الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بوحدة نفطال لتوزيع وتخزين الغاز

–أم البواقي–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تنمية وتسيير الموارد البشرية–

إعداد:

آمنة عمري

إشراف:

د. شريفة معدن

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. وليد بخوش	أستاذ محاضر ب	جامعة أم البواقي	رئيسا
د. شريفة معدن	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مشرفا مقررا
د. نسيم بورني	أستاذ محاضر ب	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا

2015-2014

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فهرس المحتويات:

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المحتوى

مقدمة..... 1

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا/ تحديد مشكلة الدراسة..... 5

ثانيا/ فرضيات الدراسة..... 6

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع..... 7

رابعا/ أهداف الدراسة..... 7

خامسا/ أهمية الدراسة..... 8

سادسا/ تحديد المفاهيم..... 8

سابعا/ الدراسات السابقة..... 15

الفصل الثاني: تحديد طبيعة التكوين في المؤسسة.

تمهيد..... 27

أولا/ مبادئ التكوين..... 28

ثانيا/ أهداف التكوين..... 32

ثالثا/ أهمية التكوين..... 34

رابعا/ خصائص عملية التكوين..... 39

خامسا/ اتجاهات التكوين المعاصرة..... 40

سادسا/ تحديد ومصادر الاحتياجات التكوينية..... 44

سابعا/ تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.....52
ثامنا/ تقييم ومتابعة البرنامج التكويني.....52
خلاصة.....54

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية.

تمهيد.....57
أولا/ أسباب الاهتمام المتزايد للموارد البشرية.....58
ثانيا/ أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.....60
ثالثا/ أهداف ووظائف الموارد البشرية.....63
رابعا/ خصائص الموارد البشرية.....67
خامسا/ أسباب تنمية الموارد البشرية.....68
سادسا/ مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....69
سابعا/ المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.....71
ثامنا/ العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.....72
تاسعا/ آليات تطوير و تنمية الموارد البشرية.....77
خلاصة.....84

الفصل الرابع: الأطر النظرية للموارد البشرية والتكوين.

تمهيد.....87

أولا/ النظريات الكلاسيكية.....88
ثانيا/ النظريات النيوكلاسيكية.....102
ثالثا/ النظريات الحديثة.....104

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.....123

أولا/ مجال الدراسة.....124

ثانيا/ المنهج المستخدم.....128

ثالثا/ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....129

رابعا/ العينة.....131

الفصل السادس: تحليل البيانات وتفسيرها.....134

الفصل السابع: نتائج الدراسة.

أولا/ نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة.....167

ثانيا/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....171

ثالثا/ النتائج المتوصل إليها.....172

رابعا/ التوصيات والاقتراحات.....174

خاتمة.....177

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوانـه	الصفحة
01	الجنس	134
02	الفئات العمرية	135
03	الحالة العائلية	137
04	المستوى التعليمي	138
05	الأقدمية في العمل	139
06	الوضعية المهنية	140
07	كيفية حصول أفراد العينة على منصبهم الحالي	141
08	نوع التكوين	142
09	إرسال العمال إلى بعثات تكوينية	143
10	ارتباط التكوين بالمنصب الذي يشغله العامل	144
11	استقصاء آراء المبحوثين	144
12	ضرورة إشراك المبحوثين في تقديم اقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية	145
13	التكوين ودراسة الجوانب النظرية والتطبيقية	146
14	الحاجة إلى فترة تكوينية جديدة	147
15	الصعوبات خلال فترة التكوين	148
16	وضع التكوين في المؤسسة	149
17	تناسب محتويات البرامج التكوينية مع متطلبات العمل	150
18	ترسيخ الثقافة التنظيمية	151
19	الدقة في المهام والتحكم التقني	152
20	مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال	152
21	قدرة العمال على العمل في أكثر من منصب	153
22	التقليل من أخطاء العمل	154

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

23	دور التكوين في زيادة تكيّف العامل مع المنصب الذي يشغله	155
24	تحصيل معارف جديدة بعد التكوين	156
25	إضافة مهارات سلوكية واكتساب المعرفة	157
26	التكوين والأداء	158
27	مساعدة التكوين على ترسيخ روح المبادرة	159
28	إحداث تغيرات في أساليب العمل	160
29	القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	160
30	إنجاز الأعمال بأسلوب متجدّد	161
31	توقع حل مشكلات العمل	162
32	القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	163
33	اكتساب المهارة في النقاش والحوار بعد انتهاء الفترة التكوينية	164

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوانـه	الصفحة
01	عجلة الموارد البشرية	66
02	التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية	73
03	مدرّج ماسلو للحاجات	110

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة

مقدمة:

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأمثل لباقي الوارد المتوفرة بالمؤسسة، والعنصر البشري يعد أهم القوى وأعظمها ويشكل أيضا القوة الدافعة لفعالية المؤسسة ومصدرها ونجاحها، هذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد.

أن نجاح المؤسسة من عدمه يقاس حاليا بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري التي تشير إلى الكمّ المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري، وجب عليها تنمية رأسمالها البشري كونه قابل للتطور والخلق. ولمسايرة التغيرات التي يفرضها الاقتصاد الدولي وسوق المنافسة، ومواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي. كان على المؤسسة أن تهتم بالتكوين الذي يسهم في زيادة المعارف والمهارات سواء ارتبط ذلك بعمل محدد أو غير محدد، فالتكوين لا يزال يحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتها، حيث نجد أن التكوين وسيلة تحفيزية تحفّز الأفراد للعمل بكل فعالية كونها وسيلة وأداة تعليمية فنّية تمنح الفرد خبرات إضافية ومهارات تعكس قدراته الذهنية والجسدية. وتمكينهم أيضا من التجاوب مع المعلوماتية المتسارعة. ويساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، كما يقلل التكاليف ويخفض التكوين من الحوادث وإصابات العمل.

لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحّة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن جهة تولي أيضا المؤسسة اهتماما بالغا بالتكوين من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

في هذا الإطار قمت بتقسيم الدراسة إلى جانبين:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جانب نظري ويضمّ أربعة فصول:

تناولنا في الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة بدءا بتحديد مشكلة البحث، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، ثم عرض لأهمّ الدراسات المشابهة للموضوع.

الفصل الثاني: تحديد طبيعة عملية التكوين، حيث تناولنا فيه مبادئ التكوين، أهداف وأهمية التكوين، خصائص عملية التكوين، اتجاهات التكوين المعاصرة، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، وتقييم ومتابعة البرنامج التكويني.

وفي الفصل الثالث: حاولنا عرض تنمية الموارد البشرية من خلال أسباب الاهتمام المتزايد للموارد البشرية، أهمية، أهداف ووظائف الموارد البشرية، خصائص تنمية الموارد البشرية، أسباب ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية والمتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.

وفي الفصل الرابع: قدّمنا فيه الأطر النظرية للموارد البشرية والتكوين من خلال المداخل النظرية لدراسة تكوين الموارد البشرية.

أما الفصل الخامس فهو الإجراءات المنهجية للدراسة، تناولنا فيه مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها.

الفصل السادس: تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها.

الفصل السابع والأخير: مناقشة وعرض نتائج الدراسة، عرضنا فيه النتائج العامة للبحث على ضوء الفرضيات، النتائج العامة للبحث على ضوء التساؤل الرئيسي، النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا/ تحديد مشكلة الدراسة.

ثانيا/ فرضيات الدراسة.

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع.

رابعا/ أهداف الدراسة.

خامسا/ أهمية الدراسة.

سادسا/ تحديد المفاهيم.

سابعا/ الدراسات السابقة.

أولا/ مشكلة الدراسة:

يعدّ المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأساس أي نشاط الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، وعليه يمثل العنصر البشري المحرّك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي، ويعدّ أيضا أهم القوى وأعظمها ويشكّل أيضا القوة الدافعة لفعالية المؤسسة وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك بين الباحثين والمفكرين، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد.

وللعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموّها والمساهمة في تطويرها. كما أنه محدّد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيط الذي يتميز بالدّيناميكية وعدم الاستقرار، ولمسايرة التغيّرات التي يفرضها الاقتصاد الدولي ولسوق المنافسة، ومواجهة التحدّيات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعرفية.

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة، والتكيّف مع التغيرات المالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدّم التكنولوجي في شتى المجالات وتطوّر تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدّي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا في مختلف الميادين، ولا يمكن تطور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين العمال وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات حيث نجد أن التكوين أيضا وسيلة تحفيزية تحفّز الفرد للعمل بكل فعّالية، وعلى هذا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات. وأقرّ المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في منح الموظفين خبرات إضافية ومهارات تعكس قدراته الذهنية و الجسدية وبالتالي التأثير الايجابي على أداء المؤسسة. ومن أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعّالية.

ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، حيث أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

وبناء على ما سبق سنحاول في دراستنا تسليط الضوء على واقع التكوين وطبيعته، بغية معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للإجابة على هذا التساؤل:

- كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

وتتفرّع عنه أسئلة فرعية:

- ✓ هل يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى العامل؟
- ✓ هل يؤدي التكوين إلى زيادة تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العامل في المؤسسة؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة:

1. فرضية عامة:

- التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

2. فرضيات جزئية:

- التكوين يؤدي إلى زيادة (تنمية) مهارات العاملين.
- التكوين يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع:

أ -أسباب ذاتية:

- رغبة الباحث في دراسة واقع التكوين في المؤسسة.
- اندراج هذا الموضوع في اختصاص تنمية الموارد البشرية.

ب أسباب موضوعية:

- ظهور مشاكل في المؤسسات يعود إلى ضعف التكوين.
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة تتمثل في تجهيزات المؤسسات بالوسائل الحديثة.
- التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من العديد من الميادين (علم النفس، علم الاقتصاد، علم الاجتماع وإدارة الأعمال).
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم تكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور.

رابعا/ أهداف الدراسة:

1. إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة.
2. رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الإطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث. التكوين والموارد البشرية.
3. تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامسا/ أهمية الدراسة:

1. أهمية الموضوع والدور الهام الذي يلعبه في المنظمات نظرا لنتائجه الايجابية باعتبار التكوين وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية.
2. أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية في مسايرة التحدّيات والتطورات السريعة في مختلف الميادين.
3. التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

سادسا/ تحديد المفاهيم:

1) مفهوم التكوين:

أ –**لغة:** "كوّن الشيء" بمعنى ركّبه بالتأليف بين أجزائه، وكوّن الشيء بمعنى حدّثه ويقال كوّنه، فتكوّن وتحرك. (إبراهيم أنيس وآخرون، ص57)

فهي في اللغة اللاتينية Formation وتعني اكتساب معلومات في التربية والثقافة.

(www.art.gov.sa/t15488.html-encache page similaires)

ب اصطلاحا:

رغم الغموض الذي يعتري مفهوم التكوين واحتوائه في الكثير من الرؤى والتوجيهات التي أضفت عليه الكثير من الغموض، إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إزالة هذا الغموض بإعطائه العديد من التعاريف المعبّرة ولو نسيا عنه، وذلك لتداخله مع العديد من المفاهيم التي تلتصق به كالتعليم، والإعداد والتأهيل والتدريب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبشير فولكييه Foulkié أن التكوين يقصد به ترقية الفرد وتنمية ملكاته الخاصة كالذكاء والإدارة ومفهوم الخير والجمال.

التكوين يحتوي مجموعة نشاطات للتعلم المخطط، تهدف إلى اكتساب المعارف الحقيقية من أجل تسهيل تكيّف الفرد والجماعة في محيطه الاجتماعي والمهني، كما تساهم في تحقيق فعالية المنظمة (Blaid 2009 ,78)

ويعرّف التكوين على أنه: "تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكات المتصلة بمواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن" (بوفلجة 1984، ص05)

ويقصد أيضا بالتكوين: "تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، أو الوظيفة، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل." (بوعبد الله 1998، ص267)

ويعرّفه Pierre Casse بأنّه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيّف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين (Casse, 1994, 48)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويعرّف التكوين بأنه "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيّف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية (بوحفص، 2010، ص37)

ويعرف التكوين كذلك: "بأنه مجموعة النشاطات المصممة والموجّهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم" (بلوط، 2002، ص236)

والتكوين كذلك هو "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها. (حسونة، 2008، ص138)

وهو "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد" (راوية، 2000، ص167)

- **تعريف إجرائي:**

عملية التحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتّب عنها تحسين في قدراتهم ومهاراتهم وتغيير في سلوكياتهم بغية تحسين الأداء وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المرجوّة.

2) مفهوم الموارد البشرية:

أ –**لغويا:** المورد يعني المنهل، الطريق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب اصطلاحا:

يعرف المورد البشري على أنه "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحوّل والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد موردا لابدّ من أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. (عبد الباقي، 2002، ص15)

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع.

والمورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها. (غربي، 2004، ص15)

يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية:

الموارد الاحترافية الموارد القيادية

الموارد الإشرافية باقي الموارد المشاركة

الاتحادات العمالية. (بلوط، 2002، ص16)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3) مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرّف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطوّر استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده. (بوكميش، 2012، ص16)

ويعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنّية والسلوكية، ومن ثمّ فهي وسيلة تعليمية تمدّ الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنّية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه." (بوكفوس، 2007، ص53)

تعريف تنمية الموارد البشرية بالنسبة لعلي السلمي: "تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة:

اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية للنجاح في العمل.

التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم. (السلمي، 1975، ص139)

الإشراف والتوجيه.

إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **التعريف الإجرائي:**

أما بالنسبة لنا وفي الأخير نقصد بتنمية الموارد البشرية: تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدماتية، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها: التدريب والتعليم، التكوين والترقية والعلاقات الإنسانية.

4) مفهوم المؤسسة:

أ –**لغويا:** كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل "أسس" وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ Institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل Instituer، بمعنى Etablir يدل معنى هذا الفعل على البناء وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد.

تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع مجموعة الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع.

ويعرفها العالم الأمريكي (تالكوت بارسونز) على أنها: نسق اجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة.

ويضيف الاتجاه الجديد للبنائية الوظيفية بأن المؤسسة نسق اجتماعي فني تسود فيه علاقة متبادلة بين هذه المتغيّرات الأربع (البيئة، التكنولوجيا، عواطف الأعضاء والهيكل التنظيمي). (الحسيني، 1983، ص83)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والباحثين في مجال الإدارة يرون المؤسسة عبارة عن منظمة اجتماعية تضمّ أفراد أو مجموعات من الأفراد، تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية، تترجم في شكل فئات اجتماعية–مهنية، ومستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معينة تساهم في تطوير النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه. (عبود، 193، ص58)

5) مفهوم التنمية:

إن أول استخدام لكلمة تنمية Développement بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يوجين ستيلي" الذي اقترح خطة لتنمية العالم 1939.

وتعرف بأنها "التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها.

مفهوم التنمية: عرّفها كارل ماركس بأنها عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية. (بوكميش، 2012، ص16)

التنمية: "عملية تهدف إلى تطوير المجتمع عبر استخدام كافة الوسائل المادية والبشرية بالشكل الذي يضمن تغيرات ايجابية لصالح الفرد والمجتمع."

"التنمية فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسدّ هذه الاحتياجات، وعلاج تلك المشاكل، وتنفيذ هذه الخطط، معتمدين في ذلك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات والمساعدات المادية التي تقدّمها الهيئات الحكومية والأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي." (الجوهري، 1986، ص09)

سابعا/ الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات مكانية وزمانية مغايرة وتشكل في مجملها تراكما في المعرفة العلمية التي تفيد البحث العلمي.

1) دراسة متعلقة بالمتغير الأول: التكوين في المؤسسة

العنوان: فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات (دراسة حالة مركب المحركات والجرارات_ قسنطينة_).

_ التخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي.

منشورة: عن جامعة منتوري قسنطينة.

الباحث: بلال جغري

السنة: 2008_2009.

المشكلة: نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام يعكس

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اتساع دورة التكوين في المؤسسة وإدراك أهميته في تضييق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف، يظهر التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

_ ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

1_ كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية في المؤسسة؟

2_ كيف يتم تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية في المؤسسة؟

3_ ما هو واقع التكوين في المركب محل الدراسة؟

الفرضيات:

1_ التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات ومهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء.

2_ التكوين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وكذا الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي، إلى جانب منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على:

المقابلة وتمت مع الأطراف التالية:

_ مسؤولي مديرية الموارد البشرية.

_ مسؤولي المديرية التقنية للاستغلال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ مسؤولي مديرية النوعية.

_ عينة من العمال المستفيدين من برامج التكوين.

_ عينة من المكونين.

الملاحظة والاستبيان والتقارير والسجلات.

_العينة: اختيار الباحث مجموعة من المكونين التابعين للمركب يقدر عددهم ب 334 متكون وتم سحب مفردات العينة عشوائيا.

_ نتائج الدراسة: اتضح للباحث من خلال دراسته لفاعلية التكوين ومن اجل تطوير الكفاءات.

_ ضرورة الاعتماد على الاحتياجات التكوينية التي هي نقطة البداية والحلقة الأولى الأساسية من سلسلة حلقات تكون العملية التكوينية.

_ اعتبار عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها.

_ إن أهمية التكوين لا تقتصر على المؤسسة فقط للوصول إلى الفعالية وإنما لكل فرد لزيادة رضائه والعمل على تحسين الكفاية والإنتاجية.

2) دراسة متعلقة بالمتغير الأول:

العنوان: التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا.

الباحثة: صبرينة ميلاط.

السنة: 2007/2006.

الجهة: جامعة الإخوة منتوري _ قسنطينة _ الجزائر _ منشورة.

الإشكالية:

تشير الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

تساؤلات الدراسة:

1_ هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟

2_ هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروحية المعنوية لديه؟

3_ إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

_الفرضيات:

الفرضية العامة: هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

1_ هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.

2_ يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3_ هناك علاقة ارتباطيه بين التكوين والرضا الوظيفي.

4_ التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.

_ المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وإحدى أساليب المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

تمكن الباحث من خلال استخدام الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق واستمارة التبيان من أن يحصل ويجمع عدد كبير وكاف من المعلومات حول موضوع الدراسة العينة استخدم الباحث في دراسته: التكوين المهني والفعالية التنظيمية عينة عشوائية طبقية منتظمة.

نتائج الدراسة:

_ تولي المؤسسة العناية الفائقة لامتلاك الفعالية التنظيمية في جوانب عدة.

_ يلعب التكوين دورا هاما في عملية التنمية وتطوير قدرات العمال.

3) دراسة متعلقة بالمتغير الثاني: الموارد البشرية

العنوان: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. (دراسة ميدانية بمؤسسة " سوناريك فرجيوة ").

_ التخصص: تنمية الموارد البشرية.

_ قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_الباحث: هشام بوكفوس.

_السنة: 2006/2005.

_ الجهة: جامعة الإخوة منتوري _ قسنطينة _ الجزائر _ منشورة.

المشكلة:

إبراز حدود ومواصفات أساليب التنمية المعتمدة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص مهارات واتجاهات المديرين والعمال.

الفرضيات الجزئية:

1_ يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

2_ يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

_ المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسح الاجتماعي والذي بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات والحقائق من مجتمع البحث بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في ظواهر القائمة وزيادة على ذلك دقة النتائج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجتمع الدراسة الذي يشمل العمال الدائمين والذي كان عددهم 123 عاملا منهم 108 عاملا فنيا و 15 إطار ومسير.

4) **دراسة متعلقة بالمتغير الثاني:** الموارد البشرية

_ العنوان: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

_ التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة.

_ الباحثة: وهيبة سراج.

_ السنة: 2011_2012.

_ الجهة: جامعة فرحات عباس سطيف _ الجزائر _ (منشورة).

_ المشكلة: مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

_ فرضيات الدراسة:

_ الفرضية العامة:

تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ الفرضيات الجزئية:

1_ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

2_ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

3_ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

4_ تتبع مؤسسة SANIAK استراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية مواردها البشرية.

5_ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK بنسبة كبيرة في تحسين أدائها المستدام.

_ المنهج: اعتمد الباحث في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي.

_ مجتمع البحث: تمت الدراسة في مؤسسة SANIAK.

العينة اقتصرت على مؤسسة SANIAK فقط.

_ صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات أساسا في مواجهة مشكلة التواصل مع إدارة المؤسسة وهذا نتيجة للتغيير الذي مس إدارة المؤسسة بسبب إشراكه مع المتعامل الاسباني "جونابر" ما شكل صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ نتائج الدراسة:

اتضح للباحثة أن مؤسسة SANIAK ومن اجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها أصبح من الضروري عليها التركيز على:

_ التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK.

_ ضرورة الحفاظ على القوى العاملة من خلال انتهاج بعض الأساليب مثل: أنظمة الأجور والتكوين والتحفيز.

_ ضرورة مضاعفة عدد العمال للاستفادة من برامج التكوين.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فما يخص:

_الاستفادة في تحليل الكثير من التطورات حول قضايا التكوين والتنمية والتطوير وأساليب تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل مع القوى البشرية.

_ فالدراسات السابقة ويعد الاطلاع على جانبها النظري أو المنهجي، اتضح لنا أهميتها بالنسبة للدراسة التي نجريها حاليا، حيث تعتبر مساعدة أو مكملة للموضوع.

_ ضرورة التكوين بالنسبة للعمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فمن جهته يساعد في تنمية المهارات المختلفة، ومنه برزت الضرورة الملحة للتعرف على واقع عملية التكوين في المؤسسات باعتبارها أنجع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى تأثيرها على الكفاءة والمردود الإنتاجي ومواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ تكثيف التعاون والتناسق بين العمال من جهة والإدارة، من اجل خلق جو تنظيمي يسوده التعاون فيبرز من خلاله الإبداع وتبادل الأفكار التي تتماشى وتوجيهنا هذا ما نريد الوصول إليه في هذه الدراسة التي تدور حول التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية.

ولهذا فان الدراسات السابقة قد أعطتنا تصور شامل لموضوع البحث، وكانت الموجة لبعض جوانب الظاهرة التي ندرسها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني

تحديد طبيعة التكوين في المؤسسة

تمهيد

أولا/ مبادئ التكوين.

ثانيا/ أهداف التكوين.

ثالثا/ أهمية التكوين.

رابعا/ خصائص عملية التكوين.

خامسا/ تحديد ومصادر الاحتياجات التكوينية.

سادسا/ اتجاهات التكوين المعاصرة.

سابعا/ تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

ثامنا/ تقييم ومتابعة البرنامج التكويني.

خلاصة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تمهيد:

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

إن معطيات التقنيات كثيرة ومجالاتها متعددة فأخذت تغير في سلوك الفرد، لمواجهة تحديات العصر وتسخير جميع الإمكانات لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل وهذا ما تسعى إليه المجتمعات.

ويعد التكوين في المنظمات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات الإنسانية والتقنية والإدارية والإنتاجية الذي يرتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا/ مبادئ التكوين:

ينطلق التكوين مهما كان نوعه من مبادئ تعتبر كأرضية لبناء البرامج، وتحديد الطرق الأنسب لتنفيذ هذه البرامج وتتلخص هذه المبادئ في:

1 -ضرورة خلق الدافعية لدى المتكوّن:

يتضمن هذا الاعتبار تحضير العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية، لما لهذا الاشتراك من نتائج ايجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكوّن والأجور والرواتب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلا. (الهيتي، 2003، ص229)

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلّم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكوّن. (حنفي، 1993، ص171)

ويسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل، هي تحقيق الأمان الوظيفي والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، تقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والانجاز وإذا كان برنامج التكوين يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلّم الفرد. (راوية، 1999، ص170)

2 -مراعاة الفروق الفردية للمتكوّنين:

أي لابدّ من القائمين بالتكوين أن يتعرّفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكونين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبّلهم لأنواع معيّنة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

السابقة، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، لذلك فإن كل هذه الأمور لابدّ من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية. (شاويش، 2005، ص233)

3 –علاقة التكوين بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية إلى تحقيق الملائمة ما بين الفرد والوظيفة. (الهيتي، 2003، ص288)

كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يعتمد على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكونين بها.

لهذا تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية لذلك يجب أن تستهدف الجهود التكوينية سدّ الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

4 –الاعتبارات القانونية:

ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التكوينية، إذ يجري العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للاختبار لكونه يفتقد إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التكويني، لذا يصبح من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجز عمله بكفاءة واعتبارها المعيار المميز لمن سيلتحق بالبرنامج التكويني من عدمه. (الهيتي، 2003، ص299)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5 إعداد المكون وتأهيله:

يجب أن يلمّ المكون مختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يكون الأفراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم وبمعنى آخر أن يكون مؤهلا لذلك وقادرا على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وتكوين الأفراد على جزء معيّن وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل. (حنفي، 1993، ص361)

وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية يتقلّدها المتكون في المجال العلمي بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني. (مقلاتي، 2008، ص58)

6 إختيار المتكونين:

على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص العاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين والذين تكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التكوين.

إن حقيقة أن أفرادا معينين يتم اختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حدّ ذاته دافعا وحافزا لهم للتكوين.

7 إختيار أساليب التكوين المناسبة:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التكوين. (شاويش، 2005، ص239)

وبصفة عامة تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها:

نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتكونين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو إكساب المتكونين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلا. (عقيلي، 2005، ص473)

- المستوى الوظيفي، فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات: حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكثر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج.

التعرف على المبادئ التنظيمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها. (شاويش، 2005، ص240)

8 مبادئ التعلم:

إن كثيرا من مبادئ التعلم تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في مجال التكوين المهني للمؤسسات الصناعية، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ربط التكوين ببرنامج التدعيم: بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب، ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز.

الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التكوين: يتطلب توجيه سير العمل ترتيب خطواته، وذلك بتحليله إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المكون وبخاصة في الأعمال المعقدة التي لا يمكن التكوين عليها ككل. (عليوة، 2001، ص23)

ثانيا/ أهداف التكوين:

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

1. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:

- زيادة الإنتاجية.

حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.

- تخفيض حوادث العمال.

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.(حنفي، 2002، ص146)

2. بالنسبة للأفراد:

- إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية، واكتساب معارف ومهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عمل مختلفة، وفي أقل وقت ممكن.
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد، لأن معرفته بكيفية إنجازه لعمله مع إجادته وإتقانه يعتبر ميزة نفسية، وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل، والتقليل من معدلات الغياب.
- إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل أجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.
- التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفض العبء على المشرفين، والمديرين، لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته، وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء. وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة.
- النهوض بالإنتاج، فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا، مع تخفيض نسب الضياع. (أقطي، 2009، ص30)

كما يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل ومهارات الاتصال شفويا وكتابيا ويساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة. ويساعد على التآلف مع الضغوطات. (إبراهيمي، المختار، 2005، ص40)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا/ أهمية التكوين:

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين.

1) الحاجة إلى التكوين:

- التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة:

من أهم سمات عصرنا التطور السريع في كل الميادين بسبب التطور الذي عرفته معارف الإنسان مما أدى إلى استغلاله استغلالا كبيرا وتبعا لذلك زادت الاكتشافات والمخترعات في ميادين: الصناعة والزراعة...

- المؤسسات التعليمية ليست إعدادا لأعمال معينة:

إنّ خرّيجي المؤسسات التعليمية يكونون بحاجة إلى التكوين على العمل الذي يتولونه كل حسب تخصصه قبل أن يزاول عمله فعلا. فالطالب الذي يتخرّج من كلية الحقوق والذي أتمّ دراسته بنجاح حيث يبدأ عمله كمحام، في حياته العملية عليه أن يكون على بنية بقواعد العمل في المحاماة قبل أن يزاول تلك المهمة وبالمثل المدرس والأخصائي الاجتماعي... وغيرهم كثير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الحاجات النفسية:

لأن العمل باستمرار متطور وليس جامدا، فالإنسان في حاجة إلى وسيلة تساعده لمتابعة التطورات التي تستجدّ في ميدان عمله، لأن الفرد مرتبط برغبته في تحسين نفسه حينما يدرك أنه متخلّف ولا يستطيع أن يلحق بالرّكب لذلك ظهرت الحاجة إلى التكوين.

- ضرورة الاحتفاظ بالعمال الحاليين:

إذا دعت الحاجة إلى تطوير العمل في المؤسسات فإنه قد يتمّ الاستغناء عن بعض العمال الذين يقومون ببعض الأعمال، ولكن حرصا على مستقبلهم يجب تكوينهم على أعمال أخرى تتصل بعملهم السابق وتتماشى مع التطوير في العمل داخل المؤسسة حتى نضمن ثقة وولاء هؤلاء العمال بالمؤسسة.

وتكمن أهمية التكوين في تأثيره الواضح على تنمية القوى البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التقدم العلمي والاستفادة من التطور التقني في أساليب الإنتاج، وضرورة بالمهارات التي تمكنها من استيعاب المستجدات الحديثة في مجال أعمالهم وأدائها بكفاءة وفعالية.

فالتكوين يعتبر أمرا هاما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة. وتزداد أهمية التكوين إذا ما عرفنا أن أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، ما يستوجبه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، لذلك تزيد الحاجة إلى التكوين الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تكوين القوى

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

العاملة ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.

وتبرز أهمية التكوين لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأوّل مرّة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التكوين عليها.

2) فوائد التكوين:

مما سبق نستنتج أن للتكوين فوائد كبيرة، حيث يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والخاصة، لذا ففوائده تتجلى فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية:

إن التكوين الجيّد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الإنتاج كمّا وكيفا وبالتالي الزيادة في الإنتاجية الكلّية.

- رفع معنويات الأفراد:

إن التكوين الجيد والفعال ينمّي قدرات الفرد الفكرية مما يولّد لديه الثقة بنفسه ويحقق له نوعا من الاستقرار النفسي، ويكسبه مهارات جديدة تؤهّله إلى الارتقاء لشغل مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر، أي أنّ التكوين يفتح أمام الفرد أبواب المستقبل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تخفيض حوادث العمل:

إن التكوين الجيّد على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد والآلات، الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث وبالتالي خفض التكاليف.

- استمرارية واستقرار التنظيم:

أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين.

وبلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كاف من الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوّها لأي سبب من الأسباب. أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الآجال القصيرة، أي تغيير حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية والمتعددة لنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

- رفع مستوى الرقابة الذاتية:

فالعامل أو الموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان، بينما يمثل العامل غير المكوّن مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.

- توفير الوقت:

بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها. وكنتيجة لما سبق يمكن القول أن أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للفرد من معرفة ومعلومات وخبرات ومهارات تؤدي إلى تنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل، كما أنّ أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للمؤسسة من توفير الوقت والجهد والمال ويضمن لها التنافس والبقاء. (جغري، 2009، ص41، ص42، ص43)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التكوين

معلومات

معارف

طرق جديدة

الموارد البشرية

تغيير في السلوك، اكتساب معرفة

اكتساب ثقافة، رفع الكفاءة، تقليل الأخطاء

تنمية المهارة، ثقة أكبر في النفس، ولاء أكبر للمنظّمة.

العاملين (الموظفين)	المنظمة (المؤسسة)
كسب رضا العاملين	تقليل التكاليف
الولاء المطلق للمنظمة	القدرة على التميز والمنافسة
الأمان المعتمد على الثقة	تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي
	تقليل معدلات دوران العمل

(حمزاوي، 2004، ص104)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا/ خصائص عملية التكوين:

1 -التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفّذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد تولّيه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه. (الجميلي، 1998، ص95)

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتّرقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2 -نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 ـ النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

4 ـ التكوين نشاط متغيّر ومتجدّد:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتّصف بالتغيّر والتجدّد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عادته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها. (السلمي، 1975، ص358)

5 ـ الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد. (راشد، 1981، ص183)

خامسا/ اتجاهات التكوين المعاصرة:

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تكوين الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تبنّيه من قبل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وسنعهد فيها ما يلي إلى عرض أهم هذه الاتجاهات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1) التكوين نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر:

تعبّر مسألة التكوين جزءا من إستراتيجية المؤسسة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نموّها وبقائها، انطلاقا من ذلك أصبحت إستراتيجية التكوين نظاما استراتيجيا للتعلم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية هي:

- المدخلات: المؤلفة من:
  - العناصر البشرية: المكوّنون، المتكوّنون، المساعدون، الإداريون.
  - العناصر المادية: الأموال، التجهيزات، المعدّات.
  - العناصر المعنوية: الخبرات والمهارات والسلوكيات والمشكلات.
- العمليات التنفيذية: المؤلفة من:
  - العمليات التحضيرية: الأهداف والبرامج والإمكانيات.
  - العمليات التنفيذية: نقل المعارف والخبرات والتجارب والسلوكيات والقيم والاتجاهات.
  - العمليات التكميلية: متابعة التكوين، تقييم الأداء التكويني.
- المخرجات: المؤلفة من:
  - المخرجات المادية: زيادة معدلات الأداء، ارتفاع الإنتاجية، زيادة الأرباح وتحسين طرق العمل.
  - المخرجات المعنوية: تحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة وتطوير مهارات المكونين وتغيير سلوكاتهم واتجاهاتهم في العمل.
- التغذية العكسية: والتي تتم من خلال مقارنة المخرجات مع الأهداف المحددة مسبقا وبيان مدى الانحراف الحاصل بينها وتعديله باستمرار. (مرعي، 2000، ص62)

2) تحوّل التكوين من سياسة إلى إستراتيجية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يعدّ تكوين الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات انجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وفي ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحوّل من سياسة للتكوين إلى إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة الكلية، وهذا التحول تجلّى في التغيير في الهدف، والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التكوين، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التكوين سابقا.

3) التوافق مع متطلبات التّغير:

شهدت ساحات العمل في المؤسسات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا وكبيرا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوّع، وتعدّد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدّة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو صعيد فرق العمل، ولقد استلزم هذا التوجّه الاستغناء عن مواد التكوين وأساليبه والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطوّرة تركّز على مهارات العمل الجماعي، فتعلّم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

4) التكوين استثمار بشري:

يرى التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية أن الاتفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما يتفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المؤسسة الحديثة، فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في تحسين المنتج

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المؤسسة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو.

5) حتمية التنبّؤ في التكوين:

على إدارة الموارد البشرية التي هي مسؤولة عن رسم إستراتيجية التكوين، تولّي زمام المبادرة والتنبّؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة، فقد أصبحت إستراتيجية التعلّم المعاصرة تعتمد على التنبّؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها.

6) تكوين وتنمية فرق العمل:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية على تبنّي موضوع تكوين فرق العمل، وذلك بعد أن تحوّل أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا.

بموجب ذلك يقوم هذا التكوين بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكّنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة اتّخاذ القرار الجماعي وتبنّي روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدّي وقبول التغيير والتفاعل معه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

7) تكوين المديرين:

يؤكّد التوجّه المعاصر في مجال التكوين إلى حدّ كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتّخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير.

سادسا/ تحديد ومصادر الاحتياجات التكوينية:

1) تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعرف الحاجة إلى التكوين بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية. (عقيلي، 2005، ص458)

- **مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية:**

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية في ثلاث مستويات رئيسة، من خلال القيام بتحليل المؤسسة أولا والمهام ثانيا وأخيرا احتياجات العاملين.

❖ **تحليل المؤسسة:**

يتم تطبيق مفهوم النظام على المؤسسة، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلا، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وعلى النشاطات التي تمارسها، ومن الطبيعي أن يرد في الخطط السنوية للمؤسسات متطلبات التوسع في العمل وإدخال الحاسوب على

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بعض أو كافة أساليب العمل، وينتج عن ذلك الحاجة إلى إعادة تكوين العاملين على أساليب العمل الجديدة، واستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة.

وعلى المؤسسة أيضا تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة وأساليب الاتصال ومستوى التفويض نطاق الإشراف.

كما يجب أيضا تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيّب والتأخر عن العمل، شكاوى وتظلمات العاملين وكذلك تحليل القوى العاملة للمؤسسة حيث يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة بها، كذلك التعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية وتحليل مدى كفاءتها من خلال عدد من المؤشرات كتكاليف العمل المباشرة والغير مباشرة لإنتاج السلع والخدمات، وتكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات. (أبو شيخة، 2000، ص273)

❖ **تحليل العمل أو الوظيفة:**

إن تحليل العمل يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك التحديد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها في أداء عمله، مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين.

ويقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها:

- الوصف الوظيفي: خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات الوظيفية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مواصفات الوظيفة: خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية.

قائمة بالواجبات: يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام.

❖ **تحليل المهارات:**

يتضمن تحليلا للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية. (الطائي، 2006، ص299)

❖ **تحليل الفرد:**

يعدّ هذا المستوى هاما وغنيّا، لكونه يزودنا بالمعلومات واضحة ودقيقة حيث إن هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تكوين وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل.

وتنصب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

ويهدف تحليل الفرد إلى التعرّف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطوّر أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التكوين بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته وخبراته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وكذا حاجاته التي يطمح لإشباعها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2) مصادر الاحتياجات التكوينية:

هناك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسة فجوات أو حاجات للتكوين يستوجب دراستها وفيما يلي أهم هذه المصادر:

❖ **الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة:**

إن كل من يعمل في المؤسسة وبعد تعيينه بفترة زمنية، يكون بإمكانه معرفة وتحديد إمكاناته التي على أساسها يرسم لها مسارا يوضح الوظائف التي يمكن أن يشغلها مستقبلا خلال حياته الوظيفية سواء في طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، وبالطبع أن لكل وظيفة تقع على هذا المسار متطلبات قد لا تكون متوفرة لديه لذلك تحدد هذه المتطلبات ويبدأ بتوفيرها لديه على مدى فترة من الزمن عن طريق التكوين لتأهيله بشكل جيد لشغل هذه الوظائف مستقبلا.

❖ **إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية:**

يعد هذا المصدر مؤشرا عاما لتحديد حاجات التكوين، فعند انخفاض مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسة يجب البحث عن المسببات التي تكون في غالب الأحيان العنصر البشري في العمل وفي هذه الحالة يمكن تحديد حاجات التكوين التي نحتاجها من أجل رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية. (العقيلي، 2005، ص462)

❖ **استقصاء رأي الموارد البشرية:**

وهو الأخذ برأي العاملين من خلال سؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تكوين فيها سواء في مجال مهاراتهم، أو معرفتهم، أو سلوكياتهم، وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم فالعامل نفسه هو

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أدرى من أي جهة أخرى في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه، لذلك يتوجب في هذا المجال توعية العاملين بأن تطوير وتحسين أدائهم هو لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة.

❖ **رضا الزبائن:**

يمثل رضا الزبائن مرآة تعكس مستوى أداء المؤسسة ككل، فرضاهم يعني أن ما يقدم من منتجات يلبي حاجاتهم وتوقعاتهم وبالتالي يعد هذا الرضا مؤشرا على أداء الموارد البشرية.

والعكس من ذلك صحيح فتحليل آراء الزبائن إلى نتائج توضح لنا جوانب القوة في تعامل المؤسسة مع زبائنها التي تحتاج إلى تنمية وتفعيل وجوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجة وماهية الأشياء الجديدة التي يريدون توفرها للوصول إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لديهم، هي جميعها تمثل حاجات تكوين يجب العمل على تلبيتها.

❖ **سجلات وحوادث وإصابات العمل:**

توفر هذه السجلات عادة معلومات وفيرة عن عدد ونوع حوادث العمل ومسبباتها ونتائجها والمواقع التي حدثت فيها داخل المؤسسة، فمن خلال المعلومات يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة من الحوادث والأمراض التي سببها نقص المهارة والإلمام بالعمل وهذا بحدّ ذاته يعتبر حاجة تعليمية تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التكوين. (العقيلي، 2005، ص465)

❖ **تحليل الأعمال:**

فمن خلال تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانات المتوفرة حاليا لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتكوين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ونوعيته، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتكوين.

❖ **تقييم الأداء:**

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية إلى تكوين، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيهم ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف. (شاويش، 2005، ص237)

➢ **أنواع التكوين:**

ينقسم التكوين إلى:

- **التكوين الأوّلي:**

ويتم في المعاهد التكنولوجية للتربية، ومراكز التكوين وفي الجامعات أيضا، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف، وتوعيته وإعداده لممارسة وظيفته.

- **التكوين المتواصل:**

ويعتبر هذا التكوين امتدادا للتكوين الأولي، وهو مرحلة ضرورية وهامة من مراحل التكوين ومتممة للمرحلة الأولى، لذا سمّيت بالتكوين المتواصل.

- **التكوين أثناء الخدمة:**

ويتم إذا كان التكوين أثناء الخدمة ضرورة لازمة في جميع الوظائف والمهن.

كما يمكن تصنيف التكوين:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **التكوين من حيث الأهداف:** ويصنّف إلى ما يلي:
- **تزويد المعلومات:** أي زيادة الفرد على التفكير المبدع الخلّاق بما يمكنه من التكيّف مع عمله، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
- **التكوين على المهارات:** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية، والعلمية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.
- **تكوين الاتجاهات:** تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
- **التكوين للترقية:** وذلك عن طريق إعداده جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد، بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة.

حيث أن هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها. (الطعاني، 2002، ص19، ص21)

- **التكوين وفقا لمعايير الزمان والمكان:**
- **من حيث الزمان:**

يمكن التمييز بين نوعين من التكوين أحدهما يتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة بقصد إعداد الفرد المراد توظيفه إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى التكوين على ممارسة العمل الفعلي، والنوع الآخر يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات والمعارف، ويصقل خبراته ويحفزه للترقية، وينمّي قدراته على حل المشكلات التي تواجه العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **من حيث المكان:**

ينقسم التكوين إلى نوعين أحدهما التكوين داخل موقع العمل ويقوم به رؤساء الموظف أو زملاؤه الذين لديهم خبرة سابقة في العمل، وأحيانا تقوم به إدارات التكوين أو إدارات شؤون الموظفين في المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، والآخر هو التكوين خارج موقع العمل وثم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظرائهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات والآراء والتجارب.

- **وفقا لمعيار عدد الأفراد المتكونين:**

– التكوين الفردي:

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدى وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

– التكوين الجماعي:

ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات. (الخطيب، 2006، ص309)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد	تكوين مهني وفنّي	داخل المؤسسة
التكوين أثناء الخدمة	تكوين تخصصي	خارج المؤسسة
تكوين لتجديد المعارف والمهارة	تكوين إداري	
تكوين بغرض الترقية والنقل		
تكوين للتهيئة للتقاعد		

(ماهر، 2001، ص323)

سابعا/ تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية مجموعة من الإجراءات أهمها: تحديد الأهداف، تحديد المحتوى، تحديد الموضوعات المطلوب التكوين عليها، تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، تقدير وإعداد ميزانية البرنامج التكويني.

- تنفيذ البرنامج التكويني: وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج.
- اختيار أسلوب التكوين المناسب.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- اختيار وإعداد المتكونين والمكونين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثامنا/ تقييم ومتابعة البرنامج التكويني:

وذلك من خلال إجراءات منظمة تحدد جدوى البرنامج التكويني في جميع مراحله، ومتابعة ما تم تحقيقه بعد نهاية البرنامج.

- المخرجات:

تمثل المخرجات النتائج المحققة بفضل العمليات، فهي نتيجة النظام.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي: (بربر، 1997، ص166)

❖ المخرجات الإنسانية: وهم المتكونون بعد أن مرّوا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

❖ المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة. ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور متنوعة مثل: زيادة الكفاية الإنتاجية، تخفيض التكاليف، تحقيق الوفرات في الوقت والجهد، ارتفاع مستويات الأداء... إلخ

❖ المخرجات المعنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم. (جغري، 2009، ص57)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة:

يعتبر التكوين أهم نشاط يمكن المنظمة من استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة، ولا يتحقق هذا الغرض من التكوين إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة، وما يزيد من فعالية التكوين حرص المنظمة على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، وأيضا تقييم نتائجه التي تعتبر عملية صعبة لارتباطها بالمورد البشري، وعليه يمكن القول أن التكوين هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثالث

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

أولا/ أسباب الاهتمام المتزايد للموارد البشرية.

ثانيا/ أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

ثالثا/ أهداف ووظائف الموارد البشرية.

رابعا/ خصائص الموارد البشرية.

خامسا/ أسباب تنمية الموارد البشرية.

سادسا/ مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

سابعا/ المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.

ثامنا/ العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

تاسعا/ آليات تطوير و تنمية الموارد البشرية

خلاصة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد، الذي كان سائدا أو القوى العاملة، فمضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة إلى اعتبار الأفراد كأصل من أصول المؤسسة ، وبالتالي فهم الموارد البشرية كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

حيث تذهب النظرة الجديدة إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من أصول المؤسسة وموردا نظرا لما يمتلكه من قدرات ذهنية وإمكانيات في التفكير والإبداع وبناءا على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا/ أسباب الاهتمام المتزايد للموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة. الحالي، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة من الأسس التالية:

1 –أن المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

2 –أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.

3 – أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي على المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

4 –أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. (السلمي، 2001، ص44)

ومن أهم الأسباب أيضا:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.

-الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلّق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة.

-التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

-ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

-زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من عائد مادي بل ارتقى إلى أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية هذا ما يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري وعلم الاجتماع المهني وهذا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم.

وتطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية والتقنية والاجتماعية والثقافية. (عبد الباقي، 2000، ص21)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا/ أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

❖ خصائص الموارد البشرية:

1) النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا وفنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل.

ومن ثم استنتجوا شعارا عاما لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

2) التحفيز بالترغيب:

إن التحضير التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت تأثير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن نستبدله بدوافع ايجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أمرا أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

3) قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وايجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

4) الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له لاعتباره.

5) تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجة تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لابد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

6) طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

إن الكائن البشري له طاقة التغيير. فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ للإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلابد من تعريف الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة. (بوكفوس، 2007، ص48)

ولقد زاد اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى:

1 –أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية. ولا نخفي أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلّين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.

2 –شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

وللنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، فإن "شولتتر" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر:

أ – الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كمّا ونوعا؛ كمّا: عن طريق تخفيض الوفيات، ونوعا: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب -التعليم بصفة عامة ومراكز التكوين المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري. (بوكفوس، 2007، ص47)

ثالثا/ أهداف ووظائف الموارد البشرية:

1) أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبّى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي:

1 -الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2 -أهداف العاملين: وتتمثل في:

-العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعّالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

-انتهاج سياسات مخططة تحدّ من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللاإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3 -أهداف المنظمة: وتتمثل في:

-جلب أفراد أكفّاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تكوينها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة. (مفتاح، 2004، ص12)

2) وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به للاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتكوين، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدى سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

1 –تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

2 –التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.

3 –تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

4 –استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.

5 –اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.

6 –تقديم الفرد للعمل وتكوينه.

7 –تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.

8 –تصميم أنظمة تقييم الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

9 –مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.

10 – تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين. (راوية، 2002، ص23)

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتكوين كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (1): عجلة الموارد البشرية



(راوية، 2003، ص24)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا/ خصائص تنمية الموارد البشرية:

أ – تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكوّن من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية للمؤسسة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التكوين والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيّد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحدّ كبير في تخفيض الضغوط التي تشكّلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب -تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم. (العقيلي، 2005، ص437)

خامسا/ أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها.

لذا فان أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:

1. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
2. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
3. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.
4. تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
5. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
6. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة. (بلوط، 2002، ص237)

سادسا/ مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية: (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين).

1. **الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فان كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.
2. **الإدارة الإشرافية:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

-توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وفي حقيقة الأمر فان المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التكوينية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.
- الكشف عن الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية.
- التكوين أثناء العمل.
- استخدام انظمه التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السلمية.

3. **المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية لتعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.
4. **الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التكوين سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التكوين والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط. (احمد، 2009، ص79)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سابعا/ المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات الآتية:

1. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
2. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

– مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

– مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد الاحتياجات التكوينية.

– مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة محددة للتكوين والتنمية.

3. إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك كتحديد احتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
5. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، و رؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتكوين وتنمية قوة العمل و دورها في انجاز أهداف المؤسسة.
6. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة. (أحمد، 2009، ص83)

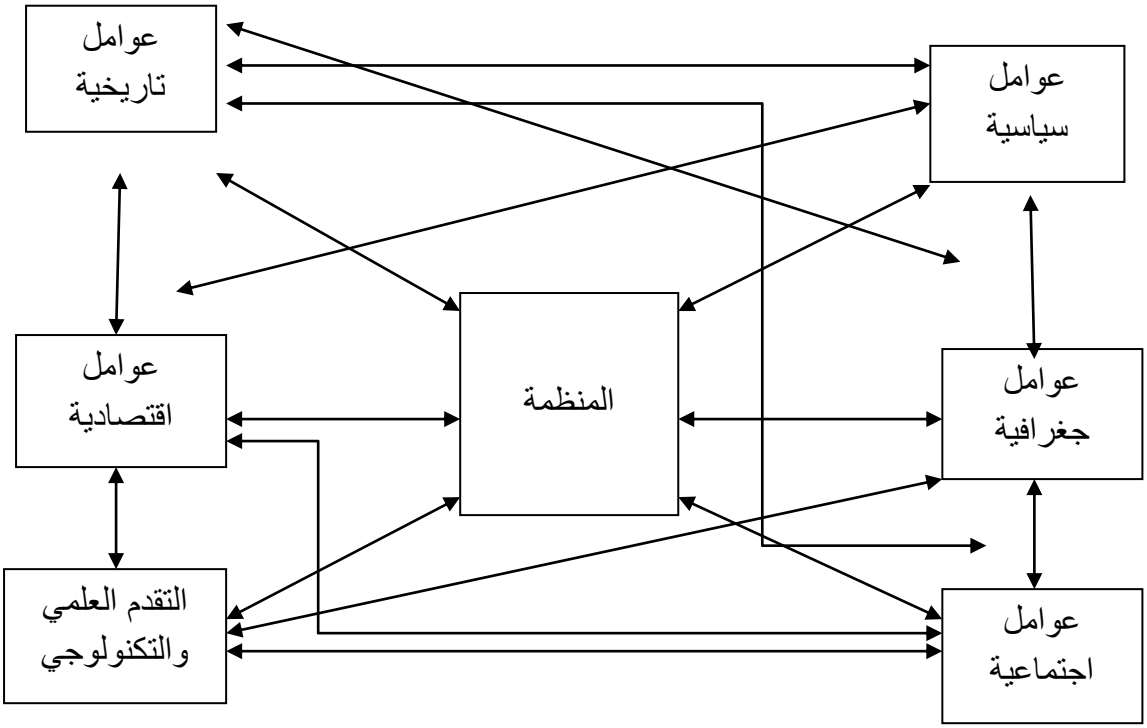
ثامنا/ العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

يركز المدخل الإستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

والشكل رقم (2) يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2): التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية



(بودوح، 2013، ص51)

فدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة.

وفيما يلي نعرض بعض العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1 -**العوامل التعليمية:**

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمدّ المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافه وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معيقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخرّيجين.
- قصور في البرامج التكوينية والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية. (عبد الباقي، 2002، ص63)

2 -**العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- المسؤولية الاجتماعية:

فهيئات الأعمال تضمّ الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

- الجوانب الأخلاقية:

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

- الزيادة السكانية: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من المعوقات. (اللوزي، 2000، ص252)

3 –**العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظّم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنها تشلّ الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 –**العوامل الاقتصادية:** للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبيا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا ما يتطلب وضع استراتيجيات التعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

5 –تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للّحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي يطلق عليها "دور كايم" اسم التضامن الآلي. تميّزا لها عن أنماط التضامن العضوي. (قباري، 1997، ص330)

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية.

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدّة أسباب:

أ. افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب. تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل: طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

ج. الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد. (راوية، 2003، ص25)

وفي كل الأحوال فإن هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدّم التكنولوجي الجديد، أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة.

ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

تاسعا/ آليات تطوير تنمية الموارد البشرية:

1 –أنظمة التعليم المتعددة في إعداد قوة العمل:

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة. (زويلف، 1998، ص43)

2 -تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

- العناية بالإنسان.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك ككيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما تنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.

3 -تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (ماهر، 2003، ص155)

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمل وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية.

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية.
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.
- مبدأ الجدارة والكفاءة. (حريم، 2003، ص122)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخلط في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تكوين وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلّفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين القدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية ومتطلبات وظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

4 -تطوير آليات التكوين:

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلائم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يتضمّنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدّل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات شكل ينعكس على العمل بحبّ وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكوّن والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية. (الوليد، 2009، ص63)

5 -تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسرّبها إلى الخارج.

يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة.

وبناءا على ذلك يجب على كل منظمة – من خلال إدارة الموارد البشرية– أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

أ. الوضوح والبساطة.

ب. ضمان حدّ أدنى من الأجور.

ج. مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

د. التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

هـ. تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.

و. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابدّ من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أ. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.

ب. إعداد دراسات شاملة لحوافزها.

ج. الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبنّي أنظمة حوافز جيدة. (غياث، 1984، ص28)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية أمرا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها.

إذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه في خلق وتنمية القدرات وفي تطوير وابتكار الخدمات والسلع وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الرابع

الأطر النظرية للموارد البشرية

والتكوين

تمهيد

أولا/ النظريات الكلاسيكية.

ثانيا/ النظريات النيوكلاسيكية.

ثالثا/ النظريات الحديثة.

خلاصة.

تمهيد:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في نفس الوقت، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعطي معنى للبيانات المستمدة من الميدان.

إن جدّية البحث السوسيولوجي تأتي من القدرة على اختيار النظريات الملائمة لبحثه ومنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية عامة وتناولت متغير التكوين بصفة خاصة، وقد ارتأينا أن نقسّمها إلى: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، والنظريات الحديثة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا/ النظريات الكلاسيكية:

1. النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر (1864، 1920)

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني "ماكس فيبر" الذي صاغ نظريته العلمية التي تُعنى بالبناء التنظيمي، ولقد ركّز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية، محاولا تحديد مدى رفض أو وجوب مزايا النموذج المثالي وتقييم مساهمة تلك المزايا في تعظيم الفعالية، وقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى "الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي".

فالبيروقراطية عند ماكس فيبر هي عبارة عن "مجموعة صارمة وثابتة عن القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكّلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي و"يعرّف فيبر المؤسسة على أنها مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة.

كما أنها نظام مغلق لا يتبادل التأثير على المحيط الخارجي، لان تدخل عوامل خارجية عن التنظيم قد يعيق وضوح الأدوار التي يجب على الموظفين القيام والالتزام بها، ولذا يتعين على المؤسسة الاعتماد على مواردها وإمكاناتها الداخلية لتحقيق الكفاءة.

ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة به، وما على الأفراد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقا للمعايير الآتية:

_الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية وكلهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.

_تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكوينا مناسبا.

_تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة وتوجد في قمة الهرم للإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة والتأهيل والتكوين.

_توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد وتثبيتها كتابتا لا شفويا ووجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته، مع مراعاة جملة من الشروط الدقيقة والموضوعية والمحددة سلفا عند تعيين الأفراد، بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم.

_تكوين الموظفين تكوينا دقيقا على أعباء وظائفهم حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية (الرجل المناسب في المكان المناسب).

_لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية أو الذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات سواء بين العاملين أو بينهم وبين المشرفين والإدارة... لأن العلاقات الشخصية تعيق الأداء وتكرس الاتكالية وتضعف الكفاءة المهنية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا ومن مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق التنمية وتطوير الموارد البشرية ولتحقيق الكفاءة في الأداء كمّا ونوعا.

ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في زيادة الإنتاجية الفردية، ويعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، بحيث يتم اختيار المرشحين للتعيين على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختيارات أو بما يضمن أنهم قد لقوا تكوينا كافيا أو حصلوا على الدبلومات أو كليهما، وهذا وان دل على شيء فإنما يدل على وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين المهني في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال.

وعلى العموم فان هذه النظرية توجه الانتباه إلى مجموعة من العناصر أهمها:

_المؤسسة يجب أن يكون لها أهداف واضحة ومعقولة ومحددة مسبقا فالمؤسسة وسيلة لتحقيق الأهداف.

_يتم النظر إلى السياسات والإجراءات والقواعد الجارية وكذا اختيار وتعيين الأفراد بطريقة واعية ورشيدة كوسيلة لتحقيق أهداف تلك المؤسسات.

_يتم النظر إلى المؤسسة على أنها تتضمن مجموعة من التعليمات والقواعد الشاملة والعامة والثابتة، هذه العمومية والثبات النسبي تمكن الموظفين من تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

القواعد والإجراءات، كلما ارتفعت خبرته وكفاءته، ويعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناءا على المؤهلات الفنية، وبهذه الطريقة يمكن زيادة الكفاءة للمؤسسة.

_إن اتخاذ القرارات بناء على الاستقصاء الرشيد للمواقف المختلفة، ومحاولة فهمها والإحاطة بكل عناصرها وبناء على الاستفادة الكاملة من المعلومات المتاحة حتى يتم في النهاية اختيار القرار الأنسب.

_ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نموذج يضمن تحقيق الكفاءة وزيادة الربح وانجاز المهام بطريقة مرضية وكفأة، إلا انه لم ينج من النقد، وذلك لأنه قد أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء وعلى السلوك البشري خاصة من قبل بارسونز وغولدنر ومركون...الخ، حيث أشاروا إلى أن فيبر قد أهمل جملة من المنجزات منها:

_إهماله لمشكلة الحرية والديمقراطية في المؤسسة.

_إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي والعلاقات غير الرسمية بين العمال وجماعات العمل على الأداء الأمثل.

_مبالغته في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي يعيق تحمل المسؤولية وإتاحة الفرصة للمبادرة والإبداع، مما يؤدي إلى الجمود والملل. (روث، 2001، ص48)

وما يمكن قوله في الأخير وبعد تعرضنا لبعض جوانب البيروقراطية وخاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة ألا وهو "التكوين وتنمية الموارد البشرية" يتضح لنا مدى وعي هذه النظرية بأهمية التكوين في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم، لأنه من شان التكوين أن يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، لان مكانة الفرد تتحدد بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمنحه درجات أعلى في السلم الوظيفي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. التصور الماركسي للتكوين:

ركزت الماركسية على دراسة مسالة الصراع والقوة والتبعية وأعارت أهمية كبيرة للجانب الاقتصادي حيث يتجلى الصراع في أسمى صوره بين المالك لوسائل الإنتاج "الإدارة" والمالك لقوة العمل "العمال".

ويرى ماركس أن كل مجتمع يقوم على أساس اقتصادي في كل مرحلة من مراحل تطوره يعرف بنمط الإنتاج mode of production والذي ينجر عنه بناءان اقتصاديان:

1_القوى الإنتاجية Force of production وتعبر عن التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للنشاط.

2_العلاقات الإنتاجية Productive relation وهي العلاقات التي يكونها للأفراد بعضهم مع بعض في النشاط الاقتصادي. (الزيات، 2002، ص41)

حيث تعمل قوى الإنتاج على تحقيق وظيفة هامة في المجتمع وهي العمل على زيادة الإنتاج، تلك الوظيفة التي تقوم على أسس المعرفة العلمية والفنية والتكنولوجية. وتنظيم القوى العاملة المؤهلة، أما علاقات الإنتاج فإنها تشير إلى علاقات الملكية في المجتمع وارتباطها بنظام العمل وتوزيع الدخل والأرباح.

ويرى ماركس أن داخل هذا البناء تنشا علاقات اجتماعية داخل عمليات الإنتاج تتسم في اغلبها بالصراع مما يؤدي إلى تعارض المصالح بين أرباب العمل الذين يملكون وسائل الإنتاج وبين المنتجين الذين لا يملكون إلا مجهودهم الفكري أو العضلي وبيع قوة عملهم.

وقد ركزت الماركسية على تفسير كيفية سيطرة الأفراد على وسائل الإنتاج وتحكمهم في الوظائف الأساسية، ومهما كان الأمر فان بناءات السلطة تعكس سيادة الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والتي تكرس اعتمادها على الآلات وتلجا إلى تقسيم العمل من اجل إحكام سيطرتها على الأفراد، الذين يجدون أنفسهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبلا وعي يعانون من مشكلة الاغتراب ويجدون أنفسهم تدريجيا يبتعدون عن العملية الإنتاجية ويفقدون القدرة على التخيل والإبداع والابتكار، والخوف من تحمل المسؤولية نتيجة للاعتماد على المكننة والتخصص وتقسيم العمل، وبذلك فهم لا يجدون أمامهم سوى محاولة السعي لتدعيم أوضاعهم ووجودهم، وقد تكرس هذا الشعور هن ا عندما أحلت المصانع الكبيرة والمكننة محل مهارة العامل الحرفي وذكائه، وأدى هذا الفقدان للحرية والتبعية للآلة إلى إحساس دائم للعامل بفقدان القوة، لان تقسيم العمل والتخصص لا يتطلبان فهما شاملا وواسعا للنشاط الكلي للمؤسسة.

وقد اهتم كارل ماركس بتحليل عناصر الصراع بين طرفي العملية الإنتاجية وكان يرده دائما إلى التناقض الحاصل بين الأهداف المزمع تحقيقها لكل من الطبقة العمالية والطبقة المالكة، وقد اعتبر أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور والتغير.

ونشير في موضوع آخر أن ماركس يرى أن التنظيمات البيروقراطية تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادأة والإبداع والتخيل وتحمل المسؤولية، وقد تنبأ بحتمية زوال هذه التنظيمات بعد أن تسيطر في النهاية الطبقة العاملة على البناء الاجتماعي والاقتصادي برمته، وهنا تختفي كل أشكال التنظيم الذي أدى إلى الاغتراب. لكن العكس كان صحيحا، فهذا المسار الذي رسمه ماركس لزوال التنظيمات البيروقراطية ومنها الدولة.(سعيدان، 1981، ص31)

وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الماركسي لوجدنا انه يتناول مسالة إعداد العمال وتكوينهم بفعالية وإدراك في العملية الإنتاجية إذا ما أرادوا تحسين وضعهم والمحافظة على وجودهم، ويرى أن العمل الفردي يكتسب أهميته في ضوء العمل الجماعي.

_إن عملية التكوين المتواصل هي إحدى الشروط الأساسية لضمان استمرار الصراع والتقسيم ذلك أن التكوين والتعليم يؤديان وظيفة مزدوجة في المؤسسة، فالتكوين المهني من ناحية يحقق التوازن في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المهارات من خلال وضع العامل المناسب في العمل المناسب، أي وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومع السمات الشخصية للعامل.

3. لـينين:

إن الدراسة المتعمقة لما تركه لينين تمثل خطوة أساسية في سبيل الوقوف على جوهر الاتجاه الماركسي في الإدارة والتنظيم، فلقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التي أثارها ماركس حيث شرع في صياغة قواعد ومبادئ عملية واقعية في الإدارة والتنظيم الصناعي واهم القضايا التي صاغها لينين حول التنظيم والإدارة ما يأتي:

_قواعد التنظيم العلمي للعمل _الحوافز المادية والمعنوية

_مبادئ التخطيط الشامل _الأسلوب الجديد في الإدارة

_المركزية _الديمقراطية في الإدارة _مساوئ الإدارة ومحاربة التنظيم الرسمي.

حيث يرى أن للمركزية الديمقراطية في التنظيم الإداري أهمية نظرية وتطبيقية بالغة، لأنها تسمح بإعطاء الفرصة للعامل لتنشيط طاقته الهائلة واعتبرها أكثر أشكال الإدارة فعالية، فهي تسمح بنشر التعليم والثقافة وإتاحة الفرصة للقيام بدور أكثر فعالية في التصدي لمختلف المشكلات المتصلة بالإدارة طالما كان الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين الإنتاج وزيادته، والإفادة القصوى من القدرات العمالية الفعلية والتحقق من انجاز الأعمال بروح معنوية عالية، وقد طالب لينين بضرورة السماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق إتاحة الفرصة للمنافسة الجماعية إلى جانب المسؤولية، والتسليم بضرورة تنمية القدرات وتكوين الأفراد من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وطبقا لأراء لينين فان التكوين وإعداد الأفراد وتعليمهم من المتطلبات الهامة التي ينبغي على الإدارة الاهتمام بها، ومن اجل ذلك فهو يرى في التكوين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عملية أساسية وسياسة شاملة على المؤسسة إتباعها ولا يجب أن تقتصر هذه العمليات على العمال الجدد وإنما جميع المستويات المهنية، قادة ومشرفين وعمال، بل من الضروري القيام بنوع من إعادة التقييم للقادة وإحداث تغيرات وتنقلات بينهم " تبادل الأدوار " حتى يتسنى للكل امتلاك الخبرة والموهبة التي تؤهله للقيام بعمله بكفاءة وفعالية، وتكون لديه القدرة على العمل والتحلي بالمعرفة الفنية والعلمية. فلينين يحتاج من العامل طاقته القصوى سواء العضلية أو العقلية.(جلبي، 1999، ص24)

وعلى هذا الأساس فقد ركز لينين على أهمية التكوين في رفع مستويات الإدارة لضمان الفعالية التنظيمية، لأنه لا يمكن تحقيق ذلك عن طريق القوانين المجردة والآلية وإنما لا بد من التكوين والتعليم وتلقين الأفراد مختلف المبادئ والمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة.

4. الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856_1915)

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن 20، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، وارتبط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور، حيث كان يرى أن الهدف من دراسة تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية، فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور وإلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف مستعملة في ذلك سلاح الفصل عن العمل.

ولحل هذه المشكلة رأى تايلور ضرورة إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير كل فرد من الإدارة والعمال، وهذا لا يتم إلا بقبول طرفي الإنتاج بتطبيق الإدارة العلمية التي يرى أنها تتضمن في المقام الأول ثورة يقع عبؤها على طرفي الإنتاج، وذلك بتوجيه اهتمامها لزيادة الإنتاجية وبالتعاون على ذلك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

حتى يتمكن كلاهما من جني الثمار في صورة أجور أعلى للعاملين وأرباح اكبر لصاحب العمل أو المؤسسة.

ومن هذا المنطلق اخذ تايلور وأتباعه يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل والثغرات، وقام بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين العمال والإدارة وتوفير الوسائل الملائمة واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، وبذلك فهي أول دراسة علمية منظمة تقوم على أساس علمي تجريبي تحليلي.

لقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية انه يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية والزيادة في الإنتاج، عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتكوين الفني.

ولقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ:

_استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل ليكون أكثر فعالية وذلك عن طريق تحليل العمل إلى جزيئات مع دراسة كل جزيئة على حدى.

فنتيجة كل التجارب والدراسات التي قام بها تايلور توصل إلى أن كل عملية من عمليات الإنتاج تتكون من عدد كبير من الحركات البسيطة التي بالإمكان تحليلها بعد ملاحظتها وتوقيتها، وبذلك يمكن حذف الحركات غير الضرورية وتحسين الأساسية منها، وبالتالي يمكن التوصل إلى وقت قياسي لكل عملية من العمليات.

ومن الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي أولاها تايلور اهتمامه:

_الطاقة أو الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل انجازه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_السرعة وتعني الوقت المستغرق لانجاز العمل ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد.

_القدرة على الاستمرار.

_استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب عن طريق تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل ومستويات أدائه. (ماهر، 2002، ص29)

_استخدام الجزاء والمتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

تولي النظرية العلمية لعملية التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال وتنمية مهاراتهم إذ ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة واستفاد من فترات تكوينية منظمة ومستمرة، وتعتبر النظرية العلمية عملية التكوين عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج، إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة والسرعة والمعدل المطلوب.

إن أهم ما جاءت به النظرية العلمية هو الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم.

وما يمكن قوله في الأخير أن تايلور بالرغم من عدم فلاحه في فض النزاع بين العمال والإدارة وإيجاد الطريقة الناجعة لتحقيق الفعالية المرجوة إلا أنه لفت الأنظار والانتباه لزيادة الإنتاجية، وتولي هذه النظرية لعنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يلعبه في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تحسين أداء العمال، حيث أن العامل إذا ما كون على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك سيقضي على الإبطاء في العمل.(حنفي، 1997، ص18)

بيد أن القضية المحورية في هذه النظرية تتركز في طروحاتها حول مسالة التكوين والتأهيل كشرطين أساسيين للقيام بالأدوار حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة، حيث تسعى هذه النظرية إلى اكتشاف الأساليب الفعالة الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، إن عملية التكوين تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية.

5. نظريات التكوين الإداري:

ترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث تجديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من اجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي، حيث كانت المشكلة الرئيسية هي كيف يمكن تجميع هذه الأعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات اكبر وأخيرا تحديد المستوى الأعلى للإدارات.

وقد ركزت هذه النظريات على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق، ومنتظم ويفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

ومن هذا المنطلق أولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماما بالغا نظرا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين والإبداع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما نجد ذلك واضحا في أعمال هنري فايول الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي ترتكز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى للأداء من قبل الأفراد.

وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، بمعنى انه يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه، وهذه المبادئ هي:

1_تقسيم العمل والتخصص: بحيث يؤدي تفتيت العملية الإدارية إلى جزيئات إلى سهولة تكوين الأفراد وتعليمهم للدور المنوط بهم وتأديتهم له على أكمل وجه.

2_السلطة والمسؤولية.

3_الضبط.

4_وحدة الأمر.

5_وحدة الهدف.

6_الأولوية لمصلحة المؤسسة.

7_عدالة العوائد.

8_المركزية.

9_التسلسل الرئاسي.

10_النظام أو الترتيب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

11_العدالة و المساواة.

12_استقرار العمالة.

13_المبادأة.

14_تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من اجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك مقولته "الرجل المناسب في المكان المناسب" The right man in the right place.

ومعنى ذلك انه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم لما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، ولما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف وان الموظف يجب أن يناسب المكان، ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعه وضياع الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية، ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين، ومن هذا المنطلق فقد وضع نظاما تقليديا لتكوين الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التكوين الفني فقط بل يجب الاهتمام بها من الناحية العلمية أيضا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ونستنتج من هذا كله أن فايول كان واعيا بضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المؤسسة ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية والمهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتكوين المستمر وقد وضع من اجل تحقيق الوظيفة الإدارية 4 عناصر:

1_ التخطيط.

2_التنظيم.

3_التوجيه والتنسيق.

4_الرقابة.

وقد ركز على:

أهمية التخطيط كوظيفة تستند إلى بعد النظر والتنبؤ، ولا بد أن تكون النتائج والخطوات المرسومة تتصف بالمرونة والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة، والتنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا وتحقيق الفعالية.

_أما التنظيم فلا بد أن يقوم على شبكة من الاتصالات الواضحة التي تكفل ترابطه وانسجامه مع تحديد العلاقات والشروط الموضوعية والمناسبة لتحقيق الفعالية، وأما بالنسبة للرقابة فقد عبر عنها فايول بالإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال المتتابعة، وعموما فان النظام الرقابي لابد أن يتلاءم مع الأهداف العامة وان يتصف بنوع من المرونة والفهم ومراعاة الجانب الإنساني من اجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة. (ماهر، 2002، ص31)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا/ النظريات النيوكلاسيكية:

نظرية العلاقات الإنسانية:

في الفترة الممتدة بين (1930_1940) تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب هاوثورن حيث كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية، حيث أوضح إلتون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو السلوك الاقتصادي الذي يكافئ به الفرد، وإنما يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، حيث أن زيادة الإنتاج والرضا عن العمل يتطلب اتصالات واضحة ومعلومة للجميع ومفتوحة بين المشرفين والعاملين والإدارة، وذلك من شانه أن يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العاملين وتولد الشعور بالمكانة والأهمية وبأنهم جزء من العملية الإنتاجية، وليس مجرد آلة ضمن الآلات الموجودة، ويزيد شعورهم بالمسؤولية ويرفع معنوياتهم، ويحقق اندفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج والمحافظة على العمل.

إن هذا التناول قد جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة مفادها أن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة والمؤسسة على حد السواء. (راوية، 1999، ص18)

وعلى هذا الأساس ينظر رواد هذه المدرسة إلى التكوين على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما تحسن العامل في وضعة المهني وأتيح له فرصة التكوين كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية ويحقق الرضا والاستقرار للعامل.

وعليه يمكن تلخيص مساهمة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ترتبط العلاقة الجيدة بمناخ العمل السائد، كما ترتبط مساواة الرقي أمام الأفراد بمسألة التكوين وإعداد الأفراد.

_تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.

_تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية الأفقية والعمودية والجانبية.

وعلى إدارة المؤسسة أن تنظم دورات تكوينية من شانها إمداد العمال بالمعلومات والمعرفة اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم بما أن برامج التكوين تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح لهم آفاقا للابتكار والإبداع.

ثالثا/ النظريات الحديثة:

1. مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد إذ يعتبرهم كموارد بدلا من اعتبارهم عاملا مثله مثل عوامل الإنتاج الأخرى، ويقوم هذا المدخل على مجموعة من الأسس:

1 –إن الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم وتنميتهم.

2 –لابدّ أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

3 –تهيئة بيئة العمل بما يوافق ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم وقدراتهم لأقصى حدّ.

4 –يجب أن توضع جميع السياسات والبرامج وممارسات الموارد البشرية بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتولي إدارة الموارد البشرية لعنصر المنافسة أهمية كبيرة على اعتبار أن مصير أي مؤسسة اليوم وما تحققه من أرباح ونتائج مرتبط بقدرتها على البقاء والصمود أمام المنافسة الشرسة التي تأتي من مؤسسات أخرى، وعلى كل واحدة أن تحقق أكبر قدر من التفوق والكفاءة حتى تضمن أعلى نسبة من القدرة الإنتاجية والتنافسية التي لن تأتي لها إلا بالتخطيط والإعداد الجيد والتكوين للموارد البشرية الفعالة، لأن هذا الأخير هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها.

ويتضح مما سبق أن مدخل الموارد البشرية يعتبر عملية ضرورية لكل عامل باعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال إذا أحسن اختياره، إعداده وتكوينه ثم إسناد العمل المتوافق مع مهاراته وقدراته ورغباته. (غربي، 2004، ص117)

كما ترى أيضا أن العامل يزيد عطاؤه، وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق عمل متجانس، يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل، وهذه النظرية لا تعتبر التكوين عملية مؤقتة وأحادية بل عملية متواصلة ومستمرة تشمل جميع الفئات العمالية والإدارية والفنية وحتى القادة والمدراء، فلا بدّ أن تكون قضية استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل ومتجدد بحيث تسعى دائما إلى اكتساب المهارات الجديدة والخبرات الفنية العالية وتطوير الكفاءات حتى تكون في درجة تسمح لها بالتصدّي للمستجدّات والمنافسة.

وخلاصة القول أن مدخل الموارد البشرية قد اتخذ من التنمية البشرية أساسا للتطور والاستمرارية وتولي للتكوين، حيث لابدّ أن يكون مستوى التكوين عال حتى يكون له دور أساسي في التقدم المهني وفي رفع قدرات العمال وتحقيق الفعالية التنظيمية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. اتخاذ القرار:

هذه النظرية من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات بزعامة "هنري سيمون" الذي قدّم تصوّرا عاما لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة من حيث طبيعتها وبنائها، وتطوير نظم فعالة للمعلومات، يمكن على إثرها اتخاذ القرارات 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 المتاحة لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن تحقيق هذه الأخيرة يتطلب تنسيقا واعيا ودقيقا للأنشطة والأعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع من القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.

وبالتالي فإن فهم السلوك والتنبّؤ به يقتضيان دراسة تتخذ القرارات التنظيمية، وما هي المؤشرات التي تحددها، وما هي المعالم الجديدة التي قد يضيفها التكوين.

إن هذه العمليات تشترط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء وهذه العناصر تؤثر بدورها في صنع القرار وتحدد طبيعته:

- استخدام السلطة.
- خلق الولاء والانتماء إلى المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال.
- التكوين المستمر لجميع الفئات العمالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- نشر الكفاءة وكافة العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقرارهم كعناصر فعالة في اتخاذ القرارات. (الحسيني، 1994، ص137)

ونخلص إلى أن هذه العمليات تتطلب بدورها تقسيما واضحا للعمل وتخصصا دقيقا للوظائف والأنشطة حتى تسهل عملية حصر كل المعطيات الواقعية، بحيث لا بدّ أن تحدد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا وتحديد الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، ويشترط "سيمون" من أجل تسهيل اختيار البديل الأنسب والأنجع، توفر المهارة والكفاءة وتنمية القدرات الفكرية والعملية عن طريق التكوين.

حيث يقرّ حقيقة مفادها أن التكوين يضمن اتخاذ القرارات السلمية والفعالة وذلك بتغييره لأسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر وتكلفة أقل، ويرى سيمون أن هناك نوعان من القرارات في المؤسسة يتم اتخاذها وكل نوع يحتاج إلى مستوى من المهارة والكفاءة، فالقرارات تتطلب توافر الخبرة والتجارب المكتسبة خلال الفترة الزمنية المهنية "أي خلال المسار المهني" وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة، بل يكفي أن يتلقى العامل تكوينا بسيطا حول كيفية أداء الأعمال، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتناول موضوعات تحتاج إلى دراسة وتفكير وإبداع، وبالتالي تتطلب إعدادا جيدا للأفراد وتكوينا مستمرا لتنمية المهارات وتجديدها والإطلاع الواسع بكل مجريات العمل.

وعلى هذا الأساس فإن نظرية اتخاذ القرار تعتبر التكوين المهني عملية ضرورية لتنمية المهارات وتحقيق الكفاءة وتنظر إليه في ضوء جملة من المتغيرات: تقسيم العمل، التخصص، السلطة والاتصال وربطها جميعا بالولاء والانتماء. (اللوزي، 1999، ص32)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3. نظرية الدافعية "ليكرت رنيسيس":

في سنة 1967 قدم ليكرت إطارا جديدا لنظرية التنظيم، حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير سلوكه على فعالية التنظيم، فالمؤسسة بالنسبة إليه ليس فقط هيكل تنظيم يضمّ مجموعة من الأقسام والإدارات، إنها مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قمّته.

حيث يعرف التنظيم على أنه "عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أنه عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف. علما أن تلك الأنشطة كلها مكمّلة لبعضها البعض.

بحيث يقترح ليكرت أن السبيل للحصول على طاقات وجهود الأفراد هو أن تتم الأعمال على أساس جعل كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام والتوافق، وتتميز بدرجة عالية من فرص التفاعل، ذلك لأن كفاءة المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل.

ولهذا فقد اهتم ليكرت بالعمل والأفراد على السواء، حيث يعتبر الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر النجاح أو الفشل، ويتكون الأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات وحاجات شخصية على التنظيم الاهتمام بإشباعها، من أجل رفع الروح المعنوية وتأمين الاستقرار وزيادة الإنتاجية، وفي هذا الصدد يقول ليكرت "على المديرين أن يهتمّوا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحد الأفراد مع التنظيم وأهدافه.

ومن بين العوامل المساعدة:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تسهيل قنوات الاتصال ورفع الأجور الكافية والتكوين المستمر للأفراد، حيث نجد أن ليكرت يركز على التكوين والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية للعمل. (الحسيني، 1994، ص131)

ومن هنا فإن ليكرت يقرّ بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية المهارات والقدرات وتنمية روح الإبداع، ودفع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية.

4. نظرية (X) و (Y) لماجريجور:

تقوم نظرية ماجريجور على أساس أن كل عمل يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، بمعنى أن لكل مدير فلسفته وطريقته التي تؤثر في السلوك التنظيمي، وقد أوضح أن الأشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض وفقا للانطباعات التي يكونونها، حيث ركز ماجريجور على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعتقد أن السلطة الرسمية لوحدها لا تستطيع التأثير على السلوك الإنساني بطريقة فعالة لأنه يمتدّ ليشمل النواحي الاجتماعية والنفسية للعمال، وقد انطلق من فكرة أساسية هي أن العلاقة بين القائد والعامل هي علاقة اعتماد وتكامل، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته، كالحاجة إلى الاستقرار في العمل، والحاجة إلى الترقية اعترافا بالمهارات والإبداعات في مجال العمل، الحاجة إلى زيادة الأجر وإلى الأمن، والحاجة إلى التكوين.

ويقول ماجريجور أن وراء أي قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل على أساس ما تعتقده موجودا في عمالها، وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" إلى مجموعتين متميزتين نتيجة لاتصاله بعدد كبير من المدراء. (السلمي، 1975، ص131)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

النظرية الأولى أطلق عليها اسم (X) وتفترض:

إن الإنسان لا يحبّ العمل ويحاول تجنّبه، فالعامل العادي كسول لا يتمتع بذكاء، وليس لديه الطموح الكافي، ويتجنّب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير، ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة، وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن، وبسبب هذه العوامل لابد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجّه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها.

في حين استندت نظرية (Y) على افتراضات مغايرة:

إذ تفترض أن الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام واثبات الذات، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته. (عبد الوهاب، 1975، ص131)

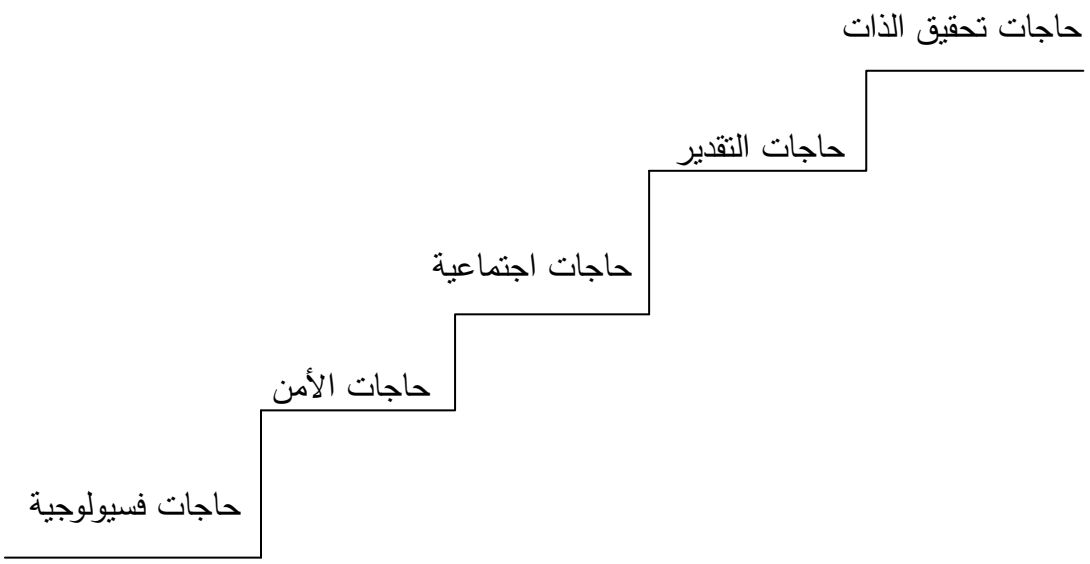
ويظهر من خلال الغرض الذي تقوم عليه نظرية (Y) الأهمية إلى تكوين الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرون على تحمّل المسؤوليات، ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع، ويبحثون في كيفية استغلالها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5. نظرية التدرج الهرمي للحاجات ماسلو:

لقد حاول ماسلو تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات التي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، فقد أشار إلى أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وان حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع بحيث كلما تم إشباع حاجة معينة فان حاجة أخرى تنشأ وتصبح نشطة وملحة حتى يتم إشباعها.

ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه 5 أنواع من الحاجات التي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي، يبدأ في قاعدته بالحاجات الفسيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل (3):



(العديلي، 1993، ص153)

_فالحاجات الفسيولوجية تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان " الطعام، الماء، الأكسجين، النوم، ...الخ". وبالتطبيق على المؤسسة فان هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الاستراحة،...

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_الحاجة للأمن ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل...الخ.

_الحاجة إلى الانتماء: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وبالتطبيق على المؤسسات فان هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية والغير الرسمية والانتماء للمؤسسة وتكوين صداقات.

_الحاجة للاحترام: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة والتقدير، ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجة نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة تجعله يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة.

_الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار.

وتضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العملي، ويمكن إشباع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي. (العديلي، 1993، ص154)

ويرى ماسلو أن سلوك الفرد في بيئة العمل إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد، فالعامل كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الفيزيولوجية، وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي تحوز عليها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحاجات الأولى، ويضيف ماسلو إلى أن الحاجة التي تلبى سوف لن تشكل دافعا للعمل، لذلك فإن الإنسان يخلق دائما حاجات جديدة تبرز عندما تطمئن الحاجة القديمة، إلا أن الحاجة إلى النمو وتحقيق الذات تتزايد قوة كلما أشبعت، وعليه وفي إطار هذه الحاجات نجد أن ماسلو يعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسمى هذه الحاجات ويتم إشباعها بعدة طرق وأساليب مختلفة من بينها على سبيل المثال التكوين الذي يتلقاه العامل وهو الذي يزيد من مهاراته ويساهم دون شك في تحقيق حاجة الأمن لديه على منصبه وعلى نفسه. كما يزيده احتراما في وسطه الاجتماعي فترتفع روحه المعنوية مما يدفعه إلى بذل مجهود اكبر. (بوخمخم، 2001، ص140)

6. نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل "لفريدريك هرزبرغ":

لقد قام هرزبرغ بتطوير نظريته لتفسير الدافعية في 1950 وذلك عن طريق عمل مقابلات مع 200 محاسب ومهندس في "Pittsburg" وعن تلك المقابلات استطاع معرفة الاتجاهات التي يملكها الأفراد اتجاه الأعمال، حيث وجد أن هناك نوعان مختلفان من العوامل أحدهما يرتبط بالرضا والآخر بعدم الرضا عن العمل.

وقد وجد أن السبب في رضا الأفراد يرجع إلى عوامل متعلقة بمحتوى العمل والثاني ويتمثل في مجموع المؤشرات الخارجة عن إطار العمل الذي يمارسه ويكون محل تفاعل للعامل مثل سياسات المؤسسة والإشراف...الخ.

واستطاع هرزبرغ أن يحدد العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة وبين الرضا وارتفاع الروح المعنوية للعمال، حيث أوضح ضرورة توافر العوامل الصحية للمحافظة على إحساس الفرد بالرضا وعدم وجود حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعوامل الإنتاج الأخرى فان

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المؤسسة مطالبة بإشباع هذه العوامل وهذه العوامل هي: الراتب– الإشراف– العلاقة مع الزملاء– ظروف العمل– سياسة المؤسسة.

وترتكز نظرية هرزبرغ على زيادة الإشباع الكلي، وتركز على العوامل الدافعة التي تحقق الرضا الكلي عن الوظيفة ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الذي تسعى إليه الإدارة لتحقيق الفعالية. (بوخمخم، 2001، ص141)

إن أساس النظرية العوامل المزدوجة تقوم على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بعدم الرضا عن العمل، ويعتبر التكوين كأحد العناصر الفعالة التي يمكن أن تستند إليه المؤسسة لإشباع بعض تلك العوامل، فاستفادة العمال من فترات تكوينية تكسبهم أجرا أكبر كما يؤمن لهم وظائفهم وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائهم، وتعمل المؤسسة بعد إشباع العوامل الصحية التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التكوين هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين العمال من تحقيق رغباتهم مثل الرغبة في التقدم الوظيفي والمسؤولية، وهذه الحاجات لا يمكن للفرد إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات علمية ومعارف ومهارات عالية.

7. نظرية ماكليلند في الحاجات:

لم يهتم ماكليلند بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية، كما فعل ماسلو، واهتم بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات وكان يعتقد أن محرك السلوك أساسا هو الحاجات الرئيسية الثلاث:

1_الحاجة للانجاز Achievement needs

2_الحاجة للقوة Power needs

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3_حاجات الانتماء Affiliation needs

ويرى أن هذه الحاجات تحدث في إطار كلي متكامل ومتماسك وتتصرف مفهوم الحاجة للانجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة أو التفوق، ويعرفه ماكليلند بأنه الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجرد الرغبة في النجاح، وهو من أهم دوافع العمل وترتبط هذه الحاجة بوجود فريق عمل ذو مستوى عال من الانجاز والكفاءة، وهؤلاء يفضلون المواقف التي يمكن بها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة، ويهتمون بالابتكار والسعي لتحقيق الأهداف، حيث يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند انجاز شيء ما، ومن هنا فان المكافآت مقابل الانجاز أقل أهمية من الإحساس بالانجاز نفسه.

ولقد وجد أن المديرين في المستويات العليا والوسطى أكثر اهتماما بتحقيق الانجازات من أولئك الذين هم بالمستويات الدنيا، والفرد الذي يتمتع بهذا الدافع يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

_الرغبة في تحمل مسؤولية حل مشكلة معينة.

_وضع أهداف معقولة وتحمل مخاطرة معقولة.

_الرغبة في الحصول على نتائج ملموسة في عمله والتي تكون عادة في صورة زيادة في الأرباح والإنتاج أو المبيعات أو تخفيض التكلفة والهدف الحقيقي هنا ليس الربح المادي فقط وإنما النتائج المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف العامة والخاصة.

أما بالنسبة لحاجات الانتماء فتتمثل في الرغبة في تكوين الصداقات والمحافظة عليها وتكوين العلاقات الشخصية التي تتسم بالتوافق والانسجام، والقدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تنمي استعدادات العمال وقدراتهم لتحمل المسؤولية والوصول إلى أوضاع اجتماعية معينة، وهذا يعني المزيد من السلطات والقوة، وعموما لقد ركز ماكليلند على الحاجات إلى الانجاز وربطها بالأداء الفعال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتوصل إلى أن الأفراد ذوي حاجات الانجاز العالية يحققون مستويات أفضل من الأداء، وعلى هذا الأساس ترى هذه النظرية انه بالإمكان تعليم الفرد تنمية حاجاته للانجاز عن طريق التكوين، وبالتالي تحسين أدائه، وقد توصل أن التكوين يمكن أن يزيد الفرد للانجاز بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء. (حريم، 2004، ص117)

8. نظريات البنائية الوظيفية:

أ -نظرية النسق الاجتماعي لتالكون بارسونز:

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أقسام فرعية كالجماعات المهنية والأقسام والإدارات...، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي اكبر وهو المجتمع، ويعرف التنظيم على انه " توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد ".

بحيث يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئية الخارجية، ويرى بارسونز أن النسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، مؤكدا على أن التوجهات الثقافية والقيم السائدة هي التي تمنح الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا، بحيث لابد من فهم طبيعة وتأثير المحيط في دراسة المؤسسات كعمليات وليس كهياكل، ولا شك أن هذا الطرح قد تعدى النظرة الميكانيكية الضيقة للسلوك التنظيمي ونشاط المؤسسات لان هذه الأخيرة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية وتشمل العناصر الهامة في البيئة والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة (الموردون، العملاء، المنافسون، ومختلف القوانين والإجراءات السارية المفعول و المجتمع بصفة عامة).

الشيء الذي يفرض وجود قدر معين من الانسجام والتوافق بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، وعلى أساس هذا التوافق تم وضع الأهداف الأساسية للمؤسسة أولا بعدها يتم التنسيق بينها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبين الأهداف الأخرى في الأنساق الفرعية، ومن هنا نستخلص أن بارسونز توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي هما:

_ أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف الأعضاء وجميع الأنساق المتصلة به.

_قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده، لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تضبط جميع العمليات والممارسات وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم، وهنا تعتمد المؤسسة على قادة لهم مهارات فنية عالية لرسم السياسات العامة واتخاذ القرارات (عبد الرحمن، 2003، ص 345)، ويقوم التنظيم حسب بارسونز على عدة متغيرات وظيفية هي:

_مبدأ تقسيم العمل.

_عملية اتخاذ القرارات كوظيفة ميكانيزمية تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، وهذا الأخير موجود لتحقيق هدف محدد يتم في إطار تبادلي بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى.

وعلى هذا الأساس تبرز الأهمية الكبرى التي توليها هذه النظرية لعمليات التكوين والتعليم واكتساب المعرفة، وضرورة وجود كفاءة عالية لدى العمال وكافة الشرائح الموجودة في المؤسسة حتى تكون المؤسسة قادرة على التأقلم مع المستجدات والمتغيرات والضغوطات التي تتعرض لها، سواء من الداخل أو من الخارج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويحدد بارسونز 4 متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذ ما أراد البقاء وتحقيق الفعالية، اثنان منهما يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق الاجتماعي (المواءمة وتحقيق الهدف) والآخران (التكامل والكمون) يرتكزان حول استقرار وتوازن النسق الداخلي.

فمطلب المواءمة يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الأهداف مثل ضمان الحصول على المهارات الضرورية والكفاءات المهنية.

وما يتطلبه من موارد، ويشير هذا المطلب حاجة المؤسسة إلى التكوين لاكتساب المهارات الجديدة والاستفادة من الموارد المتاحة.

ومن خلال تعرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وبذلك فهو ينظر إلى التكوين كمطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة.

ب روبرت مرتون:

قدم مرتون إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن اغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، كما أن نظريته كانت كرد فعل لنظرية فيبر في التنظيم التي اهتمت بالرشد والعقلانية، وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، أما مرتون فقد اهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعليم التنظيمي، وتعميم المواقف والإجراءات على جميع الأنشطة والسلوكات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد بدا مرتون بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا على كافة الأجزاء التنظيمية اعتمادا على محكّات ومعايير موضوعية وبالاستناد إلى المعرفة الفنية المتخصصة لأفراد أكفاء مكونين تكوينا جيدا لمثل هذه الوظائف. (السلمي، 2001، ص39)

وهذا الضبط هو الذي يؤدي إلى ثبات السلوك والتنبؤ به، وقد ركز مرتون على الجانب غير الرسمي والطابع غير الشخصي للعلاقات بين العمال والأعضاء وككل، وقد انطلق من مجموعة من المفاهيم:

1_الوظيفة الظاهرة في مقابل الوظيفة الكامنة: وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق من واجبات والتزامات، أما الوظيفة المستمرة فهي تلك الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها، بمعنى آخر تلك التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل وجدت بطريقة ضمنية أو لا شعورية.

2_الوظيفية في مقابل اللاوظيفية: بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية.

أما الجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات فهو ذلك الجانب غير المتوقع للسلوك.

3_البديل الوظيفي: وهي الحلول التي تلجا إليها المؤسسة لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفية واللاوظيفية.

ومن هذه المفاهيم أقام مرتون نظريته وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي للتنظيم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبالنسبة لمرتون فان ثبات السلوك يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ، وقد رتب عنه 3 نتائج:

1_ تضائل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف وليس الأفراد شاغلي الوظائف.

2_ زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد والقوانين وإجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

3_ كلما كان السلوك ثابتا كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية ثابتة ومحددة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل، فتقسيم العمل يقتضي بالضرورة تكوين الأفراد وإعدادهم إعدادا جيدا ووضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم ومؤهلاتهم وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني إحدى المتطلبات الوظيفية لتحقيق تنمية وتطوير المورد البشري، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين الوظائف وشاغلي الوظائف. (الحسيني، 1994، ص81)

وما يمكن قوله أن التكوين إحدى المتطلبات الوظيفية المصاحبة للتكامل وتحقيق الأهداف فهو ينظر إلى هذا المتغير كعنصر بنائي في المؤسسة يحقق التناغم والتوازن.

9. النظرية الموقفية:

تقضي النظرية الموقفية بان الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المواقف الذي تمارس فيه الأدوار، ما تحتويه من مبادئ وأساليب، وطرق تحكم تطبيقها.

حيث تركز هذه النظرية على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم لهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف بصورة واقعية " الابتعاد عن المثالية ". بمعنى يكيف السلوك التنظيمي يتلاءم مع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

طبيعة وإبعاد المواقف المختلفة، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، فحاجة الجانب الإنساني المتنامية والمتغيرة تقتضي التغيير في الهيكل والسلوكات والمهارات وفقا لهذه الحاجات ووفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وفقا للظروف، وهذا يتطلب المزيد من ترك الحرية والمسؤولية للأفراد في مواقع العمل المختلفة لاختيار طريقة التعامل مع المتغيرات، وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بطريقة محددة.

حيث يظهر هذا المدخل أن هناك العديد من الطرق الفعالة كل منها تعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الخامس

الإطار الميداني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا/ مجال الدراسة.

1. المجال الجغرافي.
2. المجال البشري.
3. المجال الزمني.

ثانيا/ المنهج المستخدم.

ثالثا/ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

1. الملاحظة.
2. المقابلة.
3. الاستمارة.
4. السجلات والوثائق.

خامسا/ العينة.

تمهيد:

إن الدراسة السوسيولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط بين المعالجة النظرية والتحقيق الميداني لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع التحقيق الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا/ مجال الدراسة

1. المجال الجغرافي للدراسة _ الوحدة الأم للمؤسسة.

تقديم عام لشركة نفطال.

_ تعريف بالشركة:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين، النقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

وهي شركة عمومية تابعة لسوناطراك بنسبة 100%.

أنشأت بقرار حكومي رقم N° 80/101 بتاريخ 06 أفريل 1981، بدأت النشاط في جانفي 1982.

وفي سنة 1987 تم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع.

علامة نفطال عرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون المصطلح الاجنبي لمؤسسة نفطال من:

_Naft عربي ويعني النفط.

_ al اختصار لكلمة الجزائر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة.

ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق وتوزيع الموارد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني.

Naftal News. Numéro spécial -Avril 2009.

وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

_ توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة.

_ نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية والى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية.

في سنة 2003 قامت شركة نفطال بتوزيع وتسويق:

_ 75000000 طن من الوقود (Carburants).

_1570000 طن من غاز البترول المميع (GPL).

_ 94000 طن من الزيوت (Lubrifiants).

_ 350000 طن من الزفت (Les bitumes).

_ 23000 طن من المنتجات الخاصة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سنة 2012 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9,6 مليون طن من المنتجات مقابل 9,2 مليون طن في 2010 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث سنة 2012 كان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز 163 مليار دينار 2010 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثماراتها والتي قارب 5,3 مليار دينار جزائري.

وكذلك إلى الإستراتيجية التكوين الموارد البشرية.

حيث أجريت فعاليات التكوين عموما على مستوى معاهد تكوين المؤسسة والمنظمات الوطنية، كذلك أجريت 2053 حصة تكوين خلال 2010، خصت 17445 موظف أي 78% وقد بلغت تكلفة التكوين لعام 2010: 6,26 مليار دينار.

ومن أهداف التكوين:

تطوير مهارات إدارة الأعمال، تعزيز ثقافة الأمن، الصحة والبيئة وتطوير المهارات في الأمن الصناعي وكذلك جعل الموظفين أكثر مهنية في مجال الموارد البشرية المالية والشؤون القانونية وكذلك تعميم إجراء الإدماج للإطارات الموظفة حديثا حيث يشكل تكوين وتنمية قدرات ومهارات الموظفين.

عناصر أساسية في إستراتيجية سوناطراك:

حيث يتكون المعهد الجزائري للبترول من ثلاث منشات تقع في:

_ بومرداس: للتكوينات الموجهة للمهندسين والمتخصصين وماجستير العلوم في الميادين العلمية والتقنية للغاز والبترول.

_ سكيكدة ووهران: للتكوينات الموجهة للتقنيين السامين المتخصصين ولمهندسي التطبيق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وعليه، يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء التحقيق الميداني، وهو تحديدا في هذه الدراسة "وحدة توزيع وتخزين البترول المميع" (GPL) بأم البواقي التابعة للشركة الأم نفطال.

ففي سنة 1973م تم إنشاء مركز عين البيضاء بمساحة 53882كم^2 في المنطقة الصناعية في طريق قسنطينة. وهي مكلفة بالنشاطات الآتية:

- توزيع وبيع المواد البترولية إلى فروع نفطال بالولايات المجاورة تبسة، خنشلة وونزة.
- تخزين وتسويق غاز البترول المميع بأنواعه (B_2، B_3، B_{13}، P_{11}، P_{35}).

2. المجال البشري:

ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، وهي وحدة نفطال لتوزيع وتخزين الغاز المميع بعين البيضاء، حيث يشتغل بها 146 عاملا موزعين كما يلي:

49 إطار، 83 تحكم، و49 تنفيذ.

3. المجال الزماني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التحقيق الميداني بوحدة تخزين وتوزيع الغاز المميع بعين البيضاء –ولاية أم البواقي–، لذلك فقد دامت مدة التربص الميداني قرابة الشهرين ونصف من 03/ 03/ 2015 إلى 21/ 04/ 2015 والتي كانت موزعة كالآتي:

1 – المرحلة الاستطلاعية: تمثل الدراسة الاستطلاعية مجالا هاما من مجالات بحثنا على اعتبار أهمية الموضوع من جهة ولحاجتنا لأخذ صورة عن واقع التكوين كما هو موجود ميدانيا، لذلك فقد بدأت هذه المرحلة بالاتصال برئيس المركز حيث تعرفنا خلالها على المسؤول عن قسم الإدارة والمالية والذي أبدى ترحيبه واستعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة من خلال تقديمه كل التسهيلات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 –مرحلة توزيع الاستمارة: بعدما تم تعديل وضبط أسئلة الاستمارة، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة، فدامت فترة النهائي من 18/ 03/ 2015 إلى 21/ 04/ 2015.

ثانيا/ المنهج المستخدم

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية، لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه.

فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الحصول على الحقيقة في العلم أي انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع، ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلم (بوحوش، 1995، ص 43).

وبما أن العلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع يخوض قي مواضيع عديدة ومختلفة، نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بحسب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها.

لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لان المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا أو كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها. (ملحم، 2000، ص 258).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من اجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي ستحصل عليها بالاعتماد على القاعدة النظرية التي تشكل منها بحثنا.

ثالثا/ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1. الملاحظة:

من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة لإجراء التحقيق الميداني، فهي التي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة "محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر والعلاقات التي توجد بين عناصرها" (بن دريدي 2010، ص 140) فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات، لذلك فقد استخدمنا هذه الأداة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصا في النقاط التالية:

استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب لواقع الظاهرة.

التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل بالوحدة.

2. **المقابلة:** تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حديث لفظي بين الباحث والمبحوث. (دليو، 1999، ص190)

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تنمية المهارات وما يقدمه لهم من إضافات في الصعيد المهني والشخصي ومن أجل التعرف كذلك على

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ردود أفعالهم وسلوكهم بعد عملية التكوين، تمت هذه المقابلات في شكل مناقشات جماعية مع عدد من العمال، وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي.

3. **الاستبيان:** تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معيّن، والتي يتم إعدادها إعدادا محددا، وترسل بواسطة البريد أو تسلّم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية. (شفيق، 2006، ص115)

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية.

الجزء الأول من الاستمارة: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى سبعة (07) تدور في مجملها حول البيانات العامة للمبحوث والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة، طريقة التوظيف، وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

الجزء الثاني من الاستمارة: يتضمن ثلاث محاور مرتبطة بإشكالية الدراسة:

المحور الأول: يخص التكوين وأنواعه ومدى مشاركة العمال في اختيار البرامج التكوينية.

المحور الثاني: يخص دور التكوين في تنمية وتطوير قدرات وسلوك العامل، وتضمّن هذا المحور 8 أسئلة مفتوحة ومغلقة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المحور الثالث: يخص تأثير التكوين على أداء العمال والتغيرات الطارئة عليه بعد الحصول على التكوين وتمثلت في ترسيخ روح المبادرة، انجاز الأعمال بأسلوب متجدد وكذلك توقع حل لمشكلات العمل وتقديم أفكار جديدة واكتساب مهارة في النقاش والحوار. وهي خيارات مرتبطة بمؤشر زيادة الإبداع.

4. **السجلات والوثائق:** تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات الهامة والمساعدة على جمع البيانات والمعلومات، ومن خلال الزيارة المتكررة للمؤسسة كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الاطلاع على سياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية، وكذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير على اختيار مجتمع الدراسة.

رابعا/ العينة وكيفية اختيارها

حينما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفرّ من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة، وتعرّف العينة بأنها "ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث".

وبما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بالتكوين في المؤسسة، فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته، هو كل الأفراد الذين استفادوا من عملية التكوين وبالتالي فإن عيّنة الدراسة هنا تعدّ بالعينة القصدية، لأننا قمنا باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة.

وقد تمّ اختيار عينة البحث على أساس ثلاث فئات مهنية:

- فئة الإطارات.
- فئة عمال التحكم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- فئة عمال التنفيذ.

فقد تمّ توزيع الاستبانة على الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية والذين وافقوا على الإجابة على أسئلة الاستبانة.

وشملت عينة بحثنا 50 مبحوثا، وهو ما يعني أنها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 45%.

وقد تم استنباط ذلك كما يلي: $45\% = \frac{100\times50}{110}$

الفئات المهنية	العدد الإجمالي	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
إطار	31	16	%32
تحكّم	30	14	%28
تنفيذ	49	20	%40
	110	50	%45

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل السادس

تحليل البيانات وتفسيرها

تحليل البيانات وتفسيرها:

أولا: البيانات العامة:

الجدول رقم (1): جنس أفراد العينة

الاحتمالات	تكرار	النسبة المئوية %
ذكر	46	%92
أنثى	4	%8
المجموع	50	%100

بالاستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (1)

- أغلبية أفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم 46 عاملا وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول، والمقدرة ب 92% من إجمالي العينة.
- أما الإناث فقد بلغ عددهم 4 عاملات بنسبة 8% من إجمالي العينة.

وهذه القيمة الإحصائية تفسر كالآتي:

- إن طبيعة العمل في وحدة تخزين وتوزيع GPL تتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي لأنه يتطلب جهدا كبيرا ويقظة نظرا لحساسية موقع العمل وخطورته، وكذا لطبيعة المنتجات البيتروكيماوية مثل: البنزين ديزل، سيرغاز، الزيوت، وغاز البوتان والتي تتطلب المخاطرة.
- العمل الليلي يناسب الرجل أكثر من المرأة.
- يفيد العرض التحليلي والتفسيري للبيانات في الجدول أعلاه أن العمال بالمؤسسة يغلب عليهم تمثيل العنصر الرجالي في العينة أكثر من النسوي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وهذا يدل على أن المرأة تفضل الوظائف التي تتيح لها الفرصة للاستفادة من العطل مثل التعليم.

لقد استملت الدراسة على أفراد في مراحل عمرية مختلفة جاء في مقدمتها الأفراد الذين تبلغ أعمارهم بين 30-50 سنة كما يتضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): سن أفراد العينة

الاحتمالات	تكرار	النسبة المئوية %
30-20	6	%12
40-31	20	%44
50-41	22	%40
60-51	2	%4
المجموع	50	%100

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول (2) سن المبحوث أن:

- أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 22 و20 متمركزون على التوالي ما بين 31 و 40، 41 و 50، وتمثلهم أعلى النسب في الجدول على التوالي الفئتين العمريتين 44% و40%.
- تليها مباشرة 5 مبحوثين بنسبة 12% تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية 20-30 وأصغر نسبة نجدها في كبار السن من الفئة العمرية 51-60 حيث نجد 2 من عدد أفراد العينة تمثلهم نسبة 4%.

وما يمكن القول أن الوحدة مجال الدراسة (GPL) يمثل فيها عنصر الكهول النسبة الأعلى والأهم وذلك لتمتعهم بالخبرة، وكذلك قدرتهم على تحمل أعباء العمل ومسؤوليته وتوجيه الطاقات الشبانية، كما أنها تحليهم بالانضباط والمواظبة له تأثير ايجابي على المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبالنسبة لفئة الشباب وهي تمثل نسبة معتبرة في المؤسسة وذلك كون الشباب يتمتعون بقدرات جسدية تساعدهم على الحركة كما أن لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة ودقة وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار والقابلية لاكتساب مهارات جديدة.

ووجود التقارب في الأعمار في الوحدة مجال الدراسة (GPL) يساعد العمال على التوافق في التفكير والطموح والعمل مما ينعكس على نفسية العمال بتشكيل جماعات متضامنة.

أما بالنسبة للعمال أقل من 30 فنجد عدد قليل إذا ما قارناه بنسبة المتخرجين من التخصصات المطلوبة في المؤسسة، وذلك راجع إلى عدم التجديد في القوى العاملة وفتح فرص التوظيف. فبالنسبة للمتخرجين الجدد يعد العمل بهذه المؤسسة المهيمنة على السوق في مجال إنتاجها مطمع الكثيرين نظرا للرواتب العالية والحوافز الكبيرة.

أما بالنسبة للفئة العمرية 51-60 فهي تمثل أقل نسبة وذلك لإقبال معظمهم على التقاعد.

تؤثر الحالة الاجتماعية في اتجاهات الأفراد وتكوينها لموضوع معين، وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من فئات الحالة الاجتماعية وجاء في مقدمتها الأفراد المتزوجون كما يتضح من الجدول رقم (3).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (3): الحالة العائلية

الاحتمالات	تكرار	النسبة المئوية
عازب	14	%28
متزوج	35	%70
مطلق	–	–
أرمل	–	–
المجموع	50	%100

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية وجود فئتين من العمال تتشكل منها العينة فئة المتزوجين حيث قدرت النسبة المئوية ب 70% وهذا يكون له تأثير ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها.

أما بالنسبة لفئة العزاب فتمثل نسبة 30% وهي نسبة كبيرة وهذا راجع إلى تأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى ومتطلبات المعيشة وتكاليف الزواج، فأغلب العزاب يفكرون في بناء أسرة بعد التأمين على مستقبلهم ولعل السبيل لنيل ذلك يوفره التكوين الذي توليه المؤسسة عناية كبيرة حتى أصبح من الأولويات التي يهتم بها العامل لتطوير مهاراته وقدراته.

أما بالنسبة للعمال المطلقين والأرامل فكانت النسبة معدومة في عينة الدراسة وهذا ما يمثل مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي.

نظرا للتغيرات المهنية التي تطرأ باستمرار في المجال الصناعي، فالتعلم لا يزال يشكل الإشكالية المحورية وأداة فعالة في هذه المجال إلى جانب ذلك فهم يمثل إحدى متطلبات سوق العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

حيث جاء في مقدمتهم الذين يحملون شهادات جامعية كما يتضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): المستوى التعليمي

احتمالات	تكرار	النسب المئوية
ابتدائي	3	%4
ثانوي	20	%40
جامعي	27	%54
المجموع	50	%100

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (4) أن:

- نسبة 54% من إجمالي العينة لديهم المستوى الجامعي.
- ثم يليها 40% من إجمالي العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي.
- ثم يليها 6% من إجمالي العينة لديهم مستوى ابتدائي.

يمكن تفسير هذه النتائج كالآتي:

تحتل نسبة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الجامعي المرتبة الأولى، وهذا راجع لتولي المؤسسة أهمية كبيرة لخرجي الجامعات والمعاهد، وذلك يتضح من خلال شرط الالتحاق بالمؤسسة الأخيرة في الأولوية للحاصلين على الشهادات الجامعية.

حيث أكد مسؤول في الإدارة على تمتع خريجي الجامعة بالذكاء والسرعة في اكتساب المهارات والمعلومات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ولازالت مؤسسة (GPL) مجال الدراسة تعترف بالكفاءات المهنية المتقدمة في السن نوعا ما، نظرا للخبر التي اكتسبوها في العمل ومعرفتهم بميدان العمل وتعقيداته، كما أن معظم إطاراتها من ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث يدخل ضمن الخبرة في العمل الكفاءة المهنية.

ونجد في المقابل انخفاض المستوى التعليمي الابتدائي وذلك لطبيعة العمل.

يتم التطرق إلى عينة الدراسة حسب الأقدمية، بحيث تم تقسيم مستويات الأقدمية إلى فئات كالآتي:

الجدول رقم (5): عدد سنوات الأقدمية

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5	11	%22
10-5	29	%58
15-11	10	%20
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم أقدمية في العمل، حيث سجلنا أعلى نسبة للأقدمية ما بين 5-10 سنوات إذ بلغت 58% من إجمالي العينة تليها مباشرة الفئة بين 11-15 بنسبة 22% و 20% بالنسبة للفترة أقل من 5 سنوات.

ويبدو من عمليتي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول أن أغلبية العمال لديهم فترة لا بأس بها في العمل بهذه الوحدة (GPL)،ولديهم الرغبة في الاستمرار في العمل قصد تكوين تراكم معرفي والتخصص أكثر في المهنة التي يقوم بها كل عامل على اختلاف مركزه، خصوصا وأن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتكوين وتحسين طرق العمل، فحسب ما أدلى به رئيس فرع الإدارة والمالية أن المؤسسة من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولوياتها الاهتمام بتكوين الموارد البشرية لأن الاستثمار في المورد البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر، فالطاقة البشرية هي التي يمكن الاعتماد عليها في تسيير موارد المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية المدة الزمنية التي يقضيها العامل بالمؤسسة.

واشتملت الدراسة على فئات جاءت في مقدمتها الإطارات كما يتضح في الجدول.

جدول رقم (6): الوضعية المهنية

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
إطار	16	%32
تحكم	13	%26
تنفيذ	20	%40
المجموع	50	%100

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بالوضعية المهنية 20 مفردة بنسبة 40% ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ.

في حين 32% ينتمون لفئة الإطارات (عددهم 16).

ويندرج 13 مفردة نسبة 26% ضمن فئة عمال التحكم.

وأغلب أفراد العينة من فئة عمال التنفيذ الذين يعايشون العمل الميداني وبالتالي يستفيدون من برامج التكوين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (7): كيفية حصول أفراد العينة على منصبهم الحالي

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
مسابقة	13	%36
طلب مباشر	18	%26
عقد ما قل التشغيل	15	%30
المجموع	50	%100

يوضح لنا الجدول سياسة المؤسسة في التوظيف حيث أن:

- 36% من أفراد العينة تحصلوا على منصبهم الحالي عن طريق مسابقة نظمتها المؤسسة، أين كان هناك وفرة في الأيدي العاملة وكثرة خريجي الجامعة.
- 30% من أفراد العينة تحصلوا على منصبهم الحالي عن طريق طلب مباشر.
- أما 26% تحصلوا على منصبهم الحالي عن طريق الاستفادة من عقد ما قبل التشغيل.

ويمكن القول أن المؤسسة في عملية التوظيف قد مرت بمراحل حسب احتياجاتها، فالتوظيف المباشر هو أول طريقة اتبعتها المؤسسة وهذا للحاجة الماسة للموارد البشرية، ومع التطور في العملية الإنتاجية واتساع رقعة السوق، فقد لجأت المؤسسة إلى التوظيف المباشر من خلال استقطاب العمال، فالعمال سبق لهم وأن شغلوا مناصب بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل أما طريقة المسابقة فالهدف منها هو استقطاب عمال جدد لهم كفاءة في العمل ويحملون أفكارا جديدة تفيد المؤسسة والعمال الآخرين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: المحور الأول: طبيعة التكوين في المؤسسة

الجدول رقم (8): نوع التكوين

احتمالات	–	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	تكوين تخصص	31	%55.35
	تكوين إشراف	25	%44.64
لا	–	–	–
المجموع		56	%100

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة ب 31 عاملا أي بنسبة قد استفادت من تكوين تخصصي، فهم يؤكدون على أن هذا النوع من التكوين يعد أنسب طريقة للتكوين باعتبار أن نشاط المؤسسة يعرض الأفراد دائما إلى خطر الإصابات وحتى البيئة المحيطة، ولهذا فتلقيهم لهذا النوع من التدريب يحميهم أولا ويمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه.

وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع من التكوين والتي ترى أنه الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة، وعن طريقة يتسنى للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة، وهذا ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين بأن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التكوين باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات مناصب عملهم.

فمثلا إذا استفاد عامل الصيانة من تكوين متخصص في مجال الصيانة فإنه يتكون على كيفية التشخيص الدقيق للأعطاب وأماكن تسرب المواد البيتروكيماوية وكيفية حماية نفسه وحماية ممتلكات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الوحدة وبالتالي فإن هذا التكوين يعتبر بالنسبة للأفراد بمثابة "الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءاتهم.

الجدول رقم (9): إرسال العمال إلى بعثات تكوينية

احتمالات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	24	48
أحيانا	26	52
أبدا	–	–
المجموع	50	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن المؤسسة تقوم بإرسال عمالها إلى بعثات تكوينية بإجابات متقاربة.

- 26 مفردة من المبحوثين التي تمثلهم نسبة 52% من إجمالي العينة أفادوا أن المؤسسة تقوم بإرسال عمالها من حين إلى آخر في بعثات تكوينية.
- 24 مفردة من المبحوثين التي تمثلهم نسبة 48% من إجمالي العينة أفادوا أن المؤسسة تقوم بإرسال عمالها دائما إلى بعثات تكوينية خارج المؤسسة.

ما يمكن تفسيره بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تقوم بإرسالهم من حين إلى آخر في بعثات تكوينية هذا يعود إلى أنهم يفضلون حضور الخبراء والمتخصصين إلى داخل المؤسسة له أهمية كبيرة في تثبيت الأفكار وترسيخها في أذهانهم كطرق السلامة والأمن ويمكن أيضا استحضار الصعوبات الميدانية ومناقشة مشكلات العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (10): ارتباط التكوين بالمنصب الذي يشغله العامل

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%72
لا	14	%28
المجموع	50	%100

من خلال تحصيل استجابات أفراد العينة الواردة في الجدول رقم (1) والمتعلقة بالعمل في نفس التخصص الذي تلقى عليه المبحوثين تكوينا.

- 36 مفردة من العينة بنسبة 72% أكدوا أنهم يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا عليه تكوين وهو ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتكوين الذي خضع لع العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص ولعل ما يدعم ذلك هو اهتمامها الكبير بالتكوين التخصصي.

جدول رقم (11): ضرورة استقصاء آراء المبحوثين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	%68
لا	16	%32
المجموع	50	%100

- يتضح من خلال الجدول أن نسبة 68% من أفراد العينة يصرحون أنه يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات ورغبات الأفراد.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- 32% من أفراد العينة صرحوا عكس ذلك، واتفقوا على أن مصلحة التكوين هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التكوينية.

- وقد أكدت الأغلبية على أن المسؤول المباشر عليهم هم من تقع عليه مسؤولية تحديد الاحتياجات وذلك لأنه الوحيد الذي يعي تماما احتياجاتهم التكوينية، فمثلا احتياجات فريق عمل ميداني (فريق مكلف بالصيانة) لا يمكن تحديدها إلا من خلال فرد متخصص في تخصص الفريق وعليه يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات ورغبات الأفراد.

الجدول رقم (12): ضرورة إشراك المبحوثين في تقديم اقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%50
لا	7	%14
أحيانا	19	%38
المجموع	50	%100

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول (12) المتعلقة بضرورة إشراك المبحوثين في تقديم اقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية نوضح ما يلي:

- أن 25 مفردة بنسبة 50% أقروا بضرورة إشراكهم في تقديم اقتراحات عند التخطيط لبرامج تكوينية.

- أن 19 مفردة بنسبة 38% أقروا بضرورة إشراكهم بين الحين والآخر في تقديم اقتراحات عند التخطيط للبرامج التكوينية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أن 7 مفردات بنسبة 14% أكدوا على عدم ضرورة وأهمية إشراكهم في تقديم واستقصاء آرائهم عند التخطيط للبرامج التكوينية.

الجدول رقم (13): الجوانب النظرية والتطبيقية.

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
جوانب نظرية	5	%10
جوانب عملية	35	%70
كليهما	10	%20
المجموع	50	%100

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (13) المتعلقة بالاستطلاع على الجوانب التي يتم التركيز عليها في تطبيق البرامج التكوينية ما إذا كانت نظرية أو تطبيقية:

وقد دلّت إجابات المبحوثين على ما يلي:

- أن نسبة (70%) أجابوا بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب التطبيقية.
- أن نسبة (10%) أجابوا بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب النظرية.
- أن نسبة (20%) أجابوا بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب التطبيقية والنظرية في آن واحد.
- إن التركيز على الجوانب التطبيقية بنسبة كبيرة يرجع إلى طبيعة العمل وخطورته، فالعامل مطالب بضرورة معرفة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها في مجال عمله وعن طريق الدورات التكوينية يتم توعيتهم بكيفية إتباع إجراءات الأمن الصناعي. كما أن المؤسسة تعتمد على المنتوجات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البيتروكيمياوية، وهذا ما يتطلب رفع مستوى المؤهلات العلمية والخبرات العلمية التي ينبغي على العامل اكتسابها والتزود بها.

من أجل العمل مع أفراد أكفاء نرى أن الاستطلاع على رغبة وحاجة العامل إلى فترة تكوينية جديدة يساعدنا في بناء قوى عاملة كفؤ وماهرة في نفس الوقت.

الجدول رقم (14): الحاجة إلى فترة تكوينية جديدة.

الاستفادة من دورة تكوينية جديدة	إطار	النسبة المئوية	تحكّم	النسبة المئوية	تنفيذ	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	62.5	14	100	18	90	42	%84
لا	6	37.5	–	–	2	10	8	%16
المجموع	16	100	14	100	20	100	50	%100

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلقة برغبة وحاجة العامل من الاستفادة من دورة تكوينية جديدة إلى ما يلي:

- 10 مفردات من الإطارات بنسبة 62.5% أدلوا برغبتهم في الإستفادة من دورات تكوينية جديدة.
- 6 مفردات من الإطارات بنسبة 37.5% أكدوا على عدم حاجتهم في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة.
- 100% من فئة التحكم أدلوا برغبتهم في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة.
- أما فئة عمال التنفيذ فقد أكد ما نسبته 90% على رغبتهم في الاستفادة من الدورات التكوينية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- 10% من عمال التنفيذ أدلوا على عدم حاجتهم لدورات تكوينية جديدة.
- لقد أكد المبحوثين في وحدة تخزين وتوزيع الغاز المميع (GPL) بنسبة 84% عن رغبتهم وحاجتهم في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة.

فقد جاءت نسبة فئة عمال التحكم عالية حيث ترى هذه الفئة أن الدورات التكوينية تؤهلهم للتعامل مع المواقف الصعبة خصوصا في مجال الأمن الصناعي واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وكيفية صيانة المعدات، ويرجع هذا إلى مدى خطورة العمل وطبيعته التي تتمثل في استعمال منتوجات بيتروكيماوية.

كما أكدت فئة الإطارات ذلك بنسبة 62.5 % حيث أن الدورات التكوينية تثبت في أذهانهم أفكارا ايجابية اتجاه العمل واتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنهم يبحثون بالدرجة الأولى عن تحقيق ذواتهم وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة اطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة.

وحسب عمال التنفيذ فقد أقروا أن اكتساب المعارف التقنية تؤهلهم لامتلاك قدرات واستعدادات تؤهلهم للنجاح، وتوفر المهارة اللازمة لانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية معتمدين على الخبرة والمعرفة المكتسبة خلال هذه الدورات التكوينية ومسارهم الوظيفي.

الجدول رقم (15): الصعوبات خلال فترة التكوين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	%20
لا	40	%80
المجموع	50	%100

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تدل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم (15) والمتعلقة بوجود صعوبات معينة خلال عملية التكوين أن ما يقارب 80% من المبحوثين كانت ردودهم بالنفي حول هذه العبارة، أي أنهم لم يتلقوا أي صعوبات، في حين جاءت ردود الفئة الثانية معاكسة للفئة الأولى وهي تقارب 20%، أي بمعنى أنهم تلقوا صعوبات خلال فترة التكوين، ويمكن تفسير هذه النتيجة في الحالة الأولى بإرجاعها إلى مشاركة المتكونين في العديد من الدورات مما ساعدهم على اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على بعض الصعوبات المادية والبشرية التي تصادفهم خلال عملية التكوين ومحاولة تجاوزها.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا صعوبات خلال عملية التكوين فهم أقل بكثير من الفئة الأولى. ويمكن أن يعود ذلك إلى نقص التجربة والخبرة الكافية لمواجهة تلك الصعوبات. وصعوبة إتقان اللغة الأجنبية في حالة المشاركة في الدورات التكوينية خارج الوطن وعلى الخصوص دول شرق آسيا وعدم كفاية الجانب المادي المخصص لكل متكون، ومحدودية الفترة الزمنية المخصصة لإجراء بعض الدورات التي لا تتعدى أسبوعا.

الجدول رقم (16): وضع الاهتمام بالتكوين في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
في تزايد	42	%84
في تراجع	8	%16
المجموع	50	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 68% من أفراد العينة صرحوا أن الاهتمام بالتكوين في تزايد وهو ما يؤكد على استفادة أغلبية العمال من عدة دورات تكوينية. فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاولة منها لتطوير وتنمية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قدراتها وكفاءتها، فالمؤسسة تعتبر رأس المال البشري من أهم المقومات التي ترتكز عليها للوصول إلى المراتب الأولى اقتصاديا.

أما نسبة 36% من أفراد العينة صرحوا عكس ذلك.

الجدول رقم (17): تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	14	%28
المجموع	52	%100

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 76% أكدت تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل وأكدت بذلك أنها تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقّت عليه تكوينا وهو ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والبرامج التكوينية التي خضع لها العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص.

- أما 14 مفردة من المبحوثين التي تمثل نسبة 28% في الجدول أعلاه ترى أن محتويات البرنامج التكويني لا تتناسب مع متطلبات العمل.

المحور الثاني: مساهمة التكوين في تنمية المهارات.

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد بالإضافة إلى إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم والعمل على ترسيخ الأفكار الآتية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (18): ترسيخ الثقافة التنظيمية.

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
احترام معايير الجودة المطلوبة	23	%41.07
حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل	31	%55.35
المجموع	56	%100

تبين المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بمساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل بالنسبة للمتكونين بالوحدة الفرعية لتخزين وتوزيع الغاز المميع (GPL) ما يلي:

- أقر 31 مفردة بنسبة 55.35% أن الدورات التكوينية تساهم في حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل.
- أوضح 23 مفردة بنسبة 41.07 أن الدورات التكوينية تساهم في احترام معايير الجودة.

حيث أكد المبحوثين بالوحدة مجال الدراسة على أن الدورات التكوينية تعزز من زيادة وعيهم بالأهداف التنظيمية التي تصبو المؤسسة لتحقيقها.

كما أكد المبحوثين على ترسيخ هذه الأفكار وتثبيتها في أذهانهم مرتبط بشكل مباشر بالمكون ومدى كفاءته. فحسن استعمال الموارد المتاحة في العمل، واحترام معايير الجودة سوف يحقق لهم بالتأكيد اعترافا من قبل المشرف المباشر بكفاءتهم في الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (19): الدقة في المهام والتحكم التقني.

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
التحكم في الوسائل التقنية	20	%35.71
الدقة في أداء المهام	38	%67.85
المجموع	58	%100

تبين من خلال الجدول أعلاه رقم (19)

- 38 مفردة بنسبة 67.85% من العينة الإجمالية من وحدة توزيع وتخزين الغاز المميع (GPL) أقروا أن التكوين يساعد على الدقة في أداء المهام.

- 20 مفردة بنسبة 35.71% أقروا أن التكوين يساعد على الدقة في أداء المهام تتشكل من فئة التحكم والتنفيذيين في الوحدة وهذا ما يصبو إليه التكوين عموما من خلال نوع البرامج التكوينية (التخصصي و الإشرافي).

الجدول رقم (20): مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	%92
لا	4	%8
المجموع	50	%100

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تدل النتائج الإحصائية المتعلقة بمساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظفين وجميع أفراد المؤسسة من مسؤولين وزملاء والمدونة بالجدول رقم (20) أن أغلبية المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة تقارب 92% يقيّمون عملية التكوين بالايجابية وذلك لأهميتها في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد وحدة (GPL) وفي جميع الاتجاهات. وفي هذه النقطة يمكن أن نشير إلى أن المستوى التعليمي الجامعي لأغلب أفراد المبحوثين، يساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لانسياب الاتصالات في جميع الاتجاهات. أما النسبة المتبقية والتي تقارب 8% فهي ترى عكس الفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك إلى العوامل كالأقدمية والعوامل النفسية والاجتماعية لهؤلاء المبحوثين داخل وخارج المؤسسة.

الجدول رقم (21): قدرة العمال على العمل في أكثر من منصب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	%66
لا	18	%36
المجموع	50	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (21) نوضّح ما يلي:

- 33 مفردة بنسبة 66% ترى أن التكوين الذي استفادت منه يؤهلها للعمل في أكثر من منصب.
- 18 مفردة بنسبة 36 % ترى أن التكوين الذي استفادت منه لا يؤهلها للعمل في أكثر من منصب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- بالنسبة للفئة التي ترى أن التكوين الذي استفادت منه يؤهلها للعمل في أكثر من منصب تتكون من رتب التحكم والإطارات فمن واجبها معرفة طرق العمل في ورشات الإنتاج والتخزين لتسهيل التحكم في كمية المنتوج وحجم التخزين ودورات الصيانة.

الجدول رقم (22): التقليل من أخطاء العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	9	%18
المجموع	50	%100

يمتاز العمل داخل وحدة (GPL) لتخزين وتوزيع الغاز بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة، وأي خطأ قد يؤدي إلى كارثة، وأغلب حوادث العمل يكون سببها عدم كفاءة الأفراد. فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم الفرد لطبيعة عمله وسيره.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- 82% من المبحوثين يرون أن التكوين يساعد في التقليل من أخطاء العمل .
- 18% من أفراد العينة يرون عكس ذلك وصرحوا أن السبب من عدم مساعدة التكوين في التقليل من أخطاء العمل، أن هناك الدورات التكوينية التي شاركوا فيها تعتبر شكلية يغلب عليها الجانب النظري وهي مفروضة على المكونين. وأن بعض البرامج التكوينية كان هدفها تزويد المكونين بمعارف جديدة في مجال عملهم وليس لهدف تعديل السلوكات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبالنسبة للفئة التي رأت بأن التكوين ساعدهم في التقليل من أخطاء العمل، من خلال الاستفادة من مقياس الأمن الصناعي في الدورات التكوينية.

الجدول رقم (23): دور التكوين في زيادة تكيف العامل مع المنصب الذي يشغله.

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
نعـم	الرغبة في العمل بكفاءة عالية	65	%87,83
	الشعور بالراحة والطمأنينة		
	الرغبة في التقدم والتطور في السلم المهني		
لا		9	%12,16
المجموع		74	%100

من خلال تحصيل استجابات أفراد العينة الوارد في الجدول (23) والمتعلقة بدور التكوين في زيادة تكيف العامل مع منصب عمله.

_ 87,83% من إجمالي العينة نسبة اقروا بدور التكوين الايجاب ي الذي يتمثل في زيادة تكيف العامل مع منصب عمله.

وذلك من خلال الرغبة في العمل بكفاءة عالية والشعور بالراحة والطمأنينة والرغبة في التقدم والتطور في السلم المهني وذلك ينبع من الأهمية الكبرى التي يوليها التكوين بالربط بين أهداف الأفراد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والمنظمة ومعالجة نقاط الضعف للأداء من خلال نوعية البرامج التكوينية واستقصاء آراء المبحوثين في تسطير البرامج التكوينية.

وتركيز المادة التكوينية على أنواع الحوادث والأسباب الكامنة وراء عدم التكيف مع مناصب العمل.

الجدول رقم (24): تحصيل معارف جديدة بعد التكوين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	%90
لا	5	%10
المجموع	50	%100

تبين نتائج الجدول رقم (24) أن ما يقارب 90% من المبحوثين يرون أن الدورات التكوينية تسمح للموظف بالحصول على معارف وأفكار جديدة.

بينما كانت النسبة الثانية والمقدرة ب 10% معاكسة للأولى وذلك بنفي حصول هذه الفئة المتكونة على أي معارف جديدة. ويمكن تفسير النتيجة الأولى 90% بتأثير الخصائص الشخصية للمبحوثين، بالإضافة إلى أن مشاركة الموظف في العملية التكوينية تسمح له بالاحتكاك بموظفين آخرين من مصالح أخرى لتبادل الآراء والأفكار ومناقشة مختلف القضايا التي تتعلق بالمؤسسة.

زد على ذلك الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من اجل الشرح والتفسير والتحليل المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية. كل هذه العوامل سمحت لأفراد مجتمع البحث بالشعور بالفارق في المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات المتحصل عليها بعد نهاية التكوين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (25): إضافة مهارات سلوكية واكتساب المعرفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إضافة مهارات سلوكية	14	%26,92
اكتساب المعرفة للعمل على الأجهزة المحيطة بك	38	%73,07
المجموع	52	%100

_ قد كشفت البيانات والمعلومات الإحصائية في الجدول (25) أن التكوين يساعد على اكتساب المعرفة وإضافة مهارات سلوكية بنسب متفاوتة.

حيث أقر 38 من المبحوثين بنسبة 73,07% أن التكوين يساعد على اكتساب المعرفة للعمل على الأجهزة المحيطة حيث كلما زادت معارفهم كلما أصبح العمل الذي يزاولونه سهلا وأيضا تزيد قابليتهم لتنفيذ الأوامر دون تماطل. فمضمون ونوع التكوين كان بأكمله يدور حول مهام منصب العمل ومسؤولياته الوظيفية واكتساب المعرفة على الأجهزة المحيطة يعتبر من الأولويات التي تسمح لهم بممارسة وظائفهم.

المحور الثالث: مساهمة التكوين في زيادة الإبداع.

التكوين متغير تنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للفرد والمؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (26): التكوين والأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بكفاءة أكثر	35	%53,03
بوقت أسرع	28	%42,42
لم يتغير أدائي في العمل	3	%4,54
المجموع	66	%100

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بالأداء بعد حصول العامل على التكوين بالوحدة مجال الدراسة (GPL) لتخزين وتوزيع الغاز ما يلي:

_ أوضح 35 مفردة بنسبة 53,03% أن التكوين يدفعهم إلى أداء عملهم بكفاءة اكبر.

_ اقر 28 مبحوث بنسبة 42,42% أن التكوين يدفعهم إلى أداء عملهم في وقت أسرع.

_ أما 3 مبحوثين أوضحوا أن أدائهم لم يتغير في العمل بعد التكوين ما يعادل نسبة 4,45%.

حيث أكد المبحوثين فمن خلال إدماجهم في دورات تكوينية أدى ذلك إلى تأهيلهم للقيام بعملهم بكفاءة وأصبحوا أكثر إدراكا للمشاكل والمخاطر التي تعترضهم في محيط العمل وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسرع وقت.

إذ يعتبر التكوين حسب المبحوثين من الحوافز التي تؤهلهم للقيام بعملهم بوقت أسرع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (27): مدى مساعدة التكوين على ترسيخ روح المبادرة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	%88
لا	6	%12
المجموع	50	%100

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بمساعدة التكوين على ترسيخ المبادرة بالوحدة مجال الدراسة (GPL) لتخزين وتوزيع الغاز المميع ما يلي:

_ أوضح 44 مفردة بنسبة 88% أن التكوين يساعد على ترسيخ روح المبادرة.

_ اقر 6 مبحوثين بنسبة 12% أن التكوين لم يساعدهم على ترسيخ روح التعاون والمبادرة.

_ أما الفئة التي أقرت أن التكوين يساعدهم على ترسيخ روح المبادرة والتعاون التي هي من سمات الطلاقة التي تحلى بها البرنامج التكويني الذي خضعوا له ويرجع ذلك للقدرات الذهنية المتفاوتة النسب بين المبحوثين وتأثير المناخ التنظيمي على ذلك الذي يتمثل في نقص التوترات والعلاقات الحسنة مع المرؤوسين أدى إلى خلق جو المبادرة والتعاون.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (28): إحداث تغيرات في أساليب العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	%78
لا	11	%22
المجموع	50	%100

نرى من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لجميع الفئات وبنسبة 78% بإمكانهم تقديم اقتراحات فيما يخص العمل. وتحرص على إحداث تغيرات في أساليب عملهم، وهذا يعود في المقام الأول إلى وجود وضوح في مهام منصب عملهم، فحسب العمال فان هذه الاقتراحات تشمل في اغلب الأحيان بعض التعديلات لطرق العمل والكيفيات التي يجب أن يتم بها، وبهذه الطريقة يصبح العامل مهتما بتنفيذ المهام الموكلة بكل سهولة وفعالية مما ينقص عليه أعباء العمل. فالثقة التي يتلقاها العمال من طرف المسئولين ترجع إلى أن الأفراد المتكونين تلقوا تكوينا جيدا يسمح لهم ويؤهلهم إلى تقديم حلول مناسبة لبعض المشاكل المهنية في العمل.

الجدول رقم (29): القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	%88
لا	6	%12
المجموع	50	%100

بالاستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بالقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم 44 وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة بـ 88% من إجمالي العينة اقروا أن لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة أما العدد المتبقي من العينة الذين تمثلهم نسبة 12% يقرون عكس ذلك بان ليس لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

وهذه القيم تفسر كالآتي:

أن الأغلبية اهتموا بكل كبيرة وصغيرة خلال فترة التكوين.

الاستفادة من التكوين فما يتعلق بالمهارات السلوكية التي تعمل على تحسن العلاقة مع الزملاء وخاصة المشرفين فما يتعلق أيضا بحرية إبداء الرأي وتقديم بدائل وخيارات يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار هذا ما شجعهم على تقديم أفكار والاجتهاد في ذلك.

الجدول رقم (30): انجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	7	%14
المجموع	50	%100

يتضح لنا من الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد العينة الممثلة بنسبة 86% أكدت أنها تنجز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد.

الذي يندرج ضمن الإبداعات التنظيمية ويعرف أيضا بخلق تنظيم جديد أو إدماج طرق جديدة في العمل لم تكن معروفة من قبل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

هذا من خلال المشاركة في فترات تكوينية متفاوتة من عدة جوانب نظرية وعملية.

الجدول رقم (31): توقع حل مشكلات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	7	%14
المجموع	50	%100

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (31) والمتعلقة بتوقع حل مشكلات العمل بعد الحصول على التكوين بالوحدة مجال الدراسة (GPL).

_ أقر 43 مفردة من المبحوثين بنسبة 86% أن التكوين ساعدهم في كثير من الأحيان على توقع حل مشكلات العمل.

_ أوضح 7 من المبحوثين بنسبة 14% أن التكوين لم يكسبهم أفكار متنوعة لتوقع حل لمشكلات العمل.

فالنسبة للفئة التي ترى أن التكوين يساعدهم في كثير من الأحيان على توقع حل مشكلات يرجع ذلك إلى ما امتلكته هذه الفئة من مهارات ومعارف وخبرات في حصر القضايا والمشكلات وملاحظة الأشياء غير العادية في محيط العمل وإثارة التساؤلات حولها. والتي يمكن أن تكون موضع معالجة بغرض التوصل إلى حلول مبدعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (32): القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

تبين البيانات والمعلومات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) والمتعلقة بالقدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل في وحدة توزيع وتخزين الغاز مجال الدراسة.

_ أوضح 38 فرد من المبحوثين أن لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة بعد الفترة التكوينية.

_ أما الفئة الثانية من المتكونين التي تمثل نسبة 24% ترى أن ليس لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة هذا راجع إلى نوعية البرامج التكوينية التي استفادت منها هاته الأقلية ومستوى قدراتهم العقلية المتفاوتة بين فرد وأخر.

وأما في ما يخص المبحوثين الذين يقرون أن لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة بعد الفترة التكوينية هم تلك الفئة الغير راضية عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد بحيث عادة ما يبدأ بالتقليد ثم التطوير ثم السعي نحو تقديمهما في شكل جديد وهذا ما يكون إلا عن طريق المشاركة في دورات تكوينية. وهذا ما يسمى بالأصالة في الإبداع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم (33): اكتساب المهارة في النقاش والحوار بعد انتهاء الفترة التكوينية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%72
لا	14	%28
المجموع	50	%100

تدل النتائج الواردة في الجدول (33) والمتعلقة باكتساب العامل لمهارة النقاش والحوار بعد انتهاء الفترة التكوينية بان معظم أفراد العينة بنسبة 72% أكدوا على اكتساب هذه المهارة في حين نجد وجهة نظر معاكسة تقدر بـ 28% لم توافق مع باقي أفراد العينة.

ونستطيع تفسير هذه النتيجة بإرجاعها إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين كالمستوى التعليمي الجامعي والثانوي لمعظمهم، بالإضافة إلى الأسلوب المعتمد من طرف المكون في إلقاء محتوى البرامج التكوينية والذي تركز على منح الفرصة للمتكونين من اجل المشاركة في الحوار والنقاش الدائر بينه وبين المتكونين، وفي هذه يشعر المتكون بأهميته وأهمية أفكاره مما يدفعه للمبادرة في إدارة الحوار والنقاش والى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية والاندماج مع الزملاء المتكونين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل السابع

نتائج الدراسة

أولا/ نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة.

ثانيا/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا/ النتائج المتوصل إليها.

رابعا/ التوصيات والاقتراحات.

أولا/ نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة:

على العموم تأكد من خلال التحقيق الميداني أن وحدة توزيع وتخزين الغاز المميع تهتم بعملية التكوين كعملية أساسية لتنمية مهارات العمل وزيادة كفاءتهم، حيث نجدها تقوم بإرسال عمالها إلى بعثات تكوينية، وهذا ما أكده 52% من العينة ككل، حيث يرتبط هذا التكوين بالمنصب الذي يشغله كل عامل، حيث أن المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا على نوع التكوين التخصصي وهو ما أكدته نسبة 55.35% من العينة، ذلك أن المؤسسة تعتبر نوعية أداء العامل للعمل يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التكوين الذي تلقاه.

ومن جهة أخرى ثبت أيضا أن اختيار البرامج التكوينية تم وفقا لاحتياجات ورغبات الأفراد وهو ما أكدته نسبة 68%، ويؤكدون أن المسؤول المباشر يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال بنسبة 50% من أفراد العينة وتتعلق هذه الاقتراحات غالبا بنسبة 35% بالجوانب العملية.

كما أدلى ما يقارب 74% من العمال بأنهم بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة وذلك لوعيهم بضرورة ووجود الاستمرارية في التكوين.

في ضوء الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى العامل.

تتضمن هذه الفرضية أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور.

حيث أثبت التحقيق الميداني أن:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الدورات التكوينية تساهم في حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل وهذا ما أكدته نسبة 55.35% من العينة. وهذا ما يحقق للعمال اعترافا من قبل المشرف المباشر بكفاءتهم في الأداء.

من جهة أخرى ثبت أيضا أن:

- التكوين يساعد على أداء المهام بدقة هذا ما أكدته نسبة 67.85% من العينة وهذا ما يصبو إليه التكوين عموما من خلال نوع البرامج التكوينية (التخصص ي) ذلك أن المؤسسة تعتبر نوعية أداء العامل للعمل يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب.
- كما يساهم أيضا في التحقيق الميداني بالمؤسسة مجال الدراسة أن التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد الوحدة (GPL) بنسبة عالية 92% وفي جميع الاتجاهات.

كما أن 66% من العينة صرحت أن:

- التكوين الذي استفادت منه يؤهلها للعمل في أكثر من منصب، كما يساعدهم على التقليل من أخطاء العمل. هذا ما أكدته نسبة 82%.
- أما 87.83% من إجمالي العينة أقروا بدور التكوين الإيجابي الذي يتمثل في زيادة تكيف العامل مع منصب عمله وذلك من خلال الرغبة في العمل والشعور بالراحة والطمأنينة.

كما أثبت التحقيق الميداني أن:

- الدورات التكوينية تسمح للموظف بالحصول على معارف وأفكار جديدة بنسبة 90% من إجمالي العينة.
- كما ثبت أن التكوين يساعد على إضافة مهارات سلوكية واكتساب المعارف التي زادت أصبح العمل الذي يزاوله سهلا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وعلى ضوء هذه المعطيات نؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن التكوين يؤدي إلى تنمية مهارات العمل في وحدة توزيع وتخزين الغاز المميع (GPL).

- **الفرضية الثانية:** مساهمة التكوين في زيادة الإبداع لدى العامل

تتضمن هذه الفرضية 8 أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

حيث أثبت التحقيق الميداني أن:

- نسبة 53.03% من العينة أكدوا أنهم يؤدون عملهم بكفاءة أكثر بعد الحصول على التكوين بعدما أصبحوا أكثر إدراكا للمشاكل والمخاطر التي تعترضهم واتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

كما أدلى أفراد العينة وبنسبة 88% أن:

- التكوين يساعد على ترسيخ روح المبادرة من خلال نوعية البرامج التي خضعوا لها التي تؤكد على العمل الجماعي والعمل على خلق جو ملائم للتعاون.

من جانب آخر نجد أنه قد ثبت ميدانيا أن:

- العمال بإمكانهم إحداث تغيرات في أساليب العمل بنسبة 39% من إجمالي العينة، وهذا راجع إلى أن المتكونين تلقوا تكوينا جيدا مما أدى إلى تطور العلاقة بين العمال والمشرفين، فظهور ثقة بينهم أهلهم إلى تقديم اقتراحات وتغيرات في أساليب العمل.

كذلك ثبت أن:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- بعد التكوين أصبح العمال لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بنسبة 88% من خلال المهارات السلوكية المكتسبة التي تعمل على تحسين العلاقة مع المشرفين وكذلك حرية إبداء الرأي والأخذ بعين الاعتبار الخيارات مما يشجعهم على الاجتهاد في تقديم الأفكار.

ومن جهة أخرى ثبت أن:

- أغلبية أفراد العينة الممثلة بنسبة 86% أنها تنجز ما يسند إليها بأسلوب متجدد.

والشيء الملاحظ أيضا أن:

- التكوين يساعد على توقع حل مشكلات العمل بنسبة 86% من العينة، من خلال حصر القضايا والمشكلات ومعالجتها.

كما أثبت التحقيق الميداني أن:

- 76% من العينة لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وتأتي عن طريق الرغبة في خلق شيء جديد والسعي نحو تقديمه.

وعلى ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن التكوين يساهم في زيادة روح الإبداع في المؤسسة مجال الدراسة.

النتيجة العامة:

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية. وهذا ما أكده تحقيق الفرضيات الفرعية التي مفادها:

1 -يساهم التكوين في تنمية مهارات العمال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 -يساهم التكوين في زيادة روح الإبداع والابتكار.

فوجوده بالمؤسسة يعدّ عاملا مشجعا للوصول إلى الأهداف المسطرة وهي زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة.

ثانيا/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات تناولت موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية أو بعض الجوانب منها والتي ترتبط ارتباطا مباشرا أو غير مباشر، وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال نتائج التحقيق الميداني، أن تقارب بين ما تم التوصل إليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة:

أول دراسة نعرضها هي دراسة ب. جغري حول فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات فقد اتضح للباحث من خلال دراسته أن عملية التكوين تؤدي إلى زيادة مهارات العاملين مما يساعد على تحسين الأداء ويؤدي كذلك إلى زيادة الإنتاجية.

ونفس النتيجة تقريبا توصلت إليها دراسة ص. ميلاط مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج من خلال زيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لدى العامل.

ونشير في هذا الصدد أن الدراسة الراهنة قد توصلت إلى نفس النتيجة تقريبا، فقد عبر أفراد العينة بنسبة كبيرة أن التكوين يؤدي إلى تنمية المهارات وزيادة روح الإبداع والمبادرة وهذا ما ينتج عنه بطبيعة الحال زيادة الإنتاج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من جهة أخرى نشير إلى دراسة الباحث بوكفوس حول أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية التي اتضح من خلالها أن نظام اقتصاد السوق يفرض على المؤسسة الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات كل من العمال والمديرين.

وإذا رجعنا إلى دراسة سراج وهيبة حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام تأكد لدينا أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة الاقتصادية.

وتتبع المؤسسة استراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية مواردها البشرية منها التكوين.

وقد توصلنا إلى نفس النتيجة في الدراسة الراهنة.

وعلى العموم فإننا نتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية التكوين في الارتقاء بمهارات وأداء العمال.

ثالثا/ النتائج المتوصل إليها:

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية يمكن القول أن الفرضيات قد تحققت على العموم ونستطيع تلخيص هذه النتائج أكثر في النقاط الآتية:

من خلال استعراض الجانب النظري من الدراسة نعتقد أنه باستطاعة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة البدء في بناء إستراتيجية مشجعة على الإبداع وإظهار المهارات والقدرات من خلال التكوين وذلك في كل المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تقوم إدارة المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط للتكوين من خلال وضع خطط متعلقة في مكان وزمان ونوع النشاط التكويني.

تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تحدد الاحتياجات التكوينية للعاملين بوضوح.

أظهرت نتائج البحث أن المؤسسة محل الدراسة أن الاهتمام بالتكوين في تزايد كما أنها تعتمد على الأساليب التكوينية المناسبة في طرح المواضيع التكوينية.

دلت نتائج البحث أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعمل وتحرص على تقييم البرنامج التكويني أثناء وبعد التكوين.

يعتبر التكوين خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق جديدة وكذلك القدرة على تقديم أكثر في فترة زمنية قصيرة.

يساهم التكوين في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية والتي يقصد بها تحقيق النمو والبقاء، فهو يمد الأفراد بالمعرفة المتجددة التي تؤهله للعمل في أكثر من منصب.

للتكوين دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات السلوكية وذلك من خلال البرامج التكوينية المتخصصة في ذلك التي تساعدهم على التفكير بطرق مختلفة وللعمل على تقديم وطرح أفكار جديدة، كذلك تطوير قدراتهم في توقع حل مشكلات العمل التي تواجههم.

تعتمد المؤسسة في تكوين أفرادها على التدريب التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا/ التوصيات والاقتراحات:

- اقتراح التمديد في فترات تكوين العمال مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف.
- اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم صعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية خارج الوطن.
- اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع المدة المقررة.
- اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام.
- الاتصال بالعمال تحفيزهم والتقرب منهم والاستماع إليهم إلى جانب التكوين مما يساعد المشرفين على دفع العاملين إلى العملية الإنتاجية.
- اقتراح القيام بتطوير ثقافة المؤسسة وأنماط وأساليب القيادة فيها، حيث تسمح بتدفق المهارات المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل دون معوقات.
- يجب على مؤسسة نفطال بكل وحداتها أن تسعى إلى انتهاج أساليب مختلفة في التكوين، كأن تعمد على التكوين الداخلي، لما له من أثر على أداء العاملين.

يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة فيما بين الموارد البشرية، مجموعات العمال والقيادة مما يثري فرص التوصل إلى الخبرات المخزنة لدى الموارد البشرية بالمؤسسة مثل:

- ضرورة أن يجد نشاط التكوين مكانه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا من خلال إنشاء مصلحة خاصة به تكون مستقلة عن مصلحة تسيير الموارد البشرية وهذا مع توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– ضرورة الاعتماد على أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التكوينية حيث تعتمد المؤسسة مجال الدراسة على تقارير المشرفين فقط.

هناك مبادئ عامة للتكوين يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتطبقه في الظروف المناسبة. وهذا ما تقتضيه طبيعة التكوين التي تتميز بالحركة والتغير ومن بين هذه المبادئ:

- مبادئ عامة للتنمية والتطوير تنطبق على الجميع (رؤساء ومرؤوسين).
- مبادئ تنظيمية تنصب على الهدف العام للمؤسسة، وارتباط التكوين بعمل المكون ومساهمته في حل مشكلته.
- مبادئ اجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة المتكونين، ومبادئ نفسية تتلخص في الفروق الفردية والاتجاهات والدوافع.
- لابد من التنبيه إلى المشكلات التي تم تحديدها قد لا تعالج عن طريق التكوين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة

خاتمة:

يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسيها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

فالموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها ومن واجب المسؤولين الاهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجته باعتبار أن هناك علاقة بين التغير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية والتكوين.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية مهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. أبو شيخة، نادر (2000): **إدارة الموارد البشرية**، ب ط، عمان، دار الصفاء.
2. أحمد، سيد أحمد (2009): **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** ، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. أنيس، إبراهيم وآخرون (د ت): **المعجم الوسيط**، ج1، ط1، دار إحياء التراث العربي.
4. بربر، كمال (1997): **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، ب ط، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
5. بلوط، حسن إبراهيم (2002): **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، ب ط، بيروت، دار النهضة العربية.
6. بوحفص، عبد الكريم (2010): **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية** ، ب ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
7. بوحوش،عمار (1995): **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية.
8. بوعبد الله، لحسن (1998): **تقييم العملية التكوينية بالجامعة، قراءات في التقويم التربوي**، ط2، الجزائر، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي.
9. بوفلجة، غياث (1984): **الأسس النفسية للتكوين ومناهجه**، ب ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
10. بوكميش، لعلى (2012): الجامعة الإفريقية، ط1، أدرار، الجزائر.

11. الجميلي، خيري خليل (1998): **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية** ، ب ط، مصر، المكتب الجامعي.

12. الجوهري، عبد الهادي وآخرون (1986): **دراسات في التنمية الاجتماعية** ، ب ط، القاهرة، مكتبة الشرق.

13. الحسيني، السيد (1994): **علم اجتماع التنظيم**، ب ط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

14. حلبي، على عبد الرزاق (1999): **علم اجتماع التنظيم** ، ب ط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

15. حمزاوي، محمد سعيد (2004): **تحسين الأداء والتدريب** ، ط $_1$، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

16. حنفي، سليمان (1997): **وظائف الإدارة**، ب ط، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية.

17. حنفي، عبد الغفار (2002): **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ، ب ط، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر.

18. راشد، أحمد عادل (1981): **مذكرات في إدارة الأفراد**، ب ط، دار النهضة العربية.

19. راوية، حسن (2003): **السلوك التنظيمي المعاصر**، ب ط، مصر، الدار العلمية.

20. راوية، محمد حسن (2000): **إدارة الموارد البشرية**، ب ط، مصر، الدار الجامعية.

21. راوية، محمد حسن (2002): **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، ب ط، الإسكندرية، الدار الجامعية.

22. رداح، الخطيب (2006): **التدريب الفعال**، ب ط، اربد الأردن، عالم المكتب الحديث.

23. روث، وليام، الخزامي، عبد الحكيم (2001): **تطوير نظرية الإدارة** ، ب ط، القاهرة، أتراك للطباعة.

24. الزيات، كمال عبد الحميد (2002): **العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية**، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة.

25. زويلف، مهدي حسن، (1998): **إدارة الأفراد مدخل كمي**، ط3، الأردن، دار مجدي لاوي.

26. سعيدان، علي (1981): **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، ب ط، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع.

27. السلمي، علي (1975): **عملية التنمية الإدارية قرارات في تنمية الموارد البشرية** ، الكويت، وكالة المطبوعات.

28. السلمي، علي (2001): **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، ب ط، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.

29. شاويش، مصطفى نجيب (2005): **إدارة الموارد البشرية** ، ب ط، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

30. شفيق، محمد (1985): **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية** ، ط1، القاهرة، المكتب الجامعي.

31. الطعاني، حسن أحمد (2002): **التدريب، مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها** ، ط1، مصر، دار الشروق للنشر والتوزيع.

32. عبد الباقي، صلاح الدين (2002): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، ب ط، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الحديثة للنشر.

33. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000): **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الإسكندرية، مصر، دار الكتب الجامعية.

34. عبد الرحمان، عبد الله محمد (2003): **النظرية في علم الاجتماع النظرية المعاصرة**، ج2، ب ط، بيروت، دار المعرفة الجامعية.

35. عبود، صمويل (1993): **اقتصاد المؤسسة**، ب ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

36. العديلي، ناصر محمد (1993): **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن** ، ب ط، الرياض، معهد الإدارة العامة.

37. عقيلي، عمر وهني (2005): **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي** ، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.

38. عليوة، السيد (2001): **تحديد الاحتياجات التدريبية "سلسلة تنمية المهارات"** ، ب ط، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر.

39. غربي، علي (2004): **تنمية الموارد البشرية**، ب ط، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري.

40. غربي، علي، سلاطنية، بلقاسم، قيرة، إسماعيل (2002): **تنمية الموارد البشرية**، ب ط، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر.

41. اللوزي، موسى (1999): **التطوير التنظيمي أساسات ومفاهيم حديثة**، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.

42. ماهر، أحمد (2001): **إدارة الموارد البشرية**، ط5، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

43. ماهر، أحمد (2002): **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، ب ط، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

44. ماهر، أحمد (2003): **إدارة الموارد البشرية**، ب ط، مصر، الدار الجامعية.

45. مرعي، محمد مرعي (2000): **إدارة الموارد البشرية**، ب ط، الإسكندرية، الدار الجامعية.

46. مريم، حسن (2004): **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال**، ب ط، عمان، الأردن، دار حامد للنشر.

47. مريم، حسين (2003): **السلوك التنظيمي المعاصر**، ب ط، مصر، الدار الجامعية الحديثة.

48. ملحم، سامي محمد (2000): **مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس**، ط1، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

49. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003): **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

50. الوليد، بشار يزيد (2009): **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، ب ط، الأردن، دار الراية للنشر.

51. وليد، فضيل وآخرون (1999): **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، ب ط، قسنطينة، دار البعث.

ثانيا: الرسائل الجامعية

52. أقطي، رباب (2009): **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة.

53. بن دريدي، منير (2010): **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة.

54. بودوح، غنية (2013): **إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية**، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، جامعة بسكرة.

55. بوكفوس، هشام (2006): **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجزائر.

56. مقلاني، سامي (2008): **التصورات الاجتماعية للطلبة حول عوامل التكوين وفق النظام LMD**، رسالة لنيل درجة ماجستير في علم النفس الاجتماعي.

ثالثا: المجلات والملتقيات

57. إبراهيمي، عبد الله، المختار، حميدة (2005): **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر.

58. بوخمخم، عبد الفتاح (2001): **مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

59. مفتاح، صلاح (2004): **إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية** ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.

كتب باللغة الفرنسية:

60. Blaid, M.C (2009) : **Guide pratique pour la gestion des ressources humains**, Alger, page Bleues internationales, Bab Ezzowar.

61. Cassé, Pierre (1994) : **la formation performante**, office des publications universitaires, Alger.

المواقع الإلكترونية:

62. WWW.art.gov.sa/t15488.html-encache page similaires, 11:23: 14-01-2015.

63. WWW.Naftal News. Numéro Spécial-Avril 2009, h: 16:15: 28-03-2015.

جامعة العربي بن مهيدي

-أم البواقي-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان

بحث

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة – نفطال-

-عين البيضاء-

من إعداد الطالبة **إشراف الأستاذة**

- آمنة عمري **- شريفة معدن**

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية".

- نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدّية على هذه الأسئلة.
- يُرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة وإجاباتكم سوف تبقى سرّية لأغراض علمية.

2015-2014

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

بيانات عامة

1 – الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السّن: 20–30 ☐ 31–40 ☐ 41–50 ☐ 51–60 ☐

3 – الحالة الاجتماعية: عازب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 – المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5 – عدد سنوات الأقدمية: أقل من 5 ☐ 5–10 ☐ 10–15 ☐

6 – تصنيف الرتبة داخل المؤسسة: إطار ☐ تحكم ☐ تنفيذ ☐

7 – طريقة التوظيف: مسابقة ☐ طلب مباشر ☐ عقد ما قبل التشغيل ☐

8 – ما نوع التكوين الذي تلقّيته؟

- تكوين تخصصي ☐
- تكوين للإشراف ☐

9 – تقوم المؤسسة بإرسالكم إلى بعثات تكوينية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

10 – تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقّيت عليه تكوينا؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب" لا" يؤثر عليك في:

- .....
- .....

11 – هل يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات ورغبات الأفراد؟

نعم ☐ لا ☐

12 – من الضروري أن يتم إشراككم في تقديم اقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13- البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية فقط؟ ☐

الجوانب العملية فقط ☐ كليهما ☐

14- ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"، لماذا؟

- .....

.....

15- اعترضتك صعوبات خلال فترة التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"

- ما هي تلك الصعوبات؟

16- بالنظر لخبرتك، الاهتمام بالتكوين في هذه المؤسسة؟

- في تزايد ☐
- في تراجع ☐

17- تتناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات عملك؟

نعم ☐ لا ☐

18- ساهمت الدورات التكوينية في

- احترام معايير الجودة المطلوبة ☐
- حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل ☐
- أخرى تذكر.....

19- ترى أن الدورات التكوينية ساعدتك على:

- التحكم في الوسائل التقنية ☐
- الدقة في أداء المهام ☐
- أخرى تذكر .....

20- تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل التكوين الذي استفدت منه يؤهلك للعمل في أكثر من منصب؟

نعم ☐ لا ☐

22- يساعد التكوين على التقليل من أخطاء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل التكوين يلعب دورا في زيادة تكيّفك مع منصب عملك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب"نعم"

- الرغبة في العمل بكفاءة عالية. ☐
- الشعور بالراحة والطمأنينة. ☐
- الرغبة في التقدم والتطور في السّلم المهني. ☐

أخرى تذكر

- .....

24- تحصلت على معارف جديدة بعد التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل ساعدك التكوين على:

- إضافة مهارات سلوكية تعمل على تحسين العلاقات مع الزملاء. ☐
- اكتساب المعرفة للعمل على الأجهزة المحيطة بك. ☐

26- كيف تؤدي عملك بعد الحصول على التكوين؟

- بكفاءة أكثر ☐ – لم يتغيّر أدائي في العمل. ☐
- بوقت أسرع ☐

27- ساعدك التكوين على ترسيخ روح المبادرة؟

نعم ☐ لا ☐

28- بعد حصولك على التكوين، تحرص على إحداث تغيّرات في أساليب عملك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم": فيما تتمثّل؟

- .....

.....

29- بعد التكوين، لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟

نعم ☐ لا ☐

30- تنجز ما يُسند إليك من أعمال بأسلوب متجدّد؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل ساعدك التكوين في كثير من الأحيان توقّع حل مشكلات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

32- لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"

- قدّم بعض الأمثلة حول تلك الأفكار الجديدة.

- .....

.....

.....

33- اكتسبت المهارة في النقاش والحوار بعد انتهاء الفترة التكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

- حسب رأيك، يساهم التكوين فعلا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟ كيف ذلك؟

- .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا على تعاونك

Summary:

the importance of human resource within the economic establishment knew many changes, where the idea of investing in the human resource has been put forward as an alternative, that should be taken into account in the development process and also in order to enable the institution to control the prevailing conditions in an environment that is fast-changed. Those conditions require the important and the significant role of the formation, that is a strategic choice to prepare skilled, creative and capable human organizations to meet the work needs and thus accessing to the organization's goals.

We have focused in the problem of the study on highlighting the nature of the formation and its various stages, its principles, the sources of determining its needs, the design and the implementation of formation program, As well as the role of the formation in developing skills and increasing the creative abilities of the individual within the organization field of study.

From all of that, the main question for this study emerged as following:

- ✓ How is the formation in the organization the field of study?
- ✓ Does the formation contribute to the development of human resources?

Since the formation is a vital and an effective factor used in developing human resources and rehabilitating to carry out all the tasks and functions assigned to workers, we decided to treat the questions through the following assumptions:

- formation leads to the development of skills of workers.
- formation leads to increasing creativity among employees.

I have been using the descriptive method in this study and design a questionnaire composed of 33 questions in three sections. the questionnaire distributed to the individuals who participated in the formation sessions. this confirms our dependence on intentional sample that has a number of 50 individuals.

Among the most important results obtained:

– study showed that the interest about formation is increasing, as it provides individuals with renewable knowledge.

the formation has an important role in the development of creativity through:

– accomplish what assigns to them in a renewed manner.

– the ability to propose more than an idea in a short period of time

– the desire to create something and trying to submit it

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

The study showed also that the formation contributes to developing skills through:
– minimizing work problems and using the available resources in a good way.
–adding suggestions and making changes in working methods.
– acquiring behavioral skills that improve the relationship with supervisors, as well as the freedom of giving opinions, and taking into account the options provided.
At last, it is shown that the formation contributes actually to the development of human resources in Naftal center the field of study.

ملخص:

إن أهمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية عرف تغيرات كثيرة، حيث أن فكرة الاستثمار في المورد البشري تم طرحها كبديل، يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير والتنمية، ولتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير. هذه الأخيرة تتطلب الدور الحاسم للتكوين، فهو خيار استراتيجي لإعداد كوادر بشرية ماهرة، مبدعة وقادرة على تلبية حاجات العمل وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وتصميم استبانة متكونة من 33 سؤال خلال ثلاث محاور أساسية، وزّعت هذه الاستبانة على الأفراد الذين شاركوا في دورات تكوينية، هذا ما يؤكد اعتمادنا على العينة القصدية ويتراوح عدد مفرداتها 50 مفردة.

الكلمات المفتاحية : المورد البشري، التكوين ،تنمية المهارات ،القدرات الابداعية.