

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-  
كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الأستاذة المشرفة:

د. بوخالفة رفيقة

إعداد الطالبتين:

يخلف وفاء

عيشونة رفيقة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	د. حديدان صبرينة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. بوخالفة رفيقة
مناقشا	جامعة جيجل	بوصباط أحمد

السنة الجامعية: 2018-2019 .

## شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل قطرة في بحور العلم و المعرفة. نتقدم بالشكر و العرفان و التقدير للأستاذة "بوخالفة رفيقة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها ورعايتها لهذا العمل لكي منا أخلص تحية و أعظم تقدير.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لعائلتنا الكريمة التي كانت عوناً وسنداً لنا ولها الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل. ونتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة علم الاجتماع. كما نتقدم بالشكر إلى عمال "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز" على مساعدتهم لنا في جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة. إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قريب أو من بعيد حتى ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع.



	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
	<b>أولاً: مدخل مفاهيمي للدراسة</b>
03	تمهيد
04	1. إشكالية الدراسة
05	2. فرضيات الدراسة
06	3. مبررات اختيار الموضوع
06	4. أهمية الدراسة
06	5. أهداف الدراسة
07	6. مفاهيم الدراسة
16	7. الدراسات السابقة
23	8. المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة
27	خلاصة
	<b>ثانياً: الجامعة فضاء لتكوين الإطارات</b>
29	تمهيد
30	1. التكوين
30	1.1. أهداف التكوين
30	2.1. شروط التكوين الفعال
31	3.1. عناصر العملية التكوينية
32	4.1. المشاكل التي يعالجها التكوين
33	5.1. النظريات التي اهتمت بدراسة التكوين
35	2. الجامعة
35	1.2. لمحة تاريخية عن نشأة الجامعة
37	2.2. أهداف الجامعة

38	3.2. مكونات الجامعة
40	4.2. وظائف الجامعة
41	5.2. النظريات التي اهتمت بدراسة الجامعة
46	<b>3. التكوين الجامعي للإطارات</b>
46	<b>1.3. التكوين الجامعي</b>
46	1.1.3. أهداف التكوين الجامعي
47	2.1.3. وظائف التكوين الجامعي
49	3.1.3. مبادئ التكوين الجامعي
51	<b>2.3. تكوين الإطارات في الجزائر</b>
51	1.2.3. تكوين الإطارات في الجزائر بعد الاستقلال
52	2.2.3. الجامعة الجزائرية وتكوين الإطارات
55	خلاصة
<b>ثالثا: الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية</b>	
57	تمهيد
58	<b>1. أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية</b>
58	1.1. خصائص المؤسسة الاقتصادية
58	2.1. أهداف المؤسسة الاقتصادية
60	3.1. أنواع المؤسسة الاقتصادية
62	4.1. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
66	<b>2. مفاهيم أساسية حول الكفاءة في المؤسسة</b>
66	1.2. خصائص الكفاءة
67	2.2. أنواع الكفاءة
69	3.2. ابعاد الكفاءة
70	4.2. الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية
70	5.2. النظريات التي اهتمت بالكفاءة
73	<b>3. اتخاذ القرار والتطوير داخل المؤسسة الاقتصادية</b>

73	1.3. اتخاذ القرار
73	1.1.3. أهمية اتخاذ القرار
74	2.1.3. أنواع القرارات
75	3.1.3. خطوات اتخاذ القرار
76	4.1.3. التكوين الجامعي النظري واتخاذ القرار
77	2.3. التطوير
77	1.2.3. أهمية التطوير
77	2.2.3. أهداف التطوير
78	3.2.3. الدعائم التي يقوم عليها التطوير
78	4.2.3. التكوين الجامعي التطبيقي والتطوير
79	خلاصة
	<b>رابعاً: الجانب الميداني للدراسة</b>
81	تمهيد
82	1. مجالات الدراسة
93	2. مجتمع وعينة الدراسة
94	3. منهج الدراسة
94	4. أدوات جمع البيانات
98	5. عرض و تحليل البيانات
119	6. مناقشة وتفسير النتائج
126	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
93	توزيع العمال في المؤسسة.	1
98	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	2
98	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	3
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص.	4
100	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.	5
100	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	6
101	يبين ميزة البرامج السائدة في المرحلة الجامعية.	7
102	يبين الاستفادة من المواد المدروسة في الجامعة داخل مكان العمل.	8
103	يبين توافق المعارف النظرية المكتسبة مع ما موجود في واقع المؤسسة.	9
104	يبين تأثير النظريات المتعلمة في الجامعة على عملية اتخاذ القرار.	10
105	يبين تفويض القرار لبعض العمال.	11
105	يبين مساعدة التكوين الجامعي النظري في تكوين فكرة مسبقة عن كيفية حل الأزمات.	12
106	يبين مساعدة التكوين الجامعي في اكتساب مهارة فنّ الإقناع.	13
107	يبين فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وعوامله.	14
107	يبين الأفكار التعليمية ومساعدتها على اتخاذ القرار الصائب.	15
108	يبين رأي المبحوثين حول استشارة الزملاء في حالة اتخاذ القرار.	16
109	يبين تأثير نوعية البرامج التعليمية الجامعية على تفويض سلطة اتخاذ القرار.	17
110	يبين تقييم الترتيبات الميدانية أثناء الدراسة في الجامعة.	18
111	يبين المهارات العملية المكتسبة في الجامعة.	19
112	يبين مدى مساعدة المهارات العملية على أداء الجيد للعمل داخل المؤسسة.	20
113	يبين تلقي الإطار لبرامج ودورات تكوينية.	21
113	يبين الاستفادة من الخبرة التطبيقية خلال التكوين الجامعي أثناء العمل.	22
114	يبين التكوين التطبيقي للإطار ومدى قدرته على التفكير في طرق عمل جديدة.	23
115	يبين ابتكار الإطار طريقة عمل جديدة.	24
115	يبين الترتيبات الميدانية والتخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية.	25
116	يبين تأثير الترتيبات الميدانية الجامعية على نجاح الإطار في حل الأزمات داخل المؤسسة.	26
117	يبين تأثير الترتيبات الميدانية الجامعية على ابتكار طريقة عمل جديدة داخل المؤسسة.	27
118	يبين تأثير الترتيبات الميدانية الجامعية على النجاح في حل الأزمات داخل المؤسسة.	28

## مقدمة

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاجتماعي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام وما يتضمنه، حيث أن نجاح واستقرار المؤسسة لا يتوقف على الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات الجودة العالية فقط بل تحتاج إلى متغيرات أخرى تضمن لها ذلك النجاح والاستقرار ومن بين أهم هذه المتغيرات المورد البشري الكفاء الذي يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة.

ومن هنا فقد اهتمت بالتكوين باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة، ومن بين هذه المؤسسات الجامعة التي لها أهمية كبيرة في تكوين الإطارات ذات المهارات العلمية العليا والمتخصصة والمؤهلة لتوظيف المعرفة لخدمة احتياجات ومتطلبات المؤسسات الأخرى، وتزويدها بمختلف الإطارات المؤهلة والتي تتميز بالكفاءة في مجال عملها باعتبار أن معظم المؤسسات أصبحت تتأثر مكانتها واستمراريتها في المجتمع بكفاءة اطاراتها وموظفيها.

من هذا المنطلق يأتي اهتمامنا بالتكوين الجامعي باعتباره وسيلة مهمة لإعداد الكفاءات وتنمية المعارف والمهارات وإعادة استثمارها لتحقيق أهداف مهنية بالمؤسسة ولهذا قمنا باختيار موضوع التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية وقمنا بدراسته من خلال محورين.

المحور النظري الذي يضم ثلاثة أقسام حيث القسم الأول منه جاء تحت عنوان مدخل مفاهيمي للدراسة يتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية.

أما القسم الثاني فقد جاء تحت عنوان الجامعة فضاء لتكوين الاطارات وتناولنا فيه التكوين الجامعة، التكوين الجامعي للإطارات، في حين تعرضنا في القسم الثالث إلى الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية، مفاهيم أساسية حول الكفاءة في المؤسسة، اتخاذ القرار والتطوير داخل المؤسسة.

أما المحور التطبيقي أو الجانب الميداني تناولنا فيه مجالات الدراسة (الزماني، المكاني، البشري)، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عرض ومناقشة النتائج حيث تطرقنا فيه لتحليل وتفسير نتائج الدراسة، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء المقاربة السوسولوجية.

## أولاً: مدخل مفاهيمي للدراسة

### تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة

### خلاصة



**تمهيد:**

يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية النظرية التي يعتمد عليها الباحث في مسار دراسته على اعتبار أنّ المفاهيم تشكل أدوات بحثية تحدد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية في ترابط عناصرها، كما أنه يقوم بإبراز المعالم الرئيسية التي سيقوم بدراستها ضمن بحثه، ومن هنا أصبح هذا الفصل من بين المقومات الأساسية في هذه الدراسة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى اشكالية الدراسة والأسباب الكامنة وراء اختيارنا لهذا الموضوع، كما سنقوم بعرض أهمية وأهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها، المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة، ثم عرض الدراسات السابقة التي طرحت حول الموضوع، وأخيرا سنقوم بعرض المقاربة السوسولوجية .

## 1. إشكالية الدراسة:

يشهد مجتمعنا حاليا وجود العديد من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التنمية والتطور في مختلف المجالات من أجل النهوض بالمجتمع ودفعه إلى التقدم والازدهار ومن بينها المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نسق فرعي تضم مجموعة من العناصر المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، وهي بدورها تتطور وتحقق أهدافها من خلال أهم عنصر لديها ألا وهو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لأي مؤسسة ومحرك نجاح أو فشل أي تنظيم وهذا على أساس كفاءته ومهارته وما يمتلك من مؤهلات تدعم هذا التنظيم وهذا ما دفع مختلف المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها وتزويدها بمختلف المهارات والمعلومات التي تجعلها ذات كفاءة عالية تساهم في تحريك عجلة الاقتصاد والتنمية، وذلك عن طريق التكوين الذي يعد أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وإعداد العاملين وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤولية من خلال رفع قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا.

وتعتبر الجامعة لما لها من أهمية في تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمهارات كنسق فرعي آخر للمجتمع تقوم بتكوين الكفاءات اللازمة لسوق العمل، حيث تتحمل مسؤولية تزويد خريجها بالمعلومات والمعرفة والخبرة التكنولوجية والمهنية، أي أن الجامعة تحتل جزءا وموقعا استراتيجيا في نظم الابتكار والاختراع، هذه الأخيرة تطبق في المصانع والمؤسسات المختلفة، ويتمثل الدور الفعال والأساسي للجامعة في تقديم تكوين عالي ومؤهل للطاقات البشرية في كل التخصصات المطلوبة وهذا لتولي دورها في المجتمع عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، ولذلك فرسالة الجامعة تتمثل في الاستفادة من ثمار المعرفة والتراث العلمي الحضاري والإنتاج الفكري وتنمية الثروة البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية ومستواها الحضري والمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته وهذا كله يتطلب عنصر الكفاءة كمطلب أساسي لقبول مخرجات الجامعة وإطاراتها البشرية، إلا أنه بالرجوع لنتائج الدراسات المختلفة في المجال الاقتصادي والاجتماعي نجد أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق التنمية وللحاق بركب الاقتصاد العالمي، بحيث أرجعت السبب في هذا إلى نقص الكفاءة والمهارة خاصة مع التطور الحاصل في التكنولوجيا الذي جعل مناصب العمل تتغير بسرعة وتتطلب كفاءات جديدة وبالتالي زيادة الطلب على خريج الجامعات من ذوي التكوين الجيد والمؤهلات العالية.

ولهذا جاءت دراستنا للبحث عن الكيفية التي يؤثر بها التكوين الجامعي للإطار على كفاءته داخل المؤسسة الاقتصادية إذ بلورنا حيرتنا هذه في الاشكال الرئيسي التالي:

كيف يؤثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج تحت هذا السؤال تساولين فرعيين كآلاتي:

- كيف تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الاطار بالجامعة على عملية اتخاذه للقرار داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف تساهم المهارات العملية التي اكتسبها الاطار بالجامعة على عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يؤثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار بالجامعة في رفع قدرته على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تساهم المهارات العملية التي يتحصّل عليها الإطار بالجامعة في زيادة قدرته على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية.

### 3. مبررات اختيار الموضوع

عند اختيار موضوع بحث علمي يجب أن يقوم على أسباب محددة منها ما هو ذاتي متعلق بالباحث، ومنها ما هو موضوعي يكشف عن دوافع الدراسة، ويعدّ موضوع التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الهامة التي تستدعي الدراسة والبحث العلمي، وعلى ضوء ذلك فإنّ أسباب اختيار هذا الموضوع تتمثل في:

- الرغبة الشخصية في التعمق في موضوع أثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية ومحاولة الكشف عن مختلف جوانبه.
- إثراء الرصيد المعرفي.
- القيام ببحث ميداني علمي بتطبيق المعارف والمعلومات التي تعلمناها.
- المشاكل التي يقع فيها الإطار بين ما يتلقاه من تكوين في الجامعة وبين الواقع الذي يعيش فيه ويجب ان يتفاعل معه ويبدع فيه دفعا للبحث عن كيفية تأثير التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة .

### 4. أهمية الدراسة:

يعدّ موضوع الدراسة المتمثل في دراسة العلاقة بين العملية التكوينية بالجامعة وكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية ذو أهمية بالغة، وذلك باعتبار الجامعة مصدر للطاقات البشرية والمؤسسة الاقتصادية كمستقبل لهذه الطاقات، حيث أنّ أهمية المورد البشري وتحديد الإطار الجامعي داخل المؤسسة الاقتصادية تكمن في كيفية وطرائق الإعداد والتكوين المسؤول لمسايرة التحديات والتطورات السريعة في مختلف الميادين.

فأهمية الموضوع تنتج من أهمية التكوين الجامعي من جهة، ومن أهمية الكفاءة في المؤسسة من جهة أخرى باعتبارها محرك للتنمية.

### 5. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة كيف يؤثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة التعرف على مدى فعالية البرامج التكوينية التي تنتهجها الجامعة للرفع من كفاءة الإطار.

- محاولة الكشف عن استجابة التكوين الجامعي لمتطلبات ووظيفة الإطار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - محاولة الكشف عن واقع وطبيعة التكوين الجامعي.
  - محاولة معرفة ما هي قوة العلاقة بين الجامعة باعتبارها مجالا لإعداد وتكوين الإطارات والمؤسسة الاقتصادية كمجال لاستغلال هذه الطاقات في عمليات التنمية وحلّ مشاكل المجتمع.
  - محاولة معرفة نقاط الخلل والضعف في التكوين الجامعي المقدم للإطارات الجامعية من خلال ممارستها هذه المعارف والمهارات في الوظيفة التي يشغلها.
  - محاولة إثراء البحث العلمي بمزيد من الدراسات حول الموضوع .
- 6. مفاهيم الدراسة:**

إنّ تحديد المفاهيم من أهم الخطوات اللازمة التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تشكل المفاهيم الإطار المرجعي لمسار الدراسة، فهي تعكس محتوى ورؤية الباحث للموضوع، وعلاقته بالتراث السوسيولوجي، وهي رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك، أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، آرائهم، تجريدات الأحداث الواقعية. (1)

كما أنّها تعتبر المسار الذي يهتدي به الباحث عند توجيهه نحو مجتمع دراسته، وهي تساعد الباحث أيضا على تلمس الخصائص الأولية للظاهرة وتمكنه من التمييز بينها وبين ظاهرة أخرى. (2)

وبغرض ضبط مؤشرات الدراسة قمنا بتحديد هذه المفاهيم التي وردت في البحث والتي تكتسي أهمية في التعريف بموضوع البحث.

**1.6. التكوين الجامعي:** قبل التطرق إلى مفهوم التكوين الجامعي لابد من تعريف كل من التكوين والجامعة.

### 1.1.6. التكوين:

❖ لغة: كَوْن، تكوين الشيء أو جده، التكوين إخراج المعدوم من العدم إلى وجوده. (3)

(1) - فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص92.

(2) - محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة باتنة، 1999، ص240.

(3) - المنجد في اللغة والإعلام: دار الشروق، د ب، ط1، 1991، ص901.

❖ **اصطلاحاً:** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعد أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (1)

كما يعرف أيضا: "هو اكتساب الفرد للمهارات والمعارف الجديدة، وتطوير المهارات والمعارف التي يمتلكها، الأمر الذي يولد دوافع أقوى وقدرة أكبر للعمل والتعامل في مجال العلاقات الإنسانية ولهذا انعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة. (2)

يفهم من خلال التعريفين أنّ التكوين هو عملية تهدف إلى اكساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم لأداء معين.

– حسب **جارديلي P.jaradilie**: "هو عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام وتسمح له بالقيام بمهام أخرى". (3)

– **أمّا بوفلجة غياث** فيعتبره: "تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتصلة بمواقف العمل المختلفة من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن.

يشير هذا التعريف إلى أنّ التكوين عملية منظمة لها طرق وأساليب تهدف إلى إكساب الفرد والمعارف والمهارات والاتجاهات للقيام بالمهام بكفاءة عالية.

كما يعرف أيضا أنه: "عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتاج هذه العمليات". (4)

يفهم من هذا التعريف أنّ التكوين يكون مبرمج مسبقا بشكل يدفع الفرد إلى نشاط مهني معين من خلال مجموع البرامج والعمليات التي يقوم عليها.

وأیضا هو: " تلك العملية المنظمة التي تقوم على أسس علمية مضبوطة تهدف إلى اكساب الفرد المعارف والمهارات وسلوكيات جديدة، أو تطويرها وتحسينها لأجل تمكينهم من أداء وظائفهم وأعمالهم، وكذلك

(1) – زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية، د ب، د ط، 1989، ص 255.

(2) – عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2011، ص ص 191-192.

(3) – لحسن بوعبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1989، ص 23.

(4) – المرجع نفسه: ص 9.

حسن التعامل مع العراقيل والمشاكل التي تواجههم، والتكيف والتأقلم مع مستجدات وتغيرات المستقبل، سواء على مستوى البيئة التنظيمية الداخلية أو الخارجية لها، ومبين تلك المستجدات التطورات التكنولوجية المتتالية والمستمرة الحاصلة في تلك البيئة." (1)

### التعريف الإجرائي للتكوين:

هو عملية منظمة تهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة التي تمكنه من القيام بالعمل المطلوب، وتطوير هذه المهارات وتحسينها بشكل يولد الفرد قدرة أكبر للتعامل مع مختلف المهام التي تسند إليه داخل المنظمة ومع التغيرات والتطورات التكنولوجية المتتالية التي تحصل داخل بيئة العمل.

### 2.1.6. الجامعة:

❖ لغة: جامعة من فعل جمع، يجمع، جمعا. جمع المتفرق جمعا، أي ضم بعضه إلى بعض وتجمع انضم، ويقال قدر جامعة، بمعنى عظيمة، وجمعتهم جامعة، أمر جامع، والجامعة مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها العلوم والفنون والآداب (جمَع). (2)

❖ اصطلاحا: تعرّف الجامعة على أنّها: " المكان أو البيئة التي تتفاعل فيها الأفكار، وتكتف المواهب وتنمي الميول والقدرات". (3)

يفهم من التعريف أنّ الجامعة مكان للتفاعل وتنمية القدرات لدى الطلاب وبالتالي فدور الجامعة الأساسي هو إبراز القدرات وتنمية المعارف لدى الخريجين، وقد ركّز هذا التعريف على دور واحد للجامعة وأهم أدوار أخرى كتتمية المجتمع.

تعرّف أيضا بأنها مؤسسة علمية تتخذ البحث العلمي الموضوعي والإمبريقي مثلا أعلى في حمايتها للقيم الاجتماعية، وترسيخ دعائم النظام الاجتماعي القائم. (4)

(1) - لبيتم ناجي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012، ص137.

(2) - إبراهيم أنس وآخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط2، د ت، ص135.

(3) - عماد محمد عطية: التعليم العالي (تاريخه، فلسافته، بيئة الحرم الجامعي)، الدار العالمية للنشر والتوزيع، د ب، ط1، 2014، ص17.

(4) - أسماء هارون: دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2010، ص11.

وتعرّف الجامعة أيضا: بأنها تلك المنظمة التي تحتوي عددا من المعاهد التعليمية العليا، وتكون لديها غالبا كلية للفنون واثنان أو أكثر من المدارس أو الكليات المهنية، وتقديم برنامج للدراسات العليا، وتكون قادرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة. (1)

وتعرّف أيضا بأنها: "مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي". (2)

وتعرّف بأنها: "مؤسسة للتعليم العالي، تهتم بتدريب وتعليم الطلاب الذين يهون دراستهم الثانوية وتمنح عددا من المعاهد والكليات التي تتولّى التدريس في مختلف الدراسات العليا على أن يكون في مناهجها ثلاث كليات على الأقل، تتولى تدريب العلوم الإنسانية وما يتفرّع منها، أو العلوم التطبيقية وما يتفرّع منها". (3)

يفهم من التعريفين أنّ الجامعة مؤسسة للتعليم العالي والتكوين للطلاب وهي مرحلة أخيرة من مراحل التعليم تأتي بعد المرحلة الثانوية بحيث تضم مجموعة من الكليات الخاصة بتعليم هؤلاء الطلاب مختلف التخصصات.

#### ❖ التعريف الإجرائي للجامعة:

الجامعة مؤسسة اجتماعية تعليمية تتكون من مجموعة من معاهد وكليات تمارس وظائف متعدّدة من التدريس إلى البحث العلمي وصولا إلى إعداد الإطارات علميا وعمليا في مختلف التخصصات وتزويدهم بالمعارف، والمهارات اللازمة التي تتوافق مع الشروط التي تتطلبها البيئة المحيطة بها.

(1) - وفاء محمد البردعي: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص290.

(2) - هاشم فوزي دباس العيادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2009، ص62.

(3) - جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص251.



**3.1.6. التكوين الجامعي:**

يعرّف كما يلي: تعليم عالي وتأهيل لقوى بشرية عليا ورفيعة المستوى لكي تقوم بالترشيد والبحث العلمي، إنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة وتضم إدارة المجتمع والدولة سياسيا، واقتصاديا واجتماعيا.<sup>(1)</sup>

يعرّف أيضا بأنه: " الدراسة المتخصصة في الجامعات ترتبط بمادة التخصص وما يرتبط بها من مواد على عكس الدراسة في التعليم العام الذي يسبق التعليم الجامعي.<sup>(2)</sup>

هذا التعريف أبرز خصائص التكوين الجامعي واعتبره مرحلة جامعية تأتي بعد المرحلة الثانوية لتكوين دراسة أكثر تخصصا عن سابقتها.

**التعريف الإجرائي للتكوين الجامعي:**

التكوين الجامعي عبارة عن مجموعة من النشاطات والعمليات التي تقدم المعارف والمهارات اللازمة إلى الطالب الجامعي باعتباره مدخل في الجامعة وتحويله إلى مخرج يمتلك المعارف والمعلومات والقدرات والمهارات النظرية والتطبيقية اللازمة التي تؤهله للقيام بالدور الفعّال داخل مؤسسات المجتمع.

**2.6. الكفاءة:**

❖ **لغة:** جاء في لسان العرب الكفاء: النظير وكذلك الكفاء والكفو على وزن فعل فعول والمصدر الكفاءة بالفتح والمد، وتقول لا كفاءة له بالكسر، وهو في الأصل مصدر لا نظير له، والكفاء النظير المساوي وتكافأ الشيطان تمثالا وكأفأة وكفاءة مائه ومن كلامهم الحمد لله كفاء الواجب أي قدر ما يكون مكافئا له.

والاسم الكفاءة والكفاء، وأكفأت الإبل كثر نتاجه.<sup>(3)</sup> وبالتالي يمكن القول أنّ الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر.

(1) - زين الدين مصمودي: عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة الدراسات العليا نحو مهنة التدريس، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1989، ص15.

(2) - أسماء هارون: مرجع سابق، ص12.

(3) - ابن منظور: لسان العرب، مجلد 12، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط1، 1988، ص112-115.

❖ **اصطلاحاً:** تعرّف الكفاءة على أنّها: "تلك المؤهلات التي يتم قياس مستوى كفاءتها، والاعتراف بها من قبل مجموعة من الممارسين للصناعة التي يعمل بها الشخص".<sup>(1)</sup>

ويفهم من هذا التعريف أنّ الكفاءة هي مجموع المعارف والقدرات التي يمتلكها العامل ويتم الاعتراف بها من قبل صاحب العمل الذي يعمل عنده العامل.

يعرّف نوبيه وبفيتو Noyé, D, et biveteaux الكفاءة بأنّها: "أظهار في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول".<sup>(2)</sup>

يعرّف القاموس le petit robert الكفاءة على أنّها: "معرفة معمقة ومعروفة تمكن أو تعطي لصاحبها حق التحكم واتخاذ القرارات في مجالات معينة".<sup>(3)</sup>

عرّفتها اميت وشومكر Amite et shoemaker: "هي قدرة المنشأة على بدل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد".<sup>(4)</sup>

هذا التعريف اعتبر الكفاءة على أنها استطاعة المؤسسة استغلال مواردها من أجل تحقيق الأهداف في المسطرة وأغفل مكونات الكفاءة.

كما يعرفها موريس ومونتيموليد على أنها مجموعة مستقرة من المعارف العامة والعلمية والسلوكيات والإجراءات المعيارية وطرق التفكير، التي يمكننا استعمالها دون الحاجة إلى تدريب جديد.<sup>(5)</sup>

### التعريف الإجرائي للكفاءة:

هي مختلف المهارات والقدرات والمعارف والمؤهلات التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله إلى القيام بالعمل المطلوب منه بغية تحقيق الأداء الفعال والقدرة على التطوير والتسيير داخل المؤسسة.

(1) - خبضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013، ص82.

(2) - عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010، ص56.

(3) - نورالدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 223.

(4) - فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة، الجزائر، د ط، 2008، ص138.

(5) Djemail lassoued, du développement des compétences clés en milieu professionnel de concept de compétences d'employabilité durable ,thèse de doctorat, spécialité sciences de l'éducation, université de Rouen, 2017, p45 .

**3.6. الإطار:**

عرّفه قاموس اللغة الفرنسية على أنه: "عضو من العمّال الممارسين لوظائف ومهام الإدارة أو الإشراف داخل المؤسسة، له الحق في منحة التقاعد الخاصة بالإطار".<sup>(1)</sup>

**تعريف آخر:** الإطارات هم: "أفراد يمارسون مهام الإدارة والتنظيم والمراقبة داخل مؤسسة أو إدارة".<sup>(2)</sup>

يفهم من هذين التعريفين أنّ الإطار هو الفرد العامل في مجال الإدارة ويمارس مهام إدارية بالإشراف والمراقبة.

**التعريف الإجرائي للإطار:** هو ذلك الشخص الذي تخرج من الجامعة وتحصل على شهادة وتكوين لمدة زمنية معيّنة، ويمارس نشاطه الوظيفي داخل مؤسسة معيّنة سواء كانت عامة، أو خاصة ويتحمل مسؤوليات مختلفة متمثلة في الإشراف والمراقبة والتنظيم وذلك مقابل أجر معيّن.

**4.6. المؤسسة**

❖ **لغة:** مؤسسة من فعل أس، يأس، أسا، يقال: أسس البناء، وضع أساسه، والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها، وأصل كل شيء ومبدؤه، والمؤسسة هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح.<sup>(3)</sup>

❖ **اصطلاحا:** تعرّف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.<sup>(4)</sup>

يفهم من هذا التعريف أنّ المؤسسة عبارة عن منظمة يسيّرها مجموعة من الأشخاص لديهم أهداف مشتركة قاموا بتأسيسها من أجل تحقيق هذه الأهداف ويشرفون على تسييرها لاتخاذ القرارات الضرورية لاستمرارها.

(1) - ليندة عزازة: صورة الزوجة الإطار بين التربية الأسرية والالتزامات الاجتماعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة 2005-2006، ص8-9.

(2) - نفس المرجع، ص9.

(3) - إبراهيم أنس وآخرون: مرجع سابق، ص17.

(4) - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2000، ص25.

## 5.6. المؤسسة الاقتصادية:

هي الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

تعرف بأنها: "الوحدة التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".<sup>(2)</sup>

وبالتالي تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة اقتصادية تتكون من مجموعة من الأفراد يمارسون مجموعة من النشاطات المختلفة التي تساهم في ضمان استمرار هذه المؤسسة وتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

وتعرف كذلك "تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج".

وتعرف أيضا: "بأنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزيع المهام والمسؤولية".<sup>(3)</sup>

يعتبر هذا التعريف أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو الإنتاج من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بواسطة مجموعة من الأنشطة بغرض التسويق.

## التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة تضم مجموعة من الأفراد يقومون بتحويل المدخلات إلى مخرجات بواسطة عدة أنشطة بهدف تحقيق الربح، وذلك من خلال تبني أسلوبا تنظيميا معينًا، لتحقيق التسيير الفعال، ومن ثمة تحقيق الكفاءة ويتم ذلك بواسطة تميز الوظائف وتقسيم العمل، وتوزيع الأدوار وتنظيم الاتصال العمودي والأفقي.

(1) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 5، 2007، ص24.

(2) - المرجع نفسه، ص24.

(3) - إسماعيل عرياجي: اقتصاد المؤسسة (أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، د ت،

**6.6. اتخاذ القرار:**

يعرف اتخاذ القرار بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"<sup>(1)</sup>. ويعرف أيضا "بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مج من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"<sup>(2)</sup>.

**التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار:**

اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل عند حدوث مشكلة ما داخل الإدارة وتصنيفها وتحليلها على أسس منهجية و علمية ،مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة بالمؤسسة للخروج بأفضل القرارات وبتالي تحقيق الاهداف العامة .

**7.6. التطوير:**

يمكن القول بأن التطوير "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية واكتسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها"<sup>(3)</sup>. التطوير نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء الأفراد والمنظمة للمستقبل<sup>(4)</sup>.

**التعريف الإجرائي للتطوير:**

التطوير هو عملية تهدف إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وتنمية قدراتهم كما أنه نشاط موجه نحو المستقبل.

(1) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2013، ص 139.

(2) عبد السلام أبو قحف وآخرون: نظم الإدارة الحديثة (المديرون-المنظمات-التخطيط الاستراتيجي-القرارات-الاتصالات) دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، د ط، 2011، ص 146.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة المواد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005، ص 437-438.

(4) سعاد حائف برونوطي: إدارة المواد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط 2، 2004، ص 434.

**8.6. القدرة:**

تعرف بأنها "صفة من صفات النفس البشرية، وتشتمل على جميع العمليات والحالات النفسية." تلك الصفة التي لا تنحصر في المعرفة والمهارات والخبرات ولكنها تعمل على ضمان الاكتساب السريع أو التعزيز والتطبيق الفاعل لها في الممارسة<sup>(1)</sup>.

القدرة هي القوة الفعلية على الأداء التي يصل إليها الإنسان عن طريق التدريب أو بدونه<sup>(2)</sup>

**التعريف الاجرائي للقدرة:**

القدرة هي افضل مستوى يحتمل أن يصل اليه الفرد في عمل ما اذا حصل على احسن تدريب أو تعليم، وقد تكون بدنية أو عقلية أو مهنية .

**7. الدراسات السابقة:**

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد، أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات، أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة، والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة، وفيه يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة.<sup>(3)</sup>

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت علاقة الجامعة والتكوين الجامعي بسوق العمل وبالمجتمع ككل وهي كالاتي:

(1) - محمد بن يونس: مبادئ علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص 250.

(2) - أحمد مصطفى: المعايير والاختبارات المهنية على المستوى العربي، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، د ب، ط 1، 2001، ص 15.

(3) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص137.

## 1.7. دراسات جزائرية

الدراسة الأولى<sup>(1)</sup>: دراسة كواشي سامية

هي دراسة تحت عنوان "العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية" قدمت كرسالة لنيل شهادة الماجستير بجامعة باتنة للموسم الجامعي 2005/2004 قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، حيث انطلقت الباحثة في إشكالياتها من تساؤل مفاده، هل يتوفر التكوين كمنسق فرعي بالجامعة على خصائص النسق المفتوح على المؤسسة الاقتصادية كمحيط له في الجزائر؟

- وقامت بصياغة أربع فرضيات لهذه الدراسة والمتمثلة في:
- العملية التكوينية بالجامعة من برامج وطرق تدريب وأساليب التقييم تستجيب لمتطلبات العمل.
- يمتلك خريج الجامعة العامل بالمؤسسة الاقتصادية القدرات اللازمة لمنصب العمل الذي يشغله بهذه المؤسسة.
- تتلقى الجامعة تغذية رجعية في صورة معلومات من المؤسسة الاقتصادية في ضوء أداء خريجها.
- هناك تنسيق وتعاون بين المؤسسة الاقتصادية والجامعة.

كما أنها اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، أما عن الأداة المستعملة فهي الملاحظة، الاستمارة، المقابلة.

ولقد استخدمت الباحثة عينتين لهذه الدراسة، عينة من خريجي الجامعات العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وعينة من الأساتذة الجامعيين وكانت العينة بثماني مؤسسات أي نسبة 20% تقريبا من مجتمع البحث، وتشمل هذه المؤسسات على 213 خريج جامعة يشتغلون بمناصب مختلفة بهذه المؤسسات، ففي قائمة المؤسسات الاقتصادية استخرجت وحدات العينة بواسطة الاختيار العشوائي البسيط.

ومن بين أهداف الدراسة: التعرف على مدى كفاية التكوين الجامعي للتحكم في متطلبات العمل بالمؤسسة الاقتصادية والنظر في مدى ملائمة المناصب التي يشغلها خريجي الجامعة.

وأیضا التعرف على مدى تماشي العملية التكوينية بالجامعة مع متطلبات سوق العمل بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك التعرف على العلاقات التي تربط الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية.

(1) - سامية كواشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،

جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005/2004.

أما بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها:

- أنّ التكوين كنسق فرعي بالجامعة لا يتوفر على خصائص النسق المفتوح على المؤسسة الاقتصادية كمحيط له.
- العملية التكوينية بالجامعة تعتمد على الطرق التقليدية وحشو الذهان بالمعارف والمعلومات واعتماد الطريقة الإلقائية كأسلوب للتدريس.
- غياب طرق حديثة وهذا ما يعوّد الطالب على الكسل والاعتماد الكلي على المطبوعات، وتحرمه من تنمية مهاراته والاعتماد على نفسه، وهذا ما يجعله بعيدا عن الميدان العملي.
- غياب الاتصال بين المؤسسات الاقتصادية والجامعة.

#### الدراسة الثانية<sup>(1)</sup>: دراسة أسماء هارون

وهي الدراسة الموسومة ب: "دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، للسنة الجامعية 2010/2009.

وجاءت هذه الدراسة لمعالجة سياسة التعليم العالي في الجزائر للوصول لمدى مساهمة التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، وهذا من خلال دراسة نقدية لنظام LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه) على المستوى النظري والتطبيقي، وتمحور سؤالها الرئيسي كالتالي:

❖ إلى أي حدّ يمكن أن يساهم التكوين الجامعي في ظل الإصلاحات الجديدة - نظام LMD - في ترقية المعرفة العلمية؟

وللإجابة على هذا السؤال حاولت اشتقاق ثلاث أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

1. ما هي نظرة الطالب والأستاذ للنظام الجديد ليسانس، ماستر، دكتوراه (LMD)؟
2. هل الإمكانيات البيداغوجية المتاحة ساهمت في التحصيل العلمي للطالب؟
3. هل استطاع نظام LMD تحقيق جودة التكوين الجامعي؟

أما الأهداف الأساسية لهذه الدراسة فتتمثل في:

(1) - أسماء هارون: مرجع سابق.



- تحديد معايير التكوين الجامعي في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، ومحاولة تقييم التجربة الجزائرية على ضوءها.
- زيادة الاهتمام بقضايا الجامعة باعتبارها آلية لتلبية الاحتياجات الوطنية وسوق العمل وخطط الانماء الشامل على أسس علمية مدروسة.
- التعرف على التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية من خلال الهيكلة الجديدة LMD.
- تشخيص واقع تطبيق نظام LMD في الجامعة الجزائرية.
- معرفة نتائج التجارب الأولية لنظام LMD في الميدان.
- التطرق لأهم العراقيل التي تقف أمام إمكانيات الدولة المسخرة لتطبيق نظام LMD.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة بالوقوف على العوامل المؤثرة عليها، وذلك بجمع المعلومات والاحصائيات مع تحليلها كفيها وكما وتفسيرها واستخلاص النتائج بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

تمثل مجتمع البحث في طلبة وأساتذة الجامعة الجزائرية على اختلاف تخصصاتها، وكانت العينة عشوائية منتظمة مكونة من فئة طلبة LMD والأساتذة المشرفين عليهم بحيث بلغت فئة الطلبة LMD 250 طالب وطالبة، أما فئة الأساتذة المشرفين فبلغت 66 أستاذ وأستاذة.

اعتمدت الباحثة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة المباشرة والاستمارة.

ومن أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها:

- ❖ نظام LMD كما هو مطبق حاليا لا يزال غير واضح المعالم لدى الأسرة الجامعية، كما أكدت أن عدم ملائمة الإمكانيات البيداغوجية لمتطلبات تطبيق هذا النظام الجديد جعلته غير قادر على تحقيق معايير جودة التكوين على الصعيد النظري بترقية المعرفة العلمية، وعلى الصعيد المهني بخلق إطارات تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

## 2.7. الدراسات العربية

## الدراسة الأولى: (1)

قام بها عبد الله محمد عبد الرحمان، تحت عنوان "الجامعة والمجتمع" دراسة ميدانية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، وذلك سنة 1990 وقد أهتم الباحث بأهمية ودور الجامعة في عمليات التنمية والتحديات بصفة عامة.

وكان الهدف من هذه الدراسة بيان دور الجامعة والتعليم الجامعي في عمليات التنمية وأيضا بيان الدور الذي تقوم به جامعة السلطان قابوس لتنمية وتحديث المجتمع العماني في ضوء السياسات الراهنة، وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة الفعلية بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية الأخرى؟
- ما هي أوجه التعاون المتبادل بين الجامعة باعتبارها المؤسسة الرئيسية وبين المؤسسات الاجتماعية الأخرى؟

وللإجابة على هذه التساؤلات ركز الباحث على اختيار عينة من مجتمع بحث من طلبة السنة النهائية في كليات: التربية، العلوم الإسلامية، الهندسة، العلوم، والطب، وعينة أخرى من المسؤولين في مختلف الوزارات والمؤسسات لإعطائهم آرائهم حول العلاقة المتبادلة بين الجامعة والمجتمع العماني، وواجه التعاون بين الجامعة وقطاعاتهم.

أما المنهج والأدوات المستعملة فالدراسة كانت استطلاعية بصفتها تهدف إلى التعرف على دور الجامعة ومدى اسهامها في عمليات التنمية، واستخدم دراسة الحالة كأحدى الطرق المنهجية باعتبار الدراسة طبقت على جامعة بعينها لمعرفة واقعية تأثيرها على المجتمع.

ولقد استخدم الباحث لجمع البيانات استمارة استبيان موجهة للطلبة وشملت 28 سؤالا تنوعت حسب متغيرات الدراسة، ودليل مقابلة مفتوحة مع المسؤولين وكذا الاحصائيات كأحد المصادر الهامة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن: دراسات في علم الاجتماع، ج2، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2000، ص ص 95-181.

- ضرورة تحديث طرق التدريس وتطوير المناهج والاهتمام بسياسات التوجيه والاختيار المهني، إضافة إلى ضرورة الاستفادة من التعليم المتحصل عليه في الجامعة وأن يكون مجال العمل في التخصص نفسه.
- ضرورة تقديم البحوث العلمية والتطبيقية والاستشارات العلمية المتطورة والمساعدات الفنية ونشر العلم وبرامج التدريب المهني سواء بالنسبة للمتخرجين على مستوى الجامعة أو العاملين بالمؤسسات المختلفة.
- يجب التنسيق بين الجامعة ومختلف الوزارات والمؤسسات وبيان احتياجاتها من الخريجين في مختلف التخصصات.

#### الدراسة الثانية: (1)

قام بها حبيب الله محمد التركستاني، تحت عنوان "دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، وذلك سنة 1997.

ولقد هدفت الدراسة إلى اختيار بعض العوامل التي أدت إلى عدم قبول سوق العمل السعودي لمخرجات التعليم، والمسؤوليات التي تقع على الجامعات لموائمة تلك المخرجات مع سوق العمل ميدانياً، وهدفت أيضاً إلى دراسة أسباب عدم قبول سوق العمل المحلي لمخرجات التعليم من الطلبة المتخرجين في الجامعة السعودية، وذلك من خلال التعرف على أسباب عدم قبول القطاع الخاص لمخرجات التعليم السعودي، ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لأنّ الباحث يصف ويشخص الأسباب التي أدت إلى عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل السعودي، ولجمع المعلومات استخدم الباحث قائمة استبيان وزعت على عيّنة من رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس، في كليات الجامعة المختلفة، والعيّنة هنا كانت عشوائية.

كما أنّ الباحث من خلال دراسته هذه توصل إلى أنّ هناك أربعة (4) عوامل كانت سبب في عدم قبول سوق العمل السعودي لمخرجات الجامعة وهي:

- الجانب السلوكي للخريج ومنه إعادة النظر في سياسة القبول.
- الجانب الأكاديمي ومنه إعادة النظر في تكوين الأستاذ الجامعي.

(1) - حبيب الله بن محمد التركستاني: دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد3، جامعة الكويت، 1999، ص ص78 - 81.

- قدرات ومهارات خريج الجامعة، ويطورها بالاستفادة من الدورات التدريبية.
- الجانب المرتبط بالأجور، وهو من مسؤولية الجهات الوصية.

وتوصلت هذه الدراسة في نهايتها إلى نتائج مهمة حول عدم امتلاك خريج الجامعة للمهارات والخبرات اللازمة وكذلك الضعف في اللغة الإنجليزية، ضعف القدرة التحليلية لدى الطالب المتخرج، الجامعات لا تقوم بتدريب الطلاب وتأهيلهم للعمل في القطاع الخاص.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا التي تتناول أحد المتغيرين، لمسنا تباين وتشابه على مستوى نقاط كثيرة بمقارنتها مع الدراسة الحالية ويكمن هذا التباين والتشابه في عدة جوانب في الدراسات ابتداء من صياغة الفروض والأهداف مروراً بالعينة ونوعها وأدوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب والنتائج.

إذ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هذه النقطة حيث أن الدراسة الحالية تتناول التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة حيث أن كل دراسة تناولت كل متغير على حدى، حيث أننا لم نتطرق لدراسات تناولت المتغيرين معا وذلك نظراً لنقص الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين والدراسات التي تطرقنا إليها منها من اهتم بربط العلاقة بين التكوين الجامعي وبعض المتغيرات الأخرى كدراسة "سامية كواشي" و "أسماء هارون" والبعض الآخر تكلم عن الجامعة والتعليم العالي بصفة عامة.

كان هناك اختلاف بين فرضيات موضوع دراستنا والدراسات السابقة من حيث الصياغة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهداف البحث فكل دراسة لها هدفها الخاص بها، وهذا الاختلاف نرجعه لعدم وجود دراسة جمعت بين التكوين الجامعي وكفاءة الإطار وبالنسبة للعينة هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ويكمن هذا الاختلاف في أن العينة المتبعة في دراستنا الحالية هي عينة قصدية موجهة للإطارات الجامعية بينما الدراسات السابقة كانت عشوائية موجهة للعمال بصفة عامة.

أما من حيث التشابه فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات من بينها الاستمارة كأداة للدراسة كدراسة سامية كواشي وأسماء هارون وحبيب التركستاني، واختلفت مع دراسة عبد الله محمد عبد الرحمن الذي اعتمد على دراسة الحالة.

أما من حيث المنهج المستخدم فقد انفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي وذلك نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة.

وتختلف كذلك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجال وزمان ومكان تطبيقها.

أما من حيث النتائج فكل دراسة توصلت إلى نتائج مهمة خاصة بها تختلف عن بعضها البعض وذلك نظرا لاختلاف أهداف الدراسة.

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول الوصول إلى النتائج المطلوبة من خلال الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

## 8. المقاربة السوسولوجية :

تتعلق كل دراسة من اقتراب نظري يعتمد عليه الباحث في بناء وتحليل موضوع بحثه، حيث تمثل المقاربة السوسولوجية قاعدة الدراسة فهي تمد الباحث باطار تصوري يساعده على تحديد الابعاد التي عليه أن يدرسها وتمهد له الطريق لجمع معطياته وتنظيمها وتصنيفها وتحديد ما بينها من ارتباطات وتدخلات، فالإقتراب السوسولوجي يعد من الضروريات الهامة في الدراسة السوسولوجية التي يندرج ضمنها موضوع الدراسة وذلك بغية التفسير الواضح والدقيق للظاهرة المدروسة وانطلاقا من طبيعة موضوع بحثنا التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الاطار داخل المؤسسة الاقتصادية سنعمد على المقاربة البنائية الوظيفية .

فالبنائية الوظيفية تنظر الى المجتمع كوحدة كلية بمفهوم النسق الاجتماعي الذي يتضمن معناه في هذه الحالة، تشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة متساندة يقوم كل جزء منها بوظيفة أو أكثر، تلبى حاجات النسق والأعضاء فيه، وبهذا يفسر وجود العضو أو الجزء بما يقدمه من وظائف، كما يفسر استمرار وجوده باستمرار قيامه بوظائفه التي تعتبر في الوقت نفسه من مستلزمات استمرار الوحدة الكلية. (1)

ومن خلال هذا يتضح أن البنائية الوظيفية تهدف الى تحليل ودراسة الوظائف التي تؤديها الوحدة في اطار البناء العام للوحدات او البناء الكلي كما تركز على الوظائف والادوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل.

(1) -إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ط 1، 2008، ص 41.

## المبادئ التي تركز عليها البنائية الوظيفية :

- ترتكز البنائية الوظيفية على مجموعة من المبادئ نحددها فيما يلي :
- يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن عرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى.
  - المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلًا بنيويًا وظيفيًا إلى أجزاء وعناصر أولية أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل منها وظائفها الأساسية.
  - إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي.
  - أن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق لو وظائف بنيوية نابعة من طبيعة الجزء وهذه الوظائف مختلفة نتيجة إختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية وعلى الرغم من إختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينهما.
  - الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد أو حاجات المؤسسات الأخرى.
  - الوظائف التي تؤديها الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هدامة.
  - وجود نظام قيمي أو معياري يسير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه كما يحدد أساليب إتصاله وتفاعله مع الآخرين .
  - تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام اتصال فعال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريق المعلومات والإيعازات.
  - تعتقد البنائية الوظيفية بنظامي سلطة ومنزلة، فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرار ويصدر الإجازات والأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ. (1)
- من خلال ماسبق يتضح أن النظرية تنظر إلى المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة على أنها بناء والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفته، ووظيفة الجزء تكون مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى.

(1) -إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، د ب، ط2، 2010، ص ص56-58.

**مفاهيمها وأهم روادها:**

نستخلص من خلال مبادئ البنائية الوظيفية مجموعة من المفاهيم التي تركز عليها النظرية ندكرمنها المجتمع، الجماعة، النسق، الوظيفة، البناء، أجزاء، وحدة، وظائف الظاهرة، وظائف كامنة، وظائف بناءة، وظائف هدامة، نظام السلطة، نظام اتصال، علاقات انسانية، التوازن، التكامل الاجتماعي، ومن اهم روادها نجد كل من هيربرت سبنسر، تالكوت بارسونز، روبيرت ميرتن، ورايت ميلز

**الإسقاط :**

تعد الجامعة حسب البنائية الوظيفية نسق فرعي من النسق الكلي ألا وهو المجتمع وهي تحتوي على وحدات وعناصر مختلفة منها ماهوإنساني كالطلبة والأساتذة والعاملين وأخرى مادية كالهياكل الإدارية والبيداغوجية والوسائل والأدوات التعليمية وكل هذه الوحدات مترابطة مع بعضها البعض تحقق التوازن العام لهذا النسق، فكل الوحدات تقوم بوظيفة معينة من أجل تحقيق التكامل داخل النسق ومن بين متطلبات الوظيفة للجماعة نجد التكوين الذي تقوم به من أجل الحفاظ على توازن المجتمع واستقراره في ظل التغيرات الطارئة على الظواهر الموجودة في المجتمع، إذ يعد التوازن الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في رفع كفاءة الأفراد العاملين بينها وهذا للوصول إلى تحقيق أهدافها التي تتوقف على ملائمة الوسائل للغايات فالمؤسسة وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة أنساق لديها أهداف واضحة ومحددة تسعى للوصول إليها في اطار التكامل الاجتماعي، ومن أجل تحقيق هذا التكامل ركزت الجامعة اهتمامها بالمكون الأساسي لهذا النسق وهو الفرد الذي يحقق وظيفة الجامعة الأساسية المتمثلة في المعرفة من خلال تكوينه وجعله قادرا على التكيف مع الواقع .

وهنا يتبين لنا أن المقاربة البنائية الوظيفية تنظر إلى الظواهر باعتبارها مجموعة كلية من العناصر المتفاعلة فيما بينها تفاعلا ديناميكيا يتجه نحو تحقيق أهداف معينة، فإذا كان الأمر كذلك فالجامعة باعتبارها نسقا تقوم بدمج الطالب بأبعاده النفسية والثقافية والعضوية ويخضع هذا الطالب إلى مجموعة من التحولات والتغيرات تقوده إلى حالة ثانية مختلفة عن حالته الاولى، فالجامعة كنسق تحتاج إلى شبكة من التفاعلات بين مجموعة من العناصر التي تعتمد على بعضها البعض، ذلك أن مايؤثر على أحد هذه العناصر سوف يؤثر بطريقة ما على العناصر الأخرى والمؤسسة الإقتصادية كنسق فرعي اخر تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية تقوم بوظائف بطريقة جيدة وقادرة على إتخاذ قرارات فعالة ومجدية لصالح تلك المؤسسة كما تكون لديها مهارات والخبرات اللازمة من أجل القدرة على التطوير وتحسين طرق العمل داخل المؤسسة ،ولكي تقوم هذه الموارد البشرية بوظائفها لابد أن تكون لديها

تكوين مؤهل يساعدها على ذلك وهنا تكمن وظيفة الجامعة فهي تقوم بتكوين الأفراد وتأهيلهم وتحويلهم من مدخلات إلى مخرجات للعمل وبالتالي حدوث تكامل بين الجامعة كنسق فرعي والمؤسسة الإقتصادية كنسق فرعي اخر وهذا التكامل والتوازن يؤدي إلى نجاح النسق الكلي ألا وهو المجتمع .



**خلاصة :**

يعدّ هذا الفصل مهم جدا للدراسة وذلك لما يحمله من تحديد منهجي للاتجاه الذي ستكون عليه باقي الفصل النظرية كما أنه يوضّح الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحث في دراسته ولقد تطرّقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وأبعادها من خلال تحديد تساؤلاتها، كما وصفنا أسباب اختيارنا لهذا الموضوع ثم قمنا بإبراز أهمية وأهداف الموضوع، ثم عرضنا المفاهيم الأساسية الخاصة بمتغيرات الدراسة مع تقديم تعريف إجرائي خاص بكلّ مفهوم واستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وأخيرا بالمقارنة الوظيفية كمقاربة سييسولوجية للموضوع.

## ثانياً: الجامعة فضاء لتكوين الإطارات

تمهيد

1. التكوين

2. الجامعة

3. التكوين الجامعي للإطارات

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر التكوين الجامعي رسالة حضارية بالنسبة للمجتمعات التي تسعى للتقدم والرفي، فهو يختص بالتعليم والبحث العلمي، وإعداد الإطارات المتخصصة وتوجيهها، فالجامعة تعدّ أحد أهم مراكز التكوين وأرقاها باعتبارها آخر مرحلة من مراحل تعليم الأفراد، فمن خلالها يبلغ الطالب المتكون درجة عالية من النضج العقلي والمعرفي، وتسمح له باستعمال قدراته الشخصية في تصور بعض القضايا ومعالجتها، وباعتبار الجامعة نسق مفتوح، فمخرجاتها هي مدخلات مؤسسات أخرى على اختلاف أنشطتها، فهي بذلك تشارك في خدمة المجتمع، وتدفع بعجلة التنمية من خلال الاستفادة من التكوين المتخصص الذي اكتسبوه خلال فترة تكوّنهم بالجامعة.

وفي هذا الصدد تطرقنا إلى كل من التكوين والجامعة والتكوين الجامعي للإطارات وذلك لإبراز الجامعة كأهم مركز لتكوين الإطارات التي توكل إليها مهام الرقي والازدهار وتنمية المجتمعات.

## 1. التكوين

يعدّ التكوين وسيلة لتزويد الأفراد بالكفاءات والمهارات المهنية المناسبة، وذلك لقيامهم بمهامهم المهنية على أحسن وجه، وفي أقل وقت ممكن.

### 1.1. أهداف التكوين:

تضع المؤسسة جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال عملية التكوين والتطوير، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- رفع مستوى أداء العامل ورضاه واعترافه وامتنانه بالمنظمة.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة. (1)
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات، تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم. (2)
- يهدف التكوين إلى الاقتصاد في الإنفاق كما يقلل من حوادث العمل.
- تمكن المراكز التكوينية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي تحتاجها. (3)

نلاحظ من خلال هذه الأهداف فإنّ كل مؤسسة تضع أهداف تسعى إلى تحقيقها من أجل تنمية المورد البشري، وجعله فردا قادرا على تحقيق الإنتاج والمردودية للمؤسسة التي يعمل بها.

### 2.1. شروط التكوين الفعّال:

يقصد بالتكوين الفعّال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظّم والمتواصل، الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبق أن كانوا عليها تغييرا يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن نأخذ بعين الاعتبار عدّة عوامل أهمها:

(1) - نورالدين حاروش: مرجع سابق، ص72.

(2) - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر، الجزائر، ط1، 2004، ص100.

(3) - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع،

الأردن، ط1، 2006، ص ص 278-279.

- بما أنّ التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته، وهذا لكي يحقق التكوين نجاحاً وفعالية.
  - إقناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع، أي أنّ التكوين يؤدي على زيادة الكفاءة الكلية للمشروع، وينعكس هذا الإقناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين وتقييمها.<sup>(1)</sup>
  - يجب الأخذ بعين الاعتبار أنّ لمكون له دوراً هاماً في عملية التكوين بحيث يعتبر المكونين من الشروط الأساسية في العملية التكوينية.
  - لا بد من الاختيار السليم للمكونين لأنهم أساس كفاءة وفعالية التكوين وذلك من أجل إكسابهم المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات.<sup>(2)</sup>
- نلاحظ هنا أنه لا بد من توفر جملة من الشروط لكي يكون التكوين فعال ويحقق النتائج المرجوة منه في إعداد المورد البشري الذي يعد أسس العملية التكوينية.

### 3.1. عناصر العملية التكوينية:

- عملية التكوين مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الأفراد على اكتسابهم معارف ومهارات وخبرات وتمثل هذه العناصر في:
- **المادة العلمية:** تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين، فقد يؤديها المتكون لوحده أو بشكل جماعي ويقوم المكون بإعدادها، وهو المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني حيث أن هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين ومن قبل المتكونين.<sup>3</sup>
  - **المتكون:** ويقصد به ذلك الفرد المؤهل عملياً لدرجة تمكنه من أداء مهمة عمله.
  - **المكون:** هو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه الشروط الملائمة والتي تمكنه من القيام بدوره وطريقة أداء العمل بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات والتطورات الحديثة.

(1) - ليتيم ناجي وآخرون: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012، ص150.

(2) - يوسف يوسف محمد بن قبالن: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، السعودية، ط1، 1991، ص20.

(3) وليام ترسي: نظم التدريس: ترجمة سعد أحمد الحياطين، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1990، ص582.

• **بيئة التكوين:** هي مكان أو موقع التكوين وكذا القاعات التي يزاول فيها المتكويين تكوينهم بالإضافة إلى ما يتوفر فيها من وسائل ومن ظروف صحية للعمل.

• **أساليب التكوين:** وهي الطرق المكون في تنفيذ البرنامج التكويني ومن بينها:

- المحاضرات.

- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث.

- دراسة الحالات.

- تمثيل الأدوار. (1)

#### 4.1. المشاكل التي يعالجها التكوين: (2)

إن التكوين يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي منظمة والتي يتسبب فيها أداء العاملين، وفيما يلي نعرض أهم المشاكل التي قد تعاني منها وتواجهها المؤسسة.

- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة ونعني هنا سد حاجة المؤسسة بأفراد مؤهلين بمهارات معينة، وهذا يحصل لأي سبب من الأسباب كالحاجة لمهارات جديدة نظرا لتغيرات تكنولوجية جذرية أو لأن عدد من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيير التكنولوجي أو غيره، كما أن الموظفين الجدد هم بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم وكذلك الأشخاص المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة.

- مشاكل تقصير المشرفين والمديرين في أداء أعمالهم، ويرجع هذا لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة.

- مشاكل تدين الإنتاج وارتفاع تكاليف العمل، فقد تعاني المؤسسة من عدة مشاكل وقد لا يكون قدم المكان، ونوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل وتوزيعه، بل يرجع السبب إلى نقص المهارات ومعارف وخبرات العاملين بها، مما يتطلب تكوين هؤلاء الأفراد لمعالجة هذا الضعف وبالتالي تزداد إنتاجيتهم ونقل تكاليف العمل لديهم.

وعليه يمكن تجاوز هذه المشاكل وتخطيطها وذلك بوضع استراتيجيات ناجحة تسمح بنجاح خطط

التكوين والقيام به على أكمل وجه وذلك لإعداد موارد بشرية قادرة على العمل.

(1) ليمت ناجي وآخرون: مرجع سابق، ص 151-152.

(2) المرجع نفسه، ص 152-153.

**5.1. النظريات التي اهتمت بالتكوين:****1.5.1. مدخل الموارد البشرية:<sup>(1)</sup>**

يعد هذا المدخل حديث النشأة نسبيا في إدارة الأفراد، فمعظم البحوث والدراسات أكدت في مجال العلوم السلوكية على أن الأفراد يعتبرون كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء.

وإدارة الموارد البشرية تعطي الفرد أهمية كبيرة وتعتبره العنصر الأساسي للمنافسة على اعتبار أن مصير أي مؤسسة اليوم، وما تحفظه من أرباح ونتائج مرتبط بقدرتها على البقاء والصمود أمام المنافسة الحادة بين المؤسسات، وبينها وبين كفاءتها وقدرتها الإنتاجية والتنافسية التي لا تحقق إلا بالتخطيط والإعداد الجيد والتكوين والمبرمج للموارد البشرية.

ويتضح مما سبق أن مدخل الموارد البشرية يعتبر عملية التكوين عملية ضرورية لكل عامل باعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه.

**❖ تقدير النظرية:**

ركز هذا المدخل على ضرورة وضع جميع البيانات والبرامج التكوينية بشكل يحقق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وأن مدخل الموارد البشرية قد اتخذ من التنمية البشرية أساسا للتطور والاستمرارية، وأولى للتكوين عناية كبيرة بحيث لا بد من تكوين العمال تكوينا جيدا، وذلك لأنه يساهم في رفع قدرات العمال وتحسين أدائهم.

**2.5.1. نظرية اتخاذ القرار:**

من أهم رواد هذه النظرية " هيربرت سيمون" الذي قدم تصورا عاما لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرار أساسا تدور حوله العمليات الإدارية الرشيدة، حيث تناول سيمون كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل

(1) علي غريبي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، د ط، 2004، ص 11.

المتاحة لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.<sup>(1)</sup>

وحسب سيمون لا بدّ على فرد العاملين الالتزام في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، وذلك باعتماد أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء كالمحاضرات ودراسة الحالات والمؤشرات التي تعد من أساليب التكوين.<sup>(2)</sup>

نلاحظ هنا أن نظرية اتخاذ القرار تعتبر التكوين والتدريب عملية ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### ❖ تقدير النظرية:

عالجت هذه النظرية مسألة التكوين، وهذا مؤشر فعال يؤدي إلى تحقيق توافق الفرد مهنته وانسجامه داخل مكان العمل.<sup>(3)</sup>

### 1.5.3 نظرية إدارة الجودة الشاملة:

يعرف رونالد براند إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.<sup>(4)</sup>

- يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تكوين العاملين عن طريق توفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الافراد، فالتكوين والتعليم لديهم مكانة مهمة في انجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يجب أن تستند عملية التكوين إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء رأس المال البشري وتزويده بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب وإعطاء الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.<sup>(5)</sup>

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى، الجزائر، د ط، د س، ص 101.

(2) السيد حسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 5، 1985، ص 137.

(3) موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 1، د ب، 1995، ص 32.

(4) المرجع نفسه، ص 237.

(5) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010، د ط، ص 115.



نلاحظ مما سبق ان نظرية ادارة الجودة الشاملة تهتم بتزويد الافراد العاملين بالمهارات والقدرات الازمة وذلك من خلال عناية التكوين التي يجب أن تقوم على أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء المورد البشري وجعله قادرا على تطبيق هذه المهارات والقدرات وهذا يعد أساس نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة.

## 2. الجامعة:

### 1.2. لمحة تاريخية عن نشأة الجامعة:

يعد ظهور الكتابة في بلاد سومر بأرض الرافدين في الألف الثالث قبل الميلاد نقطة تحول كبرى في حياة البشرية، ويعتبر ظهور الجامعات نقطة التحول الكبرى الثانية والمهمة التي حققت لها تقدما ملموسا في مجالات المعرفة الأكاديمية والتفكير النقدي، وأثمرت في مختلف بقاع العالم المعرفة العلمية والثقافية التي حققت قفزة كبيرة في حياة الأمم.

كان العرب سباقيين إلى إنشاء الجامعات، وتعد جامعة القرويين بمدينة فاس بالمغرب أقدم جامعة أنشأت في تاريخ العالم، وأقدمها على الإطلاق نسبت الجامعة كمؤسسة تعليمية لجامع القرويين الذي قامت ببنائه السيدة فاطمة بنت محمد الفهري القيرواني نسبة لمدينة القيروان عام 859 م (245هـ)، في مدينة فاس المغربية.

وحسب موسوعة غينيس للأرقام القياسية فإن هذه الجامعة هي أقدم واحدة في العالم والتي لا تزال تدرس حتى اليوم، تليها جامعة الأزهر في مصر التي أنشأها جوهر الصقلي عام 970 م (359 هـ)، عندما فتح القاهرة بأمر من المعز لدين الله أول الخلفاء الفاطميين بمصر، وبعدها أسس مدينة القاهرة شرع في إنشاء الجامع الأزهر بعد الانتهاء من بناء المسجد في 972 م، تم توظيف 35 عالم في المسجد من قبل السلطات حيث تقاضوا مرتباتهم منها وأنشأت لهم منازل مجاورة للمسجد.

أقيمت بعواصم ومدن العالم الإسلامي مدارس، تعد بمثابة مؤسسات للتعليم العالي يدرس فيها علم اللغة والشريعة والنحو والأدب والجبر والمثلثات والهندسة والكيمياء والفيزياء والفلك والطب والمنطق وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

(1) بسمينة خدنة: البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017، 2018، ص ص 96-97.

وقامت على غرار هذا النوع من المدارس مدارس عليا منها المدرسة الرشيدية والشريفية في سوريا والناصرية والصلاحية في مصر والمستصرية في بغداد التي ألحق بها مستشفى لتعليم الطب ولم تحل مدينة هامة من مدرسة أو أكثر من هذه المدارس العليا، حيث ظهرت في القرن الحادي عشر وحدة فكرية عظيمة في عالم العلم ويمكن أن نرى أثر الطب العربي في كلية الطب في ساليرنو بإيطاليا وفي كلية الطب في مونتبلية بفرنسا وهي أقدم كليات الطب فيها.

على أية حال فقد تسرب إلى الغرب فيما بين عامي 1100 و1200 م سيل عرم من العلم والمعرفة الجديدين، وقد تسرب بعض هذا العلم عن طريق إيطاليا وصقلية، لكن الجانب الأكبر منه وصل إلى الغرب عن طريق العلماء العرب في الأندلس (إسبانيا) بصفة خاصة، ومنذ ذلك الحين أصبح من السهل استخدام الأرقام العربية في العمليات الصعبة والمضنية التي كانت تستخدم فيها الأرقام الرومانية وأصبح من الميسور اختصار الوقت عن طريق استخدام الأرقام العربية، فكم كان مضنيا أن يفكر المرء كيف يستطيع أن يحل على الفور مسألة بسيطة في الضرب أو القسمة بمثل تلك الأرقام الرومانية.

وقد أوردت الموسوعة البريطانية أن الجامعات الحديثة قد تطورت عن مدارس العصور الوسطى التي كانت بمثابة المدرسة العامة أي المكان الذي يستقبل طلاب العلم الوافدين من جميع الجهات، حيث أن نشأة المدن وتطورها كان عامل جذب لهؤلاء الطلبة فظهرت جامعات في جل المدن الكبرى الأوروبية واختصت كل جامعة بتخصص محدد أكثر، وبتقاليد علمية خاصة بها، متأثرة بعوامل نشوؤها، فنجد جامعة بولونيا في إيطاليا التي اختصت في القانون، وجامعة سارلينو (إيطاليا) التي عرفت بتدريس الطب، كما كان اللاهوت يدرس في جامعة باريس (السوربون).

وإذا كانت جامعة سارلينو تعتبر أقدم من حيث الزمن فإن جامعة بولونيا تمتاز بما لها من مكانة فيما يختص بتطوير الدراسات العليا، وعندما كانت سارلينو معروفة بأنها مجرد مدرسة للطب كانت جامعة بولونيا معهدا متشعب الجوانب.<sup>(1)</sup>

والملاحظ أن نشوء الجامعات في جنوب أوروبا مثل جامعتي بادو ومونتبلية كان بمبادرة من الطلبة أنفسهم الذين يعينون هيئة التدريس ويمولونها، غير أن الجامعات في شمال أوروبا مثل جامعات أكسفورد وباريس وكمبرج فقد تأسست من قبل الأساتذة أنفسهم.

(1) المرجع السابق: ص 97-98.

والعديد من الجامعات في أوروبا أنشئت بمبادرة من الكنيسة أو بمبادرة من الأباطرة والملوك مثل جامعة نابولي وروما في إيطاليا وتولوز في فرنسا وفيينا في النمسا وكولونيا في ألمانيا.

كان لظهور الجامعات في القرن الثالث عشر في أوروبا الأثر الكبير في الحصول على المعرفة ونشرها والتميز بالفكر النقدي البناء، ثم انتشرت فكرة إنشاء الجامعات نحو المستعمرات الأمريكية بمبادرة من الإسبان ونحو الهند بمبادرة من البريطانيين ونحو الدول الآسيوية والدول الإفريقية فيما بعد.

ويمكن أن نلخص تاريخ نشوء الجامعات وانتشارها في العالم بأربع مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: مرحلة النشأة في القرن الثاني عشر في أوروبا.

- المرحلة الثانية: مرحلة تجديد الجامعات في القرن الخامس عشر (عصر النهضة) في أوروبا وظهرها في القارة الأمريكية.

- المرحلة الثالثة: التوسع العالمي في إنشاء الجامعات بداية من النصف الثاني من القرن التاسع عشر، وظهر مؤسسات للتعليم العالي خارج الجامعات.

- المرحلة الرابعة: تميزت بظهور الجامعات في كل دول العالم وظهرت الجامعات المتخصصة (الجامعة التكنولوجية، الجامعة الطبية، الجامعة الاجتماعية...<sup>(1)</sup>).

## 2.2. أهداف الجامعة<sup>(2)</sup>:

تتمثل أهداف الجامعة فيما يلي:

- تنمية الكوادر القيادية في شتى المجالات إذ أن من المفترض أن التعليم الجامعي من شأنه إكساب الأفراد المهارات وأن ينمي لديهم الامكانيات والقدرات الفكرية والعقلية التي تؤهلهم لقيادة حركة التنوير والفكر والثقافة والتجديد في المجتمع.

- إعداد المتخصصين ذوي المستوى الرفيع في المهن المختلفة سواء كانوا في قطاع الإنتاج أو الخدمات الأمر الذي من شأنه تحريك طاقات المجتمع ودفعها بما يكفل تحقيق التقدم.

- زيادة مجال البحث العلمي والقيام بمختلف أنواع البحوث وفي شتى القطاعات بهدف الوفاء، بحاجات المجتمع ومتطلباته وكذا حل ما يعترضه من مشكلات مبينا على أسس علمية سلمية.

(1) المرجع السابق: ص 98-99.

(2) وفاء محمد البرعي: مرجع سابق، ص 301.

- السعي لتحقيق التطبيع الاجتماعي والثقافي للفرد بما يؤدي إلى تكامل شخصيته ونمو وعيه، الأمر الذي يجعله قادرا على التوافق مع ذاته ومع ما يحيط به ويمكنه من الاسهام إيجابيا في البناء الحضاري. نلاحظ أن هذه الأهداف تتداخل مع بعضها البعض، ويمكن أيضا اعتبارها تمثل الدور الذي تلبيه الجامعة في كونها مؤسسة تعليمية تسعى إلى تأهيل الفرد ليصبح قادرا على تحمل المسؤولية.

### 3.2. مكونات الجامعة:

تتمثل مكونات الجامعة أو عناصرها في ثلاث عناصر رئيسية وهي:

#### ❖ أعضاء هيئة التدريس:

تشكل هيئة التدريس عنصرا هاما في العملية التكوينية بالجامعة فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب بل لابد أن تجمع في مخابرها ومدرجاتها إعداد من المدرسين والباحثين.

ويعرف جون ديوي المدرس بأنه ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، هو الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاته ليصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة.<sup>(1)</sup>

فالأستاذ الجامعي هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها، لأنه مهما كان مستوى المناهج الدراسية التي تقدمها الجامعة والتجهيزات والمخابر والبنائات التي تتوفر عليها ونوعية الطلبة الذين يقبلون عليها، لا يمكن أن تحقق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب، وفرض قيادتها العلمية والاجتماعية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفاء تدريسيا وبحثا، فالأستاذ الجامعي ذو الكفاءة العالية يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير محتمل في الامكانيات المادية والفنية في الجامعة ويمكن له أن يجعلها تقود المجتمع.

ومن المهام التي يقوم بها الأستاذ الجامعي نذكر ما يلي:

- التدريس وذلك من خلال تأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه.
- تطوير مناهج التدريس والعمل في اللجان البيداغوجية.
- التدريب على البحث العلمي وأساليبه.

(1) محمد مصطفى الأسعد: التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالثة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط1، 2000، ص 137.

- ممارسة الإشراف على درجتي الماجستير والدكتوراه أيضا مذكرات التخرج.
- حضور المنتقيات العملية الوطنية والدولية والمشاركة فيها بحثيا.(1)

### ❖ الجماعة الطلابية:

إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ يمثل عدديا أكبر نسبة في المؤسسات الجامعية، ويهدف التعليم الجامعي إلى تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي، لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل يؤهله إلى خدمة المجتمع في التخصصات المختلفة إلا أن هناك مواقف يبديها الطلبة تجاه التعليم والتعلم، حيث يتقدم العديد إلى الجامعة على أساس المنافع المالية والمكانة الاجتماعية بحقل الدراسة أكثر من القدرة الأكاديمية والمواهب الخاصة، بينما نرى أنه من النادر أن يقوم البعض الآخر بقراءة الكتب حالما تغلق المدارس أبوابها وذلك بسبب عدم توفر الرغبة أو الافتقار لمواضيع القراءة، بالتالي حين لا يقوم الطلبة بربط عملية التعليم باهتماماتهم وقابليتهم أو حين لا يرونها على أنها عملية متواصلة، عندها يصبح التدريس عملية تتطوي على جانب من الصعوبة.(2)

### ❖ الهيكل الإداري والتنظيمي:

تتميز الجامعة كمؤسسة بتنظيم وإدارة وهيكل وأهداف خاصة بها والتي تقوم على العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية والوظائف الموكلة لكل منها.

ويقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، أما نسق هيكل الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة.(3) هذه العناصر تسمى بالهياكل الجزئية، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة، والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين والتسيير الاقتصادي.

(1) بشير معمري: بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، ج1، منشورات الخبر، الجزائر، د ط، د س، ص ص 98-102.

(2) اسماعيل عراجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1999، ص 14.

(3) المرجع نفسه، ص 14.

وعليه يمكن القول إن الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة يتمثل في المكونات البشرية والفنية والمادية، وتعمل هذه المكونات في تناسق وتكامل وفقا للنظام الهيكلي العام.<sup>(1)</sup>

في الأخير يمكن القول بأن مكونات أو العناصر التي تقوم عليها الجامعة والمكونة من أعضاء هيئة التدريس والجماعة الطلابية والهيكل الإداري والتنظيمي، لا يمكن فصلها عن بعضها البعض وكل عنصر مكمل للآخر، ولا تكون هناك جامعة دون توفر هذه العناصر الثلاث مع بعضها.

#### 4.2. وظائف الجامعة:<sup>(2)</sup>

تعتبر الجامعات في مختلف دول العالم المتقدم والنامي أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير علمية سليمة، فهي من ناحية تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا واللازمة للعمل في شتى قطاعات المجتمع، ومن ناحية أخرى تساهم في وضع خطط التنمية للنهوض بالمجتمع، بالإضافة إلى أنها معقل من معاقل توجيه النقد البناء لما يحدث في المجتمع من ممارسات وإلى جانب هذا وذلك فهي السبيل إلى نشر المعرفة وتنميتها وتوظيفها، وبوجه عام تقوم الجامعة بوظائفها المختلفة في محاور ثلاثة هي:

- نشر المعرفة.

- إنتاج المعرفة وتنميتها.

- توظيف المعرفة وتطبيقها.

وإذا كانت الوظيفة الأولى تتحقق عن طريق التدريس والتدريب، والثانية من خلال البحث العلمي في مجالات العلوم التطبيقية والإنسانية المتنوعة والثالثة من خلال خدمة المجتمع في إيجاد بدائل وحلول موضوعية لبعض القضايا التاريخية وتحت ظروف خاصة ومتغيرات متفاوتة الحدة والتكرار.

ومن هنا نجد أن هذه الوظائف تكاملية متصلة وعلى درجات متناسبة من الأهمية وكل وظيفة جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأخرى وأساس في بنائها، فالعلاقة بينهم علاقة تأثير متبادل ولا يمكن الفصل بينهم.

(1) المرجع السابق: ص 14.

(2) وفاء محمد البرعي: مرجع سابق، ص ص 300-301.

## 5.2. النظريات التي اهتمت بدراسة الجامعة: (1)

تعد النظريات محاولة لإعادة صياغة الواقع على مستوى الذهن، ونظرا لذلك ظهرت مجموعة من النظريات السوسولوجية التي حاول أصحابها تفسير الواقع المعاش من خلال تركيزهم على بعض القضايا والمشكلات الأساسية والجوهرية ومن بين هذه القضايا والمشكلات مسألة التعليم العالي ودور الجامعات من خلال النظام التعليمي في تطور المجتمع وتنميته الاقتصادية والاجتماعية وفيما يلي طرح لأبرز هذه النظريات وإسهامات أصحابها في إبراز وجهة نظره وهذا محاولة منها للإلمام بالظاهرة المدروسة في شتى أبعادها ودلالاتها السوسولوجية.

### 1.5.2. الاتجاه الماركسي:

تنطلق الرؤية الماركسية في تحليل التعليم من الافتراضي الأساسي الذي تسند إليه هذه النظرية وهو وجود تأثير بين نمط علاقات الإنتاج في المجتمع (البنية التحتية) على مجمل مظاهر البناء الفوقي، بما يتضمنه من فكر وقيم وتفكير وتعليم، وإن هذا التأثير هو المحدد الأساسي في بلورة وظيفة التعليم في مجتمع ما يهدف إلى إعادة إنتاج العلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة فيه، ومن ثم فإن مصير الأفراد وموقعهم في البناء الاجتماعي في ضوء هذا السياق يتحدد بناءا على وضعهم الطبقي فالطبقة هي المحك الأخير للتمييز الاجتماعي، والتعليم هو أداة للتصنيف والانتقاء وإيضفاء الشرعية على الأوضاع التي سبق تحديدها طبقيا، ومن ثم تعكس الأوضاع الطبقيّة نفسها على النظم التعليمية ونتائجها ومن أبرز رواد هذا الاتجاه نجد:

#### أ- لويس ألتوسير:

يعد ألتوسير واحد من المفكرين الذين أسهموا في فهم قضية العلاقة بين النظام التعليمي وأسلوب الإنتاج والعلاقات الاجتماعية في المجتمعات الرأسمالية، حيث قدم إطارا عاما لتحليل النظام التعليمي من وجهة النظر الماركسية باعتبار التعليم مكون من مكونات البناء الفوقي الذي يتشكل بواسطة البناء التحتي، ومن ثم فإن نظام التعليم يعكس علاقات الإنتاج ويخدم مصالح الطبقة الرأسمالية المسيطرة. وينطلق ألتوسير في تحليله لنظام التعليم في المجتمع الرأسمالي من فكرة أن استمرارية الطبقة الحاكمة في موقع السيطرة يتطلب إعادة إنتاج قوة العمل، تلك العملية التي تتضمن عمليتين فرعيتين هما:

- إعادة إنتاج المهارات الضرورية اللازمة لكفاءة قوة العمل.

(1) حمدي علي أحمد: مقدمة في علم اجتماع التربية، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 1995، ص 148.

- إعادة إنتاج إيديولوجية الطبقة الحاكمة وتنشئة العمال في إطار هذه العمليات من شأنها ضمان توفير قوة العمل اللازمة واكسابها الكفاءة التكنولوجية من ناحية، ومن ناحية أخرى خصوصا للطبقة الرأسمالية. من خلال تطرقنا للاتجاه الماركسي نجده حدد دور النظام التعليمي في المجتمع بما فيه الجامعة، كما أن لويس ألتوسير أبرز لنا الجوانب الوظيفية والمتمثلة في إعادة إنتاج قوة العمل وعلاقتها ومن ثم ضمان استمرارية الطبقة الحاكمة.

### 2.5.2. الاتجاه الوظيفي: (1)

ينظر هذا الاتجاه إلى المجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا مترابطا داخليا، بحيث تشمل نظاما متداخلة ومترابطة ببعضها البعض ينجز كل منها وظيفة محددة، ولعل أبرز ملامح أي نسق من الأنساق ذلك التفاعل الذي يقوم بين مكوناته، ومن ثم فإنه لكي نفهم أي نظام من نظم المجتمع (الأسرة، الدين، التعليم، الاقتصاد...) فإنه يجب النظر إليه في علاقته بالمجتمع ككل وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى المكونة للنسق، وفحصه في ضوء الاسهام والوظيفة، التي يقوم بها هذا النظام، والوظيفة هنا كما يراها البعض تعني التأثير الذي يحدثه الجزء في الكل وفي الأجزاء الأخرى المكونة للكل.

ومن هذه النظرية فإن الأنساق الفرعية كالنسق التعليمي يتم تحليله من زاوية وظيفتها في تحقيق التضامن الداخلي بين مكونات المجتمع، فالنظام التعليمي يلعب دورا أساسيا في البناء الاجتماعي ككل ويؤثر في جميع النظم الاجتماعية الداخلة في تكوينه، فهو يؤثر في النظام الاقتصادي السائد ويزداد تأثيره كلما تعقد مستوى المهارات التي تتطلبها التكنولوجية الحديثة، وفي الوقت نفسه فإن وظائف التمييز والانتقاء تجمل التعليم بالضرورة على علاقة وثيقة بالظواهر الديموغرافية للمجتمع وأيضا نظام التدرج الطبقي السائد في المجتمع.

### أ- أميل دوركايم:

يرى أميل دوركايم أن النظام التربوي وظيفة هامة في تجانس المجتمع فيما يقوم به هذا النظام من نقل معايير وقيم المجتمع من جيل إلى جيل آخر، ويقرر دوركايم أن النظام التربوي يكسب الأفراد المهارات النوعية الضرورية واللازمة للمهنة التي سوف يقومون بها في المستقبل وهذه الوظيفة ضرورية في المجتمع الصناعي الذي يتميز بتزايد تقسيم العمل المعقد.

(1) المرجع السابق: ص ص 125-133.



**ب- تالكوت بارسونز:**

يرى بارسونز أن الأفراد باعتبارهم أعضاء في النسق الاجتماعي تتم تنشئتهم اجتماعيا عن طريق النظام التربوي الذي يعدهم للممارسة أدوارهم المتوقعة منهم في مجتمعهم، وفي ضوء ذلك يحدد بارسونز وظيفتين للمدارس كأنساق اجتماعية:

- تقديم الأسباب الذي تنهض عليه عملية التنشئة الاجتماعية.

- تعمل المدارس باعتبارها ميكانيزمات يتم بواسطتها تحديد أدوار الراشدين من الأفراد، وهذا تحدده أنواع التعليم المختلفة من الابتدائي إلى الجامعي، ولقد اعتبر بارسونز النظام التربوي مسؤولا عن إعداد الموارد البشرية المؤهلة اجتماعيا ومهنيا للقيام بدورها المتوقع في المجتمع.

نلاحظ هنا أن رواد هذا الاتجاه لم يهتموا بالتحليل الكافي للجامعة، ونرى أن تحليل بارسونز للجامعة هو تحليل شامل وذلك ربما لعمله في المحيط الجامعي وأغفل الدور الثقافي للجامعة، وركز على امداد المجتمع بالإطارات والطاقات المؤهلة، أما دوركايم في تحليله فنجده ركز على النظام التربوي بصفة عامة الذي يعد وظيفة هامة في تجانس المجتمع والذي يكسب الفرد المهارة الضرورية التي تؤهله للممارسة العمل في المستقبل.

**3.5.2 نظرية التحديث:**

ظهرت هذه النظرية في أوروبا مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي، محاولة التركيز على مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في عمليات التنمية ومنها عامل التعليم، وذلك لتختلف في كثير من جوانبها مع أنصار النظريات البنائية الوظيفية التقليدية التي تبنت تفسير عمليات التغيير والتطور الاجتماعي من رؤية تفاعلية محافظة على التنظيم الاجتماعي ومستقبل الجنس البشري.

وتعتبر نظرية التحديث إحدى النظريات السوسولوجية التي تبناها العديد من العلماء الاجتماع المحدثين الذين سعوا لتحليل الانجازات التي أحرزتها الدول المتقدمة الصناعية على أمل أن تسعى الدول غير المتقدمة لتحقيق مثل هذا الانجاز، تتبنى نفس الطرق التنموية التي استخدمتها الدول المتقدمة حاليا لإحداث عمليات التغيير والتطور والتقدم في مجتمعاتها.

ومن أهم الإسهامات التي ظهرت في الستينات واهتمت بنظرية التحديث في إسهامات دافيد ماكيلاند والذي حاول عن طريقها تحليل العملية التطورية لنشأت عملية التحديث مشيرا إلى العوامل التي

بموجبها أحرزت بعض المجتمعات تقدماً ملحوظاً من الناحية الاجتماعية والتكنولوجية عن غيرها من المجتمعات الأخرى.

فقد حاول ماكيلاند أن يصور أهمية التعليم والتنشئة الاجتماعية وأثرهما على عملية التحديث والتغيير الاجتماعي وإحداث التنمية التكنولوجية والتنظيمية الاجتماعية من خلال استخدام بعض المتغيرات السيكلوجية مثل الانجاز، الدافعية، السمات والقيم والمعتقدات، ولكن ذلك لا يمكن الاعتماد عليه فقط في تغيير عملية التحديث خاصة في مجتمعات نامية فهناك المحتوى الثقافي والاجتماعي والحضاري والتاريخي والذي لا يمكن تجاهله في تغيير عمليات التحديث.<sup>(1)</sup>

#### أ. نظرية رأس المال البشري<sup>(2)</sup>:

هي إحدى النظريات الاقتصادية التي كرس أصحابها كتاباتهم بتحليل الجوانب الاقتصادية للعملية التعليمية وتكلفتها الاقتصادية في ضوء متغيرات كمية قياسية، توضح مدى إسهام علماء الاقتصاد بالظواهر الاجتماعية والنظم التعليمية ونفقات العمالية التعليمية ومؤسساتها المختلفة. وتعتبر إسهامات عالم الاقتصاد الأمريكي تيودور شولتز من أهم الإسهامات الاقتصادية التي تبنت نظرية رأس المال البشري، وتحليل العلاقة المتبادلة بين التعليم ومخرجاته من القوى العاملة باعتبارها نوعاً من استثمار رأس المال وبين ما يسمى بالتنمية الاقتصادية وكأحد الأسس الرئيسية لعملية التنمية الشاملة. ولقد ناقش شولتز أهمية التعليم ودوره في تحسين الظروف الاقتصادية التي جاءت كنتيجة طبيعية لإعطاء الفرد القدرات والكفاءات اللازمة أو ما يعرف بالمؤهلات المطلوبة لتكوين الخيارات الشخصية للفرد التي يسعى بها من أجل الحصول على المهارات العلمية والفنية التي تؤهله لدخول سوق العمل البشري، ويكون نواة لتكوين ما يعرف بالقوة العاملة المدربة التي تؤدي وظيفتها الأساسية نحو تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الصناعية الشاملة.

كما يركز شولتز على وجوب تفسير نظام التعليم الجامعي في ضوء النظم السياسية، الاقتصادية، فهناك بعض الدول النامية ذات النظم الاشتراكية، والبعض يتبع السياسات الاقتصادية الرأسمالية وما يسمى باقتصادات السوق، كل ذلك يجب أي يأخذ في الاعتبار لفهم العلاقة المتبادلة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والحكومات الوطنية بالدول النامية ومدى الاهتمام بدول العالم والتكنولوجيا

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص ص 32-34.

(2) المرجع نفسه: ص ص 38-41.

ومؤسسات التعليم العالي، وفي هذا الصدد يرى شولتز أن التعليم العالي في أي مجتمع ليس نشاطا حرا بل العكس فهو نشاط اقتصادي له تكاليفه وكذلك فإن الموارد المحدودة التي تخصص لدعم الجامعات والكليات والخدمات التي توفرها ذات قيمة عالية ويمكن تقدير نفقات التعليم العالي بسهولة أكثر من استطاعتنا تقدير قيمة عوائدها التي تظهر في صورة خدمات.

### ب. نظرية الأنساق الاجتماعية:

يرى أنصار نظرية الأنساق الاجتماعية أن الأنساق تنقسم إلى قسمين أساسيين هما:

أولاً: الأنساق المفتوحة والتي تتفاعل بصورة مباشرة مع بيئتها.

ثانياً: الأنساق المغلقة التي تكون على عكس الأنساق الأولى ولا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، ويركز علماء نظرية الأنساق الاجتماعية على النوع الأول من الأنساق لدراستها وتطبيقها في تحليلاتهم على المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات مؤكداً أنه لا يمكن أن تعيش مؤسسة تعليمية دون انفتاحها وتعاملها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها.

وتحاول بعض الدراسات الحديثة أن تحلل طبيعة المؤسسات التعليمية ودورها في المجتمع وحتمية

العلاقة المتبادلة بينها وتتمثل تلك العلاقة ومضمونها باختصار في:

- **المدخلات:** وهي تعتبر محصلة الأشياء التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية من المجتمع باعتباره البيئة الخارجية لها، ومن أهم عناصر المدخلات التي تحصل عليها المدارس أو الجامعات مثل المعرفة والقيم والأهداف والموارد المالية التي تدعم جميعها بقاء هذه المؤسسات واستمرار وجودها.

- **العملية التعليمية والأكاديمية:** وتشير إلى مجموعة العناصر المتداخلة التي تفسر الدور الوظيفي والبنائي الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع، كما توضح العملية التعليمية والأكاديمية عدداً من الإجراءات والمظاهر البنائية والوظيفية مثل: البناء الفيزيقي للمؤسسات والأفراد الذين يقومون بأعباء العمليات<sup>(1)</sup> التدريسية والتعليمية بالإضافة إلى الخدمات المعاونة لهم، والتكنولوجيا المتمثلة في الأدوات الفنية والوسائل التعليمية المتطورة.

- **المخرجات:** وتشمل حصيلة التفاعل للعملية التعليمية والأكاديمية، ونوعية فئة الخريجين منها والتي تكون مؤهلة لخدمة المجتمع وقادرة على تحسين كواتره الفنية والبشرية العاملة.

(1) المرجع السابق: ص ص 48-51.

إن تحليل مكونات المدخلات والمخرجات للمؤسسة التعليمية يكشف لنا بوضوح عن مدى نوعية أنماط التفاعل المستمر بين تلك المؤسسات وغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى.

### 3. التكوين الجامعي للإطارات

#### 1.3. التكوين الجامعي

##### 1.1.3. أهداف التكوين الجامعي:

لتكوين الجامعي أهداف متحصلة من المهنة الأساسية والمتمثلة في إنتاج ونشر المعرفة، وتمثل في النقاط التالية:

- الحفاظ على الحضارة الإنسانية وتنميتها لنشر المعرفة.

- تكوين الإطارات وتهيئتهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وفق مقتضيات التنمية<sup>(1)</sup>.

- العمل على توثيق الروابط الثقافية بين مختلف الجامعات.

وهناك أهداف أخرى نذكرها:

#### أهداف تربية تعليمية:

إن التربية والتعليم موضوع رئيسي وله أبعاد عالمية للغاية، لأنه يهم كل من يعمل لتحسين ظروف الحياة الإنسانية في الوقت الحاضر، وإعداد ظروف الحياة في المستقبل<sup>(2)</sup> ولذلك فقد أمسى من الضروري أن تنعكس التطورات الجارية في معالجة البيانات والمعلومات على مناهج التعليم العالي، بحيث تتضمن مناهج المستقبل التغيرات الحادثة في مجال معالجة المعلومات ويمكن تركيز المناهج الدراسية في المعاهد العليا والكليات على إدارة مصادر المعلومات وتحليل وتصميم النظم<sup>(3)</sup>.

(1) مصطفى زايد: التنمية الاجتماعية ونظام التعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط 1986، ص 49.

(2) عبد القادر حسين ياسين: التربية والتنمية في العالم الثالث، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر العدد 95، ديسمبر 1990، ص 167.

(3) عبد التواب شرف الدين: التعليم في عصر المعلومات، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد 105، 1993، ص 119.

ومن هنا كان على التكوين الجامعي الاتجاه إلى نظام التربية التي تقوم على أساس تكيف المناهج الدراسية في مختلف مراحل التعليم لكي تكون في خدمة التكوين الشخصي المستقل للمتعلم، وتزويده بالمهارات القدرات التي تساعده على أن يكون معلم نفسه بنفسه.

### أهداف اجتماعية ثقافية:

ينظر للتكوين الجامعي على أنه ضرورة من ضروريات رقي المجتمع وتقدمه، فنظام التعليم العالي منظومة واسعة من العلاقات والتعاونات أعمق وأشمل من كونها أبنية ومعلمين وطلاب وعمال ومن هنا فإن أهداف التعليم العالي الأساسي هي التغيير الاجتماعي الهادف بمفهومه الشامل مما يؤدي إلى ازدهار المجتمع ونموه.

التكوين الجامعي يمد الواقع الاجتماعي بالقوى الوطنية والفكرية التي تعمل جاهدة في سبيل التصدي لقضايا الواقع وطرح بدائل تغيير وتطوير هذا الواقع<sup>(1)</sup>.

### أهداف سوسيو اقتصادية:

من المعروف أن التكوين الجامعي هو الوسيلة الفعالة لضمان اختيار مهني جيد، يأخذ في الحسبان قدرات كل فرد وميوله ورغباته، ضمن تطور الحاجات المتنوعة للمجتمع والتي تتعكس على متطلبات سوق العمل في ذلك المجتمع، إن من أولوية أهداف التكوين الجامعي هو ضمان وجود قوى عاملة مدربة تدريباً عالياً في كافة المهن المطلوبة في سوق العمل من الفنيين والمختصين الاقتصاديين والاجتماعيين والتربويين والعمال في الحقول الفكرية الثقافية، وهذا من شأنه أن يضمن تنمية متكاملة من العلماء للمجتمع بكافة جوانبه المادية والبشرية.

### 2.1.3. وظائف التكوين الجامعي:

#### • وظائف إنسانية تكوينية:

إن التعليم العالي يعمل على تكوين الطلاب وتحويلهم من مجرد موارد بشرية مجمدة إلى طاقات فعالة مستعدة للعطاء، لنؤكد في الأخير أن مخرجات التعليم العالي هي في الحقيقة من أهم عناصر المدخلات في العملية الإنمائية<sup>(2)</sup>.

(1) شبل بدران وكمال نجيب: التعليم الجامعي، وتحديات المستقبل، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1، 2004، ص 36.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2002، ص 218.

وإذا ألقينا الضوء على وظيفة التعليم العالي الإنمائية التكوينية لوجدنا أن أهميتها تكمن في:

- بناء وتكوين شخصية الطالب عن طريق تزويده بمعارف وخبرات تجعل منه فعالا في تخصصه بقدر يستجيب فيه لحاجاته.

- تنمية روح البحث العلمي من خلال تدريب العقل وتمرينه بتحضير الطالب على الارتياح إلى المكتبات، وحضور المسابقات الفكرية وممارسة النشاطات الثقافية لتنمية شخصيته تنمية متكاملة، واستثمارها أيضا في الكشف عن المبتكرين ورعايتهم وتنميتهم وتنمية قدراتهم.<sup>(1)</sup>

### • وظيفة علاجية تغيرية:

لقد ظهرت نظريات جديدة تفسر عملية التعليم على أنها عملية تغير وتعديل في سلوك الفرد إذ أنه أثناء عملية التعليم يكتسب الطالب أساليب جديدة لسلوك تتفق مع ميوله، وتؤدي إلى إشباع حاجاته والاستجابة لقدراته، وتعمل على تحقيق أهدافه، فكلما كان سلوك الطالب المتعلم موافقا لأهدافه زادت رغبته، وعملت قدراته على تبني هذا النوع من السلوك، والتعليم بهذا المفهوم يشمل تغيرات علاجية جسدية، انفعالية وعقلية واجتماعية قد تستمر مدى الحياة.

فعملية التعليم هي عملية تحضير، وإثارة قوة المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المتغيرات الداخلية والخارجية مما يؤدي على حصول التعليم، والذي يعتبر تغير ثابت نسبيا، ويتفق علماء النفس عامة على أن التغيرات السلوكية الثابتة تتدرج تحت عنوان التغيرات المتعلمة.<sup>(2)</sup>

### وظيفة إرشادية توجيهية:

يحتاج الطالب إلى التوجيه لاستخدام قدراته استخداما بناءا وكذلك لمعرفة مختلف حاجاته، وطرق اشباعها، ولهذا فقد باتت وظيفة التكوين الجامعي في توجيهه وإرشاده لأحسن السبل لتحقيق النجاح من أهم الوظائف وإنجاحها على الإطلاق.

فالتكوين الجامعي بصفته هذه يساعد الطالب على تجاوز الغموض وحل مشاكله ومعرفة امكانياته وكذلك مساعدته في تطوير وجهات نظر جديدة تساعده في الأداء والعمل المطلوب.<sup>(3)</sup>

(1) علي بن محمد تويحري: الأنظمة الثقافية وتنمية الابتكار، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد 09، 1995، ص 70.

(2) عبد الله الرشدان وآخرون: المدخل إلى التربية والتعليم، دار الشروق، عمان، د ط، 1997، ص 265.

(3) محمد قاسم عبد الله: نموذج متكامل لعملية الإرشاد النفسي وخطواته، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة للعلوم، قطر، العدد 117، 1994، ص 196.

**3.1.3. مبادئ التكوين الجامعي في الجزائر<sup>(1)</sup>:**

هناك أربعة مبادئ تركز عليها سياسة التكوين الجامعي والمنظومة التربوية في الجزائر بصفة عامة تتمثل في:

**❖ ديمقراطية التعليم العالي:**

تعد ديمقراطية التعليم العالي واحدة من أهم العناصر التي ارتكز عليها النسق التعليمي في الجزائر، حيث ظهر هذا المفهوم في أيديولوجية حزب جبهة التحرير الوطني بعد الاستقلال، ضمن السياق العام لما كان يعرف بالثورة الثقافية، ويقصد بديمقراطية التعليم العالي تحقيق الأمور التالية:

- إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا بنجاح دراستهم الثانوية كل حسب كفاءته العقلية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية.
- ربط جميع جهات الوطن الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا.
- توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية، المنح الدراسية، والمطاعم الجامعية والسكن والنقل.

وقد شرع في تطبيق الديمقراطية في جامعة الجزائرية منذ الاستقلال، لتزداد وتائرهما بسرعة في سنة 1971، مما سمح بتضاعف عدد الطلاب، فبعد أن كان العدد في مستهل السنة الدراسية 1970/1972 23413 طالبا، أصبح في السنة الجامعية 1977/1978 يقدر بـ 51893 طالبا وقد تعزز هذا النمط من الديمقراطية بانتشار عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي في أنحاء الوطن، حيث ارتفع عدد مؤسسات التعليم العالي من 21 مؤسسة خلال 1986/1987 إلى 32 مؤسسة خلال السنة 1988/1989.

**❖ الجزائر:**

يعني هذا المفهوم التخلص من العنصر الأجنبي في مؤسسات الدولة بما فيها المؤسسات الجامعية وتعويضه بالعنصر الوطني، وتعتبر الجزائر من أهم المهام استعجالا، وعليها يتوقف تشكيل الجامعة الجزائرية، والجزارة تعني:

(1) نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 سنة 2012-2013، ص

- جزارة الإطارات بصورة مستمرة غايتها اعتماد البلاد على أبنائها، لتحقيق أهدافها التربوية.
- اختبار أهداف التعليم الجامعي وقيمه في ضوء واقع الجزائر، بما يحقق تميمتها الشاملة.
- جزارة الإطارات والأسانذة من خلال إدخال نظام تكوين ما بعد التدرج.
- جزارة البرامج التكوينية ، وذلك من خلال لجان مختصة في هذا المجال وإقامة ندوات وطنية من أجل ذلك.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا الهدف لم يعد بالأهمية التي كان عليها خلال السنوات التي تلت الاستقلال، فالاستعانة بالخبرات الأجنبية وتبادل التجارب بين دول العالم في ميدان التعليم الجامعي، أمر في غاية الأهمية في عالمنا المعاصر.

#### ❖ التعريب:

تكتسب قضية التعريب في الجزائر المستقلة أهمية كبرى، من أجل استكمال الاستقلال القومي واستكمال معالم الشخصية الوطنية في الجزائر، فالجامعة الجزائرية كانت تقتصر قبل الإصلاح على استخدام لغة واحدة وهي الفرنسية في جميع الاختصاصات، باستثناء الآداب العربية وبعض الاختصاصات في العلوم الاجتماعية، فالتعريب لا يعد في الحقيقة مجرد عملية ضرورية لإعادة التوازن اللغوي في البلاد لصالح لغة الشعب الأصلية، وإنما هي قضية وطنية بكل ما تعنيه هذه الكلمة، ويعتبر التعريب مهمة ضرورية وأحد مقومات الشخصية الوطنية العربية الإسلامية، ويأتي بعد الجزارة في مقدمة المبادئ والاختيارات التي يحرص عليها الجزائري والثورة الجزائرية، ويعتمد التعريب على المبادئ التالية:

- بما أن اللغة العربية من بين الأدوات الأساسية التي كونت شخصيتنا التاريخية وثقافتنا الوطنية، فينبغي أيضا أن تكون لغة حياتنا الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي لغة التربية والتعليم في الجزائر.
- توحيد التكوين باللغة الوطنية في مختلف المواد وفي مختلف مراحل نظام التربية والتكوين.

❖ إن تعميم استعمال اللغة العربية وإتقانها إحدى المهام الأساسية للمجتمع الجزائري في مجال التعبير عن كل مظاهر الثقافة وإن الجزائر باستفادتها توازنها من خلال التعبير عن ذاتها الوطنية ستساهم في إثراء الحضارة الإنسانية بصورة أفضل.

#### ❖ الإتجاه العلمي والتنمية:

- هو المبدأ الرابع الذي يحكم سياسة التربية والتعليم في الجزائر باختلاف مراحلها، بما فيها المرحلة الجامعية والغرض من هذا المبدأ هو المساهمة في التقدم العلمي الذي يحقق التنمية ويعمل على:
- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه وتشجيع الدارسين على الالتحاق بمدارسه ومعاهده العليا.



- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في مرحلة التعليم الجامعي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية كالصناعة والزراعة والطب وغيرها.

### 2.3. تكوين الإطارات في الجزائر:

#### 1.2.3 . تكوين الإطارات في الجزائر بعد الاستقلال:<sup>(1)</sup>

ابتداء من جوان 1962، أوضح برنامج طرابلس المصادق عليه من طرف المجلس الوطني للثورة، بوادر الثورة الديمقراطية والشعبية الواجب إنجازها، والمحتوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي يجب أن تأخذه وحتى أن لم يتضمن بصفة مدققة وتفصيلية الاجراءات الواجب اتخاذها لتزويد البلاد، هذه المرة مستقلة بالإطارات التي هي في حاجة إليهم، فإن ميثاق طرابلس أوضح رغم هذا المهام التي تفرضها المسألة الثقافية، وبموجب هذه المهام يجب إلى:

- توسيع النظام الدراسي بإدماج الجميع في كل مستويات التعليم.
- جزارة البرامج بتكيفها مع حقائق وواقع البلاد.

إن الديمقراطية والجزارة وضعتا كشرط سياسية، لأنه دون ت مدرس مكثف، ودون تكوين إطارات تقنية وإدارية وأسائذة، سيصبح من الصعب التكفل بسرعة بمسائل الاقتصاد وشؤونه. إن هذا الربط بين هدف التكوين والنظرة الشاملة للمجتمع الواجب انشاؤه، تمت الإشارة إليه بشكل أوضح بعد سنتين من طرف مؤتمر حزب جبهة التحرير الوطني المنعقد عام 1964، الذي صادق عليه ميثاق الجزائر، هذا الأخير نص على وجه الخصوص على أنه لا يمكن فصل مشكل بناء هياكل اشتراكية عن مشكلة الإطارات التقنية الضرورية.

وبالفعل فقد بدأت كل هذه الإجراءات المستهدفة الاهتمام بتكوين الإطارات تتجسد على أرض الميدان من سبعينات من القرن الماضي، فقد تطلبت عملية التأميمات المكثفة لمؤسسات القطاع الصناعي التي شرع فيها في تلك الحقبة الزمنية، استبدال التآطير الأجنبي بإطارات وطنية.

وهذا ما يفسر الجهود المعبر الذي بدلته الدولة في مجال التكوين بصفة عامة، وتكوين الإطارات على وجه الخصوص، ففي المرحلة الأولى كان الأمر يتعلق أساسا بالنسبة للسلطة القائمة بالتحويل المكثف للتكنولوجيا، وانطلاقا من منطلق التصنيع هذا أعطيت الأولوية والأفضلية للإطارات.

(1) دراع عبد الله: دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة 2007-2008، ص 80.

إن مراقبة والتحكم في التكنولوجيا المستوردة، كان يتطلبان أكثر فأكثر استعمال عمال تأطير يملكون حقيقة تأهيلا معيناً، وبالإضافة إلى هذا فإن في المسعى اليومي لتطوير الاقتصاد الوطني، ظلت مسألة تحويل واستعمال التكنولوجيا تكتسب الأهمية القصوى، لأنها كانت تقود نموذج تنظيم وأسلوب قيادة، ما كان ليعارض مبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات في ذلك الوقت، إذن المرحلة الثانية ستميز بمجهود تنموي صناعي، وهي مرحلة ضرورية للتنمية الاقتصادية الوطنية التي ارتبطت بشكل كبير بالسوق الدولية، التي لا تستقبل فقط التكنولوجيا والمعدات، وإنما أيضا الايديولوجيات التي ليست دائما متوافقة مع اختيارات الجزائر السياسية، وبالتالي مع بعض التطورات التنموية وشكل المجتمع المرجو، إن هذا سيتطلب مشاركة فعلية وحقيقية للإطارات، ليست فقط في المجال التقني البحث، وإنما أيضا على مستوى وظيفة التسيير، بهدف السهر على أن يتجسد الاستقلال الاقتصادي، مع ضمان حماية مصالح العمال التي لا يمكن فصلها عن مصالح الدولة ومن ضمن هؤلاء العمال يبرز جليا الإطارات كمسؤولين في المقام الأول على تحريك الآلة الإنتاجية والاقتصادية وحتى الاجتماعية في البلاد.

وهنا يجب أن نشير إلى أنه في الأشهر الأولى من الاستقلال، كان يوجد 13729 متعاوناً فرنسياً، يقابلهم 22182 إطاراً جزائرياً خريجي المدارس الاستعمارية في حين كان لدى جبهة التحرير الوطني 34097 إطاراً، ويتوزع حجم الإطارات الفرنسيين والجزائريين (من المدرسة الاستعمارية) حسب صنف المراكز التي يشغلونها كالتالي:

صنف (أ): إطارات الإعداد والتقرير ويمثلون نسبة 43%.

صنف (ب): إطارات التسيير، ويمثلون نسبة 77%.

صنف (ج-د): إطارات ثانوية، ويمثلون نسبة 15%.

ونستنتج من هذا أن معظم إطارات جبهة التحرير الوطني كانوا يعملون في الصنفين (ج) و(د) أي في مراكز ثانوية.

### 2.2.3. الجامعة الجزائرية وتكوين الإطارات:<sup>(1)</sup>

إن الاهتمام الرسمي بتكوين الإطارات الجزائرية لتولي مهمة الاشراف على النشاط الاقتصادي عامة والصناعي خاصة، تجسد بأوضح صورة في المجهود الجبار الذي بذل على مستوى توفير البيئة التعليمية والتكوينية التي من شأنها إعداد وتكوين الإطارات والكفاءات في كل الميادين.

(1) حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1989،

وفي توسيع الهياكل القاعدية للتعليم العالي عبر التراب الوطني، وخاصة المعاهد المختصة والجماعات فقد شهد المخطط الرباعي الثاني إنشاء جامعتين تكنولوجيتين في الجزائر وهران، وجامعة العلوم الاجتماعية بالعاصمة، ومعهد متعدد التقنيات لطلبة الشعب العلمية المتحصلين على شهادة البكالوريا، وقد أعطيت الأولوية للتعليم التقني نظرا لحاجة القطاعات المستخدمة للإطارات الفنية.

وقد نتج عن التفضيل التقني كثرة الطلب عليه وعجزه عن تغطية هذا الطلب، وظهور اختلالات على صعيد مستويات التكوين، حيث قدر الخماسي الأول العجز العام في إشباع التنمية خلال سنواته الخمس برقم إجمالي 650000 عامل موزعين بين إطارات عليا 67000 وإطارات متوسطة 180000 وعمال مؤهلين 430000.

وقد اضطرت الدولة أمام هذا العجز إلى التعاون التقني الأجنبي لتغطية مستوى فئة الإطارات المتوسطة بـ 6000 متعاون، على أمل تكوين إطارات وطنية متخصصة في المعاهد التي تم انشائها مع ارسال بعثات للخارج للتكوين في إطار عقود متوسطة الأجل، أو تكوينات متخصصة، وهذا راجع إلى سياسة التوجيه الجماعي، حيث وجه 42% من الطلبة نحو العلوم الانسانية في الوقت الذي تمثل فيه نسبة الموجهين إلى العلوم الدقيقة والتكنولوجية 27% حيث تم إعطاء الأولوية للتعليم التقني لإشباع حاجة السوق بالإطارات الفنية، وتحضير هؤلاء الإطارات القادرة على تنفيذ السياسة المرسومة تقاديا لاختلال التوازن.<sup>(1)</sup>

وقد قدر الحجم الاستثماري المعتمد لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي بـ 2108 مليار دينار جزائري، مع حرص الدولة على تنمية القطاع من جديد حتى يساير التطور السريع في المجال الاقتصادي، وفي نهاية 1984 حدد الخماسي الأول النتائج الكمية للإنجازات من خلال العمليات التجهيزية للمؤسسات القديمة وإنشاء أربع جامعات وعشر مراكز جامعية.

وقد احتل التكوين والتعليم مكانة رئيسية ضمن أولوية الخماسي الثاني، وهو شرط التحكم في ميكانيزمات التسيير، وتحقيق هدف الفاعلية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية، ومن بين المحاور تكيف البرامج مع حاجات التنمية على إطارات بمختلف المستويات، وتقرر أن يجسد التعليم الجامعي هذا الاتجاه.

(1) المرجع السابق، ص 229.

كذلك تعجيل وتيرة بناء الهياكل الجامعية من خلال اللامركزية في إنشاء المنشآت الأساسية، وتعديل البحوث ابتداء من سنة 1983، وتحويل عدة مرافق تربوية في طور الإنجاز إلى معاهد جامعية وطنية، وقد وزعت الاحتياجات إلى التشغيل المؤهل إلى إطارات سامية ومهندسي المستوى السادس (838000 إطار) تقنيين ساميين (174200) والعمال المؤهلين ودوي التأهيل العالي (425000 عامل).

إن هذه الوتيرة المتسارعة لنمو علاقة وطيدة بين الجامعة وعالم الشغل عامة، والمؤسسة الصناعية خاصة، سمحت بتوفير فرص عمل كبيرة للإطارات المتخرجة من الجامعات يفوق بكثير الطلب عليهم من قبل القطاع الصناعي بشكل خاص فأصبح سوق العمل يعاقب التعليم العالي بمعدلات عالية من البطالة، فلم يعد مستغربا انتشار البطالة وسط أعداد كبيرة من الإطارات الذين يفترض أنهم في مؤسساتهم المختلفة ويلعبون دورهم كاملا في تجسيد أهدافها، ويساهمون قدر الإمكان في تحقيق الفعالية الاقتصادية المرجوة.

أما في مرحلة التسعينات، فقد شهدت محاولة جديدة لبناء علاقات وطيدة بين الجامعة والنشاط الصناعي، فالمؤسسات وباستعدادها لدخول اقتصاد السوق، يتوجب عليها توفير أفراد مكونين تكوين جيد، وأمام هذا الوضع الجيد شرعت الجامعة في التفكير في إعادة النظر في سياسة التكوين، حتى تتمكن من تخريج إطارات مكونة جيدا لصالح القطاع الصناعي، وقد جاء في الوثيقة التحليلية خلال الندوة الوطنية لرؤساء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حول إعادة هيكلة التعليم العالي، وأن هياكله ومضامينه ينبغي أن تكون في تطابق دائم مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، وكذا مع تطور التكنولوجيا، وقد شهدت هذه المرحلة عملا واسعا لإثراء البرامج حتى تكون أكبر استجابة لمطالب التنمية الوطنية بمساهمة أفراد القطاع الإنتاجي نفسه.

**خلاصة:**

من خلال ما تقدّم في هذا الفصل الذي يدور حول التكوين الجامعي والإطارات توصلنا إلى الاهتمام بموضوع التكوين بات من الأولويات التي تدرجها الدول ضمن مخططاتها ولذلك سعت الدول لبناء مراكز التكوين على مستويات مختلفة ولعل من أهمها الجامعة، التي تحتلّ الريادة في تخريج الإطارات التي تعتمد عليها في مجال التنمية، ومن خلال هذا نجد أن الجزائر هي الأخرى وسعت دائرة التكوين الجامعي لتمكين أبنائها من اكتساب المعارف والمهارات التي تستند عليها في عالم الشغل.

## ثالثاً: الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد

- 1- أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية.
- 2- مفاهيم أساسية حول الكفاءة في المؤسسة.
- 3- اتخاذ القرار والتطوير داخل المؤسسة الاقتصادية

### خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة إنتاجية تعتمد عليها المجتمعات في مواجهة حاجاتها الأساسية بطريقة نظامية وعقلية من خلال موارده البشرية والمادية التي تضمن الإنتاج الاقتصادي، ونظراً للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية أصبحت تهتم باستقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية إذ أصبح عنصر الكفاءة داخل المؤسسة إحدى وسائل نجاحها و تطور إنتاجها، ويظهر لنا جلياً أن المؤسسة الناجحة والطموحة هي التي تهتم بالموارد البشري والمؤهل والكفاء والقادر على التطوير والابتكار وكذلك يستطيع اتخاذ أي قرار صائب عن أي مشكلة تصادفه داخل المؤسسة.

**1. أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية****1.1. خصائص المؤسسة الاقتصادية: (1)**

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إلى ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

**2.1. أهداف المؤسسة الاقتصادية:**

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة إلى تحقيق أهداف مختلفة ومتنوعة، حسب طبيعة ونشاط المؤسسة، وتبقى هذه الأهداف مترابطة ومتداخلة فيما بينها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) عمر صخري: مرجع سابق، ص ص 25-26.



**الأهداف الاقتصادية:**

من الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها: الربح، تحقيق متطلبات المجتمع، عقلنة الإنتاج.

**الأهداف الاجتماعية:**

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- العمل على تغيير نمط استهلاك المجتمع.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- توفير تأمينات ومرافق العمال.

**الأهداف الثقافية:**

- توفير وسائل ترفيهية، تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- تخصيص أوقات للرياضة.

**الأهداف التكنولوجية:**

البحث والتنمية، التعاون مع مؤسسات البحث العلمي مثل الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى للقيام بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسة.

**الأهداف البيئية:**

- وضع أنظمة خاصة للمحافظة على البيئة، وذلك باستخدام آليات لتصفية الغازات المنبعثة من الورشات، وتطبيق نظام الأيزو 14000، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم ملزمة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة محليا، إقليميا وعالميا.<sup>(1)</sup>

- بشكل عام وعلى المدى البعيد تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الاستعمال العقلاني للمواد الاقتصادية المتاحة أي المادية البشرية، المالية والتقنية خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص به في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثورات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها

(1) رقيقة حروش: مرجع سابق، ص ص 33-34.

وتوسيع حصتها في السوق الذي يعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.<sup>(1)</sup>

### 3.1. أنواع المؤسسات الاقتصادية:<sup>(2)</sup>

تقسم المؤسسات الاقتصادية حسب ثلاث أشكال وهي: الشكل القانوني، طبيعة الملكية، وتبعاً لطابع الاقتصادي.

#### 1.3.1 تبعاً للشكل القانوني:

**مؤسسات فردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم.
  - صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.
  - صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي ينجم عن وجود شركاء.
- أما عيوبها:

- قلة رأسمال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأسمال.
  - صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.
  - قصر وجهة النظر، ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
  - مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.
- الشركات:** وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.
- وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات ذات المسؤولية المحددة.
- **شركة الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.

(1) المرجع السابق: ص 34.

(2) عمر صخري: مرجع سابق، ص ص 26-27.

**2.3.1 أشكال المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية:**

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال).

- **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

- **المؤسسات العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شأوا، ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العامة مسئولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاق إلى تحقيق مصلحة المجتمع، وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح، وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى انتاج، أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية، ومن خلال ذلك يمكن أن يحقق الربح، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.<sup>(1)</sup>

**3.3.1 أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:**

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اق معينة أي تبعا لنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع:

**المؤسسات الصناعية:** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات لهيدروكربونات... إلخ، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

- **مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... إلخ.

- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي، والإنتاج الحيواني، والإنتاج السمكي.

- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح... إلخ.

- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

(1) عمر صخري: مرجع سابق، ص ص 28-29.

- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... إلخ.<sup>(1)</sup>

#### 4.1. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:<sup>(2)</sup>

تشكل المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني وطرقا للتنمية الاقتصادية من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية.

وقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال بعدة مراحل أساسية أدت حتما إلى ما هي عليه اليوم.

#### ❖ مرحلة ما قبل 1980:

ورثت الجزائر غداة الاستقلال وضعاً اقتصادياً واجتماعياً صعباً، حيث كان مستقبل البلاد يتوقف على الطريقة المثلى لمواجهة هذا الإرث الذي اتسم بضعف الاقتصاد الوطني، فعندما غادرت فرنسا الجزائر تركت وراءها ما يقارب 800 مؤسسة مخربة إن لم نقل معدومة تماماً، بالإضافة إلى ذهاب كل الإطارات التقنية وضعف وسائل التحويل وقلة الإطارات المؤهلة (هجر 3500000 إطار عال و35000 إطار متوسط، و100000 عامل موظف، وأغلبية السكان الجزائريون يقيمون في الأرياف وأميين نسبة 90%)، وعدم التحكم في القطاعات الموروثة عن الاستعمار وقلة الأموال.

وقد ظهر في هذه الفترة وفي ظل الوضع برنامج طرابلس 1962، الذي وضع كهدف عام للاستقلال الوطني غير أنه لم يتبنى أي مذهب اقتصادي في التنمية بل اكتفى فقط برفض النظام الرأسمالي كنمط تنموي ودعا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية يتبنى الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث جاء ميثاق الجزائر 21 أبريل 1964 والذي أعلن فيه وبصراحة عن الانتقال من الرأسمالية إلى الاشتراكية كبديل في التنمية الاقتصادية ووسيلة لحل المشاكل الناجمة عن الركود الاقتصادي والتدهور المالي وذلك بانتهاج أولى الخطوات نحو الاشتراكية بتطبيق السير الذاتي للأملك الذي أقر في مارس 1963 وإنشاء أولى الشركات والدواوين الوطنية والتي اعتبرت أدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية.

(1) المرجع السابق: ص ص 30-31.

(2) اسماعيل بوخاوة وسمرام دومي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 6، 2002، ص ص 81-82.

ويهدف هذا التوجه المذهبي الجديد الذي يعتمد على الدور المركزي والمحوري للدولة إلى التخلص من التبعية الأجنبية واسترجاع الثروات الوطنية، ومن جهة أخرى تشييد اقتصاد وطني مبني على أسس قاعدية سلمية بالاعتماد على قطاع المحروقات في توفير الوسائل المالية الخارجية مع تعميم الزراعة.

إن التجسيد الميداني للتصورات والأفكار الإيديولوجية الواردة في كل من برنامج طرابلس 1962 وميثاق الجزائر 1964 لم يتم إلا ابتداء من سنة 1966 أي بعد التغيير السياسي الذي حدث في 19 جوان 1965 أين تم البدء في إرساء أسس الاشتراكية.

وقد شهدت سنة 1967 مرحلة حقيقية لدخول الجزائر في التنمية بمفهومها العلمي، وتجددت في اندماج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي فالدولة قد استلمت زمام الأمور، وشرعت في تحريك الحياة الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية وتنظيمها.

هذه المرحلة تجلت خاصة بتأميم الأراضي والمناجم وقطاع البنوك وشركات التأمين والأملاك العقارية الشاغرة وكل الشركات الأجنبية وتأميم التجارة الخارجية وقطاع النقل، وتأميم المحروقات، مع الشروع في انجاز برنامج واسع للتصنيع في إطار مبادئ الاشتراكية.<sup>(1)</sup>

وبالموازاة مع هذا التوجه فقد تم اعتماد أسلوب التخطيط المركزي والقيام بمخططات تنموية متوسطة الأجل، حيث شهدت الجزائر خلالها ثلاث مخططات تنموية كالتالي:<sup>(2)</sup>

#### - المخطط الثلاثي (1967-1969):

كان الهدف منه هو تحضير الوسائل المادية والبشرية لإنجاز المخططات المقبلة، حيث أعطيت الأفضلية في هذا المخطط إلى الهياكل المرتكزة على الصناعات القاعدية والمحروقات.

#### - المخطط الرباعي الأول (1970-1973):

لقد أحدثت السلطات المركزية في هذا المخطط اصلاحيات عميقة على شكل التمويل القديم حيث أجبرت المؤسسات العمومية على فتح حسابين أحدهما للاستغلال والآخر للاستثمار ومنعها من الاحتفاظ بالتدفقات الصافية لإعادة تشكيل رأسمالها وقيامها بعملية التمويل الذاتي، والهدف من ذلك هو مراقبة الموارد المالية للمؤسسات العمومية.

#### - المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

(1) المرجع السابق: ص ص 82-83.

(2) سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 36.

هو عبارة عن استمرار للمخطط السابق إلا أنه يتميز بمبلغ الاستثمارات التي زادت بشكل كبير نتيجة ارتفاع أسعار النفط، حيث بلغ الاستثمار الكلي 121.23 مليار دج، وعلى الرغم من هذا الحجم للاستثمارات فإن النتائج لم تكن في المستوى المطلوب وهذا نتيجة التأخر في الإنجاز وتفشي البيروقراطية في الإدارة المركزية.

وتميزت هذه المرحلة بمركزية التسيير والنقص الكبير والمعتبر في اليد العاملة، كما تميزت بتزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لضمان تنظيم الاقتصاد من خلال احتكار الدولة للتجارة الخارجية. بالإضافة إلى تعدد المهام والوظائف الموكلة للمؤسسة الاقتصادية العمومية من مهمة وتطوير الإنتاج الوطني إلى مهام اجتماعية أخرى كتحديد الأجور، أعباء سياسية التكوين والصحة والسكن... إلخ. وباختصار فإن المنتبغ لسياسة التنمية المنتهجة خلال عشرية السبعينات يلاحظ أن الهدف المسطر لم يكن البحث عن طريق كيفية تحسين أداء فعالية الاقتصاد الوطني وفق أسس سلمية وإيجاد مكانة معتبرة له في ظل التحولات التي يعرفها السوق العالمي، بقدر ما كان البحث أكثر على بناء قاعدة صناعية تهدف إلى تطوير القطاعات الاستراتيجية الأخرى بالاعتماد على تطوير صناعة المحروقات مما جعل الاقتصاد الوطني خاضعا لتقلبات أسعار السوق الدولية للمحروقات بالإضافة إلى أن جميع المخططات المطبقة افتقرت لطابع الشمولية وجهاز التخطيط كان يشكو من ضعف شرطين هما التنسيق والالتزام. وكنتيجة لهذه الأسباب فقد أنشئت سياسة التنمية المنتهجة خلال هذه المرحلة عند نهاية السبعينات عن فشلها ومحدوديتها.<sup>(1)</sup>

### ❖ مرحلة ما بعد 1980:

تميزت بداية الثمانينات بالاستيراد المكثف لسلع الاستهلاك النهائي في إطار برنامج واسع للاستيراد سمي ضد الندرة، حيث خصصت له مبلغ 10 مليار دولار في سنة 1982 على حساب الاستثمار.<sup>(2)</sup> كما ظهرت خلال هذه الفترة بعض المرونة في المعاملات الاقتصادية بصفة عامة والمعاملات التجارية بصفة خاصة بانتهاج سياسة تجارية مرنة تتوافق مع الإصلاحات التي يعرفها الاقتصاد الوطني وذلك بالتخلي عن بعض الجوانب في احتكار التجارة الخارجية من طرف الدولة من خلال اعطاء

(1) اسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: مرجع سابق، ص 84-85.

(2) صبرينة رماش: الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، ص 195-196.

صلاحيات أكثر للمؤسسات في التدخل مباشرة في استيراد وتصدير ملزماتها الإنتاجية من السلع والخدمات.

ولعل أهم ما يميز هذه الفترة هو وجود مرحلتين مهمتين في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، كما شهدت هذه المرحلة بداية الإصلاحات من خلال:

- القيام بإعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام من جانب البنية العضوية والمالية مع مطلع الثمانينيات، فمن أجل تحسين مردودية المؤسسات العمومية صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 المتعلق<sup>(1)</sup> بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات وتمثلت في تفكيك وتفكيك هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عمومية إلى 480 مؤسسة عام 1982، وامتد هذا التقسيم إلى المؤسسات الولائية والبلدية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية و 1079 مؤسسة بلدية، وكان الهدف من إعادة الهيكلة العضوية هو تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة، وقد فرض هذا التقسيم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المهيكلة حديثا ومساعدتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي.

- تصحيح الوضعية بإعطاء الاستقلالية للمؤسسات من جهة وتمهيد الأرضية نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق تبعا لآثار السلبية التي مست الاقتصاد الجزائري عقب الصدمة البترولية سنوات الثمانينيات والتي بنيت عن مدى هشاشة الاقتصاد الوطني، فإنه تعين القيام بإصلاحات عميقة وجذرية تهدف أساسا إلى إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية.

وبعد صدور قانون استقلالية المؤسسات عام 1988 (القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988) والذي بموجبه تصبح المؤسسات العمومية على الشكل التالي:

- إما على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة وتتمثل أساسا في المؤسسات المحلية.
- إما على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية.

كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية، وكذلك تم وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية.<sup>(2)</sup>

(1) اسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: مرجع سابق، ص 88-89.

(2) صبرينة رماش: مرجع سابق، ص 197.

وعندما تصبح المؤسسة العمومية مستقلة يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها، وعلى الرغم من الأموال الكثيرة المقدمة من طرف الدولة للقيام بعملية التطهير المالي للمؤسسات فإنه يلاحظ ومنذ مروراً إلى الاستقلالية فإن المؤسسة العمومية قد عرفت العديد من الاختلالات أثرت عليها بشكل كبير نتيجة التباطؤ خاصة في تطبيق القوانين وعدم كفاية الإجراءات المالية المتخذة لتطهيرها.<sup>(1)</sup>

إن استقلالية المؤسسات التي بدأ العمل بها سنة 1988 لازالت تعاني من مشاكل عديدة منها غياب تصور سليم لكيفية الانتقال إلى اقتصاد يعتمد على منطق قوى العرض والطلب.<sup>(2)</sup>

**الخصوصية:**

إن الخصوصية أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا تعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصادياً لأن المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية، فالمؤسسة في الجزائر سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص تعيش في محيط غير طبيعي يفرض عليها قيود وحواجز مصطنعة، لذا فإن نجاح سياسة الخصخصة مرتبط بعدة عوامل منها توفير المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار، وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق.<sup>(3)</sup>

## 2. مفاهيم أساسية حول الكفاءة في المؤسسة

### 1.2. خصائص الكفاءة:<sup>(4)</sup>

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص متنوعة من أهمها:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.

(1) سعيد أوكيل وآخرون: مرجع سابق، ص ص 59-60.

(2) صبرينة رماش: مرجع سابق، ص 198.

(3) اسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: مرجع سابق، ص 92.

(4) زكية بوسعيد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 30.



- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي كبراءة الاختراع.
- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإن لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.

## 2.2. أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب Celile Dejoux وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية.

### ❖ الكفاءات الفردية:

حسب Atheyet Orth (1999) الكفاءات الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليف من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص من مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الفرد بالتكوين والخبرة.<sup>(1)</sup>

### ❖ الكفاءات الجماعية:

هي نتيجة تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجود بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ

(1) كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص ص 51-52.

أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين:

#### • الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

#### • الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي تستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.<sup>(1)</sup>

#### • الكفاءات الاستراتيجية:

بالنسبة لـ Hamel و Prahalad (1994) الكفاءة الأساسية (الكفاءة الاستراتيجية المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضرورية في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

ويقدم كل من Hamel و Prahalad ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ووفق Leonord-Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

(1) بوزعيب بريزة: القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاج، تخصص تنمية وتسيير

الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص93.

- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.<sup>(1)</sup>

### 3.2. أبعاد الكفاءة:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية:

**المعرفة:** هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاولة مع المهارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فهي ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع<sup>(2)</sup>.

**المهارة:** القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة في فعل أو عمل معين ليحقق نتائج متميزة في الأداء المطلوب أو المرغوب فيه.<sup>(3)</sup>

**حسن التصرف:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتوفيق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.<sup>(4)</sup>

**الكفاية:** يرى جود (Good) في الكفاية (القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات).<sup>(5)</sup>

نستنتج من خلال ما سبق أن أبرز أبعاد الكفاءة داخل المؤسسة الاقتصادية المعرفة أو المعارف والتي تعتبر ضرورية لاستمرار المنظمة.

وثاني بعد للكفاءة هي المهارة التي تعمل على ترجمة المعرفة لتحقيق نتائج في الأداء بالإضافة إلى بعد حسن التصرف والكفاية.

(1) المرجع السابق: ص 54.

(2) إبراهيم خلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ط 1، 2007، ص 30.

(3) فلاح حسن الحسني: إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 188.

(4) مداح عرياجي الحاج: إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب، ط 1، 2015، ص 204.

(5) سهيلة محسن كاظم القتلاوي: الكفايات التدريسية (المفهوم- التدريس-الأداء)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص 28.

## 4.2. الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية:

تهدف المؤسسة الاقتصادية من نشاطها إلى خلق ثروة في المجتمع وللتأكد من ذلك تعمل الإدارة على مراقبة التسيير فيها، بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات والبرامج وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة فيها، وهذه العملية هي التي توفر فعالية نظام الإدارة ككل، إذ لا يكفي أن يتم إعداد خطط وتحديد أهداف جيدة حتى تكون العملية فعالة، لأن هناك عددا من المؤثرات والعوامل صعبة التقدير والتي تأتي من محيط المؤسسة، ولمراقبة التسيير تستعمل العديد من المفاهيم مثل المردودية، الإنتاجية والكفاءة وكلها ذات علاقة بالفاعلية التي يعتبر تحقيقها في المؤسسة هو الهدف من عملية المراقبة والتوجيه لأنشطتها حسب الخطط.

وقد أخذت الكفاءة لدى المختصين في التسيير أكثر من تعريف، وهي ترتبط بمفهوم فعالية المؤسسة وللعامل البشري فيها دور حاسم، ركز عليه العديد من المهتمين بالمؤسسة<sup>(1)</sup>.

حيث أن المؤسسة تسعى إلى استغلال مواردها بأفضل طريقة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ولكي يتحقق هذا الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية.

## 5.2. النظريات التي اهتمت بالكفاءة:

### 1.5.2. الكفاءة من منظور الإدارة العلمية: (2)

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنة 1900-1920 وقد شكل انخفاض الإنتاجية الصناعية أهم الأسباب التي دعت فريدريك تايلور إلى التفكير في تقديم نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات التي تحكم السلوك التنظيمي (الكفاءة في هذه الحالة) ويمكن الاستناد إليها في تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية.

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أربعة مبادئ رئيسية هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والموارد والعمال بطريقة علمية سليمة.

(1) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د ط، د س، ص ص 88-89.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، د ب، د ط، د ت، ص ص 67-71.

- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
  - يجب أن يكون هناك تعاون عامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ.
- وقد ركزت النظرية على مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يعهد إلى كل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه.

من ناحية أخرى فقد ركز تايلور على دراسة الإنسان باعتباره ملحقاً لألته أو تابعاً لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية، وعلى هذا قد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلية متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة.

ولقد كان اهتمام نظرية الإدارة العلمية متوجهاً أيضاً إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فبالرغم من وجود أفراد في هذا التنظيم إلا أن نظرية الإدارة العلمية تغفل أهميتهم ولا تعتبرهم من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي كما أن الكفاءة تميل إلى الارتفاع وذلك بتجزئة أي عملية إلى عناصرها الأساسية، وتلك الأجزاء من العمل يمكن تدريب الأفراد على القيام بها بطريقة مثلى تعتبر أحسن وسيلة للأداء، ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل وكذلك يمكن تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل.

## 2.5.2 الكفاءة من منظور مدرسة التقسيم الإداري:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " هنري فايول " و"جليليك، وبرويك، وغيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.<sup>(1)</sup>

وقد كانت المشكلة الأساسية التي اهتمت بها نظريات التقسيم الإداري هي أن الأخذ في الاعتبار أن للتنظيم هدفاً معيناً يسعى للوصول إليه، فإن من الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل المختلفة وتأتي بعد ذلك عملية تجميع تلك الوحدات من العمل في وظائف ثم تركيب الوظائف في وحدات إدارية صغيرة وتجميع الوحدات

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 307.

الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهكذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية.

والمعيار الأساسي الذي تستخدمه نظريات التقسيم الإداري هو أن تتم عمليات التنظيم تلك بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن.

يتضح لنا إذن أن نظريات التقسيم الإداري تركز على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات وبالتالي فهي تهتم بعنصري التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي ولا يزال هدف الكفاءة هو ما تسعى نظريات التقسيم الإداري إلى تحقيقه ولكن تركيز النظرية هو على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة، وفي هذا الصدد تحدد النظريات عددا من المبادئ التي يجب اتباعها مثل مبادئ وحدة الأمر، وتحديد نطاق الإشراف، وتعادل السلطة والمسؤولية، وغير ذلك من مبادئ التنظيم التقليدية.<sup>(1)</sup>

### 3.5.2 الكفاءة من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها لدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات، فلقد ركزت هذه المدرسة بصورة أكثر اهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي، لإدخال التطورات والتعديلات عليها، ولتقييم الثورة الإدارية وأساليب تحليلاتها.

ولقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها واعتمادها على الدراسات الإمبريقية، وذلك من خلال الإطار العلمي أيضا، حيث استخدمت الأساليب المنهجية لفروع علم الاجتماع المختلفة كما ساعدها في ذلك الموضوع والقضايا التي أهملت من النظريات السابقة، فكانت بمثابة البداية الحقيقية لدخول علم النفس في التنظيم الصناعي وملائمة التغيرات التي طرأت عليه.<sup>(2)</sup>

ويعتبر " التون مايو " الممثل لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة ويسترن الكترينك (مصانع هوثورن) على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية " كيرت ليفين " بدراسته في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات، وقد اكتشف " التون مايو " وزملاءه أن:

- كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 76-77.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 308-309.

- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية.
- إن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.<sup>(1)</sup>
- إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليست بينهم أي علاقات.
- هذا فضلاً على ما تؤكد هذه المدرسة من أهمية رسائل الاتصال والقيادة، وعملية اتخاذ القرارات، ورسم البيانات التنظيمية.<sup>(2)</sup>

### 3. اتخاذ القرار والتطوير داخل المؤسسة الاقتصادية

#### 1.3. اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر النشاط الإنساني ومحور اهتمامه على الصعيد الوظيفي، ويرجع سر أهمية العملة لارتباطها بحل المشكلات و يتوقف نجاح التنظيمات في أغلب الأحيان على القرارات الصائبة التي يتخذها المديرون فيها مختلف الإطارات داخلها عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة.

#### 1.1.3. أهمية اتخاذ القرارات:

تبرز أهمية اتخاذ القرار في الآتي:

- يمارس المدير مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف محددة وهو في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ العديد من القرارات.
- إن اتخاذ القرار يرتبط بنطاق السلطة والمسؤولية.
- إن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى كل كفاءة اتخاذ القرار.
- إن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة بحاجة لخبرة ودراية وبعد نظر وسعة إدراك لارتباطه بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بني عليها القرار<sup>(3)</sup>.

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 97-98.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 309.

(3) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 152.

وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار لها أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة بحيث تساعد المدير وأي مسؤول على مواجهة المشكلات بسهولة والقدرة على حلها بطريقة صحيحة.

### 2.1.3. أنواع القرارات:

- قسم كونتز koontz وزملائه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة حيث:

#### ❖ القرارات المبرمجة:

تشير إلى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً).

#### ❖ القرارات الغير مبرمجة:

فهي تلك القرارات الغير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف الغير محددة أو الغير مألوفة مثل القرارات الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

◀ تقسم أيضاً القرارات إلى قرارات أساسية و روتينية:

❖ **القرارات الأساسية:** تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي تتكرر باستمرار وتكون قرارات استراتيجية.

❖ **القرارات الروتينية:** متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة.

◀ وهناك أيضاً القرارات التنظيمية والفردية:

❖ **القرارات التنظيمية:** تتعلق بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية.

❖ **القرارات الفردية:** ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (استقالة) وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الأدنى أو المرؤوسين<sup>(2)</sup> وهي عادة قرارات بسيطة وروتينية يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات وسد حاجات الفرد.

بالإضافة هناك قرارات جماعية وهي القرارات التي تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير وأشخاص آخرون وهذا نوع من أنواع الديمقراطية ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وحاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة بها.

(1) المرجع السابق، ص 155.

(2) محمد صيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، مصر، د ط، 2007، ص 16-17.



**3.1.3. خطوات اتخاذ القرار:**

في هذا المجال سوف نقوم بشرح خطوات اتخاذ القرار حسب النموذج العقلاني وهذا يتكون من الخطوات التالية وبالترتيب:

**❖ تحديد المشكلة:**

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها وهي عندما يدرك الشخص أن هناك فرقا بين وضعه الحالي والوضع المثالي، وهي الفجوة التي يجب أن تسد بواسطة قرار سليم وناجح، فمثلا هناك لدينا مشكلة انخفاض حجم المبيعات المنظمة فهذه مشكلة لا بد من جمع المعلومات عنها ثم تحليلها ودراستها للوصول إلى المسببات الحقيقية لهذه المشكلة، وبوجه عام فإن هناك ثلاثة مشاكل تواجه أي إداري وهي كالتالي:

**- مشاكل تقليدية:**

وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين، انصرافهم، توزيع الأعمال، منح إجازات.

**- مشاكل حيوية:**

وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل، مثل مشاكل التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة.<sup>(1)</sup>

**- مشاكل طارئة:**

وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو السبب قصور في الأداء.

**❖ البحث عن البديل:** هي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل التي تواجه الإداري وهنا لا بد من

جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف للمنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لا بد أن يكون أكثر من بديل.

**❖ مقارنة البدائل:** في هذه الخطوة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبالذات عند مقارنة البدائل

بعضها ببعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، أي تقدير النتائج إما سلبيا أو إيجابيا واستبعاد أي بديل تكون سلبياته

(1) المرجع السابق، ص 22.

أكثر من إيجابياته، وهنا لابد لكل منظمة أن يكون لها معايير للمقارنة كالمعايير المالية والفنية والإدارية والاجتماعية والإنسانية والتي لها إرتباط مباشر بالتكاليف والأرباح ورأس المال.

❖ **اختيار البديل المناسب:** إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكياتها متخذ القرار وخبرته ومهارته، والبديل الأفضل هو الذي تتوفر فيه المعايير ذات الأهمية الأكثر وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة تعريف وتوضيح المعايير بشكل واضح ومفهوم، لتكون عملية المفاضلة قائمة على أساس صحيح، كما لابد من الإشارة إلى ضرورة تقديم النتائج الإيجابية والسلبية لكل قرار، ومن أمثلة المعايير المستخدمة في عملية المقارنة، التكلفة والوقت ودرجة المخاطرة.

❖ **تنفيذ القرار:** إن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه ولذلك لابد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية تحفيز للموظفين وتفهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل.

❖ **متابعة تطبيق القرار ومراقبته:** إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذ أمكن، وهي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة إن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة اختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية<sup>(1)</sup>.

### 4.1.3. التكوين الجامعي النظري واتخاذ القرار داخل المؤسسة:

يعتبر اتخاذ القرار من اهم المؤشرات الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية.

فالاطار خلال مساره التعليمي في الجامعة يخضع الى التكوين النظري يساعده على زيادة معارفه واكتساب معلومات ومعارف جديدة من خلال مختلف البرامج والدروس التي يتلقاها، حيث انه من خلال دراسته لمختلف النظريات والمقاربات المتعلقة باتخاذ القرار وكيفية صنعه واتخاذها بطريقة صحيحة هذا كله ساعده في القدرة على اتخاذ القرار الصائب والمناسب داخل مكان عمله من خلال تجسيد تلك المعارف

(1) المرجع السابق، ص 23.

والنظريات التي تعلمها خلال تكوينه الجامعي كذلك ساعدته على الرفع من قدراته ومؤهلاته وجعلته فرداً قادراً على أداء وظيفته بكفاءة عالية.

### 2.3. التطوير:

يعد التطوير نشاطاً مخططاً ومستمرًا يهدف إلى تطوير سلوك الكفاءات البشرية وتنمية قدراتهم من خلال المعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات التي يكتسبونها من خلال مختلف برامجهم، والتي تختلف من وظيفة لأخرى ومن تنظيم لآخر.

### 1.2.3. أهمية التطوير:

التطوير نشاط مهم للمنظمات التي تعمل في مجال يستدعي معارف وتكنولوجيا حديثة أو تعمل في ظروف مجهولة، فهي بحاجة إلى كوادر ذات تأهيل ومهارات عالية يستغرق الحصول عليها عشرات السنوات، كما تحتاج التحديث المستمر لمعارف هذه الكوادر.

فمثلاً تحتاج شركات الطيران، صناعة الأدوية، صناعة الحواسيب وبرامجها، شركات استخراج النفط والطاقة، كل هذه وغيرها تحتاج عاملين يتمتعون بمؤهلات معقدة يحتاجون سنوات للحصول عليها.

وتحتاج الجامعات استمرار تدفق حملة الدكتوراه في التخصصات الأساسية والحديثة، فنقوم بنشاطات "الإبتعاث" والتي هو وسيلة تطوير بسيطة نسبي النشاطات الموجهة لذلك بنشاطات التطوير، ويجب أن تنفذ ضمن برامج لها أهداف ونشاطات ومشاركين محددين يجعلون التطوير موجه وليس متروكاً للصدف. (1)

### 2.2.3. أهداف التطوير:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.

(1) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص ص 434-435.

- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها<sup>(1)</sup>.

### 3.2.3. الدعائم التي يقوم عليها التطوير:

- يعتمد التطوير بأساليبه المتنوعة على عدد من النشاطات تتمثل فيما يلي:
- بناء الفريق.
- حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات.
- اجتماعات المواجهة، حيث تلتقي الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لاستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها.
- اتباع نمط الإدارة بالأهداف، حيث يشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف، ووضع مقاييس الأداء ووضع الخطط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة للتنفيذ ومراجعة النتائج بشكل دوري.
- الاستعانة بالجهات الخارجية الاستشارية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات<sup>(2)</sup>.

### 4.2.3. التكوين الجامعي التطبيقي والتطوير داخل المؤسسة:

- يعتبر التطوير من بين اهم المؤشرات الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية.
- فالاطار خلال مساره التعليمي يخضع الى التكوين والتدريب من أجل صقل معارفه ومهاراته لكي يصبح عنصر فعال في المجتمع، حيث أنه من خلال التريصات الميدانية التي يقوم بها خلال تكوينه تساعده على تكوين فكرة جيدة حول مفهوم التطوير والتفكير في خلق أفكار جديدة تساعده على الأداء الفعال داخل المؤسسة فمن خلال احتكاكه بالميدان والواقع المعاش يصبح قادر على التكيف والتأقلم مع طبيعة العمل الذي يمارسه ويبدع فيه وهذا كله مرتبط بالتكوين التطبيقي الذي يتلقاه الاطار، فكلما كان التكوين

(1) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، 2006، ص 28.

(2) لمرجع السابق: ص 77.

التطبيقي الذي تلقاه خلال مساره الجامعي كبير ساعده ذلك في القدرة علي التكيف مع العمل الذي يقوم به وبالتالي يستطيع أن يفكر ويبدع في طرق عمل جديدة ومطورة وابتكار طرق جيدة أفضل من سابقتها وكذلك التعامل مع مختلف المشاكل والأزمات التي تواجهه اثناء أدائه لعمله.

### خلاصة :

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج أن رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاءة المسير الكفاء.

## رابعاً: الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. منهج الدراسة
4. أدوات جمع البيانات
5. عرض وتحليل النتائج
6. مناقشة وتفسير النتائج

### خلاصة

**تمهيد:**

بعد عرضنا للجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من التكوين الجامعي وكفاءة الإطار، سنتطرق الآن إلى الجانب الميداني الذي يعدّ الجزء الأكثر أهمية في الدراسة، والذي يكون دعم للدراسة النظرية ويسمح للباحث باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة من قبله.

وسنحاول في هذا الفصل عرض حدود الدراسة ومجالاتها وتبني منهج يتلاءم مع نوع الدراسة أو العينة أو المجتمع الذي يطبق عليه البحث، وكذا وصف الأدوات التي تجمع بها المعلومات من الميدان، وذلك تحديداً لما طرح من فرضيات الدراسة، أو بالأحرى ربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني.

**1. مجالات الدراسة:****1.1. المجال الزمني:**

ونقصد به الوقت الزمني الذي استغرقناه في درستنا من بداية البحث إلى نهايته بما فيها الدراسة الاستطلاعية، النظرية، الميدانية وذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2019.

**الجانب النظري:** هي مرحلة خصصت لجمع وتصنيف المادة النظرية والعلمية وتحليل صياغة الجانب النظري من الدراسة من نهاية شهر فيفري إلى نهاية شهر مارس 2019، ثم انتقلنا إلى مرحلة بناء الموضوع حيث بدأنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتحرير الفصول النظرية لهذه الدراسة لتنتهي ببناء الاستمارة وعرضها على الاستادة المشرفة وكانت المرحلة في المدة بين بداية شهر مارس إلى نهاية شهر أفريل.

**الجانب الميداني:** حيث قسمنا هذا الجانب إلى أربع مراحل كالآتي:

**المرحلة الأولى:**

وقمنا فيها بزيارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أجل الحصول على الموافقة حول إمكانية إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 2019/04/16.

**المرحلة الثانية:**

وكانت بتاريخ 2019/04/21 وقمنا بزيارة المؤسسة وذلك بغرض الحصول على بيانات متعلقة بالمؤسسة من المجال الجغرافي، والمجال البشري، الهيكل التنظيمي، كما قمنا بنظرة استطلاعية لمكان قيام العمال بعملهم.

**المرحلة الثالثة:**

وفيها تم توزيع استمارات تجريبية على الإطارات لمعرفة مدى استعاب الإطارات للأسئلة المطروحة في الاستمارة وكان عددها 10 استمارات.



**المرحلة الرابعة:**

وقد قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستثمارات بشكلها النهائي بعد التأكد منها من طرف المحكمين بطريقة عشوائية وكان ذلك بتاريخ 13 ماي 2019 وقمنا باسترجاعها يوم 15 ماي 2019.

**2.1. المجال المكاني:**

لكل باحث اجتماعي مجال مكاني تتم فيه إجراءات الدراسة الميدانية، ويقصد به الحيز الجغرافي الذي يحتضن الدراسة الميدانية.

وسنتطرق لتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في جيجل وتحديد موقعها وتحليل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

**❖ التعريف بالمؤسسة:**

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط مدينة جيجل يحدها شرقاً مقر بلدية جيجل، شمالاً البحر الأبيض المتوسط، جنوباً مقر الخطوط الجوية الجزائرية، أما غرباً فنجد الشركة الجزائرية للمياه.

تأسست مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل سنة 2005 وهي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، حيث تعد من أكبر الشركات الجزائرية ذات أسهم.

وتمتد فروع مديرية توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل تراب الولاية والمتمثلة في:

- مصلحة استغلال الكهرباء والغاز بجيجل.
  - مصلحة استغلال الكهرباء والغاز بالطاهير.
  - مصلحة استغلال الكهرباء والغاز بالميلية.
- عموماً يكمن نشاطها الأساسي في توزيع الكهرباء والغاز بالولاية.

**شرح الهيكل التنظيمي:**

الأقسام والمصالح ذات الطابع الإداري:

❖ **المديرية:**

**المدير الجهوي:** يعتبر المسؤول الأول على رأس المديرية ككل، يقوم بتنفيذ الاستراتيجية المحددة له من طرف السلطة السلمية والتنسيق بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام المكونة للمديرية، وهو المسؤول على نوعية النتائج المحققة من طرف المؤسسة.

**أمانة المديرية:** تعمل تحت سلطة المدير وتتكفل بالمهام التالية:

- متابعة كل ما يتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد.
- استقبال المكالمات الخاصة بالمدير وتسجيلها.
- ضبط المواعيد الخاصة بالمدير وتذكيره بها، وكل الأعمال ذات العلاقة بالسكربتيريا.

**المكلف بالإعلام والاتصال:**

تم استحداث هذا المنصب في 30 ديسمبر 2009، ويعتبر من مناصب الإطارات داخل المديرية، يتولى المكلف بالإعلام والاتصال القيام بنوعين من الاتصالات اتصال داخلي، اتصال خارجي.

**مساعد الأمن الداخلي:**

ينتمي لفئة الإطارات، تتمثل مهامه الرئيسية في تنسيق مختلف النشاطات والتدابير المتعلقة بالأمن الداخلي للمديرية والأجهزة التابعة لها والمتمثلة أساساً في الوكالات والمقاطعات.

**المكلف بالتفتيش والرقابة:**

تم استحداث هذا المنصب مؤخراً في سنة 2015، وذلك نظراً لأهمية الرقابة في تحقيق أهداف المؤسسة، والأصل أن تكون خلية غير أنه إلى حد الساعة لا يوجد إلا شخص واحد يتولى أعمال الرقابة والتفتيش، وذلك إما بناء على طلب من المدير مباشرة أو بعد اقتراح من طرف الإطار المكلف بهذه الأعمال، وذلك في ظل غياب برنامج عمل محدد مسبقاً نظراً لحدثة هذا المنصب.

❖ **قسم إدارة الصفقات:**

يتكون هذا القسم من ثلاث مصالح وهي: مصلحة المنشآت القاعدية، مصلحة برامج الدولة، ومصلحة ربط الزبائن الجدد، ويتولى هذا القسم على وجه الخصوص المهام التالية:

- إعداد برامج الاستثمار ذات المدى القصير والمتوسط وفق ما يتماشى وتوجه السلطات المركزية وبالتعاون مع الأقسام الأخرى ومتابعة تنفيذها.
  - مراقبة إجراءات تسيير الأرصدة.
  - جمع المعطيات الضرورية لإعداد الدراسات الخاصة بتنفيذ الأشغال المراد انجازها.
- ❖ **قسم العلاقات التجارية:**

نتطرق إلى هيكله هذا القسم ومهامه كالتالي:

تنطوي تحت هذا القسم ثلاث مصالح وهي مصلحة تطوير المبيعات، مصلحة الحسابات الكبرى، مصلحة التحصيل، وكل واحدة من هذه المصالح تتولى القيام بمجموعة من المهام تصب كلها في مهام القسم ككل.

#### مهام القسم:

يتولى هذا القسم على وجه الخصوص القيام بالمهام التالية:

السهر على احترام إجراءات ربط الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز، متابعة كل ما يخص الفاتورة وعمليات التحصيل، مراقبة وتفتيش الوكالات التجارية لضمان التطبيق الجيد لقواعد التسيير.

اقتراح طرق التمويل التي تضمن تزويد القرى والمداشر بالكهرباء والغاز الطبيعي.

#### ❖ قسم الموارد البشرية:

ينكون هذا القسم من مصلحتين وهما: مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة التطوير والتكوين.

#### مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تتولى هذه المصلحة على وجه الخصوص القيام بمايلي: إعداد أجور عمال المديرية كل شهر وبصفة دورية، متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير الخاصة بمستخدمي المديرية.

إعداد الميزانية ولوحة القيادة الخاصة بتسيير المورد البشري، إعداد إحصائيات حول المورد البشري للمديرية وتقدير مردوبيته.

مصلحة التطوير والتكوين: تسهر هذه المصلحة على القيام بالمهام التالية:

- المشاركة في إعداد وتحليل دراسات حول الشغل في إطار مخطط الموارد البشرية في المدى المتوسط والطويل.
- تحيين الإحصائيات الخاصة بالموارد البشري للمديرية.
- المشاركة في وضع برامج التطوير المهني وأدوات تقييم أداء المورد البشري.
- ❖ **قسم المالية والمحاسبة:** يعد من أهم الأقسام على مستوى المديرية يتوزع على ثلاث مصالح وهي: مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومصلحة الميزانية والمراقبة.

#### مصلحة المالية:

تتكفل هذه المصلحة بالقيام بالمهام التالية:

- التنسيق بين جميع أعوان المصلحة من جهة وبينها وبين المصالح الأخرى من جهة ثانية.
- تحضير جداول تسيير الميزانية وجدول التنبؤات المالية وخزينة المؤسسة.
- القيام بمختلف العمليات المالية لدفع الفواتير والشيكات.

#### مصلحة أشغال المحاسبة:

تتكون هذه المصلحة من مكلفين بالدراسات وثلاث محاسبين، وتتولى الإطلاع بالمهام التالية:

- إسناد محول القيود المحاسبية لتنفيذ الأشغال في آجالها المحددة، معالجة فواتير الموردين وتسجيلها حسابياً.
- معالجة ومراقبة القيود المحاسبية لأجور العمال.
- إقفال الدورة المحاسبية.

#### مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

تكلف هذه المصلحة بالقيام بالمهام التالية:

- القيام بعمليات التسيير والرقابة على كل ما يجرى من أعمال داخل المصلحة والتنسيق بين مختلف مصالح القسم.
- إعداد الميزانية السنوية ومراجعتها في الآجال المحددة.

– إعداد وتحليل جدول النتائج الشهرية المحققة من طرف جميع أقسام المؤسسة بالمقارنة مع الالتزامات المتفق عليها في عقد التسيير.

– إعداد جدول حسابات النتائج ومتوسط تكلفة الكهرباء والغاز.

#### ❖ مصلحة الشؤون القانونية:

تهتم في عمومها بكل ما يخص الشأن القانوني للمديرية، وتتولى في سبيل ذلك القيام بما يلي:

– مساعدة الهياكل الأخرى في إيجاد الحلول للمشاكل ذات الطابع القانوني.

– تمثيل المديرية أمام القضاء بناء على تفويض من المدير والعمل على إيجاد الحلول الودية إن أمكن ذلك.

– إعداد تقرير شهري وسنوي حول نشاطها، الاهتمام بكل ما يخص التأمين على الشركة وممتلكاتها.

#### ❖ مصلحة الشؤون العامة:

كانت في السابق عبارة عن شعبة وتحولت إلى مصلحة منذ 2013، لديها مهام واسعة جدا فتتھتم

في عمومها بمايلي:

– تسيير وصيانة الأموال العقارية للمديرية.

– إنجاز برامج التجهيز.

– اقتراح البيع بالمزاد العلني للأموال المهتلفة.

– تسيير الأرشيف الخاص بأموال المؤسسة وممتلكاتها.

#### ❖ المصلحة التجارية:

توجد على مستوى ولاية جيجل أربع مصالح تجارية تعمل تحت سلطة رئيس قسم العلاقات

التجارية، ارتأينا التطرق إليها على انفراد نظرا لأهميتها وهي موزعة كآآتي: المصلحة التجارية جيجل

المصلحة التجارية الطاهير، المصلحة التجارية الميلية، المصلحة التجارية العنصر.

تتكون كل مصلحة من شعبتين وهما شعبة المبيعات وشعبة الزبائن، إضافة إلى مكلف بالشؤون

القانونية، إطار مسير، ملحق تجاري رئيسي، ملحقين تجاريين، مبرمج، وعمال التدخلات الصغيرة.

**الأقسام والمصالح ذات الطابع التقني:****❖ القسم التقني للكهرباء:**

يشتمل هذا القسم على مصلحتين ويتعلق الأمر بمصلحة مراقبة الاستغلال ومصلحة الصيانة إضافة إلى شعبة الأشغال تحت الضغط ومجموعة الانجازات التي تم استحداثها مؤخراً.  
**مصلحة مراقبة الأشغال:**

تحتل هذه المصلحة مكانة هامة في قسم تقنيات الكهرباء وتهتم على الخصوص بمايلي:

- تسيير مختلف الأشغال ذات الصلة بالكهرباء على مستوى الولاية ككل وذلك من خلال إعداد بطاقة مخطط حول الشبكة الكهربائية.
- الاستغلال الجيد لشبكات الكهرباء وذلك من خلال السهر على متابعة وتحليل تطور مؤشرات التوتر المرتفع والتوتر المنخفض.

**مصلحة الصيانة:**

هذه المصلحة هي الأخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وذلك من خلال تعدد المهام المسندة إليها، إذ تسهر على صيانة الأجهزة والمعدات التي تدخل في شبكة الكهرباء على مستوى إقليم الولاية وذلك من خلال:

- متابعة شحنة المحولات الكهربائية.
- صيانة الأجهزة الخاصة بالتوتر العالي.
- البحث عن العيوب والحوادث التي قد تطال الأسلاك الكهربائية والقيام بإصلاحها سواء تعلق الأمر بالتوتر العالي أو التوتر المنخفض.

**شعبة الأشغال تحت التوتر:**

الخاصية الأساسية التي تتميز بها هذه الشعبة أنها تشتغل تحت التوتر بمعنى أن الأشغال التي تقوم بها لا تحتاج إلى قطع التيار الكهربائي وذلك ضماناً لاستمرارية الخدمة المقدمة للزبائن وتجنب الانقطاعات المتكررة للكهرباء، وهي في سبيل ذلك مزودة بمعدات جد متطورة من شأنها أن توفر الحماية التامة لأعوانها أثناء تأديتهم لمهامهم.

**مجموعة الانجازات:**

تم استحداثها مؤخراً، تتكون من مجموعة من الأعوان يعملون تحت سلطة رئيس المجموعة، وتتولى المشاركة في انجاز برامج الصيانة الوقائية وأشغال ترميم شبكات الكهرباء، كما تنفذ أي مهمة قد تسند إليها من طرف رئيس القسم.

**❖ مقاطعة الكهرباء:**

توجد حالياً على مستوى ولاية جيجل ثلاث مقاطعات وهي: مقاطعة جيجل، مقاطعة الطاهير ومقاطعة الميلية، وهي تشترك في نفس الهيكلية ونفس المهام، إذ تتكون كل واحدة من ثلاثة مهندسين يعملون تحت سلطة رئيس المقاطعة.

**رئيس المقاطعة:**

- يضمن جودة واستمرارية الخدمات الخاصة بالكهرباء على مستوى المساحة الجغرافية التابعة له.
- يسهر على احترام قواعد الأمن بالنسبة للأعوان والممتلكات التابعة لمقاطعته.
- إعداد برنامج الأشغال والصيانة.
- إعداد مخطط للحالات الإستعجالية.

**مهندس الاستغلال:**

- يسهر على تشخيص وضعية الشبكات وإعداد ملفات الصيانة، متابعة واستلام أشغال الصيانة.
- استلام الانجازات الجديدة ووضعها حيز الخدمة.

**مهندس الدراسات:**

- القيام بالدراسات الخاصة بالتوتر المنخفض.
- المساهمة في وضع مخطط الاستعجال.
- المشاركة في إعداد مخطط الصيانة.

**مهندس الطرائق:**

يتكفل بمختلف الجوانب الإدارية للمقاطعة ويتولى على وجه الخصوص مايلي:

- ضمان التنسيق بين المقاطعة والوكالات التجارية.
- برمجة وتنظيم تدخلات مختلفة للمجموعات التابعة للمقاطعة.
- إعداد تقرير شهري عن نشاط المقاطعة بالتنسيق والتعاون مع مهندس الاستغلال.

#### ❖ القسم التقني للغاز:

إلى جانب القسم التقني للكهرباء، يوجد على مستوى مديرية التوزيع قسم تقنيات الغاز الذي يسهر على ضمان جودة واستمرارية كل الخدمات ذات الصلة بالغاز والتدخل في كل ما يخص شبكة الغاز على مستوى إقليم الولاية، ويتكون هذا القسم من مقاطعة الغاز، مصلحة مراقبة استغلال الشبكات، ومصلحة الصيانة.

#### مقاطعة الغاز:

على غرار مقاطعة الكهرباء توجد على مستوى ولاية جيجل ثلاث مقاطعات للغاز وهي: مقاطعة جيجل، مقاطعة الطاهير، مقاطعة الميلية، وتسهر كل واحدة منها على مايلي:

- تسيير مواردها البشرية.
- السهر على احترام قواعد الأمن إزاء المستخدمين والممتلكات.
- استلام ووضع حيز الخدمة للمنجزات الجديدة.

#### مصلحة مراقبة استغلال الشبكات:

تتولى هذه المصلحة على وجه الخصوص مايلي:

- إعداد برامج الصيانة ومراقبة تطبيقها.
- متابعة وتحليل التدابير الدورية، وضع وتعيين مخططات الاستعجال بالمشاركة مع المقاطعات.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بالحوادث.

#### مصلحة صيانة الغاز:

في سبيل اضطلاعها بمهامها تتكفل المصلحة على وجه الخصوص بمايلي:

- وضع البرنامج السنوي للصيانة ومتابعة تنفيذه.
- وضع وتنفيذ برنامج التدابير الفصلية وتحليل نتائجها.



– إعداد برنامج سنوي لبحث عن التسربات الغازية.

#### ❖ قسم التخطيط:

يتوزع هذا القسم على مصلحتين وهما: مصلحة التخطيط الخاصة بالكهرباء، ومصلحة التخطيط الخاصة بالغاز.

#### مصلحة التخطيط الخاصة بالكهرباء:

تتكفل هذه المصلحة بالقيام بمايلي:

- إعداد المخطط التوجيهي لمديرية التوزيع في مجال الكهرباء.
- القيام بكل الدراسات التي تتطلب على بعض الخصوصيات كذلك المتعلقة بضياح الطاقة.
- تكوين بنك معطيات لأجل انجاز الدراسات المختلفة.

#### مصلحة التخطيط الخاصة بالغاز:

مهام هذه المصلحة لا تختلف في عمومها عن مهام المصلحة الأولى، وتتولى على سبيل الذكر مايلي:

- إعداد المخطط التوجيهي لمديرية التوزيع في مجال الغاز.
- القيام بكل الدراسات التي تتطلب على نوع من الخصوصية لاسيما تلك المتعلقة بتقوية شبكة الغاز.
- السهر على احترام المخططات التوجيهية ومخطط توسيع الشبكات.

#### ❖ قسم الدراسات والأشغال:

ويتشكل هذا القسم من أربع مصالح وهي: مصلحة ربط الزبائن بالكهرباء، مصلحة ربط الزبائن بالغاز، مصلحة أشغال الكهرباء، ومصلحة أشغال الغاز.

#### مصلحة ربط الزبائن الجدد بالكهرباء:

تهتم هذه المصلحة بمايلي:

- دراسة طلبات الربط بالكهرباء المقدمة من طرف الزبائن.
- تنظيم عملية الانطلاق في الأشغال من طرف المؤسسة المتعاقدة.
- حراسة ومراقبة وتفتيش ورشات الأشغال والتكفل بإيجاد الحلول التي تعترضها.

**مصلحة ربط الزبائن الجدد بالغاز:**

مهام هذه المصلحة هي نفسها مهام المصلحة السابقة، وكل ما في الأمر أن الأولى تهتم بالكهرباء والثانية تهتم بالغاز، وفيما عدا ذلك لا نجد أي فرق يذكر بين المصلحتين.

**مصلحة المشاريع الخاصة بالكهرباء:**

تهتم هذه المصلحة بالمشاريع الممولة من طرف الدولة، وتتكفل على وجه الخصوص بمايلي:

- انجاز الدراسات الخاصة بمشاريع الربط بالكهرباء، والتمولة من طرف الدولة.
- المشاركة في إعداد ملف المناقصة الخاصة بالمشروع.
- محاولة إيجاد حلول كل المشاكل التي تعرقل سير الأشغال.

**مصلحة المشاريع الخاصة بالغاز:**

على غرار المصلحة السابقة، فإن الخاصية الأساسية لهذه المصلحة أن المشاريع التي تتولى انجازها هي مشاريع ممولة من طرف الدولة، وهي تقوم في سبيل ذلك بذات المهام التي تقوم بها مصلحة مشاريع الكهرباء، وكل ما في الأمر أن الأولى ينصب اهتمامها على مجال الكهرباء وأما الثانية فينصب على مجال الغاز الطبيعي.

**❖ قسم المعلوماتية:**

الأصل في المهام التي يتولاها هذا القسم أن تسند لقسم الشؤون العامة، غير أنه ونظراً للطابع

التقني لهذه المهام تم إفرادها بقسم مستقل يتولى القيام بما يأتي:

- صيانة أنظمة التشغيل ومتابعتها بصورة مستمرة، تسيير قاعدة المعطيات.
- القيام بزيارة دورية على مستوى مديرية الوكالات التجارية من أجل صيانة أجهزة الإعلام الآلي المتواجدة على مستواها.

**❖ مهندس الأمن الصناعي:**

يعتبر من ضمن إطارات المديرية، يخضع للسلطة المباشرة للمدير، ويتولى على وجه الخصوص

القيام بالمهام التالية:

- متابعة حوادث العمل.
- إعداد لوحات القيادة الخاصة بالمديرية.

– القيام بحملات تحسيسية حول مخاطر استعمال الطاقة.

### 3.1. المجال البشري:

يمثل المجال البشري عدد الأفراد العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، والتي تم إجراء الدراسة بها، حيث يبلغ عدد عمال المؤسسة 402 عامل يسهرون على السير الحسن لها ويتوزعون كمايلي:  
الجدول رقم(1): يبين توزيع العمال داخل المؤسسة.

فئات العمل	عدد العمال	النسبة المئوية
التنفيذ	123	30.60
المهارات الصغرى	53	13.18
المهارات الكبرى	118	29.35
الإطارات	72	17.91
الإطارات السامية	25	08.71
الإطارات السامية اكابر	1	0.25
المجموع	402	100

المصدر: قسم الموارد البشرية ( تابع للمؤسسة )

### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

كل باحث يهدف للوصول إلى نتائج عملية صحيحة وصادقة حول المجتمع الأصلي الذي تم اختيار العينة منه، حيث يتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً. وتعرف العينة على أنها جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي<sup>(1)</sup>.

ومن هذا المنطلق ومن منطلق عنوان الدراسة المرتبط بالتكوين الجامعي وكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن مجتمع البحث كان قصدي موجه للإطارات المتحصليين على شهادة جامعية واستبعاد كل من لم تكن لديه شهادة جامعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث كان هناك 72 إطار موزعين على فروع المؤسسة الأربعة وبما أن المجتمع يتكون من 72 إطار ارتئينا مسح كل عناصر المجتمع حيث قمنا بتوزيع 72 استمارة وتم استرجاع 62 استمارة و 10 استمارات لم يتم استرجاعها لعدم تجاوب بعض المبحوثين مع فحوى الاستمارة ومن هنا كانت العينة متمثلة في 62 مفردة.

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، د ط، 2012، ص 181.

**3. منهج الدراسة:**

إن الوصول إلى النتائج النهائية للبحث والإجابة عن تساؤلاته يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، ومن هنا فإن اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب نوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، فالاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، والمنهج هو «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل، وتحدد عملياته الفكرية حتى يصل إلى نتيجة معلومة»<sup>(1)</sup>.

\_ وقد تم الاعتماد في دراستنا المتمثلة في " التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية " على المنهج الوصفي الذي يعد ملائم لهذه الدراسة وبدل عن المنهج التجريبي الذي يعوق تطبيقه نظراً لطبيعة الظاهرة وخصائصها باعتبار أن دراستنا تبحث في الكيفية التي يؤثر فيها التكوين الجامعي على كفاءة الإطار الجامعي.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، غير أن المنهج الوصفي لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة بل يتطلب الأمر تحليل بياناتها واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات بما يمكن من التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها»<sup>(2)</sup>.

وفي هذه الدراسة نحاول البحث عن إمكانية وجود تأثير بين التكوين الجامعي وكفاءة الإطار ومحاولة وصفه وتحليله وتوضيحه بعد جمع المعلومات والحقائق حولها.

**4. أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أدوات جمع البيانات وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وهي مرحلة مهمة في البحث، فأدوات البحث قد تختلف وفق طبيعة الموضوع وأهدافه لدى الباحث أن يحسن اختيار الأداة المناسبة للحصول على نتائج نهائية تتصف بالصدق والموضوعية.

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص70.

(2) بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، د ط، 2004

## ❖ الملاحظة البسيطة:

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق بالوقائع والظواهر المختلفة، فهي تساعدنا على مشاهدة الظواهر كما هي موجودة كما يمكن من خلالها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو ما يسمعه بدقة تامة.

وتعرف الملاحظة: «هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعي بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية»<sup>(1)</sup>.

\_ من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها تمكنا من جمع الملاحظات تتعلق بميدان الدراسة، وكذلك من خلال توزيع الاستمارات على المبحوثين المشكلين لعينة الدراسة، وملاحظة مجال عمل خريجي الجامعة أي الإطارات ومختلف المصالح والتجهيزات التي يتوفر عليها ميدان الدراسة.

## ❖ الوثائق والسجلات:

إن الاضطلاع على الوثائق والسجلات له أهمية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة، غير أنه على الباحث الحذر من المعلومات التي يجمعها من السجلات والوثائق نظراً لأنها قد تكون غير موضوعية.<sup>(2)</sup>

ولقد مكّنا الاطلاع على الوثائق والسجلات من التزويد بمعلومات مختلفة متمثلة في بيانات متعلقة بتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ووثائق إحصائية لعدد العمال بالمؤسسة، والهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

## ❖ الاستمارة:

من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تمّ الاعتماد على الاستمارة التي هي «عبارة عن مجموعة أسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة»<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص131.

(2) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة بيرثالوبي، قسنطينة، د ط، 2006، ص 126.

(3) أحمد عياد: مرجع سابق، ص 134.

وقد تمّ بناء استمارة البحث الحالية وفق مجموعة من الخطوات وهي كالآتي:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستمارة.
- صياغة الأسئلة التي تأتي تحت كل محور.
- إعداد استمارة أولية والتي شملت (26) سؤالاً تقيس في مجملها مؤشرات الدراسة التي وضعت سابقاً.
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل التأكد من صحتها ومدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب توجيهات المشرف.
- وأخيراً عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والأساتذة المختصين في علم الاجتماع التنظيم والعمل، بهدف التقليل من الأخطاء الموجودة فيها وحسن اختيار المؤشرات وتجنب الأسئلة العامة والمعقّدة.

بعد عرض الاستمارة على 4 أساتذة محكمين قمنا بحساب صدق محتوى الاستمارة وذلك باتباع المعادلة الإحصائية التالية  $\frac{n_1-n_2}{n}$  والمتمثلة في معادلة لوشيه التي تستخدم لحساب معامل صدق كل بند حيث:

$n_1$ : هو عدد المحكمين الذين قالوا ان البند يقيس.

$n_2$ : هو عدد المحكمين الذين قالوا ان البند لا يقيس.

$n$ : هو العدد الكلي للمحكمين.

أمّا معامل صدق الاختبار فيحسب كما يلي:

مجموع معاملات صدق كل البنود

عدد البنود

ثمّ نقارن معامل صدق الاختبار بـ 0,60 فإذا كانت النتيجة أقلّ فإنّ الاختبار غير صادق، عندما قمنا بتطبيق المعادلة الإحصائية لحساب معامل صدق الاختبار على استمارة البحث وجدنا أنّ معامل صدق الاختبار: 0,78 وهي قيمة أكبر من 0,60 مما يعني أنّ الاختبار صادق.

بعض عرض الاستمارة على مجموعة الأساتذة المحكمين حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة أسئلة الاستمارة ومدى انتمائها إلى كلّ محور من المحاور الثلاثة وكذلك وضوح صياغتها الأولية وفي ضوء تلك الآراء، خضعت الاستمارة إلى بعض التعديلات بإلغاء أسئلة غير مجدية وتعديل

أسئلة أخرى أكثر دقة وأكثر تعبير لنصل في النهاية إلى الصياغة النهائية لبيانات الاستمارة التي تضمنت 25 سؤال كانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالدراسة إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتضمن 6 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتعلق بالفرضية الأولى المتمثلة في المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار في مساره الجامعي والقدرة على اتخاذ القرار وتضمن 10 سؤال محددة من (7 إلى 16).

**المحور الثالث:** يتعلق ببيانات الفرضية الثانية المتمثلة في المهارات العملية والقدرة على التطوير وتضمن 9 أسئلة محددة (17 إلى 25).

**أساليب المعالجة:** استخدمنا في هذه الدراسة الأسلوبين التاليين للتحليل هما:

**(1) الأسلوب الكمي:** هو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن الفرضيات أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصل عليها الباحث من استمارة البحث فهذا الأسلوب يعني بتكميم البيانات وجعلها نسب مئوية وتكرارات ووضعها في جداول.

**(2) الأسلوب الكيفي:** وهو تحليل وتفسير البيانات انطلاقاً من الواقع وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة لفرض معرفة صدقها الإمبريقي.

## 5. عرض وتحليل البيانات:

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	43	69,4
إناث	19	30,6
المجموع	62	100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات الذكور بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والمقدرة ب 69,4 % وهذه النسبة هي أكبر من نسبة الإطارات الإناث والمقدرة ب 30,6 % ومنه تعتبر نسبة الإطارات الإناث ضئيلة بالنسبة لسابقتها.

ومن خلال التفاوت الموجود في النسب نستنتج أن العمل في هذه المؤسسة يحتاج أكثر الى فئة الذكور كونها مؤسسة اقتصادية، تتطلب قوة معتبرة والتحمل والمداومة على عكس فئة الإناث التي في الأغلب في مجال الإدارة والتعليم.

الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
من 25 إلى 35 سنة	21	33,9
من 36 إلى 45 سنة	37	59,7
من 46 إلى 55 سنة	03	4,8
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة والمقدرة نسبتهم 59,7 %، ثم تليها فئة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و 35 سنة والمقدرة بنسبة 33,9 %، أما نسبة 4,8 % والتي تخص الاطارات التي تتراوح اعمارهم ما بين 46 إلى 55 سنة وهي نسبة ضئيلة بالنسبة لفئة الشباب.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب، وهذا يعكس نشاط وحيوية المؤسسة بصفة عامة.



وعليه نستنتج ان المؤسسة اعتمدت المتوسط العمري للفرد باعتبار أن هذا الفرد يكون في ريعان شبابه قادر على العطاء من خلال ما يمتلكه من خبرة ومعرفة بالمؤسسة نتيجة لسنهم الذي يمثل السن المثالي للعقلانية والرشد والعطاء ولها درجة كبيرة من الوعي والخبرة بالعمل.

الجدول رقم (4): يبين توزيع افراد العينة حسب التخصص.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أدبي	37	59.7
علمي	23	37.1
عدم الإجابة	02	3.22
المجموع	62	100

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية الإطارات في المؤسسة لديهم تخصص أدبي حيث بلغت نسبتهم 59.7% وهي أكبر نسبة مقارنة مع الإطارات ذوي التخصص العلمي التي تقدر نسبتهم بـ 37.1%.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على الإطارات ذوي التخصص الأدبي مثل: علم اجتماع التنظيم والعمل، حقوق، علوم القانون، علوم تجارية وغيرها وهي توظفها في مجال الإدارة والتسيير والإشراف باعتبارها الأقرب إلى الإدارة.

من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تعتمد على كل التخصصات سواء كانت أدبية أو علمية برغم من أنها مؤسسة اقتصادية وإنتاجية وهي تركز على التخصصات الأدبية أكثر كون الإطارات يكونون أكثر في المناصب الإدارية.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية%	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
11.3	7	الدراسات الجامعية التطبيقية
51.6	32	ليسانس
6.5	4	ماجستير
12.9	8	ماستر
1.6	1	دكتوراه
16.1	10	مهندس دولة
100	62	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 51.6% من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس وهي اعلى نسبة، ثم تليها شهادة مهندس دولة بنسبة 16.1% ثم تليها شهادات الماستر والدراسات الجامعية التطبيقية بنسب متقاربة جدا المتمثلة في (12.9%) و(11.3%) وفي الأخير تأتي نسبة شهادات الماجستير والدكتوراه بنسب ضئيلة تقدر ب (6.5%) و(1.6%) على التوالي.

من خلال هذه النسب نستنتج أن أغلبية الإطارات المتواجدة في المؤسسة يحملون شهادة ليسانس وشهادة مهندس دولة ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي توظف حسب احتياجاتها فهي تستقطب بصفة كبيرة فئة الإطارات ذوي شهادة ليسانس (الإدارة والتسيير) ومهندسي الدولة (الكهرباء، الهندسة المدنية والإعلام الآلي) وهذا على حساب باقي الشهادات الأخرى (الماستر، الدراسات الجامعية التطبيقية، الماجستير والدكتوراه) التي تعد بمثابة المكمل والمدعم لعمليات المؤسسة الأخرى.

الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
19.4	12	أقل من 5 سنوات
38.7	24	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
35.5	22	من 10 إلى أقل من 15 سنة
1.6	1	من 15 إلى أقل من 20 سنة
4.8	3	من 20 سنة فما فوق
100	62	المجموع

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بالأقدمية في العمل لا بأس بها وهذا دليل على استقرارهم في العمل وعدم مغادرتهم للمؤسسة، إذ نجد أن أعلى نسبة بلغت 38.7% للعمال الذين لديهم أقدمية في العمل من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ثم تليها نسبة 35.5% للفئة من (10 إلى 15 سنة) في حين نجد أن نسبة العمال الذين لا تتجاوز أقدميتهم في العمل 5 سنوات تقدر بـ 19.4%، وفي الأخير نجد الفئة من (15 إلى أقل من 20 سنة) و(من 20 سنة فما فوق) بنسب ضئيلة جدا تقدر بـ 4.8% و 1.6% على التوالي.

ومن خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الأفراد الذين لديهم أقدمية في العمل تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) وهذا ما يبينه الجدول رقم (3)، أما الذين لديهم أقدمية في العمل لا تتجاوز 5 سنوات فهم الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، وهي فئة تم توظيفها حديثاً، أما الإطارات الذين لديهم أقدمية في الوظيفة ما بين 20 سنة فما فوق فنجدها قليلة وهذا راجع إلى قلة الإطارات التي تتراوح أعمارهم بين 46 إلى 55 سنة.

وعليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل وبالتالي لديهم خبرة وكفاءة في مجال عملهم قادرين على التطوير والتجديد داخل المؤسسة.

**2.5. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: تساهم المعارف النظرية للإطار في زيادة قدرته على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.**

**الجدول رقم (7): يبين ميزة البرامج السائدة في المرحلة الجامعية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
غلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي	49	79
غلبة الجانب التطبيقي على الجانب النظري	6	9.7
التساوي بين نوعي التكوين (النظري و التطبيقي)	7	11.3
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة مرحلة تكوينهم الجامعي يغلب عليها الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي إذ تقدر نسبتهم بـ 79%، في حين أن نسبة 11,3% من أفراد

العينة يقرون أن هناك تماثل بين الجانب النظري والتطبيقي، بينما نجد نسبة 9,7% يقرون بغلبة الجانب التطبيقي على النظري.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح أن هناك طغيان للجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك راجع إلى نظام التدريس السائد في الجامعة الجزائرية الذي يعتمد على الطريقة التقليدية، حيث أن العملية التكوينية في الجامعة تعتمد على الطرق التقليدية وحشو الادهان بالمعارف والمعلومات واعتماد الطريقة الإلقائية كأسلوب للتدريس، وكذلك غياب الطرق الحديثة وهذا ما يعود الطالب على الكسل والاعتماد الكلي على المطبوعات، وتحرمه من تنمية مهاراته والاعتماد على نفسه، وهذا ما يجعله بعيداً عن الميدان العملي وهذا ما تؤكدته دراسة سامية كواشي .

وعليه نستنتج أن التكوين الجامعي للإطار سينعكس على أداءه في العمل خاصة فيما يتعلق بالاختصاصات التقنية التي تحتاج إلى ممارسة ميدانية أكثر منها نظرية.

الجدول رقم (8): يبين الاستفادة من المواد المدروسة داخل ميدان العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
64,5	40	نعم
4,8	3	عدم كفاية المقاييس المدروسة
4,8	3	تعقد محتويات البرنامج
19,4	12	عدم التطابق بين المقاييس المدروسة ومتطلبات الوظيفة
6,45	4	عدم الإجابة
100	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة استفادوا من المواد المدروسة في الجامعة داخل ميدان العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 64,5%، أما باقي أفراد العينة والذين أجابوا بعدم استفادتهم من المواد المدروسة في الجامعة داخل ميدان العمل فقدرت نسبتهم بـ 35,5% منهم 19,4% أرجعوا ذلك إلى عدم التطابق بين المقاييس المدروسة ومتطلبات الوظيفة و 4,8% أرجعوا إلى عدم كفاية المقاييس المدروسة وهي نفس الذين أرجعوا إلى تعقد محتويات البرنامج.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة اتفقوا على استفادتهم من المواد المدروسة في الجامعة داخل ميدان العمل وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة الجامعية بتكوين الطلاب تكويناً متناسباً مع

مختلف مؤسسات المجتمع، وباعتبار أن الجامعة نسق فرعي من النسق الكلي ألا وهو المجتمع تحقق التوازن والتكامل الاجتماعي لنسق الآخر وهو المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال قيامها بوظائفها المتمثلة في نشر المعرفة والعلم وكذلك تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تتناسب مع سوق العمل.

وعليه نستنتج أن الجامعة الجزائرية تقوم بتكوين الفرد وتزويده بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة التي تجعله قادراً على العمل والعطاء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (9) يبين توافق المعارف النظرية المكتسبة مع ما هو موجود في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	36,23
	12	17,40
	13	18,84
	19	27,53
لا	24	38.7
المجموع	62	100

من خلال الجدول اعلاه يتبين أن نسبة 61,3 % من أفراد العينة أقروا بأن المعارف النظرية التي اكتسبوها داخل الجامعة تتوافق مع ما هو موجود في واقع المؤسسة، وحسب تصريحاتهم فإن نسبة 36,23 % من هذه الفئة ترى أن هذه المعارف شملت قانون العمل الجزائري، ونسبة 27,53 % منهم تقر بأنها شملت تفويض السلطة في حين أن نسبة 18,84 % ترى أنها شملت نظام التقاعد، وأخيراً تأتي نسبة 17,40 % التي ترى أنها شملت نظام الحوافز، أما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 38,7 % فإنها تصرح بعدم توافق المعارف النظرية التي اكتسبوها في الجامعة مع ما هو موجود في واقع المؤسسة.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن أغلبية الإطارات يصرحون بأن المعارف النظرية التي اكتسبوها تتوافق مع ما هو موجود في واقع المؤسسة خاصة فيما يخص قانون العمل الجزائري الذي يقتصر على الجانب القانوني للعمل فقط وليس كيفية العمل واتخاذ القرار حيث وجدوا في المؤسسة نفس القانون الذي تعلموه في الجامعة الجزائرية فالنظام التربوي وظيفية هامة في تجانس المجتمع فهو يكسب الأفراد المهارات النوعية والضرورية اللازمة للمهنة التي سوف يقومون بها في المستقبل وهذه الوظيفة

ضرورية في المجتمع الصناعي الذي يتميز بتقسيم العمل وهذا ما يقره إميل دوركايم في الاتجاه الوظيفي .

وعليه نستنتج أن التكوين النظري بالجامعة الجزائرية يتوافق مع ما هو موجود في الواقع العملي من ناحية الجانب القانوني.

الجدول رقم (10): يبين تأثير النظريات المتعلمة في الجامعة على عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائماً	14	22.6
أحياناً	34	54.8
نادراً	14	22.6
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين أقرروا بأن ما تعلموه من نظريات في الجامعة ساعدهم أحياناً في عملية اتخاذ القرار قدرت ب 54.8 % في حين نجد أن الإطارات الذين يقرون بأن ما تعلموه في الجامعة من نظريات ساعدهم دائماً في عملية اتخاذ القرار معادلة للذين تساعدهم نادراً في عملية اتخاذ القرار.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن ما تعلموه في الجامعة ساعدهم أحياناً في عملية اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن الإطار داخل المؤسسة لا يعتمد دائماً على ما تعلمه في الجامعة أثناء اتخاذه لأي قرار يتعلق بالعمل، وذلك راجع إلى اعتماده على خبرتهم في العمل وقدراتهم ومؤهلاتهم الشخصية أثناء اتخاذهم للقرار حيث أن هناك قرارات تستدعي الخبرة الشخصية والتجارب الخاصة بالفرد.

وعليه نستنتج أن الإطارات خضعوا إلى تكوين جامعي نظري ساعدهم في تحسين مهاراتهم ومعارفهم واكتسابهم المعرفة في اتخاذ القرار.

## الجدول رقم (11): يبين تفويض القرار لبعض العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	42	67.7
لا	20	32.25
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 67.7% أقرّوا بأنهم يقومون بتفويض القرار لبعض العمال وفي المقابل نجد نسبة 32.25% أقرّوا بأنهم لا يقومون بتفويض القرار لبعض العمال.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بتفويض القرار لبعض العمال وذلك راجع إلى تمتعهم بالصلاحيات التي تسمح لهم بتفويض بعض القرارات لبعض العمال الذين يرون أنهم يتمتعون بقدر عالي من المسؤولية لتولي هذه المهمة بحيث أن الإطار بحكم مهامه الكثيرة وتراكم الأعمال عليه يجعله ذلك يقوم بمبدأ تفويض القرار للعمال.

وعليه نستنتج أن الإطارات داخل المؤسسة يأخذون بمبدأ تفويض بعض الصلاحيات للعمال وذلك من خلال تفويض بعض القرارات لهم.

## الجدول رقم (12): يبين التكوين الجامعي النظري وتكوين فكرة مسبقة عن حل الأزمات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
كبير	12	19.4
متوسط	32	51.6
ضعيف	18	29
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.6% من أفراد العينة أكدوا أن التكوين الجامعي النظري ساعدهم بصفة متوسطة على تكوين فكرة مسبقة عن كيفية حل الأزمات، أما نسبة 29% فتمثل عدد الأفراد الذين ساعدهم التكوين النظري على تكوين فكرة مسبقة عن كيفية حل الأزمات إلى حد ضعيف، في حين الذين ساعدتهم بصفة كبيرة فتمثل بـ 19.4% من مجموع العينة.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين ساعدهم التكوين الجامعي النظري على تكوين فكرة مسبقة عن حل الأزمات هذا راجع إلى مختلف المعارف والمبادئ والنظريات التي اكتسبوها خلال مرحلتهم الجامعية حول موضوع الأزمات وكيفية التعامل معها وحلها بنجاح وهذا ما يدل عليه الجدول رقم (27) أن أغلب الإطارات في المؤسسة نجحوا في حل الأزمات التي صادفتهم. وعليه نستنتج أن المعارف النظرية التي يكتسبها الإطار خلال تكوينه الجامعي لها تأثير كبير في مساعدة الإطار على تكوين فكرة مسبقة عن حل الأزمات ومواجهتها.

الجدول رقم (13): يبين مساعدة التكوين الجامعي على اكتساب مهارة فن الإقناع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	56.5
لا	27	43.5
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن التكوين الجامعي يساعدهم على اكتساب مهارة فن الإقناع حيث قدرت نسبتهم بـ 56.5 % في المقابل نجد نسبة 43.5 % من المبحوثين أقرروا بأن التكوين الجامعي لا يساعدهم على اكتساب مهارة فن الإقناع من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن التكوين الجامعي له فعالية وأنه مرحلة مهمة في المسار التعليمي للإطار، حيث أن الإطار من خلال المعارف والمعلومات التي يتعلمها يساعده ذلك في تعلم كيفية الحوار والتأثير وإقناع الآخرين خلال عمله وهذا ما أقر به أغلبية أفراد العينة، أما النسبة الأخرى التي أقرت بعدم مساعدة التكوين الجامعي لهم على اكتساب مهارة فن الإقناع ربما يرجع ذلك لعدم فهمهم واستيعابهم في تلك المرحلة.

نستنتج من خلال ما سبق أن التكوين الجامعي يعمل على مساعدة خريج الجامعة على تطوير مهاراته واكتساب مهارات جديدة و لازمة للقيام بعمله وأهم هذه المهارات مهارة فن الإقناع.



الجدول رقم (14): يبين فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وعوامله.

النسبة المئوية %		التكرار		الاحتمالات	
46.8	64.5	29	40	نعم	خبرتك الجيدة في العمل
17.7		08			فعالية تكوينك الجامعي
35.5		22		لا	
100		62		المجموع	

يتضح من خلال ارقام الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن اتخاذهم للقرار داخل المؤسسة له فعالية وذلك بنسبة 64.5 % منهم 46.8 % يرجعون ذلك إلى خبرتهم الجيدة في العمل و 17.7 % يرجعونها إلى فعاليته تكوينهم الجامعي، في حين نجد أن نسبة 35.5 % من مجموع أفراد العينة يقرون بعدم فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن اتخاذهم للقرار داخل المؤسسة له فعالية، وذلك راجع إلى الخبرة الجيدة في العمل التي اكتسبوها سواء من خلال أقدميتهم في العمل، أو من خلال مستوى الأداء الذي يبذلونه في مجال عملهم في حين أن الفئة الأخرى ترجعها إلى فعالية التكوين الجامعي الذي كان متنوع ويشمل جميع المعارف والنظريات المتعلقة بمجال اتخاذ القرار.

أما بقية أفراد العينة والذين يمثلون النسبة القليلة فقد صرحوا بأن اتخاذهم للقرار داخل المؤسسة ليس له فعالية وهذا راجع ربما إلى أن قراراتهم لا تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة أو لأنها ليس لديها صلاحية اتخاذ القرارات.

وعليه نستنتج أن فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة يرتبط بعوامل متعددة ومختلفة.

الجدول رقم (15): يبين الافكار التعليمية ومساعدتها على اتخاذ القرار الصائب.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
72.6	45	نعم
27.4	17	لا
100	62	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 72.6% أقرروا بأن الأفكار التعليمية التي اكتسبوها في الجامعة ساعدتهم على اتخاذ القرار الصائب داخل المؤسسة، في حين أن 27.4% من أفراد العينة أقرروا بعدم مساعدتهم على اتخاذ القرار الصائب داخل المؤسسة.

يتضح من خلال هذه النسب أن مختلف الأفكار والمعلومات التي يتلقاها الإطار خلال تكوينه الجامعي تساعده في اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به، فالإطار من خلال النظريات والمعارف التي يدرسها في الجامعة تكسبه أفكار ومعلومات جديدة تساعده في عملية اتخاذ القرار نستنتج من خلال ما سبق أن التكوين الجامعي النظري لخريج الجامعة ساعده واستفاد منه في مكان عمله على اتخاذ القرارات الصائبة.

**الجدول رقم (16): يبين رأي المبحوثين حول استشارة الزملاء في حالة اتخاذ القرارات.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائماً	13	21
أحياناً	44	71
أبداً	05	8.6
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أثناء اتخاذهم للقرار يلجؤون إلى استشارة الزملاء أحياناً وذلك بنسبة تقدر بـ 71% أما نسبة 21% فتصرح بأنها تلجأ أثناء اتخاذها للقرار إلى استشارة الزملاء دائماً أما بقية أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يلجؤون أبداً إلى استشارة الزملاء أثناء اتخاذهم للقرار كانت نسبتهم قليلة إذ تقدر بـ 8.6%.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن استشارة الزملاء حول عملية اتخاذ القرار مبدأ مهم في حياتهم العملية، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر النشاط الإنساني ومحور اهتمامه على الصعيد الوظيفي فنجاح المؤسسة يعتمد على القرارات الصائبة التي يتخذها مختلف الإطارات فيها عن طريق اختيار بين البدائل وذلك ما تؤكد المعارف النظرية المتعلقة باتخاذ القرار، حيث أنه عند اتخاذ القرار لابد من التشاور مع

الزملاء من أجل اتخاذ قرار يكون صائب ومناسب للمشكلة التي قد تواجههم داخل المؤسسة إذ أن صعوبة بعض القرارات يتطلب حلها من طرف أراء العديد .

وعليه نستنتج أن عملية اتخاذ القرار عملية مهمة داخل المؤسسة وتعد وظيفة أساسية من وظائف الإطار الكفاء حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد بصورة كبيرة على القرار الذي يتخذه هذا الإطار .

الجدول رقم (17): يبين تأثير البرامج التعليمية الجامعية على تفويض سلطة اتخاذ القرارات.

المجموع	لا	نعم	تفويض سلطة القرارات ميزة البرامج التعليمية الجامعية
49	18	31	غلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي
%100	36,7	%63,3	
06	01	05	غلبة الجانب التطبيقي على الجانب النظري
%100	16,7	%83,3	
07	01	06	التماثل بين نوعي التكوين (النظري والتطبيقي)
%100	14,3	%85,7	
62	20	42	المجموع
%100	32,25	%67,7	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يقوموا بتفويض سلطة القرار للعمال وتقدر نسبتهم ب 67,7% منهم 85,7% أجابوا بأن البرامج السائدة في مرحلتهم الجامعية تتميز بتماثل بين نوعي التكوين النظري والتطبيقي، و 83,3% أقرروا بغلبة الجانب التطبيقي على الجانب النظري في حين أن 63,3% منهم أقرروا بغلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بينما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب 32,25% أقرروا بأنهم لا يفوضون سلطة القرار للعمال داخل المؤسسة منهم 36,7% يصرحون بغلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي و 16,7% يصرحون بغلبة الجانب التطبيقي على الجانب النظري أما 14,3% فيصرحون بالتماثل بين نوعي التكوين النظري والتطبيقي.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يقومون بتفويض سلطة القرار للعمال داخل المؤسسة ويرتبط هذا بتكوينهم الجامعي الذي كان يتميز بالتماثل بين النظري والتطبيقي وهذا يعني أن المعارف و المبادئ التي تعلموها واكتسبوها كانت متنوعة تجعلهم يحسنون من عملية اتخاذ القرار من خلال أخذ

بعين الاعتبار إجراءات من أجل تحسين ذلك القرار، في حين أن غلبة جانب على آخر أثناء الدراسة في الجامعة لا يساعد بقدر ما يساعد التماثل بين النوعين النظري و التطبيقي، كما نلاحظ أن التكوين النظري للفرد له أهمية في عملية اتخاذ القرار إلا أنه يبقى يحتاج إلى التكامل مع الجانب التطبيقي، ومن خلال حسابنا ل كاف التريبع (كا<sup>2</sup>) وجدنا قيمتها 3,26 أما (كا<sup>2</sup>) الجدولية فقد قدرت ب 0,69 عند مستوى دلالة الإحصائية و درجة الحرية 2 إذ نجد كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية، ومنه يمكننا القول بأن هناك تأثير للبرامج التعليمية الجامعية على تفويض سلطة اتخاذ القرارات .

من هنا نستنتج أن التماثل بين نوعي التكوين النظري والتطبيقي للفرد يساعده على اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأن لديه تأثير كبير على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تفويضهم لسلطة القرار.

**3.5. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: تساهم المهارات العملية التي يتحصل عليها الإطار بالجامعة على زيادة قدرته على التطوير داخل المؤسسة.**

**الجدول رقم (18): يبين تقييم التربصات الميدانية أثناء الدراسة في الجامعة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
كثيرة	12	19.4
متوسطة	34	54.8
ضعيفة	16	25.8
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين كانت لهم تربصات ميدانية أثناء المرحلة الجامعية، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين قاموا بتقييم تربصاتهم الميدانية أثناء دراستهم في الجامعة على أنها كانت متوسطة ب 54.8 %، في حين أن 25.8% من مجموع العينة كانت تربصاتهم ضعيفة، أما نسبة 19.4% كانت تربصاتهم الميدانية أثناء دراستهم في الجامعة كثيرة.

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين قيموا تربصاتهم الميدانية في الجامعة على أنها متوسطة، لتليها نسبة المبحوثين الذين قيموها على أنها ضعيفة، ثم تأتي نسبة الذين قيموها على أنها كثيرة وهذا يدل على أن الجامعة الجزائرية أعطت أهمية للجانب الميداني من خلال تكوينهم للإطارات لتولي مهمة الإشراف على النشاط الاقتصادي وذلك من خلال المجهود الجبار الذي بدله على مستوى

توفير البيئة التعليمية والتكوينية التي من شأنها إعداد وتكوين الإطارات والكفاءات في كل الميادين ،وفي توسيع الهياكل القاعدية للتعليم العالي عبر التراب الوطني وخاصة المعاهد المختصة وهذا ما أشارت إليه المعارف النظرية السابقة.

وعليه نستنتج أن الإطارات المتواجدة في المؤسسة أغلبهم لديهم تجارب سابقة في الميدان وأنهم قاموا بتطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال ما هو موجود في الواقع العملي.

**الجدول رقم (19): المهارات العملية المكتسبة في الجامعة.**

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية%
القدرة على التنبؤ بالأخطار	20	28,99
القدرة على اكتشاف أسباب المشاكل	49	71,01
المجموع	69	100

ملاحظة: (هذه الأرقام تمثل إجابات المبحوثين)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن هناك مهارات عملية اكتسبها خلال تكوينهم الجامعي إذ أن نسبة 71,01% أقرت بأن المهارة العملية التي اكتسبتها هي مهارة القدرة على اكتشاف أسباب المشاكل أما بقية النسبة والتي تقدر بـ 28,99% أقرت بأنها اكتسبت مهارة القدرة على التنبؤ بالأخطار.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين اكتسبوا مهارة القدرة على اكتشاف أسباب المشاكل خلال تعليمهم الجامعي وهذا راجع إلى خبرة الفرد في حل المشاكل التي كانت تعترضه خلال المرحلة الجامعية، أما بقية المبحوثين اجابوا بأنهم اكتسبوا مهارة القدرة على التنبؤ بالأخطار وبالتالي فالجامعة باعتبارها نسق يتكون من مجموعة من الوحدات والعناصر المترابطة مع بعضها البعض تحقق التوازن العام لهذا النسق، فكل الوحدات تقوم بوظيفة معينة من أجل تحقيق التكامل داخل النسق ونجدها توفر المتطلبات الوظيفية المتمثلة في التكوين الذي يقوم به من أجل الحفاظ على التوازن والاستقرار بمعنى أن الجامعة قامت بوظيفتها على اكمل وجه وحققت المتطلبات الوظيفية للطالب من أجل تكوينه وهذا ما تؤكدته المقاربة البنائية الوظيفية.

وعليه نستنتج أنه من خلال التكوين الجامعي يتزود الطالب بمختلف المهارات العملية التي يستفيد منها داخل ميدان العمل في معالجة مختلف المشاكل والأخطار التي تعرقل سير العملية المهنية وإيجاد الحلول لها.

الجدول رقم (20): يبين مدى مساعدة المهارات العملية على الأداء الجيد للعمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	44	71
لا	18	29
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 71% أقرروا بأن المهارات العملية التي اكتسبوها خلال تكوينهم الجامعي ساعدهم على أداء عملهم داخل المؤسسة في حين نجد أن نسبة 29% من أفراد العينة أقرروا بعدم مساعدة المهارات العملية التي اكتسبوها خلال تكوينهم الجامعي على أداء العمل داخل المؤسسة

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين استفادوا من المهارات العملية التي اكتسبوها في ميدان عملهم حيث أنهم يرون أن التكوين الجامعي يحقق دوره وهدفه في تأهيل الطالب أو الخريج وجعله قادراً على القيام بعمله بفعالية وذلك من خلال تجسيد ما تعلموا من خبرة عملية خلال تكوينهم الجامعي في مجال عملهم، في حين نجد أن الذين أقرروا أنهم لم يستفيدوا من المهارات العملية خلال تكوينهم الجامعي على أداء العمل داخل المؤسسة صرحوا بذلك لأنهم لم يوظفوا تكوينهم الجامعي في ميدان العمل وذلك راجع إلى عدم توافق التخصص المدروس في الجامعة مع منصب العمل الذي وظيف فيه وهذا ما يبينه الجدول رقم (4).

وعليه نستنتج أن أغلب المبحوثين استفادوا من المهارات العملية التي اكتسبوها خلال تكوينهم الجامعي ووظفوها عند دخولهم عالم الشغل وذلك من خلال الخرجات الميدانية التي قاموا بها والتي مكنتهم من اكتساب الخبرة والمهارة العملية.

## الجدول رقم (21): يبين تلقي الإطار لبرامج ودورات تكوينية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	50	80.6
لا	12	19.4
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة تلقوا برامج ودورات تكوينية من أجل تطوير أدائهم إذ قدرت نسبتهم بـ 80.6% أما باقي أفراد العينة والذين أجابوا بعدم تلقي برامج ودورات تكوينية تطور في أدائهم فقدرت نسبتهم بـ 19,4%

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة قاموا بتلقي برامج ودورات تكوينية من أجل تطوير أدائهم وذلك راجع إلى أن خريج الجامعة يحتاج إلى تدريب وتكوين إضافي للتمكن من التأقلم مع العمل وتطوير أداءه حيث أن المؤسسة تقوم بتكوين أفرادها لمدة زمنية معينة لكي يكتسبوا مهارات جديدة فما يخص مجال عملهم

وعليه نستنتج أن الإطار داخل المؤسسة لا يكفي فقط بالتكوين الذي تلقاه في الجامعة وإنما يحتاج أيضاً إلى دورات وبرامج تكوينية أخرى تساعده على تحسين وتطوير أداءه في العمل.

## الجدول رقم (22): يبين الاستفادة من الخبرة التطبيقية الجامعية أثناء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تحسين الأداء	37	59,7
رفع معنويات الموظفين	08	12,9
تحسين طرق العمل	32	51,6
المجموع	77	100

ملاحظة : (هذه الأرقام تمثل إجابات المبحوثين)

يوضح الجدول أعلاه استفادة أفراد العينة من الخبرة التطبيقية لتكوينهم الجامعي أثناء عملهم بالمؤسسة، حيث عبرت نسبة 59.7% من أفراد العينة أنها استفادت من هذه الخبرة في تحسين الأداء أما نسبة

51.6% فصرحت بأنها استفادت من هذه الخبرة في تحسين طرق العمل ونسبة 12.9% من مجموع العينة فقد صرحت بأنها استفادت من هذه الخبرة في رفع المعنويات داخل المؤسسة.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأن الخبرة التطبيقية المكتسبة في الجامعة أفادتهم في تحسين أدائهم أثناء العمل في المؤسسة وهذا يوضح أهمية الأعمال التطبيقية في الجامعة إذ تنمي وتطور المعارف الموجودة لدى الطالب ويصبح له خبرة تساعده في مجال عمله داخل المؤسسة باعتباره عنصر مهم لنجاح هذه المؤسسة لذلك لا بد أن يكون تكوين الفرد مزود بالأعمال التطبيقية باعتبار هذا الفرد طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات وعنصر فعال إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه جيداً بشكل يساهم في رفع قدرات العمال وتحسين أدائهم وهذا ما أشار إليه مدخل الموارد البشرية.

وعليه نستنتج أن الإطارات داخل المؤسسة استفادوا من الخبرة التطبيقية بالجامعة أثناء عملهم وكل إطار استفاد منها في جانب من جوانب عمله وهذا دليل على فعالية تكوينهم الجامعي ونجاحه في تنمية معارفهم والتأقلم مع عملهم.

الجدول رقم (23): يبين التكوين التطبيقي للإطار ومدى قدرته على التفكير في طرق عمل جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	88.7
لا	7	11.3
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن لديهم القدرة على التفكير في طرق عمل جديدة داخل مكان عملهم والتي تقدر نسبتهم بـ 88.7%، في حين أن باقي أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 11.3% وهي نسبة ضئيلة أقرروا بأنهم ليسوا قادرين على التفكير في طرق عمل جديدة داخل المؤسسة.

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن لديهم القدرة على التفكير في طرق عمل جديدة داخل مكان عملهم وهذا راجع إلى أن أغلب الإطارات لديهم خبرة في مجال عملهم تجعلهم قادرين على الابداع وابتكار أفكار جديدة تساعدهم على تغيير طرق العمل الموجودة، وكذلك راجع إلى فعالية



التكوين المقدم لهم في الجامعة باعتباره وسيلة فعالة لتزويد الفرد بالمهارات العملية التي تجعله يتكيف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

وعليه نستنتج أن قدرة الإطار على التفكير في طرق عمل جديدة داخل المؤسسة يرتبط برصيده المعرفي النظري والتطبيقي المكتسب من الجامعة.

الجدول رقم (24): يبين ابتكار الإطار طريقة عمل جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	45	72.6
لا	17	27.4
المجموع	62	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72.6% من أفراد العينة سبق لهم وأن قاموا بابتكار طريقة عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة، في حين نرى أن نسبة 27.4% لم يسبق لهم بابتكار طريقة عمل جديدة أفضل من سابقتها في ميدان عملهم.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة سبق لهم أن قاموا بابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة ويرجع ذلك إلى مختلف المعارف والمهارات العملية التي اكتسبوها من خلال الاعمال التطبيقية التي أجروها خلال تكوينهم الجامعي.

وعليه نستنتج أن الإطار داخل المؤسسة سبق لهم وأن نجحوا بابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة وهذا يبرز مؤهلاتهم وكفاءتهم العالية التي تسمح لهم بالإبداع في مجال العمل وابتكار الجديد.

الجدول رقم (25): التربصات الميدانية والتخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	62.9
لا	23	37.1
المجموع	62	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين تقدر نسبتهم بـ 62.9% أقرّوا بأن ما تعلموه من تربصات ميدانية جعلتهم قادرين على التخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية، في مقابل نجد نسبة 37.1% أقرّوا بأن تربصاتهم الميدانية الجامعية لم تجعلهم قادرين على التخطيط لمشاريع مستقبلية.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين أن أغلب المبحوثين أجابوا أن ما تعلموه من تربصات ميدانية في الجامعة جعلتهم قادرين على التخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية، وهذا راجع إلى أن التربصات الميدانية التي قام بها الإطار خلال مرحلته الجامعية كانت كافية وساعدته على اكتساب الخبرة والتجربة وكذلك راجع إلى اعتماد المؤسسة على الإطار واستشارته في مختلف المشاريع التي يقومون بها الأمر الذي يساعدهم على التفكير وإبراز قدراتهم بالتخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية فالتخطيط يعتبر عنصر أساسي في أي مؤسسة لوضع الأهداف والمشاريع التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلاً .

وعليه نستنتج أن التربصات الميدانية التي يقوم بها الإطار في الجامعة تجعله قادراً على التخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية وهذا راجع إلى طبيعة هذه التربصات وتأديتها على أكمل وجه وبشكل يجعل هذا الإطار مؤهل أكثر مستقبلاً للتخطيط والتفكير في مستقبل المؤسسة.

الجدول رقم (26): يبين تأثير التربصات الميدانية الجامعية على نجاح الإطار في حل الازمات داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	88.7
لا	7	11.3
المجموع	62	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يساهمون في حل الازمات داخل المؤسسة حيث قدرت نسبة الافراد الذين نجحوا في حل الازمات التي صادفتهم داخل المؤسسة بـ 88,7%، في حين قدرت نسبة الذين أقرّوا بعدم النجاح في حل الازمات التي صادفتهم داخل المؤسسة بـ 11.3% وهي ضئيلة بنسبة لسبققتها.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين نجحوا في حل الازمات داخل المؤسسة وذلك راجع إلى مدى اكتسابهم للمهارات من خلال تجارب ميدانية سابقة استطاعوا حلها والتعامل معها

وبالتالي أصبحت لديهم نظرة مسبقة في كيفية التعامل بطريقة صحيحة مع المواقف التي تصادفهم داخل ميدان العمل وإيجاد حل لها مهما كانت درجة وخطورة هذه المشكلات، أما في المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين لم ينجحوا في حل الأزمات التي صادفتهم داخل المؤسسة على اعتبار أن هؤلاء المبحوثين لم تكن لهم فكرة مسبقة عن هذا الموضوع ولا يهتمون بمثل هذه المسائل وإنما يتولون مهام أخرى كالإشراف والتسيير.

وعليه نستنتج أن نجاح الإطار في حل الأزمة داخل المؤسسة يرتبط بالمعارف التي يتلقاها حول هذا الموضوع خلال تكوينه الجامعي وبمدى خبرته ومهارته في هذا المجال.

الجدول رقم (27): يبين تأثير التربصات الميدانية الجامعية على ابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة.

تقييم التربصات الميدانية في الجامعة			
المجموع	لا	نعم	ابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة داخل المؤسسة.
16	03	13	ضعيفة
%100	18,75	%81,3	
34	13	21	متوسطة
%100	%38,2	%61,8	
12	01	11	كثيرة
%100	%8,3	%91,7	
62	17	45	المجموع
%100	%27,4	%72,6	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72,6% من أفراد العينة سبق لهم أن قاموا بابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة داخل ميدان العمل، منهم 91,7% قيموا تربصاتهم الميدانية أثناء الدراسة في الجامعة على أنها كانت كثيرة و81,3% أجابوا بأن تربصاتهم كانت ضعيفة في حين أن 61,8% أجابوا بأنها كانت متوسطة، أما باقي أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب 27,4% فقد أجابوا

بأنهم لم يسبق لهم أن قاموا بابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة منهم 38,2% قيموا تربصاتهم أثناء الدراسة في الجامعة بأنها كانت متوسطة و18,75% منهم قيموها على أنها كانت ضعيفة، أما 8,3% قيموها على أنها كانت كثيرة .

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين سبق لهم أن قاموا بابتكار طرق عمل جديدة أفضل من الطرق السابقة داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى كثرة التربصات الميدانية التي أجروها أثناء دراستهم في الجامعة، وبالرجوع إلى تخصصات المبحوثين نجد أن أغلبهم ذات تخصصات أدبية وبالرغم من ذلك كانت تربصاتهم كثيرة ساعدتهم على اكتساب الخبرة والمهارة من أجل الإبداع والابتكار وجلب الجديد، و هذا يعني أن المؤسسة الجامعية باعتبارها نسق فرعي من المجتمع الكلي تقوم بدورها في تلقين الأفراد بمهارات و أساليب تجعلهم مؤهلين لتحريك عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وبهذا يحدث التكامل بين نسق الجامعة و نسق المؤسسة الاقتصادية.

ومنه نستنتج أنه كلما زادت التربصات الميدانية الجامعية كلما أدى ذلك إلى زيادة القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة كانت أفضل من الطرق السابقة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (28): يبين تأثير حجم التربصات الميدانية الجامعية على حل الأزمات داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	النجاح في حل الأزمات داخل المؤسسة
			تقييم التربصات الميدانية أثناء الدراسة في الجامعة
12	01	11	ضعيفة
100%	8,3%	91,7%	
34	04	30	متوسطة
100%	11,8%	88,2%	
16	02	14	كثيرة
100%	12,5%	87,5%	
62	07	55	المجموع
100%	11,3%	88,7%	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين تجحوا في حل الأزمات التي صادفتهم داخل المؤسسة وتقدر نسبتهم 88,7% منهم 91,7% اقرو بأن تربصاتهم الميدانية أثناء الدراسة في الجامعة كانت كثيرة في حين أن 88,2% قيموا تربصاتهم على أنها كانت متوسطة أما 87,5% قيموها على أنها كانت ضعيفة , أما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب 11,3% فقد صرحوا بأنهم لم ينجحوا في حل الأزمات التي صادفتهم داخل المؤسسة إذ أن 12,5% قيموا تربصاتهم أثناء الجامعة على أنها ضعيفة و 11,8% قيموها على أنها كانت متوسطة أما 8,3% قاموا بتقييمها بأنها كثيرة.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ التفاوت الموجود بين الأفراد الذين نجحوا والذين لم ينجحوا في حل الأزمات داخل المؤسسة بالرجوع إلى كمية التربصات التي قاموا بها أثناء مرحلتهم الجامعية، حيث نجد أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم بأنهم نجحوا في حل الأزمات داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى كثرة التربصات الميدانية في الجامعة والتي من خلالها كانت لهم تجارب تعاملوا معها بطرق مختلفة مكنتهم من تكوين أفكار مسبقة وتزودوا برصيد معرفي كبير في كيفية التعامل مع المشاكل التي يمكن أن تصادفهم داخل ميدان العمل مستقبلاً.

وبالرغم من أن التربصات كانت ضعيفة إلا أننا لاحظنا أن نسبة 87,5 أجابوا بأنهم قادرين على حل الأزمات التي صادفتهم داخل المؤسسة، وهذا بطبيعة الحال يرجع إلى المساعدة من طرف الزملاء وكذا إلى الخبرة المهنية بالإضافة إلى التكوين النظري الذي تلقوه في الجامعة.

ومن هنا نستنتج أنه كلما زادت التربصات الميدانية في المرحلة التعليمية للإطار كلما زاد نجاحه في حل الأزمات التي تصادفه داخل المؤسسة.

## 6. مناقشة وتفسير النتائج :

### 1.6 . مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد تحليل البيانات وتبويبها في الجداول وإخضاعها للدراسة الإحصائية ومن تمّ تفسيرها سيتمّ التطرق إلى الخطوة الأخيرة في الدراسة الميدانية والتي تتجلى في مناقشة وتحليل النتائج في ضوء هذه الفرضيات الفرعية، ولذا في مناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة والتي تمّ إدراجها في الجانب النظري للدراسة وأخيراً مناقشتها ومقارنتها مع المقاربة السيسولوجيا، حيث يعتبر القيام بهذه الخطوة ضرورياً بالمعرفة والنتائج المتحصّل عليها.

1.1.6. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى: «تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار خلال مساره الجامعي في زيادة القدرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية».

من خلال تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها وإسقاطها على الفرضية الأولى ومن خلال الجداول (7 إلى 17) توصلنا إلى أن:

- 79% من المبحوثين يقرّون بأن البرامج السائدة في المرحلة الجامعية تتميز بغلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي وهذا راجع إلى طبيعة النظام الموجود في الجامعة الجزائرية التي أغلبها لازالت تتبع الطرق التقليدية في التدريب وهذا ينعكس على أداء الإطار في عمله، وخاصة إذا تعلق الأمر بالتحصّات التقنية التي تحتاج في أغلبيتها إلى ممارسات ميدانية وليس إلى الجانب النظري.

- 64,5% من المبحوثين يقرّون بأنهم استفادوا من المواد المدروسة في الجامعة داخل ميدان العمل وهذا يؤكّد أنّ المواد المدروسة في الجامعة ترتبط بما هو موجود في ميدان العمل.

- 61,3 % من المبحوثين يؤكّدون على توافق المعارف النظرية المكتسبة في الجامعة مع ما هو موجود في المؤسسة، حيث يؤكّد 40,3 % منهم بأنّ أهمّ هذه المعارف متمثلة في قانون العمل الجزائري فهي تقتصر على الجانب القانوني للعمل فقط وليس كيفية العمل واتخاذ القرارات.

- 54,8% من المبحوثين يقرّون بأنّ ما تعلّموه من نظريات في الجامعة ساعدهم أحيانا في عملية اتخاذ القرار، وهذا يؤكّد بأنّ الفرد لا يعتمد في اتخاذه للقرار على ما تعلّمه في الجامعة فقط، وهذا ما يؤكّد بأنّ الفرد لا وإنما يعتمد على تجاربه وخبرته الشخصية.

- 67,7% من المبحوثين أقرّوا بأنّهم يقومون بتفويض القرار لبعض العمال وهذا راجع لتمتّعهم بصلاحيات تفويض سلطة اتخاذ القرار ولكنّ هذا يتطلّب تكامل بين التكوين النظري والتطبيقي.

- ومنه نستنتج أنّ التماثل بين نوعين من التكوين النظري والتطبيقي للفرد على اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأنّ لديه تأثيرا كبيرا على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تفويضهم لبعض القرارات.

- 51,6% من المبحوثين يصرّحون بأنّ تكوينهم الجامعي النظري يساعدهم بصفة متوسطة في تكوين فكرة مسبقة عن كيفية حلّ الأزمات وهذا يؤكّد على أهمية المعارف التي يكتسبها خريج الجامعة.

- 56,5 % من المبحوثين يصرّحون بأنّ التكوين الجامعي ساعدهم في اكتساب مهارة فن الإقناع، وهذا يؤكّد أنّ التكوين الجامعي يكسب الفرد مهارات جديدة تساعده أثناء التحاقه بمنصب العمل.

– 64,5% من المبحوثين أقرّوا بأنّ اتّخاذهم القرار داخل المؤسسة له فعالية حيث يؤكّد 46,8% منهم بأنّ ذلك يرجع إلى خبرتهم الجيدة في العمل على اعتبار أنّهم مؤهلين ولهم قدرات عالية.

– 72,6% من المبحوثين يقرّون بأنّ طبيعة الأفكار التعليمية التي اكتسبوها في الجامعة ساعدتهم على اتّخاذ القرار الصائب داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى استيعاب الإطار وفهمه لمخلف النظريات والدروس المتعلقة بعملية اتّخاذ القرار.

– 71% من المبحوثين يصرّحون بأنّهم يلجؤون في عملية اتّخاذ القرارات إلى استشارة الزملاء أحيانا، وهذا راجع إلى الإطار داخل المؤسسة يقوم بمشاركة اتّخاذ القرار مع زملاء في العمل.

من خلال النتائج المتوصل إليها وإجابات المبحوثين حول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار في المسار الجامعي في رفع القدرة على اتّخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية" نستنتج أنّ هذه الفرضية محقّقة، ولكن الجانب النظري بالرغم من أنّ له أهميّة كبيرة في عملية اتّخاذ القرار إلا أنه لا تزال الجامعة الجزائرية بحاجة ماسّة إلى التطوير والارتباط أكثر بما هو موجود في ميدان العمل وتحتاج دائما إلى التوافق بين ما هو نظري وما هو تطبيقي.

**1.2.6. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:** «تساهم المهارات العملية التي يتحصّل عليها الإطار الجامعي في زيادة القدرة على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية».

من خلال تطرّقنا للمؤشّرات التي تناولناها في المحور الثالث من الاستمارة من خلال تحليلها وقياسها وإسقاطها على الفرضية الثانية ومن خلال الجداول (18-28) توصلنا إلى أنّ:

– 54,8% من المبحوثين يقيمون تربيّاتهم الميدانية أثناء دراستهم في الجامعة بأنّها متوسطة هذا يؤكّد أنّ أغلب المبحوثين قاموا بخرجات ميدانية اكتسبوا من خلالها مهارات عملية وميدانية وظّفوها في مجال عملهم.

– 79% من المبحوثين اجابوا بأنّ المهارات العملية التي اكتسبوها خلال تعليمهم الجامعي هي مهارة القدرة على اكتشاف أسباب المشاكل.

– 71% من المبحوثين يصرّحون بأنّ المهارات العملية التي اكتسبوها خلال تكوينهم الجامعي ساعدتهم على أداء العمل داخل المؤسسة، وهذا يؤكّد أنّ المهارات العملية التي اكتسبها الإطار كانت تتوافق مع المنصب الذي التحق به.

– 80,6 % من المبحوثين يقرّون بأنهم تلقوا برامج ودورات تكوينية لتطوير أدائهم وهذا يؤكّد أنّ التكوين الجامعي لا يكفي وحده لكي يؤدّي الإطار وظيفته داخل المؤسسة وإنّما يحتاج إلى تكوين خاص بالوظيفة التي يشغلها.

– 59,7 % من المبحوثين صرّحوا بأنهم استفادوا من الخبرة التطبيقية الجامعية أثناء العمل بالمؤسسة في تحسين أدائهم وهذا يؤكّد أهمية الأعمال التطبيقية داخل الجامعة.

– 88,7 % من المبحوثين أجابوا بأنّ لديهم القدرة على التفكير في طرق عمل جديدة داخل المؤسسة وهذا يؤكّد على قدرة الإطار على التطوير والابتكار.

– 72,6 % من المبحوثين صرّحوا بأنهم سبق وقاموا بابتكار طريقة عمل جديدة كانت أفضل من الطرق السابقة وهذا يؤكّد على أنّ التريّصات الميدانية كانت لها أهمية في اكتساب الإطار الخبرة والمهارة للإبداع في مجال عمله.

– و منه نستنتج أنّه كلما زادت التريّصات الميدانية الجامعية كلّما أدّى ذلك إلى زيادة القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة كانت أفضل من الطرق السابقة.

– 62,9 % من المبحوثين أقرّوا أنّ ما تعلّموه في تريّصاتهم الميدانية الجامعية جعلتهم قادرين على التخطيط الجيد لمشاريع مستقبلية.

– 88,7 % من المبحوثين أقرّوا بأنهم نجحوا في حلّ الأزمات التي صادفتهم داخل المؤسسة وهذا يؤكّد على أنّ التجارب الميدانية التي قام بها الإطار في الجامعة كانت فعالة ومفيدة في مجال عمله وساعدته على اكتساب الخبرة والمهارة.

– ومن هنا نستنتج أنّه كلما زادت التريّصات الميدانية في المرحلة التعليمية للإطار كلما زاد نجاحه في حلّ الأزمات التي تصادفه.

من خلال النتائج المتوصّلة إليها وإجابات المبحوثين حول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "تساهم المهارات العملية التي يتحصّل عليها الإطار الجامعي في زيادة القدرة على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية" نستنتج أنّ هذه الفرضية محقّقة أي أنّ المهارات العملية التي يتحصّل عليها الإطار الجامعي تساهم في زيادة قدرته على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية.



## 2.6. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرّق للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات للتعرف على التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية فمن خلال التعرّض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، سوف نناقش نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال التطرّق إلى أهم الدراسات المشابهة نتائجها لنتائج الدراسة الحالية وتقرب منها وهي كالآتي:

- دراسة سامية كواشي (2005) بعنوان "العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية" حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أنّ العملية التكوينية بالجامعة تعتمد على الطرق التلقينية وحشو الأذهان بالمعارف والمعلومات واعتماد الطرق الإلقائية كأسلوب للتدريس، وغياب الطرق الحديثة وهذا ما يعود الطالب على الكسل والاعتماد الكلي على المطبوعات والتي ستحرمه من تنمية مهاراته والاعتماد على نفسه وهذا ما يجعله بعيداً عن ميادين العمل، وتوصلت أيضاً أن هناك غياب الاتصال بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية وهذا تقريباً ما تشير إليه دراستنا الحالية، فيما يخص اعتماد الطرق التلقينية وحشو الأذهان والمعارف والمعلومات وهذا ما أكد عليه الجدول رقم (07) حيث أن نسبة 79 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ البرامج السائدة في المرحلة الجامعية تتميز بغلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي، أمّا فيما يخص غياب الاتصال بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية فدراستنا تثبت عكس ذلك وهذا ما بيّنه الجدول رقم (9) الذي يوضّح بتوافق المعارف النظرية المكتسبة في الجامعة مع ما هو موجود في واقع المؤسسة بنسبة 61,3%.

- دراسة حبيب الله محمد التركستاني (1997) تحت عنوان "دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي" حيث توصل الباحث إلى عدم امتلاك خريج الجامعة للمهارات والخبرات اللازمة وهذا يثبت عكس ما توصلنا إليه في دراستنا وهذا ما يؤكده الجدول رقم (18) الذي يوضّح أنّ هناك مهارات عملية اكتسبها الإطار خلال تكوينه الجامعي، أمّا فيما يخص نتيجة أنّ الجامعة لا تقوم بتدريب الطلاب وتأهيلهم للعمل في القطاع الخاص فهي تتناقض مع ما توصلنا إليه في الجدول رقم (19) الذي يبيّن أنّ الجامعة تزوّد الطالب بالمهارات العملية التي تساعد على أداء عمله داخل المؤسسة.

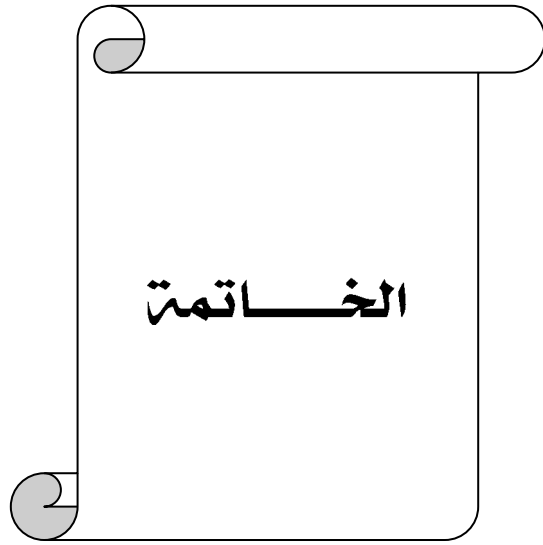
## 3.6. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء المقاربة السوسيولوجية:

بما أننا عالجتنا موضوع دراستنا من زاوية المقاربة النسقية التي ترى بأن المجتمع عبارة عن نسق كلي يحتوي مجموعة من الأنساق الفرعية لا بد أن تتكامل فيما بينها وأي خلل يقع في النسق الفرعي يؤدي إلى خلل في النسق الكلي، إذ تمثلت أنساق موضوعنا الفرعية في الجامعة التي تعمل على تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا من أجل إنتاج المعرفة وتطويرها وتزويد الأفراد بمختلف المهارات العلمية والعملية التي تؤهلهم لمزاولة الوظيفة التي يلتحقون بها مستقبلاً في مختلف مؤسسات المجتمع.

أما النسق الفرعي الآخر فيتمثل في المؤسسة الاقتصادية التي تعمل على استقبال العديد من خريجي الجامعة المؤهلين و المتمتعين بمختلف المهارات لتأدية وظائف المؤسسة التقنية، التجارية، المالية، الإدارية من أجل استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل يساهم في تكامل وتوازن المجتمع الذي يمثل النسق الكلي.

وأي خلل في وظيفة الجامعة ودورها سيؤدي حتماً إلى خلل في وظيفة المؤسسة ودورها لعدم وجود تكامل وتوازن ما بين هذه الأبنية الفرعية.

وهذا ما وجدناه من خلال النتائج التي توصلنا إليها بأن ما يتمّ تعلّمه واكتسابه من معارف نظرية مختلفة تجعل الإطار مؤهّل وله القدرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، وأنّ المهارات العملية المكتسبة بمختلف أنواعها تجعله يساهم في عملية التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية. إلا أن الشيء الذي توصلنا إليه من خلال نتائج دراستنا كذلك أنّ دور المؤسسة الجامعية لا يزال يحتاج إلى تطوير أكثر واعتماد أكثر على التكامل بين التكوين التطبيقي والنظري حتى يكون هناك توازن وتكامل مع نسق المؤسسة الاقتصادية.



## خاتمة

يعتبر التكوين الجامعي عملية تهدف إلى تكوين الفرد وتعليمه من خلال زيادة معارفه ومهاراته التي تؤهله للتخطيط لحياة مهنية ناجحة.

وبعد البحث النظري والتطبيقي حول موضوع التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية، الذي يهدف إلى معرفة كيف يؤثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها مجال عمل لهذا الإطار، توصلنا إلى أن التكوين الجامعي يعتبر عملية تهدف إلى اكساب الفرد كفاءة عالية من خلال تزويده بمختلف المعارف والمهارات النظرية والعملية التي تساهم في تطوير وتقديم الأفضل لمختلف المؤسسات.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي الذي يتمحور الجانب النظري منه على مختلف المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة وهذا للاستفادة منها في الجانب التطبيقي وبالتحديد في مناقشة وتحليل البيانات، والجانب الميداني الذي يتمحور حول تحليل البيانات المستخلصة من ميدان الدراسة وذلك من خلال توزيع الاستمارة الخاصة بالإطارات، للتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- يؤثر التكوين الجامعي النظري والتطبيقي على كفاءة الإطار من خلال قدرته على اتخاذ القرار والتطوير داخل المؤسسة الاقتصادية
  - تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار الجامعي في رفع القدرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.
  - تساهم المهارات العملية التي يتحصل عليها الإطار الجامعي في زيادة القدرة على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية.
  - استفادة الإطار من المواد المدروسة في الجامعة داخل ميدان العمل.
  - مساعدة المهارات العملية التي اكتسبها الإطار خلال تكوينه الجامعي على أدائه للعمل داخل المؤسسة.
- من هنا يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقديم الفائدة للجامعات الجزائرية والتي تتمثل في:

- ضرورة التماثل بين نوعي التكوين النظري والتطبيقي داخل الجامعة.
- تكثيف التريصات الميدانية لما لها من فائدة في إكساب الفرد خبرة مهنية.
- ضرورة اهتمام المؤسسة الجامعية بشكل كبير بموضوع الموائمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

باللغة العربية:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2010.
2. إبراهيم خلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ط1 2007.
3. إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ط 1، 2008.
4. احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، ط2، 2010.
5. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
6. أحمد مصطفى: المعايير والاختبارات المهنية على المستوى العربي، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، د ب، ط 1، 2001.
7. إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة (أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، د ط، د ت.
8. اسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1999.
9. بشير معمري: بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، ج1، منشورات الخبير، الجزائر، د ط، د س.
10. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة، د ط، 2004 .
11. حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1989.
12. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر، الجزائر، ط1، 2004.
13. حمدي علي أحمد: مقدمة في علم اجتماع التربية، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 1995.
14. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون عمان، ط1، 2013.

15. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
16. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، د ط 2012.
17. رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، د ط 2010.
18. زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية، د ب، د ط، 1989.
19. سعاد حائف برنوطي: إدارة المواد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط 2، 2004.
20. سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1984.
21. سهيلة محسن كاظم القتلاوي: الكفايات التدريسية (المفهوم- التدريس-الأداء)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003.
22. السيد حسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 5، 1985.
23. شبيل بدران وكمال نجيب: التعليم الجامعي، وتحديات المستقبل، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1، 2004.
24. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب، ط4، 2000.
25. عبد السلام أبو قحف وآخرون: نظم الإدارة الحديثة (المديرون-المنظمات- التخطيط الاستراتيجي-القرارات-الاتصالات)، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، د ط، 2011.
26. عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2011.
27. عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010.
28. عبد الله الرشدان وآخرون: المدخل إلى التربية والتعليم، دار الشروق، عمان، د ط، 1997.
29. عبد الله محمد عبد الرحمن: دراسات في علم الاجتماع، ج2، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2000.
30. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، د ب، د ط.



31. علي بن محمد تويحري: الأنظمة الثقافية وتنمية الابتكار، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد 09، 1995.
32. علي حسين علي: نظرية القرارات الإدارية، دار وهران للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2008.
33. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2002.
34. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة بيرثالوبي، قسنطينة، 2006.
35. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، د ط، 2004.
36. عماد محمد عطية: التعليم العالي (تاريخه، فلسفته، بيئة الحرم الجامعي)، الدار العالمية للنشر والتوزيع، د ب، ط1، 2014.
37. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
38. عمر وصفي عقيلي: إدارة المواد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005.
39. فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة، الجزائر، د ط، 2008.
40. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
41. فلاح حسن الحسني: إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
42. لحسن بوعبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1989.
43. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى، الجزائر، د ط، د س.
44. ليتيم ناجي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012.
45. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، 2006.
46. محمد بن يونس: مبادئ علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004.
47. محمد صيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، مصر، د ط، 2007.
48. محمد مصطفى الأسعد: التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالثة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط1، 2000.
49. محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة باتنة، 1999.

50. مداح عرباجي الحاج: إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، ط 1، 2015.
51. مصطفى زايد : التنمية الاجتماعية ونظام التعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط 1986.
52. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
53. موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 1، د ب، 1995.
54. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د ط، د س.
55. نورالدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط 1، 2011.
56. هاشم فوزي دباس العيادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2009.
57. وفاء محمد البردعي: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2001.
58. وليام ترسي: نظم التدريس: ترجمة سعد أحمد الحيايين، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط 1، 1990.
59. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006.
60. يوسف يوسف محمد بن قبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، السعودية، ط 1، 1991.

❖ القواميس والمعاجم :

61. إبراهيم أنس وآخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 2، د ت.
62. ابن منظور: لسان العرب، مجلد 12، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 1، 1988.
63. جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، لبنان، ط 1، 2005.
64. المنجد في اللغة والإعلام: دار الشروق، د ب، ط 1، 1991.

## ❖ الرسائل الجامعية:

65. أسماء هارون: دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2010.
66. بوزعيب بريزة: القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.
67. دراع عبد الله: دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة 2007-2008.
68. زكية بوسعيد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
69. زين الدين مصمودي: عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة الدراسات العليا نحو مهنة التدريب، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1989.
70. سامية كواشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004/2005.
71. صبرينة رماش: الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
72. ليندة عزازة: صورة الزوجة الإطار بين التربية الأسرية والالتزامات الاجتماعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2005-2006.
73. نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 سنة 2012-2013.
74. يسمينة خدنة: البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017 - 2018.

❖ المجالات:

75. اسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 6، 2002.
76. حبيب الله بن محمد التركستاني: دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد3، جامعة الكويت، 1999.
77. كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
78. عبد التواب شرف الدين: التعليم في عصر المعلومات، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد 105، 1993.
79. عبد القادر حسين ياسين: التربية والتنمية في العالم الثالث، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد 95، ديسمبر 1990.
80. محمد قاسم عبد الله: نموذج متكامل لعملية الارشاد النفسي وخطواته، مجلة التربية، اللجنة القطرية للتربية والثقافة للعلوم، قطر، العدد 117، 1994.

باللغة الأجنبية:

81. Djemail lassoued ,du développement des compétences clés en milieu professionnel de concept de compétences d'employabilité durable ,thèse de doctorat, spécialité sciences de l'éducation, université de Rouen, 2017.

## ملخص الدراسة :

بما أن الإطار في المؤسسة الاقتصادية يعاني اليوم من مشاكل بين ما يتلقاه من تكوين في الجامعة وبين واقع المؤسسة، دفعنا إلى اختيار موضوع التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية نظرا لأهمية التكوين الجامعي في تنمية وتطوير معارف الطالب وإكسابه مهارات ومعارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج نظرية وتطبيقية تساهم في جانب كبير منها في التحسين من كفاءته، إذ تعتبر كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية عنصر مهم في تحسين وتطوير الأداء والعمل على استمرارها وإثبات وجودها ونجاحها بالنسبة للمؤسسات المنافسة، وهدفنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة كيف يؤثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية وللإجابة على هذا الإشكال افترضنا فرض رئيسي مفاده يؤثر التكوين الجامعي النظري والتطبيقي على زيادة كفاءة الإطار من خلال زيادة قدرته على التطوير واتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، وفرضيتين فرعيتين هما :

-تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار بالجامعة في رفع قدرته على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

- تساهم المهارات العملية التي يتحصل عليها الإطار بالجامعة في زيادة قدرته على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية

وللإجابة على هذه الفرضيات قمنا بالبحث في جانبين:

الجانب النظري الذي قمنا من خلاله بمعرفة أهمية الجامعة في تكوين الإطارات وجعلهم ذات كفاءة عالية وكيف يتم استغلال هذه الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية.

والجانب الميداني الذي قمنا فيه بالنزول للميدان واختبار الفرضيات في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إذ اخترنا مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل باعتبارها مؤسسة اقتصادية، واستخدمنا في ذلك المنهج الوصفي، واعتمدنا على تقنية الاستمارة التي تتكون من 25 بند موزعة على ثلاثة محاور وتم تطبيقها على عينة قصدية تقصدنا فيها الإطارات الذين لديهم تكوين جامعي تقدر ب 62 إطار.

وبعد تحليل المعطيات ومناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار بالجامعة في رفع قدرته على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

- تساهم المعارف العملية التي تحصل عليها الإطار بالجامعة في زيادة قدرته على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية.

وبالتالي يؤثر التكوين الجامعي النظري والتطبيقي على زيادة كفاءة الإطار من خلال زيادة قدرته على التطوير واتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

## Summary

The framework in the economic institution currently suffering from problems between the composition of the university and the reality of the institution, we have led to the selection of the subject of university training and its impact on the effectiveness of the framework within of the economic institution, given the importance of university training to develop the student's knowledge and pass on new skills and knowledge. The effectiveness of the framework in the economic institution is an important element in the improvement and development of performance, as well as in maintaining it and in demonstrating its existence and success for competitive institutions. Arafa Impact of the university configuration on the effectiveness of the framework within the economic institution To answer this problem, we have assumed a major imposition affecting the theoretical and applied academic configuration in order to increase the effectiveness of the framework by increasing its capacity for development and decision-making within the economic institution, as well as two sub-hypotheses:

- Contribute theoretical knowledge gained by the framework of the university in raising its decision-making capacity within the economic institution.
- The practical skills obtained by the university framework contribute to increasing its ability to develop within the economic institution

To answer these hypotheses, we looked at two aspects:

The theoretical aspect through which we have learned the importance of the university in the formation of tires and make them highly efficient and how to exploit this efficiency in the economic institution.

And the field side in which we took off the field and tested the hypotheses in the reality of the Algerian economic institution. We chose the electricity and gas distribution institution in Jijel as an economic institution and we used the descriptive approach and adopted the technique of the form which consists of 25 items divided into three axes and applied to a sample intended to mean Where frames with a university composition estimated at 62 frames.

After analyzing and discussing the data, the following results were obtained:

- The theoretical knowledge gained by the framework of the university contributes to raising its decision-making capacity within the economic institution.

- The practical knowledge obtained by the framework of the university contributes to increasing its ability to develop within the economic institution.

Consequently, the theoretical and applied university configuration affects the efficiency of the framework by increasing its ability to develop and decide within the economic institution.



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة

الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

الأستاذة المشرفة:

د/ بوخالفة رفيقة

إعداد الطالبتين:

يخلف وفاء

عيشونة رفيقة

نرجو منكم عن الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب، مع العلم اننا نتعهد ببقاء المعلومات المحصل عليها سرية وأن لا يتعدى استخدامها غرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018-2019 .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن: من 25 إلى 35  من 36 إلى 45  من 46 إلى 55
3. التخصص المدروس في الجامعة : أدبي  علي
4. الشهادة المتحصل عليها :
- الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)
- ليسانس
- ماجستير
- ماستر
- دكتوراه
5. الأقدمية في الوظيفة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: المعارف النظرية المكتسبة في المسار الجامعي والقدرة على اتخاذ القرار

6. بماذا تمتاز البرامج السائدة في مرحلتك الجامعية ؟

- غلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي  
 - غلبة الجانب التطبيقي على الجانب النظري  
 - التماثل بين نوعي التكوين (النظري والتطبيقي )

7. هل استفدت من المواد المدروسة في الجامعة داخل ميدان عملك؟

- نعم  لا

في حالة إجابتك بلا: حدد لماذا ؟

- عدم كفاية المقاييس المدروسة  
 - تعقد محتويات البرنامج  
 - عدم التطابق بين المقاييس المدروسة ومتطلبات القيام بالوظيفة

8. هل تتوافق المعارف النظرية التي اكتسبتها في الجامعة مع ما هو موجود في واقع المؤسسة؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: هل شملت هذه المعارف:

- قانون العمل الجزائري  
 - نظام الحوافز  
 - نظام التقاعد  
 - تفويض السلطة

9. هل ما تعلمته من نظريات في الجامعة ساعدك في عملية اتخاذ القرار؟

- دائما  أحيانا  نادرا

10. هل تقوم بتفويض القرار لبعض العمال ؟

- نعم  لا

11. إلى أي حد ساعدك تكوينك الجامعي النظري في تكوين فكرة مسبقة عن كيفية حل الأزمات؟

- كبير  متوسط  ضعيف

12. هل ساعدك تكوينك الجامعي على اكتساب مهارة فن الاقناع؟

- نعم  لا

13. هل اتخاذك للقرارات داخل المؤسسة له فعالية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، إلى ماذا يرجع ذلك؟

- خبرتك الجيدة في العمل

- فعالية تكوينك الجامعي

14. هل ساعدتك طبيعة الأفكار التعليمية التي اكتسبتها على اتخاذ القرار الصائب داخل المؤسسة؟

نعم  لا

15. هل تلجأ في عملية اتخاذك للقرارات لاستشارت زملاء؟

دائما  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: المهارات العملية والقدرة على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية

16. كيف تقيم تربصاتك الميدانية أثناء دراستك في الجامعة؟

كثيرة  متوسطة  ضعيفة

17. ماهي المهارات العملية التي اكتسبتها في تعليمك الجامعي؟

- القدرة على التنبؤ بالأخطار

- القدرة على اكتشاف أسباب المشاكل

18. هل المهارات العملية التي اكتسبتها خلال تكوينك الجامعي ساعدتك على أداء عملك داخل

المؤسسة؟

نعم  لا

19. باعتبارك إطار داخل المؤسسة هل تتلقى برامج ودورات تكوينية تطور في أدائك؟

نعم  لا

20. كيف استفدت من خبرتك التطبيقية خلال تكوينك الجامعي أثناء عملك بالمؤسسة؟

- في تحسين الأداء

- رفع معنويات الموظفين

- تحسين طرق العمل

21. هل أنت قادر على التفكير في طرق عمل جديدة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

22. هل سبق وقيمت بابتكار طريقة عمل جديدة كانت أفضل من الطرق السابقة؟

نعم  لا

23. هل ما تعلمته في تـربصاتك الميدانية الجامعية جعلك قادر على التخطيط الجيد لمشاريع

مستقبلية ؟

لا

نعم

24. هل نجحت في حل الأزمات التي صادفتك داخل المؤسسة ؟

لا

نعم

الملحق رقم (3) جدول يبين استجابات عينة المحكمين على بنود الاستمارة وتقييم صدقها:

قيمة الصدق	رأي لمحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	4	1
1	0	4	2
1	0	4	3
1	0	4	4
1	0	4	5
1	0	4	7
0.5	1	3	8
0.5	1	3	9
0,5	1	3	10
1	0	4	11
1	0	4	12
1	0	4	13
1	0	4	14
1	0	4	15
0.5	1	3	16
1	0	4	17
0.5	1	3	18
0,5	1	3	19
1	0	4	20
1	0	4	21
1	0	4	22
0.5	1	3	23
0.5	1	3	24
1	0	4	25
0.5	1	3	26

الملحق رقم (2) قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
أستاذة محاضرة (أ)	حديان صبرينة
أستاذ محاضر (ب)	كعواش رؤوف
أستاذ محاضر (ب)	بوخدني توفيق
أستاذ مؤقت	سحوت سفيان

الملحق رقم (4) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بجيجل:

