

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية
دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء أشواط - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

بن يحيى سميرة

إعداد الطالبتين:

- بوغابة آسية

- عريس إيمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل،
بعدها نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة "بن يحي
سميرة" على كل ما قدمته لنا من التوجيهات العلمية والمنهجية لإنجاز هذا
البحث.

إلى كل الاساتذة المحكمين الذين تفضلوا علينا بتوجيهاتهم السديدة
ونصائحهم و ارشاداتهم القيمة و مساعدتهم مهما كانت بسيطة إلى كل
اطارات المؤسسة محل الدراسة على تعاونهم وحسن استقبالهم الى كل من
قدم لنا يد العون و ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

إلى روح "أبي" الغالي الذي أسأل الله أن يسكنه فسيح جنانه ويتغمده برحمته،
هذه ابنتك الحبيبة التي طالما تمنيت أن تراها في أعلى المراتب وصلت إلى ما كنت
تسعى إليه والتي ستبقى تهتدي بوصياك اليوم وغدا وإلى الأبد يا خير عون كنت
لي عند المحن.

إلى "أمي" التي تملك الجنة تحت القدم إلى العزيزة حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها
وأهداها بالصحة والعافية.

إلى "اخوتي وأخواتي" الذين طالما كانوا لي السند بعد أبي.

إلى "رفيق دربي" الذي طالما كان "دعمه محفزا لي

إلى صديقتي وزميلتي في البحث "إيمان"

إلى كل الأصدقاء الذين عرفهم بي المشوار الدراسي وتركوا في نفسي أثرا طيبا

أسيا

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا أختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط.

إلى من أفضلها على نفسي التي ضحت من أجلي، ولم تذخر أي جهد في سبيل اسعادي على

الدوام "أمي الحبيبة".

إلى صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة الذي لم يخجل عليا طيلة حياته "والدي العزيز"

حفظك الله ورعاك.

إلى "إخوتي الأعزاء" الذي لهم سندي في هذه الحياة وفقكم الله و صانكم.

إلى "خطيبي وزوجي الغالي" وعائلته الذي أسعدني وأسعده بهم دمت لي ودمت لكم بألف خير.

إلى "زميلتي" في البحث آسيا التي كانت بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث.

إلى "صديقتي" التي كانوا يفرحون لفرحي و ييأسوا لما يصيبني

أهدي لكم بحث تخرجي.

داعية المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم و يرزقكم بالخيرات.

إيمان

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: الاشكالية
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
08	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: مفاهيم الدراسة
18	سابعاً: الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة	
28	تمهيد
29	أولاً: النظريات الكلاسيكية
29	1- البيروقراطية
30	2- التكوين الإداري
33	3- الإدارة العملية
34	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
34	1- مدرسة العلاقات الانسانية
36	ثالثاً: النظريات الحديثة
36	1- نظرية النظام التعاوني
38	2- نظرية المورد البشري
39	3- نظرية اتخاذ القرارات
41	4- نظرية الفلسفة الإدارية
43	5- نظرية الدافعية

45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التكوين في المؤسسة الصناعية	
47	تمهيد
48	أولاً: ماهية التكوين
48	1- أهمية التكوين
49	2- أهداف التكوين
49	3- أسباب التكوين
51	4- خصائص وأسس التكوين
53	ثانياً: أنواع وأساليب التكوين
57	ثالثاً: شروط التكوين
58	رابعاً: عناصر العملية التكوينية
59	خامساً: تحديد احتياجات التكوين
59	سادساً: تخطيط برامج التكوين
61	سابعاً: تنفيذ برامج التكوين
61	ثامناً: تقييم برامج التكوين
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الكفاءة المهنية	
65	تمهيد
66	أولاً: أهمية الكفاءة المهنية
68	ثانياً: خصائص الكفاءة المهنية
69	ثالثاً: أنواع الكفاءة المهنية
70	رابعاً: أبعاد الكفاءة المهنية
71	خامساً: شروط اكتساب الكفاءة المهنية
71	سادساً: أساليب تطوير الكفاءة المهنية
72	سابعاً: معايير الكفاءة المهنية
74	ثامناً: مؤشرات قياس الكفاءة المهنية
75	تاسعاً: تقييم الكفاءة المهنية
77	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
79	تمهيد
80	أولاً: مجالات الدراسة
84	ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
88	ثالثاً: نوع ومنهج الدراسة
89	رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات
92	خامساً: أساليب التحليل
94	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج	
96	تمهيد
97	أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة
97	1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
105	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
111	3- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع
117	ثانياً: مناقشة النتائج
117	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
122	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
124	3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات
125	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
126	رابعاً: الاقتراحات والتوصيات
127	خلاصة الفصل
129	الخاتمة
131	قائمة المراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عمال المحطة حسب العدد	83
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	84
3	توزيع أفراد عينة الدراسة	85
4	توزيع المبحوثين حسب الجنس	86
5	توزيع المبحوثين حسب السن	86
6	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	87
7	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	87
8	توزيع المبحوثين حسب منصب العمل	88
9	توزيع المبحوثين حسب تلقيهم للتكوين	97
10	توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين	98
11	توزيع المبحوثين حسب نوع المعارف المكتسبة	98
12	توزيع المبحوثين حسب اكتساب المعارف المهنية وأسلوب العمل	99
13	توزيع المبحوثين حسب المعلومات وحسن استغلال القدرات	100
14	توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكوين في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	100
15	توزيع المبحوثين حسب تلقي المعلومات حول اللوائح والقوانين المنظمة للعمل	101
16	توزيع المبحوثين حسب إن كان يتم تقييم مستوى أداء العاملين على أساس الكفاءة	102
17	توزيع المبحوثين حسب الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل والمعارف المتحصلة عليها	102
18	توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين وكفايتها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	103
19	توزيع المبحوثين حسب نظرة المسؤولين والفترة التكوينية	103
20	توزيع المبحوثين حسب تقييم العمل بعد اجراء التكوين	104
21	توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من التكوين	105
22	توزيع المبحوثين حسب الهدف من الالتحاق بالبرامج التكوين	105
23	توزيع المبحوثين حسب احتياجاتهم إلى العملية التكوينية من أجل القيام	106

قائمة الجداول

	بالمهام بشكل أفضل	
106	توزيع المبحوثين حسب اعتماد المؤسسة للتكوين	24
107	توزيع المبحوثين حسب العملية التكوينية	25
107	توزيع المبحوثين حسب الفترة التدريبية واستخدام الآلات بشكل أفضل	26
108	توزيع المبحوثين حسب التكوين والتحكم في الآلات المستعملة في العمل	27
108	توزيع المبحوثين حسب الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرامج التكوينية	28
109	توزيع المبحوثين حسب الدورات التكوينية	29
110	توزيع المبحوثين حسب البرامج التكوينية والقدرة على الأداء المتميز	30
110	توزيع المبحوثين حسب البرنامج التكويني وتوافقه مع متطلبات المنصب	31
111	توزيع المبحوثين حسب توفير المؤسسة الظروف الملائمة لأداء العمل بشكل أحسن	32
111	توزيع المبحوثين حسب توفيق مدو البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الأداء	33
112	توزيع المبحوثين حسب توزيع المهام بين العمال ضمن فريق العمل	34
113	توزيع المبحوثين حسب العمل ضمن فريق العمل وتحسين الأداء	35
113	توزيع المبحوثين حسب المدة التكوينية وتحسين القدرة على العمل	36
114	توزيع المبحوثين حسب المدة التكوينية وتحقيق أداء فعال في العمل	37
114	توزيع المبحوثين حسب الحاجة إلى فترة تكوينية جديدة	38
115	توزيع المبحوثين حسب زيادة مدة التكوين	39
115	توزيع المبحوثين حسب الرفع من القدرات والمهارات ودعم جودة الانتاج	40
116	توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول البرامج التكوينية	41
116	توزيع المبحوثين حسب اقتراحاتهم لتحسين البرامج التكوينية	42

مقدمة

إن كل مؤسسة اقتصادية مهما كانت طبيعة نشاطها تضع مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والتي تتغير مع التغيرات الحاصلة في السوق العالمية .

إضافة إلى تغير طرق الانتاج ووسائله وأساليبه وذلك تزامنا مع التطورات التكنولوجية ودائما ما تبحث هذه المؤسسة على أنجح الوسائل والطرق إلى تحقيق الجودة الانتاجية من خلال استثمار مختلف الموارد الممكنة ومنها المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة من خلال الاهتمام بكل الظروف الخاصة ببيئة عمله التي تظل في تطور مستمر .

ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة الصناعية في ظل هذا التغير تغيير أساليب العمل وإعادة تكوين عمالها وذلك لأجل الرفع من القدرات والمهارات وتحسين مستوى الأداء وسهولة التحكم في مختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة باعتبار أن العامل في المؤسسة الصناعية يعد مصدر أو مفتاح نجاحها.

فالمؤسسة الصناعية الجزائرية شأنها من شأن المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى البحث عن أساليب وطرق الرفع من كفاءات عمالها واستثمارها لها في زيادة انتاجية مؤسساتها وذلك باتباعها لسياسة التكوين لبناء الخبرات والمهارات المتجددة وتحسين كفاءة العامل ليستطيع مواجهة مختلف المهام المعقدة والصعبة مستقبلا ومختلف العراقيل والصعوبات.

فالتكوين يعتبر وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية بصفتها وسيلة تتمكن من خلالها المؤسسة زيادة انتاجيتها وجودتها، لهذا تولي المؤسسة اهتمامها بعمليات تحسين المهارات والقدرات وتطوير الخبرات وذلك بتقديم برامج تكوينية خاصة بذلك.

وفي دراستنا الراهنة تم ربط متغير التكوين بأحد أهم الأهداف الأساسية للمؤسسة وهي الكفاءة المهنية التي جاءت هذه الدراسة لتبين العلاقة التي تربطهما.

وقد ارتبنا إلى تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي، فبالنسبة للقسم النظري فشمّل أربع فصول.

الفصل الأول: تناول اشكالية الدراسة، فرضيات، المبررات الذاتية والموضوعية، الأهمية والأهداف، المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التطرق في المقاربات النظرية المفسرة للتكوين والكفاءة المهنية المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.

الفصل الثالث: تطرقنا إلى متغير التكوين، بماهيته وتحديد احتياجات التكوين وتخطيط برنامج التكوين وتنفيذه وتقييمه.

الفصل الرابع: تناولنا متغير الكفاءة المهنية من حيث الأهمية والخصائص والأنواع والأبعاد والشروط والأساليب والمعايير والمؤشرات والتقييم.

أما القسم الثاني فيتمثل في:

الفصل الأول: الاجراءات المنهجية التي تتضمن مجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب جمع البيانات.

الفصل الثاني: عرض وتحليل وتفسير النتائج الذي يتضمن عرض وتحليل البيانات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات ثم النتائج العامة للدراسة والتوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن انطلاق أي باحث في مشكلة دراسة ما لا يكون دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية، فالدراسة السوسولوجية تنطلق دائما من حسن إختيار موضوع الدراسة الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب واقعي، ليصل صاحب البحث في الأخير إلى طرح سؤال الانطلاق والتساؤلات الفرعية الذي يسعى إلى الإجابة عليها من خلال وضع فرضيات للدراسة، مع تحديد أهمية إختيار موضوع هذه الدراسة، وإبراز أهميتها والهدف منها، بالإضافة إلى الوقوف على الدراسات السابقة والتي تعتبر مغدي غير مباشر للدراسة الحالية، كل هذه الخطوات وغيرها سيحاول هذا الفصل تتبعها وذلك بغرض أن تكون الأساس الذي تبنى عليه باقي الفصول.

أولاً: الإشكالية

إن التحولات والتغيرات الداخلية والخارجية التي عرفتتها العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم انعكس على أسلوب أداء أنشطتها مما دفع هذه المؤسسات إلى البحث عن أساليب وطرق تنظيمية جديدة تتماشى مع التطورات الحاصلة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبار المورد البشري، المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي ، وأيضاً يعد القوة الدافعة لفعالية المؤسسات وإن اختلفت درجة أهميته والأساليب المستخدمة بين الباحثين والمفكرين فهم حثوا على دور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في الابداع والتجديد.

فالعنصر البشري يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة بالنهوض باقتصادها فهو من أهم العناصر الانتاجية، ولقد بات الاعتماد عليه أمراً ضرورياً في مواجهة مختلف التحديات والتطورات التي شهدتها المؤسسة.

خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلومات و أصبح إلزاماً على المؤسسة التفكير في تنمية كفاءة عمالها وتجديد معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم، ولا يتحقق ذلك إلا عن طرق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وعليه فالتكوين لا يزال يحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتهم وذلك نظراً لأهميته في تسريع وتيرة النمو والتقدم، كما أنه يعمل على تحديد المعلومات وتجديدها بما يتوافق ويتلاءم مع متغيرات بيئة العمل، ويساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية وتحسين نوعية الانتاج، كما يخفف من الحوادث واصابات العمل، مما يؤدي إلى تعميق الاحساس بالرضا الوظيفي وبالتالي يساهم في رفع روح المعنوية للعمال مما يزيد في رغبتهم ودافعيتهم نحو خدمة المؤسسة ومن ثم زيادة الانتاج وارتفاع معدلات الانتماء وهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وذلك فالتكوين يحوز على اهتمام العديد من نظريات التنظيم منها النظريات الكلاسيكية كانت أم الحديثة، حيث نجد نظرية " فريدريك تايلور" الذي قدر أن التكوين و التأهيل شرطان أساسيان للقيام بالمخطط التنظيمي للمؤسسة وأن التكوين يجعل الفرد يحصل على مهاراته وقدراته الضائعة وأنه يساهم في زيادة أجر العامل نتيجة لتحسين إنتاجيته، كما نجد أيضاً نظرية " إدارة الجودة" التي ركزت على التطور

المستمر للمورد البشري للوصول إلى جودة المنتج والخدمة وذلك من خلال العمل على تكوينه، والتي يجب أن تستند هذه العملية على أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء.

إذ تشير هذه النظريات إلى أنها تعتمد في رفع كفاءة عمالها وتحسين مستوى أدائهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم و إنجاز مهامهم بدقة وفعالية أكثر على عملية التكوين، فتحسين كفاءتهم المهنية وتجديد أفكارهم يعمل على ترفيتهم في مناصب عملهم من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وبالتالي تحقق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

ومن هذا المنطلق نجد المؤسسة الجزائرية تهتم بالعمليات التكوينية والتحسين من مستوى الكفاءة المهنية لأطرها التنظيمية إلا أن المؤسسة الجزائرية تواجه عدة صعوبات سواء على الصعيد الشخصي أو التنظيمي، والتي من بينها وجود بعض المستويات المهنية التي ينعدم فيها التكوين سواء الداخلي أو الخارجي، مما يجعل هذه المؤسسات تعتمد على نفس مستوى الأداء وعدم قدرتهم على مواكبة تطورات العصر والدخول في جو المنافسة، وأيضا نجد البعض منها غير قادر على التكوين وتطوير معارف جميع العمال في كافة التخصصات وذلك لمحدودية الخزينة المالية وعدم قدرتها على توفير تكاليف التدريب خاصة الخارجي، وأيضا غياب الكفاءات البديلة التي تسد مكان العامل المكون والمتكون، وأيضا تصميم المؤسسة الجزائرية على عدد كبير من العمال الذين يملكون معارف ومؤهلات محدودة ومستوى أداء وانتاج متوازن نسبيا.

لهذا تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تطوير وتحسين مستوى عمالها وزيادة إنتاجيتها ومواجهة كل التحديات العصر الراهنة وضمان استمرارها خاصة المؤسسات الصناعية التي دائما في حاجة إلى عمال ذو كفاءة مهنية عالية تحقق لها أهدافها التنظيمية.

ومن هذا المنطلق سنحاول أن نبين مدى علاقة التكوين بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية لأشواط ولاية جيجل وتحديدا في محطة توليد الكهرباء، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المكونة من سؤال رئيسي وأسئلة فرعية ويتمثل السؤال الرئيسي في:

هل يساهم التكوين في تحسين مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم تنمية المعارف في تحسين جودة العمل؟
- هل تساعد البرامج التكوينية على التحكم في التكنولوجيا الحديثة؟
- هل تساهم مدة التكوين في الرفع من أداء العاملين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تملك الفروض أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي وأبعاده عن العموميات والتشتت من خلال التحديد المسبق للقضايا المطروحة اعطاء تفسيرات قبلية للمشكلة، وتعرف الفرضية على أنها " تخمين ذو تفسير ومحتمل ويتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة.¹ وقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية المناسبة لدراستنا و المتمثلة في:

الفرضية الرئيسية: يساهم التكوين في تحسين مستوى كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية. مؤشراتها: تنمية المعارف، جودة العمل، التحكم في الوسائل الحديثة، رفع أداء العمل، الانجاز، الفعالية. والتي تفرعت إلى فرضيات جزئية:

الفرضية الأولى: تساهم تنمية المعارف في تحسين جودة العمل

مؤشراتها : تغيير أسلوب العمل، تطوير الأفكار الخاصة بالعمل، سرعة الانجاز، اتقان العمل.

الفرضية الثانية: تساعد البرامج التكوينية على التحكم في التكنولوجيا.

مؤشراتها: تسهيل المهام، التحكم في الوسائل التقنية، الدقة في انجاز المهام، التحكم في الآلات الحديثة، التميز في الأداء.

الفرضية الثالثة: تساهم مدة التكوين في الرفع من أداء العاملين.

مؤشراتها: العمل ضمن الفريق يحسن العمل، حسن تسيير الوقت، نقادي الأخطاء المهنية، اكتساب معارف جديدة.

¹ ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفاء لنشر، ط1. الأردن، 2000، ص 69.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- علاقة موضوع البحث بتخصصنا علم إجتماع التنظيم والعمل.
- الرغبة في معرفة مدى تأثير التكوين على الكفاءة المهنية في المؤسسة الصناعية.
- الرغبة في الإحتكاك بالعاملين ومعرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين مستواهم المهني.
- الإطلاع على مدى إهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها وتكيفها حسب التطورات والتغيرات الحديثة.

2- الأسباب الموضوعية:

- اندراج التكوين المهني ضمن المواضيع التي لا زالت تحضى بالإهتمام العلمي خاصة في الدراسات التنظيمية.
- توفر المراجع العلمية حول موضوع التكوين.
- موضوع متجدد باستمرار نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تحصل في مختلف المجالات.
- يمثل التكوين المهني استثمارا ناجحا في استغلال طاقات الافراد العاملين.

رابعا: أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية:

- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية.
- تنمية الكفاءات تعد وسيلة وغاية في الوقت ذاته فهي غاية بالنسبة للفرد العامل الذي يتنافس على اكتساب كفاءات جديدة وتحقق من خلالها ذاتها وتعزز مكانتها بالمؤسسة وأيضا استفادتها من الإمتيازات المادية والمعنوية كمقابل لها.
- تمثل تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة استثمارا مريحا يمنحها القدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات العاملة والإستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار.

2- الأهمية العملية:

- نتائج هذه الدراسة تساعدنا على معرفة ما إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة ورد فعل العمال إتجاهه ونتائج المحققة.
- يساهم التكوين في تحسين العلاقات بين العاملين وأرباب العمل.
- يعمل التكوين على تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة انتاجية المؤسسة.
- يساعد التكوين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- تجديد معلومات ومعارف العامل وتعديل سلوكه واتجاهاته.

خامسا: أهداف الدراسة

1- الأهداف العلمية:

- معرفة تأثير التكوين على مستوى الكفاءة المهنية لدى عمال المؤسسة في ضوء الإطار النظري والتطبيقي.
- محاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين بالمؤسسة الصناعية مع مسايرة التغيرات والتطورات.
- إثراء المكتبة بمعلومات جديدة حول موضوع التكوين والكفاءة المهنية.
- معرفة الأدوات والوسائل المستخدمة في ممارسة عملية التكوين.

2- الاهداف العملية:

- الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في زيادة الاداء وتنمية معارف العاملين.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزئية.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1- تعريف التكوين:

لغة: " كون الشيء أي أوجده وإنشأه أو أحدثه".¹

"اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود"²

إصطلاحا: من التعاريف التي وردت شأن التكوين ما يلي:

عرفه الهيتيبي: "تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من البقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".³

يتضح من خلال هذا التعريف أن التكوين يغير في المستويات العالمية والعملية للفرد ويطورها للأفضل.

عرفه عبد الباقي: "بانه نشاط محفظ يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد".⁴

نستنتج أن التكوين الجيد يعمل على تحسين مستوى أداء للأفراد.

يعرفه ريمون فاتيه: "على انه مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهام الحالية والتي تستند إليهم في المستقبل وذلك من اجل السير الحسن للمنظمة"⁵.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين المستمر والدائم للأفراد الذي يعمل على رفع مؤهلاتهم العملية وتحسين مهاراتهم الأدائية بكفاءة عالية، يضمن لهم البقاء في المؤسسة إضافة إلى إنجاز المهام بمستوى أعلى حاضر ومستقبلا.

¹ فؤاد أفرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط3، للبنان، ص622.

² الشيخ الداري: تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، العدد 06، ص03.

³ علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص266.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من إنتاجية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001ص69.

⁵ Roymandv, développement de l'entreprise et promotion des hommes entreprise moderne eddition, paris, 1990, p55.

أما صالح حسن الداھري: " فيعرفه بأنه عملية هادفة تساعد على خلق عمال وأفراد اكفاء على مستوى عالي من المهارة الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل والإنتاج وتطويرها الإقتصادي يحتاج العمال إلى تدريب متواصل للتعرف على أنواع المختلفة كل على صعيد عمله".¹

نلاحظ من هذا التعريف أن امتلاك المهارات والقدرات العالية يؤثر على مستوى العمل من حيث الإنتاج والوقت وتحقيق الاهداف.

إذن فالتكوين هو: " هو تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات التي تكسبه مهارة في أداء العمل وتنمية وتطويرها لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعد الأداء للأعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".²

ويمكن تعريف التكوين بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والإتجاهات مما يجعل الفرد والجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية".³

التعريف الإجرائي:

التكوين: هو عملية منظمة ومخططة تستهدف إلى تزويد العامل بمعلومات ومعارف جديدة تحسن من وضعه المهني والمادي وتغير سلوكه وإتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعده في أداء المهام الموكلة لهم الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية.

2- الكفاءة:

لغة: " ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور: "كفاءة على الشيء مكافأة وكفاءة: جازاه".⁴
- كفا، كفو: الكفاءة هي الجدارة والاهلية".⁵

¹ جمال برعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، د.س، ص41.

² إياد محمود عبد الكريم وسعيد زياد المحياوي: إدارة مؤسسات التدريب المهني، المركز العربي لتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001، ص157.

³ عبد الكريم درويش ولبلى تكفلا: أصول الإدارة العامة، مطبعة أنجو المصرية، القاهرة، 1976، ص59.

⁴ إبن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس، دار الجبل، بيروت، 2000، ص269.

⁵ معجم مجاني لطلاب منشورات دار المجاني: شركة الطبع والنشر اللبنانية، بيروت، ط54، ص669.

إصطلاحا:

- تعرف الكفاءة على أنها القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف".¹
- كما ان مصطلح الكفاءة يتعدد ويختلف باختلاف وتوجهات الباحثين في مجال الغدارة ونجد من بينهم:
- كلود ليفي لوبوي **Claude LévyLebouyr**: الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها".²
- نلاحظ من خلال هذا التعريف ان القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد العامل في المؤسسة وكفائته في إنجاز عمله بمستوى اداء جيد خاصة الاعمال الصعبة هي التي تميزه عن غيره في مكان عمله.
- يرى لوكادين **loicadin** : وآخرون أن الكفاءة هي حصيلة المزج بين معارف علمية ومعارف عملية وممارسات وبراهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل".³
- نلاحظ ان صاحب هذا التعريف يتفق مع لوكود ليفي لوبوي من حيث شرط استعمال الكفاءة في العمل لكنه يختلف عنه من حيث الهدف من استعمالها وهو تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف وليس تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للتعريف السابق ، كما أن صاحب هذا التعريف الاخير وضح انواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة والتي لم يتطرق لها التعريف السابق، وهي المعارف العلمية والعملية، الممارسات والبراهين.
- من بين اهم تعريفات الكفاءة وأشملها تعريف بويانتريس **boyatsis** الذي جاء فيه أن الكفاءة هي خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال وعالي".⁴
- نلاحظ من خلال هذا التعريف انه تم ربط الكفاءة بالنتائج المحققة والتمثلة في الفعالية والأداء.

¹ غسان وارد الأمي وأميرة شكرولي البياتي: إدارة العمليات والإنتاج، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص39.

² Jeam brce man, les meilleures pratique de management, 4 eme edition d'organisation, paris, 2003, p 411.

³ Loicqdin et aytre gestion des ressources humaines pratiques et element de théorée، edition dunod،paris 2002 ،P•P 121،122.

⁴ Derek jonington and loura hall: ressource management 4 redition pearson eduction england1998 p416.

التعريف الإجرائي:

الكفاءة: هي مجموعة من المعارف والمهارات والإتجاهات التي يمكن إشتقاقها من ادوار الفرد المتعددة كما انها تمثل أداء الفرد للمهام المنوطة له بناء على معلوماته واتجاهاته.

المهنة: حسب ما ورد في قاموس le petit robert يقصد بالمهنة أنها إلتزام محدد يمكن من الحصول على مستلزمات العيش.

وعرفها أيضا أنها حرفة تلزم الاشخاص الذين يمارسونها بالتقيد بشكليات معينة وذلك نظرا لمكانتها الإجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية".¹

أي ان المهنة هي عنصر أساسي في الحياة على الفرد حيث تمكنه من البقاء.

- أما le petite larousse illustre فقد عرفت المهنة أنها نوع من العمل الإعتيادي الذي يمارسه الفرد ويحتاج في ممارسته إلى الخبرة والمهارة.²

- أي أن المهنة تحتاج أفراد ذوي معرفة وقدرات خاصة من أجل تأديتها على الوجه المطلوب. وأيضا تعاريف المهنة نجد:

- انها مجال عمل يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته العملية ويكون له مصدر دخل ويعين الوقت محل إشباع حاجات إجتماعية وذاتية متعددة.³

- هذا التعريف اعتبر أن الفرد مقيد بمهنة محددة بممارستها مدى الحياة ولا يمكن تغييرها وتكون هذه المهنة مصدر لإشباع حاجاته المختلفة، فالمهنة هي أي نشاط أو عمل يمارسه الفرد لتحقيق حاجاته النفسية والمادية مقابل أجر معين.

التعريف الإجرائي:

إن المهنة من ذلك النشاط الدائم والمعتاد يمارسه الفرد العامل بهدف إشباع حاجاته الأساسية والذي يحتاج إلى الخبرة والمهارة، إضافة يكون مقابل هذا العمل أجر مادي.

¹ Paul robert le petit rebert , alpha, betique francaise,5 eme, édition paris, 1970 , p 139

² Dictionnaire encyclopédique pour tous le petit larousse illeustre, paris 1976 , p 826 .

³ سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص124.

3- الكفاءة المهنية:

تعددت تعريف الكفاءة المهنية بتعدد اهتمامات الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية ومجالات بحثهم ومن أهم التعريفات الواردة لها:

"تعريف القاموس التجاري سنة 1930 بأنها مجموع المميزات والقدرات والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذ لم يواكب المعارف النظرية، المميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن امتلاك القدرات والمهارات يساعد في اتخاذ القرارات وتنفيذها في المهن الذي يشغلها كل فرد في المؤسسة.

كما تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى أداء أمثل للوضعية أو النشاط لهذا عرفها ammait shomaker على انها قدرة المنشأة على بدل أو استخدام مواردها في موكب إعتيادي باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد".²

- نستنتج من هذا التعريف أن الإستغلال الجيد للوظيفة بتقديم الأداء الأمثل يقود المؤسسة إلى تحقيق الاهداف التي سطرته إضافة إلى أن نجاح المؤسسة هو من نجاح عمالها.

- كما تعرف أيضا الكفاءة المهنية في المجموعة المهنية الفرنسية "الكفاءة" بان الكفاءة المهنية تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".³

- ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن المهارات والخبرات لا تتم إلا عن طريق الممارسة للعمل وتأدية المهام ومن ثم تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين هذه المهارات والقدرات من خلال عمليات تكوينية

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وقيادة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر 1993، ص93.

² الحبيب ثابني الجليلي وبن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص ص 111، 111.

³ ريم حسن: التغيير في المؤسسات ودور الكفاءات-مدخل التنظيم، مجلة العلوم الانسانية حامد بسكرة، الجزائر، العدد 7، فيفري، 2005، ص184.

التعريف الإجرائي:

إن فالكفاءة المهنية هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى استغلال واستثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعيتها تلك المنظمة.

4- المؤسسة الصناعية

المؤسسة لغة: ورد في مجموعة لسان العرب لابن منظور أسس ، الأسس والأساس، كل مبتدئ شيء والأسس والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء وأسست دار إذ بنيت حدودها ورفعت من قواعدها".¹

اصطلاحا: هي وحدة اقتصادية للإنتاج"²

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج العوامل الإنتاجية من أجل إنتاج وتبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين خارجيين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن الشروط الاقتصادية التي تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع النشاط".³

نستخلص من هذا التعريف ان المؤسسة تمثل تنظيم اقتصادي يظهر مجموعة من القوانين والقواعد تحكمها وتسيرها وفق مجموعة من الاهداف تسعى لتحقيقها فهي منظمة إنتاجية تقوم بإنتاج السلع وتبادلها خارجيا مقابل قيمة مالية او تبادل سلعة بسلعة.

يعرفها الباحثين في مجال الإدارة بانها عبارة عن منظمة اجتماعية تضم أفراد أو مجموعات من الافراد تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية تترجم في شكل فئات إجتماعية مهنية ومستويات مهنية تفرص وجود علاقات سلطة وإشراف معينة تساهم في تطوير النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه.⁴

نستنتج من التعريف أن المؤسسة تضم أفرادا يقومون بمهن مختلفة تحكمهم قوانين وإطارات إدارية تنظم وتضبط سلوكهم في مكان عملهم.

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للإدارة والنشر، بيروت، 1956، ص - ص 6-7.

² PETITE LAROUSSE ILLUSTRÉ, PARIS, 2001, P387.

³ ناصر وادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

⁴ عبود صمويل: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1993، ص58.

إذن فالمؤسسة هي وحدة متناسقة بين أقسامها الفرعية والرئيسية والتي تتكامل مع بعضها البعض فتؤثر وتتأثر لتحقيق مجموعة من الاهداف التي تسطرها الهيئات القائمة عليها.

المؤسسة الصناعية:

يعرفها "شبيستر برنارد" انها أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بنسق تعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين او أكثر من أجل تحقيق الاهداف الموضوعية.¹

يبين هذا التعريف ان المؤسسة الصناعية هي مجموعة من أفراد اجتماعيين يتفاعلون فيما بينهم في اطار علاقات تعاونية لتحقيق مجموعة من الاهداف.

يعرفها أيضا "ناصر وادي عدوان" على انها هيكل تنظيمي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج او تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المؤسسة الاقتصادية هي مؤسسة مستقلة مالياً، وتسيرها مجموعة من القوانين هادفة من خلالها إلى تحقيق العملية الإنتاجية بواسطة الموارد البشرية وذلك بصفته عاملاً إنتاجياً يقوم بانتاج وتبادل السلع والخدمات المؤسسات الاقتصادية الأخرى ضمن شروط معينة.

التعريف الإجرائي

هي وحدة إنتاجية تضم أشخاص ذو كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما يمكن أن يتباع بسعر أعلى من تكلفتها.

¹ دراع عبد الله: دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، 2008، ص 15.

² ناصر وادي عدوان: اقتصاد المؤسسة مرجع سابق، ص 11.

5- المفاهيم المرتبطة بها:

التدريب: يعرفه "حبيب الصحاف" على أنه: «جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول»¹.

التأهيل: «إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين عن استعادة قدرتهم لمباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التأهيل عن التكوين من كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء»².

«برامج تكوينية: يقصد جيع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكورين وإحداث تغيرات في سلوكهم الوظيفي»³

«المهارة: يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال، وبالتالي فإن سبيل اكتساب المهارة فهي التجربة الفعلية واستعداد الفرد لهذه التجربة وحرصه على الاستفادة منها، كذلك فإن بعض برامج التدريب لما تصممه من طرق علمية تغرس بدور كثيرة من المهارات»⁴.

الإنجاز: هو الوصول إلى هدف أو تحقيق غاية أو حل المشكلة⁵.

وهو عبارة عن تغير في السلوك إلى الأفضل ونحن نتوقع ازدياد المعرفة والتمكن عنها عندما نقوم بالتدريب ويجذب العمل على تثبيت وتأمين المعرفة المكتسبة والعمل على تنفيذه وعلى ذلك فإن الانجاز يعني قياس الاستجابة في قت المعين⁶.

¹ حبيب الصحاف: معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1998، ص51.

² صلاح حوط : برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، المركز العربي لدراسات الأمنية والتدريب، الريان، 1999، ص182.

³ أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب، الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166.

⁴ محمد جمال الكافي: الاستثمار في الموارد البشرية مناقشة العالمية، دار الثقافة، مصر، 2007، ص245.

⁵ عثمان عمر عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية ، ط1، بنغازي 2002، ص13.

⁶ مجدي عزيز ابراهيم: معجم المصطلحات ومفاهيم التعليم التعلم، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2009، ص159.

المعارف: مجموع المعلومات والمعطيات المكتسبة من خلال الأنشطة¹.

الفعالية: هي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها².

الأداء: هو الانجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد³.

الانتاجية: الاستخدام الكفؤ للموارد المستخدمة واستبدال هذه الموارد المستخدمة بآلات أخرى وأعمال أكثر تأهيلا لتحسين الانتاجية⁴.

سابعا: الدراسات السابقة

1-الدراسات الجزائرية:

دراسة بوقطف محمود: وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم اجتماع تحت عنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية 2013. وقد اجريت هذه الدراسة بجامعة عباس لغرور خنشلة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع، وقد اعتمد أيضا الباحث على المقابلة والملاحظة والاستبيان في جمع البيانات.

وقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة ان يجيب على الاشكالية مفادها

كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟ والذي يندرج ضمن ثلاث تساؤلات فرعية تتمثل في:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

¹ نجم عود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم واستراتيجيات والعمليات، الوراق لنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص245.

² وائل صبحي ادريس وظاهر منظور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل عمان، 2009، ص 45.

³ محمد السعيد علي: موسوعة لمصطلحات التربية، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 39.

⁴ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص384.

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال اضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وافكار حديثة تساعد في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية.

- إن البرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين الموظف وبقية الزملاء وبين الموظف، كما توصلت النتائج إلى ان البرامج التكوينية تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظفين.

- إن التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة اضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة، كما يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والمحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع.

دراسة "سلمية بوخنان" وهي دراسة مكتملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان التكوين المهني والكفاءة الانتاجية وهي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب GP₁K نموذجا في سنة 2007-2008.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الشبه سوسيومترى وذلك من خلال استمارة اختبار السوسيومترى، إضافة إلى استخدامه للاستمارة والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق، وقد أجرى الباحث دراسة كل عينة من العمال في الشركة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وهو ما يعادل 108 عاملا من مختلف الأقسام.

وقد كان من بين اهداف هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع الكفاءة المهنية للعاملين وزيادة الانتاجية ومن هذا المنطلق حاول الباحث البحث عن العلاقة القائمة بين التكوين المهني وزيادة الانتاجية مجيبا على الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العمال وزيادة الانتاج؟

- هل زيادة معارف العمال تساهم في زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعامل وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية؟

- هل هناك علاقة بين زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعامل وارتفاع معدلات الأداء؟

وقد بينت نتائج دراسته في:

أن الدورات التكوينية تساهم في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في أداء العمل وانخفاض حوادث العمل والسرعة في انجاز العمل، وأن للتكوين المهني أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة على حد سواء والتي تتجسد بالنسبة للمؤسسة من خلال بلوغها إلى الأهداف التنظيمية المسطرة في ضوء استراتيجيتها المخططة وبالنسبة للفرد العامل في استثمار قدراته الكامنة في ضوء التعامل الفكري الحضاري الصحيح وذلك لإبرازها في شكل أفعال سلوكية تترجم أبعادها وواقعها.

أوجه التشابه والاختلاف

إن الغرض الأساسي من عرض الدراسات السابقة هو ارتباطها بموضوع دراستنا المتمثل في التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل، ومن بين الدراسات التي تناولناها الدراسات الجزائرية والتي أخذنا منها دراستين تناولت موضوعنا لكن باختلاف احد المتغيرات حيث تناولت هذه الدراستين متغيري التكوين واحد مؤشرات متغير الكفاءة المهنية والمتمثل في الأداء كما أن هذين الدراستين تختلف عن دراستنا من حيث الهدف والمكان والفترة الزمنية التي تم اجراء فيها الدراسة كما اختلفت من حيث نوع العينة المستخدمة وذلك باستخدامنا العينة التطبيقية واستخدامهم العينة العشوائية في حين تشابهت هاتين الدراستين مع دراستنا في استخدام نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، المقابلة والملاحظة.

2- الدراسات العربية:

دراسة "خالد يوسف السماني أحمد" تحت عنوان دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال قسم الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على كفاءة أداء العاملين والنتائج عنها وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال البترول والبالغ عددها أربع شركات، حيث يمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين حيث بلغ عدد أفراد الدراسة 200 موظف، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختيار فرضيتها قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجه علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك يعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتباطات ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات.
- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءات أداء العاملين وفق مناهج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على الوجه الصحيح.
- ضرورة اشراك جميع المستويات من العاملين في دورات تدريبية وخاصة التدريب المهني وضرورة القيام بعملية تقييم الدورات التدريبية للوصول إلى الهدف المنشود.

دراسة "محمد عباس ديوب وآخرون" تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية جامعة تشرين لدراسات والبحوث العلمية اللاذقية، سوريا، العدد، 29، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة كما تهدف إلى دراسة وتحليل وقياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور والسلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة حيث اجريت هذه الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني حيث أخذ الباحث ثلاثة عينات العينة الاولى خاصة بالأفراد العاملين العينة الثانية خاصة بالرؤساء والمشرفين الجوبيين والمدرسين، العينة الثالثة خاصة بالركاب، كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفين لاستقصاء واحدة موجهة للعمال والرؤساء والمشرفين الجوبيين والمدرسين والثانية فهي موجهة لعينة الركاب وزعها كما يلي:

العينة الأولى: وقام الباحث بتوزيع 120 استبانة على افراد العينة وتمكن من استعادة 100 استبانة صالحة لدراسة.

العينة الثانية: وزعت عليها 80 استبانة وتمكن من استعادة 30 استبانة صالحة.

العينة الثالثة: وزعت عليها 100 وتمكن من استعادة 94 استبانة صالحة.

كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين، المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة وخلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز اثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

وقدمت الباحثة للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تطوير وتحدي البرامج التدريبية على تحقيق التميز في لأداء الخدمة المقدمة.

- ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمن البرامج التدريبية والمدة الزمنية المقررة لتلك البرامج.

أوجه الاختلاف والتشابه:

لقد أخذنا هاتين الدراستين العربيتين باعتبارهما مهمتين لموضوع دراستنا والتي تناولت مؤشرات التكوين والكفاءة المهنية المتمثلة في التدريب والأداء كما اختلفت عن دراستنا من حيث هدف الدراسة.

فالأولى تهدف إلى التعرف على الواقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول، أما الثانية فتهدف إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري وهذين الهدفين يختلفان عن هدفنا من الدراسة الذي يتضمن معرفة علاقة التكوين بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل، كما أن مجتمع البحث مغاير تماما عن مجتمع دراستنا، بالإضافة إلى أن هاتين الدراستين تختلف فيما بينهما في حجم العينة بحيث أن العينة في الدراسة الثانية أخذت أكثر من عينة واحدة.

كما أن هاتين الدراستين استخدمتا العينة العشوائية، أما نحن فقد استخدمنا العينة الطبقية العشوائية في حين تشابهت مع دراستنا في استخدام المقابلة والملاحظة والاستمارة وطريقة تجزئة هذه الأخيرة.

3- الدراسات الأجنبية:

دراسة "تشارلز كينغستون ياودزاميسي" 2012 CHARLES KINGSTON YAODZAMESI بعنوان آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في THE HUMGER PROJECT_GHMAR وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها واستند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات والمقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة وتمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي 82% من بين العدد الموزع كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

- تبدل المؤسسة قسارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنصة وعملياتها اليومية.

- اقترح أيضا انشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

دراسة غيثجي أنجيلا ANGELA GTHINJI بعنوان آثار التدريب على أداء الموظف.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين واجريت الدراسة على موظفين الخدمة المدنية الدولية في الصومال وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي كما استعانت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال وتم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة، وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة ثم تحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة وذلك باستعمال الأساليب الاحصائية من نسب مئوية وتحليل التباين والتحليل الثنائي المتغير حيث خلص الباحث الى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل وبالتالي التأثير على أدائهم كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

وفي الأخير قدمت الباحثة من خلال النتائج التي توصلت اليها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

- إجراء التدريب من وقت إلى آخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات والابتكار وتحقيق أداء فضل.

- تحتاج إدارة UNSO management إلى تقييم استراتيجيتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف:

من خلال تطرقنا للدراسات الأجنبية كدعم لموضوع دراستنا فقد لاحظنا أن الدراستين الأجنبيةتين التي أخذناها تناولت مؤشرات موضوعنا المتمثلة في التكوين الذي يقابله التدريب والكفاءة التي يقابلها الأداء وهذا لأننا لم نجد دراسات أجنبية تناولت موضوع دراستنا المتمثل في التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل بصيغة مباشرة، كما أنها اختلفت من حيث الهدف والمكان والزمان لكل

دراسة وأيضا مع دراستنا. كما أن هاتين الدراستين اختلفتا فيما بينهما من حيث استعمال الأساليب الإحصائية فنجد الأولى استعملت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تفسير وتحليل البيانات وهذا الأسلوب لا يتماشى مع طبيعة فرضيات دراستنا وبالتالي فالدراسة الثانية تشابهت معنا في استخدامها للنسب المئوية وغيرها. كما تشابهت هاتين الدراستين من حيث استخدام المنهج الوصفي وكذا أدوات جمع البيانات.

أوجه الاستفادة:

- بعد التطرق إلى مجمل الدراسات السابقة التي أعطت لموضوع دراستنا رؤية عامة أوضحت لنا خلفيات متغيري دراستنا وكذا الاطلاع على مجتمع وعينة بحث المدروسة ومعرفة طريقة وكيفية توظيفها واختيارها، وأيضا ساعدتنا في معرفة الأدوات المهمة التي تسمح لنا بجمع البيانات بطريقة سهلة وواضحة.

- كما ساعدتنا الدراسات السابقة من خلال النتائج التي توصلت إليها إلى معرفة ضرورة التكوين وتأثيره على الكفاءة من خلال تحسين وتطوير المهارات لدى العمال داخل المؤسسة وأيضا مدى نجاح التعاون والتناسق بين العمال والادارة، وذلك من خلال اهتمام الادارة بتنمية قدرات الابداع لديهم والذي يقابله في نفس الوقت الدقة والسرعة في الإنجاز وبالتالي تحقيق الأهداف.

- فمن خلال هذه الدراسات التي تطرقنا إليها أوضحت لنا مدى أهمية التكوين وعناصره على الفرد والعمال والمؤسسة وهذا ما دفعنا إلى تناول عنصر التكوين ومعرفة علاقته على مستوى الكفاءة المهنية.

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة، حيث عولج فيه كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءاً بإشكالية الدراسة التي تدور حول التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية وتحديد فرضياتها وصولاً إلى أهمية أهداف الموضوع وأسباب اختياره وكذا تحديد وتوضيح المفاهيم الرئيسية المعتمدة في الدراسة التي تخدم الموضوع ثم جاء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تساعد في الدراسة وكذا صياغة أسئلة الاستمارة.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

ثالثاً: النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن المفكرين منذ أن أسهموا في دراسة المؤسسة وإطارها التنظيمي ومشاكلها وخاصة دور الثورة الصناعية في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما أحدث انقلابا فكريا أدى إلى توجه العديد من الباحثين والمفكرين لاستقراء وتحليل معالم هذا التغير، وقد تبلورت هذه التطورات والتصورات الفكرية في العديد من النظريات الإنسانية التي حاولت تقديم تفسير للمؤسسة من حيث التنظيم والإدارة والأفراد العاملين بها والخوض في كل العوامل والمبادئ التي تقوم عليها، ولقد تطرقنا إلى هذه النظريات التي ارتنت أن تكون مكملة للموضوع دراستنا والتي قمنا بتبويبها إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

- النظريات الكلاسيكية.

- النظريات النيوكلاسيكية.

- النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- النظرية البيروقراطية

« يمثل التنظيم البيروقراطي في الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل التقليدي وقد ظهر هذا الاتجاه ونمى مع كبر حجم المنظمات مما دعى الكثيرون إلى محاولة فهم وتفسير طبيعة هذه المنظمات والطريقة المثلى لإدارتها التي وجدت من خلال دراسة المنظمات التي تشترك في خاصية واحدة وهي الاتجاه نحو الرسمية ومن ثم نحو البيروقراطية»¹، ويعد ماكس فيبر أول من استخدم مصطلح البيروقراطية لاعتقاده أن أي شكل من التنظيم أصبح الخاصية التي تميز المجتمع الصناعي الحديث عن المجتمعات القديمة وحب أفراده للمادة وطموحه بالانفراد بالسلطة، واهتمام رؤساء المؤسسات بتوسيع أعمالهم وزيادة أرباحهم وهذا ظهر بظهور الثورة الصناعية.

وقد ركزت أعمال ماكس فيبر على وضع نظرية في سلطة البيروقراطية بحيث تعتبر البيروقراطية «القوة والنفوذ وتعتبر أحد الأنماط التنظيمية المعقدة، فكل التنظيمات كبيرة الحجم والتخصص يعملان على زيادة المهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل»²، «وقد استخدم فيبر مفهوم الترشيح لإضفاء الصبغة العقلانية على الفعل باحثاً عن أفضل الطرق للأداء، وليحدد به شكل النشاط الاقتصادي الرأسمالي والسلطة البيروقراطية»³.

وعليه فإن الأداء الجيد والخبرة والمهارة تعد أحد المحددات الأساسية داخل التنظيم باعتبار أن الكفاءة تحقق النتائج المطلوبة من انجاز الأعمال بسرعة ودقة والزيادة في المردودية الإنتاجية وزيادة الأرباح وانخفاض في التكاليف وهذا ما تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه، وهذا أيضاً ما أشار إليه فيبر في صفات المنظمة البيروقراطية، فإضافة إلى الدقة والسرعة نجد الوضوح والإلمام الكامل بالمتطلبات وتنفيذ الأوامر التي يأتي بها المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وبما أن البيروقراطية عند ماكس فير ركزت على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية وتحقيق الأهداف فهي بذلك تحث على العمل

¹ علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية، ط2، 2005، ص57.

² عاطف غيث وأخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979، ص42.

³ سعد مرسى بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص93.

المتواصل وتوزيع الأعمال بأسلوب ثابت ومستقر، والابتعاد عن العلاقات الغير رسمية التي لا تعطي فائدة للعمل، والتعامل بشكل رسمي إضافة إلى ذلك العمل على إيجاد اجراءات ثابتة لترقيته والتقدم المهني، الذي يكون من خلال رفع الكفاءات الفنية عن طريق البرامج التكوينية التي تساعدهم في تحسين مستواهم المهني.

وعليه مما سبق فالبروقراطية " لماكس فيبر " قد جعلت من العامل آلة دون إعطائه فرصة لبناء علاقات غير رسمية أثناء العمل، وهذا لإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، وهذا بالتالي حتما سيؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة منها التراجع في مستوى الأداء، وبالتالي تراجع نسبة الانتاج. وأيضا الانفراد بالسلطة والقرارات وعدم مشاركة العمال الآخرين بالإصغاء لأرائهم؛ إضافة إلى تمسك البروقراطية بالمعايير الموضوعية في تعيين وتوظيف أعضائها من الخبرة والتعليم فذلك من شأنه أن يؤدي إلى خلق مستويات اجتماعية متباينة سواء داخل التنظيم أو في وسط المجتمع لأن التركيز على الخبرة والمعرفة والتعليم يسمح لمن لديهم الامكانيات المادية بأن يحتكروا التنظيمات لأن الامكانيات التي تسمح لهم بمواصلة دراسات تستغرق وقتا طويلا، تمكنهم من التموغ أحسن داخل التنظيمات، ويصبح النمو البروقراطي في هذه المجتمعات من العوامل التي تؤدي إلى القضاء على مبدأ تكافؤ الفرص ومن ثم على المساواة والعدالة الاجتماعية.

2- نظرية التكوين الإداري

تتمثل نظرية التكوين الإداري في أعمال " هنري فايول " الذي قام بتحليل الأسس العلمية والعملية الإدارية في التنظيمات وطبيعة تقسيم العمل كمبدأ مهم داخل العمل التنظيمي، وهذا نظرا لطبيعة عمله في المصنع، حيث انبثقت أفكاره ومبادئ نظريته من خلال الواقع وممارسته الفعلية للعمل الإداري.

وقدم "هنري" مفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ.

وقد خلاص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والتي تتمثل هذه النشاطات في:

«النشاط الفني: ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.

النشاط التجاري: ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.

النشاط المالي: ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.

النشاط الأمني: يقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.

النشاط المحاسبي: النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.

النشاط الإداري: هو النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة»¹.

وعليه يجب على المؤسسة مهما كانت أن تتوفر على هذه الأنشطة وأن يقوم بتنفيذها العمال ذو الكفاءات العالية وامتلاك قدر كافي من المعلومات وذلك على حساب اختلاف وتنوع الوظائف الإدارية، وبالتالي وجب امتلاك جميع العمال بمختلف رتبهم الإدارية من الأعلى إلى الأسفل على مختلف المهارات والقدرات لممارسة الأعمال المنوطة لهم بالسرعة والدقة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، ومن أجل ذلك وضع فايول أربعة عشر مبدأ والذي يعتمد تطبيقه تطبيقاً سليماً على الخبرة والقدرة وتتمثل هذه المبادئ في:

«- مبدأ تقسيم العمل

- مبدأ السلطة والمسؤولية

- مبدأ النظام والانضباط

- مبدأ وحدة الأمر والرئاسة

- مبدأ وحدة التوجيه

- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة

- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها للمنظمة

- مبدأ المركزية.

- مبدأ تدرج السلطة.

¹ لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص51.

- مبدأ الترتيب والتنظيم.

- مبدأ المساواة والعدل.

- مبدأ ثبات العاملين

- مبدأ المبادرة.

- مبدأ التعاون والعمل الجماعي.¹

ومن خلال هذا ركزت أعمال "فايول" على ضرورة تواجد عاملي الخبرة والكفاءة في المستويات الإدارية والوظائف إضافة، إلى ذلك تأكيده على تدريب وتأهيل جميع العمال في كافة المستويات المهنية لكونه يعمل على تنمية القدرات والخبرات وتدعيمهم باكتساب معارف ومهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية وممارسة الأعمال بأكثر سرعة ودقة في الإنجاز؛ وذلك من خلال التكوين المستمر والتعليم وهذا ما يتضمنه مبدأ تقسيم العمل والتخصص إضافة إلى ذلك يؤكد فايول على الأداء الجيد والمتنوع والإنتاجية المرتفعة تبقى مرهونة بمدى استمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين.

إلا أن هذه النظرية رغم تأكيدها على تطبيق المبادئ وحسن استغلال الكفاءات والإطارات الإدارية إلا أن ذلك لا ينطبق مع طبيعة البيئة التي نعيش فيها ومع التغيرات التي تطرأ عليها باستمرار، إضافة إلى ذلك أن العامل داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من أكثر من شخص واحد.

كما أن هذه النظرية اهتمت بالجوانب الإدارية وتقسيماتها وأهملت الجوانب الخارجية التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم، وبالتالي التأثير عليه وأيضا ظهور الصراعات داخل البيئة التنظيمية بسبب إغفال الإدارة لأهداف العامل والاهتمام فقط بأهداف المؤسسة.

في حين أن هذه النظرية تشترك مع المحيط الإداري في وقت ايجابي من ناحية تكوين العمال وتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم بضمان السير الحسن للتنظيم الإداري وتحقيق أهداف تنظيمية.

¹ لوكيا الهاشمي: المرجع السابق، ص ص 54-56.

3- الإدارة العلمية

لقد اهتمت الإدارة العلمية بكفاءة وفعالية التنظيمات وتركيزها على كيفية تحسين ورفع انتاجية العمال، ومن أهم الباحثين الذين اهتموا بالإدارة العلمية نجد " فريدريك تايلور " الذي سمح عمله كمهندس في المصانع إلى ملاحظة التباين والاختلاف في كفاءة العمال وتدني الإنتاج وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال حول العمل، ومن خلال هذه المشكلات قام بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل لإدارة العمل؛ أيضا اكتشف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة الأعمال وتتمثل هذه المبادئ في:

«وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية حديثة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.

- أن يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية، وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.

- أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.

- أن يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال»¹.

وقد تبنى تايلور مفهوم الإنسان الاقتصادي وذلك بدراسة الزمن والحركة أي أن العامل يعمل من أجل الحصول على العمل لأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يدفع العامل إلى العمل، كما اتصفت الإدارة العلمية بمركزية السلطة واتخاذ القرارات وما على العمال سوى تنفيذ الأوامر والتوجيهات، وبالتالي عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل لأنهم في نظر الإدارة يفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم فهم في حاجة إلى الرقابة والإشراف، حيث ينظر تايلور للعامل أنه يشبه الألة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل التوجيه بما يطلب منه تنفيذه بصفته الفردية.

كما كان من اهتمامات تايلور التركيز على كيفية زيادة الإنتاج وتنمية ورفع كفاءة العمال لأداء العمل بصورة أسرع وبكفاءة أعلى، وأن بدون الخبرة والمهارة والتدريب المستمر لا يمكن للعامل تأدية عمله بمستوى

¹ رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص103.

جيد، وقد اعتبرت التكوين أفضل الطرق والأساليب لتطوير كفاءة العمال وانتاجيتهم والذي يكون تحت إطار اكتساب مهارات جديدة وتطوير القدرات العلمية والعملية خاصة التي تتطلب جهد عضلي؛ وانجاز المهام بكل فعالية وجدارة وتحقيق أكبر ربح ممكن مع اعتبار التكوين أنه جزء أساسي من عملية رفع كفاءة العامل داخل التنظيم والذي يهتم به مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

ومع كل هذا كانت نظرية الإدارة العلمية مجحفة في حق العامل بحيث لم يترك له متسع من الحرية وقضت على كل أشكال المبادرة لديه، وجعلت منه مجرد آلة وجدت للعمل فقط كما أنها اهتمت فقط بالعمل والعامل وأغفلت طرق اتخاذ القرارات الخاصة بالمسؤولين ونشاطات الفاعلين الآخرين، وأيضا أهملت الجوانب الإنسانية التي تتمثل في الفروق الفردية بين العاملين والفروق المورفولوجية والذهنية والنفسية، بالإضافة إلى إهمالها لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغباته ودوافعه وقيمه الروحية والفكرية، وأيضا أفرطت الإدارة العلمية في تركيزها على الجوانب المادية باعتبارها دوافع تساهم وحدها في تحفيز العمال على العمل بأقصى طاقتهم.

وباختصار نجد أن الإدارة العلمية تبنت أفكار البروقراطية من خلال تناوله تقسيم العمل والاختيار العلمي للعاملين والتدريب فنظرية الإدارة العلمية اهتمت بتكوين العمال كعامل من العوامل الأساسية التي تساهم في الزيادة الإنتاجية.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

« ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها لدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات، فقد ركزت هذه المدرسة بصورة أكثر اهتمامها على موضوعات علم النفس الصناعي لإدخال التطورات والتعديلات عليها ولتقييم الثورة الألية عموما. ويعتبر من أهم رواد هذه المدرسة "إلتون مايو" والذي توصل إلى بعض الحقائق التي استمدها من نتائج العديد من الدراسات الأمبريقية والتي تتمثل في:

- أن كمية العمل التي يقوم بها لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.

- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت احدى المجموعات تضع مقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

- الاستنتاج المهم بهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين، فالمعنويات المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل، وبذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين».

وبالتالي فالفرد يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة حيث أن زيادة الإنتاج والرضا في العمل يتطلب اتصالات ومعلومات واضحة ومفتوحة للجميع بين المشرفين والعاملين والإدارة، وذلك من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل النفسية التي تريح العاملين وتولد لهم الشعور بالمكانة والأهمية، وبأنهم جزء من العملية الإنتاجية وليس مجرد آلة ضمن الآلات الموجودة في العمل ويزيد شعورهم بالمسؤولية وبرفع معنوياتهم ويحقق اندفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج والبقاء في العمل واستمرار المؤسسة.

وقد كان الهدف الأول من دراسات "مايو" هو إيجاد العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية أداء العمال التي شملت الظروف الفيزيائية للعمل ومدى تأثيرها على أداء العمال.

«لكن هذه الدراسة فشلت لأنها لم تجد أي علاقة ارتباطية قائمة بين متغير الإضاءة وفعالية أداء العمال، لكنها توصلت إلى نتيجة إيجابية والمتمثلة في وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصنع، حيث تبلورت هذه الفكرة عند "التون مايو" في تأكيده على أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من الحاجة الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة»¹. كما أن دراسة مايو تعتبر دراسة مناسبة في الوقت الحاضر وقابلة للتطبيق في كافة المجالات فالمؤسسة مهما اختلفت أماكنها ومجالاتها ووظائفها، ولا تعد مكان للعمل فقط بل أيضا تمثل بيئة اجتماعية يتفاعل فيها العاملون مع بعضهم البعض وهذه البيئة بحد ذاتها تؤثر في كمية وجودة العمل والمنتج، إضافة إلى ما جاء به "مايو" في دراسته التي ارتكز اهتمامه على الجوانب الاجتماعية وإهماله للجوانب الاقتصادية بصفة هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في زيادة دافعية انتاجية

¹ السيد الحسن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 134.

الفرد وذلك لأن انخفاض الأجر وبقاء العمل الجماعي يؤدي دون شك إلى دوران العمل وتركه في بعض الأحيان.

وعليه ينظر "إلتون مايو" إلى التكوين على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما تحسن العامل في وضعه المهني وأتيحت له فرصة التكوين كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية للعمل الأمر الذي يزيد من الانتاجية ويحقق الرضا والاستقرار للعاملين؛ وعلى إدارة المؤسسة أن تنظم دورات تكوينية من شأنها إمداد العمال بالمعلومات والمعرفة اللازمة وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تتضمن تفاصيل الأداء ووظائفهم كما أن برامج التكوين تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق التي تحمل المسؤوليات وتفتح لهم آفاقا للابتكار والإبداع.

ثالثا: النظريات الحديثة

1- نظرية النظام التعاوني

لقد اهتم "برنارد" بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية من خلال إبراز أهمية تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة، ودعا إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمؤسسة لدى العاملين من خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة الأهداف وإعطاء لهم فرصة التعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، حيث اعتبر أن الفرد هو العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم، وعلى المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون وإلا فإن المؤسسة لن تستطيع تحقيق أهدافها واستمرارها.

أكد "ستر بارنارد" في كتابه "وظائف المدير" على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري واعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه التعاون بين القيادات الإدارية مع العاملين وليس استخدام القائد الإداري للسلطة وإصدار الأوامر، كما أكد على أن النظام التعاوني يقوم على التعاون بين فردين أو أكثر وهذا من أجل تحقيق هدف معين ولهذا يشترط توفر ثلاث أدوات أساسية في التنظيم من أجل بقاءه وهي:

- وجود هدف مشترك بين جميع أفراد التنظيم.

- توفر الاتصالات وانتقالها بين جميع أفراد التنظيم.

- ضرورة وجود رغبة في العمل والإنجاز لدى كافة أفراد التنظيم بحيث توفر الحيوية والاستمرار وهذا في إطار عنصرين أساسيين وهي الكفاءة والفعالية¹.

ومن خلال هذا يشجع برنارد الأفراد العاملين داخل المؤسسة على التعاون والعمل بفعالية لأجل تحقيق الهدف التي تضعه المنظمة، وذلك بغرس أفكار في أذهانهم توهيمهم بأن أهداف المنظمة تتفق مع أهدافهم الشخصية حيث أكد برنارد على زرع الروح الجماعية وتحسين سلوكهم وكفاءاتهم، من خلال الاهتمام بدوافعهم ورغباتهم النفسية الاجتماعية.

فتحسين مستوى الأداء حسب "برنارد" يكون ضمن مدى سهولة وتوفر الاتصالات وتلقي المعلومات ونقلها بكفاءة، فعامل الاتصال يساهم في تماسك الهيكل التنظيمي.

" كما أكد برنارد على نوعين من الوسائل المستعملة في المنظمة من أجل تحسين أداء الأفراد وهما:

- القهر وما يقابله من اجراءات كالعقاب مثلا.

- الترويج للحوافز وتبريرها والعمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز.

وحسب برنارد فإن التسيير الناجح لا يلجأ إلى سلاح القهر والعقاب إلا لضرورة القصوى، وأن يستفيد كثيرا من استخدام أسلوب الحوافز الإيجابية².

- وبالرغم من تأكيد برنارد على أهمية وضرورة توفر نظام الاتصال والحوافز التي تساعد في زيادة رغبة الأفراد في العمل وزيادة أدائهم، إلا أنه أهمل الأدوات التنظيمية الأخرى التي تؤثر أداء الأفراد كتقييم الأداء، كما أنه من غير الممكن أن تكون أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف أعضاء التنظيم لأن الأهداف الفردية والجماعية تختلف فيما بينها، فكل فرد داخل التنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه على حساب الآخر وكذلك المؤسسة إضافة إلى ذلك لا يمكن للمؤسسة أن تحقق رغبات الأفراد كلها لأن هذه الرغبات تتغير من وقت إلى آخر وتشبيعتها دفعه واحد غير ممكن، كما أن أسلوب الحوافز والعقاب لا يمكن القياس بهما مستويات

¹ ابراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص42.

² مرجع نفسه، ص45.

الأداء لأن ليست الدوافع والحوافز والرغبات هي الوحيدة التي تؤثر على مستوى الأداء بل كذلك الحوافز المادية.

وبالتالي فتحسين مستويات الأداء يكون من خلال تواجد عناصر الاتصال والتفاعل بين الأفراد وكذا التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

2- نظرية المورد البشري

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد وقد بدأ استعماله من مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليس مجرد أفراد يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم وقد قام هذا المدخل على:

- أن الفرد عبارة عن استثمار إذا أحسنت الإدارة تنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبني في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاج.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفيذ مراعية التوازن بين الحاجات الأفراد وأهداف المنظمة¹.

ومن بين أهم الأفكار التي قامت عليها هذه النظرية نجد:

- في محاولة المنظمة للتكيف مع حركة البيئة تحتاج إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فعاليتها داخل المنظمة، وتعد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة لإستفادة منها في نشاطات أخرى².

¹ على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص 47، 49.

² خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2005، ص 27.

وعليه يتضح من خلال ما جاءت به نظرية الموارد البشرية أن المورد البشري هو قوة فعالة يجب استثمارها بشكل أفضل من قبل المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها لأن المورد يملك روح الإبداع والاختراع والقدرة والخبرة اللازمة في أداء العمل بمستوى أعلى وأيضا امتلاكه دوافع داخلية تحفزه على بذل جهد أكبر وإبراز ما لديه من المهارات التي تتوافق مع المتطلبات المهنية مما يجعله يتفوق ويرتقي في سلم الدرجات المهنية إلى جانب امتلاكه القدرة على المنافسة بين زملائه مما يجعله أكثر فعالية وأكثر إنتاجا.

لهذا أولت هذه النظرية المورد البشري اهتماما كبيرا بصفته عنصرا فعالا في تحقيق الأهداف وعنصرا ضروريا في تقييم المؤسسة من نجاحها أو فشلها، ومن هذا أعطت لعملية التكوين دورا في زيادة كفاءة العمال داخل التنظيم وإعدادهم إعدادا معرفيا وعمليا من خلال إمدادهم بمختلف المعلومات والمعارف التي تتلاءم وتتوافق مع قدراتهم ورغباتهم.

كما بينت هذه النظرية أن التكوين لا يشمل الفرد العامل البسيط فقط بل تشمل كافة الإطارات الفنية والإدارية من الأعلى إلى الأسفل، وذلك من أجل اكتساب المهارات الجديدة وتطوير الكفاءات مواكبة لتطورات العصر، وكل ذلك لأجل مواجهة مختلف التحديات.

وعليه فالمورد البشري هو مصدر كل الطاقات والابتكارات، وكل نجاح تحققه المؤسسة يعود إليهم بالدرجة الأولى، حتى لو تعاونت معهم امكانيات مادية أخرى في عمليات الإنتاج، كما أن رأس المال البشري يعتبر وسيلة لزيادة الدخل والإنتاج بدلا من الأهداف وغايات هؤلاء الأفراد باعتبارهم كمدخلات لزيارة الانتاج.

وبالتالي اعتبرت هذه النظرية المورد البشري وسيلة إنتاج وأغلقت الجوانب الفيزيولوجية والاجتماعية وغيرها.

3- نظرية اتخاذ القرار

إذا كان النموذج البيروقراطي الفيبيري واتجاه الإدارة العلمية ينظران للأفراد نظرة سلبية حيث أنهم يؤدون الأدوار ويقبلون التوجيهات وغير قادرين على ممارسة أي نوع من التأثير على العمليات التنظيمية فإن نظرية صنع القرار تنظر إلى الأفراد باعتبارهم قادرين على وضع القرار وحل المشكلات التنظيمية، وبذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يركزون على الجوانب الفكرية والعقلانية في السلوك التنظيمي كما ربطوا الجوانب

الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم ويرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار الى "هربرت سيمون" الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفاً، لأن الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها"¹.

" وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف، كما أن البدائل التي يتم اختيارها لا يمكن حصرها بأسلوب خالص ولذلك تصبح الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الدقيق للإطار الذي يشغله الفرد، حين يتخذ قراراته"².

وهذا يقربنا من الرشد واتخاذ في القرارات ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه ورسم الأهداف التي توجه السلوك مع تحديد الآليات الضرورية للإنجاز كالقواعد الرسمية ووجود قنوات الاتصال وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في اتخاذ قراراته.

وهذا يعني أن البرامج التكوينية تساهم في صنع القرار بطريقة تتلاءم مع متطلبات الجهاز التنظيمي وتحقيق أهدافه، وأيضاً تساعد أعضاء التنظيم كافة بمختلف مناصبه على تحمل المسؤوليات.

وحل جميع المشكلات التي تواجه المؤسسة، إضافة يساعد التكوين في تقليل الوقت والجهد المستغرق في البحث عن الحلول الممكنة من خلال اكتساب الفرد العامل القدرة والمعرفة، وامداده بالثقة في مؤهلاته واكتساب ثقافة اتخاذ القرار.

بمعنى يعتبر التكوين في نظر هذه النظرية أنه أداة فعالة تستخدمها المؤسسة في تعليم وزيادة الخبرات والمؤهلات العلمية والعملية التي تمكنه من صياغة قرارات حاسمة وصحيحة تستفيد منها المؤسسة حاضرا

¹ رابع كعباش: مرجع سابق، ص142.

² محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط3، 1986، ص178.

ومستقبلاً، كما أن تحسين الأداء وكفاءته يساهم في الارتقاء في السلم المهني ومنه زيادة صلاحية اتخاذ القرارات بشكل كبير.

ومن هنا نلاحظ ان البرامج التكوينية تعمل على رفع كفاءة العمال في اتخاذ القرارات وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤوليات المعطاة لهم، وبالتالي فقد ارتكزت نظرية اتخاذ القرار على الحياة التنظيمية المستقرة واغفلت الجوانب الخارجية المحيطة بالتنظيم منها البيئية والمجتمعية، كما أنه من الصعب أن يكون لدى صانع القرار معرفة كاملة بكل الحلول الممكنة للمشكلات وأيضا صعوبة امتلاك القدرة على التنبؤ بكل العواقب والنتائج، كما أن هذه النظرية تناولت الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في الوقت ذاته والسعي الى التوافق والانسجام بين هذين الجانبين.

إلا أنه لا يمكن بالضرورة أن تتوافق مع أحد المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وأيضا قد أغفلت نظرية اتخاذ القرار طبيعية الصراع الداخلي الذي يحدث عند عملية اتخاذ القرارات التنظيمية نفسها.

4- الفلسفة الادارية

يستند "دوفلاس مغريغور" إلى افتراض يقول بأن عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية ادارية معينة ويرى أن العاملين في المنصة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير، وقد تناول "مغريغور" الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية (x) والتطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية (y) .

ويمكن ايجاز خصائص كل نظرية كما يلي:

1- نظرية (x): أن العاملين يكرهون في المتوسط العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر المكان وتنفيذ العملية الانتاجية بأقل من طاقتكم الحقيقية في الأداء.

نظرا لكراهية العاملين للعمل فإنه يجب أن يتم اجبارهم على أدائه ويتبعى إخضاعهم للرقابة والتهديد المستمر بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية لدى فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الانتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها¹.

- وبالتالي فحسب نظرية (x) فإن وسائل العقاب والتهديد هي التي تحفز العمال على أداء المهام، ومستوى أدائهم ينخفض كلما تراجعت المؤسسة في وسائل الرقابة والإشراف وحثهم كل العمل باستمرار وحسبها أيضا أن الخمول والكسل وعدم الرغبة في أداء العمل لا يحقق نتائج ايجابية وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- نظرية (y):

لقد لاحظ "مغريغور" ضرورة ايجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الادارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية القائمة على نظرية (x) والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ونظام السيطرة مما جعل "مغريغور" يطرح بالمقابل سيمات (x) و (y) على الوجه التالي:

- أن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه".

لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الانساني بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثير في هذا المجال.

- إن متوسط الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار. إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته ويتجنبها فقط حينها لا تحقق أهدافه في طموحاته².

¹ لوكيا هاشمي: نظريات المنظمة: مرجع سابق، ص ص 96، 97.

² المرجع نفسه، ص 98.

فالإنسان حسب هذه النظرية إنسان طموح وذكي يريد ان يعمل ويحب عمله كون العمل بالنسبة له مطلب ضروري، كما أنه يتمتع بالقدرة على ابداع والمبادرة والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق الأهداف، ولأجل استغلال طاقته الكامنة على المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية من شأنها أن تزود العمال بالمعلومات والمعرفة الفنية اللازمة وبأساليب وطرق الأداء الضرورية وهذا ما يولد لهم روح المسؤولية ويفتح لهم مجال الأبداع والانجاز، كما تولى هذه النظرية أهمية تكوين الموارد البشرية للأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرون على تحمل المسؤوليات ولديهم الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما ركز مغريغور على ضرورة مراعاة الطبيعية الانسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلائم مع المتطلبات الوظيفية، إضافة على الرئيس اشباع حاجات مرؤوسيه كالحاجة إلى الاستقرار في العمل والحاجة إلى الترقية، والإعتراف بالمهارات والابداعات في مجال العمل، والحاجة إلى زيادة الأجر وإلى الأمن والحاجة إلى التكوين.

حيث ساعدت هذه النظرية في سياق دوافع الأفراد والسلوك الجماعي والعلاقات المتداخلة في العمل وأيضاً أهمية العمل للعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، لكن الضغط المستمر والترهيب لحل العمل يولد أمراض نفسية وكراهية نحو العمل، وبالتالي ليس وإنما العقاب والتخويف يحفز على الأداء، بل يؤدي إلى تراجع في مردودية العمل وبالتالي انخفاض في العملية الانتاجية.

5- نظرية الدافعية:

في سنة 1967 قدم "ليكرت" إطاراً جديداً لنظرية التنظيم حتى تؤكد هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية وتأثير سلوكيه على فعالية التنظيم، فالمؤسسة بالنسبة إليه ليست فقط هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأقسام والادارات وأيضاً مجموعات عمل ترتبط ببعضها البعض من أدنى التنظيم حتى قمته، حيث "يعرف التنظيم على أنه عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الاعمال المتناسقة لأعضائه"، كما أنه عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على أساس مجموعة عن الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف، كما أن تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض.¹

¹ السيد الحسن: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 131.

- أي أن هذه النظرية قد أولت العامل أهمية في المؤسسة في حدوث العمليات الإنتاجية باعتبار أن العامل يمتلك قدرات ومهارات تؤهله إلى انجاز مهامه بكفاءة عالية.

وترى هذه النظرية أن الوسيلة التي تعمل على تنمية وتطوير المهارات والرفع من مستوى أداء العمال تمكن في العملية التكوينية التي تقوم على تزويد العمال بكل المعلومات والتقنيات التي تتماشى من تطورات العصر والتي تلائم طبيعة نشاطه وتدفعه إلى تحقيق الإنتاجية بكفاءة وبجودة عالية، لأن كفاءة المؤسسة وفعاليتها من كفاءة وخبرة اطاراتها التنظيمية.

ولهذا يؤكد "ليكرت" على أهمية العامل داخل المؤسسة، وما على المؤسسة أن تقوم بإشباع رغباته وحاجاته من أجل رفع روح المعنوية لديه وزيادة الإنتاجية وتأمين الاستقرار وتوطيد علاقات العمل بين الجماعات، لأن كفاءة المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل، وفي هذا الصدد يرى "ليكرت" بأنه على المديرين الاهتمام دائما بالقوى الدافعية الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد العامل من التنظيم وأهدافه، ومن خلال تسهيل قنوات الاتصال ورفع الأجور الكافية والتكوين المستمر¹.

ونستنتج من هذه النظرية أن العامل مصدر أساسي في العملية الإنتاجية ويعد تكوينه وتزويده واكسابه للمعلومات والمهارات والمعارف الجديدة دافعا وحافزا في تنمية روح العمل لديه باعتبار أن هذا الفرد العامل عنصرا أساسيا في نجاح أو فشل المؤسسة.

وبالتالي فإن هذه النظرية اهتمت بالجوانب النفسية للعامل التي تؤثر على سلوكه أثناء ممارسته لأعماله وعملت على استيعابها من أجل تحقيق الأهداف، لكنها اغفلت العوامل الخارجية الأخرى التي تؤثر على سلوكه وأدائه لأن المؤسسة تعمل على اشباع رغبات وحاجاته في إطار عمله أي داخل المؤسسة فقط، والتي تعود عليها بالفائدة من خلال الزيادة في المردودية الإنتاجية، أما العوامل الخارجية التي تكون خارج المؤسسة فهي لا تتدخل فيها وذلك لعدم قدراتها في التدخل في خصوصية العمال.

¹ السيد الحسن: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص131.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى هذه النظريات التي عالجت موضوعنا المتمثل في التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية والتي تمت معالجته من مختلف الجوانب ومنه خلصت هذه النظريات بمجملها من الكلاسيكية إلى الحديثة إلى الاهتمام بالعامل وتكوينه وتدريبه تدريجيا مستمرا، باعتباره مصدر قوة المؤسسة ومصدر إنتاجيتها. فكفاءة العامل تلعب دورا مهما في نجاح أي المؤسسة واستمرارها، كما أكدت هذه النظريات على أهمية الجانب النفسي ودوره في التأثير على دافعية وإنتاجية العامل، فحسب هذه النظريات أن العامل المكون ذو كفاءة وذو روح معنوية وذو ثقة عالية يستطيع تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، لذلك يجب على أي مؤسسة توفيرها والاهتمام بها.

الفصل الثالث: التكوين في المؤسسة الصناعية

تمهيد

أولاً: ماهية التكوين

ثانياً: أنواع وأساليب التكوين

ثالثاً: شروط التكوين

رابعاً: عناصر العملية التكوينية

خامساً: تحديد احتياجات التكوين

سادساً: تخطيط برامج التكوين

سابعاً: تنفيذ برامج التكوين

ثامناً: تقييم برامج التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد التكوين من الوظائف المهمة والأساسية لإدارة الموارد البشرية ذلك لما يحققه من فائدة على الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء حيث أصبح تكوين العمال من الحتميات التي لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة، ذلك نظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمعات ومختلف الجوانب، هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى محاولة التكيف المستمر مع معطيات العصر التقنية مما يتطلب عملية تكوين وتدريب مستمر على كل المستجدات.

أولاً: ماهية التكوين

1- أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع والمتمثلة في:

- تخفيض حوادث العمل: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم بدون أخطاء على تخفيض معدلات العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة.

- تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض أيضاً شكاوي والمنازعات بين العاملين.¹

- « زيادة الإنتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر، تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأول الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

- رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد والادارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

- استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلاً يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المناصب أو مراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.²

- المرونة: تعني القدرة على التنظيم على مدى التكيف في الأجل القصير مع المتغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم، بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتماً تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها.³

¹ سليمان خليل فارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 186.

² عبد الغفار حنفي: سلوك التنظيم وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت، 1991، ص 104.

³ مرجع نفسه، ص 104.

- تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة ب جماهيرها الخارجية من زبائن وموردون ومنظمات، هيئات حكومية، وعاملين¹.

2- أهداف التكوين:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.

- رفع مستوى انتاجية ومردودية المنظمة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى انتاجية المنظمة.

- تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف: حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

- رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والاجراءات العملية المتنوعة.

- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الادارات والوحدات وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات

- رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمنظمة.

- توجيه العمال الجدد وادماجهم في المنظمة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية لتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصادرها ومسئوليتها.

- تحسين بيئة العمل وتسهيل التكيف مع التغيرات².

3- أسباب التكوين:

« تعود ضرورة اهتمام المؤسسات ولجوئها لعدة أسباب يمكن ذكرها فيما يلي: التطورات العلمية المتواصلة الاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق ومن احتياج دائم ومتجدد للإطلاع الأفراد العاملين على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم³.

¹ سليمان خليل فارس وآخرون: مرجع سابق، ص186.

² حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص ص100، 101.

³ نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار البازوري، الأردن، 2009، ص20.

«كما أن التطور التكنولوجي وما ترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة»¹، وهذه الوظائف تتطلب تخصصات علمية، ومهارات فنية وإدارية مختلفة مما يستدعي تكويننا خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة حيث أن نوع التكوين ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة وعلى استعداد الأفراد الذين ينقرر تكوينهم لشغلها من أجل:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي اتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
 - التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحاصلة.
 - التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.
 - تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط بين المؤسسة والعامل»².
- « ونجد من تبعات التطورات البيئية الحاصلة أيضا زيادة حدة المنافسة وتعتبر متطلبات العملاء نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة مما أدى إلى عدة تغيرات على مستوى المؤسسة مثل تنامي الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص والمشكلة تكمن في أن عملية اعداد المجير الكفاء تحتاج لوقت طويل وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر لنقص في هذه الوظائف وكذلك التنبؤ بنوع وحجم الاعداد اللازمة»³.
- « وهذا قد حددت بيك مركز الخبرات المهنية المصرية للإدارة عددا من الأسباب الإبداعية لتكوين يمكن توضيحها فيما يلي:

- اتساع أعمال المؤسسة مثلا من خلال: اضافة منتج جديد، خدمة جديدة، عمل تصميمات جديدة إنشاء فوج أو أقسام جديدة، أو استخدام تكنولوجيا حديثة.
- التغيير في المؤسسة: كالتغيرات الحاصلة في السياسات والهيكل التنظيمي.
- موظفون جدد: كاندماج موظفون جدد للمؤسسة، الترقى إلى وظيفة أعلى ونقل إلى أخرى.

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2010، ص65.

² ابراهيم عبد الله وحميده مختار: دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص65.

³ أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة، عمان، 2011، ص163.

- مشاكل انتاجية أو سلوكية: مثل انخفاض الإنتاجية، ارتفاع تكلفة الانتاج، انخفاض جودة المنتج المخالفات الانضباطية، حوادث العمل، نسبة الغياب، دوران العمل شكاوي العاملين، أو انخفاض مستويات الأداء»¹.

4- خصائص التكوين:

-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 وتعين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على إحداث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية، أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

- 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. كذلك تفيد النظرة الشمولية تكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به، وبأحدث ايدولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيق لأهداف المنظمة.²

- التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في

¹ مدحت محمد أبو النصر: ادارة العملية التدريبية، دار الفجر، مصر، 2008، ص70.

² خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص ص 94، 95.

عادته وسلوكه وكذا في مهارته ورغبته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها والرؤساء يتغيرون¹.
- الشمولية: بحيث لا يقتصر على فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أي كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها².

5-أسس التكوين:

- « 1- دراسة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في ضوء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها والبيانات المتحصل عليها.
- 2- تنظيم التكوين بالتعاون والتنسيق مع أصحاب العمل، وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية ينقلها المتكون في مجال العمل بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق لأهداف التكوينية ولمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني ومباشرة العمل.
- 3- مراعاة الفروق الفردية للأفراد واختلافهم من حيث البنية الجسمية والاستعدادات الفطرية للتعلم واكتساب المعارف والمهارات المتضمنة في البرامج التكوينية.
- 4- اختيار المتكونين في ضوء مفردات البرنامج التكويني واعادة التعليمية من أهل الخبرة والاختصاص لمساعدة المتكون على اكتساب مهارات التعلم الذاتي والبحث عن المعلومات واستقائها من مصادرها وتوظيف هذه المعلومات وتحليلها ونقدها وانتهاجها.
- 5- التدرج في العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل حيث يتعلم الفرد ويتدرب على جزء من البرنامج ثم ينتقل إلى جزء آخر، وإذا كان العمل معقدا استوجب تجزئته إلى مراحل لكي يسهل استيعابه.
- 6- احتواء البرامج على الممارسة العملية لكي يكون التكوين مفيد ولكي تتحقق عملية اكتساب المعارف والمهارات الجديدة لابد من الممارسة الفعلية ومحاولة تطبيق المهارات بشكل عملي بأماكن مخصصة

¹ علي السلمي: ادارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر ص ص 357، 358.

² أحمد عادل راشد: مذكرة في ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981، ص 183.

لذلك تضم كافة الوسائل اللازمة ويفضل أن تكون هذه الأماكن مشابهة لمواقع الحقيقة من حيث بيئة العمل والظروف المحيطة»¹.

7- « ضرورة ربط التكوين بتقديم حوافز للمتكونين، إذ أن توافر الحافز والرغبة لدى المتكون يجعله يستفيد من تكوينه ويتعلم برامجه بسرعة خصوصا إذا كانت التكوينات تخضع لمعايير وشروط تجعل من المتفوق عاملا أساسيا لترشح للمراتب الأفضل»².

ثانيا: أنواع وأساليب التكوين

1- أنواع التكوين

من حيث المضمون أو نوع الوظيفة: حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

أ- التكوين المتخصص: هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

ب- التكوين الإداري: يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد، من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والاشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

ج- التكوين المهني: يتم هذا النوع من التكوين في المراكز المتخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكونين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى لتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة³.

من حيث احتياجات الأفراد: ينقسم التكوين حسب التصنيف إلى:

أ- التكوين الذاتي: وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد تطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برغبته من غيره على صورة تعاونية.

¹ أحمد مصطفى: مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي لتدريب المهني، ليبيا، 2001، ط1، ص ص51، 52.

² أحمد مصطفى: مرجع نفسه، ص52.

³ محفوظ أحمد جودت: ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010، ص ص183، 184.

ب- **التكوين الفردي**: وهو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات الفرد يكون في حاجة إلى توجيه وارشاد إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح والنهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.¹

ج- **التكوين الجماعي**: هو ذلك النوع الذي هدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين حيث أن للجماعة تأثير قوي على أعضائها.²

من حيث مرحلة التوظيف: وينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى:

أ- **التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف**: ويقصد به تكوين العمال الجدد وينقسم بدوره إلى.

التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد): يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة القادمة وأهم هذه المعلومات:

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه التنظيم الإداري للمشروع.

- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاقطاعات.

- ملابس العمل.

- السلوك في العمل والترقيات والحوافز.³

- **التكوين أثناء العمل**: يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل ويتضمن هذا التكوين الأوجه التالية:

- تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة التكنولوجية بغرض التكيف والتأقلم مع الوظيفة.

- إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولى الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة.

- يتعلم الفرد في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به.⁴

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في اداة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2010، ص232.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع نفسه، ص232.

³ أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص458.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر 2007، ص123.

ب- التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف: ويقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التكوين إلى اكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجية وكذلك من أجل تحسين قدراتهم في انجاز العمل ويتضمن مايلي:

التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات: في حالة وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

- التكوين بغرض الترقية والنقل: نعني الترفيه والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعرف الحالية للفرد والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة ادارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني يزيد من المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية»¹.

- من حيث مكان التكوين:

أ- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمكونين من داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين في مواقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعليمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج. ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما المؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

- مؤسسات التكوين الخاصة: على المؤسسة أن تتأكد من جديد التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تنخفض سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص459.

- البرامج التكوينية الحكومية: تقوم الدولة احيانا بدعم برنامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة»¹.

2-أساليب التكوين:

المحاضرة: تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها. ولكن تبقى مشاركة المتكويين محدودة جدا وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه إلى الطريقة على كفاءة المحاضرة وتمكنه من الموضوع لكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة، لانها لاتوفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة، كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك فقيمتها محدودة في امكانية نقل المعلومات إلى المتكويين، ولكن تبقى المحاضرة الاسلوب الكثر استعمالا في مجالات التكوين لسهولة حصولها من وجهة نظر المكون ولانخفاض تكاليفها.²

- المؤتمرات والندوات:

تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطابعية الخلاقية ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة فهذه الطرق تعتبر من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكون في العملية التكوينية فهي إذن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ويشترك فيه عدد من أعضاء لدارسة موضوع معين لها أهمية لكافة الأعضاء³.

" دراسة حالة: هي عبارة عن وف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض دراسية، بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكرر، لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من المعلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف

¹ محفوظ أحمد جوات: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 185.

² علي السلمي: ادارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 372.

³ المرجع نفسه، ص 372.

يعالجه، ويصلح هذا الأسلوب لتكوين لاكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر فيها تعليمات داخلية لكل الاحتمالات حولها.

- **تمثيل أن تقمص الأدوار:** هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في المواقف معقدة خاصة بمواقف تتطلب الاستجابة بمجابهة الآخرين شخصيا وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما.

لهذا فإن تمثيل الادوار يصلح حيث يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما.

ولهذا فإن تمثيل الادوار يصلح حيث يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة مثل التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على مختلف التعاملات التجارية¹.

نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعليم والملاحظة والتعليم، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكون في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية، حيث يطلب من المتكويين لأداء المتابعة لها، بصورة منطقية حيث يطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة، ثم تثبيتها وأيضاً نقلها لممارسة الفعلية².

ثالثا: شروط التكوين الفعال:

يقصد بالتكوين الفعال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم من التي سبقت وأغلبها عليها تغييرا يؤثر تأثيرا ايجابيا على نتائج أعمالهم وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:

- بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التكوين نجاحا وفعالية.

- اقتناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني، وتوفير كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين وتقييمها.

¹ سعد فائق البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، الأردن، 2001، ص456.

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص345.

- يجب الأخذ بعين الاعتبار دور المكون في العملية التكوينية حيث يعتبر المكون عنصرا في العمل التكويني أي اختيار وإعداد المكونين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التكويني المتكامل وعلى المؤسسة أن تختار الشخص المناسب لأنه جزء هام في العمل التكويني ومن ثم ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات لا تتوفر في الشخص العادي، كمعرفة بموضوعات التكوين والحبرة بأساليب استخدام تلك المعلومات حول التكوين.¹

- الاحتياجات والمنظمات الفعلية له وأن يتلاحم مع المستويات المطلوبة والمحدودة لعملية التكوين».²

رابعا: عناصر العملية التكوينية:

لعملية التكوين مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الأفراد في اكتسابهم معارف ومهارات وخبرات لتحسين وتطوير أدائهم وتمثل هذه العناصر في:

المادة الفعلية: تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين، فقد يؤديها المتكون لوحده وبشكل جماعي، ويقوم المكون بإعدادها المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني حيث أن هذه المادة العملية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين ومن قبل المتكونين، وهي تعرف أيضا بمحتوى البرامج مما سبق تحليله، فالمادة العلمية تشير إلى محتوى البرنامج التكويني الذي يحمل معلومات وتطبيقات توجه إلى مكون من قبل المشرف على عملية التكوين.³

المكون: هو ذلك الفرد الذي تتوفر الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله بكل يتلاءم مع التطورات الحديثة، وهو المرشد والموجه والنافذ والملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام أساليب التكوين المتنوعة.

المتكون: هو ذلك الفرد المؤهل علميا لتنفيذ مهام عمله واكتسابه الخبرة والمهارة.

بنية التكوين: هي مكان أو موقع التكوين وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكونين فيها لتحسين أدائهم.

أساليب التكوين: وهي الطرق التي تتناسب وتتلائم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكونين من الناحيتين العلمية والعملية.⁴

¹ بويكر هشام وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2012، ص140.

² المرجع نفسه، ص 140.

³ وليام ترسي: نظم التدريب، ترجمة: سعد أحمد الجباليب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص582.

⁴ يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الإداري، دار علم الكتب الرياض، 1991، ص20.

خامسا: تحديد احتياجات التكوين:

1- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الاتجاهات النفسية واللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، تتمثل هذه المتطلبات أساسا في الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة، بصرف النظر عن من يشغل الوظيفة بالفعل، كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادرا على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح.

2- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف، والثاني باعتبارها تجميع الاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد، بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات غالبا ما يركز على عنصرين هما الاداء الحالي للمؤسسة والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات¹.

سادسا: تخطيط برنامج التكوين:

1- تخطيط التكوين: هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على نحو التالي:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاحتياجات المختلفة لتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.

- يربط الأهداف مع بعضها البعض وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها.

- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والاجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية.

- يزيد من فعالية تحقيق الأهداف المؤسسة حيث ان الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.

- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، مصر، 2007، ص 219،

- خطوات التخطيط لتكوين:

1- **الاعداد التمهيدي للخطة:** يعني تحديد اهداف الخطة التكوينية، وذلك من خلال طرح مجموعة من الاسئلة والاجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات، أما الأجواء الانى فيتمثل في التنبؤ الاحتياجات التكوينية، والتي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام الخطط التكويني.

2- **جمع المعلومات والبيانات:** البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، كأن تكون مصادر ورسمية (مثلا التقارير المكتوبة، القوانين، الانظمة، التعليمات التوصيات، الاجتماعات أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين والاتصال غير الرسمي مع الآخرين).

تحليل البيانات والمعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها وفحص العلاقة بينها، وقد يكون هذا التحليل علة مستوى المؤسسة ككل أو يرتكز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية¹.

تحديد المعايير: بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستهدف كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الاهداف بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية.²

رسم سياسات التكوين وتطبيقها: يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل والأدوات الأزمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة لأهداف أو الاستراتيجيات العامة.

إعداد الميزانية التقديرية لتكوين: حيث يجب أن تشمل بنود الاتفاق وأبوابه من حيث الاتفاق الاستثمار على الأجور والمرتبات والمنح والموارد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات.

إعداد الخطة التكوينية الفعلية وافرازها: بعد إعداد الخطة الفعلية يتم دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والاهداف ومدن تأثير الخطة على قيم المؤسسة³.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل، الأردن 2010، ص ص117، 118.

² حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2011، ص2018.

³ حنا نصر الله: مرجع نفسه ص218.

سابعاً: تنفيذ برامج التكوين:

1- التكوين على رأس المال: يكون هذا الأسلوب بالواقعية إذ يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة، وقد يتخذ هذا الأسلوب صوراً أهمها.

أ- أسلوب دوران العمل: يهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من أجل اكتسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة، وهذا الأسلوب لا يساعد فقط هي زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفصلها.

ب- التكوين من خلال اعداد البديل: هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيسي هو المسؤول من التكوين ويستخدم هذا الأسلوب غالباً لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل أمام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه.

ج- أسلوب التوسع الوظيفي: يكون هذا الأسلوب مكملاً لأسلوب دوران العمل ومن أجل اكتساب الموظف أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات ومسؤوليات او مهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وإنما مشتقة من وظائف أخرى¹.

أساليب التكوين خارج العمل: يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن أن ينطلق عليها اصطلاحاً أساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنظمة وقدرة المدربين في التحكم بالموافق التكوينية، وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة دراسة الحالة والمحاكاة بتدريب الحاسوبية².

ثامناً: تقييم برنامج التكوين:

أن تفكير مسؤول تسيير الموارد البشرية يكون مركز حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقسيم تسيير الموارد البشرية، أنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس في الواقع حيث أن عملة القياس ليست سهلة ولكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة، فهناك جهود كبيرة تبدل في هذا المجال.

يهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب:

- بعض رجال التسيير يكون في مردودية الاستثمار في التكوين.

- الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

¹ عبد الباري ابراهيم، ذرة زهير نعيم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 326.

² المرجع نفسه، ص326.

- المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية.
- والهدف من تقييم نتائج برامج التكوين مايلي:
- تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية من انقضاء التكوين.
- تقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.
- معرفة إلى مدى تمكن الافراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي تهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.
- تقييم النتائج قبل وبعد التكوين وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل القياس.
- تقييم سلوك ومعدل غياب الأفراد التكوين أي الوقوف عما إذا كان تحسن أولاً¹.

¹ عبد الفتاح بوجمعة: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص، ص 199، 200.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم من هذا الفصل توصلنا إلى أن التكوين في المؤسسات الاقتصادية من أهم عمليات التنمية، بالتالي يمكن القول أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل أساسي واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية، وهذا بتكوينها وبالتالي تحقيق أداء فعال لهذا المورد، كما أن التكوين يعتبر استراتيجية مهمة للوصول إلى أفضل النتائج التي تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، فهو يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، فهو لا يقتصر على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا.

فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء.

الفصل الرابع: الكفاءة المهنية

تمهيد

أولاً: أهمية الكفاءة المهنية

ثانياً: خصائص الكفاءة المهنية

ثالثاً: أنواع الكفاءة المهنية

رابعاً: أبعاد الكفاءة المهنية

خامساً: شروط اكتساب الكفاءة المهنية

سادساً: أساليب تطوير الكفاءة المهنية

سابعاً: معايير الكفاءة المهنية

ثامناً: مؤشرات قياس الكفاءة المهنية

تاسعاً: تقييم الكفاءة المهنية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الكفاءة المهنية أحد العوامل الأساسية التي يهتم بها المجتمع بالدرجة الأولى من خلال تطوير العملية التعليمية والتكوينية، حيث أصبحت تحتل مكانة بارزة في المؤسسة الصناعية وهذا نظير أهميتها في العملية الانتاجية، في ظل الظروف المتغيرة التي يعرفها المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة وفي ظل الحركات الفكرية التي تهتم بالفرد وتعتبر الحلقة المركزية في العملية الانتاجية، حيث أصبح العامل محور الاهتمام ليس داخل المؤسسة فقط بل خارجها أيضا من خلال توفير جملة من الشروط التي تساعد العامل في الأداء الجيد، حيث قدمنا في فصلنا هذا مفهوم الكفاءة المهنية سعيا منا لمعرفة خصائصها وأهميتها وشروط وأساليب اكتسابها وتطويرها إلى جانب مؤشرات وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها داخل المؤسسة وعلى الفرد.

أولاً: أهمية الكفاءة

1- أهمية الكفاءة على مستوى الفرد:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الإهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:

- زيادة خطر فقدان الوضعية أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- تعزيز فرص الحصول على مكانة في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق إمتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا لإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبيرة.

- تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة والغير مؤكدة لدى الإطارات المسيرة)، أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاً للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية على المستوى الجماعي.¹

2- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

ومن خلال ما تطرقنا إليه على أهمية الكفاءة على المستوى الفردي: فإننا نستنتج أن تحسين الاداء وتطور كفاءة الافراد تعمل على ترفيتهم والسير الحسن للمؤسسة وهذا بدوره يؤثر على الجماعة، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقد

¹ رحيل أسية: دور الكفاءات في تحقيق السيرة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية ولوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2010،2011، ص22، 24

حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءة المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج احسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل لتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة¹.

3- أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية بشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى تركيز على كفاءة الفريق وكذا تغيير الاتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث إنتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

- قصد مواجهة التحديات الإقتصادية الجدية تحتاج إدارة الموارد البشرية للتعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلى نشر وتعميق واستخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات².

¹ رحيل اسيا المرجع السابق، ص24.

² علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة: مرجع سابق، ص 335.

4- أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:

- تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة حيث تتعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا حيث تعتبر المعتمدالرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروفها العولمة والتطورات التقنية عن طريق إعطاءها حرية أكبر للعمل.
- من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابداع والشيء الذي دفع بالمؤسسة إلى ذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها
- أصبح الاستثمار في الموارد الانسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدرى بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة بأرباح انتاجية جيدة، أو عوائد غير ملموسة رضى العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء لدى فإن المؤسسة تولى اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأنى السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف ومهارات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإداراتهم لكيفية التوفير والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولويتها باعتبارها السيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عالمها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد 'ن لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه بالكفاءة الميتة¹.

ثانيا: خصائص الكفاءة المهنية

- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.
- الكفاءة شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكات والانجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

¹ رحيل أسية: دور الكفاءات في تحقيق السيرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص25.

- الكفاءات ليست إستراتيجية ولا متخشة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها¹.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تكوين وتدريب موجه.
- تتقادم الكفاءات عند استخدامها، وذلك ان الأفراد وإن لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن الكفاءات والمهارات ستضمحل.²
- تحقق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، فالمدير الكفء مثلا هو الذي يحقق أفضل النتائج أو المخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في انجازها وبالتالي يستطيع خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق النتائج أو المخرجات.
- لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من عدة معارف وقدرات³.

ثالثا: أنواع الكفاءة المهنية

يرى زيدان حمدان أن الكفاءة المهنية تأخذ أربعة أنواع:

- **الكفاءة المعرفية:** تتمثل في المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله.
- **الكفاءة الوجدانية:** وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهات وقيمه اعتقاداته.
- **الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات التقنية، الحركية، وأداء هذه المهارات يعتمد على حصيلة الفرد سابقا من كفاءات معرفية.

¹ نمديلي أسماء: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، المجلد 9، سبتمبر 2018، عدد4، ص-ص 219، 220.

² زكية بوسعيد: أثر برامج نقلية العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007، 2008، ص32.

³ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور علي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص95.

- الكفاءة الانتاجية: وتشير إلى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات وبالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى من أجل تحقيق إنتاج أوفر وانتاجية مستدامة¹.

رابعاً: أبعاد الكفاءة المهنية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد وقد استطاع T.purand الجمع بين عدة دراسات وبحو لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1- المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تغييرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أياً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2- المهارة: القدرة على تنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً لا تلغي هذه المهارة والمعرفة لكن ليس شرط ضروري لتغيير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتوفيق، فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة².

¹ مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² مداح عرابي: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، منلقي دولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص 6.

خامسا: شروط إكتساب الكفاءة

- توفر الرغبة والاستعداد لتنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعليم واكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل.
- ارتباط معارف محدودة بكفاءات يمكن اكتسابها وتميئها لدى المتدربين.
- التحسين والتمرين والاستمرار والمداولة.
- المتابعة بالتدعيم المناسب.
- الممارسة تحت الاشراف لفترة معينة.
- توفير تدريب عملي لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.
- توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وارشاده لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة.¹

سادسا: أساليب تطوير الكفاءة المهنية

تعتبر طرق تطوير الكفاءة هي تلك الأساليب أو الأنشطة المستخدمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الطرق نجد التكوين، التدريب، التحفيز... الخ.

- **التكوين:** يعرف التكوين على أنه عملية تهدف إلى إجراء تعتبر دائم ونسبي في قدرات الأفراد مما يساعدهم على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، حيث يعتبر التكوين وظيفة مهمة في المؤسسة من أجل تطوير كفاءة أفرادها ومن أجل مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على مستوى المنظمات.²
- **التدريب:** بعد التدريب عنصرا أساسيا في كل مؤسسة تسعى إلى أن تتميز عن مثيلاتها فهو يعد عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات تهدف لخلق، وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى

¹ عبد الخالق محمد عيفي: ممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر 2007، ص319.

² وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص99.

الأفراد وتوسيع نطاق معارفهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها، كما يعمل على تقرير حاجة الكفاءات في مختلف المستويات التنظيمية.¹

التطوير والتأهيل في ظل نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.²

- **تحفيز الكفاءة:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية أتباعها حتى تتحقق الفاعلية في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج، إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات الغير مشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة للتحقيق اشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافأة لدى ادارة الموارد البشرية متغيرات مهما، ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لما لها من انعكاسات واضحة بعضها بتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة.³

سابعاً: معايير الكفاءة المهنية

1- **الفعالية الكلية effectues:** تعين القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الامكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

2- **الانتاجية: productivités** علاقة نسبية بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الانتاج، وقيمة الانتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث توجد انتاجية كلية من خلال المقارنة النسبية بين التكلفة الكلية لعناصر الانتاج المستهلكة وقيمة الانتاج الحاصل من استخدام هذه العناصر كما توجد انتاجية منفردة لكل عنصر من عناصر الانتاج بالمقارنة مع كمية الانتاج المادي أو قيمته النقدية.⁴

3- **الكفاية efficient:** هي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تحقق الكفاية باستخدام مدخلات ثابتة للوصول إلى مخرجات ممكنة، أو تحقيق مخرجات محددة باستخدام أقل مدخلات ممكنة.

¹ ياسر مرزوق وعبد الرشيد بن ديب: تنمية وتطوير الكفاءة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية، دراسة حالة مجمع الصيدلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 4، العدد1، جوان 2018، ص-ص 14،13.

² ياسر مرزوق وعبد الرشيد بن ديب: مرجع سياق، ص 14.

³ أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى السابع الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطور جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2022، ص ص 22،21.

⁴ نائل عبد الحافظ العوملة: الهياكل والأساليب، قسم كلية الاقتاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار زهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص15.

4- الربحية **profitabilité**: هي نسبة العائد المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

5- النوعية: تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة، حيث تتسم النوعية بالمرونة والتغير وفقا لأنواع السلع والخدمات والمؤسسات التي تقدمها والأذواق الفردية ومتغيرات عديدة لا حصر لها.

6- الحوادث **accidents**: ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع لأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الانسانية البشرية أو تقنية بإجراءات السلامة والأمن الصناعي وغيرها وتغير مؤشر لضعف الكفاءة المهنية¹.

7- النمو **Growth**: تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية والمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي المضطربة.

8- الغياب **absents**: هي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة تتعلق بالأفراد والظروف التنظيمية وغيرها.

9- دوران العمل **Timover**: تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العاملين في وظائف أي تنقلهم. أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبي والآخر ايجابي.

10- الرضى الوظيفي **Job satisfaction**: تقني مستوى قناعة العاملين بحملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في المجال العمل وهو يعبر عن اتجاه معنوي ومادي الذي يحمله العاملون في مؤسساتهم².

11- الحوافز والدوافع **inmemotives and motiavation**: هي مجموعة المؤشرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية.

¹ نائل عبد الحافظ العوامل: المرجع السابق، ص 16.

² نفس المرجع ، ص17.

12- المعنويات (الروح المعنوية) morale: هي الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين أو الأشخاص عموما في موقف أو ظروف معينة والروح المعنوية متغيرة في مؤشرات ومستوياتها وآثارها وغيرها.

13- الرقابة (control) هي: آلية للضبط العام فرديا وتنظيما ومجتمعيا، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل¹.

14- الصراع التماسك (complit/cohesion): هما طرفا خط متصل يلتقيان بدرجات نسبية متفاوتة أي أن تكون عوامل الصراع متقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية، بحيث تظهر كل منها كظواهر طبيعية وصحية ضمن مستويات محددة مختلفة وفقا للظروف المتغيرة تقتضي الكفاءة المهنية وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك التنظيمي.

15- المرونة والتكيف (flexibilité/adaptions): هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا بحيث تتفاعل معها، تؤثر وتتأثر بها بشكل فعال وملائم مقيد وفقا لمقاييس وآثار تنظيمية محددة².

16- التخطيط وتحديد الأهداف بدقة (planning/goal setting) : تتضمن قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بوضوح ودقة وقابلية للتنفيذ العلمي والقياس المباشر، بحيث تكون الرؤية التنظيمية واضحة بكفاءة أبعادها الزمنية والموضوعية والإنسانية والبيئية وغيرها.

17- الاجتماع على الأهداف (gool consemus): يعين مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف عليهم وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كليا ونوعيا، وتوقيت انجازها وغيرها من التفاصيل حول الأهداف المرسومة.

18- الجاهزية (readines) وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإنتاجية الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف³.

ثامنا: مؤشرات قياس الكفاءة

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية عينة وتتمثل في ما يلي:

¹ نائل عبد الحافظ العواملة: مرجع سابق، ص ص 17، 20.

² المرجع نفسه: ص ص 33، 34.

³ نائل عبد الحافظ العواملة: مرجع سابق، ص ص 34، 35.

المؤشرات المباشرة

- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
 - المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياسا لعدد العاملين بقسم المبيعات).
 - المقاييس النوعية للكفاءة (مثل ارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
- وقد تعجز هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

المؤشرات الغير مباشرة:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات للمقارنة مع متطلبات تحقيق سبيل القياس المطلوب للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة اجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة تحليل امكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها في تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الانتاجي والخدمي.¹

تاسعا: تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة

تشمل عملية تقييم الكفاءة الخطوات التالية:

- 1- تحديد نموذج معايير لمستوى الأداء المتميز مثل العشرة بالمائة الأعلى في الأداء من الأشخاص الذين يحققون أهداف محددة.
- 2- جمع البيانات من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة والتي من الممكن أن تشمل على ما يلي:
 - الخبراء أو مجموعات التركيز والذين يحددون الكفاءات التي يعتقدون أنها مطلوبة لأداء المتوسط والأداء المتميز.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص ص331، 332.

- دراسات وتقديرات شاملة تشمل الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ومن هم أعلى منهم في الوظائف ومن هم على شاكلتهم يشغلون وظائف مشابهة في أماكن أخرى والعملاء، حيث يطلب من خلال هذه الدراسات والتقديرات من الملاحظين الذين لهم دراية بالوظيفة تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تعرف بالكفاءات¹.
- قاعدة بيانات النظام التي يتم استخدامها من قبل الخبراء وتحتوي على بيانات من نماذج كفاءة متعددة وتقدم تعريف للكفاءة تعتمد على الكمبيوتر.
- المقابلات الخاصة بالأحداث السلوكية التي تعد معلومات تفصيلية على الكيفية التي فكر بها الأشخاص متوسطي الأداء والأشخاص والأداء المتميز وكيفية تصرفهم في المواقف الحرجة في العمل بما في ذلك مرات النجاح والفشل.
- الملاحظة التي تتم من خلال دراسة كل الأشخاص من متوسطي الأداء والأشخاص المتميزين في مستوى الأداء في مواقف عمل فعلية أو في محاكاة لمثل هذه المواقف.
- تحليل البيانات والتعرف على الكفاءات المطلوبة لأداء دوي المستوى الذي يتم تقديمه بشكل نموذجي.
- اقرار صلاحية نموذج الكفاءة المطلوبة باستخدام عينة أخرى من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ودعمها بالاختبارات السيكولوجية ومراكز تقييم بالأحداث السلوكية وتقييم الكفاءات أيضا له دور هام بالنسبة لإطارات المؤسسة حيث يعمل على استخراج عدة خصائص غير ظاهرة أهمها:
- فعالية الفرد في التمرينات الوظيفية.
- إمكانية الفرد المتكيف مع التحولات الوظيفية الجديدة.
- الفكر المبادر استعدادات الفرد للقيادة.²

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 63.

² نبيل محمد مرسي: المرجع السابق، ص 63.

خلاصة الفصل

بناء على ما جاء في هذا الفصل حاولنا معرفة خصائص وأهمية وأنواع الكفاءة المهنية بالإضافة إلى أبعاد وشروط وأساليب اكتسابها، وصولاً إلى معاييرها ومؤشراتها وتقديم تقييم لها. وعليه نستخلص أن المؤسسات يطرأ عليها تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحتل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في قواعد واستراتيجيات المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد البشرية غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف والمهارات والسلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانياً. وتعتبر الكفاءة المهنية من العوامل الأساسية التي تؤدي بالمؤسسة إلى النجاح لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية القدرات والخبرات الموجودة في العديد من المؤسسات بطريقة ملائمة باعتبارها مصدراً أساسياً لتميز الأداء.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: نوع ومنهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة تقوم على ضرورة الربط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة، وهذه الأخيرة تعد خطوة هامة للوصول إلى إجابات علمية حول التساؤلات التي طرحتها الدراسة وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على إجراءات منهجية يطبقها الباحث من أجل معرفة علاقة التكوين بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية، وذلك بدراسة عينة من عمال محطة توليد الكهرباء بجيجل من خلال الحصول على مختلف المعلومات والبيانات التي تساعده في تحليل وتفسير موضوع الدراسة، وذلك باستخدام المنهج والعينة والأدوات جمع البيانات والمعلومات وباستخدام أيضا الأساليب الاحصائية مع تحديد المجالات التي انطلقت منها الدراسة الميدانية، وذلك بتحديد المجال المكاني والبشري والزمني.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

1-1- التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر رقم: 59/69 المؤرخ في جويلية 1969م، والصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في: 1969/08/01م والذي يقضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية " كهرياء وغاز الجزائر " (E.G.A) والتي حلت بواسطة الأمر نفسه وكانت هذه الأخيرة قد أنشئت في جوان 1947، تبعا لتأميم مختلف مؤسسات الكهرياء والغاز الجزائرية من طرف الحكومة، ولقد أسند الأمر أعلاه للمؤسسة كمهام أساسية للاندماج بصفة منسجمة في السياسة الوطنية الداخلية للطاقة، بحيث دعمت صلاحية سونلغاز لإنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية، أما فيما يخص الغاز فكان حتى 1961م يأتي من مصانع الغاز المحلية التي كانت بتعظيم الفحم الحجري، وقد اكتشف أول حقل للغاز الطبيعي في عام 1965م بحاسي الرمل، وبدأ استعماله كوقود عام 1961م في الجزائر العاصمة ووهران ومنذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجيا، بحيث زودت محطات الكهرياء الجديدة في الجزائر العاصمة ووهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت في الخدمة عام 1961م.

1-2- التعريف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرياء والغاز - أشواط - جيجل -

تقع هذه المؤسسة على بعد 10 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر الأبيض المتوسط من الشمال والطريق الوطني رقم 43 (جيجل/ قسنطينة) من الجنوب ويحدها من الشرق ميناء جن جن وغربها وادي جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 60 هكتار، 28 منه مغطاة تضم بنايات إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحضيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حضيرة العنّاد القديم وطرق داخلية تضم أجزاء المؤسسة.

1-3- مهام المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرياء وأشواط جيجل:

تقوم المؤسسة بمجموعة من المهام نذكر منها:

- ضمان توليد الطاقة الكهربائية بفعالية وأداء جيد وهذا من خلال حجم الإنتاج الذي عرف تطورا مستمرا منذ نشأتها سمح بتغطية جزء كبير من الاحتياجات المحلية والوطنية.
- تنفيذ البرامج والصيانة والإنتاج.
- التخطيط وتنفيذ البرامج السنوية لتوظيف العمال وتكوينهم¹.

¹ معلومات متاحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة <http://WW.sonelgaz.dz/Ar/artich.php3?id.actich:16>

- تشرف على الدراسات والبحوث الكفيلة بتحسين ونجاح وأمن المنشآت الكهربائية.
- تطبيق استراتيجية تسيير الموارد البشرية المسطرة من طرف المديرية المركزية ووضع مخططات لتكوين العمال والعمل على تطبيقها بعد المصادقة عليها من طرف المديرية المركزية.
- 1-4- أهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل-**
- إن المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء ومن خلال قيامها بالمهام المذكورة سابقا، تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:
- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها لمجال إنتاج الكهرباء.
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى في الأرياف.
- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي وذلك بتوفير مناصب شغل دائمة؛
- تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاجه بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان السهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.
- 1-5- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل-**
- **المديرية:** يمثلها المدير الذي يعتبر المنسق والمشرف والمسير الرئيس وممثلها على كل المستويات حسب الإقليم المحدد بها، وعلى المدير أن يكون متحصلا على تكوين عالي يخوله تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، كما يجب أن يتصف بصفات القائد المسير الذي يستطيع قيادة طاقمه وإدارة الأعمال ومن بين المهام الذي يتكفل بها ما يلي:
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاطات المديرية والمصادقة عليها.
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر.
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف الأقسام ومساعدية.
- مراقبة ومتابعة الآراء داخل المديرية ومقارنته مع النتائج المحققة والأهداف المسطرة.
- الاطلاع على البريد اليومي لمختلف الشكاوى والطلبات المقدمة له.
- تمثيل المديرية داخل الولاية وخارجها في الملتقيات والمداولات والاجتماعات.

- قسم الاستغلال (الإنتاج): يختص هذا القسم بإدارة ومراقبة الإنتاج والإشراف عليه، وكذا تحضير برامج التجارية والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، كما يهتم بضمان أحسن استمرارية للإنتاج ويتكون هذا القسم من مصلحة ربع الإنتاج ومصلحة المراقبة والتجارب، ومصلحة التحليل الفيزيو كيميائي ومن صلاحيات هذا القسم:
 - تنسيق نشاطات الإنتاج والمراقبة والإشراف عليها.
 - دراسة تقارير الاستغلال اليومية تحليل الاختلالات.
 - إعداد تقارير نشاط الاستغلال.
- قسم الصيانة: يتكلف هذا القسم أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات والتنسيق بين هذه الأنشطة، ويتكون هذا القسم من مصلحة الدراسات والتحصيرات ومصلحة الإنجاز ومصلحة التموين، ومن مهامه:
 - إعداد البرامج السنوية.
 - تحضير أشغال الصيانة والإشراف عليها.
- مصلحة الموارد البشرية: تشمل هذه المصلحة حسب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة على رئيس المصلحة وعاون رئيسي لتسيير المستخدمين، ومكلف بالدراسات وتسمى مؤسسة سونلغاز دائما إلى تحقيق التوازن عبر التسيير الجيد بمواردها البشرية، وهذا في إطار سياسة شاملة ومتكاملة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل-، حيث تعتمد هذه الأخيرة كثيرا على مصلحة الموارد البشرية وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة، من صلاحياتها:
 - القيام بوضع مخطط التكوين بالوحدة تحت التنفيذ.
 - وضع العمال في التخصص المناسب لهم.
 - إعداد تقارير شهرية و سنوية حول نشاط الموارد البشرية.
 - إعداد عناصر الأجور الخاصة بالعمال شهريا.
- مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بعملية مساعدة الوحدة وبالتالي فهي أمين سرها يتكون من مساعد مراقبة التسيير، محاسب رئيسي، محاسب، أمين الصندوق، ومن مهامها:
 - استلام الفواتير من مصلحة التموين.
 - فحص كل المستندات المالية.
 - مراقبة مصاريف المؤسسة.

2- المجال البشري:

يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد العاملين بشركة الكهرباء بأشواط، حيث يمثل الجدول التالي عدد العمال في الشركة موزعين حسب المستويات الوظيفية.

جدول رقم (01): يمثل توزيع عدد العمال المحطة حسب المستويات الوظيفية

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
15%	36	إطارات CADRE
5%	14	الإطارات السامية les cadre superieues
55%	133	أعوان التحكم les maitries
25%	61	أعوان التنفيذ les exécutions
100%	244	المجموع

3- المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقناه في أجواء الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء والتي انطلقت في شهر جويلية 2021م باختيار المشرف والبدء في البحث على بعض القراءات الخاصة بموضوع الدراسة، والتي بدأت في التطبيق في فيفري 2022م، والتي مرت على مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن جولات استطلاعية قمنا بها إلى المحطة من أجل أخذ الموافقة على أجواء الدراسة في محطتها ومع عمالها، والتي كانت في تاريخ 21 فيفري 2022، وبعدها طلب منا العودة من أجل معرفة هل تمت الموافقة أولا في حدود أسبوع، والتي كانت العودة الثانية في تاريخ 28 فيفري 2022م، والتي تم أخذ الموافقة على طلبنا لكن بعد مرور فترة تقدر بشهر للبدء في الدراسة، وهذا بعد مقابلة تم إجراؤها مع رئيسة قسم مصلحة الموارد البشرية.

- **المرحلة الثانية:** قمنا بالعودة إلى المحطة في تاريخ 13 أبريل 2022م من أجل جمع المعلومات حول المحطة من نشأتها وتعريفها وهياكلها التنظيمية وكذا أقسامها وعدد عمالها إجمالا وأيضا قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية في نفس اليوم، واسترجعناها في اليوم الموالي أي بتاريخ 29 أبريل 2022م.

- **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة الأخيرة والتي دامت تقريبا أسبوع كامل من شهر ماي الذي تم التوجه فيه إلى المحطة من أجل توزيع الاستمارة النهائية على العمال بعد اختيار العينة المدروسة، والتي كانت من 9 ماي 2022م إلى 12 ماي 2022م بين التوزيع والاسترجاع، مع أخذ بعض المعلومات حول التكوين والعملية في المؤسسة من خلال إجراء بعض المقابلات مع عمال الأقسام.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يرتكز موضوع بحثنا حول التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية أي مدى اهتمام المؤسسة أو محطة توليد الكهرباء بتحسين وتطوير كفاءات وقدرات ومعارف عمالها، من خلال توجيههم إلى التكوين.

ومن خلال قيامنا بعملية استطلاعية أولية في المحطة قمنا بإحصاء عدد العمال الموظفين داخل المحطة، لنجد أنها تتكون من 244 عامل موزعين بين إطارات وإطارات سامية وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

ويمثل مجموع عمال مجتمع دراستنا بصفته " مجتمع يمثل مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة أو مجموعة من الحقول في منطقة معينة"¹.

جدول رقم (02): يمثل مجتمع الدراسة حسب المستويات الوظيفية

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
15%	36	إطارات CADRE
5%	14	الإطارات السامية les cadre superieues
55%	133	أعاون التحكم les maitries
25%	61	أعاون التنفيذ les excuctions
100%	244	المجموع

2- عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة².

كما تعرف أيضا أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"³.

2-1- العينة وكيفية اختيارها:

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، عمان، الأردن، 2014، ص77.

² المرجع نفسه، ص78.

³ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتاب للنشر والتوزيع، اليمن، ط2، 2019، ص160.

لدينا مجتمع يتكون من 244 عامل مقسمين إلى أقسام ولقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية. وتعرّف: تعد العينة العشوائية الطبقية من العينات شائعة الاستخدام، ويتم تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية تسمى طبقات بحيث تكون كل طبقة متجانسة بالنسبة إلى الخصائص المطلوب دراستها وباختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة الطبقية، وعادة ما يتم استخدام العينة العشوائية الطبقية عندما يكون المجتمع غير متجانس، وعندها يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات بحيث تكون مفردات كل طبقة متجانسة مع بعضها بالنسبة إلى الخصائص المطلوب دراستها وهذه المرحلة يتم اختيارها على مرحلتين هما: مرحلة تحليل المجتمع الأصلي، مرحلة الاختيار العشوائي في حدود مواصفات المجتمع الأصلي¹.

وبالنسبة لهذا البحث فقد ساعدتنا الملاحظة على تكوين تصور حول نوع العينة التي سوف نستخدمها، وقد تم اختيار العينة الطبقية لهذه الدراسة ومنه جاءت عينة دراستنا لتشمل 85 عامل حاليا موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
15%	13	إطارات CADRE
5%	04	الإطارات السامية les cadre superieues
55%	47	أعوان التحكم les maitries
25%	21	أعوان التنفيذ les excuctions
100%	85	المجموع

ومنه تم تحديد العينة على أساس 35% وبالتالي فإن أفراد العينة قدر ب 85 فرد (نحن قمنا باختيار هذه النسبة عشوائيا).

وقد تم تحليل الخصائص السوسيو مهنية لأفراد العينة من خلال الجداول التالية:

¹ حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2013، ص132.

جدول رقم (04): توزيع الأفراد العاملين في محطة الكهرباء حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%88	66	ذكر
%12	9	أنثى
%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة لفئة الذكور بتقدير 88% أي بـ: 66 ذكر وبالتالي فهو يتجاوز النصف من العدد الإجمالي للعينة المدروسة المقدرة بـ 75 عامل لتأتي نسبة الإناث بتقدير ضعيف الممثل تحت نسبة 12% أي ما يعادل 9 إناث وهي تعد نسبة ضعيفة جدا بالنسبة للعدد الإجمالي للعينة، وحسب إجابات الباحثين هذا يعود بطبيعة الحال إلى طبيعة البيئة التي يشتغل فيها هؤلاء العمال بصفتها بيئة صناعية تتطلب عمال ذوي بنية جسدية وأيضا باعتبارها مركز طاقتي يحتاج إلى الفئة الذكورية أكثر من الفئة النسوية خاصة داخل المصنع، ويعود سبب تواجد الفئة النسوية بنسبة ضئيلة إلى تواجدها فقط في الإطار الإداري الذي لا يتطلب جهدا عضليا كبير عكس عمل الذكور الذي يتطلب جهد عضلي وشجاعة هذا نظرا لحساسية الموقع وخطورته الذي يتطلب خطورة بالنفس وشدة التركيز والانتباه والسرعة والدقة في التنفيذ، إضافة إلى ذلك وجود العمل الليلي والذي لا يناسب المرأة بل يناسب الرجل.

جدول رقم (05): توزيع الأفراد العاملين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%20	15	من 23 إلى أقل من 34
%34.67	26	من 34 إلى أقل من 44
%29.33	22	من 44 إلى أقل من 55
%16	12	من 55 فما فوق
%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أكبر نسبة تعود إلى الفئة العمرية من 34 إلى أقل من 44 بنسبة 34.67% ثم تليها فئة 44 إلى أقل من 55 بنسبة 29.33% وهي تعد نسبة متقاربة مع نسبة 34.67% بفارق ضئيل لتأتي الفئتين العمريتين من 23 إلى أقل من 34 بنسبة 20% وفئة من 55 فما فوق بنسبة 16% وتعتبر هذه النسب إجمالا متقاربة فيما بينها من حيث العدد بتقدير 3 إلى 4 بين كل فئتين والمتمثلة في من 34 إلى أقل من 44 بتقدير 26 عامل و44 إلى أقل من 55 بـ 22 عامل، ومن بين

23 إلى أقل 34 ب 15 عامل ومن 55 فما فوق بعدد 12 عامل، ويعود هذا حسب إجابات المبحوثين إلى احتياج المحطة إلى كل الفئات العمرية خاصة الفئة الشبابية التي تملك الطاقة المحركة التي تتصف بالنشاط والحيوية الذي ينعكس على الأداء الجيد وزيادة الرغبة في العمل.

جدول رقم (06): توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	السن
0%	0	ابتدائي
1.33%	1	متوسط
32%	24	ثانوي
66.67%	50	جامعي
100%	75	المجموع

يمثل الجدول رقم (06) المستوى الدراسي للمبحوثين حيث نلاحظ حسب إجابات المبحوثين أن معظم العمال ذو مستوى جامعي وذلك بنسبة 66.67% والتي قدرت ب 50 عامل وهو عدد جيد بالنسبة للعدد الإجمالي للعينة المدروسة لتليها نسبة 32% بتقدير 24 عامل ذو مستوى ثانوي لتأتي نسبة ضعيفة جدا تقريبا منعدمة تقدر بنسبة 1.33% تعود للمستوى المتوسط، أما المستوى الابتدائي فهو منعدم أي لا يوجد عامل داخل محطة توليد الكهرباء يملك هذا المستوى الذي لا يتطابق مع متطلبات العمل بصفقتها مؤسسة تملك تجهيزات وآلات ووسائل تكنولوجية بنوعها القديمة والحديثة فهي بحاجة إلى عمال ذو شهادات عليا تمكنهم من سهولة الاستخدام والتعامل والتسيير والتنفيذ وغيرها، فالمؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات تساهم في نجاح المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى ذلك نوعية الأعمال التي تختص بها.

جدول رقم (07): توزيع الأفراد العاملين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
17.33%	13	أقل من 5 سنوات
20%	15	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
17.33%	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.34%	7	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
36%	27	من 20 سنة فما فوق
100%	75	المجموع

يبين الجدول الذي يوزع العمال حسب الخبرة المهنية أن أكبر نسبة مسيطرة في محطة توليد الكهرباء أشواط هي الخبرة المهنية الممتدة من 20 سنة فما فوق بتقدير 36% أي ما يعادل 27 مبحوث من مجموع 75 مبحوث، ثم تأتي نسبة بتقدير متوسط ذو خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أي بعدد 15 مبحوث التي قدرت بـ: 20% ثم تليها نسبتين متساويتين من حيث النسبة والعدد بتقدير 17.33% أي 13 مبحوث ذو خبرات مهنية تتراوح ما بين أقل من 5 سنوات ومن 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، ونستنتج من إجابات المبحوثين أن المحطة تتوفر على أكبر قدر من الخبرات والمهارات والقدرات، ويعود هذا إلى التحاق معظم العمال بالمؤسسة منذ مباشرتها للعمل، وما توفره من ظروف ملائمة للعمل من حوافز مادية ومعنوية والأمن والوقاية والرعاية الصحية، وأيضا اهتمامها بعمالها من حيث تزويدهم بمختلف المعارف والمعلومات حول وسائل العمل المختلفة.

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب منصب العمل

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
13.33%	10	إطارات السامية
37.33%	28	إطارات
49.34%	37	عمال التنفيذ
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 49.34% هي لعمال التنفيذ ثم تليها نسبة 37.33% للإطارات، وتبقى نسبة 13.33% وهي أصغر نسبة للإطارات سامية، وهذا راجع حسب إجابات المبحوثين التي تنوع طرق وأساليب العمل وطبيعة عمل المؤسسة بصفتها مؤسسة إنتاجية تحتاج إلى عمال منفذين وبالتالي فهي بحاجة إلى يد عاملة كثيرة.

ثالثا: نوع ومنهج الدراسة

1- منهج الدراسة:

في أي بحث علمي أو دراسة علمية يجب أن يتبع فيه منهج علمي خاص تسيّر وفقه الدراسة ويعرف المنهج " محمد بدوي" بأنه مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية¹.

¹ بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019، ص 14-13.

ويعرف أيضا بأنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد لتحديد العمليات للوصول إلى نتيجة معلومة"¹.

ولدراسة موضوع التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل تعتمد على " المنهج الوصفي" لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لهذه الدراسة والذي يصف خصائص الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها. ويعرف المنهج الوصفي: " على أنه المنهج الذي يقوم بوصف ظاهرة من العوامل للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها"².

ويعرف أيضا بأنه: " المنهج الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً"³.

ومن هذا فقد اعتمدنا على هذا المنهج من أجل تحليل وتفسير معطيات دراستنا الميدانية التي تفيدنا في الوقوف على كل أجزاء موضوع دراستنا.

رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تعتبر الوسيلة الأساسية والضرورية التي تساعد الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجها في بحثه ودراسته، فهي تساهم بقدر كبير في الإطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة ومن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة:

1- الملاحظة: وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات فهي الوسيلة الأسهل لجمع البيانات تسمح للباحث بالمعينة المباشرة لتفاصيل الظاهرة المدروسة، وتعرف أنها أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختيار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فرد أو جماعة معينة، ويقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه⁴.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة على مستوى محطة توليد الكهرباء أشواط - محل الدراسة- حيث تم جمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بها إذ أفادتنا الملاحظات الأولية في:

¹ علي احسان شوكت وفوزي عبد الخالق فاتق: البحث العلمي - مناهجه وأساليبه وأدواته-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص67.

² شؤون التطوير: دليل الباحث في كتابة البحث وشكله (الخطة والبحث النهائي)، جامعة الجنان، طرابلس، ط2، سنة 2015-2016، ص4.

³ ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء، عمان، ط1، 2004، ص36.

⁴ ابراهيم ابن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2010، ص108.

- التعرف على الوقائع والظروف وكيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة.
- التعرف على بعض المصالح والأقسام كقسم الاستغلال ومصحة الموارد البشرية.
- لاحظنا أن العمل داخل المحطة منظم فكل عامل يقوم بعمله محترما مواقيت العمل.
- حرص عمال المحطة على احترام وتطبيق قوانين العمل وخاصة المتعلقة بالإجراءات الوقائية في قسم إنتاج الطاقة الكهربائية.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات، فهي تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث. فقد عرفها " أنجلش" بأنها: " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بما في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج¹ .

كما عرفها "كوبي وما كوبي" بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما، وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوثين والتي تدور حول آرائه ومعتقداته².

ولما لها من الأهمية قمنا بـ:

- إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية ونائبها ورئيس قسم الإنتاج حين أكد ولنا أن المؤسسة تحرص على تكوين عمالها من أجل استمراريتها.
- الحصول على معلومات حول التكوين داخل المؤسسة وأنه هناك نوعين من التكوين، تكوين داخل المؤسسة وتكوين خارج المؤسسة.
- احتواء المؤسسة على ثلاث مراكز التكوين تابعة لها متفرقة على ثلاث ولايات وهي: عين مليلة، البليدة، الجزائر العاصمة.

3- الاستمارة: أثناء بناء الاستمارة ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والجانب النظري والقيام بالدراسة الاستطلاعية، قمنا بإعداد الاستمارة، والتي تعتبر أداة أساسية للبحث ووسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، والتي تعرف على أنها: " عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم

¹ عمار بوحوس ومحمد محمود الدنيات: **مناهج البحث العلمي وطرق إعادة البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، سنة 2009، ص74.

² سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: **أسس البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2005، ص 104، ص105.

لعينة من الأفراد للإجابة عنها، حيث تعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا يحتاج لشرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة¹.

كما تعرف أيضا على أنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع مشكلة أو موقف².

ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة بحث رئيسة، لكن قبل القيام بتوزيعها على المبحوثين في صورتها النهائية مرت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى:

3-1- صدق الأداة:

بعد تصميم الاستمارة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأساتذة وهم 4 (أنظر الملاحق) حيث قام المحكمين بأداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من أجله إضافة إلى مدى وضوح صياغة هذه العبارة ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، وتمحورت توجيهات المحكمين حول ضرورة إعادة صياغة بعض الأسئلة لجعلها أكثر بساطة حتى لا يجد المبحوثين أي صعوبة في الإجابة عليها.

ولحساب قيمة معامل الهدف قمنا باستخدام معادلة لوشيه، حيث قدرت قيمة الصدق الظاهري بـ: 0.72 أي ما يعادل 72% ومن نتيجة تؤكد على صدق هذه الأداة.

3-2- ثبات الاستمارة:

فبعد التأكد من الهدف الظاهري للأداة تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية قوامها 10 مبحوثين وبعد استرجاعها قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة " ألفا كرونباخ" وقد قدرت قيمته بـ: 0.74 % وهي نتيجة تؤكد على ثبات هذه الاستمارة.

المرحلة الثانية:

بعد التعديلات تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بحيث قسمت إلى أربعة محاور موزعة على 38 سؤال رئيسي بعضها مغلق وبعضها الآخر مفتوح موزعين كما يلي:

- المحور الأول: ويمثل البيانات الشخصية للمبحوثين وضم 5 أسئلة.

¹ أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2005، ص 121.

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 339.

- المحور الثاني: وضم الأسئلة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في تنمية المعارف وجودة العمل، تحتوي على 11 سؤال.
- المحور الثالث: ويضم أسئلة حول الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في البرامج التكوينية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وتحتوي على 11 سؤال.
- المحور الرابع: ويضم أسئلة حول الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في المدة التكوينية ومستوى الأداء وتحتوي على 11 سؤال.

4- الوثائق والسجلات:

بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الوثائق والسجلات التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات حول مجتمع البحث والتي تساعدنا في التحكم في الجانب التطبيقي من البحث كالحصول على إحصائيات عدد العمال إلخ.

وقد عرفت: على أنها سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة وقد تكون رسائل أو يوميات أو سجلات... وقد تكون أيضا اتصالات، خرائط... أو أنظمة وقوانين¹.

وبعد التوجه إلى ميدان الدراسة تم الحصول على مجموعة من الوثائق التي ساعدتنا في إنجاز دراستنا، وقد تمثلت هذه الوثائق في:

- الحصول على وثيقة تضم جدول يوضح المجال البشري وتوزيعهم حسب المستويات الوظيفية.
- الحصول على الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء.
- الحصول على ملف كامل حول البطاقة التعريفية لمحطة توليد الكهرباء أشواط - جيجل-، التي تتضمن نبذة تاريخية عنها والأقسام المكونة منها.

خامسا: أساليب التحليل

1- أسلوب التحليل الكمي: هو عبارة عن التحليل الإحصائي المتمثل في المعالجة الرقمية للمعلومات التي تم الحصول عليها حول الدراسة لتحقيق أهداف البحث، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- التكرار والنسب المئوية.

- معادلة لوشيه، لإيجاد الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين) معامل الصدق = $\frac{n_1 - n_2}{n}$.

¹ فريد كامل أ بوزينة وآخرون: مناهج البحث العلمي - طرق البحث النوعي-، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص75.

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s^2 \text{ item}}{s^2 \text{ total}} \right)$$

حيث: $s^2 \text{ item}$: مجموع تباين الأسئلة.

$s^2 \text{ total}$: تباين أجوبة كل مبحوث.

2- الأساليب الكيفية: هو إعطاء معنى وتفسير للأرقام والنسب المتحصل عليها من خلال تحليلها وربطها مع النظريات والدراسات السابقة مع الاعتماد على ما تم جمعه من الملاحظة والمقابلة والاستمارة وعليه الأسلوب الكيفي يستخدم في تفسير وتحليل نتائج الدراسة بهدف إثبات أو نفي الفرضيات.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في دراسة موضوعنا من خلال اختيار محطة توليد الكهرباء كمجال لإجراء الدراسة باعتباره مكان يعتمد فيه التكوين لتحسين مستويات الكفاءة المهنية لعمالها، كما اخترنا 85 عامل كعينة لدراسة من أصل 244 عامل، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي والمقابلة والملاحظة والاستمارة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات والمعلومات واستخدام الأسلوب الكمي والكيفي كأساليب إحصائية، لتشكل هذه الإجراءات دورا هاما في عرض وتحليل وتفسير البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية.

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي جمعناها من خلال زيارة ميدان الدراسة، باعتبار عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية في البحث الاجتماعي، فهي الخطوة التي يتم من خلالها التحقق من صدق الفرضيات المعطاة في الدراسة، وذلك بتحويل البيانات والمعلومات إلى أرقام وجداول يتم تحليلها إحصائيا ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات مع استعراض النتائج العامة لدراسة وصولا إلى إعطاء بعض التوصيات واقتراحات للمؤسسة والتي تم استنتاجها من الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب تلقىهم للتكوين المهني

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		مكان التكوين	نعم
50.67%	38	داخل المؤسسة	نعم
49.33%	37	خارج المؤسسة	
0	0	لا	
100%	75	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع العمال الذين تلقوا تكويناً في محطة توليد الكهرباء خلال تواجدهم فيها منذ توظيفهم أن 75 مبحوث من بين مجموع العمال الكلي في المحطة خضعوا إلى التكوين، وذلك بنسبة 100% وهي نسبة كبيرة جداً وذلك حسب ما تم ملاحظته أثناء جمعنا للمعلومات حول المحطة وعمالها الموزعين بذلك بنسبة 50.67% و 49.33% بين 38 خضعوا للتكوين داخل المؤسسة و 37 مبحوث أجروه خارج المؤسسة، وبالتالي حسب إجابات المبحوثين فالمؤسسة تعتمد على تكوين عمالها داخل وخارج محطاتها للاستفادة والإحاطة بكل المعارف والمهارات المتنوعة متمشية مع كل التطورات الحاصلة في التكنولوجيا، إلا أن المؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي أكثر من التكوين الخارجي بفارق بسيط، يعود ذلك حسب مقابلة مع رئيسة الموارد البشرية إلى نقص في الخزينة المالية وعدم قدرتها على إرسال جميع العمال إلى التكوين في الخارج، رغم أهميته في تحسين جودة العمل والإنتاج، واعتمادها فقط على التكوين داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة أي في المراكز التكوينية الخاصة بها التي هي موجودة خارج ولاية جيجل.

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب تلقيهم لتكوين خلال مساهم المهني

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		مدة التكوين	
%12	09	من أسبوع إلى 6 أشهر	نعم
%17.33	13	من 6 أشهر إلى سنة	
%40	30	من سنة إلى سنة ونصف	
%26.67	20	من سنة ونصف إلى سنتين	
%4	03	من سنتين فما فوق	
0	0	لا	
%100	75	المجموع	

الملاحظ من هذا الجدول رقم (10) الذي يوضح المدة الزمنية التي خضعوها عمال المحطة في التكوين بأن معظم العمال من العينة المدروسة قد أجروا التكوين في مدة زمنية تتراوح بين سنة وسنة ونصف بنسبة قدرها 40%، وهي أكبر نسبة من النسب الأخرى بعدد 30 عامل لتليها المدة من سنة ونصف إلى سنتين بتقدير 26.67% أي عشرين عامل ثم نسبة 17.33% بالنسبة لمدة 6 أشهر إلى سنة بعدد 13 عامل ثم نسبة 12% أي بعدد 9 مبحوثين خضعوا للتكوين في مدة زمنية تتراوح بين أسبوع إلى ستة أشهر لتأتي نسبة ضعيفة جدا قدرها 4% أي ما يعادل 3 مبحوثين فقط من أصل 75 مبحوث خضعوا للتكوين من سنتين فما فوق، وهذا راجع حسب ملاحظتنا إلى أن المؤسسة تهتم بكفاءة عمالها بإرسالهم للتزود بالمعارف واكتساب مهارات جديدة تلائم متطلبات عملهم ومستجدات العصر في فترات تكوينية متعددة ومتتالية لترسيخ المعلومات وتحسين مستوى أداء العامل، وهذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (09).

جدول رقم (11): نوع المعارف التي تلقاها المبحوثين من خلال هذا التكوين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%24	18	نظرية
%5.33	4	تطبيقية
%70.67	53	نظرية وتطبيقية
%100	75	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه نوع المعارف التي يتلقاها العامل أثناء التكوين والتي جمعت بين معارف نظرية وتطبيقية بأكثر نسبة تقدر بـ: 70.67%، وهذا ما يعادل 53 مبحوث أجابوا بذلك، بينما أجاب الباقي من مجموع 75 مبحوث على أن نوع المعارف كانت نظرية بنسبة 24% و 5.33% كانت معارف تطبيقية، وهذا راجع حسب إجابات المبحوثين إلى نوعية العمل الذي منه من يتطلب معارف نظرية فقط أو تطبيقية أو يجمعون بين هذه المعارف، ومن خلال آراء بعض المبحوثين أقرروا بأهمية الجانب التطبيقي أكثر من النظري وهذا ما تفتقده محطة توليد الكهرباء التي يغلب عليها التكوين من الجانب النظري الذي يعود سببه نقص كفاءة وخبرة المكونين وغياب الوسائل التقنية في تقديم البرامج التكوينية.

جدول رقم (12): ما إذا كان اكتسابك للمعارف المهنية غير سلوكك في العمل

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		النتيجة	
28%	21	اجراءات أبسط	نعم
64%	48	التفنن بشكل جيد	
8%	6	لا	
100%	75	المجموع	

يوضح الجدول رقم (12) أن المعارف المهنية المكتسبة من خلال عملية التكوين قد غيرت أسلوب العمل لأغلبية العمال في المحطة من خلال إتقانه بشكل جيد وتحقيق جودة عالية ونتيجة إيجابية في العمل، وهذا ما ظهر خلال إجابات المبحوثين في الاستمارة بنسبة كبيرة والتي قدرت بـ: 64% أي بحوالي 48 مبحوث، حيث أجاب 21 مبحوث أن العمل أصبحت إجراءاته أبسط وأسهل من ذي قبل بنسبة 28% أي أن العينة المدروسة أجمعت أن المعارف المعطاة في التكوين أظهرت نتائج إيجابية أثناء العمل من خلال تحسين مستويات الأداء والقدرات وتسهيل المهام وجعلها سهلة وبسيطة تنجز في أقل وقت وأقل جهد وأكثر دقة.

جدول رقم (13): مدى إفادة المعلومات التي تحصل عليها المبحوثين في حسن استغلال قدراتهم

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		النتيجة	
36%	27	حل مشكلات في العمل	نعم
20%	15	الحوار والتفاوض	
37.33%	28	سهولة الاتصال مع الزملاء	
6.67%	5	لا	
100%	75	المجموع	

يبين الجدول رقم (13) أن المعلومات المتحصل عليها من التكوين ساعدت المبحوثين في حسن استغلال قدراتهم وذلك من خلال تمكنهم من سهولة تواصلهم مع زملاء العمل وذلك بنسبة 37.33% أي ما يعادل 28 مبحوث، ل نجد نسبة أخرة تنقص عليها بفارق بسيط وهي نسبة 36% التي تقابل عدد المبحوثين الذين أصبحوا قادرين على حل مشاكلهم في العمل وذلك بعدد 27 مبحوث، ثم لتأتي نسبة 20% أي ما يعادل 15 مبحوث الذين أجابوا بأن المعلومات المتحصل عليها من التكوين أفادتهم في تسهيل عملية الحوار والتفاوض مع زملاء العمل والشركات الأخرى، بينما نجد نسبة ضعيفة جدا من العمال أقرروا بأن تلك المعارف لم تعطي أية نتيجة في حسن استغلال قدراتهم أثناء العمل، ومن هذا نلاحظ أن المعارف والمعلومات المبرمجة في العمليات التكوينية تعود بالفائدة على المبحوثين من حيث رفع مؤهلاتهم العلمية والعملية واكتسابهم الثقة بأنفسهم وبقدراتهم على اختلافها الذي يؤدي بدوره إلى مواجهة مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء ممارسة مهامهم وعدم الوقوع في الإحراج، وبذلك فهي تتفق مع نتائج الجدول رقم (12).

جدول رقم (14): مدى مساعدة التكوين في تقديم أفكار جديدة تطوير العمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50.67%	38	دائما
44%	33	أحيانا
5.33%	04	أبدا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التكوين يساعد العمال في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وذلك بنسبة 50.67% ثم تليها نسبة 44% أجابوا بأن التكوين يساعد في بعض الأحيان وليس دائما في تقديم الأفكار ثم نجد نسبة قليلة من المبحوثين أجابوا بأن التكوين لا يقدم لهم أي شيء لتطوير عملهم وذلك بنسبة 5.33%، ومن خلال إجابات المبحوثين فالتكوين مهما كانت نوعية معارفه وأساليبه حتى قصر أو طول مدته فإنه يقدم للمبحوثين أفكار واقتراحات وآراء تخص العمل وجودته خاصة عندها تظهر المشكلة أثناء العمل يسرع العامل بإعطاء فكرة تساعد في تجنب أي عطل أو غيرها، كما أن التكوين يعطي للعامل تصورات يراها مناسبة لعمل ما مثل استعمال طرق وتقنيات لتقليل الجهد والوقت وإعطاء اقتراحات تخص عملية تقييم العمل والعمال وغيرها من الأفكار.

جدول رقم (15): مدى تلقي المبحوثين للمعلومات حول اللوائح والقوانين المنظمة للعمل

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		نعم	لا
76%	57	نعم	
2.67%	02	لا	
21.33%	16		لا
100%	75	المجموع	

يبين الجدول رقم (15) مدى تلقي العمال المعلومات حول اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بحيث نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا خلال تكوينهم بأنهم تلقوا معلومات حول القوانين واللوائح التي تخص العمل داخل المحطة بتقدير 59 مبحوث مقسمين بين من التزم بها ومن لم يلتزم بها لنجد أن 57 مبحوثا بنسبة قدرها 76% التزموا بكل ما يخص القوانين واللوائح المسيرة للعمل التي تقوم على ضبط وتنظيم العمل في المصنع وفي الإدارة، كما نجد أن 2.67% من المبحوثين لم يلتزموا بتلك القوانين واللوائح في حين نجد 16 مبحوثا من أصل 75 مبحوثا لم يتلقوا معلومات حول اللوائح والقوانين بتقدير 21.33%، ومن خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن مؤسسة توليد الكهرباء تحرص على التسيير الحسن للعمل وأيضا سلامة عمالها بتقديم النصائح والتدابير اللازمة الاحتياط بها أثناء ممارسة العمل داخل المصنع، وذلك ببرمجة حصص تكوينية توضح ذلك من أجل الحفاظ على الإنضباط داخل التنظيم وهذه النتائج تتفق مع نتائج الجدول رقم (13).

جدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب تقييم مستوى أداء العاملين على أساس كفاءتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	56	74.67%
لا	19	25.33%
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه أن مستوى أداء المبحوثين داخل المحطة يتم تقييمه على أساس كفاءتهم وهذا ما تم ملاحظته في إجابات المبحوثين الذين أيدوا الدور الذي تلعبه الكفاءة في تقييم مستويات الأداء لدى العاملين وذلك بنسبة كبيرة قدرها 74.67% والتي تمثل 56 مبحوث، بينما نجد 19 مبحوثاً أجابوا بأن تقييم مستوى الأداء لا يكون بالضرورة على أساس الكفاءة وذلك بنسبة تقدر بـ: 25.33% بل يعود تقييم الأداء حسب آراءهم على أساس الانضباط في العمل واحترام القوانين الخاصة في العمل، وأيضاً تقييم مردودية الإنتاج على أساس جودته وكميته، وغيرها من أساليب التقييم، ولكن تبقى الكفاءة المهنية حسب مقابلتنا مع رئيس مصلحة الإنتاج أنها مصدر تعتمد عليه المؤسسة في تقييم عمالها وترقيتهم وزيادة دخلهم المادي، وتوظيف عمالاً جدد وبالتالي تعتبر مصدر أساسي لنجاح المؤسسة.

جدول رقم (17): يمثل ما إذا زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك نتيجة المعارف المتحصل عليها من التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	65	86.67%
لا	10	13.33%
المجموع	75	100%

يوضح الجدول رقم (17) مدى زيادة شعور المبحوثين بالمسؤولية اتجاه العمل نتيجة المعارف المتحصل عليها من التكوين، وقد تبين من خلال هذه النتائج أن نسبة 65 مبحوثاً زاد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه عملهم نتيجة ما تلقوه في التكوين من معارف ومعلومات ومهارات جديدة وذلك بنسبة 86.67% وهي نسبة كبيرة تعطي أهمية كبيرة للتكوين لتنمية كفاءات العمال وتعزيز رضاهم حول العمل الذي يقومون به، بينما نجد 13.33% من المبحوثين أفادوا بأن المعارف المتحصل عليها في التكوين لا تزدهم أي شعور بالمسؤولية اتجاه عملهم فقط، فظلوا يمارسون عملهم بشكل عادي بمعنى من أجل الحصول على الأجر والعلاوات فقط، ولكن يبقى الرأي الأهم لأغلبية المبحوثين لأن المعارف المقدمة في التكوين دائماً تكون لصالح العامل في حياته المهنية والاجتماعية وأيضاً تكون لصالح المؤسسة،

وأيضاً هذه المعارف المعطاة في التكوين يحتاج إليها العمال الجدد في معرفة العمل وخصائصه وأهميته بشكل أفضل خاصة أهمية ما يقدمه منتج المؤسسة المتمثل في الطاقة الكهربائية للمجتمع بصفة ضرورة اجتماعية.

جدول رقم (18): مدى كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف اللازمة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		السبب	
14.67%	11	نقص خبرة المكونين	لا
17.33%	13	عدم وضوح البرنامج التكويني	
16%	12	عدم ملائمة ظروف التكوين	
52%	39	نعم	
100%	75	المجموع	

يمثل الجدول رقم (18) المدة التكوينية التي قضاها المبحوثين في اكتساب المعارف اللازمة وقد تبين أن معظم المبحوثين كانت المدة كافية بالنسبة لهم وذلك بنسبة 52% في حين نجد نسبة 48% من المبحوثين أجابوا أن المدة التكوينية كانت غير كافية بالنسبة لهم موزعين الأسباب حسب نقص خبرة المكونين بنسبة 14.67%، وعدم وضوح البرنامج التكويني بنسبة 17.33% وأيضاً عدم ملائمة ظروف التكوين بنسبة 13%، ومن خلال إجابات المبحوثين وهي أسباب حقيقية فلا يوجد تكوين يوفر كل الظروف التي تسمح للعامل بإشباع احتياجاته المعرفية والمهنية بل تؤثر عليه في تضييع الوقت في الفراغ دون الاستفادة من أي معلومة تخص عمله، لكن في المقابل نجد أغلب المبحوثين كانت المدة كافية لهم وهذا حسب إجاباتهم راجع إلى سرعة استيعابهم وتنوع العمل وتنوع المهام لكل عامل، وبهذا نفس هذا الاختلاف في نسب والأسباب فكل عامل لديه القدرات الخاصة به وعلى المؤسسة تقدير ذلك، وهذه النتائج تتلائم مع الجدول رقم 11.

جدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب نظرة المسؤولين إليهم بعد خضوعهم للفترة التكوينية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
61.33%	46	نعم
38.67%	29	لا
100%	75	المجموع

يمثل الجدول رقم (19) توزيع المبحوثين حسب نظرة المسؤولين إليهم بعد خضوعهم للفترة التكوينية والملاحظ أن 46 مبحوث قد تغيرت نظرة المسؤولين إليهم بنسبة 61.33%، بينما نجد 29 مبحوث بنسبة 38.67% لم تتغير نظرة المسؤولين إليهم، وهذا يدل حسب ملاحظتنا لإجابات المبحوثين أن التكوين وبرامجه تعود بالفائدة على العمال من حيث تغيير نظرة المسؤولين والمشرفين إلى الأحسن والنظر إليهم بالاحترام وبتقدير عالي وتكليفهم بمهام أخرى غير مهامهم السابقة التي تكون صعبة، والتي تتطلب ثقة ومسؤولية وكفاءة عالية، وأيضا ترفيتهم في مناصبهم، فتحسن مستوى أداء العمال يؤدي إلى ترك بصمة إيجابية تجعل منهم مصدر فخر للمؤسسة، وهذا ما جاءت به الدراسة الجزائرية ليقطف محمود في أحد نتائجه المتمثلة في دور التكوين في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته في المؤسسة، وهذا يتفق مع نتائج الجدول رقم (17).

جدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب تقييمهم لعملهم بعد إجرائهم للتكوين

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50.67%	38	زادت ثقتك بقدراتك المهنية
14.67%	11	ارتقيت بمنصب عملك
9.33%	7	زادت درجة رضاك عن العمل
25.33%	19	قللت من جهدك المبذول في أداء المهام
100%	75	المجموع

يوضح الجدول أعلاه تقييم العمال بعد إجرائهم للتكوين والملاحظ أن النسبة الكبيرة تعود للمبحوثين الذين زادت ثقتهم بقدراتهم المهنية في العمل وذلك بنسبة 50.67% مما يعني أن التكوين زاد من ثقة المبحوثين بقدراتهم وذلك بعد تطويرها وتحسينها كما أن بعض المبحوثين أجابوا أن التكوين قلل من الجهد المبذول في أداء المهام بنسبة 25.33% وهي نسبة متوسطة تقدر بـ 15 مبحوث وفرو الجهد والوقت في تأدية المهام خاصة في المصنع الذي يتطلب جهد ووقت كبير بسبب كثرة الآلات والأنابيب وتعقيدها وغيرها، ومن خلال إجابات المبحوثين فالتكوين وفر كل الاحتياجات الممكنة في تسهيل عملهم في ممارسة أعمالهم في حين نجد نسبة تقدر بـ: 14.67% من المبحوثين ارتقوا من مناصبهم إلى مناصب أعلى وهذا راجع حسب آرائهم إلى تحسن مستواهم وتنمية خبراتهم في كل عملية من العمليات التكوينية، ونجد أيضا نسبة 9.33% من المبحوثين أصبح لديهم الرضى التام حول عملهم وذلك بتمركزهم فيه والتمسك به وهذا ما جاءت به نظرية الموارد البشرية التي أولت اهتمامها بالعنصر البشري، من خلال

تكوينه وإعداده إعدادا يساهم في ترقيته ونجاحه داخل المؤسسة وخارجها أيضا تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها بين المؤسسات الأخرى من حيث الإنتاج وجودته.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

جدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب استفادهم من التكوين

النسبة	التكرار	الاحتمالات
64%	48	نعم
36%	27	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن محطة توليد الكهرباء لا يستفيد كل عمالها من التكوين وهذا نظرا لإجابات المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 64% أي ما يعادل 48 مبحوث بنعم، ونسبة 36% أقرروا بأن ليس كل العمال في المؤسسة يستفيدون من التكوين، وهذا راجع حسب آراء المبحوثين إلى طبيعة العمل والتخصص وهناك أعمال لا تتطلب تكويننا بينما توجد أعمال تتطلب تكويننا مستمرا خاصة مهام الإنتاج التي تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية باستعمال تقنيات وأساليب ووسائل تكنولوجية من البسيطة إلى الأكثر تعقيدا، فالعامل في حاجة دائمة إلى تطوير مهاراته حتى لا يواجه أي صعوبة وعراقيل في ممارسة مهامه، وحسب نظرية الفلسفة الإدارية لدوقلاس مغريغور أن " المؤسسة إخضاع جميع عمالها إلى التكوين واستغلال طاقاتهم وقدراتهم وجعلهم يبرزوا مهاراتهم في العمل وإظهارها أمام المسؤولين على أنهم عمال مسؤولين وكفاء مع الإعراف بقدراتهم وترقيتهم في مجال عملهم لتصل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية.

جدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب هدفهم من الالتحاق بالبرنامج التكويني

النسبة	التكرار	الاحتمالات
36%	27	اكتساب مهارات جديدة
44%	33	تطوير كفاءتك المهنية
20%	15	الحصول على ترقية في العمل
100%	75	المجموع

يبين الجدول رقم (22) الهدف من الالتحاق بالتكوين حيث يلاحظ أعلى نسبة بتقدير 44% تعود إلى المبحوثين الذين كان هدفهم الالتحاق بالتكوين لتطوير كفاءاتهم المهنية وتحسين مستوى أدائهم وفعاليتهم وذلك من أجل تحقيق الجودة في العمل، وبالتالي جودة الإنتاج وتوفير الطاقة بشكل أفضل

وبشدة عالية، وتسريع إنجاز المهام بأسلوب جيد وبدون أخطاء سواء في التسيير الإداري أو في الأوراق الإدارية أو داخل المصنع، ونجد أيضا 27 مبحوث بنسبة 36% أقرروا بأن الهدف من التكوين هو اكتساب مهارات جديدة مواكبة للتطورات التكنولوجية سواء في الوسائل أو في طرق وأساليب إنجاز الأعمال، أي أن الهدف من تكوين حسب هؤلاء المبحوثين تغيير أساليب العمل القديمة ومسايرتها مع تغيرات الوقت وأيضا التزود بالمعلومات كثقافة مهنية واجتماعية يحتاج لها العامل في العمل خاصة عند التواصل مع لأشخاص الأجانب، مثل اكتساب المهارات اللغوية المتمثلة في تعلم اللغات الأجنبية لتسهيل عملية الاتصال، كما نجد الأقلية من العمال بنسبة 20% كان هدفهم الإلتحاق بالتكوين هو الحصول على الترقية في العمل التي تمكنه من زيادة الأجر والصلاحيات.

جدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب حاجاتهم إلى عملية التكوين من أجل القيام بمهامهم

بشكل أفضل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	62	82.67%
لا	13	17.33%
المجموع	75	100%

نلاحظ من الجدول (23) أن المبحوثين في حاجة للعملية التكوينية لأداء مهامهم بشكل أفضل وذلك نسبة كبيرة تقدر بـ: 82.67% أي ما يعادل 62 مبحوث، بينما نسبة ضعيفة للمبحوثين الذين أجابوا لا بمعنى أنهم ليسوا بحاجة للتكوين للقيام بمهامهم بشكل أفضل وهذا يعني حسب إجاباتهم أن القدرات والمهارات تختلف من عامل إلى آخر وأيضا التخصصات والشهادات كما أنهم ملزمون بإجراء التكوين الذي تضعه المؤسسة من أجل إتمام مختلف الأنشطة والمهام التي تقوم عليها المؤسسة بكل سرعة ودقة، وهذا ما تضمنته نظرية " هنري فايول" في مبادئه 14 التي تقوم على أساس الخبرة والقدرة، فكل عمل ناجح لا بد من توفر مستوى أداء جيد، لهذا وجب على جميع العمال إجراء التكوين وصقل مهاراتهم وخبراتهم من أجل ممارسة أعمالهم بشكل أسهل.

جدول رقم (24): نوع التكوين الذي تعتمده المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تكوين داخلي	17	22.67%
تكوين خارجي	13	17.33%
كلاهما معا	45	60%
المجموع	75	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين استفادوا من تكوين داخلي وخارجي في نفس الوقت الذي قدرت نسبته بـ: 60% أي ما يعادل 45 مبحوث، كما نلاحظ من الجدول أن هناك من استفاد من تكوين داخلي فقط والذي قدرت نسبته بـ: 22.67% أي ما يعادل 17 مبحوث بالمقابل توجد نسبة 17.33% أي ما يعادل 13 مبحوث تلقوا التكوين الخارجي، معنى ذلك حسب إجرائنا لمقابلة مع نائب رئيس الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد على تكوين عمالها أثناء الوظيفة تكويناً داخلياً أو خارجياً أو كلاهما معاً، وذلك للتأكد من ضرورة قيام كل عامل بالمهام والأدوار المطلوبة منهم وذلك راجع إلى رغبة معظم العمال في التكوين نظراً لأهميته الكبيرة واستفادة العمال منه في الرفع من كفاءتهم المهنية.

جدول رقم (25): مدى مساعدة العملية التكوينية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
12%	09	الدقة في أداء المهام
24%	18	التحكم في الوسائل التقنية
10.67%	08	السرعة في إنجاز العمل
53.33%	40	كلها معاً
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ساعدتهم العملية التكوينية في عملهم والتي تقدر نسبتها بـ 53.33% أي ما يعادل 40 مبحوث، كما نجد نسبة 24% من المبحوثين رأوا أن العملية التكوينية ساعدتهم في التحكم في الوسائل التقنية، كما نجد نسبة 12% من المبحوثين أقرروا أن لعملية التكوينية ساعدتهم في الدقة في أداء المهام، كما نرى نسبة 10.67% من العمال رأوا أنها ساعدتهم في السرعة في إنجاز المهام وهذا راجع حسب آراء المبحوثين إلى طبيعة البرامج التكوينية الموضوعة من طرف المؤسسة التي تتضمن برامج خاصة بالجانب التطبيقي للتكوين، وكذلك إعداد العمال داخل المؤسسة لإنجاز العمل وهذا ما ساعدهم على التحكم أكثر فيه والتفاعل معه وإنجازه بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (26): دور الفترة التدريبية في استخدام الآلات الجديدة بشكل أفضل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
82.67%	62	نعم
17.33%	13	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة قليلة من ال والتي تقدر بـ: 17.33% ترى بأن الفترة التدريبية التي تلقوها لم تساعدهم في استخدام الآلات بشكل أفضل، وفي المقابل نجد أن أغلبية العمال رأوا أن الفترة التدريبية ساعدتهم في استخدام الآلات الجديدة بشكل أفضل والتي تقدر نسبته 82.67% أي ما يعادل 62 مبحوث، ومن خلال إجابات المبحوثين فإن المؤسسة تعتمد في عملها على الآلات المتطورة وتسعى لإكتساب عمالها مهارات التحكم في الآلات وذلك لاحتواء البرامج التكوينية الموضوعة على حصص تطبيقية تساعد العمال على كيفية استخدام الآلات بسهولة ودون الوقوع في أخطاء واستخدامها بكل ثقة وكفاءة، وهذا ما تطرق إليه الجدول (25) في نتائجه.

جدول رقم (27): معرفة مدى مساهمة التكوين في التحكم في الآلات المستخدمة بشكل أفضل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	65	86.67%
لا	10	13.33%
المجموع	75	100%

نلاحظ من هذا خلال الجدول أن أغلب المبحوثين في المؤسسة ساعدتهم التكوين في التحكم في الآلات المستخدمة بشكل أفضل والتي تقدر نسبته بـ: 86.67% أي ما يعادل 65 مبحوث، وذلك راجع حسب آراء المبحوثين إلى أن مؤسسة توليد الكهرباء تهتم بتعليم عمالها على إنجاز العمل بسهولة وسرعة وهذا يفيدنا معاً على حد سواء، فالتكوين يساعد العمال على اكتساب الخبرة والتعود على إنجاز العمل، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين ترى العكس والتي تقدر بـ: 13.33% أي ما يعادل 10 مبحوث، وحسب إجابات المبحوثين والمقابلة مع رئيس قسم الإنتاج فإن التكوين يسهل عملية استخدام الآلات مختلفة في العمل من خلال توضيح طريقة عملها وتبسيط تقنياتها وتسهيل عملية صيانتها وإيجاد الحلول لأي عطل يحدث فيها.

جدول رقم (28): مدى اعتماد الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرامج التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائماً	23	30.67%
أحياناً	45	60%
أبداً	07	9.33%
المجموع	75	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في تنفيذ البرامج التكوينية حيث نلاحظ أن المراكز الخاصة بتكوين العمال لا تعتمد في كثير من الأحيان على الوسائل التكنولوجية في إمداد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة في العمل بجوانبه النظرية والتطبيقية خاصة الجانب التطبيقي وذلك بنسبة 60% أي ما يعادل 45 مبحوث أجابوا بذلك، وهذا راجع حسب آرائهم إلى عدم قدرة المؤسسة بتوفير تلك الوسائل المستخدمة في تنفيذ البرامج التكوينية لتعقيدها وعدم وجود مؤطرين أكفاء متدربين عليها وأيضا عدم القدرة على تكاليفها الباهضة، ويعود سبب ذلك حسب آرائهم أيضا إلى أن تلك البرامج التي يتلقاها العامل مجرد معارف نظرية لا تحتاج إلى أي وسيلة من الوسائل، في حين نجد نسبة 30.67% من المبحوثين أجابوا بأنه يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في تنفيذ البرامج وذلك راجع حسب آرائهم إلى اختلاف وتنوع إحتياجات العمل في حين نجد نسبة ضعيفة تقدر بـ: 9.33% أوضحوا بأنه لا يتم استعمال أي وسيلة تكنولوجية في تطبيق البرامج التكوينية وهذا يعود كما ذكرنا سابقا إلى اختلاف الدروس والأساليب والوظيفة.

جدول رقم (29): توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التكوينية التي تلقوها منذ توظيفهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دورة واحدة	24	32%
دورتان	14	18.67%
ثلاث دورات	12	16%
المستمر	25	33.33%
المجموع	75	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه المقسم إلى عدد الدورات التكوينية التي خضع إليها العمال منذ توظيفهم أن أكبر نسبة تعود إلى أكثر من دورة بنسبة 33.33% ثم تليها نسبة 32% استفادوا من دورة واحدة ثم دورتان بنسبة 18.67% ثم 3 دورات بنسبة 16%، وهذا يعني حسب إجابات المبحوثين أن العمال في حاجة دائمة إلى التكوين المستمر لتجديد المعارف وتحسين مستوى الأداء لأن دورة واحدة أو دورتين لا تكفي للإلمام بكل ما هو ضروري لإنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة، وأيضا عدم وضوح البرنامج وما يتم التقديم فيه يؤدي بطبيعة الحال إلى الاستفادة من دورة أخرى أو عدة دورات لتوضيح ما هو غامض وترسيخ المعلومة، وحسن استخدامها في المكان والوقت المناسب وبكل إتقان، وهذا ما توصلت إليه دراسة " سليمة بوختان" إلى نتيجة مفادها أن الدورات التكوينية تساعد العمال في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في العمل وإنخفاض حوادث العمل والسرعة في إنجاز العمل.

جدول رقم (30): توزيع المبحوثين حسب تحقيق البرامج التكوينية لهم القدرة على أداء عمل متميز

النسبة	التكرار	الاحتمالات
65.33%	49	دائما
28%	21	أحيانا
6.67%	05	أبدا
100%	75	المجموع

يوضح الجدول رقم (30) مدى تحقيق البرامج التكنولوجية القدرة على أداء متميز والذي يبين أن 49 مبحوث أجابوا بأن هذه البرامج التكوينية المقدمة لهم أفادتهم في ممارسة مهامهم بكفاءة عالية سمحت لهم بتقليل الوقت والجهد وأيضا إبراز مكانتهم بين مجموع العمال وذلك بنسبة 65.33% في حين نجد باقي أفراد العينة يتوزعون بين من حققت لهم هذه البرامج التميز في الأداء، وهذا بنسبة 28% والتي يقابلها 21 مبحوث، ويبين من لم تتحقق لهم أية تميز وذلك بنسبة 6.67%، وترجع هذه النسبة حسب آراء المبحوثين إلى نوعية البرامج في يتلقاها العامل أثناء التدريب وأيضا المدة التكوينية تلعب دورا كبيرا في تقبل العامل لعمله والإحاطة بكل جوانبه وذلك من أجل تحقيق التميز والجودة والكفاءة في مردودية العامل، كما أن المؤسسة تحرص على توفير برامج تلائم قدرات ومتطلبات العمل من أجل تحقيق عمل متميز ومواكبة لجميع التطورات التكنولوجية.

الجدول رقم 31: توزيع المبحوثين حسب توافق البرنامج التكويني مع متطلبات المنصب الذي

يشغلونه

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
49.33	37	دائما
44	33	أحيانا
6.67	5	أبدا
100%	75	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغله العامل حين نجد أن معظم المبحوثين أقرروا بذلك بنسبة 49.33% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى، والمتمثلة في 44% من المبحوثين أجابوا بأنها أحيانا ما تكون متوافقة وليس دائما، أما نادرا ما وجد المبحوثين أن هذه البرامج لا تتوافق نهائيا مع مناصب عملهم وذلك بنسبة 6.67% ويمكن تفسير هذه النسب من خلال إجابات المبحوثين على أن كل عامل يتلقى تكوينا خاصا بعمله حتى يكون هناك توازن بين ما هو فوق الميدان وما هو مبرمج في المراكز التكوينية حتى لا يتم خلط في المعلومات والمعارف فهذه البرامج

التكوينية تدخل ضمن سياسة المؤسسة التي تنتهجها في تطوير كفاءات إطاراتها التنفيذية والتحكيمية وإيطارتها الأخرى لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما أنها هي من تحدد ما يناسب وما لا يناسب العامل وعمله، فنظرة المسؤولين تختلف عن نظرة العمال.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع

الجدول رقم (32): توفير المؤسسة الظروف الملائمة لأداء العمل بشكل أحسن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	26	34.67
أحيانا	42	56
أبدا	7	9.33
المجموع	75	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه والتي تمثل مدى توفير المؤسسة الظروف الملائمة لأداء العمل بشكل أفضل، أن نسبة 34.67% من المبحوثين أجابوا بدائما، أما ما نسبته 56% أجابوا ب أحيانا، في حين أجاب نسبة 9.35% من المبحوثين أجابوا أبدا، وذلك راجع حسب وجهة نظرهم إلى أن المؤسسة تسعى دائما إلى تعريف العمال بطريقة سير العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى إنقاص مشاكل العمل، وهذا ما يسهل عليه الاندماج بداخلها وأداء عمله بكل أفضل، أما نسبة قليلة لا يرونه كافية من أجل ذلك.

الجدول رقم (33): توزيع مدى توافق هذه البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء

العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	49	65.33%
لا	26	34.67%
المجموع	75	100%

يوضح الجدول رقم 33 أن مدة البرامج التكوينية تتوافق مع احتياجات العمال التي تساعدهم في رفع أدائهم وذلك بنسبة 65.33% في حين نجد أن بعض المبحوثين لعمال لا يجدوا أية توافق بين مدة البرامج التكوينية واحتياجاتهم وذلك بنسبة 34.67% حيث يعود هذا الاختلاف في النسب التي شملت آراء المبحوثين إلى أن محطة توليد الكهرباء تقوم بإحصاء العمال الذين في حاجة إلى التكوين من أجل إعدادهم إعدادا يتوافق مع احتياجات المنصب خاصة عمال الإنتاج والتحكم الذين يستخدمون الآلات بكثرة، وأيضا لخطورة الموقع لهذا تقوم المؤسسة بتكوينهم على التسيير الحسن للآلات وتزويدهم

بالمعلومات التي تتكون منها الآلة، وما يتطلب من دقة وتركيز وانتباه، وأيضا إحالتهم بكل الالتزامات والتدابير التي يجب اتخاذها في العمل في حالة وقوع مشكلة، وتفادي الحوادث المهنية وذلك في عدة فترات متعددة تبرمجها المؤسسة لتغطية الحاجة والنقص والوصول إلى أعلى مستويات الأداء المطلوبة، كما يرى البعض أن المدة لا تتلاءم مع حاجاتهم في رفع أدائهم بسبب نقص خبرة المؤطرين وعد قدرتهم على إيصال الفكرة بوضوح ومحدودية الوقت، وهذا يصعب على العمال فهم المهام الموكلة لهم بشكل جيد وتنفيذها بالمستوى المطلوب، ووضعهم في موقف محرج أمام المسؤولين والزملاء.

الجدول رقم (34): أساس توزيع المهام بين المبحوثين ضمن فريق العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	10	13.33%
التخصص	28	37.34%
الانضباط	9	12%
الكفاءة	12	16%
العلاقات الشخصية	16	21.33%
المجموع	75	100%

يبين الجدول أعلاه أن أساس توزيع المهام بين العمال ضمن فريق العمل يكون بنسبة كبيرة للتخصص الذي يملكه المبحوث أو الشهادة العلمية التي تحصل عليها سواء كانت جامعية أو من المعاهد والتكوين المهني وذلك بنسبة 37.34% ثم تأتي نسبة متوسطة نوعا ما تقدر ب 21.33% وهي تعود للمبحوثين الذين أجابوا بأن المهام توزع عليهم على أساس العلاقات الشخصية التي تكون بين المسؤولين والعمال والتي تكون علاقات أقارب أو جيران أو مصالح، لتليها نسبة تقدر ب 16% والتي تعود إلى الكفاءة التي تظهر خلال العمل سواء في بداية التوظيف أو بعد التمرکز في الوظيفة، ثم تأتي بنسبة الأقدمية بدرجة ضعيفة يعتمد عليها المسؤولين في توزيع المهام بين العمال وذلك بنسبة 13.33% وذلك راجع حسب آرائهم أن العامل كلما كانت له فترة طويلة في العمل كلما تشبع بالخبرة أكثر، في حين نجد أن المؤسسة توزع المهام على أساس الإنضباط في العمل وذلك بنسبة 12% أي أن المؤسسة تعتمد على حسن السلوك وقلة الغيابات واحترام القوانين وغيرها في توزيعها للمهام، ومن هذا نستنتج من إجاباتهم أن المؤسسة قبل أن توظف أو تسدي للعامل مهمة أخرى تقوم بالنظر إلى التخصص ومستوى الكفاءة التي يملكها العامل، وما إذا كانت تتوافق مع المنصب وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (35): ما إذا كان العمل ضمن الفريق يؤدي على تحسين الأداء

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات	
		نعم	لا
60%	45	- دائما	
36%	27	- أحيانا	
0	0	- أبدا	
4%	3	لا	
100%	75	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمل ضمن الفريق دائما يؤدي إلى تحسن الأداء حيث مثلت نسبته بـ 60% بالإضافة إلى نسبة 36% من العمال أجابوا أحيانا أما " لا" فنسبتها ضعيفة جدا تقدر نسبتها بـ 4% حيث نلاحظ من هذه النسب المتعلقة بإجابات المبحوثين أن العمل ضمن فريق العمل يؤدي إلى روح التعاون والتفاهم بين العمال والسير الحسن للعمل كما يؤدي أيضا إلى سرعة إنجاز المهام الموكلة إليهم وإنشاء جو أخوي فيما بينهم، كما أنه يسهل عليهم الاندماج السريع في العمل. وحسب " شيبستر بيرنارد" في نظريته النظام التعاوني الذي يؤكد على ضرورة التعاون بين أفراد العمل وكثرة وسهولة الاتصالات فيما بينهم حتما سيؤدي إلى إنجاز العمل بفعالية وسرعة وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يكون بتحسين سلوكهم وكفاءتهم من خلال الاهتمام بدوافعهم ورغباتهم النفسية والاجتماعية.

الجدول رقم (36): دور المدة التكوينية في تحسين قدرات العمال على العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25.34	19	حسن تسيير الوقت
57.33	43	الأداء المهام بشكل سهل من ذي قبل
17.33	13	تغيير أسلوب العمل
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين رأوا أن المدة التكوينية تساعدهم في أداء المهام بشكل أفضل من ذي قبل وذلك بنسبة 57.33% أما ما نسبته 25.34% أقرروا أنها ساعدتهم في حسن تسيير الوقت في حين تغيير أسلوب العمل أجابت عليه نسبة 17.93% وذلك راجع حسب آرائهم إلى أن المدة التكوينية ساهمت في ربح الوقت والتكلفة بالنسبة للمؤسسة كما أن له نتائج إيجابية تعمل على زيادة فعالية الفرد في العمل واكتسابه مؤهلات ومعارف وطاقات بدنية وفكرية.

جدول رقم (37): مدى مساهمة مدة التكوين في تحقيق أداء فعال في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	86.67
لا	10	13.33
المجموع	75	100%

الملاحظ من أرقام الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن التكوين يساهم في تحقيق أداء فعال في العمل والذي تقدر نسبته بـ 86.67% وذلك راجع حسب إجابات المبحوثين إلى أن العمال في المؤسسة يتم إعدادهم وتأهيلهم لإنجاز العمل مما يزيد من اكتسابهم للمهارة ، ومدا ما يساعدهم أكثر في التحكم في عملهم، وذلك لطبيعة البرامج التكوينية الموضوعة من طرف المؤسسة التي تتضمن برامج خاصة بالجانب التطبيقي للتكوين، فيما تبقى نسبة قليلة تمثلت في 13.33% ترى أن التكوين يساعدهم في تحقيق أداء فعال في العمل.

الجدول رقم (38): توزيع المبحوثين حسب حاجتهم إلى فترة تكوينية جديدة

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات	
		النتيجة	
10.67%	8	- المدة غير كافية	نعم
26.66%	20	- اكتساب معارف جديدة	
38.67%	29	- تجديد تقنية العمل المواكبة للتطور التكنولوجي	
24%	18	لا	
100%	75	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب العمال من العينة المدروسة في حاجة إلى فترة تكوينية جديدة بنسبة 76% موزعين بين أسباب حاجتهم إلى فترة أخرى المتمثلة في أن السبب الأول حسب آرائهم يعود إلى تجديد تقنية العمل المواكبة للتطور التكنولوجي وذلك بنسبة 38.67% وذلك يعود إلى أن محطة توليد الكهرباء تستخدم الآلات بشكل كبير في إنتاج الطاقة، وبذلك فالمؤسسة هنا دائما تواكب التطور وتغير من وسائل التكنولوجيا المستخدمة، وبذلك فالعمال بحاجة إلى فترة أخرى للتعلم وتسهيل عملية التحكم، في حين نجد نسبة من العمال قدرت بـ 26.66% كانوا في حاجة إلى اكتساب تساعدهم في إنجاز مهامهم وأيضاً سهولة اتصالهم مع جماعة العمل، في حين نجد نسبة ضعيفة كانت حاجتها إلى فترة أخرى كان سببها أن المدة كانت سببها حسب آرائهم إلى أن المدة غير كافية وذلك بنسبة 10.67% وهذا راجع إلى تشعب البرامج التي تقابلها قصر المدة في استيعاب تلك الدروس بينما نجد عينة من العمال

قدرت نسبتهم 18 عامل أي نسبة 24% ليسوا بحاجة إلى فترة تكوينية أخرى، وهذا راجع حسب آرائهم إلى أن المعلومات التي تلقوها كانت كافية لعملهم وأيضاً اعتبار التكوين في بعض الأحيان ليس ضرورياً في كل وقت لأنه مضيعة للوقت بسبب كثرة البرامج التي لا تعود بالفائدة على كل عمل.

الجدول رقم (39): دور مدة التكوين في زيادة القدرة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
41.33%	31	القدرة على التحكم وتسيير الأدوات ووسائل التكنولوجيا
8%	6	القدرة على حل الصراعات في العمل
24%	18	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة
26.67%	20	قدرتك على تفادي الأخطاء المهنية
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه زيادة المدة التكوينية تزيد من قدرات العمل وهذا ما بينته النسب أعلاه لتواجد أكبر نسبة لدى المبحوثين الذي زادت قدراتهم في التحكم وتسيير الأدوات والوسائل التكنولوجية بنسبة 41.33% ثم تليها بنسبة متوسطة تقدر بـ 26.67% والتي تعود بفائدة للمبحوثين الذين زادت قدراتهم في تفادي الأخطاء المهنية التي تؤدي إلى التقليل من حوادث العمل، وأيضاً تقابلها نسبة أقل من النسبة الثانية بتقدير 24% كانت للمبحوثين الذين استطاعوا اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأنجع في الأوقات المناسبة، فكلما خضع العامل إلى التكوين أكثر وإلى فترة طويلة جعلته أكثر اتزاناً وجدارة بمنصبه وأكثر ثقة بمعارفه وأفكاره ثم نجد عينة قليلة من المبحوثين تقدر بـ 8% ساعدتهم الزيادة في مدة التكوين على حل الصراعات التي تحدث في العمل سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة وحل أي مشكلة تواجههم خلال العمل ومن خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن المدة التكوينية تلعب دوراً مهماً في نجاح مهمة التكوين داخل المؤسسات خاصة المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم (40): دور قدرات ومهارات الأفراد في دعم جودة المنتج

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
70.67%	53	دائماً
26.67%	20	أحياناً
2.66%	2	أبداً
100%	75	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أنه دائماً ما يكون لقدرات ومهارات المبحوثين دور في دعم جودة المنتج وذلك بنسبة 70.67% ثم تليها نسبة 26.67% يرونها أنها أحياناً ما تؤثر عليها فيما تبقى نسبته قليلة

تتمثل في أبدا بنسبة 2.66% وذلك راجع حسب إجابات المبحوثين إلى أن التكوين في المؤسسة له نتائج ايجابية على قدرات العمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فالبرامج التكوينية ساعدتهم على تحسين أدائهم والسرعة في العمل، وعليه فإن عمال المؤسسة خضعوا إلى التكوين الذي ساعدهم في تحسين إنتاجيتهم.

الجدول رقم (41): رأي المبحوثين حول البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	45	60%
حسنة	25	33.33%
سيئة	5	6.67%
المجموع	75	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل رأي العمال حول البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة أن نسبته 60% من المبحوثين رأوا أنها جيدة ثم تليها بنسبة 33.33% من المبحوثين رأوا أنها حسنة وهذا راجع حسب آرائهم إلى أن المؤسسة تسعى دائما إلى العمل على زيادة قدرة العمال السلوكية والمعرفية وتطوير مهاراتهم وذلك من أجل التعامل مع الصعوبات التي تواجه العمال، أما نسبة 6.67% من المبحوثين أقروا بعدم استفادتهم من البرامج التكوينية وذلك راجع حسب آرائهم إلى أن الحجم الساعي للمدة التكوينية، وكذلك الاعتماد على التكوين النظري أكثر منه تطبيقي، وهذا ما جاءت به نظرية تايلور التي اهتمت به وذلك من خلال تكوين العمال وتنمية كفاءتهم من أجل أداء العمل بصورة أسرع وبكفاءة عالية والتي اعتبرت أن الخبرة والمهارة والتدريب المستمر يزيد من إنتاجية العمل وجودته وأنه بدون كفاءة ودون مستوى أدائي جيد يصبح العمل بطيء وكثيف لهذا اعتبرت التكوين أداة جيدة في تحسين مستوى أداء العمل وإنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (42): اقتراحات المبحوثين لتحسين البرامج التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
- ربط التكوين بالتخصص	13	17.33%
- زيادة المدة الزمنية	15	20%
- تحسين الخدمات خلال التكوين	12	16%
- إحصار مكونين أجنب	35	46.67%
المجموع	75	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل اقتراحات العمال لتحسين البرامج التكوينية أن اقتراحاتهم كانت مختلفة، حيث نجد بنسبته 17.33% من المبحوثين وضعوا اقتراح تمثل في ربط التكوين

بالتخصص أما زيادة المدة التكوينية فقد اقترحها 20% من المبحوثين في حين 16% اقترحوا تحسين الخدمات خلال التكوين أما ما نسبة كبيرة من المبحوثين تمثلت نسبتهم في 46.67% رأوا أن إحصار مكوئين أجانب سيؤدي إلى تحسين البرامج التكوينية وذلك من أجل مشاركة خبرتهم ومفاهيمهم مع العمال المحليين، وذلك بالاعتماد على برامج تكوينية داخلية وخارجية وفق الميدان وهذا الاكتساب المهارات أكثر، بالإضافة إلى القيام بالدورات التكوينية المتواصلة قصيرة المدة التي تتماشى مع متطلبات المنصب وهذا ما أشارت إليه الدراسة الأجنبية *angelajthinji* والتي ترى أن إجراء التدريب من وقت لآخر يضمن مشاركة جميع العمال من أجل تغيير العمليات والابتكار وتحقيق أداء أفضل.

ثانيا: مناقشة النتائج

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1-1: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: التي مفادها تساهم تنمية المعارف في تحسين جودة العمل.

مؤشراتها: تغيير أسلوب العمل، تقديم أفكار جديدة، سرعة الإنجاز ، إتقان العمل.

من خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى:

- 75% من المبحوثين صرحوا بأنهم خضعوا إلى العملية التكوينية والذي يرجع إلى طبيعة العمل.

- 50.67% من المبحوثين صرحوا بأنهم خضعوا لتكوين الداخلي و 49.33% من المبحوثين خضعوا

لتكوين الخارجي وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على التكوين الداخلي أكثر من التكوين الخارجي.

- 40% من المبحوثين أقرروا بأن مدة تكوينهم كانت تتراوح بين سنة إلى سنة ونصف، و 26.67% من

المبحوثين أقرروا بأن مدة التكوين كانت تتراوح بين سنة ونصف إلى سنتين وهذا راجع إلى التخصص و

الأقدمية في منصب العمل.

- 64% من المبحوثين أقرروا بتغيير أسلوب عملهم من خلال إتقانه بشكل جيد و 28% من المبحوثين

أصبحت إجراءات عملهم أبسط وأسهل من ذي قبل.

وقد تم التأكد من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها وبشكل مستمر لتحسين

أداء عملهم.

- 37.33% من المبحوثين صرحوا بأن المعلومات التي تحصل عليها من التكوين حسنت استغلالهم

لقدراتهم بتسهيل عملية الاتصال مع الزملاء و 36% من المبحوثين استطاعوا حل مشكلاتهم في العمل

و 20% أصبحت لديهم القدرة على القرار والتفاوض.

- 50.67% من المبحوثين أقروا بأن التكوين يقدم أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسينه و 44% أحيانا ما يقدم التكوين أفكار جديدة للمبحوثين لتطوير عملهم، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية الوظائف واختلاف المستويات التنظيمية.

- أقر 76% من المبحوثين أنهم تلقوا معلومات حول اللوائح والقوانين المنضمة للعمل وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على التنظيم والإنضباط داخل المؤسسة.

- صرح 74.67% مبحوث أن المؤسسة تقيم أداء عمالها على أساس كفاءتهم و 25.33% لم يتم تقييم أدائهم على أساس كفاءتهم وهذا راجع إلى وجود الفروق الفردية بين العمال في ممارسة المهام الموكلة إليهم.

وهذا يدل على أن التكوين يساعد العمال في فهم الإجراءات التنظيمية في المؤسسة ورفع مؤهلاتهم العلمية وتطوير مستويات أدائهم.

- 86.67% من المبحوثين صرحوا بأن التكوين زادهم شعورا بالمسؤولية اتجاه عملهم و 13.33% لم يزدهم ذلك شعورا بالمسؤولية اتجاه عملهم وهذا راجع إلى نظرة ورغبة كل مبحوث حول عمله.

- 52% من المبحوثين أقروا بأن المدة التكوينية كانت كافية لهم في اكتساب المعارف و 48% من المبحوثين لم تكن كافية لهم وهذا راجع إلى عدم وضوح البرنامج التكويني ب 17.33% وعدم ملائمة ظروف التكوين ب 16% ونقص خبرة المكونين ب 14.67%.

- صرح 61.33% من المبحوثين أن نضرة المسؤولين تغيرت إليهم بعد خضوعهم إلى الفترة التكوينية، وهذا راجع إلى أهمية المعارف التي تقدم في التكوين التي تعمل على تحسين مستوى الأداء وفعاليتها و 38.67% من المبحوثين لم تتغير نظرة المسؤولين لهم وهذا راجع إلى عدم الاستفادة من هذه المعارف.

وهذا يدل أن المعارف المقدمة في التكوين تزيد من الرضا الوظيفي لدى المبحوثين وتحفزهم على العمل في أعلى مستوياته.

- أن 100% من المبحوثين صرحوا أن التكوين زاد من قدراتهم في العمل والذي يعود إلى 50.67% زادت ثقتهم بقدراتهم المهنية و 25.33% قللت من جهودهم المبذولة في أداء المهام، و 14.67% ارتقوا في مناصب عملهم و 9.33% زادت درجة رضاهم من العمل.

ومن خلال هذا تدل اتجاهات المبحوثين على أن التكوين أزال ضغط كبير عن العمال في ممارسة أعمالهم وزيادة فعالية أدائهم.

ومما سبق نجد أن المؤسسة تسعى إلى تكوين عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم، وبالتالي فالتكوين مهم داخل أي مؤسسة كانت خاصة محطة توليد الكهرباء التي تسعى دائما إلى التطور والاستمرارية ومنه يمكن القول بأن الفرضيات محققة.

1-2: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: التي مفادها تساعد البرامج التكوينية على التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

- مؤشراتنا: تسهيل المهام، التحكم في الوسائل التقنية، الدقة في الإنجاز، التحكم في الآلات الحديثة، التميز في أداء العمل.

ومن خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى مايلي:

- صرح 64% من المبحوثين أنهم استفادوا من التكوين، و 36% لم يستفيدوا من التكوين، وهذا راجع إلى أن ليس كل الوظائف يتطلب تكوين.

- صرح 44% مبحوث أن الهدف من الإلتحاق في التكوين هو تطوير الكفاءة المهنية و 36% لاكتساب مهارات جديدة و 20% للحصول على ترقية في العمل.

حسب إجابات المبحوثين تدل على أن غايات وأهداف العامل داخل المؤسسة تختلف من عامل إلى آخر. - صرح 82% مبحوث مدى حاجتهم إلى التكوين للقيام بالمهام بشكل أفضل و 17.33% ليسوا بحاجة إلى العملية التكوينية، وهذا راجع إلى صعوبة المهام وتخصصاتهم.

- صرح 60% من المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي والخارجي معا وهذا راجع إلى حاجة العمال إلى معارف حول طبيعة العمل، وأن المعارف التي يمتلكونها غير كافية.

- صرح 53.33% من المبحوثين أن العملية التكوينية ساعدتهم في الدقة في أداء المهام والتحكم في الوسائل التقنية والسرعة في انجاز العمل كلها معا بحيث نجد 24% ساعدتهم في التحكم في الوسائل التقنية و 12% ساعدتهم في الدقة في أداء المهام و 10.67% ساعدتهم في السرعة في إنجاز العمل.

- 82.67% من المبحوثين أقروا أن الفترة التدريبية سهلت عليهم استخدام الآلات الحديثة بشكل أفضل و 86.67% من المبحوثين ساعدتهم في استخدام الآلات المستخدمة في العمل، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يختص به العامل داخل المؤسسة وأيضا طبيعة القدرات التي تختلف من عامل إلى آخر.

- صرح 60% من المبحوثين أنهم أحيانا ما يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عمله تنفيذ البرامج التكوينية و 30.67% من المبحوثين أقروا باستعمال وسائل التكنولوجيا في تقديم البرامج

التكوينية، أما 9.33% من المبحوثين أقروا بأنه لا يتم نهائيا استعمال تلك الوسائل وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسة على توفير هذه الوسائل.

من خلال إجابات المبحوثين تم التأكد من أن البرامج التكوينية التي تنتهجها المؤسسة تغطي النقص الذي تعاني منه عمالها وتزويدهم بكل ما يحتاجونه عن طريقة عملهم، والوسائل المستخدمة فيه، وخاصة أن المؤسسة تسير مع التطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيا.

- 33% من المبحوثين أقروا بأنهم تلقوا أكثر من دورة تكوينية منذ توظيفهم وهذا راجع إلى تطوير الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من فترة إلى أخرى، وأيضا راجع إلى عدم الاستيعاب في الدورة الأولى أي تستوجب دورة أخرى.

- أكد 65.33% من المبحوثين أن البرامج التكوينية حققت لهم القدرة على أداء عمل متميز وهذا راجع إلى تنوعها والاستغلال الجيد للمعلومات المعطاة، وفي حين 28% من المبحوثين أكدوا أحيانا ما تحقق لهم البرامج التكوينية الأداء المتميز.

- أكد 49.33% مبحوث أن البرامج التكوينية دائما تتوافق مع متطلبات المنصب وأحيانا ما تتوافق هذا ما أكده 44% من المبحوثين والذي يعود إلى أخذ المؤسسة نوع العمل بعين الاعتبار وذلك لخلق توازن ما هو على الميدان وما هو نظري.

وعليه مما سبق نصل إلى أن البرامج التكوينية مهما اختلفت وتنوعت أساليبها ومعارفها ووسائلها، تبقى غايتها الوحيدة مساعدة العامل على إظهار مهارته وخبراته وقدراته في العمل وتميز أدائه بإتقان عمله بكفاءة عالية، ومنه الفرضية محققة.

1-3: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: التي مفادها تساهم مدة التكوين في الرفع من أداء العاملين.

- مؤشراتنا: تسيير الوقت بشكل جيد، تفادي الأخطاء المهنية، اكتساب معارف جديدة مواكبة لمختلف التطورات.

ومن خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى ما يلي:

- صرح 56% من المبحوثين أن المؤسسة أحيانا ما توفر الظروف الملائمة لأداء العمل بشكل أحسن وهذا راجع إلى عجز المؤسسة على إشباع كل احتياجات العمال سواء المهنية أو الاجتماعية خاصة الراحة النفسية.

- أكد 65.33% من مبحوثين أن المدة التكوينية كانت متوافقة مع احتياجات المؤسسة في رفع أداء المؤسسة، وهذا يعود إلى سعي المؤسسة إلى رفع أدائها وتطويره إلى الأفضل من خلال سد كل النواقص لكل عامل في عمله وإشباع كل رغباته ودفعه إلى العمل بجدية أكثر.

- أقر المبحوثين أن المهام توزع بين العمال على عدة مستويات منها 37.34% لجمعية التخصص 21.33% تتحكم فيها العلاقات الشخصية، و16% بالنسبة لكفاءة العامل بالعمل وجدارته، هو 13.33% للعمال التي لديهم الأقدمية والخبرة في العمل و12% لحسن السلوك والانضباط في العمل.

ومن خلال هذا أكد المبحوثين أن المؤسسة تعمل جاهدة على الاعتدال بين العمال في توزيع المهام وإعطاء كل عامل حقه في العمل وأجره المناسب إلى جانب ذلك تسعى إلى الرفع من مستوى أداء عمالها وتسهيل عمله بتكوينه وإعطاءه الوقت الكافي لاستيعاب والفهم الجيد لمختلف المعارف التي يكتسبها من خلال البرامج التكوينية.

- 60% من المبحوثين أكدوا على أن العمل ضمن فريق العمل يحسن أدائهم حيث تساعدهم المدة التكوينية في ذلك والذي ترجع إلى طبيعة العلاقات التي تتولد فيما بينها وتجمعهم في المحيط المهني و 36% من المبحوثين أحيانا ما يتحسن أدائهم أثناء عملهم ضمن فريق العمل، وهذا راجع إلى طبيعة نفسياتهم وميولاتهم.

- صرح 57.33% مبحوث أن المدة التكوينية حسنت قدراتهم من خلال أداء المهام بشكل أسهل من ذي قبل و 25.34% استطاعوا تسيير الوقت بشكل جيد، و 17.33% غيروا أسلوب عملهم.

- أقر 86.67% من المبحوثين أن مدة التكوين حققت لهم أداء فعال في العمل وهذا راجع إلى الإحاطة بكل المعلومات والمعارف الخاصة بالعمل وتقنياته وأن كلما كانت مدة التكوين طويلة كلما ارتفع مستوى أداء العمل وازدادت إنتاجيته وجودته.

- أكد 38.67% من المبحوثين حاجتهم إلى تجديد تقنية العمل المواكبة للتطور التكنولوجي و 26.66% احتياجاتهم إلى فترة أخرى لاكتساب معارف جديدة و 10.67% أقر بأن المدة كانت غير كافية لاستيعاب كل شيء بالرغم من زيادة فترة أخرى، يعني أن المدة الرسمية دائما ما تكون غير كافية مما يلجأ العامل والمؤسسة إلى زيادة فترة تكوينية جديدة لتوضح ما قد فاتته من قبل ومواكبة كل التغيرات في مجال التكنولوجيا والعولمة.

- صرح 41.33% من مبحوثين زيادة قدرتهم على التحكم وتسيير الأدوات ووسائل التكنولوجيا، و 26.67% زادت قدرتهم على تفادي الأخطاء المهنية، 24% القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، و 8%

القدرة على حل الصراعات في العمل، وهذا راجع أن للمدة التكوينية دور في زيادة قدرات العمال وتحسينها ورفع مستوى أدائهم.

- أكد 70.67% من المبحوثين دائماً ما تساهم القدرات والمهارات ورفعها وتحسينها إلى دعم جودة الإنتاج وحسبهم هذا ما تسعى إليه المؤسسة من الدورات التكوينية.

- 60% من المبحوثين أكدوا أن البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة جيدة، وهذا راجع إلى النتائج الإيجابية التي ظهرت في إنتاجية العمل، و33.33% أكدوا أنها حسنة وهذا يعني أن البرامج التكوينية تطور وترفع من مستوى أداء العمل.

- 46% من المبحوثين اقترحوا إحضار مكونين أجنب لتحصين البرامج التكوينية وجودتها، و20% أكدوا على ضرورة زيادة المدة التكوينية و17.33% حرصوا على ربط التكوين بالتخصص لتجنب الغلط في المعلومات والمعارف، و16% أقرروا بتحسين الخدمات خلال التكوين من أجل وصول المعلومة بشكل واضح ومفهومة.

ومما سبق من خلال إجابات المبحوثين ثم التأكيد على أهمية المدة التكوينية في تحسين وتطوير كفاءات العمال زيادة المدة يتسنى للعمال الإلمام بكل جوانب العمل واحتياجاته، وإيصال المؤسسة المنافسة بين المؤسسات الأخرى التي تشمل مجالها الطاقوي وضمان استمراريتها ونجاحاتها، وعليه فالفرضية الثالثة محققة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد تطرقنا في القسم النظري إلى مختلف الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا المتمثل في التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية والتي من خلاله سوف نحاول عرض مختلف النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسات وذكر نتائج دراستنا التي تتشابه بعض نتائج هذه الدراسات التي أجريت في بيئات وفترات مختلفة.

- فقد جاءت دراسة الباحث بوقطف محمود في دراسته حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية والتي أكد على دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف من خلال إضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة في تحسين القدرة على التخطيط وتنفيذ المهام، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراستنا التي تمثلت أحد نتائجها في أن اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وصقل المهارات يساعد في أداء المهام بكفاءة وجودة عالية.

- دراسة سليمة بوخنان: المتمثلة في التطوير المهني والكفاءة الإنتاجية التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن الدورات التكوينية تساهم في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في أداء العمل انخفاض حوادث العمل والسرعة في إنجاز العمل، مضافة إلى أن التكوين المهني له أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد والمؤسسة والبتي تتجسد بالنسبة للمؤسسة من خلال بلوغها الأهداف التنظيمية المسطرة في ضوء استراتيجيتها المخططة، وبالنسبة للفرد العامل في استثمار قدراته الكامنة في ضوء التعامل الفكري والحضري الصحيح وذلك لإبرازها في شكل أفعال سلوكية تترجم أبعادها وواقعيتها وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا المتمثلة في تحقيق المؤسسة أهدافها، وشعور العامل بالرضا الوظيفي ومنه إتقان العمل والفعالية المطلوبة والذي يؤدي بدوره إلى الارتقاء في منصب العمل.

- أما دراسة محمد عياش ديوب وآخرون تحت عنوان: قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التمييز في أداء الخدمة التي انفتحت نتائجها مع نتائج دراستنا من خلال أن البرامج التكوينية توفر للعمال القدرة على تحقيق مستوى أداء عالي و متميز باكتساب مهارات ومعارف جديدة ومتجددة حسب كل تطور يحصل.

دراسة خالد يوسف السمانى أحمد: المعنونة بدور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، والتي تتوافق نتائجها مع نتائج دراستنا المتمثلة في وجود علاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين من خلال تحسن أداء العمل إلى الأفضل بفضل المعارف والمهارات التي اكتسبها أثناء التكوين وبرامجه.

- أما دراسة تشارلر كينفستون ياودزاميسي بعنوان أثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين التي تتفق نتائج هذه الدراسة ونتائج دراستنا في أن التكوين يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء العمال وزيادة مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

دراسة غيثنجي أنجيلا: المعنونة تحت عنوان "أثار التدريب على أداء الموظف" والتي استخلصت نتيجة مفادها أن التدريب يؤثر على أداء الموظف عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم، كما يعمل على تعزيز حماس الموظفين اتجاه العمل، وبالتالي تأثير على أداءه، كما يسمح بتقدير الموظف داخل المؤسسة، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا في أحد نتائجنا المتمثلة في يعمل التكوين على زرع روح التعاون بين العمال ويزيد من ثقتهم بقدراتهم ومهارتهم، كما أن تطوير المهارات وتحسين مستوى الأداء يؤدي إلى ارتقاء في مناصب العمل.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

لقد نظرنا في موضوع دراستنا بعنوان التكوين وعلاقته بالمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية في الجانب النظري إلى مجموعة من المقاربات النظرية التي اهتمت بالعامل داخل المؤسسات بمختلف جوانبه ومن الجانب التكويني الذي أكدت عليه جل النظريات ضرورة وجوده داخل المؤسسة، من أجل تحسين مستويات الأداء والإنتاج وخضوع العمال كافة إلى التكوين بنوعيه النظري والتطبيقي وهذا ما بينه الجدول 9 - 10 - 11 وذلك بنسبة 75% من عينة الدراسة أي العينة مجملة في محطة توليد الكهرباء خضعت إلى التكوين مع اختلاف في مدته وتخصصاته.

ف نجد النظريات الكلاسيكية من البيروقراطية إلى الإدارة العلمية أولت اهتمامها بتكوين عمالها وتحسين مستواهم المهني وتطوير قدراتهم وخبراتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم بكل دقة وسرعة وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.

فالخبرة والمستوى الجيد للأداء الذي يكون تحسينه إلى الأفضل عن طريق التكوين الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما بيته كافة الجداول المحللة والمفسرة للأسئلة المعطاة في الاستمارة للمبجوثين.

أما بالنسبة للنظريات النيوكلاسيكية المتمثلة في دراسة إلتون مايو الذي اهتم بالعامل بجوانبه الاجتماعية والنفسية، والذي عمل على إشباعها للحصول على مردودية إنتاجية جيدة خاصة اهتمامه بالجانب الجماعي في العمل، باعتبار أن العمل ضمن الجماعة والتفاعل فيما بينهم يؤثر على جودة العمل والإنتاج وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم 31 بنسبة 60% من المبجوثين أكدوا على ذلك، في حين نجد النظريات الحديثة من النظام التعاوني إلى الفلسفة الإدارية أنهم كلهم اهتموا بالموارد البشري أي العامل داخل المؤسسة وعوامل تحفيزه على العمل بكل فعالية وكفاءة.

ف نجد في نظرية النظام التعاوني التي تشجع على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة بين العامل والإدارة وذلك يتواجد عاملي الكفاءة والفعالية، التي تحسنه وتطوره عن طريق التكوين.

وهذا ما يؤكد الجدول رقم 23 بالنسبة 82.67% من المبجوثين أكدوا على حاجة العمال إلى التكوين من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم بأفضل شكل، في حين نجد نظرية المورد البشري التي تشجع على استثمار الموارد البشرية بشكل أفضل من قبل المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يناسب المؤسسة ووضع برامج تكون متوازنة مع احتياجات العمال وأهداف المؤسسة،

وتشجعه في نفس الوقت على إبراز ما لديه من مهارات التي تتوافق مع مهنته والارتقاء في سلم المهنة، وهذا ما تؤكدته الجداول 31 و 33 و 4.

وعلى العموم فالنظريات كافة تهتم بتكوين العامل وتحسين مستوى أدائه وفعاليتته التي تحقق في النهاية نجاح المؤسسة الصناعية، وبالتالي فالفرضية العامة وفرضيتها الجزئية صحيحة ومحقة، لأن التكوين يؤثر على مستوى كفاءة العامل داخل المؤسسة الصناعية.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

بعد مناقشة النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على الفرضيات الجزئية يمكننا الوصول إلى النتيجة العامة لدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي التي انطلقت من دراستنا ومن أهم النتائج العامة المستخلصة

ما يلي:

- كل عمال محطة توليد الكهرباء تلقوا تكوين منذ مزاولتهم لمهنتهم الذي ساعدهم على تطوير وتحسين مستويات أدائهم وعملهم.
- اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وصقل المهارات يساعد العمال على أداء المهام بكفاءة وجودة عالية.
- التكوين يعتبر أهم العناصر الأساسية في تحسين مهارات العمال والذي يساعدهم على حسن التعامل مع مختلف المشاكل والصعوبات وحلها بسهولة.
- التكوين يساعد العمال على التأقلم مع محيط العمل.
- التكوين يساعد العمال على إشباع كل احتياجات العمال من خلال تكوينهم وإزالة جوانب الضعف والقصور في الأداء.
- تسعى المؤسسة إلى تطوير كفاءات العمال من أجل زيادة مستوى الإنتاجية وقيمتها.
- تطوير المهارات وتحسين مستوى الأداء يؤدي إلى الارتقاء في مناصب العمل.
- يعمل التكوين على تحفيز العمال ودفعهم نحو العمل بكل جدية وإتقان، ومنحهم الرضا الوظيفي.
- يعمل التكوين على زرع روح التعاون بين عمال المحطة وزيادة ثقتهم بقدراتهم ومعارفهم.
- تقديم برامج تكوينية متنوعة و تتماشى مع تطورات التكنولوجيا التي تساعد العمال على تقديم عمل متميز.

- يساهم التكوين الناجح للعمال نجاح واستمرار المؤسسة باعتبار أن العمال هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا المتعلقة بالتكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية والتي يمكن من خلالها إسداء بعض الاقتراحات والتوصيات لمحطة توليد الكهرباء والمتمثلة في:

- التركيز على الجانب التطبيقي أكثر من النظري.
- توفير تكوين خارجي مع تخصيص مؤطرين أكفاء خاصة مؤطرين أجانب.
- تحسين الخدمات خلال ممارسة العملية التكوينية من أجل مساعدة العمال في تحسين مستوى أدائهم.
- الاعتماد على برامج تكوينية داخلية وخارجية وفي الميدان وهذا لاكتساب المهارات أكثر والزيادة أيضاً في عدد الدورات التكوينية لاستيعاب بشكل جيد.
- تكثيف البرامج التكوينية وتحسين الوسائل البداغوجية وأدوات وأجهزة تعليمية بهدف تحسين عملية التعلم والتعليم واكتساب المهارات والخبرات وتحقيق الأهداف المسطرة.
- برمجة مواد خلال العملية التكوينية لتطوير كفاءة العامل في إتقان اللغات الأجنبية.
- لا بد من اختيار دقيق وهادف للبرامج التكوينية التي تكون حسب الاحتياجات والتخصصات العمال أي تكوين العمال كل حسب تخصصه واحتياجات عمله.
- تعميم التكوين على كل العمال المحطة حتى تتماشى مع تطورات التكنولوجيا ومتطلبات الإنتاج وتحسين كل عوامل الإنتاج.

خلاصة الفصل

من خلال مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتحقق فرضيات الدراسة والتي تم التوصل في الأخير إلى أن التكوين له علاقة بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية لما له من دور في تحسين وتطوير كفاءات العمال واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على التحكم في مختلف الوسائل المستخدمة في العمل والقدرة على انجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبة.

ومن هذا صبت المؤسسة كل اهتمامها على تكوين عمالها بتطوير كفاءتهم لتمكن من مواجهة كل التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

كما أثبتت نتائج الدراسة أن التكوين يساهم في رفع مستوى أداء العمال من خلال تغطية النقائص وجوانب الضعف وجعل مستوى أدائهم أكثر فعالية وأكثر جودة وأكثر إنتاجية، لذا فالتكوين ضروري داخل المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها.

الخاتمة

يعتبر التكوين أحد أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة الصناعية لتحقيق أهدافها وذلك بالرفع من قدرات وخبرات ومهارات عمالها وتحسين مستويات أدائهم، باعتبار أن نجاح هذه المؤسسة وبقائها يكمن في مدى اهتمامها بعمالها باعتبارهم المحور الأساسي في حدوث عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فتطوير كفاءة العمال وفاعليته أدائهم ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة فقد أصبح التكوين ضرورة أو خيارا حتميا في أي مؤسسة مهما كان نشاطها.

ومن هذا المنطلق هدفت دراستنا إلى معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية الذي اتضح من خلال الجانب النظري أن التكوين يعد الحل الأمثل لتوفير عماله مؤهلة قادرة على أداء المهام بشكل جيد، وذلك بتقديم برامج متنوعة ومتشعبة لتغطية كل جوانب القصور والضعف لدى العامل في مهنته باكتساب مهارات ومعارف ومعلومات تكون متوافقة مع متطلبات المنصب ومواكبة في نفس الوقت أحدث التطورات التكنولوجية، وهذا ما تم التوصل إليه بعد النزول إلى الميدان بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري في مكان الدراسة تحديدا في محطة توليد الكهرباء بأشواط، الذي قمنا فيه بعده زيارات باستخلاص بعض المعلومات حول موضوع دراستنا بأخذ عينة من عمال المؤسسة وذلك باتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي ساعدت في اثبات صحة فرضيات الدراسة مؤكدة على دور التكوين في تحسين ورفع كفاءة العمال إضافة إلى مساعدة التكوين العامل في مواجهة وحل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهه أثناء العمل، كما أن التكوين يزيد من درجة رضا العمال (نحو العمل و الارتقاء في السلم المهني وغيرها من النتائج وبالتالي فالاعتماد المؤسسة على التكوين يعد ما أنجح الأساليب الحديثة التي تزيد من فرص نجاح وتحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس، دار الجبل، بيروت، 2000.
- 2- ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للإذاعة والنشر، بيروت، 1956.
- 3- أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
- 4- حبيب الصحاف: معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ، لبنان، 1998.
- 5- عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979.
- 6- فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط3، لبنان.
- 7- مجدي عزيز ابراهيم: معجم المصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2009.
- 8- محمد السعيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة ، الأردن ، 2011.
- 9- معجم مجاني للطلاب: منشورات دار المجاني، شركة الطبع والنشر اللبنانية، ط 54، بيروت.

ب- الكتب

- 1- إبراهيم ابن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 2- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع، ط1، الجزائر، 2013.
- 3- أحمد عادل راشد: مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981.
- 4- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2009.
- 6- أحمد مصطفى: مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي لتدريب المهني، ط1، ليبيا، 2001.
- 7- أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 8- اياد محمود عبد الكريم وسعيد زياد اليحياوي: إدارة المؤسسات التدريب المهني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001.

- 9- بوبكر هشام: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2012.
- 10- بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019.
- 11- جمال برعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب ، القاهرة.
- 12- الحبيب ثابتي الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
- 13- حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء، عمان، ط1، 2013.
- 14- حسين حريم: إدارة المنظمات منطور كلي، دار حامد لنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- 15- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.
- 16- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2011.
- 17- خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2005.
- 18- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000.
- 19- خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 20- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم: مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006.
- 21- ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيقية، دار الصفاء لنشر، ط1، الأردن، 2000.
- 22- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 23- سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، الأردن، 2001.
- 24- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2 ، الأردن، 2004.
- 25- سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 26- سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

- 27- سليمان خليل فارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
- 28- السيد الحسني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 29- الشيخ الداري: تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، العدد 6.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، مصر، 2007.
- 31- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 32- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيق معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 33- صلاح حوط: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، المركز العربي لدراسات الأمنة والتدريب، الرياض، 1999.
- 34- عبد الباري إبراهيم ذرت وزهير منعم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 35- عبد الخالق محمد عقيقي: الممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع المكتبة المصرية، مصر، 2007.
- 36- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 37- عبد الغفار حنفي: سلوك التنظيم وإدارة الأفراد، دار الجامعية، بيروت، 1991.
- 38- عبد الفتاح بوخفم: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
- 39- عبد الكريم درويش وليلى تكفلا: أصول الإدارة العامة، مطبعة الانجو المصرية، القاهرة، 1976.
- 40- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 41- عبود صمويل: اقتصاد المؤسسة، دوان المطبوعات، الجزائر، 1993.
- 42- عثمان عمر عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.
- 43- علي إحسان شوكت وفوزي عبد الخالق فائق: البحث العلمي مناهجه وأساليبه وأدواته، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

- 44- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.
- 45- علي الظلاعن: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز البريد للخدمات الإصلاحية، ط 2، 2005.
- 46- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2002.
- 47- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 48- عمار بوحوس ومحمد محمود الدنيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 49- غسان وارد اللامي وأميرة شكرولي البياتي: إدارة العمليات والانتاج، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 50- فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسير للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- 51- القبلان يوسف محمد القبلان: أسس التدريب، دار عالم الكتب، الرياض، 1991.
- 52- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منثوري، قسنطينة.
- 53- محفوظ أحمد جودت: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010.
- 54- محمد جمال الكافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة، مصر، 2007.
- 55- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتاب، ط2، اليمن، 2019.
- 56- محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، عمان ، الأردن، 2014.
- 57- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل، الأردن، 2010.
- 58- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986.
- 59- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، دار الفجر، مصر، 2008.
- 60- مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، دار إقرأ للكتاب.
- 61- ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الإجتماعي، دار صفاء، عمان، ط1، 2004.
- 62- ناصر وادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

- 63- نائل عبد الحافظ العوالمه: الهياكل والاساليب، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار زهراء، الأردن، 2001.
- 64- نبيل محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 65- نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 66- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2010.
- 67- نجم عود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 68- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2010.
- 69- وائل صبحي إدريس ومنظور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.
- 70- وليام ترسي: نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجباليب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

ج- الرسائل والمذكرات:

- 1- بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة عباس الغرور، خنشلة، 2013.
- 2- خالد يوسف السماني أحمد: دور مخرجات التدريب والمشاركة في الوظيفة في رفع كفاءة الأداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
- 3- دراع عبد الله: دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
- 4- رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق السيرة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، 2011/2010.

5- زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة استجابة مؤسسة مطاحن بالأوراس باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

6- سليمة بوخنان: التكوين المهني والكفاءات الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية، للبيترو كيمياء، مركب، GP₁K، 2008/2007.

د - المجالات والملتقيات:

1- ابراهيم عبد الله وحميدة مختار: دور التكوين في تهمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري، 2005.

2- أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية مداخل في الملتقى السابع، الصناعة التأمينية الواقع العالي وأفاق التطور، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022.

3- ريم حسن: التغير في المؤسسات ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 7 فيفري 2005.

4- شؤون التطوير دليل الباحث في كتابة البحث وشكله (الخطة والبحث النهائي): جامعة الجنان، طرابلس، ط2، 2015-2016.

5- محمد عباس الديوان وآخرون: قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين لدراسات البحوث العلمية اللاذقية سوريا، العدد 29، 2007.

6- مداح عرابي: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.

7- نمديلي أسماء: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة ابحات نفسية وتربوية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، المجلد9، 2018، العدد4.

8- ياسر مرزوق وعبد الرشيد بن ديب: تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية، دراسة حالة مجمع الصيدلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد 4، العدد1، جوان 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

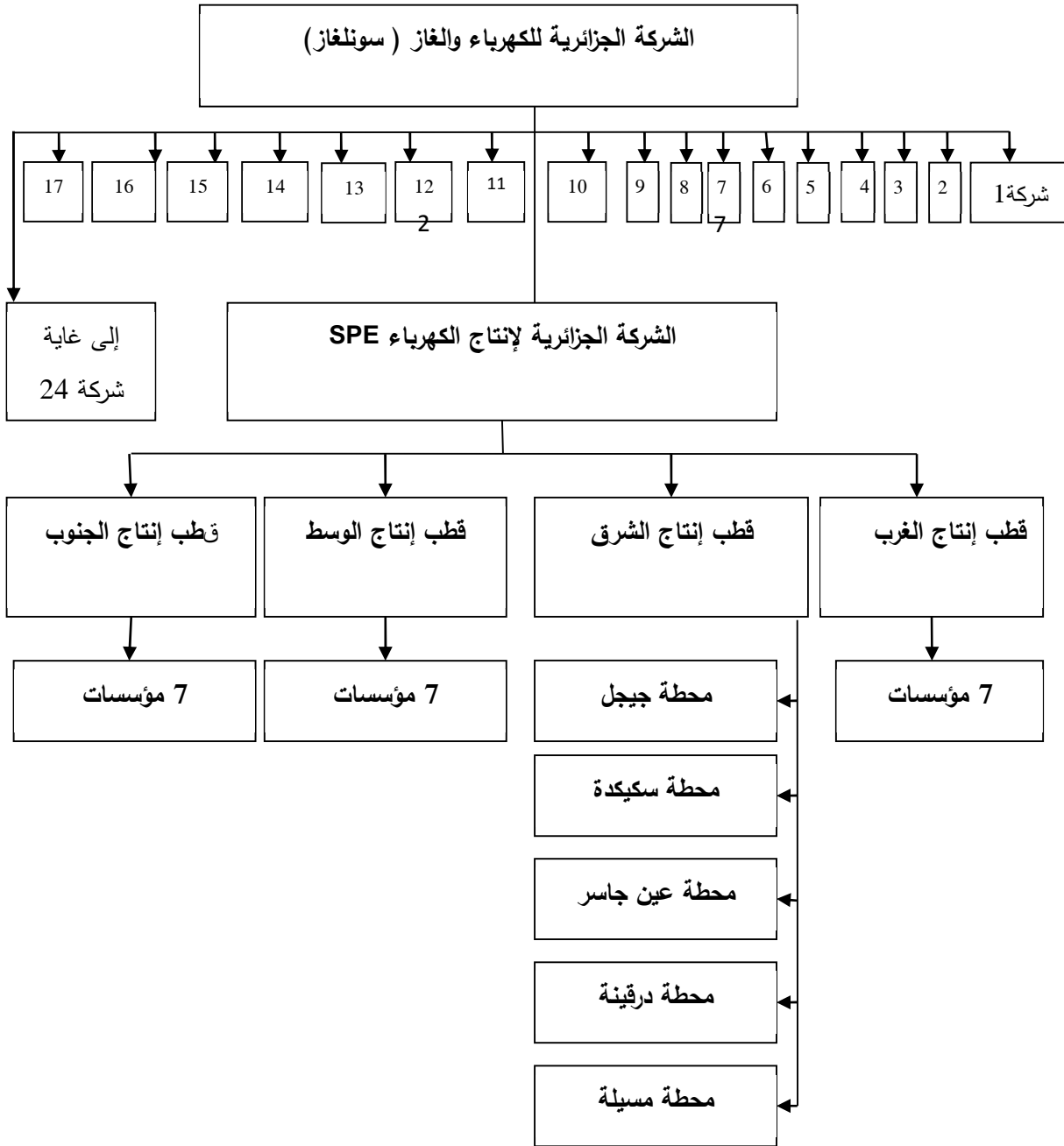
- 1- Hoymand r, périloppenment de l'intreprise et promotion des hommes entreprise moderne d'éelition paris 1990
- 2- Gean brceanan. Les meilleures pratiques de mananent 4 eng edition d'organisationparis 2003
- 3- Loic cadin et aytre gestion des ressorces humaines pratique et etement dr théories edition bunod parie
- 4- Denek jonington and loura hall : humain resource management 4k édition pearson education enghand d 1998
- 5- Paul robert l'éptit robort alpha bétigue francaise 5 éme edition parie 1970
- 6- Déctionnaire emcyclopédique pour tout le petit larourse illustré parie 1976
- 7- Le petit larousse illustr paris 2001
- 8- Ghark kingaston yao bzanesé : the effect of training and de relopment on employees perfonance akesis submitted to the degree of cpmmmon wealth evecative masters of busines aclniristration taniversity of science and technology in partial fulfillnent of de vquirements ghana 2012
- 9- Gilthin angela effect of training on employee perfonance a theris submilled to the degree of ececutive master of science in organizdtdional dervlopment (enop) united states inteematorial university nairobi 2014

الملاحق

الملحق رقم 01

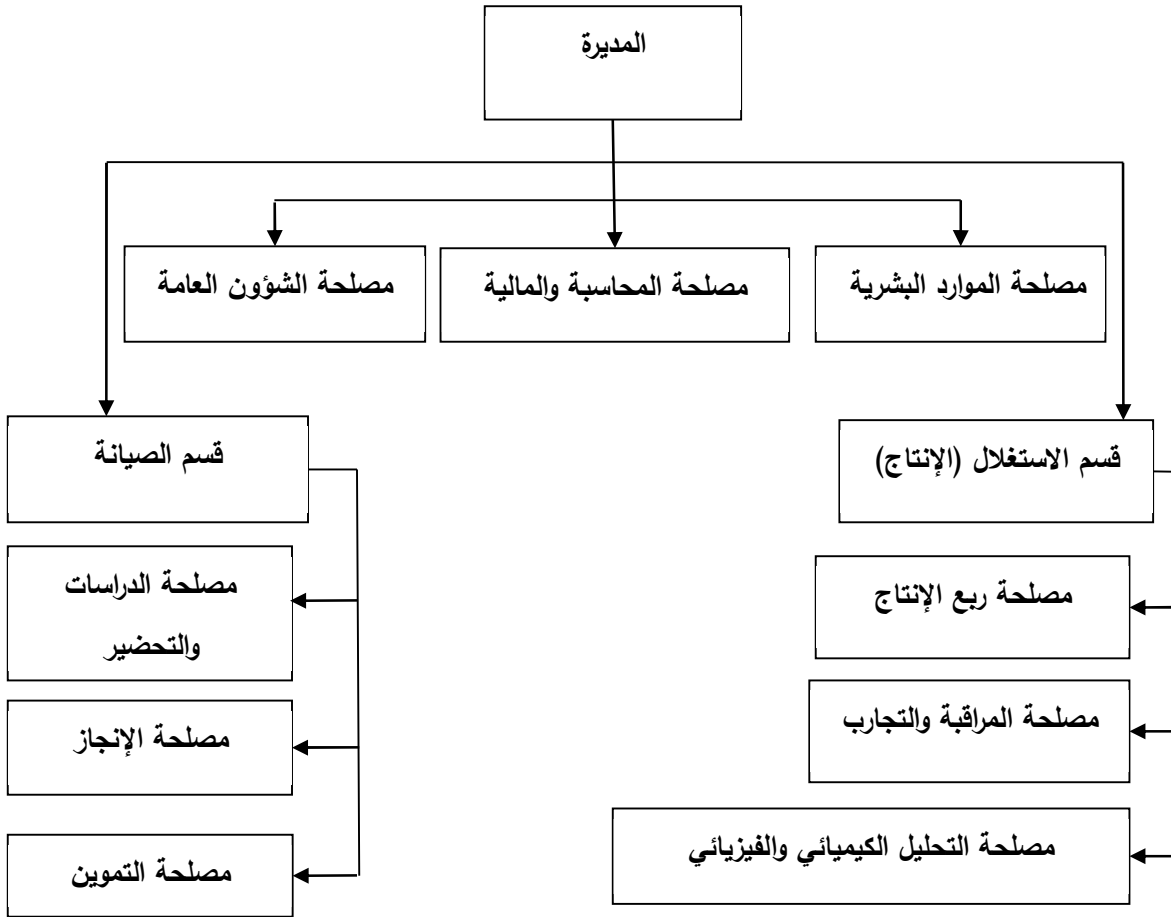
دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإنتاج الكهرباء والغاز " سونلغاز " أشواط جيجل

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف المؤسسة لهذا يجب أن توفر أحسن الشروط من أجل استغلال الطاقات المتاحة فيها لتحقيق هدفها المنشود



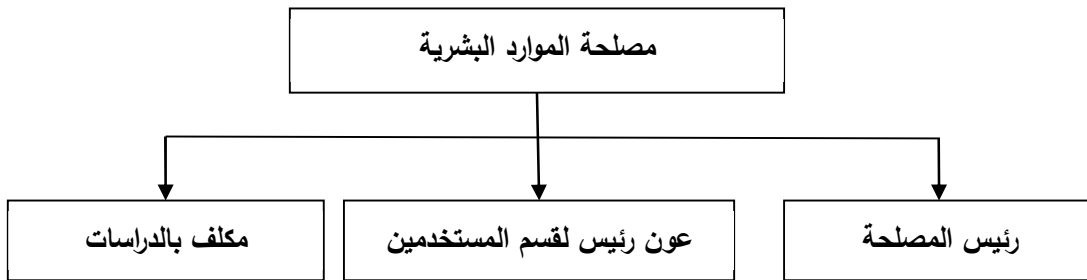
المصدر: رئيس مصلحة الوسائل العامة والممتلكات لوصيف سليم.

الهيكل التنظيمي لمصلحة توليد الكهرباء أشواط - جيجل -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة 2022.

الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية محل الدراسة 2022.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

استمارة تحكيم لبحث بعنوان

التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في
المؤسسة الصناعية

إشراف الأساتذة:

- بن يحيى سميرة

إعداد الطالبتين:

- بوغابة آسية

- عرييس إيمان

الأستاذ(ة) الفاضل(ة) نرجو منكم أن تفضلوا بتحكيم الإستمارة المعدة من أجل جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وذلك بوضع علامة (X) أمام إجاباتكم مع ترك ملاحظاتكم المتعلقة بأسئلة الإستمارة.

إن تحكيمكم لهذه الأداة مهم في توجيه البحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية وشكرا على تعاونكم وثقتكم.

بيانات خاصة بالأساتذة:

- الأستاذ(ة) المحكم (ة):

- التخصص

- الرتبة:

السنة الجامعية 2022/2021

• أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير التكوين على مستوى الكفاءة المهنية لدى عمال المؤسسة في ضوء الإطار النظري والتطبيق.
 - محاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين بالمؤسسة الصناعية مع مسايرة التغيرات والتطورات.
 - إثراء المكتبة بمعلومات جديدة حول موضوع التكوين والكفاءة المهنية.
 - الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في زيادة الأداء وتنمية معارف العاملين.
 - إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.
 - التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
 - معرفة الادوات والوسائل المستخدمة في ممارسة عملية التكوين؟
- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يساهم التكوين في تحسين مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية.
- ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية هي كالتالي:
- تساهم تنمية المهارات والمعارف في حدوث الترقية المهنية للعاملين بالمؤسسة الصناعية.
 - تساعد البرامج التكوينية العامل في التحكم والسيطرة في الأجهزة الحديثة.
 - يساهم الرفع من معدلات الأداء، العمال إلى الزيادة في الإنتاجية.

المحور الاول: البيانات الشخصية

الملاحظات	الصياغة اللغوية		الإنتماء للمحور		المضمون		الرقم
	غير سليمة	سليمة	لا تنتمي	تنتمي	لا تقيس	تقيس	
							01 الجنس: ذكر/ أنثى
							02 السن: من 23 إلى أقل من 34 سنة من 34 إلى 44 سنة من 44 إلى أقل من 55 سنة من 55 سنة فما فوق
							03 المستوى الدراسي: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي
							04 الخبرة المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فما فوق
							05 منصب العمل

المحور الثاني: التكوين وتنمية المعارف

الملاحظات	الصياغة اللغوية		الإنتماء للمحور		المضمون		السؤال	الرقم
	غير سليمة	سليمة	لا تنتمي	تنتمي	لا تقيس	تقيس		
							06 هل تلقيت تكويننا من قبل؟ نعم، لا -مكان التكوين: داخل المؤسسة، خارج المؤسسة كم مدته؟.....	
							07 ما نوع المعارف التي تلقيتها من هذا التكوين؟	

							نظرية، تطبيقية، نظرية وتطبيقية
							<p>08 هل تعتقد أن اكتسابك للمعارف المهنية غير أسلوبك في العمل؟</p> <p>نعم، لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم: كيف أصبح عملك؟</p> <p>إجراءاته بشكل أبسط، أتقنته بشكل جيد، أخرى أذكر</p>
							<p>09 هل أفادتك المعلومات المحصلة على كيفية استغلال قدراتك؟</p> <p>نعم، لا</p> <p>-إذا كانت الإجابة بنعم هل أصبحت بذلك قادرا على حل مشكلاتك في العمل؟</p> <p>نعم، لا</p>
							<p>10 هل يساعد التكوين في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل؟</p> <p>دائما، أحيانا، أبدا</p>
							<p>11 هل تلقيت المعلومات حول اللوائح والقوانين المنظمة للعمل؟</p> <p>نعم، لا</p>
							<p>12 هل أفادتك المعلومات المحصلة على زيادة مهارتك على الحوار والتفاوض في العمل؟</p> <p>نعم، لا</p>
							<p>13 هل أصبحت لديك القدرة على تقييم المعلومات والتعامل معها؟</p> <p>دائما، أحيانا، أبدا</p>
							<p>14 هل زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك نتيجة للمعارف المتحصل عليها من التكوين؟</p>

							نعم، لا	
							هل يتم تقييم مستوى أداء العاملين على أساس كفاءتهم؟ نعم، لا	15
							هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم، لا -إذا كانت الإجابة لا، لماذا: نقص الخبرة، عدم وضوح البرنامج التكويني، عدم ملائمة ظروف التكوين، أخرى.	16
							هل تحسنت نظرة المسؤولين إليك بعد خضوعك للفترة التكوينية؟ نعم، لا	17

المحور الثالث: البرامج التكوينية والمهارات السلوكية

الرقم	السؤال	المضمون		الإنتماء للمحور		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		لا تقيس	لا تقيس	لا تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	
18	هل يستفيد كل العمال من التكوين؟ نعم، لا							
19	ما هو الهدف من التحاقك بالتكوين؟ اكتساب مهارات جديدة، ترقية في العمل، أخرى أذكر							
20	هل ترى بأنك بحاجة إلى عملية التكوين من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل؟ نعم، لا							
21	على ماذا تعتمد المؤسسة في التكوين؟ تكوين داخلي، تكوين خارجي كلاهما معا							
22	هل العملية التكوينية ساعدتك في؟							

							الدقة في أداء المهام، التحكم في الوسائل التقنية، السرعة في إنجاز العمل، كلها معا	
							هل الفترة التدريبية ساعدتك في التحكم في التكنولوجيا؟ نعم، لا	23
							هل يساعدك التكوين في التحكم بالآلة التي تعمل بها؟ نعم، لا	24
							هل يتم الإعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرامج التكوينية؟ دائما، أحيانا، أبدا	25
							هل يساعد التكوين في رفع الروح المعنوية للعمال؟ دائما، أحيانا، أبدا	26
							كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك؟ دورة واحدة ، دورتان، ثلاث دورات أكثر	27
							هل التكوين يساعدك في التقليل من الأخطاء المهنية ؟ دائما، أبدا، أحيانا	28
							هل البرامج التكوينية تحقق لك القدرة والرغبة في أداء عمل متميز؟ دائما، أحيانا، أبدا	29
							كيف يتم اكتساب الخبرة وتحقيق أداء فعال؟ عن طريق الممارسة ، عن طريق الوقت	30
							هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة؟ نعم، لا إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟.....	31

المحور الرابع: مستوى الاداء والإنتاجية

الرقم	السؤال	المضمون		الإلتناء للمحور		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		تقيس	لا تقيس	تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	
32	هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل؟ دائماً، أحياناً، أبداً							
33	هل تتوافق البرامج التكوينية مع الإحتياجات التكوينية في رفع أداء العمال؟ نعم، لا							
34	كيف يتم توزيع المهام بين العمال؟ الأقدمية، التخصص، الإنضباط، الكفاءة، العلاقات الشخصية							
35	هل ترى بأن العمل ضمن الفريق يؤدي إلى تحسين أدائك؟ دائماً، أبداً، أحياناً							
36	كي فتنجسد القدرة على العمل؟ المهارات، الخبرة العلمية، الإثتين معا							
37	هل رفع قدرات ومهارات الأفراد يساهم في دعم جودة الإنتاج؟ دائماً، أحياناً، أبداً							
38	ما رأيك في البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة؟							
39	ما هي إقتراحاتك لتحسين البرامج التكوينية؟							

جامعة الصديق بن يحيى - جيجل-

كلية علوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم عمل

استمارة بحث بعنوان:

التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية
-دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بأشواط جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

بن يحيى سميرة

من إعداد الطالبتين:

بوغاية آسية

عريس ايمان

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا الرجاء منكم الإجابة عنها بكل شفافية، وشكرا على تفهمكم.

طريقة الإجابة:

ضع العلامة (x) في المكان المناسب.

أكمل الفراغات التي يحملها كل سؤال من هذه الاستمارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن:

من 23 إلى أقل من 34 من 34 إلى أقل من 44 من 44 إلى أقل من 55
من 55 فما فوق

3-المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فما فوق

5- منصب العمل:.....

المحور الثاني: تنمية المعارف وجودة العمل:

6-هل تلقيت تكويناً من قبل خلال مسارك المهني؟ نعم لا

مكان التكوين: داخل المؤسسة خارج المؤسسة

كم مدته؟:.....

7-ما نوع المعارف التي تلقيتها من خلال هذا التكوين؟

نظرية تطبيقية نظرية وتطبيقية

8-هل تعتقد أن اكتسابك للمعارف المهنية غير أسلوبك في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: كيف أصبح عملك؟ إجراءاته أبسط أتقنته بشكل جيد أخرى تذكر

9- هل أفادتكم المعلومات المتحصل عليها في حسن استغلال قدراتكم؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم: هل أصبحت قادرا على:

حل مشكلاتك في العمل الحوار والتفاوض سهولة الإتصال مع الزملاء أخرى تذكر.....

10- هل يساعد التكوين في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل؟

دائما أحيانا أبدا

11- هل تلقيت المعلومات حول اللوائح والقوانين المنظمة للعمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل أصبحت أكثر التزاما بها؟

نعم لا

12- هل يتم تقييم مستوى أداء العاملين على أساس كفاءتهم: نعم لا

13- هل زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك نتيجة المعارف المتحصل عليها من التكوين؟

نعم لا

14- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا، لماذا:

نقص الخبرة المكونين عدم وضوح البرنامج التكويني عدم ملائمة ظروف التكوين أخرى تذكر

15- هل تحسنت نظرة المسؤولين إليك بعد خضوعك للفترة التكوينية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

16- ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين:

زادت ثقتك بقدراتك المهنية إرتقيت بمنصب عملك زادت درجة رضاك عن العمل قلت من جهدك المبذول في إداء المهام

المحور الثالث: البرامج التكوينية و التحكم في التكنولوجيا الحديثة:

17- هل يستفيد كل العمال من التكوين؟

نعم لا

18- ماهو الهدف من التحاقك بهذا البرنامج؟

اكتساب مهارات جديدة تطوير كفاءتك المهنية الحصول على ترقية في العمل

أخرى تذكر:

19- هل ترى بأنك بحاجة إلى عملية التكوين من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل؟

نعم لا

20- على ماذا تعتمد المؤسسة في التكوين؟

تكوين داخلي تكوين خارجي كلاهما معا

21- هل العملية التكوينية ساعدتك في :

الدقة في أداء المهام التحكم في الوسائل التقنية السرعة في إنجاز العمل
كلها معا

22- هل الفترة التدريبية ساعدتك في استخدام الآلات الجديدة بشكل أفضل؟

نعم لا

23- هل يساعدك التكوين في التحكم بسهولة بالآلات المستخدمة في عملك؟

نعم لا

24- هل يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرامج التكوينية؟

دائما أحيانا أبدا

25- كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك؟

دورة واحدة دورتان ثلاث دورات أكثر

26- هل البرامج التكوينية حققت لك القدرة على أداء عمل متميز؟

دائما أحيانا أبدا

27- هل محتوى البرنامج التكويني يتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟

دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة بنعم هل طبيعة منصبه تتطلب تكوين مستمر؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الرابع: المدة التكوينية ومستوى الأداء:

28- هل توفر المؤسسة الظروف الملائمة لأداء العمل بشكل أحسن؟

دائماً أحياناً أبداً

29- هل تتوافق مدة البرامج التكوينية مع الإحتياجات التكوينية في رفع أداء العاملين؟

نعم لا

30- على أية أساس يتم توزيع المهام بين العمال ضمن فريق العمل؟

الأقدمية التخصص الإنضباط الكفاءة العلاقات الشخصية

31- هل ترى بأن العمل ضمن فريق العمل يؤدي إلى تحسين أدائك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ساعدتك المدة التي قضيتها في التكوين على تقبل العمل ضمن هذا الفريق؟

دائماً أحياناً أبداً

32- كيف ساعدتك المدة التكوينية في تحسين قدرتك على العمل؟

حسن تسيير الوقت أداء المهام بشكل أسهل من ذي قبل تغيير أسلوب عمالك

أخرى اذكر.....

33- هل تساهم مدة التكوين في تحقيق أداء فعال في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

34- هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟ المدة الرسمية غير كافية اكتساب معارف جديدة

تجديد تقنية العمل المواكبة لتطور التكنولوجيا أخرى اذكر.....

35- هل كلما زادت مدة التكوين كلما زادت؟

قدرتك على التحكم وتسيير الادوات ووسائل التكنولوجيا قدرتك على حل الصراعات في العمل

قدرتك على اتخاذ القرارات المناسبة قدرتك على تفادي الأخطاء المهنية

36- هل الرفع من قدرات ومهارات الأفراد يساهم في دعم جودة الإنتاج؟

دائماً أحياناً أبداً

37- ما رأيك في البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

38- ماهي اقتراحاتك لتحسين البرامج التكوينية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً على تعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	مؤسسة الإنتماء	رتبته
بوغرزة رضا	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	أستاذ محاضر - أ -
بوخدوني توفيق	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	أستاذ محاضر - أ -
غراز الطاهر	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	أستاذ محاضر - أ -
زروق ياسمينة	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	أستاذة محاضرة - أ -

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة - التكوين وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة توليد الكهرباء أشواط- " جيجل " حول معرفة تأثير التكوين على كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

1. هل يساهم التكوين في تحسين مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية؟

وقد انبثقت عنها ثلاث تساؤلات فرعية وهي:

- هل تساهم تنمية المعارف في تحسين جودة العمل؟

- هل تساهم البرامج التكوينية على التحكم في التكنولوجيا الحديثة؟

- هل تساهم مدة التكوين في الرفع من أداء العاملين؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التي مفادها:

- تساهم تنمية المعارف في تحسين جودة العمل.

- تساهم البرامج التكوينية على التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

- تساهم مدة التكوين في الرفع من أداء العاملين.

وقد تناولت هذه الدراسة ستة فصول، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، بينما الفصل الثالث تمحور حول التكوين في حين تمحور الفصل الرابع على الكفاءة المهنية، أما الفصل الخامس فقد اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة، بينما الفصل السادس والأخير تضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

وتمحورت أهداف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير التكوين على مستوى الكفاءة المهنية لدى عمال المؤسسة في ضوء الاطار النظري والتطبيقي.

ومحاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين بالمؤسسة الصناعية مع مسايرة التغيرات والتطورات.

إضافة إلى اظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع

البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، حيث وزعت على مجتمع البحث المكون من 85 عامل، بمؤسسة توليد الكهرباء أشواط.

وخلصت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها:

- كل عمال محطة توليد الكهرباء تلقوا التكوين منذ مزاولتهم للمهنة.

- اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وصقل المهارات يساعد العمال على أداء المهام بكفاءة وجودة عالية.

- التكوين يعتبر أهم العناصر الأساسية في تحسين مهارات العمال والذي يساعدهم على حسن التعامل مع مختلف المشاكل والصعوبات وحلها بسهولة.

- التكوين ساعد العمال على التأقلم مع محيط العمل.

- تعمل المؤسسة على اشباع كل احتياجات العمال من خلال تكوينهم وإزالة جوانب الضعف والقصور في الأداء.
 - تسعى المؤسسة إلى تطوير كفاءات عمالها من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.
 - تقديم برامج تكوينية متنوعة تتماشى مع التطورات التكنولوجية وتساعد العمال على تقديم عمل متميز.
 - وفي الأخير يمكن القول أن التكوين يؤثر على كفاءة العمل.
- الكلمات المفتاحية:** التكوين، الكفاءة، الكفاءة المهنية.

Abstract

This study is entitled – Training and its relationship with the worker’s level of professional competence in the industrial institution – a case study at the Electricity Generation Corporation – “Jijel” on the knowledge of the effect of training on the effectiveness of individuals working in the institution, in which the study problem has been identified through the following main question:

1. Does the training contribute to improving the level of professional competence of the worker in the industrial establishment?
 - Three sub-questions come out of it: does knowledge development help improve the quality of work?
 - Do training programs contribute to mastery of modern technology?
 - Does the training period help increase employee performance?

To answer the questions of the study, we have made the main hypothesis:

- knowledge development helps to improve the quality of work.
- Training programs contribute to mastery of modern technology.
- The training time contributes to increasing employee performance.

Throughout the six chapters of this study, we had the subject of the study in the first chapter, the second chapter dealt with the theoretical approaches of the subject of the study, the third chapter concerned the training, while the fourth chapter focuses on professional competence and the fifth Chapter included methodological procedures for our study, while the sixth and final chapter are devoted for the presentation, analysis and interpretation of the results. This study aims to know the effect of training on the level of professional competence of the institution’s employees in the light of the theoretical and applied framework. We also tried to identify how workers will be trained in the industrial establishment by following the pace of changes and developments.

In addition to showing the extent of application and practice of training at the Algerian institution. In order to achieve these goals, we focused on our study on the descriptive-analytical approach using a questionnaire as the main tool for data collection and information. The latter was distributed to the research community composed of 85 workers in place of ACHOUT electricity production pathways.

- The study concluded with a number of results, the most important of which are: all workers in power plants have trained when they started their profession.

- The acquisition of new knowledge, information and skills development help workers perform their tasks effectively with high quality.
- Training is the most important basic element in order to improve the skills of workers, which helps them deal with various problems, difficulties and to solve them easily.
- Training has helped workers adapt to the work environment. The institution strives to satisfy all the needs of workers by forming them and eliminating weaknesses and gaps in performance.
- The institution aims to develop the skills of its workers to achieve its organizational goals.
- Present online training programs through technological developments and help workers provide work highlighted.
- Finally, we can say that training affects the effectiveness of work.