

1- الاشكالية

تعد الموارد البشرية اهم مورد لدى المؤسسة ولا يمكن ان تحقق أهدافها بدون هذه الموارد فالمؤسسة في غياب الافراد ماهي الا مجموعة من الهياكل والعدات والآلات فقط ان الاهتمام في المورد البشري والاستثمار في تنمية مهارته وكفاءته يمكن اي من تحقيق اهدافها والوصول الى الفعالية التنظيمية ومن التكيف ومواكبة التغيرات الادارية واساسها بحيث اصبح مقدار النجاح الذي تحققه اي مؤسسة متوقف على قدرة وكفاءة المؤسسة في التخطيط الصحيح والفعال للموارد البشرية ،اي ان التخطيط يعتبر نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة ، ويتجلى ذلك من خلال ان اي تعطيل لعملية التخطيط يؤدي الى تعطيل العمل وتوقف النشاطات وهو ما يهدد بزوال التنظيم .

ان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يتأتى الا بواسطة عنصرين هامين هما التكوين والتدريب بحث اصبح هذين العنصرين اكثر من مجرد خدمة اجتماعية .

فالتكوين يعتبر من الوظائف التنفيذية التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية من اجل تنمية وتطوير قدرات افرادها في مختلف المجالات والمستويات ،فأمام التطورات السريعة للتكنولوجيا والتغيرات المتتالية التي تشهدها الآلات التقنية تم الاعتماد على نظام التكوين كأداة فعالة لتقريب اليد العاملة من الواقع التطبيقي ومواجهة كل التحديات التي تعترض المؤسسات الاقتصادية وفي هذا الإطار تعرف التوصية رقم 117 الصادرة عن الجمعية العامة للمنظمة العالمية للشغل بتاريخ 1964/07/06 "بان التكوين ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لتطوير القدرات المهنية للأشخاص بحسب امكانيات التوظيف، والسماح

له باستخدام امكانياته لصالحه ولصالح الجماعة، ويجب ان يمتد التكوين الى تطوير الشخصية الانسانية¹

كما ان عملية التكوين عملية مقصودة هدفها تحويل الموارد البشرية الى ثروة وطاقة انتاجية مبدعة فهي تؤدي الى زيادة انتاجية الفرد والرفع من معنوياته والتقليل من حوادث العمل مع التقليل من حوادث العمل وايضا التقليل من حاجاته للإشراف المباشر وتعزيز الاستقرار داخل التنظيم، ويعتبر هذا بمثابة التحدي الذي تباشره منظمات الاعمال في دول العالم الثالث عامة والجزائر خاصة .

بالإضافة الى عامل التكوين فقد تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى منظماتنا واصبحت الحاجة ملحة للقيام به ،ذلك انه اساسا لبناء كفاءة الافراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم اثناء الاداء ، وتعمل المنظمات بهدف انجاح برامجها التدريبية اضافة الى اتباع خطوات منهجية لعملية التدريب وتوفير العديد من الامكانيات المادية والبشرية وكذا المالية وهي تعتبر عوامل رئيسية لبلوغ اي نشاط تدريبي لأهدافه .

اذن فعلمية التدريب تستهدف احداث تغيير المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية ويتطلب هذا من المنظمات استثمار مبالغ مالية ضخمة ،ومن هذا تصبح المنظمات مطالبة بالوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق الأهداف المطلوبة والمنتظرة وفي هذا الصدد لفهم واقع التدريب والتكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في القطاع الخدماتي وقد تم اختيار تدريب وتكوين العمال والذي يحظى باهتمام ورعاية كبيرين كما اصبح من الضروريات الاعتماد عليهما حتى تتمكن المؤسسة من احياء روح المبادرة الفردية وخلق

¹ سعيد بشينية، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنموية ،

المنافسة بين القوى العاملة ،فهذه الطاقة هي المالكة للمعرفة النظرية والتطبيقية والاداة
الاساسية لكل تغيير .

وبناء على تنامي دور واهمية التكوين والتدريب في تطوير المؤسسات ومساعدتها على
تحقيق اهدافها تتبلور ابعاد اشكاليتنا التي سنطرحها في التساؤل العام التالي:

*** الى أي مدى تساهم استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية ؟**

ومنه يتفرع هذا الاشكال الى الاسئلة الفرعية التالية:

* ما دور تكوين الموظف في الرفع من مستوى أداءه واكسابه مهارات ومعارف جديدة؟

* ما الدور الذي يلعبه تدريب الموظف في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات
اتصال جديدة ؟

2-الفرضيات :

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث و توجيهه التوجيه السليم فقد
اعتمدنا في دراستنا على فرضية عامة مفادها:

* تساهم استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق
الفعالية

***الفرضيات الجزئية :**

* توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكوين الموظف ومستوى ادائه في العمل

* توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شمولية المادة التدريبية للموظف وتعزيز احتياجاته
من مهارات ومعارف وقدرات اتصال جديدة

3- أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذا الموضوع في أنه يلقي الضوء على أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري ، كما يأخذ بأهم المواضيع المتعلقة به داخل المنظمة و هو نظام التكوين و الذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الزاهن كونه يسّاعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة ، باعتباره الركيزة الأولى في بناء المستقبل المهني للفرد ، ومن هذا المنطلق فإنّ موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعد من أهم الموضوعات التي تحظى بالبحث والدراسة لأن فعالية التنظيم قد تترك أثارا وانعكاسات على الفرد والمؤسسة بحكم أن نظم وأنساق المؤسسة متكاملة بنائيا ومتساندة وظيفيا فدراستنا تتبع من كونها تعتمد على دراسة ميدانية واقعية، وبذلك يمكن أن تكون أساسا لدراسات أخرى.

4- أهداف الدراسة :

- 1 - محاولة ابراز اهمية التكوين من خلال عاملي التكوين والتدريب.
- 2- تبيان مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى ارتباط عمليتي التدريب والتكوين مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.
- 3- اعطاء تحديد دقيق لمكانة نظام التكوين والتدريب مع ضرورة القيام به لأنه اصبح حاجة ملحة لمواجهة التحديات وتطوير المؤسسات الجزائرية.
- 4- محاولة لفت انتباه المسؤولين والباحثين في مجال التنظيم لدراسة مواضيعهم من جانب اجتماعي

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

إن المفهوم **concept** الذي هو أساس لغة التعامل الإنساني يكتسي أهمية قصوى في عملية البحث الاجتماعي، فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحرص المعلومات التي عليه جمعها ، و يمكن أيضا للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك ، و هكذا يجب أن تحدد المفاهيم بنائياً ، ووظيفياً ، لتتضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت بها ومن حيث الدور الذي تستهدفه أو الوظيفة التي تؤديها .

و على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة و انتباه مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده و مغايزه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها و النتائج المتوصل إليها ، لذلك سنركز في دراستنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في بناء البحث إن لم نقل أنها صلب الموضوع .

أ-التكوين :

*-لغة : تكون ، تشكل ، فرقة ، وحدة ، تنشئة ، تألف ، برز إلى الوجود¹

إن التكوين لغوياً يعني التشكيل ، بمعنى احداث سلسلة مستمرة من التغييرات و التعديلات وفق نهج أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا ، فالتكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماطاً فكرية ،ومعنوية ،أو أشكالاً أدائية ، ووظيفية ، فمصطلح التكوين formation حسب مجموعة من القواميس منها (foulkue) فولكيه) ، mialaret(ميالاريه) ، le gendre (لوجوندر) ، مشتقة من كلمة farmare

¹ لاروس: معجم فرنسي عربي ، دون ذكر دار النشر ،دون ذكر الطبعة ، دون ذكر البلد ، ص120.

، أو كلمة *farma* ما يعنيان بصفة عامة إعطاء شكل معين لشخص ، أو عن طريق تنمية ملكاته الخاصة كالذكاء و الإرادة ، و الخير والجمال¹. لا بد من الإشارة إلى

*-**اصطلاحا** : من الطبيعي أن نُسرد بعض التعاريف لنزيل ما يمكن أن يحدث من التباسات بين بعض المفاهيم التي يتقارب معناها مع التكوين مثل (التعليم ، التطوير ، التدريب ، التنمية ...).

- يعرف **بريتي التكوين** : " هو مجموع العمليات، الوسائل، المنهجيات، و الدعائم المخططة، التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم ، سلوكياتهم ، تصرفاتهم ، و كفاءاتهم اللاّزمة، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم ، وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية¹ ".

- **التكوين**: هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية التي تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو معتقدات الأفراد تغيرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم كما يعرف التكوين بأنه: " أداة لتطوير ال²كفاءات والقدرات للوصول إلى مستوى معين ".

- و يعرف **lenfor** " التكوين هو حق لكل العمال ، و يختص بتطويرهم و ترفيتهم الاجتماعية و التكوين هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطوير التقني و المهني ".

¹ نقلا عن زين الدين مصمودي : **عوامل التكوين و علاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة**

التدريس من خلال دراسة تتبعه ، رسالة دكتوراه دولة في علم النفس و علوم التربية ، جامعة قسنطينة ، 1997-1998 ، ص 17.

- أما الأستاذ علي محمد عبد الوهاب فقد أعطى تعريفاً شاملاً لمفهوم التكوين حيث عرفه بأنه: " العملية المنظمة و المستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية، فنية

* - **التعريف الإجرائي للتكوين** : هو نشاط منظم ، أو جهد تقوم به المؤسسة من أجل تزويد الفرد العامل بمهارات لتحسين أدائه و استجابة لاحتياجات المنظمة من أجل تطويرها ، و لا يقتصر التكوين على العمال الجدد فقط بل يشمل حتى العمال القدامى

ب - التدريب

* - **التدريب لغة** يقال :درب فلان فلانا بالشيء ودربه على الشيء :عوده ومرنه

* - **التدريب اصطلاحاً** عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء ،وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع.

* - **التعريف الاجرائي للتدريب** : هو مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في اطار المؤسسة التي يعملون بها¹

ج - الموارد البشرية : (القوى العاملة... man power)

¹ علي محمد عبد الوهاب: **التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،السعودية، 1981، ص 91

يعرفها A.JAFFE هي جميع الافراد الذين يعيشون في بلد ما، مهما اختلفت مستويات أعمارهم وقدراتهم على العمل وهذا ما يعبر عنه احصائياً بعدد السكان¹ كما يعرفها عبد المنعم الركابي بأنها "هي تلك المجموعة من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين بأداء تلك الاعمال بحماس واقتناع²

* - التعريف الاجرائي للموارد البشرية:

الموارد البشرية هي اهم عناصر العمل والانتاج فعلى الرغم من جميع المارد المادية (رأسمال، هياكل، تجهيزات) ذات اهمية الا ان المورد البشري اهمهما، ذلك لانها هي من تقوم بعملية الابتكار والابداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه وتوزيعه، وهي المسؤولة عن وضع الاهداف والاستراتيجيات فبدون موارد بشرية فعالة لن تستطيع أي منظمة ان تقوم بحالها وتحقيق اهدافها المسطرة.

د - ادارة الموارد البشرية: gestion –management–fonction du ressources humaines du personnel

يعرفها E.P filippo":

ادارة الموارد البشرية هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على تعيين وتنمية واختيار ومكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق اهداف المؤسسة وهكذا يتضح بأن ادارة الموارد البشرية بها مجموعة من السياسات، والبرامج المتعلقة بوظائف الادارة وكذلك الوظائف التشغيلية او التنفيذية³

1 - A.JAFFE. MAN POWER RESSOURCES AND UTILIZATION. NEW JOHAN WILEYSONS,1997 P 1-5

² فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والاجراءات _ مطبعة العين الحديثة ، الامارات ، 1986، ص 210

³ Filipo EP, Personnel Management .singapore.MC.Grew.1989.P5

كما يعرفها حسين حسن عمار بأنها " ذلك الجانب من الادارة الذي يختص بالقوى العاملة بالمؤسسات، وهي تلك الانشطة المتعلقة باحداث الوظائف والتخطيط للقوى العاملة بالمؤسسات، وتوظيفا وادارتها وتطويرها وتحفيزها للاستمرار في العمل وتحقيق الاهداف المطلوبة¹

*-**التعريف الاجرائي لإدارة الموارد البشرية :** استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها من اختيار ، تعيين ، تدريب ، تنمية ، اجور ، علاقات صناعية ، تقديم خدمات اجتماعية وصحية للعاملين .

هـ - التخطيط :

يعرفه W.Hnewaman: بأنه "البحث عما يجب فعله اي التخطيط كمجال واسع من القرارات ، تحديد الاهداف الواضحة ، اختيار السياسة ، وضع البرامج والحملات ، البحث عن طرق واجراءات محددة، اعداد جداول زمنية يومية "

كما يعرفها R.L.Achoff: "التخطيط هو تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل² الحقيقية للوصول اليه"

*- **المفهوم الاجرائي للتخطيط :** يرتبط التخطيط في المؤسسة بالمحيط بحيث يعتبر اكثر استجابة لمفهوم المؤسسة كنظام مفتوح بحيث يكون التخطيط هنا هو مستقبل المؤسسة باعتباره عملية ممنهجة ومستمرة تخدم اهداف التنظيم .

¹ حسين حسن عمار، ادارة شؤون الموظفين المبادئ والاسس العامة والتنظيمات ،معهد الادارة العامة ،السعودية ، 1411هـ ،ص10

² ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة الجزائر ،1998،ص14

هـ - التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه محمود سالم "ان التخطيط الاستراتيجي هو رؤية مستقبلية ويتميز بكونه : طويل الاجل ،شمولي النظرة ،وليس جزئي المجال

،حجم الالتزامات عادة فيه ضخمة ،وليس من السهل التراجع في نتائجه بسبب طول الاجل وشمولية النظرة وحجم الالتزامات "

كما يعرف "بانه عملية اساسية لا عنى عنها في اي منظمة تسعى الى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالشكل الصحيح فهو يؤدي الى رفع كفاءة الاداء وتزويد المنظمة بمرشد حول الاشياء التي تسعى الى تحقيقها ،كما يزود المدراء بأسلوب وملاحح التفكير في المنظمة ككل ويساعد على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها ان التخطيط الاستراتيجي يرفع من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة لهم ويقدم لهم الاسس لعملية تقييم الموارد¹

*** - التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي:**

هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل ،مع وضع اهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا وتخيل مجال الاعمال والانشطة التي تدخل فيها المنظمة.

و - تخطيط الموارد البشرية :

يعرف حسن ابشر الطيب بأن" تخطيط الموارد البشرية في اطار المنظمة يمثل استراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لأداء اعمال المؤسسة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية وفي ضوء ذلك يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بانه نظام

¹ نادية العارف ،التخطيط الاستراتيجي والعولمة ،الدار الجامعية ،القاهرة ،2002 ،ص50

منهجي متكامل يهدف للتأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من القوى البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين والمنظمة في ان واحد .

كما يعرفه منصور احمد منصور بانه "تحديد للهدف او الاهداف التي يرجى الوصول اليها عن طريق وضع استراتيجيات محددة وبرامج معينة واجراءات تكفل تحقيق الاهداف ، وقد تطلب الامر اجراء دراسة الماضي وتقييم الحاضر لوضوح الرؤية المستقبلية في تحقيق الاهداف المتاحة في المستقبل والاهداف المطلوبة¹

* - التعريف الاجرائي لتخطيط الموارد البشرية :

مجموعة العمليات التحليلية والتنظيمية التي تقوم بها الاجهزة المختصة في كل دولة نامية او متقدمة بهدف تقييم مواردها البشرية ،والعمل على تطويرها من اجل الاستفادة منها ايجابيا في عملية التنمية وبعبارة اخرى هو استثمار في رأسمال البشري .

ز - الاستراتيجية :

يعرفها اسماعيل محمد السيد في كتابه : الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية بانها عبارة "عن خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها ،وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"²

كما يعرفها BRONNOT ANOT : "الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة وأهداف محددة ثم اختيار البديل المناسب"

¹ منصور احمد منصور ،قرارات في تنمية الموارد البشرية ،وكالة المطبوعات ،الكويت ،ص39
² اسماعيل السيد ،الادارة الاستراتيجية :مفاهيم وحالات تطبيقية ،مركز التنمية الادارية ،الاسكندرية 1998 ، ص 2-3

-**التعرف الاجرائي للاستراتيجية :** خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية في المنظمة والتحديات البيئية والتي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الجيد بواسطة التنظيم"

ي- **المؤسسة:** يعرفها (Simon) بانها نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ،ومن بين العائدات والعوائد صنف عددا من الحوافز المادية وغير المادية بدأ بالأجر الى المراكز او المناصب ومنها الترقية وغيرها ويعرفها ايضا ARGYRIS :بانها مجموعة من الافراد المتواجدين مع بعضهم البعض لحل مشكلات ومعتمدين على بعضهم البعض في حل هذا المشكل ، ويستخدمون موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق اهداف شخصية وجماعية خاصة بالأفراد والمجموعات وبقاء المؤسسة والتحقيق الذاتي بواسطة سلوك منظم (المعايير)¹

*-**التعريف الاجرائي للمؤسسة:** هي نسيج من النشاط الذي تقوم به مجموعة من الافراد لهم تنظيم وترتيب معين لأداء مهمة او عمل معين ،اي ان المؤسسة هي وحدة اجتماعية مكونة من وسط اجتماعي داخلي مبني على العلاقات الموجودة بين هؤلاء الافراد .

6- الدراسات السابقة:

تحتل الدراسات السابقة مكانة هامة في البحث العلمي إذ تساعد الباحث بأن يكمل ما توقف عنده الذين سبقوه و هذا لا يكون إلا بالاطلاع على الدراسات السابقة .

إذ أن هناك العديد من الدراسات الأجنبية و العربية التي أجريت في ميدان إدارة الموارد البشرية ، وتناولت موضوع التكوين ، إلا أن معظمها بل كلها تنطوي على العلوم

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص 31-32

الإدارية و علوم التسيير وتعتمد على المنهج الوصفي البحث ، ضف إلى ذلك مؤشرات ذات طابع اقتصادي و بياناتها رقمية أي أنّ المنظور الاجتماعي و التحليل السوسولوجي في حالة غياب شبه كلي .

ومن هنا نقول أنّ موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نال اهتمام العديد من الباحثين والمختصين فقد تعددت الأبحاث الامبريقية التي تناولت موضوع التكوين بمختلف فروع و تخصصاته مما أدى إلى اختلاف النتائج التي تم التوصل إليها حسب توجهات و مجال دراسة كل باحث .

الدراسة الأولى :

" استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية " وهي دراسة تشخيصية وتحليلية بمؤسسة سيدار ولاية عناية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في قسم علم النفس و التربية و الارطوفونية ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم وفي المحاولة للإجابة عن التساؤل المطروح في إشكالية البحث و الذي تمحور حول إمكانية اعتبار التكوين المتواصل أداة لتسيير و تمكين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مركز على جميع المعلومات في الاستمارة التي طبقت على عينة البحث قوامها 454 فرداً من مجتمع أصلي مكون من 6771 فرداً بعد استبعاد العمال الغير مكونين أي مجتمع أصلي مكون من 4237 فرد وهي عينة طبقية شملت العمال الإطارات الإداريين والتقنيين واختبار فرضيات البحث التي تمثلت في :

أ- إنّ نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس سلباً على حجم و نوعية الخدمات المقدمة .

ب- إنّ غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلباً على نجاعة المؤسسات .

ج- إنّ الأزمة الاقتصادية العالميّة و الجهوية أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج ، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية مما انعكس سلباً في المؤسسات الاقتصادية .

د- إنّ غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التّكوين يؤثر سلباً على عملية التّكوين في المؤسسات الاقتصادية .

هـ- كلما كان الإطار القانوني المنّظم لعملية التّكوين المتواصل ناقصاً وغير مكيف فإنّ ذلك ينعكس سلباً على فعالية التّكوين المتواصل .

وخلص في الأخير إلى النتائج التّالية : الفرضية الأولى تحققت للأسباب التّالية ، انكماش حاد في ميزانية التّكوين ونقص الموارد ، الفرضية الثانية تحققت نظراً لغياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التّكوين، الفرضية الثالثة تحققت وذلك للأسباب التّالية :

مواجهة اشتداد المنافسة الوطنية و الدّولية وتثمين الموارد البشريّة يصبح عبئاً على غرار الإصلاح المادي ،وعاملاً أساسياً في استراتيجيات التّنمية في المؤسسة ، الفرضية الرابعة تحققت وذلك بسبب ظهور التّغيرات التّكنولوجية و التحولات التي تشهدها وحدات المؤسسة ، كلها تجعل من التّكوين وسيلة لكسب المؤهلات و الكفاءات بغض النظر عن سن العمال و كفاءتهم . و كما هو واضح فإنّ دراستنا الحالية تختلف عن الدّراسة السّابقة بحيث نهتم بدراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على فعالية المنظمة و بالتالي فإنّ الدّراسة هذه تبين لنا الاستراتيجية المتبعة في التّكوين والتدريب و تأثيره على فعالية التنظيم .

الدراسة الثانية :

"المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية"

وهي دراسة وصفية تحليلية لمركب صناعة السيارات بالروبية ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل محاولا الاجابة على التساؤل المطروح هل يشكل الاعتماد على استراتيجية التكوين للعمال المتبقين حلا اساسيا في تحقيق ميزة فعالية التنظيم ؟ او تتعدى تلك الاستراتيجية الحل المؤقت بهدف استقرار المناصب المتبقية والحفاظ على نشاط المؤسسة من الافلاس والغلق ؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مطبقا استمارة البحث على عينة قدرها 614 عاملا من مجتمع اصلي مكون 8795 عاملا وهي عينة طبقية واشتملت فرضيات البحث على :

* - تدعم اعادة التكوين المستمر للباقيين من العمال وفقا للأهداف الجديدة والمسطرة في المؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية

* - ضبط التحكم في مناصب العمل بتغيير عدد المستويات التنظيمية الهرمية الافقية والعمودية بعد تقليص عدد العمال والاحتفاظ ببعضهم يحقق الفعالية.

* - تغيير نظام تقييم الاداء والحوافز بعد التقليص من عدد العاملين شدد حرص الباقيين في مناصب عملهم على الانسجام اكثر مع الاهداف التنظيمية الرسمية في المؤسسة لتحقيق فعاليتها .

* - اعتماد الانضباط في سلوكيات المتبقين من العمال بعد تقليص عددهم الاجمالي يحقق الزيادة الطردية في الطاقات الانتاجية وضمان الربحية ويؤدي الى فعالية المؤسسة الاقتصادية.

وقد خلص الباحث في الاخير الى الفرضية الاولى استفادة العمال الباقيين من التكوين يستجيب لعمليات مختلفة داخل المؤسسة لتحويلها الى انماط قابلة للاستخدام بمعنى توظيف قدرات هؤلاء العمال العلمية وتوظيفها مع ما يدور في الورشات من تكنولوجيا وتصنيع المنتجات .

الفرضية الثانية: توصلت الدراسة الميدانية الى التأكيد ان الادارة العامة قد ادخلت تغييرات جذرية في نمط التسيير لكونها تحتل المراكز الاساسية في السلم الوظيفي الافقي والعمودي وهي ذات المراكز التي تم تقليص اكبر عدد من العمال ، ومن الطبيعي ان تركز الادارة العليا وبخاصة اصحاب القرار الصناعي على تامين المجهودات التي يبذلها العمال في مراكزهم الانتاجية .

الفرضية الثالثة: لقد اتضح لنا ميدانيا ان اصحاب القرار او الفاعلين الحقيقيين في المؤسسة لجأوا الى تغيير اداة التقييم الخاصة بالعمال المتبقين والتركيز خاصة على قدرة المؤسسة على الدفع ، وتحمل اعباء الوظائف المحددة لأهميتها النسبية وبالتالي تحديد الاجر المناسب لها وبطبيعة الحال تتطلب الوظيفة التي يؤديها المتبقين من العمال توافر العديد من العناصر كالتخصص ، والخبرة ، والمجهود ... الخ

الفرضية الرابعة: اتضح انا بأن العمال المتبقين قللوا من الغياب نتيجة تخوفهم من التسريح وهو ناتج بالدرجة الاولى من عملية التقليص في عددهم ، وبالتالي فقدهم لمناصب عملهم وينعكس على ذلك لأوضاعهم الاجتماعية وتذبذبها خاصة مع التغييرات الجذرية الحاصلة في بناءات المجتمع اقتصاديا واجتماعيا

الدراسة الثالثة:

بعنوان "اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة لمديرية الصيانة لسوناطراك اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، وقد حاول الباحث الاجابة على التساؤل المطروح: الى اي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتدريب كوظيفة اساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأسمال البشري؟ وكيف يساعد ذلك في اكساب المنظمة لاحد اهم مقاييس تقدمها اليوم الا وهي الميزة التنافسية ؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي والكيفي في بحثها مطبقا تقنية المقابلة والملاحظة والاستمارة ، بعدما تم اخيار عينة الدراسة بشكل عشوائي والتي مثلت 24 بالمئة من

المجتمع الاصيل لمديرية الصيانة حيث تم توزيع 80 استبانة وكانت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

* التدريب عملية شاملة ومستمرة تشمل الموارد البشرية لتقدمهم الى اعمالهم وتعددهم لتأديتها بالكفاءة الواجبة .

* يكون نجاح التدريب في احداث ارتفاع في معدلات الاداء والارتقاء بطرق العمل التي يؤدي بها المتدرب عمله ومدى تعلمه طرق جديدة اكثر فعالية تؤدي الى نشوء الميزة التنافسية .

* تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول واكتشاف المنظمة طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .

وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود علاقة قوية تربط بين التدريب وتحسين الاداء في العمل الذي بدوره ينعكس على الاداء العام للمنظمة ، مع وجود فرق في الاداء قبل وبعد التدريب بحيث يؤدي التدريب الى زيادة روح الانتماء للمنظمة وتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .

اعتبار التدريب ركنا اساسيا من اركان عملية التنمية الادارية فهي عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها المورد البشري تهدف الى احداث تغييرات محددة في المعلومات والخبرات والمهارات لمقابلة احتياجاتها الحالية والمستقبلية التي يتطلبها العمل الذي يؤديه .

8- المقاربة السوسيوولوجية:

يعتبر الاقتراب السوسيوولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيوولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه ،

فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيوولوجي إن صحّ القول ، وبما أن التّنظيم عبارة عن بناء إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحدهما حتماً سيصيب الآخرين، ولذا فإن التّنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون استراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات.

ومن هذا المنطلق واستناداً إلى أدبيات الدّراسة واستطلاع الدّراسات والنظريات التي تبحث في الاستراتيجية والتخطيط داخل التنظيمات اعتمدنا على نظرية التحليل الاستراتيجي التي أتى بها "ميشال كروزيه"

وزميله "أ. فريديرغ" في كتابهما "الفاعل والنسق"، إذ تناولوا في الفصل (13) الثالث عشر منه التغيير كظاهرة نسقية أي أن التغيير هو تحول نسق الفعل .

ومما سبق يمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي هو أداة أو عملية تهتم بمعاينة وتحليل البيئة ، وكذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين ، ومنه فإن التحليل الاستراتيجي يوضح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل هذا التحليل بمثابة فحص داخلي وجوهره للفحص الخارجي من خلال التركيز على أنماط البيئة ، وبالتالي لا بد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات.