



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم ثانية ماستر إدارة الأعمال

دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد دراسة ميدانية «ALFAPIPE»

مذكرة لنيل شهادة الماستر إدارة الأعمال

إشراف:
أ.د/ كسنة محمد

إعداد الطالبين:
حاج محمد مصطفى
بوعروة ابراهيم

السنة الجامعية: 2020-2021

الإهداء

أهدى هذا العمل المتواضع إلى الترحم حملتنى فى بطنها، وأرضعتنى
حولين كاملين، وأحنت علمى حول حياتى، أمى حفصها اللدا وأصل فى
عمرها، وإلى الذرى وهب حياتها لأجلى، أبى بارك اللدا فى صحتها، وإلى إخوتى
كاملين، وأحنت علمى حول حياتى، أمى حفصها اللدا وأصل فى عمرها،
الذرى. تقاسمت معهم حلوى الحياة ومرها، وإلى من سار فى درب العلم حتى أتاه
اليقين.

وفى الأخير أرجوا من اللدا تعالى أن يجعل عملها هذا نفعاً يستفيد منه

جميع الصلبة المقبلين. إن شاء اللدا.

ابراهيم

الإهداء

- × أهدي عملك هذا إلى أمر الغالية
- × إلى رمز الحب والعطاء أبو الغالي.
- × إلى من أقاسمهم أفراحي واحزاني
- × أخواتي وأخوتي وأبنائهم
- × إلى كل زملائي الذين درست معهم
- × إلى كل من تسعهم غداً أكثرى ولم تسعهم منذ أكثرى

كَلِمَاتُ شُكْرٍ

الحمد لله على الخات، عظيم الصفات، جليل القدر، مصراع الأمر،
رفيع الذكر، جزيل العطاء، احمدك سبحانه وتعالى حمدا دائما أبدا
على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، فلولا عظيم منة وجزيل فضله وعونه
لما كان هذا العمل شيء مذكور.

نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف ومساعدك على مساعدته
ومساندته لنا ونسأل الله العلي العظيم أن يرزقه وافر الصحة والبركة في
العمر والأهل والمال، وان يرفع قدره في الدنيا والآخرة.
ونشكر كل الأساتذة الذين سهروا على تعليمنا من مرحلة التعليم
الابتدائي حتى الجامعة.

كما لا أنسى أن أشكر كل من أعانني وكان سببا في وصولي إلى
ما أنا فيه سواء بكلمة أو بتشجيع أو بعمل من صديق أو قريب أو زميل.

الملخص:

باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بكل من التكوين والمسار الوظيفي، وكذا معرفة دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد في مؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب بغرداية، حيث وبعد استعراض الإطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة منهجية للدراسة وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات المحصل عليها من عينة الدراسة والبالغ عددها 38 موظفا عاملا بالمؤسسة كانت النتائج المتوصل إليها في الدراسة كالآتي:

- مستوى تكوين الأفراد داخل مؤسسة ألفايب لصناعة الانابيب بغرداية مرتفع عموما .

- مدى توافر التكوين دخل مؤسسة ألفايب لصناعة الأنابيب بغرداية كان متوسطا.

- تمتلك مؤسسة ألفايب لصناعة الأنابيب بغرداية نوعا ما مسار تكويني جيد.

- يساهم التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد في مؤسسة ألفايب لصناعة

الأنابيب بغرداية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المكون والمسار الوظيفي في مؤسسة

ألفايب لصناعة الأنابيب بغرداية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي

للأفراد داخل مؤسسة الانابيب لصناعة الأنابيب بغرداية.

الكلمات المفتاحية: التكوين- الأداء - المسار الوظيفي- المورد البشري- المكون.

Summary:

This study aimed to identify the most important concepts related to both training and career path, as well as knowing the role of training in advancing the career path of individuals in the Alfa Pipe Foundation for the Pipe Industry in Ghardaia, where and after reviewing the theoretical framework of the subject and through the use of the questionnaire as a methodological tool for the study and then processing and analyzing the data Obtained from the study sample, which numbered 38 employees working in the institution, the results reached in the study were as follows:

The level of personnel training within the Alpha Pipes Corporation for the manufacture of pipes in Ghardaia is generally high.

- Availability of training The income of the Alphabet Pipe Industry Corporation in Ghardaia was average.
- Alphabeeb pipes industry in Ghardaia has a fairly good training path.
- Training contributes to the advancement of the career path of individuals in the Alphabeeb Foundation for the Pipe Industry in Ghardaia.
- There is a statistically significant relationship between the component's experience and career path in the Alphabet Foundation for the Pipe Industry in Ghardaia.
- There is a statistically significant relationship between the evaluation of the training process and the progression of the career path of individuals within the Pipes Corporation for the manufacture of pipes in Ghardaia.

Keywords: training, performance, career path, human resource, component.

الفهارس

قائمة المحتويات

الاهداء

كلمة شكر

الملخص بالعربية

الملخص بالإنجليزية

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

I - IV مقدمة

الفصل الأول: ماهية التكوين

1 تمهيد:

2 المبحث الأول : أساسيات حول التكوين.

2 المطلب الأول: مفهوم التكوين.

2 الفرع الأول :تعريف التكوين:

4 الفرع الثاني :مصطلحات لها علاقة بالتكوين:

6 المطلب الثاني : خصائص وأهمية التكوين.

6 الفرع الأول :خصائص التكوين :

9 الفرع الثاني :أهمية التكوين:

10..... المطلب الثالث: أهداف ومبادئ التكوين

10.....	الفرع الأول: اهداف التكوين.....
12.....	الفرع الثاني : مبادئ التكوين.....
14.....	المبحث الثاني: المسار الوظيفي للأفراد.....
الفصل الثاني : دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب «ALFAPIPE»	
14.....	تمهيد :
14.....	المطلب الاول: ماهية المسار الوظيفي.....
14.....	الفرع الأول :تعريف المسار الوظيفي:
15.....	الفرع الثاني :خصائص المسار الوظيفي:.....
16.....	المطلب الثاني: اهمية واهداف المسار الوظيفي.....
16.....	الفرع الأول: اهمية المسار الوظيفي.....
18.....	المطلب الثالث : مراحل المسار الوظيفي واهداف التخطيط له
18.....	الفرع الأول : مراحل المسار الوظيفي للأفراد.....
21.....	الفرع الثاني :أهداف تخطيط المسار الوظيفي:.....
23.....	خلاصة الفصل :
25.....	تمهيد:
26.....	المبحث الاول :تقديم عام للمؤسسة:.....
26.....	المطلب الأول: النشأة والتطور:
30.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....
30.....	الفرع الاول : مخطط الهيكل التنظيمي
30.....	الفرع الثاني: التعليق على الهيكل التنظيمي.....

32.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
32.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
32.....	الفرع الأول : مجتمع الدراسة وعينته.
32.....	الفرع الثاني: أدوات الدراسة.
35.....	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
36.....	الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان
39.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
39.....	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
44.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.
49.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها.
49.....	الفرع الأول: طبيعة توزيع متغيرات النموذج:
50.....	الفرع الثاني اختبار الفرضيات :
55.....	خلاصة الفصل :
57.....	الخاتمة :
60.....	المصادر والمراجع:
63.....	قائمة الملاحق:

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	مقارنة بين التكوين والتعليم	(1-1)
33	يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1-2)
36	درجة أهمية بنود الإستمارة	(2-2)
36	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(3-2)
37	قياس ثبات الإستبانة	(4-2)
37	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(5-2)
38	نتائج اختبار كولموجروف -سمرنوف في توزع البيانات	(6-2)
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(7-2)
40	توزيع عينة دراسة حسب متغير العمر	(8-2)
41	توزيع عينة دراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(9-2)
42	توزيع عينة دراسة حسب متغير الخبرة	(10-2)
43	توزيع عينة دراسة حسب متغير الوظيفة	(11-2)
45	يوضح تصورات المستجوبين لمحور التكوين حسب ابعاده مرتبة حسب الأهمية	(12-2)
46	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور التكوين مرتبة حسب الأهمية	(13-2)
47	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور المسار الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	(14-2)
48	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	(15-2)
49	يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة	(16-2)
51	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(17-2)
52	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(18-2)
53	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(19-2)
54	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(20-2)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06		(1-1) مجالات التكوين بالنسبة للفرد
21		(2-1) مراحل المسار الوظيفي
30	"ALFAPIPE"	(1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
39		(2-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
41		(3-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
42		(4-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
43		(5-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
44		(6-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63		01 الاستبيان

المقدمة

مقدمة:

أصبحت التنمية الاقتصادية في هذا الوقت غير مقتصرة على توفر رؤوس الأموال والموارد الطبيعية بل أصبح رأس المال البشري الأكثر أهمية، وهذا ما جعل أكثرية المنظمات تعطي أكثر أهمية للمورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة لتطوير وتنمية وتسيير هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة على أحسن وجه، ولأن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فان هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار واكتساب معارف ومهارات جديدة، ومن هنا تظهر الحاجة للتكوين والى البرامج التكوينية التي يجب تنفيذها في مؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بها وضمان تقدم مساهمهم الوظيفي داخل المنظمة.

حيث يعبر التكوين عن مدى تدرج الفرد داخل المؤسسة وخيار لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية، وذلك عبر الرفع من كفاءة مواردها البشرية ومهارتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والحفاظة على جودة خدماتها من جهة، ومنح فرص للعاملين وتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني من جهة أخرى مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بعناصر تحسين أداء مواردها البشرية من بينها التكوين وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومتخصصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لهم الصفات الايجابية المرجوة ودوي مهارات عالية .بجميع المستجدات والخبرات التي تلزمهم ويتجلى هذا التأثير من خلال تحسين طرق العمل، وتبرز أهمية التكوين من خلال أثره على تنمية وتطوير الموارد البشرية بكافة مستوياتها وتزويدها واختصار الوقت المستغرق في الانجاز وتقليل تكلفة العمل، ورفع جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس على تحسين أدائهم.

ومؤسسة الفاييب باعتبارها مؤسسة اقتصادية فقد اهتمت بتكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات والتي حتمت على المنظمة ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق ومتطلبات العصر.

1. الإشكالية الرئيسية:

هل للتكوين دور في تقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل مؤسسة ALFAPIPE ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

- هل تساهم البرامج التكوينية في تقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل مؤسسة

ALFAPIPE ؟

- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل

مؤسسة ALFAPIPE ؟

- هل يساهم التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل مؤسسة

ALFAPIPE ؟

1. فرضيات الدراسة:

تمت صياغة الفرضيات الدراسة انطلاقاً من إشكالية الرئيسية والفرعية، وقد جاءت

الفرضيات على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة .

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية

وتقدم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المكونين وتقدم مسار

الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم عملية التكوين وتقديم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

2. اهداف الدراسة:

- إن الأهداف التي نرغب في الوصول إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل باختصار فيما يلي:
- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من التكوين والمسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز الدور المهم الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية وتقديم مساره الوظيفي، خاصة حين يكون المكونين ذو خبرة عالية. التعرف على الجانب التكويني بالمؤسسة الاقتصادية ومدى نجاعته وفاعليته على المورد البشري.
- معرفة مدى تأثير التكوين في زيادة الانتاجية وجودة المنتج واقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة لتحقيق ذلك.
- اثناء مكتبة الكلية بمعلومات اكثر حول موضوع التكوين واثره في تقدم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

3. أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية هذه الدراسة في الجمع بين متغيرات مهمة للغاية خاصة في الوقت الحالي، بالنظر الى المزايا العديدة التي يمنحها التكوين من خلال مساهمته في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة وزيادة الانتاجية ومساعدة العاملين على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر، كما تتمثل أهميتها أيضا في معرفة مدى وعي مسيرها حول أهمية الموضوع ومدى تطبيقه في مؤسسته.

4. حدود الدراسة:

- أ. **الحدود الموضوعية**: تمثلت في مدى مساهمة التكوين في رفع الاداء وتقديم المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة.
- ب. **الحدود المكانية**: لقد قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب بغرداية.
- ت. **الحدود البشرية**: استهدفت الدراسة الموظفين بمؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب بغرداية.

ث. الحدود الزمانية: تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب بگرداية في الفترة الممتدة بين شهر أفريل وماي سنة 2021.

5. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي وباستخدام أسلوب دراسة الحالة وقد تم استخدام جانبين : جانب نظري وذلك بالاعتماد على كتب ومقالات علمية ورسائل جامعية وهذا لجمع المعلومات والبيانات الثانوية ، وجانب تطبيقي تم فيه تصميم استبيان (للحصول على البيانات والمعلومات الأولية) اعتمادا على الدراسات السابقة وتوزيعه على عينة الدراسة لمؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب بگرداية، وقد تم اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والوصفية وهذا بهدف استخلاص النتائج التي تخدم أغراض الدراسة.

6. هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة، وفي ضوء الفرضيات الأساسية الموضوعية سلفا، ارتأينا ان تشمل خطة بحثنا فصلين، الفصل يهتم بالأدبيات النظرية حول التكوين وماهيته والفصل الثاني حول الدراسة التطبيقية.

حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات وتبيان التصور العام لموضوع البحث بينما تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين الأول متعلق بأساسيات حول التكوين وأهدافه والثاني حول المسار الوظيفي للأفراد، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب بگرداية، وقد اشتمل على مبحثين الأول متعلق بالتقديم العام للمؤسسة والمبحث الثاني متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفصل الأول

ماهية التكوين

تمهيد:

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية.

إن معطيات التقنيات كثيرة ومجالاتها متعددة ضربت جذورها في أعماق المجتمع فأخذت تغير في سلوك الفرد، والتغيير في سلوك الفرد لا بد أن يواكبه شيئا من الحذر فإذا كان تغير مرغوبا فهذا ما تسعى إليه المجتمعات إلى الترقى ومواجهة تحديات العصر وتسخر جميع إمكاناتها لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل وبذلك تتجاوز حدود التخلف.

إن مفهوم التكوين ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية وعضلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه ويجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التدريبية.

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة والمساهمة في تقدم المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.

المبحث الأول : أساسيات حول التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

الفرع الأول :تعريف التكوين:

أ. لغة:

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.¹

ب. اصطلاحاً:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

- عرف بأنه "تغير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الخالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل، ومن هنا يتضح هذا التعريف إن التكوين يعمل على التغير في مهارات الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل".²
- كما عرفه بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".³
- وهناك من عرف التكوين على انه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او متابعة مجموعة من التصرفات المحددة".
- يعرفه فاتييه ريمون (vatier raymand) على انه "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تتضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من اجل السير الحسن للمنظمة".⁴

¹ قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن الرشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص178

² علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص266

³ صلاح محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية 2001 ص69

⁴ Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes .entreprise moderne d'edition . paris. 1990.p 55.

- ديفيد فيعرفه على انه "الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".¹

- كما يعرف التكوين بأنه: عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة، وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله.²

- كما يعرف على انه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة، بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقق أهداف فعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة في المنظمة".³

- هناك من يعرفه على انه "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة.

- كذلك التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات، مما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل يتضح من كل مفاهيم التكوين انه على رغم اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالباً في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين "نشاط مخطط مستمر ومنظم موجه للأفراد أو الجماعات يتعين تنمية

¹ CHERRINGTON DAVIDS J ;**The management of humans resources. 42^{ème}** edition. englewood p88.

² حسن حلي، تدريب الموظف ، ط2، منشورات كويدات، لبنان، 1982، ص25

³ حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية قللة، الجزائر 2004، ص99

⁴ جعفري بلال، قمة التكوين في تطور الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009.2008

معارفهم ورفع مهارتهم وإكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية".

نستخلص من التعاريف السابقة مايلي:

- أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم.
- إن التكوين عملية يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكيات والتصرفات ومتابعتها.
- إن التكوين يساعد الأفراد على انجاز الأعمال سواء الموكل لهم حالياً أو مستقبلاً بكل كفاءة وفعالية.
- إن التكوين عملية مخططة هدفها اكتساب الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة لأداء الأعمال بكفاءة.
- أن التكوين عملية تتميز بالشمولية والتعقيد تهدف إلى تمكين الأفراد من انجاز الأعمال الموكلة لهم.
- إن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة انطلاقاً من استراتيجيتها التي تنتهجها من أجل الوصول إلى أهدافها بفعالية.

الفرع الثاني: مصطلحات لها علاقة بالتكوين:¹

بعد تناولنا مجموعة مختلفة من التعريفات للتكوين سنحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين

التعليم: ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومدى معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

¹ بلقاسم سلاطينة واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2007 ص98

فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فان كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري ان يكون كل تعليم بالضرورة تكوين.

قد يرى البعض ان التمييز بين التكوين والتعليم امر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما بحيث ان التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المرشح، او بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فمثلا القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال... الخ، وتعتبر هذه الوظائف من الانواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئتها بسهولة، والجدول التالي يبين مقارنة بين التكوين والتعليم

الجدول رقم (01): مقارنة بين التكوين والتعليم

وجه المقارنة	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة المتخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	إدارة المدرسة، الجامعة
النتائج	أداة ارقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع استعداد أكثر

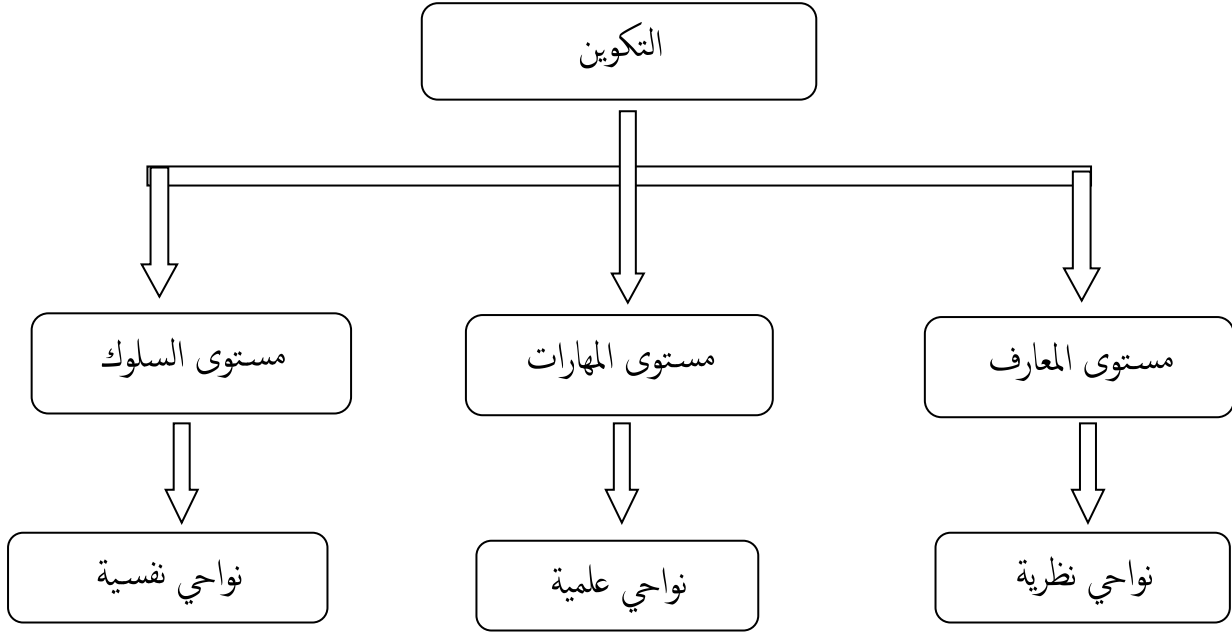
المصدر: جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة

قسنطينة، 2008-2009، ص30

كما توضحه تلك المفاهيم ان التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال من خلال ثلاث مستويات: مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات والقدرات، مستوى السلوك والاتجاهات.

والشكل التالي يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد:

الشكل رقم (01): مجالات التكوين بالنسبة للفرد.



المصدر: جفري بلال، مرجع سابق، 2008-2009، ص29.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية التكوين.

الفرع الأول : خصائص التكوين :

1) التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على إحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.¹ فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي، وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادة وتهيئانه لترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيم جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة

¹خيري خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص94.95

الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة أو يتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم لتطور الوظيفي.

نستنتج أن التكوين نشاط يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي.

2) التكوين نظام متكامل

التكوين هو نظام متكامل حيث انه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية لتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح إشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:¹

أ. التكامل في مدخلات التكوين:

أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي أفراد الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب. التكامل في الأنشطة التكوينية:

وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من اجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعيدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم نشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد

ج. التكامل في نتائج التكوين:

يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، والنتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه

¹ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص357-358

التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تحقق من السلوك الجديد.

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين.

3 النظرية المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية. نستنتج أن برنامج التكوين توضع وفق احتياجات واقعية ومحددة بدقة.

4 التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغير من عاداته وسلوكياته وكذا مهارته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل و مستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجيتها.¹

نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع.

5 الشمولية:

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.²

¹ علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص358

² أحمد عادل راشد ، مذكرات في ادارة الافراد ، دار النهضة العربية ، بيروت 1981،ص183

نلاحظ أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا الوسطى والدنيا.

الفرع الثاني: أهمية التكوين:

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي:¹

1) بالنسبة للمنظمة:

- يحقق التكوين للمنظمة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع .
- يساعد في التوجيه الايجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهدافهم وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة
- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث إن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجديدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

¹ ابراهيمي عبد الله، حميد مختار ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 07 جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ص2-3

نستنتج أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- مواكبة التطورات والتكنولوجيا.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2) بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها :

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.

- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية قدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر وتحسين معنويات العاملين.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والمراقبة والاقتصاد في الوقت.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ التكوين

الفرع الأول: أهداف التكوين

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

1 الأهداف العامة للتكوين

أ. الأهداف الإدارية :

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

- تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين
الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي
اكتسبوها عن طريق التكوين¹.

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم²: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات اللازمة لأداء
الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى
بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة
على أسس علمية

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من اعلى مستوى اداري الى اسفله او العكس، وابلغ
العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الاعمال حتى
يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

ب. الاهداف الفنية:

يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان
ذلك بالنسبة للآلات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن أهم
أهدافها:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها³.

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر: ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتب غريب القاهرة ص206

² محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في ادارة الافراد دار النهضة العربية القاهرة 1990، ص220

³ عاطف محمد عبيد: ادارة الافراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966 ص 282

- تخفيض حوادث العمل.

- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة.

- المساهمة في معالجة مشاكل العمل وجعل العامل أكثر ارتباطاً.

ج. الاهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاية الانتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع

¹الانتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف يمكن ان تزداد مبيعات المؤسسة

فيرتفع رقم اعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

- رفع معنويات الافراد: لاشك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد

بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك ان وجود برنامج للعلاقات الانسانية مع

التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان الى رفع الروح المعنوية

للأفراد.

2) الاهداف المرحلية للتكوين:

1) الاهداف العادية:

إن هذا النوع من الاهداف يشمل الاهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:²

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الالمام بظروف العمل ومتطلباته

- تكوين رؤساء او مشرفي العمال على تطبيق اساليب جديدة

- اعداد برامج تذكيرية لبعض الافراد بهدف التأكد من معلوماهم الوظيفية الاساسية

الفرع الثاني : مبادئ التكوين

توصلت الابحاث والدراسات حول التكوين الى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير

ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مصلحة المنظمة ومن اهمها:¹

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، دار النهضة العربية، 1966ص282

² علي السلمي ساطع ارسلان :تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الادارية 1974،ص16

1 ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون: فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة والغاية منه ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون

2 متابعة المتكون وتقدمه: اهمية المعلومات التي تعطى للمتكونين لاكتساب المهارة وسرعة الفعالية والفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات وهذا ما يظهر دور المتكون في متابعة درجة التقدم للمتكونين والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي.

3 ربط التكوين ببرامج التدعيم: بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة او الاثر التكويني بنظام المكافئة والعقاب ومن الدعامات الايجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الاجر، لذلك يجب التحقق من ان المكافئة هي مقابل للإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الاقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والاعمال.

4 ضرورة الممارسة العلمية للمتكون: يدعو هذا الى بناء برنامج للتكوين يتلائم مع الاختلافات الموجودة بين الافراد باستخدام اجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

5 الانتقال من الكلي الى الجزئي: كلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الافضل تعلمه على مراحل حسب اجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الاجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ، ومنه نستنتج ضرورة تفكيك العمل الى اجزائه وتجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها وترابطها.

¹عبد الغفار حنفي، ادارة الافراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص126

المبحث الثاني: المسار الوظيفي للأفراد

تمهيد :

إن موضوع مسار الوظيفي له أهمية خاصة لدى جميع الطبقات ، نظرا لتطورات الحديثة في محيط العمل، والتي شملت تغيرات في نمط المعيشي وقيم وتركيبة العمال والتطورات التكنولوجية واعداد الهيكلية، ويعكس ذلك تحديات الجديدة والغير المتوقعة التي يجب ان تتعامل معها الادارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.¹

وفي هذا المبحث سنتطرق على ماهية المسار الوظيفي ومختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، وكذلك سنقوم بدراسة تخطيط المسار الوظيفي واعتبارات التخطيط لتفعيل مختلف الاستخدامات ومن ثم تحديد المداخل المختلفة لتخطيط المسار الوظيفي.

المطلب الاول: ماهية المسار الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متتابعة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجزره في عمله والذي يرافقه للحصول على اجر اعلى او مكانة وظيفية افضل وتحمل اعباء ومسؤوليات اكبر ، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية من وظيفة الى وظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.

وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف او الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها او مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى افقي او دون ارتباطها بمراكز اشراقية اعلى، لذلك نجد ان للمسار الوظيفي مفهومين ما ذو بعدين هما :

الاول: ويتمثل في تدرج الموظف او الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي وعشرون) الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص373

الثاني: يتمثل في تدرج الموظف او الفرد من السلم الفني والتخصصي دون ان يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري.¹

وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين اضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.² وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب او المحاسب كذلك وعلى اي نوع من العمل سواء كان مدفوع الاجرام غير مدفوع الاجر، اضافة الى هذا فان تعريف المسار الوظيفي يمكن ان يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فان قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند الى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند الى معايير شخصية مثل الرضا.

الفرع الثاني: خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعاريف المسار الوظيفي يمكن ان نستخلص الخصائص التالية:³ على الفرد ان يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على ان يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.

- على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- المسار الوظيفي يقوم على اساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم ان تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والادارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والادخال الى العمل والتدريب والترقية والنقل وانهاء الخدمة

¹ عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ص546

² رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2001-2002 ص305

³ Yves emzry. francois gonin. dynamiser les ressources humaines. France :biblotheque ressources humaines.1999.p109

وكذلك قرارات الاشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.¹

- العمل من خلال النظم ، وتكامل الجهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة واهدافها.
- وضوح مبدا الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدا المنفعة المتبادلة والمشاركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد او المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصالحة ذاتية لكلى الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدا المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار.
- تحقيق مصالح الافراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

المطلب الثاني: اهمية واهداف المسار الوظيفي.

الفرع الأول: اهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر الى اهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة

1) اهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فان نجاح المسارات الوظيفية للفرد اهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

أ. اشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الافراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من انواع الوظائف وفي توجيهاتهم الوظيفية ، بينما يعطي بعض الافراد قيمة اكبر للترقي او الحرية ، فان الاخرين يعطون قيمة اكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، واخرون

¹ مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004-2005 ص213

² رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية 2001-2002 ، ص

يقدرّون بدرجة أكبر للشعور بالأمان والتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجيهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

ب. تحقيق التوازن بين الحاجة الى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الان يحاول ان يسعى الى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الاخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة الى العمل والحاجة الى وقت فراغ أكبر.

ج. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث ان تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة الى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات كما ان وجود مثل هذه البرامج يساعد على ازالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين.

د. الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم

هـ. بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على اداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات اكثر للمستقبل وتمكين الافراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.¹

2) اهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة :

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على ادارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

أ. اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكليف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الافراد المؤهلين

¹ Brenard martory. Daniel crozet. Gestion des ressources humaines ،nathan ،1998.p65

الموهوبين واختيار وتعين افضل فرد في العمل ، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية ، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وان تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع اهدافها وتوقعاتها ، علاوة على ذلك عليها ان تساعد الافراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

ب. تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته او ميوله يصيبه الاحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا على المؤسسة، وهذا من خلال ادائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة ان تساعد افرادها على ادارة مساراتهم الوظيفية ، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم اداء وتنمية الموارد البشرية.

ج. ادارة الرسوب او الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والافراد الاخرين، يصبح كثير من الافراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الاولى، اي ان احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عال من انتاجية افرادها بتقليل معدل دوران العالي مثلا او نسبة الغيابات التي يمكن ان تسبب مشاكل انخفاض معنويات الافراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة امامهم للترقي في العمل.¹

د. الدافعية: ان اثاره دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى ادراكه بان البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة لتحقيق النمو الشخصي.

المطلب الثالث : مراحل المسار الوظيفي واهداف التخطيط له

الفرع الأول : مراحل المسار الوظيفي للأفراد

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ص342

على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي : الاستكشاف ،التأسيس ،الحفاظ أو الصيانة ،وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي .

1) مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة ،حيث يخضع خلالها الى فترة تجربة وتأهيل ،وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقول او يشير أقاربه وأصدقائه وأساتذته ،وما يراه في الأفلام والمؤسسات التلفزيونية ،الأمر الذي يؤدي لتضييف اختياراته أو جعلها اكثر تحديدا ،ويضعها في اتجاه واحد .

في بداية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم ادائه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وابع يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، واهتماماته ، وتفضيلاته وميولاته، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن ان يشغلها في المستقبل والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي ، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها ،ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره .

2) مرحلة التأسيس: بانتهاء مرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات معارف متنوعة ، ورسوم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق اي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة .

فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل اليها عبر مسيرته العملية وفي هذه المرحلة المفروض ان يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل وبما ان الفرد يتصف بهاتين الصفتين، كنظم له حركة دوران الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب مزيدا من المهارات والمعارف ،ويخضع لتدريب وتنمية مستمرة، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي .

3) مرحلة الحفاظ الوظيفي : في هذه المرحلة يفترض ان يكون الموظف قد وصل الى مرحلة النضوج حيث نتيجة ممارسة لعدة وظائف ،وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن ،يكون قد وصل الى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن

يكون مدربا، ومطورا، موجهها، يسهم في تشكيل ورسم سياسة المؤسسة، قادر على تفويض السلطة للآخرين، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج الى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا

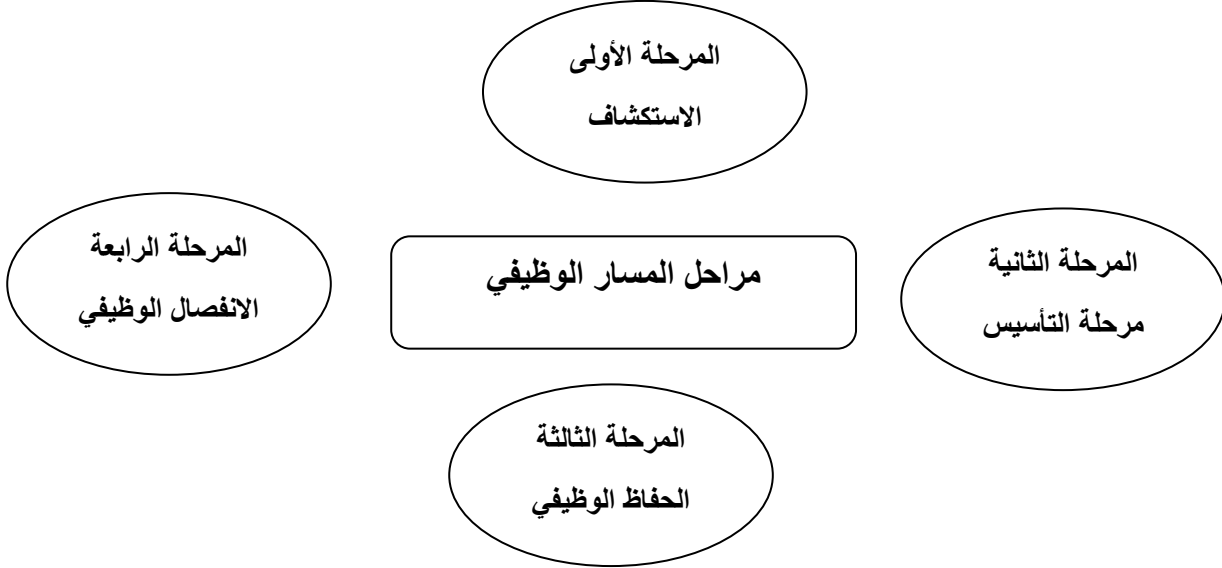
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته .

- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة .

4) مرحلة الانفصال الوظيفي: هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقضا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار، في النهاية نشير أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر خاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم لضعف إمكاناتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

وبهذا يمكن ان نلخص مراحل المسار الوظيفي بالشكل التالي:

الشكل رقم (02) مراحل المسار الوظيفي



المصدر: حاج محمد مصطفى، بوعروة البراهيم مذكرة لنيل تخرج شهادة ماستر ادارة الاعمال، دور

التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد سنة 2020-2021

الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، وإظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيق الأهداف.
- يعتبر متطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوافق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهارتهم وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً، في مؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم.
- يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.¹

¹ عبد الناصر علك حسين وليد: ابتهاج طالب: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في التخطيط المسار الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية الراءدين الجامعة للعلوم من جامعة بغداد، العدد: 32، 2013، ص188.

خلاصة الفصل :

يعتبر التكوين احد اهم الوظائف التي تهتم بها الادارة وتولي له اهمية كبيرة لما له من دور كبير في تحسين اداء العاملين والرفع من مستواهم وخبرتهم مما يساهم في تقدم مساهم الموظفين داخل المؤسسة اي انه عود بالفائدة للعامل وللمؤسسة على حد سواء ، فلا بد للتكوين ان يخضع الى تصميم محكم من اجل تحقيق الفوائد المرجوة منه ، كما ان التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا لكنه يشمل ايضا الموظفين القدامى كما انه ليس مقتصرا على مستويات ادارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الادارة العليا ، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الثاني

دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنابيب «ALFAPIPE»

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعمامة حول كل من متغيري الدراسة المتمثلين في دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد، سنحاول في هذا الفصل اختبار هذه المحاور ميدانيا في شكل دراسة حالة أي تحليل دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية. وعليه ومن أجل القيام بهذا التحليل انتهجنا أسلوب الاستبيان -الاستمارة- في جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل الحصول على نتائج دقيقة.

لهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة:

المطلب الأول: النشأة والتطور:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية، API-Q1، والشهادات الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة ISO 14001، ISO 18001 OHSAS، ISO 45001.

الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات

منها:

– شركة SIDER التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.

– شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج

الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات منها:
وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز. PIPE GAZ.
وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

– مديرية غرداية PIPE GAZ

– مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS

– مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعريريج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

الفرع الثاني : لمحة عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب فرع غرداية

تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و850 عامل، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

– في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13

– في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

– في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

• وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

• وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

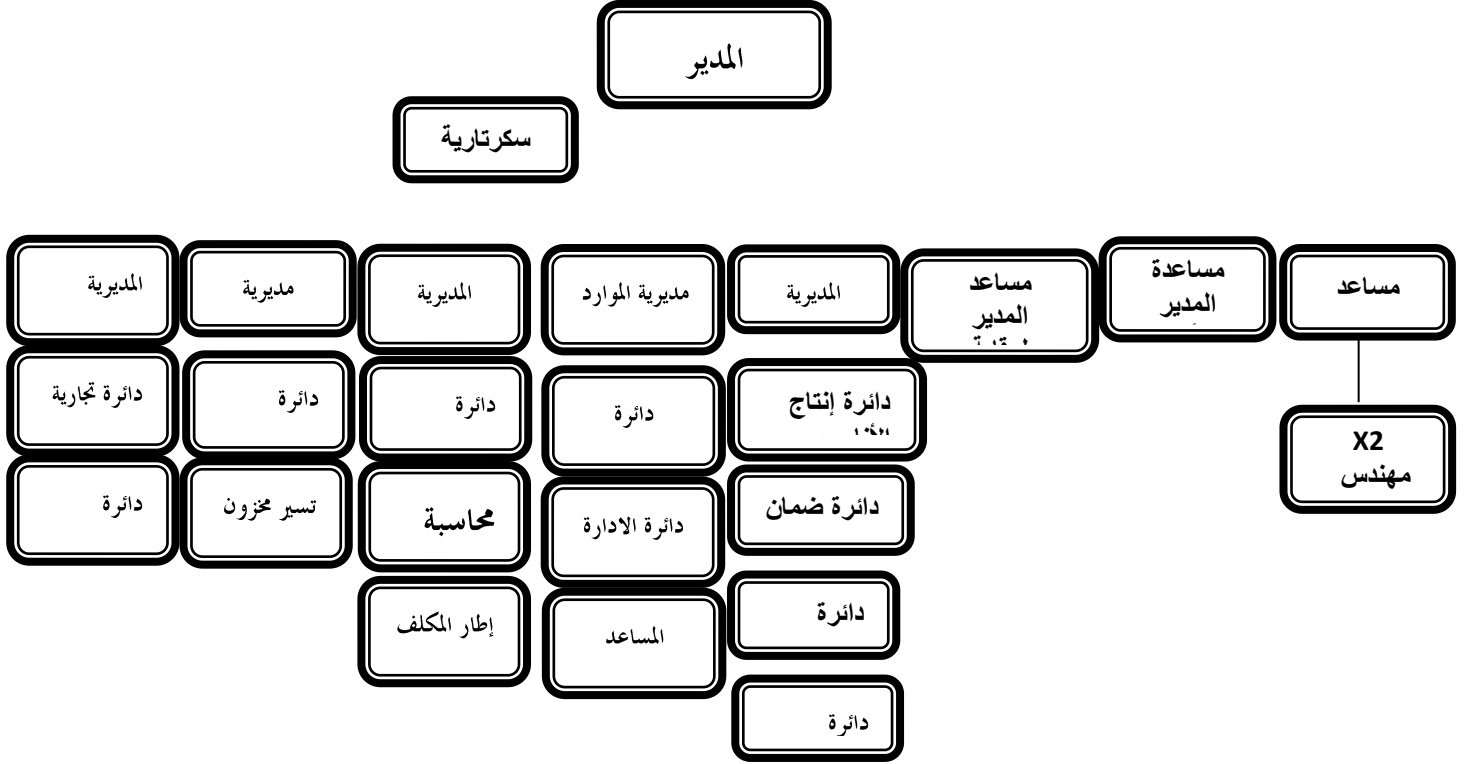
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان.
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحزونية والخدمات القاعدية
- وفي سنة 2000: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * PIPE GAZ * مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب * GROUPE ANABIB *
- في 20 جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1
- في 15 أوت 2003: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة * PIPE GAZ * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية * * ALFA TUS * لزيادة رأس مالها.
- في سنة 2007: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس
- وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * ALFAPIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب لطلبات وإبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.
- تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

- أ. ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.
- ب. ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.
- ج. ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبتلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.
- تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 202 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 2032 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الفرع الاول : مخطط الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



الفرع الثاني: التعليق على الهيكل التنظيمي

1. المدير العام:

يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.

2. السكرتارية:

هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

3. مساعد الأمن الصناعي:

مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

4. مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

5. المديريات: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

أ. مديرية التقنية: وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التّغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

ب. مديرية الموارد البشرية: تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف عينة الدراسة، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا تحكيم وعرض مجريات التحكيم، وطرق التحقق من الصدق وثبات الاداة، وكذا عرض مختلف المعالجات الاحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الحلزونية للأنابيب بغرداية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم استبيان ، تم توزيعه على عينة الدراسة بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة الحلزونية للأنابيب بغرداية موزعين كالاتي: "اطارات، مسؤول تحكم وأعوان إداريين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، والبالغ عددهم عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 45 مفردة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على الأدوات التالية:

أولاً: الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمة، وبعد تعديله تم توزيع 45 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر ماي من سنة 2021، إذ تم استرجاع 37 استبيان، حيث لم يتم استبعاد اي منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 45 استبيان، أي ما نسبته 82 % من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير مسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل
العدد	45	37	8	37
النسبة	%100	%82	%18	%82

جدول رقم (2-1): يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبان

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو (37) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (82 %) من العدد الموزع والبالغ (45) استبيان. في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (37) بنسبة (37 %) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (08)، أي ما نسبته (18 %) من أفراد عينة الدراسة.

ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مستوى التكوين في مؤسسة الحلزونية للأنابيب بغرداية وما أثر ذلك على مسار الوظيفي بها؟ ومّر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

أ. إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

ب. عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتها.

ج. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

د. توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

هـ. وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية لحث الموظفين فيها على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني : تضمن 15 سؤال يوضح دور التكوين. يحتوي على 03 أبعاد ويتكون من 15 فقرة، وكل بعد يحتوي على فقرات (05) للاحتياجات التكوينية و(05) المكون و(05) فقرات لتقييم عملية التكوينية.

القسم الثالث: المتعلق بمسار الوظيفي يتضمن 05 أسئلة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة.

ثانيا: المقابلات: بعد موافقة المؤسسة محل الدراسة على إجراء الدراسة في المؤسسة وبعد الاستقبال الجيد من طرف كل من رئيس المؤسسة ورئيس مصلحة الموارد البشرية، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا وإفادتنا بالمعلومات المطلوبة، وبما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات، تمحور الحوار فيها حول دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي.

ثالثا: وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها و وثائق تخص الخدمات المقدمة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصاراً بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان و اعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخدام من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولورروف-سمر نوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه

الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-2) درجة أهمية بنود الإستثمار

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبان.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم (2-3)

الجدول رقم: (2-3) مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من -2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان

لضمان صدق الاستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

1) تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من () أعضاء في الهيئة التدريسية للأخذ بملاحظاتهم فيبناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم ()، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2) قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم (2-4) قياس ثبات الإستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	التكوين	15	0.856
البعد الأول	الاحتياجات التكوينية	05	0.758
البعد الثاني	المكون	05	0.246
البعد الثالث	تقييم عملية التكوين	05	0.835
المحور الثاني	المسار الوظيفي	05	0.638
الاستبيان ككل	الثبات الكلي	20	0.885

المصدر : إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-4) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل ثبات للمحور الأول والذي تضمن (15) فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.856 وهي درجة عالية، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني وتضمن (05) كان بدرجة 0.0638، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (20) فكان بدرجة 0.885 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبها الدراسة.

3) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال كما يلي:

الجدول رقم (2-5) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكوين	0.850**	0.000
الاحتياجات التكوينية	0.709**	0.000
المكون	0.598**	0.000
تقييم عملية التكوين	0.854**	0.000
المسار الوظيفي	0.833**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر : إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (2-5) رقم يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "التكوين" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.850) وهي درجة مرتفعة جدا. أما معامل الارتباط بين المحور الثاني "مسار الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.833) وهي أيضا درجة مرتفعة جدا. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول "الاحتياجات التكوينية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.709) وهي درجة مرتفعة. كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني "المكون" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.598) وهي درجة متوسطة.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث "تقييم العملية التكوينية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.854) وهي أيضا درجة مرتفعة.

هذا ما يدل على ان الاستبيان به تجانس ويتمتع باتساق داخلي.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: H_1 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-6): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور التكوين	15	0.730	0.661
الثاني	عبارات محور المسار الوظيفي	05	0.787	0.565
	جميع الفقرات	20	0.899	0.394

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-6) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.730)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.661) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، كما

يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.787)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.565) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.565) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05 أي $Sig < 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المطلب أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

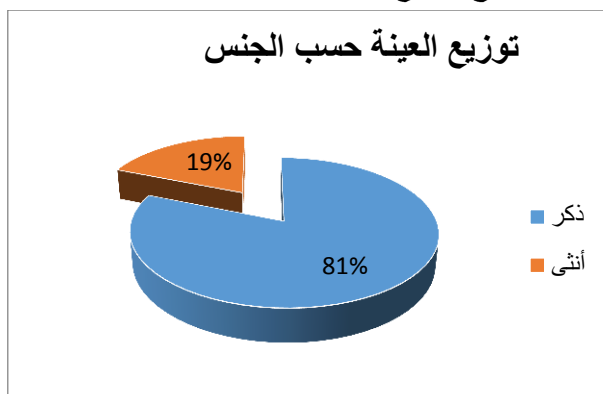
1) حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	81.1%
أنثى	07	18.9%
المجموع	37	100%

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج EXCEL

الشكل رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

حسب الجدول رقم (2-7) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ 81.1% في حين أن نسبة الإناث بلغت 18.9% فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسة حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في تواجد العنصر النسوي.

2) حسب متغير العمر:

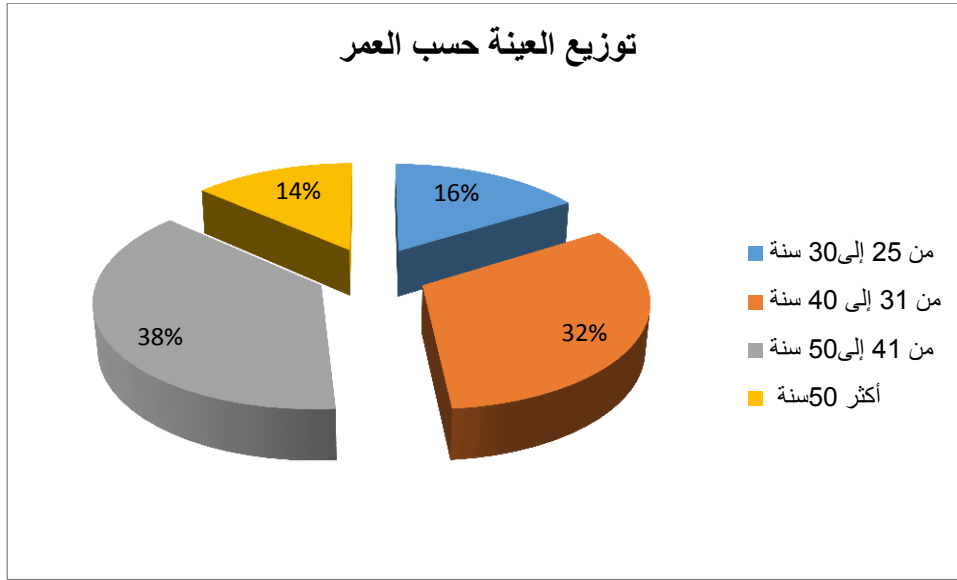
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة دراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	البيان
16.2%	6	من 25 إلى 30 سنة
32.4%	12	من 31 إلى 40 سنة
37.8%	14	من 41 إلى 50 سنة
13.5%	5	أكثر 50 سنة
100%	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة أعمارهم تتراوح من 41 إلى 50 سنة بنسبة 37.8% كانت أكبر فئة، أما فئة من 31 إلى 40 سنة كانت نسبتها 32.4% في مرتبة الثانية، في حين بلغت نسبة فئة أكثر من 50 سنة 13.5%. وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة وسهولة الاستيعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات لان لديهم فترة قصيرة في الحياة العملية على عكس كبار السن لما لهم من ضغوط ومشاكل شخصية.

الشكل (2-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

3 حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-9) : توزيع عينة دراسة حسب متغير المؤهل العلمي

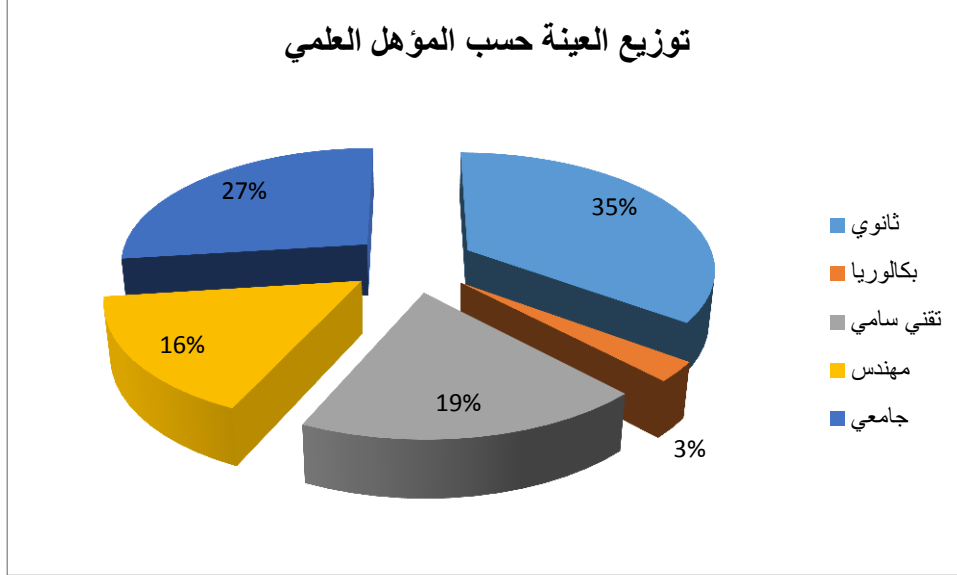
النسبة	التكرار	البيان
35.1%	13	ثانوي
2.7%	1	بكالوريا
18.9%	7	تقني سامي
16.2%	6	مهندس
27%	10	جامعي
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-9) أن (10) فردا من مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي أي ما نسبته 27%، وتليه فئة مهندس بـ: (6) فرد أي ما نسبته 16.2% تليه فئة تقني سامي بـ: (7) أفراد بنسبة (18.9%) تليها فئة ثانوي بـ: (13) أفراد أي ما نسبته (35.1%) بينما حلت في المركز الأخير فئة بكالوريا بتعداد (1) أفراد أي ما نسبته (2.7%)، وهذا يبرز ارتفاع

المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة، حيث كان جل أفراد عينة حاملين لشهادات بنسبة (74.9%) وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

الشكل (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

4) حسب متغير الخبرة

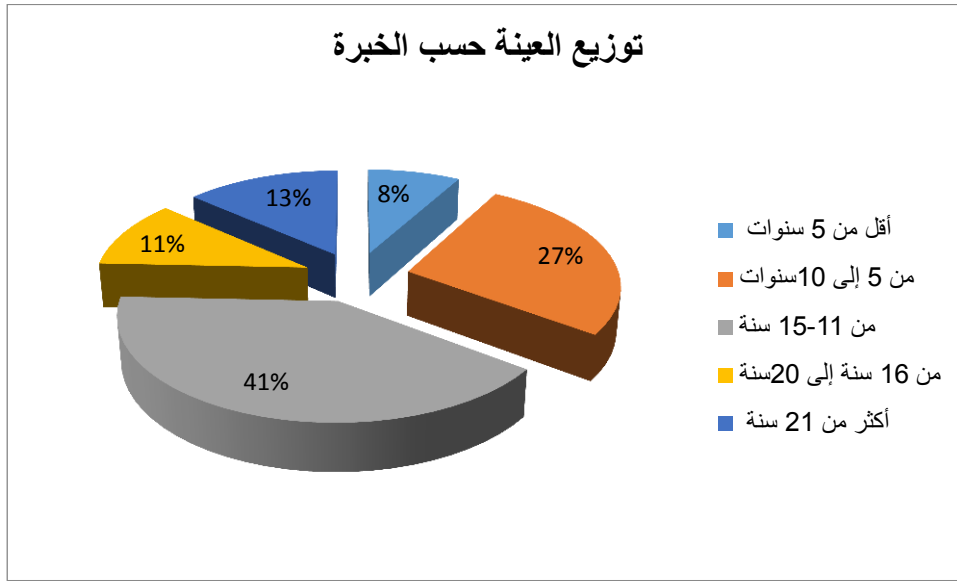
الجدول رقم (2-10) توزيع عينة دراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	أقل من 5 سنوات
27%	10	من 5 إلى 10 سنوات
40.5%	15	من 11-15 سنة
10.8%	4	من 16 سنة إلى 20 سنة
13.5%	5	أكثر من 21 سنة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-10) أن (15) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (11 إلى 15 سنة)، أي ما نسبته (40.5%)، وتليها (10) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين 5-10 سنوات فاقل بنسبة بلغت 27 %، وآخر نسبة كانت بمقدار (8.1 %) لـ: (3) أفراد من أصحاب أقل من 5 سنوات، وهذا يدل على وجود خبرة لسنوات لدى موظفي المؤسسة .

الشكل (2-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

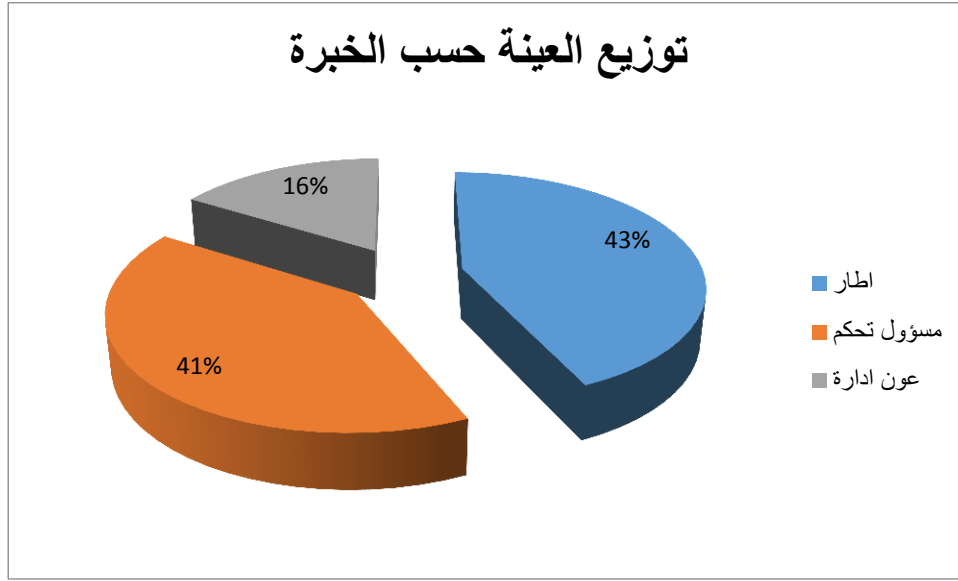
5) حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (2-11) توزيع عينة دراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	البيان
43.2%	16	اطار
40.5%	15	مسؤول تحكم
16.2%	6	عون ادارة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

الشكل (2-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها فئة اطارات بنسبة %43.2 ، يليه فئة مسؤول تحكم بنسبة %40.5، أما فئة عون اداري فكانت بنسبة %16.2 وهذا يفسر امتلاك المؤسسة للكوادر الوظيفية.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الاستبيان .

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى التكوين من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بتحقيق اثرها على ادارة الازمات.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور التكوين.

قصد التعرف على مستوى التكوين من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تضمين هذا المتغير بـ: 03 أبعاد هي: (الاحتياجات التكوينية، المكون، تقييم عملية التكوين).

*ما مستوى تحقق التكوين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-12) يوضح تصورات المستجوبين لمحور التكوين حسب ابعاده مرتبة حسب الأهمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	الاحتياجات التكوينية	3.5081	0.55039	3	متوسطة
02	المكون	3.9730	0.70804	2	مرتفعة
03	تقييم عملية التكوينية	3.5946	0.76327	1	مرتفعة
	المعدل العام	3.7162	0.7979		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول التكوين المتمثل بأبعاده في: (الاحتياجات التكوينية، المكون، تقييم عملية التكوين) وقد جاء المعدل العام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التكوين ككل 3.7162، و الانحراف المعياري 0.7979، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "تقييم العملية التكوينية" بمتوسط حسابي 3.5946 و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "الاحتياجات التكوينية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.5081، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى التكوين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة . وفيما يلي تحليل ومناقشة كل كل فقرة من فقراته

قصد التعرف على مستوى تحقق التكوين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل

الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 15 فقرة.

*ما مدى توافر التكوين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): تصورات المستجوبين نحو فقرات محور التكوين مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يتم تصميم البرامج التكوينية وفقا لاحتياجاتي	3.70	0.812	4	مرتفعة
02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من قبل متخصصين	3.59	0.927	10	متوسطة
03	تتاح لي فرصة المشاركة في توضيح احتياجاتي التكوينية	3.30	0.968	14	متوسطة
04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دورية	3.35	1.092	13	مرتفعة
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة	3.59	0.795	9	متوسطة
06	تستند عملية التكوين إلى مكونين ذوي خبرة عالية	3.92	0.898	1	مرتفعة
07	يملك المكونون الخبرة اللازمة والمعرفة المطلوبة بالبرامج التكوينية المحددة	3.84	1.207	2	مرتفعة
08	تعتمد المؤسسة على مكونين من داخل المؤسسة	3.35	1.002	12	متوسطة
09	تعتمد المؤسسة على مكونين من خارج المؤسسة	3.68	1.102	6	مرتفعة
10	توفر المؤسسة كل الظروف المناسبة للمكونين	3.70	1.102	5	مرتفعة
11	يتم تقييم عملية التكوين وفقا لدرجة التحسن الملاحظ في اداء الافراد	3.41	0.927	11	متوسطة
12	يتم تقييم عملية التكوين وفقا لدرجة رضا الافراد	3.27	0.871	15	متوسطة
13	تم عملية التقييم على ضوء الاهداف المحددة مسبقا	3.78	0.712	3	مرتفعة
14	تساهم عملية تقسيم الاداء في تشخيص نقاط القوة والضعف للأفراد	3.59	0.798	8	مرتفعة
15	تساهم عملية تقييم الاداء في بناء برامج تكوينية افضل في مستقبل	3.62	0.953	7	متوسطة
	المعدل العام	3.5802	0.55039		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول التكوين في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع 3.5802 ، والانحراف المعياري له قدر بـ (0.55039)، حيث أن الفقرات: 1، 4، 6، 9، 13 كان مستوى توافرها مرتفعا، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، و كان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة رقم: 6 "تستند عملية التكوين إلى مكونين ذوي خبرة عالية" محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته 3.92، وانحراف معياري قيمته 0.795 وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم 12 : "يتم تقييم عملية التكوين وفقا لدرجة رضا الافراد بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري قيمته 0.871، وهذه النتائج تدل على أن درجة التكوين بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

المحور الثاني: المسار التكويني

بغرض التعرف على مدى وجود مسار تكويني، تم صياغة 05 فقرات (01-05) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور المسار الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	تعتمد المؤسسة في تكوين على اساس تقدم مساري الوظيفي	3.62	0.893	4	متوسطة
02	ساهمت البرامج التكوينية مع الوظيفة في تقدم مساري الوظيفي	3.78	0.886	3	مرتفعة
03	طبيعة وظيفتي تحتم على المؤسسة تكويني بصورة مستمرة	3.92	0.686	1	متوسطة
04	يتوافق محتوى البرامج التكوينية مع الوظيفة التي اشتغلها اثناء مساري الوظيفي	3.78	0.682	2	مرتفعة
05	هناك علاقة بين التكوين الذي توفره المؤسسة والترقيات التي تتيحها للأفراد	3.19	0.787	5	متوسطة
	المعدل العام	3.8108	0.65988		مرتفعا

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بمحور "المسار الوظيفي" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم: 03 " طبيعة وظيفتي تحتم على المؤسسة تكويني بصورة مستمرة " فقد جاء متوسطها الحسابي 3.92 بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم: 04 " يتوافق محتوى البرامج التكوينية مع الوظيفة التي اشتغلها اثناء مساري الوظيفي " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم " 02 " ساهمت البرامج التكوينية مع الوظيفة في تقدم مساري الوظيفي " فقد جاء متوسطها الحسابي 3.78 بينما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم: 05 " هناك علاقة بين التكوين الذي توفره المؤسسة والترقيات التي تتيحها للأفراد " بمتوسط حسابي بلغ 3.19 وانحراف معياري 0.787.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب المسار الوظيفي جاء مرتفعا بنسبة 3.8108 لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمتلك نوعا ما، مسار وظيفي.

الجدول رقم (2-15) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التكوين	3.5802	0.55039	2
المسار الوظيفي	3.8108	0.65988	1
المجموع	3.7162	0.68253	/

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للتكوين بلغت نسبته 3.8502 وهو أقل من المتوسط الحسابي للمسار الوظيفي الذي جاء بمتوسط حسابي قدره 3.8108 هذا ما يفسر ان المسار الوظيفي الفكري موجود بنسبة مقارنة بمسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور والأبعاد المتعلقة بتكوين ومسار الوظيفي، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استناداً للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول: طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصوراً بين 3 و -3 وهذا حسب دراسة للباحث " won " في سنة 2004

الجدول رقم (2-16) يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء
التكوين	-0.447
الاحتياجات التكوينية	-0.765
المكون	-0.746
تقييم عملية التكوينية	-0.847
المسار الوظيفي	0.277

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-16) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين -0.847 و 0.277 وهذا ضمن المجال (3،-3). بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات .

الفرع الثاني اختبار الفرضيات :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نص الفرضية: يساهم التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة محل

الدراسة .

ولإثبات هذه الفرضية تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمحور التكوين ومحور المسار الوظيفي، بحيث تبين أن المستجوبين من افراد عينة الدراسة قد اظهروا موافقة متوسطة بالنسبة للمحور الأول بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.5802 والانحراف المعياري بـ: 0.55038 أما المتوسط الحسابي لمحور المسار الوظيفي فقد بلغ: 3.8108 بنسبة مرتفعة والانحراف المعياري 0.55039 أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ : 3.7162 بنسبة مرتفعة وانحراف المعياري بـ: 0.68253.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتقدم

المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

• H_0 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتقدم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

• H_1 يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتقدم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتقدم المسار الوظيفي: للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتقدم المسار الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (2-17) تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	R	R2	الانحراف B	Beta	درجة الحرية	المحسوبة F	مستوى الدلالة
	0.256	0.066	1.22	0.456	36-1	2.462	0.126

**مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة هو 90% أي اعتماد النتائج عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة معنوية بين الاحتياجات التكوينية والمسار الوظيفي حيث أظهر التحليل عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير التحديد ($R^2 = 0.066$) وهي ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.005$) أي أن بعد احتياجات التكوينية يفسر ما نسبته 6% من التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن الاحتياجات التكوينية ليس له تأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة β (0.456) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في احتياجات التكوينية تؤدي إلى زيادة بدرجة (0.456) في المسار الوظيفي، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (2.462)، وبمستوى دلالة 0.126 أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.005$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. مما يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول فرضية الصفرية ومنه لا نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتقدم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المكون وتقدم المسار الوظيفي

للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة

• H_0 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المكون وتقدم المسار الوظيفي.

• H_1 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خبرة المكون وتقدم المسار الوظيفي.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خبرة المكون وتقدم المسار

الوظيفي:

للتحقق من أثر خبرة المكون وتقدم المسار الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار

لاختبار ثبات

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-18) تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	المحسوبة F	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R^2	R	المتغير المستقل
0.001	14.298	36-1	0.233	0.880	1.065	0.290	0.539	

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن خبرة المكون تؤثر معنويا على المسار الوظيفي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير التحديد (R^2) 0.290 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) أي أن خبرة المكون يفسر ما نسبته 29 % من التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن خبرة المكون لها أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة β (0.880) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خبرة المكون تؤدي إلى زيادة بدرجة (0.880) في المسار المهني، أي أن هناك علاقة طردية، ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (41.298)، وبمستوى دلالة 0.001 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H_1 ومنه نقبل الفرضية الاولى التي تنص على انه هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خبرة المكون والمسار الوظيفي

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التكوينية وتقدم المسار

الوظيفي للأفراد بمؤسسة محل الدراسة ."

• H_0 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي

• H_1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة بين تقييم عملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي:

للتحقق من أثر بين تقييم عملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين

للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-19) تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	R	R ²	الانحراف B	Beta	درجة الحرية	المحسوبة F	مستوى الدلالة
	0.386	0.146	1.166	0.603	36-1	6.136	0.018

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن تقييم العملية التكوينية تؤثر معنوياً على المسار الوظيفي حيث

أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) (R^2) 0.146

وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.005)$ أي أن تقييم العملية التكوينية يفسر ما

نسبته 14% من التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن تقييم العملية التكوينية له أهمية كبيرة نسبياً في

التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة β (0.603) وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في تقييم العملية التكوينية تؤدي إلى زيادة بدرجة (0.603) في المسار

الوظيفي، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (6.136)، وبمستوى

دلالة 0.018 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.005)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية

النموذج مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H_1 ومنه نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية ومسار الوظيفة.

خامساً: نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التكوين ومسار

الوظيفي

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين التكوين

والمسار الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-20) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التكوين		المتغير
العمل الجماعي	معامل الارتباط	المتغير التابع المسار الوظيفي
0.770**	معاملات بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
37	العدد	

**مستوى ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة وقوية بين التكوين ومسار الوظيفي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.770) عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H_1 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التكوين ومسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل :

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حاولنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة التي تتمحور حول دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد ميدانيا من خلال تحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة باستعمال وسائل إحصائية (النسب المئوية، التكرارات، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، تحليل الانحدار ...) وتوصلنا إلى معرفة مستوى دور التكوين في المؤسسة ومدى مساهمتها في تقدم المسار الوظيفي للفرد، كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه بين متغيري الدراسة في مؤسسة صناعة الانابيب alfapipe بغرداية.

الخلاصة

الخاتمة :

في إطار مدكرة التخرج هذه حاولنا دراسة عنصريين مهمين جدا في المؤسسات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة، والتمثليين في التكوين وتقدم المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وكذا إبراز أهميتهما في المؤسسة الاقتصادية والدور الذي يساهمان به في رفع أداء ومردودية المؤسسة ودفع العاملين بها لتقديم المزيد من الجهد وتحسين كفاءتهم وأداء وظائفهم على أفضل وجه، وعليه يستلزم على المؤسسات العمل على البحث على أفضل البرامج التكوينية ووضع خطط تكوينية فعالة تساهم في تحقيق كل ما تم ذكره سابقا.

وقد توصلت الدراسة التي قمنا بها الى جملة من الإستنتاجات على الصعيدين النظري والميداني، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات تم إقتراحها لمساعدة المؤسسة على زيادة فعالية التكوين الذي تقوم به ورفع مستواه. ومن تم سنقترح بعض النقاط البحثية التي غابت عن الدراسة، وسيتم عرضها كما يلي:

أولا: النتائج المتوصل إليها :

- ✓ مستوى تكوين الأفراد داخل مؤسسة ألفاييب لصناعة الاناييب بغرداية مرتفع عموما.
- ✓ مدى توافر التكوين دخل مؤسسة ألفاييب لصناعة الأناييب بغرداية كان متوسطا.
- ✓ تمتلك مؤسسة ألفاييب لصناعة الأناييب بغرداية نوعا ما مسار تكويني جيد .
- ✓ يساهم التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد في مؤسسة ألفاييب لصناعة الأناييب بغرداية.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المكون والمسار الوظيفي في مؤسسة ألفاييب لصناعة الأناييب بغرداية.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية وتقدم المسار الوظيفي للأفراد داخل مؤسسة الاناييب لصناعة الأناييب بغرداية.

ثانيا: الاقتراحات:

تأسيسا على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقا من نتائجها، نقدم نحن الباحثان الاقتراحات التالية:

- ✓ اشراك المديرين عند تصميم البرامج التكوينية والتدريبية بحيث توضع المادة التدريبية بناء على طلباتهم
- ✓ قيام المؤسسة بوضع جدول زمني للبرنامج التكويني مناسباً للعاملين، ويلبي رغباتهم من عملية التكوين.
- ✓ التأكيد على ضرورة ان تقوم المؤسسة بمتابعة أثر التدريب على المتدربين بشكل دوري.
- ✓ أن تحرص المؤسسة على توفير مؤشرات أداء محددة لتقييم أداء العاملين بها بناء عليها.
- ✓ أن تهتم المؤسسة بعقد حوارات بين موظفيها لمناقشة التجارب الناجحة في العمل والاستفادة منها في نقل الخبرات والتجارب.
- ✓ أن تسعى المؤسسة الى إيجاد سبل تجعلها توافق أكثر بين التكوين الذي تقدمه لموظفيها وتقدم مساهمهم الوظيفي داخلها.

ثالثاً: آفاق الدراسة :

- بعد إتمام معالجة الدراسة التي تطرقت بالمؤسسة محل الدراسة، نجد انه لا يمكن حصر موضوع التكوين وتقدم المسار الوظيفي للعاملين في دراسة واحدة نظراً لمدى كبر الموضوع وتشعبه، ومن هذا المنطلق نقترح بعض المواضيع التي تمس أحد الجانبين أو كلاهما وهي كالاتي:
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في مؤسسات القطاع العام والخاص حول الدور الذي يلعبه التكوين في رفع وتحسين أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.
- ✓ توسيع نطاق الدراسة ليشمل متغيرات أخرى للتكوين والمسار الوظيفي لم ترد في هذه الدراسة مثل اثر التدريب الافتراضي على جودة التدريب وكذا أثر التكوين على مقدرة إدارة الازمات.
- ✓ يمكن أن تكون هذه الدراسة محطة إنطلاق مهمة لبحوث مستقبلية مثل إجراء دراسة مقارنة من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة في قطاعات إقتصادية أخرى، مما يشكل إضافة جديدة لموضوع التكوين ودوره في تقدم المسار الوظيفي للعاملين.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية :

1. احمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت 1981.
2. بلقاسم سلاطينة واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2007 .
3. جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي وعشرون) الدار الجامعية، الاسكندرية 2003.
4. حسن حليبي، تدريب الموظف ، ط2، منشورات كويدات، لبنان، 1982.
5. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية قالمة، الجزائر 2004.
6. خيرى خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
7. روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2001-2002.
8. صلاح محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية 2001.
9. عاطف محمد عبيد، ادارة الافراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966.
10. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتب غريب القاهرة .
11. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الافراد، دار النهضة العربية، 1966.
12. عبد الغفار حنفي، ادارة الافراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
13. علي السلمي ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الادارية 1974.
14. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
15. علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.

16. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

17. قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 .

18. محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في ادارة الافراد دار النهضة العربية القاهرة 1990.

19. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005.
المجلات العلمية:

1. ابراهيمي عبد الله، حميد مختار، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 07 جامعة محمد خيضر، بسكرة.

2. عبد الناصر علك حسين وليد: ابتهاج طالب: مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في التخطيط المسار الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العدد: 2013، 32، ص 188.

الرسائل والاطروحات الجامعية

1. جعفري بلال، قمة التكوين في تطور الكفاءات ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009.2008 .

2. حاج محمد مصطفى، بوعروة البراهيم ،دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للافراد، مذكرة لنيل تخرج شهادة ماستر ادارة الاعمال، سنة 2020-2021

الكتب الأجنبية

1. Brenard martory. Daniel crozet. Gestion des ressources humaines ،nathan ،1998.

2. CHERRINGTON DAVIDS J ;**The management of humans resources** .4emeedition. englewood

3. Raymand v. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**. entreprise moderne d'edition. paris. 1990.

4. Yues emzry.francois gonin.dynamiser les ressources humaines.france:bibliotheque ressources humaines.1999.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

1 - نسخة الاستبيان:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي للأفراد دراسة حالة-ALFAPIPE- "، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالب: حاج محمد مصطفى & الطالب: بوعروة إبراهيم

شكرا على تعاونكم معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> اقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 30 سنة	العمر
<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة		
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> بكالوريا	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> تقني سامي	<input type="checkbox"/> مهندس	
<input type="checkbox"/> تقني	<input type="checkbox"/> جامعي	
<input type="radio"/> اطار	<input type="radio"/> مسؤول تحكم	المسمى الوظيفي
<input type="radio"/> غير ذلك <input type="radio"/> يرجى ذكره		
<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	الخبرة
<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة		
<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة.

أولاً: التكوين

المحاور	رقم العبارة	العبارات	البدائل			
			موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق
الاحتياجات التكوينية	01	يتم تصميم البرامج التكوينية وفقاً لاحتياجاتي.				
	02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من قبل متخصصين.				
	03	تتاح لي فرصة المشاركة في توضيح احتياجاتي التكوينية.				
	04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دورية.				
	05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.				
المكون	06	تسند عملية التكوين إلى مكونين ذوي خبرة عالية.				
	07	يملك المكونون الخبرة اللازمة والمعرفة المطلوبة بالبرامج التكوينية المحددة.				
	08	تعتمد المؤسسة على مكونين من داخل المؤسسة.				
	09	تعتمد المؤسسة على مكونين من خارج المؤسسة.				
	10	توفر المؤسسة كل الظروف المناسبة للمكونين.				
تقييم عملية التكوين	11	يتم تقييم عملية التكوين وفقاً لدرجة التحسن الملاحظ في أداء الأفراد.				
	12	يتم تقييم عملية التكوين وفقاً لدرجة رضا الأفراد.				
	13	تم عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.				
	14	تساهم عملية تقييم الأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف للأفراد.				
	15	تساهم عملية تقييم الأداء في بناء برامج تكوينية أفضل في المستقبل.				

ثانيا: المسار الوظيفي

البدائل					العبارات	رقم العبارة	المسار الوظيفي
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق			
					تعتمد المؤسسة في تكويني على أساس تقدم مساري الوظيفي.	01	
					ساهمت البرامج التكوينية في تقدم مساري الوظيفي.	02	
					طبيعة وظيفتي تحتم على المؤسسة تكويني بصورة مستمرة.	03	
					يتوافق محتوى البرامج التكوينية مع الوظيفة التي أشغلها أثناء مساري الوظيفي.	04	
					هناك علاقة بين التكوين الذي توفره المؤسسة والترقيات التي تتيحها للأفراد.	05	