

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة االماستر LMD في العلوم الإقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

الموضوع

دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بقالة -

تحت إشراف:

الدكتورة مرزوق أمال

من إعداد الطالب:

بن الشيخ لطفي

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|--------------|------------|----------------------|-----------------------------------|
| رئيسا | جامعة قلمة | أستاذ التعليم العالي | 1- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين |
| مشرفا ومقررا | جامعة قلمة | أستاذ محاضر | 2- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين |
| عضوا مناقشا | جامعة قلمة | أستاذ محاضر | 3- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين |
| عضوا مناقشا | جامعة قلمة | أستاذ محاضر | 4- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين |

السنة الجامعية 2017 - 2018

1- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة قلمة	جامعة قلمة
2- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة قلمة	جامعة قلمة
3- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة قلمة	جامعة قلمة
4- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة قلمة	جامعة قلمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ - سورة النمل الآية 19-

لا يطيب الشكر أولا ودوما إلا لله فالحمد لله كل الحمد لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه المذكرة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها وتقويمها والإضافة إلى معلوماتها، وهنا أسجل شكري وتقديري بمداد من ذهب إلى سعادة الأستاذة المشرفة: مرزوق آمال التي بذلت معي جهدا يذكر ويشكر ولا ينكر.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة. كما أعبّر عن تقديري وشكري لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة الدكتور "مجلخ سليم" و "بشيشي وليد" و "بن جلول خالد" كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مديرية التوزيع "سونلغاز قالمة" خاصة السيد "شعبان حسين" و "مرابط وليد".

كما أتوجه بشكر خاص إلى السيد: قائد القطاع العسكري العملياتي والأخ " ياسين" شكرا جزيلًا لكل من علمنا حرفًا وأنار لنا الطريق بالعلم وزودنا بالمعرفة، وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وأرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل نافذة لبحوث أخرى في جوانب التكوين والتغيير بالمؤسسة الجزائرية، وأن يكون إثراء للمكتبة الجامعية.

الإهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أملك

إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي

صَغِيرًا ﴿٢٤﴾ الإسراء: 24.

والديَّ الحبيبين بارك الله فيهما

إلى أعزائي وأحبيتي إخوتي وأخواتي

إلى شريكة حياتي زوجتي الغالية

إلى كل زملائي في الدراسة والعمل.

إلى كل باحث وطالب علم.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال، الجداول، والملاحق

المقدمة العامة أ-ح

الفصل الأول: أساسيات حول عملية التكوين

02	تمهيد
03	المبحث الأول
04	المطلب الأول
08	المطلب الثاني
12	المطلب الثالث
19	المبحث الثاني
20	المطلب الأول
20	المطلب الثاني
26	المطلب الثالث
27	المبحث الثالث
28	المطلب الأول
32	المطلب الثاني
36	المطلب الثالث
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

42	تمهيد
43	المبحث الأول
44	المطلب الأول
49	المطلب الثاني
52	المطلب الثالث
56	المطلب الرابع
62	المبحث الثاني
63	المطلب الأول
66	المطلب الثاني
68	المطلب الثالث

70	عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي	المطلب الرابع
72	مداخل التغيير التنظيمي	المبحث الثالث
73	مدخل إعادة الهندسة	المطلب الأول
77	مدخل التطوير التنظيمي	المطلب الثاني
80	مدخل إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثالث
85	دور التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي	المبحث الرابع
86	التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية	المطلب الأول
90	التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي	المطلب الثاني
95	التكوين وتطوير الكفاءات البشرية	المطلب الثالث
100		خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -قائمة-

102		تمهيد
103	تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - قائمة -	المبحث الأول
104	لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها	المطلب الأول
106	الهيكل التنظيمي، المهام والوظائف	المطلب الثاني
110	واقع التكوين والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - قائمة -	المطلب الثالث
113	تصميم الدراسة الميدانية	المبحث الثاني
116	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
117	أدوات الدراسة	المطلب الثاني
118	صدق وثبات أداة الدراسة	المطلب الثالث
122	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المبحث الثالث
123	أساليب المعالجة الإحصائية واختبار طبيعة العينة	المطلب الأول
124	تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية	المطلب الثاني
126	تحليل النتائج واختبار الفرضيات	المطلب الثالث
148		خلاصة الفصل
154-149		الخاتمة العامة
164-155		قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة



أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	التسلسل الهرمي للأهداف التكوينية	01
15	أنواع العملية التكوينية	02
22	مدخلات التكوين	03
23	عمليات التكوين	04
24	مخرجات التكوين	05
25	منظومة التكوين	06
29	حلقات العملية التكوينية	07
45	نموذج تحليل مجال القوى عند "كيرت لوين"	08
48	مثلث التغيير	09
48	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي	10
50	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	11
55	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	12
59	المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي	13
60	استراتيجيات التغيير المتدرج	14
61	استراتيجيات التغيير البنوي	15
65	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة	16
69	منهج (Kotter/Schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير	17
74	المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير	18
87	الثقافة التنظيمية كنظام	19
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قائمة	20
140	المدرج التكراري للبواقي الخاصة بنموذج الانحدار البسيط	21
140	اتجاه انحدار البواقي للنموذج الخاص بالانحدار البسيط	22
142	مجال دارين واتسن "DW" للكشف عن الارتباط الذاتي	23
142	المدرج التكراري للبواقي الخاصة بنموذج الانحدار المتعدد	24
143	اتجاه انحدار البواقي للنموذج الخاص بالانحدار الخطي المتعدد	25

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي	01
57	الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي	02
64	السلوكيات المتوقعة من الموظف تجاه التغيير التنظيمي	03
69	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	04
71-70	عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي	05
81	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	06
116	توزيع العاملين على أقسام المؤسسة محل الدراسة	07
119	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	08
119	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	09
120	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	10
120	معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة	11
121	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	12
123	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13
124	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية	14
124	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	15
124	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	16
125	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	17
125	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي	18
127-126	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول	19
131-130	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني	20
134	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث	21
137	نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الأول	22
137	نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الثاني	23
138	نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الثالث	24
139	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التكوين في أبعاد التغيير التنظيمي	25

141	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التكوين في التغيير التنظيمي	26
143	تحليل T دلالة الفروق بين الجنس ومحاور الدراسة	27
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	28
145	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	29
146	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة	30
147	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي	31

ثالثاً: قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قالمة
02	استبيان الدراسة

المقدمة العامة



المقدمة العامة

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات عديدة ومتسارعة في كافة المجالات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والإجتماعية، والثقافية، الأمر الذي جعل المؤسسات تواجه تحديات كثيرة أثناء ممارستها لأعمالها وأنشطتها المختلفة، مما دفعها للبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التغيرات بطرق مبتكرة وإبداعية، فكان التغيير التنظيمي هو الآلية التي يجب اعتمادها لضمان مواكبة التغيرات التي قد تظهر في بيئتها الخارجية، وتحقيق السبق في مواجهتها وذلك من خلال إحداث تغيير وتعديل في هياكل المؤسسات، أو عملياتها وأنظمتها الإدارية، أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو في سلوكيات العاملين فيها.

فالتغيير التنظيمي يعتبر تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، ويجب على جميع المنظمات التي تريد لنفسها تحقيق الموقع التنافسي الذي يضمن لها البقاء والاستمرار أن تعتمد وتتبنى عملية التغيير، فهو يعتبر البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد.

وتتبع أهمية التغيير الذي تقوم به المؤسسات من كون أن الكثير من الأساليب الإدارية، الأهداف، الإجراءات، والبرامج تحتاج إلى تعديل حتى تتماشى مع متطلبات البيئة المحيطة بها، فضلاً عن التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد المادية، المالية، والبشرية المتاحة.

وتتطلب عملية تفعيل وإنجاح التغيير داخل المؤسسة نوعية معينة من المهارات لا يمكن أن تتوفر إلا إذا توفرت إستراتيجية يتم من خلالها إكساب العاملين للمهارات التي تتطلبها عملية التغيير، سواء أكان ذلك في المجال المهاري أم الذهني والفني، فالمعروف أن الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير يتم داخل المؤسسة.

ومن ثم يبرز دور التكوين كأحد الإستراتيجيات الكفيلة بمساعدة المؤسسات على تنفيذ عملية التغيير التنظيمي فيها بنجاح وفق مراحل علمية، فهو يعتبر من الوسائل التي تمكن المؤسسات من تجديد حيويتها باستمرار، ومواجهة التغيرات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال الدور الكبير الذي يقوم به في جعل الموارد البشرية تمتلك مهارات، وقدرات ومعارف عالية المستوى تجعلها قادرة على التعامل مع التغيير مهما كان نوعه وشدته، والحد من مقاومته، فقد دفع التحول الكبير في بيئة أعمال المؤسسة إلى ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التغيرات، فأصبح الإعداد لبرامج تكوينية والعمل على تنفيذها عاملاً أساسياً لبناء قوى بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب.

ولا يقتصر دور التكوين على إكساب العاملين للمهارات التي تمكنهم من التعامل مع التغيير، بل أنه يلعب دوراً كبيراً كذلك في تغيير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم وبالصورة التي تجعلهم أكثر تقبلاً وولاءً لإنجاح عملية التغيير، فلا



يمكن للتغيرات الهيكلية التي يتم إحداثها داخل المؤسسة أن تحقق أهدافها المرجوة إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيرات التي تضمن البقاء المؤسسة واستمرارها.

أولا: إشكالية الدراسة: مما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:

ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بعملية التكوين؟

✓ ما هي شروط فعالية نظام التكوين وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟

✓ ما المقصود بالتغيير التنظيمي وفيما تتجلى أهميته؟

✓ هل لوظيفة التكوين أثر على أبعاد التغيير التنظيمي؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفي للموظفين بمؤسسة سونلغاز قلمة ، ومدى

مساهمة التكويني في تفعيل التغيير التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ تحرص مؤسسة سونلغاز على الإهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة؛

✓ تعمل مؤسسة سونلغاز على تفعيل التغيير التنظيمي؛

✓ توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي؛

✓ يؤثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا؛

✓ تؤثر أبعاد التكوين منفردة تأثيرا إيجابيا على التغيير التنظيمي؛

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفي للموظفين بمؤسسة سونلغاز قلمة ، ومدى

مساهمة التكويني في تفعيل التغيير التنظيمي .

ثالثا: أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

✓ توفر الدراسة أساسا نظريا وأخر علميا عن كل من عملية التكوين، والتغيير التنظيمي يمكن الانطلاق منها في إجراء

المزيد من الدراسات المكتملة حول كلا الموضوعين؛

✓ تستمد الدراسة أهميتها من اختيارها للمجتمع الذي طبقت عليه وهو مؤسسة سونلغاز قلمة أحد أهم المؤسسات

العمومية الجزائرية حيث تقدم خدمة توزيع الكهرباء والغاز التي تلبي احتياجات المواطنين بما يساهم في زيادة مستوى

الرفاه الاجتماعي لهم، إضافة إلى ما تقدمه من دعم كبير للاقتصاد الوطني؛

✓ من المأمول أن تساهم نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز قلمة إذا ما تم الأخذ

بنتائجها في زيادة قدرة المؤسسة على رفع مستوى كفاءة عمليات التكوين التي تجريها لموظفيها، وزيادة قدرتها

كذلك على إجراء عملية التغيير في مختلف المجالات بالصورة التي تمكن المؤسسة من التكيف ومواكبة التغيرات المختلفة التي تواجهها، وتجعلها قادرة على المنافسة والبقاء لأطول مدة في خدمة زبائنها.

رابعاً: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تكوين العاملين والدور الذي تلعبه في التغيير التنظيمي وذلك من خلال مايلي:

✓ التطرق إلى موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم؛

✓ إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل مؤسسة في ظل التغيرات المتسارعة، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المؤسسة بإحداث التغيير، أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق؛

✓ التعرف على واقع تطبيق وممارسة التكوين ودوره في عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع تحكمه جملة من الأسباب والتي نلخصها في الآتي:

✓ الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في الموضوع المتعلقة بالموارد البشرية والتغيير لأننا نصادفه نتعايش معه في حياتنا باستمرار، لذلك أردت أن أتعرف على خصوصية التكوين والتغيير داخل المؤسسة؛

✓ نقص الدراسات التي تطرقت إلى موضوع دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات، وكذا محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية تتعلق بالموضوع؛

✓ المساهمة في إثراء وتزويد المكتبة الجامعية بالمراجع في هذا المجال وخاصة انه موضوع جديد وحديث؛

✓ إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التكوين والتغيير التنظيمي وارتباط الموضوع بنوع التخصص.

سادساً: حدود الدراسة: هناك مجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية لهذا البحث، والتي نوجزها فيما يلي

✓ **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة دور المتغير المستقل "التكوين" في المتغير التابع "التغيير التنظيمي"؛

✓ **الحدود المكانية:** تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة "سونلغاز قالمة" ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه

المؤسسة هي كبر حجمها ودخولها في منافسة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي

وتبني المؤسسة للتغيير، والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها المكثف استجابة لمتطلبات الجودة والمتغيرات الخارجية؛

✓ **الحدود الزمنية:** كانت ممتدة من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر ماي 2018.

سابعاً: منهجية الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، أما في الجزء التطبيقي

فتم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليلي ومنهج دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بإسقاط

الجانب النظري على الواقع، وتحليل العلاقات الإرتباطية السببية بين المتغير المستقل الذي تمثل في عملية تكوين العاملين

والمتغير التابع الذي تمثل في التغيير التنظيمي في محاولة للتعرف على الدور والأثر الذي أحدثه المتغير المستقل في التغيير

التابع من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، ومن أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث:

في الفصل الأول الذي جاء بعنوان "أساسيات حول عملية التكوين"، تعرضنا إلى ثلاث مباحث كل مبحث قسم ثلاث مطالب، وقد تطرقنا في هذه المطالب إلى المفاهيم الأساسية لتكوين (الأهمية والأهداف، المبادئ والأنواع والأساليب)، والتركيز على نظام التكوين ومكوناته وشروط فاعليته، كما تم التفصيل في مراحل العملية التكوينية من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها، وتقييم البرامج التكوينية.

أما في الفصل الثاني فسنستطرق إلى عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، من خلال أربعة مباحث، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى مفهوم التغيير التنظيمي، أهدافه، أهميته، وأسبابه وأنواعه، ثم إبراز مجالاته واستراتيجياته، وستتطرق في المبحث الثاني لمقاومة التغيير التنظيمي من حيث التعريف بها، وتوضيح أسبابها ومصادرها المختلفة، وأساليب التغلب عليها، مع تبيان العوامل التي تساعد على نجاح عملية التغيير التنظيمي، أما المبحث الثالث سنخصصه لتحليل أهم مداخل التغيير التنظيمي وستتطرق فيه إلى ثلاث مداخل للتغيير هي: التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية. وستتطرق في المبحث الرابع إلى دور التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي وذلك فيما يتعلق بكل من الثقافة التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية، ومسايرة التغيير التكنولوجي.

أما الفصل الثالث بعنوان "دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -قلمة" فقد احتوى على معلومات تخص مؤسسة "سونلغاز" كتاريخ نشأتها، أهميتها وأهدافها، هيكلها التنظيمي، وظائف ومهام أقسامها ومصالحها، ومحاولة إسقاط الجانب النظري لتفسير واقع عملية التكوين والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ك ما تضمن الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبيان، وأخيراً اختبار الفرضيات.

وفي الخاتمة سجلنا أهم النتائج المتوصل إليها مع الاقتراحات المستنتجة من ذلك، واقترح بعض المواضيع التي أثارت انتباهنا، والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية.

ثامنا: الدراسات السابقة: تمثل الدراسات السابقة منهجاً مكملاً لطبيعة العلم التراكمية، ويحاول الباحث من خلالها التعرف على المشكلات التي واجهتها والنتائج والتوصيات التي خرجت به، لتنطلق هذه الدراسة مستفيدة من الدراسات السابقة لتقديم إضافة مهمة حول دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، وقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات أهمها ما يلي:

1- دراسة شتاتحة عائشة، بعنوان إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2007/2006، هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط- وقد توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة محل

الدراسة تدرك أن التغيير التنظيمي يعتبر ضروريا لتطويرها إلا أنها تتبع بعض أساليب الإدارة التقليدية، مع استبعاد مشاركة العاملين في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإكبار على قبوله.

2- دراسة ساسي فضيلة بعنوان دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في مؤسسة ENIEM (2011)

(2012) فإن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستفادة منه، إذ يعد تكوين الكفاءات استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، وعلى هذا الأساس فهناك ضرورة ملحة على تركيز اهتمام المؤسسة لجعل كفاءاتها تتماشى مع التطورات السريعة والكثيرة، ما يتيح لها أن تكون أكثر مرونة وتنوع عن طريق إدماجها مع الإستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة فالحدث الآن صار منصبا على الكفاءات التنظيمية، والتي تشمل على اتحاد وتكامل الكفاءات الفردية، وكذا العوامل التنظيمية، والتي تعمل كلها نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد، كما توصلت النتائج إلى:

✓ يجب وضع طريقة إستراتيجية تكوينية نظرية وأخرى تطبيقية، ووضع المكونات في وضعيات حقيقية تزداد في درجة التعقيد والصعوبة شيئا فشيئا؛

✓ يجب التركيز على تحديد نوعية وجود البرامج التكوينية التي يجب أن تكون ملائمة للاحتياجات الكفاءات للتطوير وتتوافق مع إستراتيجية المؤسسة من حيث الأهداف والمسامي، وكذا مواجهة تحديات المنافسة الخارجية.

3- دراسة مرزوق نسيم بعنوان "دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي" دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير (2012-2013)، حيث تم التوصل إلى:

✓ الإهتمام بوظيفة التكوين لما تحققه من زيادة كفاءة وفعالية الديوان في تأدية الأدوار الذي يقوم بها، ويسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين، ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء؛

✓ رغم الإمكانيات المتوفرة والصورة النوعية التي يعكسها الديوان لدى المجتمع إلا أن هلا يملك العديد من الضروريات كقنوات اتصال متطورة، إذ أن كل مديرية توفر المعلومات التي تحتاجها بنفسها، والطريقة المعتمدة في تبادل هذه المعلومات تعتبر بسية ونقصت على الهاتف والبريد الصادر والوارد، ما أدى إلى وجود غموض في فهم قرارات المديرية العامة؛

✓ اقتصار التغيير في الديوان على التكنولوجيا والتغيير الهيكلي، وعدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضية أي تحسين أو تطوير، وهذا ما يؤكد أن النوع الشكلي هو الأكثر انتشارا وبينما يبقى المضمون متغير نسبيا أو تدريجيا فقط.

4- دراسة بلعور سليمان "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" مجلة الواحات

والدراسات العدد 11 جامعة غرداية 2011، حيث توصلت الدراسة إلى:

✓ إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة لتغيرات المحيط؛
✓ يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير، والذي يركز على تطوير سلوكيات الأفراد؛



✓ يجب أن تركز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية وتحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛

✓ ضرورة اهتمام المؤسسات بتدريب مواردها البشرية كوسيلة استثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.

تاسعا: صعوبات الدراسة: يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة فيما يلي:

✓ الخلط والتداخل ما بين المصطلحات، واستخدام نفس المصطلح في الكثير المراجع المعتمدة للدلالة على معاني

مختلفة، مما ولد التباس وغموض بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد كبير جدا في التفرقة بينها وما المقصود بها؛

✓ تطلب توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها فترة زمنية طويلة نسبيا وذلك لأن عينة الدراسة غير

متواجدة في مقر واحد، وكذلك رفض بعض الموظفين للأسف الإجابة على الاستمارة بحجة عدم توفر الوقت

لديهم، أو خوفهم غير المبرر من المعلومات التي سيدلون بها؛

✓ عدم القدرة على دراسة التغيير التنظيمي كواقع تعرض له الفرد وتعايش معه بدلا من افتراضه له.

عاشرا: أدوات الدراسة: اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الكتب، مذكرات

ماجستير، أطروحات دكتوراه، والمجلات المتخصصة، بالإضافة إلى بعض الملتقيات العلمية التي لها صلة بموضوع الدراسة،

مواقع الانترنت والمكتبة الإلكترونية، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات،

بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز قالمة)، كما استخدمنا البرنامج

الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان.



الفصل الأول

أساسيات حول عملية التكوين

الفصل الأول

أساسيات حول عملية التكوين

تمهيد

إن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال، ولهذا يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً وأصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية. وتعد وظيفة التكوين من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية وأهم مقومات التنمية، بحيث تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالعامل كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، حيث يهدف إلى تزويد المتكونين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتكوين؛

المبحث الثاني: نظام التكوين؛

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية.

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية للتكوين

يعتبر التكوين عملية حيوية ومستمرة ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة، وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالشكل الكافي لتنفيذ هذه الإستراتيجية، بالتالي يعتبر التكوين من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية التكوين من مختلف جوانبها وذلك من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين؛

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التكوين؛

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين

لا تقتصر مهمة الأفراد على عمليات الاختيار وتقديم درجات كفاءة العمال وترتيب الوظائف وغيرها من العمليات، ذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم وأعمالهم، أي ممارسة تقوم على أساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.

أولاً: مفهوم التكوين: قبل التطرق لمفهوم التكويني تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تختلف تبعاً للغة التي تمت منها ترجمته، فالمصطلح السائد على مستوى المشرق العربي هو التدرج وهو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training)، وأما المصطلح المستعمل لدى بلدان المغرب العربي هو التكويني، وهو ترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء.

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناه لغوياً إعطاء الشيء شكلاً معيناً، بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغيرات وفق منهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً مرغوب فيها.¹

يعرف التكوين على أنه: "برامج تصمم لمعالجة القصور والنقص لدى العاملين وفقاً لمتطلبات عملهم، كما أنه جهد مخطط وهادف يبذله الأفراد والمنظمات لتوفير الفرص والمناسبات لتنمية رأس المال البشري والفكري وتمكينه من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة لها في إطار استراتيجيات وخطط التنمية الشاملة والمستدامة"²

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة"³

ويعتبر التكوين كذلك " تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب"⁴

كما يعرف بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و

¹ كمال صدقاوي، خصائص التكوين البيداغوجي ومتطلبات التحسين، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 01، 2013، ص 03.

² عمار خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 13.

³ أحمد ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون ط، 1998، ص 221.

⁴ فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 11.

للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق¹

كما أن التكوين يعني: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في المجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات وذلك من اجل تحقيق الأداء المرغوب"² ويشار للتكوين على انه "نشاط تعليمي منظم ومخطط له مسبقا من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى تمكين العمال وإكسابهم معارف متعددة، إضافة إلى تطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"³ وينظر للتكوين على أساس أنه "عملية تعليمية تساهم في إثراء المعارف واكتساب المهارات، الخبرات، والاتجاهات (السلوكيات) لتحسين أداء العاملين"⁴ ويقصد به أيضا "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، كي يؤدي الأداء الصحيح لعمل مكلف به وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم أي أنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج عن نطاق التخصص الضيق حتى يتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها، وذلك تبعا للعمل الذي يقوم به الفرد أو تقوم به الجماعة في وقت معين أو الإعداد لعمل سيقوم به أو يقومون به مستقبلا"⁵

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادة 104 و 105 من الأمر رقم 03/02 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي : على أنه يعتبر حق والتزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية التطبيقية وتنميتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية.⁶

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

¹ محمد جمال برعى، التدريب والتنمية، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون ط، 1993، ص 31.

² Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004, p 260.

³ Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton, Mifflin company, Boston, New York, 2001, p 83.

⁴ Byars. Leslie. Liloyd L, Human Resources Management, 7 th ed, McGraw-hill, Boston, New York, 2003, p 152.

⁵ أحمد السيد نعماني، قياس عائد التدريب في الشرطة، المجلة العربية للتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 1، رمضان 1407 هـ، ص 81.

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق لـ 16 يوليو 2006 عدد 46.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الميزات التالية لعملية التكوين¹:

- ✓ التكوين عمل دائم وضروري بالنسبة للفرد والمؤسسة؛
- ✓ التكوين محوره الفرد وليس موضوع التكوين فقط؛
- ✓ التكوين استثمارا وليس إنفاقا كما يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛
- ✓ التكوين عملية منظمة لأنه يركز على التخطيط والتنظيم؛
- ✓ التكوين عملية مستمرة يخضع إليه الفرد طوال مشواره المهني.

ثانيا: أهمية وظيفة التكوين: تتباين أهمية التكوين بتباين الجهات والأطراف المستفيدة منه على الرغم من التداخل والتكامل بين النتائج المحققة منه لجميع أطرافه، واهتمام المؤسسات بوظيفة التكوين، وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية لها، ولا يتم ذلك إلا من اجل تحقيق عدة فوائد لصالح العمال والمؤسسة، والعلاقات الإنسانية.

1 - أهمية التكوين بالنسبة للعمال:²

- ✓ توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية؛
- ✓ يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم لأدوارهم في المؤسسة؛
- ✓ ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار؛
- ✓ إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة؛
- ✓ يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- ✓ العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها؛
- ✓ يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.

2 - أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:³

- ✓ يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- ✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- ✓ يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي، ويساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛

¹ مرزوقي رفيق، أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2005-2006، ص 06.

² عمار خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

³ ابراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تبيين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، د.ص.

- ✓ يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرائق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - ✓ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة، كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛
 - ✓ يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسIRON؛
 - ✓ يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكوينا جيدا تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله؛
 - ✓ يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛
 - ✓ يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة، وحمايتهم من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب؛
 - ✓ يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات والظروف وبذلك يعمل التكوين على إيجاد جيل متجدد من العمال في المؤسسة.
- 3 - أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: يساهم التكوين في تطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين الأفراد في المؤسسة، ويجعل هذه العلاقات أكثر صلابة وقوة ، وذلك قصد تكثيف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى:¹
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
 - ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
 - ✓ تعميق وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد؛
 - ✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛
 - ✓ تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين العمال.

يمكن القول بأن التكوين يساهم بمسايرة التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال المتغيرة، ويساهم كذلك في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر، ومن أهم العوامل لنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة هو التمكن من الحصول على عمال ذوي أداء متميز، وأن يكون لديهم ولاء وانتماء للمؤسسة وهذا لا يأتي إلا من خلال عملية التكوين.²

¹ نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 51.

² Joseph F. Michlitsch , **High-performing ,loval employees:the read way to implement strategy**, strategy&leadership, vol 28, N 6, 2000, p 28.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التكوين

إن عملية التكوين تهدف في مجمل النشاطات إلى جعل العمال قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة سواء الحالية منها أو المستقبلية ، وهذا الهدف يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين.

أولاً: أهداف التكوين: يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف التالية:¹

✓ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه وأنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل ؛

✓ تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛

✓ المساعدة في تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التكيف والتأقلم؛

✓ زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم، وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.

وهناك من يرى أن أهداف العملية التكوينية تتمثل في:²

1 - تغيير السلوك: ويأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية:

✓ **تنمية المعارف والمعلومات :** فالتكوين يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتكون من معلومات تساعده مباشرة في

أداء وظيفته، ولا يحقق التكوين الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتكونين بمعلومات متوفرة لديهم ، لذا

يجب اختيار مواد التكوين النافعة والمفيدة للمتكونين، بحيث تمدهم بمعلومات ضرورية للقيام بوظائفهم؛

✓ **تنمية المهارات:** بهدف قيام الأفراد بواجبات ومسؤوليات وظيفتهم بشكل أفضل، وبأقل قدر ممكن من الوقت

والجهد، ومن أهم هذه المهارات:

● المهارات الفنية المرتبطة بالتعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية، كتابة التقارير وإعداد نظم الوصف الوظيفي

ونحوها؛

● المهارات الذهنية المتمثلة في تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات، إدارة الجماعات التخطيط الاستراتيجي؛

● المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة.

✓ **تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل :** دعم وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها، أهدافها والدفاع عنها، التعاون

مع الزملاء والرؤساء، تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

2 -تحسين مسابقات الأداء: أي تحسين مستوى أداء عمال التنظيم و بالتالي رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة.

¹ أبو النصر مدحت احمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة الرئي العربي القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 248.

² أبوشيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملي، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 391.

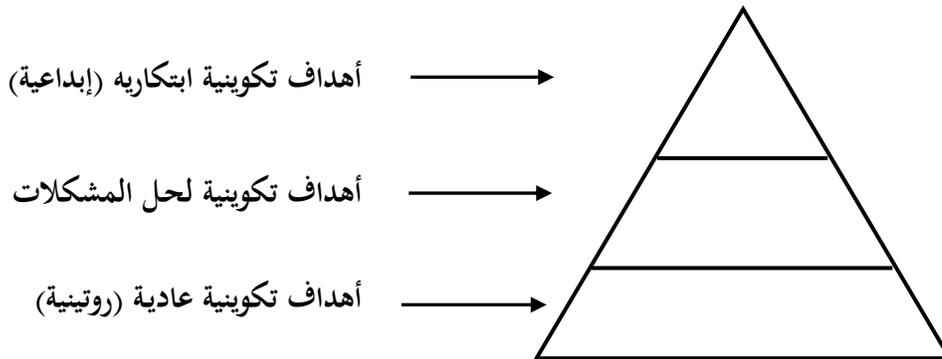
وهناك من يرى أن الأهداف التكوينية تصنف إلى 03 مستويات وهي:¹

1- أهداف تكوينية عادية (روتينية): تعني الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من التكوين (التكوين التوجيهي أو التمهيدي) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة وقوانينها، وواجبات الأفراد في وظائفهم، وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمالهم.

2- أهداف تكوينية حل المشكلات: تتوجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (عمال التنظيم) في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها. في ضوء هذا التصور فإن البرامج التكوينية التي تستهدف تخليص المؤسسة من مشكلات تعوق الأداء وتسبب الانحرافات، هي بطبيعة الحال أفضل من التي تقتصر أهدافها على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة، وبهذا فإن الأهداف التكوينية لحل المشكلات تعلو الأهداف العادية أو الروتينية.

3- أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية): تعتبر أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين، وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، والفرق بين الأهداف التكوينية لحل المشكلات والأهداف الابتكارية هو أن الأولى تقتصر على حل المشكلات وتستهدف استعادة التوازن للمؤسسة والتغلب على مصادر انحراف الأداء عن الأنماط العادية المقررة بينما تستهدف الأهداف الابتكارية إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من أسر المعتاد والمألوف.

الشكل رقم (01) التسلسل الهرمي للأهداف التكوينية (أصناف الأهداف التكوينية)



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

يوضح الشكل رقم (01) هرمية الأهداف التكوينية، فبالنسبة للأهداف التكوينية العادية تأتي في قاعدة الهرم

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 11-13.

ويعلمها الأهداف التكوينية لحل المشكلات ، ثم الأهداف الابتكارية الإبداعية في أعلى مستويات المهام التكوينية، أي أنه حتى تحقق أهداف للتكوين والتي سبق التحدث عنها يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

ثانيا: المبادئ العامة للتكوين: هناك العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها والمتمثلة في مايلي:

1- التكوين نشاط مستمر: أن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومروراً بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا ، كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.¹

يشير كل من دي مونتوملان ومورينو على مظهر الاستمرارية حيث يقول الأول: "إن التكويني يؤدي إلى إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين"، أما الثاني فيؤكد على ذلك بأن التكويني هو فعل بيغاجوجي تربوي يكتسب، ويبنى.²

2- التكوين نظام متكامل: إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين نظام متكامل من ناحيتين: الأولى أنه متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته، والثانية انه متكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى التنظيمية والمالية والتسويقية. ولهذا فالتكوين ليس بمعجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهاك إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في التكوين مع جهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية... الخ وحتى في حالة منظمة ناهضة فإنها لن تظل ناهضة طويلا إذا لم تجعل التكوين جزءا متكاملا مع وظائفها الأخرى.³

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تعدل أهدافها واستراتيجياتها.⁴

¹ محمد العامري، التكوين - مهارات النجاح نقلًا عن الموقع الإلكتروني: www. Sst5.com تاريخ الإطلاع: 2018/02/06، التوقيت: 17:30.

² صالح إبراهيم، التكوين المستمر منحنى آخر للرفع من جودة التعليم، مجلة LAPSI، جامعة قسنطينة 2، العدد 14، ديسمبر 2017 ص 119.

³ أبوشبخة نادر احمد، مرجع سبق ذكره، ص 392.

⁴ مقداد أصيلة، بالطيب عائشة، التكوين المهني ودوره في تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية،

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 06.

4- الشمولية: التكوين لا يقتصر على فئة من العمال دون أخرى بل توجه إلى العمال جميعهم وصغيرهم وكبيرهم ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المنظمة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات مختلف الفئات في وقت واحد ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، فالعامل أياً كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة، فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضاً تتأثر بالتحويلات والتطورات الحاصلة.¹

5- المكافئة أو التعزيز: من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استشارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل....الخ.²

6- التدرج: يعبر النشاط التكويني الفعال على تحقيق التراكم في المعلومات والمهارات حتى تتكون الخبرة المناسبة وتولد الاتجاهات لدى العامل، والتدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين ولا بد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة.

ويتطلب للإدارة التكوينية مقومات إدارية وتنظيمية من حيث التدرج في العملية التكوينية ومراعاة التفاوت بين المتكونين، كذلك الاختيار الدقيق للمتكونين ومتابعتهم بعد انتهاء التكوين، وتشجيعهم على المشاركة.³

7- الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق، وبذلك يمثل التكوين احد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال. ولكي يكون التكوين واقعيًا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى، وان يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعيًا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.⁴

¹ شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009 ص 29.

² بالطيب عيسى، كديدة إيمان، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس في علم الاجتماع ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص 47.

³ وائل السلیمان ، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، المجلد الثاني، العدد 29، 2007، ص 209.

⁴ دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، دون ط، 2003، ص 50.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين

إن أنواع وأساليب التكوين الموجهة للموظفين عديدة ومختلفة ، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع والأسلوب الأمثل والمناسب حسب طبيعة نشاطها ومجال عملها وعدد وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين قدامى، موظفين جدد، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، إداريين، تقنيين....) ، وكذا مكان وزمان التكوين والإمكانيات المتاحة له.

أولاً: أنواع التكوين: إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1- التكوين من حيث المكان: ينقسم إلى نوعين:¹

1-1- التكوين الداخلي : قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن إستعبابه وتعلمه إلى حيز الواقع والعمل. ولكن التكوين الداخلي يعاب عليه أنه يكون في حدود تجارب وخبرات العمال ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة، وكذلك مشكل عدم توفر المكون الناجح والفعال.

1-2- التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها ، إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمكونين الالتقاء والاحتكاك بعمال من جهات مختلفة، كما ينتج عنه أفاقاً أوسع لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب واكتساب المهارات، ولكن هذا النوع لا يخلو من بعض العيوب منها ضعف رقابة المؤسسة على التكوين وبالتالي من الصعب تقييم نتائج التكوين بشكل موضوعي، كما تتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، ومن أبرز مساوئ البرامج التكوينية الخارجية أنها تكون عادة ذات محتوى عام وشامل وغير ملائمة لاحتياجات الفرد أو المؤسسة.

2- التكوين من حيث الزمن: يتخذ شكلين رئيسيين هما:²

1-2- التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل: يقصد بالتكوين قبل الخدمة إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلكياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما :

¹ أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.

1-1-2- التكوين التمهيدي (التوجيهي) : لا شك أن الموظف الجديد يشعر شعورا غريبا في الفترة الأولى من التحاقه بالخدمة، فهو غريب عن المنظمة وعن أهدافها وأنظمتها وقوانينها وتعليماتها المتعلقة بنظم العمل والتوظيف فهو بحاجة إلى تزويده بالمعلومات وتوجيهه وتوجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المنظمة، وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة والشروط العامة للخدمة وواجبات ومسؤوليات الموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، والتقارير عن مستويات الأداء وساعات العمل وتعريف الموظف بزمامته في العمل.

2-1-2- التكوين على العمل: يقصد بالتكوين على العمل التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف. وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم بها المشرف بتعريف الموظف الجديد بواجباته والموضوعات المتعلقة به عن طريق الحديث، والجدير بالذكر أن المتكون في هذه المرحلة لا يعطى الفرصة لتجربة أو تطبيق المعلومات التي سمعها وإنما يقتصر على عملية الاستماع إلى المشرف؛

المرحلة الثانية: مرحلة المشاهدة: وهي المرحلة التي يقوم بها الموظف الجديد بمشاهدة (أو ملاحظة) المشرف أثناء تأدية العمل وهو بدوره يقوم بتدوين ملاحظاته المتعلقة بالعمل، ويقوم المتكون بطرح الأسئلة على المشرف حتى يتأكد من فهمه للمعلومات المتعلقة بالعمل، وتعتبر الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين على العمل فبالنسبة للموظفين الجدد الذين يلتحقون حديثا بالخدمة، يمكنهم من خلال الملاحظة أو المشاهدة العملية لطرق العمل وأساليب التنفيذ أن يلموا عن قرب بكيفية الأداء و استيعاب المشكلات المقترنة بها؛

المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف العملي : هي التي يقوم بها الموظف الجديد نفسه بالعمل، ويقتصر عمل المتكون أو المشرف على المراقبة والإشراف ومن ثم يبين له ويرشده إلى الطريقة الصحيحة في إنجاز العمل الفعلي.

2-2- التكوين بعد الالتحاق بالعمل: إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها، بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة. وأما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي تجدد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل. ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها:¹

تحدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

¹ صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004، ص ص 105-106..

التكوين من حيث الهدف : إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي تغيير سلوكهم وبهذا فان كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة عمالها، وبهذا فان أنواع التكوين من حيث الهدف تشمل الأنواع التالية:¹

1-3- التكوين لتجديد المعلومات : الهدف من هذا التكوين إعطاء المتكون معلومات جديدة عن ميادين ومجالات العمل والطرق والتقنيات المستخدمة وأسابييه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من مكتسبات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من السابق وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة الموظف.

2-3- تكوين المهارات: يقصد به زيادة قدرة الموظفين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في تطوير الأداء وهدف هذا التكوين هو تنمية وتزويد الموظفين بالمهارات والإشراف الذي يؤدي بشكل أكيد إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إلمام المتكونين بالأساليب والتقنيات الحديثة.

3-3- التكوين السلوكي (أو تكون الاتجاهات): يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها الموظفون في أداء أعمالهم، والفرق بين تكوين الاتجاهات وتكوين المهارات أن الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بمنفعتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا، بينما نجد تكوين المهارات يهتم بتقديم الموظفين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا أم لا.²

4-3- التكوين للترقية: يهدف التكوين فيما يهدف إليه، إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسن مستوى الأداء الوظيفي، وهو المحرك الأساسي لجميع سياسات التكوين عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتكونين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة لأداء أعمالهم الحالية وكذلك فالتكوين يهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.³

4- التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين وهما:⁴

1-4- التكوين النظري: يضم التكوين النظري المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المكونون من خلال هذا التكوين إلى إيصال الفكرة أو المعلومة إلى المتكون بخصوص توضيح وتفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لأحد جوانب العمل.

2-4- التكوين العملي: أي تطبيق الجانب النظري على ارض الواقع ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون، أو يكون عملا جماعيا متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المنظمة.

¹ Hughes, A and Musnug, K, **Designing Effective Employee Training Programs**, Training for Quality, Vol 5, N 2 1993, P 52

² فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁴ صالح محمد فالح، مرجع سبق ذكره، ص 106.

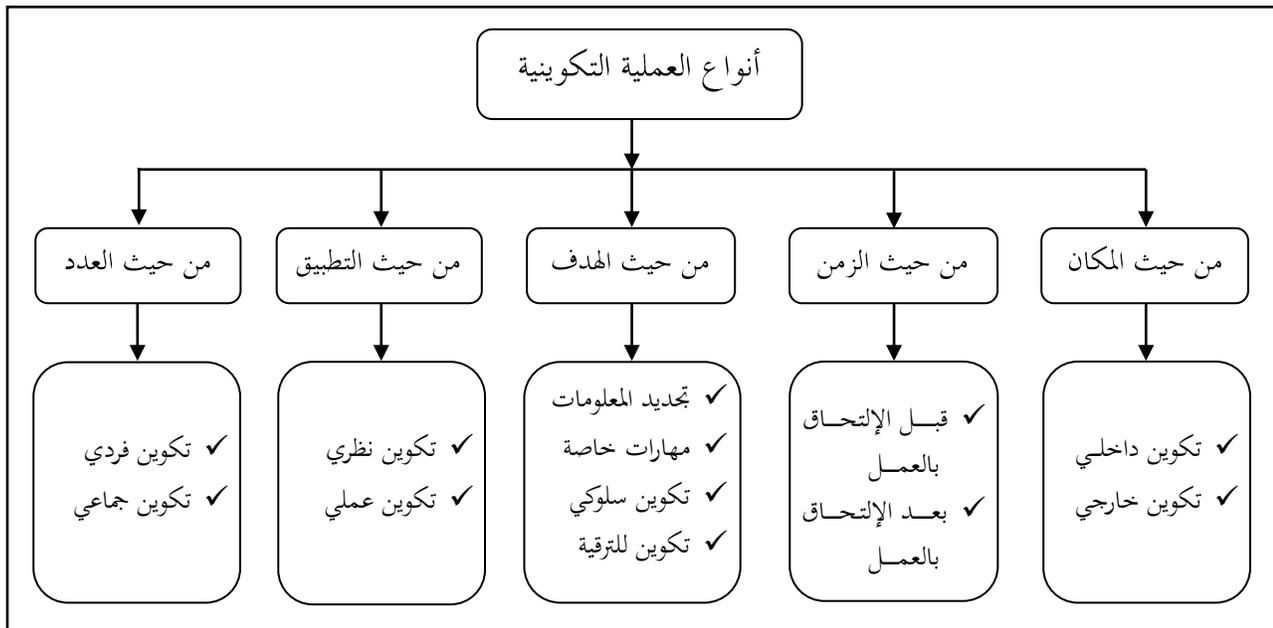
5- التكوين من حيث العدد: يأخذ نمطين أساسيين هما:¹

5-1- التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتصريفه بمهام وظيفته وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أساليب جديدة، وكذلك إذا تعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمناصب إدارية أعلى، أو عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في دورات خارج المنظمة.

5-2- التكوين الجماعي: يعتمد هذا النمط على الأسلوب الجماعي في التكوين، ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، وإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات.

ويمكن تلخيص أنواع العملية التكوينية في الشكل أدناه:

شكل رقم (2): أنواع العملية التكوينية.



المصدر : من إعداد الباحث استناد إلى المراجع المستعملة في البحث

يتضح من خلال الشكل رقم (02) أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التكوين فهناك من يصنفها حسب الهدف ومنهم من يصنفها حسب عدد الأفراد المتكونين أو من حيث التطبيق سواء كان نظري أو عملي و آخرون يصنفونه حسب زمان ومكان التكوين.

¹ رداح الخطيب، التدريب: من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 309.

ثانيا: **أساليب التكوين** : يقتضي التكوين توفر العديد من الطرق والأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين واستخدام كل طريقة يعتمد على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المراد الوصول إليها، ومن أهم هذه الأساليب مايلي:

- 1 - **أسلوب المحاضرة** : هو أسلوب تكويني يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والمفاهيم، من قبل المكون إلى المتكونين، ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التكويني هو المكون فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، وتقتصر مشاركة المتكونين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين، وأن المحاضرة لها مجموعة من الشروط لكي تكون محاضرة، وليس حديثا عابرا وهي:¹
 - ✓ الإعداد المسبق من قبل المحاضر للمحاضرة من حيث ترتيب الموضوعات، أو المعلومات حسب تسلسلها المنطقي وفي نقاط محددة ومختصرة؛ مع العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات المتكونين واستعدادهم وقدراتهم؛
 - ✓ قيام المكون أثناء المحاضرة ببعض الاستراتيجيات لتحفيز المتكونين لمتابعة المحاضرة؛
 - ✓ قيام المكون بتخصيص وقت كافي للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات؛
 - ✓ أن تكون لغة المحاضرة سهلة و متمشية مع قواعد اللغة الفصحى بدرجة عالية؛
 - ✓ أن تكون سرعة الإلقاء مناسبة لأخذ المذكرات وتدوين الأفكار، وعدم قيام المحاضر بقراءة المحاضرة حرفيا؛
- 2 - **طريقة نمذجة السلوك** : يعتمد هذا النوع من التكوين على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، حيث يتم عرض صور نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة، يقوم بها المتكونين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي، و يقوم بالأداء النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، حيث يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات و المحفزات حتى يضمن قياس الدارس بنفس الأداء النموذجي.²
 - ويستخدم هذا الأسلوب عادة في الحالات التالية:³
 - ✓ التكويني على التعامل الأفضل مع تعاليج الانضباط، وتقديم التغيرات، وتحسين الأداء السريي؛
 - ✓ التكويني على التعامل الأفضل مع الوظائف التي تتعلق بإعطاء توجيهات، ومناقشة مشكلات الأداء، كمناقشة عادات العمل غير المرغوبة، ومراجعة الأداء، ومناقشة مشكلات الراتب؛
 - ✓ تكويني الموظفين (ومشرفيهم) على تقبل النقد وتوجيهه، وطلب العون وإعطائه، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين.

¹ فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ ساسي فضيلة، دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكهرومنزلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2011-2012، ص 91.

3- أسلوب المناقشة: يستخدم أسلوب المناقشة لطرح موضوع ما أو قضية معينة في حلقة بحث مكونة من مجموعة من المتكلمين ويقومون خلالها بتبادل الآراء وتقديم التعليقات وتناول الأفكار والخبرات، وطرح الأسئلة وإعطاء الأمثلة وتوضيح مميزات المناقشة في أنها تسمح بمشاركة مباشرة في الموضوع المطروح، ويكون المتكلمون أكثر قوة وأعلى صوتاً عما كانوا عليه في أسلوب المحاضرة، لذا فإن أسلوب المناقشة يقوم بتوضيح السياسات والإجراءات والمشكلات التي لا توجد فيها إجابات قاطعة، كما أن أسلوب المناقشة يتيح استخدام النماذج والأمثلة من قبل المتكلمين، وهذا يدل على مهارة وكفاءة المتكلمين وإمكانياته لإدارة المناقشة واشتراك العناصر الإيجابية كافة لإنجاحها.¹

4- أسلوب دراسة الحالات: تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكلمين، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل حيث أن دراسة الحالة تتضمن اختياراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، في دراسة الحالة ينمي المتكلمون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكلمون 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 لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين.²

5- أسلوب تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، ويتعلم أيضاً مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم، وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكلم دور محدد، فإذا أجاد كل متكلم دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير. ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية معينة.

6- أسلوب التكوين الحسي: يتم عبر تنظيم لقاءات دورية بين المتكلمين في أماكن محددة ولفترة ما حيث تتم مناقشة سلوك فرد أو أكثر اتجاه الآخرين وردة فعلهم إزاءه ثم يقيم السلوك بين الأفراد بصراحة ويتم تعديله بعد ذلك ويقوم الموجه بمتابعة المناقشات ومنع الاحتكاك أو حدوث التوتر نتيجة المصارحة للوصول إلى الانفتاح وتقويم السلوك، ويتميز هذا الأسلوب بفهم حقيقة السلوك الفردي الخاطئ.³

¹ أساليب التكوين، نقلا عن الموقع الإلكتروني: Formationbiblio.blogspot.com تاريخ الإطلاع: 2018/03/02، التوقيت: 21.30.

² مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012-2013، ص 29.

³ غسان إبراهيم، توفيق شبير، دور التدريب الإداري والأمني في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، دون ص.

7- أسلوب الزيارات الميدانية: يقصد بالزيارات الميدانية قيام المتكويين بجولات لأماكن خارج مكان التدريب، تجسيد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة للمتكويين في قاعات التكوين، وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التكوين فهي تتيح الفرصة للمتكويين لمشاهدة الأشياء والممارسات والعمليات والمواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التكوين وإحضرها إليهم، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام وبإمكانها تحقيق أهداف تكوينية لا يمكن تحقيقها إلا بها.¹

8- أسلوب الندوات و المؤتمرات : تعتمد هذه الطريقة على تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، و يعطى للمشاركين وقتا كافيا للإعداد و التحضير من أجل مناقشة موجهة لموضوعات محددة بهدف إيجاد حل للمشاكل القائمة في الموضوع محل النقاش ، وذلك تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة، أو عن طريق مناقشة جماعية ، ويرتبط بنجاح أسلوب المؤتمر بدرجة مشاركة جميع أفراد المؤسسة من واقع تجاربهم وخبراتهم.

وبخصوص أسلوب الندوة فيتبادل فيه مجموعة من المختصين طرق موضوع محدد من عدة جوانب في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتكويين النقاش وهذا الأسلوب من التكوين يكون موجه عادة للموظفين الإداريين في مستوى الإدارة العليا من أجل استفادتهم من تعدد وجهات النظر والآراء واختيار الرأي الأمثل والصحيح.²

9- أسلوب التدوير الوظيفي (التنقل بين الوظائف): يعني نقل الفرد المراد تنميته من وظيفة لها مهام و شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، إذ أن ممارسة الفرد لمهام وأعمال وظيفية خلال فترة، ثم انتقاله إلى وظيفة أخرى ذات مهام و أعمال مختلفة تكسبه الخبرات و المهارات الجديدة ويتقن عددا من العمليات المتشابهة من اجل تحسين أدائه بصورة أكثر شمولية، و عليه فإن النقل الدوري بين الوظائف يساعد المؤسسة في الحالات الاستثنائية كأخذ أحد العمال إجازة أو غياب وغير ذلك من الأسباب المؤدية إلى احتمال تعطل سير العمل أو المصلحة لأسباب تتعلق بنقص العمال، ويساهم في إثراء و توسيع المهام الوظيفية و إدراك و اكتساب الخبرات التي تؤهله لمعرفة مهام تنظيم المؤسسة ككل.³

¹ فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² عجموط مليكة، دور سياسة التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة ميدانية في مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011-2012، ص 97.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، دون ط، 2004، ص 104.

المبحث الثاني

نظام التكوين

إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فإن إدراكنا وفهمنا للعملية سيتيسر ، كما أن حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف، ويصبح بالإمكان إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبليّة، أثناء والبعديّة لأفعال التكوين، من اجل **أننا / أن** نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية وكفاءة ، وسنتطرق في هذا المبحث إلى نظام التكوين من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم نظام التكوين؛

المطلب الثاني: عناصر النظام التكويني؛

المطلب الثالث: شروط فعالية النظام التكويني.

المطلب الأول: نظام التكوين

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور صحيح وواضح لمفهوم التكوين هو انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة، ومن أجل هذا كله لا بد أن تتبع منهجية لإدارة التكوين تقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

أولاً: مفهوم نظام التكوين: يقصد بنظام التكوين مجموعة من المدخلات التي تتحول بطريقة ما من خلال المعالجة لإنتاج المخرجات المطلوبة، أي ذلك الكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة.¹

ثانياً: خصائص نظام التكوين: باعتبار التكوين نظام له خصائص أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند كل عملية من أجل ضمان فاعليتها وأهمها مايلي:²

✓ إن التكوين نظام كلي و نظام فرعي في نفس الوقت، فهو نظام كلي باعتباره يحتوي على عدة أنظمة فرعية ، وهو نظام فرعي باعتباره جزء من نظام أشمل هو نظام تسيير الموارد البشرية.

✓ نظام التكوين متكامل ذاتياً، أي أن هناك تكامل وتناسق وترابط بين مختلف مراحله ، بحيث أن نجاح أي مرحلة مرتبط بنجاح المرحلة التي تسبقها.

✓ إن تنفيذ وتقييم برنامج نظام التكوين متكامل من حيث الأهداف، فهدف تعديل وتغيير سلوك المتكويين يرمي أساساً إلى تحقيق أهداف اقتصادية والتي بدورها تحقق أهداف اجتماعية وهكذا.

إذن فالتكوين نظام يتكون من عناصر وأجزاء مختلفة، كل منها يختص بدور متميز، ولكن تتوقف الفعالية النهائية للتكوين وكفاءته في الوصول إلى أهدافه على مدى الترابط و التفاعل بين أجزائه وعناصره، وتعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري الحديث، حيث توفر إطاراً عاماً يجمع مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط معين ويربط بينهما في تكوين متكامل.

المطلب الثاني: مكونات النظام التكويني

يتكون النظام التكويني من ثلاث عناصر أساسية هي المدخلات والعمليات (المعالجة) والمخرجات، وهي مرتبطة معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية: بالإضافة إلى أن هناك عناصر أخرى مكملة للعناصر الأساسية وهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والبيئة المحيطة بها، والمعلومات المرتدة.

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة مختار، مرجع سبق ذكره، دون ص.

² جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 55.

أولاً: مدخلات التكوين: وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب و احتياجات المؤسسة، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية¹:

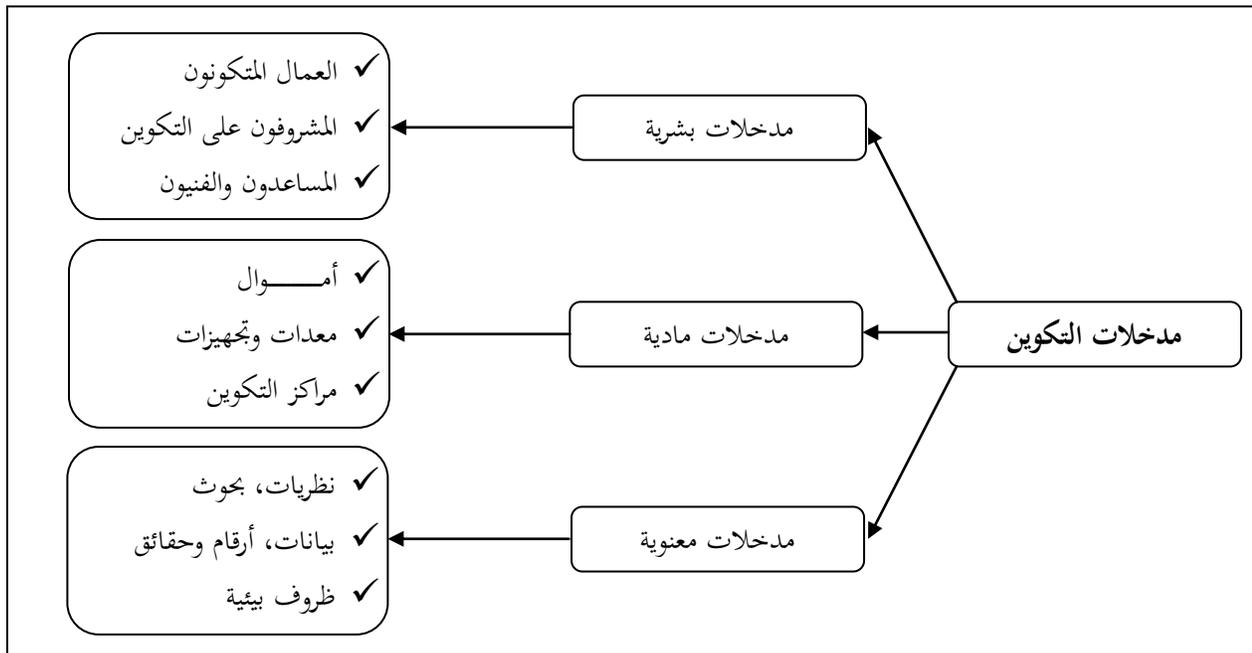
1- مدخلات إنسانية: وتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم و اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها فبالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيةهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم أو قد يكونون من الأفراد المراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم، أما المكونون فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونون متخصصون أو خبراء، أما الإداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

2- مدخلات مادية: و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تخدم نظام التكوين ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

3- مدخلات معنوية: تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار،

¹ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة مركب السيارات الصناعي بالروبية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 41.

شكل رقم (03): مدخلات التكوين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

يوضح الشكل أن مدخلات نظام التكوين تتكون من ثلاث عناصر أساسية: المدخلات البشرية، المدخلات المادية والمدخلات المعنوية وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية و المعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وقبل أن تدخل هذه المدخلات إلى مرحلة المعالجة أو العمليات لابد أن تخضع لعملية الفحص والغربة وذلك للتأكد من احتوائها على الخصائص المطلوبة والمحددة تجنباً للأخطاء وحتى يمكن الوصول إلى النتائج المتوقعة.

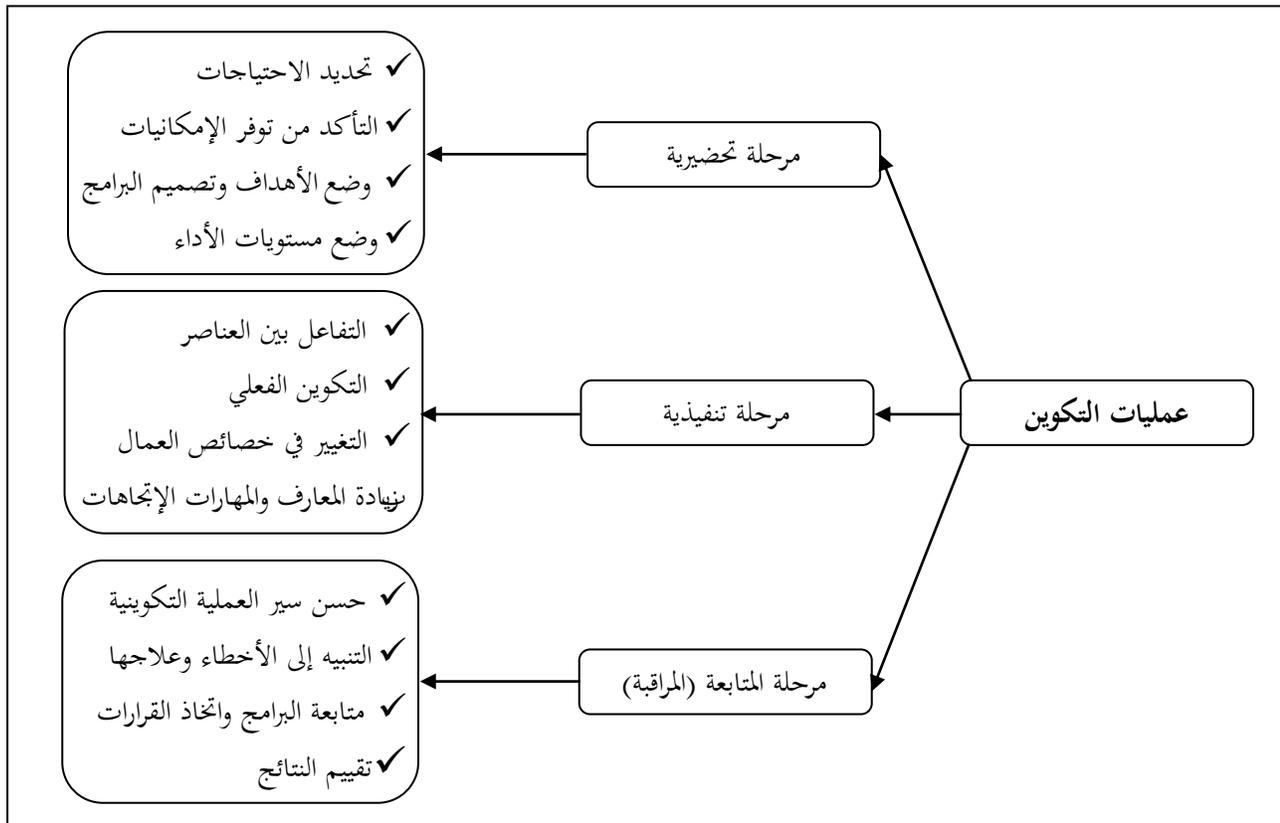
ثانياً: **العمليات:** وهي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها على مدى رضا العملاء عنها فهذا الجزء يخص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والتطبيق الفعلي للتكوين، وذلك يمكن الأفراد من اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، وتضم عمليات التكوين ثلاث مراحل وهي¹:

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

¹ على السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، دون ط، 1980، ص 227.

- 2 - المرحلة التنفيذية: تضم التفاعل بين جمع العناصر وعملية التحويل بالتغيير في خصائص العمال أي هي التكوين الفعلي والذي يقصد به إضافة خصائص جديدة للعمال المتكونين أو علاج خصائص موجودة أصلا ويراد تعديلها.
- 3 - مرحلة متابعة (المراقبة): ويقصد بها الوقوف على سير تنفيذ البرنامج التكويني، والتأكد من حسن انسياب العملية التكوينية، والتنبيه إلى الأخطاء إذا حدثت وعلاجها في حين وقوعها، واتخاذ القرار اللازم لعدم تكرارها.

شكل رقم (04): عمليات التكوين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ إن عمليات التكوين تمر بثلاث مراحل متسلسلة ومتراصة، بدأ بالمرحلة

التحضيرية وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ووضع الأهداف، ثم المرحلة التنفيذية (التكوين الفعلي والمعالجة) وهي مرحلة حساسة وجوهرية، وأخيراً مرحلة المتابعة والمراقبة، ومجمل القول أن عمليات التكوين عنصر يختص بالمعالجة الفعلية للعمال المتكونين قصد اكتساب المتكون المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة.

ثالثاً: **مخرجات التكوين:** تعبر المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

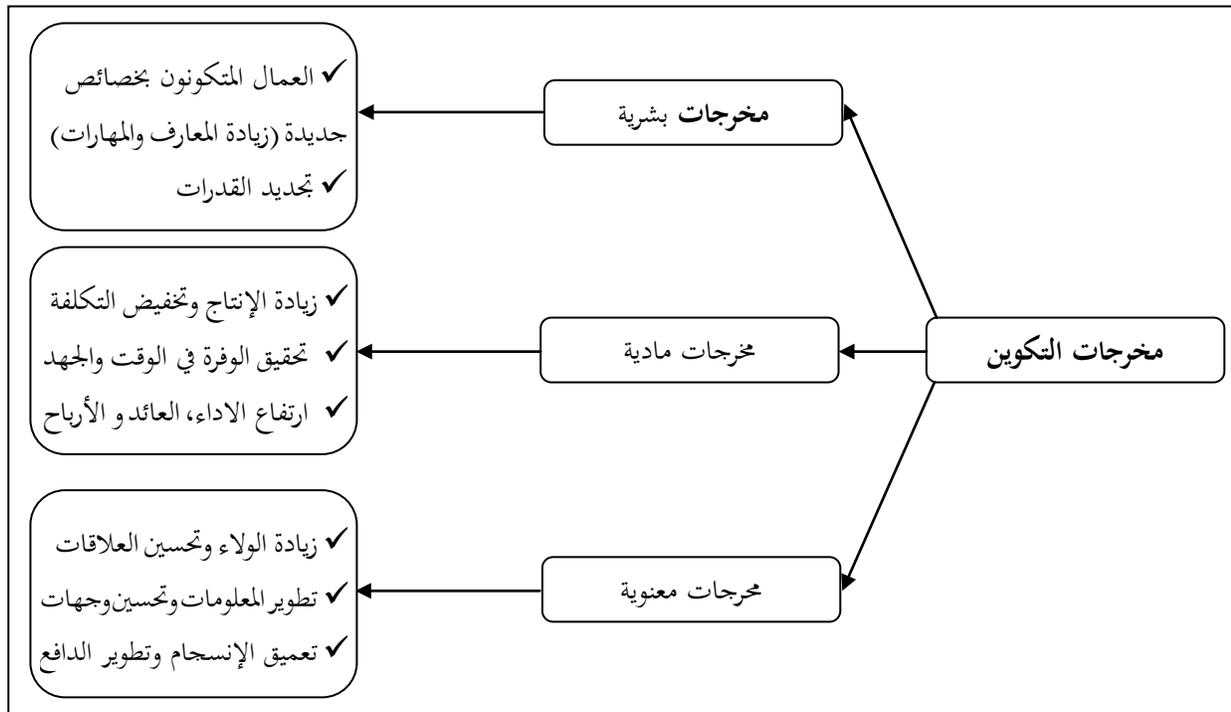
ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:¹

1- المخرجات الإنسانية: وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، تغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

2- المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء، والعائد والأرباح.

3- المخرجات المعنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين المتكونين، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يشتغلون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم. ويوضح الشكل الأنواع الثلاثة لمخرجات التكوين

شكل رقم (05): مخرجات التكوين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

نلاحظ من خلال الشكل أن مخرجات نظام التكوين متوافقة مع تصنيف مدخلاته، إذ تتمثل المخرجات في سلسلة الانجازات المحققة عن العمليات (الثقافة والولاء، إنسجام العلاقات، زيادة المهارات والقدرات).

¹ كمال طاطاي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

رابعا: **البيئة**: هي كل الأشياء خارج النظام، والتي تؤثر التغييرات في صفاتها المميزة على النظام وتتأثر بالمثل صفاتها المميزة بسلوك النظام والبيئة، من جهة أخرى هي مجموعة الظروف المحيطة بالنظام والتي يتفاعل معها تفاعلا تبادليا فيتأثر بها ويؤثر فيها لكنه لا يتحكم فيها، ويمكن تقسيم بيئة نظام التكوين إلى قسمين:¹

1- البيئة الداخلية: تشمل إدارة المؤسسة، ومخططي برامج التكوين ومصمميها ومنفذها والمشرفين على التكوين وأساليب التكوين والطرق المستخدمة في نقل المادة التكوينية، ودرجة حماس القيادة الإدارية، والمواد المتاحة من أدوات وتجهيزات لازمة للتكوين، والأنظمة التمويلية، وعليه فان البيئة الداخلية هي القوى التي تؤثر على النظام التكويني وبالتالي تحدد فعاليتها أو عدم فعاليتها. وأي خلل في أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية يؤدي إلى خلل في النظام ككل.

2- البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للتكوين المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة. وتتألف من أنظمة عدة يتفاعل بعضها مع بعض، وتؤثر على نظام التكوين سلبيا وإيجابيا، قوة وضعفا، فعالية وعدم فعالية وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية سياسية واجتماعية وثقافية وفنية و تمثل متغيرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات للمؤسسة.

خامسا: المعلومات المسترجعة (التغذية العكسية): تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشرا يساعد المؤسسة في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها، وهي مثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية، فهي تزن النتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة والهدف من التغذية المسترجعة قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات عن الآثار المرغوبة. وانطلاقا مما سبق ذكره، يمكن وضع الشكل أدناه :

الشكل رقم (6): منظومة التكوين



المصدر: مدبولي إسماعيل، تخطيط وإدارة البرنامج التدريبي، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001، ص 158.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75.

يوضح الشكل أعلاه أن التكوين نظام متكامل يساعد على تصور واضح وسليم لعملية التكوين، حيث يتكون من عدة أجزاء فرعية حيث تعتبر هذه الأجزاء أنظمة فرعية في حد ذاتها تتفاعل مع بعضها البعض ومع النظام الكلي في ظل ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة التي تتأثر به وتؤثر عليه، والمعلومات المرتدة (المسترجعة) التي هي عبارة عن ردود فعل النشاطات التكوينية، أي النتائج المحققة من طرف النظام حيث تقارن مع الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: شروط فعالية النظام التكويني

- يعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكُل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين. ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون)، (كاست) و (روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الإستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي:¹
- 1- البساطة: هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج المحصلة ودرجة الثقة في هذه النتائج، فإن ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلاً وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والعمال المتكونين وطرق تقسيم أدائهم.
 - 2- المرونة: هي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات؛ ويجب أن يكون النظام مصمماً بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.
 - 3- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلاً، يعطي منهجاً أو مناهج محددة في هذا الموضوع، يستخدم طرقاً ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكونين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.
 - 4- الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالاً إذا اقتصر الإنفاق على قاعدة عدم الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه الضروريات أي الإنفاق حسب احتياجات النظام التكويني.
 - 5- الإقناع والقبول: تعتمد عملية قبول أو عدم قبول عمال التنظيم بأهداف المؤسسة على مدى اقتناعهم بأساليبها وسياساتها وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي تمارسها المؤسسة، كذلك فإنها تعتمد على مواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي تحقق لهم شعور بأهميتهم وتنميتهم الشخصية.

¹ التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: www.harddiscussion.com، تاريخ الإطلاع: 2018/03/16، التوقيت: 17:46 سا.

المبحث الثالث

مراحل العملية التكوينية

تعتبر العملية التكوينية مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتكولين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تكويني معين وتحديث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، ولكي تتحقق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة لابد لعملية التكوين أن تسير وفق خطوات ومراحل علمية سليمة، حيث تعتبر هذه المراحل أساسية ومتراطة ومتكاملة ببعضها البعض حيث كل مرحلة تكمل المرحلة السابقة وهي ضرورية للمرحلة اللاحقة ولا يمكن التفاوت فيها، وتتضمن العملية التكوينية المراحل التالية: بدءاً بتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مراحل العملية التكوينية من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية؛

المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التكوينية وتنفيذها؛

المطلب الثالث: مرحلة متابعة وتقييم التكوين.

المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

يعتبر التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية ويساعد على جعل النشاط التكويني نشاط هادف وذو معنى للمؤسسة والعاملين، ويجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود والنفقات.

أولاً: تعريف الاحتياجات التكوينية: تعرف الاحتياجات التكوينية لأي منظمة بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العمال ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سبيل العمل في المؤسسة والتي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.¹

وكما جاء في نص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 تندرج مخططات التكوين في إطار التسيير التوقعي للموارد البشرية ، لهذا الصدد تترجم احتياجات التكوين للمؤسسات و الإدارات العمومية باتجاه تطوير مؤهلات المستخدمين، لهذا الغرض يجب على مخططات التكوين أن تحدد طبيعة نشاط التكوين - فئات المستخدمين المعنيين - مناصب التأهيل - ميادين التكوين المعتمدة ، وكذا مدة دورات التكوين المحددة في المشروع و المبرجة لذلك نظرا للمدة الخاصة لبعض دورات التكوين المتخصص.²

وتعرف كذلك بأنها: "الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل والعامل وما هو موجود حاليا³، وتعرف كذلك بأنها جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج. يتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية الإجابة على سؤالين هما:⁴

✓ من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟؛

✓ ما هو نوع التكوين المطلوب لهم، وما مستواه؟.

إن تحديد الاحتياجات التكوينية هي الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تكويني في سلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التكوينية ويمكن توضيحها في الشكل أدناه:

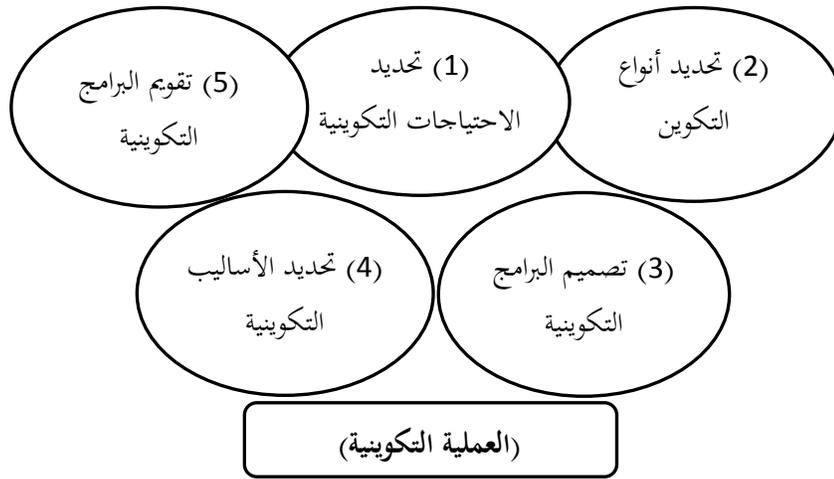
¹ محمد جمال المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

³ Wright, and Geory G. **Needs Analysis theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs** Journal of Management Development. Vol 11 N 5, 1992, P 17.

⁴ فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الشكل رقم (07): حلقات العملية التكوينية



المصدر: فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

يوضح الشكل أعلاه أن العملية التكوينية تتكون من سلسلة حلقات مترابطة ومتكاملة، بدأ بأول حلقة متمثلة في تحديد الإحتياجات التكوينية وهي العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التكوين، حيث تقوم عليه جميع دعائم حلقات العملية التكوينية من تحديد أنواع التكوين وتصميم البرامج التكوينية وتحديد الأساليب المناسبة، حتى نصل إلى مرحلة متابعة وتقويم البرامج التكوينية.

يمتد مفهوم تحديد الإحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى تتمكن من تحديد الإحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

• القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فعالية التكوين تتوقف على "تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹ لتحديد الإحتياجات التكوينية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في مايلي:²

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم؛
- ✓ تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة؛
- ✓ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم والصحيح؛

¹ السيد علوبة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص 23.

² بخوش الصديق، تحديد الإحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية ، جامعة تبسة، 2015، ص 12، الملف موجود على الرابط :

<https://www.researchgate.net/publication/301869188>

- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التكوينية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التكوين؛
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم؛
- ✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تخفيض النفقات والهدر، ويحدد الفئة المستهدفة من التكوين.

لثيا: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية : توجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة هي:

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: لما كانت إستراتيجية التكوين مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى للمنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف. وتستعين الإدارة وهي بصدد تحليل هذه المتغيرات بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل، الغياب، الدوران في العمل، حوادث العمل، المناخ التنظيمي، معنويات العاملين... الخ، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التكوين، ويتضمن تحليل المنظمة الجوانب الآتية:¹

- ✓ الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها، وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها ، كما أن الفهم الواضح لأهداف المنظمة يشكل قاعدة صلبة تحدد بموجبها فعالية المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي وضعت سابقاً، ويحدد مقدار البعد عن هذه الأهداف والاحتياج التكويني من عدمه؛
- ✓ الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعتمدها المنظمة لتنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي دخولها وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية؛
- ✓ الهيكل التنظيمي: يتم تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف؛
- ✓ المناخ التنظيمي: ويتم تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، معدلات التغيب، التأخر عن العمل، إصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العمال؛

¹ أبو شريخة نادر احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 403-404.

✓ القوى العاملة: تستهدف دراسة القوى العاملة الوقوف على طبيعتها الترتيبي الحالي لها في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقيتي، نقل، فصل، تقاعد)، إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية؛

✓ تحليل كفاءة المؤسسة: هذا التحليل يهدف التعرف على مدى كفاءة المؤسسة في التوظيف الأمثل مواردها المختلفة، وعادة يتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة لإنتاج السلع والخدمات، وكذلك الإنتاجية الكلية أو الجزئية، كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظوري: الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف، والثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى العمال بغض النظر عن الوظائف التي يشغلونها.¹

2- تحليل احتياجات الجماعة: هذا التحليل يعتبر أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد احتياجات المؤسسة، وذلك نظرا لكونها أكثر محدودية وارتباطا بمستويات وظيفية معينة، أو فئات معينة من العمال وينتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تهدف إلى تكوين روح الفريق، وتأمين توضيح أدوار التكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الإبتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.²

3- تحليل العمليات أو الوظائف: يتناول تحليل موضوعات معينة مثل المعرفة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمرة من تحليل العمل التفضيلي للوظيفة، فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن أي عمل من الأعمال.

4- تحليل احتياجات العامل: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمانية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمل الموظف كما هو حاليا أو بعد أن تلحقه التطورات، أي ما سيكون عليه العمل والواجبات المتحملة تكليفه بها مستقبلا.

ثالثا: مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية: إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:³

¹ بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006، ص 102.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتفب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 127-130.

³ عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 112.

1- مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية سلعة أو خدمات و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

2- مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

3- مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد¹

✓ جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء؛

✓ جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك؛

✓ جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التكوينية وتنفيذها

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه، ومكانه والأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، حيث تعتبر هذه المرحلة من الأركان الأساسية في العملية التكوينية.

أولاً: تصميم البرنامج التكويني: تعرف مرحلة تصميم البرامج التكوينية بأنها "العملية التي بواسطتها يتم تحويل الاحتمالات التكوينية إلى خطوات عمليتي من خلال تصميم برنامج تعليمي ما حددته الاحتمالات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي"²

¹ عاشور أحمد صقر، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص 489.

² عبد العزيز عبد الله آل ملهي، الأساليب التدريبيّة الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمريكيّة، السعودية، ص 20.

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر الأساسية التالية:¹

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني: الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها وإعدادها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

2- محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي، أو موضوعة على شرائح في برنامج معالج العروض (PowerPoint) أو على شكل بحوث ومقالات.

3- تحديد الترتيب والتتابع: وهو السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، وبشكل متدرج من المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة والغير المعروفة.

4- اختيار الأساليب التكوينية: الأسلوب التكويني هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تكويني يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المتكويين والمكون أو بين المتكويين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التكويني، ويعتمد استخدام الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين لتحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.²

5- اختيار المكونين: تعتمد هذه العملية على أسلوب التكوين المراد استخدامه، المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين ونوعية المتكويين ولذلك فمن المهم اختيار المكون المتمكن والمناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة، ويمكن تصنيف المكونين إلى أربعة هم:³

¹ مرزوق نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² موسى هالة، هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرية التجارة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أكلي محمد أوالحاج، البويرة، 2014-2015، ص 18.

³ أبو شريخة نادر احمد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

1- **المكون المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

2- **المكون القائد:** ويقصد به الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من العمال من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة.

3- **المكون التطبيقي:** ويقصد به الشخص الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات العمال باستخدام أساليب دراسة الحالة والمناقشات.

4- **المكون النفسي:** ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

5- **اختيار المتكونين:** فما يساعد على ضمان فعالية التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيعثون إلى البرامج التكوينية وحتى تكون العملية ناجحة يتوجب على مصمم البرنامج أن يأخذ بالحسبان المعايير التالية:¹

✓ الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى والرغبة في تعلم مهارات جديدة؛

✓ مدى إجادة لغة معينة أو أكثر إن كان البرنامج أو بعض مواد بلغة أجنبية؛

✓ مدة الخدمة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي؛

✓ الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج؛

✓ المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساندة واستيعاب موضوع البرنامج؛

✓ فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الاتصال.

7- **تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته:** بالنسبة لزمان التكوين تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع.....) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها و فترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المتكونين.²

أما بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك

بالاعتماد على إدارتها أو تستعين بمكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة إقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة.

أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة، خارج الوطن)، ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعين، ستة أشهر، تسعة أشهر..). بالإضافة

¹ العربي محمد الأمين، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 28-29.

² بوقطف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 47-48.

إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية، ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني : بعد أن يقوم المخطط للتكوين بإعداد الخطة التكوينية وبعد أن يتم إقرارها والمصادقة عليها من المسؤولين المختصين تأتي عملية تنفيذ الخطة في حدود القرارات التنفيذية التي تصدرها الجهات المعنية، وعليه فإن عملية التنفيذ لخطة التكوين تتطلب التنسيق والتوافق بين جهات التخطيط والتنفيذ لضمان نجاحها ، أي أن خطوة تنفيذ البرنامج التكويني تعتبر ترجمة لأنشطة الخطة السابق تصميمها وإعدادها إلى واقع تطبيقي عملي، كما تعتبر هذه المرحلة من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة.¹

ويعرف تنفيذ البرنامج التكويني على أنه "التطبيقي على المتكويين باستخدام طرق ووسائل التكويني والخدمات البشرية والمادتي المختلفة التي تم تصميمها"²

1- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين: وتمثل هذه الإجراءات في مايلي:³

- ✓ تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم؛
- ✓ تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات ومشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما:
- مدى توافر إمكانية التكوين لدى المنظمة، من حيث المكونين ووسائل التكوين التي تساعد المكونين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة في البرنامج التكويني.
- مدى توافر أجهزة التكوين الخارجية، ومدى توافر ظروف جيدة في هذه المراكز.
- ✓ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام، حيث يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني، و يتفق مع طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها، و كذلك يتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين، كما يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي يتضمنها البرنامج.
- ✓ المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² عبد العزيز عبد الله آل ملهي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ عجموط مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

2- الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هذه الإجراءات في مايلي:¹

- ✓ استقبال المتكولين وتسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكولين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكون لاستفائها؛
- ✓ افتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكولين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها؛
- ✓ أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة، مع استفتاء استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج كما يتطلب تنفيذ البرنامج التكويني مراعاة الجوانب التالية:²
- ✓ التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج التكويني إلى المعنيين به في الوقت المناسب؛
- ✓ إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم؛
- ✓ الاتصال بالمتكولين في الوقت المناسب لتدبيرهم بالبرنامج وبمواعينهم فحين؛
- ✓ تجهيز قاعات التكوين، وتوفير المستلزمات المطلوبة للمكون من وسائل كالتقنيات السمعية البصرية؛
- ✓ افتتاح البرنامج التكويني في الوقت المناسب، وتقديم المكون للمشاركين بعبارة مناسبة ومختصرة؛
- ✓ شرح أهداف البرنامج التكويني ومتطلباته للمشاركين؛
- ✓ معرفة المشاركين بشكل جي والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج التكويني واحترام قدراتهم؛
- ✓ المحافظة على حسن إدارة وقت جلسات التكوين، والحرص على البدء والانتها في الوقت المحدد.

المطلب الثالث: مرحلة متابعة وتقييم التكوين:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

أولاً: مفهوم تقييم التكوين: يمكن تعريف تقييم البرامج التكوينية على أنها "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغبير الذي ينجح التكويني في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"³ كما يعرف بأنه: "العملية التي من خلالها يتم الكشف عن نقاط قوة وضعف البرنامج التكويني، وذلك للتأكد من مدى فعاليته في تحقيق الأهداف

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 1995، ص 351.

² شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ط3، 2005، ص ص 149-150.

³ المرجع نفسه، ص 251.

التي صمم من اجلها¹ ويقصد أيضا بتقييم البرامج التكوينية التحقق من فاعلية هذه البرامج في تحقيق أهدافها المسطرة، وعادة يتم التقييم بناء على معايير محددة مثل كمية الإنتاج وجودته وتخفيض التكاليف وزيادة العائد، تقليل حوادث العمل ويتم التحقق من فاعلية البرنامج طبقا لهذا المعيار بقياسه قبل التكوين وبعده.²

من خلال التعاريف يتضح أن عملية التقييم تكون بغرض:

✓ تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء و تفاديها في المستقبل؛

✓ التعرف على ما تم انجازه من أنشطة الخطة التكوينية وما تم تحقيقه من أهدافها؛

✓ قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية من حيث محتواها و الأساليب التكوينية المستخدمة؛

✓ قياس كفاءة العمال الذين تم تكوينهم، ومقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه.

ثانيا: **أساليب تقييم العملية التكوينية:** هناك أساليب عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم التكوين نذكر منها:³

1- الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.

2- المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.

3- تقارير تقييم الأداء: تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

4- طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة و معدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني، وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير التقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني.

¹ Rachel Meller, Roger Mann, **Effective training – it's the thought that counts**, Industrial and Commercial Training, Vol 33, N 2, 2001, P 21.

² رداح الخطيب و احمد الخطيب، **التدريب الفعال**، عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، ط 1، 2006، ص 312.

³ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

5- الاستقصاءات والاختبارات: يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكولين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكولين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهايته.

6- المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين: سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي... ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين.

ثالثا: مراحل تقييم البرنامج التكويني: إن تقييم التكوين من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيدا باعتباره يمس جميع جوانب العملية التكوينية ويركز على المكونات والمتكولين والبرامج التكوينية وظروف التكوين، كما أنه يتم على مستوى كل مراحل العملية التكوينية وعلى نتائج العملية التكوينية وتتم عملية التقييم عبر المراحل التالية:¹

1- المرحلة الأولى : التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني: تهدف إلى تحديد الهدف من التكوين والتعرف على الاحتياجات التكوينية وموضوع ومكان وزمان البرنامج التكويني ويتم في هذه المرحلة تقييم المتكولين من حيث معرفة ما إذا تم تحديد احتياجاتهم بشكل مضبوط أم لا، كما يتم تقييم البرنامج التكويني من خلال المادة التكوينية وتناسبها مع الأهداف وتسلسل موضوعاتها العلمية والوقت والأساليب التي تتبع في التكوين. ويتم في هذه المرحلة أيضا تقييم المشرفين على التكوين من حيث تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع محتويات البرنامج التكويني.

وباختصار فإن عملية تقييم البرامج التكوينية قبل تنفيذها تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمها حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل عملية تنفيذ التكوين وعليه فإن عملية تقويم البرامج التكوينية قبل تنفيذها تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج التكويني بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبنى وسائل التكوين الأكثر ملائمة.

2- المرحلة الثانية : التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ وجمع المعلومات عن انتظام المتكولين في البرنامج التكويني وإقبالهم عليه ومدى حرصهم على حضور جلساتهم ونشاطاتهم ويتم تقييم المتكولين من حيث ردود أفعالهم تجاه البرنامج التكويني، أما البرنامج التكويني نفسه فيتم تقويمه للتأكد من سيره حسب الأهداف المسطرة، كما يتم تقييم المشرفين على التكوين أيضا في هذه المرحلة للتحقق من قدرتهم على نقل وإيصال المعلومات إلى المتكولين ومدى رغبتهم في التكوين، وإلمامهم بمضمون المادة التكوينية.

¹ السيد علوية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وعليه فإن التقييم أثناء التكوين يتم من خلال الوقوف على سير الجلسات التكوينية ونشاطاتها والتأكد من مدى الالتزام والتقييد بالبرامج والأهداف الموضوعية وكذلك الوقوف على مستوى أداء المتكونين وجهودهم والتحقق من استخدامهم للوسائل والأساليب التكوينية والتأكد من مدى انسجام المتكونين في البرنامج.

3- المرحلة الثالثة : التقييم بعد الانتهاء من التكوين مباشرة: يتم تقييم البرنامج التكويني في هذه المرحلة من حيث الأهداف المحققة، ومدى تلبية الاحتياجات التكوينية والانحرافات التي طرأت على الجوانب المختلفة للبرنامج التكويني حتى يتم تجنبها مستقبلاً، ويتم تقييم المتكونين لمعرفة النتائج النهائية من خلال تصرفاتهم وسلوكهم وأدائهم للعمل، وكذلك يتم تقييم المشرفين على التكوين من حيث قدرتهم على نقل وإيصال المادة التكوينية إلى المتكونين والخبرة في استخدام أساليب التكوين. وينصب التقييم في هذه المرحلة بأربع عناصر وهي:¹

- ✓ **ردود أفعال المتكونين :** أي تحديد اهتمام وشعور المتكونين تجاه البرنامج التكويني والمكون ومحتوى التكوين ونوعية وطرق التكوين وبالتالي مدى نجاح هذه العوامل في جذب اهتمام العمال المتكونين ومدى تفاعلهم معها؛
- ✓ **التعلم :** يهدف التقييم على هذا المستوى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتكون نتيجة التحاقه بالبرنامج التكويني ويمكننا تقسيم التعلم إلى معارف ومهارات واتجاهات؛
- ✓ **السلوك:** أي قياس التغيرات في سلوك المتكونين، لتعرف على سلوكهم قبل التكوين وبعده، ثم مقارنتهما؛
- ✓ **النتائج الفعلية في العمل:** يهدف التقييم إلى معرفة أثر التكوين على أداء العمال وهم في مواقع العمل الحقيقية في المؤسسة، بمعنى آخر تحديد النتائج الملموسة من البرنامج التكويني لتخفيض التكاليف وتحسين وسائل العمل كما ونوعاً.

4- المرحلة الرابعة: متابعة النتائج بعد انتهاء التكوين بفترة معينة: تعد من أصعب المراحل خصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة يظهر آثاره في هذه المرحلة، ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التكوينية وتحديدتها بشكل واضح في وقت مبكر، أي قبل البدء بتصميم البرنامج التكويني وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغيير الذي أحدثته البرنامج التكويني على العامل الذي تلقى التكوين مسبقاً. ونخلص إلى القول بأن التقييم الناجح للتكويني هو الذي يؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب في مراحل التصميم والتنفيذ وما بعد الانتهاء من البرنامج التكويني المنفذ، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل. ومن ناحية أخرى فإن تقييم البرامج التكوينية وسرعة ولهي أهدافها في حد ذاته، إنه وسيلة لتحقيق أهداف محددة والمتمثلة في تقديم فعالية التكويني وأثره على المتكونين وقيلس درجة كفاءة المتكونين، وفي حسن استخدام الموارد التكوينية المتاحة ، وإجراء التعديلات اللازمة على البرنامج التكويني كلما أمكن.²

¹ توفيق عبد الرحمن، التدريب: الأصول والمبادئ العملية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط2، 2007، ص 33-34.

² شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 252.

خلاصة الفصل :

تعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف الموارد البشرية ومن ابرز مقومات بناء جهاز لإدارة العمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسات، إن تكوين العمال يعد من ابرز القوى لبناء مورد بشري كفاء ومنتج. وعلى الرغم من وضع خطط وبرامج العمل وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية لتنفيذها في المؤسسة إلا أن الحاجة لوظيفة التكوين أصبحت من أولويات البرامج والخطط المسطرة من قبل مسؤولي ومنفذي خطط وبرامج المؤسسة وهذا من اجل تحقيق أهداف المرجوة تحقيقها.

و الجدير بالذكر أن عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة، بل تشمل كافة المستويات بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

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

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في المؤسسة

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتكنولوجية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف جوانب المؤسسة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هيكلها التنظيمية، ومن حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

وإزاء ذلك تسعى المؤسسات للبقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة، فالمؤسسة التي تترك أمورها للصدفة والظروف غالبا ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له وعندها فإن التغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه، أو أن تحافظ على وضعها الراهن، ولكي تحافظ المؤسسة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير فإنه لا بد من تبنى اتجاهات وممارسات ايجابية تجاه قبول وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقائها التنافسي، والوقوف في وجه التحديات المستمرة، وبذلك فإن التغيير ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات واستمرارها في العمل، وللتوضيح أكثر نتناول هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي؛

المبحث الثالث: مداخل التغيير التنظيمي؛

المبحث الرابع: دور التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي.

المبحث الأول

ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسات من أهم العمليات التي ينبغي على الإدارة فهمها، وإدراك أهميتها والاعتماد عليها، كما يجب عليها تبني سياسة التغيير من حين لآخر، من أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو وسط تلك الظروف المحيطة، وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، فكان لزاما عليها اختيار المنهج الأكثر فعالية لإجراء التغيير، ويعد البقاء هدفا تنظيميا تسعى المؤسسة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ، ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وهو ما يتطلب معرفة واسعة حول أهم أسباب التغيير من خلال الإلمام بالمفاهيم المتعلقة به، والإستراتيجيات المطبقة فيه، وأهم المجالات التي يمكن أن تغيرها المؤسسة، وذلك من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته؛

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه؛

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله؛

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي واستراتيجياته.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته

تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي وتنوعت، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير التنظيمي، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من يحاول إبراز خصائصه وأهميته بالنسبة للمنظمة والأفراد والعملاء، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف مع التطورات وتحقيق كفاءة الأداء.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

1 - التغيير كما ورد في القرآن الكريم: ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها:

﴿ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾ الأنفال، الآية 53.

﴿ولأضلنهم ولأمنيتهم ولأمرهم فليبتكن آذان الأنعام ولأمرهم فليغيروا خلق الله﴾ النساء، الآية 119.

﴿إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾ الرعد، الآية 11.

حيث أن الله خلق عباده مطورين على قبول الحق وإيثاره، فجاء تم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر، كما أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا، ويزيدها إذا ازدادوا له شكراً، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، وديننا الحنيف يدعوا إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي.¹

2 - التغيير التنظيمي "لغة": ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غير الشيء: أي بدله بغيره أو جعله

على غير ما كان عليه، ويقال: غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، ومعناها في اللغة نجدها تدور على أصلين هما:

✓ إحداث شيء لم يكن من قبل؛

✓ انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى.

أما التنظيم فهو مصدر فعل "نظم"، والنظم التأليف، وضم شيء لآخر، و"نظم اللؤلؤ" ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم.

3- التغيير التنظيمي اصطلاحاً: بدأت الاهتمامات بموضوع التغيير التنظيمي كمجال دراسي مستقل سنة 1946 من خلال

أعمال السيكولوجي الألماني كيرت لوين (*Kurt Lewin*) ومساعديه بمركز بحوث ديناميكية الجماعة بالمعهد التكنولوجي، وتعد كتابات وإسهامات كيرت لوين في موضوع التغيير التنظيمي - حتى وقتنا هذا - الأساس الذي تنطلق منه الأبحاث في هذا الحقل.

يرى لوين أن: "التغيير التنظيمي عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين

مجموعة القوى الدافعة (*driving forces*)، في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة مقاومة لعملية التغيير

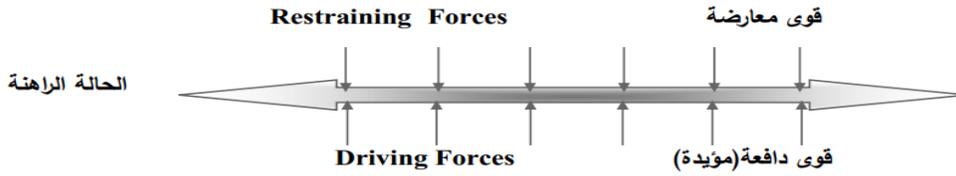
(*restraining forces*).² والشكل رقم (08) يوضح نموذج تحليل مجال القوى عند كيرت لوين.

¹ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2002، ص 183.

² بوفاتح فريجة، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 02.

الشكل رقم (08): نموذج تحليل مجال القوى عند "كبرت لوين"



المصدر: بوفاتح فريجة، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 02.

يتضح من خلال الشكل أنه عند القيام بعملية التغيير التنظيمي تتكون مجموعتين من القوى، المجموعة الأولى تتمثل في القوى المؤيدة لعملية التغيير وهي التي تدفع به إلى الاستمرار، والمجموعة الثانية تتمثل في القوى المعيقة أو المقاومة لعملية التغيير، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة. عرف التغيير التنظيمي بأنه العملية المقصودة التي تقوم من خلاله المؤسسة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة و ذلك من اجل فاعليتها¹، كما عرف بأنه: "تغير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"²، كما يعرف بأنه: "عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة تكنولوجيا معاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر و أهداف سياسات وخطط وتجهيزات، مما يمكن المؤسسة من الانتقال و التحول في مسارها من وضع قدم إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة المكونات، و آليات جودة المخرجات"³، وينظر إلى التغيير التنظيمي بأنه: "عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد و للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"⁴، ويعرف أيضا بأنه: "تلك الجهود طويلة المدى الرامية لتحسين قدرات المنظمة على حل مختلف مشكلاتها التي تواجهها، عن طريق إدخال تعديلات على عنصر أو أكثر، مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة"⁵. ويعرف أيضا أنه: "إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملائمة أوضاع التنظيم، وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره، تمكنه من

¹ محسن ظاهر الغالي، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 40.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2008، ص 343.

³ غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط 1، 2015، ص 136.

⁴ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة

البلدية، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص 02.

⁵ عبد الرؤوف عزالدين، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 16، 2016، ص 246.

الحصول على مكاسب وعوائد أكبر¹، ويشار لعملية التغيير التنظيمي بأنها استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المحيط².

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه "نشاط حتمي، مستمر، تفائلي، يقوم على استجابة مخططة لتواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة، لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي الراهن، والوضع المستهدف أي المأمول، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل".

4- خصائص التغيير التنظيمي: يتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- 4-1- التغيير التنظيمي أمر حتمي:** يقول علماء الاجتماع: "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات، وهذا التغيير أصبح كالمدمر العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها بقوى وظروف بيئية تفرض عليها حتمية التغيير، تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول³.
- 4-2- التغيير التنظيمي عملية مستمرة:** هناك قاعدة تقول أن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ" كونه يحدث استجابة للتغيرات التي حدثت في ظروف المؤسسة أو من المتوقع أن تحدث، ومن هنا يجب إحداث التغيير التنظيمي كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة ذلك، ولذلك فهو عملية مستمرة ولا يحدث لفترة واحدة ثم يتوقف.
- 4-3- التغيير التنظيمي مبني على مفهوم النظم المفتوحة:** وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المؤسسة نتيجة لتأثرها بظروفها الخارجية، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس بالضرورة على المؤسسة.
- 4-4- التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية مشتركة:** يعتبر التغيير من المهام الرئيسية لمختلف المستويات الإدارية، من مستوى الإدارة العليا حتى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا، فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندة، ويتوقف نجاحه على مدى كفاءة توزيع المهام على الإدارة العليا من جانب، وجميع العاملين من جانب آخر، كما يعتمد على مشاركة العاملين في إحداثه⁴.

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1995، ص 110.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2009، ص 50.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 52.

⁴ ضامن مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 19.

4-5- التغيير حركة تفاعلية : أن حركة التغيير هي حركة " ارتقائية" بالضرورة، وأن المؤسسات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية، تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في مدة زمنية معينة نحو الوضع المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا.

4-6- التغيير عملية شاملة : إن مجالات التغيير لا يمكن حصرها فهو يتعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاما كاملا، فأبي تغيير في أحد أنظمتها الفرعية يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى وبدرجات متفاوتة.¹

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير تم عناصر عديدة داخل وخارج المنظمة نظرا لكون هذه الأخيرة نظام مفتوح تتأثر وتتوثر في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وتظهر أهمية التغيير بالنسبة للعناصر التالية:

1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في المنظمة بالنسبة للعاملين فيها فيما يلي:

✓ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التكوين والتدريب الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة؛

✓ تحقيق مستوى عالي من الدافعية وخفض معدلات الغياب ودوران العمل؛

✓ إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة؛

✓ إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق؛

✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية العمل.

✓ مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين.²

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: في الآونة الأخيرة احتل رضا العميل مكانة الصدارة في إستراتيجية المؤسسات

بحيث لم يكن العملاء خارج المؤسسة سابقا يؤخذون بعين الاعتبار، إلا أنه ومنذ 1988م تقريبا بدأ يعلو صوت العملاء عن طريق الأبحاث، والمسح الميداني، وأصبح يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية، وبات لزاما على المؤسسة أن تقوم بتغييرات على منتجاتها وخدماتها وسياساتها كلما رأت أن ذلك من شأنه أن يخلق أو يزيد من رضا العميل على منتجاته ، لأنه يريد منتجات خالية من العيوب، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.³

3- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة : لكي تكون المؤسسة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها

بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة

للتضاعف، وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصب ح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة، وتصحيح الأخطاء واكتش .اف

¹ عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في نجاح عملية التغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير

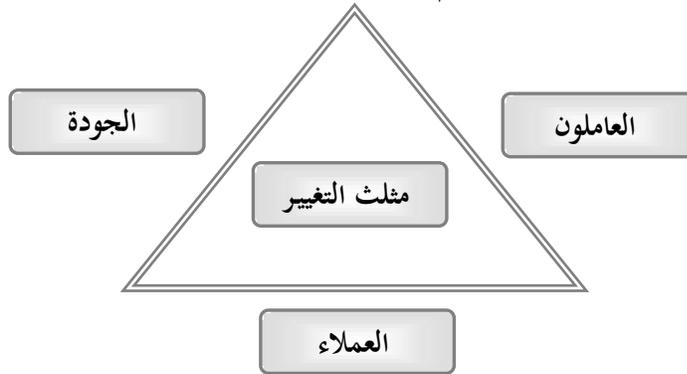
تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص 7.

² محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص 349.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير: التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2006، ص ص 62-64.

أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء، والتأخير في أوقات التسليم، وإقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة. ويمكن القول بأن الأساليب الإدارية رغم تعددها إلا أنها جميعاً تتناول مثلث التغيير بعناصره الثلاثة: "العاملون، العملاء، الجودة الشاملة" والتي جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة وهو ما يمكن تمثيله بالشكل التالي:

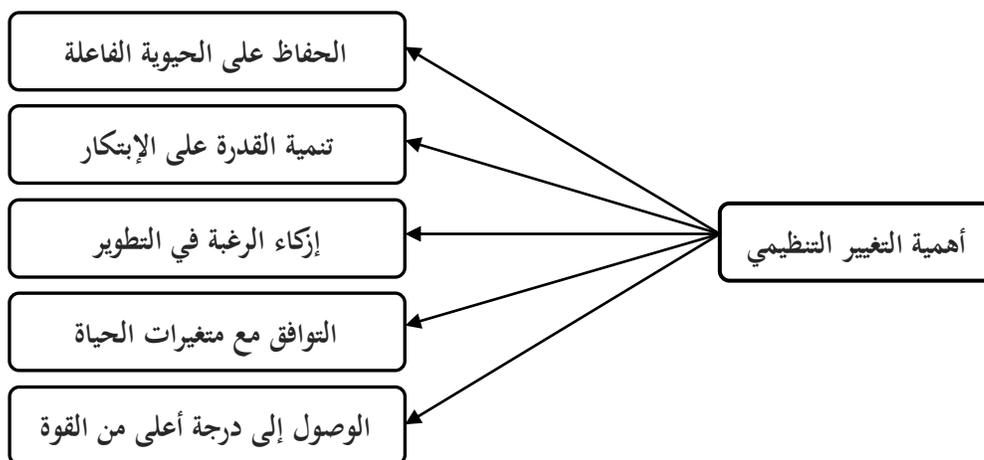
الشكل رقم (09): مثلث التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير: التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 1، 2006، ص 64.

من خلال الشكل رقم (09) مثلث التغيير بأضلاعه وعناصره الثلاث: العاملون، العملاء والجودة الشاملة من خلالهم يكتسب التغيير التنظيمي في المؤسسات أهمية خاصة وبالغة، ونستطيع القول بشكل عام أن أهمية التغيير التنظيمي تنبع من كونه يساهم في الجوانب الأساسية التالية كما يوضحه الشكل أدناه:¹

الشكل رقم (10): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي



المصدر: زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 34.

¹ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 32.

حسب الشكل رقم (10) فإن الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي تلمس كافة أبعاد المؤسسة (البعد الإنساني، البعد الإستراتيجي، البعد الهيكلي، البعد التقني) ويدل عن الديناميكية والقدرة على الإبداع والتطوير والاستعداد للتأقلم مع المستجدات وبالتالي يعبر عن الحالة الصحية للمنظمة حتى تنجز أهدافها المرسومة وتؤدي رسالتها، وبذلك فهو يؤدي لتحقيق التوازن بين الاستقرار الإداري والتغير البيئي، وفي هذا الإطار فإن الجوانب الأساسية الخمسة تتمثل في:

- 1- المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور: حيث تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة في التحديد والحيوية فتظهر الرغبة في الإبداع، وتختفي كل مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين.
- 2- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد وتطوير في القدرات والمهارات للتعامل معه.
- 3- تنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المؤسسة: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو تحسين العمل والارتقاء به وتطويره.

4- تحقيق التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى.

5- تحسين مستوى الأداء: يعمل التغيير على تحسين أداء المؤسسة والوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها.¹

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه

إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم، وعلى المؤسسات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر، فهو ظاهرة تتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل لتحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي: يمكن تقسيم أسباب التغيير ودوافعه إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية :

- 1- الأسباب الخارجية: هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة تأتي من خارج التنظيم، ويمكن تلخيصها في مايلي:
 - 1-1- البيئة القانونية (التشريعية): إن التغييرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطاً على المؤسسات الناشطة فيها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً وتهدى فرصاً، مثل التغيير في السليمة المالية، وإصدار قوانين حكومية جديدة، قانون العمل، قانون الضرائب، قوانين الإستيراد والتصدير، القوانين المرتبطة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك.
 - 2-1- البيئة الاقتصادية: التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، كذلك تغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وازدياد حدة المنافسة.²

¹ زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-36.

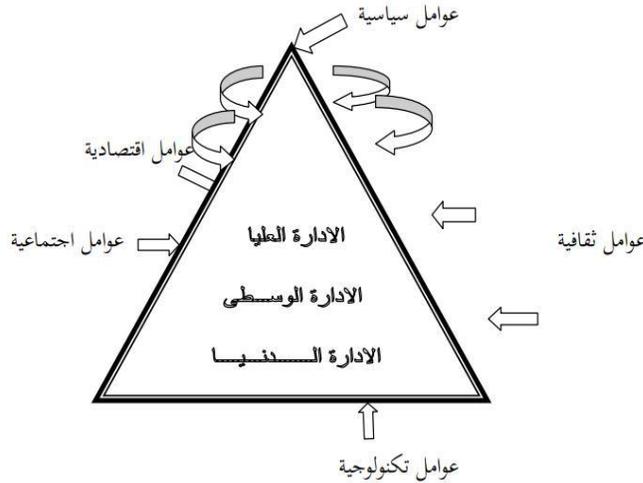
² Serge Raynal, Le management par projets (Approche stratégique du changement), 3^{ème} ed, édition Des organization, Paris, France, 2003, p39.

3-1- البيئة الاجتماعية : تمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات ، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.¹

4-1- البيئة التكنولوجية: تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات، وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية) نتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة، وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية، والتكيف معها في مجالاتها كافة.

5-1- البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد، كما تؤثر في اتجاهات العملاء، وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي، وأساليب التعامل مع العملاء.² وانطلاقاً مما سبق يمكن وضع الشكل رقم (11) الذي يوضح القوى البيئية المرتبطة بالتغيير.

الشكل رقم (11): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العتيبات، إدارة التغيير: التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 1، 2006، ص 66.

يوضح الشكل رقم (11) مختلف القوى البيئية المؤثرة في التغيير التنظيمي ، حيث تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المؤسسة بكل مستوياتها الإدارية من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة والمستجدات والضغوطات ذات الطبيعة البيئية، سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2003، ص 361.

² علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سولغاز بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 23.

2- الأسباب الداخلية: تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المؤسسة أو أهدافها، أو عندما تواجه مشاكل ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات البيئية الخارجية، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير في المؤسسة المعنية.

وهناك من يرى أن الأسباب الداخلية يكون تأثيرها أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ وعي إدارك المدبرون للتغيير: تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث تغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على الإدارة، فممكن أن تقرر تحسين الجودة، وإدخال تكنولوجيا حديثة، أو إنتاج منتج جديد؛
- ✓ زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل؛

✓ نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي

تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي.¹

وفي الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، حيث تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً، لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه، إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.²

والجدول رقم (01) يوضح ويلخص الأسباب الخارجية والداخلية لإجراء عملية التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (01): الأسباب الخارجية والداخلية للتغيير التنظيمي

الأسباب الداخلية	الأسباب الخارجية
تغير في التنظيم الداخلي (علاقات العمل، تدفق العمل بين الإدارات، الروتين الداخلي، التنسيق بين أجزاء التنظيم).	تغير الأوضاع السياسية والتشريعية (قوانين جديدة لوائح جديدة، تغيير نظام العمل والعمال).
تغير أهداف المنظمة، تغير في كفاءات العاملين	تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية (سيطرة اقتصاد السوق، ازدياد المنافسة، تغير أسعار العملة، نظم الائتمان، أسس الاتفاق الحكومي).
تغير في سلوك العاملين ومعنوياتهم.	تغير الظروف العامة في المجتمع (مناخية، اجتماعية، ثقافية...)
تغير في سلوك أو قرارات القادة (تحسين مناخ العمل، رفع مستوى الأداء، تحسين الجودة، إحداث قفزة نوعية، تحفيز وإثارة الدافعية).	تغير تكنولوجي (الاختراع والابتكار، البحث والتطوير أنظمة المعلومات وسائل الاتصال).
كثرة المشاكل والإختلالات التنظيمية.	

المصدر: من تصميم الباحث اعتماداً على مراجع البحث.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

² علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الجدول رقم (01) يوضح أن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هي ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المؤسسة القيام بها، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا. ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي: يقول إبراهيم كشت في كتابه ومضات إدارية: "إن المنظمات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، أما المنظمات التي لا تغير أساليب عملها، وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن ماؤها، وتتكاثر فيها الأوحال كل يوم وتنبث في بيئتها المنتنة شتى الطحالب الضارة والسامة" فهذه مقولة تعبر عن مدى سعي المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير التنظيمي.¹ كما أن التغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية، إنما يكون عملية مدروسة وهادفة، ومن أهدافه نجد:

- ✓ الارتفاع بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عال من الفعالية و درجة عالية من التعاون؛
- ✓ الاستناد إلى الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يتقيدان بالقدر الذي يسهل تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- ✓ بناء جود من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المؤسسة؛
- ✓ تملئ المدعي من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- ✓ زليدة قدرة المؤسسة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو.²

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله

لتحقيق التغيير يجب على المؤسسة أن تتفهم الطبيعة والكيفية التي يتم التغيير من خلالها، وعلى قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعة من المسؤوليات أثناء عملية التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من ضمنها قيادة المؤسسة والعاملين خلال مراحل ونوع التغيير المناسب، أي القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. أولا: أنواع التغيير التنظيمي: يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي:

1- حسب درجة الشمولية: يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي:

1 1- التغيير الشامل: يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة.

1 2- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، وتكمن الخطورة في التغيير أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المؤسسة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.³

¹ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص 14.

² العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 34.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 350.

2- حسب الموضوع: وينقسم إلى:

1-2- التغيير المادي : مثل التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) و التغيير في الأعمال و الأنشطة التي يزاولها التنظيم أو الوسائل التكنولوجية المستخدمة.

2-2- التغيير المعنوي: يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التكوين كمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيه تقليدية.¹

3- حسب معيار التخطيط: إذا اعتمدنا على هذا المعيار نميز نوعين من التغيير:

1-3- التغيير مخطط: يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله، حيث نجد سكينز Sicbbines يقدم تعريفا للتغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة".

2-3- التغيير غير المخطط: يتم تلقائيا أو يسمى تغيرا تنظيميا لا دخل للمنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يتأتى جراء حدوث أو بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلا ازدياد عمر العمال.

4- حسب السرعة: و ينقسم إلى:

1-4- التغيير التدريجي أو البطيء: حيث يتم بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن احتكاك السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

2-4- التغيير السريع (المفاجئ): عادة يكون نتيجة للتطور و التغيير المستمر في متطلبات و رغبات المستهلكين.

5- حسب درجة العمق: حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري.

1-5- التغيير البسيط (سطحي): يكون إحداث هذا النوع في منظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة و بطريقة منتظمة و يصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدنا فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المنظمة.

2-5- التغيير الجذري : هو التغيير المفاجئ و العارض ويستغرق مدة طويلة من مميزاته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة كما نجد أنه يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.²

6- حسب المصدر: يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع:

1-6- التغيير المتعمد: يصدر عن السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، إذ يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج مشكلة معينة.

2-6- التغيير المفروض : يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل ، أو زيادة عدد أيام الإجازات للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

¹ دوجلاس ك. سميت، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2004، ص 86.

² محمد قاسم القوي، مرجع سبق ذكره، ص 337.

6-3- التغيير التكييفي: وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتبعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.¹

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي: اتفق أغلب الباحثين على وجود 03 مراحل يتم من خلالها إحداث أي تغيير في المؤسسة حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات التي قام بها كيرت لوين إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها، وسنبرز هذه المراحل كالآتي :

1- مرحلة إذابة الجليد: تهدف إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لقبول التغييرات المزمع إحداثها، وذلك بإشعارهم بالأمان، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد التي تترتب عليها، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة.

كما يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والممارسات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة وتهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، من خلال تقوية الشعور لديهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ "الإذابة" حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثباتها بعدة أساليب منها:

- ✓ منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنه غير مرغوب فيها؛
 - ✓ إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير؛
 - ✓ تغيير الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة مثل: التأخير والغياب، فان التغييرات هنا تكون في مواعيد الحضور والانصراف.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءاته²

2- مرحلة تنفيذ التغيير: يمثل تنفيذ التغيير المرحلة المحورية حيث يتم وضع التغيير المخطط حيز التنفيذ ، وذلك حسب مجال التغيير، قد يكون التغيير في الأفراد كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافر والمكافئات، أو في التقنية كاستخدام أجهزة حاسبات آلية أو وسائل إنتاجية مبتكرة، أو تعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية، والمسئولية ودرجة الرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي.³

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

¹ صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 50.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007، ص 588.

3- مرحلة إعادة التجميد (الثبيت): يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تثبيت وتحميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- ✓ المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة؛
- ✓ توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- ✓ إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بتطويرات وتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك الإبداعي والمبادرة والابتكار. وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد أنواع التغيير والهدف منه، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتها وتم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له¹. والشكل رقم (12) يوضح نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.

الشكل رقم (12): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات بناءة
		- تغيير التقنيات		

المصدر: رحيب حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010، ص 13.

يتضح من خلال هذا الشكل أن المرحلة الأولى والمتمثلة في الإذابة تفرض على المؤسسة إيجاد الشعور والإدراك بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد مما يؤدي إلى إذابة أية مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام تنفيذ عملية التغيير، أما المرحلة الثانية فيتم فيها إجراء التغيير في المؤسسة على عدة مستويات تشمل الأفراد والأعمال والبناء التنظيمي والتقنيات، وخلال المرحلة الأخيرة فيتم تعزيز وتقييم نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 7، 2000، ص ص 466-467.

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي واستراتيجياته

لقد أخذت عمليات التغيير في ظل هذا الواقع المتغير باستمرار أبعاداً ومجالات مختلفة، فهي من جهة تعتبر ضرورة لا مفر منها، تلجأ إليها المؤسسات المتعثرة والتي تواجه مشكلات معقدة تهدد وجودها، وذلك من أجل تجاوزها أو تقليل آثارها ومن جهة أخرى يمكننا اعتبار التغيير خياراً استراتيجياً تلجأ إليه المؤسسات القوية لدعم وضعياتها التنافسية، وخلق مجالات جديدة للربح والتوسع، وعليه فإن التغيير حقيقة تنظيمية أصبح التعامل معه جزءاً من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار.

أولاً: مجالات التغيير التنظيمي : إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير

التنظيمي وذلك لأهميتها، واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية تبادر المنظمة إلى احد أو بعض مجالات التغيير التالية:

1- المدخل الوظيفي: ويهتم بثقافة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها .

1-1- تغيير ثقافة ورسالة المؤسسة: تعرف "الثقافة" على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني

والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمؤسسة تلجأ إلى

إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹، أما "الرسالة" فتتناول الغرض الرئيسي

للمؤسسة، ومجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم من أجل

مواكبة التغييرات التي قد تهيأ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه

تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عنها والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.²

1-2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: قد تقوم المنظمة بتغيير إستراتيجياتها أو أهدافها العامة للمنافسة مثل التمايز أو التركيز

أو القيادة (في التكاليف) أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات

الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال دمج وضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك

أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.³

2- مدخل الهيكل التنظيمي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في

الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من

الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها

وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".⁴

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2000، ص 475.

³ محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2002، ص 318.

⁴ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة -التصميم التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط 1، 2006، ص 19.

ويرى السلمي أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات ، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات. ويمكن القول بأن تغيير الهيكل التنظيمي يشمل بعدين هما:

1-2- الوحدات التنظيمية الرئيسية : هذه الوحدات قد تكون قسم الإنتاج أو التسويق أو الإدارة العامة أو المالية أو إدارة التخطيط والمتابعة، وقد يكون التغيير لهذه الإدارات والأقسام في مجال تصميم والوظائف وهيكل الاتصالات.

2-2- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرار، التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات... إلخ.¹

والجدول رقم (02) يوضح أهم الملامح التي تعنى بالتغيير في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (02): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

الملامح	مضمونها
تخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين في المنظمة
سلطة الأوامر	تدفق هرمي للسلطة من أعلى لأسفل مستوى ويعبر عنها بخريطة تنظيمية في شكل خطوط رئيسية متصلة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا للمنظمة
الرسمية	درجة تقيد المؤسسة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين ومدى تنميته لوظائفهم
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

المص.در: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2000، ص 478.

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن تغيير الهيكل التنظيمي ينتج عنه تغيير في هيكل السلطة وفي مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتنظيم قنوات الاتصال وتبادل المعلومات ، تقسيم العمل، تجميع الوظائف، ومدى التقيد بالتعليمات... إلخ وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمات لأنه مرتبط بعدة محددات، أهداف المؤسسة ونشاطها وإستراتيجيتها، المستويات الإدارية، البيئة الداخلية والخارجية، التكنولوجيا المستخدمة وقد تلجأ المنظمة إلى تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً " **إعادة التنظيم** " أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أسس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 353.

² علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3- المدخل التكنولوجي: يفرض التطور التكنولوجي المتسارع والمتزايد يوماً بعد آخر، وخاصة في مجال تقنيات المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وذلك عن طريق إدخال آلات ومعدات متطورة ونظم وأساليب العمل من أجل الحفاظ على الريادة أو البقاء في المنافسة.

"إن استجابة المؤسسات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني".¹

4- المدخل البشري (الإنساني): يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. إن فاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة.

ويتم تغيير الأفراد العاملين من زاويتين: الجانب التنظيمي أو العملي و الجانب الشخصي أو الاجتماعي للفرد.

4-1- الجانب التنظيمي أو العملي: ويتعلق بالقدرات والمهارات والمعلومات ومستويات الأداء وعلى هذا المستوى يتم تغيير الأفراد من خلال:

✓ التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم الأكثر كفاءة منهم؛

✓ التحديث التدريجي للأفراد: والذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار الأفراد؛

✓ تدريب الأفراد الحاليين: لتحسين مستوى أدائهم في العمل من خلال تنمية مهاراتهم.

4-2- الجانب الشخصي والاجتماعي للفرد: ويتعلق بمجموعة الأفكار والمبادئ والاتجاهات وعلاقات الأفراد وأنماطهم السلوكية، والتغيير الذي يستهدف اتجاهات وسلوكيات وتوقعات الأفراد.²

✓ تغيير اتجاهات الأفراد: قد تكون اتجاهات الأفراد اتجاه العمل أو المؤسسة أو الإنتاجية أو الإشراف أو

السياسات أو نظم الترقية مستهدفة من التغيير التنظيمي، ذلك أن هذه الاتجاهات قد تعيق الأداء، وهي عملية صعبة ومعقدة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة، ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات تعدد الاعتقادات والاتجاهات للفرد اتجاه العديد من المواضيع والأحداث وعملية تغيير اتجاهات الأفراد تكون من خلال:³

• تغيير الاتجاه حيال موضوع معين: من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق.

¹ خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص 186.

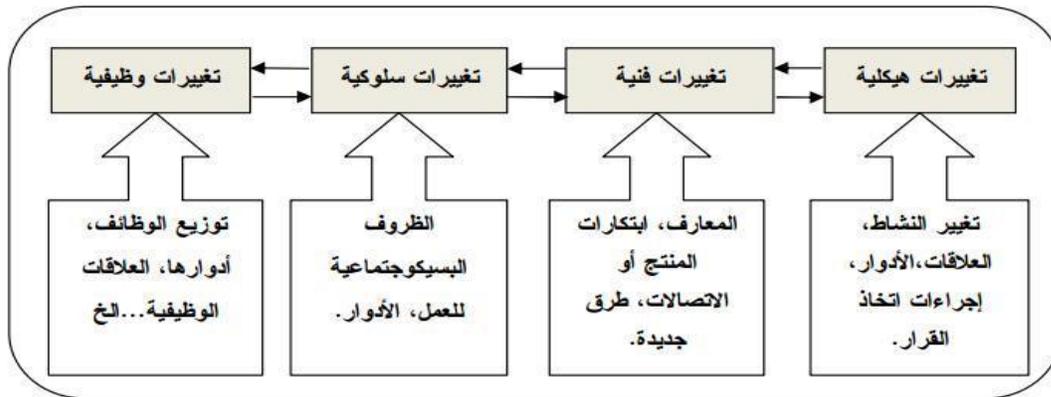
² بوفاتح فريجة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 501.

• التغيير في درجة وشدة الاتجاه: أي التأكيد على إيجابية أو سلبية اتجاه، حيال موضوع معين.

- ✓ تغيير قيم الأفراد: قد تستهدف المؤسسة تغيير قيم الأفراد رغبة في إيجاد قيم إيجابية مشتركة بينهم في المؤسسة تجنبا للصراعات والنزاعات وتخفيض قيم سلبية وتحويلها لإيجابية مما يزيد من جو الثقة والانفتاح بين الأفراد على مختلف مستوياتهم؛
 - ✓ تغيير السلوك: ويكون ذلك بالتعلم وصولا إلى تعلمه قابلية التعلم أي *Capable d'apprendre à apprendre*.
- والشكل رقم (13) يبين مجالات التغيير من مختلف المداخل السالفة.

الشكل رقم (13): المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي



المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص 54.

من خلال الشكل نخلص إلى أهم مجالات التغيير التنظيمي حيث أن التغييرات في أحد المداخل تتطلب الاهتمام بعدة جوانب باعتبار المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض وعليه فإن أي تغيير في أحد هذه الأنظمة يؤثر على الأنظمة الأخرى، كما لا تقتصر مداخل التغيير على هذه المجالات فقط بل هناك مجالات أخرى تتطلب التغيير لذكر منها مدخل تغيير الترتيبات المادية والذي يعني إعادة الترتيب والتصميم الداخلي لمواقع العمل مثل: التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها، تغيير كمية وأسلوب الإنارة وتغيير أثاث وديكور... الخ.

ثانيا: **استراتيجيات التغيير التنظيمي**: لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير، يعتمد على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها نجد:¹

أولاً- **إستراتيجية التغيير المتدرج**: تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات وقدرات العاملين، ورغبة العاملين في المشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخ. دام الأساليب التالية لضمان ونجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي:

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210.

- 1- إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ودرجة الإلحاح على التغيير منخفضة، ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين بطرح فكرة التغيير بتعزيز القوى الدافعة له.
- 2- أسلوب الإقناع: يستخدم عندما تكون درجة الإلحاح للتغيير عالية (المؤسسة في أزمة) جميع الأفراد يدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطيها تكون منخفضة وينبغي القيام بشيء سريع لتخطي ذلك، ويرتكز هذا الأسلوب على غرس الثقة والأمل في نفوس الأفراد في المستقبل الأفضل، وأن ما تنوي المؤسسة هو الأفضل للمؤسسة والأفراد على حد سواء.
- 3- إستراتيجية الإلزام: يستخدم عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة ليست في أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الإلزام بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب آخر، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية حيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه.¹
- 4- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): حيث يتم استخدام كافة الأساليب في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل مخالف أو مقاوم، ويمكن توضيح الاستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (15): استراتيجيات التغيير البنوي

مرتفعة	مرتفعة	التغيير المنشود
مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
مرتفعة	منخفضة	منخفضة
مرتفعة	منخفضة	منخفضة

درجة المقاومة للتغيير ←

درجة الإلحاح ↑

البراعة الإدارية	الديكتاتورية القسرية
أسلوب إقناعي	مشاركة واسعة

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير: التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 1، 2006، ص 213.

يوضح الشكل مختلف استراتيجيات التغيير البنوي وفقا لتغيري درجة المقاومة وكذا درجة الإلحاح للتغيير المنشود حيث أن الإقدام على تطبيق إستراتيجيات التغيير البنوي ليس بالأمر السهل خاصة عند اختيار البديل الإستراتيجي الغير مناسب لما له من انعكاسات تهمد الموظفين، كما يعتبر من المناهج الفعالة لتطبيق عملية التغيير.

¹ أحمد عدنان الطليط، تغريد صالح سغفان، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، أيام 3-5 نوفمبر 2009، ص 11.

المبحث الثاني

مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات مع التغيير، لتكون قادرة على البقاء والنمو، والمؤسسات في سعيها للتغيير تواجه مقاومة التغيير التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج التغيير، وتحمل معها ضياع الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية، وعليه تعتبر مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يشرف على عملية التغيير، وهو ما يكون موضوعنا في هذا المبحث الذي سنتعرف من خلاله على مفهوم مقاومة التغيير وآثارها، ثم بعد ذلك على أهم الأسباب والمصادر الرئيسية التي تنبع منها هذه المقاومة، وفي الأخير سنتطرق إلى مختلف الآليات التي يمكن إتباعها من أجل التقليل أو معالجة هذه المقاومة الإنسانية للتغيير من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي؛

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير ومصادرها؛

المطلب الثالث: أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي؛

المطلب الرابع: عوامل نجاح عمليتي التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين اعتقاداً منهم أنه يهدد استقرارهم ومصالحهم، وهي ظاهرة طبيعية تعكس ردود الفعل المناهضة للتغيير، فهذا الاعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات، الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الموظفين بجدوى التغيير.

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي: لم يرد تعريفاً موحداً مفسراً لظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، بل جاءت جل المفاهيم المقدمة للظاهرة في شكل تعاريف متفرقة مختلفة المضمون، نستعرض أهمها كما يلي:

عرف مقاومة التغيير على أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".¹

وفي هذا الصدد يصف *MC Crimmon* مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والنمو.²

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها: "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير".³

وتعرف أيضاً على أنها: "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".⁴

قد تكون مقاومة التغيير مسبقة أو وقائية، حيث تظهر عادة قبل إحداث التغيير أو صدور قراراته الرسمية، ويكون هدفها المباشر هو منع حدوث التغيير. وقد تكون المقاومة لاحقة والتي تتمثل في رفض القرارات بعد صدورها والعمل على عدم تطبيقها، من أجل الحفاظ على ما هو قائم.⁵

ونخلص إلى القول أن مقاومة التغيير التنظيمي هي رد فعل طبيعي وسلوك حتمي لا يمكن تفاديه بدرجة أو بأخرى من منطلق أن التغيير هو انتقال من وضع يعتبره الأفراد حالة توازن إلى وضع آخر يعتبرونه حالة عدم توازن لارتباطه بمتطلبات عمل جديدة غير تلك التي تعودوا عليها.

¹ خضير كاضم محمود وخليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2009، ص 385.

² MC Crimmon, M: The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change, 1st ed, pitman publishing, london, England, 1997, p5.

³ سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 389.

⁵ غامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص 12.

ورغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية، حيث تؤدي إلى :

- ✓ إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
 - ✓ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
 - ✓ إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
 - ✓ تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.¹
- وتباين سلوكيات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي حسب مضمونه وإدراكهم للمكاسب التي قد يحملها إليهم أو الأضرار التي سوف يلحقها بهم فتختلف بذلك درجة الاستجابة له أو المقاومة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): السلوكيات المتوقعة من الموظف تجاه التغيير التنظيمي

مدى الإستجابة له	التغيير المقترح
✓ يقاوم علنا ودون خوف؛	✓ يرى أن التغيير ضار وهدام؛
✓ يقاوم سرا؛	✓ يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه؛
✓ احتمالية قبوله أو إجازته حذر؛	✓ يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له؛
✓ يشارك في إحداثه ونجاحه.	✓ يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.

المصدر: جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010، ص 412.

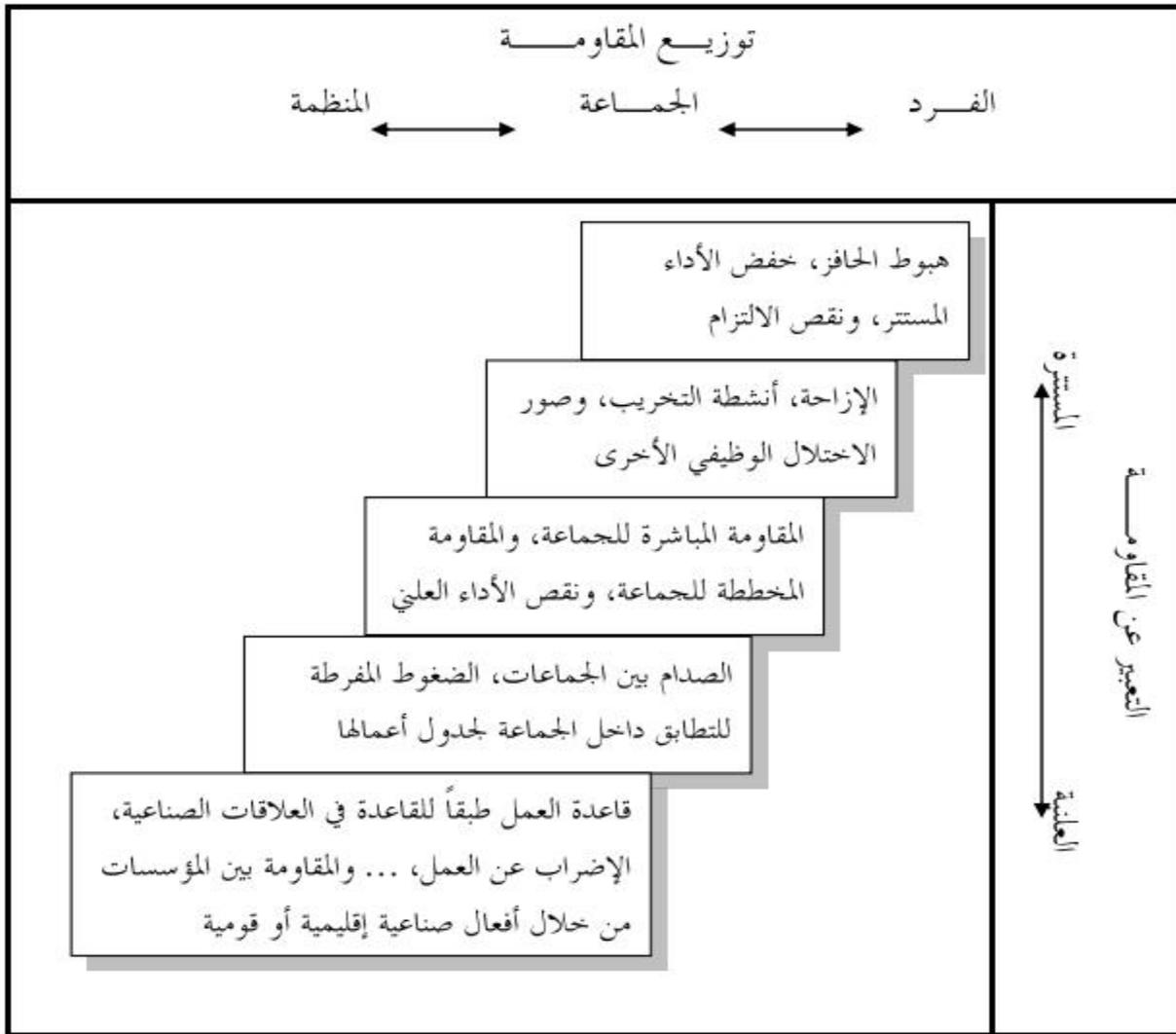
يتضح من خلال الجدول أن إستجابة الموظف للتغيير التنظيمي تتوقف على طبيعة هذا الأخير، فإذا رأى أن هناك أضرارا يمكن أن يلحقها التغيير التنظيمي بمصالحه فإنه سيقاومه سرا أو علنا حسب درجة الخطورة ، أما إذا كان التغيير يصب في مصلحته ويحقق أهدافه فإنه سيشارك في إنجاحه.

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير : تتخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكالا وصورا عديدة، وهي تتوقف على شخصية الموظف ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد تلحق بمصالحه، حاجاته ومكتسباته... الخ ، ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي:

- ✓ رفض الموظفين أي فكرة جديدة أو رأي جديد، واقتراح حلولاً بديلة من طرف الموظفين؛
- ✓ محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوضعية الحالية هي الأفضل، وزيادة الميل نحو الإلتحاد وأنشطة النقابات؛

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356.

- ✓ إصرار الموظفين على عدم عدالة التغيير وإضراره بمصالحهم، وتقليل التزامهم مع زيادة معدلات الغياب والتأخير؛
 - ✓ تحفظ الموظفين تجاه التغيير التنظيمي، ومحاولة التقليل من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه؛
 - ✓ إثارة سيناريوهات ونتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى لو كانت هذه النتائج لا علاقة لها بالتغيير التنظيمي؛
 - ✓ تأخير سرعة التغيير، من خلال عدة أساليب مثل إستنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.¹
- حيث يلخص كل من الكاتيبين كنج وأندرسون مصادر وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل الموالي:
- الشكل رقم (16): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 316.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 385.

حسب الشكل رقم (16) نلاحظ أن الطرق المعبرة عن مقاومة التغيير التنظيمي من طرف الفرد أو الجماعة أو المنظمة، إما مستترة أو علنية، حيث أنه كلما اتجهت مقاومة التغيير التنظيمي للانتظام في شكل جماعي ، كلما اتجه منحى التعبير عنها نحو الاتجاه العلني، كما نلاحظ أن جهود المقاومة على المستوى الفردي تبدو وكأنها وفي جميع الأحوال يعبر عنها بصورة خفية، إلا أن هذا الحكم ليس مطلقا إذ يمكن للفرد التعبير عن رفضه للتغيير المقرر بصفة علنية، وتضم الأشكال المستترة على المستوى الفردي (الخفض المقصود للأداء، هبوط الحافز أو عدم استغلال القدرات، التذمر، عدم الرضا)، أما على المستوى الجماعي تأخذ المقاومة في هذه الحالة الأشكال التالية: زيادة العداء الموجه نحو المبادرين بعملية التغيير، الغيابات المتكررة، الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة، والقيام بعمليات التخريب والاستقالة في أقصى الحالات ، وكل ذلك يؤثر سلبا على المؤسسة، ومن الواضح أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها لأنها مخفية ويطول اكتشافها، ومن مطلق أن تشخيص الأزمة هو مفتاح التعامل معها، يحاول القائلون على برامج التغيير التنظيمي معرفة أسباب مقاومة التغيير.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير ومصادرها

قد ينجم عن عملية التغيير التنظيمي بعض التحفظ والمعارضة من جانب الموظفين خاصة المتأثرين بحدوثه أو الذين يخشون تأثرهم به، وهو ما قد يحول دون نجاح أو عرقلة عملية التغيير ولا تحصل مقاومة الأفراد وجماعات العمل عفويا، وإنما هناك أسباب ومصادر معينة تؤدي إلى ظهورها والتي نوردتها في مايلي:

أولا: أسباب مقاومة التغيير: هناك أسباب عديدة وعلى عدة مستويات تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، تتمثل فيما يلي:¹

1- على مستوى الفرد: هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، من أهمها:

1-1- الإدراك الاختياري: تعد عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية تركيبة مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد، وقد تزيدها، فسوء إدراكه لمزايا الوضع الجديد يدفعه إلى مقاومة التغيير ، حيث أن المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للأفراد العاملين في المنظمة له دور مهم في قبولهم للتغيير أو مقاومته، حيث أن إدراك الأفراد لأهمية التغيير في تطوير المؤسسة وتحقيق المكاسب الخاصة لهم يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي.

1-2- الخوف من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة : يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير نظرا لأنه ينطوي على عدم التأكد لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له فالخوف من الجهول يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان الوظيفة بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة مثلا أو ، تخفيض في مستوى الدخل، تشديد الرقابة أو فقدان بعض الامتيازات ... الخ.

وفي تحليل أحر لعنصر الخوف يتبين أن هناك نوعين من المخاوف:¹

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص ص 177-178.

✓ **مخاوف حقيقية:** ويمكن أن تضرب بعض الأمثلة لهذه المخاوف كما يلي:

- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولاً عنها بعد إحداث التغيير؛
- الخوف من حدوث انخفاض فيما يحصل عليه من رواتب أو مكافئات بعد إدخال التغيير، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية والخوف من الاستغناء عنه وتعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل عند إحداث التغيير؛
- الخوف من عدم قدرته على تعلم ما يتطلبه الوضع الجديد من جهة ضياع ما حصل عليه من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف.

✓ **مخاوف نفسية:** ومن أمثلة هذا النوع من المخاوف نجد:

- الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وأنشأ علاقات معها؛
 - الخوف من عدم ترقيته، وعدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة الأعمال بنفسه؛
- 3-1- الرغبة في الأمن والاستقرار:** من طبيعة النفس البشرية حب الاستقرار، حيث يسعى الفرد جاهداً إلى محافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزعة مكتسباته.

4-1- العادات: يكون للفرد عادات وأنماط سلوكية معينة تحدد وتفسر كيفية تعامله مع موقف ما بشكل يشعره

بالارتياح أثناء الاستجابة، لأنها أصبحت أمور مألوفة ولا تضطره إلى التفكير في كل مرة. وبالتالي من الصعب على الفرد تغيير تصرفات وسلوكيات اعتاد عليها وألفها. يقول المولى تبارك وتعالى في كتابه الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ وكذلك ما أرسلنا من قبلك في قرية من نذير إلا قال مترفوها إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مقتدون (23) قال أولوا جنتكم بأهدى مما وجدتم عليه آباءكم قالوا إنا بما أرسلتم به كافرون (24) ﴾²، أي أن الفرد يرى الحقيقة من خلال تركيبة أثر عليها أو صنعتها عوامل الاتجاهات والعقائد الفردية، وما ألفه وتعود عليه الفرد ليس من السهل أبداً أن يقتنع ويتقبل عادات وأساليب ونمط حياة مغاير.

2- على مستوى المنظمة: لا شك أن المنظمة تدرك تماماً أهمية وحمية التغيير التنظيمي، غير أنها وفي الوقت الذي تحاول فيه التأقلم مع بيئتها، قد تجد نفسها تواجه ميولاً معاكسة في توازنها نحو الانغلاق، نتيجة عدة عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها التي تسهم معاً في حدوث المقاومة، ومن هذه العوامل ما يلي:

1-2- الاستقرار وعدم وجود الحاجة للتغيير: حيث تفضل معظم المنظمات خاصة الكبيرة منها الحفاظ على درجة من الاستقرار، وذلك يساعدها على التنبؤ وتحسين الأداء كما أن وضعيتها المريحة قد تحول دون التغيير والمغامرة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 329.

² القرآن الكريم، سورة الزخرف، الآيات 23-24.

2-2- تعاقبات والنزاعات سابقة: مع أن لها رغبة جامحة للتغيير إلا أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها مقيدة بالتزامات معينة، كالاتزامات مع وزارة العمل والنقابات وغيرهم، وقد تفرض عليها الاتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

2-3- عوامل مرتبطة بمتطلبات التغيير: قد تتطلع المنظمة وأعضاؤها إلى التغيير لكن أحيانا تصطدم رغبتهم بواقع الإمكانيات المتاحة من وقت وموارد ومهارات، وهو ما يحول دون ذلك.

2-4- الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف بعض المنظمات من التغيير التنظيمي نظرا لفشلها في تجارب سابقة في هذا المجال، أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

ومحمل القول أن أسباب التنظيم تشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير، فضلا عن ضعف الاستعداد التنظيمي من حيث الوقت والموارد المادية، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومته، إضافة إلى عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة.¹

ثانيا: مصادر مقاومة التغيير: يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية هي:²

1- سبب عقلاني: وتنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وذلك بمقارنة التكاليف بالفوائد التي ستتحقق بعد إحداث التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

2- سبب عاطفي: ينبع هذا النوع من المقاومة من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، كما ترتبط هذه الأخيرة بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة.

3- سبب اجتماعي: كالرغبة في الإبقاء على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

4- سبب سياسي: تنبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المؤسسة للحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار، وقد يكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على إدارة المؤسسة تنفيذ خطط التغيير، بل تصبح عائق لنجاح التغيير.

المطلب الثالث: أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

توجد عدة أساليب يمكن أن تتبناها المؤسسة للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، ويعود اختيار الأسلوب المناسب تبعاً للحالة أو الموقف الذي تواجهه المؤسسة، وهذا ما تبينه مقولة مارلين فيرغسون *Marlin Ferguson* "لسنا خائفين من التغيير بذلك القدر، ولسنا على قدر كبير من التعلق بالطرق القديمة"، وعلى هذا الأساس فمقاومة التغيير

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، 327.

² عبد الله الطحيم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار نوابغ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط 1، 1995، ص 58.

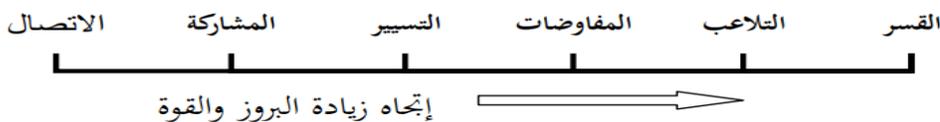
ليست بالمشكلة التي لا علاج لها¹، وفيما يلي الجدول رقم (04) الذي يوضح أساليب التعامل مع مقاومة التغيير ومزايا وعيوب كل منها.

الجدول رقم (04): أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	عندما لا تتوفر للأفراد المعنيين بالتغيير المعلومات عن أهداف التغيير ونتائجه.	الإقناع يساعد الأفراد على تنفيذ التغيير.	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة	عندما لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة للتغيير، وكذلك في حالة المقاومة الشديدة.	يلتزم المشاركون في التغيير بتنفيذ ما قرروه، ويتم تضمين كل المعلومات التي يمتلكونها في خطة التغيير.	يستغرق وقتا طويلا إذا قام المشاركون بتخطيط تغيير غير ملائم، تضيق الوقت إذا كانت القرارات لا تتلاءم مع التغيير.
التسهيل والدعم (التدريب)	عندما يخشى الأفراد الذين يمسهم التغيير عدم القدرة على التكيف معه	أسلوب فعال.	يتطلب وقتا طويلا كما أنه مكلف.
التفاوض والاتفاق	في حالة التهديد المباشر لمصالح الأفراد أو الجماعة، بحيث يكون لهذه الجماعة قوة ملحوظة للمقاومة.	أسلوب سهل نسبيا، قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن كبير.	من الممكن أن يكون مكلفا إذا طلب الأفراد تعويض مقابل الموافقة على التغيير وتنفيذه.
المناورة والاستقطاب	عندما تفشل الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل مستقبلية لاسيما إذا أدرك الأفراد بأنهم يستغلون.
ترهيب الصريح أو الضمني	عندما تكون حاجة للإسراع في التغيير وتوفر للإدارة المسؤولة عنه سلطة واسعة.	سريع ويمكن من التغلب على المقاومة ولكن في المدى القصير.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبداد وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص 121. يتبين من خلال الجدول أن لكل أسلوب من أساليب التعامل مع مقاومة التغيير مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن يكون لقائد التغيير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب الأنسب للتغلب على مقاومة التغيير. ويمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير في شكل قدمه (kotter/schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير كما يلي:

الشكل رقم (17): منهج (kotter/schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير



¹ سوفي نبيل، مرجع سبق دره، 120.

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 308.

كما نلاحظ في محاولة (kotter/schlesinger) أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهرياً أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكراه على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

المطلب الرابع: عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي

ينبغي على المنظمة أن تتخذ كافة الإجراءات التي من شأنها أن تساعد على تنفيذ التغيير التنظيمي بيسر وسرعة وتسمح بتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة، والتي تؤدي إلى نجاح عملية التغيير التنظيمي.

وقد حدد جالبين (Galbin) من منظمة "بريتشيت وشركاؤه"، وهي شركة مقرها دالاس بالولايات المتحدة، عشر نقاط على المنظمة الأخذ بها من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي، وهي موضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (05): عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي

التكوين	الاستعانة بالتكوين يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة، إضافة إلى تطوير التكوين البحثي، حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتكوين الحديث.
اللوائح والسياسات	إلغاء اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وإدخال قوانين وسياسات أخرى تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، والقيام بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.
الأهداف ومعاييرها	القيام بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وإيجاد أهداف مخصصة للعمليات، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
العادات والتقاليد	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.

¹ طارق محمد السويديان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2001، ص 62.

الاحتفالات والمناسبات	استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى الالتزام باستخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.
السلوكيات الإدارية	✓ توفير التكوين الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل؛ ✓ تحديد المكافأة العلنية للمدراء المساهمون في عملية التغيير بربط ترقياهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب
المكافآت والتقدير	التخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة.
الاتصال	✓ إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير المطلوب؛ ✓ جعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات.
الجو المادي	القيام بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، و إعادة تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدام مكاتب عملية لتشجيع الأفراد على التعامل مع العملاء خارج المكاتب.
هيكل المنظمة	القيام بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثل إنشاء فرقا خاصة لخدمة الفروع، والتخلص من تعدد طبقات المدراء، وإيجاد المركزية في العمل أو التخلص منها حسب الحاجة، وتحديد الأقسام متداخلة الاختصاصات.

المصدر: طارق محمد السويديان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2001، ص 65.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك العديد من الإجراءات التي يمكن للمنظمة أن تتخذها في سبيل نجاح عملية التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال إلغاء اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، والقيام بتطوير أهدافها لتتماشى مع التغيير المقصود إحداثه، بالإضافة إلى تغيير ومعالجة الثقافة التنظيمية بشكل واضح بإزالة العادات والإتجاهات السلبية وغير المرغوبة، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على مزيج من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات المرغوبة والاستعانة بتكون العاملين لما له من أهمية وأثر بالغين والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى تضمن إيصال المعلومات من أجل تأكيد الالتزام والتقيد بالتغيير، والعمل على توفير الجو المادي المناسب وذلك بإعادة تحديد مواقع توزيع الموظفين الذين يشكلون القوى المؤيدة والدافعة للتغيير، ومحاولة ملائمة الهيكل التنظيمي مع سير التغيير بتحديد كل من الفروع والأقسام والوحدات والتنسيق فيما بينها والاعتماد على المركزية أو اللامركزية حسب الحاجة، وبهذا تتمكن المنظمة من إنجاز عملية التغيير التنظيمي.

بعد أن تطرقنا للنقاط العشر لجالبين والمتمثلة في عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي، نجد أن إجراءه دفعة واحدة يتطلب قدرا كبيرا من الإرادة والعزيمة بدون شك، وقد أصبحت المشاركة العنصر الرئيسي المميز لكل عملية تغيير في المؤسسة فإذا أرادت القيام بعملية التغيير التنظيمي يستوجب القيام بجمع فرق العمل حتى تستطيع إنجاز خطة ووضع

التفصيلات اللازمة بشأن ما يجب عمله، أين؟ ومتى؟ وكيف؟ ومن سيقوم بذلك؟ هذا من أجل أن تُكَلَّل جهود التغيير المبذولة من طرف المؤسسة بالنجاح وتخطو بذلك خطوة نحو الأمام في ظل ظروف ومستجدات بيئتها المحيطة.¹

المبحث الثالث

مداخل التغيير التنظيمي

تزخر أدبيات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية، ومنها ما يحمل تغييرات جذرية على نطاق واسع، ومن هنا يصبح منطق تغيير وتطوير الأداء الكلي للمنظمة يعتمد على منهج تحديتي شامل يقوم على فلسفة وتوجهات مغايرة تماما، ويستهدف نتائج وإنجازات تفوق كثيرا ما كانت تقتنع به الإدارة سابقا ولهذا يتم التركيز على مداخل عديدة تعمل على إحداث التغيير، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مدخل إعادة الهندسة؛

المطلب الثاني: مدخل التطوير التنظيمي؛

المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة.

¹ طارق محمد السويديان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

المطلب الأول : مدخل إعادة الهندسة

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره، ولما كان التغيير السريع مطلباً من مطالب المنظمات في هذا القرن فإن تبني مدخل إعادة الهندسة أو كما يعرف بـ "هندسة التغيير"، ويعتبر من المدخل الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمات.

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة: قد تبدو كلمة إعادة الهندسة غريبة على أسماع الكثير، إلا أنها كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي " *Business Reengineering* " وقد ظهرت إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) إعادة هندسة كعنوان لكتابهما الشهير "إعادة هندسة المؤسسات".

لعل أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي والذي ينص على النحو التالي: "إعادة هندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال "يعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (راديكالي) للعمليات.¹

وتعرف إعادة الهندسة بأنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً، ووسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها .² وعرفها روسل وتايلر بأنها: " عملية إعادة التصميم الشاملة للعمليات لغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتجات جديدة، تقنية جديدة، أسواق جديدة أو توقعات الزبون الجديدة، ولا بد أن يتم تطوير العمليات وفق أسس معينة".³

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة الهندسة: كيف تطبق منهج إعادة الهندسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 19.

² أمل محمد علي الجراح ، إعادة هندسة الأعمال، نقلا عن الموقع الإلكتروني: business.uobabylon.edu.iq تاريخ الإطلاع: 2018/04/08.

³ أحمد السيد كردي ، مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.kenanaonline.com تاريخ الإطلاع: 2018/04/08.

كما تمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. إعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل الصفحة البيضاء.¹

إن هذا المدخل يبدأ في التغيير التنظيمي بأسئلة جذرية حول جدوى وضرة وجود كل وحدة من وحدات التنظيم كيف يكون شكل التنظيم الجديد، إن كل ذلك يتطلب إعادة النظر في الوظائف والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات معينة.

بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة الذكر، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية:

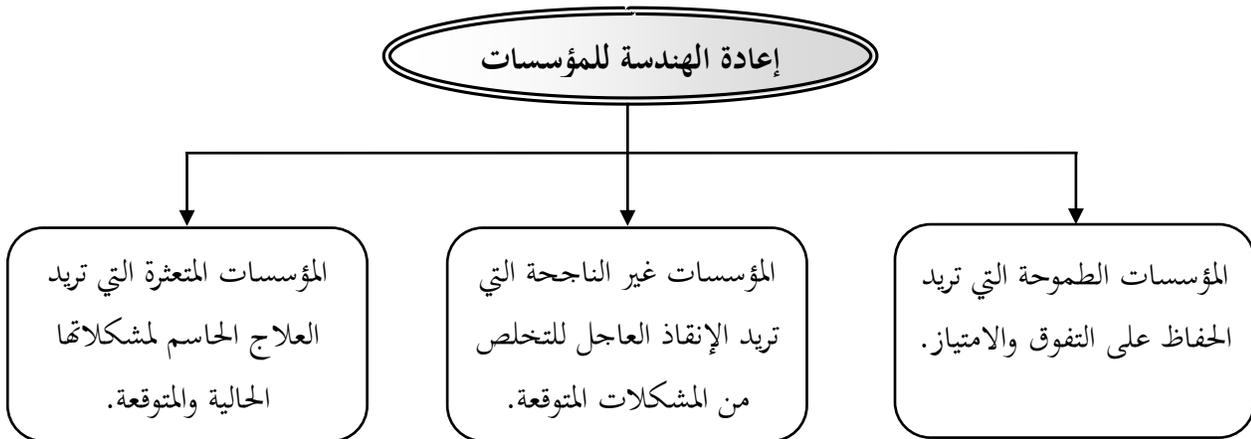
✓ التركيز على العميل؛

✓ هيكل تنظيمي مرحة بالإنتاج؛

✓ رغبة في تطبيق مبدأ "الصفحة البيضاء" أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.²

إن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تغيير جوهري وطموح في أداء المنظمات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير



المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص 78.

¹ راوية حسن ، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2002، ص 17.

² راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- من الشكل أعلاه يتضح أن كل المؤسسات يمكنها تطبيق منهج إعادة الهندسة إلا أنها قد تختلف في الخلفية التي قامت على أساسها بانتهاجها ، والهدف المحدد للعملية سواء كان المحافظة على مركزها أو الارتقاء والريادة أو التخلص من المشكلات الحالية أو المتوقعة والتغلب عليها.
- من خلال تعاريف إعادة الهندسة يتضح أنها تقوم على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي :
- ✓ يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
 - ✓ يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين)، حيث يصبح القرار جزءا من الوظيفة؛
 - ✓ يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة؛
 - ✓ يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية؛
 - ✓ يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى؛
 - ✓ يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال؛
 - ✓ استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.

ثانيا: أسباب القيام بإعادة الهندسة: يوجد نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية نفضلها فيما يلي:¹

1- الأسباب الداخلية: أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام ، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل.

أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجنب للقيام بإدارة الفنادق والبنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.

2- الأسباب الخارجية : إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات

¹ فريد النجار ، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية القاهرة، مصر ، ط 1 ، 2005 ، ص 179 .

الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة أكيد بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بان التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة ، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

ثالثا: متطلبات نجاح عملية إعادة الهندسة : لنجاح عملية إعادة الهندسة، وتحقيق التغيير المناسب في المؤسسة، لا بد على هذه الأخيرة أن تركز على مايلي:¹

- ✓ امتلاك رؤية مستقبلية، من خلال اختيار وسائل العمل، والتنبؤ بالطرق المناسب، والتخصيص المسبق للموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.
- ✓ التفكير الإستراتيجي من خلال الإبداع والابتكار في تسيير المؤسسة، بمشاركة جميع الخبرات والمصالح بالمؤسسة؛
- ✓ على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة تنافسية وتكنولوجية، بالمتابعة الدائمة والمستمرة للمنافسين والتكنولوجيات الجديدة وتخصيص الموارد الكافية واللازمة لذلك؛
- ✓ على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة بيئية من خلال التركيز على:
 - طبيعة علاقتها بالمحيط الخارجي، بالمتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة به واستخدام أدوات علمية في تحليلها.
 - المراجعة المستمرة لتنظيمها الداخلي، وتجنيد جميع الموارد لذلك.
- ✓ العمل على إنشاء نظام معلومات بالمعنى الحقيقي حتى يكون للمعلومة المحصلة قيمة؛
- ✓ على المؤسسة أن تسخر مواردها في تكوين عمالها لإدراك أهمية التسيير الاستراتيجي في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط؛
- ✓ تجديد ثقافة العمال، استجابة لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

رابعا: علاقة إعادة الهندسة بالتغيير التنظيمي : بناء على ما تقدم يمكن القول أن إعادة الهندسة تحاول البدء من جديد، والابتعاد عن أساليب الترميم والإصلاح، من خلال التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة لصالح عمليات جديدة، تعطي انجازات وتحسينات فائقة في الجودة والسرعة والمرونة، وهكذا فإن: "إعادة الهندسة تتفق مع التغيير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المؤسسة، لكنها تختلف عنه من حيث أنها تركز فقط على العمليات، بينما التغيير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، كما أنه يتطلب الوقت الكافي لإحداث التغيير على عكس إعادة الهندسة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة ، ولهذا فإن إعادة الهندسة تعتبر أحد تطبيقات التغيير التنظيمي وذلك من منطلق أن تغيير المؤسسة وتطويرها قد يتطلب إعادة هندستها".²

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص 17.

كما تعد إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير التنظيمي، وهي تركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء، وزيادة قدرات المنظمة في مواجهة حالات التنافس الشديدة، ويعتبر هذا المدخل في التغيير الإداري ثورياً وجذرياً بخلاف مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية، ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة هندسة.

ومجمل القول أن تطبيق إعادة الهندسة بمد المؤسسة بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التغيير التنظيمي يتمثل في:

- ✓ المرونة العالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واتخاذ القرار باستقلالية كبيرة؛
- ✓ اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل؛
- ✓ اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار؛
- ✓ طبيعة فرق العمل التي تقوم على التنظيم الحيوي، الذي يتم تصميمه من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

المطلب الثاني: مدخل التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد عمليات المؤسسة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات الأفضل، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات على جميع المستويات، فبيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسات المبادرة باعتماد برنامج التطوير التنظيمي باعتباره برنامجاً مخططاً للتغيير.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي: التطوير لغويا مشتق من الفعل طَوَّرَ ، والتطوير في اللغة يعني التجديد والتحديث والتعديل يقال جَدَّ يَجِدُّ فهو جديد، واستجده أي صيره جديداً فتجدد، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه¹. وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتطوير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

عرف ريتشارد بكهاور (Richard.B) التطوير التنظيمي بأنه: " جهود مخططة على مستوى التنظيم ككل تدعه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"².

أما وندل فرنش (Wendell French) فقد عرفه بأنه: " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة"³ وعرف أيضاً بأنه: " عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين أداء المؤسسة

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 432.

وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على جهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي".¹

وأشار القريوتي في تعريفه إلى أن التطوير التنظيمي هو إستراتيجية متطورة للتعليم، يستهدف تغير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية بهدف التناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.²

اعتمادا على ما سبق يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه عبارة عن الجهود الدؤوبة والحثيثة التي تقودها الإدارة العليا للمؤسسة لرفعها إلى درجة المؤسسات المتعلمة وذلك بتطوير قدرتها على التكيف والتغيير المستمر وكذلك بتطوير مهارتها في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك الفردي والجماعي بما يعكس الرؤى الجديدة والمعرفة اعتمادا على ما قدمته ثورة المعلومات.

وتتفق معظم تعاريف التطوير التنظيمي في نقطتين أساسيتين الأولى تتعلق بالمدة الطويلة التي تستغرقها جهود التطوير، والثانية أن المجلد البشري هو محور اهتمام عملية التطوير التنظيمي، حيث تعتمد في تطبيقها على المعرفة والعلوم السلوكية لتطوير سلوك الفرد والجماعة في المؤسسة، بالإضافة إلى خصائص أخرى للتطوير التنظيمي

ثانيا: خصائص التطوير التنظيمي : للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من مداخل التغيير التنظيمي، ولعل من أبرزها مايلي:³

- ✓ أن إحداث التطوير التنظيمي لا يتم عفويا أو عشوائيا، وإنما هو نشاط مخطط مسبقا وهادف؛
- ✓ التطوير التنظيمي يقود التغيير، حيث أنه يمثل إستراتيجية مخططة، تهدف إلى تحقيق تغيير تنظيمي مرغوب كما تهدف جهود التغيير فيها إلى إحداث نقلة من أهداف منتقاة في ضوء تشخيص للواقع الحالي والمستهدف؛
- ✓ اعتماده على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن جميع البيانات عن المجموعة أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة؛
- ✓ تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية، حيث يسعى لتنمية وتحسين أداء الجماعات مع التركيز على الجانب الإنساني من خلال تغيير اتجاهات، قيم ومعتقدات الموظفين لتحسين الأداء التنظيمي؛

¹ عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

³ بالاعتماد على :

-سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 11، 2011، ص 104.

-سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 99.

✓ الأسلوب الاستشاري الذي يميز هذا المدخل من خلال العلاقة التعاونية القائمة بين أعضاء المنظمة وهو ما يسمح لهم بتحديد المشاكل سويا ومن ثم التصرف حيالها؛

✓ التطوير التنظيمي عملية تركز على الثقافة التنظيمية وعمليات المنظمة وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي، وهذه النقاط الثلاثة تمثل نقاط ارتكاز فاعلة لإحداث التحسينات داخل المنظمة.

ثالثا: أهداف التطوير التنظيمي : تستهدف عمليات التطوير التنظيمي إحداث تحسينات على مستوى المنظمة بشكل تدريجي يختلف عن المداخل السابقة القائمة على التغيير الجذري، ويهدف التطوير التنظيمي إلى:

✓ تنمية تنظيم متحدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت نسبيا؛

✓ اختيار الشكل التنظيمي المناسب؛

✓ الارتقاء بكفاءة الأجزاء المختلفة للمنظمة، من خلال إقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات؛

✓ تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات، بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات؛

✓ تغيير أنماط السلوك السائدة لدى موظفي المنظمة، بالاعتماد على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والاستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.¹

رابعا: علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي : رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يستخدمون مصطلحي التغيير

التنظيمي والتطوير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء في بعض البحوث والدراسات، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان،

والعلاقة بينهما هي علاقة "الكل بالجزء"، أو "النظام الأكبر بالنظام الفرعي"، إذ يمثل "التغيير" الكل، لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، يمكن التنبؤ بنتائجه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أو لا يمكن؛ أما "التطوير" فهو

ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا.

ويمكننا تصور علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي وفقا للمعادلة التالية:²



التطوير التنظيمي

أو:

التطوير التنظيمي = التغيير الكلي - النشاط العشوائي من التغيير

¹ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

² محسن ظاهر الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

كما أن التغيير التنظيمي يتفق مع التطوير التنظيمي كون كل منهما عملية هادفة، تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية أو التأثير فيها، بينما يختلفان في النقاط التالية:¹

- ✓ التغيير التنظيمي قد يحدث في مدة زمنية قصيرة وليس لزاما أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى، وعلى العكس منه فإن التطوير التنظيمي يستغرق مدة زمنية طويلة؛
- ✓ التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بكاملها، أما التطوير التنظيمي فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات.
- ✓ يستهدف التغيير زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات، بينما التطوير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخلها؛
- ✓ التطوير التنظيمي هو آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومدروسة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، وبالتالي فنحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.²

إذا كان التغيير التنظيمي يشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة التنظيمية، فالتطوير التنظيمي يعد مدخلا لتيسير وتسهيل هذا التغيير، من خلال أساليب متعددة منها: التشخيص وذلك للتعرف على المشكلات ومعالجتها وتصويبها في الوقت المناسب وأيضا تعزيز فعالية أداء الأفراد وتمكينهم وتحسين العلاقات فيما بينهم، فالتطوير إذا هو مدخل شامل للتغيير المخطط من أجل تحسين الفعالية العامة للمؤسسات وخطة إيجابية أي تطوير أداء المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة التنظيمية حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.³

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل التغيير التنظيمي الحديثة، والتي تهدف إلى إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات المنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل كما تعتبر إدارة الجودة طريقة تتميز بالشمولية حيث أنها تشمل جميع نشاطات المؤسسة، ومنتجاتها عبر مراحل حياتها المختلفة.

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013-2014، ص 05.

² فهد بن أحمد الشعلان، التغيير التنظيمي بين الإرادة... والإدارة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، العدد 24، 2012، ص 41.

³ عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص 67.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها وفي ظل زيادة عدد المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد أصبح لزاماً على المنظمات العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة وإحداث تغيير تنظيمي داخلها وتستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

وقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، وأعطت رابطة الجودة البريطانية لإدارة الجودة الشاملة ثلاثة مفاهيم، يركز المفهوم الأول على الصفات النوعية الهادئة والتي تتضمن عناصر مثل التركيز على خدمة الزبائن، الثقافة بوصفها ميزة، والعمل الجماعي، وتدريب وإشراك الأفراد العاملين¹، وتعرف المنظمة الدوليّة للتوحيد القياسي إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل للإدارة في المنظمة يتركز على الجودة، ويعني على مشاركة كل أعضائها، و يهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العملي وتحقق المنافع لجميع أعضاء المنظمة².

وتناول "مارشال ساشيكين وكينث كيزر" إدارة الجودة الشاملة أنها تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة³.

ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ، والجدول رقم (06) يوضح المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (06): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصييد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج و العمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين

¹ بسام منيب الطائي، اسراء وعد الله، الأثر التنابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 05، العدد 10، ماي 2013، ص 250.

² أبو النصر مدحت محمد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008، ص 66.

³ عبد الكريم بروقات، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة تلمسان، نقلا عن الموقع الإلكتروني

5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	10- العميل الداخلي والخارجي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 2، 2006، ص 27.
 من خلال الجدول نلاحظ أن الإدارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة يختلف كل منهما على الآخر في المعنى والمضمون والهدف فإدارة الجودة الشاملة نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير، وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على التحسين المستمر والعمل الجماعي (فريق العمل) على عكس الإدارة التقليدية.

ثانيا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها: ¹

- ✓ الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة؛
- ✓ تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة؛
- ✓ تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، وبالتالي تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار؛
- ✓ خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة؛
- ✓ تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن.

ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي: ²

¹ مجد فرارحة، إدارة الجودة الشاملة، نقلا عن الموقع: www.mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 2018/04/16.

² شنيبي عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص 13-15.

1- دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين، وبما أن تطبيق *TQM* يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات *TQM* والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة، ومحور كل الجهود بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

4- التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

5- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: باعتبارها قوى دافعة لنجاح مدخل *TQM* وذلك من خلال:

- ✓ توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛
- ✓ التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز؛
- ✓ بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛
- ✓ إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

6- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.¹

7- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويجفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

¹ قاسم نابف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 106.

8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة: ويتطلب ذلك:

- ✓ إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
- ✓ التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم؛
- ✓ المشاركة تشمل أيضا الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
- ✓ المورد في مفهوم TQM ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها.

9- بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على

قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق TQM ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني *Brain Storming* وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها، وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM.

رابعا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من

خلال عدة أبعاد، الذي يتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية هي المالكون، العملاء، الموظفون.¹

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الجمهور مما يترتب عنه زيادة في الولاء والانتماء للمنظمة، وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج، كما أن هذا المدخل يقوم على بعض المقومات الفكرية التي تجعل منه مدخلا تطويريا مناسباً للتغيير التنظيمي، فهو يقوم على ضرورة قبول التغيير والاقتران بأهمية البيئة المحيطة وتأثيرها، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة واستيعاب التكنولوجيا واستخدامها بذكاء وخاصة تكنولوجيا المعلومات، وقبول المنافسة وإدراك أهمية استثمار طاقات المؤسسة ووقتها، والابتعاد عن الفردية والتشتت والاعتماد على العمل الجماعي (فريق العمل) والنظر إلى المستقبل، والاقتران بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، وضرورة احترام العنصر البشري كأهم عنصر في نجاح الإدارة المعاصرة.

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء

التنظيمي اللذان يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة، حيث يمكن اعتبار الثقافة

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

التنظيمية أحد أساليب التغيير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة الأفراد من كل المستويات.¹

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية، ومدخلاً استراتيجياً للتغيير التنظيمي، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط تفكير وممارسات تقليدية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات الحالية والمستقبلية.

المبحث الرابع

دور التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي

يعتبر التكوين أساس التغيير التنظيمي حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد و إكسابهم المعارف الضرورية لانجاز الأعمال فحسب ، وإنما هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير و التطور ، إذ انه لا يمكن للتغييرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث أثارها الايجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقنتع و تساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائه و استمرارها.

إن اهتمام المنظمات بالتكوين ساهم بشكل كبير في تقدمها، فالتركيز على التكوين يعبر عن قوة المنظمة و مواكبتها للبيئة التي تعمل فيها، فالتكوين يُخلف نتائج عن السلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب ، فهو يمكنهم من فهم قيم و ثقافة المنظمة التي يعلون بها والحفاظ عليها وترسيخها، ويساعدهم على اكتساب مهارات و معارف جديدة ، مواكبة التكنولوجيا والمستجدات، رفع درجة الدافعية للعمل، تغير اتجاهات الأفراد نحو العمل و نحو العلاقات الإنسانية التي تربطهم سواء مع الزملاء ، أو رؤساء العمل ، و عليه سنحاول في هذا المبحث أن نسلط الضوء عن دور التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية؛

¹ خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 25.

المطلب الثاني: التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي؛

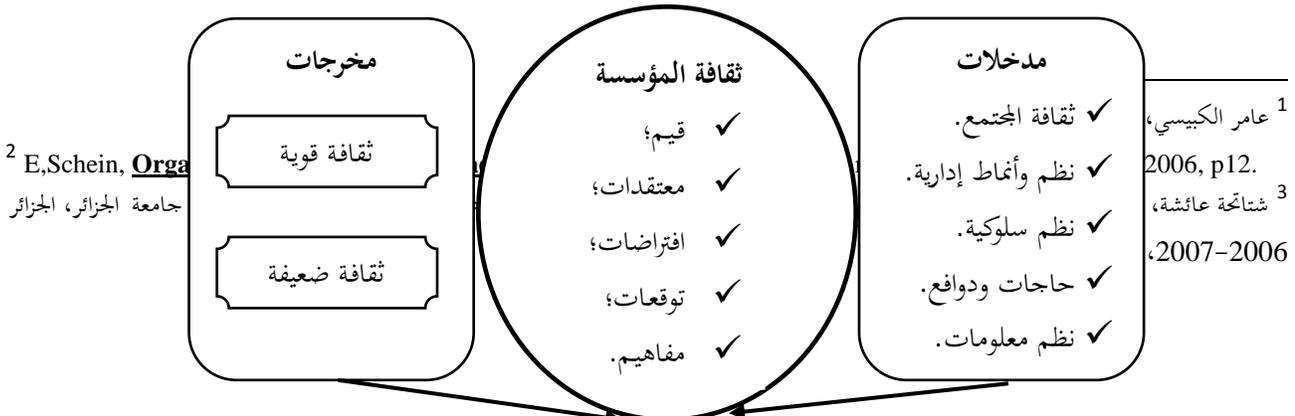
المطلب الثالث: التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية: يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة ليشرح بها موضوع ثقافة المنظمة. يعرف الكيبسي الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة"¹، ويشير إليها أدمار سكين (E, Schein) بأنها "القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة"²، أما كيرت لوين Kurt Lewin يعرفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيها ، ويرى (Ouchi) بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً، كما أنها تمثل نظاماً.³ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص 119.

نلاحظ من خلال الشكل أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاما يتكون من أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها، وتمثل هذه العناصر في المدخلات التي تتكون من عدة أجزاء (ثقافة المجتمع، نظم سلوكية، حاجات ودوافع... الخ)، للتفاعل مع بعضها وتنتقل للموظفين ضمن ثقافة المؤسسة، لتشكل مخرجات، بالإضافة إلى التغذية العكسية (الراجعة) التي تؤثر على النظام (ثقافة المؤسسة) سلبا وإيجابا، قوة وضعفا.

ثانيا: **مكونات الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة تتمثل فيها علي¹:

1- القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيما، المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية العمل وإنجاز المهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين،

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312-313.

والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4- الموروث الثقافي: هي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة، والإخفاقات التجارية والتي من شأنها إحداث اضطرابات في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة.¹

ثالثا: علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي: قبل التطرق إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير وجبت الإشارة إلى مفهوم التغيير الثقافي الذي يعرف بأنه "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها.² والتغيير الثقافي هو تحديد السلوك والأداء المتوقع ونفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص الوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد تحديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة متينة ووقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المسطرة.

ف قد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتحسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع.

ي عتمد نجاح التغيير التنظيمي بشكل رئيسي على خلق ثقافة تنظيرية مرنة، بحيث تنسجم القوي والاتجاهات السائدة في المنظمة، وصنع بيئة إدارة وتدعج الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بهدف تحسين الأداء.³

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 374.

² علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان، السودان، 2015، ص 48.

و لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثين على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:¹

- ✓ لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، تعطيها المكانة البورية في التعامل؛
- ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على ترميط الأداء؛
- ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة؛
- ✓ إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم؛

مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية.

رابعا: دور التكوين في بناء وترسيخ الثقافة التنظيمية: هناك العديد من الممارسات التي تتم في المنظمة تساعد على الحفاظ على الثقافة التنظيمية وإبقائها لدى الأفراد، فممارسات إدارة الموارد البشرية من عمليتي اختيار العاملين ومعايير تقييم الأداء والتكويين والترقي، كلها تساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية، ومنه ضمان أن الأفراد الذين تم توظيفهم يتوافقون مع ثقافتها وعموما توجد ثلاث قوى رئيسية يتم من خلالها المحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخها في المنظمة هي:²

1- اختيار الموظفين: تعتبر عمليتي اختيار الموظفين خطوة مهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك من خلال عمليتي الانتقاء حيث يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وحفلية ثقافية وتوجهات واستعدادات متوافقة ومناسبة لثقافتها، كما أن عمليتي التعيين تؤكد فعلا على اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة وتحرص المنظمات على أن تضع موظفيها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، مما يعطيها فرصة ويمكنها من التعرف أكثر على قدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم وقابليتهم على التطبع بالقيم الثقافية السائدة كما يمكن القول أن عمليتي الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار الأفراد الذين من الممكن أن يهددوا جوهر المنظمة.

2- ممارسة الإدارة العليا: رغم أهمية القوي المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحق بقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها، وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرا واضحا للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قي

¹ بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2011، ص 134.

² محمد قاسم القوي، مرجع سبق ذكره، ص 375-378.

المساءلة والشفافية، ولكن من واقع الممارسة ال يومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، وعلى سبيل المثال أن الترقّيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة، وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه إلا في الاسم فقط، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السريّة في الأمور التي لا وجوب للسريّة فيها، ويعرّي التكتّم على الممارسات الخاطئة، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجيبيّة تحرص الإدارة عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود.

3- التنشئة والتطبيع: من أجل تشييع الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى الموظفين، يجب أن تهمّ المؤسسات بعد تعيينهم بتكوينهم (الوظيفة المكتملة للتعين)، فالتكويني هو نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialisation) يتعلم الموظفون من خلاله الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وما يميزها عن غيرها، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تكوينية توجّهية تستمر ساعات أو أيها حسب نوع ية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين حتى يكونوا قادرين على العمل وعلى التمشي مع الثقافة التنظيمية السائدة.

كما تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الثلاث السابقة الذكر بآليات أخرى والمتمثلة في القصص والطقوس والرموز والمفردات التي يتم تداولها في المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك ما يتداوله الموظفون عن المدي من حيث عصاميّة والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، وعن كونه يي اوم مبكر ويغادر متأخرا، ولبي هناك من شك أن مثل هذه القصص تؤكد للموظف أهم ية الاقتداء بهذا السلوك، وتعتبره قيمة أساسية مهمة، أما الطقوس فهي العادات التي تحرص عليها المنظمة، مثل إقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، واللقاءات غير الرسمية والرحلات الاجتماعية، فكل هذه الطقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

يترك التكوين أثارا مرغوبة في سلوك الفرد تتمثل في اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وغرس القيم التنظيمية الملائمة لثقافة المجتمع، وإثارة الدافعية للعمل، وتحقيق الانتماء التنظيمي وتحسين الأداء، حيث أن تعديل القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات ومواقف الأفراد لا يمكن إحداثه إلا بتكوين العاملين، وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك سلبي غير مرغوب، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية، ويصبحون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.¹

ويسعى المعنيون بالتكوين خاصة من الناحية السلوكية إلى جعل القيم العامة والخاصة للعاملين في منظماتهم أكثر انسجاما واتساقا مما هي عليه قبل انضمامهم للعمل في مؤسسة واحدة، ويتحقق ذلك من خلال ما يسمى "بالثقافة التنظيمية الإيجابية" كما يتحقق ذلك بتقريب وجهات نظرهم لتوحيد اهتماماتهم *Object of Interest* أو بإقناعهم ولفت انتباههم بما يترتب على تمسكهم بقيم موروثّة نابعة من مستلزمات المجتمعات الصحراوية أو الزراعية أو العشائرية، كما أن

¹ عبد الله علي، التحويلات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، لثية العلوم الاقتصادية وعلوم القدير، جامعة البليدة، الجزائر، يوم 22 ماي 2002، ص 11.

للتكوين أثر كبير في اقتلاع العادات السيئة لدى الفرد، خشونة المعاملة أو محاولة استغلال السلطة أو المحاباة أثناء تأديته لعمله، أو التفرقة بين من هم تحت إدارته أو زملائه لأسباب شخصية كما يغرس بدلا منها العادات الحسنة في نفوس الأفراد وحثهم على التحلي بالأخلاق الفاضلة وحسن التعامل مع زملائهم أو من هم تحت إمرتهم أو الجمهور الذي يتعاملون معه بحكم العمل.¹

المطلب الثاني: التكوين لمسايرة التغيير التكنولوجي

لقد تعاضم في الوقت الحالي اعتماد المنظمات على التكنولوجيا بكل أنواعها ، حتى أضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر، خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين ، وكلما زادت حاجة المؤسسات للتكنولوجيا كلما زادت استمراريته واستحدثها وبالتالي تغييرها وتطويرها ، الأمر الذي يفرض على العمال معارف ومؤهلات إضافية، وصقل وتطوير المهارات ليتمكنوا من إنجاز وظائفهم ومهامهم المعدلة بالتكنولوجية الجديدة ومواكبتها.

أولا: مفهوم التكنولوجيا: يعرف المعجم (webster) التكنولوجيا "بأنها اللغة التقنية، و العلم التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود.²

وينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من: الأجهزة والمعدات (Hardware) والبرمجيات (Software) ونظم دعم الذكاء (Brainware)، إذ تحتوي الأجهزة و المعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة والتي تعنى باختيار المعدات لتحقيق الأهداف و الغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات، و تساهم أجهزة الذكاء في أداء و تشغيل الأجهزة و البرمجيات، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية و كفاءة³ ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولاً بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا، إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للعمل.⁴

¹ منصور بن ابراهيم عبد الله النكي، دور البرامج التدريبية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة والدمام، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 84.

² طرشاني سهام، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة ، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص 04.

³ مادي سعيدة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص 70.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

ثانيا: مؤشرات القدرة التكنولوجية: هناك عدة مؤشرات لقياس القدرة التكنولوجية للمؤسسة نوجزها في مايلي:¹

1- تنوع الوظائف: يعبر هذا المقياس عن القدرة على إنجاز عدة وظائف مختلفة من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة التي أدخلتها المؤسسة لإنجاز أعمالها؛

2- انخفاض عدد المستويات الإدارية (أقل هرمية): بمعنى أن التنظيم الهيكلي يصبح أقل هرمية و ذلك بإعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في عمليات اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المسؤولين، مما يوفر الجهد والوقت ويزيد من كفاءة الموظفين و المؤسسة بشكل عام.

3- زيادة الكفاءة التشغيلية: إن استعمال التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة قدرات وسيلة التشغيل لمقابلة متطلبات التشغيل.

4- انخفاض تكلفة التشغيل: هذا المؤشر يعني أن استعمال التكنولوجيا مثلا في معالجة البيانات يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الدقة والسرعة في عملية المعالجة، و بالتالي انخفاض تكلفة التشغيل لكل وحدة من البيانات.

5- تدفق العمل الكترونيا: إستراتيجية التكنولوجيا تفرض على المؤسسة التحول إلى العمل الالكتروني واعتمادها كليا على الحاسبات المتصلة بشبكة حاسوب محلية و هذه الشبكات مرتبطة بدورها ببعضها البعض بشبكة الانترنت.

6- المرونة: فتبني التكنولوجيا يجعل المؤسسة مرنة جدا من حيث التحكم والضبط للأصول و الموارد البشرية، و بنفس الوقت مرنة من حيث كميات الإنتاج بحيث تنتج المؤسسات الصغيرة التي تدخل التكنولوجيا في أعمالها ما تنتجه المؤسسات التقليدية الضخمة، وذلك بسبب التقنيات الجديدة التي تستخدمها، وبسبب اعتمادها على إدارة تستخدم إستراتيجية قوية في الإدارة و تنظيم العمل.

ثالثا: الأهمية والدور الإستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة : تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين و تعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما نوكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة و الهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها و قد حققت التكنولوجيا عدة فوائد لعدد كبير من المؤسسات الدولية وهي:²

1- زيادة المبيعات و الأرباح: حيث تعمل التكنولوجيا على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و يترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

2- الحصول على مزايا تنافسية: حيث تستخدم العديد من المنظمات ، تكنولوجيا المعلومات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية و الحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج و تطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة

¹ عزيزة عبد الرحمن العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010، نقلا عن الموقع: www.abahe.co.uk، تاريخ الاطلاع: 2018/04/18.

² طرشاني سهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-07.

بصورة أكثر فعالية، وتقديم خدمات أفضل للزبائن كما هي في تقنيات إدارة التصنيع اليابانية، مثل رقابة الجودة الشاملة والإنتاج في وقته، والتي ترتبط بثلاث مزايا تنافسية هي السعر المنخفض، الجودة العالية، والتسليم في الوقت المحدد.

3- تخفيض التكاليف: يمكن القول بأن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال، فالمنظمات تقوم بأداء الأعمال و المهام الكتابية بطريقة آلية لتخفيض التكاليف، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات الصناعية توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون، كما تستخدم بعض المنظمات التكنولوجيا في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب، فمثلا اعتمدت مؤسسة *FIAT* على تكنولوجيا متقدمة في عملها مما خفض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها العالية في أجهزة الإنسان الآلي.

4- تحسين الجودة: أحد أهم أسباب استخدام التكنولوجيا المتطورة تحسين مستوى جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي، إذ قامت إحدى المؤسسات باستخدام معدات مناولة المواد المؤتمتة و المسيطر عليها بواسطة الحاسوب مما خفضت نسبة أخطائها في العمليات الإنتاجية و تحسين جودة منتجاتها بشكل متميز.

5- المساهمة في التنمية الاقتصادية: تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماما من التفاعل الاجتماعي و الاقتصادي، وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدتها القرن المنصرم فإن ثورة التكنولوجيا من شأنها الانتشار بشكل سريع و التأثير في حيوية الجميع، و تتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات و المعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس الوقت تقريبا.

6- تحسين الظروف البيئية: إذ ساهمت التكنولوجيا الحديثة في القضاء على الضوضاء من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير.

7- الإبداع التكنولوجي و طبيعة المنافسة العالمية : فالتحول من الإنتاج الواسع للمنتوجات النمطية إلى المنتوجات وفقا لطلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

8- التحسين المستمر لأداء العمليات في المنظمات : إذ تشير نتائج الدراسات الى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمنظمات من حيث تحسين نسب الكفاءة،التنوع، الإبداع، الجودة، المرونة... الخ.

رابعا: أثر التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري : تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات ، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا

كرواد لأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات.¹

ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة، حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، كما أن المكتب اليوم يختلف عن المكتب في الثمانينيات بسبب الحوسبة، ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكية.

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:

- ✓ تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
 - ✓ تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً؛
 - ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة؛
 - ✓ اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المنظمة.
- ويختلف الباحثون حول تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري، فمنهم من يرى تأثيرها السلبي ومنهم تأثيرها الإيجابي على الأداء، ويمكن تلخيص تأثير التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية كالتالي:
- ✓ ترى النظرية الماركسية أن هناك تأثير سلبي للتكنولوجيا على العاملين عندما انتقدت النظام الرأسمالي، وذلك من منطلق سيطرة الآلة على عمل الأفراد، مما يؤدي إلى انعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وتأثير ذلك على الأداء؛
 - ✓ يرى كثير من الباحثين الدور الإيجابي الذي يلعبه التغيير التكنولوجي، إذ لا يمكن إنكار الدور الإيجابي للتكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف، كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليل ضياع الجهد والوقت والمعلومات... الخ.
 - ✓ ونرى أن التغيير التكنولوجي الهادف إلى اكتساب التكنولوجيا المتطورة، من شأنه إنجاح التغيير التنظيمي لأنه يساهم في القضاء على روتينية الأداء الوظيفي، وبالتالي رفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للمورد البشري.²
- خامساً: التكوين لمواكبة التغيير التكنولوجي :** من المتغيرات المهمة التي حدثت في مجال التكوين هو انتشار وسيادة أهمية التكوين للوصول للأداء المرغوب وحتى يمكن أن نمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيير

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج خاصة نظام الإنتاج المرن، فان التكوين يصبح جزءا حيويا من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تكوين منفصلة كما أن هناك اعتقادا بان التكوين يعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المؤسسات كذلك يعتقد بان التكوين استثمار في فريق العمل بالمؤسسة، وانه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعلا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر.

وللتأكيد على أهمية التكوين في ظل الثروة التكنولوجية أشار Schwortz في دراسته لأسباب ترك العملية للخدمة توصل إلى انه من الأسباب الرئيسة لذلك هو عدم وجود خطة تكوينية لدى المؤسسة، كذلك من التغييرات المهمة في مجال التكوين وكنتيجه للزيادة الملحوظة في أعداد العمالة المؤقت في بيئة الأعمال الجديدة سوف تحتاج المؤسسات إلى ما يمكن تسميته ببرنامج التكوين (*Just In Time (JIT)*) لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة والمطلوبة في ورقة العمل.¹

فالتكوين تحكمه علاقة وطيدة بينه و بين التكنولوجيا حيث أدت هذه الأخيرة إلى ظهور تغيرات نوعية في العديد منن أوجه الحياة و بوتيرة عالية ,و بالتالي مهدت الطريق لعملية الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات و قد أخذت هذه الثورة أثارها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها في المجتمع المعاصر بشكل غير مسبوق كما و نوعا، حيث أن الاهتمام بالتكوين بمختلف مستوياته وأتماطه يأتي من خلال القناعة بأن إعداد القوى البشرية المكونة والقادرة على مسايرة التقدم التكنولوجي هو مفتاح النهضة الشاملة، كما يؤدي التكوين دورا كبيرا في توفير قاعدة بشرية قادرة إستعاب وتطوير التكنولوجيا، كما أن نقل التكنولوجيا لا يكون ذو فعالية دون تنمية كمية ونوعية لليد العاملة، ولا يمكن لأي منظمة أن تتبع سياسة تقدمية في مجال العلم والتكنولوجيا، ما لم تكن لديها القدرة البشرية ذات المستويات والمؤهلات والخبرات الفنية لإنجاز المهام بكفاءة ونجاح.²

و بصفة عامة يمكن القول إن أحداث التغييرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات و ترقية بعض الأفراد و تنمية البرامج لتشجيع و تدعيم قبول و تعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجية الحديثة، وكل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط و تنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية المهارات الجديدة، والتكوين لصقل المهارات الحالية، التكوين المتواصل، و تطوير معارف الأفراد و مهاراتهم و بناء فرق عمل ما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق و استخدام التكنولوجيات الحديثة. و يتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.³

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 57.

² حمزاوي سهى، أهمية البعد التكنولوجي في نقل التكنولوجيا، دراسة ميدانية بكلية الهندسة ومجموعة من المؤسسات الصناعية باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2000-2001، ص 73.

³ مقداد أصيلة، بالطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المطلب الثالث: التكوين وتطوير الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار. **أولا: مفهوم الكفاءة:** تعتبر "الكفاءة" بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف.

جاء في القاموس التجاري سنة 1930 مفهوم للكفاءة (*competency*): "مجموع المعارف المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".¹ كما عرفها عالم السلوك الأمريكي "بويانزي" بأنها: "مجموعة من الخصائص الكامنة للفرد: المعرفة، المهارة السمات النفسية والجسدية، القيم، الدوافع، المفهوم الذاتي والأدوار الاجتماعية والصورة الذاتية التي تؤدي إلى أداء عالي ومرتفع وفق معايير محددة مسبقا" فالكفاءة هنا تشير إلى كيفية إنجاز الأعمال.²

وفي تعريف لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دورا ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"، في حين هناك من يرى بأنها مجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.³ من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الأتي: الكفاءات هي التوليف بين المعارف، المهارات، السلوكيات قصد القيام بالمهام الموكلة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

و لكي نرى بوضوح أهمية الكفاءات و دوره في العملية الاقتصادية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خيرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات و هذا إثبات آخر للدور الإستراتيجي الذي تلعبه الكفاءات ذات المعرفة و الخبرة القادرة على إدارة و تطوير و متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي في زيادة الإنتاج, بل إن الكفاءات ذاتها هو أساس كل تطور علمي و تكنولوجي قديم و حديث و لذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه لانخفاض وسوء استخدام الرأس مال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

¹ زهية موساوي واخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 07.

² أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشري، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 17، جوان 2012، ص 52.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانيا: مكونات الكفاءة: يمكن عرض أهم مكوناتها في مايلي: ¹

- ✓ المعرفة: باختصار شديد هي الاستخدام المنتج للمعلومات، أو المعلومات التي تؤدي إلى تغيير شيء ما؛
- ✓ المهارة: هي عبارة عن المعرفة المطبقة من طرف الأفراد من أجل تحقيق هدف أو إنجاز عمل ما؛
- ✓ السمات: تنقسم إلى قسمين الأول يتعلق بالسمات الجسدية مثل قوة الجذع، التحمل، قوة الرفع، أما الثاني فهو الأهم إذ يرتبط بسمات شخصية للفرد أو السمات الانفعالية مثل: الانبساط، الانعزال والانغلاق..... الخ ويضيف إليها البعض سمات أخرى مثل السمات الإجتماعية والمعرفية المتمثلة أساسا في الذكاء؛
- ✓ الدوافع: هي مجموعة من المحددات الداخلية التي تقود وتوجه وتختار السلوك الخاص بالفرد تجاه العمل أو الآخرين؛
- ✓ القيم: عبارة عن الاعتقادات حول ما هو جيد أو سيء؛
- ✓ المفهوم الذاتي: عبارة عن مفهوم واعتقاد الفرد في ذاته ونظرته الشخصية لنفسه، كأن يرى نفسه مبدعا أو مبتكرا؛
- ✓ الأدوار الاجتماعية: تشبه لحد كبير المفهوم الذاتي وتختلف عنه كونها تم بمفهوم الآخرين تجاه الفرد وليس نظرته لنفسه.

ثالثا: أنواع الكفاءات : يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة

مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

1- الكفاءات الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة ، وهناك من يرى على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".²

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكات، القيم الاجتماعية... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، واكتشافها وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2- الكفاءات الجماعية : "هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تُسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات،

¹ مقداد أصيلة، بالطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء بومرداس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، كرتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 11.

وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج " إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

من أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

✓ اختيار أنماط التنظيم التي تُسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

✓ إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

3- الكفاءة التنظيمية: وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.²

رابعا: دور التكوين في تطوير الكفاءة البشرية بما يدعم برامج التغيير التنظيمي : إن تطوير الكفاءات هي عبارة عن

مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لانبجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات كونها تُعد مصدرا لبقائها.³

ويعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة

التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة

تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

إن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب

تبنيه من طرف المنظمة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها

ويلعب التكوين دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.⁴

1- أهداف بيداغوجية: وتتمثل في المعارف التي يكسبها المتكئون، وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد.

¹ سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه

في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص 139.

² عجموط مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

⁴ علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكونون من المرح وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...)، والتي اكتسبها من التكوين وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

3- أهداف التأثير : وتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المنظمة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة والمخرجات، ونجاح التغيير... الخ.

ويتم وضع سياسات التكوين في المؤسسات حسب وضعيتها، والأهداف التي ترغب الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

كما يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة، حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستواهم وقدراتهم لمواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية ونجاح ، والحقيقة أن أغلب المنظمات حاليا أكثر واقعية من حيث إعطاء التكوين أهمية بالغة، وخاصة بعد اقتناع الكيثر من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة وكذا الكفاءات الفردية والجماعية. تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة وليس بالخبرة وحدها، وقد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية:

- ✓ **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية:** يؤثر التكوين على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته بالتالي زيادة ثقته بنفسه؛
- ✓ **ارتفاع الروح المعنوية:** يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- ✓ **اكتساب كفاءات تقنية :** يحتمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل عام، وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وأثناء وبعد التكوين مما يرفع من مستوى معيشتة وإشباع حاجاته، وهذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له، والتي ترتبط ارتباط وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد؛
- ✓ **تنمية الكفاءات الإنسانية :** يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العامل ين، بالتالي زيادة فهم الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز العمل، وأيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد؛
- ✓ **إعطاء المكون فرصة للتقدم والترقية:** ذلك نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة، وتحفيزه على التجديد الابتكار بعد إطلاع على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية دون أي مقاومة بالتالي زيادة الكفاءات التأهيلية التي تساعد على إنجاز مهام المهنة ونشاطات يومية أخرى.¹

¹ مرزوق نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

خلاصة الفصل

إذن ومما سبق يتضح لنا أن عملية التغيير التنظيمي أصبحت ضرورة وحتمية لا مفر منها، تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية والداخلية ، وهذا راجع للمنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق العالمية، مما حتم على مؤسسات عصرنا هذا أن تنتهج التغيير التنظيمي كطريق للتكيف والتوافق مع التطورات الحاصلة.

وعملية التغيير في المؤسسة ليست عملية عشوائية، وإنما ينبغي التخطيط لها وإيجاد الظروف الملائمة لإنجاحها، وذلك بالاعتماد على إستراتيجية متكاملة تضم مجموعة من الأنواع والمراحل والأساليب، حيث يمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المؤسسة أو جميعها مرة واحدة وذلك حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير ، وكما رأينا فإن المؤسسة عادة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي، فإنها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأفراد العاملين، لذا يجب دراسة التغيير دراسة عميقة ومتأنية، وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع مقاومة التغيير، وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير.

وتوصلنا في الأخير إلى أن التكوين يؤدي دورا هاما في دعم مقومات التغيير التنظيمي وإيجاحه، خاصة فيما يتعلق بتسيخ ثقافة تنظيمية ايجابية، و الارتقاء بمستوى كفاءة الموارد البشرية وتطويرها، ومن ثم الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة، ومسايرة التطورات التكنولوجية، ويتم ذلك من خلال تصميم برامج تكوينية تعمل على تزويد المتكولين بالمعارف والمهارات الضرورية لمواكبة التغيرات، وتغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتلاءم مع طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.

الفصل الثالث

واقع التكوين والتغير التنظيمي

بمؤسسة سونلغاز – *Sonelgaz* –

الفصل الثالث

واقع التكوين والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة

تمهيد:

بعد ما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينها، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية كحالة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية التي لها مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وهي شركة "سونلغاز" وكالة قالمة، والتي تعتبر من أبرز المؤسسات التي عرفت تغيرا ملحوظا تهدف من وراءه إلى مسايرة التطور الجاري واللحاق بركب المؤسسات العصرية، كما تعتبر من أكبر مؤسسات توزيع الكهرباء المتواجدة عبر التراب الوطني.

وبناء عليه نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الدور الذي يلعبه التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة موضع الدراسة، حتى تتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة -.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول

تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة

على ضوء التحولات التي يعرفها الوضع الاقتصادي اليوم، فإن كل المؤسسات الاقتصادية التي تحاول الاستمرار أو الوقوف من جديد تسعى جاهدة لتطبيق سياسة جديدة تليق بنوعية المؤسسة، وهذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم الجيد والتسيير المحكم.

تعتبر مؤسسة سونلغاز المتعامل الأول والتاريخي في مجال التموين بالطاقة الكهربائية والغاز لمختلف ولايات الوطن، إضافة إلى تشغيلها لطاقة بشرية معتبرة، فهي تسعى جاهدة نحو التطوير ومسايرة التكنولوجيا دون أن تغفل الدور الكبير الذي يلعبه العمال والمسيريون على حد سواء، وعليه سيتناول هذا المبحث مايلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي، المهام والوظائف.

المطلب الثالث: واقع التكوين والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونه الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة: في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بـ (EGA) والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وتمون حوالي 700000 زبون، وقامت سونلغاز سنة 1973 بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لترتفع الطاقة الإنتاجية من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 سنة 1974 ومستعملة في ذلك خطوطاً لنقل الكهرباء يتجاوز طولها 850 كلم للضغط العالي، و 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض، ومن بين إنجازات (EGA) الأولى هو إنشاء خط لنقل الكهرباء بسعة 150 كيلوفولط، يربط بين الشرق والغرب من خلال شبكة مشكلة من ثلاثة أجزاء: مركب وهران، مركب عنابة، ومركب الجزائر وهو بمثابة همزة وصل بين باقي المراكز. تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA)، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييره لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

ترودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

- ✓ كهريف KAHIRIF - للإنارة وإيصال الكهرباء؛
- ✓ كهركيب KAHRAKIB - للتركيبات والمنشآت الكهربائية؛
- ✓ قنا غاز KANAGAZ - لإنجاز شبكات نقل الغاز؛
- ✓ إينرغا INERGA - للهندسة المدنية؛
- ✓ التركيب ITTERKIB - للتركيب الصناعي؛
- ✓ AMC - المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس.

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حالياً منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات

التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14/12/1991 تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما ينبئ عن تطورها، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ). قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

✓ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

✓ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

✓ مسير شبكة نقل الغاز (GTRG).

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربعة شركات فرعية:

✓ SDA شركة التوزيع بالجزائر العاصمة؛

✓ SDC شركة التوزيع الوسط؛

✓ SDO شركة توزيع الغرب؛

✓ SDE شركة توزيع الشرق ومقرها قسنطينة تضم عدة مديريات توزيع من بينهم مديرية التوزيع قالمة.

في سنة 2009: إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق

✓ 39 مؤسسة فرعية؛

✓ 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية؛

✓ 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

خلال شهر ماي 2009، صدر ميثاق رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديدها من خلالها تسمية المؤسسة

و بالتالي منع أي "استعمال عشوائي قد يخلو مجال التباس".¹

ثانيا: تعريف مؤسسة سونلغاز - قالمة-: نشأت المديرية الفرعية للتوزيع قالمة في جانفي 1979 مقرها شارع أومرزوق حسين، وكانت تابعة لمنطقة التوزيع عنابة، وهي مكلفة بتوزيع الكهرباء والغاز تغطي كافة الولاية كانت تدعى مركزية التوزيع وحاليا مديرية التوزيع عددها الحالي 427 عامل، تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308 م² ولها أربع وحدات هي بوشقوف، وادي الزناتي، وهيليبوليس، قلعة بوسبع.

¹ دليل مؤسسة سونلغاز، سنة 2014، ص 45-46

مما سبق يمكن القول أن مؤسسة الكهرباء والغاز وحدة التوزيع قالمة تعمل على نقل وتوزيع الكهرباء و الغاز المحافظة على شروط الجودة، البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة التي تلي احتياجات الزبائن.

ثالثا: أهمية مؤسسة سونلغاز وأهدافها

أولا: أهمية المؤسسة: تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات التي تبني البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، إذ تعتبر من المؤسسات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما أن لمؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها، وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية، الصحة، الأمن، حماية المستهلك، بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجد من اجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانيات ضخمة .

ثانيا: أهدافها: تتمثل أهداف مؤسسة سونلغاز في مايلي:

- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
 - ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
 - ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة ل "سونلغاز"، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- كما تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الكبرى في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

- ✓ التكوين الفعال، والتحسين والرفع من جودة خدماتها؛
 - ✓ تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال، والعمل على تقليص التكاليف.
- هذه الأهداف تتماشى والانتقال الذي تمليه ضرورة قيام "سونلغاز"، بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع، ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، ومن ناحية أخرى فإن القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة، ويلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس من قبل سونلغاز، وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي، المهام والوظائف

تكمّن ركيزة نجاح مؤسسة سونلغاز في مدى حسن اختيارها وتطويرها للهيكل التنظيمي الذي يضع المصالح والأقسام التي تنفذ المهام في صورة واضحة وشاملة، لتحقيق الفعالية والأهداف الموضوعة.

أولا الهيكل التنظيمي: يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة في الشكل رقم (20) كالآتي:

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - قالمة-



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقالمة تتكون من عدة أقسام أو مستويات تعبر عن تقسيم الأنشطة والمهام داخله على أساس وحدات تنظيمية، حيث اعتمدت مؤسسة سونلغاز تنظيمياً يضع كل المصالح والأقسام التي تنفذ المهام في صورة واضحة وشاملة، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مساندة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

ثانيا: شرح الوظائف والمهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: بالإستناد إلى الشكل أعلاه تم إبراز توزيع الأقسام من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وفيما يلي سيتم توضيح مختلف مهام هذه الأقسام:¹

مدير المؤسسة: يعتبر أول مسؤول ويتمتع بصلاحيات عديدة في إدارة أعمال المؤسسة، يخوله القانون أوسع الصلاحيات ليتولى السير الحسن لسونلغاز، كما يمكن لهذا الأخير أن يفوض تحت مسؤوليته كل أو جزء من صلاحياته كما يمثل المؤسسة في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي المؤسسة.

أمانة المديرية: تكون تحت إشراف المدير فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد الموارد والمصالح؛
 - ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
 - ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
 - ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- المكلف بالإيصال:** وذلك من اجل مرافقة كل العمليات المتعلقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة، وتتلخص مهامه في:

- ✓ تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء؛
- ✓ المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية؛
- ✓ اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات للعملاء؛
- ✓ الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلان.

قسم تقنيات الكهرباء والغاز: تم جمعها في هذا العنصر لتشابه مهامهما:

- ✓ إعداد وتحضير برنامج إستغلال الغاز والكهرباء؛
- ✓ وضع خطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير والمتوسط؛
- ✓ تنفيذ ومراقبة نشاط العمل وإنجاز برامج الصيانة؛
- ✓ ضمان الاستخدام الأمثل للشبكات وفقا لقواعد وأهداف والجودة واستمرارية الخدمة.

المكلف بالوقاية والأمن: بمساعدة عدة عمال فإنه يضمن للعمال ظنه المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، ويتمثل أبرز مهامه في:

- ✓ برجة زيارات وأنشطة تحسيسية؛
- ✓ إعداد اجتماعات المديرية العامة، وزيادة ورشات العمل؛
- ✓ وضع معايير للنظافة والأمن، والمساهمة في توفير معدات الأمن؛

¹ معلومات ووثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قائمة.

✓ تضيف ملفات الحوادث المتعددة.

المكلف بالشؤون القانونية: من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية، وتمثل مهامها في:

✓ المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛

✓ تمثل سونلغاز أمام القضاء وتتخذ كل الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء والغاز؛

✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية، و تقدير وتحديد طلبات التعويض بمختلف أنواعها.

قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر

في مجال الصيانة، الوصل، والكلفة أيضا ب:

✓ إعداد الفواتير من أجل الزبائن والمشاركين في شبكات الغاز والكهرباء؛

✓ إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين، واستقبال الزبائن وتلبية الخدمة لطلباتهم.

مساعد الأمن الداخلي: تتمثل بمجمل مهامه في:

✓ المتابعة وبصفة دائمة كل مجالات الرقابة الداخلية للمديرية العامة؛

✓ القيام بالزيارات الدورية لهياكل المديرية العامة، وذلك لضمان الرقابة الداخلية؛

✓ إعداد مخططات الأمن الداخلي للمديرية العامة بمساعدة المكلفين بالصيانة والأمن.

قسم المالية والمحاسبة: والذي هو من أجل إسناد:

✓ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية والبنكية؛

✓ إعداد تقديرات الميزانية والخزينة على المدى القصير؛

✓ إجراء عن قرب الكشف على الحسابات الجارية والبنكية.

قسم الموارد البشرية: يعتبر هذا القسم قلب الإدارة وله دور هام بها والذي من امتيازاته ما يلي:

✓ تسيير الحياة المهنية للعمال (الاختيار، الترقية، المكافآت، الإقصاء والتقاعد)؛

✓ التسيير الإداري المرتكز بالخصوص على العامل والغابات والساعات الإضافية؛

✓ تحديد أجور العمال من طرف المديرية العامة التي تستقبل كل شهر تقارير من طرف مديرية الموارد البشرية.

خلية المراقبة والمفتشية: تتمثل بمجمل مهامها في:

✓ السهر على السير الجيد للمديرية والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام والمصالح؛

✓ مراقبة احترام القواعد والتعليمات العامة والخاصة؛

✓ العمل على التأكد من ربط الزبائن الجدد (عملية المتابعة من تقديم طلب الزبون إلى غاية تزويده بالخدمة)؛

✓ الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن.

قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامه في:

✓ إنجاز منشآت الغاز والكهرباء في موقعها الضروري؛

✓ دراسة الطلبات المستقبلية من المديرية الجهوية ومديرية الاستغلال؛

✓ جمع الملفات التقنية للمنشآت التي ستنجز.

قسم إدارة الصفقات: يعتبر من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

قسم تخطيط الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامها في:

✓ التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية، وتصميم نظم توزيع الكهرباء والغاز لتلبية طلبات الزبائن؛

✓ توفير المزيد من الحماية والتحكم وتقليل الأخطاء (تخفيض التكاليف) والتشغيل الأكثر كفاءة؛

✓ التنسيق مع مختلف الأقسام خاصة قسم تقنيات الكهرباء والغاز، دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

قسم الشؤون العامة: ينقسم بدوره إلى:

فرع السيارات: وتهتم بالسيارات منذ وصولها إلى المؤسسة إلى غاية اهتلاكها.

فرع الممتلكات والعقارات: ويهتم بممتلكات سونلغاز في جميع الأماكن من أراضي، عقارات، وكذلك يهتم بخدمات المؤسسة: الماء، الكهرباء، الكراء.....إلخ.

فرع التموينات: يقوم هذا القسم بتموين كل الفروع الأخرى بالموارد والعتاد التي هم بحاجة إليها للعمل بشكل ملائم (الأقلام، الأوراق، المكاتب، كراسي...إلخ).

قسم إستغلال أنظمة الإعلام الآلي: تتمثل أبرز مهامها في:

✓ إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية؛

✓ ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل العمل في المديرية؛

✓ يهتم بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: واقع التكوين والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لمؤسسة سونلغاز قالمة، كما نجدّه يثغل مكانا مركزي من أجل رفع التحدي أمام متغيرات عديدة، ويعتمد عليه في تحقيق التغيير المنشود لمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية، وسيتم التطرق في هذا المطلب لواقع التكوين والتغيير التنظيمي المطبق في مؤسسة سونلغاز قالمة.

أولاً: واقع التكوين: التكوين في المؤسسة عبارة عن: "أساس لرفع من المستوى التسييري للرأس المال البشري، ويعتبر

كاستثمار للموارد البشرية" حيث يلقي موضوع التكوين في مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا وهذا من أجل تمكين الأفراد، ومواكبة للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على:

2-2- تكوين الإثنان: يشتمل هذا النوع من التكوين على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة (يكون أثناء العمل) وذلك من أجل تأهيل العمل وتمكينهم وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتعلم التقنيات الجديدة، مدته تتراوح من أسبوع إلى 06 أشهر يتم إجرائه في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة ويشمل جميع العمال.

2-3- تكوين داخل المؤسسة: يتم على مستوى وحداتها وأقسامها باعتبارها تتوفر على الوسائل والإمكانات المادية والبشرية التي تسمح لها بذلك، وعادة يكون التكوين الداخلي قصير المدى وعدد كبير من الأعوان.

2-4- تكوين في المعاهد الوطنية والجامعات: يتم بموجب اتفاقية بين المؤسسة والجامعة أو المعاهد المتخصصة في التكوين ومن أمثلة ذلك: المعهد العالي للتسيير والتخطيط، مركز البحث في الإعلام الآلي والتقني، المعهد الوطني للإنتاجية الصناعية.

2-5- تكوين خارج الوطن: يتم تكوين العمال بالخارج في مؤسسات متخصصة في التكوين والتدريب أو في مؤسسات أجنبية تتعامل معها المؤسسة، حيث أن المؤسسة لا تعتمد على هذا النوع بشكل كبير، ويكون في غالب الأحيان قصير المدى.

3- مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز: يبرز الاهتمام كذلك من خلال توفر مؤسسة سونلغاز على 3 مراكز للتكوين:

✓ **مركز التكوين عين مليلة:** للتكوين القاعدي في الميدان التقني والأمن الصناعي، طريق باتنة عين مليلة.

● قدرة الاستقبال : 400 مقعد بيداغوجي؛

● قدرة التكفل بالنظام الداخلي: لا شيء.

✓ **مركز التكوين بين عكنون (الجزائر) للإدارة والتسيير:** طريق دالي ابراهيم، بن عكنون.

● قدرة الاستقبال: 250 مقعد بيداغوجي؛

● قدرة التكفل بالنظام الداخلي: 100 سرير.

✓ **مركز التكوين بالبلدية للتكوين التقني:** طريق رقم 143، البلدية.

● قدرة الاستقبال : 400 مقعد بيداغوجي؛

● قدرة التكفل بالنظام الداخلي: 400 سرير.¹

ثانيا: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز "قالمة":

1- التغيير في الهيكل التنظيمي: إن تغيير الهيكل التنظيمي لم يكن من باب الصدفة، وإنما اعتبر مشروع بالغ الأهمية تم تطبيقه بعد سنوات من التخطيط والدراسة، وهناك عدة أسباب أدت إلى التفكير في إعادة هيكلتها وتنظيمها نذكر منها:

✓ فتح القطاع على المنافسة، أي أنه صار مفتوحا للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، حيث تم منح رخص لبناء

واستغلال محطات توليد الكهرباء لمؤسسات أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للاستهلاك؛

✓ السعي إلى الوصول إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات؛

✓ إقامة هيكل تنظيمي مماثل مع الهياكل التنظيمية لشركات عالمية في نفس القطاع؛

✓ سعي سونلغاز إلى أن تكون الأفضل بالعمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي وفتح منافذ جديدة للتصدير؛

¹ وثائق مقدمة من مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة.

- ✓ مسايرة ومواكبة التغيرات الحاصلة؛
- ✓ عدم قدرة سونلغاز على إقامة وتشديد مولدات كهربائية من شأنها تلبية الطلب الداخلي والخارجي، لذلك تم فتح أسهم سونلغاز، والإعلان عن مناقصة دولية.
- وسوف نتطرق إلى أهم التغيرات التي مست الهيكل التنظيمي للمؤسسة بذكر الوحدات الملغاة والتي تم استبدالها والوحدات الجديدة المستحدثة.
- ✓ بالنسبة لمصلحة تطوير الموارد البشرية تم استبدالها بإطار مكلف بتسيير وتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ الوكالات التجارية تم استحداث مصالح خاصة بالزبائن: مصلحة الزبائن (بوشقوف)، مصلحة الزبائن (وادي الزبائي)، مصلحة الزبائن (واد المعيز)، مصلحة الزبائن (هيليوبوليس)، مصلحة الزبائن (قلعة بوصبع)؛
- ✓ تغيير في الترتيبات المادية لقسم العلاقات التجارية قائمة؛
- ✓ استبدال مصلحة المنازعات بإطار مكلف بالشؤون القانونية؛
- ✓ قسم تقنيات الكهرباء والغاز: إلغاء مصلحة تطوير شبكات الكهرباء والغاز واستحداث مصالح جديدة؛
- ✓ استحداث قسم لإدارة الصفقات وقسم مهندس الأمن والوقاية؛
- ✓ استبدال مصلحة الوسائل العامة بقسم جديد: قسم الشؤون العامة والذي ينقسم بدوره إلى 03 فروع؛
- ✓ تغيير أو احتفاظ العامل بنفس منصبه الوظيفي السابق، والتغيير هنا يكون عند الإعلان على المناصب الشاغرة والمعايير الخاصة بكل منصب؛
- ✓ إنشاء المناصب خارج الهيكل التنظيمي *postes à créer* وذلك من أجل المحافظة على مناصب العمل وهي مناصب غير موجودة في الهيكل التنظيمي الجديد مثل مساعد التنظيم ومساعد التسيير.
- التغيير التقني والتكنولوجي :** في عصر احتل فيه الإبداع والتطور التكنولوجي أهمية كبيرة، حرص مسؤولوا المؤسسة على تزويدها بأحدث الأجهزة والتقنيات، وإنشاء قسم خاص باستغلال أنظمة الإعلام الآلي يتكون من 03 إطارات وعون تحكم، وقد حظى كل أفراد القسم بتكوين عالي المستوى لمسايرة ومواكبة التغيرات التكنولوجية، ومن أهم ما قامت به المؤسسة في هذا المجال:
- ✓ توفير شبكة انترانت *Intranet* داخلية من أجل تسهيل التعاملات والتواصلات الداخلية؛
- ✓ توفير أجهزة الإعلام الآلي في كل مكاتب المؤسسة وتجديدها باستمرار، حيث أن 85% من الموظفين يملكون أجهزة خاصة بمكاتبهم؛
- ✓ كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدمتها، من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من اجل تحقيق الأداء التنافسي؛
- ✓ إنشاء موقع الكتروني بهدف توفير المعلومات حول المؤسسة (www.sonelgaz.dz)؛

✓ مشروع تطوير قاعدة البيانات من أجل التحكم في المعلومات والتنسيق بين أساليب العمل المختلفة؛

✓ نظام التحكم والمراقبة عن بعد SCADA أحد أهم المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا، حيث يعمل على تزويد أي منطقة انقطع عنها التيار الكهربائي في مدة تقل عن ربع ساعة على أكثر تقدير.

ثقافة مؤسسة سونلغاز: تظهر معالم ثقافة مؤسسة سونلغاز قالمة من خلال القيم والمعتقدات حيث يتم غرس وتحديد للثقافة التنظيمية منذ البداية، فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت الثقافة أقوى ، كما أن مسؤولوا وإطارات المؤسسة يلعبون دورا مهما في تجسيد العادات والتقاليد والطقوس واعتماد طرق معينة في العمل، وإقامة حفلات توزع فيه الجوائز والتكريمات، الاحترام و التقدير للزبائن، الإصغاء الجوارى، تشجيع الحركة الرياضية... الخ.

كما لمؤسسة سونلغاز نظرة ذات أبعاد أجماعية وإنسانية تهدف إلى توصيل الكهرباء إلى مختلف المناطق الريفية من أجل استصلاح الأراضي عن طريق وصول المياه ، وتشغيل محطات الضخ وتزويد المرافق الصحية الريفية بالكهرباء والغاز إضافة إلى تعميم ثقافة الإعلام و الاتصال في كامل فروع المؤسسة من خلال خلق علاقات طيبة ومهنية مع التلفزة و الإذاعة ومختلف الوسائل الاتصالية.

الأعمال الخيرية و الرعاية وذلك عن طريق المساهمة المالية التي تقدمها إلى العديد من المنظمات، حتى تضفي على نفسها الصبغة الاجتماعية، وأن هذه النظرة هي خيار إستراتيجي لتحسين صورة المؤسسة.

التضامن من خلال الاهتمام بالشرائح الاجتماعية المحرومة، التي تعرضت إلى حوادث مختلفة مثل المساعدات التي تقدم إلى الجمعيات الخيرية، ودور العجزة.

بالنسبة لحماية المحيط تعمل سونلغاز مع العديد من الجمعيات التي تولي اهتماما بالبيئة، كما تبنت العديد من المشاريع ذات الصبغة البيئية مع العديد من المتعاملين الاقتصاديين: مديرية الطاقة والمناجم، مديرية البيئة، الشراكة مع المديرية العامة للغابات، القيام بالتشجير على ضفاف السدود الكبرى.

المبحث الثاني تصميم الدراسة الميدانية

بعد أن تعرضنا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وواقع عملية التكوين وأهم الجوانب التي شهدت تغييرات مخططة، سنناول في هذا المبحث تصميم الدراسة الميدانية، حيث يحتوي على مجتمع الدراسة وعينته، كذلك أدوات الدراسة المستخدمة، والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث من خلال مايلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

أولاً: مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في مؤسسة "سونلغاز" قالمة، وبذلك تتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إدارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 284 عاملاً، موزعين كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع العاملين على أقسام المؤسسة محل الدراسة

إطار	مديرية التوزيع	قسم المالية والمحاسبة	قسم استغلال الكهرباء والغاز	قسم دراسات تنفيذ الكهرباء والغاز	قسم الاعلام الألي	قسم الموارد البشرية	قسم العلاقات التجارية	قسم الشؤون العامة
05	10	19	31	03	03	21	02	
01	06	36	36	01	01	39	06	
00	00	10	34	00	00	13	05	
06	16	65	101	04	06	73	13	284
%2.12	%5.63	%22.88	%35.56	%1.41	%2.12	%25.70	4.58	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من "سونلغاز" قالمة.

يوضح الجدول أعلاه توزيع العاملين بمختلف رتبهم (إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) والبالغ عددهم 284 عاملاً، موزعين على مختلف فروع وأقسام مؤسسة سونلغاز قالمة، حيث نال قسم دراسات تنفيذ الكهرباء والغاز أكبر نسبة عمال بـ 35.56% وهذا يعود لطبيعة المهام والأشغال التي يقومون بها على أرض الواقع.

ثانياً: عينة الدراسة: يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، فهي تشكل جزءاً من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات، ولقد تم اختيار عينة هدفية مكونة من 65 موظف حاصلين على دورات تكوينية، وهذا لكونها العينة المناسبة نظراً لعدم قدرتنا على تحديد مجتمع الدراسة بدقة، كما أن دراستنا اقتصرنا على الموظفين الذين التحقوا بدورات تكوينية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التكوين ودوره في عملية التغيير التنظيمي، ومنه اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج.

قمنا بتوزيع استمارة الدراسة على عينة تتكون من 65 من مجموع العاملين، والموزعين على أقسام سونلغاز البالغ عددهم 284، حيث تم استرجاع 61 استمارة، تم استبعاد 03 منها لعدم صلاحيتها للتحليل نتيجة عدم اكتمال إجاباتها أو تكرار الإجابات على نفس العبارة، فكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 58 بنسبة 20.42% من المجتمع الكلي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، استعنا بالأدوات التالية:

أولاً: الإستمارة: وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، حيث تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** بعنوان واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قائمة، ويشمل 04 أبعاد (تحديد الاحتياجات التكوينية،

محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية، أهداف العملية التكوينية)، ويتضمن 20 عبارة؛

✓ **المحور الثاني:** بعنوان واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قائمة، ويشمل 03 أبعاد (التغيير في الهيكل

التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير في الأفراد) ويتضمن على 21 عبارة؛

✓ **المحور الثالث:** بعنوان فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي، ويتضمن على 13 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 58 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين)، غير موافق بشدة (2 درجة واحدة)، أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستمارة)، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة.

ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا لتصبح المجالات:

✓ (1-1.8) غير موافق بشدة؛

✓ (1.81-2.61) غير موافق؛

✓ (2.62-3.42) محايد؛

✓ (3.43-4.23) موافق؛

✓ (4.24-5) موافق بشدة.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

ثانيا: المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة الشخصية على أنها محادثة موجهة تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف بحثه.

كما تم اعتماد أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من العاملين، وذلك للإجابة عن استفساراتهم عن بعض الجوانب التي بدت غامضة لهم في الاستبيان.

ثالثا: الملاحظة: ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

رابعا: وثائق وسجلات المؤسسة: تعد السجلات والوثائق مصدرا هاما يستعين به الباحث في جمع المعلومات، وعليه فقد استفدنا من بعض وثائق وسجلات المؤسسة، التي اعتمدنا عليها كمصدر للمعلومات.

المطرب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولا: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

✓ **المرحلة الأولى: صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وأستاذ لغة عربية، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة؛

✓ **المرحلة الثانية:** تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والإستعاب لمضامينها وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 58 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما توضحه الجداول الموالية:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.673	11	**0.608
02	**0.643	12	**0.484
03	**0.395	13	**0.254
04	**0.574	14	**0.427
05	**0.436	15	**0.513
06	**0.563	16	**0.654
07	**0.503	17	**0.529
08	**0.506	18	**0.644
09	**0.629	19	**0.439
10	**0.432	20	**0.510

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تبين من الجدول رقم (08) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الأول "واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة"، وبين الدرجة الكارتي له.

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.427	12	**0.161
02	**0.299	13	**0.244
03	**0.625	14	**0.748
04	**0.545	15	**0.670
05	**0.243	16	**0.646
06	**0.454	17	**0.530
07	**0.495	18	**0.486
08	**0.202	19	**0.537
09	**0.470	20	**0.651
10	**0.342	21	**0.610
11	**0.420		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تبين من الجدول رقم (09) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني من الاستبيان "واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة" وبين الدرجة الكليته له.

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.542	08	**0.402
02	**0.714	09	**0.327
03	**0.553	10	**0.472
04	**0.549	11	**0.636
05	**0.357	12	**0.658
06	**0.304	13	**0.739
07	**0.429		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تبين من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث من الاستبيان "فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي"، وبين الدرجة الكليته له.

3- الصدق البنائي: لحساب الصدق البنائي سيتم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

الدرجة الكلية	المحور
**0.848	المحور الأول: واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة
**0.855	المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة
**0.864	المحور الثالث: فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

ثانيا: ثبات الاستبصار: ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى، وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" *Chronbach's Alpha* لقياس ثبات الاستبيان، والجدول التالي يوضح معامل ثبات كل محور، ومعامل الثبات العام لأداة الدراسة.

الجدول رقم (12): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	محاور الاستمارة
0.716	05	البعد الاول	المحور الأول : واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة
0.607	05	البعد الثاني	
0.659	05	البعد الثالث	
0.803	05	البعد الرابع	
0.856	20	كامل المحور الاول	
0.631	07	البعد الاول	المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة
0.657	07	البعد الثاني	
0.827	07	البعد الثالث	
0.832	21	كامل المحور الثاني	
0.850	13	المحور الثالث : فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	
0.896	54	كامل الاستمارة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *SPSS*.

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال حيث بلغ **0.896** كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين **0.65** و **0.85**، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة، ويتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث سنتطرق إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم يتم التحليل الإحصائي التفصيلي لمتغيرات الدراسة الأساسية وعرض النتائج من خلال المعالجة الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج، قصد الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وهذا بغرض التعرف على دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة، وتم تقسيم المبحث إلى:

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية واختبار طبيعة العينة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مجالات الدراسة.

المطلب الاول: أساليب المعالجة الإحصائية واختبار طبيعة العينة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا بتطبيق بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، واختبار طبيعة عينة الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتحليل بيانات الاستمارة تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي كالتالي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- ✓ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة الوزن النسبي لعبارات الاستبيان؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما أستخدم أيضاً لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- ✓ اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- ✓ اختبار "كولومجروف-سمرنوف" و "شبيرو ويلك" لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي (*One-Way Anova*) لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية؛
- ✓ اختبار شيفي البعدي (*LSD*) لتحديد اتجاه صالح الفروق في حالة وجودها؛
- ✓ استخدام اختبار T-test في اختبار الفرضيات؛
- ✓ استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لإيجاد العلاقة بين المتغيرات؛
- ✓ استخدام اختبار (*Durbin Watson*) لمعرفة مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء.

ثانياً: اختبار طبيعة عينة الدراسة : قمنا باستخدام اختباري "كولمقروف - سمرنوف و شبيرو ويلك" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المح — اور	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-
	قيمة Sig	قيمة Sig
المحور الاول: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز -قالمة-	0.227	0.200
المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز -قالمة-	0.053	0.081
المحور الثالث: فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	0.071	0.066
كامل الاستمارة	0.200	0.225

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (13) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل الصفات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة ثم حساب التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية: الجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 25 سنة	06	10.30
	من 26 إلى أقل من 35 سنة	16	27.6
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	15	25.9
	من 45 سنة فأكثر	21	36.2
المجموع		58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 10.30% من العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، وما نسبته 27.6% أعمارهم بين 26 و35 سنة، ونسبة 25.9% من العينة أعمارهم بين 36 و45 سنة، ونسبة 36.2% أعمارهم أكثر من 45 سنة.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: الجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	37	63.80
	أنثى	21	36.20
المجموع		58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم 15 أن نسبة 63.80% من العينة ذكور، ونسبة 36.20% من العينة إناث.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي: الجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى التعليمي	متوسط	04	6.90
	ثانوي	12	20.70
	جامعي	39	67.20
	دراسات عليا	03	05.20
المجموع		58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم 16 أن نسبة 06.90 % من العينة يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة 20.70 % من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 67.20 % يحملون شهادات جامعية، ونسبة 05.20 % يحملون شهادات عليا.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	25.90
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	16	27.60
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	08	13.80
	من 15 سنة فأكثر	19	32.80
المجموع		58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 25.90 % من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 27.60 % من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى اقل من 10 سنوات، ونسبة 13.80 % من العينة خبرتهم من 10 إلى اقل من 15 سنة، ونسبة 32.80 % من أفراد العينة خبرتهم من 15 سنة فأكثر.

وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه موضوع معين.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	إطار	23	39.7
	عون تحكم	22	37.9
	عون تنفيذ	13	22.4
المجموع		58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم 18 بخصوص المستوى الوظيفي أن نسبة 39.70 % إطارات، ونسبة 37.9 % أعوان تحكم، ونسبة 22.4 % من عينة الدراسة أعوان تنفيذ.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التكوين كمتغير مستقل في التغيير التنظيمي كمتغير تابع، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

أولاً: الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور **واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قالمة** ، والذي يتكون من عناصر: تحديد الإحتياجات التكوينية، محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية، أهداف العملية التكوينية ، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال، والجدول رقم (19) يبين ذلك:

الجدول رقم (19): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار النسبة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق	0.81	4.19	0	4	06	27	22	التكرار	20
				0	5.2	10.3	46.6	37.9	%	
2	موافق	0.92	4.14	0	5	6	23	24	التكرار	16
				0	8.6	10.3	39.4	41.4	%	
3	موافق	0.91	4.00	0	7	3	31	17	التكرار	06
				0	12.1	5.2	47.6	29.3	%	
4	موافق	1	4.00	2	2	11	22	21	التكرار	19
				3.4	3.4	19	37.9	36.2	%	
5	موافق	0.86	3.95	0	6	5	33	14	التكرار	08
				0	10.3	8.6	56.9	24.1	%	
6	موافق	0.94	3.95	1	4	9	27	17	التكرار	17
				1.7	6.9	15.5	46.6	29.3	%	
7	موافق	0.99	3.91	1	5	10	24	18	التكرار	18
				1.7	8.6	17.2	41.4	31	%	
8	موافق	0.86	3.83	0	6	9	32	11	التكرار	12
				0	10.3	15.5	55.2	19	%	
9	موافق	1.06	3.83	1	9	5	27	16	التكرار	07
				1.7	15.5	8.6	46.6	27.6	%	
10	موافق	0.96	3.79	1	6	10	28	13	التكرار	14
				1.7	10.3	17.2	48.3	22.4	%	

11	موافق	1.10	3.71	1	10	10	21	16	التكرار	05
				1.7	17.2	17.2	36.2	27.6	%	
12	موافق	0.90	3.67	0	9	9	32	8	التكرار	04
					15.5	15.5	55.2	13.8	%	
13	موافق	1.08	3.67	3	6	10	27	12	التكرار	03
				5.2	10.3	17.2	46.6	20.7	%	
14	موافق	1.01	3.66	2	8	7	32	9	التكرار	15
				3.4	13.8	12.1	55.2	15.5	%	
15	موافق	0.98	3.64	2	8	6	35	7	التكرار	01
				3.4	13.8	10.3	60.3	12.1	%	
16	موافق	1.05	3.60	1	11	9	26	11	التكرار	09
				1.7	19	15.5	44.8	19	%	
17	موافق	1.01	3.57	2	8	11	29	8	التكرار	13
				3.4	13.8	19	50	13.8	%	
18	موافق	1.12	3.47	2	13	9	24	10	التكرار	11
				3.4	22.4	15.5	41.4	17.2	%	
19	موافق	1.17	3.45	5	9	7	29	8	التكرار	02
				8.6	15.5	12.1	50	13.8	%	
20	محايد	1.20	3.26	4	15	10	20	9	التكرار	10
				6.9	25.9	17.2	34.5	15.5	%	
			0.52	3.76	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (19) أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول: واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة، تراوحت بين [3.26-4.19]، أي تقع ضمن الفئتين: الثالثة [2.60-3.40]، والرابعة [3.40-4.20] من مقاييس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيالات (محايد/موافق)، مما يبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول تراوحت بين الحياد، والموافقة)، ويمكن ترتيب عبارات المحور الأول ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة على النحو التالي:

العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 إلى أقل من 4.20، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة:

✓ في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 20 (زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها) بأكبر متوسط حسابي 4.19، وهذا مؤشر يدل على أن التكوين له نجاعة يجب العمل به، حيث يمكن المؤسسة من القيام بعملياتها

- بطريقة صحيحة وبالتالي تنخفض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.81) مما يوضح تجانس عينة الدراسة وتقارب إجاباتهم؛
- ✓ في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 16 التابعة لبعده أهداف العملية التكوينية (تدعم عملية التكوين كفاءة العامل الفنية والإدارية وتجعله قادرا على إنجاز مهامه في الحاضر والمستقبل) بمتوسط حسابي 4.14، مما يعني ارتفاع اتجاه عينة الدراسة نحو تحديد أثر التكوين في رفع كفاءة العاملين، ويعني ذلك أن الشخص الذي نال قسطا كافيا من التكوين يجد لديه القدرة على مواصلة العمل سواء في الوقت الحاضر، أو ما قد يوكل إليه من مهام في المستقبل ، كما إن العامل الذي لديه سابق خبرة أو كفاءة ثم يلتحق ببرنامج تكويني فإن ذلك يوطد تلك الخبرة ويدعم الكفاءة ويصحح الأخطاء الحاصلة، ويجعله يطبق مهارته السابقة ويحسن الأسلوب الذي كان يستخدمه في أداء عمله، ويتقن أعماله المكلف بها، وبلغ الانحراف المعياري (0.92) مما يظهر قوة التجانس بين إجابات عينة الدراسة؛
- ✓ في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 06 (البرامج التكوينية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي) بوزن نسبي 4.00 وبذلك يؤكدون على وجوب ربط الجانب النظري بالعمل التطبيقي؛
- ✓ في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 19 (يحقق التكوين علاقة إيجابية بين المؤسسة وعمالها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما) بوزن نسبي 4.00، ويرجع ذلك إلى إن تكوين العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم يؤكد على أن المؤسسة تهتم بهم، بالتالي تكون علاقة إيجابية وطيدة بين مصلحة كل منهم؛
- ✓ في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم 08 (محتوى البرامج التكوينية مناسب لحاجتك المهنية) بوزن نسبي 3.95 ومرد ذلك أن ما يتلقاه العامل من التكوين يتناسب ويتوافق مع ما تحتاجه الوظيفة من مهارات وقدرات لشغلها؛
- ✓ في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم 17 (ينمي قدرات الشخص ومهاراته، واتجاهاته، ويجعله قادرا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات) بوزن نسبي 3.95، وهذا يؤكد على فعالية وأثر التكوين في الشخص بما يطور ويحسن كفاءته، ويؤهله للارتقاء من خلال إضافة مهارات جديدة إلى تلك الموجودة لديه، ومما لا شك فيه أن بعض العاملين قد يكون لديهم بعض المشكلات أما في شخصيته بعدم استطاعته المواجهة أو إدارة الآخرين، أو الوقوف أمام حشد من الناس لإلقاء خطاب أو عدم قدرته على اتخاذ القرارات ونحو ذلك، ولكن عن طريق التكوين والتعود يستطيع التغلب على المشكلة الموجودة لديه ويصبح مؤهل يعتمد عليه وعنصرا فاعلا داخل المؤسسة؛
- ✓ في الترتيب السابع جاءت العبارة رقم 18 (يؤدي إلى الإلمام والإطلاع على أحدث الأساليب والتقنيات الحديثة ويشجع الإبداع والإبتكار) بوزن نسبي 3.91؛
- ✓ في الترتيب الثامن جاءت العبارة رقم 12 (يتم استخدام أساليب عملية وتطبيقية في تنفيذ البرنامج التكويني) بوزن نسبي 3.83؛
- ✓ في الترتيب التاسع جاءت العبارة رقم 07 (محتوى البرامج التكوينية يواكب المستجدات العلمية والتقنية) بوزن نسبي 3.83؛

- ✓ في الترتيب العاشر جاءت العبارة رقم 14 (يلتزم القائمون بالبرنامج التكويني بتوفير الوسائل التي يحتاجها المتكونون) بوزن نسبي 3.79؛
- ✓ في الترتيب الحادي عشر جاءت العبارة رقم 05 (يؤدي تحديد الاحتياجات بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية في طرح برامج تكوينية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها) بوزن نسبي 3.71؛
- ✓ في الترتيب الثاني عشر جاءت العبارة رقم 04 (يتم تحديد احتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال ومتطلبات العمل الجديدة) بوزن نسبي 3.67؛
- ✓ في الترتيب الثالث عشر جاءت العبارة رقم 03 (يتم تحديد احتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة) بوزن نسبي 3.67، وهذا يعني ان أغلب العمال موافقون على هذا الأسلوب المتبع؛
- ✓ في الترتيب الرابع عشر جاءت العبارة رقم 15 (يتم استخدام وسائل تكنولوجياية متطورة في تنفيذ البرامج التكوينية) بوزن نسبي 3.66؛
- ✓ في الترتيب الخامس عشر جاءت العبارة رقم 01 (يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال عن طريق التقييم الدوري للأداء) بوزن نسبي 3.64؛
- ✓ في الترتيب السادس عشر جاءت العبارة رقم 09 (البرامج التكوينية متنوعة ومتكاملة) بوزن نسبي 3.60؛
- ✓ في الترتيب السابع عشر جاءت العبارة رقم 13 (قاعات التكوين ملائمة لاستخدام الوسائل التكوينية) بوزن نسبي 3.57؛
- ✓ في الترتيب الثامن عشر جاءت العبارة رقم 11 (يتم استخدام أساليب تستثير تفكير المتكونين) بوزن نسبي 3.47؛
- ✓ في الترتيب التاسع عشر جاءت العبارة رقم 02 (يتم تحديد احتياجات التكوين للعمال من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي) بوزن نسبي 3.45.
- العبارات التي أوزانها النسبية من 2.60 إلى أقل من 3.40 وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها متوسطة
- ✓ في الترتيب العشرون جاءت العبارة رقم 10 (تراعي البرامج التكوينية الفروقات الفردية للمتكونين) حيث أفاد (15.5%) من أفراد العينة بالموافقة بشدة، وأجاب (35.5%)، ومحايدين أجاب عليها (17.2%)، وغير موافق أجاب عليها أيضا (25.9%)، وغير موافق بشدة أجاب عليها (6.9%)، وجاءت العبارة بأقل بوزن نسبي 3.26 في اتجاه الحياد، وهذا يدل على أن أفراد العينة لم يدركوا جيدا مفهوم الفروقات الفردية وأهميتها، كما أن عدم مراعاة تباين مستويات المكونين وخلفياتهم يقلل من مناسبة الدورات التكوينية للكثيرين منهم وينقص استفادتهم، ونرجع ذلك إلى أن معدي البرامج التكوينية يصممونها بناء على خصائص الوظيفة ولا يصممونها حسب الفروقات الفردية، فهم يعتبرون أن شاغلي الوظيفة الواحدة متساوين في المستويات، مما يجعل البرامج التكوينية لا تراعي الفروقات الفردية للمتكونين.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني : للتعرف على واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز "قالمة" تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني "واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قالمة"، والجدول رقم (20) يبين ذلك:

الجدول رقم (20): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار النسبة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق بشدة	0.78	4.26	0	3	3	28	24	التكرار	12
				0	5.2	5.2	48.3	41.4	%	
2	موافق	0.83	4.10	1	2	5	32	18	التكرار	08
				1.7	3.4	8.6	55.2	31	%	
3	موافق	0.80	4.09	1	2	4	35	16	التكرار	02
				1.7	3.4	6.9	60.3	27.6	%	
4	موافق	0.82	3.95	0	4	9	31	14	التكرار	01
				0	6.9	15.5	53.4	24.1	%	
5	موافق	1.05	3.79	1	6	15	18	18	التكرار	06
				1.7	10.3	25.9	31	31	%	
6	موافق	1.07	3.78	1	9	8	24	16	التكرار	14
				1.7	15.5	13.8	41.4	27.6	%	
7	موافق	1	3.71	0	10	10	25	13	التكرار	13
				0	17.2	17.2	43.1	22.4	%	
8	موافق	1.04	3.69	4	3	10	31	10	التكرار	07
				6.9	5.2	17.2	53.4	17.2	%	
9	موافق	0.91	3.64	1	7	11	32	7	التكرار	10
				1.7	12.1	19	55.2	12.1	%	
10	موافق	0.93	3.64	0	10	9	31	8	التكرار	11
				0	17.2	15.5	53.4	13.8	%	
11	موافق	1.05	3.64	3	8	4	35	8	التكرار	09
				5.2	13.8	6.9	60.3	13.8	%	
12	موافق	1.12	3.48	1	14	10	22	11	التكرار	04
				1.7	24.1	17.2	37.9	19	%	
13	محايد	1.14	3.34	4	12	9	26	7	التكرار	15
				6.9	20.7	15.5	44.8	12.1	%	

14	محايد	1.27	3.34	8	7	9	25	9	التكرار	21
				13.8	12.1	15.5	43.1	15.5	%	
15	محايد	1.23	3.33	3	14	16	11	14	التكرار	03
				5.2	24.1	27.6	19	24.1	%	
16	محايد	1.15	3.28	2	17	11	19	9	التكرار	05
				3.4	29.3	19	32.8	15.5	%	
17	محايد	1.29	3.28	6	14	6	22	10	التكرار	20
				10.3	24.1	10.3	37.9	17.2	%	
18	محايد	1.34	3.10	10	11	8	21	8	التكرار	16
				17.2	19	13.8	36.2	13.8	%	
19	محايد	1.14	3.05	3	22	7	21	5	التكرار	18
				5.2	37.9	12.1	36.2	8.6	%	
20	محايد	1.39	2.95	11	15	5	20	7	التكرار	17
				19	25.9	8.6	34.5	12.1	%	
21	محايد	1.20	2.76	10	17	11	17	3	التكرار	19
				17.2	29.3	19	29.3	5.2	%	
				المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام						
		0.52	3.53							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (20) أن قيم المتوسط الحسابي لعبارة المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة، تراوحت بين [2.76-4.26]، أي تقع ضمن الفئتين: الثالثة [2.60-3.40] والرابعة [3.40-4.20]، والخامسة [4.20-5] من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيول (محايد/موافق/موافق بشدة)، مما يبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني تراوحت بين الحياد والموافقة بشدة، ويمكن ترتيب عبارات المحور الثاني ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة على النحو التالي:

العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 4.20 إلى أقل من 5، وهي العبارات التي كانت درجة

الموافقة فيها كبيرة جداً:

✓ أهم عبارة من عبارات محور (واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة) هي العبارة رقم 12 (تتوفر مؤسستكم على شبكة معلومات داخلية Intranet تربط بين الوحدات الإدارية لتسهيل تبادل المعلومات) بوزن نسبي (4.26) وهذا يدل على ترابط وتكامل أقسام المؤسسة، أي أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مدعم بتكنولوجيا الإعلام والاتصال لتسهيل عملية تبادل المعلومات ونقلها، ورغم أن المتوسط الحسابي ينتمي للمجال موافق بشدة، إلا أنه توجد فئة من عينة الدراسة نسبتها 10.4% لا تعلم بوجود شبكة داخلية لتبادل المعلومات داخل مؤسستهم.

- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 إلى أقل من 4.20، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة:
- ✓ في المرتبة الثاني جاءت العبارة رقم 08 (تم إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت للتعريف بمؤسستكم) بوزن نسبي (4.10) وانحراف معكوي (0.83)، وكانت نسبة درجة الموافقين 86.2%، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم علم نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة بوجود موقع إلكتروني لمؤسستهم على شبكة الانترنت، وذلك بسبب عدم إطلاعهم على موقع المؤسسة على شبكة الانترنت؛
 - ✓ تلجها العبارة رقم 02 (يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة وانسياب الاتصال بين الأقسام والمصالح) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.09)، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على سهولة وانسياب الإتصال بين الأقسام والمصالح؛
 - ✓ في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 01 (يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض المسؤوليات والصلاحيات على جميع المستويات) بوزن نسبي 3.95، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك أسس ولوائح ونظم تحدد طبيعة المهام والمسؤوليات بشكل دقيق وهي ما تحدد عملية تفويض الصلاحيات بشكل دقيق؛
 - ✓ في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم 06 والتي تجيب على سؤال مهم (أجرت المؤسسة تغييرات جذرية (استحداث أو دمج أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية) بوزن نسبي 3.79، مما يعني أن العاملين يوافقون على أن مؤسستهم قد أجرت تعديلات جذرية لمواكبة التغييرات بهدف دعم الهيكل التنظيمي؛
 - ✓ في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم 14 (التطور التكنولوجي يدفع إلى إجراء وتبني عملية التغيير التنظيمي) بوزن نسبي 3.78، مما يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة، وهو مؤشر ايجابي يدل على تقبل الموظفين للتغيير التكنولوجي؛
 - ✓ في الترتيب السابع جاءت العبارة رقم 13 (استخدام إدارة المؤسسة للتكنولوجيا قلل من عدد المستويات الإدارية) بوزن نسبي 3.71؛
 - ✓ في الترتيب الثامن جاءت العبارة رقم 07 (يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة المؤسسة) بوزن نسبي 3.69؛
 - ✓ في الترتيب التاسع جاءت العبارة رقم 10 (تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل) بوزن نسبي 3.64.
 - ✓ في الترتيب العاشر جاءت العبارة رقم 11 (تتم الإدارة بمواكبة التطور التقني وتتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا) بوزن نسبي 3.64؛
 - ✓ في الترتيب الحادي عشر جاءت العبارة رقم 09 (توفر المؤسسة تسهيلات مادية وتكنولوجية تساعد على إنجاز الأعمال) بوزن نسبي 3.64؛

- ✓ في الترتيب الثاني عشر جاءت العبارة رقم 04 (تعمل المؤسسة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار، وكلما دعت الحاجة) بوزن نسبي 3.48.
- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 2.60 إلى أقل من 3.40: وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها متوسطة:
- ✓ في الترتيب الثالث عشر جاءت العبارة رقم 15 (تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار) بوزن نسبي 3.34؛
- ✓ في الترتيب الرابع عشر جاءت العبارة رقم 21 (أدت البرامج التكوينية إلى التغيير في سلوك العاملين) بوزن نسبي 3.34؛
- ✓ في الترتيب الخامس عشر جاءت العبارة رقم 03 (يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي) بوزن نسبي 3.33؛
- ✓ في الترتيب السادس عشر جاءت العبارة رقم 05 (يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون اللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى) بوزن نسبي 3.28؛
- ✓ في الترتيب السابع عشر جاءت العبارة رقم 20 (تتبع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من اجل دافعية الأفراد نحو العمل) بوزن نسبي 3.28؛
- ✓ في الترتيب الثامن عشر جاءت العبارة رقم 16 (تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في نشاطهم وأعمالهم) بوزن نسبي 3.10؛
- ✓ في الترتيب التاسع عشر جاءت العبارة رقم 18 (تسعى مؤسستنا إلى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة) بوزن نسبي 3.05؛
- ✓ في الترتيب العشرون جاءت العبارة رقم 17 (تتم عملية الترقية بناء على تحسين أداء الموظف) بوزن نسبي 2.95 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وذلك لعدم الاستفادة من تقييم الأداء لغرض الترقية، كما أن عملية الترقية تتم حسب القوانين المنصوص عليها في المراسيم المتعلقة بالوظيفة العمومية؛
- ✓ في الترتيب الحادي العشرون جاءت العبارة رقم 19 (يتم إعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف) بوزن نسبي 2.76، ما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، ففي الواقع الفعلي يتم توزيع المهام وفقا للأقدمية، كما أن قرار سونلغاز بأن يكون جميع المسؤولين في مديرياتها من خريجي الجامعات، وقد تم تنفيذ القرار فعلا لكنه شمل رؤساء الوحدات والأقسام فقط.
- 3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: للتعرف على فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز "قالمة" تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث "فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي"، والجدول رقم (21) يبين ذلك:**

الجدول رقم (21): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار النسبة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق بشدة	0.91	4.21	1	2	7	22	26	التكرار	12
				1.7	3.4	12.1	37.9	44.8	%	
2	موافق بشدة	0.98	4.21	1	3	8	17	29	التكرار	6
				1.7	5.2	13.8	29.3	50	%	
3	موافق	0.92	4.14	1	2	9	22	24	التكرار	2
				1.7	3.4	15.5	37.9	41.4	%	
4	موافق	0.96	4.14	1	4	5	24	24	التكرار	3
				1.7	6.9	8.6	41.4	41.4	%	
5	موافق	1	4.10	1	4	8	20	25	التكرار	5
				1.7	6.9	13.8	34.5	43.1	%	
6	موافق	0.99	4.09	1	6	2	27	22	التكرار	1
				1.7	10.3	3.4	46.6	37.9	%	
7	موافق	0.99	4.00	2	2	10	24	20	التكرار	4
				3.4	3.4	17.2	41.4	34.5	%	
8	موافق	1.06	3.95	2	4	10	21	21	التكرار	13
				3.4	6.9	17.2	36.2	36.2	%	
9	موافق	1	3.93	2	4	7	28	17	التكرار	8
				3.4	6.9	12.1	48.3	29.3	%	
10	موافق	1.04	3.93	3	2	9	26	18	التكرار	11
				5.2	3.4	15.5	44.8	31	%	
11	موافق	0.99	3.88	2	4	8	29	15	التكرار	7
				3.4	6.9	13.8	50	25.9	%	
12	موافق	1.12	3.45	2	12	13	20	11	التكرار	9
				3.4	20.7	22.4	34.5	19	%	
13	موافق	1.04	3.43	1	11	18	18	10	التكرار	10
				1.7	19	31	31	17.2	%	
			0.56	3.66	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (21) أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث: **فعالية التكوين في إنجاز التغيير التنظيمي**، تراوحت بين [1-3.43]، أي تقع ضمن الفئتين: الثالثة [2.60-3.40]، والرابعة [3.40-4.20]، والخامسة [4.20-5] من مقاييس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيول (محايد/موافق/موافق بشدة)، مما يبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث تراوحت بين الحياد والموافقة والموافقة بشدة، ويتمكن ترتيب عبارات المحور الثالث ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة على النحو التالي:

العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 4.20 إلى أقل من 5، وهي العبارات التي كانت درجة

الموافقة فيها كبيرة جداً:

✓ في المرتبة الأولى العبارة رقم 12 (سيرورة التكوين تضمن توفير كفاءات قيادية تحقق إثارة وحماس العاملين إزاء التغيير) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.21) بانحراف معياري (0.91) مما يدل على وجود قناعة كاملة لدى أفراد عينة الدراسة بأن التكوين المستمر والمتواصل له دور فاعل في تكوين نخبة جيدة يمكن الإعتماد عليها في تحفيز العاملين ودعم مساعي التغيير؛

✓ تلجها في المرتبة الثانية العبارة رقم 06 (تتطلب التغييرات التكنولوجية عملية الإعداد المسبق البناء لصقل المهارات المكتسبة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.21) بانحراف معياري (0.98)، وهذا يشير إلى ضرورة تكوين العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم قبل إجراء تغيير تكنولوجي، فعادة ما تخطأ المؤسسات، فنجدها تدخل تكنولوجيا متطورة وتوفر أجهزة تتطلب مهارة فنية عالية، دون أن تقوم بعملية التأهيل والإعداد المسبق.

العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 إلى أقل من 4.20، وهي العبارات التي كانت درجة

الموافقة فيها كبيرة:

✓ في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 (يحقق التكوين انسجاماً واتساقاً في القيم العامة والخاصة للعاملين بما يدعم عملية التغيير) بمتوسط حسابي (4.14)، ويدل ذلك على فعالية برامج التكوين التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين من خلال إكسابهم لقيم العمل الإيجابية من ولاء وتضحية وغيرها من القيم، كما تبين أن المؤسسة تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الزبائن وأن تعديل ثقافة المؤسسة يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع، وهي تستند إلى مصلحة الزبائن باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك؛

✓ في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 03 (يترك التكوين أثراً إيجابية في سلوك الموظفين تخدم جهود التغيير ومتطلباته) بوزن نسبي 4.14 وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على أثر التكوين الإيجابي في سلوك واتجاهات الموظفين؛

✓ في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم 05 (يضمن التكوين الفعال توفير قاعدة بشرية قادرة على التكيف ومسايرة المستجدات التكنولوجية) بوزن نسبي 4.10؛

- ✓ في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم 01 (يرسخ التكوين ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى تفجير الطاقات وتدعم عملية التغيير التنظيمي) بوزن نسبي 4.09؛
- ✓ في الترتيب السابع جاءت العبارة رقم 04 (تعد عملية التكوين بتقنيات تكنولوجية عالية من أنجع الأساليب في إنجاح التغيير التنظيمي) بوزن نسبي 4.00؛
- ✓ في الترتيب الثامن جاءت العبارة رقم 13 (يمكن تكوين العاملين من الوعي بضرورة أهمية أي تغيير ومستجداته) بوزن نسبي 3.95، ويمكن تفسير هذا بمنح التكوين فرصة للعمال لمعرفة ما هو جديد في العالم وتعلم أهم وآخر التقنيات في هذا المجال مما يساعدهم على فهم وإدراك ضرورة عملية التغيير بشكل أفضل، فعملية التكوين عملية هادفة وغايتها الأولى إطلاع الأفراد على كل جديد خاصة فيما يتعلق بعملهم، وعليه فالتكوين له دور كبير في مساعدة الأفراد على متابعة كل المستجدات والتطورات والوعي؛
- ✓ في الترتيب التاسع جاءت العبارة رقم 08 (يجعل التكوين العامل متكيفا مع مناصب ومسؤوليات كل تغيير في الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي 3.93، يعني ارتفاع قبول هذا الأثر بين عينة الدراسة، وذلك أن الشخص المؤهل والمكون تكويننا جيدا يكون المستقبل أمامه مفتوح في ظل التغييرات والترقي لقمة الهرم الوظيفي متاح، ويبلغ ذلك بالاجتهاد والمثابرة والحصول على دورات تكوينية وزيادة المعارف، فهذا كله أمر له مردوده الإيجابي؛
- ✓ في الترتيب العاشر جاءت العبارة رقم 11 (التكوين على العمل الجماعي يساهم في كسب ولاء وانتماء الأفراد وتقبلهم للتغيير التنظيمي) بوزن نسبي 3.93، ويرجع ذلك إلى أن التكوين يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين، خاصة وأن طبيعة الأشغال في المؤسسة تتم من خلال فريق العمل مما يزيد من أسهام التكوين في تنمية العمل بروح الفريق الواحد، وذلك يزيد من ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة، وبالتالي تقبلهم للتغيير التنظيمي؛
- ✓ في الترتيب الحادي عشر جاءت العبارة رقم 07 (يعمل التكوين على زيادة درجة تنسيق الأقسام الإدارية مع بعضها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي) بوزن نسبي 3.88؛
- ✓ في الترتيب الثاني عشر جاءت العبارة رقم 09 (تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى والتغيير الحاصل في البيئة) بوزن نسبي 3.45، وكانت نسبة الموافقين على ذلك 53.5%، و 22.4% لا يعلمون بذلك، أما ما نسبته 24.1% غير موافقون على أن المؤسسة تعمل على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار؛
- ✓ في الترتيب الثالث عشر جاءت العبارة رقم 10 (برامج التكوين المصممة تواكب التغييرات (الهيكليّة، التكنولوجية، الإستراتيجية، الإنسانية) بأقل وزن نسبي 3.43، حيث أن برامج التكوين عادة تصمم لمواكبة تغييرات هيكليّة وتكنولوجية واستراتيجية ولا تأخذ في الحسبان التغييرات الإنسانية السلوكية، كما أن تصميم برامج تكوينية تراعي ذلك تحتاج إلى دراسة معمقة وتفصيلية لسلوك واتجاهات العاملين، وتجدد الإشارة إلى أن العبارتين رقم 09 و 10 انخفض متوسط وزنها النسبي عن المتوسط الكلي للمحور البالغ 3.66.

ثانيا: دراسة فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأولى: تتمثل في:

H_0 : لا تحرص مؤسسة سونلغاز على الإهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة.

H_1 : تحرص مؤسسة سونلغاز على الإهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار $T-test$ ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائيا أم لا، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو $3=5/5+4+3+2+1$ ، والناتج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الأول

قيمة المعيار = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000 *	57	11.145	المحور الأول

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات $SPSS$.

تشير نتائج الجدول 21 إلى أن قيمة T تساوي 11.145 عند درجات حرية 57 ومستوى دلالة يساوي 0.000 ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي أن مؤسسة سونلغاز تحرص على الإهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة.

الفرضية الثانية: تتمثل في:

H_0 : لا تعمل مؤسسة سونلغاز على تفعيل التغيير التنظيمي.

H_1 : تعمل مؤسسة سونلغاز على تفعيل التغيير التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار $T-test$ ، والناتج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الثاني

قيمة المعيار = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000 *	57	7.760	المحور الثاني

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات $SPSS$.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة T تساوي 7.760 عند درجات حرية 57 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة تعمل على تفعيل التغيير التنظيمي.

الفرضية الثالثة: تتمثل في:

Ho: لا توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي.

H1: توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار *T-test*، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار *T-Test* للمحور الثالث

قيمة المعيار = 3			المحور الثالث
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000 **	57	8.928	

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *SPSS*.

تشير نتائج الجدول 23 إلى أن قيمة T تساوي 8.928 عند درجات حرية 57 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي.

الفرضية الرابعة: تتمثل في:

Ho: لا يؤثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

H1: يؤثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التكوين على أبعاد واقع التغيير

التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة، والجدول رقم (25) يبين ذلك:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التكوين في أبعاد التغيير التنظيمي

النموذج	قيمة R	قيمة Adjute R Square
1	0.569	0.312

تابع الجدول رقم 25

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
5.050	1	5.050	26.836	**0.000
10.539	56	0.188		
15.589	57			

تابع الجدول رقم 25

مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية	
	T	Beta	الخطأ المعياري	B
**0.002	3.307		0.419	1.384
**0.000	5.180	0.569	0.110	0.571

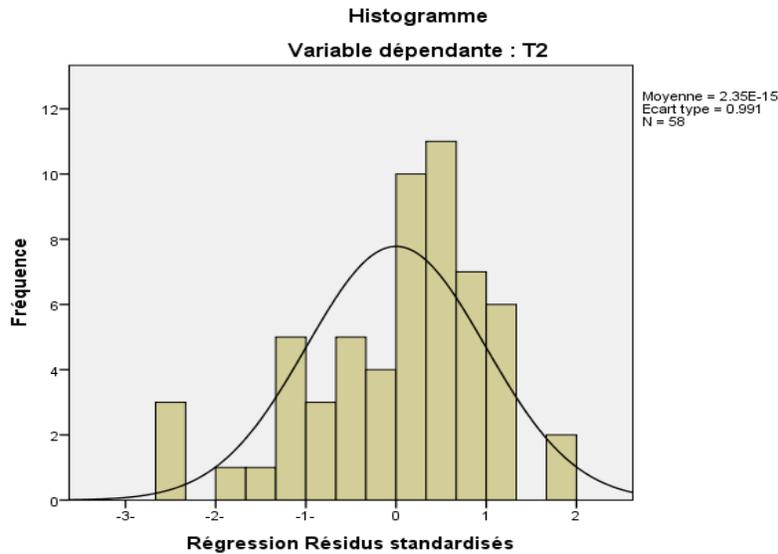
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم 25 أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.569 ومن قيمة معامل التفسير المضبوط تساوي 0.312 وهذا يعني أن متغير التكوين يفسر 31.2% من التباين في أبعاد التغيير التنظيمي ، ونظراً لأن قيمة T تساوي 5.180 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج ، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك تأثير معنوي دال إحصائياً للتكوين على مختلف أبعاد التغيير التنظيمي .
 والمعادلة الخاصة بالنموذج كالأتي: التغيير التنظيمي = 1.384 + 0.751 (التكوين).
 وهذا يعني أن متغير التكوين يفسر أبعاد التغيير التنظيمي بنسبة 31.2%، وهناك متغيرات أخرى تفسر أبعاد التغيير التنظيمي بنسبة 68.8%.

وللتأكد من صلاحية النموذج لابد من التأكد من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل رقم 21 يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): المدرج التكراري للبواقي الخاصة بنموذج الانحدار البسيط

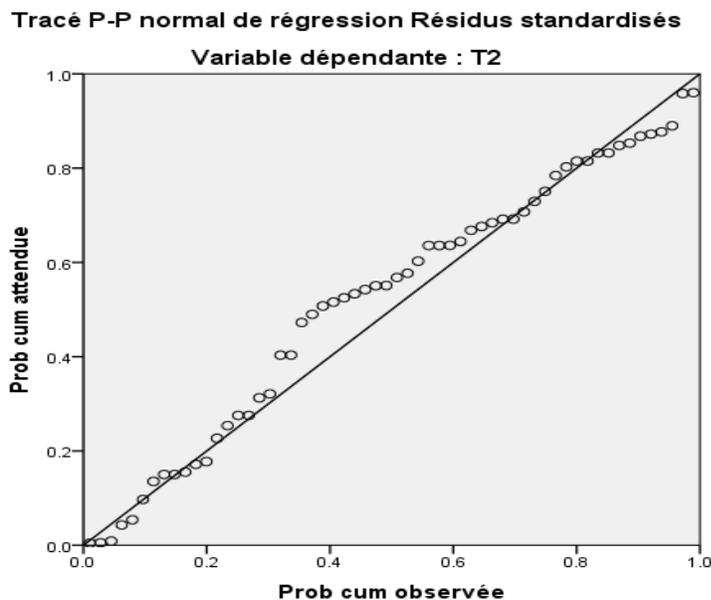


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *SPSS*.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً حيث أنها تشكل شكل الناقوس، وللتأكد أكثر

تم إدراج الشكل الخاص باتجاه انحدار البواقي.

الشكل رقم (22): اتجاه انحدار البواقي للنموذج الخاص بالانحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *SPSS*.

نلاحظ من خلال الشكل أن البواقي قري بة من خط الانحدار، مما يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية الخامسة: تتمثل في:

Ho: لا تؤثر أبعاد التكوين منفردة تأثيرا إيجابيا على التغيير التنظيمي.

H1: تؤثر أبعاد التكوين منفردة تأثيرا إيجابيا على التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية سيتم اعتبار كل بعد للتكوين على أنه متغير مستقل بذاته، حيث سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التكوين في التغيير التنظيمي

النموذج	قيمة R	قيمة Adjute R Square	D w
1	0.616	0.333	2.223

تابع الجدول رقم 26

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
5.916	4	1.479	8.104	**0.000
9.673	53	0.183		
15.589	57			

تابع الجدول رقم 26

الارتباط الخطي	مستوى الدلالة Sig	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		الثابت
		T	Beta	الخطأ المعياري	B	
Tolerance	0.001	3.381		0.419	1.418	
التضخم التباين	0.003	3.096	0.420	0.098	0.304	البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة
	0.009	-3.618	-0.96	0.127	-0.078	البعد الثاني: محتوى البرامج التكوينية
	0.003	3.207	0.71	0.123	0.148	البعد الثالث: الأساليب والوسائل التكوينية
	0.000	3.008	0.254	0.094	0.188	البعد الرابع: أهداف العملية التكوينية

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم 26 أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.616، ومن قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير المضبوط) الذي يساوي 0.33 وهذا يعني أن أبعاد التكوين تفسر 33% من التباين الحاصل في واقع التغيير التنظيمي، ونظرا لأن مستوى الدلالة اقل من 0.05، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك تأثير إيجابي للبعد الأول والثالث والرابع دال إحصائيا على التغيير التنظيمي، أما البعد الثاني من أبعاد التكوين فهو سلب.

والمعادلة الخاصة بالنموذج هي كالتالي: التغيير التنظيمي = $1.418 + 0.304$ (تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة) - 0.078 (محتوى البرامج التكوينية) + 0.148 (أساليب ووسائل تكوينية) + 0.181 (أهداف العملية التكوينية). وللتأكد من صلاحية النموذج تم حساب معامل تضخم التباين الذي وجد انه أكبر من الواحد ، مما يبين خلو النموذج من مشكلة الارتباط الخطي، أما إحصائية دارين واتسن DW فقد تم حسابها للتأكد من خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي وقد وجد انها تساوي 2.223 وهي قريبة من 2 مما يؤكد أنها تقع في مجال الخلو من مشكلة الارتباط الذاتي، والشكل التالي يوضح ذلك:

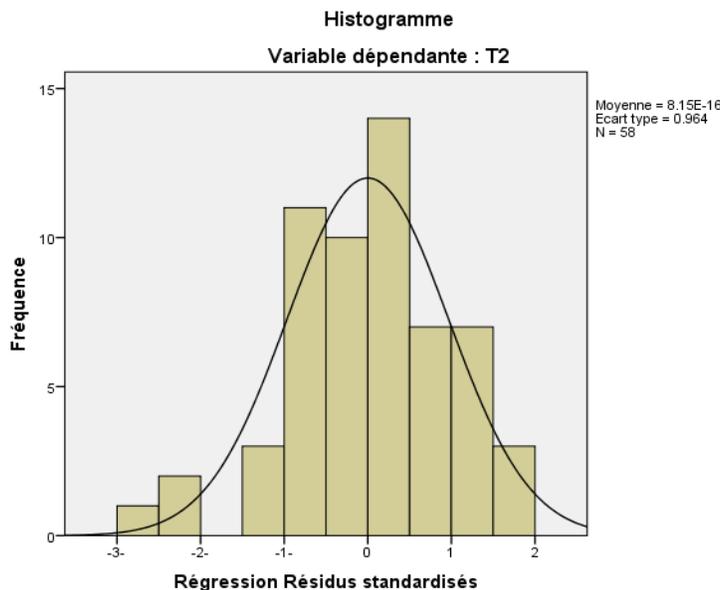
الشكل رقم (23): مجال دارين واتسن "DW" للكشف عن الارتباط الذاتي

0	1.44	1.73	2	2.28	2.56	4
وجود مشكلة الارتباط الذاتي	منطقة الشك	عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي	عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي	منطقة الشك	وجود مشكلة الارتباط الذاتي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الشكل نلاحظ أن قيمة دارين واتسون (2.223) تقع داخل مجال الخلو من مشكلة الارتباط الذاتي. وحتى يكون النموذج صالح للدراسة لابد من التأكد من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما تبينه الأشكال الآتية:

الشكل رقم (24): المدرج التكراري للبواقي الخاصة بنموذج الانحدار المتعدد

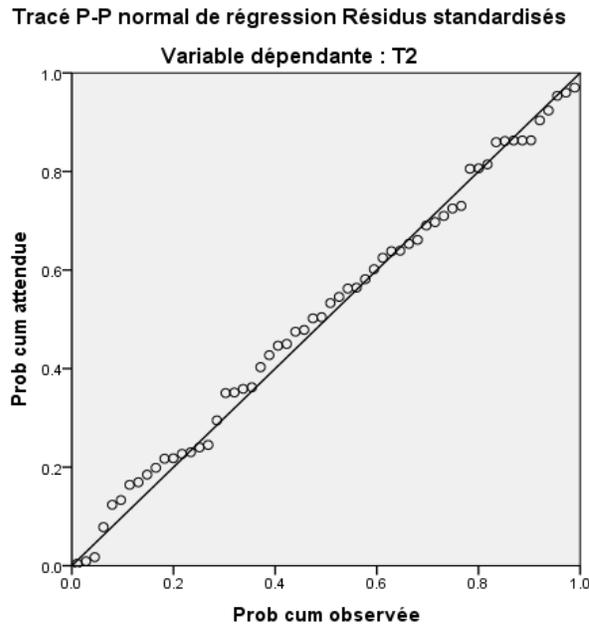


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً حيث أنها تشكل شكل الناقوس، وللتأكد أكثر

تم إدراج الشكل رقم (25) الخاص باتجاه انحدار البواقي لنموذج الانحدار الخطي المتعدد.

الشكل رقم (25): اتجاه انحدار البواقي للنموذج الخاص بالانحدار الخطي المتعدد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS. نلاحظ من خلال الشكل أن البواقي قري بة من خط الانحدار مما يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي. الفرضية السادسة: تتمثل في:

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفي للموظفين بمؤسسة سونلغاز قائمة، ومدى مساهمة التكويني في تفعيل التغيير التنظيمي .

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفي للموظفين بمؤسسة سونلغاز قائمة، ومدى مساهمة التكويني في تفعيل التغيير التنظيمي .

1- نتائج اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستيعاب باختلاف متغيري الجنس: تم اختبار تحليل T دلالة الفروق بين الجنس ومحاور الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (27) تحليل T دلالة الفروق بين الجنس ومحاور الدراسة

المحور	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الملاحظة
واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز -قائمة-	0.929	0.01	غير دال إحصائيا
واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -قائمة-	0.844	0.01	غير دال إحصائيا
فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	0.735	0.01	غير دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستطلاع (واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز - قائمة-) و(واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - قائمة-) و(دور التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي)، إذ بلغ مستوى الدلالة 0.929، 0.844، 0.735 على التوالي، وهو أكبر من 0.01، لذا فهو غير دال إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2- نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستطلاع تبعاً لاختلاف بعض متغيرياتهم الشخصية والوظيفي

1-2- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر : تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قائمة	بين المجموعات	1.547	3	0.516	1.996	0.125 غير دال
	داخل المجموعات	13.946	54	0.258		
	المجموع	15.493	57			
واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قائمة	بين المجموعات	0.124	3	0.041	0.145	0.933 غير دال
	داخل المجموعات	15.465	54	0.286		
	المجموع	15.589	57			
فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.404	3	0.135	0.406	0.749 غير دال
	داخل المجموعات	17.870	54	0.331		
	المجموع	18.274	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر بالنسبة لمحاور (واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قائمة، واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قائمة، فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي)، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2-2- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي: تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك. الجدول رقم (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة	بين المجموعات	1.964	3	0.655	2.614	0.060 غير دال
	داخل المجموعات	13.528	54	0.251		
	المجموع	15.493	57			
واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة	بين المجموعات	1.167	3	0.389	1.456	0.237 غير دال
	داخل المجموعات	14.422	54	0.267		
	المجموع	15.589	57			
فعالية التكوين في إنجاز التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.743	3	0.248	0.763	0.520 غير دال
	داخل المجموعات	17.531	54	0.325		
	المجموع	18.274	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها

تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لمحاور: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قالمة، واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قالمة، فعالية التكوين في إنجاز التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2-3- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف سنوات الخبرة

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين سنوات الخبرة للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول

رقم (30) يوضح ذلك.

الجدول رقم (30) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة	بين المجموعات	1.769	3	0.590	2.321	0.085 غير دال
	داخل المجموعات	13.723	54	0.254		
	المجموع	15.493	57			
واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة	بين المجموعات	1.617	3	0.539	2.083	0.113 غير دال
	داخل المجموعات	13.973	54	0.259		
	المجموع	15.589	57			
فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.713	3	0.238	0.731	0.538 غير دال
	داخل المجموعات	17.561	54	0.325		
	المجموع	18.274	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحور: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قالمة، واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قالمة، فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي ، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2-4- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى الوظيفي

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى الوظيفي للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول رقم (31) يوضح ذلك.

الجدول رقم (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة	بين المجموعات	.572	2	0.286	1.054	0.356 غير دال
	داخل المجموعات	14.921	55	0.271		
	المجموع	15.493	57			
واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة	بين المجموعات	0.054	2	0.027	0.096	0.909 غير دال
	داخل المجموعات	15.535	55	0.282		
	المجموع	15.589	57			
فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	بين المجموعات	.281	2	0.141	0.430	0.653 غير دال
	داخل المجموعات	17.993	55	0.327		
	المجموع	18.274	57			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمحاور: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قالمة، واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قالمة، فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. نلاحظ من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم (27) و(28) و(29) و(30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، وذلك تبعا لاختلاف بعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، بحيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.01 لذا فهو غير دال إحصائياً وهذا يعني أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير في إجاباتهم على محاور الاستبيان، وهذا ما نثبت صحة الفرضية السادسة والتي مفاده: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بمؤسسة سونلغاز قالمة، ومدى مساهمة التكويني في تفعيل التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة مؤسسة تابعة للقطاع العام تنشط تحت حماية الدولة الجزائرية، وكباقي مؤسسات هذا القطاع وضعيتها مستقرة وغ ير خاضعة للمنافسة لا من طرف القطاع الخاص ولا من طرف المؤسسات الأجنبية وذلك كنتيجة للتأخر النسبي في تطبيق المفهوم الحديث للتغيير التنظيمي وضرورة تجنب الجمود.
- ففي هذا الفصل تم عرض النتائج الميدانية المتعلقة بدور التكوين في دعم عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة من موظفي المؤسسة من خلال إعداد استمارة أسئلة، إذ أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج "SPSS" إلى ما يلي:
- ✓ أن مؤسسة سونلغاز قالمة تحرص على الاهتمام بتكوين عمالها، وتملك مقومات كبيرة لتطبيق برامج التكوين بفعالية، وكذلك تكنولوجيات متغيرة ومتطورة؛
 - ✓ تقوم المؤسسة بتفعيل التغيير التنظيمي ولكنه مقتصر على التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي ونقص الاهتمام بالتغيير في الأفراد وسلوكياتهم، وعدم تطبيق المداخل الحديثة لإحداث التغيير كالجودة الشاملة؛
 - ✓ لتكوين فعالية وأثر كبير في إنجاح التغيير التنظيمي من خلال تطوير كفاءات القيادية تدعم التغيير وتحد من المقاومة، والعمل الجماعي، وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تفجر طاقات العاملين وتزيد من ولائهم وانتمائهم، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها؛
 - ✓ وجود فروق في إجابات الموظفين تعزى للبيانات "جنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي"؛
 - ✓ كما تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1 - أبو النصر مدحت احمد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- 2 - أبوشيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط1، 2010.
- 3 - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة الهندسة: كيف تطبق منهج إعادة الهندسة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2003.
- 4 - أحمد ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون طبعة ، 1998
- 5 - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2000.
- 6 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 1995.
- 7 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط7، 2000
- 8 - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001.
- 9 - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 10 - توفيق عبد الرحمن، التدريب: الأصول والمبادئ العملية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط2، 2007.
- 11 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2004.
- 12 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، بدون طبعة، 2004.
- 13 - خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2002.
- 14 - خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 15 - خضير كاضم محمود و خليل حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2009.
- 16 - دو جلاس، ك.سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط2، 2004.
- 17 - دياب حسين عبد الفتاح، دور الشكويين في تطوير العمل الاداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون طبعة ، 2003.
- 18 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.

- 19 -رداح الخطيب و احمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، ط1، 2006.
- 20 -رداح الخطيب، التدريب: من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 21 -زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010.
- 22 -زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 23 -شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005.
- 24 -صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 25 -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، ط1، 2003.
- 26 -طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007.
- 27 -طارق محمد السويدان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ط1، 2001.
- 28 -عاشور أحمد صقر، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 1997.
- 29 -عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2006.
- 30 -عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط3، 2007.
- 31 -عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفاء للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، ط 1، 2002.
- 32 -عبد الله الطحجم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار نوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط1، 1995.
- 33 -علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1995.
- 34 -عمار خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 35 -غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط1، 2015.
- 36 -فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 37 -فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 38 -قاسم نابف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2005.

- 39 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط2، 2006.
- 40 - محسن ظاهر الغالبي، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
- 41 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006.
- 42 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير: التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2006.
- 43 - محمد جمال برعى، التدريب والتنمية، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1993.
- 44 - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 45 - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- 46 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2009.
- 47 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008.
- 48 - مدبولي إسماعيل، تخطيط وإدارة البرامج التدريبية، منشورات مركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2001.
- 49 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- 50 - نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 51 - نيجل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004.

ثانيا: المجالات

- 1- ابراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.
- 2- أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشري ، مجلة دراسات-العدد الإقتصادي-جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 17، جوان 2012.
- 3- أحمد السيد النعماني، قياس عائد التدريب في الشرطة ، المجلة العربية للتدريب، أكاديمي ة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، العدد 1، ماي 1987.
- 4- بسام منيب الطائي، اسراء وعد الله، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 05، العدد 10، ماي 2013.

- 5- جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010.
- 6- روشام بن زيان، أثر إستراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 8، جوان 2015.
- 7- سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 11، 2011.
- 8- صالحى إبراهيم، التكوين المستمر منحى آخر للرفع من جودة التعليم، مجلة LAPSI، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2017.
- 9- عبد الرؤوف عزالدين، آثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 16، 2016.
- 10- فهد بن أحمد الشعلان، التغيير التنظيمي بين الإرادة... والإدارة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، المجلد 31، العدد 24، 2012.
- 11- وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، سوريا، المجلد الثاني، العدد 29، 2007.
- ثالثا: الرسائل والمذكرات الجامعية
- 1- العربي محمد الأمين، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013-2014.
- 2- العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص الإدارة والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 3- بالطيب عيسى، كديدة ايمان، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 4- بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالحلقة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.
- 5- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
- 6- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013-2014.

- 7- بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2011.
- 8- بوفاتح فريجة، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.
- 9- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- 10- جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 11- حمزاوي سهى، أهمية البعد التكنولوجي في نقل التكنولوجيا، دراسة ميدانية بكلية الهندسة ومجموعة من المؤسسات الصناعية بباتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2000-2001.
- 12- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء بومرداس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
- 13- ساسي فضيلة، دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكهرومنزلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2011-2012.
- 14- سملاي يخرقي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنميتها في الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003.
- 15- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010-2011.
- 16- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

- 17- شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل ، دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.
- 18- صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 19- ضامن مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- 20- طااطي كمال ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة مركب السيارات الصناعي بالروبية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
- 21- طرشاني سهام، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة ، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
- 22- عبد العززي عبد الله آل ملهي، الأساليب التدريجية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدرية الأمن العام بالرباط، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 23- عجموط مليكة، دور سياسة التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة ميدانية في مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011-2012.
- 24- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
- 25- عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.
- 26- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
- 27- غسان ابراهيم، توفيق شبير، دور التدريب الإداري والأمني في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009.

- 28- مادي سعيدة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.
- 29- مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012-2013.
- 30- مرزوقي رفيق، أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2005-2006.
- 31- مقداد أصيلة، بالطيب عائشة، التكوين المهني ودوره في تنمية الموارد البشرية في الجزائر ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013-2014.
- 32- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية ، بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان، السودان، 2015.
- 33- منصور بن ابراهيم عبد الله التكي ، دور البرامج التدريبية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي ، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة والدمام، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية، 2004.
- 34- موسى هالة، هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرية التجارة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، الجزائر، 2014-2015.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات
- 1- أحمد عدنان الطيط ، تغريد صالح سغان ، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي ، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر، 2009.
- 2- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.
- 3- زهية موساوي واخرون ، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة-جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
- 4- شيني عبد الرحيم وأخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

- 5- عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته ، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 6- عبد الله علي، التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، لثلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يوم 22 ماي 2002.
- خامسا: القوانين و المراسيم
- 1- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتحسين المستوى وتحديد المعلومات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة بتاريخ: 03 مارس 1996.
- سادسا: وثائق المؤسسة محل الدراسة
- 1- دليل مؤسسة سونلغاز، سنة 2014.
- سابعا: المواقع الإلكترونية
- 1- أحمد السيد كردي، مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، نقلا عن الموقع: www.kenanonline.com. بتاريخ : 2018/04/08.
- 2- أساليب التكوين، نقلا عن الموقع: Formationbiblio.blogspot.com تاريخ الإطلاع: 2018/03/02.
- 3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، نقلا عن الموقع: www.abahe.co.uk تاريخ الإطلاع: 2018/03/07.
- 4- التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع: www.hardiscussion.com، تاريخ الإطلاع: 2018/03/16.
- 5- أمل محمد علي الجراح، إعادة هندسة الأعمال، نقلا عن الموقع: business.babylon.edu.iq بتاريخ: 2018/04/08.
- 6- بخوش الصديق، تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية ، جامعة تبسة، الجزائر، 2015، ملف متوفر على الرابط: <https://www.researchgate.net/publication/301869188>.
- 7- عبد الكريم بروقات، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة تلمسان، الجزائر، نقلا عن الموقع www.arado.org.eg تاريخ الإطلاع: 2018/04/12.
- 8- عزيزة عبد الرحمن العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010، نقلا عن الموقع: www.abahe.co.uk تاريخ الإطلاع: 2018/04/18.
- 9- كمال صدقاوي، خصائص التكوين البيداغوجي ، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.researchgate.net، تاريخ الإطلاع: 2018/02/04.
- 10- مجد فراجة، إدارة الجودة الشاملة ، نقلا عن الموقع: www.mawdoo3.com، تاريخ الإطلاع: 2018/04/16.
- 11- محمد العامري، التكوين: مهارات النجاح نقلا عن الموقع: www.Sst5.com تاريخ الإطلاع: 2018/02/06.

2 - المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

- 1- Byars. Leslie.Lloyd L, **Human Resources Management**,7 th ed, McGraw-hill, Boston, New York, 2003
- 2- Denisi and Griffin, **Human Resources Management**, 1st ed, Houghton,Mifflin company, Boston, New York, 2001.
- 3- Leslie.Lloyd L, **Human Resources Management**,7th ed, McGraw-hill, Boston, New York, 2003.
- 4- MC Crimmon, M: **The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change**, 1 st ed, pitman publishing, london, England, 1997.
- 5- Serge Raynal, **Le management par projets (Approche stratégique du changement)**, 3^{eme} ed édition Des organization, Paris, France, 2003.

ثانياً: المجلات

- 1- E,Schein, **Organizational culture and leadership**, the journal of Knowledge management ,Vol 5, N 01, 2006.
- 2- Joseph F. Michlitsch, **High-performing ,loyal employees:the read way to implement strategy**, Strategy&leadership, vol 28, N 6, 2000.
- 3- Rachel Meller, Roger Mann, **Effective training – it's the thought that counts**, Industrial and Commercial Training, Vol 33, N 02, 2001.
- 4- Wright, and Geory G. **Needs Analysis theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs** Journal of Management Development. Vol 11 N 05, 1992.

استمارة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

السادة موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة

تحية طيبة وسلام عطر وبعد

في إطار تحضير مذكرة التخرج للتحصل على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة والتي تحمل عنوان "دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي / دراسة حالة مجمع سونلغاز".

يرجى منكم التكرم بإعطائها وقتك بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصراحة، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما يتشرف الطالب بتزويدكم بنسخة من هذا البحث أو نتائج ه في حالة اهتمامكم بها .

وشكراً جزيلاً على حسن تعاونكم معنا مسبقاً.....

الطالب: لطفي بن الشيخ

أولاً- المعلومات الشخصية: والوظيفية:

العمر: 25 سنة فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)

عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً- محاور الدراسة:

المحور الأول : واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة						
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال عن طريق التقييم الدوري للأداء					
02	يتم تحديد احتياجات التكوين للعمال من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي					
03	يتم تحديد احتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة					
04	يتم تحديد احتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال ومتطلبات العمل الجديدة					
05	يؤدي تحديد الاحتياجات بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية في طرح برامج تكوينية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها					
ثانياً: محتوى البرامج التكوينية						
06	البرامج التكوينية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.					
07	محتوى البرامج التكوينية يواكب المستجدات العلمية والتقنية.					
08	محتوى البرامج التكوينية مناسب لحاجتك المهنية.					
09	البرامج التكوينية متنوعة ومتكاملة.					
10	تراعي البرامج التكوينية الفروقات الفردية للمتكونين					
ثالثاً: الأساليب والوسائل التكوينية						
11	يتم استخدام أساليب تستثير تفكير المتكونين					
12	يتم استخدام أساليب عملية وتطبيقية في تنفيذ البرنامج التكويني					
13	قاعات التكوين ملائمة لاستخدام الوسائل التكوينية					
14	يلتزم القائمون بالبرنامج التكويني بتوفير الوسائل التي يحتاجها المتكونون					
15	يتم استخدام وسائل تكنولوجية متطورة في تنفيذ البرامج التكوينية.					
رابعاً: أهداف العملية التكوينية						
16	تدعم عملية التكوين كفاءة العامل الفنية والإدارية وتجعله قادراً على إنجاز مهامه في الحاضر والمستقبل					
17	ينمي قدرات الشخص ومهاراته، واتجاهاته، ويجعله قادراً على اتخاذ القرارات وحل المشكلات					
18	يؤدي إلى الإلمام والإطلاع على أحدث الأساليب والتقنيات الحديثة ويشجع الإبداع والابتكار					
19	يحقق التكوين علاقة إيجابية بين المؤسسة وعمالها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما					
20	زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها					

المحور الثاني : واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي						
01	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض المسؤوليات والصلاحيات على جميع المستويات.					
02	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة وانسياب الاتصال بين الأقسام والمصالح.					
03	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي.					
04	تعمل المؤسسة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار، وكلما دعت الحاجة.					
05	يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون اللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى.					
06	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية (استحداث أو دمج أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.					
07	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة المؤسسة.					
ثانياً: التغيير في التكنولوجيا						
08	تم إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت للتعريف بمؤسستكم.					
09	توفر المؤسسة تسهيلات مادية وتكنولوجية تساعد على إنجاز الأعمال.					
10	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.					
11	تتحم الإدارة بمواكبة التطور التقني وتتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا.					
12	تتوفر مؤسستكم على شبكة معلومات داخلية <i>Intranet</i> تربط بين الوحدات الإدارية لتسهيل تبادل المعلومات					
13	استخدام إدارة المؤسسة للتكنولوجيا قلل من عدد المستويات الإدارية.					
14	التطور التكنولوجي يدفع إلى إجراء وتبني عملية التغيير التنظيمي.					
ثالثاً: التغيير في الأفراد						
15	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الإحتياجات التكوينية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار					
16	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات العاملين المتعلقة بالتغيير في نشاطهم وأعمالهم					
17	تتم عملية الترقية بناء على تحسين أداء الموظف.					
18	تسعى مؤسستنا إلى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.					
19	يتم إعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف					
20	تتبع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد نحو العمل.					
21	أدت البرامج التكوينية إلى التغيير في سلوك العاملين					

المحور الثالث : فعالية التكوين في إنجاز التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يرسخ التكوين ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى تفجير الطاقات وتدعم عملية التغيير التنظيمي					
02	يحقق التكوين انسجاماً واتساقاً في القيم العامة والخاصة للعاملين بما يدعم عملية التغيير					
03	يترك التكوين أثراً إيجابية في سلوك الموظفين تحمّل جهود التغيير ومتطلباته					
04	تعد عملية التكوين بتقنيات تكنولوجية عالية من أنجع الأساليب في إنجاز التغيير التنظيمي					
05	يضمن التكوين الفعال توفير قاعدة بشرية قادرة على التكيف ومسايرة المستجدات التكنولوجية					
06	تتطلب التغييرات التكنولوجية عملية الإعداد المسبق البناء لسفّل المهارات المكتسبة.					
07	يعمل التكوين على زيادة درجة تنسيق الأقسام الإدارية مع بعضها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي					
08	يجعل التكوين العامل متكيفاً مع مناصب ومسؤوليات كل تغيير في الهيكل التنظيمي					
09	تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى والتغيير الحاصل في البيئة					
10	برامج التكوين المصممة تواكب التغييرات (الهيكليّة، التكنولوجية، الإستراتيجية، الإنسانية)					
11	التكوين على العمل الجماعي يساهم في كسب ولاء وانتماء الأفراد وتقبلهم للتغيير التنظيمي					
12	سيورة التكوين تضمن توفير كفاءات قيادية تحقق إثارة وحماس العاملين إزاء التغيير.					
13	يمكن تكوين العاملين من الوعي بضرورة أهمية أي تغيير ومستجداته.					

يركز البحث على دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي لكونها ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا للمؤسسات لمواكبة التغيرات المحيطة بها، ويمكن القول أن أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهاراته الفكرية والفنية، ومن ثم يبرز دور التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم السلوكيات والمعارف والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطوير، يسمح كذلك بدعم مقومات التغيير التنظيمي، حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث آثاره الإيجابية في المؤسسة إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع به وتساهم في تفعيله.

وقد توصلنا في الجانب التطبيقي من الدراسة إلى وجود دور فعال وآثر بارز للتكوين بأبعاده المتمثلة في: (تحديد الاحتياجات التكوينية، محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية، وتحقيق الأهداف التكوينية) في دعم عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "قالمة".

الكلمات المفتاحية: التكويني، الموارد البشري، التغيير التنظيمي.

Summary:

Research focuses on the role of training in the process of organizational change as an imperative and a fundamental necessity for companies to cope with changes around them, and we can say that one of the most important pillars of the organizational change is the Human Resource through its intellectual and artistic skills, consequently, the role of training appears as being one of the most important functions of the human resources management is not only to improve the performance of individuals and to provide them with the behaviors, knowledge and skills necessary to accomplish the business, but also to make human resources more capable of change and development, it also supports the elements of the organizational change since this later can produce its positive effects in the company only through the human skills that are convinced and contribute to achieve it.

We reached in the practical side of the study to find an effective role and a significant impact of training in terms of: training needs identification, the content of the training programs, methods and means training, and achieving the training objectives, in supporting the organizational change process in National Society for Electricity and Gas "Guelma".

Key words: Training - Human Resources - Organizational Change