير أفضل الكفاءات البشرية من المكونين لتكوين العمال؟ نعم لا

12. تهتم المؤسسة بالتنوع في طرق و أساليب عملية التكوين للأفراد المكونين؟ نعم لا

13. تحرص المؤسسة على تكوينكم بشكل دائم ومستمر؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم، كيف يتم تنظيم هذا التكوين؟

- يتم تنظيمه كل شهر
- يتم تنظيمه كل ثلاثة أشهر
- يتم تنظيمه كل ستة أشهر
- يتم تنظيمه بشكل سنوي

14. تخضعكم المؤسسة في نهاية التكوين لعملية التقييم؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم، هل تهدف من وراء هذا التقييم إلى؟

- معرفة مدى استفادكم من هذا التكوين
- معرفة مدى توائم ونجاح العملية التكوينية مع متطلبات المؤسسة
- تحديد النقائص في العملية التكوينية

15. كيف تقيم البرامج التكوينية المنظمة من طرف مؤسستك؟

ثالثاً: بيانات متعلقة بالذكاء التنظيمي

أ. بيانات متعلقة بالرؤية الإستراتيجية

16. هل تعتمد المؤسسة على أسلوب معين في توضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها؟ نعم لا
17. لذي المؤسسة قدرة على وضع سياسة تجاه أية معضلات في ميدان العمل؟ نعم لا
18. تستخدم المؤسسة حوار استراتيجي مستمر عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات المحيطة بها؟ نعم لا
19. تراجع المؤسسة بشكل سنوي استراتيجياتها المنتهجة داخل بيئة العمل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب: نعم، فيما تتمثل هذه المراجعة؟

- مدي موافقتها مع المستجدات الداخلية والخارجية
- تحديد الاحتياجات التي يتطلب وجودها بالمؤسسة
- تحديد التوجهات والأولويات الأساسية للمؤسسة

20. تصغي المؤسسة باهتمام كبير لانشغالات العاملين لديها وتسعي إلى تلبيتها؟ نعم لا
21. تستخدم المؤسسة رسالتها الأساسية بشكل مستمر في توجيه عملية اتخاذ القرارات؟ نعم لا
22. كيف تقييم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة التي تنتمي إليها كعامل؟

II. بيانات متعلقة بالمصير المشترك

23. تحثم المؤسسة على ضرورة المشاركة في صياغة مختلف مهامها الإدارية؟ نعم لا
24. تسمح لكم المؤسسة بالمشاركة في عملية مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها؟ نعم لا
25. يبساعد زملائك بعضهم البعض في إنجاز المتطلبات الوظيفية كجماعة عمل؟ نعم لا
26. يحرص زملائك على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا
27. تضع المؤسسة مصالح العاملين في نطاق أولويات اهتماماتها؟ نعم لا
28. يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية وتنفيذها كما هو مطلوب؟ نعم لا
29. أتعاون مع رئيسي بهدف خلق جو تعاوني تشاركي أثناء العمل؟ نعم لا
30. تحرص دائما بالمحافظة علي سمعة المؤسسة التي تنتمي إليها؟ نعم لا
31. ما هو رأيك بتشجيع المؤسسة لكم بالمشاركة في تقرير مصيرها؟

III. بيانات متعلقة بنشر المعرفة

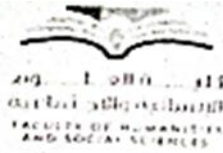
32. يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض؟ نعم لا
33. تظهر إدارة المؤسسة احتراما لتبادل للمعرفة والتعلم كمورد رئيسية ومهارات عمل؟ نعم لا
34. تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟ نعم لا
35. لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟ نعم لا
36. لديك اهتمام في زيادة مستوي مهاراتك وقدراتك المعرفية حول عملك؟ نعم لا
37. تخصص لكم المؤسسة بريد إلكتروني للتواصل خارج الدوام الرسمي للعمل؟ نعم لا
38. تخصص المؤسسة أماكن معينة ومعروفة لديكم تنشر فيها المستجدات حول العمل ونظامها الداخلي؟ نعم لا
39. أساعد زملائي حديثي التوظيف وأفيدهم بخبراتي إن احتاجوا ذلك؟ نعم لا

40. أبادل مع زملائي كل ما يساعدنا على انجاز مهامنا الوظيفية، وتطوير خبراتنا في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات؟

نعم لا

41. كيف ترى حسب رأيك تبادل المعلومات ونشر المعرفة بمؤسستك؟

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministry of Higher Education and Scientific Research
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 University Mohamed Boudiaf of M'sila
 Faculty of Humanities and Social Sciences
 Vice-Chancellorship of the College for Studies and
 Student Affairs



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 نهاية الصادة للدراسات والمسابقات المرتبطة بالكلية
 الرقم: 2024/

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): جورملاح مسعود

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2015-23243

الصادرة بتاريخ: 2017/05/17 م عن دائرة: مسيرة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية اسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 2023-2399672538

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(منكرة التخرج, منكرة مسير, منكرة منسخر, أطروحة بكورس)

عنوانها: جودة المتكويين وعلاقتها بالدكاء المنطقي
دراسة ميدانية بالمدونق الوثائقي للمؤسسات
الاجتماعية للعمال الاجراء CNRS. ومقالة المسيلة.

اصرح شرقي بلقني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
 انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء الممضي (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ فيه: 2016-07-28 لتحديد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Chancellorship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تبليغ الصلة للدراسات والمسابقات المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإجازة بحث

انا الممضي (ة) اذناه:

السيد(ة): حميد لخرقوية

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2106157092

المصدر بتاريخ: 17-01-2024 عن دائرة: حمام الضلع

المسجل (ة) بكنية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 2323075110613

والمكلف بإجازة اصلا بحث(مذكرة للتخرج، مذكرة ماجستير، مذكرة دكتوراه).

عنوانها: جودة التكويني وعلاقته بالذكاء التنظيبي
دراسة ميدانية - حوثية - مستندة الرصد والوطنية للصفات
الاجتماعية

اصرح بشرفي بلني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
الاجازة للبحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 23-06-2024



حميد لخرقوية

امضاء الممضي (ة):

للمرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المعتمد للقواعد المتعلقة بتقلبة من المقررات العلمية ومكافئها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف المسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 2024 / 05 / 21

رقم: 36 / ق.ع.ج. / ج.ع.ج. / 2024

تسجيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

24/05/2024 12:50

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية المسيلة



تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د. بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، بشرقنا أن نلتهم من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) اسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحيكم والإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	بوصلاح سعيدة	1977 / 10 / 15 ب: برهوم - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل
02	جيند خرقية	1987 / 10 / 05 ب: ونوغة - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: جودة التكوين وعلاقته بالذكاء التنظيمي.

"دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة المسيلة- الأستاذة المشرف: د / عيواز نور الدين، وفي انتظار الترخيم بالقبول ، نقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



بوسيد
بووسيد

أبو بكر بن حلال

University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
P : 166 Echbillia M'sila 28003 Fax 213.35.55.96.30

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

